



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييج -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

مستويات التمكين الإداري وعلاقته بأنماط القيادة الإدارية

دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة لقياس والمراقبة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذ:

بونقيب أحمد

إعداد الطالبتين:

• حميميد انتصار

• غويلة لطيفة

السنة الجامعية: 2021/2020

شكر وتقدير

قال الله تعالى: "لئن شكرتم لأزيدنكم"

وقال رسوله الكريم صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس، لم يشكر الله عز وجل"
الحمد والشكر لله العلي القدير، رب العرش العظيم، الذي انار قلوبنا بنور الهداية
واخرجنا من الظلمات الى النور وانار عقولنا بنور العلم ووفقنا واعاننا على انجاز هذا العمل
المتواضع.

مرسالة مني ابعثها تفوح بعطر الثناء والمحبة والتقدير والاحترام والشكر، لاستاذي
ودكتوري "بوقريب احمد" الذي انار دربنا بالعلم والمعرفة فشكرالك ما قدمت وما تقدم
وشكرالك بالف لغة.

كما تتقدم بحالص الشكر للأستاذ "نرميت فؤاد" الذي لم يخل علينا بنصائحه وتوجيهاته
ونشكر كل عمال المكتبة خاصة "شلبا بي محمد" الذين لم يخلو علينا بمد العون في كل
صغيرة وكبيرة من مراحل مجتثنا فشكرائهم الف شكر.

كما تتقدم بالشكر الى كل من ساعدنا ووقف الى جانبنا من قريب او بعيد على اتمام
هذه المذكرة مراجين من المولى عز وجل ان يتقبل اعمالنا ويجعلها ذخرا في ميدان حسناتنا

اهداء

اهدي ثمرة نجاحي الى : الشمعة التي انارت دربي وفتحت أبواب
العلم والمعرفة والى اغز واغلى انسانة في الوجود وقدوتي في
الحياة التي ضحت من اجلي الى الصدر الحنون والقلب الرقيق
الى اعز ما املك في الدنيا الحبيبة الطاهرة الوفية والملاك الصافي
امي حفظها واطال الله في عمرها

الى من علمني الوفاء والإخلاص والصدق ومنحني الثقة كي اصنع
من الفشل نصرا الى من انار دربي وسدد خطايا وجاهد من
اجل سعادتنا وتلبية رغباتنا ابي الغالي حفظه واطال الله في عمره
الى ملاذي وسندي وقوتي بعد الله تعالى اخي
"أيوب وسيف الدين"

الى نصف ابتسامتي نصف حياتي وجزء من روحي اختي
"شيماء"

الى قدوتي في الحياة وبكل كلمة وبكل حرف وبكل همسة الى
اعز واحن واغلى خالة "صورية" وأولادها "أسامة، ولؤي"
الى رفيق عمري ودربي وشريك باقي حياتي زوجي الغالي
"برهان الدين"

الى اجمل واراق مخلوقة عرفتها بنت خالتي
"بشرى"

الى من عرفت معهن معنى الوفاء والإخلاص صديقاتي "لطيفة، كنزة بلمسعود، نسرين بلكلول، كنزة بوصاق، يسرى، ريحانة،
جميلة، سمراء لفقير، ريان ، شيماء، قمير"

الى استاذي الفاضل "بونقيب احمد" انا افتخر انك درستني يوما ما انا الان ساتخرج مرفوعة الراس انك قد درستني وعلمتني
واشرفت على مذكرتي
الى كل الاهل والاقارب

الى كل طلبة ماستر 2 إدارة اعمال دفعة 2021

انتصار

إهداء:

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

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

أهدي هذا العمل إلى:

الذي ينبض له قلبي باستمرار، ضياء قلبي، سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة
وأزكى التسليم

إلى من ساندتني في صلاتها ودعائها ومن سهرت الليالي
تنير دربي إلى من تشاركتني أفراحي وأحزاني إلى نبع الحنان والعطف
إلى أجمل ابتسامة في حياتي إلى أجمل امرأة في الوجود

أمي الغالية

إلى من علمني ان الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة إلى اللذي لا يبخل علي بأي شيء إلى من
سعى لأجل راحتي ونجاي

أبي العزيز

إلى اللذان ظفرت بهم هدية من الأقدار إخوة فعرفوا معنى الأخوة سندي وحياتي وحيبي "عامر"
وفقيدي وروحي "شاكر" رحم الله ابتسامتك التي لم تختفي من ذاكرتي

إلى ملاك عالمي عندما يبتسم لي تصبح لحظة سعادتني المطلقة ابن اخي "أكرم"

إلى قدوتي في الحياة إلى أعلى ما في الوجود أهما الخال الغالي إلى من يبقى كلامك كله حنان، وتبقى عيونك

أحلى مكان إلى من يبقى أروع إنسان خالي الوحيد "غويلة العرافي"

إلى جدي الغالي "موسى غويلة" وجدي المرحوم "غويلة الشريف"، إلى جدتي "زواوي نجمة" وجدتي المرحومة
التي لم أرها في حياتي "بن بوقرة نواره"

إلى كل الأعمام وخاصة عمي العزيز "عواكلة عبد الرزاق"

إلى أستاذي الكريم الذي كلما تظلمت الطريق أمامي لجأت إليه فأنارها لي وكلمة دب اليأس في نفسي زرع فيه
الأمل كلما سألته عن معرفة زودني بها وكلمة طلبت منه كمية من وقته الثمين وفره لي

"بونقيب أحمد"

إلى كل أساتدة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكل عمال المكتبة وكل طلبة ماستر 2 إدارة

أعمال دفعة 2021

إلى كل من تقاسمت معهن معنى الحياة" انتصار، نسرين، كززة، الهام، أميرة، كززة، خولة زباني،

فريال، ريمة، نجلاء، عبيد، إيمان"

إلى كل الأهل والأقارب

وإلى كل من يؤمن ان بذور نجاح التغيير في ذواتنا وفي أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى

Ghouila Latifa

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ-هـ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لتمكين الإداري والقيادة الإدارية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتمكين الإداري
03	المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري وأهميته
04	المطلب الثاني: ابعاد التمكين الإداري
06	المطلب الثالث: مستويات التمكين الإداري
06	المطلب الرابع: خطوات التمكين الإداري
09	المطلب الخامس: نماذج التمكين الإداري
12	المبحث الثاني: القيادة الإدارية
13	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها
15	المطلب الثاني: مهارات القيادة الإدارية
16	المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية
19	المطلب الرابع: نظريات القيادة الإدارية
21	المبحث الثالث: دراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري والقيادة الإدارية
21	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري
24	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالقيادة الإدارية
26	المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالتمكين والقيادة الإدارية
29	خلاصة الفصل الأول
30	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة AMC
31	تمهيد
32	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
32	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة AMC
34	المطلب الثاني: أهمية وأهداف وأهم المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة
36	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة AMC

فهرس المحتويات

36	المبحث الثاني: طرق و أدوات الدراسة
36	المطلب الأول: متغيرات الدراسة ومجتمع البحث
37	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
40	المبحث الثالث: النتائج والمناقشة
40	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
50	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي للابعاد
50	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
66	خلاصة الفصل
68	الخاتمة
72	المراجع
76	الملحقات

فهرس الجداول

فهرس الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	منتجات المؤسسة	33
02	الإستيبيانات الموزعة	38
03	مقياس ليكارت الحماسي	38
04	معاملات الثبات	39
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	40
06	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	40
07	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	41
08	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	41
09	توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي	42
10	تحليل أبعاد اتجاه العينة لمتطلبات تفويض السلطة	42
11	تحليل اتجاه العينة لمتطلبات فرق العمل	43
12	تحليل اتجاه العينة لمتطلبات التدريب	44
13	تحليل اتجاه العينة لمتطلبات الاتصال	45
14	تحليل اتجاه العينة لمتطلبات التحفيز	46
15	تحليل اتجاه العينة لمتطلبات النمط الاوتوقراطي	47
16	تحليل اتجاه العينة لمتطلبات النمط الديموقراطي	48
17	تحليل اتجاه العينة لمتطلبات النمط الحر	49
18	اختبار التوزيع الطبيعي لبعء تفويض السلطة	50
19	اختبار التوزيع الطبيعي لبعء فرق العمل	51
20	اختبار التوزيع الطبيعي لبعءالتدريب	53
21	اختبار التوزيع الطبيعي لبعء الاتصال	54
22	اختبار التوزيع الطبيعي لبعء التحفيز	55
23	اختبار التوزيع الطبيعي للنمط الاوتوقراطي	56
24	اختبار التوزيع الطبيعي للنمط الديموقراطي	57
25	اختبار التوزيع الطبيعي للنمط الحر	58
26	مصفوفة الارتباط بين المتغيرات	60

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
د	النموذج البياني للدراسة	01
36	الهيكمل التنظيمي للمؤسسة	02
51	منحنى يبين التوزيع الطبيعي لبعء تفويض السلطة	03
52	منحنى يبين التوزيع الطبيعي لبعء فرق العمل	04
53	منحنى يبين التوزيع الطبيعي لبعء التدريب	05
55	منحنى يبين التوزيع الطبيعي لبعء الاتصال	06
56	منحنى يبين التوزيع الطبيعي لبعء التحفيز	07
57	منحنى يبين التوزيع الطبيعي للنمط الاوتوقراطي	08
58	منحنى يبين التوزيع الطبيعي للنمط الديمقراطي	09
59	منحنى يبين التوزيع الطبيعي للنمط الحر	10

مقدمة

مقدمة:

إن الموظف يعتبر في الوقت المعاصر عنصر تحدي لدى الكثير من القادة والعديد من مؤسسات من خلال الرغبة في الاستفادة منه بالكيفية الصحيحة والتي تحقق جميع الأهداف المرتقبة مستقبلا. نتيجة للتغيرات والتحولات التي تحدث اليوم في مجال البحث العلمي والتطور التكنولوجي والاجتماعي دعت الضرورة الى الإهتمام بالعنصر البشري وتطويره الى مستوى أرقى من ذي قبل، وذلك باعتماد ما يعرف بالإصلاح الإداري من خلال مداخل عدة ومن أهمها مدخل التمكين.

وهذا الأخير الذي يعتبر من اهم التحديات التي تواجهها المؤسسة حاليا، نتيجة لعدم إدراك الإدارة لأهميته، خصوصا في الدول النامية التي تعاني من التسلط في الممارسة الإدارية وعدم الاقتناع بقدرة الموظفين على اتخاذ القرارات وذلك من خلال اعتماد النموذج البيروقراطي. فكثير من الدول تعتمد اللوائح والمراسيم والقواعد الإجرائية في العمل. كما ان المسؤولين يخافون من فقدان النفوذ والسلطة التي يتمتعون بها.

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

وعليه، انطلقا مما سبق فان القيادة الإدارية والتمكين هما عنصران مرتبطان بالكيفية التي تستوجب كلاهما معا، ولذا قمنا بالبحث عن العلاقة بن مستويات التمكين وانماط القيادة الإدارية، من اجل تحديد أهمية كل منهما في ترقية الإدارة سعيا لخلق بيئة إبداعية تطويرية تتماشى والمتغيرات الراهنة وتكون قادرة على تلبية الحاجات وتحقيق الطموحات المنشودة من قبل المؤسسة.

1- إشكالية البحث:

إن القيادة اليوم تعتبر ضرورة اجتماعية وإدارية لا يمكن توقع نجاح أي عمل اداري من دونها، فهي المحرك الأساسي لعجلة التقدم والتطور في شتى المجالات، أي التوصل الى أنجع الطرق القيادية أو بالأحرى أنجع نمط قيادي يمكن ان يساهم في خلق مستوى جيد من التمكين. ونظرا لتعدد أنماط القيادة الإدارية وانطلاقا من طبيعة الموضوع، ركزنا على ثلاثة أنماط وهي البيروقراطي

الأوتوقراطي والحر وعلاقتها بمستويات التمكين ومنه يمكن حصر إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي الذي يحدد الإطار العام لهذا البحث وذلك بالصيغة الآتية:

هل هناك علاقة بين مستويات التمكين وانماط القيادة الإدارية؟

لمعالجة الإشكالية المطروحة يتوجب علينا البحث في جملة من النقاط الآتية:

- ما المقصود بالتمكين وماهي مستوياته؟
- ما المقصود بالقيادة الإدارية وماهي انماطها؟
- ماهي أنماط القيادة في مؤسسة AMC؟
- ماهي مستويات التمكين السائدة في المؤسسة؟
- هل توجد علاقة بين مستويات التمكين وانماط القيادة الإدارية من الناحية النظرية والتطبيقية، وماهي طبيعتها؟

ثانيا: فرضيات الدراسة.

للإجابة على تساؤلات البحث، تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:.

1. توجد علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والقيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة.
2. يوجد تأثير قوي للتمكين الإداري على القيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات التمكين الإداري وانماط القيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة.
4. تؤثر الأبعاد الخمسة لتمكين الإداري بشكل كبير على أنماط القيادة في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: أهمية الدراسة.

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- 1- إن الدراسة تناولت تحليل العلاقة الثنائية بين متغيرين (مستوى التمكين الإداري والانماط القيادية) والتي حظيت في العقدينا الأخيرين من القرن العشرين اهتماما بالغا في الغرب.
- 2- محاولة الكشف عن العلاقة بين هذين المتغيرين (مستوى التمكين الإداري) والذي يعمل على تحقيق الاستفادة للبيئة العربية التي تفنقر إلى هكذا دراسات، ولأن هذه الدراسة طبقت على المؤسسة الجزائرية فهذا يعطينا فهم أعمق للعامل الجزائري والعربي على حد سواء.

3- التعرف على واقع التمكين بإحدى المؤسسات ، ونظرة الموظفين لهذا المدخل خاصة المسؤولين، ومعرفة الأنماط الممارسة ومستويات التمكين السائد وطبيعة العلاقة بينهما.

رابعاً: أهداف الدراسة.

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

1- التعرف على مستوى التمكين لدى عمال مؤسسة AMC.

2- التعرف على أنماط في المؤسسة AMC.

3- معرفة طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وأنماط القيادة لدى عمال مؤسسة AMC.

4- مناقشة المفاهيم والأفكار المرتبطة بالتمكين وأنماط القيادة في مؤسسة الاقتصادية، والدور الذي تلعبه في تطبيقها.

5- محاولة التوصل إلى نتائج واقتراحات تساعد أصحاب القرار في المؤسسات عموماً وفي المؤسسة محل الدراسة بشكل خاص على تفعيل التمكين الإداري للاستفادة من مزاياه.

خامساً: منهج الدراسة.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظواهر والأحداث موضوع الدراسة بصورة دقيقة، والتي من خلالها يمكن تحقيق تقدم كبير في حل المشكلات، والوصول إلى استنتاجات في فهم الواقع المراد دراسته وتطويره، وما يوفره من بيانات دقيقة وتفصيلية، عن حالة موضوع الدراسة.

سادساً: حدود الدراسة.

يمكن الاعتماد على نتائج البحث والعمل على تعميمها أخذنا بعين الاعتبار الحدود التالية:

1- الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على معرفة العلاقة بين مستويات التمكين الإداري والانماط القيادية الإدارية بمؤسسة AMC.

2- الحدود البشرية: اقتصر هذا البحث على الموظفين في الإدارة.

3- الحدود المكانية: حددت مؤسسة AMC بالعلمة-سطيف-مجالاً للبحث والدراسة العلمية.

4- الحدود الزمنية: حددت مدة الانجاز هذا البحث من شهر أفريل إلى شهر أوت 2021.

سابعاً: تقسيمات البحث.

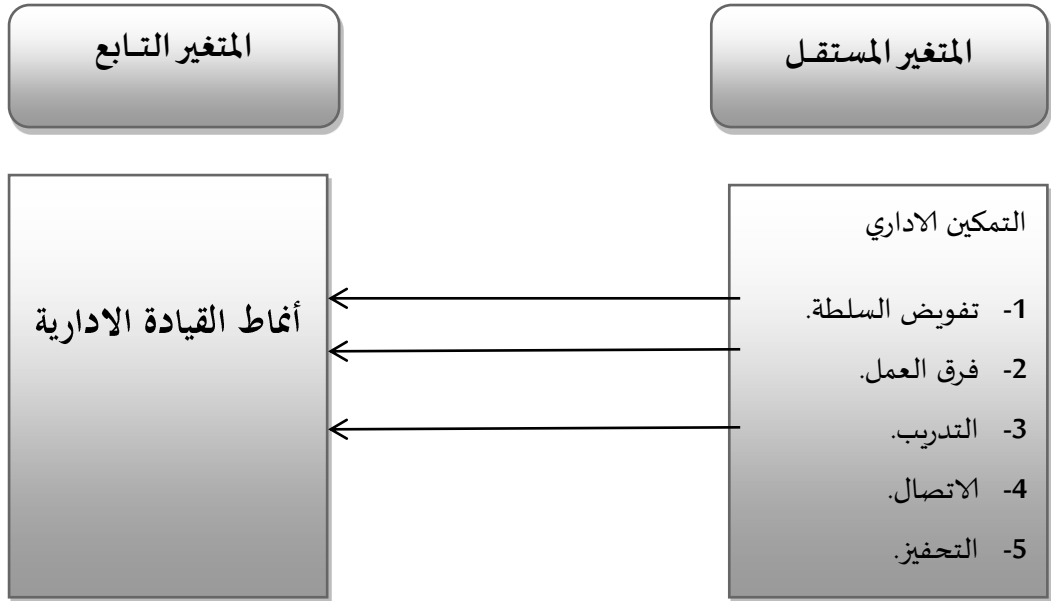
للإحاطة بالموضوع وتغطية متغيراته الرئيسية تم تقسيم المذكرة إلى فصلين، بحيث قسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول كان حول المفاهيم الأولية لتمكين الإداري الذي قسم بدوره إلى خمسة

مطالب كانت كالترتيب التالي مفهوم التمكين، والأهمية، الأنواع، المستويات، الخطوات، النماذج. وبالنسبة للمبحث الثاني فخصص للقيادة الادارية بحيث تم تقسيمه إلى أربعة مطالب، تم التطرق فيهما إلى مفهوم القيادة وأهميتها، مهاراتها، وأنماط، نظريات. أما الفصل الثاني فقد قمنا بتوضيح الإجراءات المنهجية للدراسة، حيث تطرقنا من خلاله إلى الدراسة الاستطلاعية وخصائصها السيكو مترية لأدوات القياس، ثم الدراسة الأساسية ابتداء من منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، حدود الدراسة، أدوات الدراسة، وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة. وفي الأخير الوصول إلى خاتمة احتوت على أهم النتائج والاقتراحات وآفاق الدراسة.

ثامنا: النموذج البياني للدراسة.

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها قمنا بإعداد المخطط الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): النموذج البياني للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفصل الأول:

**الإطار النظري للتمكين
الإداري والقيادة الإدارية**

تمهيد

لقد أصبحت الحاجة للتغير في أساليب العمل الإداري أكثر الحاحا خاصة مع بداية الالفية الجديدة؛ وقد أدى التطور في الفكر الإداري الى بروز مفاهيم إدارية حديثة اجتاحت بيئة الاعمال وأصبحت ضرورة لابد من تطبيقها نظرا لفوائدها العديدة؛ كان من بينها التمكين الذي يعد موضوعه من المواضيع

التي لاقت رواجاً في فترة التسعينات لما له من قدرة على اكساب المؤسسات مرونة عالية، ويزيد من قدرتها على التعلم والتكيف السريع بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن.

