



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون – تيارت-

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



دور ثقافة القائد في تمكين العاملين

دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية

" يوسف دمرجي " بتيارت

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: العمل والتنظيم

تحت إشراف الدكتورة:

حسني خيرة

من إعداد الطالبين:

* بوخاتم خلود

* براهيم صابرين عفاف

الصفة	الدرجة العلمية	لجنة المناقشة
رئيسا	أستاذة محاضرة – ب -	- مرباح مليكة
مشرفا	أستاذة محاضرة – ب -	- حسني خيرة
مناقشا	أستاذة محاضرة – أ -	- الماحي ليلي

السنة الجامعية

2022-2021

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهذاة الى من علمني أن الدنيا كغمام... الى من سعى لأجل راحتي ونجاحي الى أعظم وأعز رجل في الكون أيي العزيز

الى من ساندني في صلاتها ودعائها... الى نبع العطف والعنان... الى أجمل ابتسامة في حياتي

الى أروع امرأة في الوجود أمي الغالية

حفظهما الله وأدامهما نورا دريبي

إلى أخواتي الحبيبات مختارية.....فاطمة.....وهيبة.....زينب

إلى أخي العزيز: أكرم بهاء الدين

إلى عمي العزيزتين: مختارية.....نوال.....أطال الله في عمريهما وأدامهما.

إلى خالتي العزيزة: حبيبة.....حفظها الله

إلى كل العاملة الكريمة التي ساندني ولا تزال.....إلى رفيقات المشوار اللاتي قاسمنني لحظاته

شيماء.....حفافه

إهداء خاص الى ابني أختي وفرحة عائلتي: عز الدين.... سراج الدين

وإلى من كان له أثر على حياتي ومن سلك بي درب الحياة اعتزازا واحتراما

ومن كان قوتي وسبب في تحفيزي



والى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلبي.....

خلود

إهداء

الحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية بمذكرتي هذه ثمرة
الجدد والنجاح بفضلته تعالى مهداة الى الانسان الذي علمني كيف يكون الصبر طريق للنجاح

السند والقذوة والدي الحبيب أطل الله في عمره

الى من رضاها غاييتي وطموحي فأعطيتني الكثير ولم تنتظر الشكر صاحبة البصمة الصادقة
في حياتي والدي الحبيبة أطل الله في عمرها

الى زوجي العزيز عبد القادر...الى مستقبلتي الذي أستمد منه القوة والاستمرار

الى من كان عوناً لي في مسيرتي وقدم لي الكثير في صور من صبر وأمل ومحبة

الى من ترعرعت معهم ونما تحنني بينهم أخواتي محمد.... مروة.... بلقاسم.... جمال

الى فرحة البيت أيوب

الى أحبتي زينب.....فتيحة.....مختارية

الى رفيقات دربي خلود.... شيما

الى كل عائلتي براهيم.... ومفتاح دون استثناء

والى كل من كان لهم أثر على حياتي ومن أحبهم قلبي ونسيهم قلبي

حفافه

شكر و عرفان

يا ربه لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك
تباركت يا ربه وتعاليت سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم
نتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان لرئيس قسم علم الاجتماع العمل والتنظيم
ومدير الدراسات لقبولهم تقديمنا هذا العمل الذي قمنا به.
نتقدم بجزيل الشكر الأستاذة "حسني خيرة" ل مساعدتنا ومتابعتنا وتوجيهنا في هذا العمل.
كما لا ننسى في الأخير أن نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدنا بمعلومة، نصيحة، توجيه
أو بكلمة طيبة في أي مكان خاصة مديري ومعلمي ومتعلمي الأطوار السابقة.....

خلود* عفاف

ملخص الدراسة

تتلو هذه الدراسة موضوع دور ثقافة القائد في تمكين العاملين في المؤسسة الاستشفائية العمومية "يوسف دالمرجي" بتيارت، من أجل تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في التعرف على دور القائد والأسلوب المتبع الناجح في دفع العمال وتحفيزهم على العمل وتحسين أدائهم و معرفة الدور القيادي الإداري في تنظيم وتسيير المؤسسة، و الهدف العام من هذا البحث هو تحديد العلاقة الكامنة بين ثقافة القائد و تمكين العاملين.

قمنا باستخدام الاستمارة حيث ضمت 29 سؤال تتكون من ثلاثة محاور تضم خصائص العينة، والفرضية الأولى تتمثل في تأثير خصائص القائد الشخصية في التمكين النفسي للعاملين، والفرضية الثانية تتمثل في تأثير خصائص القائد التنظيمية في التمكين الهيكلي للعاملين، وفي الانتقال من الجانب النظري الى الجانب الميداني استخدمنا المنهج الكمي لتحليل النتائج التي يستنتج منه تحقق الفرضيات نسبيا.

Abstract

This study dealt with the topic of the role of the leader's culture in empowering workers in the public hospital institution "youssef Damerji" in Tiaret, in order to achieve the objectives of the study represented in identifying the role of the leader and the successful method used in motivating workers and motivating them to work and improving their performance and knowing the administrative leadership role in the organization and management of the institution, and the general objective of this research is to determine the underlying relationship between the culture of the leader and the empowerment of workers.

We used the form, which included 29 questions consisting of three axes that include the characteristics of the sample, and the first hypothesis is the influence of the personal characteristics of the leader on the psychological empowerment of the workers, and the second hypothesis is the effect of the organizational characteristics of the leader on the structural empowerment of the workers, and in moving from the theoretical side to the field side we used the quantitative approach to analyze the results from which it was concluded that the hypotheses were relatively achieved.

فهرس المحتويات

أ.....	مقدمة:
3.....	الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة
4.....	أولا :الإشكالية
5.....	ثانيا: فرضيات الدراسة:
6.....	ثالثا : أهداف الدراسة
6.....	رابعا - أهمية الدراسة :
6.....	خامسا- أسباب الدراسة :
7.....	سادسا : الدراسات السابقة
13.....	سابعاً- المفاهيم الأساسية للدراسة:
17.....	الفصل الثاني: القيادة الادارية
19.....	تمهيد
19.....	أولاً: ماهية القيادة الادارية
19.....	1- مفهوم القيادة الادارية
21.....	2-أنواع و أشكال القيادة الادارية
25.....	3- طبيعة القيادة الادارية
28.....	4- الاتجاهات الحديثة في القيادة
33.....	5- أهمية القيادة الادارية

.....34.....	ثانيا: نظريات القيادة الادارية
.....34.....	1- نظرية السمات
.....35.....	2- النظرية الموقفية
.....37.....	3- النظرية التفاعلية
.....37.....	4- النظرية السلوكية
.....40.....	ثالثا : ثقافة القائد الإداري
.....40.....	1- خصائص القائد الناجح
.....41.....	2- مصادر قوة القائد
.....43.....	3- مهارات القائد الاداري
.....44.....	4- دور القائد الاداري
.....46.....	5- دور القائد في تقوية الروح المعنوية
.....48.....	خلاصة
.....49.....	الفصل الثالث: تمكين العاملين
.....51.....	تمهيد
.....51.....	أولاً: ماهية تمكين العاملين
.....51.....	1- مفهوم تمكين العاملين:
.....53.....	2- أبعاد تمكين العاملين
.....56.....	3- أنواع تمكين العاملين
.....57.....	4- أهمية تمكين العاملين

57.....	ثانيا: مقومات و مستويات تمكين العاملين
57.....	1- مقومات تمكين العاملين
59.....	2- مستويات تمكين العاملين
60.....	3- خصائص تمكين العاملين
61.....	4- أساليب تمكين العاملين
62.....	ثالثا: أهداف و معيقات تمكين العاملين
62.....	1- أهداف تمكين العاملين
63.....	2- خطوات تمكين العاملين
65.....	3- متطلبات تمكين العاملين
67.....	4- معيقات تمكين العاملين
69.....	خلاصة
70.....	الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة
72.....	تمهيد
72.....	أولا: مجالات الدراسة
73.....	ثانيا: الاجراءات المنهجية
74.....	ثالثا: عينة الدراسة
75.....	خلاصة
76.....	الفصل الخامس: تحليل النتائج و عرض البيانات
78.....	1- تمهيد

78.....	2-خصائص العينة.....
87.....	3-تحليل الفرضية الأولى.....
110.....	4-تحليل الفرضية الثانية.....
	5-الاستنتاج العام
131.....	للدراصة.....
133.....	6- الخاتمة.....
135.....	المصادر و المراجع.....
143.....	الملاحق.....

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
78	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	01
79	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن	02
80	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	03
81	يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	04
82	يبين توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة	05
83	يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	06
84	يبين توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل في المنصب الحالي	07
85	يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	08
87	يبين العلاقة بين رأي المبحوثين حول هل تكفي ثقافة القائد في تمكين العاملين وشعورهم بالحرية في أخذ القرارات داخل المؤسسة	09
89	يبين العلاقة بين رأي المبحوثين حول هل تكفي كفاءة القائد في تمكين العاملين وشعورهم بالأمان والثقة في أداء المهام داخل المؤسسة	10
91	يبين العلاقة بين رأي المبحوثين حول هل تكفي كفاءة القائد في تمكين العاملين وشعورهم بالمكانة والأهمية داخل المؤسسة	11
93	يبين العلاقة بين رأي المبحوثين حول هل تكفي كفاءة القائد في تمكين العاملين	12

	وشعورهم بالضغط أثناء عملهم	
94	يبين العلاقة بين رأي المبحوثين حول هل تكفي كفاءة القائد في تمكين العاملين وتأثير القيم الايجابية في الاستقلالية الذاتية	13
95	يبين العلاقة بين رأي المبحوثين حول هل تكفي كفاءة القائد في تمكين العاملين وامتلاكهم للسلطة والمسؤولية في التصرف دون اللجوء الى رئيسهم	14
97	يبين العلاقة بين رأي المبحوثين حول هل تكفي كفاءة القائد في تمكين العاملين وممارسة القائد الاداري سلوك القيادة في كل عمله	15
98	يبين العلاقة بين رأي المبحوثين حول هل يتسم القائد بقوة الشخصية والانضباط في العمل وشعورهم بالحرية في أخذ القرارات داخل المؤسسة	16
99	يبين العلاقة بين رأي المبحوثين حول هل يتسم القائد بقوة الشخصية و الانضباط في العمل وشعورهم بالأمان و الثقة في أداء المهام داخل المؤسسة	17
101	يبين العلاقة بين رأي المبحوثين حول هل يتسم القائد بقوة الشخصية و الانضباط في العمل وشعورهم بالمكانة و الأهمية داخل المؤسسة	18
103	بين العلاقة بين رأي المبحوثين حول هل يتسم القائد بقوة الشخصية و الانضباط في العمل وشعورهم بالضغط أثناء العمل	19
105	يبين العلاقة بين رأي المبحوثين حول هل يتسم القائد بقوة الشخصية و الانضباط في العمل وتأثير القيم الايجابية للقائد في استقلالية الذاتية للعاملين	20
106	يبين العلاقة بين رأي المبحوثين حول هل يتسم القائد بقوة الشخصية و الانضباط في العمل وامتلاكهم السلطة و المسؤولية في التصرف دون اللجوء الى رئيسهم	21

108	يبين العلاقة بين رأي المبحوثين حول هل يتسم القائد بقوة الشخصية و الانضباط في العمل و ممارسة القائد الاداري سلوك القيادة في كل عمله	22
110	يبين العلاقة بين القيادة الإدارية توجه المرؤوسين في العمل وتطبق نظام فعال يرضيهم والقيادة الإدارية تنمي روح الفريق	23
111	يبين العلاقة بين القيادة الإدارية توجه المرؤوسين في العمل وتطبق نظام فعال يرضيهم واستعمال القائد لوسائل معينة تحفز العمال على أداء عملهم بكفاءة	24
112	يبين العلاقة بين القيادة الإدارية توجه المرؤوسين في العمل وتطبق نظام فعال يرضيهم وإيجاد العاملين سهولة في التواصل مع مدراءهم	25
114	يبين العلاقة بين القيادة الإدارية توجه المرؤوسين في العمل وتطبق نظام فعال يرضيهم وتشجيع القائد العاملين على الإبداع في العمل	26
116	يبين العلاقة بين القيادة الإدارية توجه المرؤوسين في العمل وتطبق نظام فعال يرضيهم وتلقي العاملين دورات تدريبية للتطوير من مهاراتهم.	27
118	يبين العلاقة بين امتلاك القائد الدقة والتنظيم في العمل والقيادة الإدارية تنمي روح الفريق	28
119	يبين العلاقة بين امتلاك القائد الدقة والتنظيم في العمل واستعمال القائد لوسائل معينة تحفز العمال على أداء عملهم بكفاءة	29
120	يبين العلاقة بين امتلاك القائد الدقة والتنظيم في العمل وإيجاد العاملين سهولة في التواصل مع مدراءهم	30
122	يبين العلاقة بين امتلاك القائد الدقة والتنظيم في العمل و تشجيع القائد العاملين على الإبداع في العمل	31
123	يبين العلاقة بين امتلاك القائد الدقة والتنظيم في العمل وتلقي العاملين دورات تدريبية للتطوير من مهاراتهم	32

124	يبين العلاقة بين تخطيط القائد لاتخاذ القرارات مع المرؤوسين وتطبيق نظام فعال يرضيهم والقيادة الإدارية تنمي روح الفريق	33
125	يبين العلاقة بين تخطيط القائد لاتخاذ القرارات مع المرؤوسين وتطبيق نظام فعال يرضيهم واستعمال القائد لوسائل معينة تحفز العمال على أداء عملهم بكفاءة	34
126	يبين العلاقة بين تخطيط القائد لاتخاذ القرارات مع المرؤوسين وتطبيق نظام فعال يرضيهم وإيجاد العاملين سهولة في التواصل مع مدرائهم.	35
127	يبين العلاقة بين تخطيط القائد لاتخاذ القرارات مع المرؤوسين وتطبيق نظام فعال يرضيهم وتشجيع القائد العاملين على الإبداع في العمل	36
129	يبين العلاقة بين تخطيط القائد لاتخاذ القرارات مع المرؤوسين وتطبيق نظام فعال يرضيهم وتلقي العاملين دورات تدريبية للتطوير من مهاراتهم	37

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
79	يبين توزيع المبحوثين حسب النوع	01
80	يبين توزيع المبحوثين حسب السن	02
81	يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	03
82	يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	04
83	يبين توزيع المبحوثين حسب مكان الإقامة	05
84	يبين توزيع المبحوثين حسب الوظيفة	06
85	يبين توزيع المبحوثين حسب طبيعة العمل	07
86	يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية	08
88	يبين العلاقة بين رأي المبحوثين حول هل تكفي كفاءة القائد في تمكين العاملين وشعورهم بالحرية في أخذ القرارات داخل المؤسسة	09
90	يبين العلاقة بين رأي المبحوثين حول هل تكفي كفاءة القائد في تمكين العاملين وشعورهم بالأمان و الثقة في أداء المهام داخل المؤسسة	10
92	يبين العلاقة بين رأي المبحوثين حول هل تكفي كفاءة القائد في تمكين العاملين وشعورهم بالمكانة والأهمية داخل المؤسسة	11
101	يبين العلاقة بين رأي المبحوثين حول هل يتسم القائد بقوة الشخصية والانضباط في	12

	العمل وشعورهم بالأمان والثقة في أداء المهام داخل المؤسسة	
103	يبين العلاقة بين رأي المبحوثين حول هل يتسم القائد بقوة الشخصية والانضباط في العمل وشعورهم بالمكانة والأهمية داخل المؤسسة	13
115	يبين العلاقة بين القيادة الإدارية توجه المرؤوسين في العمل وتطبق نظام فعال يرضيهم وتشجيع القائد العاملين على الإبداع في العمل	14
117	يبين العلاقة بين القيادة الإدارية توجه المرؤوسين في العمل وتطبق نظام فعال يرضيهم وتلقي العاملين دورات تدريبية للتطوير من مهاراتهم	15
121	يبين العلاقة بين امتلاك القائد الدقة والتنظيم في العمل وإيجاد العاملين سهولة في التواصل مع مدراءهم	16

مقدمة

مقدمة

مقدمة:

لقد أصبحت القيادة الإدارية في العصر الحديث المحرك الرئيسي لأي مؤسسة تسعى وتهدف إلى بناء نظام جديد، فعلى اختلاف طبيعتها وحجمها ونوع نشاطها، فهي الأداة التي تؤثر في سلوك الأفراد باعتبارها من أدوات التوجيه في الإدارة، وتعتبر الأنشطة التي يمارسها المسؤول الإداري على الأفراد العاملين والتي تتمثل في إصدار الأوامر والتأثير عليهم لتحفيزهم على العمل ولتحقيق الأهداف المرجوة. فالقيادة تركز على قدرات واستعدادات في شخص القائد التي تؤهله لإحداث التأثير المرغوب في التابعين، وهي من العمليات الاجتماعية القديمة، فكل مجموعة يرأسها قائد يقوم بتوجيههم، كما كانت محظى اهتمام العلماء المفكرين. فقد أصبحت الحاجة إلى القادة يتميزون بالخبرة والمهارة والكفاءة المناسبة والمعرفة والقدرة على تحصيل المسؤولية والتكيف مع كل ما هو جديد ومتطور، مرغوبة ومطلوبة خاصة مع نمو وتطور المؤسسات وتعدد أدوارها، فهنا تعد القيادة من أهم الموضوعات في إطار العلوم الإدارية التي شكلت جزء من اهتمامات الإنسان بسبب التقدم العلمي والمعرفي في الوقت الحاضر.

و يرتبط نجاح المؤسسات بثقافة القائد الذي يمثل العمود الفقري بالنسبة للمؤسسة، وتقع على عاتقه مسؤولية تحقيق الأهداف المتعلقة بالمنظمة، بأعلى درجة من المكافأة والفاعلية في توجيه مسار المنظمة وتطوير أدائها وتحقيق أهدافها لأنه ينعكس على سلوك العاملين وأدائهم بشكل فعال، أما للقائد من مهمات حيوية بالغة الأهمية وفي توجيه جميع جهود العاملين والقوى ضمن إطار عمله، فعلى القائد في أي مؤسسة معرفة كل الجوانب الإيجابية والرغبة في إنجاز والإدارة والتعلم والعمل باجتهاد والجوانب السلبية والتي تشمل كل المعوقات التي تواجه العمل والعاملين حيث يتمتع بمجموعة من الصفات الشخصية والتنظيمية التي تميزه عن غيره، ويهتم بتنظيم العاملين والعمل وتوجيههم نحو بناء ثقة عمل والقدرة على التأثير في الآخرين نحو تحقيق أهداف محددة ومرغوبة.

فالعنصر البشري هو الركيزة الرئيسية لتطوير المؤسسة فتسعى دائما إلى تمكينه وتطوير ثقافته العملية، ويعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، والتي تساعد الإدارة على إطلاق القوة الكامنة لدى المديرين من علم وخبرة ومجهود وتهيئة مناخ تنظيمي يتيح الفرصة للأفراد لتقديم أفضل ما عندهم من خبرات، حيث ينظر إلى التمكين على أنه وسيلة مهمة للحفاظ على الجودة والاسيما في ظل ما تتسم به بيئة المؤسسة من منافسة شديدة، فهو يعد وسيلة لتطوير مهارات وقدرات العاملين وزيادة الإنتاجية وتحقيق

مقدمة

الكفاءة من خلال الاهتمام بالعاملين و توسيع صلاحياتهم و فرص المبادرة لاتخاذ قراراتهم و مواجهة مشاكلهم، لذا فإن تمكين العاملين يهتم بشكل رئيسي على إقامة و تكوين الثقة بين القائد و العاملين و تحفيزهم على المشاركة في اتخاذ القرارات و كذلك كسر الحدود التنظيمية الداخلية بين الإدارة و العاملين، فالمؤسسات تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري يؤدي إلى تحقيق تميز المؤسسة.

إن ثقافة القائد تلعب دورا كبيرا في المؤسسة خاصة اتجاه العاملين وتمكينهم، حيث يعمل على تحفيز العاملين وتعزيز قدراتهم ومنحهم حرية التصرف في أداء أعمالهم وإعطائهم الصلاحيات والمسؤوليات، وتسهيل مشاركتهم في حل المشكلات ووضع الأهداف واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، هذا التوجيه قد ينعكس في زيادة الإبداع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة ويزيد من شعورهم بالراحة والقبول بالمهام والواجبات المكلفين بها.

وقد شملت الدراسة على خمس فصول وخاتمة جاءت كالتالي:

الفصل الأول: تضمن الإطار المنهجي للدراسة وشمل تحديد موضوع الدراسة من خلال الإشكالية والفرضيات وتحديد أهميتها والهدف منها، بالإضافة إلى أسباب اختيار الموضوع، وكذلك تحديد المفاهيم مع ذكر الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: كان موجه إلى القيادة الإدارية، تعرض من خلاله إلى ماهيتها وأيضاً إلى نظرياتها بالإضافة إلى ثقافة القائد.

الفصل الثالث: كان موجه إلى تمكين العاملين، تعرض من خلاله إلى ماهيته وكل ما يتعلق به.

الفصل الرابع: تطرقنا إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة من خلال إبراز مجالات الدراسة والمنهج بالإضافة إلى الأدوات وعينة البحث.

الفصل الخامس: تضمن تحليل الفرضيات التي شملت عرض الجداول مع التحليل بالإضافة إلى النتائج وخاتمة.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: الإشكالية:

إن الاهتمام بالعنصر البشري أصبح من الأولويات في كل مؤسسة حتى تضمن البقاء والاستمرارية و تحقق ميزة تنافسية نظراً للتطورات الحالية و التي تلمس جميع النطاقات و المنظمات، حيث يعتبر الركيزة الأساسية لأي منظمة، و يعتبر التمكين إقامة الثقة بين الأفراد و العاملين و تحفيزهم و مشاركتهم في اتخاذ القرار و تحسين الأداء فهو السبيل للمنافسة و تحقيق التميز، فهو من المفاهيم الإدارية الحديثة التي عززت النظرة الايجابية للجانب الانتمائي للعمل، فأبي نشاط إداري يحتاج إلى قوة عاملة بمختلف المستويات الإدارية للاستفادة من جهودها و فكرها و ضمان الأمن و استقرار العاملين و تحقيق التمايز للمنظمة.

إن تمكين العاملين هو العملية التي يكون فيها الفرد ذو قوة و كفاءة و هي قدرة الفرد على أداء الأنشطة، و يعرف أيضاً بأنه منح العاملين سلطة أو دوراً وظيفياً لإبداء آرائهم حول طبيعة العمل و يؤدي ذلك إلى جعلهم قادرين على التأثير في النتائج النهائية، و دعم الفاعلية عند الموظف من خلال تمكينه للحصول على استقلالته ضمن بيئة العمل، و أيضاً توسيع قدرات وإمكانيات الأفراد في المشاركة، التأثير، التحكم و التعامل مع المؤسسات التي تتحكم في حياتهم و منحهم صلاحيات المشاركة في صنع القرارات و تعزيز دورهم و فعاليتهم في العمل، كما يساهم التمكين في رفع درجة الرضا للطرفين و تقسيم السلطة على العاملين بالمنظمة و الاشتراك لكل من العاملين و الرؤساء في اتخاذ القرارات.

فالتمكين هو استراتيجية ومهارة تنظيمية تستهدف التطوير والتحسين المستمر ويتمثل في البعد النفسي والبعد الهيكلي، يضم الأول بناء الثقة للعامل داخل مؤسسة العمل وإعطائه الحرية في التصرف والاستقلالية الذاتية، أما الهيكلي فيضم التحفيز والتدريب لرفع مستوى الخبرة والكفاءة والإتقان في العمل مع تشكيل فرق العمل والاتصال بين العمال لتسهيل التواصل بين الإدارة والقائد.

و في تطوير و تحسين و تمكين جيد للعاملين كان لا بد من وجود قيادة و ثقافة قيادية يتمتع بها القائد لتوجيههم، بحيث تعتبر القيادة الإدارية ذلك النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إصدار و اتخاذ القرارات و الإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة، و هي عملية يقوم بها القائد أو الفرد لإثارة دافعية المرؤوسين نحو إنجاز ما يطلب منهم للقيام به لتحقيق الأهداف و المتطلبات، و هي نشاط هادف إلى

تحقيق نتائج مرغوبة و محددة باستخدام الموارد البشرية في ظل الظروف الاقتصادية ، الاجتماعية، السياسية و الثقافية ...

كما تعتبر عملية القيادة هي القدرة التي يؤثر بها القائد على مرؤوسيه و توجيههم بطريقة جيدة لتحقيق غرض معين لكونها طريقة من طرق الإشراف و التوجيه من طرف القائد الإداري، فهو يتميز بمجموعة من المهارات التي تميزه عن الآخرين للقيام بالوظائف القيادية و هي تستند على السمات الشخصية و التنظيمية للقائد للتأثير على سلوك جماعات العمل، كما يعرف القائد الإداري بأنه ذلك الشخص الذي يتمكن من قيادة و توجيه مجموعة العاملين في منظمة معينة لتحقيق أهداف و نتائج واضحة، بحيث يتمتع بصفات تميزه عن الآخرين كقوة الشخصية، فكل قائد قادر على توجيه و تنسيق المهام داخل الجماعة و انضباطه داخل المؤسسة في مختلف المجالات، و كفاءته العالية، يجب أن يتمتع بفكر و ثقافة تكفي لتمنحه القوة و السلطة للتأثير في مرؤوسيه و محاولة حل مشاكلهم الى جانب قيمه الايجابية و سلوكاته الجيدة اتجاه العمال، أما التنظيمية فتتمثل في التخطيط الناجح مع إدراك جوانب القوة والضعف لكل مرؤوسيه و علاقاته معهم لاتخاذ القرارات الملائمة في المكان المناسب، و تنظيم داخل إطار العمل و القدرة على توجيه العمال في ميدان التخصص، فكل قائد ناجح يواجه صعوبات و تحديات و منافسين، و نجاح أي تنظيم يتوقف على فعالية القيادة الإدارية التي تمثل إحدى وظائف القائد الناجح و التي تميزه عن غيره من العاملين و ثقافته المختلفة.

فثقافة القائد هي الوسيلة لتمكين عاملين كفاء، بحيث كل إدارة و كل قيادة تحتاج موارد بشرية و عاملين لتسيير الأمور و كل عامل يحتاج إلى إدارة لتوجيهه و عليه و انطلاقاً مما سبق فإن ثقافة القائد و تمكين العاملين هما عنصران جديران بالبحث لذا قمنا بهذه الدراسة، و من هنا نطرح التساؤلات التالية:

هل تؤثر ثقافة القائد في تمكين العاملين؟

هل تؤثر خصائص القائد الشخصية في التمكين النفسي للعاملين؟

هل تؤثر خصائص القائد التنظيمية في التمكين الهيكلي للعاملين؟

واعتماداً على التساؤلات تم صياغة الفرضيات وهي كالاتي:

ثانيا: فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة:

"تؤثر ثقافة القائد في تمكين العاملين"

وتندرج ضمن هذه الفرضية العامة الفرضيات الجزئية التالية:

- الفرضيات الجزئية:

- تؤثر خصائص القائد الشخصية في التمكين النفسي للعاملين.

- تؤثر خصائص القائد التنظيمية في التمكين الهيكلي للعاملين.

ثالثا: أهداف الدراسة:

- تحديد العلاقة الكامنة بين ثقافة القائد وتمكين العاملين.

- التعرف على دور القائد والأسلوب المتبع الناجح في دفع العمال وتحسين أدائهم.

- تبيان واقع دور القيادة في نجاح استراتيجية الاتصال مع العاملين.

- معرفة الدور القيادي الإداري في تنظيم وتسيير المؤسسة.

- تقديم صورة عن المهارات القيادية التي يتمتع بها القائد الإداري وكيفية مساهمتها في تحقيق كفاءة

العاملين.

رابعا: أهمية الدراسة:

- محاولة تسليط الضوء على ثقافة القائد وكيفية مساهمتها في تحسين أداء العمال.

- القيادة حلقة وصل بين العاملين وخطط المؤسسة والتصورات المستقبلية.

- عمل القائد على توجيه جهود العمال نحو تحقيق الأهداف والسيطرة على المشكلات التي تواجه العمل.

- معرفة الأثر الذي يحدثه القائد في زيادة المهارات الإنسانية والعملية.

- مساهمة الدراسة في إبراز الدور الحقيقي في إمكانية الرفع من قدرات وكفاءات العمال واكتساباتهم

مهارات العمل.

خامسا-أسباب الدراسة:

1-أسباب ذاتية:

- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع كونه جدير بالبحث والدراسة.
- الاهتمام بمعرفة مدى مساهمة ثقافة القائد في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- الحرص على زيادة الخبرة الذاتية واكتساب المزيد من المعارف.

2-أسباب موضوعية:

- تقديم دراسة والمساهمة في موضوع القيادة والتمكين بهدف اثراء المكتبة ليفيد بذلك باحثا أو طالبا.
- قلة الاهتمام بموضوع ثقافة القائد التي تعتبر المحرك الأساسي للمؤسسة.
- التعرف على كيفية تأثير فعالية القائد على العاملين.

سادسا: الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة مكون هام من مكونات البحث العلمي، حيث لا يمكن لأي بحث أو دراسة أن تتحقق أهدافها دون الاطلاع على الدراسات السابقة التي لا ينبغي للباحث إهمالها، سواء بمراجعتها أو عرضها أو توظيفها، فليجأ الباحث إلى قراءة تلك الدراسات قراءة تحليلية، وبمراجعتها يتمكن من بلورة مشكلة بحثه وتحديد أبعادها بشكل واضح أكثر، كما أنها تزوده بأفكار وإجراءات التي يمكن أن يستفيد منها. ومن هنا نتطرق للدراسات التالية:

1-الدراسة الأولى: حول القيادة الإدارية.

قام بها الباحث " نور الدين بوراس "، تحت عنوان: " دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين"، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات، جبل العنق، بئر العاتر، تبسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل سنة 2013-2014، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع.

أهداف الدراسة:

- 1-معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الادارية والثقافة التنظيمية.
- 2-أهمية العلاقة بين العمال والقادة عن طريق عملية الثقافة التنظيمية.

- 3- معرفة دور القيادة ومهمتها في تنمية الثقافة التنظيمية.
 - 4- التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تدقيق النجاح للسلطات الإدارية.
 - 5- لفت انتباه المؤسسات والقادة إلى واقع الثقافة التنظيمية.
 - 6- محاولة صياغة نتائج تمكن الإدارات للنهوض بالعاملين وتنمية ثقافتهم ودراساتهم.
 - 7- دعوة الباحثين إلى المزيد من الدراسات التي تلمس جوانب القيادة الإدارية.
- من حيث المنهج اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، ومن حيث تقنيات البحث الميداني استخدم أداة الاستمارة إلى جانب المقابلة، الملاحظة والوثائق والسجلات.

مجالات الدراسة:

المجال المكاني:

تم تطبيق الدراسة في منجم فوسفات، جبل العنق، بئر العاتر بتبسة.

المجال الزمني:

تمت الدراسة على مرحلتين :

مرحلة الدراسة الاستطلاعية: وقد تم خلالها التعرف والاطلاع على الوثائق والسجلات لأخذ المعلومات الخاصة بالمؤسسة والعمال، حيث قمنا بجولة استطلاعية داخل الورشات المختلفة للتعرف على مختلف المراحل التي تمر بها مرحلة الإنتاج ومن خلال هذه الدراسة الاستطلاعية وطبقا للمعلومات التي استقينها من واقع المؤسسة ومن المقابلات الخاصة مع بعض المسؤولين لا سيما نائب مسؤول قسم الموارد البشرية ومسؤول مكتب التوظيف والتكوين تم تعديل الاستمارة بشكل يمكننا من تحقيق أهداف الدراسة.

-المرحلة الثانية: والتي دامت أسبوعا كاملا من 2 ماي 2013 إلى غاية 10 ماي 2013 تمكنا من خلالها من توزيع الاستمارة ومقابلة المسؤولين المباشرين والعمال.

المجال البشري:

تم اجراء الدراسة الميدانية على 1313 عامل، منهم يعملون في الإدارة، حسب مصلحة الموارد البشرية بالمركب، من المجموع الكلي للعاملين بالمركب 943 دائمون و 370 متعاقدون . أما الفئات

السوسيومهنية في مركب جبل العنق، فتضم أساسا أربعة فئات: فئة الإطارات العليا، فئة الإطارات، فئة العمال التنفيذيين، فئة أعوان التحكم.

العينة:

نظرا لصعوبة تغطية كل أفراد المجتمع بالدراسة، نتيجة إعراض بعض العمال عن الإجابة على أسئلة الاستمارة، وصعوبة مسح جميع مجتمع الدراسة، فقد تم الاقتصار على دراسة عينة طبقية. وبناء على هذا تم أخذ نسبة 72.10% من العاملين في المركب بما يعادل 11.62% من العاملين في الإدارة، للحصول على 100 عامل في العينة.

نتائج الدراسة:

- 1- إن ثقة القيادة الإدارية في العاملين تحفزهم على الاتصال فيما بينهم بصورة جيدة.
- 2- إن قوة شخصية القائد داخل التنظيم تساهم في تحكيم العملية الاتصالية بها.
- 3- يساهم تعزيز القيادة الإدارية للوضع الإستراتيجي في تنمية ثقافة العاملين داخل التنظيم.
- 4- إن القيادة الناجحة هي التي تبني علاقات جيدة تتسم بالتعاون والاحترام والمشاورة ما يحسس العامل بالرضى والإحساس بالمسؤولية.
- 5- أن أسلوب القيادة في معاملة العاملين دون محاباة أو تمييز سوف يساهم في تحفيز العاملين على الانضباط والانصياع للسلم الإداري والتفاني في العمل.
- 6- أن القائد الذي يوفر للعاملين فرص التدريب والتكوين يجعلهم يحترمون السلم الإداري ويحترمونه ويتفانون في أعمالهم.
- 7- إن ثقة القيادة في العاملين سيشعرهم بأنهم جزء من المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى امتثالهم للأوامر دون معارضة.

8- القيادة الناجحة هي التي تجعل من العاملين حلقة مترابطة ومتزنة ومتسلسلة ومتواصلة مما يعزز الروابط والعلاقات بينهم.

2- الدراسة الثانية: حول تمكين العاملين

قام بها الباحث "كريمة توفيق" تحت عنوان "تمكين العاملين"، دراسة حالة شركة الاسمنت سور الغزلان - SC SEG، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال، سنة 2007-2008

أهداف الدراسة:

- 1- التحديد الدقيق لمفهوم التمكين في المنظمة مع اظهار آثاره على الفرد والمنظمة.
- 2- يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بتمكين الموارد البشرية باعتبارها محدد أساسي لأداء المؤسسة وبضرورة ادارة هذا المورد استراتيجيا لدوام استراتيجية المؤسسة.
- 3- تقديم الإطار العام لتمكين العاملين بشروط وخطوات يمكن استغلالها ميدانيا.
- 4- ان تمكين العاملين من الموضوعات الادارية الحديثة ويمكن اعتباره أساسيا للتقدم والرقى والنجاح وأنه واقع يمكن تطبيقه وتنفيذه في منظمات الأعمال.
- 5- محاولة تقديم صورة عن تمكين العاملين في مؤسسات جزائرية.
- 6- يهدف هذا البحث الى الاشارة للصياغات الملائمة للتمكين وايضاح الأسس والمبادئ التي يجب الاعتماد عليها من طرف المديرين لفهم الشروط المناسبة وهيئتها لتمكين الموظف من خلال استراتيجية بعيدة المدى. من حيث المنهج اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، ومن حيث تقنيات البحث الميداني استخدم المقابلة، الملاحظة الى جانب الاستبيان باختيار عينات موزعة على كل الدوائر والمصالح.

