



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج-

University of Mohamed El Bachir El Ibrahimi -Bordj Bou Arreridj-



## كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر الأكاديمي

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من اعداد الطالبتين:

-لوريسي هبة.

-عزيزب حفيفة.

بعنوان:

دور التمكين الإداري في تنمية المهارات القيادية لدى العاملين

دراسة حالة مؤسسة كوندور -ولاية برج بوعريريج-

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا

سي ناصر هاجر

مناقشا

بليدة كاميليا

مشرفا

ججيق زكية

السنة الجامعية: 2023/2022



## شكر وعرفان



نشكر الله العلي القدير الذي أنعم علينا بنعمة العقل والدين وجمعنا معا في هذا العمل المبارك .

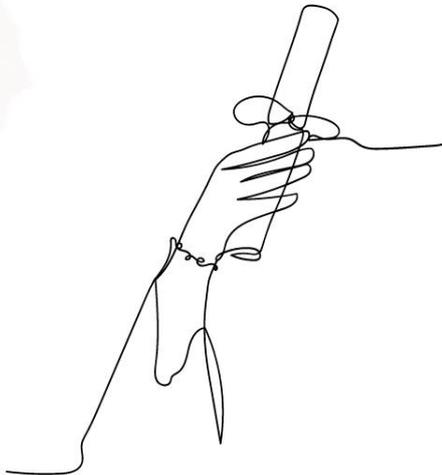
قال رسول الله صلي الله عليه وسلم: ("من صنع إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه ) ..... "رواه أبو داوود .  
وبهذا ننثي ثناء حسنا على جامعتنا التي فتحت لنا أبوابها طيلة مشوارنا الدراسي بها.

وأیضا وفاء وتقديرا وإعترافا منا بالجميل، نتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يألوا جهداً في مساعدتنا في مجال البحث العلمي، ونخص بالذكر الأستاذة الفاضلة: **ججیق زکیة** على هذه الدراسة وصاحبة الفضل في توجيهنا ومساعدتنا في تجميع المادة البحثية، فجزاها الله منا كل خير .

ولا ننسى أن نتقدم بجزيل الشكر لكل القائمين في مؤسسة كوندور الذين قاموا بمساعدتنا طيلة هذه الدراسة بالأخص السيدة: **فضيلة بن موسى**.  
وأخيراً، نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من مد لنا يد العون والمساعدة في إخراج هذه الدراسة على أكمل وجه .

هبة لوريبي

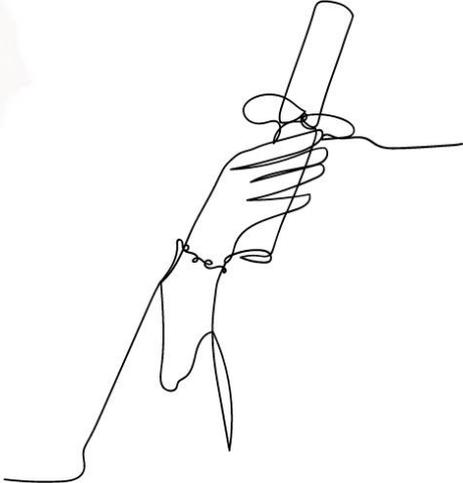
عزيب حفيضة



## اهداء



الحمد لله الذي أثار لي الطريق وكان لي خير عون،  
ها أنا رفعت قبعة تخرجي مودعة سنوات دراستي  
وأهديها للشخص الذي أمسك بيدي بقوة منذ صغري.  
وكان قوتي ومثالي الأعلى في الحياة  
أبي حبيبي عادل...أطال الله في عمره ورفع شأنه في الدنيا والآخرة  
الى أعلى ما املك في هذه الدنيا والتي وضعت الجنة تحت أقدامها  
اليك أنحني بكل اجلال واکرام  
أمي حبيبتي أطال الله في عمرك  
الى كل أفراد عائلتي من صغيرهم الى كبيرهم  
وأخص بالذكر اخوتي حفظهم الله وأبقاكم  
سندا لي عبدو، شوقي، شهرزاد، أسيل ابنة أختي  
الى شريكي في هذه الحياة ونور أيامي زوجي العزيز  
أدامل الله لي يا توأم روحي  
الى عائلتي الثانية التي رزقني الله بها  
أكن لهم كل الاحترام والود والتقدير بالخصوص أختي أنفال  
الى كل أصدقائي بالأخص هبة، كوثر، ملاك وكل رفاقي في سنوات دراستي.  
ولكل الأساتذة الذين قدموا لي يد المساعدة وخصوصا مشرفتي الدكتورة ججيق زكية.  
الى كل هؤلاء أنا أهديكم هذا العمل وأسأل الله عز وجل أن يوفقنا لما فيه خير يارب



عزيب حفيظة



## امداء

الحمد لله شكرا وامتنانا وإقرار بفضلته واعترافا بعظيم كرمه  
الحمد لله ملء كل شيء لوصولي الى هنا اليوم  
فأفضل بعلمي هذا ،  
الى أجمل نعمة أمنها الله على حياتي ...  
الى الأعز من روعي ...  
الى سبب فرحي ووقوفي في الحياة ...  
الى أجمل وأطيب وأحن والدين ...  
الى أبي الذي رسمني وأمي التي لونتني ...  
الى الملجأ الآمن والظهر الساند اخوتي، زوجاتهم وبناتهم ...  
الى زميلتي وصديقتي التي رافقتني في هذا الدرب حفيضة وكل عائلتها ...  
الى رفيقاتي فرحة عمري وضحكة أيامي ...  
لمن كانوا في السنوات العجاف سحابا ممطرا ...  
الى صديقاتي اللواتي وقفن بجانبني وكانو جرعة تحفيزية لي آية ، ايمان ، كوثر و رشا  
أتوجه بجزيل الشكر للدكتورة ججبق زكية على كل مجهوداتها ...  
وشكرا لكل من رسم لي طريق المستقبل ...

هبة لوريبي

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة أثر التمكين الإداري على المهارات القيادية في مؤسسة كوندور الإلكترونيس ببرج بوعريريج باتباع المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت الدراسة استبانة مكونة من 32 عبارة لجمع البيانات الضرورية من المؤسسة محل الدراسة حول التمكين الإداري من خلال أبعاده تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، الاتصال الفعال وحول المهارات القيادية وأبعادها الفكرية، الإنسانية، الفنية والذاتية، إضافة الى البيانات العامة للمبحوثين، تم توزيع الاستبيانات بطريقة العينة العشوائية البسيطة وبلغ حجم العينة 35 مفردة ، بعد المعالجة الإحصائية للبيانات المجمعة باستخدام برنامج spss واستخراج النتائج ، توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الاداري من خلال بعد تفويض السلطة على المهارات القيادية ككل والمهارات الفنية والذاتية وعدم وجود أثر للتمكين الاداري بأبعاده على المهارات الفكرية والمهارات الانسانية.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري، المهارات القيادية، مؤسسة كوندور.

## Summary :

This study aimed to find out the impact of administrative empowerment on leadership skills at the foundation of Condor Electronics in Bourj Bou Arreridj, by following the descriptive analytical approach. Leadership, intellectual skills, human skills, technical skills, self–skills, in addition to the general data of the participants. The questionnaire was distributed using a simple random sample method, and the sample size is 35 individuals, after statistical processing of the data using the SPSS program and extracting the results, The study concluded that there is a statistically significant effect of administrative empowerment through the dimension of delegating authority on leadership skills as a whole , technical and personells skills , and the absence of an effect of administrative empowerment by distancing it on intellectual skills and human skills.

**Key words :** administrative empowerment, leadership skills and Condor foundation.

## فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	اهداء
VII	ملخص
IX	فهرس المحتويات
XIV	قائمة الجداول
XVI	قائمة الأشكال
XVI	قائمة الملاحق
أ-و	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة
9	تمهيد
24-12	المبحث الأول: أثر التمكين الإداري في تنمية المهارات القيادية لدى العاملين
16-12	المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري
21-16	المطلب الثاني: أبعاد التمكين الإداري
24-21	المطلب الثالث: فوائد تطبيق التمكين الإداري ومعوقاته
35-25	المبحث الثاني: أدبيات نظرية حول المهارات القيادية
28-25	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المهارات القيادية
33-29	المطلب الثاني: أنواع المهارات القيادية
35-33	المطلب الثالث: الأهمية النسبية للمهارات القيادية وخصائص القائد الناجح
47-36	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
39-36	المطلب الأول: الدراسات السابقة التي تناولت متغير التمكين الإداري
42-40	المطلب الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت متغير المهارات القيادية
47-42	المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة وجمال الاستفادة منها
48	خلاصة الفصل

	الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيكس
	تمهيد
63-51	المبحث الأول: تقديم المؤسسة والإطار المنهجي للدراسة الميدانية
55-51	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة كوندور إلكترونيكس
58-56	المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
63-58	المطلب الثالث: اختبار الثبات وصدق الاستبانة
74-64	المبحث الثاني: تحليل وتفسير محاور الاستبانة
67-64	المطلب الأول: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة
70-67	المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج التمكين الإداري وأبعاده
74-70	المطلب الثالث: تحليل وتفسير نتائج المهارات القيادية
75	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الفروقات واختبار الفرضيات
81-75	المطلب الأول: تحليل وتفسير نتائج الفروقات في إجابات المبحوثين
83-81	المطلب الثاني: اختبار العلاقة بين التمكين الإداري والمهارات القيادية
88-83	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
89	خلاصة الفصل
93-92	خاتمة
100-95	قائمة المصادر والمراجع
138-103	ملاحق

# فهرس الجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
17	الفرق بين التمكين والتفويض	01
28	مقارنة بين المهارات القيادية والإدارية	02
56	توزيع أعداد العبارات لكل متغيرات الدراسة	03
57	درجات قياس ليكارت	04
58	تحديد المجال حسب قيم المتوسط الحسابي	05
58	معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	06
59	معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغير المستقل وأبعاده	07
60	معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغير التابع وأبعاده	08
61	معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين العبارات وأبعادها لمتغير التمكين الإداري	09
63-62	معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين العبارات وأبعادها لمتغير المهارات القيادية	10
64	توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي	11
65	توزيع عينة الدراسة حسب الأعمار	12
65	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	13
66	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	14
66	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل	15
67	تحليل فقرات بعد تفويض السلطة	16
68	تحديد فقرات بعد التدريب	17
69-68	تحليل فقرات بعد فرق العمل	18
69	تحليل فقرات بعد الاتصالات	19
70	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير المستقل (التمكين الإداري)	20
71-70	تحليل فقرات المهارات الفكرية	21
71	تحليل فقرات المهارات الإنسانية	22