تعتبر القيادة جزءاً من التوجيه، أي من الوظيفة الثالثة من وظائف الإدارة، حيث يقوم التوجيه على الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتحفيز، ولذلك كلما كانت القيادة ناجحة او كان المدير قائداً إدارياً كلما كان العمل افضل والنتائج احسن والأداء اكثر فاعلية، فالقيادة الإدارية تقود الافراد الى العمل بروح معنوية عالية وتخلق بينهم التعاون والعمل بروح الفريق من اجل انجاز اهداف المؤسسة. فالقائد يستمد سلطته بالإضافة الى التنظيم يستمدها مما حوله من الافراد الذين يكونون له الاحترام والطاعة عن رضا لما في شخصيته من كفاءة وجاذبية.

المبحث الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري.

المبحث الثاني: الإطار النظري للقيادة الإدارية.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري

أصبحت منظمات اليوم تبحث عن أساليب إدارية ناجحة تضمن لها الأداء العالي خاصة في ظل التحديات البيئية التي تواجهها، ويعتبر التمكين الإداري من الأساليب المعاصرة لذلك. ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق الى كل من مفهوم التمكين الإداري وانواعه ومستوياته ونماذجه.

المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري وأهميته

أولاً : تعريف التمكين الإداري

التمكين لغة: هو التقوية او التعزيز

التمكين اصطلاحاً: هو دعم البنية التحتية في مؤسسة وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في مؤسسة.¹ وقد أشار (Eccles) الى ان التمكين يعني منح العاملين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل لتجعل منهم افراد قادرين على خدمة مؤسسة بفاعلية.²

كما يعرف التمكين على أنه "عملية نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم من خلا توفير الموارد الكافية ومناخ ملائم، وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم وقياس الأداء بناء على اهداف واضحة.³

من خلال التعريفات السابقة نستخلص ان التمكين الإداري للعاملين هو: مفهوم إداري يركز على الاهتمام بالأفراد داخل المؤسسة، وحصولهم على صلاحيات وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقومون بها، ومنحهم حرية المشاركة واتخاذ القرارات.

¹مازن عبد العزيز، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي، دار باسل للنشر، الأردن، عمان، 2006، ص01.

²أحمد العريقات وآخرون، قضايا إدارة معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص167

³عاكف لطي خصاونة، إدارة الابداع والابتكار في منظمة الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص99.

ثانيا: أهمية التمكين الإداري:

التمكين الإداري يفيد مؤسسة والافراد على حد سواء وله مجموعة من المزايا من خلال تبني هذا المدخل الحديث وتشمل هذه الفوائد:

- 1- تخفيض التكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية الغير الضرورية وهذا الامر يؤدي الى زيادة فعالية عملية الاتصالات وخفض زمن اتخاذ القرار؛
- 2- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء الوظيفي؛
- 3- يساعد على تماسك الجماعات وبالتالي تحقيق اهداف المؤسسة؛
- 4- يساعد على اشباع العديد من الرغبات والدوافع النفسية للعاملين؛¹

المطلب الثاني: أبعاد التمكين الإداري:

لقد تناول الكتاب والباحثون ابعاد التمكين والتي سنتطرق اليها في هذه الدراسة وهي التالي:

1- التفويض:

إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري ان تتم عملية تفويض الصلاحيات الى المستويات الإدارية الدنيا، اذ يصبح العاملون لديهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى الى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، لذلك فان فكرة التمكين تتطلب تغييرا في الأنماط القيادية التقليدية الى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فان هذا التحول من الرقابة والتوجيه الى الثقة والتفويض.²

2- التحفيز:

هي تلك العوامل التي تهدف الى تحريك القوى الكامنة في الفرد، وتحدد سلوك التصرف المطلوب عن طريق اشباع كافة احتياجاته الإنسانية.

¹أزهار نعمة أبو غنيم، رحاب حسين جواد، تمكين العاملين وأثره في إدارة الازمة التسويقية: دراسة تطبيقية في معمل

السجاد اليدوي بحلة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 28، 2008، ص146

²جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة

والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد1، 2012، ص64

فعملية التحفيز تساهم في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب.¹

3- فريق العمل:

يعتمد على تشكيل فرق عمل داخل المؤسسة يعمل على حل مشاكل العمل، من خلال التفكير الجماعي للمشكلة من زوايا متعددة، مما يولد أكبر عدد من الأفكار التي تسهم في التعامل مع أي موقف ويجب ان يتمتعوا بمهارات متنوعة، ويلتزمون بتحقيق هدف مشترك ويتخذوا القرارات التنفيذية بمستوى عال من الثقة.²

4-الاتصال وتدفق المعلومات الفعال:

من خلال تداول المعلومات والمشاركة الفاعلة بها عبر مستويات مؤسسة جميعها. وتعد المعلومة سلاحا هاما يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل. فدون المعلومة الصحيحة او المعلومة المتجددة، لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار لانه ببساطة يفتقر للمعلومة التي تمنحه الثقة بالتصرف الصحيح دون الخوف او التردد من ان تصرفه قد يكون خطأ. فالالاتصال الفعال في المؤسسات الناجحة يعزز في تلك المؤسسات مبدأ الابداع.³

5-التدريب:

يعرفه "اندرى موليزي" على انه: "عملية شاملة معقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإصال الموظف الى وضع يخوله الاطلاع لوظيفة معينة وإنجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادرا على متابعة العمل"⁴ وتتمثل أهمية التدريب في:⁵

¹سمير عباسي، عمر بوقصة، واقع التمكين الإداري من خلال بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية في مؤسسة عمومية الجزائرية "اسمدال لعناية"، مجلة الاحياء، المجلد 20، العدد 25، 2020، ص 1006

²غلباء بنت فيصل بن حدجان العتيبي، واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الاهلية بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية، جامعة الازهر، العدد 173، 2017، ص 641.

³هيفاء طيفور، التمكين الإداري للقيادات الاكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجه نضرهن أنفسهن، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية المجلد 2، العدد 8، السنة 2018، ص 105.

⁴صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مكتب العرب الحديث، الإسكندرية، 1988، ص 252.

⁵فضيل شحاتة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفا لنشر والتوزيع، عمان، 1990، ص 135.

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي
- يساعد في انفتاح مؤسسة على المجتمع
- تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية
- يساعد الافراد في تحسين فهمهم للمنظم واتباعهم لدورهم فيها
- يساعد الافراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل

المطلب الثالث: مستويات التمكين الإداري

حدد باستور (pastor.1996) خمسة مستويات لتمكين يمكن للفريق والإداري تطبيقها وهي:¹

المستوى الأول: يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق، وقد يبدو هذا أساسا واضحا، ولكن في الأغلب يضع المديرين قرارات ولا يكلفون أنفسهم عناء اعلام الفريق.

المستوى الثاني: في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات ويضع قرارات معتمدا على الاقتراحات، ويعلم الفريق بها.

المستوى الثالث: يناقش المدير والفريق الوضع على نحو مفصل، ويطلب المدير أوراق عمل ومدخلات من الفريق، وقد يأخذ بها أولا، ويعلم الفريق بذلك.

المستوى الرابع: في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات، وفي هذه النقطة تقرر القرارات على النحو النهائي وعلى النحو التعاوني بين المدير والفريق.

المستوى الخامس: يمارس العاملون الإدارة الذاتية من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة بصنع اتخاذ القرارات.

المطلب الرابع: خطوات إنجاز عمليات التمكين الإداري

هناك العديد من الخطوات لإنجاح عمليات التمكين الإداري وهي:²

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير:

¹ محمد ذيب المبيضين، محمد احمد طراونة، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، المجلد 38، العدد2، الأردن، 2011، ص484.

² سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين، إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الإدارية، الرياض، 17-18 ابريل، 2005.

إن أولى الخطوات هي ان يقرر المدير لماذا يريد ان يتبنى برنامج لتمكين العاملين، هل هو لتحسن خدمة العملاء؟، ام لرفع مستوى الجودة؟، ام زيادة الإنتاجية؟، ام لتنمية قدرات مهارات المرؤوسين؟

الخطوة الثانية: التغيير في سلوكيات المدير:

قبل تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين في التخلي او التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين، وهذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي تشارك المرؤوسين:

يفضل ان تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن ان يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي كما أنه يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يتمكن المدراء والمرؤوسين من تحديد نوعية القرارات التي يمكن ان يشاركوا فيها.

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل:

يجب ان تعمل مؤسسة على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي، اذ ان فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا.

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات:

لكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فانهم يحتاجون الى معلومات وظائفهم والمؤسسة ككل، تجعلهم يساهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم، والمشاركة في فرق العمل، مما يؤدي في النهاية الى نجاح المؤسسة.¹

الخطوة السادسة: اختيار الافراد المناسبين:

لابد للإدارة ان تعمل على اختيار الافراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وهذا يتطلب توفير معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الافراد المتقدمين للعمل.

¹ عيسى محمد الكندري وآخرون، علاقة التمكين الإداري بمدى ممارسة الأدوار القيادية لدى المدراء مدارس التعليم العام

بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة الازهر، العدد 169، 2016، ص 262

الخطوة السابعة: توفير التدريب:

ان التدريب هو أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل حل المشكلات، والاتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع فريق العمل، والتحفيز، وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوضيح توقعات واهداف التمكين:

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

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير:

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب ان يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف مؤسسة وذلك عن طريق تصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهاتها

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج:

يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، التمكين عملية شاملة، وهي تأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة.¹

ومما سبق يمكننا تلخيص خطوات تطبيق التمكين في الشكل الآتي:

المطلب الخامس: نماذج التمكين الاداري

هناك مجموعة قدمها باحثو الإدارة في مجال التمكين سواء كانت فكرية او تطبيقية، وهي كنماذج تحاول بيان المراحل والعمليات والتفاعلات والعلاقات التي تحكم وتفسر الظاهرة المقصودة، ومن نماذج التمكين التالي:²

¹مطر بن عبد محسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف، 2008، ص143

²حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجة، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 58

الفرع الأول: نموذج (Marquardt 2002):

أكد في كتابه "بناء المؤسسة المتعلمة على الصلة الوثيقة بين التمكين والتعلم التنظيمين حيث ذكر بان التمكين يطلق العنان نحو التعلم من اجل تحسين الأداء، وانه مفتاح لكل عمليات التعلم الوظيفي وذكر في نموذجه بان مستويات التمكين تزداد باطراد مع زيادة مستويات المعارف والمهارات المكتسبة حيث تمر بخمس مراحل كالتالي:

1. مرحلة المكاشفة الدورية.
2. مرحلة وضع برنامج لعرض المقترحات.
3. مرحلة حلقة التمكين.
4. مرحلة الحلقات الوظيفية.
5. مرحلة التسيير الذاتي.

الفرع الثاني: نموذج (tom Peters.1999)

هذا النموذج قائم على عنصرين هما: إشراك الموظفين في كل شيء، واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة. وللمساعدة في تنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل فإنه ينصح بتوفير هذه العوامل:

1. حسن الاستماع للموظفين.
2. تقدير جهود الموظفين والاحتراف بهم.
3. الاهتمام بعملية استقطاب الموظفين.
4. الاهتمام بالتدريب وإعادة التدريب.
5. توفير نظام أجور محفز.

الفرع الثالث: نموذج (Dennis C. Kinlaw. 1955)¹

حيث قدم نموذج لإدارة عملية التمكين يتكون من مجموعة خطوات تتفاعل مع بعضها لتؤدي إلى التطوير المستمر لعملية التمكين. ووفقا للنموذج فانه هناك ست خطوات رئيسة ينبغي اتباعها على النحو التالي:

¹اليقوب تمارا، ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراك التمكين في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات التابعة لها، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2004، ص44.

1. تعريف وتوصيل مفهوم التمكين لكل موظف في مؤسسة.
2. وضع الأهداف والاستراتيجيات التي تكون الإطار العام المنظم للموظفين.
3. تدريب الموظفين لأداء ادوارهم الجديدة ومهامهم بطرق تتسجم مع اهداف مؤسسة.
4. القيام بتعديل الهيكل التنظيمي على الوجه الذي يحقق المرونة في الإدارة، والحد من البيروقراطية، ويخلق الكثير من الاستقلال الذاتي والحرية في التصرف.
5. تعديل أنظمة مؤسسة كالتخطيط والرواتب والحوافز والتسويق والتدريب وغيرها بغرض دعم تمكين الموظفين.
6. تقييم وتحسين عملية التمكين، وذلك بقياس التحسينات الجارية ومعرفة إدراك موظفي مؤسسة للعملية.

الفرع الرابع: نموذج (Spreitzer.1995):¹

عرفت سبريتزر التمكين، والتي تظهر في الجدارة والثقة في القدرة على أداء المهام، والشعور بالقدرة على التأثير في العمل، وحرية الاختيار في طريقة أداء المهام، والشعور بمعنى العمل. وأوضحت سبريتزر ان تحقيق التمكين يبدأ بالتمكين النفسي الذي يجلب قناعات الموظفين والإدارة بأهمية التمكين، وعندما تترسخ هذه القناعات يتم تطبيق التمكين الهيكلي بهدف توفير البيئة الملائمة للتمكين، وتم تحديد نوعين من العوامل التي تسهم في تمكين الموظفين وهي العوامل الخاصة بالفرد ذاته، والعوامل الوظيفية المتمثلة في مرونة مؤسسة في تزويد الموظفين بالمعلومات والحوافز، وتتظافر هذه العوامل فيما بينها بشكل إيجابي لتنتهي الى تمكين الموظفين بأبعاده الأربعة: المعنى، الجدارة، التأثير والتقرير الذاتي، بشرط توفر الرغبة لدى الموظفين في تحقيق التفوق وهذا يتطلب تمتع مؤسسة بقدر من الاستقرار كعنصر أساسي يدعم التمكين بجانب رغبة الموظفين واصرارهم على تحقيق اهداف مؤسسة.

الفرع الخامس: نموذج (Dian Tracy. 1992)

يستند هذا النموذج على عدة مبادئ من أهمها:

1. معرفة وتحديد الموظفين لمسؤولياتهم.
2. التخلي للموظفين عن السلطات المساوية للمسؤوليات.

¹ أبو بكر بوسالم، سياسة التمكين في تحقيق الولاء الوظيفي، دراسة حالة شركة سوناطراك البترولية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2013، ص42.

3. وضع مستويات الإنجاز المتميز.
4. تدريب الموظفين وتميئهم ليكونوا قادرين على تحقيق الامتياز.
5. تزويد الموظفين بالمعارف والمعلومات.
6. مد الموظفين بالتغذية العكسية من مستويات أدائهم.
7. الاعتراف بإنجازات الموظفين وتقديرها، ودعم الثقة فيهم، وعدم لومهم في حالة الفشل، والتعامل معهم بشرف واحترام.

الفرع السادس: نموذج (Thomas and V elthouse.1992)¹

قام هذا النموذج على اكمال ما قدمه نموذج (Conger&Kanungo.1988) لاحق الذكر، فتم بناء نموذج التمكين الادراكي وعرف نموذج التمكين بأنه: زيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها والتي بدورها تنتج الرضى والتحفيز. ويؤكد النموذج على ان التمكين يجب ان يبدأ من الذات ونظام المعتقدات الذي يتضمن النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف التمكين المطبقة في مؤسسة. وقد حدد النموذج أربعة ابعاد نفسية للتمكين والتي رأى النموذج بانها الأساس لتمكين الموظفين وهي:

1. التأثير الحسي الإدراكي.
2. الجدارة.
3. المعنى.
4. حرية الاختيار.

الفرع السابع: نموذج (Conger&Kanungo.1988)²

عرف كونغر وكاننغو التمكين كمفهوم نفسي للفاعلية الذاتية. وتبنى الكاتبان النموذج النفسي الفردي للتمكين، حيث عرف التمكين بأنه: عملية لتعزيز إحساس الموظفين بالفاعلية الذاتية من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الإحساس بالضعف والتخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم المعلومات عن الفاعلية الذاتية. ويؤكد النموذج على ان التمكين يماثل مفهوم القوة، حيث يمكن النظر له من زاويتين اولاهما: النظر للتمكين كمركب اتصالي

¹حسن موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجة، مرجع سابق، ص62.

²سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سابق، ص12.

فهو يدل ضمناً على تفويض السلطة، وثانيهما: النظر للتمكين كمركب نفسي فهو يدل ضمناً على أكثر من الشراكة في السلطة. وقد حدد النموذج خمس مراحل لعملية التمكين:

1. يتم في هذه المرحلة تشخيص الظروف داخل مؤسسة التي تسبب الإحساس بفقدان القوة لدى الموظفين، مثل البيروقراطية والاتصالات والمركزية والمكافآت والتحفيز والروتين، حيث يتم التعرف على دور هذه العوامل في الإحساس بالضعف لدى الموظفين وهنا تعمل الإدارة على إزالة هذه الأسباب الكابحة للتمكين.
2. استخدام الأساليب الإدارية الحديثة مثل المشاركة والإثراء الوظيفي والمكافآت لإزالة العوامل المسببة لشعور الموظفين بالضعف ليتم تزويد المرؤوسين فيما بعد بمعلومات عن فاعليتهم الذاتية.
3. وهنا يتم تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للموظفين وذلك باستخدام أربعة مصادر: المكاسب غير الفعالة، والتجارب المنجزة، والاقناع اللفظي، والاستشارة العاطفية.
4. بعد استقبال الموظفين لتلك المعلومات سابقة الذكر، سيشعرون بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.
5. التغيير في السلوك من خلال مبادأة الموظفين بإنجاز أهداف المهمة المعطاة لهم.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية.

تعتبر القيادة من الموضوعات التي أصبح لها اعتباراً كبيراً في الوقت الحالي، كما أنه لا شك أن القائد يمثل عنصراً أساسياً هاماً في كل مراحل التنمية الاقتصادية بكل مما تتضمنه من مراحل، إلا أن المشكلة التي تواجه مؤسسات اليوم عدم توفر قائد فعال الذي أصبح نادراً يصعب العثور عليه بسهولة.

المطلب الأول: مفهوم القيادة

سوف نتطرق من خلال هذا المطلب إلى:

الفرع الأول: مفهوم القيادة وأهميتها

أولاً: مفهوم القيادة:

سوف نتطرق من خلال هذا المطلب إلى تعريفات مختلفة للقيادة:

- هي تأثير فرد على المجموعة لتحقيق أهداف محددة للمجموعة أو مؤسسة.¹

¹ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 336

- يعرفها جيب "Gibb" في موسوعة علم النفس الاجتماعي بانها: «وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد وواحد أو أكثر من مساعديه بهدف زيادة فعالية التنظيمية»¹.
- عرفها "Blake and Mouton": على انها ذلك النشاط الإداري الذي يسعى الى تعظيم الإنتاجية، ويشجع استخدام أسلوب حل المشاكل، ويحفز الآخرين ويحقق درجات عالية من الرضا لديهم². من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا ان القيادة هي تأثير فرد (القائد) على مجموعة الافراد (أعضاء مؤسسة) حيث يقوم القادة بتنفيذ عملية القيادة من خلال تطبيق معارفهم ومهاراتهم القيادية من اجل تحقيق أهداف الجماعة وأهداف المؤسسة بصفة عامة.