مجالات الدراسة:

المجال المكاني:

تم تطبيق الدراسة في شركة الاسمنت بسور الغزلان.

المجال الزماني:

2008-2007

المجال البشري:

بلغ عدد عمال هذه الوحدة خلال السنة المالية 2007: 609 عاملا، موزعين في 03 فئات مهنية هي :
الإطارات 109 إطار، أعوان التحكم 294 عامل وأعوان التنفيذ 206.

العينة:

قد تمت الدراسة على عينة عدد عمالها 609 عامل، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة يسهل جمع البيانات فيها، تم الرد على 60 استبيان.

نتائج الدراسة:

- 1- إن برامج التمكين تساهم في تحسين أرباح المؤسسات أي أن التمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المنظمة تزيد وتنمي تحقيق أهداف المنظمة.
- 2- إن فكر التمكين لم يظهر بشكل مفاجئ وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري. مفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الإنسان داخل المنظمة، فمن النظريات الكلاسيكية التي كان لا يوجد فيها أي مجال لمنح الموظف أي دور في المشاركة أو إبداء الرأي أو حرية التصرف حيث كان فكر التمكين وهذه النظريات على طرفي نقيض و تحول الاهتمام في النظريات السلوكية بإعطاء الفرد أهمية أكبر وركزت على الجوانب المعنوية كالمشاركة والحرية وتقدير الفرد واحترامه هذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة بتمكين العمال ومنحهم الحرية ومشاركة أكبر، ولكن بالتأكيد فإن مفهوم التمكين بشكله المعاصر لم يتبلور إلا في الوقت

التأخر في الوقت القريب مما يعني أن التمكين هو ناتج تراكمي وتطوري لما تمخضت عنه النظريات المختلفة.

3- إن للقيادة دور مهم في مواجهة التحديات وفي إحداث التنمية المستدامة في منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات، ولدى القيادة القرار وإمكانية تقديم الدعم والتحفيز والتشجيع من أجل التغيير والتطوير وتبني برامج إدارية حديثة كالتمكين ولا بد أن تتوفر للقيادة الرؤية الحقيقية التي تلتقي مع المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تتبناها المنظمات الناجحة لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين والرؤية تعني رؤية القائد للنجاح وعدم غيابها عن تفكيره وتديره هذه تولد الثقة بين القائد ومرؤوسيه.

3-المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

3-1-أوجه التشابه:

في دراستنا الحالية وجدت دراسات السابقة تتشابه في عدة نقاط وهذا ما دفع بنا إلى اختيارها وتمثل في:

- لقد تشابهت دراسة كرمية توفيق ودراستنا في المتغير التابع المتمثل في تمكين العاملين، أما دراسة نور الدين بوراس فتشابهت في المتغير المستقل المتمثل في القيادة الإدارية الموافقة لدراستنا، وأيضاً تشابهت الدراسات في الأدوات المستخدمة لجمع البيانات، فاستخدمت كل من الدراسات نور الدين بوراس وكرمية توفيق تقنية الاستمارة لجمع البيانات.
- أما من حيث المنهج استخدمنا المنهج الكمي التحليلي في دراستنا وكذلك كرمية توفيق قام أيضاً باستخدامه.

5-2-أوجه الاختلاف:

لقد اختلفت وتعددت الدراسات وبطبيعة الحال لا يوجد دراسات متشابهة في كل العناصر وهذا يخلق الاختلاف، حيث تظهر أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في:

- لقد اختارت دراسة كرمية توفيق العينة الكبيرة للشركات الكبيرة، ونور الدين بوراس قدم دراسة عينة طبقية أما بالنسبة لدراستنا فقد استخدمنا العينة العشوائية البسيطة.
- لم يستخدم كلا الدراستين الاستمارة فقط بل اعتمدا أيضاً على المقابلة والسجلات والوثائق

- موضوع دراستنا يدور حول ثقافة القائد في تمكين العاملين لكن دراسات كل منهما غير متشابه تماما.

سابعاً- المفاهيم الأساسية للدراسة:

1 - مفهوم الثقافة:

1 - 1 - اصطلاحاً: عرفها كروبير وكلاكهون: " بأن الثقافة تتألف من أنماط مستتيرة أو ظاهرة السلوك المكتسب والمنقول عن طريق الرموز، فضلا عن الانجازات المتميزة للجماعات الانسانية ويتضمن ذلك الأشياء المصنوعة، ويتكون جوهر الثقافة من أفكار تقليدية وكافة القيم المتصلة بها، أما الأنساق الثقافية فتعتبر نتاج السلوك من ناحية، ويمثل الشروط الضرورية له من ناحية أخرى".
وقدم كذلك عالم البيولوجيا هاتشينسون تعريفا مختصرا للثقافة: " فهي فئة منقولة عامة للسلوك تظهر عند جماعة معينة".

ويعتبر تعريف فرانز بواس نموذجا للتعريفات الوصفية، إذ أن الثقافة تتضمن كل مظاهر العادات الاجتماعية في المجتمع المحلي، واستجابات الأفراد نتيجة لعادات الجماعة التي يعيشون فيها، ومنتجات النشاط الإنساني.¹

2 - مفهوم القائد:

2 - 1 - اصطلاحاً: هو الشخص الذي يستطيع أن يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة لتحقيق هدف معين.²

¹ - محمد عاطف: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة، الاسكندرية، 2006، ص 97

² - محمد عبد المقصود محمد: القيادة الادارية، مكتبة المجمع العربي للنشر و التوزيع، ط1، 2011، ص77

وهو الشخص الذي يستعمل نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجيهات الأفراد من حوله ليوجههم لانجاز أهداف محددة، يكون قادرا على سياسة نفسه، فان قصر ذلك كان عن سياسات غيره أشد تقصيرا، وكلما اكتملت عناصر القوة فيه كلما كملت عناصر قيادته¹.

2 - 2 - إجرائيا: وهو الشخص الذي يمتلك مهارات تؤهله لمنصبه القيادي في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة والخبرة، الكفاءة والسلطة لقيادة الآخرين، وإقناعهم برغبة تحقيق الأهداف المرسومة والمصالح المأمورة.

3 - مفهوم ثقافة القائد:

3 - 1 - التعريف الإجرائي لثقافة القائد:

هي السلوكات التي اكتسبها القائد وقدراته في العمل وخصائصه الشخصية والتنظيمية التي يتميز بها في حل المشكلات بكفاءة والحكم لتحقيق نتائج باهر.

4 - القيادة الادارية:

4 - 1 - اصطلاحا: هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصداره، وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين.

القيادة الإدارية هي الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة، كما تعتبر القدرة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة لتحقيق هدف معين.²

5 - التمكين:

5 - 1 اصطلاحا: يشير "Invancevich" الى أن التمكين هو العملية التي تساعد بها المديرين الآخرين

لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل، كما أشار

¹ - محمد أكرم العدلوني : القائد الفعال، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، ج1، 2000، ص17

² - بطرس حلاق : القيادة الادارية، الجامعة السورية الافتراضية، سوريا، 2020، ص 15-16

"Hellvieg" الى التمكين بأنه العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة، المهارات والحرية للقيام بوظائفهم، ويقدم «Daft» تعريفاً للتمكين باعتباره القوة بوصفها أداة الربط بين الرئيس والمرؤوس في تنفيذ المهمات في المنظمات، فيرى أن التمكين هو محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان من المنظمة.¹

5 - 2 - إجرائياً: هو منح الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع والمشاركة في اتخاذ القرار.

6 - العاملين:

6 - 1 - إجرائياً: هم مجموعة من الأفراد يؤدون مهام وأعمال داخل المنظمة تربطهم عقود قانونية مكتوبة للقيام بوظائفهم داخل التنظيم. بمقابل أجر مادي أو معنوي أو كلاهما.

7 - التمكين النفسي:

7 - 1 - اصطلاحاً: يعرف بأنه البنية المعرفية التي تتضمن معتقدات الفرد عن كفاءته الشخصية، كما تشمل جهوده لممارسة التحكم والسيطرة على مجريات حياته، بالإضافة إلى فهمه لواقع بيئته الاجتماعية والسياسية، ووعيه بقضاياها الهامة، والاستجابة الملائمة لواقع هذه البيئة.²

فهو دافع داخلي لدى الفرد، يحثه على إنجاز مهمته الشخصية، ويشمل معتقدات الأفراد حول معنى عملهم وقدرتهم على أداء مهامهم بنجاح وإدراكهم للتحكم الذاتي وقدرتهم على التأثير في نتائج العمل.

كما أوضح كل من (Ambad, Bahron) أن التمكين النفسي يعد بمثابة حالة نفسية إيجابية ضرورية للأفراد تعمل على زيادة شعورهم بالتحكم والسيطرة في مهام عملهم و يؤديها بكفاءة و فعالية.

ويعرف "Spreitzer" التمكين النفسي بأنه مثير داخلي يسمح للفرد أن يدرك بأنه لديه القدرة على إنجاز المهام، مما يزيد من فعاليته والثقة بالنفس والاستقلالية ورضاه الوظيفي.³

¹ - بدر عيسى النوفل : استراتيجيات تمكين الموارد البشرية و أثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت ، قدمت هذه الرسالة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال، 2010، ص13

² - مجلة كلية التربية: جامعة الأزهر، العدد180، ج1، 2018، ص20

³ - دينا حلمي عباس: التمكين النفسي و دوره في تحقيق الهوية التنظيمية ، دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، جامعة الأزهر، القاهرة، تاريخ النشر 2021/04/13 ص 679-680.

7 - 2 - إجرائيا: هو شعور العاملين بمعنى العمل، واتجاههم نحو عملية التمكين التي تبرز في الكفاءة والثقة في القدرة على الأداء والزيادة في تحفيز المهام الداخلية تتضمن ظروف العمل للفرد التي تنتج الرضى الوظيفي.

8 - التمكين الهيكلي:

8 - 1 - اصطلاحا: هو فكرة المشاركة بالقوة بين المديرين والعاملين، مع تحقيق هدف تنازل أصحاب القوة والقرار للعاملين بالمستويات الدنيا من الهرم الوظيفي عن قوتهم ومنحهم فرص اتخاذ القرارات التي تتعلق بمجال عملهم.¹

8 - 2 - إجرائيا: هو الظروف التي تساعد على التمكين في بيئة العمل، ويركز على البناء التنظيمي والعمليات، أي يشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه والعمل في مجموعة من أجل حل المشكلات، حيث المكون الجوهرية لهذه العملية هو المشاركة في اتخاذ القرار.

9 - تمكين العاملين:

9 - 1 - اصطلاحا: عرف على أنه العملية التي تصب في اتجاه زرع الثقة بنفس العامل، وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة ونمائها، وأن العاملين في اختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية رفيعة في رسم رسالة المنظمة، وفي تحقيق الرسالة.

عرفه " افاندي" بأنه إستراتيجية إدارية تقوم بمنح العاملين قوة التصرف، واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم، وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة.²

9 - 2 - إجرائيا: هو إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة بالمشاركة وإبداء الرأي واتخاذ القرارات التي تخص مهامهم.

10 - خصائص القائد الشخصية:

¹ - ناصر جرادات وآخرون: أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد 8، العدد 1، 2013، ص 70.

² - عبد الكريم محمد ضوء دعفوس: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية، 2019-2020، ص 36

10 - 1 - إجرائيا: هو القائد الذي يتمتع بكاريزما قيادية التي تتمتع بالحماس المطلوب والرغبة القوية اللازمة لتحقيق الأهداف، فالشخص القيادي هو الذي يستطيع جمع الاحترام والتقدير من الآخرين كونه يمتلك قيم ايجابية ويتميز بالانضباط والكفاءة في اتخاذ القرارات المصيرية.

11 - خصائص القائد التنظيمية:

11 - 1 - إجرائيا: قدرة القائد على التخطيط وتنظيم الوقت والدقة في المواعيد داخل العمل لتحقيق النظام، وإمكانية التواصل مع الفريق وتوجيههم، واتخاذ القرارات الملائمة دون تردد.

الفصل الثاني

القيادة الإدارية

الفصل الثاني

القيادة الادارية

تمهيد

اولا: ماهية القيادة الإدارية

1- مفهوم القيادة الإدارية

2- أنواع وأشكال القيادة الإدارية

3- طبيعة القيادة الإدارية

4- الاتجاهات الحديثة في القيادة

5- أهمية القيادة الإدارية

ثانيا: نظريات القيادة الإدارية

1- نظرية السمات

2- النظرية الموقفية

3- النظرية التفاعلية

4- النظرية السلوكية

ثالثا: ثقافة القائد الإداري

1- خصائص القائد الناجح

2- مصادر قوة القائد

3- مهارات القائد الإداري

الفصل الثاني

القيادة

الادارية

4- دور القائد الإداري

5- دور القائد في تقوية الروح المعنوية

خلاصة

الفصل الثاني

القيادة الادارية

تمهيد:

تعتبر القيادة من أهم المواضيع الأكثر تداولاً وأهمية حيث تتطلب جهداً ومهارات من القائد الإداري وثقافة تميزه عن باقي الجماعات ليستطيع تحقيق أهداف ونجاحات داخل المؤسسة، ولذلك كلما كانت القيادة الإدارية ناجحة كلما كان العمل أفضل والنتائج أكثر فاعلية، فالقائد الإداري وثقافته تقود الأفراد إلى العمل بروح معنوية عالية تحفزهم لأداء عمل مبدع، فالقيادة الإدارية عملية مهمة وضرورة أساسية في كل المؤسسات، سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح .

ففي بحثنا هذا نقدم أهم أنواع وأشكال القيادة الإدارية وفيما يخص ثقافة القائد الإداري وتأثيره على العاملين، بحيث يشكل القائد اهتماماً رئيسياً للباحثين والمفكرين الذين حاولوا من خلال دراساتهم الوصول إلى تحليل سلوك القائد واتجاهاته نحو مرؤوسيه ومن هنا نتطرق إلى:

أولاً: ماهية القيادة الإدارية

1- مفهوم القيادة الإدارية:

1-1- مفهوم القيادة:

عرفها "كونتر وأودونيل" بأنها القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.

أما "هايمان وهيلجرت" قاموا بتعريفها على أنها القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم، وهذا يعني أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته كقائد.

الفصل الثاني

القيادة الادارية

وهنا القيادة هي نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة، أو هي عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف أو هي نشاط يحتوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.¹

1-2- مفهوم الإدارة:

يعرفها "فريدريك تايلور": أنها المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يفعلوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها.

ويعرفها «هنري فايول»: الادارة أن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تراقب. أما "كونتر وأودونيل": فيعرفها على أنها وظيفة تنفيذ المهمات عن طريق الآخرين ومعهم.²

فالإدارة هي نشاط يعتمد على التفكير والعمل ويتعلق بإثارة وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف مشتركة باستخدام الموارد والامكانيات المادية المتاحة وفق الأسس والقواعد العلمية.³

ويعرفها كذلك "هولت" حيث يقول إن الإدارة هي عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمالية والمعلوماتية في بيئة المنظمة.

¹ -أسامة حيري : القيادة الاستراتيجية، دار الراجعية للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2014، ص15-16

² - نداء محمد الصوص: مدخل الى علم الادارة، دار أجنادين للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص10

³ -جودت عزت عطوري:الادارة التعليمية و الاشراف التربوي، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، ط4، 2010، ص10

الفصل الثاني

القيادة الادارية

ويوضح "أوجا" أنها تمثل الجزء الأساس في أي نشاط جماعي داخل المنظمة وهي تقود الى تحقيق الغايات المشتركة، وهو بذلك يشير الى أهمية العمل الجماعي وتحقيق الأهداف التنظيمية¹

1-3- مفهوم القيادة الإدارية:

يعرفها "حبتور" بأنها وظيفة ديناميكية في الإدارة وهي ليست سلطة على الناس ولكنها موضوعية للتأثير في الناس، وتعتمد على قدرة القائد على تكوين رؤية مستقبلية واكتساب المهارات التواصلية اللازمة لتوضيح هذه الرؤية من خلال المصطلحات العملية والمهارات.

في حين يعرفها "جمعة محمود ونوري حيدر" بأنها مجموعة المهارات القيادية والإدارية الضرورية للمنظمة والتي تعمل على توحيد الجهود لتحقيق الأهداف المطلوبة.

ويعرفها «الطجم عبد الله والسواط طلق» بأنها مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة والمهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، ويقوم بتحفيزهم وتوجيههم والاتصال بهم، ويقدم الاتجاه والرؤية التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة.

أما بالنسبة "لنشوان حسن" فهو يعرفها بأنها القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته. وكذلك «سلامة ابتسام» تقول بأنها مجموعة من المهارات القيادية والإدارية الضرورية للمنظمة والتي تعمل

على توحيد الجهود لتحقيق الأهداف المطلوبة، ومن الضروري أن يتصف القائد الإداري ببعض الخصائص الهامة مثل تحديد الأهداف بدقة وخلق المناخ المناسب لتحقيق الأهداف، والتأكد من إنجاز الأهداف المطلوبة وفق معايير معينة

¹ - صلاح عبد القادر النعيمي : الادارة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2013، ص19-20

الفصل الثاني

القيادة الادارية

وبناء على ما سبق يمكننا القول إن القيادة الإدارية هي عملية اتصالية بين القائد والمرؤوسين، تؤدي في ظل موقف معين الى التأثير في نشاطات أفراد هذه الجماعة وتوجيه سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.¹

2-أنواع وأشكال القيادة الإدارية:

2-1-أنواع القيادة الإدارية:

يمكن تقسيم القيادة حسب أسلوب ممارسة الإدارة المتأثرة بالعوامل والظروف البيئية المختلفة وخاصة الاجتماعية والثقافية والسياسية منها مما ينعكس على القائد الإداري ذلك التأثير ويظهر في اتجاهاته الفكرية وتفاعله الاجتماعي، إلى الأنواع التالية:

2-1-1-القيادة المتسلطة:

تقوم القيادة المتسلطة على افتراض أن القيادة حق يعطى للفرد الذي يتمتع بالسلطة والقائد يتميز هنا بالحزم الشديد وتحديد الدقيق لواجبات مرؤوسيه و رقابة شديدة عليهم²، فهو الذي يجمع كل سلطات بيده فينفرد بوضع السياسات و الاستراتيجيات و اتخاذ أغلب الإجراءات و القرارات عبر خطوط المؤسسة، و لا يقبل إلا بالامتثال لأوامره و قراراته و تنفيذها بدون مناقشة و إبداء الرأي، فلا يثق في المبادرة و ينعلم بذلك مبدأ المشاركة و بالتالي فان عمل الجماعة بالكامل تقريبا كان يتم بمعرفة القائد أو بالتوجيه المباشر من جانبه. يؤدي هذا النوع من القيادة إلى انعدام معالم كفاءة الموارد البشرية و إلى خلق روح المعارضة و المقاومة من جانب بعض الأفراد و إلى حمول الأفراد و كسلهم و التراخي و ضعف الشخصية و السأم و تسود عملية التهرب

¹ - وضاح عبد الفتاح عوده الحياي: أثر القوة التنظيمية على ابداع العاملين، دراسة ميدانية على مصانع الاسمنت الأردنية، قدمت هذه الرسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2015، ص 52-53-54.

² - محمد رسلان الجبوسي و جميلة جاد الله: الإدارة علم و تطبيق، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط3، ص 137-138.

الفصل الثاني

القيادة الادارية

من العمل وتحويله إلى الآخرين وترداد الاحتجاجات بينهم وينعدم التعاون بذلك يؤدي إلى انخفاض الإنتاج إذا لم يكن القائد موجوداً بذاته لإعطاء الأوامر.¹

2-1-2- القيادة الديمقراطية:

يقوم هذا الأسلوب من القيادة على العلاقات الإنسانية والمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه، بحيث لا يصدر القائد أي قرار إلا بعد مناقشته مع المعنيين بهذا القرار ويسعى دائماً للحصول على أفكار جديدة والاستفادة من آرائهم بشكل بناء. كما يعتمد هذا النمط من القادة على تفويض السلطة لمن هم ذوي كفاءة وخبرة، وإشاعة روح التعاون بين العاملين وتقديم سبل الدعم والمساندة في إنجاز أعمالهم ليكونوا فريقاً واحداً وجماعة متعاونة ومنتجة.²

2-1-3- القيادة الرسمية:

هي المستمدة من الوظيفة والمكانة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث أن وجودها يكون بدراسة مسبقة وضرورة لإتمام مهام المشروع ويكون القائد هنا حسب التسلسل الوظيفي أو باختيار أصحاب المؤسسة له وبتعيينه.

2-1-4- القيادة غير الرسمية:

وهي القيادة التي تتكون داخل المجموعات من الأفراد العاملين دون أن ترتبط بوظيفة رسمية أو منصب أو مكانة في الهيكل التنظيمي وهذه القيادة تنشأ بشكل عفوي تلقائي غير مدروس ومخطط له نتيجة لتمتع الشخص القيادي هنا بصفات تميزه عن زملائه وخاصة العمر، طلاقة اللسان ...

¹ - نوري منير : تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، 2010، ص 104-105

² - فاطمة بدر، معاذ الصباغ: الاجازة في علوم الادارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص

الفصل الثاني

القيادة الادارية

2-1-5- القيادة الأوتوقراطية:

وهذه القيادة شبيهة بالقيادة المتسلطة إلا أنها تميل إلى إقناع المرؤوسين بما هو مطلوب منهم بأسلوب مناقشة شكلية الهدف منها إيهام المرؤوسين بالأخذ بمشاركتهم، والقائد الأوتوقراطي شخصية حيوية تظهر بشكل لا يعبر عن حقيقتها.

2-1-6- القيادة الشخصية:

وهي القيادة التي تمارس بشكل شخصي وجها لوجه حيث يميزها ذلك بالفاعلية والبساطة واحترام وتقدير الآخرين.

2-1-7- القيادة غير الشخصية:

وهي القيادة التي تمارس من خلال مساعدين للقائد على أساس التفويض بالسلطات تستخدم بشكل كبير وخاصة في المؤسسات الكبيرة متنوعة المهام والخدمات ويظهر عليها أحيانا عدم التأثير الشخصي على التابعين كونهم زملاء عمل في درجات أدنى.¹

2-2- أشكال القيادة الإدارية:

2-2-1- القيادة الجماعية:

تتضمن توزيع المسؤوليات القيادية بين أفراد الجماعة حسب قدرات كل منهم، فالقيادة الجماعية ضد تركيز القيادة في يد فرد بل ينظم الأعضاء في تنظيم ينبع من تعاون المجموعة في تحديد الأهداف والعمل معا على الوصول إليها وهكذا نجد أنها تنبع من المبادئ الديمقراطية.

¹ - محمد رسلان الجبوسي وجميلة جاد الله: المرجع سبق ذكره، ص 139

الفصل الثاني

القيادة الادارية

وفي القيادة الجماعية تستخدم المشاركة كأسلوب قيادي أي اشترك القادة للأعضاء في القيادة. ومعنى هذا تحويل الأعضاء سلطة اتخاذ القرارات ووضع سياسات وإصدار الأوامر وكلما ازدادت المشاركة الإيجابية كلما كان ذلك محققا لمفهوم القيادة الجماعية وتحدد وتتطور حسب بناء الجماعة ونوع الاتصال بين أعضائها وبين القائد ونوع العلاقات الاجتماعية بينهم ومراكز القوة وحرية الحركة فيها.¹

3- أهداف القيادة الجماعية:

1- خدمة الفرد من حيث الاهتمام به واشباع حاجاته في الحرية والمساواة وسائر الحاجات العاطفية والمادية والاجتماعية الأخرى.

2- خدمة الجماعات من حيث تنمية القدرة على القيادة وتحقيق الولاء والتعاون واكتسابها الخبرة بالعمليات الجماعية وتحقيق الثقافة الجماعية وتنظيم العمل وشعور الأفراد بالرضا وزيادة الانتاج وتحمل مسؤوليات القيادة والاعتماد على النفس وتكامل الشخصية.

3- تنظيم المجتمع وتعاون الجماعات فيه وتحسين السلوك الاجتماعي.

- مميزات القيادة الجماعية:

1- تؤدي الى تنمية شخصية الفرد سواء كان قائدا أم عضوا وتشعر كل فرد في الجماعة بأن من الممكن له أن يجد نفسه بعض الأوقات قائدا أو موجهها للجماعة.

2- تخفف العبء عن القائد وتقلل اعتماد الأعضاء على القائد اعتمادا كليا وتزيد من اعتمادهم على أنفسهم وتحمل المسؤولية الجماعية.

3- تكفل للفرد حق تقرير مصيره في حدود مصالح الجماعة.

¹ - سلطان المطري وآخرون: القيادة و التفكير، المذكرة التربوية للترقي للوظائف الإشرافية رئيس قسم، موجه في، 2022، ص 5

الفصل الثاني

القيادة الادارية

4-تعتبر الطريق السليم لحل مشكلة التوافق الفرد مع المجتمع وتواصل المجتمع مع الفرد.
5-تدفع القائد بالتفاعل مع الجماعة والانسجام معها والاحتفاظ لأعضائها بحريتهم في المشاركة والمساهمة الايجابية.

- عيوب القيادة الجماعية:

1-الفوضى وعدم تحديد المسؤولية وأن يصبح لكل فرد الحق في أن يقول الكلمة النهائية فيما يتصل بعمل الجماعة.

2-انخفاض الروح المعنوية والابتكارية في الجماعة.

3-تثبير الصراع بين القائد والأتباع.¹

2-2-2-القيادة الفردية:

المدير في المؤسسة ما ينظر الى نفسه كونه قائدا والى مرؤوسيه بوضعهم أعضاء جماعة يتولى قيادتها، وأن على القائد الاداري أن يدرس جماعته من حيث الأدوار التي يقوم بها أفرادها وتماسك الجماعة وبناء أهدافها، وعليه أن يؤثر في سلوك أعضاء جماعته وتوجيهه لهم في سبيل تحقيق أهداف الجماعة بالأسلوب الديمقراطي.

- أسس القيادة الفردية:

1-توزيع المسؤولية واشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

2-ضمان حرية الاتصال والتفاعل وجها لوجه بين كل أعضاء الجماعة.

3-اظهار الود وتبادل الاحترام في علاقات العمل وفي كل أنماط السلوك الاجتماعي.

4-الاهتمام بالأفراد والانتباه لهم وحسن الاصغاء إليهم.

¹ - نفس المرجع، ص 6-7

الفصل الثاني

القيادة الادارية

- 5-التقبل المتبادل مع المرؤوسين وفهم مشكلاتهم والعمل على حلها
- 6-العمل على تحويل العمل المتمركز حول الذات الى عمل متمركز حول الجماعة.
- 7-التقليل الى أقصى حد ممكن من استخدام قوة المركز والسلطة.
- 8-مراعاة أسس العلاقات العامة.
- 9-مساعدة الجماعة في تحقيق أهدافها.
- 10-تنسيق جهود الجماعة وتشجيع التعاون بينهم.
- 11-الاهتمام بأفراد الجماعة والدفاع عن مصالحهم والتوفيق بين مصلحة الجماعة والمؤسسة.
- 12-المعاملة الانسانية لأفراد الجماعة.¹

3-طبيعة القيادة ووظائفها:

هناك ارتباط كبير بين وظائف القيادة ووظائف العملية الادارية حيث أن وظائف الادارة هي (تخطيط، تنظيم، توجيه، تنسيق، رقابة واعداد الميزانيات)، ومن الطبيعي أن يتصل الاداريون بهذه الوظائف والتركيز عليها أو على أحدها.

من الوظائف القيادية:

3-1-التنسيق:

ان ممارسة عملية القيادة تختلف باختلاف التنظيمات وان كل قائد يتصرف وفق شخصيته ووفق الدور الذي يؤديه ولا يوجد صفات تغيره عن سلوك القائد لكنه بحاجة الى مهارات في وقت ممارسته لعمله لتساعده على توجيه الجماعة والتنسيق بين القرارات والأنشطة داخل التنظيم.

¹ - نفس المرجع، ص 7-8

الفصل الثاني

القيادة الادارية

2-3- الشؤون العامة:

أصبح لدينا تصورا كاملا عن عمل القيادة وهو التوجيه والتنسيق بين الأنشطة والجماعات في التنظيم فلذلك عليه أن يكون ديناميكيا في تفكيره وتصرفاته وقادرا على التخيل والثقة بالنفس وتفهم الطرق والتي يتصرف بها داخل التنظيم ولديه قدرة كافية في اتخاذ القرارات.

فكلما ارتفع القيادي في السلم الاداري (الهيكل التنظيمي) داخل المؤسسة كلما كان دوره قائما على الاتصال بالشؤون العامة أكثر من المشاكل الادارية التي تحصل داخل المؤسسة لأن القائد يمضي معظم وقته واتصالاته مع أصحاب المصالح والجموع الخارجي لا مع المرؤوسين والمساعدين لأن القائد يدرك تماما أن نجاح التنظيم يعتمد على الثقة والايجابية التي تلقاها من الخارج.

3-3- اتخاذ القرارات:

ان عملية اتخاذ القرارات هي مسؤولية القيادي في أعلى السلم الإداري (الهدف التنظيمي) فلذلك الإدارة الناجحة تتطلب التصرف بطريقة صحيحة وسريعة وفعالة وتنفيذ البرامج وحل المشكلات وفق الخطط المدروسة والموضوعية وخصوصا القرارات التي تتعلق بأهداف المنظمة حيث يتم اتخاذ هذه الأهداف بناء على قرارات عديدة ومن أنواع هذه القرارات الإدارية:

3-4- القرارات التشغيلية:

وهي تقع في أدنى السلم الإداري ومن الممكن أن يشارك بها كبار الإداريين للمساعدة على اتخاذ قرارات عن طريق دراسة التوجيهات والاقتراحات التي يتقدم بها المساعدون والفنيون وهذا النوع من القرارات يتطلب قدرات ومهارات عالية حيث تتضمن اتخاذ قرارات الاختيار بين البدائل والخطط.¹

3-5- القرارات الاستراتيجية:

¹ -فاتن عوض الغزو : القيادة و الاشراف الاداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 40

الفصل الثاني

القيادة الادارية

تتميز بالثبات وضخامة الاستثمارات والاعتمادات المالية وخصوصا أن القرارات التي تتخذ في الإدارة العليا هي قرارات هامة وتتطلب جهدا ووعيا، وقد تحتاج القرارات الاستراتيجية وخصوصا إذا ارتبطت بمشاكل خطيرة الى الاستفادة بآراء ومقترحات وخبرات المشاورين والمختصين والدراسات الاقتصادية... وذلك لضمانه سلامة القرارات.

3-6- القرارات التكتيكية:

وهي التي يتخذها رؤساء الأقسام وهي التي تهدف الى ترجمة الخطط على أرض الواقع أو بناء هيكل تنظيمي أو تفويض صلاحيات وغالبا ما يشمل كيفية استغلال الموارد ولا بد أن تميز هنا اتخاذ القرارات الإدارية تمر بعدة مراحل من أجل الوصول الى قرار صائب وناجح.

أهمية المعلومات للقادة الإداريين:

هناك العديد من الأمور والمعلومات التي يجب على القادة القيام بها وجمع معلومات عنها ومنها:

- ما هي الظروف السياسية والدولية والوظيفية والمحلي
 - ما هي حركات الإصلاح والضغط نحو التغيير والتي ربما تصبح هامة ونشطة في المستقبل
 - ما هي الحوادث التي وقعت في السنوات الأخيرة والتي من الممكن أن تؤثر على سير العمل
- ويجب أن تدرك أن القادة الإداريين ليسوا قادة عاديين لكنهم أفراد لهم تأثير على التنظيم وتصرفاتهم تؤثر على زملائهم.

عقبات تحد من فعالية القيادة الإدارية:

- الجهاز الإداري السابق للمنظمة حيث يحاول بعض المدراء والقادة إلى خلق مناخ معاد يرفض أي تغيير سواء من حيث الإدارة أو الهيكل التنظيمي.

الفصل الثاني

القيادة الادارية

- مدى سيطرة القائد والمدير على الأجور والمكافآت حيث يعمل بعض المدراء إلى سلب حوافز المرؤوسين أو عدم ترفيتهم أما بحجة الأنظمة والقوانين أو تحت دوافع شخصية وهذا يحدث خلال أداء المرؤوسين¹
- طبيعة القائد نفسه أي الصفات الشخصية أو القيادية لأن القائد يعكس شخصيته مع مرؤوسيه هل هو متردد، خائف، شكاك، متهور أو متسلط.

- طبيعة المنظمة نفسها فهناك منظمات لا ترغب بالتغير أو ممارسة الديمقراطية، فلها نمط قيادي واحد يحكمه قوانين وأنظمة صارمة مثل المنشآت العسكرية.

فلذلك لا بد من وجود بدائل تعتمد على القيادة الإدارية منها:

- ✓ اختيار أفراد أكفاء ذوي خبرة أو مهارة كافية تساعدهم على السير في أعمال المنظمة كاملة وهؤلاء الأفراد سواء كانوا قادة أو مرؤوسين.
- ✓ مجارة التغيير وسد الثغرات التي من الممكن أن تحدث عن طريق تدريب الأفراد وتنمية قدراتهم ومهاراتهم.
- ✓ وضع قواعد وقوانين واضحة تحدد لكل فرد طبيعة عمله وأهدافه ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.²

4-الاتجاهات الحديثة في القيادة:

تعددت المداحل و النظريات لموضوع القيادة الإدارية و التي عرضت في نظرية السمات و نظريات السلوك و النظريات الموقفية، لكن بيئة الآمال المتغيرة إضافة إلى تعقيد العمليات و التراكيب التنظيمية الجديدة

¹ -نفس المرجع، ص 40-41

² - نفس المرجع، ص 42-43

الفصل الثاني

القيادة الادارية

للمنظمات و ما رافق ذلك من أفكار و اتجاهات فلسفية فرض نظرة متجددة للقيادة الإدارية في منظمات الأعمال، فمنذ السبعينات من القرن الماضي، وضع " بيرنز1978" أساس نظرية القيادة التحويلية و القيادة التبادلية و التي احتلت حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين منذ ذلك الحين، وقام آخرون بتطوير أدوات لقياس أساليب القيادة التحويلية و التبادلية ثم استخدامها عالميا و على نطاق واسع. وتظهر هذه الاتجاهات في العناصر التالية:

4-1- القيادة التبادلية:

ترتكز القيادة التبادلية على أساس بناء علاقة الاتفاق المتبادل بين القائد و التابعين، ففي مقابل امتثال التابعين للقائد و القبول بسلطته يحصلون على الثناء و المكافآت و الموارد إذا نفذوا مهماتهم بنجاح، أو يتلقون الإجراءات التأديبية في حالة عدم قيامهم بمسؤولياتهم بالشكل المطلوب.¹ فهي قيادة هرمية تنافسية تركز على انجاز المهمات و الفعاليات و العمليات اليومية، مع تحديد احتياجات العاملين، و تقديم المكافآت لإشباع حاجاتهم، و تعتبر سلسلة تبادل للمنفعة و المصلحة و وعود مشتركة بين القائد و المرؤوسين من جهة و بين المرؤوسين و أنفسهم من جهة أخرى، من حيث المهام و الوظائف لتحقيق الأهداف المنشودة في المؤسسة، بالاعتماد على القوانين و الإجراءات داخل المؤسسة، و قيام القائد بتوضيح معايير العمل المطلوبة و الأهداف المنشودة.²

¹ - أحمد علي صالح، محمد ذيب المبيضين : القيادة الإدارية بين التبادلية و التحويلية و أثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية "دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة" ، دراسات العلوم الإدارية، المجلد40، العدد1، 2013، ص 61

² - محمد عبد الله السليمات: القيادة التبادلية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبا من وجهة نظر مساعدي المديرين و المعلمين، رسالة لنيل شهادة الماجستير في التربية، تخصص الإدارة و القيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2020، ص

الفصل الثاني

القيادة الادارية

وتقوم القيادة التبادلية على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس المكافأة مقابل العمل والإنتاج والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الإنتاج، فهي تلك التبادلات التي تحدث بين القائد والتابعين بهدف تبادل شيء قيم من وجهة نظر الطرفين.