72	تحليل فقرات المهارات الفنية	23
73	تحليل فقرات المهارات الذاتية	24
74	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير تابع (المهارات القيادية)	25
76-75	التباين الأحادي (حسب النوع الاجتماعي)	26
77-76	التباين الأحادي (حسب العمر)	27
78-77	التباين الأحادي (بالنسبة للمستوى التعليمي)	28
79	التباين الأحادي (حسب المركز الوظيفي)	29
81-80	التباين الأحادي (حسب سنوات العمل)	30
82-81	العلاقة بين التمكين الإداري وأبعاده بالمهارات القيادية	31
82	العلاقة بين المهارات القيادية بأبعاده والتمكين الإداري	32
83	أثر التمكين الإداري بأبعاده على المهارات القيادية	33
84	علاقة التمكين الإداري على المهارات القيادية	34
84	أثر التمكين الإداري على المهارات الفكرية	35
85	أثر التمكين الإداري على المهارات الإنسانية	36
86	أثر التمكين الإداري على المهارات الفنية	37
87	أثر التمكين الإداري على المهارات الذاتية	38

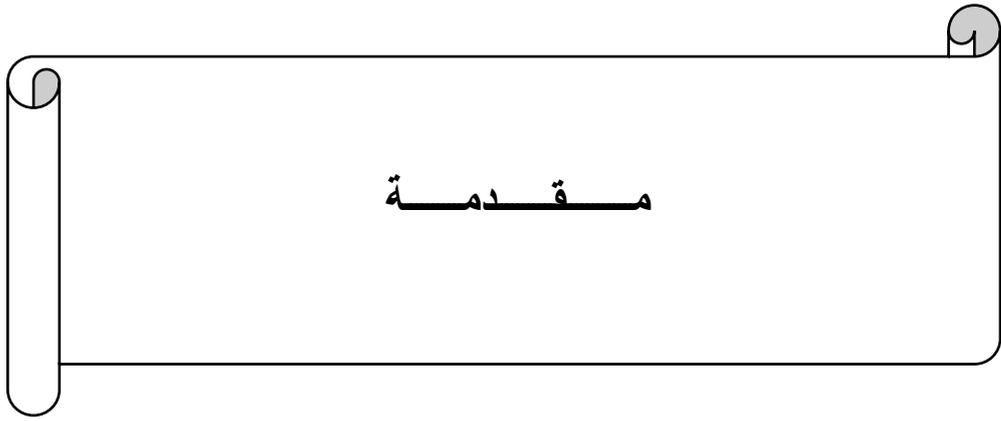
## فهرس الأشكال والملاحق

## قائمة الأشكال

صفحة	عنوان	رقم
ج	نموذج الدراسة المقترح	01
13	المكونات التي تعكس تعريف التمكين الإداري	02
21	العناصر الأساسية لخطة تمكين العاملين	03
33	العلاقة بين أنواع المهارات مع المستويات الإدارية وفقا لتصنيف كاتز	04

## قائمة الملاحق

صفحة	عنوان	رقم
104	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور	01
113-110	استبانة الدراسة	02
138-114	مخرجات برنامج spss	03



مقدمة

## أولاً: طرح الإشكالية

بات التمكين الإداري هدفا ذو قيمة عالية تصبو إليه مختلف أنواع المنظمات استجابة لمتطلبات عصر العولمة والانفتاح الذي يتطلب تبني أساليب إدارية حديثة تستجيب للأزمات والتحديات التي تفرضها بيئة الأعمال، وأصبح الاهتمام بالموارد البشرية وما تمتلكه من مهارات متنوعة يعادل أو يفوق الاهتمام بالموارد المالية والمادية، حيث أثبت الواقع دور الأفراد في تحقيق تفوق وتميز مستديم للمنظمات التي أدركت أهمية الاستثمار في مواردها البشرية.

ان التحديات التنافسية التي تواجهها المنظمات وسعيها لاكتساب مزايا مستدامة مصدرها المورد البشري جعلها تدرك أهمية الاستثمار في طاقات الأفراد العاملين لديها والعمل على تنمية كافة أنواع المهارات لديهم بما فيها المهارات القيادية بأنواعها الفكرية، الفنية، الإنسانية والذاتية، التي تسمح لهم بأن يساهموا أكثر في فعالية وكفاءة المنظمة وتحقيق أهدافها.

يعتبر التمكين الإداري من المداخل الإدارية الحديثة التي تستهدف تطوير مهارات الأفراد وقدراتهم والعمل على تعزيز أدوارهم في المنظمة، من خلال العمل على تأصيل الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين ومنحهم السلطات والصلاحيات التي يحتاجونها ودعم الأفكار المبدعة والتميز وتمييزها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة، وتوفير برامج تدريبية متنوعة حسب الحاجة وإرساء نظام اتصال فعال لضمان فعالية انتقال ومشاركة المعلومات وغيرها من الأساليب التي تحث الفرد العامل على تقديم كل ما لديه من مهارات وتوظيفها لتحقيق الأفضل.

مما سبق نأتي الى طرح التساؤل الرئيسي التالي:

**هل يوجد أثر للتمكين الإداري بأبعاده على تنمية المهارات القيادية لدى العاملين في مؤسسة كوندور؟**  
ومنه نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر للتمكين الإداري بأبعاده على تنمية المهارات الفكرية لدى العاملين في مؤسسة كوندور؟
- هل يوجد أثر للتمكين الإداري بأبعاده على تنمية المهارات الانسانية لدى العاملين في مؤسسة كوندور؟
- هل يوجد أثر للتمكين الإداري بأبعاده على تنمية المهارات الفنية لدى العاملين في مؤسسة كوندور؟

- هل يوجد أثر للتمكين الإداري بأبعاده على تنمية المهارات الذاتية لدى العاملين في مؤسسة كوندور؟

### ثانياً: فرضيات البحث

للإجابة عن التساؤلات السابقة نقوم بطرح الفرضية الرئيسية التالية:  
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية أقل أو يساوي (0,05) للتمكين الإداري بأبعاده على المهارات القيادية في مؤسسة كوندور.

تتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية أقل أو يساوي (0,05) للتمكين الإداري بأبعاده على المهارات الفكرية في مؤسسة كوندور.
- الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية أقل أو يساوي (0,05) للتمكين الإداري بأبعاده على المهارات الانسانية في مؤسسة كوندور.
- الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية أقل أو يساوي (0,05) للتمكين الإداري بأبعاده على المهارات الفنية في مؤسسة كوندور.
- الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية أقل أو يساوي (0,05) للتمكين الإداري بأبعاده على المهارات الذاتية في مؤسسة كوندور.

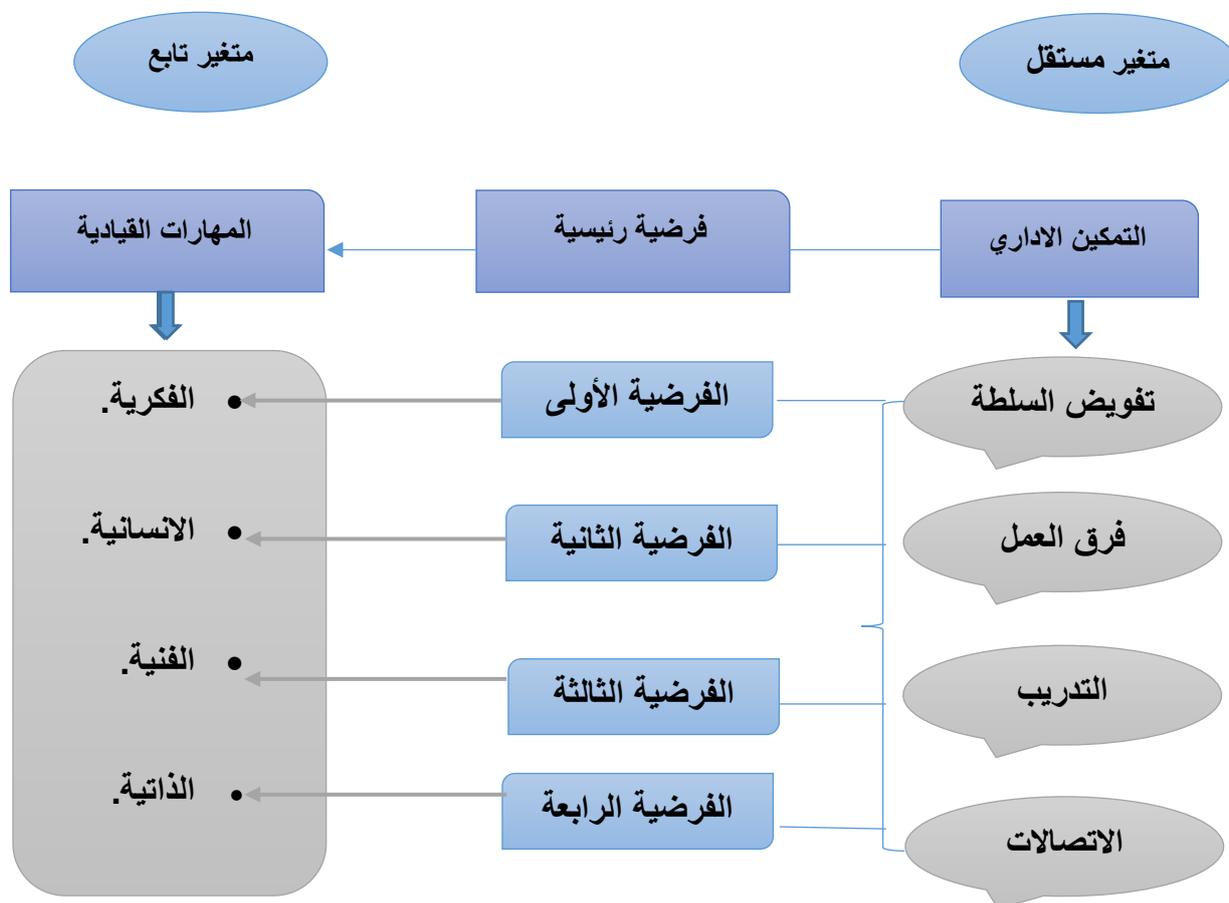
### ثالثاً: نموذج الدراسة

وفقاً للفرضيات السابقة فإن متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: التمكين الإداري ويتضمن الأبعاد التالية: تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصالات.
- المتغير التابع: المهارات القيادية ويتضمن الأنواع التالية: المهارات الذاتية، المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية، المهارات الفنية.