ثانيا: أهمية القيادة:

تعود أهمية القيادة الى العنصر البشري الذي أخذ يحتل للمكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة، وأصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم اداري، ويمكن ابراز أهمية القيادة من خلال النقاط التالية:³

- ✓ القدرة على تحويل الأهداف الى نتائج.
- ✓ مساعدة مؤسسة في وضع تصور ورؤية مستقبلية لها.
- ✓ مساعدة مؤسسة في التعامل مع المتغيرات البيئية والمؤثرة بها بطرق مباشرة وغير مباشرة.
- ✓ تحفيز الافراد الى تحقيق اهداف مؤسسة.
- ✓ تساهم في تنفيذ كافة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.

الفرع الثاني: المصطلحات المشابهة للقيادة

أولاً: القيادة والزعامة:

الزعامة مجموعة الخصال الزعامية أي الكاريزمية في شخصية الفرد والتي تمكنه من التأثير على تابعيه على تحقيق الأهداف بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم، عن اقتناع بانها أهدافهم الخاصة، ومن الممكن ان تكون شكل من اشكال القيادة وكل ما يميزها القدر البالغ من التأثير على الاتباع اعتمادا على تأثيرهم الشخصي وقدرتهم على اقناعهم بأداء ما يطلب منهم بصرف النظر

¹ محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الزرايطية، مصر، 2005، ص225

² ثابت عبد الرحمان ادريس، إدارة الاعمال نظريات ونماذج وتطبيقات، دار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص495

³ محمد عمر الزعبي محمد تركي البطانية، القيادة الإدارية، ط1، دار وائل لنشر والتوزيع، 2014، ص (53-54)

عن المنطق او المبرر وعادة ما نجد هذا النمط في المجالات السياسية والدينية ومن امثلة ذلك الزعيم نيهرو، غاندي، والزعيم الافريقي نيلسون مانديلا.

ثانيا: القيادة والرئاسة:

الرئاسة عملية تحقيق نتيجة لنظام وليس نتيجة الاعتراف التلقائي من جانب الافراد بمساهمة الشخص في تحقيق اهداف الجماعة، وعادة ما يختار الرئيس الهدف ولا تحدده الجماعة نفسها أي ان التفاعل الديناميكي بين الرئيس والاتباع ضعيف، ومن ثم من الصعب عليه الإحساس بالمشكلات او الشعور بوجودها او اكتشاف العيوب الموجودة سواء اداري او فنية او الاجتماعية، وبالتالي يجب صعوبة في علاجها، المثال الواضح على ذلك يتمثل في بعض الدول النامية ورؤساء بعض الأقسام العلمية وبعض عمداء ورؤساء الجامعات، حيث يتم تعيينهم بناء على قرارات فوقية او اقدميات او بالوراثة كما في الحكومات الملكية.

ثالثا: القيادة والإدارة:

على الرغم من وجود ارتباط وثيق بين القيادة والإدارة الا انهما لا يعنيان نفس الشيء، فالفرد قد يكون مديرا او قائدا او كلاهما كما قد لا يكون أيا منهما وبصفة عامة فان القيادة ليست سوى احدى مكونات الإدارة التي يتم ممارستها بالعمل مع الافراد او من خلالهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. وتتضمن الإدارة أنشطة التخطيط والتوجيه والرقابة وتسمى بالجوانب غير قيادية في عمل المدير بالعمل الإداري بينما ينطلق على الجوانب التفاعلية مع الافراد بالعمل القيادي، من ناحية أخرى ينظر للقيادة على انها القوى التي تلهم الافراد توحدهم وتحثهم على التغيير، ويعتبر التحفيز والاتصالات وحل المنازعات بعض نماذج الابعاد القيادية لوظيفة المدير. وتحتاج مؤسسات الى كل من الإدارة والقيادة إذا ما ارادت ان تحقق الفعالية لعملياتها، فالقيادة ضرورية لتحقيق التغيير كما ان الإدارة ضرورية لتحقيق النتائج والإدارة مع التغيير يمكنها مساعدة التنظيم في تحقيق التوافق مع بيئته.¹

المطلب الثاني: مهارات القيادة الإدارية

يقوم قائد المؤسسة بدور قيادي تربوي يتوقف عليه نجاح المؤسسة في أداء رسالتها فمن الضروري ان يكون مؤهلا تأهيلا خاصا وان تتوفر فيه صفات معينة تميزه عن غيره من موظفي المؤسسة، ويمكن حصر هذه الصفات فيما يلي:

¹بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2014، ص (236.237).

الفرع الأول: المهارات الفنية:

هي التي تتعلق بالأساليب والطرائق التي يستخدمها القائد في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها وتتطلب المهارات الفنية توفر قدر ضروري من المعلومات والحصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري وهناك الكثير من الاعمال التي تتطلب المهارات الفنية في الإدارة مثل: التخطيط، ورسم السياسة للمؤسسة، وتنظيم الاجتماعات وكتابة التقارير، وكلها أمور تتطلب المهارة الفنية من جانب الإدارة وتنمية هذه المهارات مسؤولية مشتركة فعلى القائد تنمية مهاراته الفنية باستمرار وهو ما يسمى بالتدريب الذاتي.¹

الفرع الثاني: المهارات الإنسانية:

هي التي تتعلق بالطريقة التي يستطيع بها القائد التعامل بنجاح مع الآخرين وكيف يجذبهم ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيدون من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة القائد في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات، والقدرة على الاستماع والصبر وتحمل الآخرين، واحترام مشاعر الذين يعملون معه، والقدرة على التواصل باستخدام قنوات مختلفة في داخل المؤسسة وخارجها.²

الفرع الثالث: مهارات تكنولوجية:

هي مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات والإمكانات التي يمتلكها مديرو المدارس في مجال التكنولوجيا ووسائل الاتصالات الحديثة ومن هذه المهارات

- القدرة على استخدام الحاسب الالي في اعدادا كافة الأنشطة الفنية والإدارية
- القدرة على استخدام الحاسب الالي في اعدادا برامج تربوية
- استخدام الحاسب الالي في السجلات المختلفة³

¹ طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006ص209.

² عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة التخطيط-التنظيم-الرقابة، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص391.

³ رداح محمود الخطيب، احمد محمود خطيب، القيادة دراسة حديثة، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص(59-60)

1-المهارات التنظيمية:

تعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغيرات التي تحدث في أي جزء منه على بقية اجزائه وقدرته على تصور، وفهم علاقات الموظفين في المؤسسة، وعلاقة المؤسسة ككل في المجتمع الذي يعمل فيه ومن الضرورة ان يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي اليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.

2-المهارة الفكرية:

هي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيير مؤسسة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.¹

المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية

يمكن تقسيم القيادة الى عدة أنماط وفق المعايير التي يحدد في ضوئها ذلك التصنيف:

الفرع الأول: القيادة الديمقراطية:

تستند هذه القيادة الى ثلاث ركائز هي: العلاقات الإنسانية، المشاركة، وتفويض السلطة، فالكائن الديمقراطي يتفاعل مع افراد الجماعة ويشركهم في اتخاذ القرارات وبعض المهام الإدارية الأخرى، ويفوض كثيرا من سلطته الى مرؤوسيه، ويباشر مهام عمله من خلال جماعة التنظيم.

والقيادة الديمقراطية تؤدي الى رفع الروح المعنوية للعاملين ومضاعفة الطاقة الإنتاجية وتشجيع روح المبادرة وتنمية القدرة على تنمية الابداع والابتكار، وتحقيق التآلف والاندماج بين العاملين، وتفهم القائد بمشاعر مرؤوسيه،ومعرفة مشكلات التي تواجه العاملين على حلها، واشباع الحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية للعاملين.²

¹أسامة خيرى، القيادة الاستراتيجية، دار الراجحة لنشر والتوزيع،الأردن،2014،ص(22-23)

²طلال عبد المالك الشريف، الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بأمانة مكة المكرمة، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،2004،ص79 .

ولذا فان هذا النمط القيادي يتم بالسماة التالية:¹

- يتم تحديد السياسات العامة للمنظمة وفقا لاسلوب المناقشة الحرة بين الأعضاء، أما القرار فإنه ما يصدر من القائد لكنه بتمازج القرار .
- موضوعية القائد في الثناء والنقد ومحاولة تعميم الاتجاه الموضوعي على الجماعة.
- الاعضاء مخيرون في العمل مع من ينسجمون معه عند توزيع المهام.
- يمتلك القائد القدرة العالية على تحديد الاتجاهات التي تنسجم مع الجماعة بحكم الاتصال والاحتكاك المباشر المستمر معهم.
- يعبر القائد عن راي الأغلبية في القرارات التي يتخذها من قلبه وفقا لقاعدة الأقلية تخضع لراي الأغلبية.

الفرع الثاني: القيادة الأوتوقراطية:

ويطلق عليها القيادة التسلطية او القيادة الاستبدادية، وتدور حول محور واحد هو إخضاع كل أمور التنظيم لسلطة القائد الذي يقود أنظمة مفهوم الرئاسة فيحتكر سلطة، اتخاذ القرار ويحدد المشكلات، ويضع الحلول بمفرده، ويبلغ المرؤوسين بالأوامر وعليهم السمع الطاعة دون فرصة للمناقشة، ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد ويستند هذا النمط من القيادة على أساس ان المرؤوسين يتميزون بلامبالاة والتكامل وليس لديهم طموح وبالتالي فان حث الافراد على العمل يعتمد على التحديد والعقاب.

وهذا النمط القيادي غالبا ما ترافقه بروز الظواهر التالية:

- بروز النزعة العدائية بين افراد مؤسسة
- ضعف التفاعل الاجتماعي بين افراد مؤسسة
- عدم القدرة على تنفيذ الاعمال من خلال الاشراف المباشر على العاملين في مؤسسة
- تتسم الجماعة العاملة في اطار القيادة الاوتوقراطية في شيوع ظاهرة التفكك وبروز الفوضى عند غياب القائد
- بروز ظاهرة عدم الاندفاع الذاتي للعمل او الاهتمام به كما ينعكس اثره على انخفاض الإنتاجية وضعف المعنوية وعدم تحقيق الرضا.²

¹نورة مسعود صالح المعيض، درجة التزام القادة التربويين بتطبيق معايير الجدارة لاختيار المديرين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات التربوية ونفسية، السعودية، 2008، ص20.

² المرجع نفسه، ص22

الفرع الثالث: القيادة الحرة:

ويطلق عليها القيادة المنطلقة، او غير الموجهة، او القيادة الفوضوية. وفي هذا النموذج تكون جماعة العمل متحررة من سلطة القائد. وتقوم هذه القيادة على إعطاء الفرد كامل الحرية في ان يفعل ما يشاء وفيها يتنازل القائد لمؤوسيه سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح القائد في حكم المستشار، ولا يمارس أي سلطة على مؤوسيه ولا يحاول ان يؤثر فيهم.

ويعتقد القائد الحر ان تنمية قدرات الموظفين وزيادة امكاناتهم في العمل يتحقق من خلال إعطاء الحرية في ممارسة السلطة واستقلالهم في انجاز أعمالهم، ولذلك فانه يهتم بالتوجيه العام لمؤوسيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة، ويترك المؤوسين يحددون أهدافهم في نطاق الأهداف العامة لتنظيم ويوفرون لأنفسهم حوافز العمل دون الاعتماد على القائد، وبذلك تتجاهل جماعة العمل وجود القائد تماما.

ومن اهم الخصائص المميزة لاسلوب القيادة:

- اتجاه القائد الى إعطاء اكبر قدر من الحرية لمؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات.
 - اتجاه القائد الى تفويض السلطة الى مؤوسيه على أوسع نقاط.
 - اتباع القائد سياية الباب المفتوح في الاتصالات.¹
- وعليه نجد بان النمط المناسب في منظمات الاعمال والذي يقدم مفهوم التمكين هو النمط الديمقراطي.

المطلب الرابع: نظريات القيادة الإدارية

لقد تعددت نظريات القيادة التي تحاول أن تفسر تأثير بعض الأشخاص في الآخرين وبالتالي تحدد الأسباب التي تجعل من شخص ما قائدا. وفيما يأتي فكرة عن بعض نظريات القيادة:

الفرع الأول: نظرية الرجل العظيم "The Great Man Theory":²

¹صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص221.

²هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاز التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام"ل. م. د" في جامعات من الشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2016، ص34

هي أقدم نظرية في القيادة تعود جذورها الى الفكر اليوناني والروماني، وتفترض هذه النظرية ان: "القادة يولدون ولا يصنعون" "Leaders are borne not made" وان السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة، بمعنى ان القادة يولدون قادة، فالملك والأمير الاقطاعي كل هؤلاء يولدون قادة، لان لديهم من السمات الوراثية ما يجعلهم اهلا للقيادة.

كما اعتبر مفكرو الأوائل ان القائد (الشخص العظيم) هو شخصا يملك تأثيرا قويا وايجابيا على الآخرين واستخدموا كمثال القادة العسكريين والسياسيين الذين حظوا بحب وولاء اعداد كبيرة من الناس، وحققوا اعمالا عظيمة نذكر منهم: نابليون، والاسكندر الأكبر، وجون كيندي...

لذا يمكن القول حسب هذه النظرية بان القيادة هي سمة وهبة منحها الله لهؤلاء القادة ميزهم عن غيرهم فبرزوا كأشخاص عظماء.

الفرع الثاني: نظرية السمات Trait Theory

ظهرت نظرية السمات نتيجة للجدل الذي اثير حول نظرية الرجل العظيم وتأثيرات المدرسة السلوكية في علم النفس التي تؤكد على أهمية التعلم والخبرة والتجربة في امتلاك سمات قيادية. وهي اول نظرية في إطار المدخل الفردي التي عنيت بتفسير ظاهرة القيادة الإدارية والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين. فقد تبنى أنصار هذه النظرية الطريقة الاستقرائية او الاستنتاجية، وذلك بملاحظة القادة والزعماء وتعداد السمات المشتركة بينهم على امل ان تصبح معيار يمكن استعماله للتنبؤ بنجاح القيادة او لتحديد مدى صلاحية القيادة وإمكانية النجاح فيها. وقد اسفرت نتائج هذه الدراسات على وجود عدد من سمات القائد أهمها:

- السمات الجسمية تتمثل في الصحة البدنية والعصبية، والحيوية والنشاط، الطول وغيرها.
 - السمات الذهنية كالذكاء، القدرة على التنبؤ والادراك.
 - السمات الشخصية كالشجاعة والحسم الثقة في النفس وقوة التحمل.
 - السمات الوظيفية كالاهتمام بالإنجاز، المبادأة والابداع، المثابرة والقدرة على الاشراف.
 - السمات الاجتماعية كالاهتمام بالعلاقات الإنسانية والرغبة في التعاون مع الآخرين.
- ويرجع بعض الكتاب الفضل لنظرية السمات في توضيح متطلبات القيادة والقاء الضوء على السمات اللازمة لنجاحها، ولكن بالرغم من ان الدراسات التي قام بها أنصار النظرية بهدف حصر

الخصائص والسمات الأساسية للقيادة الإدارية، وقد توصلت الى وضع قوائم متعددة من السمات والمهارات الشخصية لتكون معايير عامة لاختيار القادة الناجحين¹.

الفرع الثالث: النظرية السلوكية: The Behavioral Theory

تركز النظرية السلوكية الاهتمام بسلوك القائد الإداري اثناء ممارسته للعمل².

ولقد انتهت الدراسات السلوكية الى وجود بعدين اساسين للسلوك الإداري وهي:

1. وجود قيادة توجه اهتماما نحو العمل
2. وجود قيادة توجه اهتماما بالعاملين ذاتهم، والعمل على تلبية حاجاتهم واشباع رغباتهم

فالقيادة التي تهتم بالعمل تركز أساسا على الاهتمام بالأداء الوظيفي وتطبيق قواعد والالتزام بالتعليمات وإنجاز الاعمال داخل مؤسسة حسب اللوائح واتباع الإجراءات بدقة في ضوء ما يطلبه القائد، وفي هذه المجموعة نرى ان هناك ان ارتباطا كبيرا بين الرئيس ومروسيه لمتابعة الأداء. اما بالنسبة للمجموعة الثانية فهي تركز كل اهتمامها على العاملين باعتبارهم العنصر الأساسي لإنجاز الاعمال وبالتالي فتلك القيادة تهتم بما يلي:

- رفع الروح المعنوية بين العاملين
- العطف على المرؤوسين وتشجيعهم على الاقتراب من قيادتهم
- التعامل على بناء قاعدة المساواة بين الجميع
- الاخذ بعين الاعتبار للمشاكل التي قد يتعرض لها خارج إطار العمل.

الفرع الرابع: النظرية الموقفية :

تشير هذه النظرية الى انه ليس هناك سلوك واحد(ديكتاتوري او ديمقراطي) في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما انه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد ليكون ناجحا بل ان الموقف له أهمية كبيرة في تحديد فعالية القيادة

¹ ماهر محمد حسن، القيادة اساسيات نظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الكندي لنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص30

² ذهبية العرفاوي، صفات القائد الإداري الناجح، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، جامعة مولود معمري، العدد1، المجلد8، 2020، ص45

وتعد هذه النظرية مدخلا جديدا في القيادة ويرى انصار هذه القيادة ان القائد الأفضل هو القادر على تكيف أسلوبه الفردي في القيادة يتناسب مع اية ظروف و في هذا الاتجاه من الضروري الإشارة الى اهم المتغيرات الموقفية التي لها تاثير على النمط القيادي وسلوك القائد:

- الإدارة العليا وتوجيهها وسلوكها
- خبرات القائد وشخصيته
- المرؤوسين وخصائصهم وتطلعاتهم
- طبيعة العمل ومتطلباته ونمط المهام وأسلوب تحديدها وتوجيهها في تدخل شؤون المرؤوسين
- استراتيجيات وثقافة مؤسسة¹

المبحث الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري والقيادة الادارية

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري

1-دراسة محمد بن إبراهيم محمد الاصقة (2010) بعنوان: "التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي في جهاز قوات الامن الخاصة في الرياض"، حيث هدفت الدراسة الى معرفة التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الامن الخاصة بالرياض وكذلك معرفة مستوى التمكين والرضا الوظيفي لأفراد العينة والتي تكونت من (440) ضابط. وتمثلت ابعاد التمكين في (حرية الاختيار، الفاعلية الذاتية، معنى العمل، التأثير) وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.001) فاقل بين مستوى التمكين بأبعاده الأربعة كلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي لأفراد العينة.

وقد اوصت الدراسة على العمل اتاحة فرصة أكبر للاستفادة من قدرات العاملين مع التركيز على التدريب لتحديد الإمكانيات الشخصية بهدف وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، العمل على زيادة هامش حرية للعاملين في طرق تنفيذ الاعمال الموكلة إليهم مما يزيد من الدافعية لدى العاملين ويزيد من الاستجابة للتغيرات المفاجئة، وتشجيع العاملين على الابداع عن طريق الاهتمام بتوضيح خطوط العمل العامة والتأكد من فهمها واستيعابها وبعد ذلك ترك التفاصيل للمرؤوسين ليقدّموا ما لديهم.3

¹ محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان،

2- دراسة (العتار، 2012) حول: مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين دراسة مقارنة بين جامعتي الازهر والإسلامية بغزة:

هدفت الدراسة الى التعرف على التمكين الإداري على الابداع الإداري لدى العاملين في الجامعتين وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستبيان لجمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة (169) موظفا في الإسلامية (97) موظفا في الازهر ومن اهم نتائج الدراسة:

- درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الازهر حيث بلغت للإسلامية 78.44% وللأزهر 68.51%.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وتقديرات عينات الدراسة تعزى الى المؤهل العلمي لصالح الحاصلين على درجة الدكتوراه
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والابداع الإداري لدى العاملين لكل من الجامعة الإسلامية والجامعة بالأزهر.