إن الفكرة الرئيسة للقيادة التبادلية التي اقترحها بيرنز تتمثل في أن الأهداف التنظيمية لأي منظمة يمكن أن تتحقق بمبادلة المكافآت بأداء الأتباع، وهذا النوع من القيادة هو في جوهره عملية تبادل اجتماعي بين كل من القائد والأتباع، تشتمل على صفقات أو تبادلات قائمة على أساس المكافأة.

خصائص القيادة التبادلية:

- إن القيادة التبادلية تعمل على تدعيم الثقة بين القائد والأتباعه لتحقيق النتائج المتوقعة منهم، وتعمل على تشجيع العاملين على بذل الجهد المطلوب لتحقيق أفضل النتائج، ويمكن تلخيص خصائصها فيما يلي:
- نظام المكافآت: وذلك من خلال ربط الجهود المبذولة من قبل العاملين بالمكافآت، وتقديم الوعود بالأداء الجيد والتمايز يقابله المكافآت الجيدة.
- الإدارة بالاستثناء الإيجابي: عن طريق إيجاد قواعد ومعايير موحدة للأداء والقيام بتصحيح الأخطاء من قبل وقوعها.
- الإدارة بالاستثناء السلبي: إذ تقوم الإدارة باتخاذ الفعل التصحيحي إذا كان هناك خطأ في المعايير فقط. وقد لخص العجمي محمد حسنين خصائص القيادة التبادلية بالنقاط التالية:
- تقوم على أساس عملية التبادل بين القائد والأتباع.
- التبادل على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم.
- القائد التبادلي يدعم المرؤوسين بشروط أو بقانون الترغيب والترهيب.
- يتبع القائد التبادلي أسلوب الإدارة بالاستثناء أي التدخل عند الضرورة.

الفصل الثاني

القيادة الادارية

- يركز على النوع وعلى تحسين الرضا الوظيفي.
- ضغط العمل لا يسمح بالتقييم الجيد.
- يتصف هذا النمط بالديمقراطية.¹

4-2- القيادة التحويلية:

تعرف القيادة التحويلية بأنها مستوى من التعاطي بين القائد والأتباع الذي يؤدي الى بناء علاقة على درجة عالية من القوة والتأثير بحيث ترفع من التفاعل والتغيير داخل القائد والأتباع معا، وتسعى الى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية، العدالة، المساواة، السلام، والإنسانية فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد.

فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، ويسمى بيرنز تلك القيم الداخلية، والقيم الداخلية لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد.²

كما عرفها العامري بأنها القيادة التي تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، وحفز الموظفين وتشجيعهم على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل في الوقت ذاته على تغيير الأنظمة القائمة وتعديلها لتلائم هذه الرؤية.

4-2-1- خصائص القائد التحويلي:

- تمكين الأتباع من أن يعملوا ما هو أفضل لمصلحة المؤسسة.

¹ أغادير يوسف محمود يوسف: درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها وعلاقتها بدافعية الانجاز، أطروحة لنيل درجة الماجستير في تخصص الادارة التربوية لجامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، كلية الدراسات العليا، 2017، ص 30-33

² - ماهر صبري: القيادة التحويلية و دورها في ادارة التغيير "دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية" ،مجلة الادارة و الاقتصاد، العدد الثامن و السبعون، 2009، ص 105

الفصل الثاني

القيادة الادارية

- تقدم نماذج لقدوة حسنة تتصف بقيم عالية.
- الاستماع لجميع وجهات النظر لتعزيز روح العمل الجماعي وتطويرها.
- بناء رؤية بمشاركة الآخرين في المؤسسة.
- العمل كعنصر تغيير داخل المؤسسة بتقديم أمثلة تبين كيفية المبادرة للتغيير وتنفيذه.
- مساعدة المؤسسة من خلال توظيف قدرات الآخرين لخدمة عمل المؤسسة.¹

4 - 2 - 2 - أبعاد القيادة التحويلية:

استطاع بعض الباحثين تطوير أبعاد القيادة التحويلية في أربعة أبعاد وهي:

أ - **التأثير المثالي:** ويعني امتلاك القائد للرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه كما يؤدي الى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم ويحدث التأثير المثالي عندما يتصرف القادة كأنماط أو رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه والاحترام والثقة تجاههم بجانب ذلك فان سلوك القائد وممارسته التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيراً على العاملين معه. أو هي قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب واحترام وتقدير التابعين وعده المثل الأعلى بحيث يقوم التابعون بتقليد القائد والانصياع برغبة لكل مطالبه.

ويعرف التأثير المثالي بأنه إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة، اذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من العاملين متأثرين بممارساته، وذلك عندما يحسس العاملون معه بمقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

لأن خبرات القائد ومقدرته الذهنية تجعل منه مصدر إعجاب وقدوة تمكنه من التأثير في الآخرين ذلك التأثير الذي يحدث بموجب الاتصال والتواصل المستمرين مع العاملين في مواقع العمل بهدف تحقيق التعاون بينهم

¹ - رانية غازي أبو غوش: نموذج مقترح للقيادة التحويلية في الجماعات الأردنية العامة في ضوء الواقع و الاتجاهات القيادية المعاصرة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في التربية، تخصص الادارة و الأصول التربوية، جامعة عمان العربية، 2015، ص 21-22

الفصل الثاني

القيادة الادارية

وإقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة وهذا يعني إيجاد نوع من التوحيد القيمي الشخصي و المؤسسي. بموجب إحداث التوازن التنظيمي المناسب بين أهداف المنظمة و إشباع حاجات العاملين.¹

ب - الاستشارة الفكرية:

وتعني قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه ورغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات وخاصة الروتينية بالطرق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج الى الحل والبحث عن الحلول المنطقية لها. ويقصد بها إثارة العاملين بجعلهم أكثر وعيا 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 يمارس من خلال هذا البعد أساليب التقمص العاطفي لتحفيز العاملين على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المنظمة.

إن الاستشارة الفكرية تعد ضرورة خاصة إذا كانت خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة، كما أنه يعد ضرورة في الحالات التي يكون فيها أغلب العاملين من المتعلمين تعليما عاليا، فقد أشارت نتائج الدراسات إلى أن هذه المجموعات من العاملين تحرص على المشاركة والإسهام الفاعل في حل المشكلات التي تعاني منها منظماتهم في المشاركة والإسهام والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم لتشعرهم بالرضا الوظيفي وتعمق التزامهم وولائهم للمنظمة.

ج - الاعتبارية الفردية:

¹ - حافظ عبد الكريم الغزالي: أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة

الفصل الثاني

القيادة الادارية

وتعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل موظف منهم بطريقة معينة تتناسب واهتمامه والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور ويقصد بها قيام القائد بإعطاء الاهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية، فحاجاتهم ليست واحدة، وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة ومعرفة جوانب الثقة والضعف والقوة في أداء العاملين.¹

د - التحفيز:

العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي وأن تلك السلوكيات تعمل على ايضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية. ويعرف التحفيز بأنه اثاره مشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة والقيادة الالهامية والروحية وعقيدة القائد وایمانه.

وتشمل الأساليب التحفيزية عمليات الاتصال و التواصل المستمر و التسامح في حالات الفشل أو التقصير و يعد ذلك وسيلة للتعلم، و الاصغاء للعاملين و الاهتمام برغباتهم و تشجيعهم على الابتكار و الابداع و التطوير المستمر و الاعتراف و الاشادة بانجازاتهم المتميزة، فالتحفيز يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقا لتحفيزهم و الهام العاملين و دفعهم لتحدي الصعوبات و السعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال و حماس القائد هو مثال على تحفيز العاملين، فهذا الحماس يولد في نفوسهم روح الفريق و الرغبة في تحقيق مصالح المنظمة.

هـ - التمكين:

¹ - نفس المرجع ، ص 29-30

الفصل الثاني

القيادة الادارية

هو أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية، والافتراض الرئيسي في فكرة التمكين هو أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة والذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور.

إن القائد التحويلي يعمل على تمكين العاملين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة و المحافظة عليها، إذ يؤكد أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة و تمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب و المكافآت، فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة و تهيأ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، و بجانب إمداد الموظفين بالرؤية فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول الى الهدف.¹

5- أهمية القيادة الإدارية:

للقيادة أهمية بالغة في كونها صورة فعالة للربط بين الأفراد و المصادر المتوفرة في المؤسسة معا لتحقيق و انجاز أشياء قد تكون من المستحيل تحقيقها بدون هذا النوع من الارتباط، و تبرز أهمية القيادة في تأثيرها في السلوك الإنساني بشكل عام و في السلوك الإداري بشكل خاص، فالقائد التشاوري على سبيل المثال يخلق جوا إنسانيا في العمل حيث يتيح الفرصة للمرؤوسين للإسهام في الكثير من العمليات الإدارية مما يعكس بسهولة قيمهم و اتجاهاتهم نحو العمل و نحو قائدهم و هذا يساعد القائد على فهم العاملين معه و حسن قيادتهم، فالقيادة

¹ - نفس المرجع، ص 30

الفصل الثاني

القيادة الادارية

الرشيدة التي تقوم على مبدأ الشورى و التعاون و التضامن و القيام بالدور القيادي السليم مهمة في حياة الأفراد و الجماعات.

حيث أن المرؤوسين يحتاجون إلى قيادة تهم بالقيم الإنسانية و تحترم المواهب الفردية المتميزة و تعمل على إيجاد مناخ و بيئة عمل تساعد على التميز و الإبداع و تحمل المخاطر و تفويض السلطات فان القادة بدورهم بحاجة إلى مرؤوسين يتحمسون لتحمل المسؤولية و النضج و التطلع إلى تحقيق الأفضل وليس إلى مرؤوسين ينفذون الأوامر فقط، وهنا تتضح أهمية القيادة على اعتبارها عملية تفاعلية و تعاون و تفهم بين القائد و مرؤوسيه.¹

باختصار تكمن أهمية القيادة في:

- إنها حلقة الوصل بين العاملين و بين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية.
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة و تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على المشكلات العمل و حلها، و حسم الخلافات و الترويج بين الآراء.
- تنمية و تدريب و رعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.²

¹ -رافد الحريدي : مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 17

² - وفيق النخلة : القيادة و الادارة و فن التحفيز، دار أجد النشر التوزيع، عمان، ط1، 2015، ص 50-51

الفصل الثاني

القيادة الادارية

ثانيا: نظريات القيادة الإدارية

1-نظرية السمات:

هي امتداد للرجل العظيم، فهي منبثقة عن أن بعض الأفراد ينشؤون كقيادة لأنهم وجدوا لديهم السمات ضرورية للقيادة، أي أن توفر السمات المحددة في الأفراد تؤهلهم أن يكونوا قادة فعالون، فقد بينت بعض الدراسات أن هناك سمات تكرر ارتباطها ايجابيا بالقيادة و منها ما توصل اليه "ستوجلدل Stogdill"، في دراسته بجامعة "مينوسوتاMinnesoter" عام 1960، حيث دلت الدراسة على أن من بين 468 اداري في 13 شركة يوجد لديهم بعض الخصال التي يمكن أن تعود الى الاداريين الناجحين و من هذه السمات: درجة الذكاء، تحصيل علمي أفضل، احساس بالحاجة لممارسة السلطة، تفكير متعمق، استمتاع بالعلاقات مع الآخرين، غير أن القليل من السمات كانت موضع اتفاق بين أربع أو أكثر من البحوث ضمن مئات من الدراسات وقد فشلت هذه النظريات و يرجع فشلها الى الأسباب التالية:

-أن تحديد السمات لا يوضح مدى صحة المقصودة

-أن السمات تكون عادة ضعيفة الترابط والتحديد

-أن الاختيارات الموضوعية لقياس هذه السمات غير واقعية وذات مصداقية ضعيفة لا يستطيع أسلوب السمات والتمييز بين السمات الضرورية للنجاح في ظرف معين والسمات المرغوبة لعمل متفوق.¹

- انتقادات نظرية السمات:

لقد وجهت انتقادات كثيرة الى نظرية السمات ومن بينها أنها أهملت دور المرؤوسين في إنجاح عملية القيادة حيث أثبتت الدراسات أن للمرؤوسين دور كبير في نجاح عمل القائد، وكذلك لم يحدد دعاة هذه النظرية

¹ -فتحي محمد أبو ناصر : مدخل الى الادارة التربوية، النظريات و المهارات، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 23-24

الفصل الثاني

القيادة الادارية

الأهمية النسبية للسّمات المختلفة في التأثير على فعالية القائد حيث أثبتت الدراسات النفسية بأنه من النادر جدا إيجاد تشابه تام بين أي قائدين وكذلك وجد أنه من الصعوبة تعميم نتائج هذه النظرية بشكل علمي ثابت. وقد أجرى "جنكينز" بحثا حول أهم الصفات القيادية وقد شمل بحثه قياديين في قطاعات متعددة في الجيش والطب، الهندسة، المحاماة والادارة، وقد توصل الى أنه ليس هناك صفات محددة توضح طبيعة القائد الناجح في كل الأوقات.¹

2- النظرية الموقفية:

توضح هذه النظرية أثر الموقف في الظاهرة القيادية، وترتبط تصرف وممارسة القائد بالموقف والظروف المحيطة. حيث أن المواقف والعقبات هي الأهم في صناعة القائد، و يشدد هذا المدخل اختلاف الظروف والأحوال الاجتماعية والتنظيمية لكل مجموعة بشرية²، فالسمات والمهارات المطلوب توفرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، فمدير الشركة مثلا يحتاج لمهارات وسمات مختلفة عن تلك التي تلزم رئيس القسم، وهذه النظرية لا تنكر السمات الشخصية من دور هام في تحديد خصائص القيادة إلا أنها ترى لا بد من تحديد السمات القيادية أن نضع الموقف في الاعتبار الأول باعتبارها المؤثر في تحديد تلك السمات.

ويندرج تحت هذه النظرية بعض النماذج والأساليب منها:

¹ - زياد محمد عبد : أساسيات علم الادارة، دار البداية تاشرون و موزعون، عمان، ط1، 2010، ص 145-146

² - وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي : الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي "دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة"، قدمت هذه الرسالة لنيل شهادة الماجستير ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015-2016، ص 29

الفصل الثاني

القيادة الادارية

2-1 - النظرية الموقفية لفيدلر:

ترجع هذه النظرية للعالم "فيدلر" والذي يرى أن الفاعلية القيادية ماهي الا نتيجة تفاعل بين القائد والموقف الايجابي.

أما الموقف القيادي الملائم فيرى أن تحديده يتطلب تشخيص للموقف الذي يمارسه القائد ومرؤوسيه، من خلال تحليل ثلاث عناصر للموقف وهي:

- العلاقة بين القائد وموظفيه: وهذا يتطلب المعرفة لمدى تقبل الموظفين وارتباطهم للشخص القائد.
- البناء التنظيمي للعمل: وهو يوضح الى أي مدى يكون العمل المطلوب انجازه محددًا وواضحًا.
- سلطة القائد: وهذا يعني أنه كلما كانت أبعاد الوظيفة القيادية واختصاصها ومسؤولياتها كلما كان الموقف أكثر ملائمة لاستخدام نمط قيادي معين وهذه العوامل الثلاثة تترتب حسب أهميتها وحسب قوة تأثيرها، وهو بهذا يرى أنه متى توفرت هذه العوامل الثلاثة فان الموقف يكون ملائماً للقائد.

2-2 -نظرية السلوك والهدف:

تقوم هذه النظرية على أن القائد عند تأديته لمهامه في المنظمة يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصله إلى أهدافهم، والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك، ففعالية القائد تتوقف على ما يحدثه سلوكه ونمط قيادته من أثر رضا العاملين وتحفيزهم، وتقوم هذه النظرية على عنصرين هما:

- عنصر المرؤوسين الذين يعتبرون القائد مصدر رضاهم وإشباع حاجاتهم.
- عنصر المهمة التي يتولى القائد توضيحها لهم بالشكل الذي يساعدهم على الوصول إلى الهدف.

2-3 -نموذج القيادة الموقفية:

الفصل الثاني

القيادة الادارية

يقوم هذا النموذج على أنه ليس هناك أسلوب إشرافي مفضل يمكن استخدامه في كل المواقف، فالقائد هو الذي يختار الأسلوب الذي يعتقد أنه يلائم إمكانيات الأفراد الذين يتعاملون معهم، ويمكن تصنيف التفاعل بين القائد وبين الموظفين طبقا لهذا النموذج نوعين من السلوك:

- السلوك التوجيهي: يركز على مراقبة سلوك الموظفين للتأكد من آدائهم للمهام.
- السلوك المساعد: يركز على تشجيع الموظفين بعد الشرح للمهام ومساعدتهم على اتخاذ القرارات بأنفسهم.

1

3-النظرية التفاعلية:

وتحاول هذه النظرية الجمع بين النظريتين "نظرية السمات ونظرية الموقف" ومحاولة التوفيق بينهما من خلال النظر للقيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعي وأنه لا يكفي النجاح في قيادة التفاعل بين شخصية القائد وسماته ومتطلبات الموقف وإنما يلزم التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي. وبهذا تؤكد النظرية التفاعلية على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها، وهذا ما أكدت عليه الباحثة "ماري فوليت" منذ سنوات عندما قالت إن دور الأتباع في تحديد السمات القيادية المطلوبة قي القائد تبدو في غاية الأهمية وأن دورهم يبرز من خلال معاونتهم و تأييدهم للقائد ليظل دائم الحكم في المواقف التي تواجهه.²

ففي السبعينات من القرن العشرين شرحت هذه النظرية العلاقة بين القائد والأتباع كنتيجة تفاعل القائد مع أتباعه ومع البيئة.

¹ -أيمن حسن الديراوي و أحمد فاروق أبو غين : القيادة الادارية، دار القدس، برلين، ط1، 2021، ص48-49

² - رائد عمر الأغا : المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية(جوال) بين الواقع والمنظور المعياري، رسالة

لنيل شهادة الماجستير، ادارة الأعمال، من كلية التجارة، بالجامعة الاسلامية، غزة،2008، ص 47 - 48

الفصل الثاني

القيادة الادارية

فالنظرية تقوم على أساس التكامل والتفاعل بين المتغيرات الرئيسية في القيادة و هي:

- القائد وشخصيته وتفاعله مع الجماعة.
 - الأتباع واتجاهاتهم وحوائجهم ومشكلاتهم.
 - الجماعة نفسها من حيث العلاقات فيما بينهم أو أهدافها.
 - المواقف كما تحددها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه
- فأساس النظرية تقوم على أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي.¹

4-النظرية السلوكية:

النظريات السلوكية في القيادة تعتبر ظاهرة ترتبط بالدور الذي يلعبه القائد في المجموعة فبدلا من التركيز على الخصائص والسمات انتقلت الدراسات الى بحث السلوك والأفعال للقادة، ويعبر عن ذلك بأسلوب القيادة وهي نماذج وسلوكيات تعتمد من قبل القائد، وإذا كان أحد الأساليب هو الأفضل فان نتائج تطبيقه ستكون هي الأحسن، وهكذا يتدرب القادة على مهارات استخدام هذا الأسلوب في المنظمات الادارية وسيتم تناول ثلاثة نظريات سلوكية هي دراسات "ميشيغان، أوهايو، ونظرية الشبكة الادارية".

4-1-دراسات ميشيغان:

ان السلوك الذي يركز على العمل هو السلوك القيادي الذي يعطي اهتماما كبيرا للعمل واجراءاته وطرق انجازه، وتبلورت هذه الأفكار بناء على مجموعة من دراسات قام بها باحثون من جامعة ميشيغان في أربعينية القرن الماضي وفي ابطارها ثم مقابلة مجموعة كبيرة من المدراء ومرؤوسيههم وان هذه البحوث حددت نوعين من

¹ - أمل أحمد طعمة : اتخاذ القرار و السلوك القيادي، دار ديونو للنشر و التوزيع، عمان، ط3، 2015، ص 56

الفصل الثاني

القيادة الادارية

سلوكيات القادة هما: التركيز على العمل أو التركيز على العاملين (سلوك يركز على العاملين و سلوك قيادي يهتم بتشكيل فرق العمل و تحقيق رضا العاملين).

إن المدراء الذين يعتمدون سلوكيات تركز على العمل يولون اهتماما عاليا لكيفية أداء العاملين و توضيح إجراءات العمل و اهتمام عالي بالأداء، أما المدراء المستخدمين لسلوكيات تركز على العاملين فانهم يطورون مجاميع العمل و يهتمون برضا العاملين عن أعمالهم و ان من أهم أولوياتهم هو رفاه العاملين، ان هذين الأسلوبين لسلوك القائد يمثلان نهايتين على خط مستقيم في طرفها الأول تركيز تام على العمل و في الطرف الآخر تركيز تام على العاملين، و في اطار دراسات ميشيغان تم بحث هذين الأسلوبين بتعمق و افترضوا أن سلوك القائد الذي يركز على العاملين بشكل عام أكثر فاعلية من الأسلوب الآخر.

4-2- دراسات أوهاريو:

تشبه هذه الدراسات دراسة ميشيغان في بعض النواحي و كانت مقارنة لها بالفترة الزمنية في إطار هذه الدراسة فان الباحثين عرفوا نمطين سلوكيين مختلفين للقائد، الأول أطلقوا عليه اسم الاهتمام بهيكل العمل وإجراءاته وهو سلوك يركز فيه القائد على تنظيم الأشياء و كيفية انجاز العمل، أما النوع الثاني فهو ما يسمى الاهتمام باعتبارات الحساسية والشعور بالعاملين، وضمن هذا السلوك يتم التركيز على الثقة وعلاقات الصداقة ودفء العلاقة مع المرؤوسين.¹

4-3- نظرية الشبكة الادارية:

¹ - قاسم شاهين بريسيم العمري : دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء و العاملين في محافظة ذي قار، جامعة البصرة، رسالة لنيل درجة الدكتوراه، فلسفة في الادارة العامة، العراق، 2009، ص60

الفصل الثاني

القيادة الادارية

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

إن القائد الذي يركز على المهام والعملية التخطيطية وتحديد العمل المنجز على وجه الفرضية مؤشرا للمسؤوليات وواضعا المعايير ومراقب للأداء والنتائج يكون ذلك القائد يركز على الإنتاج والعمل وبالمقابل فان القائد الذي يركز على الأفراد يكون دائما للمرؤوسين ومطورا للعلاقات الاجتماعية معهم ومحترما لمشاعرهم وحساسا لاحتياجاتهم ويثق بهم.

وتتميز هذه الشبكة بأنها تلخص اهتمامات القائد وأولوياته في قيادة المنظمة وتحقيق الأهداف التالية:

4-3-1- القائد (1.1): هنا لا يهتم المدير بالعمل والإنتاج ولا بالعاملين كأفراد لهم احتياجات

وبالتالي فهو قائد سيء حيث يمثل هذا النموذج غياب للقيادة مع وجود ادارة هزيلة وربما لا تستطيع المنظمة مع هكذا نمط من الاستمرار بالعمل

4-3-2- القائد (1.9): يركز هذا النمط من القادة على العاملين وحاجاتهم واقامة العلاقات

الاجتماعية فيما بينهم، لا يؤدي القائد دوره وكأنه في ناد اجتماعي حيث الاهتمام بالعلاقات الانسانية دون الاهتمام بالإنتاج ومتطلباته.

4-3-3- القائد (9.1): على النقيض من النمط السابق فان القائد هنا يعطي اهتماما عاليا للعمل

ومتطلباته لا مجرد أفراد أو قوى انتاج تبادل الانجاز بالمرتببات أو الأجور وبالتأكيد فان هذا النمط لا يمكن أن يكون ناجحا في ظل الاهتمام الكبير بالموارد البشرية وتنوعها والاهتمام بتمكينها.

4-3-4- القائد (5.5): هنا يعطي القائد اهتماما وسطا ومتوازنا لكل العاملين والإنتاج فهو مدير

أو قائد اعتيادي ولكنه ليس مبدعا أو استثنائيا.

الفصل الثاني

القيادة الادارية

4 - 3 - 5- القائد (9.9): هنا يكون هذا النمط مثاليا حيث يعطي اهتماما عاليا للأفراد والإنتاج على السواء ويفترض أن يكون هذا النمط هو المستهدف في السلوك القيادي لكي تحقق نجاحا وأداء متميزا للمنظمة.¹

ثالثا: ثقافة القائد الاداري:

1- خصائص القائد الناجح:

إن القائد هو الإنسان المبدع الذي يأتي بالطرق الجديدة ليحصل على تحسين وتغيير مسار النتائج الى الأفضل وتظهر مهارته في وضع واعداد الخطط وطريقة تنفيذها وهو متميز في بث روح الحماس والمثابرة عند الآخرين. ومن أهم خصائص القائد:

- 1- قوة الشخصية والقدرة على السيطرة والتأثير في الآخرين.
- 2- الذكاء وحسن التصرف في المواقف المختلفة.
- 3- التفاعل الاجتماعي و القدرة على التكيف مع الآخرين و مشاركتهم.
- 4- الاتزان الانفعالي والسيطرة على الذات.
- 5- العدل والمساواة في الثواب والعقاب في التعامل مع الآخرين.
- 6- الولاء والانتماء والاعتزاز بالوطن والعمل المرؤوسين.
- 7- النزاهة والأمانة والسمعة الطيبة، وأن يكون قدوة حسنة للمرؤوسين ومثلا يحتذى به.
- 8- انكار الذات والاحلاص في العمل والتفاني في الأداء مع تحمل المسؤولية.
- 9- الحكمة في القرارات والسلوك والتميز في التصرفات.

¹ - المرجع نفسه، ص61

الفصل الثاني

القيادة الادارية

- 10- أن يكون محبوبا ومهيبا وموضع ثقة الآخرين وتقديرهم واحترامهم.
- 11- القدرة على اتخاذ القرار السليم واصدار الأوامر المناسبة في التوقيت الملائم.
- 12- القدرة على تحقيق أهداف العمل بكفاءة عالية.
- 13- التمثيل المشرف لمؤسسته ومرؤوسيه.¹
- 14- القدرة على التخطيط السليم.
- 15- القدرة على التنسيق والتنظيم الجيد.
- 16- القدرة على التوقع والتنبؤ واتصافه ببعد النظر وخصوبة الخيال.
- 17- الثقافة العالية وسعة الاطلاع والرغبة في المعرفة ومتابعة التطورات.
- 18- الشجاعة والجرأة في الحق.
- 19- قوة التحمل والصبر والطاقة الكبيرة والجهد الفعال المستمر.
- 20- مراعاة التطبيق الدقيق لقواعد الأمن.
- 21- العمل لصالح العام دون أنانية أو اتكالية.
- 22- الحسم والحزم وسرعة البث في الأمور.
- 23- القدرة على الاقتناع والتفاوض.
- 24- موضوعية الحكم وواقعية النظرة ومنطقية التحليل.
- 25- الالتزام والتحلي بالانضباط والضبط والربط والنظام فيما يتعلق بذاته ومؤسسته.
- 26- الفطنة ورجاحة الفكر وبقظة العقل والقدرة على التركيز.
- 27- أن يكون على وعي بأسس القيادة السليمة ومبادئ السلوك الانساني.

¹ - محمد شفيق: القيادة، نخصة مصر للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، ط1، ص 75

الفصل الثاني

القيادة الادارية

28- القدرة على التصرف في الشدائد والمواقف العصيبة.¹

2- مصادر قوة القائد:

لأن القوة الكامنة للتأثير على السلوك الآخرين وهنا لا بد الامعان في كلمة "كامنة" فهي تقترح أن باستطاعة الفرد أن يمتلك قوة دون الممارسة، الآن نقوم بذكر خمسة أسباب لأتباع الرؤوسين لقيادتهم أو ما يسمى بمصادر قوة القائد ومن الجدير بالذكر أنه يمكن للقائد أن يمتلك نوع واحد أو أكثر من القوة.

2-1- القوة الشرعية:

هي القوة التي تمنح من خلال التسلسل الرئاسي للمنظمة و لهذا تكون القوة التي تحتوي أي مركز وظيفي بالطريقة التي تم فيها تعريف تلك الوظيفة فباستطاعة الرئيس الشرعية المعرفة و الممنوحة له من المنظمة و لهذا تشبه القوة الشرعية للسلطة، يمتلك جميع المديرين القوة الشرعية على رؤوسيهم لكن مجرد تملك السلطة الشرعية لا يكفي ليصبح الفرد قائدا ففي الكثير من الأحيان يتبع الرؤوسون تلك الأمور التي تقع ضمن تفسير الحرفي للقواعد السياسات التنظيمية المكتوبة و اذا طلب منهم القيام بأعمال خارجية عن نطاق اختصاصهم فإنهم سيرفضون أو سيقومون بذلك بمستوى متدن و في هذه الحالة فان المدير يمارس السلطة و ليس القيادة.

2-2- قوة المكافأة:

وهي قوة منح أو منع المكافأة يمتلك الكثير من المديرين القوة على زيادة الرواتب التوصية بالترقية والمدح والاعتراف وإعطاء فرص العمل الجيدة والعلاوات الإضافية، وبشكل عام القول بأنه كلما زادت أهمية المكافأة زادت قوة المدير.

2-3- قوة الإكراه:

¹ - نفس المرجع، ص 76-77-78

الفصل الثاني

القيادة الادارية

وهي قوة فرص الإذعان على مرؤوسين عن طريق التهديد النفسي و العاطفي أو الجسمي و يتخذ الاكراه في بعض الحالات شكل العقاب الجسمي و تتضمن هذه الحالات الوحدات العسكرية و السجون و أحواض السفن حيث يقوم المشرفون بضرب المرؤوسين حتى يدعنوا للأنظمة و التعليمات السرية لكن تقتصر وسائل الاكراه في معظم المنظمات على التوبيخ الشفوي أو المكتوب و الفصل التأديبي و دفع الغرامات و التزير و انهاء الخدمة و يتجاوز بعض المديرين هذه الوسائل الى استخدام الشتائم اللفظية و الاذلال و الاكراه للمدير و من جهة أخرى كلما زاد استخدام المدير لإكراه كلما زادت امكانية نزوع المرؤوسين للعنف و التدمير.

2-4- القوة المرجعية:

تعتبر القوى الشرعية و المكافأة و الإكراه يحدده نسبيا و ظاهرة في مراحل موضوعية من حياة المنظمة بعكس القوة المرجعية، فهي ميالة الى التجريد، فهي تعتمد على التماثل و التقليد و القدرة الخارقة. بمعنى أنه قد يتجاوب المرؤوسون بشكل ايجابي مع قائد ما لأنه يندمجون معه بطريقة معينة كونه يشبههم في الشخصية و الخلفية و الاتجاهات و في حالات أخرى قد يختار الإتياع أن يقلدوا قائد يتميز بقوة مرجعية عن طريق اختيار نفس أنواع ملبسه أو عمل نفس عدد ساعات عمله أو إتياع نفس فلسفة عمله يمكن أن تتخذ القوة المرجعية شكل القيادة الخارقة و التي ينتج عنها سمي غير ملموسة في شخصية القائد توحى بالولاء و الحماس لطاعة أوامره

2-5- قوة الخبرة:

وهي مشتقة من المعلومات والخبرة فالمدير الذي يعرف كيفية التعامل مع الزبائن الهامين والعالم الذي يستطيع أن يحقق نجاحا تكنولوجيا لم تحققه منظمات أخرى والموظف الذي يجد طريقة للتخلص من الروتين

الفصل الثاني

القيادة الادارية

البيروقراطي في سير المعاملات يتميزون بقوة الخبرات على جميع الأفراد المطلعون على هذه المعلومات كلما زادت درجة الخبرة للفرد.¹

2-6- قوة الكاريزما:

يستمد القائد تأثيره هنا من خلال قدرته على التأثير في الآخرين بسبب رغبتهم في الانتماء له وبسبب الإعجاب بشخصه وهذه ناتجة عن الجاذبية لشخصية القائد.

إذن من خلال وبواسطة هذه المصادر يستطيع القائد فرض إرادته وتحديد السلوكيات المرجوة من المرؤوسين بالطريقة التي يراها القائد مناسبة لتأدية مهام العمل والأهداف التنافسية.²

3-مهارات القائد الإداري:

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، و لكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة هي (القائد، التابعون، الموقف) فلا بد أن يحرز أو يكتسب أربع مهارات و ذلك لكي يبلغ أهداف العمل و يرفع الإنتاجية من ناحية، و يحقق أهداف الأفراد و يرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، و هذه المهارات الأساسية هي:

3-1- المهارة الفنية:

¹ - عبد الله ثاني محمد النذير: القيادة الادارية و علاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نفضال، الجزائر، جامعة وهران، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم الاعلام و الاتصال، 2009-2010، ص 38-39

² - حفيان عبد الوهاب: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة العربية،

الفصل الثاني

القيادة الادارية

وهي قيام القائد على أداء عمله والإلمام بجوانبه الفنية وتفهم الأنظمة والإجراءات واللوائح والإلمام بأعمال التابعين له من حيث طبيعة الأعمال التي يقومون بها ومعرفة مراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك القدرة على استخدام المعلومات وتحقيقها، وإدراك ومعرفة الطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

3-2- المهارة الإنسانية:

وهي القدرة على تفهم سلوك العاملين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم، وكذلك العوامل المؤثرة على سلوكهم، وهذه المهارات تمكنه من القدرة على التعامل معهم وإشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم وأهداف العمل¹.

3-3- المهارة التنظيمية:

وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود وإدراك وفهم جميع اللوائح والأنظمة

3-4- المهارة الفكرية:

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف²

¹ - زواتني عبد العزيز: استراتيجية القيادة الادارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري "دراسة ميدانية بمؤسسة سنلغاز بمعسكر"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة أبو قاسم سعد الله بالجزائر، 2014-2015، ص 95

² - بشير العلاق: القيادة الادارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2010، ص 14-15

الفصل الثاني

القيادة الادارية

4- دور القائد الإداري:

إن دوره عبارة عن سلوك يأتي به القائد لأنه يحتل مركزا محددًا ضمن الدائرة العاملة، وإن هذا المركز ينطوي على توقعات ينظر إليها وكأنها واجبات تم فرضها على هؤلاء الذين يحتلون تلك المراكز، فالقائد الإداري بمجرد احتلاله ذلك المركز الوظيفي، سواء كان مفروضاً عليه أو أنه يحتله طواعية، فهو مطالب بإنجاز واجبات تعتبر كأنها الوجوه الحركية لتوقعات المجتمع من تلك الوظيفة.