النموذج العام للدراسة ممثل في الشكل الآتي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة المقترح.



المصدر: من اعداد الطالبتين.

يبين الشكل الفرضيات التي تم اختبارها بين المتغير المستقل المتمثل في التمكين الإداري والمتغير التابع المتمثل في المهارات القيادية، حيث تم اختبار الفرضية الرئيسية لمعرفة أثر التمكين الإداري بأبعاده في تنمية المهارات القيادية، ثم اختبار أثر التمكين بأبعاده على تنمية كل نوع من أنواع المهارات القيادية.

#### رابعاً: التعاريف الإجرائية

- التمكين الإداري: أسلوب إداري يعتمد على تفويض السلطة، الاتصالات، فرق العمل والتدريب لجعل العاملين أكثر كفاءة ومهارة انجاز المهام.
- المهارات القيادية: مجموعة من السلوكيات والقدرات التي يتصف بها المدراء متمثلة في المهارات الفكرية والانسانية والفنية والذاتية.

#### خامساً: منهج الدراسة

من أجل معالجة موضوع الدراسة تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهذا من خلال استخلاص الشق النظري من أهم الدراسات، الأطروحات والمقالات العلمية، أما الشق التطبيقي فكان من خلال أسلوب دراسة حالة والاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات التي تم معالجتها ووصفها وتحليلها باستخدام بعض الأدوات الإحصائية.

#### سادساً: أهداف الدراسة

- نسعى من خلال دراستنا الى:
- التعرف على التمكين الإداري وأبعاده وبيان دوره على تنمية المهارات القيادية في مؤسسة.
- ابراز قوة العلاقة بين التمكين الإداري والمهارات القيادية.
- إمكانية التوصل الى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض المقترحات التي قد تساعد القادة في مؤسسة لتحسين وضعها وتطويرها.

#### سابعاً: أهمية الدراسة

- تتجلى أهمية هذه الدراسة في:
- تساعد في اثراء المكتبة بمرجع إضافي حول موضوع التمكين الإداري والمهارات القيادية.
- المساهمة في تقديم بحث علمي من المحيط الداخلي للجامعة الى الميدان الخارجي.
- فتح آفاق بحثية للباحثين والطلبة.

## ثامنا: مبررات اختيار الموضوع

من بين الأسباب التي دفعتنا الى اختيار الموضوع:

- يعتبر التمكين الإداري من المواضيع الحديثة والحيوية التي تساعد المنظمات في تعزيز مكانتها والرفع من قيمتها.

- قلة البحوث التي تربط بين المتغيرين (التمكين الإداري والمهارات القيادية).

- طبيعة التخصص "إدارة الأعمال"، حيث أن كلا من التمكين الإداري والمهارات القيادية من المفاهيم التي تكتسي الأهمية في مجال إدارة الأعمال.

### تاسعا: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في:

**الحدود الزمنية:** تم جمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة خلال فترة شهر ماي 2023.

**الحدود المكانية:** تتمثل في مؤسسة كوندور **CONDOR** ولاية برج بوعرييج.

**حدود الموضوع:** بالنسبة للمتغير المستقل (التمكين الإداري) اقتصرت الدراسة على تناول أربعة أبعاد أكثر

اتفاقا عليها في التمكين الإداري هي: تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال الفعال والتدريب.

بالنسبة للمتغير التابع (المهارات القيادية) اقتصرت الدراسة على أربع مهارات قيادية هي: المهارات

الفكرية، الإنسانية، الفنية والذاتية.

### عاشرا: صعوبات الدراسة

- ندرة الدراسات الحديثة التي تناولت المتغيرين.

- عدم توفر الكتب في مكتبة الجامعة بشكل كافي حول موضوع الدراسة.

- عدم التمكن من الوصول الى جميع إطارات مؤسسة كوندور الكترونكس.

## حادي عشر: هيكل البحث

من أجل الالمام والاحاطة بجميع جوانب الموضوع، قسمنا موضوع الدراسة الى فصلين كآآتي:

**الفصل الأول:** بعنوان "الإطار النظري والدراسات السابقة" تناول المبحث الأول: أثر التمكين الإداري في تنمية المهارات القيادية لدى العاملين وتضمن ثلاثة مطالب هي: ماهية التمكين الإداري، أبعاد التمكين الإداري، فوائد تطبيق التمكين الإداري ومعوقاته، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه أدبيات نظرية حول المهارات القيادية من خلال ابراز المطالب التالية: مفاهيم أساسية حول المهارات القيادية، أنواع المهارات القيادية، الأهمية النسبية للمهارات القيادية وخصائص القائد الناجح. وتناول المبحث الثالث الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري وكذلك الدراسات السابقة المتعلقة بالمهارات القيادية ومقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية.

**الفصل الثاني:** بعنوان "دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيكس" عبارة عن فصل تطبيقي قسم الى ثلاث مباحث، حيث تم التعرض في المبحث الأول لتقديم المؤسسة والاطار المنهجي للدراسة، ويشمل ثلاثة مطالب هي تقديم عام لمؤسسة كوندور الكترونيكس، الاطار المنهجي للدراسة الميدانية، اختبار الثبات والصدق للاستبانة على التوالي، ثم جاء المبحث الثاني الذي يتناول تحليل وتفسير محاور الاستبانة الذي يتضمن ثلاثة مطالب: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة، تحليل وتفسير نتائج التمكين الإداري وأبعاده ، تحليل وتفسير نتائج المهارات القيادية، أما المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الفروقات واختبار الفرضيات تناولنا من خلاله ثلاث مطالب وهي كالتالي : تحليل وتفسير نتائج الفروقات في إجابات المبحوثين، اختبار العلاقة بين التمكين الإداري والمهارات القيادية، اختبار الفرضيات، ثم جاءت الخاتمة تمت فيها حوصلة أهم الأفكار التي تضمنها البحث ونتائج اختبار الفرضيات التي تم الانطلاق منها الى جانب ابراز نتائج التي تم التوصل اليها من خلال معالجة البحث، بالإضافة الى الاقتراحات والتوصيات التي ارتأينا تقديمها عسى أن تكون مفيدة.



الفصل الأول:  
الإطار النظري  
والدراسات  
السابقة

**تمهيد:**

يعتبر مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية التي تقوم على أبعاد تتميز بها المنظمات فقط، وهو أساس نجاح هذا المدخل الإداري الحديث.

كما تعتبر المهارات القيادية بأنواعها الذاتية، الفنية، الفكرية، الإنسانية من المواضيع التي تحظى بالاهتمام من طرف المنظمات، إذ تسعى المنظمة الى تطويرها باستخدام طرق مختلفة.

تم تقسيم الفصل الى:

- المبحث الأول: أثر التمكين الإداري في تنمية المهارات القيادية لدى العاملين
- المبحث الثاني: أدبيات نظرية حول المهارات القيادية

## المبحث الأول: أثر التمكين الإداري في تنمية المهارات القيادية لدى العاملين

احتل موضوع التمكين أهمية بالغة خلال العقود الماضية، نظرا لما حققته من نجاحات باهرة للعديد من المنظمات الاقتصادية، وأصبح واحد من أهم الأساليب اللازمة لتطوير وتنمية الموارد البشرية في تلك المنظمات، لذا سنتطرق في هذا المبحث الى أدبيات نظرية حول التمكين الإداري.

### المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري

#### أولاً: التعريف بالتمكين الإداري

يعرف التمكين لغة كمايلي: "من مكن يمكن تمكيناً، وهو منح المنزلة الرفيعة، والتكمن من الشيء اتقانه والسيطرة عليه".<sup>1</sup>

" قد اشتقت كلمة التمكين (Empowerment) من كلمة (power)، وورد في معجم لسان العرب، المكنة بمعنى التمكين، فيقال ذو مكنة عند السلطان، أي ذوي تمكن، ومكين عند فلان أي ذو منزلة وجمعها مكناء، والتمكين أي الاستطاعة على فعل الشيء".<sup>2</sup>

يعرف التمكين اصطلاحاً بأنه: "تأهيل شخص ما لكي يتولى القيام بمسؤوليات وسلطات أكثر من خلال التدريب والثقة والتشجيع".<sup>3</sup>

يعرف التمكين بأنه: "عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والاسهام في وضع الخطط، خاصة تلك التي تخص وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة".<sup>4</sup>

يعرف التمكين الإداري بأنه: "عملية إعطاء الموظفين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم، كاستراتيجية تهدف الى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> الفيروزبادي، مجد الدين يعقوب، القاموس المحيط، جزء 13، الطبعة السابعة، مؤسسة الرسالة، 2003، ص509.

<sup>2</sup> محمد ذيب المبيطين، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008، ص12.

<sup>3</sup> سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004، ص4.

<sup>4</sup> أفندي، عطية، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص6.

<sup>5</sup> حسين موسى قاسم، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام، عمان، 2014، ص25.