3- دراسة عالية جواد محمد علي وسيف الدين عماد احمد (2013) بعنوان: «أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية، على عينة من عمال الشركة العامة للصناعات الصوفية ببغداد».

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين متغيري البحث وهو التمكين والتطوير التنظيمي مع معرفة تأثير تمكين العاملين على تطوير ونجاح المؤسسة، حيث تمثلت أداة البحث الرئيسية في الاستبيان وزعت على عينة عشوائية مكونة من 40 شخصا من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية ببغداد وقد اشتمل الاستبيان على مجموعة من المحاور التي تخص ابعاد المتغير المستقل ومنها ما يعبر عن المتغير التابع التطوير التنظيمي.

لقد أظهرت هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي ووجود تأثير معنوي لعملية تمكين العاملين على التطوير التنظيمي في الشركة المدروسة، كما أظهرت الدراسة تخوف بعض المدراء من فقدانهم السلطة ومناصبهم الإدارية فيما لو تمتع بعض الموظفين ببعض الصلاحيات ومن بين اهم ما اوصت به هذه الدراسة اعتماد الشفافية من قبل الإدارة العليا وذلك بتوفير المعلومات المطلوبة لكافة العمال وذلك ليتمكن من اتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة في بعض المواقف ودون الرجوع الى الإدارة، الى جانب ذلك ضرورة الدقة في اختيار العاملين الممنوح لهم الصلاحيات التمكين ممن يتمتعون بالمهارة والخبرة لضمان نجاحهم في أداء مهم عملهم.

4-دراسة الطعاني والسويعي (2013) بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية" (مجلة أبحاث)

هدفت الدراسة الى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. تكون مجتمع الدراسة من (350) مديرا ومديرة من العاملين في مدارس محافظة الدمام من العام الدراسي 2009-2010، وتم تطوير أداة لقياس التمكين الإداري تكونت من (30) فقرة وتطوير أداة أخرى لقياس الرضا الوظيفي تكونت من (30) فقرة أيضا.

وقد أظهرت نتائج الدراسة ان مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة وان مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي تعزى الى متغير نوع الاجتماعي ولصالح الاناث. في الحين لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين درجة التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي.

5-دراسة جواد محسن راضي حول:التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة عن موظفي كلية الإدارة والاقتصاد:

هدفت الدراسة الى التثبت من العلاقة بين التمكين الإداري المتمثل بأبعاد (السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل والتحفيز) وابداع العاملين الذي يشتمل على (روح المجازفة، المرونة والاقناع، والمنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل)، وزعت الاستبانة كأداة لقياس التمكين الإداري وابداع العاملين على عينة عشوائية مقدارها(38) موظفا يعملون في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية أدى التوجه النظري الى استنتاج مفاده وجود علاقة بين التمكين الإداري وابداع العاملين. وبرهنت نتائج الدراسة الميدانية وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع اغلب متغيرات ابداع العاملين، ومحدودية استجابة متغيرات متغيرات ابداع العاملين في مستوى إدراك العاملين لممارسة التمكين الإداري.

المطلب الثاني: دراسات متعلقة بالقيادة الإدارية

1-دراسة كارول او كونر ترجمة مركز التعريب والبرمجة(1997) بعنوان: " القيادة الإدارية الناجحة(كتاب).

هدفت هذه الدراسة الى توضيح سبعة مجالات ضرورية لنجاح القائد، حيث إذا استعملها طريقة الخطوة خطوة يمكنه استكشاف هذه المجالات الأساسية للقيادة والإدارة فيغضون أسبوع واحد، والغرض من ذلك تحسين الأداء الحالي للمدراء في ادوارهم الثانوية والرئيسية من خلال فهم افضل لمتطلبات الإدارة ومن خلال تطبيق المهارات الخاصة بها والتمرن عليها.

الخطوات التي تؤدي الى الإدارة والقيادة الناجحة هي:

- ✓ وعي الذات وادراكها.
- ✓ فهم الناس والآخرين.
- ✓ امتلاك القوة والسلطة.
- ✓ القدرة على الاتصال بالآخرين.
- ✓ القدرة على صنع القرار الملائم.
- ✓ وضع التصور المستقبلي.
- ✓ تولي المسؤولية.

2-دراسة عدنان جمعة الدوري(2001)، دور الابداع الإداري في حل المشكلات الإدارية في الأجهزة الأمنية بدولة البحرين، دراسة مسحية على إدارة الهجرة والجوازات والإدارة العامة في العلوم الإدارية، اكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

حاول الباحث دراسة الأساليب الإبداعية في حل المشكلات الادارية والمعوقات التي تحول دون اتباعها في ادارتي الهجرة والجوازات والمرور بدولة البحرين، وقد توصل الباحث الى عدة نتائج من أهمها ان الخوف من الفشل والتمسك بالأنماط القيادية التقليدية وعدم تشجيع مؤسسة هي المعوقات الأساسية للإبداع.

3-دراسة صالح جيلح: أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة، مجتمع صيدال، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الجزائر، 2006/2004.

حاول الباحث إبراز أهمية الارتباط بين القيادة الإدارية وأداء العاملين في المؤسسة من خلال عرض عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة؛ والوقوف على السمات التي يجب توافرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم بفعالية وكفاءة، والتطرق الى الأساليب التي يجب ان يستخدمها القادة الاداريون لرفع الأداء في المؤسسة. وقد استخدم الباحث استبيانين الأول موجه لقادة

مؤسسة صيدال والثاني لمرؤوسيهيم، ومن اهم النتائج التي توصل اليها الباحث ان القيادة الإدارية تتطلب في ظل البيئة الحالية ضرورة توافر سمات معينة للتأثير في العاملين باتجاه تحقيق اهداف المؤسسة، وان لها دور محدد ورئيس في الأداء الفردي والجماعي للعاملين. وان القادة الإداريين بمجمع صيدال يعتمدون على قوة سلطتهم الرسمية أكثر من الاقناع الشخصي للتأثير في العاملين.

4-دراسة قاسم شاهين بريسيم العمري(2009) بعنوان: " أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح مؤسسات الحكومية دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في محافظة ذي قار(أطروحة دكتوراه).

لقد هدفت الدراسة الى استعراض ما أورده من الادبيات ذات العلاقة والوقوف على واقع القيادة الإدارية للمؤسسات الحكومية العراقية، لقد اعتمد الباحث على اكثر الأنماط قبولاً وتأثيراً في المؤسسات الناجحة القيادة التبادلية والتحويلية وإيجاد العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين هذه الأنماط وعدد من المتغيرات ذات الدور الفاعل لنجاح أي منظمة والمتمثلة في قيادة فريق العمل والتفويض والابداع والاتصال والتفاوض والتغيير و التدريب وأخيراً التوجه الاستراتيجي والقرار، وخلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات أهمها ان تكون هناك طرائق مدروسة وفعالة لتنشيط و تأهيل القائد الإداري للتكيف مع المتغيرات المفاجئة التي تساعده على توسيع الرؤية في مجال عمله واستشراف المستقبل، وتنمية قدرات القيادات الإدارية وتعرفهم بالاتجاهات العلمية الحديثة في الإدارة وتهيئة الفرص لإعادة تقييم دورهم القيادي في ضوء احداث التطورات العلمية.

5- دراسة عفاف وسطاني (2010) بعنوان: " دافعية الإنجاز عند فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع المؤسسة"(مقال: مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة).

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الأنماط القيادية التي يتبعها المديرون في قيادتهم لمؤسساتهم في ضوء انشاء مؤسسة لتحديد مستوى دافعية الإنجاز لدى الأساتذة في ظل استخدام هذه الأساليب القيادية بالإضافة الى دراسة النمط القيادي السائد لدى مدير المؤسسة وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الأساتذة. ومن النتائج المتوصل اليها ان النمط الديمقراطي والموقفي هما النمطان الأكثر شيوعاً اما النمط الأوتوقراطي والفوضوي اقل استعمالاً، ووجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي للمدير ودافعية الإنجاز للأساتذة.

المطلب الثالث: دراسة متعلقة بالتمكين والقيادة

1-دراسة وندل سيبون(Wendell Seaborno) (2003) بعنوان: "دراسة العلاقة بين النمط القيادة والتمكين" لنيل درجة الدكتوراه من كلية دراسات القيادة في ريجينت.

حيث هدفت الدراسة الى التعرف الى طبيعة العلاقة بين توازن أنماط القيادة للمدير والقضايا المحيطة بمعنى التمكين وتطبيقه وعلى وجه التحديد، ما إذا كانت الافراد او الجماعات الذين يتصورون بان قائدهم يتبنى نمط قيادة متوازن تماما يتمتعون بمستوى تمكين اعلى من الافراد الذين يعتقدون ان قائدهم يتبنى نمط قيادة معتدل التوازن او نمط قيادة غير متوازن وقد تناولت هذه الدراسة ثلاث مجموعات من القادة: وهم ذي الأنماط المتوازنة، ذوي الأنماط معتدلة التوازن، وذوي الأنماط الغير المتوازنة.

لقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة، حيث توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها:

- ان الافراد الذين يتبعون قائد ذو نمط قيادي غير متوازن لا يسجلون فروقا ذات دلالة إحصائية في التمكين
- تلعب سلطة اتخاذ القرار دورا حاسما في إدراك الموظفين لتمكين وتفهمهم له حيث يرتبط التمكين ارتباطا وثيقا بسلطة اتخاذ القرار فاذا كان الموظف يملك المعرفة لاتخاذ القرار، والخبرة لتسخير فهمه للعمل لتلبية حاجات العميل، فينبغي الا يتردد في اتخاذ القرار والعمل بمحض اختياره.
- الموظفون الذين يتبعون لقادة ذوي أنماط غير متوازنة(في مقابل الاخرين جميعا) يتمتعون بمستويات أدنى من التمكين على المستويين الفردي والجماعي، حيث بلغ الانحراف المعياري لتلك الفئة (0.78) على مستوى الفردي(0.71) على مستوى الجماعي، وان هؤلاء القادة ذوي الأنماط غير المتوازنة ربما يعوضون عن قصورهم في تطبيق نمط القيادة السليم في استخدام قدر اكبر من السيطرة.

2- دراسة مطر بن عبد المحسن الجميلي(2008) بعنوان: أنماط القيادة وعلاقتها بمستويات التمكين، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير.

بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فاقل بين الأنماط القيادية ومستويات التمكين حيث يتضح انه كلما زاد تبني المدير للأنماط القيادية الحديثة (التحويلي ، المشارك والاستراتيجي) كلما زاد مستوى التمكين لدى الموظفين .

3-دراسة (2016) بعنوان: علاقة التمكين الإداري بمدى ممارسة الأدوار القيادية لدى مدراء مدارس التعليم العام لدولة الكويت (مجلة كلية التربية ، جامعة الازهر، الكويت)

هدفت هذه الدراسة لتعرف على مستوى التمكين الإداري لدى مدراء المدارس في التعليم العالي في دولة الكويت كما هدفت الدراسة للتعرف على مدى ممارسة مدراء المدارس للأدوار القيادية بالمدارس بالإضافة الى بحث فيما اذا كانت هناك علاقة بين التمكين الإداري وممارسة الأدوار القيادية لدى مدراء المدارس داخل مقرات أعمالهم

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي حيث تم استخدام استبانة مغلقة لتجميع البيانات من عينة عشوائية تالفت من (117) مدير مدرسة من الذكور والاناث وفي المناطق التعليمية الست في دولة الكويت (العاصمة- الاحمدي- حولي- الفروانية- الجهاء- مبارك الكبير).

توصلت النتائج الى ان مدراء المدارس بدولة الكويت يتمتعون بمستوى لابس به في التمكين الإداري بالإضافة الى انهم يمارسون أدوار قيادية في مقرات أعمالهم.

كما توصلت النتائج الى ان المدراء من الاناث لديهم ممارسة اكبر للقيادة من المدراء الذكور في محاور 1. بناء الرؤية والمهام المشتركة 2.تحديد المناهج والبرامج التعليمية 3. تكنولوجيا التعليم 4. محور التواصل المجتمعي.

كما توصلت النتائج الى ان المدراء الذين خدموا ثلاثون سنة واكثر يمارسون دورا قياديا اكبر من المدراء الذين خدموا عددا اقل من السنوات

4-دراسة زايد مراد وسراب نور الدين بعنوان:مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية دراسة تطبيقية بمديرية الري لولاية ام البواقي.

من خلال هذه الدراسة اتم التوصل الى ان مستويات التمكين تختلف من نمط الى اخر، حيث يزداد مستوى التمكين عند النمط التحويلي والديمقراطي، اما النمط الأوتوقراطي والحر فمستوى التمكين يكون ضعيف. بمعنى آخر هناك علاقة قوية جدا ما بين مستويات التمكين والنمطين التحويلي والديمقراطي اما النمط الأوتوقراطي والحر فالعلاقة ضعيفة بمستويات التمكين، ومن ثم هناك علاقة ما بين مستويات التمكين وانماط القيادة الإدارية لكن تختلف درجة طبيعتها من نمط الى آخر.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل الى الاطار النظري للتمكين الإداري والقيادة الإدارية ومختلف الدراسات التي تناولت هذين الموضوعين، حيث تناولنا مفهوم التمكين الإداري الذي اختلف الباحثون في إعطاء تعريف موحد له؛ الا انهم اشتهروا في بعض النقاط: كتفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين في اتخاذ القرار كضرورة تزويدهم بالمعلومات من خلال التدريب والتطوير، كبيئة الاعمال التنافسية اليوم قد زادت بلا شك من السرعة والمعدل الذي تحتاج فيه المؤسسات اليوم الى البحث عن أساليب جديدة ومتطورة للمحافظة على بقاءها وتعزيز موقعها التنافسي، ثم تعرضنا لأبعاد التمكين الإداري واهميته. كما تطرقنا الى جانب ذلك لمفهوم القيادة الإدارية واهميتها في سير المؤسسة وكونها طريقة من طرق التوجيه والاشراف وعملية التأثير في النشاط والافراد والجماعات وتوجيه ذلك النشاط بما يكفل تحقيق الكفاية الإنتاجية، ويجب على القائد ان تكون له قدرات للتأثير على مرؤوسيه وان تكون له وسائل تأثير يستخدمها حسب الموقف الذي يصادفه؛ ومنه فان القيادة الإدارية هي عملية تتميز بفعالية مستمرة وتعمل في مجال تنمية القدرة على التفهم لمشاكل الافراد ويمكن تطبيقها في الواقع لكن حسب المواقف وبالأنماط المختلفة، الاستبدادي، الديمقراطي، والفوضوي، ولكن الإشكالية في النموذج القيادي الفعال وهذا الأخير يستدعي وجود قائد كفاء يدرك حقيقة الموقف فيستخدم النمط الأنجع والانسب.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لمؤسسة

AMC

تمهيد:

بعد استعراضنا في الفصل الأول لأهم المفاهيم النظرية المتعلقة بكل التمكين والقيادة الإدارية، سيتم في هذا الفصل التطبيقي إسقاط أهم الأسس النظرية السابقة، كما يسمح لنا لا محالة بالتأكد من الفرضيات التي وضعناها في مستهل بحثنا، بحيث يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة ويبين مجتمع وعينة الدراسة كما يوضح نظريات التي جاءت في كل من مقياس التمكين والقيادة الإدارية على حد سواء، وهذا بغرض جمع البيانات اللازمة، والإجراءات العلمية المستخدمة في التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، والكيفية التي طبقت بها الدراسة الاستطلاعية وكذا الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل بيانات الدراسة .

ومن خلال هذا يتم التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة.

المبحث الثاني: طرق وأدوات الدراسة.

المبحث الثالث: النتائج والمناقشة

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

أولاً: تقديم المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة [AMC]

تعتبر المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس من أهم وأقدم المشاريع الاقتصادية على مستوى ولاية سطيف، والوحيدة من نوعها على المستوى الإفريقي في مجال صناعة الميكانيك الدقيقة، أنشأت بعد إعادة الهيكلة العضوية، التي مست مؤسسة سونلغاز طبقاً للمرسوم **83/63** المؤرخ بتاريخ **1953/11/05**، هذه المؤسسة تابعة لقطاع الصناعات الثقيلة، تتخصص في صنع مختلف أجهزة القياس و المراقبة المستعملة في قياس الماء، والكهرباء، والغاز، كما تتخصص أيضاً في صناعة بعض أنظمة التحكم الكهربائي، كالقواطع، وأزرار اللمس، والموصلات الحرارية، وتعد منتجاتها واسعة ومتنوعة، وموجهة لمختلف الإستعمالات المنزلية، والفلاحية، والصناعية أنشأت للصنع بتاريخ **1975/06/12** في جنوب شرق مدينة العلمة، بمساحة **13** هكتار منها ومن مقرها الإجتماعي حيث يتواجد على الطريق الرابط بين مدينة العلمة و مدينة جميلة.

في 19 مارس 1989 دخلت المؤسسة في مرحلة الاستقلالية برأس مال يقدر ب: 30 000 000 دج وارتفع إلى 10 500 000 دج، وفي 1997 قدر ب: 560 000 000 دج ليصل سنة 2000 إلى 770 000 000 دج وفي سنة 2015 إلى 1 462 825 000 دج.

تقوم المؤسسة بتسويق أجهزة العد والقياس والتنظيم والحماية ولواحق هذه الأجهزة ومكوناتها، كذلك من مهامها البحث والتنمية والاستيراد والتصدير وقد دخلت عملية الإنتاج تدريجياً بعد حصولها على الفحص من قبل أصحاب المنتج الأصليين.

الجدول رقم (1): أهم منتجات مؤسسة AMC

الخط	المنتجات	الدخول في الإنتاج	الطاقة السنوية	التشكيلية	مانح الرخصة
الكهرباء	-أحادي القطب 5161		700.000	قواطع	ABB
	-ثنائي القطب				
	-تفاضلي F 191	1985	300.000		STOTX
	رباعي الأقطاب	1985	45.000		ألمانيا
	تفاضلي F 194	1985			
	-أحادي الطور	1980	220.000	عداد كهرباء	LANDIZ
	-ثلاثي الطور	1980	40.000		AND GYR
	-أزرار التماس القوة LC ID		200.000	أزرار التماس	TELE
	موصلات حرارية LR ID		100.000	موصلات	MECANIQUE
	-قاطع أزرار LE IP	1980	35.000	حرارية	فرنسا
	-أزرار التماس				
	مساعدة CA2DN		50.000		
	-علب أزرار نحاس MAIP		85.000		
	السوائل	-منتجات غاز AC 5 M		70.000	منتجات
-منظم غاز 18933-1293B			70.000	غاز	OSA
-قذف واحد م ³ /سا SNR				عداد	AQNA METRO
-قذف متعدد م ³ /سا SNR				الماء	سويسرا
قذف متعددة م ³ /سا SNR			200.000		
-50			1.200	موزع بنزين	NVOVO
-90			300		إيطاليا

المصدر: من وثائق المؤسسة

ثانيا: تقديم منتجات المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة

تقوم المؤسسة بتسويق تشكيلة متنوعة من المنتجات ذات الجودة العالية، التي تغطي كل مجالات القياس المراقبة، التحكم، الحماية، وتوضح مختلف منتجاتها في الجدول الآتي:

من خلال الجدول يتضح أن أغلب منتجات المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس، ناجحة في الحصول على تراخيص من أحسن الشركات الأجنبية التي تنشط على المستوى العالمي.