إن مجرد قبوله لأن يلعب ذلك الدور يعد قراراً اتخذته القائد مسبقاً حول ما يجب عمله، كما أن القائد الإداري يساعد الرئيس التنفيذي في وضع تنفيذ السياسة العامة من جانب آخر، وذلك يمكن تبيان أدوار القائد بما يأتي:

1- أنه مطالب باختيار العنصر البشري لدائرته، إذ أن نوعية الموظفين وكيفية اختيارهم ومعرفة ميولهم

وإتجاهاتهم تعد من الأمور ذات الأهمية لتحقيق مشاريع التنمية.

2- أنه مطالب أن يلعب دور ترجمة السياسة العامة إلى عقيدة يلقتها لمن يعتبر تلقينه أمراً تقتضيه طبيعة

عمله، وهي عملية أصبحت من الضرورة بمكان خاصة إذا كانت السياسة العامة جديدة، أو أن سرعة

إنجازها ضرورة ملحة أو أن هناك مقاومة ناجمة من جهل أو عدم الرغبة في الانصياع.

3- أنه مطالب بتقديم المعلومات الكافية لتوسيع إدراك واضعي السياسة العامة، فهو في هذه الحالة يقوم

بدور الباحث المستشار رغم أنه لا يرتقي إلى مستوى واضع سياسة بحد ذاته.¹

4- أنه مطالب أن يكون حكيماً في تشخيصه وصبوراً في معالجته، ومطالباً أيضاً بإيجاد نوع من التوازن

بين المطالب المتناقضة وتشذيب حدة الاحتكاك، ولا سيما أنه يعمل في بيئة اجتماعية تعيش تحت ضغط

اقتصادي و اجتماعي، وهي الحالة التي تؤثر تأثيراً مباشراً في الدوائر العاملة، فتدفع بها إلى حالة من التوتر و

التزمت و عدم الالتزام بالوقت و التبذير و عدم التنسيق.

¹ - محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2015، ص 243-244

الفصل الثاني

القيادة الادارية

5- انه مطالب ليس فقط عن مساعدة السلطات السياسية في وضع السياسة العامة وتخطيطها فحسب، وانما أيضا مطالب بوضع تلك السياسة في قوالب تنظيمية عملية، الأمر الذي يجعل الدائرة العاملة أكثر تحركا وتجاوبا لكي تصبح معولا عليها في تنفيذ السياسة العامة روحا وشكلا.

6- انه مطالب أن يكون مسؤولا عن ايجاد درجة عالية من التعاون الودي بين دائرته والدوائر الأخرى بدرجة تقترب ان لم نقل تفوق ما هو مألوف في الشعوب المتقدمة، وذلك عندما نعلم أن الدوائر الحكومية في الشعوب المختلفة تعيش ظاهرة الابتلاع و الكسب و التباعد و التفرد و التوسع.

7- انه مطالب بخلق الرجل الثاني في الدائرة العاملة لكي يقوم مقامه في حالة غيابه، والتوسع بهذا الخلق اذ أن كمية الاحتياط من الرجل الثاني، فضلا عن أنها مؤشر على نكران الذات والحكمة، فإنها تتحكم في تقرير أمر التوسع في التنظيم الحكومي واعادته.

4-1- نظريات سلوك القائد وقدراته:

تطورت هذه النظريات عن سابقاتها، حيث يقول أصحابها ليس المهم حمل المرؤوسين على أداء المهمة فحسب، وانما المهم هو فعالية هذا الأداء ومن هذه النظريات:

4-1-1- القدرة الفنية:

بالإضافة الى القدرات الادارية يعتبر القائد الذي يمتلك قدرات فنية في العمل الذي يديره أكثر صلة بمرؤوسيه، من لا يمتلك مثل هذه القدرات الفنية، وبذلك يكون هذا القائد أكثر كفاءة وأكثر فعالية

4-1-2- القائد الميال للإنجاز:

بحيث يميل القائد للإنجاز والشروع بمشاريع جديدة يتم إنجازها تحت بصره.¹

¹ - نفس المرجع، ص 244-245

الفصل الثاني

القيادة الادارية

4-1-3- القدرة على حل المشاكل:

فالقائد الفعال هو القائد القادر على حل المشاكل، ومثل هذا القائد يكون ذكيا وقادرا على وضع الخطط والاستراتيجيات وصنع القرارات الفعالة

4-1-4- القدرة على المبادرة:

فالقائد الفعال هو القائد القادر على الشروع بأعمال جديدة من تلقاء نفسه، ويعتبر هذا القائد ممن يتقون بأنفسهم ولديهم القدرة على المبادرة باكتشاف المشاكل والعثرات.

4-1-5- القائد السلطوي:

هو القائد الذي لديه تصميم على استخدام سلطته للتأثير على تفكير وسلوك مرؤوسيه، وأن يظهر دائما أمامهم بمظهر القوة

4-1-6- دعم المرؤوسين:

فالمدير الذي يشجع مرؤوسيه ويثني عليهم ويمدحهم بشكل يساعد على رفع معنوياتهم ودفع لمزيد من العطاء، يكون أكثر فعالية من غيره، وقد يدفع لمزيد من الأداء عن طريق رفع معايير الأداء

4-1-7- التغذية الراجعة:

وهي خاصية مهمة لا بد من توافرها لدى القائد ليكون فعالا بحيث تمكن المرؤوسين من معرفة موقعهم وبعدهم عن الأهداف التي يسعون لتحقيقها كما أنها تمكنهم من معرفة أداءهم الفعال، وفي ذلك تعزيز ايجابي

لهم¹

¹ - نفس المرجع، ص 246-247

الفصل الثاني

القيادة الادارية

5- دور القائد في تقوية الروح المعنوية:

يسعى القائد الناجح لرفع روح المعنوية لدى مرؤوسيه بمختلف الوسائل وكافة السبل من خلال تحقيق

الاشباع المادي والوظيفي والمعنوي كما يلي:

- الحفاظ على كرامة المرؤوس وتنمية اعتزازه بنفسه.
- معاونة المرؤوسين في حل مشكلاتهم والتعاطف معهم.
- إشعار المرؤوس بأهميته وبفاعليته وبدوره المفيد والحيوي على مستوى مؤسسته ومجتمعها.
- وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب طبقا لإمكانياته المختلفة ورغباته ودوافعه.
- الاعتراف بالعمل المتميز، وتشجيع العمل الجيد ومكافأة التميز والاجتهاد.
- زيادة اللقاءات الفردية مع المرؤوسين على حدة، وغرس الرغبة في العمل والحب للمؤسسة.
- توافر فرص الترقى والتقدم وعدالة وموضوعية أنظمة التقويم وتقرير الكفاءة.
- العمل على دعم العلاقات الطيبة بين المرؤوسين وأيضا بين المرؤوسين والقادة.
- تنمية الفخر لدى المرؤوسين بأعمالهم بما يكفل رضاهم ونشاطهم واستثارة حماسهم.
- ملازمة القادة لمرؤوسيهم والتعاطف مع احتياجاتهم والإمام بظروفهم.
- إشعار الأفراد من حين لآخر بمدى تقدمهم ونجاحهم في تحقيق أهدافهم المشتركة وعائد عملهم على أنفسهم وزملائهم ومجتمعهم.¹

¹ - محمد شفيق، المرجع سبق ذكره، ص 34-35-36

الفصل الثاني

القيادة الادارية

الخلاصة:

ومما سبق ندرك إن القيادة الإدارية تتطلب ثقافة قيادية للقائد تمكنه من التفاعل والتعامل مع العاملين والتواصل لتحسين جودة الخبرات واتخاذ المواقف والقرارات الايجابية من خلال مهارات وأساليب قيادية جيدة، باعتبارها أداة من أدوات التوجيه التي من خلالها يستطيع القائد التأثير في سلوكيات أفراد المنظمة و بالتالي التشجيع على الروح المعنوية و العمل بروح الفريق، و مهما اختلفت نوع القيادة إلا أن كلها تنصب في خانة علاقة التأثير بين الرئيس و المرؤوس.

الفصل الثاني

القيادة الادارية

فكل مؤسسة تسعى لبناء نظام جديد وفعال يتناسب وطبيعة العمل، وقدرة القائد الإداري في اتخاذ القرارات الملائمة والمؤهلات التي تساعد على أداء عمله بكفاءة عالية، فحسن اختيار القائد يساهم في بناء قيادة إدارية ناجحة.

الفصل الثالث

تُمكِينُ الْعَامِلِينَ

الفصل الثالث

تمكين العاملين

تمهيد

أولاً: ماهية تمكين العاملين

الفصل الثالث

تمكين العاملين

1- مفهوم تمكين العاملين

2- أبعاد تمكين العاملين

3- أنواع تمكين العاملين

4- أهمية تمكين العاملين

ثانيا: مقومات ومستويات تمكين العاملين

1- مقومات تمكين العاملين

2- مستويات تمكين العاملين

3- خصائص تمكين العاملين

4- أساليب تمكين العاملين

ثالثا: أهداف ومعوقات تمكين العاملين

1- أهداف تمكين العاملين

2- خطوات تمكين العاملين

3- متطلبات تمكين العاملين

4- معوقات تمكين العاملين

خلاصة

الفصل الثالث

تمكين العاملين

تمهيد:

لقد اختلفت وتعددت الآراء حول مفهوم تمكين العاملين داخل المؤسسات التنظيمية كونه من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري ومن المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، فهو نتيجة تحسين جودة الخدمة والرضا الوظيفي للعاملين، كما أنه يهدف إلى بناء قيادة جماعية محفزة للعمل من أجل تحقيق النجاح والتطور وتحقيق أهداف المؤسسة.

أولاً: ماهية تمكين العاملين:

1 مفهوم تمكين العاملين:

يختلف مفهوم التمكين عن غيره من المفاهيم، حيث يعتبر منح العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها ويمكن تعريفه كالتالي:

تبرز الدراسات السابقة في مجال تمكين العاملين والتأهيل النظري للمواضيع ذات الصلة بهذا الحقل الإداري، ذلك الاهتمام الكبير بموضوع التمكين الذي يشير في الآونة الأخيرة انتباه العديد من ممارسي الإدارة ومنظريها ومفكريها من خلال ما جاء في بحوثهم ودراساتهم مما يستوجبه استعراض أهم ما جاء منها لاستخلاص مفهوم تمكين العاملين من خلال اجراء مقارنة تلك المفاهيم مع بعضها البعض

يشير كل من "2013Manucla & Bruce" إلى أن التمكين هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء و أعضاء التنظيم الآخرون لتأثير في عملية اتخاذ القرار، بمعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات و نظم التدريب والمكافأة و المشاركة في السلطة و أسلوب القيادة و الثقافة التنظيمية، و يتفق هذا التعريف مع التعريف الذي قدمه "Darligcon 2007" حيث يؤكد على أن التمكين هو اشراك سلطة اتخاذ القرارات بين الإدارة و الأفراد بشكل يشجع الأفراد على صنع القرارات يوم بعد يوم من الإدارة الدنيا الى الإدارة العليا، في حين يحدد "2006 Susan" مفهومه بأنه توجيه نشاطات الفرد نحو مختلف التحديات من خلال شعوره الداخلي بالقدرة و السيطرة و احساسه بوجود معنى لارتباط أهدافه بأهداف

الفصل الثالث

تمكين العاملين

المنظمة، كما يضيف "David 2005" بأن التمكين يتضمن الثقة و السلطة و المشاركة في المعلومات و صنع القرار و المسؤولية و المساءلة.¹

ويرى كل من "Bowen & Lawer 1992" أن مفهوم التمكين يعتمد على أربعة عناصر مجتمعة: المعلومات، المعرفة، المكافآت والقوة، وأن غياب أي عنصر منها ينفي وجود مفهوم التمكين، كما يتعارض رأي "Spritzer 1995" مع رأي "Bowen & Lawer" حيث يوضح من خلال دراسته أن غياب أي مدرك من هذه المدركات الأربعة لا ينفي وجود مفهوم التمكين تماما.²

بينما يرى "Ken & Blanchard, 1996" أن التمكين لا يعني اعطاء الموظف السلطة فقط، وإنما يعني إتاحة الفرصة له لتقديم ما عنده من خبرات ومعلومات مما يؤدي الى تفوق والابداع.

وقد عرف "Cuilla, 1996" التمكين على أنه اعطاء الثقة والحرية والموارد للعاملين ليتصرفوا وفقا لأحكامهم الشخصية.

وأشار "Barton, 2011" الى التمكين على أنه اللامركزية في سلطة صنع القرار والمسؤولية عن نتائجها مما يتيح لهم حرية التصرف من تلقاء أنفسهم دون الرجوع للإدارة العليا.

ويرى كل من "Moorhead & Griffin, 2001" أن التمكين يعني تخويل العاملين صلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازه، وحل المشكلات التي تعوق تحقيق الأهداف.

أما "Cook & Hunsker, 2001" اوضحا أن التمكين يعني إتاحة الفرصة وتهيئة الظروف حتى يتمكن الأفراد من ممارسة كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم مما يحفزهم على أداء مهام ذات قيمة.

بينما يوضح "العتيبي، 2005" أن التمكين يعني نقل السلطة والمسؤولية ومشاركة العاملين في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة حول قاعدة بياناتها في تحليل المشكلات، وصنع القرارات، واتخاذ القرار ليصبح

¹ - أبوبكر بوسالم: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة لسونطراك الدولية الجزائرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة المال و الأعمال، جامعة آل البيت، 2010، ص 20-21

² - نفس المرجع، ص 21

الفصل الثالث

تمكين العاملين

المؤوس مسؤولاً عن جودة ما يتخذه من قرارات أو ما يؤديه من أعمال، وهو ما يؤدي إلى نقل السلطة من الرئيس إلى المؤوس بشكل نسبي.¹

2- أبعاد تمكين العاملين :

تناولت الدراسات السابقة مجموعة من أبعاد التمكين يمكن تلخيصها في: الاستقلالية، حرية التصرف، الكفاءة وفعالية الموظف، الاستجابة السريعة لاحتياجات العمال من خلال التدريب والتطوير، المناخ الملائم، الدعم والارشاد، نظام المكافآت العادل، المعرفة وتنمية الكفاءة، الحصول على المعلومات، الاتصالات الفعالة، فرق العمل، واختلفت الدراسات بطرق قياسها للأبعاد ولكنها أدرجتها ضمن مدخلين أساسيين هما: المدخل الهيكلي والمدخل النفسي.

وهذه الدراسة ستركز على أربعة أبعاد فقط وهي استقلالية الموظفين، نظام الحوافز والمكافآت، التدريب، والاتصالات الفعالة والتي وجدتها الدراسة أنها الأكثر تناوفاً في الدراسات السابقة والأقرب للواقع، وتم ادراج الأبعاد المأخوذة في هذه الدراسة ضمن مدخلي التمكين كما يلي: التدريب، الاتصالات الفعالة ضمن المدخل الهيكلي، أما استقلالية الموظفين، نظام الحوافز والمكافآت ضمن التمكين النفسي، حيث يمكن تعريف هذه الأبعاد كما يلي:

1-2- استقلالية الموظفين:

تتمثل الاستقلالية في منح الموظفين حرية التصرف وفي سياق مختلف فقد هدفت دراسة "Al et Akbar" إلى الدراسة أثر التمكين للموظفين في الشركات الخدمية على رضا العملاء، باعتبار أن أثر الموظفين حسب الدراسة يمثل نفس أثر الخدمة التي تقدمها الشركة على العملاء، وتوصلت الدراسة إلى أن إعطاء الاستقلالية

¹ - نوال محمود النادي: العلاقة بين تمكين العاملين و الالتزام التنظيمي "دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال العام الصناعي بمحافظة

الدقهلية"، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد الثاني عشر، 2014، ص 249-250

الفصل الثالث

تمكين العاملين

وحرية التصرف للموظفين في أداء واجباتهم يجب أن يكون بنسبة تتراوح بين 40-60%، وهذا يحقق رضا العملاء بنسبة كبيرة في فنادق نيجيريا.¹

2-2- نظام الحوافز:

الحافز هو مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر من أجل تحقيق نتائج أفضل، و تكون الحوافز مادية أو معنوية، فردية أو جماعية و يتوقف تأثيرها في قدرتها على اثاره الدافعية للأفراد و تعزيز حماسهم و ثقتهم بالتنظيم و ولائهم له، فنظام الحوافز الجيد هو الذي يسهم في جذب الأفراد و التحاقهم بالتنظيم و اشباع حاجاتهم و يعزز من استمرارهم في العمل، و يثير المنافسة فيهم و بذل الجهد لتحسين أدائهم، و من هذا نجد أنه تقع على المنظمات مسؤولية الاهتمام بالإنسان و تمكينه من تحقيق أهداف التنظيم من خلال تحقيق أهداف العامل في العمل و تأمين مصالحه، مما يشعر العاملين بأن نجاح المنظمة مرتبط بمدى رضاهم و تأمين مطالبهم.²

2-3- التدريب:

على المديرين أن يفترضوا أن الموظفين لا يفهمون أعمالهم من تلقاء أنفسهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، وبالتالي فإن تمكينهم يتطلب اكتساب المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة، ويعتبر التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين الموظفين، حيث يجب أن يتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع الفريق، التحفيز لرفع مستوى المهارات الفنية للموظفين.

ان تدريب الموظفين من مختلف المستويات العلمية ومختلف مستوى الخبرات يعني زيادة معرفتهم بعملهم وتمكنهم من حل المشاكل التي تواجههم بما يتناسب مع السياسة المتبعة في الشركة، حيث أن الموظف قي

¹ -هيام الحاج حسين: أثر التمكين الهيكلي و النفسي للموظفين في رضا العملاء، دراسة مسحية على شركات التأمين الخاصة في الأذقية، دراسة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال التأهيل و التخصص MBAP، الجامعة الافتراضية السورية، 2016، ص 30

² -قبطان شوقي : واقع التمكين الاداري في الجامعة الجزائرية و أثره على الانتاج الفكري لأستاذ الجامعي دراسة ميدانية، جامعة يحي فارس بالمدينة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد08، 2013، ص 308

الفصل الثالث

تمكين العاملين

شركة تأمين ولديه خبرة، حتى وان انتقل الى شركة تأمين أخرى فانه يحتاج لتدريب على سياسة العمل المتبعة في الشركة الجديدة وان كانت السياسات بشكل عام متقاربة الا انها هناك تفاصيل تختلف فيها الشركات عن بعضها البعض.

ويعرف التدريب بأنه: " العملية التي تستهدف تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية لأداء وظائفهم"، ويرى "Tahir et Al" أن التدريب يقود الى تحسين ربحية المنظمة، و بالنسبة للأفراد فان التدريب يحسن من المعرفة في مجال العمل و ذلك بما ينسجم مع تحقيق أهداف المنظمة، فالتدريب يعرف بأنه خبرات التعلم المخطط الذي يعلم أن الموظفين كيف يؤديون أعمالهم الحالية و المستقبلية، كما يرى "Sinis" بأن التدريب يركز على الأعمال الحالية.¹

2-4-الاتصالات الفعالة:

لكي يمكن للموظفين من اتخاذ القرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم وعن المنظمة ككل، أي يجب أن يتوفر للموظفين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم ومشاركتهم الفعالة مع باقي الموظفين تقدم مساهمة لنجاح المنظمة.

وتعد المشاركة بالمعلومات من الأبعاد المهمة في إستراتيجية تمكين العاملين كما أن المدخل الرئيسي لتطبيق هذه الإستراتيجية يعتمد على مدى إتاحة المعلومات عن كيفية سير الأعمال في المنظمة أمام جميع الموظفين فيها، أي أن الخطوة الأولى في بناء منظمة متمكنة تكمن في إتاحة المعلومات عن طريق أهداف المنظمة واستراتيجيتها، ويتضمن هذا البعد الأبعاد الفرعية الآتية:

¹ - هيام حاج حسين: المرجع سبق ذكره، ص 34

الفصل الثالث

تمكين العاملين

2-4-1 بناء الثقة: سواء كانت ثقة الإدارة بالموظفين أم ثقة الموظفين بالإدارة، وتأتي من خلال حبس المعلومات المشتركة بين الإدارة والموظفين، وحرص الإدارة على تزويد الموظفين بأحدث المعلومات والذي يشكل الأسباب الابتدائية للثقة التنظيمية.

2-4-2 تعزيز المسؤولية: ان المشاركة بالمعلومات تضع الموظفين أمام مسؤوليات حقيقية عليهم تحملها.

2-4-3 قنوات الاتصال: لا بد من واسطة لنقل المعلومات تسهل من الوصول اليها في الزمان والمكان الملائمين، اذ لا جدوى من توفر المعلومات التي لا يمكن استخدامها عند الحاجة اليها.

كما يجب الاشارة الى دور تكنولوجيا المعلومات في تمكين الموظفين اذ أن التطور الحاصل في أنظمة المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات قد مكن المديرين في الكثير من المنظمات من تفويض الصلاحيات بشكل أوسع وتمكين الموظفين بشكل أكبر مقابل الاحتفاظ بالمعلومات ونتائج الأداء ومراقبة كل التطورات بشكل الكتروني دون الحاجة الى التدخل المباشر في كل شيء، كما يبقى للإدارة العليا الحق في اتخاذ ما ينبغي من القرارات المصيرية.

اذا فمن دون التأكيد على جانب الاتصال الفعال في المنظمات المتمكنة لا يمكن نجاح استراتيجية تمكين الموظفين يصبح أمرا صعبا دون منحهم قدرة الاتصال بالمعلومات المناسبة، و بالسرعة المطلوبة و الدقة اللازمة و في الوقت المحدد و هذا ما يتطلب توفر نظم اتصالات فاعلة، كما أن الحاجة أصبحت ملحة الى استخدام تقنيات للاتصالات الأكثر مرونة، و استجابة لمتطلبات العمل خاصة في الشركات متعددة الجنسيات أن نجاح التمكين يتطلب من المنظمات توفير المزيد من المعلومات للعاملين و لكافة المستويات الادارية من أجل الوصول الى الاستعداد الكامل لتحمل المسؤولية و خلق الطاقات المبدعة.¹

¹ - نفس المرجع، ص 35-36

الفصل الثالث

تمكين العاملين

3-أنواع تمكين العاملين:

قسم "Suominen" تمكين العاملين الى ثلاثة أقسام وهي:

3-1-التمكين الظاهري:

ويشير الى قدرة الفرد على ابداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

3-2-التمكين السلوكي:

ويشير الى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها وكذلك بجميع البيانات عن المشاكل داخل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.¹

3-3 تمكين العمل المتعلق بالنتائج:

ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على اجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي الى زيادة فعالية المنظمة.

كما ذكر الخطيب أحمد ومعاينة أن عملية التمكين تظهر في عدة أشكال نذكر منها التالي:

3-3-1 عملية التمكين الرسمية: وهي التي تستند الى قوانين وسياسات وممارسات المنظمة

3-3-2 عملية التمكين غير الرسمية: وهي التي تشمل فعاليات غير مخطط لها مثل تقديم أفكار جديدة أو

اقتراحات

3-3-3 عملية التمكين التطوعية: وهي تلك التي لا تستند الى أي عمل منظمي

عملية تمكين المؤسسة : و هذا هو الذي يجد أن القوانين المعمول بها تدعم عملية تمكين العاملين في المنظمات.

¹ - فرج شعبان، شيخ سعيدة : تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات، مجلة الاقتصاد والتنمية، محور التنمية المحلية المستدامة، جامعة

الفصل الثالث

تمكين العاملين

3-3-4 عملية التمكين المباشرة: تظهر عندما يؤثر العاملون بشكل مباشر في عملية صنع القرارات
3-3-5 عملية التمكين التمثيلية: وهي التي تظهر عندما يقوم بعض العاملين بتمثيل زملائهم في بعض
الجالس والهيئات كما هو الحال في عملية التحديد المشترك للقرارات المشار إليها أعلاه¹

4-أهمية تمكين العاملين:

في سياق الحديث عن أهمية التمكين يؤكد "Vancevich" أن التمكين يؤدي الى تهذيب كوادر المنظمة
الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المديرين كما يعد التمكين عاملا مهما ومفتاحا أساسيا لتنمية
عامل الابداع داخل المنظمة، فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم تعرف أن
العاملين يريدون الاستفادة من العمل، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين الذين
يحترمونهم بالإضافة الى أن التمكين يعمل على توفير فرصة تطوير مهارات العاملين.

ويرى "Dalt" بأن التمكين يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا
من أي وقت مضى كما أنه يجعل المنظمات مرنة وقادرة على التعلم والتكيف لمواكبة المنافسين وتلبية طلبات
العملاء والحفاظة على حصتها السوقية وتوسيعها، كما يشعر العاملون بالمسؤولية والرضا عن الإنجاز ويمنحهم
سلطة واسعة التنفيذ لمهامهم ويزيد الصلة بينهم بالإضافة الى أن التمكين يسهم في الزيادة الانتاجية، و يطور
قابليات العاملين و قدراتهم.

كما أن التمكين يجعل الأفراد العاملين أفضل أداء لمل يتمتعون به من قدرات عالية ورضا عالي اتجاه
منظماتهم ووظائفهم، وذلك لأن الأفراد الذين يتم تمكينهم يرغبون طوعيا بتحمل المسؤوليات وتكون لديهم

¹ - عبد الكريم محمود ضوء دعفوس: المرجع سبق ذكره، ص 67

الفصل الثالث

تمكين العاملين

القدرة السريعة على الاستجابة لحاجات الزبائن ورغبتهم وبالتالي يؤدي ذلك الى زيادة معدلات كفاءة الأداء لدى العاملين، اضافة الى استشارة الالتزام و تعزيزه و تشجيع الابداع لدى الأفراد.¹

ثانيا: مقومات ومستويات تمكين العاملين

1-مقومات تمكين العاملين:

يؤكد الكثير على أهمية بعض المقومات الأساسية وتوطيدها قبل تمكين العاملين في المنظمة وقد أشار كل من ملحم والحياقي أن مقومات التمكين تتمثل في:

1-1-المهارة والوضوح:

عند الحديث عن المهارة والمعرفة فإننا نلاحظ أهميتها بصفقتها مقوما أساسيا من مقومات تمكين العاملين ومنحهم حرية في التصرف وفي المشاركة، وتوفر الكفاءة والجدارة لدى الموظف الممكن أمر ضروري ليكون قادرا على انجاز مهام عمله بنجاح ومهارة عالية اعتمادا على خبراته ومهاراته ومعرفته.

1-2-الثقة بين القائد والمرؤوسين:

الثقة تدل على استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقدا بكفاءتهم أو أمانتهم أو صدقهم و اهتمامهم بمصلحته و عدم توقع إساءتهم، فالثقة عامل أساسي و هي رأس مال اجتماعي مهم جدا، و الثقة شعور متبادل بين القائد و المرؤوسين و ثقة الناس في القائد، و هي دليل على نجاحه، واحدى أهم نتائج التمكين، و هذا ما يعرف بالتبادل المثمر للطاقة، فالطاقة يجب أن تكتسب و لهذا السبب تعد القيادة صناعة ينبغي إعادة اختراعها،

¹ - دعاء ابراهيم عبد الهادي الرحامنة: أثر تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير في

ادارة الأعمال، كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن، 2014، ص 28-29

الفصل الثالث

تمكين العاملين

و اكتساب الثقة يتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين و أن تكون الى صفهم فيما يحدث لهم من خير أو شر، و تشاركهم همومهم و مشاكلهم حتى تحظى بثقتهم تلك الثقة التي قد تبني كالبناء من خلال استمرار الاهتمام و التواصل و العلاقة القائمة على الربح المتبادل.

1-3- الحوافز المادية والمعنوية:

إن التمكين كما يؤكد الكثير ليس بمنحة مجانية إذ إن فيه مشاركة في المنافع ومشاركة في المخاطر وتحمل للمسؤولية بشكل يساوي التفويض المعطى للموظف، وبما أن الأمر كذلك فلا بد من نظام الحوافز يشجع العامل على تحمل المسؤولية بشكل صحيح وهذه الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بالأداء الممكن من العاملين، وبمعنى آخر فإن من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، و هذا يؤدي الى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية و الكفاءة و الإبداع و التفكير الخلاق.¹

1-4- التقدير والاحترام:

إن عملية التمكين في حد ذاتها تتضمن نوع من التقدير والاحترام، فالإدارة لن تمنح موظفيها سلطة الا إذا رأت قدرة هذا الموظف على القيام بواجبات تلك السلطة، وتقدير الادارة لدور العامل والمسؤولية التي يتحملها نتيجة للتمكين تدفعه الى الحرص على أن يكون على قدر تلك المسؤولية.

1-5- الاتصال وتدفق المعلومات:

¹ - اخلاص ابراهيم الطروانة، سميرة محمد مبارك النهدي: التمكين الاداري و مستوى تطبيق المهارات الادارية لدى المرأة السعودية، مديرات مدارس منطقة خميس مشيط، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، مجلة علمية محكمة دورية تصدر عن عمادة البحث العلمي و الدراسات العليا،

المجلد3، العدد1، السعودية، 2017، ص 39

الفصل الثالث

تمكين العاملين

تعد المعلومات سلاحاً مهماً يعتمد عليه الموظف في اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل، فدون المعلومات الصحيحة أو المعلومات المتجددة لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار، لأنه يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد أو تصرف قد يكون خطأً.

1-6- العدالة والحيادية:

حتى يحقق التمكين أهدافه فلا بد أن يتوافر فيه صفتا العدالة والحيادية التي تعني أن يكون التمكين من أجل تحقيق هدف عام للمنظمة، كما تعني تمكين العاملين "العامل المؤهل" والمشهود له بالكفاءة بصرف النظر عن أي عوامل شخصية.

1-7- تفويض السلطة:

وتعني قيام المسؤول بتفويض جزء من سلطته إلى شخص آخر في المستوى الأدنى في الهرم الإداري¹.

2- مستويات تمكين العاملين:

- إن تطبيق إستراتيجية التمكين في أي منظمة يتخذ عدة مراحل متدرجة ومن وجهة نظر "Daft" فإن البداية تكون أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعدياً على النحو التالي:
- نشاطات اعتيادية وإعادة تصميم الأعمال بما يحقق الإثراء الوظيفي للعاملين وزيادة مسؤولياتهم اتجاه الأعمال المتورطة بهم.
 - تشجيع مقترحات العاملين.
 - منح العاملين فرصة المشاركة في صنع القرارات ومسؤولية إنجازها خاصة من ينال ثقة منهم.
 - تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنه حلقات الجودة وفرق المهمات الخاصة وفرق حل المشكلات وفرق الوظيفة المتقاطعة وفرق العمل الذاتية القيادية وفرق المشاريع الخاصة
 - تمكين العاملين على نحو تام.¹

¹ - نفس المرجع، ص 40

الفصل الثالث

تمكين العاملين

3- خصائص تمكين العاملين:

تتمثل خصائص التمكين فيما يلي:

- يساهم في توليد الطاقة البشرية واعمال العقل البشري والابداع
- يركز على فكرة الالتزام الداخلي لدى العاملين
- جعل الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم
- تفويض السلطة وتحفيز العاملين وتصميم الوظائف بطريقة تجعلهم قادرين على الابداع والابتكار
- تحقيق زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل باعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم
- يرتبط بتوافق الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين²
- كما تتسم منظمات القيادات التمكينية بالخصائص التالية:
- زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات.
- استخدام فرق العمل ذاتية الادارة.
- تشجيع التعلم المؤسسي ودمج المعلومات والخبرات في المنظمة.
- الالتزام بمبادئ ادارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجات المستهلكين³.

¹ - فاتن محمود عبد الرحمان المفلوح: تمكين العاملين و دوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الاسلامية بغزة، دراسة لنيل شهادة

ماجستير في القيادة و الادارة في أكاديمية الادارة و السياسة للدراسات العليا، غزة، 2016، ص 25

² - عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة: أثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية-دراسة حالة-

، رسالة قدمت لنيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016، ص 18

³ - فرج شعبان، شيخ سعيدة: نفس المرجع السابق، ص 96

الفصل الثالث

تمكين العاملين

4- أساليب تمكين العاملين :

يمكن تحقيق التمكين من خلال الأساليب التالية:

4-1- أسلوب القيادة: وهذا الأسلوب يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، وهذا الأسلوب

يشير الى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق اشراف واسع بمعنى أن نسبة الموظفين الى المديرين نسبة عالية وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الادارية الدنيا في المؤسسة وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من الأعلى الى الأسفل. وهذا لا يعني أن يتمتع القائد عن توجيه وتقديم الارشادات والدعم للمرؤوسين ولأعضاء الفريق كلما طلبوا ذلك.

4-2- أسلوب تمكين الأفراد:

وهو ما يسمى تمكين الذات ويبدأ التمكين هنا عندما يبدأ الفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار وقد توصلت " Spcuzer " الى أن الموظفين المتمكين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكثر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية، على الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية.

4-3- أسلوب تمكين الفريق:

إن عمل الفريق يعد أسلوب يستخدم لتمكين العاملين و مسوغا لتطوير قدراتهم و تعزيز الأداء المؤسسي و ان تمكن الفريق ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المنظمات من حيث توسيع نطاق الاشراف و التحول الى المنظمة الأفقية، بدلا من المنظمات الهرمية و أن منح التمكين للفريق يعطي دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى، من استقلالية الفرد و تحقق قيمة

الفصل الثالث

تمكين العاملين

الفريق عندما يقدم كل عضو منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ و القصور.¹

4-4- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة وهذه الأسس هي: التعلم والقيادة الناجحة، المراقبة الفاعلة، الدعم والتشجيع المستمر، الهيكلة المناسبة والتفاعل بين هذه جميعاً، ومن هنا فإن الجميع يعملون شركاء و يأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي من خلال تفاعل الفريق المنظم ويعملون أيضاً على صنع القرارات الإستراتيجية.²

ثالثاً: أهداف و معيقات تمكين العاملين

1- أهداف تمكين العاملين:

إن طبيعة عمليات صنع القرار تتغير بسرعة نظراً لإدخال التكنولوجيات الجديدة المتمثلة في المعلومات والاتصالات اللاسلكية والعمليات المركزية، وفي هذا السياق فإن الهدف من التمكين هو خلق ثقافة تنظيمية، ويتطلب المزيد من الجهود من الإدارة العليا وإسهام العاملين لتحقيق ذلك ويمكن حصر أهداف التمكين في:

1- بقاء المنظمة في المقدمة ومحاولة جعلها السبّاقة في مجال عملها.

2- الاستفادة من الموارد البشرية المتوافرة وتطوير إمكانياتها.

3- زيادة الربحية والنمو والمبيعات داخل المنظمة.