كما يعرف التمكين الإداري بأنه: "أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية، وأن الافتراض الرئيسي في فكرة التمكين، أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم".<sup>1</sup>

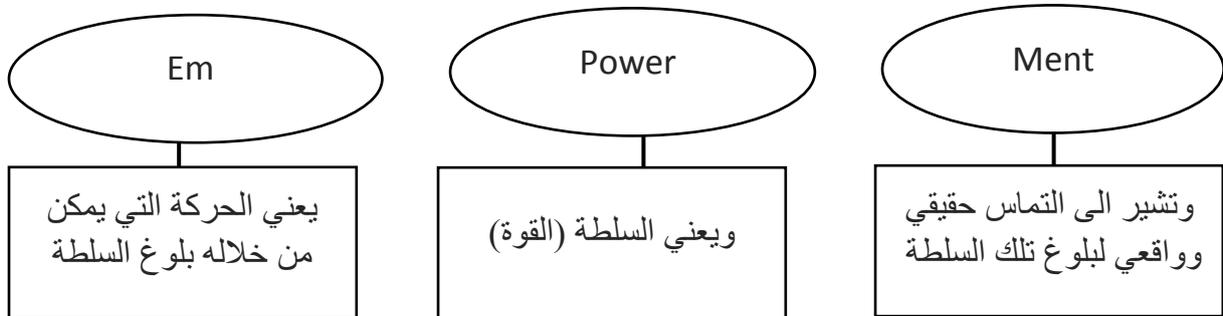
أما **السمرائي** فقد عرفه بأنه: "عملية إدارية معاصرة، تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة نشاطاتهم داخل المؤسسة، عن طريق تفويضهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة".<sup>2</sup>

عرفه **Nicholas** بأنه: "العملية التي يتم من خلالها منح العاملين القدرة على حل المشاكل واقتراح الحلول دون الرجوع الى موافقة الرؤساء".<sup>3</sup>

من خلال ما سبق يمكن القول بأن: "التمكين هو ذلك القرار الذي يزود الموظفين بالسلطة، المعرفة والمصادر لتحقيق الأهداف المختلفة، كما أنه توسيع لسلطات ومسؤوليات الأفراد بشكل أكبر من خلال التدريب، الثقة والدعم العاطفي، إضافة الى أنه تعزيز لقدرات العاملين، بحيث يوفر لديهم روح الاجتهاد واتخاذ القرارات وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم".

والشكل التالي يبين المكونات التي تعكس تعريف التمكين الإداري (Empowerment)

الشكل رقم (02): المكونات التي تعكس تعريف التمكين الإداري.



<sup>1</sup> أسامة خيرى، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراجية، عمان، 2013، ص 117.

<sup>2</sup> السمرائي، مهدي صالح، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار الحرير، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص 404.

<sup>3</sup> Shanks, Nicholas, Le Rôle de L'epowerment Dans Le Relation Entre Certaines Pratiques DE Gestion Des Ressources Humaines Et La mobilisation, Mémoires présente comme exgence partielle de la maitrise en administration des affaire profile recherche, University du quebee à Montréal, 2010, P19.

**المصدر:** من اعداد الطالبتين بالاعتماد على: هجيريه بودرهم، التمكين الإداري وابداع العاملين، دراسة ميدانية بمركز البحث العلمي للمناطق الجافة -معمر برناوي، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، 2012-2013، بسكرة ص 17.

يوضح الشكل مكونات مفهوم التمكين الإداري المتمثلة في السلطة والحركة أو التصرف الذي قد يؤدي الى الحصول على السلطة وواقع بلوغ تلك السلطة. بمعنى أن التدابير التي يتخذها المدراء في المؤسسة يهدف منح السلطات ومن ثم يتم الحصول على السلطة لكن يبقى واقعها وهل يتم توظيفها وما هي المزايا المتحصل عليها هو المؤشر الفعلي.

#### ثانيا: خصائص التمكين الإداري

يرى الكبيسي أن التمكين لا يتحقق في المؤسسة الا بتمكين أفرادها على اختلاف مستوياتهم وأن أهم خصائص التمكين مايلي:<sup>1</sup>

- **التقرير الذاتي:** ويعني حرية العاملين في اختيارهم وانتقاء أساليب العمل المناسبة، والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.
- **الأهمية الذاتية:** هو إحساس العاملين بمكانتهم، ويستشعرون أهمية الواجب الذي يؤديه وبالاهتمام الذي يحضون به.
- **ثقتهم بأنفسهم:** فالعاملون يثقون بقدراتهم على أداء أعمالهم بمهارة ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.
- **قدرتهم على التأثير:** يعني ايمانهم بدورهم على أن يكون لهم دور فعال في مؤسستهم، وأن يكون الآخرون يشعرون بهم ويسمعون لنصائحهم ويستأنسون بمقترحاتهم، وأن الكثير مما يطرحه يتم الأخذ به والاستفادة منه.

كما يصف عدد من الباحثين أن التمكين يتميز بخصائص يمكن أن تنطبق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تشمل:<sup>2</sup>

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير.
- الوعي والاحساس بإطار العمل المكلف به الموظف.
- المسألة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو الدائرة وحتى المؤسسة التي يعمل فيها.

<sup>1</sup> الكبيسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000، ص141.

<sup>2</sup> عبد الوهاب حفيان، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام، عمان، 2014، ص162.

### ثالثاً: أهمية وأهداف التمكين الإداري

- ان للتمكين الإداري أهمية كبيرة، يمكن تلخيص أهميته في بعض النقاط:<sup>1</sup>
- بناء الثقة في نفوس العاملين في المنظمات.
  - تحقيق قدر أكبر من الرضا الوظيفي.
  - يفسر ويبرر العلاقات بين الوحدات الإدارية.
  - زيادة درجة الانتماء للمنظمة.
  - الجودة في عملية صنع القرار واتخاذ وتنفيذه.
  - اضافة الى مجموعة من الأهداف الآتية:<sup>2</sup>
  - يتيح التمكين الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة وخاصة الموارد البشرية، كونه يشجع الموظفين على إطلاق الأفكار الجديدة.
  - يساهم التمكين في بناء الإحساس بالانتماء والالتزام تجاه المنظمة.
  - يؤدي التمكين الى بناء وتأهيل المساعدين لتولي المناصب والمواقع القيادية في المنظمة مستقبلاً.
  - زيادة درجة الاستقرار وولاء وإخلاص العاملين.
  - الاتجاه نحو التحسين المستمر وتحقيق التميز التنافسي.
- أيضاً للتمكين الإداري مجموعة من الأهداف هي كما يلي:<sup>3</sup>
- إبقاء المنظمة في المقدمة ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.
  - الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة.
  - زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو.
- يعد الهدف الرئيسي للقيام بعملية التمكين: هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع، أو تقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، كلية التجارة الاسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر، 2008، صص 60-61.

<sup>2</sup> ناصر جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، اثرء للنشر والتوزيع، عمان 2013، صص 246-247.

<sup>3</sup> مؤيد نعمة الساعدي، مستجدات فكرية في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الوراق للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 186.

<sup>4</sup> رزق الله حنان، أثر التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة -دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة منتوري، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 30.

**المطلب الثاني: أبعاد التمكين الإداري.**

لم يتفق الباحثون على عدد معين من الأبعاد للتمكين، وقد تناولتها الكثير من الدراسات بصورة مباشرة أو غير مباشرة فيما يلي سنتطرق الى أكثر أبعاد التمكين المتفق عليها.

**أولاً: تفويض السلطة**

تفويض السلطة هو "تحويل جزء من الصلاحيات الى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول الى الأهداف التنظيمية" التفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل...<sup>1</sup>

ان الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات الى المستويات الإدارية الدنيا، اذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى الى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم.<sup>2</sup>

تتطلب فكرة التمكين تغييراً في الأنماط الإدارية التقليدية الى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فان هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه الى الثقة والتفويض.<sup>3</sup>

إن التمكين مسألة حرجة، فقد تمتد عملية تفويض صلاحيات اتخاذ القرار للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة، واكتشاف الحلول، وتقييمها، واتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية عن تنفيذه من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين، أو قد تضيق العملية لتشمل تقديم الاقتراحات فقط والإدارة العليا غير ملزمة بتنفيذها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمدي، عمر جهاد عبد الرحيم، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ص16.

<sup>2</sup> Spreitzer, Gretchen, Taking stock: à review of more than twenty years of research on empowerment at work, for the coming, handbook of organization development, sage publications, 2007, p5.

<sup>3</sup> العتيبي سعد بن مرزوق، جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي، ورقة مقدمة الى الملتقى السنوي لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، سعودية، 2005، ص28.

<sup>4</sup> Ford, Robert C, and Fottler, Myron D, Empowerment: A matter of degree, Academy of Management Executive, 1995, Vol9, NO23.

ان تفويض السلطة لا يعني التمكين، والجدول التالي يوضح الفرق بينهما:  
**الجدول (01): الفرق بين التمكين والتفويض.**

أساس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات الى المرؤوسين.	اتاحة الفرصة للمرؤوسين.
السلطة	تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة.	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع متفق عليه.
المسؤولية	تظل المسؤولية عند المفوض.	النجاح ينسب للموظف الممكن والفشل مسؤوليته.
القيادة	يقاد المفوض.	تتاح للموظف قيادة ذاتية.
المعلومات	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض.	المعلومات على المشاع بين الرئيس والمرؤوسين.
المحاسبة على الأخطاء	ان أخطأ الفرد فقد يسحب التفويض.	ان أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالجه.
الزمن	التفويض قد يكون مؤقتا وقد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمقه.	التمكين دائم يمثل لا قناعة وخيارا استراتيجيا مستمرا.

**المصدر:** حسن مروان عفاتة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013، ص23.

من خلال الجدول نرى أن التفويض يعد مفهوما محدودا وقاصرا او هو جزء من عملية التمكين ومرحلة ابتدائية من مراحلها. فالتفويض السلطة يقتصر على منح المرؤوس سلطات محددة من قبل الرئيس الذي يمكن استردادها في أي وقت شاء ضمن أسس وقواعد رسمية محددة، كما تفتقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوفر الا في التمكين. مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس. الشعور بالاستقلالية والحرية التصرف.

ان التفويض ينتج عنه اسناد مهام محددة والمحاسبة عليها من خلال وضع نقط رقابة ومتابعة، أما التمكين فلا تكون هناك رقابة من الادارة بل يعمل التمكين على تنمية قدرات الافراد بمنحهم الحرية وتهيئة المناخ المشجع للقرار، وتوفير الموارد اللازمة لهم والثقة بهم، مما يشجعهم على اقتناص الفرص والاستمرار في التحسين المستمر.

### ثانيا: فرق العمل

تعرف فرق العمل على أنها: "مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف عام، أو هو تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منظم ومستقر على مدى فترة زمنية لتحقيق هدف مشترك أو اهتمام مشترك"<sup>1</sup> أن فرق العمل الفاعلة تؤدي الى تقوية المنظمة، وبالتالي فان عملية تطوير فرق العمل تظل مطلبا حقيقيا لتلك المنظمات في سعيها الى النجاح والتميز.<sup>2</sup>

تعد فروق العمل من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب:<sup>3</sup>

- الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات؛
- ترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة؛
- الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام؛
- تساعد على التغلب على أية مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفرق؛
- تمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية، ومن ثم يصبح مكونا هاما في سبيل تحقيقها؛
- الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق؛
- شعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء التزام القائد بتذليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق؛
- تشجع أدائه بشكل جماعي.