وقد بلغ عدد العمال 550 عامل من بينهم:

• الإطارات: 133

• المتحكمون 150

• المنفذون 267

المطلب الثاني: أهمية وأهداف وأهم المؤسسات التي تتعامل معها مؤسسة AMC

أولا: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة

باعتبار المؤسسة " ENAMC " الوحيدة من نوعها في الوطن التي تنتج العدادات وأجهزة القياس المختلفة، فإنها تعتبر ذات أهمية اقتصادية بالغة فهي:

- تستجيب للطلبات الوطنية من منتوج العدادات وأجهزة القياس والتي تشهد طلبا متزايدا ودائما.
- تقوم بخلق صناعة جيدة وجديدة في مجال الميكانيك الدقيقة.
- نظرا لكثرة منتوجاتها وتنوع خدماتها، فهي توفر بذلك مناصب شغل جديدة، وتعمل على التخفيض من أزمة البطالة في الوطن.
- كون المؤسسة تقوم بالتصدير والاستيراد، مما جعلها تكون علاقات مع أكبر المتعاملين الاقتصاديين في العالم.
- كون المؤسسة هي الوحيدة من نوعها على المستوى الإفريقي، فهذا جعل الإقبال الواسع على منتوجاتها يزيد من سنة إلى أخرى.

ثانيا: أهداف المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة

تسعى المؤسسة إلى تلبية احتياجات السوق من العدادات وأجهزة الرقابة كما تطمح أيضا لتصدير منتجاتها عبر دخولها في شراكة مع الأجانب لتطوير الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة لديها بغية تطوير

منتجاتها، ويمكن أن توجز الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها فيما يلي:

- تلبية حاجيات السوق الوطنية من أجهزة القياس والمراقبة.

- تصدير منتجاتها إلى الخارج وخصوصا بلدان المغرب العربي وإفريقيا.
- تطوير وتوسيع تشكيلة منتجاتها.

إعادة الاعتبار للصناعة الثقيلة خاصة الصناعات الميكانيكية الدقيقة.

البحث عن شركاء أجنبية جذب أحدث التكنولوجيات المستخدمة في الخارج.

ثالثا: أهم المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة:

تعتبر المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والرقابة، من أهم المشاريع الإقتصادية على المستوى الوطني والإفريقي، وينعكس ذلك على حجم العلاقات التجارية التي تربطها بكبار المؤسسات، سواء كانت داخلية أم خارجية ويمكن تقسيم هذه المؤسسات، مجموعتين رئيسيتين:

أ- المؤسسات الوطنية: تضم هذه الفئة جميع المؤسسات المحلية التي تساهم في تمويل المؤسسة، بمختلف اللوازم التي تساعد على القيام بنشاطها، ويمكن حصر هذه المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة في:

- BCR عين الكبيرة تمون الشركة باللوالب.
- ENIP ولاية سكيكدة تمون المؤسسة بالمواد الأولية.
- NAFTAL بالعلمة تمون المؤسسة بالزيت.
- ENIP للطلاء والدهن، تمون المؤسسة بالدهن.
- SMC تقع في بازر سكرة تمون المؤسسة بالورق.
- SOVTELEC الجزائر العاصمة تمون المؤسسة بالمواد المساعدة في عملية التلحيم.

ب- المؤسسات الأجنبية:

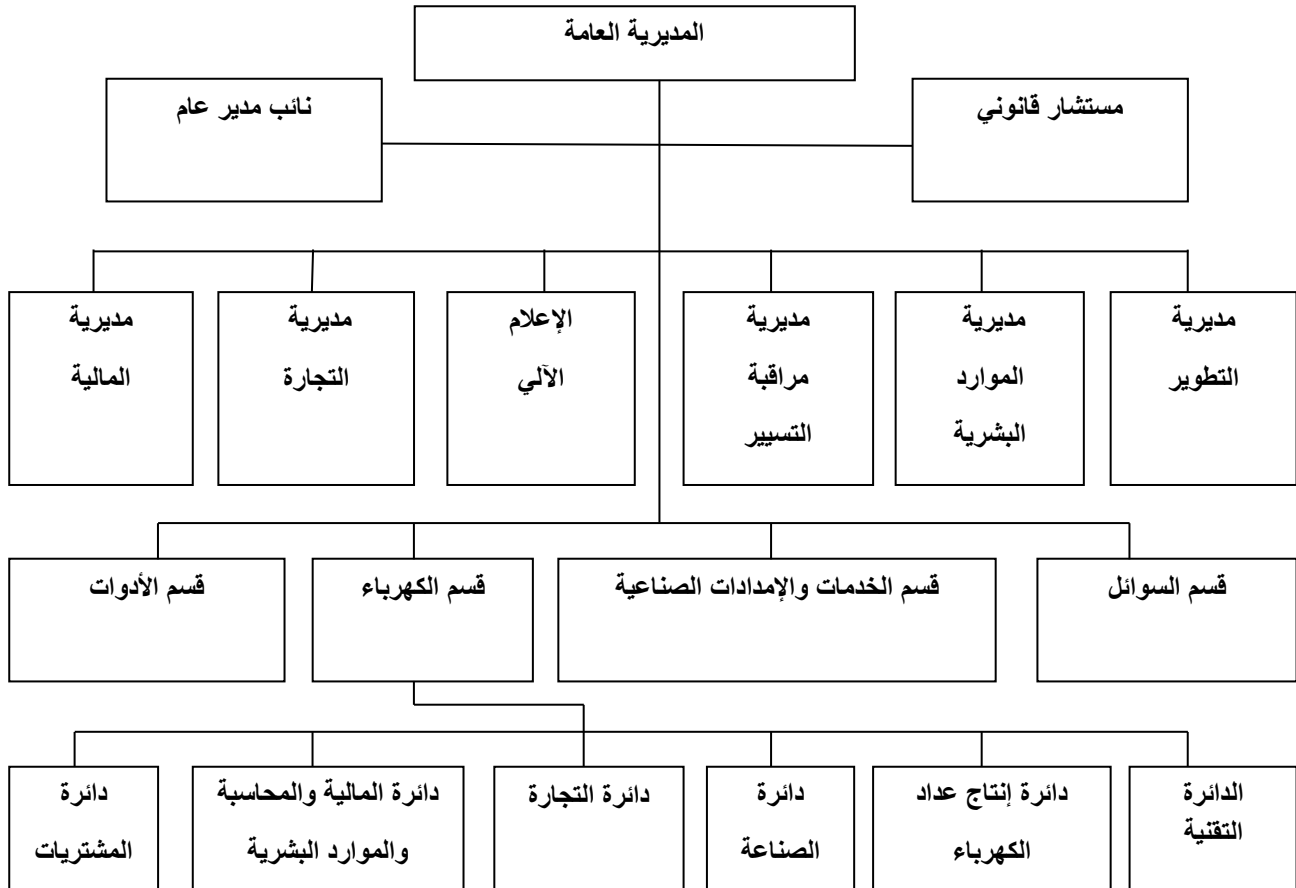
- B.MASON إنجليزية تمون المؤسسة بالمواد المعدنية.
- CIBA GEIYOI فرنسية تمون المؤسسة بالمواد الكيميائية.
- PERSTROP إيطالية تمون المؤسسة بالمواد الأولية.
- GEBEAUET GRILLA النمساوية تمون المؤسسة بالمواد الكيميائية.
- KRUBERLU BRIC ATE بلجيكية تمون المؤسسة بالمواد الأولية.
- A.B.B الألمانية تمون المؤسسة بالمواد الكيميائية، قطع الغيار، مواد ثانوية.
- ALLUBEU ZIREU سويسرية تمون المؤسسة بالمواد الأولية.

• AUGUSST KREMPEZ ألدانية تمون المؤسسة بالمواد الأولية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تقوم المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والرقابة بتأدية مهامها أو وظيفتها، من خلال اعتمادها على الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم(1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة AMC



المصدر: دائرة الموارد البشرية

المبحث الثاني: الطرق والأدوات

يبرز هذا العنصر الطرق والأدوات التي اعتمدنا عليها في جمع المعلومات المتعلقة بهذه الدراسة.

المطلب الأول: متغيرات الدراسة ومجتمع البحث

تحديد منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف دراستنا والتي يدور محتواها حول مستويات التمكين الإداري وأنماط القيادة الإدارية بمؤسسة AMC بالعلمة وسعيا للإجابة على الإشكالية المطروحة "ما علاقة مستويات التمكين الإداري بالسائدة بالمؤسسة محل الدراسة بأنماط القيادة الإدارية"، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع الدراسة: انصبت هذه الدراسة على المديرين في المستويات الوسطى والإشرافية بمؤسسة AMC عينة الدراسة: 40 استمارة موزعة على مجتمع الدراسة.

متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل (التمكين الإداري)
- المتغير التابع (القيادة الإدارية)

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

أولاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان، تمت عملية تفرغ البيانات في برنامج Excel والاستعانة ببرنامج Spss، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي:

- استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.
- استخدام المتوسطات الحسابية.
- استخدام الانحرافات المعيارية.
- أساليب تحليل الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة بين إدارة المسارات المهنية وسلوك المواطنة التنظيمية.

- معامل الثبات معيار كرونباخ ألفا.

(One way ANOVA) اختبار تحليل التباين الأحادي.

ثانيا: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

- الاستبيان:

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة ويتكون الاستبيان من جزئين يتمثلان في:

الجزء الأول: ويتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة عمال AMC مثل (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة في مجال العمل، الرتبة الوظيفية، عدد الدورات التدريبية).

الجزء الثاني: يتعلق مستويات التمكين ويحتوي على 40 عبارة.

الجزء الثالث: يتعلق أنماط القيادة الإدارية ويحتوي على 15 عبارة.

الجدول رقم (2): يوضح الاستبيانات الموزعة والمستردة

النسبة %	العاملين	البيان
100%	40	الاستمارات الموزعة
100%	40	الاستمارات المستردة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج Spss

وقد تم أعداد الأسئلة اعتمادا على مقياس ليكارت الخماسي والذي يحتوي على خمسة إجابات وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة لفقرات الاستبيان وبالتالي يسهل ترميز الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(3): مقياس ليكارت الخماسي

الإجابة	درجات السلم	المجالات
من 1 إلى 1.79	1	غير موافق بشدة
من 1.80 إلى 2.59	2	غير موافق

من 2.60 إلى 3.39	3	محايد
من 3.40 إلى 4.19	4	موافق
من 4.20 إلى 5	5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج Spss.

• الملاحظة العلمية:

بحيث تم الاعتماد على الملاحظة والذي كان لها دور كبير في فسح المجال لاستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الفروع والهيكل والمصالح، وذلك من خلال الزيارات والتنقل بمختلف الأماكن بميدان الدراسة والتي سمحت بالتعرف على طبيعة وظروف العمل وملاحظة سلوك وعلاقات العمال.

ثالثاً: صدق وثبات الاستبيان

لقد تمت إجراء عدد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته مستخدماً في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

• صدق المحكمين:

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحاً وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

• ثبات الاستبيان:

لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس.

فلو حظ ان معامل الثبات لمؤسسة AMC نسبتها مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة. بحيث يجب ان لا تقل قيمة المعامل عن 60 % لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

جدول رقم (4): معاملات الثبات AMC باستخدام طريقة ألفا لايكروبانخ

المؤسسة	AMC
معامل ألفا لايكروبانخ	0.996

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج Spss

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا يصل إلى 99.6%، حيث تعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة والثبات، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات.

المبحث الثالث: النتائج والمناقشة

نعرض في هذا العنصر مخرجات البرنامج المستخدم في معالجة معلومات العينة المدروسة، وكذا إثبات أونفي الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة.

• **المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة**

الفرع الأول: خصائص عينة الدراسة

قصد التعرف على الخصائص الديمغرافية للأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية قسمناه كما يلي:

جدول رقم(5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	26	65%
أنثى	14	35%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب الجنس لأفراد العينة حيث نلاحظ أن أغلب عينة الدراسة كانوا كلهم ذكور وذلك بنسبة 65% أما الإناث بنسبة 35 % وبالتالي فإن أغلب العاملين في مؤسسة AMC من الذكور، ويفسر ذلك باعتماد نشاط المؤسسة على فئة الذكور.

جدول رقم (6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

فئة العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	14	35%
من 30 إلى 50	16	40%
أكبر 50 سنة	10	25%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من خلال الجدول السابق ان الأفراد الذين أعمارهم من 30 الى 50 والتي كانت بنسبة 40% وكذا الأفراد الذين كانت أعمارهم بين اقل من 30 سنة بنسبة 35% اما الأفراد الذين اعمارهم أكبر من 50 سنة فكانوا بنسبة 25% وهي أقل نسبة، هذه النتيجة تدل على أن المؤسسة تعتمد على عنصر الشباب أكثر من غيره من الفئات العمرية الأخرى.

جدول رقم (7): يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ابتدائي	0	0%
متوسط	0	0%
ثانوي	15	37.5%
جامعي	24	60%
دراسات عليا	1	2.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول أن المستوى التعليمي لأغلب أفراد عينة الدراسة هو جامعي حيث كانت نسبته 60%، في حين أن المستوى الابتدائي لعمال المؤسسة يبلغ 0%، أما المستوى الثانوي فبلغ 15% وهذا المؤشر يدل على ان مؤسسة بدر تعتمد بالدرجة الأولى على الكفاءات الجامعية نظرا لطبيعة العمل الذي يتطلب ذلك.

جدول رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة في المؤسسة
17.5%	7	أقل من 5 سنوات
10%	4	من 5 إلى 15 سنة
30%	12	من 15 إلى 20 سنة
42.5%	17	أكثر من 20 سنة
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

تشير النتائج في الجدول أن الفئة العمرية (أكثر من 20) حصلت على أكبر نسبة 42.5 % ثم تليها الفئة (من 15 إلى 20 سنة) بنسبة 30% ثم تليها (أقل من 5 سنوات) بنسبة 17.5% و(أكثر من 20 سنة) بنسبة 42.5%، وهذه الأخيرة هي الفئة من العمال ذوي الخبرة الطويلة في المؤسسة.

جدول رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
100%	40	الإدارة الوسطى
0%	0	إدارة الإشراف

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن المستوى الوظيفي لكل أفراد عينة الدراسة هو الإدارة الوسطى حيث كانت نسبته 100%.

الفرع الثاني : عرض وتحليل البيانات

ومن أجل تحليل بيانات العبارات اعتمدنا على مقياس " ليكارت " ذي 5 درجات الذي تم ذكره سابقاً، والنتائج التالية توضح ذلك:

1- أبعاد التمكين الإداري.

البعد الأول: تفويض السلطة

جدول رقم (10): تحليل أبعاد اتجاه العينة لمتطلبات تفويض السلطة

الرقم	العبارات	المتوسط	التباين	المستوى
تفويض السلطة				
1	تقوم المؤسسة بتفويض السلطات الكافية.	4,0750	1,251	موافق
2	يفوض المسؤولون بعض مسؤولياتهم الى الموظفين.	3,9000	1,221	موافق
3	تتيح لي إدارة المؤسسة الفرصة الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي.	3,9250	0,892	موافق
4	تسمح لي إدارة المؤسسة التي اعلم فيها باتخاذ القرارات لحل مشاكل العمل.	2,2000	1,600	غير موافق
5	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.	2,2000	1,395	غير موافق
6	أتمتع بالمرونة المناسبة عند ممارسة مهامى الوظيفية	3,6750	1,763	موافق
--	المتوسط العام	3,3292	1,139	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بتفويض السلطة بالنسبة لمؤسسة AMC بلغ (3.3292) وتباين (1.139) و قد احتلت العبارات (1)، (2)، (3) في المراتب الأولى بمتوسط حسابي (4.0750)، (3.9250)، (3.9000) و تباين (1.221)، (1.221)، (0.892)، في حين جاءت العبارة رقم (4)،(5) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.20)، و تباين مقدر ب (1.60)، (1.395) كما لوحظ ان كل العبارات في الجدول ذات متوسط حسابي مرتفع مما يدل على أن درجة تفويض السلطة عالية في المؤسسة، وتقوم المؤسسة بتفويض السلطات الكافية.

البعد الثاني: فرق العمل

جدول رقم (11): تحليل اتجاه العينة لمتطلبات فرق العمل

الرقم	العبارات	المتوسط	التباين	المستوى
فرق العمل				
1	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة.	4.0750	1.7789	موافق
2	فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات.	3.3000	1.497	محايد
3	أستمتع بالعمل مع الزملاء في شكل فريق.	4.2750	1.922	موافق بشدة
4	جودة اتخاذ القرارات ترتفع من خلال فرق العمل.	3.9750	1.948	موافق
5	تركز المؤسسة على أداء فريق بدلا من الأداء الفردي.	2.7000	1.344	غير موافق
--	المتوسط العام	3.6650	0.977	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول اعلاه أن المتوسط العام لفرقات هذا البعد المتعلق بفريق العمل هو (3.66) وتباين (0.977)، وقد احتلت العبارة (2) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.497)، وتباين (3.30) في حين احتلت العبارة رقم (1) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (0.789)، وتباين (4.0750)، كما لوحظ في الأخير ان أغلب العبارات في جدول المتوسطات الحسابية مرتفعة، مما يدل على أن الافراد العاملين في المؤسسة يعملون في جو يسوده عنصر الاحترام.

البعد الثالث: التدريب

جدول رقم (12): تحليل اتجاه العينة لمتطلبات التدريب

الرقم	العبارات	المتوسط	التباين	المستوى
التدريب				
1	تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب.	4,0750	1,943	موافق
2	توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.	4,0750	1,456	موافق
3	توفر لي إدارة الشركة فرص متساوية لجميع المرؤوسين للتدريب والتعلم.	4,0750	1,943	موافق
4	تشجع المؤسسة العاملين على تطوير العاملين فيها.	3,5500	1,946	موافق
5	تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	3,6500	1,926	موافق
6	تهتم إدارة المؤسسة بتحديد الاحتياجات التكوينية والعمل على توفيرها.	3,7000	1,344	موافق
--	المتوسط العام	3,8542	1,288	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بالتدريب في مؤسسة AMC قد بلغ (3.8542) وتباين قدر ب(1.288)، و قد احتلت العبارة رقم (1)،(2)،(3) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.0750) و تباين (0.943)،(1.456)،(0.943)، في حين جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.55) و تباين(1.946)، كما يظهر الجدول أن أغلب المتوسطات الحسابية جاءت بدرجة مرتفعة . و من خلال هذا نلاحظ ان المؤسسة توفر دورات تكوينية وتدريبية و تتبنى خطة واضحة للتدريب.