¹ - أيوب عبد الله سيّاب: مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و أثرها على التمكين الوظيفي في كليات المجتمع الحكومية و الخاصة في

الأردن (دراسة مقارنة)، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2011، ص40

² - نفس المرجع، ص40

الفصل الثالث

تمكين العاملين

- وهناك عدد من الأهداف التي يجب أن تتبناها المنظمات لتنفيذ برامج التمكين وهي:
- زيادة مستوى الدافعية لتقليل الأخطاء وزيادة درجة تحمل الأفراد مسؤولية تصرفاتهم.
 - دعم عملية التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات.
 - زيادة فرص الإبداع والابتكار.
 - زيادة الإنتاجية من خلال زيادة أعداد الأفراد بأنفسهم والشعور باحترام النفس وقيمتها.
 - إتاحة الوقت أمام الإدارة العليا والوسطى للتخطيط.¹
 - زيادة الحد الأدنى بالاستعانة ببعض الطرائق لتخفيض الكلفة.
 - زيادة حدود الوقت المتاح للإدارة العليا لتطوير الخطط الإستراتيجية.
 - المحافظة على التنافسية وزيادتها.
 - زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم العديد من الأهداف المرغوب تحقيقها والمزيد من الحرية لأداء مهامهم.
 - يركز التمكين في القدرات الفعلية للأفراد في حل مشكلات العمل والأزمات.²
 - يستهدف التمكين استغلال الكفاءات التي تكمن من داخل الأفراد استغلالا كاملا.
 - يجعل التمكين الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال المشاركة في صنع القرارات واتخاذها.
 - يجعل التمكين الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم¹

¹ -أفراح خضير عبد الرضا الغانمي : تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز «دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدمة، و دائرة صحة محافظة كربلاء، جزء من متطلبات نيل درجة الماستر في علوم

ادارة الأعمال، جمهورية العراق، 2015، ص 51-52

² -نفس المرجع، ص52

الفصل الثالث

تمكين العاملين

2-خطوات تمكين العاملين:

لابد على المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين أن تبني برنامجا منظما لمتابعة تقدم الموظفين من خلال تقييم استعداداتهم، ومدى استعداد المديرين للتخلي عن السلطة. ويضم هذا البرنامج عدة خطوات لتنفيذ عملية تمكين العاملين وتمثل في:

2-1-الخطوة الأولى:

تحديد أسباب الحاجة للتغيير: اذ يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامجا لتمكين العاملين ويوضح الأسباب التي تدعوه لتبني ذلك البرنامج، وعليه توضيح تلك الأسباب وشرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين لدى موظفيه.²

2-2-الخطوة الثانية:

التغيير في سلوك المديرين: اذ تعتبر أحد التحديات التي يجب أن يتغلب فيها المدبرون لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتسم بتعلم كيفية التخلي عن السلطة والقوة الممنوحة للمديرين ومنحها للمرؤوسين.

2-3-الخطوة الثالثة:

تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين: تحدد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين، والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمدرء عادة لا يجذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الادارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي.

¹ - ميسون عبد الله أحمد، أ ضواء كمال حسين: استراتيجية تمكين العاملين و دورها في تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية، دراسة استطلاعية لأداء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير التعليمي، جامعة تكريت، كلية الادارة و الاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد 10، العدد 30، 2013، ص 105

² - ساحي بوبكر: تمكين العاملين و علاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التنمية البشرية و فعالية الأداءات، جامعة وهران، 2015-2016، ص 52-53

الفصل الثالث

تمكين العاملين

2-4- الخطوة الرابعة:

تكوين فرق العمل: لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفردية، فيجب على المنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

2-5- الخطوة الخامسة:

المشاركة في المعلومات: لكي يمكن للمرؤوسين اتخاذ القرارات السليمة فأنهم يحتاجون لمعلومات كافية تمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة، وكلما توفرت معلومات أكثر للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم في اتخاذ القرارات المناسبة.

2-6- الخطوة السادسة:

- اختيار الأفراد المناسبين: يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المناسبين.

2-7- الخطوة السابعة:

توفير التدريب: فالتدريب يعتبر أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، ولا بد للمنظمة من توفير برامج تدريبية كافية للمرؤوسين.¹

2-8- الخطوة الثامنة:

¹ - نفس المرجع، ص 52-53

الفصل الثالث

تمكين العاملين

الاتصال لتوصيل التوقعات: يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين وماهي واجبات المرؤوسين ومتطلبات وظائفهم ويمكن استخدام خطة عمل الادارة وأداء العاملون كوسائل لتوصيل توقعات الادارة للموظفين.

2-9- الخطوة التاسعة:

وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير الذي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة ولا بد للمنظمة من تصميم نظام مكافآت يتلاءم مع منهج التمكين لديها.

الخطوة العاشرة:

عدم استعجال النتائج: لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة ويجب الحذر من مقاومة التغيير، حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف تغيير فعلي للإدارة فعدم الاستعجال للحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتا طويلا وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة¹.

3- متطلبات تمكين العاملين:

لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المنظمات لا بد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين، من أجل ازالة كل ما يسبب الشعور بالعجز للعامل ومن أهم المتطلبات مايلي:

3-1- بناء الثقة:

أساس عملية التمكين هو الثقة بين الطرفين الادارة والعاملين على حد سواء، فعندما يثق المسيرون في عاملهم تكون المعاملة تفصيلية، كإمدادهم بأحدث المعلومات، ومنحهم الحق في حرية التصرف والاختيار، وتعد الثقة مصدرا يمنح العاملين الشجاعة للسعي وراء ترقية وتقديم الأفكار الجديدة والاختلاف بطريقة

¹ - نفس المرجع، ص 55

الفصل الثالث

تمكين العاملين

محترمة، كما تساعد على التقييم الحقيقي لمهاراتهم وأهدافهم ومحيطهم، و تمنحهم الشجاعة لإحداث التغيير و المرونة اللازمة لتحقيق الأهداف قصيرة و طويلة الأجل.¹

3-2- فرق العمل:

إن العاملين الممكّنين يجب أن يشعروا بأن العاملين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ بحمل الجد، ويتطلب ذلك مستوى عاليا من الثقة، ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات، التشجيع والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل، و يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة و يلتزموا بتحقيق هدف مشترك، و مسؤولية جماعية، و التمتع بمستوى عال من السلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية.²

3-3-الاتصال الفعال:

يعتبر أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين، ويدل توفر عنصر حرية الوصول الى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة.

وأشار "Quinn & Spreitzer, 1997" الى أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصة السوقية، وفرص النمو، واستراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين، وترى "Spreitzer, 1996" بأن هنالك نوعين من المعلومات الحرجة في برنامج التمكين: معلومات حول رسالة المنظمة، ومعلومات عن الأداء.

3-4-التدريب المستمر:

¹ - برني لطيفة: أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية "دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية و العيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، 2014-2015، ص 63

² - نفس المرجع، ص 63

الفصل الثالث

تمكين العاملين

يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة، وينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية، كمهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع، ومهارات القيادة، فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة، المهارات، والقدرات، ليس فقط لأداء أعمالهم، بل أيضا تعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة.¹

3-5- الدعم الاجتماعي:

لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي فلا بد أن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه.

3-6- الأهداف والرؤية المستقبلية:

يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتيا بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في معالجة الأزمات.

3-7- مكافأة الموظفين :

¹ - جواد محسن راضي: التمكين الإداري و علاقته بابداع العاملين "دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الادارة و الاقتصاد"، مجلة

القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد12، العدد1، 2010، ص 64

الفصل الثالث

تمكين العاملين

تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وآدائه مقبول، كما أنها تشجع على بذل المزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال¹

4- معيقات تمكين العاملين:

قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات

مايلي:

- 1- البناء التنظيمي الهرمي
- 2- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات
- 3- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة
- 4- عدم الرغبة في التغيير
- 5- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة
- 6- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسئولة²
- 7- الأنشطة والاجراءات الصارمة التي تشجع على الابتكار.
- 8- السرية في تبادل المعلومات.
- 9- اسلوب القيادة الادارية التقليدية.
- 10- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- 11- عدم ملائمة نظام المكافآت.
- 12- ضعف نظام التحفيز.

¹ - عبد الكريم محمود دفعوس: نفس المرجع السابق، ص 63-64

² - أمينة سليم سالم الرادوي: التمكين الاداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرف التربويين بمدينة مكة المكرمة، دراسة لنيل شهادة الماجستير في الادارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 21

الفصل الثالث

تمكين العاملين

13-عدم الثقة الادارية.

14-اختلاف في أهداف كل من الادارة والعاملين.¹

خلاصة:

إن المورد البشري والعاملين من أهم مصادر النجاح لأي مؤسسة بحيث يتمتع بطاقة مبدعة تحسن من أداء المؤسسة عند الاهتمام به، فالتمكين له دور في تحسين العلاقة بين المدير و العاملين، حيث هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لتحقيق النجاح و تبني أساليب التطور داخل المنظمة.

ان تمكين العاملين يؤدي إلى النجاح الإداري وله دور كبير، حيث يتيح للمنظمة أو المؤسسة الحصول على أقصى ما لدى الأفراد من جهد وفكر لخدمتها والعمل على رفع مستواه ا و توسيع قدرات الناس من أجل اتخاذ اختيارات الحياة الاستراتيجية، و تكون القدرات في سياق لم يكن متاحا من قبل، و يشمل التمكين معرفة الفرد بظروفه و قدرته و الايمان أنه من الممكن أن يعمل بنجاح على المستوى الشخصي و الاجتماعي من أجل تحسين القدرات.

¹ - خلفه سارة، عيساوي فلة : التمكين الاداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الاقتصادية، جامعة

الفصل الثالث

تمكين العاملين

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الرابع

الاجراءات المنهجية

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة.

1-المجال المكاني

2-المجال الزمني

3-المجال البشري

ثانياً: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة

1- منهج الدراسة.

2-أدوات جمع البيانات

3-مجتمع البحث وعينة الدراسة

ثالثاً:عينة الدراسة.

خلاصة

الفصل الرابع

الاجراءات المنهجية

تمهيد:

تعتبر منهجية الدراسة واجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الاحصائي للتوصل الى نتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى الى تحقيقها. حيث تناول هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة، وأفراد مجتمع البحث، عينتها وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق اعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، وفحص مدى صدقها، كما يتضمن وصفا للإجراءات التي قمنا بها ويمكن ايضاح ذلك على الشكل الآتي:

1-تحديد مجالات الدراسة:

1-1-المجال المكاني:

لقد كان اختيارنا لمجال الدراسة الجغرافي في المؤسسة العمومية الاستشفائية يوسف دمرجي في شارع رقم 5 بوهني محمد بتيارت، تأسس سنة 1958.

تعتبر هذه المؤسسة من أقدم وأهم المستشفيات في الولاية بحيث تحتوي كل الفروع الطبية، ويمثل الهيكل التنظيمي له تفرعات يبدأ بالمدير، ثم الأمانة، مكتب الاتصال ومكتب التنظيم، وكل منهم ينقسم الى عدة فروع الى جانب المصلحة الادارية.

ونرى الهيكل التنظيمي في قائمة الملاحق

1-2-المجال الزمني:

تمت الدراسة والبحث في موضوعنا عبر مراحل تمثلت في:

الفصل الرابع

الاجراءات المنهجية

المرحلة الأولى: هي مرحلة اختيار الموضوع وجمع المعطيات والمعلومات حوله من الدراسات السابقة، الكتب، المجالات، المواقع الالكترونية وكل ما يخص موضوع ثقافة القائد وتمكين العاملين، حيث كان الشروع في البحث بداية من شهر نوفمبر.

المرحلة الثانية: وهي المرحلة الاستطلاعية والتي تم من خلالها التعرف والاطلاع على الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة والعمال، حيث قمنا بجولة استطلاعية داخل المستشفى بصفة غير رسمية للتعرف على مختلف الأنشطة وأداء العاملين لعملهم، والانتهاء من الجانب النظري في شهر مارس

المرحلة الثالثة: هي المرحلة التي قمنا فيها بإنشاء الاستبيان واستعمال أسئلة واضحة ومفهومة للعاملين وقدمناها الى بعض الأساتذة للتحكيم والتزول الى الميدان في شهر أفريل

المرحلة الرابعة: وفي هذه المرحلة وبداية من شهر ماي شرعنا في الجانب التطبيقي وتوزيع الاستمارة لمدة 10 أيام داخل المؤسسة مقدمة لفئة من العمال حيث أخذنا عينة 50% وكان نزولنا الى الميدان يومي

لاسترجاع الاستمارات، الا أننا واجهنا بعض الصعوبات في ملئها لكثرة الأعمال ولانشغالات والضغطات العملية.

وتمت المرحلة الأخير في أواخر ماي، حيث تم تحليل النتائج وتفرغ البيانات عن طريق نظام SPSS واستخراج العلاقات وانشاء الجداول الاحصائية وتم ايداعها في شهر جوان 2022

1-3- المجال البشري:

ولقد كان اختيارنا لأفراد العينة عشوائي حيث تمت حسب الأصول العلمية، وكان بأخذ عينة البحث بطريقة عشوائية بسيطة، تمثلت في 50% من المجتمع الكلي، بحيث: أي 52 مبحوث.

تم اختيارهم للبحث، حيث شملت عينة بحثنا العمال اللذين يعملون في المؤسسة منهم عمال الادارة (تسيير الموارد البشرية، الادارة العامة، مكتب الدخول والاقتصاد)، أي شملت مختلف العمال الاداريين، وشملت جميع فئات بدون شروط

الفصل الرابع

الاجراءات المنهجية

2-الاجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة:

2-1-المنهج المستخدم:

يعتبر المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث في دراساته لمشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة وتحليل النتائج، ويعرف بأنه: "الطريق أو الأسلوب الذي يسلكه الباحث العلمي في تقصيه للحقائق العلمية في أي فرع من فروع المعرفة وفي ميدان من ميادين العلوم النظرية والعلمية"¹

واستخدمنا في دراستنا المنهج الكمي لتحليل النتائج، وهو ذلك الأسلوب الذي تعرض فيه تلك النتائج بأسلوب رقمي يعبر عن كمية الظواهر المرجوة في الشيء، حيث تعرف البيانات الكمية بأنها تلك البيانات التي تعبر عن ظاهرة بمكلف قياسها رقميا عن طريق استخدام وحدات قياسية معينة.²

2-2-أدوات جمع البيانات:

نظرا لطبيعة موضوع بحثنا قمنا بالاعتماد على الاستمارة كأداة أساسية لجمع المعطيات في المؤسسة الاستشفائية "يوسف دمرجي"، فنتائج الدراسة تتوقف على كيفية جمع البيانات والأدوات المنهجية المستخدمة. الاستمارة: هي من بين أدوات جمع البيانات والمعلومات، ويتم اعدادها بعد تحديد أبعاد الموضوع ومؤشراته والتعرف على مجتمع البحث، وهي نموذج يضم مجموعة الأسئلة التي توجه الى الأفراد من أجل الحصول على معلومات، وتكون أسئلتها اما مغلقة أو مفتوحة وفي استخدامنا للاستمارة ضمت 29 سؤالاً للتحقق من صحة الفرضيات، وهذه الأسئلة موزعة على ثلاث محاور:

¹ - جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي، المفاهيم والأدوات، طرق احصائية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2011، ص

² - جازية كيران: محاضرات في المنهجية لطلاب علم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، الجزائر، 2008، بدون طبعة، ص

الفصل الرابع

الاجراءات المنهجية

المحور الأول: تمثل في البيانات الشخصية للمبحوث يضم 8 أسئلة

المحور الثاني: خاص بالفرضية الأولى تتمثل في تأثير ثقافة القائد الشخصية في التمكين النفسي للعاملين، يضم 8 أسئلة

المحور الثالث: خاص بالفرضية الثانية، تتمثل في تأثير خصائص القائد التنظيمية في التمكين الهيكلي للعاملين، تضم 13 سؤال

3- عينة الدراسة:

تعد اجراءات تحديد العينة من أهم خطوات البحث الميداني والتطبيقي، خاصة إذا كان المجتمع كبيرا، فاذا أراد الباحث دراسة ظاهرة أو مشكلة ما في مجتمع معين فان عملية اختيار جزء من هذا المجتمع يعكس خصائصه لما هو عليه في مجتمع، وهو ما نسميه عينة البحث بدلا من دراسة الظاهرة في المجتمع الكلي.

فالعينة هي مجتمع البحث التي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر الجزء من الكل، بمعنى أن تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجرى عليها الدراسة وتعميم النتائج، ونظرا لصعوبة تغطية كل أفراد مجتمع دراستنا ونتيجة لعدم اجابة العمال على أسئلة الاستمارة ونظرا لتوفر قاعدة الصبر قمنا باختيار عينة عشوائية بسيطة تتمثل في 50% من مجتمع البحث أي 52 مبحوث، أجاب 50 مبحوث على الأسئلة واستمارتين لم تسترجع.

خلاصة

لقد تمكنا من خلال هذا الفصل ابراز كل ما يتعلق بالاجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة فكانت بدايته من تحديد مجالات الدراسة الثلاثة: المجال المكاني والذي تمثل في المستشفى العمومي يوسف دمرجي، والمجال الزمني الذي عرضنا فيه برنامج المتبع في انجاز الدراسة، والمجال البشري الذي يمثل العاملين بالمؤسسة، ثم اعتمدنا على المنهج الكمي، وصولا الى الأدوات المستخدمة والتي تجسدت في تقنية الاستمارة.

الفصل الرابع

الاجراءات المنهجية

الفصل الخامس

تحليل و عرض النتائج

1- تمهيد

2- خصائص العينة

3- تحليل الفرضية الأولى

4- تحليل الفرضية الثانية

5- الاستنتاج العام للدراسة

6- خاتمة

النتائج

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الاجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي توصل اليها من خلال تحليل فقراتها، اذ تم استخدام برنامج الرزم الاحصائية للدراسات الاجتماعية "Spss" للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

المحور الأول: خصائص العينة

جدول رقم 01: يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.

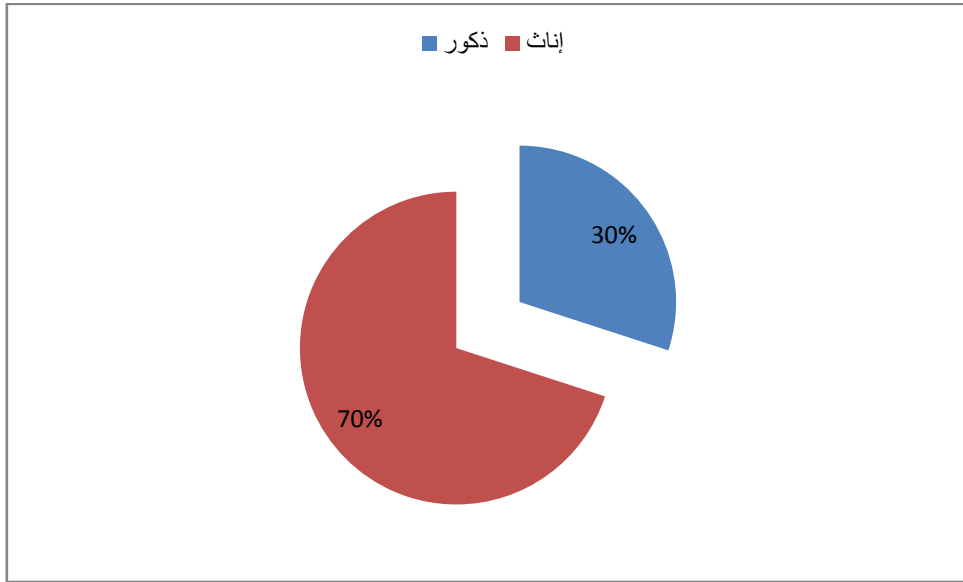
النسبة بـ %	التكرار	الجنس
30	15	ذكور
70	35	إناث
100	50	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول توزيع أفراد العينة حسب الجنس، حيث سجلنا أعلى نسبة عند الإناث والتي قدرت بـ 70%، مقابل 30% من الذكور، وقد يرجع ارتفاع نسبة الإناث مقارنة مع الذكور إلى نوع المؤسسة التي طبقنا فيها الجانب الميداني للدراسة والتي تعتبر مؤسسة تابعة لقطاع الصحة الذي نجده جاذب للمرأة في سوق العمل.

ويظهر بشكل واضح توزيع المبحوثين حسب الجنس في العرض البياني التالي:

النتائج

الشكل رقم 01: يبين توزيع المبحوثين حسب النوع



جدول رقم 02: يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.

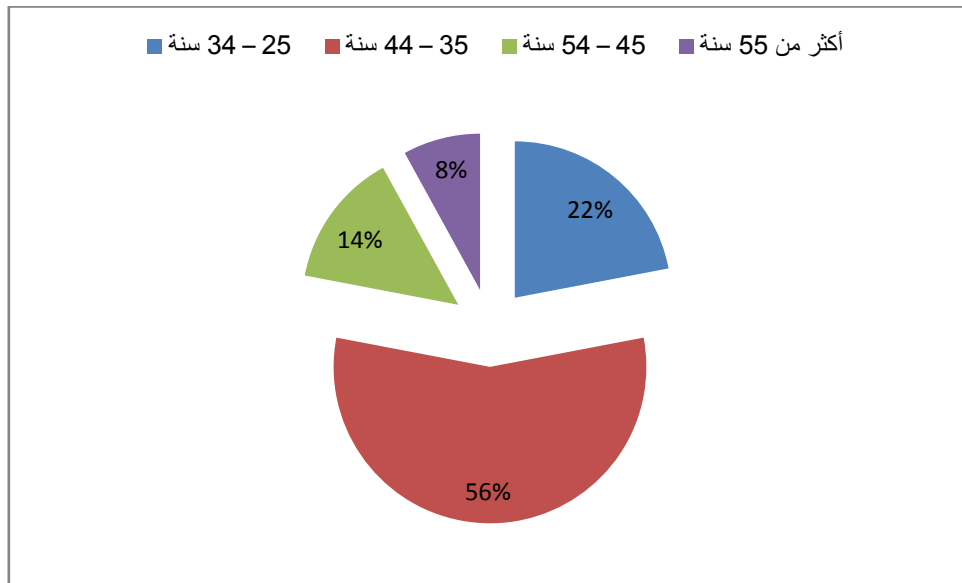
النسبة بـ %	التكرار	السن
22	11	25 – 34 سنة
56	28	35 – 44 سنة
14	07	45 – 54 سنة
08	04	أكثر من 55 سنة

النتائج

100	50	المجموع
-----	----	---------

يوضح الجدول رقم 2 توزيع أفراد العينة حسب السن، بحيث أن أعلى نسبة 56% تتراوح أعمارهم من 35 سنة الى 44 سنة، تليها نسبة 22% والتي تتراوح أعمارهم من 25 سنة الى 34 سنة، ثم نسبة 14% والتي تتراوح أعمارهم من 45 سنة الى 54 سنة، و آخر نسبة هي 8% للأشخاص أكثر من 55 سنة، بحيث أكثر فئة هي التي تتراوح أعمارهم بين 35 سنة و 44 سنة ويظهر بشكل واضح توزيع المبحوثين حسب السن في العرض البياني التالي:

الشكل رقم 02: يبين توزيع المبحوثين حسب السن



جدول رقم 03: يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة — %	التكرار	المستوى التعليمي
2	01	الابتدائي

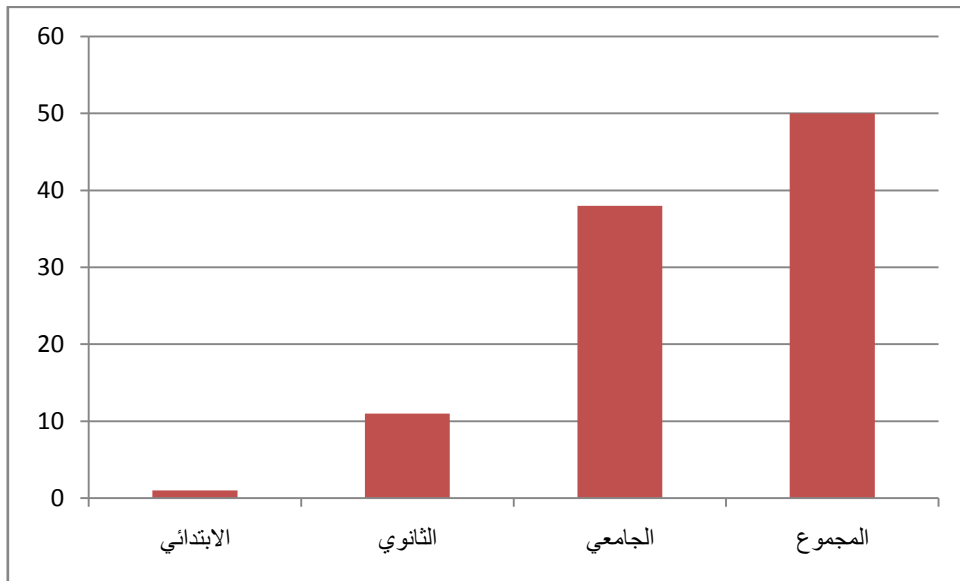
النتائج

22	11	الثانوي
76	38	الجامعي
100	50	المجموع

يوضح الجدول رقم 03 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث قدرت نسبة المستوى الجامعي ب 76 % تليها الثانوي بنسبة 22%، ثم التعليم الابتدائي وهو الأدنى نسبة قدرت ب 2%، ونلاحظ انعدام مستوى التعليم المتوسط وأغلب العمال في المؤسسة من المستوى الجامعي، مما يدل على وجود ثقافة جامعية تطبيقية ووجود نسبة ملحوظة من العمال ذو مستوى ثانو

ويظهر بشكل واضح توزيع الباحثين حسب المستوى التعليمي في العرض البياني التالي:

الشكل رقم 03: يبين توزيع الباحثين حسب المستوى التعليمي



جدول رقم 04: يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

النتائج

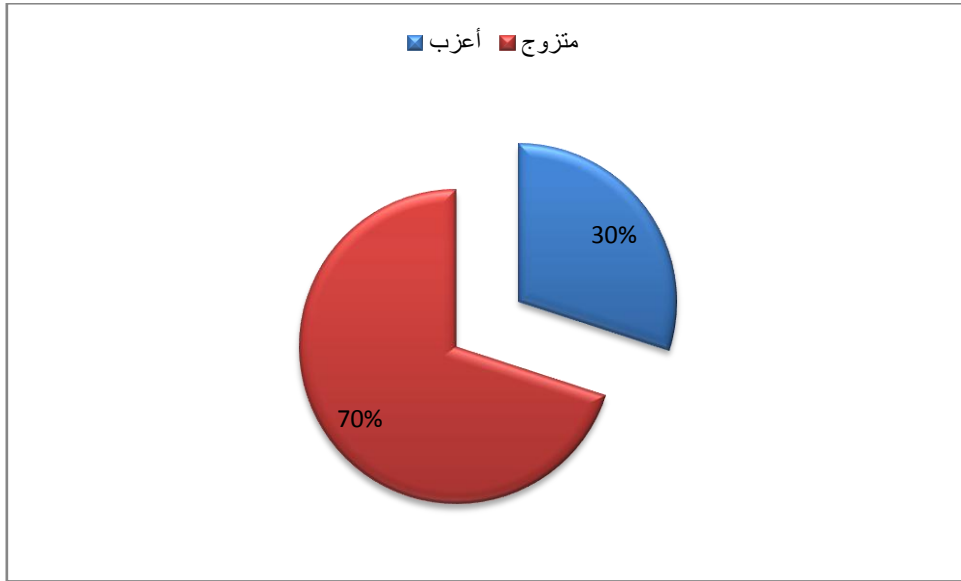
النسبة بـ %	التكرار	الحالة العائلية
30	15	أعزب
70	35	متزوج
100	50	المجموع

يوضح الجدول رقم 04 توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية، أن أعلى نسبة تقدر بـ 70% من مجتمع الدراسة متزوجون، و 3% عزاب لم يسبق لهم الزواج، و ارتفاع نسبة المتزوجين يعكس رزانة قرارات المسؤولين و الاستقرار النفسي و الانضباط للحفاظ على الأمن الوظيفي و العائلي و يؤدي بدوره الى تنشيط الموظف في تطوير ذاته.

و يظهر بشكل واضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية في العرض البياني التالي:

الشكل رقم 04: يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية

النتائج



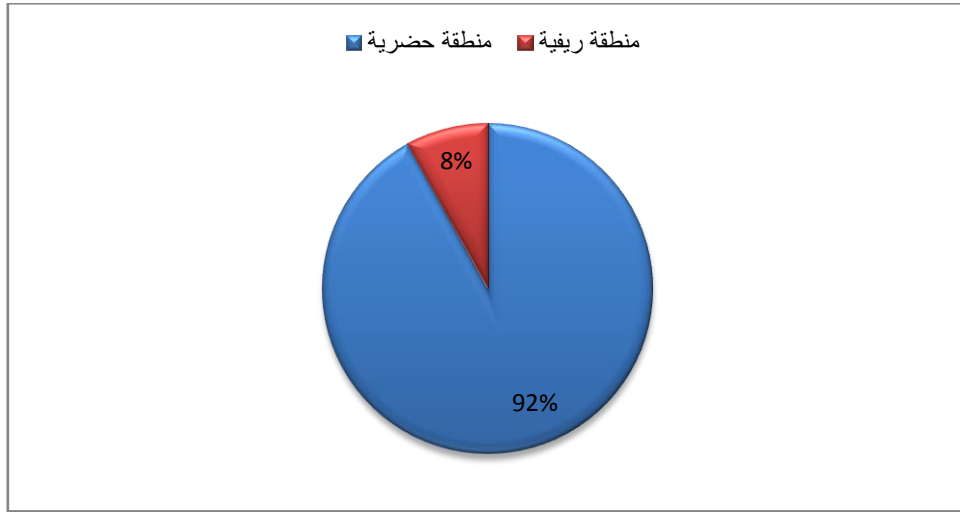
جدول رقم 05: يبين توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة.

النسبة بـ %	التكرار	مكان الإقامة
92	46	منطقة حضرية
08	04	منطقة ريفية
100	50	المجموع

يوضح الجدول رقم 05 توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة، بحيث أن أعلى نسبة توزيع في المناطق الحضرية بنسبة 92%، و4% في المناطق الريفية، وهذا لسهولة التنقل وقرب أماكن العمل من مكان الإقامة ويظهر بشكل واضح توزيع الباحثين حسب مكان الإقامة في العرض البياني التالي:

الشكل رقم 05: يبين توزيع الباحثين حسب مكان الإقامة

النتائج



جدول رقم 06: يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

النسبة بـ %	التكرار	الوظيفة
28	14	متصرف
10	05	متصرف رئيسي
34	17	عون مكتب
28	14	عون تنفيذ
100	50	المجموع

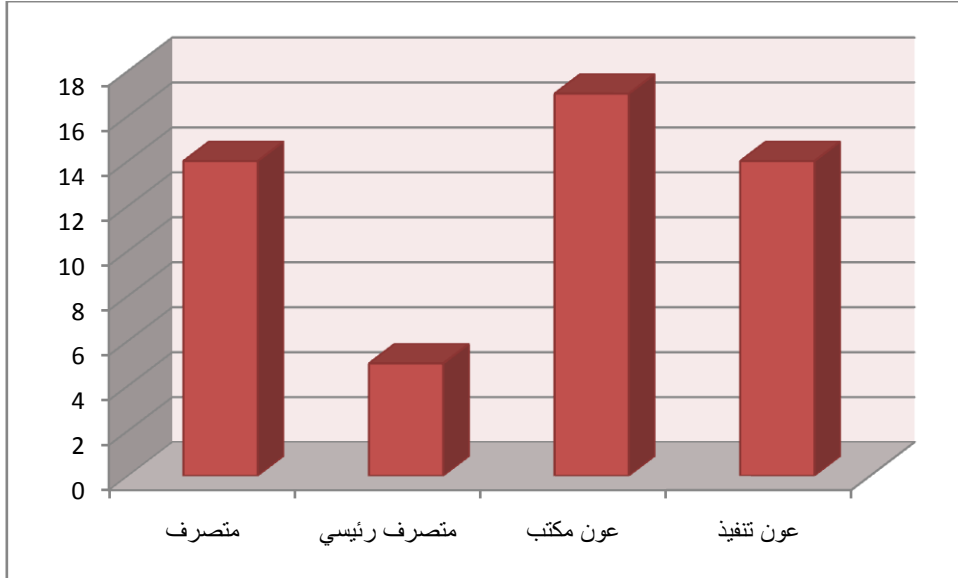
يوضح لنا هذا الجدول توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة، حيث تتمثل أعلى نسبة في العاملين بعون مكتب

ب 34%، ثم متصرف وعون تنفيذ بنسبة 28%، وتليها نسبة 10% من متصرف رئيسي

ويظهر بشكل واضح توزيع المبحوثين حسب الوظيفة في العرض البياني التالي:

النتائج

الشكل رقم 06: يبين توزيع المبحوثين حسب الوظيفة



جدول رقم 07: يبين توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل في المنصب الحالي

النسبة بـ %	التكرار	طبيعة العمل في المنصب الحالي
98	49	دائم
02	01	مؤقت
100	50	المجموع

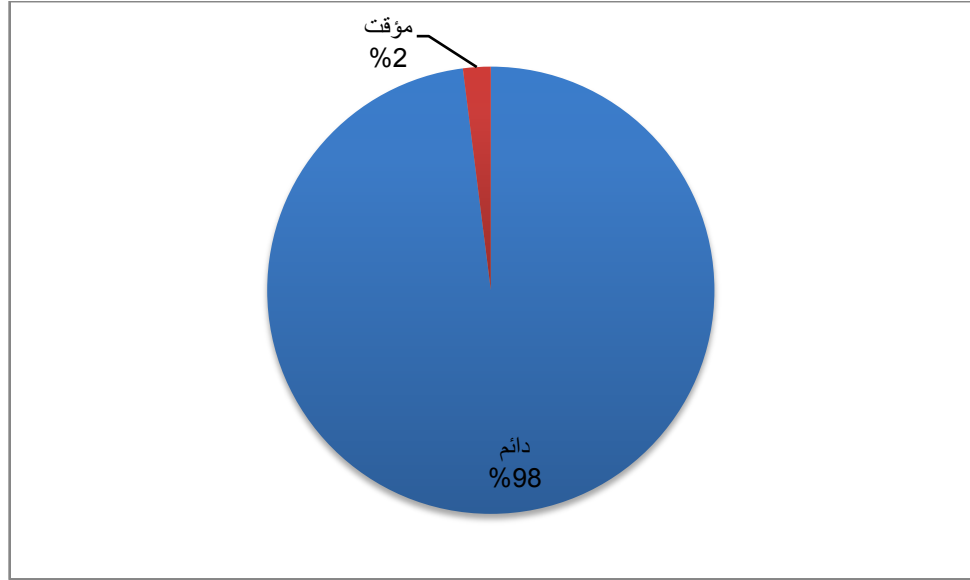
يوضح لنا الجدول توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل في المنصب الحالي، حيث تقدر أعلى نسبة للمنصب

الدائم 98% وأدنى نسبة قدرت بـ 2% من العامل المؤقت

ويظهر بشكل واضح توزيع المبحوثين حسب طبيعة العمل في العرض البياني التالي:

النتائج

الشكل رقم 07: يبين توزيع المبحوثين حسب طبيعة العمل



جدول رقم 08: يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

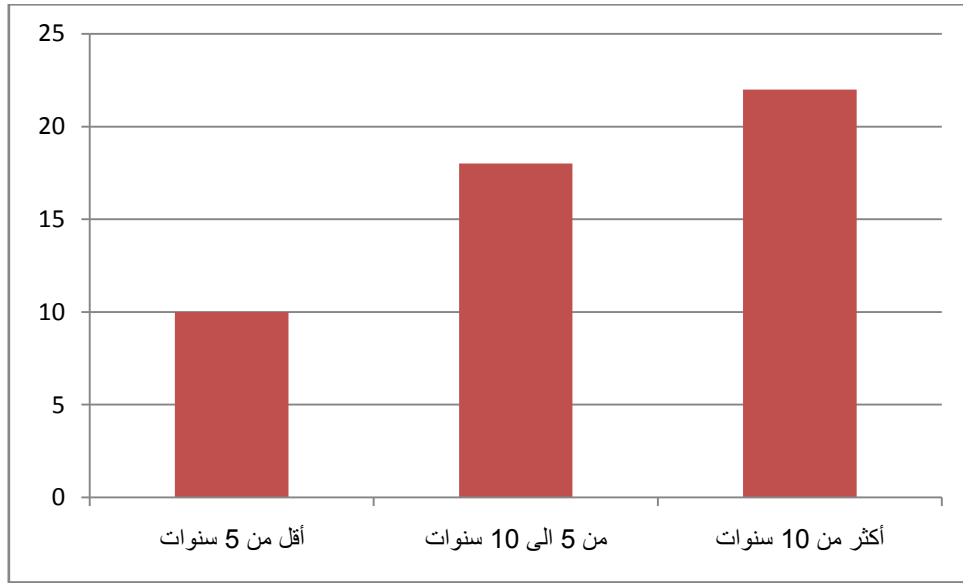
النسبة بـ %	التكرار	الخبرة المهنية
20	10	أقل من 5 سنوات
36	18	من 5 الى 10 سنوات
44	22	أكثر من 10 سنوات
100	50	المجموع

يوضح الجدول رقم 06 توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية، فان نسبة 44% من مجتمع الدراسة تتراوح سنوات الخبرة لديهم أكثر من 10 سنوات، و36% تتراوح خبرتهم من 5 الى 10 سنوات، وفي الأخير 20% للأقل من 5 سنوات، ويسهم هذا التنوع في سنوات الخبرة من تبادل الخبرات وانتقالها من مسؤول الى آخر

النتائج

ويظهر بشكل واضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية في العرض البياني التالي:

الشكل رقم 08: يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية



مناقشة الفرضية الأولى: تؤثر خصائص القائد الشخصية في التمكين النفسي للعاملين

النتائج

جدول رقم 09: يبين العلاقة بين رأي المبحوثين حول هل تكفي كفاءة القائد في تمكين العاملين وشعورهم بالحرية في أخذ القرارات داخل المؤسسة

شعور المبحوثين بالحرية في أخذ القرارات داخل المؤسسة								هل تكفي كفاءة القائد في تمكين العاملين
المجموع		أحيانا		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	10	40	04	30	03	03	03	نعم
100	17	17.6	03	47.1	08	35.3	06	لا
100	23	43.5	10	13	03	43.5	10	أحيانا
100	50	34	17	28	14	31	19	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أنهم يشعرون بالحرية في أخذ القرارات داخل المؤسسة والذين قدرت نسبتهم ب 38%، بمقابل نسبة 34% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم أحيانا يشعرون بالحرية في أخذ القرارات داخل المؤسسة، في حين نجد نسبة 28% مثلت المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يشعرون بالحرية في أخذ القرارات داخل المؤسسة.