### ثالثا: التدريب

التدريب هو "نشاط علمي مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات وتغيير سلوكيات الأفراد وتزويدهم بالمعلومات الضرورية، لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة".

ويعرف أيضا بأنه "عملية الوصول بالطاقات البشرية في المؤسسة للمستوى الأدائي المطلوب والمرغوب به سلوكا واتجاها وذلك انطلاقا من المستوى الأدائي الحال".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، المعادي الجديدة، القاهرة، 2005، ص229

<sup>2</sup> المحاسنة، محمد عبد الرحيم، أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل-دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة، تخصص قسم الإدارة العامة، كلية إدارة الاعمال، جامعة مؤتة، الأردن، 2007، ص32.

<sup>3</sup> ماجد محمد إبراهيم عبد العال، دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية، بحث مستخلص من رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم التربية، تخصص: أصول التربية، جامعة مدينة السادات، القاهرة، ص9. بتصريف.

يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة، وينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية.<sup>2</sup> ان الجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء معرفة، مهارات وقدرات ليس فقط لأداء أعمالهم بل أيضا تعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة.<sup>3</sup> كمهارات التفاوض، مهارات اتخاذ القرار ومهارات حل الصراع ومهارات القيادة،<sup>4</sup>

التغيير الفعلي من خلال برنامج التدريب يتطلب:<sup>5</sup>

- تكيف مواقف المتدربين ليصبحوا متحمسين ومستعدين للتعلم.
- تمكين العاملين من تعلم الجديد والتفكير فيه.
- تطبيق المعلومات النظرية في مكان العمل لترسيخها، وتصحيح سوء الفهم قبل أن يتحول إلى ممارسات.
- المتابعة والدعم لضمان الالتزام بنتائج التدريب من خلال برامج محددة للمتابعة تحفز المشاركين وتسمح لهم بعرض تقاريرهم المتعلقة بسير العمل ومناقشة المشاكل

#### رابعاً: الاتصال الفعال

يعتبر الاتصال الفعال أحد العوامل الضرورية لبرامج التمكين، فهو الإطار الأساسي لكل علاقات العمل، فالالاتصال الفعال يوفر فرص الابداع والابتكار لدى العاملين في المنظمة، فنقل المعلومات وتبادلها بشكل فعال يتيح للعاملين فرصة ابداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات.<sup>6</sup>

وترى (Spreitzer) ما يلي:<sup>7</sup>

- هناك نوعين من المعلومات الحرجة في برنامج التمكين هي:
- معلومات حول رسالة المنظمة؛

<sup>1</sup> ججيق زكية، دور التشارك المعارفي والتمكين في تطوير الكفاءات البشرية: دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع الالكتروني بولاية برج بوعرييج، اطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة ال جزائر، 3، 2017، ص94.

<sup>2</sup> Lin, Carol yeh-yun, The Essence of Empowerment: à conceptual model and a cases illustration, journd of Applied Management Studies, 1998, Vol 7, No228.

<sup>3</sup> Spreitzer, Gretchen, Previous reference, p5.

<sup>4</sup> Randolph, W, Alan, Navigating the journey to Empowerment, Organization Dynamics, 1995, Spring.No27.

<sup>5</sup> ججيق زكية، مرجع سبق ذكره، ص 95.

<sup>6</sup> بوقادي أحلام، التمكين الإداري وعلاقته بالابداع التنظيمي، شهادة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، الجزائر، 2019-2018، ص41.

<sup>7</sup> Spreitzer, Gretchen M, Social Structural characteristics of psychological Empowerment, Academy of management journal, Vol, 39, No1442.

- معلومات عن الأداء؛
- 2- تدفق المعلومات يأخذ اتجاهين هما:
- الاتجاه النازل للمعلومات: يتضمن (معلومات حول الأهداف، والمسؤوليات والاتجاه الاستراتيجي، الذكاء التنافسي، الأداء المالي من ناحية الكلف، الإنتاجية والجودة)
- التدفق الصاعد للمعلومات: يشتمل على اتجاهات العاملين، وأفكار التحسين.
- وتقترح KANTER بأن المنظمات لأجل أن تصبح ممكنة، ينبغي أن توفر معلومات أكثر الى أشخاص أكثر، وفي مستويات أكثر، ومن خلال وسائل أكثر.<sup>1</sup>
- (إضافة الى تلك الأبعاد) تعد الحوافز من متطلبات تمكين العاملين لأنها تعطي رسالة للموظف بقبول سلوكه وتصرفاته وأدائه، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.<sup>2</sup>

الشكل (03): يوضح العناصر الأساسية لخطة تمكين العاملين.

### العناصر الأساسية لخطة تمكين العاملين

<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاعتماد على فرق العمل.</li> <li>- توفير الاتجاه والتدريب للمهارات الجديدة.</li> <li>- توفير الدعم والتشجيع على التغيير.</li> <li>- ابتعاد المدراء تدريجيا عن الرقابة.</li> <li>- العمل من خلال مرحلة خالية من القيادة.</li> <li>- الاعتراف بعامل الخوف.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير الاستقلالية من خلال الهياكل</li> <li>- خلق رؤية واضحة.</li> <li>- توضيح الأهداف والأدوار التعاونية.</li> <li>- خلق قواعد جديدة لاتخاذ القرار التي تدعم التمكين.</li> <li>- تأسيس عمليات جديدة لإدارة الأداء في ظل التمكين.</li> <li>- توفير جهود تدريبية كبيرة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المشاركة بالمعلومات.</li> <li>- المشاركة بالمعلومات حول أداء المنظمة.</li> <li>- مساعدة العاملين على فهم عمليات المنظمة.</li> <li>- بناء ثقة من خلال المشاركة بالمعلومات الحساسة.</li> <li>- بناء إمكانيات الرقابة الذاتية.</li> </ul>
--	---	---

Source: Randolph, W, A, Navigating the Journey to Empowerment,

Organization dynamic, spring,1995 , P21,

<sup>1</sup> Lin, Carol yeh-yun, previous reference, p228.

<sup>2</sup> قاسمي كمال، ضيف دنيا، واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين-دراسة حالة مديري التجارة لولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، ال عدد18، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017، ص298.

يبين الشكل أن خطة التمكين في المؤسسة مبنية على ثلاث عناصر متسلسلة، حيث تبدأ من مشاركة العاملين للمعلومات الضرورية ومساعدتهم على فهم عمليات المنظمة ومنحهم الثقة بعدها يتم منحهم الاستقلالية وصلاحيات اتخاذ القرارات ليتم بعدها بناء فرق العمل وتطوير المهارات الجديدة واعتبارهم كأفراد متمكنين ليسوا بحاجة الى رقابة بل بحاجة الى دعم وتشجيع العاملين.

### المطلب الثالث: فوائد تطبيق التمكين الإداري ومعوقاته

#### أولاً: خطوات تطبيق التمكين الإداري

تتلخص أهم خطوات تطبيق التمكين في:<sup>1</sup>

**1-تحديد أسباب الحاجة الى التغيير:** أول خطوة أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج تمكين للعاملين، وضوح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين أو لتبني التمكين أسباب مختلفة، هل السبب؟ وأيا كان السبب أو الأسباب، فان شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض، وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم، ويجب على المديرين أيضا شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين، يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين بما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات، بحيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

**2-التغيير في سلوك المديرين:** ان التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي، قبل المضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ برامج التمكين، هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين، فنجد أن العديد من المديرين قد أمضوا العديد أيضا من السنوات للحصول على القوة والسلطة، وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يعمل تغيير سلوكيات المديرين على التخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين كخطوة جوهرية نحو تمكين العاملين.

**3-تحديد القرارات التي يشاركها المرؤوسين:** ان تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم.فالمديرين عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، يجب تقييم نوعية القرارات التي

<sup>1</sup> مطرين عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفين مجلس الشورى، رسالة ماجستير، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف، 2008، ص ص (143-146) بتصرف.

تتم بشكل يومي حتى يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين في تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

**4-إعادة تصميم العمل الفرقي:** بما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فان المؤسسة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

**5-المشاركة في المعلومات:** يجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيما تقدم مساهمة لنجاح المنظمة

**6-اختيار الأفراد المناسبين وتدريبهم:** يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوفر للمؤسسة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل. وتوفير برامج تدريبية لتحسين وتطوير الاداء.

**7-وضع برنامج للمكافآت والتقدير:** يجب أن تقوم المؤسسة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل في خلال فرق العمل.

**8-عدم استعجال النتائج:** بما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن التغيير فينبغي على الادارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة.

### ثانيا: فوائد التمكين الإداري

يعد التمكين من أهم ضمانات وحيوية واستمرار أي منظمة، فتطبيق التمكين كما يرى العديد من الباحثون يعود بالكثير من الفوائد والمزايا، وتتعدد الفوائد المترتبة عن تطبيق التمكين بالنسبة للمؤسسة وقيادتها العليا وبالنسبة للمدراء الأقسام وبالنسبة للعاملين على النحو التالي:<sup>1</sup>

#### 1-بالنسبة للمنظمة:

- تنمية طريقة تفكير الرؤساء؛
- تركهم متابعة الأمور اليومية الروتينية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز على الشؤون الاستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى، ورسم الخطط طويلة الأجل.

#### 2-بالنسبة لمدراء الأقسام (الفرق):

- تصبح الإدارة أكثر حماسا ونجاحا؛
- تتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد والأفراد؛
- تستفيد الإدارة والفرق من مجالات قوة كل فرد في الفريق.

<sup>1</sup>محمد بن إبراهيم، محمد الاصفه، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010، ص19.

**3- بالنسبة للعاملين:** زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة، وافادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم، حيث يسهم التمكين في إطلاق العنان للأفراد لتفعيل معارفهم وقدراتهم الابتكارية، ويمنحهم الطاقة للعمل باستمرار.