البعد الرابع: الاتصال

جدول رقم (13): تحليل اتجاه العينة لمتطلبات الاتصال

الرقم	العبارات	المتوسط	التباين	المستوى
الاتصال				
1	تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح.	3,8250	1,328	موافق
2	يستطيع الموظفون في المؤسسة الوصول الى القرار وشرح موافقهم.	3,6250	1,369	موافق
3	تهتم المؤسسة بإيجاد وسائل اتصال فاعلة ومتطورة.	4,0250	1,307	موافق
4	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار.	3,9250	1,251	موافق
5	يزودني مديري بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.	4,2500	0,603	موافق بشدة
6	يسمح نظام الاتصال المعمول به في المؤسسة بالتواصل مع زملاء العمل.	3,6750	2,020	موافق
--	المتوسط العام	3,8875	1,200	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلقة بالاتصال بلغ (3.8875) و تباين (1.20) وقد احتلت العبارة رقم (5) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب (4.25) و تباين (0.603)، في حين احتلت العبارة (2) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.6250) و تباين (1.468) ، أما باقي العبارات فكانت بمتوسط مرتفع على مما يدل على أن المدير يزود العمال بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

البعد الخامس: التحفيز

جدول رقم (14): تحليل اتجاه العينة لمتطلبات التحفيز

الرقم	العبارات	المتوسط	التباين	المستوى
التحفيز				
1	تقدر المؤسسة جهود العاملين.	3,5500	1,485	موافق
2	يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل.	3,3500	1,464	محايد
3	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقيات.	2,1500	1,515	غير موافق
4	أشعر بالعدالة والموضوعية في نظام الترقيات الوظيفية في المؤسسة.	2,6500	2,490	محايد
5	يسمح لي نظام العمل في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرار.	3,5000	1,795	موافق
6	يشعر العاملون بالأمان الوظيفي.	2,1000	1,323	غير موافق
--	المتوسط العام	2,8833	1,479	
	المتوسط العام للتمكين الإداري	3,5500	1,485	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بالتحفيز بلغ (2.883) و تباين قدر ب(1.479) بحيث احتلت العبارة رقم (1) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.550)، وتباين (1.485) في حين جاءت العبارة رقم (6) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.10)، وتباين (1.323) ، كما يظهر الجدول أن باقي المتوسطات الحسابية لباقي العبارات مرتفعة ، الأمر الذي يبين غياب دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، و الذي لا يسهل القيام بالوظائف و المسؤوليات.

و كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمستوى التمكين الإداري في مؤسسة AMC بلغ (3.887) وتباين (1.200) وهو متوسط عام مرتفع نوعا ما مما يدل على وجود بيئة عمل ملائمة

في المؤسسة، هذا ان دل على شيء فإنما يدل على رضا العاملين على المحيط الذين يزاولون نشاطهم فيه، وبالتالي ضمان الولاء و الاستقرار و الاستمرار و التمسك بالمؤسسة .

2- أنماط القيادة الإدارية.

النمط الأول: النمط الأوتوقراطي

جدول رقم (15): تحليل اتجاه العينة لمتطلبات النمط الأوتوقراطي.

الرقم	العبارات	المتوسط	التباين	المستوى
النمط الأوتوقراطي				
1	يركز المدير على تنفيذ التعليمات والأنظمة كما هي.	2,6750	1,712	محايد
2	يعتقد المدير ان تبادل الآراء مضيعة للوقت.	3,2250	1,563	محايد
3	يميل المدير الى تركيز جميع السلطات القرارات في يده.	2,6750	1,866	محايد
4	يعتقد المدير ان جميع الحلول في يده.	2,5250	1,871	غير موافق
5	يتجنب المدير أسلوب تغيير العمل.	2,7750	1,358	محايد
--	المتوسط العام	2,6750	1,712	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلقة بالنمط الأوتوقراطي بلغ (2.6750) وتباين (1.712) وقد احتلت العبارة رقم (2) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب (3.225) وتباين (1.563) في حين احتلت العبارة (4) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.525) وتباين (1.871) ومنه يمكن القول أن الموظفين كانوا محايدين على النمط الأوتوقراطي ممارس من قبل القادة او المسؤولين بالمؤسسة. النمط الثاني: النمط الديمقراطي

جدول رقم(16): تحليل اتجاه العينة لمتطلبات النمط الديمقراطي.

الرقم	العبارات	المتوسط	التباين	المستوى
النمط الديمقراطي				

1	يشجع المدير على المناقشة الجماعية لمتطلبات العمل.	3,8500	1,413	موافق
2	يفوض المدير بعض صلاحياته الى الموظفين.	3,5750	1,789	موافق
3	استماع المدير الى اراء الموظفين قبل اتخاذ القرارات.	3,5750	1,943	موافق
4	ينتهج المدير العمل بأسلوب الفريق.	3,6750	2,122	موافق
5	يحرص المدير على التأكد ان جهود الموظفين منسقة بالكيفية المطلوبة.	3,6000	1,323	موافق
6	يحظى الموظفون بالتقدير في حالة الأداء الجيد.	3,7500	1,321	موافق
--	المتوسط العام	3,6708	1,562	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بالنمط الديمقراطي بلغ (3.6708) وتباين (1.562) و قد احتلت العبارة رقم (1) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب (3.850) وتباين (1.413) في حين احتلت العبارة رقم (2) المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.5750) وتباين (1.789) أما باقي العبارات فكانت بمتوسط مرتفع مما يدل على أن النمط البيروقراطي مرتفع في المؤسسة مما يدل على ان المدير ينتهج العمل بأسلوب الفريق.

النمط الثالث: النمط الحر

جدول رقم (17): تحليل اتجاه العينة لمتطلبات النمط الحر.

الرقم	العبارات	المتوسط	التباين	المستوى
النمط الحر				
1	يعطي المدير الحرية الكاملة للموظفين في انجاز أعمالهم.	2,9000	2,092	محايد
2	يفوض المدير بعض صلاحياته الى الموظفين.	2,9750	2,076	محايد
3	يتهرب المدير من مواجهة مشاكل العمل.	2,8750	1,856	محايد

4	يتساهل المدير مع الموظفين المقصرين في إنجاز أعمالهم.	2,2000	1,241	غير موافق
5	لا يتدخل المدير في حل النزاعات الجماعية داخل مكان العمل.	2,2000	,882	غير موافق
6	عدم اهتمام المدير بميول الموظفين ورغباتهم واتجاهاتهم.	2,6500	1,413	محايد
--	المتوسط العام	2,7929	1,404	

المصدر: من إعداد الطابقتين بناء على نتائج الاستبيان

يتضح من خلال الجدول اعلاه أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلقة بالنمط الحر بلغ (2.792) و تباين (1.404) ، وقد احتلت العبارة رقم (2) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (2.975) و تباين (2.079)، كما احتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (4)،(5) بمتوسط (2.200) و تباين (1.241)،(1.882) ،كما لوحظ في الأخير أن أغلب المتوسطات الحسابية في الجدول مرتفعة نسبياً، و بناء على هذا يمكن القول أن النمط الحر غائب في مؤسسة.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي للأبعاد:

الفرع الاول: اختبار التوزيع الطبيعي لابعاد التمكين الاداري

1- اختبار التوزيع الطبيعي للبعد تفويض السلطة:

الجدول رقم (18): اختبار التوزيع الطبيعي لبعده تفويض السلطة

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
السلطة_تفويض	,152	40	,021	,957	40	,131

a. Lilliefors Significance Correction

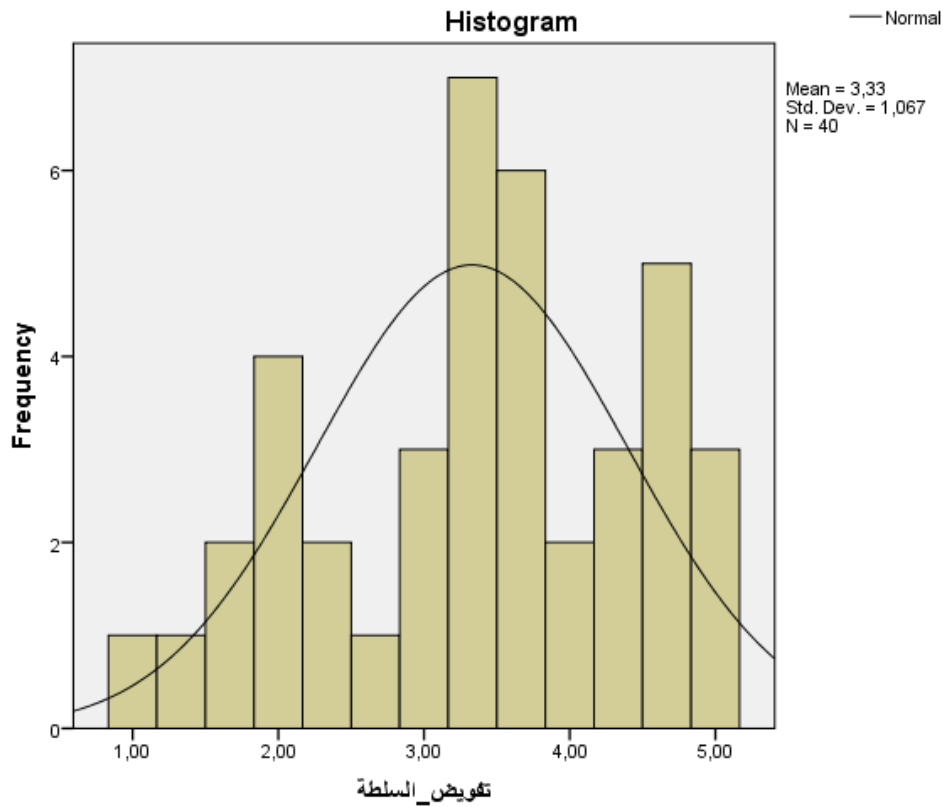
المصدر: من اعداد الطابقتين بناء على نتائج الاستبيان

بما أن عدد العينة 40 نستخدم **Shapiro-Wilk** من خلال الجدول السابق نلاحظ ان المعنوية اقل من 5% وبالتالي هذا البعد يتبع التوزيع غير الطبيعي .

اختبار التوزيع الطبيعي للبعد تفويض السلطة:

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان المعنوي اكبر من 5% وبالتالي اصبح هذا البعد يتبع التوزيع الطبيعي بعد تصحيحه.

الشكل رقم(3):يبين منحنى التوزيع الطبيعي للبعد تفويض السلطة



المصدر: من اعداد الطالبتين بناءا على نتائج الاستبيان

2- اختبار التوزيع الطبيعي للبعد فرق العمل

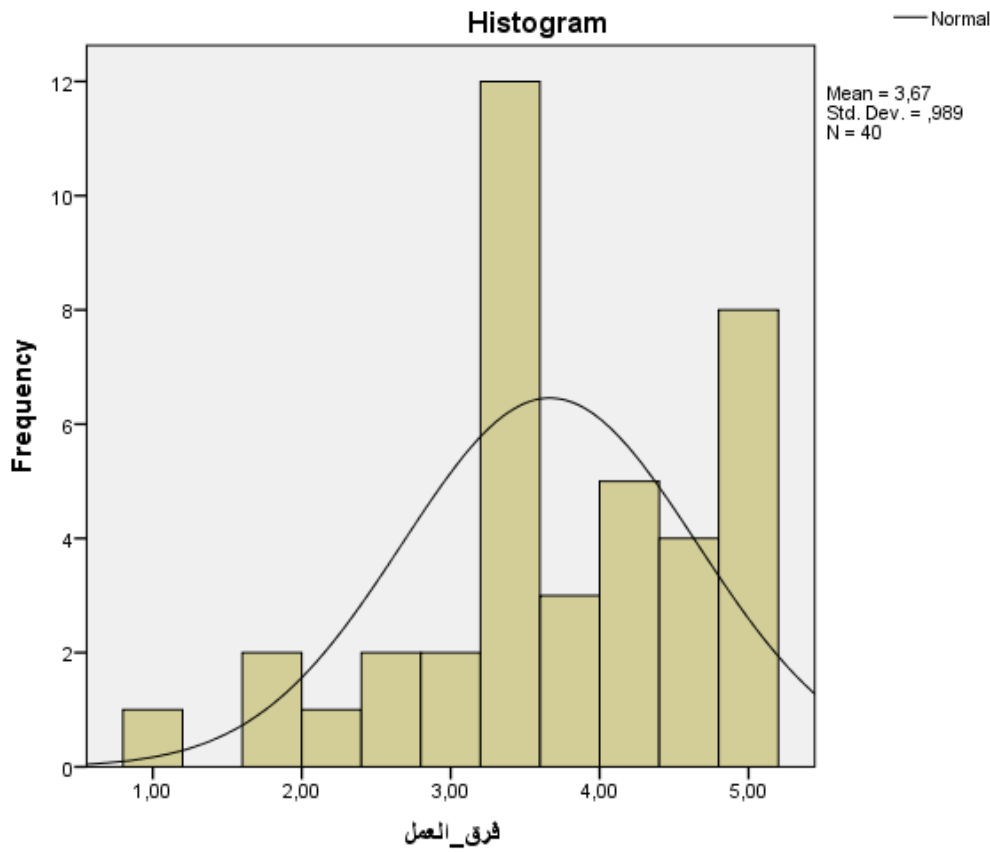
جدول رقم (19): اختبار التوزيع الطبيعي لبعد فرق العمل

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
فرق_العمل	,169	40	,005	,923	40	,009
a. Lilliefors Significance Correction						

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءا على نتائج الاستبيان

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
فرقمعدل	,086	40	,200*	,976	40	,557
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						
a. Correction de signification de Lilliefors						

الشكل رقم(4):يبين منحنى التوزيع الطبيعي للبعد فرق العمل



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

بما أن عدد العينة 40 نستخدم **Shapiro-Wilk** من خلال الجدول السابق نلاحظ ان المعنوية اكبر من 5% وبالتالي اصبح هذا البعد يتبع التوزيع الطبيعي بعد تصحيحه.

3- اختبار التوزيع الطبيعي للبعد التدريب:

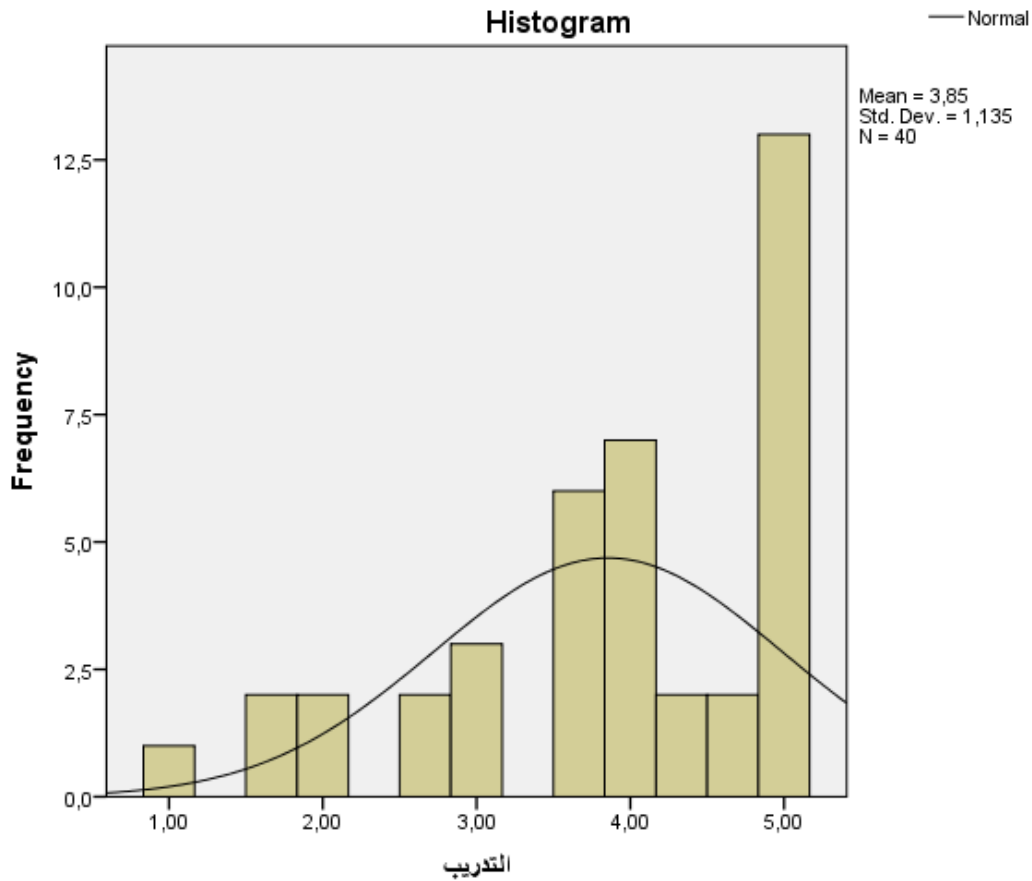
الجدول رقم(20): اختبار التوزيع الطبيعي لبعد التدريب

Tests of Normality						
ى	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
التدريب	,169	40	,006	,878	40	,000

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم(5):يبين منحنى التوزيع الطبيعي لبعد التدريب



المصدر: من اعداد الطالبتين بناءا على نتائج الاستبيان

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
تدريبعدل	,132	40	,076	,949	40	,072
a. Correction de signification de Lilliefors						

بما أن عدد العينة 40 نستخدم Shapiro-Wilk من خلال الجدول السابق نلاحظ ان المعنوية اكبر من 5% وبالتالي اصبح هذا البعد التوزيع الطبيعي بعد تصحيحه.