و عند ادخال المتغير المستقل المتمثل في هل تكفي كفاءة القائد في تمكين العاملين، بينت معطيات الجدول أنه أثر على المتغير التابع و المتمثل في شعور المبحوثين بالحرية في أخذ القرارات داخل المؤسسة، بحيث النسب تسير

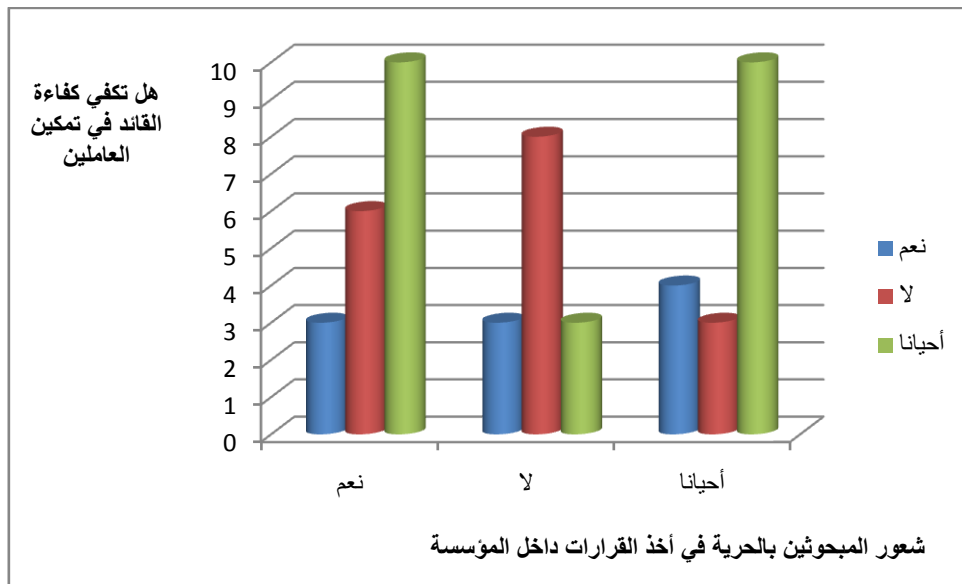
النتائج

في نفس الاتجاه العام للجدول، فأعلى نسبة سجلت في خانات التقاطع قدرت ب 43.5% من الذين صرحوا بأنهم أحيانا تكفي كفاءة القائد في تمكين العاملين، و شعور المبحوثين بالحرية في أخذ القرارات داخل المؤسسة، تليها نسبة 35.5% مثلت المبحوثين الذين يرون أن كفاءة القائد لا تكفي في تمكين العاملين و يرون أيضا أن المبحوثين يشعرون بالحرية في أخذ القرارات داخل المؤسسة، لتأتي في الأخير نسبة 30% من الذين يرون أن كفاءة القائد تكفي لتمكين العاملين و شعور المبحوثين بالحرية في أخذ القرارات داخل المؤسسة.

من خلال القراءة الاحصائية للجدول أعلاه توصلنا أن خصائص القائد الشخصية المتمثلة في كفاءة القائد في تمكين العاملين تؤثر في شعور المبحوثين بالحرية في أخذ القرارات داخل المؤسسة.

ويظهر بشكل واضح في العرض البياني التالي:

الشكل رقم 09: يبين العلاقة بين رأي المبحوثين حول هل تكفي كفاءة القائد في تمكين العاملين وشعورهم بالحرية في أخذ القرارات داخل المؤسسة



النتائج

جدول رقم 10: يبين العلاقة بين رأي المبحوثين حول هل تكفي كفاءة القائد في تمكين العاملين وشعورهم بالأمان والثقة في أداء المهام داخل المؤسسة

شعور المبحوثين بالأمان والثقة في أداء المهام داخل المؤسسة								هل تكفي كفاءة القائد في تمكين العاملين
المجموع		أحيانا		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	10	—	—	70	07	30	03	نعم
100	17	—	—	70.6	12	29.4	05	لا
100	23	—	—	65.2	15	34.8	08	أحيانا
100	50	—	—	68	34	32	16	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يشعرون بالأمان والثقة في أداء المهام داخل المؤسسة والذين قدرت نسبتهم ب 68%، بمقابل نسبة 32% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم يشعرون بالحرية في أخذ القرارات داخل المؤسسة.

النتائج

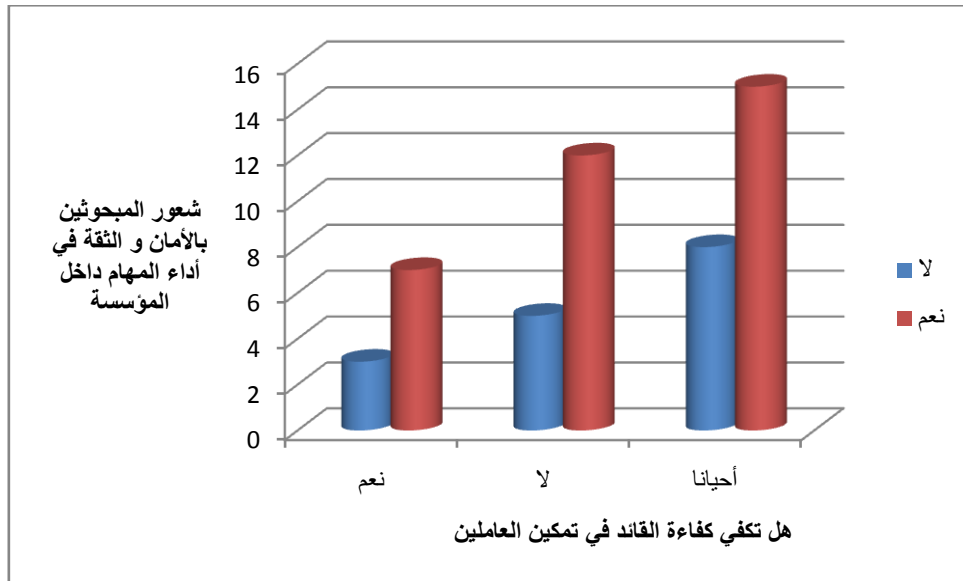
و عند ادخال المتغير المستقل المتمثل في هل تكفي كفاءة القائد في تمكين العاملين، بينت معطيات الجدول أنه لم يؤثر على المتغير التابع و المتمثل في شعور المبحوثين بالأمان و الثقة في أداء المهام داخل المؤسسة بحيث النسب تسير في نفس الاتجاه العام للجدول، فأعلى نسبة سجلت في خانات التقاطع قدرت ب 70.6% صرح بها المبحوثين الذين يرون أنه لا تكفي كفاءة القائد في تمكين العاملين، و عدم شعور المبحوثين بالأمان و الثقة في أداء المهام داخل المؤسسة، تليها نسبة 70% أن كفاءة القائد تكفي في تمكين العاملين و لكن لا يشعر المبحوثين بالأمان و الثقة في أداء المهام داخل المؤسسة، لتأتي في الأخير نسبة 65.2% من الذين يرون أن أحيانا كفاءة القائد تكفي لتمكين العاملين و عدم شعور المبحوثين بالأمان و الثقة في أداء المهام داخل المؤسسة.

من خلال القراءة الاحصائية للجدول أعلاه توصلنا أن خصائص القائد الشخصية المتمثلة في كفاءة القائد في تمكين العاملين لا تكفي بحيث لا يشعر المبحوثين بالأمان و الثقة في أداء المهام داخل المؤسسة.

ويظهر بشكل واضح في العرض البياني التالي:

الشكل رقم 10: يبين العلاقة بين رأي المبحوثين حول هل تكفي كفاءة القائد في تمكين العاملين وشعورهم بالأمان و الثقة في أداء المهام داخل المؤسسة

النتائج



جدول رقم 11: بين العلاقة بين رأي المبحوثين حول هل تكفي كفاءة القائد في تمكين العاملين وشعورهم بالمكانة والأهمية داخل المؤسسة

شعور المبحوثين بالمكانة والأهمية داخل المؤسسة								هل تكفي كفاءة القائد في تمكين
المجموع		أحيانا		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	

النتائج

العاملين								
نعم	09	90	01	10	-	-	10	100
لا	16	94.1	01	5.9	-	-	17	100
أحيانا	23	100	-	-	-	-	23	100
المجموع	48	96	02	04	-	-	50	100

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أنهم يشعرون بالمكانة والاهمية داخل المؤسسة، والذين قدرت نسبتهم ب 96%، بمقابل نسبة 04% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يشعرون بالمكانة والأهمية داخل المؤسسة.

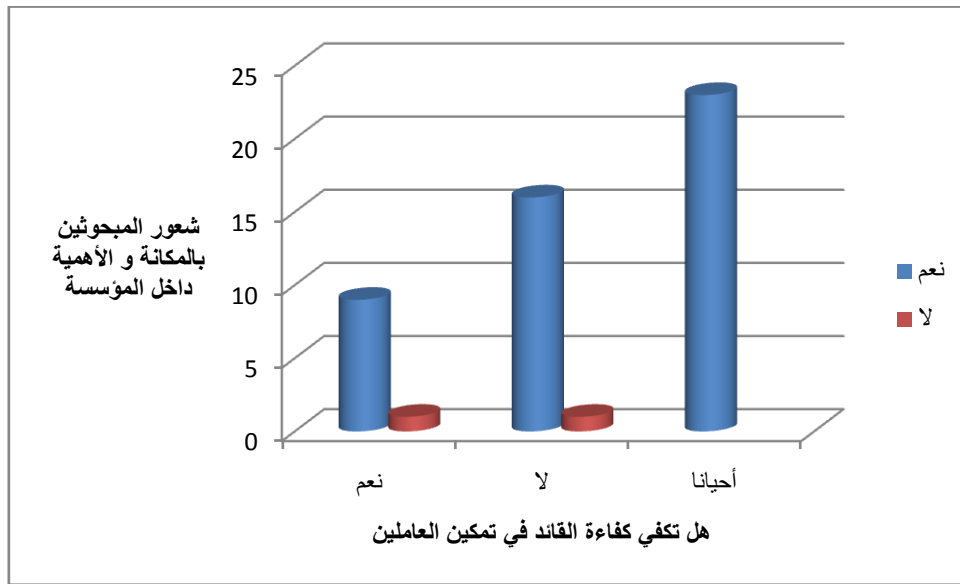
و عند ادخال المتغير المستقل المتمثل في هل تكفي كفاءة القائد في تمكين العاملين، بينت المعطيات أنه تؤثر في شعور المبحوثين بالمكانة و الأهمية داخل المؤسسة، بحيث النسب تسير في نفس الاتجاه العام للجدول، فأعلى نسبة سجلت في خانات التقاطع قدرت ب 100% من الذين صرحوا بأنهم أحيانا تكفي كفاءة القائد في تمكين العاملين، و شعور المبحوثين الذين بالمكانة و الأهمية داخل المؤسسة، بالمقابل نسبة 94.1% من المبحوثين الذين يرون أن كفاءة القائد لا تكفي في تمكين العاملين بالرغم من شعورهم بالمكانة و الأهمية داخل المؤسسة، لتأتي في الأخير نسبة 90% من الذين صرحوا بأن كفاءة القائد تكفي لتمكين العاملين و شعور المبحوثين بالمكانة و الأهمية داخل المؤسسة.

من خلال القراءة الاحصائية للجدول أعلاه توصلنا أن خصائص القائد الشخصية المتمثلة في كفاءة القائد في تمكين العاملين تؤثر على شعور المبحوثين بالمكانة والأهمية داخل المؤسسة.

النتائج

ويظهر بشكل واضح في العرض البياني التالي:

الشكل رقم 11: يبين العلاقة بين رأي المبحوثين حول هل تكفي كفاءة القائد في تمكين العاملين وشعورهم بالمكانة والأهمية داخل المؤسسة



جدول رقم 12: يبين العلاقة بين رأي المبحوثين حول هل تكفي كفاءة القائد في تمكين العاملين وشعورهم بالضغط أثناء عملهم

النتائج

شعور المبحوثين بالضغط أثناء العمل								هل تكفي كفاءة القائد في تمكين العاملين
المجموع		أحيانا		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	10	10	01	—	—	90	9	نعم
100	17	—	—	—	—	100	17	لا
100	23	—	—	4.3	—	95.7	22	أحيانا
100	50	02	1	02	—	96	48	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يشعرون بالضغط أثناء العمل الذين قدرت نسبتهم ب 96% مقابل نسبة 2% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم أحيانا يتعرضون للضغط أثناء العمل، و 2% من المبحوثين صرحوا أنهم لا يشعرون بالضغط أثناء العمل

بعد ادخال المتغير المستقل والمتمثل في كفاءة القائد في تمكين العاملين بينت معطيات الجدول أنه يؤثر كثيرا على شعور المبحوثين بالضغط أثناء العمل، بحيث النسب تسير بنفس اتجاه العام للجدول، فأعلى نسبة سجلت في خانات التقاطع قدرت ب 100% صرح بها المبحوثين الذين يرون أن كفاءة القائد لا تشعر المبحوثين بالضغط أثناء العمل، لتليها نسبة 95.7% من المبحوثين الذي صرحوا أن كفاءة القائد ما تشعر المبحوثين بالضغط أثناء العمل في حين 90% من المبحوثين الذين يرون أن كفاءة القائد تشعرهم بالضغط أثناء العمل.

النتائج

من خلال القراءة الاحصائية للجدول أعلاه توصلنا أن خصائص القائد الشخصية المتمثلة في كفاءة القائد تؤثر في شعور المبحوثين بالضغط أثناء العمل

جدول رقم 13: يبين العلاقة بين رأي المبحوثين حول هل تكفي كفاءة القائد في تمكين العاملين وتأثير القيم الايجابية في الاستقلالية الذاتية

تأثير القيم الايجابية للقائد في استقلالية الذاتية للعاملين								هل تكفي كفاءة القائد في تمكين العاملين
المجموع		أحيانا		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	10	20	02	70	07	10	01	نعم
100	17	23.5	4	52.9	09	23.5	04	لا
100	23	39.1	09	26.1	06	34.8	08	أحيانا
100	50	30	15	44	22	26	13	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن القيم الايجابية للقائد لا تؤثر على الاستقلالية الذاتية للعاملين التي قدرت نسبتهم ب 44%، مقابل الذين صرحوا بأحيانا تؤثر بنسبة 30% ، أما أقل فئة هم من صرحوا بأنها تؤثر على الاستقلالية الذاتية للعاملين بنسبة 26%

النتائج

بعد ادخال المتغير المستقل و المتمثل في كفاءة القائد في تمكين العاملين بينت معطيات الجدول أنه لا يؤثر على القيم الايجابية للقائد في الاستقلالية الذاتية للعاملين بحيث النسب تسير بنفس اتجاه العام للجدول، فأعلى نسبة سجلت في خانات التقاطع قدرت ب 70% صرح بها المبحوثين الذين يرون أن كفاءة القائد في تمكين العاملين لا تؤثر في القيم الايجابية للقائد في الاستقلالية الذاتية للعاملين، لتليها نسبة 52.9% مثلت المبحوثين الذين يرون أن كفاءة القائد لا تكفي في تمكين العاملين و لا تؤثر القيم الايجابية للقائد في الاستقلالية الذاتية للعاملين، و في الأخير نسبة 26.1% من المبحوثين الذين يرون أن كفاءة القائد أحيانا تكفي في تمكين العاملين و لا تؤثر القيم الايجابية للقائد في الاستقلالية الذاتية للعاملين.

ومن خلال القراءة الاحصائية للجدول أعلاه توصلنا أن خصائص القائد الشخصية المتمثلة في كفاءة القائد لم تؤثر في القيم الايجابية للقائد في الاستقلالية الذاتية للعاملين

جدول رقم 14: يبين العلاقة بين رأي المبحوثين حول هل تكفي كفاءة القائد في تمكين العاملين وامتلاكهم للسلطة والمسؤولية في التصرف دون اللجوء الى رئيسهم

امتلاك المبحوثين السلطة والمسؤولية في التصرف دون اللجوء الى رئيسهم								هل تكفي كفاءة القائد في تمكين العاملين
نعم		لا		أحيانا		المجموع		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
40	04	50	05	10	01	100	10	نعم
47.1	08	35.3	06	17.6	03	100	17	لا

النتائج

100	23	26.1	06	21.7	05	52.2	12	أحيانا
100	50	20	10	32	16	48	24	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا بامتلاك السلطة و المسؤولية دون اللجوء الى الرئيس بنسبة 48% ، مقابل 32% من الذين صرحوا أنهم لا يملكون السلطة و المسؤولية في التصرف، في حين أن 20% من المبحوثين الذين صرحوا بأحيانا

عند ادخال المتغير المستقل هل تكفي كفاءة القائد في تمكين العاملين، بينت معطيات الجدول أنه كفاءة القائد في تمكين العاملين تؤثر في امتلاك المبحوثين للسلطة و المسؤولية في التصرف دون اللجوء الى رئيسهم بحيث النسب تسير في نفس الاتجاه العام للجدول، فأعلى نسبة سجلت في خانات التقاطع قدرت ب 52.2% صرح بها المبحوثين الذين يرون أنه أحيانا تكفي كفاءة القائد في تمكين العاملين و أحيانا يمتلك المبحوثين السلطة و المسؤولية في التصرف دون اللجوء الى رئيسهم، تليها نسبة 47.1% من المبحوثين يرون أنه لا تكفي كفاءة القائد في تمكين العاملين و امتلاك المبحوثين السلطة و المسؤولية في التصرف، وفي الأخير نسبة 40% من المبحوثين صرحوا أن كفاءة القائد تكفي في تمكين العاملين و أنهم يمتلكون السلطة و المسؤولية في التصرف دون اللجوء الى رئيسهم.

ومن خلال القراءة الاحصائية للجدول أعلاه توصلنا أن خصائص القائد الشخصية المتمثلة في كفاءة القائد في تمكين العاملين تؤثر على امتلاك المبحوثين السلطة و المسؤولية في التصرف دون اللجوء الى رئيسهم.

النتائج

جدول رقم 15: يبين العلاقة بين رأي المبحوثين حول هل تكفي كفاءة القائد في تمكين العاملين وممارسة القائد الاداري سلوك القيادة في كل عمله

هل يمارس القائد الاداري سلوك القيادة في كل عمله								هل تكفي كفاءة القائد في تمكين العاملين
المجموع		أحيانا		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	10	20	02	50	05	30	03	نعم
100	17	41.2	07	41.2	07	17.6	03	لا
100	23	26.1	06	47.8	11	26.1	06	أحيانا
100	50	30	15	46	23	24	12	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة من المبحوثين صرحوا بعدم ممارسة القائد سلوك القيادة في كل عمله بنسبة 46% ، مقابل 30% من الذين صرحوا بأحيانا، و 24% صرحوا بممارسة القائد لسلوك القيادة

النتائج

عند ادخال المتغير المستقل هل تكفي ثقافة القائد في تمكين العاملين، بينت معطيات الجدول أنه كفاءة القائد في تمكين العاملين لا تؤثر في ممارسة القائد الاداري سلوك القيادة في كل عمله بحيث النسب تسير في نفس الاتجاه العام للجدول، فأعلى نسبة سجلت في خانات التقاطع قدرت ب 50% صرح بها المبحوثين الذين يرون أن كفاءة القائد تكفي في تمكين العاملين و لا يمارس القائد الاداري سلوك القيادة في كل عمله، تليها نسبة 47.8% مثلت المبحوثين الذين يرون أن كفاءة القائد تكفي أحيانا في تمكين العاملين و لا يمارس القائد الاداري سلوك القيادة في كل عمله، ثم نسبة 41.2% مثلت المبحوثين الذين يرون أن كفاءة القائد لا تكفي في تمكين العاملين و أيضا لا يمارس القائد الاداري سلوك القيادة في كل عمله.

ومن خلال القراءة الاحصائية للجدول أعلاه توصلنا أن خصائص القائد الشخصية المتمثلة في كفاءة القائد لم تؤثر على ممارسة القائد الاداري لسلوك القيادة في كل عمله.

جدول رقم 16: يبين العلاقة بين رأي المبحوثين حول هل يتسم القائد بقوة الشخصية والانضباط في العمل وشعورهم بالحرية في أخذ القرارات داخل المؤسسة

شعور المبحوثين بالحرية في اخذ القرارات داخل المؤسسة								هل يتسم القائد بقوة الشخصية و الانضباط في العمل
المجموع		أحيانا		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	07	42.9	03	28.6	02	28.6	02	نعم
100	28	39.3	11	25	07	35.7	10	لا

النتائج

100	15	20	03	33.3	05	46.7	07	أحيانا
100	50	34	17	28	14	38	19	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أنهم يشعرون بالحرية في أخذ القرارات داخل المؤسسة بنسبة 38% ، مقابل نسبة 34% من المبحوثين الذين صرحوا بأحيانا و 28% من الذين صرحوا أنهم لا يشعرون بالحرية في أخذ القرارات.

و عند ادخال المتغير المستقل و المتمثل في هل يتسم القائد بقوة الشخصية و الانضباط في العمل أثر في شعور المبحوثين بالحرية في أخذ القرارات بحيث تسير النسب نحو اتجاه العام للجدول، فأعلى نسبة سجلت في خانات التقاطع قدرت ب 46.7% صرح بها المبحوثين الذين يرون أنه أحيانا يتسم القائد بالقوة الشخصية و الانضباط في العمل، و شعور المبحوثين بالحرية في أخذ القرارات ثم نسبة 35.7% من الذين صرحوا أن القائد لا يتسم بقوة الشخصية و الانضباط في العمل، و شعور المبحوثين بالحرية في أخذ القرارات ، و في الأخير نسبة 28.6% صرحوا بأن القائد يتسم بقوة الشخصية و الانضباط و شعور المبحوثين بالحرية في أخذ القرارات داخل المؤسسة.

ومن خلال القراءة الاحصائية للجدول أعلاه توصلنا أن خصائص القائد الشخصية و المتمثلة في قوة شخصية القائد وانضباطه في العمل تؤثر على شعور المبحوثين بالحرية في أخذ القرارات داخل المؤسسة.

جدول رقم 17: يبين العلاقة بين رأي المبحوثين حول هل يتسم القائد بقوة الشخصية و الانضباط في العمل و شعورهم بالأمان و الثقة في أداء المهام داخل المؤسسة

شعور المبحوثين بالأمان و الثقة في أداء المهام داخل المؤسسة				هل يتسم القائد بقوة الشخصية
المجموع	أحيانا	لا	نعم	

النتائج

و الانضباط في العمل	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	4	57.1	3	42.9	—	—	7	100
لا	11	39.3	17	60.7	—	—	28	100
أحيانا	1	6.7	14	93.3	—	—	15	100
المجموع	16	32	34	68	—	—	50	100

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يشعرون بالأمان و الثقة في أداء المهام داخل المؤسسة بنسبة 68% ، مقابل نسبة 32% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يشعرون بالأمان و الثقة في أداء مهامهم.

و عند ادخال المتغير المستقل و المتمثل في هل يتسم القائد بقوة الشخصية و الانضباط في العمل أثر في عدم شعور المبحوثين بالأمان و الثقة في أداء المهام داخل المؤسسة بحيث تسير النسب نحو اتجاه العام للجدول، فأعلى نسبة سجلت في خانات التقاطع قدرت ب 93.3% صرح بها المبحوثين الذين يرون أنه أحيانا يتسم القائد بالقوة الشخصية و الانضباط في العمل، و عدم شعور المبحوثين بالأمان و الثقة في أداء المهام، في حين نسبة 60.7% من الذين صرحوا أن القائد لا يتسم بقوة الشخصية و الانضباط في العمل، و عدم شعور المبحوثين بالأمان و الثقة في أداء المهام، و في الأخير نسبة 42.9% صرحوا بأن القائد يتسم بقوة الشخصية و الانضباط و شعور المبحوثين بالأمان و الثقة في أداء المهام داخل المؤسسة.

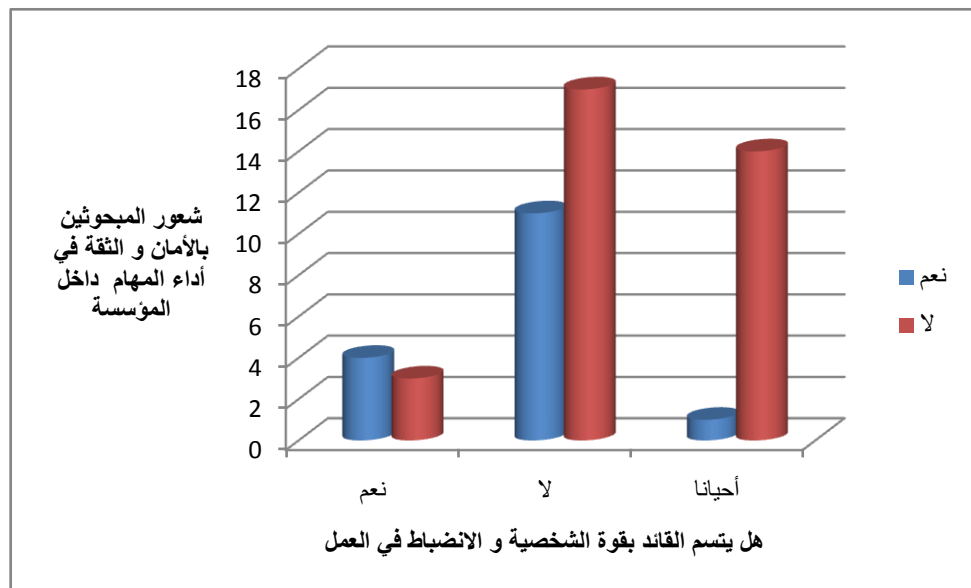
ولاختبار العلاقة بين اتسام القائد بقوة الشخصية و الانضباط في العمل وتصريحات المبحوثين حول شعورهم بالأمان و الثقة في أداء المهام داخل المؤسسة طبقنا اختبار كا تربيع (حسب نتائج برنامج SPSS) عند درجة

النتائج

الحرية 2 وجدنا مستوى دلالة الاختبار 0,01 وبالتالي هو أقل من 0,05. بمعنى أنه ترفض الفرضية الصفرية التي تنفي العلاقة بين المتغيرين وتقبل الفرضية البديلة التي تؤكد العلاقة بين المتغيرين، وهذا ما يدل على أن اتسام القائد بقوة الشخصية و الانضباط في عمله أثر على شعور المبحوثين بالثقة و الأمان في لأداء المهام داخل المؤسسة.

ويظهر بشكل واضح في العرض البياني التالي:

الشكل رقم 12: يبين العلاقة بين رأي المبحوثين حول هل يتسم القائد بقوة الشخصية و الانضباط في العمل وشعورهم بالأمان و الثقة في أداء المهام داخل المؤسسة



النتائج

جدول رقم 18: يبين العلاقة بين رأي المبحوثين حول هل يتسم القائد بقوة الشخصية والانضباط في العمل وشعورهم بالمكانة والأهمية داخل المؤسسة

شعور المبحوثين بالمكانة والأهمية داخل المؤسسة								هل يتسم القائد بقوة الشخصية و الانضباط في العمل
المجموع		أحيانا		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	7	—	—	28,6	2	71,4	5	نعم
100	28	—	—	—	—	100	28	لا
100	15	—	—	—	—	100	15	أحيانا
100	50	—	—	4	2	96	48	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أنهم يشعرون بالمكانة و الأهمية داخل المؤسسة بنسبة 96% ، مقابل نسبة 04% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يشعرون بالمكانة و الأهمية داخل المؤسسة

و عند ادخال المتغير المستقل و المتمثل في هل يتسم القائد بقوة الشخصية و الانضباط في العمل أثر في عدم شعور بالمكانة و الأهمية داخل المؤسسة بحيث تسير النسب نحو اتجاه العام للجدول، فأعلى نسبة سجلت في خانات التقاطع قدرت ب 100% صرح بها المبحوثين الذين يرون أنه لا يتسم القائد بالقوة الشخصية و الانضباط في العمل، و أحيانا نفس النسبة، و شعور المبحوثين أيضا بالمكانة و الأهمية داخل المؤسسة، ثم نسبة

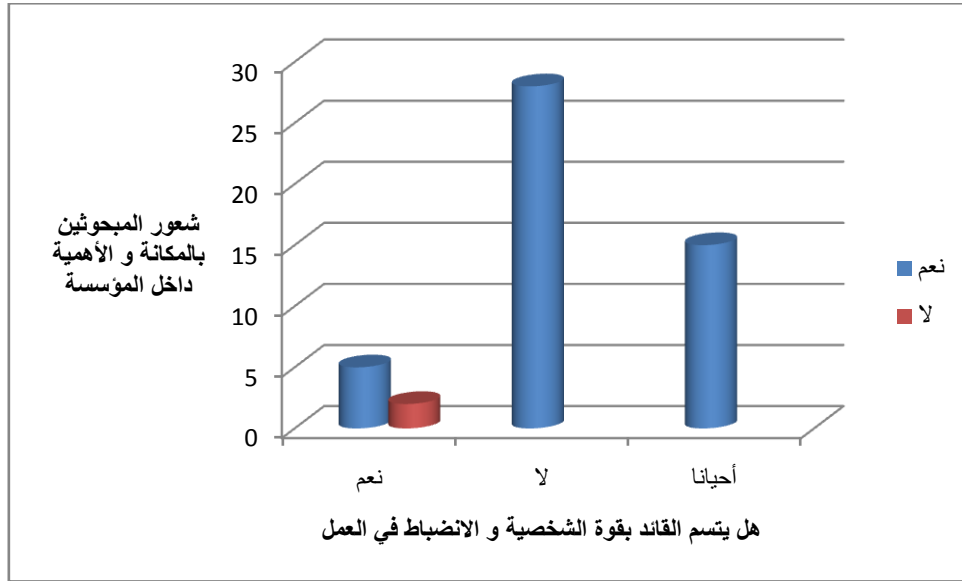
النتائج

71.4% من الذين يرون أن القائد يتسم بقوة الشخصية و الانضباط في العمل، و شعور المبحوثين بالمكانة و الأهمية داخل المؤسسة

ولاختبار العلاقة بين اتسام القائد بقوة الشخصية و الانضباط في العمل وتصريحات المبحوثين حول شعورهم طبقنا اختبار كا تربيع (حسب نتائج برنامج SPSS) عند درجة الحرية 2 وجدنا مستوى دلالة الاختبار 0,01 وبالتالي هو أقل من 0,05. بمعنى أنه ترفض الفرضية الصفرية التي تنفي العلاقة بين المتغيرين و تقبل الفرضية البديلة التي تؤكد العلاقة بين المتغيرين، وهذا ما يدل على أن اتسام القائد بقوة الشخصية و الانضباط في عمله أثر على شعور المبحوثين بالثقة و الأمان في لأداء المهام داخل المؤسسة .
ويظهر بشكل واضح في العرض البياني التالي:

الشكل رقم 13: يبين العلاقة بين رأي المبحوثين حول هل يتسم القائد بقوة الشخصية و الانضباط في العمل و شعورهم بالمكانة و الأهمية داخل المؤسسة

النتائج



جدول رقم 19: يبين العلاقة بين رأي المبحوثين حول هل يتسم القائد بقوة الشخصية و الانضباط في العمل وشعورهم بالضغط أثناء العمل

شعور المبحوثين بالضغط أثناء العمل								هل يتسم القائد بقوة الشخصية و الانضباط في العمل
المجموع		أحيانا		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	07	14.3	01	—	—	85.7	06	نعم
100	28	—	—	3.6	01	96.4	27	لا
100	15	—	—	—	—	100	15	أحيانا
100	50	02	01	02	01	96	48	المجموع

النتائج

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أنهم يشعرون بالضغط أثناء العمل بنسبة 96% ، مقابل نسبة 02% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يشعرون بالضغط أثناء العمل، و 2% يشعرون أحيانا بالضغط أثناء العمل.

و عند ادخال المتغير المستقل و المتمثل في هل يتسم القائد بقوة الشخصية و الانضباط في العمل أثر في شعور المبحوثين بالضغط أثناء العمل بحيث تسير النسب نحو اتجاه العام للجدول، فأعلى نسبة سجلت في خانة التقاطع قدرت ب 100% صرح بها المبحوثين الذين يرون أنه أحيانا يتسم القائد بقوة الشخصية و الانضباط في العمل في حين يشعر المبحوثين بالضغط أثناء العمل، ثم تليها نسبة 96.4% من المبحوثين صرحوا أن القائد لا يتسم بقوة الشخصية و الانضباط أثناء العمل، في حين يشعر المبحوثين بالضغط أثناء العمل، و في الأخير نسبة 85.7% من المبحوثين صرحوا أن القائد يتسم بقوة الشخصية و الانضباط في العمل وشعور المبحوثين بالضغط أثناء العمل.