**ب- معوقات التمكين الإداري:**

بالرغم من وجود العديد من الفوائد الا أنه توجد بعض المعوقات التي تقف حاجزا أمام التمكين الإداري تتلخص في الآتي:<sup>1</sup>

- الهيكل التنظيمي الهرمي.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- عدم الرغبة في التغيير.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها وسلطتها.
- خوف العاملين من تحمل المسؤولية.
- الأنظمة والاجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحفيز
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- عدم الثقة الإدارية.
- اختلاف في الأهداف كل من الإدارة والعاملين.

<sup>1</sup> حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، 2015، ص 19.

## المبحث الثاني: أدبيات نظرية حول المهارات القيادية

يعتمد نجاح أي مؤسسة في عملها على امتلاك قائديها للمهارات القيادية اللازمة لإدارة هاته المؤسسة، حيث يعتبر موضوع المهارات القيادية من المواضيع التي تناولها الباحثون منذ القدم ومازالوا الى يومنا هذا، فظهرت أبحاث حول مفهوم القيادة والمهارات القيادية اللازمة لتولي أي مناصب قيادية، ومن هنا سنتطرق في مبحثنا هذا الى أهم النقاط المهمة التي تخصه.

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية

#### أولاً: مفهوم وأهمية القيادة

**1- لغة: القيادة** من (قاد، يقود، قودا وقيادة)، و(القائد جمع قواد وقادة) رئيس الجيش، أنف الجبل.

(القيادة) مهنة القائد، المكان الذي يكون فيه القائد، ومنها (القيادة العامة) أي مركز القائد العام.<sup>1</sup>

#### 2- اصطلاحاً: هناك عدة تعاريف:

- يعرفها محمد فتحي: "عملية تأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه ذلك النشاط نحو تحقيق غاية معينة، والتنسيق بين جهودهم بما يكفل كفاءة التاجية مرتفعة."<sup>2</sup>

- تعرفها الدكتورة عباس سهيلة: "القيادة هي عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه أو تابعيه."<sup>3</sup>

ويختلط الأمر كثيراً عندما يتعلق الأمر بالفرق بين الإدارة والقيادة: هل كل من وصل الى منصب يعد

قائداً؟ هل كل مدير أو وكيل إدارة أو حتى وزير يعتبر قائداً؟ كيف لنا أن نفرق بين القيادة والإدارة؟<sup>4</sup>

- الإدارة تتعامل مع ما يتم إنجازه الآن، أما القيادة فتركز على المستقبل.

- الإدارة تركز على العمل، أما القيادة تركز على العلاقات والناس.

- بلا الإدارة لا تنجز الأعمال، وبلا القيادة لا تعرف ماذا ستعمل، وبلا إدارة لا تحل مشاكلنا ولكن بلا قيادة تخرب العلاقات الإنسانية.

- قد تتمثل القيادة والإدارة في شخص واحد، فيمارس قيادة ويمارس إدارة، وقد تتوزع على الأشخاص فيمارس بعضهم القيادة والبعض الآخر يمارس الإدارة.

للقيادة الإدارية أهمية كبيرة في تفجير طاقات الأفراد وتوجيه سلوكياتهم الى ما يفيد الجماعة ككل، فهي

حلقة وصل المتمثلة في القوة التي تتدفق لتوجيه الطاقات بأسلوب متناسق، وهذا يتضح في أنها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فؤاد افرام البستاني، منجد الطلاب، معاجم دار المشرق، طبعة 45، بيروت، ص218.

<sup>2</sup> محمد فتحي، 766 مصطلح اداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003، ص158.

<sup>3</sup> سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الابداع الإداري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص12.

<sup>4</sup> طارق سويدان، القيادة ومنهج اعداد القادة، تاريخ التصفح: 02 أبريل 2023، توقيت: 14:00، من: ... / http://suwaidan. C

- العمل على النهوض بالقدرات البشرية وزيادة مهاراتهم، وهذا عن طريق تدريبهم وتحفيزهم.
- تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.
- تقدير وتدبير احتياجات المنظمة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن: القيادة هي التأثير الفعال في الآخرين من أجل تأدية الأعمال التي يريد القائد إنجازها، كما أنها القدرة على اقناع الآخرين للعمل بحماس ومحاولة تحقيق أهداف محددة.

ثانيا: مفهوم المهارات القيادية.

**1-تعريف المهارة:** لقد اختلف الباحثون في تحديد تعريف متفق عليه للمهارة بالرغم من اشتراكهم في تعيين مكوناتها والتي تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- معارف (**connaissance**) وهي: معارف يكتسبها الفرد بالتكوين المستمر والتعلم.
  - ممارسات (**savoir-faire**): وتتمثل في الخبرات التي يكتسبها الفرد عند قيامه بعمله.
  - معارف التحلي (**savoir être**): والتي تتمثل في سلوكيات الأفراد، وهذا كما يرى **guy le botey** أن المهارة: لا تعبر عن حالة أو معرفة تمتلكها، ولكنها مجموع ثلاث أبعاد مترابطة وهي: المعرفة، الممارسة ومعارف التحلي، وهذا الترابط خاصة أساسية من أجل إدارة وتطوير أي نظام.
- ومن خلال التعريف السابق يمكن اعتبار المهارة على أنها: مزج بين ما يمتلكه الفرد من معارف مع مختلف الموارد الأخرى للمحيط، وذلك لتحقيق هدف معين

<sup>1</sup> عبد الكريم الشيخ، خليل همام رزق، واقع المهارات القيادية لدى خريجي برامج القيادة، مؤسسات التعليم العالي وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، تخصص: القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2017، ص12.

<sup>2</sup> Jaques Aubert-patrih gilbert fredrique pigeyre P, Le notions de cometences dès les diffeires displies sur le site www'e-rhorg ?avril, 2009.

- **تعريف المهارات القيادية:** يوجد عدة تعريف للمهارات القيادية منها:<sup>1</sup>
- يرى **دباش** بأنها: "قدرة القائد على احداث الموائمة بين الفريق والبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بهذا الفريق بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق".
- يعرفها **العمامرة** بأنها: "مجموعة من المهارات الأساسية اللازمة لنجاح العمل الإداري بدرجات متفاوتة مثل: المهارات الذاتية المتمثلة في الصفات الشخصية، القدرات العقلية، المهارات الإنسانية والادراكية والفنية"
- بصفة عامة المهارات القيادية: "هي القدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة ومنها: السمات العقلية والمبادأة والابتكار وضبط النفس."
- يرى **القحطاني** أنها: "مجموعة من المهارات السلوكية والمهنية التي يجب أن يمتلكها القادة العاملون في المنظمات من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفعالية. حيث لا تعتبر لازمة بدرجات متفاوتة لكل فرد يتحمل مسؤولية القيادة".<sup>2</sup>
- وعرف **صيتي والعمور** المهارات القيادية بأنها: "قدرات وامكانيات للتأثير في الأفراد والزامهم بتحقيق أهدافهم والمقدرة على التأثير والتحفيز للوصول الى الأهداف، وهي مجموعة من الصفات الإنسانية والخبرات التي يتمتع بها الفرد، ويؤثر بها على الآخرين، ولذلك بغية الوصول للأهداف المنشودة".<sup>3</sup>
- وعرف **اشتوي** المهارات القيادية بأنها: "القدرة على تنفيذ وأداء العمل وتحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز، بما يحقق نتائج أعلى وأفضل، وفي مستوى من الدقة والسرعة والاتقان، وبأقل تكلفة وجهد ممكن".<sup>4</sup>
- ويرى **سشميرهون**: أن تنازل القائد عن شيء من قوته لصالح المرؤوسين لا يعني فقدانه لتلك القوة لأن القادة الناجحين هم الذين تزداد قوتهم عندما يشاركونهم الآخرون بها، من خلال تبنيهم وانتمائهم لرؤية القائد والدفاع عنها بشكل ذاتي.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> بورنان الشريف نجلاء، طابيري حفصة، دور المهارات القيادية في تحقيق التميز المؤسسي، شهادة ماستر، تخصص: إدارة اعمال للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمى، برج بوعريريج، 2017-2018، ص10.

<sup>2</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الخامسة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995، ص318.

<sup>3</sup> صيتي عبد اللطيف، العمور، رميلة، اتجاهات العاملين نحو المهارات القيادية اللازمة لإدارة لتغيير التنظيمي -دراسة حالة جامعة غرداية، مجلة رؤى الاقتصادية، الجزائر، 2019، ص276.

<sup>4</sup> اشثوي، محمد عبد، المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، العدد 01، سنة 2018، ص106.

<sup>5</sup> مطر بن عبد الجميلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 61-62.

ثالثاً: الفرق بين المهارات القيادية والمهارات الإدارية.

يتجلى الفرق بين المهارات الادارية والمهارات القيادية في ان الاولى مطلوبة لإدارة الموارد من أجل تقديم المهام او المنتج أو الخدمة. والثانية مطلوبة للتفاعل مع التحفيز وإقناع الأفراد بالموافقة على الهدف والرؤيا. كما هي موضحة في الجدول الاتي:

الجدول رقم (02): مقارنة بين المهارات القيادية والإدارية.

المسير	قائد
يفكر على المدى القصير	يفكر على المدى الطويل
يفكر تكتيكيا	يفكر استراتيجيا
يخطط كيف؟ ومتى؟	يسأل ماذا؟ ولماذا؟
يراقب المحصلة النهائية (حساب القيمة)	يتطلع الى الأفق (خلق قيمة)
يهتم بالأعمال اليومية	يهتم بالزبون
التركيز على المنتجات الجديدة لعمليات الاختراق	التركيز على تحسين المنتجات الحالية والعملية.
بناء نجاح من خلال الجودة	بناء النجاح من خلال العمال
اشراف	تأثير
يكتسب السلطة من منصبه	يكتسب السلطة من خلال سلوكياته وعقليته

Source : MTD Trainig, Leadership Skills : Training & ventus, publishing ApS, 2010, p18.

هذا الجدول عرض مبسط لمعايير المقارنة بين المسير والقائد ويشمل معالجتهم للأمور، ويبرز اتجاه القائد الإداري نحو بناء علاقات ثقة مع أتباعه، ويركز على المستقبل واعتماد التغيير كاستراتيجية للبقاء في حين يهاب المسير التغييرات العميقة ويركز على الإنجاز فقط.