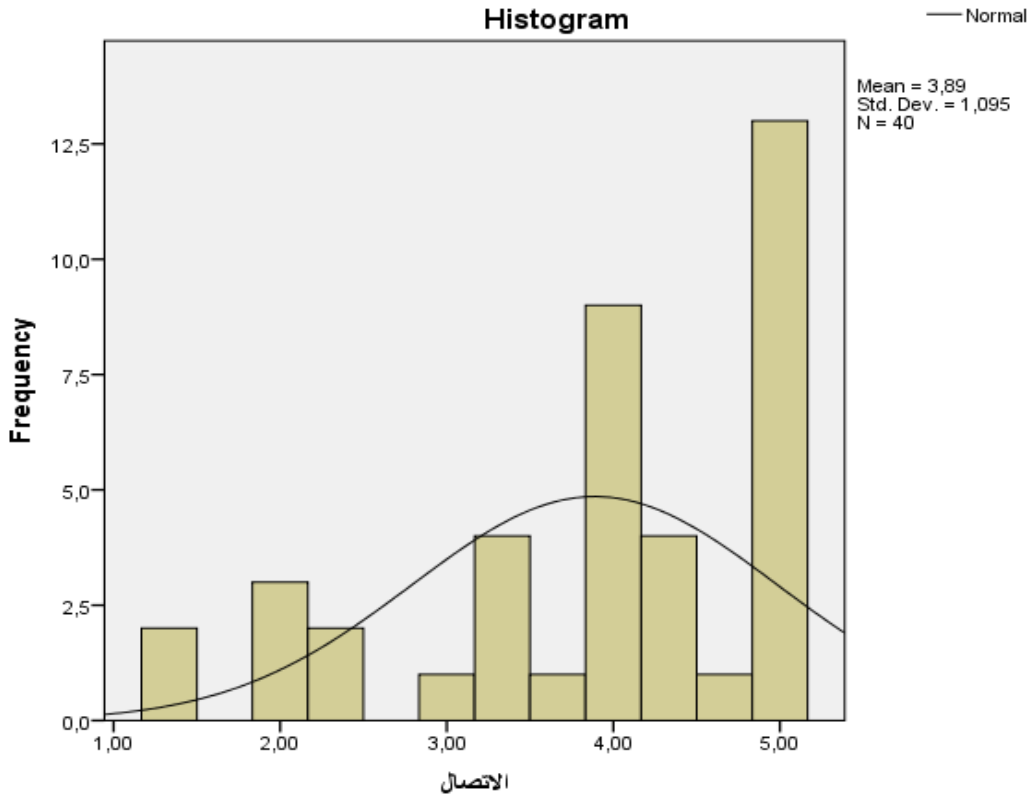
4- اختبار التوزيع الطبيعي للبعد الاتصال:

الجدول رقم(21): اختبار التوزيع الطبيعي لبعد الاتصال

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
الاتصال	,155	40	,016	,872	40	,000
a. Lilliefors Significance Correction						

المصدر: من اعداد الطالبتين يناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (6): يبين منحنى اختبار التوزيع الطبيعي لبعد الاتصال



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

بما أن عدد العينة 40 نستخدم Shapiro-Wilk من خلال الجدول السابق
نلاحظ ان المعنوية اكبر من 5% وبالتالي اصبح هذا البعد التوزيع الطبيعي بعد تصحيحه

Récapitulatif de traitement des observations

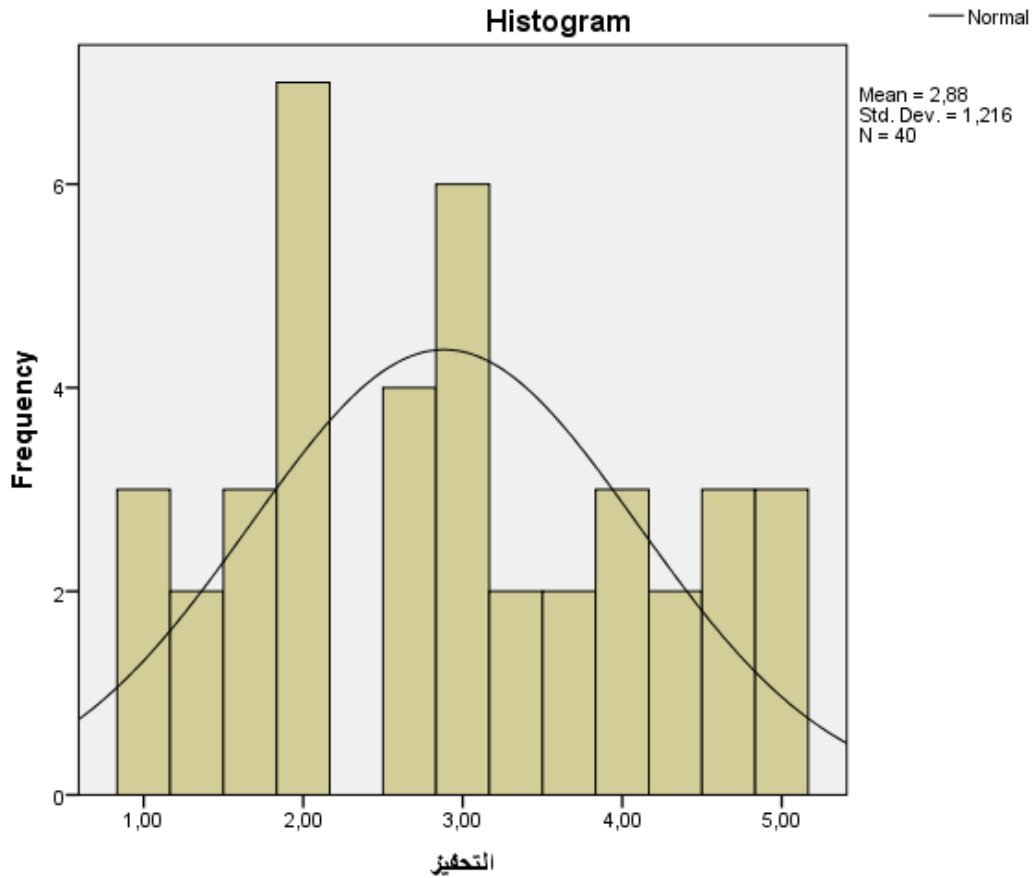
5- اختبار التوزيع الطبيعي للبعد التحفيز:

الجدول رقم(22): اختبار التوزيع الطبيعي لبعد التحفيز

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
التحفيز	,097	40	,200*	,953	40	,093
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم(7): يبين منحنى التوزيع الطبيعي لبعء التحفيز



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

بما أن عدد العينة 40 نستخدم Shapiro-Wilk من خلال الجدول السابق نلاحظ ان المعنوية اكبر من 5% وبالتالي اصبح هذا البعد التوزيع الطبيعي بعد تصحيحه الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي لانماط القيادة

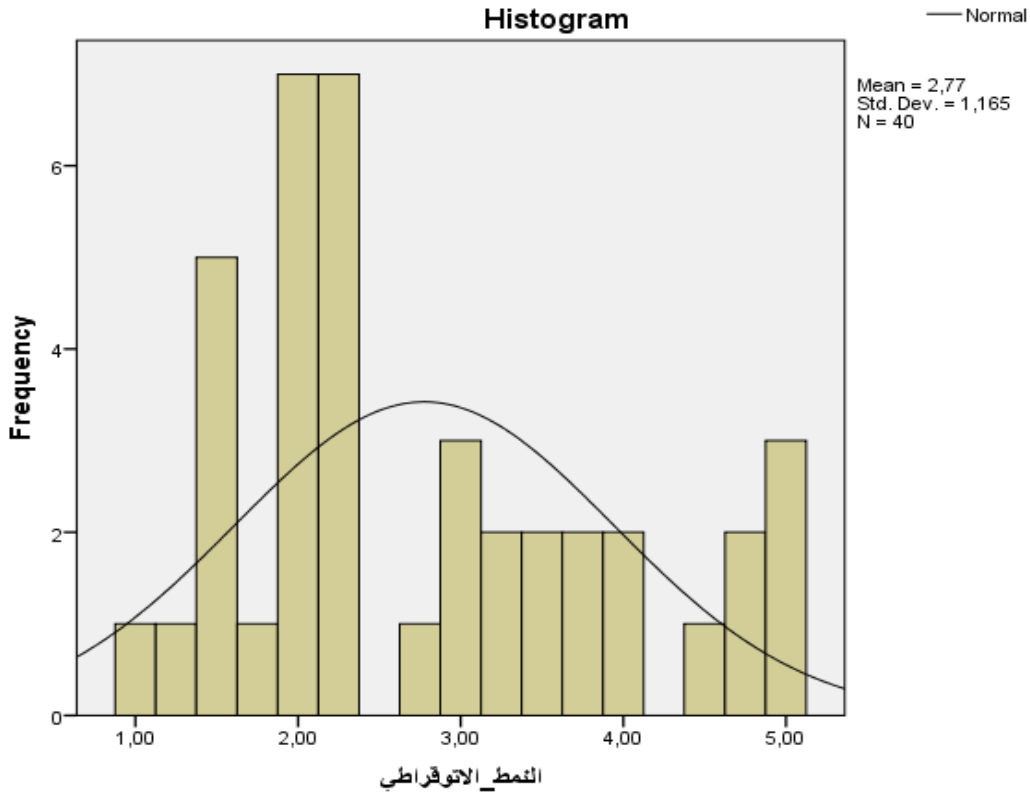
1- اختبار التوزيع الطبيعي للبعد النمط الاتوقراطي:

الجدول رقم(23): اختبار التوزيع الطبيعي لبعء النمط الاتوقراطي

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
الاتوقراطي_النمط	,224	40	,000	,913	40	,005
a. Lilliefors Significance Correction						

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم(8): بين منحني التوزيع الطبيعي للنمط الاوتوقراطي



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

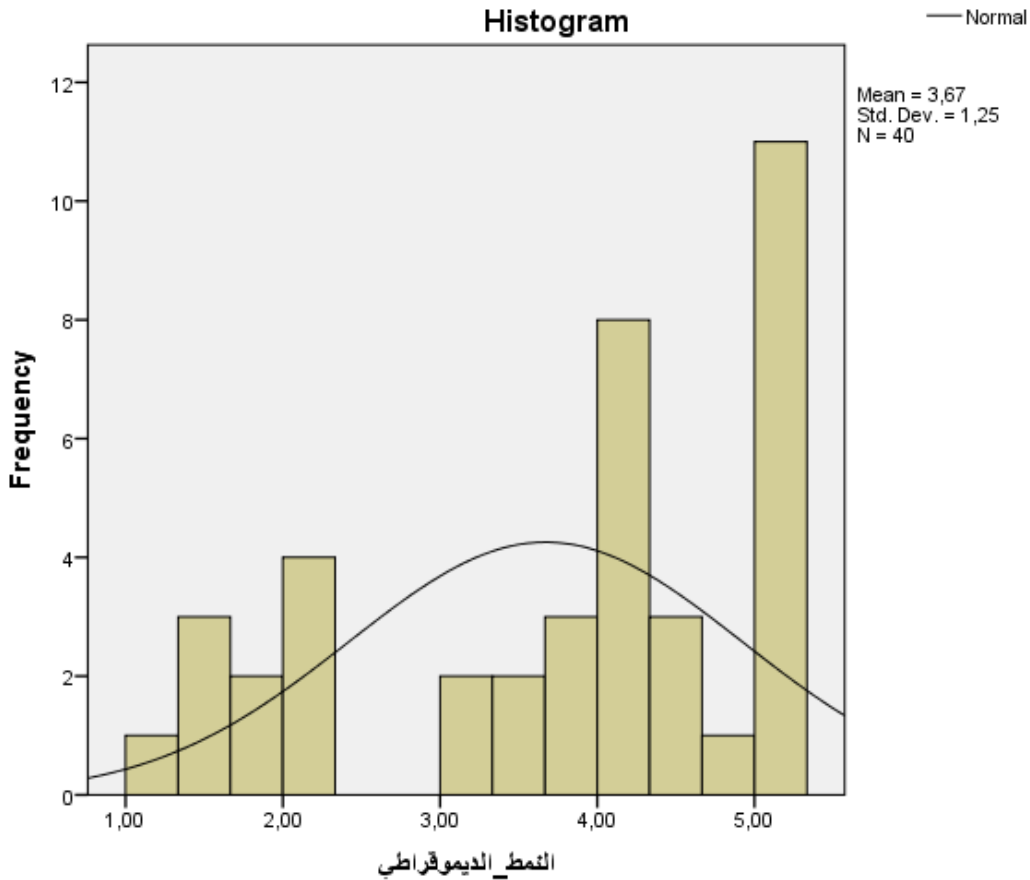
بما أن عدد العينة 40 نستخدم Shapiro-Wilk من خلال الجدول السابق
بما أن عدد العينة 40 نستخدم Shapiro-Wilk من خلال الجدول السابق
نلاحظ ان المعنوية اكبر من 5% وبالتالي اصبح هذا البعد التوزيع الطبيعي بعد تصحيحه.
2- اختبار التوزيع الطبيعي للبعد النمط الديموقراطي:

الجدول رقم (24): اختبار التوزيع الطبيعي الديموقراطي

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
الديموقراطي_النمط	,179	40	,002	,869	40	,000

a. Lilliefors Significance Correction

الشكل رقم(9): بين منحني التوزيع الطبيعي للنمط البيروقراطي



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

بما أن عدد العينة 40 نستخدم **Shapiro-Wilk** من خلال الجدول السابق نلاحظ ان المعنوية اكبر من 5% وبالتالي اصبح هذا البعد التوزيع الطبيعي بعد تصحيحه.

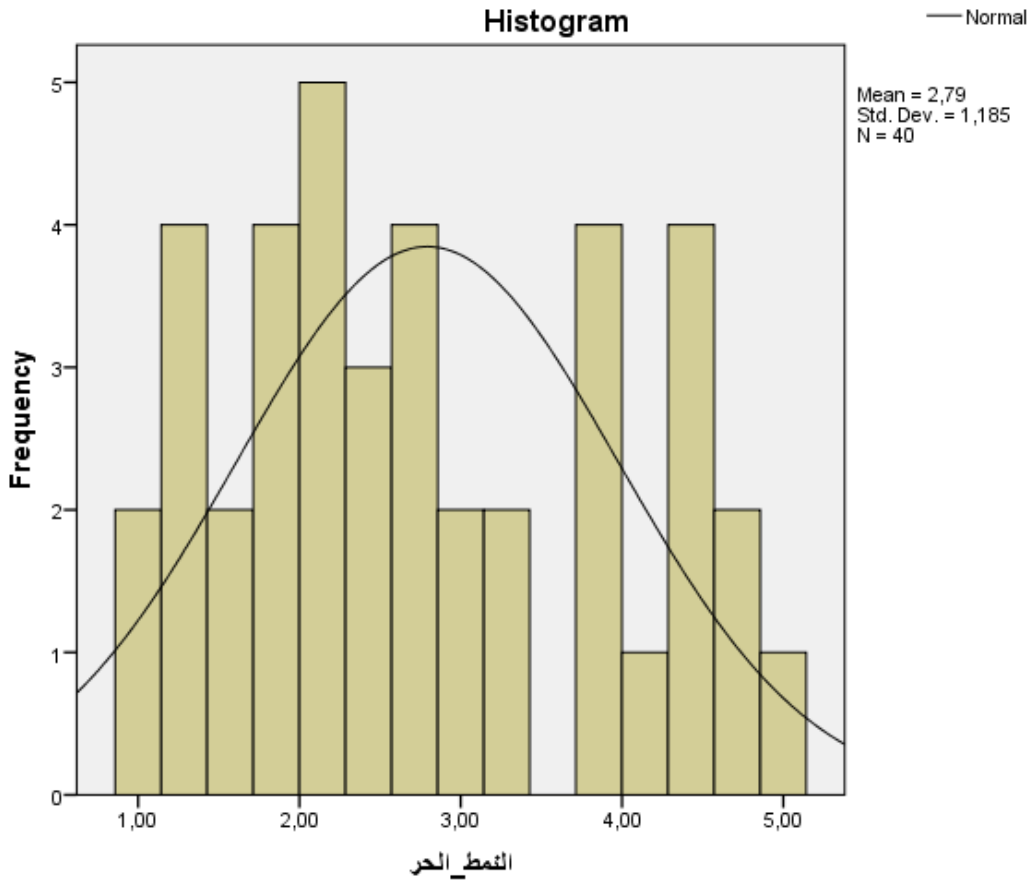
3- اختبار التوزيع الطبيعي للبعد النمطالحر:

جدول رقم (25): اختبار التوزيع الطبيعي للنمط الحر

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
الحر_النمط	,096	40	,200*	,949	40	,071
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم(10): بين منحني التوزيع الطبيعي للنمط الحر



المصدر: من اعداد الطالبتين بناءا على نتائج الاستبيان

بما أن عدد العينة 40 نستخدم **Shapiro-Wilk** من خلال الجدول السابق.
 نلاحظ ان المعنوية اكبر من 5% وبالتالي اصبح هذا البعد التوزيع الطبيعي بعد تصحيحه.
 المطلوب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الاداري (تفويض السلطة ، فرق العمل، التدريب، الاتصال، التحفيز،) وانماط القيادة الادارية ، هنا نقوم باختبار صحة الفرضية من خلال مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات كالتالي:

الجدول رقم (26): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات

Corrélations

		نفويضمعدل	فرقمعدل	تدريبيعدل	اتصالمعدل	تحفيزمعدل	انماطالقيادية
نفويضمعدل	Corrélation de Pearson	1	,350*	,402*	,465**	,566**	,656**
	Sig. (bilatérale)		,027	,010	,003	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
فرقمعدل	Corrélation de Pearson	,350*	1	,562**	,544**	,351*	,644**
	Sig. (bilatérale)	,027		,000	,000	,026	,000
	N	40	40	40	40	40	40
تدريبيعدل	Corrélation de Pearson	,402*	,562**	1	,549**	,511**	,736**
	Sig. (bilatérale)	,010	,000		,000	,001	,000
	N	40	40	40	40	40	40
اتصالمعدل	Corrélation de Pearson	,465**	,544**	,549**	1	,566**	,717**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
تحفيزمعدل	Corrélation de Pearson	,566**	,351*	,511**	,566**	1	,819**
	Sig. (bilatérale)	,000	,026	,001	,000		,000
	N	40	40	40	40	40	40
انماطالقيادية	Corrélation de Pearson	,656**	,644**	,736**	,717**	,819**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

من خلال مصفوفة الارتباط في الجدول السابق نلاحظ ان العلاقة بين جميع العبارات هي

علاقة طردية ، كما أن العلاقة بين العبارات بشكل عام قوية.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية

1- اختبار الفرضية الفرعية الاولى

ماهو اثر تفويض السلطة على أنماط القيادة

للإجابة على هذه الفرضية نستخدم الانحدار الخطي البسيط، حيث يتمثل المتغير التابع في أنماط القيادة

والمتغير المستقل في تفويض السلطة، وباستخدام برنامج SPSS كانت النتائج كما يلي:

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	,572	,093		6,157	,000
	الإدارية_ القيادة	,895	,028	,982	31,690	,000

a. Variable dépendante : السلطة_ تفويض

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,947 ^a	,897	,894	,36882

a. Prédicteurs : (Constante), الإدارية_ القيادة

من خلال الجدولين السابقين يمكن استخراج العلاقة التالية بين تفويض السلطة كمتغير مستقل و أنماط القيادة الإدارية كمتغير تابع:

$$Y=0.57+0.89x$$

ونلاحظ أن قيمة الإحصائية ستودنت المحسوبة لجميع عبارات تفويض السلطة أكبر من قيمتها الجدولية، احتمال الخطأ أقل من 5%، وهذا يعني أن جميع المقدرات ذو معنوية إحصائية عند مستوى معنوية 5% في تفسير أنماط القيادة الإدارية خلال الفترة محل الدراسة، وبالتالي فهي متغيرات مؤثرة على أنماط القيادة الإدارية.

ونقول إن كل زيادة في خاصية تفويض السلطة بدرجة واحدة سيؤدي إلى زيادة في أنماط القيادة التنظيمية ب 0.0895 درجة.:

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

ماهو اثر فرق العمل على أنماط القيادة الإدارية

للإجابة على هذه الفرضية نستخدم الانحدار الخطي البسيط، حيث يتمثل المتغير التابع في أنماط القيادة والمتغير المستقل في فرق العمل، وباستخدام برنامج SPSS كانت النتائج كما يلي

Coefficients^{a-2}

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,173	,130		9,042	,000
الادارية_ القيادة	,809	,039	,958	20,506	,000

a. Variable dépendante : العمل_ فرق

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,958 ^a	,917	,915	,28831

a. Prédicteurs : (Constante), الادارية_ القيادة

من خلال الجدولين السابقين يمكن استخراج العلاقة التالية بين تفويض السلطة كمتغير مستقل و أنماط القيادة الإدارية كمتغير تابع:

$$Y = 1.173 + 0.80x$$

ونلاحظ أن قيمة الإحصائية ستودنت المحسوبة لجميع عبارات فرق العمل اكبر من قيمتها الجدولية، احتمال الخطأ اقل من 5%، وهذا يعني أن جميع المقدرات ذو معنوية إحصائية عند مستوى معنوية 5% في تفسير أنماط القيادة الإدارية خلال الفترة محل الدراسة، وبالتالي فهي متغيرات مؤثرة على أنماط القيادة الادارية.

ونقول إن كل زيادة في خاصية فرق العمل بدرجة واحدة سيؤدي إلى زيادة في أنماط القيادة الادارية بـ 0.809 درجة.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

ماهو اثر التدريب على أنماط القيادة

للإجابة على هذه الفرضية نستخدم الانحدار الخطي البسيط، حيث يتمثل المتغير التابع في أنماط القيادة والمتغير المستقل في التدريب، وباستخدام برنامج SPSS كانت النتائج كما يلي:

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,025	,166		6,175	,000
	الإدارية_القيادة	,919	,050	,947	18,201	,000

a. Variable dépendante : التدريب

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,947 ^a	,897	,894	,36882

a. Prédicteurs : (Constante), الإدارية_القيادة

من خلال الجدولين السابقين يمكن استخراج العلاقة التالية بين التدريب كمتغير مستقل وأنماط القيادة الإدارية كمتغير تابع:

$$Y=1.025+0.91x$$

ونلاحظ أن قيمة الإحصائية ستودنت المحسوبة لجميع عبارات التدريب أكبر من قيمتها الجدولية، احتمال الخطأ أقل من 5%، وهذا يعني أن جميع المقدرات ذو معنوية إحصائية عند مستوى معنوية 5% في تفسير أنماط القيادة الإدارية خلال الفترة محل الدراسة، وبالتالي فهي متغيرات مؤثرة على أنماط القيادة الإدارية.