ومن خلال القراءة الاحصائية للجدول أعلاه توصلنا الى أن خصائص القائد الشخصية متمثلة في قوة شخصية القائد وانضباطه في العمل تؤثر على شعور للمبحوثين بالضغط أثناء العمل.

النتائج

جدول رقم 20: يبين العلاقة بين رأي المبحوثين حول هل يتسم القائد بقوة الشخصية والانضباط في العمل وتأثير القيم الايجابية للقائد في استقلالية الذاتيه للعاملين

تأثير القيم الايجابية للقائد في استقلالية الذاتيه للعاملين								هل يتسم القائد بقوة الشخصية و الانضباط في العمل
المجموع		أحيانا		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	07	00	00	42.90	03	57.1	04	نعم
100	28	28.6	08	46.4	13	25	07	لا
100	15	46.7	07	40	06	13.3	02	أحيانا
100	50	30	15	44	22	26	13	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا تؤثر القيم الايجابية للقائد في الاستقلالية الذاتيه للعاملين بنسبة 44% ، تليها نسبة 30% صرحوا بأحيانا، و 26% من الذين صرحوا أن تأثير القيم الايجابية للقائد في الاستقلالية الذاتيه للعاملين.

النتائج

و عند ادخال المتغير المستقل و المتمثل في هل يتسم القائد بقوة الشخصية و الانضباط في العمل لم يؤثر في القيم الايجابية للقائد في الاستقلالية الذاتية للعاملين، بحيث تسير النسب نحو اتجاه العام للجدول، فأعلى نسبة سجلت في خانات التقاطع قدرت ب 46.4% صرح بها المبحوثين الذين يرون أنه لا يتسم القائد بقوة الشخصية و الانضباط في العمل و لا تؤثر القيم الايجابية للقائد في الاستقلالية الذاتية للعاملين، ثم تليها نسبة 42.90% من المبحوثين صرحوا أن القائد يتسم بقوة الشخصية و الانضباط في العمل، و لا تؤثر القيم الايجابية للقائد في الاستقلالية الذاتية للعاملين، و في الأخير نسبة 40% من الذين صرحوا أن القائد يتسم أحيانا بقوة الشخصية و الانضباط في العمل، و لا تؤثر القيم الايجابية في الاستقلالية الذاتية للعاملين. ومن خلال القراءة الاحصائية للجدول أعلاه توصلنا الى أن خصائص القائد الشخصية المتمثلة في هل يتسم القائد بقوة الشخصية و الانضباط في العمل، لا تؤثر في القيم الايجابية للقائد و الاستقلالية الذاتية للعاملين.

جدول رقم 21: يبين العلاقة بين رأي المبحوثين حول هل يتسم القائد بقوة الشخصية و الانضباط في العمل و امتلاكهم السلطة و المسؤولية في التصرف دون اللجوء الى رئيسهم

امتلاك المبحوثين السلطة والمسؤولية في التصرف دون اللجوء الى رئيسهم								هل يتسم القائد بقوة الشخصية و الانضباط في العمل
المجموع		أحيانا		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	07	00	00	28.6	02	71.4	05	نعم
100	28	14.3	04	39.3	11	46.4	13	لا

النتائج

100	15	40	06	20	03	40	06	أحيانا
100	50	20	10	32	16	48	24	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أنهم يمتلكون السلطة و المسؤولية في التصرف دون اللجوء الى رئيسهم بنسبة 48% ، مقابل 30% من المبحوثين صرحوا أنهم لا يمتلكون السلطة و المسؤولية في التصرف، ثم نسبة 20% من المبحوثين الذين يرون أنه أحيانا يمتلكون سلطة و المسؤولية في التصرف.

و عند ادخال المتغير المستقل و المتمثل في هل يتسم القائد بقوة الشخصية و الانضباط في العمل بينت معطيات الجدول نفس اتجاه العام، فأعلى نسبة سجلت في خانات التقاطع قدرت ب 71.4% صرح بها المبحوثين الذين يرون أن القائد يتسم بقوة الشخصية و انضباطه في العمل و امتلاك المبحوثين السلطة و المسؤولية في التصرف دون اللجوء الى رئيسهم، ثم تليها نسبة 46.4% من المبحوثين صرحوا أن القائد لا يتسم بقوة الشخصية و الانضباط في العمل، و لا يمتلك المبحوثين السلطة و المسؤولية في التصرف دون اللجوء الى رئيسهم، ثم نسبة 40% يرون أن القائد أحيانا يتسم أحيانا بقوة الشخصية و الانضباط في العمل، في حين أحيانا يمتلك المبحوثين السلطة و المسؤولية في التصرف دون اللجوء الى رئيسهم.

ومن خلال القراءة الاحصائية للجدول أعلاه توصلنا الى أن خصائص القائد الشخصية المتمثلة في هل يتسم القائد بقوة الشخصية و الانضباط في العمل، تؤثر في امتلاك المبحوثين السلطة و المسؤولية في التصرف دون اللجوء الى رئيسهم.

النتائج

جدول رقم 22: يبين العلاقة بين رأي المبحوثين حول هل يتسم القائد بقوة الشخصية والانضباط في العمل وممارسة القائد الاداري سلوك القيادة في كل عمله

يمارس القائد الاداري سلوك القيادة في كل عمله								هل يتسم القائد بقوة الشخصية و الانضباط في العمل
المجموع		أحيانا		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	07	28.6	02	42.9	03	28.6	02	نعم
100	28	28.6	08	42.9	12	28.6	08	لا
100	15	33.3	05	53.3	08	13.3	02	أحيانا

النتائج

100	50	30	15	46	23	24	12	المجموع
-----	----	----	----	----	----	----	----	---------

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أن القائد الاداري لا يمارس القيادة في كل عمله بنسبة 46% ، مقابل 24% من المبحوثين الذين صرحوا أن يمارس سلوك القيادة في كل عمله في حين صرح 30% من المبحوثين أنه أحيانا ما يمارس القائد الاداري سلوك القيادة في كل عمله.

و عند ادخال المتغير المستقل و المتمثل في هل يتسم القائد بقوة الشخصية و الانضباط في العمل لم يؤثر في ممارسة القائد الاداري سلوك القيادة في كل عمله بحيث تسير النسب نحو اتجاه العام للجدول، فأعلى نسبة سجلت في خانات التقاطع قدرت ب 53.3% من الذين صرحوا أن أحيانا يتسم القائد بقوة الشخصية و انضباطه في العمل، و لا يمارس القائد الاداري سلوك القيادة في كل عمله، في حين نسبة 42.9% صرحوا بأن القائد لا يتسم بقوة الشخصية و الانضباط في العمل، و لا يمارس القائد الاداري سلوك القيادة في كل عمله، ثم نسبة 42.9% صرحوا أن القائد يتسم أحيانا بقوة الشخصية و الانضباط في العمل، و يمارس القائد الاداري سلوك القيادة في كل عمله.

ومن خلال القراءة الاحصائية للجدول أعلاه توصلنا الى أن خصائص القائد الشخصية المتمثلة في هل يتسم القائد بقوة الشخصية و الانضباط في العمل، لا تؤثر في ممارسة القائد الاداري سلوك القيادة في كل عمله.

استنتاج الفرضية الاولى:

من خلال تحليلنا لأهم نتائج الفرضية الاولى والتي كانت موجهة نحو خصائص القائد الشخصية وتأثيرها على التمكين النفسي للعاملين توصلنا على النتائج التالية:

بما يخص متغير كفاية كفاءة القائد في تمكين العاملين بينت نتائج الدراسة أنه أثر نوعا ما على متغير شعور المبحوثين بالحرية في أخذ القرار المؤسسة، كما نجده أيضا لم يؤثر على شعور المبحوثين بالأمان و الثقة في أداء

النتائج

المهام داخل المؤسسة في حين نجد أنه لم يؤثر على شعور المبحوثين بالضغط أثناء العمل، بحيث نجد أنه أثر نوعا ما على تأثير القيم الايجابية للقائد في الاستقلالية الذاتية للعاملين، في حين أثر نوعا ما على امتلاك المبحوثين السلطة والمسؤولية في التصرف دون اللجوء الى رئيسه، كما لم يؤثر على ممارسة القائد الاداري لسلوك القيادة في كل عمله.

بما يخص متغير اتسام القائد بقوة الشخصية و الانضباط في العمل بينت نتائج الدراسة أنه أثر في شعور المبحوثين بالحرية في أخذ القرارات داخل المؤسسة، كما نجده يؤثر على شعور المبحوثين بالأمان و الثقة في أداء المهام داخل المؤسسة، في حين نجد أنه لم يؤثر على شعور المبحوثين بالمكانة و الأهمية داخل المؤسسة، كما نجده لم يؤثر على شعور المبحوثين بالضغط أثناء العمل، في حين نجد أنه يؤثر على القيم الايجابية للقائد في الاستقلالية الذاتية للعاملين، وأيضا أثر امتلاك المبحوثين السلطة و المسؤولية في التصرف دون اللجوء الى رئيسهم و نجد انه أثر نوعا ما على ممارسة القائد الاداري لسلوك القيادة في كل عمله.

وبالتالي الفرضية الاولى للدراسة تحققت نسبيا ومنه نتوصل إلى أن خصائص القائد الشخصية تؤثر نسبيا في التمكين النفسي للعاملين.

مناقشة الفرضية الثانية: تؤثر خصائص القائد التنظيمية في التمكين الهيكلي للعاملين

جدول رقم 23: يبين العلاقة بين القيادة الإدارية توجه المرؤوسين في العمل وتطبق نظام فعال يرضيهم والقيادة الإدارية تنمي روح الفريق.

القيادة الإدارية تنمي روح الفريق								القيادة الإدارية توجه المرؤوسين
المجموع		أحيانا		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	

النتائج

100	12	33,3	04	41,7	05	25	03	نعم
100	28	28,6	08	46,4	13	25	07	لا
100	10	30	03	50	05	20	02	أحيانا
100	50	30	15	46	23	24	12	المجموع

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن اتجاهه يتجه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أن القيادة الإدارية لا تنمي روح الفريق بنسبة 46 %، مقابل نسبة 30 % من المبحوثين صرحوا انه أحيانا ما تنمي القيادة الإدارية روح الفريق، في حين نجد نسبة 24 % مثلت المبحوثين الذين صرحوا أن القيادة الإدارية تنمي روح الفريق.

بعد إدخال المتغير المستقل والمتمثل في القيادة الإدارية توجه المرؤوسين وتطبيق نظام فعال يرضيهم بينت معطيات الجدول أنه لم يؤثر كثيرا على القيادة الإدارية تنمي روح الفريق بحيث النسب تسير في نفس الاتجاه العام للجدول، فأعلى نسبة سجلت في خانات التقاطع قدرت بـ 50 % صرح بها المبحوثين الذين يرون أنه أحيانا ما القيادة الإدارية توجه المرؤوسين والقيادة الإدارية لا تنمي روح الفريق، تليها نسبة 46,4 % مثلت المبحوثين الذين يرون أن القيادة الإدارية لا توجه المرؤوسين وأيضا القيادة الإدارية لا تنمي روح الفريق، لتأتي في الأخير نسبة 41,7 % مثلت المبحوثين الذين يرون أن القيادة الإدارية توجه المرؤوسين ويرونا أيضا أن القيادة الإدارية لا تنمي روح الفريق.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه توصلنا أن خصائص القائد التنظيمية المتمثلة في التوجيه لم تؤثر على تنمية روح الفريق بحيث وجدنا أنه مهما كانت آراء المبحوثين حول وجود توجيه من قبل القائد إلا أنهم معظمهم يرون أن القيادة الإدارية لا تنمي روح الفريق.

جدول رقم 24: يبين العلاقة بين القيادة الإدارية توجه المرؤوسين في العمل وتطبيق نظام فعال يرضيهم واستعمال القائد لوسائل معينة تحفز العمال على أداء عملهم بكفاءة.

النتائج

استعمال القائد لوسائل معينة تحفز العمال على أداء عملهم بكفاءة								القيادة الإدارية توجه المرؤوسين
المجموع		أحيانا		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	12	8,3	01	8,3	01	83,3	10	نعم
100	28	32,1	09	17,9	05	50	14	لا
100	10	10	01	20	02	70	07	أحيانا
100	50	22	11	16	08	62	31	المجموع

توضح معطيات الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أن القيادة الإدارية توجه المرؤوسين في العمل وتطبق نظام فعال يرضيهم واستعمال القائد لوسائل معينة تحفز العمال على أداء عملهم بكفاءة بنسبة 62%، مقابل 22% صرحوا بأحيانا ما يستعمل القائد وسائل معينة تحفز العامل على أداء عملهم بكفاءة، في حين تأتي نسبة 16% مثلت المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يستعمل القائد لأي وسائل معينة تحفز العمال على أداء عملهم بكفاءة.

وعند إدخال المتغير المستقل والمتمثل في القيادة الإدارية توجه المرؤوسين في العمل وتطبق نظام فعال يرضيهم بينت معطيات الجدول أنه أثرى نوعا ما على رأي المبحوثين حول استعمال القائد لوسائل معينة تحفز العمال على أداء عملهم بكفاءة، حيث سجلنا أعلى نسبة عند المبحوثين الذين صرحوا أن القيادة الإدارية توجه المرؤوسين في العمل ورأيهم بأن القائد نعم يستعمل وسائل معينة تحفز العمال على أداء عملهم بكفاءة والتي قدرت بـ 83,3%، مقابل 70% من المبحوثين صرحوا أنه أحيانا ما توجه القيادة الإدارية المرؤوسين وأيضا كان رأيهم بأن القائد يستعمل وسائل معينة تحفز العمال على أداء عملهم بكفاءة، في حين نجد نصف

النتائج

المبحوثين 50% الذين صرحوا أن القيادة الإدارية لا تقوم بتوجيه العاملين وأيضاً يرون أن القائد يستعمل وسائل معينة ليحفز العمال على أداء عملهم بكفاءة.

وبالتالي دور القيادة في توجيه العاملين لم يؤثر كثيراً على آراء المبحوثين حول أن القائد يستعمل وسائل معينة لتحفيز العمال على أداء عملهم بكفاءة.

جدول رقم 25: يبين العلاقة بين القيادة الإدارية توجه المرؤوسين في العمل وتطبق نظام فعال يرضيهم وإيجاد العاملين سهولة في التواصل مع مدراءهم

يجد العاملين سهولة في التواصل مع مدراءهم								القيادة الإدارية توجه المرؤوسين
المجموع		أحيانا		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	12	25	03	33,3	04	41,7	05	نعم
100	28	53,6	15	39,3	11	7,1	02	لا
100	10	30	03	50	05	20	02	أحيانا
100	50	42	21	40	20	18	09	المجموع

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أن العاملين يجدون سهولة في التواصل مع مدراءهم والذي قدرت نسبتهم بـ 42% تليها نسبة 40% وهي نسبة ليست ببعيدة على النسبة الأولى مثلت المبحوثين الذين صرحوا أنه لا يجد العمال سهولة في التواصل مع مدراءهم، في حين

النتائج

تأتي في الأخير نسبة 18 % فقط مثلت المبحوثين الذين صرحوا أنه يوجد العاملين سهولة في التواصل مع مدراءهم، بالتالي تستنتج أنه تنخفض نوعا ما سهولة التواصل بين القائد والعاملين. وعند إدخالنا للمتغير المستقل والممثل في القيادة الإدارية توجه المرؤوسين في العمل وتطبق نظام فعال يرضيهم بينت معطيات الجدول أنه أثر على رأي المبحوثين حول أنه يجد العاملين سهولة في التواصل مع مدراءهم، بما يخص المبحوثين الذين صرحوا أن القيادة الإدارية لا تواجه المرؤوسين صرح معظمهم أنه أحيانا ما يجد العاملين سهولة في التواصل مع مدراءهم حيث قدرت نسبتهم بـ 53,6 % مقابل نسبة 39,3 % صرحوا انه لا يجد العاملين سهولة في التواصل مع مدراءهم، في حين نجد نسبة 7,1 % فقط مثلت المبحوثين الذين يرون أنه يجد العاملين سهولة في التواصل مع مدراءهم، بما يخص المبحوثين الذين صرحوا أنه أحيانا ما القيادة الإدارية تقوم بتوجيه العاملين معظمهم 50 % يرون أنه لا يجد العاملين سهولة في التواصل مع مدراءهم، في حين نجد المبحوثين الذين يرون أن القيادة الإدارية تقوم بتوجيه العاملين معظمهم صرحوا 41,7 % أنه توجد سهولة في تواصل العاملين مع مدراءهم.

وبالتالي التوجيه أثرى على سهولة التواصل مع المدراء بحيث نجد كلما كان التوجيه من قبل القيادة الإدارية نحو المرؤوسين كلما كانت سهولة في تواصل العاملين مع مدراءهم

جدول رقم 26: يبين العلاقة بين القيادة الإدارية توجه المرؤوسين في العمل وتطبق نظام فعال يرضيهم وتشجيع القائد العاملين على الإبداع في العمل.

النتائج

تشجيع القائد العاملين على الإبداع في العمل								القيادة الإدارية توجه المؤوسين
المجموع		أحيانا		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	12	33,3	04	25	03	41,7	05	نعم
100	28	57,1	16	32,1	09	10,7	03	لا
100	10	30	03	70	07	-	-	أحيانا
100	50	46	23	38	19	16	08	المجموع

من خلال معطيات الجدول يظهر لنا أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أنه أحيانا ما يقوم القائد بتشجيع العاملين على الإبداع في العمل والتي قدرت نسبتهم بـ 46%، تلتها نسبة 38 % مثلت المبحوثين الذين صرحوا أنه لا يقوم القائد بتشجيع العاملين على الإبداع في العمل، وأخر نسبة 16 % سجلت عند المبحوثين الذين صرحوا انه يقوم القائد بتشجيع العاملين على الإبداع في العمل، ونلاحظ من خلال النتائج الغياب النوعي لتشجيع القائد للعاملين على الإبداع في العمل.

وعند إدخال المتغير المستقل والممثل في رأي المبحوثين حول القيادة الإدارية توجه المؤوسين في العمل وتطبق نظام فعال يرضيهم بينت نتائج الجدول أنه أثر على قيام القائد بتشجيع العاملين على الإبداع في العمل، حيث نجد المبحوثين الذين يرون انه أحيانا ما يكون توجيهه من قبل القيادة الإدارية نحو المؤوسين معظمهم يرون أنه لا يقوم القائد بتشجيع العاملين على الإبداع في العمل بنسب 70 % مقابل 30 % يرون أنه أحيانا ما يقوم القائد بتشجيع العاملين على الإبداع في العمل، أما المبحوثين الذين صرحوا انه لا تقوم القيادة الإدارية بتوجيه

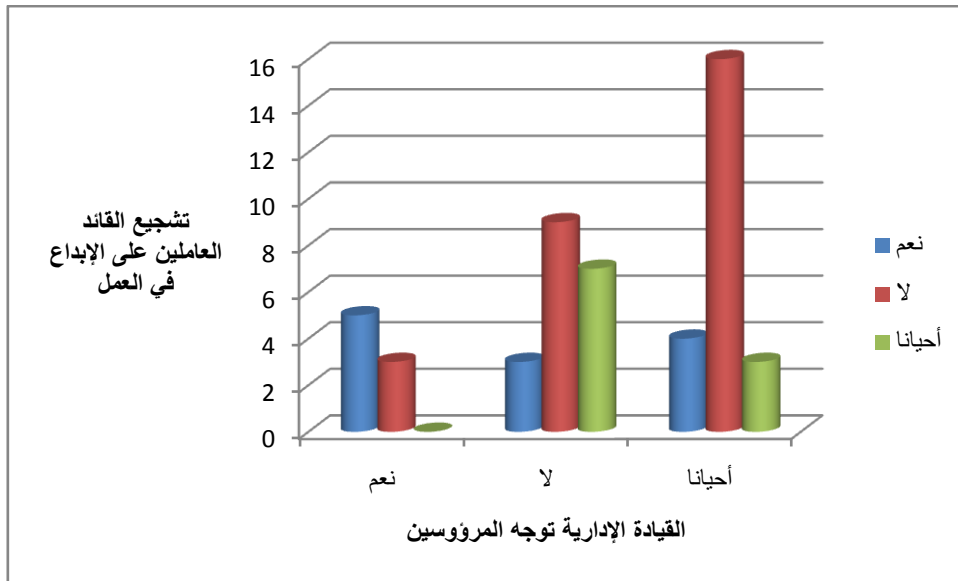
النتائج

المرؤوسين معظمهم صرحوا 57,1% أنه أحيانا ما يقوم القائد بتشجيع العاملين على الإبداع في العمل، مقابل نسبة 10,7% منهم صرحوا انه يقوم القائد بتشجيع العاملين على الإبداع في العمل، أما المبحوثين الذين يرون أن القيادة الإدارية تقوم بتوجيه المرؤوسين معظمهم 47,7% يرى أن القائد يقوم بتشجيع العاملين على الإبداع في العمل.

ولاختبار العلاقة بين القيادة الإدارية تقوم بتوجيه المرؤوسين ورأي المبحوثين حول قيام القائد بتشجيع العاملين على الإبداع في العمل طبقنا اختبار كا تربيع (حسب نتائج برنامج SPSS) عند درجة الحرية 4 وجدنا مستوى دلالة الاختبار 0,01 وبالتالي هو أقل من 0,05 بمعنى أنه ترفض الفرضية الصفرية التي تنفي العلاقة بين المتغيرين وتقبل الفرضية البديلة التي تؤكد العلاقة بين المتغيرين، وهذا ما يدل على أن توجيه القيادة الإدارية للمرؤوسين أثر على رأي المبحوثين حول قيام القائد بتشجيع العاملين على الإبداع في العمل.

وبالتالي قيام القيادة الإدارية بتوجيه العاملين يؤثر على التمكين.

الشكل 14: يبين العلاقة بين القيادة الإدارية توجه المرؤوسين في العمل وتطبيق نظام فعال يرضيهم وتشجيع القائد العاملين على الإبداع في العمل



النتائج

جدول رقم 27: يبين العلاقة بين القيادة الإدارية توجه المرؤوسين في العمل وتطبيق نظام فعال يرضيهم وتلقي العاملين دورات تدريبية للتطوير من مهاراتهم.

تلقي العاملين دورات تدريبية للتطوير من مهاراتهم								القيادة الإدارية توجه المرؤوسين
المجموع		أحيانا		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	12	33,3	04	16,7	02	50	06	نعم
100	28	35,7	10	53,6	15	10,7	03	لا
100	10	20	02	80	08	-	-	أحيانا
100	50	32	16	50	25	18	09	المجموع

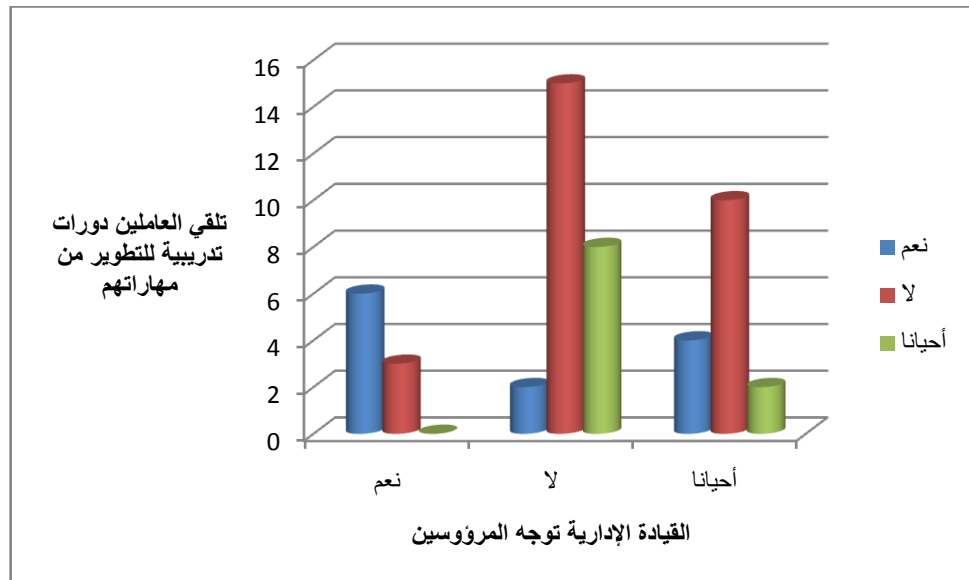
يتضح من خلال معطيات الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أنهم لم يتم تلقي العاملين لدورات تدريبية للتطوير من مهاراتهم بنسبة 50% تليها نسبة 32% مثلت المبحوثين الذين صرحوا انه أحيانا ما يتلقى العاملين دورات تدريبية للتطوير من مهاراتهم، لتأتي في الخير أخر نسبة 18% مثلت المبحوثين الذين صرحوا أنه نعم يتلقى العاملين دورات تدريبية للتطوير من مهاراتهم.

وعند إدخال المتغير المستقل والمتمثل في القيادة الإدارية توجه المرؤوسين في العمل وتطبيق نظام فعال يرضيهم، بينت نتائج الجدول أنه أثر على تصريحات المبحوثين حول تلقي العاملين لدورات تدريبية للتطوير من مهاراتهم، بحيث سجلنا أعلى نسبة 80% عند المبحوثين الذين صرحوا أن القيادة الإدارية أحيانا ما تقوم بتوجيه العاملين صرحوا انه لا يتلقى العاملين أي دورات تدريبية مقابل 20% منهم صرحوا انه أحيانا ما يتم تلقي العاملين

النتائج

دورات تدريبية، أما المبحوثين الذين يرون أن القيادة الإدارية لا تقوم بتوجيه المرؤوسين معظمهم 53,6% أيضا صرحوا أنه لا يتلقى العاملون أي دورات تدريبية، في حين نجد المبحوثين الذين صرحوا أن القيادة الإدارية تقوم بتوجيه المرؤوسين 50% منهم صرحوا انه يتم تلقي العاملين لدورات تدريبية للتطوير من مهاراتهم. ولاختبار العلاقة بين القيادة الإدارية تقوم بتوجيه المرؤوسين وتصريحات المبحوثين حول تلقي العاملين لدورات تدريبية للتطوير من مهاراتهم طبقنا اختبار كا تربيع (حسب نتائج برنامج SPSS) عند درجة الحرية 4 وجدنا مستوى دلالة الاختبار 0,00 وبالتالي هو أقل من 0,05. بمعنى أنه ترفض الفرضية الصفرية التي تنفي العلاقة بين المتغيرين وتقبل الفرضية البديلة التي تؤكد العلاقة بين المتغيرين، وهذا ما يدل على أن توجيه القيادة الإدارية للمرؤوسين أثر على وتصريحات المبحوثين حول تلقي العاملين لدورات تدريبية للتطوير من مهاراتهم.

الشكل رقم 15: يبين العلاقة بين القيادة الإدارية توجه المرؤوسين في العمل وتطبيق نظام فعال يرضيهم وتلقي العاملين دورات تدريبية للتطوير من مهاراتهم



النتائج

جدول رقم 28: يبين العلاقة بين امتلاك القائد الدقة والتنظيم في العمل والقيادة الإدارية تنمي روح الفريق

القيادة الإدارية تنمي روح الفريق								امتلاك القائد الدقة والتنظيم في العمل
المجموع		أحيانا		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	15	13,3	02	60	09	26,7	04	نعم
100	13	23,1	03	53,8	07	23,1	03	لا
100	22	45,5	10	31,8	07	22,7	05	أحيانا
100	50	30	15	46	23	24	12	المجموع

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن اتجاهه يتجه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أن القيادة الإدارية لا تنمي روح الفريق بنسبة 46 %، مقابل نسبة 30 % من المبحوثين صرحوا انه أحيانا ما تنمي القيادة

النتائج

الإدارية روح الفريق، في حين نجد نسبة 24% مثلت المبحوثين الذين صرحوا أن القيادة الإدارية تنمي روح الفريق.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في امتلاك القائد الدقة والتنظيم في العمل بينت نتائج الجدول انه لم يؤثر كثيرا على رأي المبحوثين حول القيادة الإدارية تنمي روح الفريق بحيث سجلنا أعلى نسبة 60% في خانة التقاطع لدى المبحوثين الذين يرون أن القائد يمتلك الدقة والتنظيم في العمل صرحوا أن القيادة الإدارية لا تنمي روح الفريق، كما صرح معظم المبحوثين الذين يرون أن القائد لا يمتلك الدقة والتنظيم في العمل أن القيادة الإدارية لا تنمي روح الفريق بـ 53,8%، أما المبحوثين الذين يرون أنه أحيانا ما يمتلك القائد الدقة والتنظيم في العمل معظمهم صرحوا 45,5% أنه أحيانا ما القيادة الإدارية تنمي روح الفريق.

جدول رقم 29: يبين العلاقة بين امتلاك القائد الدقة والتنظيم في العمل واستعمال القائد لوسائل معينة تحفز العمال على أداء عملهم بكفاءة

استعمال القائد لوسائل معينة تحفز العمال على أداء عملهم بكفاءة								امتلاك القائد الدقة والتنظيم في العمل
المجموع		أحيانا		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	15	6,7	01	26,7	04	66,7	10	نعم
100	13	23,8	03	7,7	01	69,2	09	لا
100	22	31,8	07	13,6	03	54,5	12	أحيانا
100	50	22	11	16	08	62	31	المجموع

النتائج

توضح معطيات الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أن القيادة الإدارية توجه المرؤوسين في العمل وتطبق نظام فعال يرضيهم واستعمال القائد لوسائل معينة تحفز العمال على أداء عملهم بكفاءة بنسبة 62%، مقابل 22% صرحوا بأحيانا ما يستعمل القائد وسائل معينة تحفز العامل على أداء عملهم بكفاءة، في حين تأتي نسبة 16% مثلت المبحوثين الذين صرحوا أنه لا يستعمل القائد لأي وسائل معينة تحفز العمال على أداء عملهم بكفاءة.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في امتلاك القائد الدقة والتنظيم في العمل بينت نتائج الجدول انه لم يؤثر كثيرا على رأي المبحوثين حول استعمال القائد لوسائل معينة تحفز العمال على أداء عملهم بكفاءة، حيث بينت معطيات الجدول أن معظم الإجابات تتوافق مع الاتجاه العام للجدول، حيث مهما كانت تصريحات المبحوثين حول امتلاك القائد للدقة والتنظيم في العمل صرحوا بنعم حول استعمال القائد لوسائل معينة تحفز العمال على أداء عملهم بكفاءة، وأعلى نسبة في خانات التقاطع 69,2% مثلت المبحوثين الذين يرون أن القائد لا يملك الدقة والتنظيم في العمل، تليها نسبة 66,7% مثلت الذين يرون أن القائد يمتلك الدقة والتنظيم في العمل، ونسبة 54,5% مثلت المبحوثين الذين يرون أن القائد أحيانا ما يمتلك الدقة والتنظيم في العمل. وبالتالي امتلاك القائد للدقة والتنظيم في العمل لا يؤثر على رأي المبحوثين حول استعمال القائد لوسائل معينة تحفز العمال على أداء عملهم بكفاءة.

جدول رقم 30: يبين العلاقة بين امتلاك القائد الدقة والتنظيم في العمل وإيجاد العاملين سهولة في التواصل مع مدراءهم

يجد العاملين سهولة في التواصل مع مدراءهم								امتلاك القائد الدقة والتنظيم في العمل
المجموع		أحيانا		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	15	46,7	07	33,3	05	20	03	نعم

النتائج

100	13	15,4	02	76,9	10	7,7	01	لا
100	22	54,5	12	22,7	05	22,7	05	أحيانا
100	50	42	21	40	20	18	09	المجموع

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أن العاملين يجدون سهولة في التواصل مع مدراءهم والذي قدرت نسبتهم بـ 42% تليها نسبة 40% وهي نسبة ليست ببعيدة على النسبة الأولى مثلت المبحوثين الذين صرحوا أنه لا يجد العمال سهولة في التواصل مع مدراءهم، في حين تأتي في الأخير نسبة 18% فقط مثلت المبحوثين الذين صرحوا أنه يوجد العاملين سهولة في التواصل مع مدراءهم، بالتالي تستنتج أنه تنخفض نوعا ما سهولة التواصل بين القائد والعاملين.

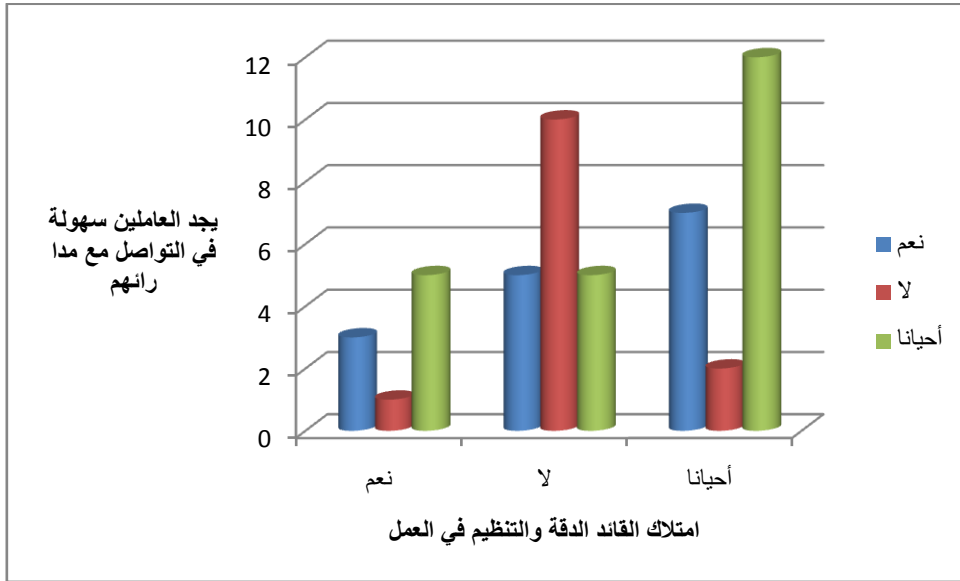
وعند إدخال المتغير المستقل والمتمثل في امتلاك القائد الدقة والتنظيم في العمل بينت نتائج الجدول انه أثر على رأي المبحوثين حول إيجاد العاملين سهولة في التواصل مع مدراءهم بحيث نلاحظ من خلال خانات التقاطع الخاصة بالجدول أعلاه أنه كلما كان القائد يمتلك الدقة والتنظيم في العمل كلما ارتفعت نسبة المبحوثين الذين صرحوا انه يوجد سهولة في التواصل مع المدراء والعكس صحيح وهذا ما تجسد في تصريحات المبحوثين الذين يرون أن القائد لا يملك الدقة التنظيم في العمل يجدون صعوبة في التواصل مع المدير بنسبة 76,9% مقابل 7,7% منهم يرون أنه توجد سهولة في تواصل العاملين مع المدراء.

ولاختبار العلاقة بين امتلاك القائد الدقة والتنظيم في العمل وتصريحات المبحوثين حول إيجاد العاملين سهولة في التواصل مع مدراءهم طبقنا اختبار كا تربيع (حسب نتائج برنامج SPSS) عند درجة الحرية 4 وجدنا مستوى دلالة الاختبار 0,03 وبالتالي هو أقل من 0,05. بمعنى أنه ترفض الفرضية الصفرية التي تنفي العلاقة بين المتغيرين وتقبل الفرضية البديلة التي تؤكد العلاقة بين المتغيرين، وهذا ما يدل على أن امتلاك القائد الدقة والتنظيم في العمل أثر على وتصريحات المبحوثين حول إيجاد العاملين سهولة في التواصل مع مدراءهم.