## المطلب الثاني: أنواع المهارات القيادية

قدم روبرت كارتر تصنيف للمهارات القيادية، بحيث قسمها الى مهارات فنية ومهارات ادراكية ومهارات إنسانية.<sup>1</sup> وقد ارتدينا الاعتماد على هذا التصنيف كون أن معظم الباحثين اتفقوا عليه وأضافنا الى جانب هذا التصنيف المهارات الذاتية التي أشار اليها أغلب الباحثين.

### أولاً: المهارات الذاتية

تشتمل المهارات الذاتية على القدرات الجسمية، والقدرات العقلية والمبادأة والابتكار وهي قدرات متعلقة بشخص القائد الإداري كما يلي:<sup>2</sup>

1- **السمات الجسمية:** تشتمل كافة الاستعدادات التي تبدو أنها: تتصل بالناحية الفسيولوجية للقائد، كالقامة والهيئة والاستعدادات الفسيولوجية، فنجاح القائد في الجانب هام من جوانبه يعتمد على ما لديه من طاقة بدنية والقدرة على التحمل والنشاط والحيوية.

2- **السمات العقلية:** يقصد بها مجموعة من الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى فرد من أفراد، وهي قدرات تختلف باختلاف الأفراد والمجتمع والبيئة المحيطة، ولعل الذكاء هو أكثر أنواع القدرات العقلية أهمية، وهناك سمتان مميزتان للذكاء هما: القدرة على التصور والتمتع بروح المرح والدعابة، ولقد أكدت الدراسات التي استهدفت الكشف عن السمات اللازمة للقيادة أن هنالك صلة واضحة بين الذكاء والقائد الناجح.

3- **المبادأة والابتكار:** تعني المبادأة بشكل عام الميل الذي يدفع الفرد الى العمل، وابداء الرأي والمشورة، وهي سمة هامة جدا للقائد الناجح وتتعلق بميول فطرية، والقائد الذي لا يتسم بهذه السمة سريع الغضب، متسلط، يضجر من النقاش مع مرؤوسيه، ترتبط بهذه السمة ثلاث سمات أخرى: الشجاعة، القدرة على الحسم وسرعة التصرف والقدرة على توقع الاحتمالات وابتكار وسائل الكفيلة لمواجهتها.

### ثانياً: المهارات الفنية

هي المهارات التي تتعلق بتجويد القائد، واتقانه لعمله، والمامه بعمل المرؤوسين، وقدرته على معالجة المعلومات واستعمالها وتحليلها، وإدراكه ومعرفته للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل بإتقان

<sup>1</sup> نسرين نواتيت، القيادة النسوية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص: علم الاجتماع، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013، ص67.

<sup>2</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص268.

ولذا يجب على القائد أن يكون لديه المعرفة التامة في مجال تخصصه، ويتم اكتساب المهارات بالدراسة والخبرة والتدريب.<sup>1</sup>

### أهم الخصائص التي تميز المهارات الفنية:<sup>2</sup>

- القدرة على تحمل المسؤولية: القائد الحقيقي يرى أن القيادة قبل كل شيء مسؤولية وليست مركزاً أو تميزاً ويتحلل المسؤولية عن الأخطاء دون أن يحملها الآخرين، فالتفويض ومنح الثقة لا يعفي القائد من تحمل المسؤولية تجاه ما هو منوط به من أعمال ومهام.

- الفهم العميق والشامل للأمور: بمعنى يجب على القائد أن يكون لديه القدر الكافي من المعرفة من خلال الاطلاع الثقافي، حتى يكون على معرفة شاملة تنمي ثقته بنفسه وثقة الآخرين به.

- الايمان بالهدف وإمكانية تحقيقه: تتجلى هذه المهارة في قدرة القائد على صياغة أهداف واقعية واضحة ومحددة يسهل على المرؤوسين فهمها وتحقيقها، ويتطلب الايمان بالهدف من القائد الاهتمام بالعمل ورغبته الأكيدة في النجاح وشعوره بالسعادة عن انجاز العمل.

### ثالثاً: المهارات الفكرية (الادراكية)

يقصد بها قدرة المسؤول على التحليل والدراسة والاستنتاج والمقارنة والربط والقدرة على التغيير الإيجابي، تنقسم هذه المهارات الى عدة مهارات منها:<sup>3</sup>

- القدرة على الاستنتاج ومعرفة الأسباب: التفكير السليم هو المفتاح الرئيسي لحل المشاكل، فهو الذي يقود الى فهم الحالة أو المشكلة ومعرفة مسبباتها، واكتساب ذلك كخبرة سابقة في معالجة المشاكل المستقبلية.

- التفكير الإبداعي: تعني: الانتقال من الطرق القديمة لعمل الأشياء الى استحداث طرق وأساليب حديثة وألا يرتبط تفكيره بالأطر المستهلكة أو القديمة التي اعتاد عليها المرؤوسين بمعنى أن يحرر تفكيره من قيود الروتين الماضي.

- الاستنتاجات الأخلاقية (الالهام): القادة الأخلاقيون يعملوا الأشياء الصحيحة من أجل أسباب صحيحة في كافة الأوقات بدون مراقبة أحد،...وان حافظ القائد على قيمة التي يستمدّها من دينه وقيم المهنة، فانه سوف يكون قادراً على الاستنتاجات الأخلاقية.

<sup>1</sup> الزيدان خالد عبد الوهاب، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص55.

<sup>2</sup> ربي تيسير التميمي، المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 2013، ص17.

<sup>3</sup> رائد عمر الأغا، المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية بين الواقع والمنظور المعياري، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص ص73-74. بتصرف.

- **التفكير الانعكاسي:** الانعكاس يبرز في مقدرة القائد على أخذ الأفكار والمعلومات وتقسيمها وتطبيقها على شكل سلوكيات وتصرفات لتوضيح الأخطاء وتصحيحها، كما أن وعي القادة للتغذية المرتدة عن أدائهم يرشدهم الى مكامن القوة والضعف التي تعتبر ضرورية للقائد الذي يسعى دائما لتطوير نفسه.

**ومن أهم المهارات الفكرية المتفق عليها ما يلي:**

- **مهارة اتخاذ القرار:** اذ تشكل جزء رئيسي من وظيفة القائد وهذا ما يميزه عن المرؤوسين<sup>1</sup>
- **مهارة تحليل المشكلة وحلها:** مهارة حل المشكلة من المهارات الأساسية التي يجب أن يتضمنها القائد من أجل التعامل مع المواقف التي تواجهه بطرق أفضل.<sup>2</sup>
- **مهارة إدارة الوقت:** تعتمد فعالية القائد على مدى قدرته على تحليل وقته ومعرفته، وأين؟ وكيف يقضيه؟ ومع من؟ وفي أي موضوع؟ ويحقق فوائد كثيرة منها زيادة سرعة انجاز العمل وتحسين نوعيته، وتقليل عدد الأخطاء الممكن ارتكابها.<sup>3</sup>
- **مهارة التخطيط الاستراتيجي:** هي من المهارات المهمة للقائد هذا يعتبر استشرافا واعيا لما ينطوي عليه في المستقبل بنظرة ثاقبة تتبثق من خلالها الرؤية الرشيدة للقيادة الإدارية.<sup>4</sup>

#### رابعا: المهارات الإنسانية

يعني قدرة القائد على التعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم، ومعرفة آرائهم وميولهم واتجاهاتهم.<sup>5</sup>

من بين المهارات الفرعية المنبثقة عن المهارات الإنسانية:

- **مهارة التحدث:** معنى هذا استخدام لغة واضحة ومفهومة (وضوح الرسالة)، والواقعية أي التعامل مع المرؤوسين من خلال إعطاء معلومات واقعية، واختيار الوقت المناسب للتحدث، الاختصار في الرسالة، واستخدام أسلوب الاقتناع أكثر.<sup>6</sup>
- **مهارة الانصات:** ويقصد بها الاستماع الى الآخرين بفهم وأدب واحترام، واستيعاب الرسائل التي يعبرون عنها بطريقة لفظية وغير لفظية، وتشير الدراسات الى أن 75% من العلاقات الإنسانية يمكن بناؤها عن طريق مهارة الانصات الجيد، ويعتبر اصغاء القائد لأتباعه من مقومات الاتصال الفعال.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص 74.

<sup>2</sup> توفيق عبد الرحمان، منهج المهارات القيادية المعاصرة، خبراء مركز خبرات مهنية للإدارة، 2014، ص 85، بتصرف.

<sup>3</sup> سكارنة بلال خلف، مهارات الاتصال، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 270 بتصرف.

<sup>4</sup> الشيخ خليل همام رزق عبد الكريم، واقع المهارات القيادية لدى خريجي برامج القيادة في مؤسسات التعليم العالي وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2017، ص 45. بتصرف

<sup>5</sup> بلال خلف سكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>6</sup> حمدي نجية، محاضرة مقياس مهارات القيادة وتحليل سلوك الأفراد مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص: إدارة الموارد البشرية، قسم: العلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2018.

<sup>7</sup> بلال خلف سكارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 34-35.

- مهارة تقدير الآخرين (أي تحفيزهم): يقول إبراهيم الفقي: أن القائد الناجح هو الذي يمتلك مهارة تقدير الآخرين ... والذي يعرف ميولاتهم واتجاهاتهم، ويعرف متى يحفزهم، وبأي آلية يكون ذلك ... ويشجعهم قبل انجاز العمل ويقدرهم بعد إنجازه بنجاح... لأن هذا يعزز روح الانتماء لدى المرؤوسين ... ليس فقط على صعيد الأداء العملي بل السلوك الشخصي والعلاقات الاجتماعية بين الموظفين وبعضهم.<sup>1</sup>
- مهارة إدارة الاجتماعات: ان الطريقة التي يتم التعامل بها مع الاجتماعات التي يتم عقدها تحدد بشكل أساسي مدى النجاح الذي يمكن أن تحققه هذه الاجتماعات في بلوغ أهدافها...<sup>2</sup>
- مهارة إدارة التغيير: التغيير ظاهرة حياتية من طبيعة الكون ومن نتاج الزمن، فالقيادة تعني التغيير القائد: هو داعية تغيير ومطلوب منه أن يحدث تغيير في البناء والتنظيم.<sup>3</sup>
- مهارات التعليم والتدريب للمرؤوسين: القائد الكفاء هو الذي يدرّب مرؤوسيه بمعنى يعدل سلوكهم مهنيًا بهدف اكتسابهم معارف ومهارات تسمح بترقيتهم مستقبلاً الى مناصب قيادية...<sup>4</sup>

### المطلب الثالث: الأهمية النسبية للمهارات القيادية وخصائص القائد الناجح

#### أولاً: الأهمية النسبية للمهارات القيادية

ان المزيج الملائم بين المهارات القيادية وأهميتها يختلف باختلاف المستوى الإداري للقائد، فان نسبة المهارات الفنية تقل كلما ارتفع القائد في المستوى الإداري حيث تزيد المهارة الفكرية، من هنا نجد أن المهارات الفنية والفكرية تختلفان باختلاف مستويات القيادة، فالقاسم المشترك الأعظم بين كل تلك المستويات هو المهارة الانسانية، على اعتبار القيادة هي التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف المطلوبة.<sup>5</sup>

وتأخذ المهارات أهمية مختلفة باختلاف المستويات الادارية كما هي موضحة في الشكل الاتي:

<sup>1</sup> الفقي إبراهيم، سحر القيادة، دار العوادي، عين البيضاء، الجزائر، 2017، ص ص 31-32.