ونقول إن كل زيادة في خاصية التدريب بدرجة واحدة سيؤدي إلى زيادة في أنماط القيادة الإدارية 0.919 درجة.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

ما هو اثر الاتصال على أنماط القيادة الإدارية

للإجابة على هذه الفرضية نستخدم الانحدار الخطي البسيط، حيث يتمثل المتغير التابع في أنماط القيادة والمتغير المستقل في الاتصال، وباستخدام برنامج SPSS كانت النتائج كما يلي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,152	,158		7,301	,000
	الإدارية_القيادة	,888	,048	,949	18,515	,000

a. Variable dépendante : الاتصال

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,949 ^a	,900	,898	,35056

a. Prédicteurs : (Constante), الإدارية_القيادة

من خلال الجدولين السابقين يمكن استخراج العلاقة التالية بين التدريب كمتغير مستقل وأنماط القيادة الإدارية كمتغير تابع:

$$Y=1.15+0.88x$$

ونلاحظ أن قيمة الإحصائية ستيودنت المحسوبة لجميع عبارات الاتصال اكبر من قيمتها الجدولية، احتمال الخطأ اقل من 5%، وهذا يعني أن جميع المقدرات ذو معنوية إحصائية عند مستوى معنوية 5% في تفسير أنماط القيادة الإدارية خلال الفترة محل الدراسة، وبالتالي فهي متغيرات مؤثرة على أنماط القيادة الادارية.

ونقول إن كل زيادة في خاصية الاتصال بدرجة واحدة سيؤدي إلى زيادة في أنماط القيادة الادارية 0.888 درجة.

5- اختبار الفرضية الأخيرة:

ماهو اثر التحفيز على أنماط القيادة الإدارية

للإجابة على هذه الفرضية نستخدم الانحدار الخطي البسيط، حيث يتمثل المتغير التابع في أنماط القيادة والمتغير المستقل في التحفيز، وباستخدام برنامج SPSS كانت النتائج كما يلي:

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,298	,060		-4,954	,000
	الإدارية_ القيادة	1,033	,018	,994	56,425	,000

a. Variable dépendante : التحفيز

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,994 ^a	,988	,988	,13380

a. Prédicteurs : (Constante), الإدارية_ القيادة

من خلال الجدولين السابقين يمكن استخراج العلاقة التالية بين التحفيز كمتغير مستقل وأنماط القيادة الإدارية كمتغير تابع:

$$Y = -0.29 + 1.033x$$

ونلاحظ أن قيمة الإحصائية ستيودنت المحسوبة لجميع عبارات التحفيز أكبر من قيمتها الجدولية، واحتمال الخطأ أقل من 5%، وهذا يعني أن جميع المقدرات ذو معنوية إحصائية عند مستوى معنوية 5% في تفسير أنماط القيادة الإدارية خلال الفترة محل الدراسة، وبالتالي فهي متغيرات مؤثرة على أنماط القيادة الإدارية.

ونقول إن كل زيادة في خاصية التحفيز بدرجة واحدة سيؤدي إلى زيادة في أنماط القيادة الإدارية بدرجة 1.03.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة تطبيقية حيث تمت الاستعانة باستمارات تم توزيعها على 40 فرد ممثلين عمال واداريين ، وقد أقيمت هذه الدراسة في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة

[AMC]

حيث تناولنا في المبحث الأول الايطار المنهجي للدراسة وبيننا مدى صدق الاستبيان والمعالجة الإحصائية المستخدمة، أما فيما يخص المبحث الثاني فقد كان مخصصا لتحليل وعرض بيانات الدراسة، حيث تطرقنا إلى تحليل المتغيرات الديمغرافية لإفراد العينة وتحليل وتفسير محاور الدراسة وأيضا اختبار لجملة من الفرضيات، وتم من خلالها استنتاج أن أي زيادة في أي بعد من أبعاد التمكين الإداري سيؤدي الى الزيادة في أنماط القيادة الإدارية.

خاتمة

خاتمة:

من الاتجاهات الحديثة للمؤسسات الاهتمام البالغ بمواردها البشرية عن طريق تبنيها استراتيجية تمكين العاملين اذ يعد تمكين العاملين من اهم ملامح الإدارة الحديثة، والتي تهتم بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين، وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية داخلية بين الإدارة والعاملين.

وعلى ضوء أهمية التمكين الإداري قمنا باعداد هذه الدراسة ، سعيا منا للتعرف على مستويات التمكين الإداري وعلاقتها بانماط القيادة الإدارية لدى العاملين في مؤسسة AMC وانطلاقا من التساؤلات والفرضيات المرتبطة بالاشكالية من الناحية الوصفية والارتباطية توصلنا الى النتائج التالية

1- النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

- ان التمكين الإداري يركز بالدرجة الاولى على العنصر البشري اذ انه لايمكن الاستفادة من ميزة التمكين اذ لم يتم منح الصلاحيات للأفراد وحرية التصرف في العمل، فهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم في مؤسسة.
- يساهم التمكين الإداري في زيادة إنتاجية مؤسسة كونه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم.
- تعد القيادة احدى الركائز الأساسية لنجاح أي مؤسسة مهما كان مجال عملها.
- ان القيادة حلقة وصل المتمثلة في القوة التي تتدفق لتوجيه الطاقات بأسلوب متناسق يضمن عمل العاملين بين خطط وتصوراتها المستقبلية

النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والقيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة

أثبتت الدراسة أن هناك مستويات عالية لتمكين الإداري والقيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة ، وهذا حسب المتوسطات الحسابية لكل من أبعاد مستويات التمكين الاداري ، وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي العام التي كانت قيمته (3.55) وهو مستوى مرتفع

الفرضيات الفرعية :

الفرضية الفرعية الاولى: يوجد مستوى عال من التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

أثبتت الدراسة انه يوجد مستوى عال من تمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة وهذا ما أثبتته نتائج الإستبيان بحيث كان المتوسط الحسابي العام في مؤسسة AMC بلغ (3.55) و تباين (1.485) وهو متوسط عام مرتفع نوعا ما مما يدل على وجود بيئة عمل ملائمة في المؤسسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات التمكين الإداري وأنماط القيادة الادارية في المؤسسة محل الدراسة.

من خلال نتائج الدراسة توصلنا إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات التمكين الإداري وانماط القيادة الإدارية في مؤسسة AMC و ذلك من خلال حساب معامل الارتباط الخطي الذي يقيس العلاقة بين هذين المتغيرين بحيث بلغ (81.9%) أي أن هناك ارتباط شديد بينهما . و بالتالي نقبل الفرضية التي ترى أن هناك علاقة بين هذين المتغيرين.

الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر الأبعاد الخمسة لتمكين الإداري بشكل كبير على أنماط القيادة في المؤسسة محل الدراسة.

أثبتت الدراسة أن الأبعاد الخمسة لتمكين الإداري تؤثر بشكل كبير على مستوى أنماط القيادة لدى الأفراد العاملين في مؤسسة AMC، و ذلك من خلال حساب العلاقات الارتباطية بين هذه الأبعاد و القيادة ، بحيث يتضح بأن جميع العلاقات الارتباطية ذات دلالة إحصائية، بحيث كانت الدرجة الكلية للمقياس ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.01) .

الاقتراحات:

في ضوء النتائج السابق ذكرها فإننا نقدم مجموعة من الاقتراحات نوجزها فيما يلي:

- الحرص على وجود نظام واضح وملائم للترقيات في المؤسسة بما يضمن تحقيق أهداف مؤسسات وطموحات عاملها.

خاتمة

- مساعدة العاملين في تطوير ذاتهم والإرتقاء بمستواهم العلمي والمهني من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية متخصصة، وتوفير المنح التعليمية والبعثات للخارج للارتقاء بالعاملين وتحسين أدائهم وإنتاجيتهم.
- الاهتمام بتحسين الأجور والمكافآت والتعويضات داخل المؤسسة وضمان عدالتها لضمان إستمرارية العاملين ورفع مستوى أدائهم و معنوياتهم.
- الحرص على مشاركة العاملين في الإدارة واتخاذ القرارات التي تمس أعمالهم داخل المؤسسة و تشجيعهم على ذلك لضمان تنفيذها وإشعارها بالمسئولية إتجاه تنفيذ هذه القرارات.
- التركيز على العاملين وتطويرها لكونها المحرك الرئيسي للمؤسسة، وقد يشكل الافراد التهديد الأعظم على نجاح مؤسسة، وعلى هذا تعد العلاقة بين الرؤساء والعاملين في مؤسسة هي الأساس لنجاح تبني أساليب التطوير داخل مؤسسات الإدارية.
- الحفاظ على وجود مناخ اتصالي مفتوح تسوده الثقة والتعاون والتقدير والاحترام بينالعاملين.
- ضرورة إهتمام المدراء بالعاملين، حيث أن مثل هذا الإهتمام سوف ينعكس بشكل إيجابي على العاملين وبالتالي سوف يؤدي إلى زيادة الانتاجية .
- العمل على تطبيق أنظمة حوافر مناسبة وعادلة لما لها من دور كبير في تكوين الولاء التنظيمي.
- ضرورة الإهتمام بمعرفة كل موظف للمهام والمسؤوليات المكلف بها حيث أن عدم وضوح ذلك يؤدي إلى توتر العاملين وخلق نوع من المشاكل و الفوضي في العمل مما يؤثر سلبا على ولائهم وإنتاجهم.

المراجع

- 1- احمد العريقات وآخرون، قضايا إدارة معاصرة، دار وائل لنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
- 2- أسامة خيرى، القيادة الاستراتيجية، دار الراية لنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 3- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2014.
- 4- ثابت عبد الرحمان ادريس، إدارة الاعمال نظريات ونماذج وتطبيقات، دار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 5- حسن، القيادة اساسيات نظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الكندي لنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 6- حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجة، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 7- رداح محمود الخطيب، احمد محمود خطيب، القيادة دراسة حديثة، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 8- صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مكتب العرب الحديث، الإسكندرية، 1988.
- 9- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 10- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
- 11- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الابداع والابتكار في منظمة الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
- 12- عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة التخطيط -التنظيم-الرقابة، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 13- فضيل شحاتة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفا لنشر والتوزيع، عمان، 1990.
- 14- مازن عبد العزيز، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي، دار باسل للنشر، الأردن، عمان، 2006.
- 15- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الزرايطية، مصر، 2005.
- 16- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.

17- محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001.

18- محمد عمر الزعبي محمد تركي البطانية، القيادة الإدارية، ط1، دار وائل لنشر والتوزيع، 2014.

ثانيا: المقالات

19- ازهار نعمة أبو غنيم، رحاب حسين جواد، تمكين العاملين وأثره في إدارة الازمة التسويقية: دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي بحلة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2008، العدد 28.

20- جواد محشن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد1، 2012.

21- ذهبية العرفاوي، صفات القائد الإداري الناجح، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، جامعة مولود معمري، العدد1، المجلد8، 2020.

22- سمير عباسي، عمر بوقصة، واقع التمكين الإداري من خلال بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية في مؤسسة عمومية الجزائرية "اسمدال لعنابة" ، مجلة الاحياء، المجلد20، العدد 25، 2020.

23- علاقة التمكين الإداري بمدى ممارسة الأدوار القيادية لدى المدرء مدارس التعليم العام بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة الازهر، العدد169 ، 2016.

24- غلباء بنت فيصل بن حدجان العتيبي، واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الاهلية بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية، جامعة الازهر، العدد 173، 2017.

25- محمد ذيب المبيضين، محمد احمد طراونة، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، المجلد 38، العدد2، الأردن، 2011.

26- هيفاء طيفور، التمكين الإداري للقيادات الاكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجه نضرنه أنفسهن، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية المجلد 2، العدد8، السنة 2018.

ثالثاً: أطروحة الدكتوراه ورسائل الماجستير

- 27- أبو بكر بوسالم، سياسة التمكين في تحقيق الولاء الوظيفي، دراسة حالة شركة سوناطراك البترولية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2013.
- 28- طلال عبد المالك الشريف، الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بأمانة مكة المكرمة، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
- 29- مطر بن عبد محسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف، 2008.
- 30- نورة مسعود صالح المعيض، درجة التزام القادة التربويين بتطبيق معايير الجدارة لاختيار المديرين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات التربوية ونفسية، السعودية، 2008.
- 31- هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام"ل. م. د" في جامعات من الشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2016.
- 32- اليعقوب تمارا، ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراك التمكين في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات التابعة لها، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2004.

ثالثاً: ملتقيات

- 33- سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين، إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الإدارية، الرياض، 17-18 ابريل، 2005.

الملحقات

رقم الإستمارة...

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي بجو عريريج

قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

استبيان موجه إلى المديرين في المستويات الوسطى والإشرافية بمؤسسة AMC

بعد واجب التحية والتقدير، ...

إيماناً بقيمة البحث العلمي وارتباطه بالمؤسسة في اتجاه إيجاد حلول لمشكلاتها وتحسين تنافسيتها، يقوم الباحث بإجراء دراسة بحثية حول:

مستويات التمكين الإداري وعلاقته بأنماط القيادة الإدارية-دراسة حالة مؤسسة AMC بالعلمة-.
فإننا نضع بين أيديكم هذه الاستمارة، والتي نرجو من سيادتكم المحترمة التكرم بالإجابة على فقراتها من وجهة نظركم. حيث أن استكمال الإجابة على كافة عبارات الاستبيان والدقة في الإجابة ستعكس على دقة النتائج التي سيتم التوصل إليها. كما نؤكد بأن كل المعلومات التي تقدمونها من آراء ووجهات نظر أو بيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم منا جزيل الشكر على حسن تعاونكم.

ملاحظة: يرجى وضع إشارة (X) في المكان الذي يعبر عن واقع مؤسستكم.

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبتين:

- حميميد انتصار - بونقيب أحمد
- غويلة لطيفة

السنة الجامعية: 2020/2019

الملحقات

الجزء الأول: معلومات عامة

1. السن: أقل من 30 سنة بين 30 و 50 سنة أكثر من 50 سنة

2. المستوى التعليمي: ابتدائي ثانوي دراسات عليا متوسط جامعي

3. الجنس: ذكر أنثى

4. عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 15 سنة

من 15 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

5- المستوى الوظيفي: إدارة وسطى إدارة إشراف

الجزء الثاني:

العبارات					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: تفويض السلطة									
1- تقوم مؤسسة AMC بتفويض السلطات الكافية.									
2- يفوض المسؤولون بعض مسؤولياتهم الى الموظفين.									
3- تتيح لي ادارة AMC الفرصة الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي.									
4 - تسمح لي إدارة المؤسسة التي اعمل فيها باتخاذ القرارات لتحل مشاكل العمل.									
5- تتوفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.									
6- أتمتع بالمرونة المناسبة عند ممارسة مهامي الوظيفية.									

العبارات					موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الثاني: فرق العمل								
7- تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة.								
8- فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات								
9- استمتع بالعمل مع الزملاء في شكل فريق.								
10- جودة اتخاذ القرارات ترتفع من خلال فرق العمل.								
11- تركز المؤسسة على أداء فريق بدلا من الأداء الفردي.								

الملحقات

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
البعد الثالث: التدريب.					
					12-تبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب.
					13-توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهارات.
					14-توفر إدارة الشركة فرص متساوية لجميع المرؤوسين للتدريب والتعلم.
					15-تشجع المؤسسة الى تطوير العاملين فيها.
					16-تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.
					17-تهتم إدارة المؤسسة بتحديد الاحتياجات التكوينية والعمل على توفيرها.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
البعد الرابع: الاتصال.					
					18-تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بوضوح.
					19-يستطيع الموظفون في المؤسسة الوصول الى القرار وشرح موافقهم.
					20-تهتم المؤسسة بإيجاد وسائل اتصال فاعلة ومتطورة.
					21-يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار.
					22-يزودني مديري بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
					23-يسمح نظام الاتصال المعمول به في المؤسسة بالتواصل مع زملاء العمل.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
البعد الخامس: التحفيز.					
					24-تقدر المؤسسة جهود العاملين.
					25-يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل.
					26-تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقيات.
					27-اشعر بالعدالة والموضوعية في نظام الترقيات الوظيفية في المؤسسة.
					28-يسمح لي نظام العمل في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ.
					29-يشعر العاملون بالأمان الوظيفي.

الملحقات

الجزء الثالث: القيادة الإدارية.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
النمط الاوتوقراطي:					
					30-يركز المدير على تنفيذ التعليمات والانظمة كما هي.
					31-يعتقد المدير ان تبادل الآراء مضيعة للوقت.
					32-يميل المدير الى تركيز جميع السلطات القرارات في يده.
					33-يعتقد المدير ان جميع الحلول في يده.
					34-يتجنب المدير أسلوب تغيير العمل.
النمط الديمقراطي:					
					35-يشجع المدير على المناقشة الجماعية لمتطلبات العمل.
					36-يفوض المدير بعض صلاحياته الى الموظفين.
					37-استماع المدير الى آراء الموظفين قبل اتخاذ القرارات.
					38-ينتج المدير العمل بأسلوب الفريق.
					39-يحرص المدير على التأكد من ان جهود الموظفين منسقة بالكيفية المطلوبة.
					40-يحضى الموظفون بالتقدير في حالة الأداء الجيد.
النمط الحر:					
					41-يعطي المدير الحرية الكاملة للموظفين في انجاز اعمالهم.
					42-يفوض المدير كل صلاحياته الإدارية للموظفين.
					43-يتهرب المدير من مواجهة مشاكل العمل.
					44-يتساهل المدير مع الموظفين المقصرين في انجاز اعمالهم.
					45-لا يتدخل المدير في حل النزاعات الجماعية داخل مكان العمل.
					46-عدم اهتمام المدير بميول الموظفين ورغباتهم واتجاهاتهم.

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات التمكين الإداري وعلاقته بأنماط القيادة الإدارية داخل مؤسسة AMC، انطلاقاً من دراسة المفاهيم المتعلقة بكل من التمكين الإداري وأنماط القيادة الإدارية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ويشمل على عينة مكونة من 40 موظفاً في المؤسسة وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية، وقد تم التوصل إلى وجود مستوى عالٍ للتمكين الإداري لدى العاملين بالمؤسسة والنمط الديمقراطي هو الغالب، كما تبين أن هناك علاقة قوية بين التمكين الإداري وأنماط القيادة الإدارية في المؤسسة، وأن التمكين الإداري بمؤسسة AMC لها تأثير كبير على أنماط القيادة الإدارية.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، أنماط القيادة الإدارية.

Summary:

This study aimed to identify the levels of administrative empowerment and its relationships to patterns of administrative within AMC ;based on the study of concepts related to both administrative empowerment and patterns of administrative leadership. Inan institution ; AMC relied on a sample of 40 employees in the institution ;and the sample was chosen randomly. Faound that there is a high level of administrative empowerment among the employees of the sinstitution ; as it was found that there is strong relationship between administrative empowerment and patterns of administrative leadership in the institution ; and that administrative empowerment in AMC has a significant impact on administrative leadership patterns.

Key words: administrative empowerment ;administrative leadership styles.