النتائج

الشكل 16: يبين العلاقة بين امتلاك القائد الدقة والتنظيم في العمل وإيجاد العاملين سهولة في التواصل مع

مدرائهم



جدول رقم 31: يبين العلاقة بين امتلاك القائد الدقة والتنظيم في العمل وتشجيع القائد العاملين على الإبداع

في العمل

تشجيع القائد العاملين على الإبداع في العمل								امتلاك القائد الدقة والتنظيم في العمل
المجموع		أحيانا		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	15	53,3	08	33,3	05	13,3	02	نعم
100	13	15,4	02	69,2	09	15,4	02	لا

النتائج

100	22	59,1	13	22,7	05	18,2	04	أحيانا
100	50	46	23	38	19	16	08	المجموع

من خلال معطيات الجدول يظهر لنا أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أنه أحيانا ما يقوم القائد بتشجيع العاملين على الإبداع في العمل والتي قدرت نسبتهم بـ 46%، تلتها نسبة 38 % مثلت المبحوثين الذين صرحوا أنه لا يقوم القائد بتشجيع العاملين على الإبداع في العمل، وأخر نسبة 16 % سجلت عند المبحوثين الذين صرحوا انه يقوم القائد بتشجيع العاملين على الإبداع في العمل، ونلاحظ من خلال النتائج الغياب النوعي لتشجيع القائد للعاملين على الإبداع في العمل.

وعند إدخال المتغير المستقل والمتمثل في امتلاك القائد للدقة والتنظيم في العمل بينت نتائج الدراسة انه أثرى نوعا ما على رأي المبحوثين حول أن القائد يقوم بتشجيع العاملين على الإبداع في العمل، بحيث سجلنا أعلى نسبة 69,2 % عند المبحوثين الذين يرون أن القائد لا يمتلك الدقة والتنظيم في العمل صرحوا أن القائد لا يشجع العاملين على الإبداع في العمل مقابل نسبة 15,4 % منهم مثلت كل من المبحوثين الذين يرون أن القائد يشجع العاملين على الإبداع في العمل وأيضا أحيانا ما يشجع القائد العاملين على الإبداع في العمل. في حين سجلنا أعلى نسبة عند كل من المبحوثين الذين يرون ان القائد يمتلك الدقة والتنظيم في العمل والذين يرون ان القائد أحيانا ما يمتلك الدقة والتنظيم في العمل صرحوا انه أحيانا ما يقوم القائد بتشجيع العاملين على الإبداع في العمل وقدرة نسبتهم على التوالي 53,3 % و 59,1 %.

وبالتالي رأي المبحوثين حول امتلاك القائد للدقة والتنظيم يؤثر بطريقة أو بأخرى على رأيهم حول قيام القائد بتشجيع العاملين على الإبداع في العمل.

جدول رقم 32: يبين العلاقة بين امتلاك القائد الدقة والتنظيم في العمل و تلقي العاملين دورات تدريبية للتطوير من مهاراتهم.

تلقي العاملين دورات تدريبية للتطوير من مهاراتهم	امتلاك القائد
---	---------------

النتائج

								الدقة والتنظيم في العمل
المجموع		أحيانا		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	15	20	03	60	09	20	03	نعم
100	13	15,4	02	69,2	09	15,4	02	لا
100	22	50	11	31,8	07	18,2	04	أحيانا
100	50	32	16	50	25	18	09	المجموع

يتضح من خلال معطيات الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أنهم لم يتم تلقي العاملين لدورات تدريبية للتطوير من مهاراتهم بنسبة 50% تليها نسبة 32% مثلت المبحوثين الذين صرحوا انه أحيانا ما يتلقى العاملين دورات تدريبية للتطوير من مهاراتهم، لتأتي في الخير آخر نسبة 18% مثلت المبحوثين الذين صرحوا أنه نعم يتلقى العاملين دورات تدريبية للتطوير من مهاراتهم.

وعند إدخال المتغير المستقل والممثل في امتلاك القائد للدقة والتنظيم في العمل بينت نتائج الدراسة انه أثرى نوعا ما على تصريحات المبحوثين حول تلقي العاملين دورات تدريبية للتطوير من مهاراتهم، حيث سجلنا أعلى نسبة من المبحوثين 69,2% الذين يرون أن القائد لا يملك الدقة والتنظيم في العمل صرحوا أنه لا يتم تلقي العاملين أي دورات تدريبية، مقابل 60% من المبحوثين الذين يرون أن القائد يمتلك الدقة والتنظيم في العمل أيضا صرحوا أن العاملين لا يتلقوا أي دورات تدريبية، في حين نجد نسبة 50% من المبحوثين الذين يرون أنه أحيانا ما يمتلك القائد الدقة والتنظيم في العمل صرحوا أنه أحيانا ما يتلقى العاملين دورات تدريبية للتطوير من مهاراتهم.

النتائج

جدول رقم 33: يبين العلاقة بين تخطيط القائد لاتخاذ القرارات مع المرؤوسين وتطبيق نظام فعال يرضيهم والقيادة الإدارية تنمي روح الفريق.

القيادة الإدارية تنمي روح الفريق								تخطيط القائد لاتخاذ القرارات مع المرؤوسين
المجموع		أحيانا		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	15	33,3	05	33,3	05	33,3	05	نعم
100	17	11,8	02	70,6	12	17,6	03	لا
100	18	44,4	08	33,3	06	22,2	04	أحيانا
100	50	30	15	46	23	24	12	المجموع

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن اتجاهه يتجه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أن القيادة الإدارية لا تنمي روح الفريق بنسبة 46 %، مقابل نسبة 30 % من المبحوثين صرحوا انه أحيانا ما تنمي القيادة الإدارية روح الفريق، في حين نجد نسبة 24 % مثلت المبحوثين الذين صرحوا أن القيادة الإدارية تنمي روح الفريق

بعد إدخال المتغير المستقل لنظهر تأثير خصائص القائد التنظيمية على التمكين الهيكلي للعاملين والمتمثل في تخطيط القائد لاتخاذ القرارات مع المرؤوسين وتطبيق نظام فعال يرضيهم بينت معطيات الجدول أنه أثرى نوعا ما على رأي المبحوثين حول أن القيادة الإدارية تنمي روح الفريق، بحيث مثلت نسبة 70,6 % المبحوثين الذين صرحوا أن القائد لا يقوم بالتخطيط لاتخاذ القرارات مع المرؤوسين ويرون أن القيادة الإدارية لا تنمي روح الفريق، مقابل 11,8 % منهم يرون ان القيادة الإدارية تنمي روح الفريق، في حين نجد معظم المبحوثين

النتائج

44,4% الذين صرحوا انه أحيانا ما يقوم القائد بالتخطيط لاتخاذ القرارات مع المرؤوسين يرون أنه أحيانا ما تقوم القيادة الإدارية بتنمية روح الفريق، لتأتي نسبة 33,3% من المبحوثين الذين صرحوا أن القائد يقوم بالتخطيط لاتخاذ القرارات مع المرؤوسين وعبرت على كل من المبحوثين الذين يرون أن القيادة الإدارية تقوم بتنمية روح الفريق وأيضا الذين يرون أن القيادة الإدارية لا تنمي روح الفريق وكذلك المبحوثين الذين يرون أن القيادة الإدارية أحيانا ما تنمي روح الفريق.

جدول رقم 34: يبين العلاقة بين تخطيط القائد لاتخاذ القرارات مع المرؤوسين وتطبيق نظام فعال يرضيهم واستعمال القائد لوسائل معينة تحفز العمال على أداء عملهم بكفاءة

استعمال القائد لوسائل معينة تحفز العمال على أداء عملهم بكفاءة								تخطيط القائد لاتخاذ القرارات مع المرؤوسين
المجموع		أحيانا		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	15	20	03	13,3	02	66,7	10	نعم
100	17	17,6	03	17,6	03	64,7	11	لا
100	18	27,8	05	16,7	03	55,6	10	أحيانا
100	50	22	11	16	08	62	31	المجموع

توضح معطيات الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أن القيادة الإدارية توجه المرؤوسين في العمل وتطبق نظام فعال يرضيهم واستعمال القائد لوسائل معينة تحفز العمال على أداء عملهم بكفاءة بنسبة 62%، مقابل 22% صرحوا بأحيانا ما يستعمل القائد وسائل معينة تحفز العامل على أداء

النتائج

عملهم بكفاءة، في حين تأتي نسبة 16 % مثلت المبحوثين الذين صرحوا أنه لا يستعمل القائد لأي وسائل معينة تحفز العمال على أداء عملهم بكفاءة.

بعد إدخال المتغير المستقل والمتمثل في تخطيط القائد لاتخاذ القرارات مع المرؤوسين وتطبيق نظام فعال يرضيهم بينت نتائج الدراسة أنه لم يؤثر كثيرا على رأي المبحوثين حول استعمال القائد لوسائل معينة تحفز العمال على أداء عملهم بكفاءة، بحيث لاحظنا أنه مهما كانت إجابات المبحوثين حول قيام القائد بالتخطيط لاتخاذ القرارات مع المرؤوسين نجد أنهم صرحوا بأن استعمال القائد لوسائل معينة تحفز العمال على أداء عملهم بكفاءة.

جدول رقم 35: يبين العلاقة بين تخطيط القائد لاتخاذ القرارات مع المرؤوسين وتطبيق نظام فعال يرضيهم وإيجاد العاملين سهولة في التواصل مع مدراءهم.

يجد العاملين سهولة في التواصل مع مدراءهم								تخطيط القائد لاتخاذ القرارات مع المرؤوسين
المجموع		أحيانا		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	15	20	03	40	06	40	06	نعم
100	17	47,1	08	41,2	07	11,8	02	لا
100	18	55,6	10	38,9	07	5,6	01	أحيانا
100	50	42	21	40	20	18	09	المجموع

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أن العاملين يجدون سهولة في التواصل مع مدراءهم والذي قدرت نسبتهم بـ 42% تليها نسبة 40 % وهي نسبة ليست ببعيدة

النتائج

على النسبة الأولى مثلت المبحوثين الذين صرحوا أنه لا يجد العمال سهولة في التواصل مع مدراءهم، في حين تأتي في الأخير نسبة 18 % فقط مثلت المبحوثين الذين صرحوا أنه يوجد العاملين سهولة في التواصل مع مدراءهم، بالتالي تستنتج أنه تنخفض نوعا ما سهولة التواصل بين القائد والعاملين. بعد إدخال المغير المستقل المتمثل في تخطيط القائد لاتخاذ القرارات مع الرؤوسين وتطبيق نظام فعال يرضيهم بينت نتائج الدراسة أنه لم يؤثر كثيرا على رأي المبحوثين حول إيجاد العاملين سهولة في التواصل مع مدراءهم، حيث جاءت معظم النسب مدعومة للاتجاه العام للجدول إلا بما يخص فئة المبحوثين الذين صرحوا أن القائد يقوم بالتخطيط لاتخاذ القرارات مع الرؤوسين نجد نسبة 40 % عبرت على كل من المبحوثين الذين يرون أن العاملين يجدون سهولة في التواصل مع المدراء وأيضا المبحوثين الذين يرون أنه العاملين لا يجدون سهولة في التواصل مع المدراء.

جدول رقم 36: يبين العلاقة بين تخطيط القائد لاتخاذ القرارات مع الرؤوسين وتطبيق نظام فعال يرضيهم وتشجيع القائد العاملين على الإبداع في العمل

تشجيع القائد العاملين على الإبداع في العمل								تخطيط القائد لاتخاذ القرارات مع الرؤوسين
المجموع		أحيانا		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	15	33,3	5	33,3	05	33,3	05	نعم
100	17	41,2	07	47,1	08	11,8	02	لا
100	18	61,1	11	33,3	06	5,6	01	أحيانا
100	50	46	23	38	19	16	08	المجموع

النتائج

من خلال معطيات الجدول يظهر لنا أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أنه أحيانا ما يقوم القائد بتشجيع العاملين على الإبداع في العمل والتي قدرت نسبتهم بـ 46%، تلتها نسبة 38 % مثلت المبحوثين الذين صرحوا أنه لا يقوم القائد بتشجيع العاملين على الإبداع في العمل، وأخر نسبة 16 % سجلت عند المبحوثين الذين صرحوا انه يقوم القائد بتشجيع العاملين على الإبداع في العمل، ونلاحظ من خلال النتائج الغياب النوعي لتشجيع القائد للعاملين على الإبداع في العمل.

بعد إدخال المغير المستقل المتمثل في تخطيط القائد لاتخاذ القرارات مع الرؤوسين وتطبيق نظام فعال يرضيهم بينت نتائج الدراسة أنه أثر نوعا ما على رأي المبحوثين حول قيام القائد بتشجيع العاملين على الإبداع في العمل، بحيث سجلنا أعلى نسبة 61,1 % عند المبحوثين الذين صرحوا أن القائد أحيانا ما يقوم بالتخطيط لاتخاذ القرارات مع الرؤوسين يرون أنه أحيانا ما يقوم القائد بتشجيع العاملين على الإبداع في العمل مقابل 5,6 % فقط منهم يرون أن القائد يقوم بتشجيع العاملين على الإبداع في العمل، في حين نجد نسبة 47,1 % مثلت المبحوثين الذين صرحوا أن القائد لا يقوم بالتخطيط لاتخاذ القرارات مع الرؤوسين يرون أن القائد لا يقوم بتشجيع العاملين على الإبداع في العمل، في حين نجد المبحوثين الذين صرحوا أن القائد يقوم بالتخطيط لاتخاذ القرارات مع الرؤوسين تساوت نسبتهم حول قيام القائد بتشجيع العاملين على الإبداع في العمل بنعم ولا وأحيانا وقدت بـ 33,3 % .

النتائج

جدول رقم 37: يبين العلاقة بين تخطيط القائد لاتخاذ القرارات مع المرؤوسين وتطبيق نظام فعال يرضيهم وتلقي العاملين دورات تدريبية للتطوير من مهاراتهم

تلقي العاملين دورات تدريبية للتطوير من مهاراتهم								تخطيط القائد لاتخاذ القرارات مع المرؤوسين
المجموع		أحيانا		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	15	40	06	40	06	20	03	نعم
100	17	17,6	03	64,7	11	17,6	03	لا
100	18	38,9	07	44,4	08	16,7	03	أحيانا
100	50	32	16	50	25	18	09	المجموع

يتضح من خلال معطيات الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أنهم لم يتم تلقي العاملين لدورات تدريبية للتطوير من مهاراتهم بنسبة 50% تليها نسبة 32% مثلت المبحوثين الذين صرحوا انه

النتائج

أحيانا ما يتلقى العاملين دورات تدريبية للتطوير من مهاراتهم، لتأتي في الخير أحر نسبة 18 % مثلت المبحوثين الذين صرحوا أنه نعم يتلقى العاملين دورات تدريبية للتطوير من مهاراتهم.

بعد إدخال المتغير المستقل المتمثل في تخطيط القائد لاتخاذ القرارات مع المرؤوسين وتطبيق نظام فعال يرضيهم بينت نتائج الدراسة أنه لم يؤثر كثيرا على رأي المبحوثين حول تلقي العاملين لدورات تدريبية بحيث معظم إجابات المبحوثين عند إدخال المتغير المستقل دعمت الاتجاه العام للجدول والتي ترى أن العاملين لا يتلقون دورات تدريبية

وبالتالي متغير تخطيط القائد لاتخاذ القرارات مع المرؤوسين لا يؤثر كثيرا على تلقي العاملين لدورات تدريبية للتطوير من مهاراتهم.

استنتاج الفرضية الثانية:

من خلال تحليلنا لأهم نتائج الفرضية الثانية والتي كانت موجهة نحو خصائص القائد التنظيمية وتأثيرها على التمكين الهيكلي للعاملين توصلنا على النتائج التالية:

بما يخص متغير القيادة الإدارية توجه المرؤوسين في العمل وتطبيق نظام فعال يرضيهم بينت نتائج الدراسة أنه لم يؤثر على متغير القيادة الإدارية تنمي روح الفريق، كما نجده أيضا لم يؤثر كثيرا على آراء المبحوثين حول أن القائد يستعمل وسائل معينة لتحفيز العمال على أداء عملهم بكفاءة، في حين نجد التوجيه أثرى على سهولة التواصل مع المدراء بحيث نجد كلما كان التوجيه من قبل القيادة الإدارية نحو المرؤوسين كلما كانت سهولة في تواصل العاملين مع مدراءهم، كما نجده أثر على تشجيع القائد العاملين على الإبداع في العمل، كما أثر أيضا على تصريحات المبحوثين حول تلقي العاملين لدورات تدريبية للتطوير من مهاراتهم.

بما يخص متغير امتلاك القائد الدقة والتنظيم في العمل بينت نتائج الدراسة أنه لم يؤثر على متغير القيادة الإدارية تنمي روح الفريق، كما نجده أيضا لم يؤثر كثيرا على آراء المبحوثين حول أن القائد يستعمل وسائل معينة لتحفيز العمال على أداء عملهم بكفاءة، في حين نجد التوجيه أثرى على سهولة التواصل مع المدراء، كما

النتائج

نجده أثر نوعا ما على تشجيع القائد العاملين على الإبداع في العمل، وأيضا أثر نوعا ما على تصريحات المبحوثين حول تلقي العاملين لدورات تدريبية للتطوير من مهاراتهم. بما يخص متغير تخطيط القائد لاتخاذ القرارات مع المرؤوسين وتطبيق نظام فعال يرضيهم بينت نتائج الدراسة أنه أثر نوعا ما على متغير القيادة الإدارية تنمي روح الفريق، في حين نجده لم يؤثر على آراء المبحوثين حول أن القائد يستعمل وسائل معينة لتحفيز العمال على أداء عملهم بكفاءة، في حين نجد التوجيه أثر نوعا ما على سهولة التواصل مع المدراء، كما نجده أثر نوعا ما على تشجيع القائد العاملين على الإبداع في العمل، ولم تؤثر كثيرا على تصريحات المبحوثين حول تلقي العاملين لدورات تدريبية للتطوير من مهاراتهم. وبالتالي الفرضية الثانية للدراسة تحققت نسبيا ومنه نتوصل إلى أن خصائص القائد التنظيمية تؤثر نسبيا في التمكين الهيكلي للعاملين.

الاستنتاج العام:

جاءت هذه الدراسة لتحديد دور ثقافة القائد في تمكين العاملين لأفراد المؤسسة الاستشفائية يوسف دمرجي، وقد أجابت على تساؤل البحث من حيث تحديد نسب الأهمية لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، كما توصلنا من خلال اختبار الفرضيات إلى أن خصائص القائد الشخصية تؤثر نسبيا في التمكين النفسي للعاملين وكذلك خصائص القائد التنظيمية تؤثر نسبيا في التمكين الهيكلي للعاملين، وبالتالي نستنتج أنه تم اثبات وصدق الفرضيات.

كما هدفت الدراسة الى دعوة الباحثين في التوجه و التعمق في هذا النوع من الدراسات و القدرة على تحفيز المرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات و أيضا العمل على تنمية المهارات القيادية و الادارية و تنمية روح الفريق.

و اهتمت هذه الدراسة بالمرؤوسين من خلال دعم روح المبادرة و الابداع و خلق جو ديمقراطي و دعوة القادة الى تفعيل دورهم القيادي بالمعاملة، الحكمة و الذكاء مع التقليل من الأساليب التسلطية الأوتقراطية لأنها أغلب الأحيان لا تأتي ثمارها، فضرورة الاهتمام بدعم الاتجاهات الايجابية عند المديرين تساعد على تطبيق التمكين الاداري للعاملين.

النتائج

و أيضا منح المرؤوسين المزيد من الصلاحيات بما يتناسب مع حجم مسؤولياتهم مما يساهم في تمكينهم و التحديد و الابتكار و تشجيع أصحاب الخبرة من المسؤولين لتدريب زملائهم و حث الرؤساء و المرؤوسين لجعلهم مؤهلين لتبني أسلوب التمكين و تطبيقه.

خاتمة

خاتمة:

تعتبر ثقافة القائد من أهم مصادر النجاح والتفوق وحل العديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة وارتباطه بالعاملين الذي يمثل العنصر الديناميكي والفعال لأي منظمة، وفي تمكينه للعاملين يعكس طاقة مبدعة تعطي ميزة تنافسية وتحسن أداء المؤسسة وخلق قيمة للمنظمة ويحقق لها استمراريته

فلدى القيادة القرار و امكانية تقديم الدعم و التحفيز و التشجيع من أجل التغيير و التطوير و تبني برامج ادارية حديثة كالتمكين و لا بد أن تتوفر للقيادة الرؤية الحقيقية التي تلتقي مع المفاهيم الادارية المعاصرة التي تتبناها المنظمات الناجحة لمواجهة التحديات، فرؤية القائد للنتائج و عدم غيائها عن تفكيره و تدبيره هذه الثقة بين القائد و مرؤوسيه.

وفي هذا البحث تطرقنا الى النتائج التي تم التوصل اليها كخلاصة لدراسة اشكالية دور ثقافة القائد في تمكين العاملين والاجابة على التساؤلات الفرعية للتأكد من مدى صحة الفرضيات، ثم محاولة تقديم توصيات واقتراحات مبنية على النتائج السابقة يمكن الاستفادة منها.

حيث توصلنا الى النتائج التالية:

- 1- خصائص القائد الشخصية أثرت على التمكين النفسي للعاملين.
- 2- خصائص القائد التنظيمية أثرت على التمكين الهيكلي للعاملين.
- 3- كفاءة القائد أثرت على امتلاك العاملين السلطة والمسؤولية دون اللجوء إلى رئيسهم.
- 4- توجيه القائد للعاملين أثر على سهولة التواصل مع مرؤوسيه.
- 5- تخطيط القائد مع المرؤوسين لاتخاذ القرارات ينمي روح الفريق.
- 6- القيادة الادارية لها أثر على تشجيع العاملين وتحفيزهم على الإبداع في العمل.
- 7- اتسام القائد بقوة الشخصية والانضباط في العمل جعل العاملين يشعرون بالأمان والثقة داخل المؤسسة.

المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع

المعاجم والقواميس:

1- محمد عاطف: قاموس علم الاجتقاع، دار المعرفة، الاسكندرية، بدون طبعة، 2006

الكتب بالعربية:

2- أمل أحمد طعمة: اتخاذ القرار والسلوك القيادي، دار ديونو للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2015

3- أيمن حسن الديراوي و أحمد فاروق أبو غبن: القيادة الادارية، دار القدس، برلين، ط1، 2021

4- بشير العلق: القيادة الادارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2010

5- بطرس حلاق: القيادة الادارية، الجامعة السورية الافتراضية، سوريا، 2020

6- جازية كيران: محاضرات في المنهجية لطلاب علم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، الجزائر، 2008، بدون طبعة

7- جودت عزت عطوري، الادارة التعليمية و الاشراف التربوي، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، ط4، 2010

8- جودت عزت عطولي: أساليب البحث العلمي، المفاهيم و الأدوات، طرق احصائية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2011

9- حفيان عبد الوهاب: دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2015

-رافد الحريدي: مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان،

10

2007

قائمة المصادر و المراجع

- 11- زياد محمد عبد: أساسيات علم الإدارة، دار البداية تاشرون وموزعون، عمان، ط1، 2010
- 12- صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2013
- 13- فاتن عوض الغزو : القيادة و الاشراف الاداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2010
- 14- فاطمة بدر، معاذ الصباغ، الاجازة في علوم الادارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020
- 15- فتحي محمد أبو ناصر: مدخل الى الادارة التربوية، النظريات والمهارات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008
- 16- محمد أكرم العدلوني: القائد الفعال، قرطبة للانتاج الفني، الرياض، ج1، 2000
- 17- محمد رسلان الجيوسي وجميلة جاد الله: الادارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط3
- 18- محمد شفيق: القيادة، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط1
- 19- محمد عبد المقصود محمد: القيادة الادارية، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2011
- 20- محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015
- 21- نداء محمد الصوص: مدخل الى علم الادارة، دار أجنادين للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007
- 22- نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، 2010
- 23- وفيق النخلة: القيادة والادارة وفن التحفيز، دار أمجد النشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015
- الرسائل والمذكرات:
- 24- أبوبكر بوسالم: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة لسونطراك الدولية الجزائرية، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية ادارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، 2010

قائمة المصادر و المراجع

- 25-أغادير يوسف محمود يوسف: درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها وعلاقتها بدافعية الانجاز، أطروحة لنيل درجة الماجستير في تخصص الادارة التربوية لجامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، كلية الدراسات العليا، 2017
- 26-أفراح خضير عبد الرضا الغانمي: تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز"دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدمة، ودائرة صحة محافظة كربلاء، جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم ادارة الأعمال، جمهورية العراق، 2015
- 27-أمينة سليم سالم الراددي: التمكين الاداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرف التربويين بمدينة مكة المكرمة، دراسة لنيل شهادة الماجستير في الادارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012
- 28-أيوب عبد الله سياید: مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وأثرها على التمكين الوظيفي في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن (دراسة مقارنة)، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الادارة العامة، جامعة مؤتة، 2011
- 29-بدر عيسى النوفل: استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت، قدمت هذه الرسالة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال، 2010، ص13
- 30-برني لطيفة: أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية "دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، 2014-2015
- 31-حافظ عبد الكريم الغزالي: أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012

قائمة المصادر و المراجع

- 32- دعاء ابراهيم عبد الهادي الرحامنة: أثر تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن، 2014
- 33- رانية غازي أبو غوش: نموذج مقترح للقيادة التحويلية في الجماعات الأردنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات القيادية المعاصرة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في التربية، تخصص الادارة والأصول التربوية، جامعة عمان العربية، 2015
- 34- رائد عمر الآغا: المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية(جوال) بين الواقع والمنظور المعياري، رسالة لنيل شهادة الماجستير، ادارة الأعمال، من كلية التجارة، بالجامعة الاسلامية، غزة، 2008
- 35- زواتي عبد العزيز: استراتيجية القيادة الادارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري "دراسة ميدانية بمؤسسة سنلغاز بمعسكر"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة أبو قاسم سعد الله بالجزائر، 2014-2015
- 36- ساخي بوبكر: تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التنمية البشرية وفعالية الأداءات، جامعة وهران، 2015-2016
- 37- سلطان المطري وآخرون: القيادة والتفكير، المذكرة التربوية للترقي للوظائف الاشرافية، رئيس قسم، موجه فني، 2022
- 38- عبد الكريم محمد ضوء دغفوس: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية، رسالة ماجستير في الادارة، كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية، 2019-2020
- 39- عبد الله ثاني محمد النذير: القيادة الادارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نفضال، الجزائر، جامعة وهران، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال، 2009-2010

قائمة المصادر و المراجع

- 40- عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة: أثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداع لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية-دراسة حالة-، رسالة قدمت لنيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016
- 41- فاتن محمود عبد الرحمان الملفوح: تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الاسلامية بغزة، دراسة لنيل شهادة ماجستير في القيادة والادارة في أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، 2016
- 42- قاسم شاهين بريسّم العمري: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار، جامعة البصرة، رسالة لنيل درجة الدكتوراه، فلسفة في الادارة العامة، العراق، 2009
- 43- محمد عبد الله السليمات: القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، رسالة لنيل شهادة الماجستير في التربية، تخصص الادارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2020
- 44- ميسون عبد الله أحمد، أضواء كمال حسين: استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية، دراسة استطلاعية لأداء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير التعليمي، جامعة تكريت، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 30، 2013
- 45- هيام الحاج حسين: أثر التمكين الهيكلي والنفسي للموظفين في رضا العملاء، دراسة مسحية على شركات التأمين الخاصة في الأذقية، دراسة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال التأهيل والتخصص، الجامعة الافتراضية السورية، 2016
- 46- وضاح عبد الفتاح عوده الحيارى: أثر القوة التنظيمية على ابداع العاملين، دراسة ميدانية على مصانع الاسمنت الأردنية، قدمت هذه الرسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة الأعمال، كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن، 2015

قائمة المصادر و المراجع

47-وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي: الأنماط القيادية و علاقتها بادارة التغيير التنظيمي "دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة"، قدمت هذه الرسالة لنيل شهادة الماجستير ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015- 2016

المجلات:

48-أحمد علي صالح، محمد ذيب المبيضين: القيادة الادارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية "دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة"، دراسات العلوم الادارية، المجلد40، العدد1، 2013

49-اخلاص ابراهيم الطروانة، سميرة محمد مبارك النهدي: التمكين الاداري ومستوى تطبيق المهارات الادارية لدى المرأة السعودية، مديرات مدارس منطقة خميس مشيط، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، مجلة علمية محكمة دورية تصدر عن عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، المجلد 3، العدد1، السعودية، 2017

50-جواد محسن راضي: التمكين الاداري و علافته بابداع العاملين "دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الادارة و الاقتصاد"، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 12، العدد1، 2010

51-خلفة سارة، عيساوي فلة: التمكين الاداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، جامعة سطيف، العدد3، 2018

52-دينا حلمي عباس: التمكين النفسي ودوره في تحقيق الهوية التنظيمية ، دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة الأزهر، القاهرة، تاريخ النشر 2021/04/13

53-فرج شعبان، شيخ سعيدة: تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة مدية، العدد4، 2015

قائمة المصادر و المراجع

54-قبطان شوقي: واقع التمكين الاداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الانتاج الفكري لأستاذ الجامعي دراسة ميدانية، جامعة يحي فارس بالمدينة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد08، 2013

55-ماهر صبري: ا لقيادة التحويلية و دورها في ادارة التغيير "دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية"، مجلة الادارة و الاقتصاد، العدد الثامن و السبعون، 2009

مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد180، ج1، 2018

56-ناصر جرادات و آخرون: أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد8، العدد1، 2013

57-نوال محمود النادي، العلاقة بين تمكين العاملين و الالتزام التنظيمي "دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال العام الصناعي بمحافظة الدقهلية"، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد الثاني عشر، 2014

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث بعنوان:

دور ثقافة القائد في تمكين العاملين

دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية يوسف دمرجي بتيارت

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل

اشراف الأستاذة :

حسني خيرة

اعداد الطالبين:

- بوخاتم خلود.

- براهيم صابرين عفاف.

في إطار طلب اجراء دراسة ميدانية لإعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم

وعمل بعنوان دور ثقافة القائد في تمكين العاملين دراسة ميدانية لعينة من العمال في المؤسسة العمومية

الاستشفائية يوسف دمرجي - تيارت -

نرجو منكم المساهمة في الاجابة على أسئلة هذا الاستبيان و ذلك بالتفضل بوضع علامة (X) في الخانة التي

تناسب وجهة نظركم، مع العلم أن هذه المعلومات استخدمت لأغراض علمية فقط و شكرا على تعاونكم .

السنة الجامعية 2021-2022

الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: 1- ذكر 2- أنثى
- 2- السن:
- 3- المستوى التعليمي: 1- ابتدائي 2- متوسط 3- جامعي
- 4- الحالة العائلية: 1- أعزب 2- متزوج 3- مطلق 4- أرمل
- 5- مكان الإقامة: 1- منطقة حضرية 2- منطقة ريفية
- 6- الوظيفة:
- 7- طبيعة العمل في المنصب الحالي: 1- دائم 2- متعاقد 3- مؤقت
- 8- الخبرة المهنية: 1- أقل من 5 سنوات 2- من 5 - 10 سنوات 3- أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: تأثير خصائص القائد الشخصية في التمكين النفسي للعاملين:

- 9- هل تشعر بالحرية في أخذ القرارات داخل المؤسسة؟ 1- نعم 2- لا 3- أحيانا
- 10- هل تشعر بالأمان والثقة في أداء مهامك؟ 1- نعم 2- لا 3- أحيانا
- 11- شعورك كعامل ذو مكانة وأهمية داخل المؤسسة يحسبك كشريك في العمل و ليس أجير؟
1- نعم 2- لا 3- أحيانا
- 12- هل تشعر بالضغط أثناء تأدية العمل؟ 1- نعم 2- لا 3- أحيانا
- 13- ماهو تقييمك لطبيعة العلاقة القائمة بينك و بين مسؤولك؟ 1- جيدة 2- مقبولة 3- سيئة

الملاحق

14- هل تكفي كفاءة القائد في تمكين العاملين و تطوير العاملين؟ 1- نعم 2- لا

3- أحيانا

15- هل تؤثر قيم الايجابية للقائد في الاستقلالية الذاتية للعامل؟ 1- نعم 2- لا

3- أحيانا

16- هل تملك السلطة و المسؤولية في التصرف دون اللجوء الى رئيسك؟ 1- نعم لا

3- أحيانا

المحور الثالث: تأثير خصائص القائد التنظيمية في التمكين الهيكلي للعاملين:

17- هل تأخذ الادارة بعين الاعتبار اقتراحات العاملين؟ 1- نعم 2- لا 3- أحيانا

18- هل يقدم المسؤول الخبرة و المعرفة اللازمة للعامل؟ 1- نعم 2- لا 3- أحيانا

19- هل القيادة الادارية توجه المرؤوسين في العمل و تطبق نظام فعال يرضيهم؟ 1- نعم 2- لا

3- أحيانا

20- هل هناك غياب في ثقافة التمكين داخل العمليات الادارية؟ 1- نعم 2- لا

3- أحيانا

21- هل يمارس القائد الاداري سلوك القيادة في كل عمله؟ 1- نعم 2- لا 3- أحيانا

22- هل القيادة الادارية تنمي روح الفريق؟ 1- نعم 2- لا 3- أحيانا

23- هل يستعمل قائدك وسائل معينة لتحفيزك على أداء عملك بكفاءة؟ 1- نعم 2- لا

2- أحيانا

الملاحق

24- هل يتسم القائد بقوة الشخصية و الانضباط في العمل؟ 1- نعم 2- نعم 3- أحيانا

25- هل يجد العاملون سهولة في التواصل مع مدراءهم؟ 1- نعم 2- لا 3- أحيانا

26- هل يشجع القائد الموظفين على الابداع في العمل؟ 1- نعم 2- لا 3- أحيانا

27- هل يملك القائد الدقة و التنظيم في العمل؟ 1- نعم 2- لا 3- أحيانا

28- هل يخطط القائد لاتخاذ القرارات مع المرؤوسين؟ 1- نعم 2- لا 3- أحيانا

29- هل تتلقى دورات تدريبية للتطوير من مهاراتك؟ 1- نعم 2- لا 3- أحيانا



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون تيارت



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

إلى السيد: *ميراليس الكرمية*
المسكينة هيام

الموضوع طلب الترخيص بإجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد:

في إطار تتمين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم العلوم الاجتماعية يشرفني أن أتمس من سيادتكم الترخيص

للتألب (ة) *ليونجا تهم خلدون*... *سير... هيام ميراليس* -

السنة الثانية ماستر تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

لمدة *١٠ أيام*... (ابتداء من *١٢/١٠/٢٠٢٢*... إلى *٢٢/١٠/٢٠٢٢*)





جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيدة)
.....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 20180416133 والصادرة بتاريخ: 2017/02/06
المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: العلوم الاجتماعية
و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنوانها:

.....
.....

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ

إمضاء المعني

Ouf

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
ويتفويض منه
مفوض الحالة المدنية
بن حسين ياسمين



عائشة طاهود
2020/12/27