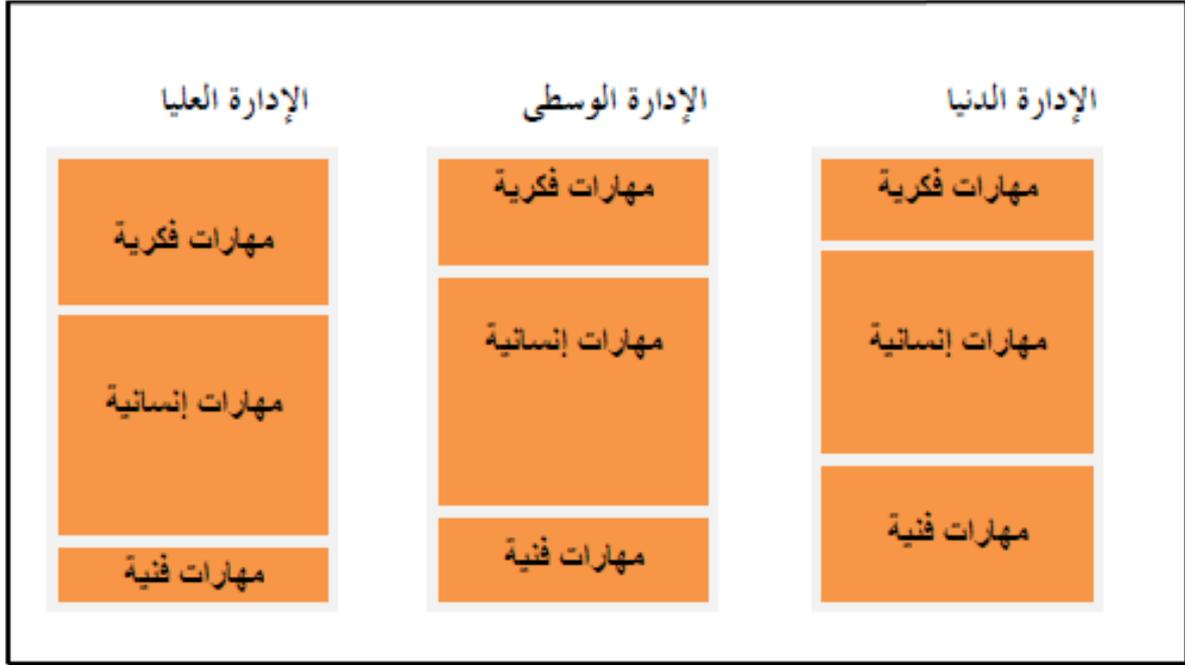
<sup>2</sup> محمد بن عبد الله الطريف، محاضرة مهارات القائد الناجح، قسم التربية، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، ص 28.

<sup>3</sup> كلادة طاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، 2012، ص 96.

<sup>4</sup> نوال بوعلاق، دور القيادة في إدارة التغيير وطرق تفعيلها، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2014-2015، ص 76.

<sup>5</sup> علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 69.

الشكل رقم (04): العلاقة بين أنواع المهارات مع المستويات الإدارية وفقا لتصنيف كاتز .



المصدر: أ.عمر درة، مدخل الى الإدارة، ماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، 2009، ص56. وما يلاحظ من الجدول أعلاه هو تزايد المهارات الفنية في المستويات الإدارية الدنيا، وتزايد أهمية المهارات الفكرية في المستويات الإدارية العليا، وكذلك تزايد أهمية المهارات الانسانية في كل المستويات الإدارية في المنظمة، إذ هذه المهارات أساسية لكل مدير الا أن أهميتها تختلف بحسب المستوى الإداري للمدير في الهيكل التنظيمي.

ثانيا: خصائص القائد الناجح.

يضع بعض الباحثين الخصائص التالية للقائد الناجح:<sup>1</sup>

- لا يقف القائد عند الحد الأدنى من المعرفة والعلم، فيجب أن يتعلم ويبحث لكي يساير ويواكب التطور.
- الاعتراف بالجهود البناءة وتوفير فرص لتبادل مسؤوليات القادة وتشجيع النشاط الاقتصادي.
- يشجع الأفراد على الابتكار والابداع.
- توفير مثيرات باستمرار وتوفير الخبرات التي تساعد على النمو وتشجيع التجارب والأبحاث.
- يتدخل في حساب الخسائر المادية والمعنوية ويحتفظ في يده بوسائل إضافية قادرة تعويض الخسائر.

كما أشارت الدراسات الى أن هناك بعض الصفات العامة التي تميز القائد عن غيرهم أهمها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> العجمي محمد حسنين، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص90.  
<sup>2</sup> المغربي، عبد الحميدة عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص 236.

- يتمتع القائد بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه.
- يتمتع القائد بسعة الأفق وامتداد التفكير وصدق الرأي أكثر من أتباعه.
- يتمتع القائد بطلاقة اللسان وحسن التعبير.
- يتمتع القائد باتزان عاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي.
- يتمتع القائد بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين."

### ثالثاً: كيفية تولي القيادة للعاملين

يستطيع المرء مهما تكن مرتبته أو مسماه الوظيفي، أو منزلته الاجتماعية، أن يكون قائداً. هذا ما يؤكد الدكتور (بيتر دين) الأستاذ الممارس في علوم القيادة، والحاصل على العديد من الجوائز، في كتابه هذا (القيادة للجميع)، مبيئاً كيف أن الشركات في هذه الأيام تحتاج إلى موظفين يتمتعون بالقدرة على الإدارة الذاتية في كل مستوى من مستويات المؤسسة. والمفتاح لتطوير هذه القدرات القيادية وتعزيزها في أي موقف يكمن في هذا الكتاب.

في كتاب "القيادة للجميع" الذي وضعه بيتر دين استناداً إلى منهجه المعروف باسم (منهجية ليدرز) ذات العلامة المسجلة والتي ثبتت فاعليتها، يقدم الأدوات والأساليب لإتقان سبع مهارات أساسية تمكنك من القيام بدور القائد (في كل يوم وفي كل مكان). سوف ترى كيف يمكنك أن تستثمر هذه الإمكانيات في جميع تفاعلاتك مع الآخرين بصورة إيجابية وصحيحة. فتستطيع التأثير في أي موقف أنت فيه في سبيل تعزيز فاعلية وإنتاجية المؤسسة. وتستطيع أيضاً أن تشاطر الآخرين أفكارهم وأهدافهم من خلال العمل فيما هو وراء الواقع الراهن.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بيتر دين، وليد شحادة مترجم، القيادة للجميع، الطبعة الثالثة، مكتبة العبيكان، 2014، ص ص 21، 22، 23، بتصرف

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة ذات الصلة ومحل البحث من الدراسات التي على الباحث مراجعتها ليتمكن من الالمام بموضوع البحث وتكوين تصور عام عن ماهيته، وليكون على اطلاع بكل ما يتعلق بموضوع بحثه وبالنتائج المتوصل اليها، لذا سيتم في هذا المبحث عرض بعض الدراسات التي تناولت موضوع التمكين الإداري وموضوع المهارات القيادية، ليتم التطرق بعدها الى المقارنة ومجال الاستفادة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة التي تناولت متغير التمكين الإداري

المطلب الأول: دراسات سابقة عن التمكين الإداري.

أولاً: دراسة (بوقادي أحلام) بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية بديوان مؤسسات الشباب-ولاية أم بواقي، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، الجزائر، 2018-2019.

الهدف الرئيسي من الدراسة (التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي)، هو معرفة مدى حجم العلاقة بين التمكين الإداري والابداع التنظيمي في ديوان مؤسسات الشباب لولاية أم بواقي، حيث تتدرج تحته مجموعة من الأهداف وهي كالتالي:

- معرفة مستوى العلاقة بين كل من التمكين (كمتغير مستقل) والابداع (كمتغير تابع).
  - التعرف على المفاهيم الأساسية لكل من المتغيرين، الابداع والتمكين كإطار نظري.
  - التعرف على محددات تحسين مستوى التمكين والابداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- نهدف من خلال هذه الدراسة إلى التعرف من جهة على واقع تطبيق التمكين الإداري كمفهوم حديث بأبعاده التنظيمية المادية والمعنوية في الديوان الولائي لمؤسسات الشباب لولاية أم البواقي .... تفويض السلطة، التدريب فرق العمل، التحفيز، الاتصال الفعال .... من جهة ومن جهة أخرى تحديد مستوى الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة، ومن ثمة الكشف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، كما تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي مكون من ثلاث محاور أساسية تحمل في مضمونها 38 سؤال، تم توزيعها بالاعتماد على أسلوب المسح الشامل على 32 موظف المؤسسة محل الدراسة، كما تم استرجاع جميع الاستبيانات وتفرغها يدويا. ولمعرفة وجود كل متغير في المؤسسة محل الدراسة استخدمنا الوسط المرجح، كما اعتمدنا على معامل الارتباط بيرسون لدراسة اتجاه العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أظهرت الدراسة مستوى استجابة متوسط بخصوص درجة تواجد التمكين الإداري في المؤسسة.
- كشفت الدراسة بأن درجة الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة يعكس أيضا مستوى استجابة متوسط.

-أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية وطردية عند مستوى الدلالة 0,05 بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

-أظهرت الدراسة وجود علاقة إحصائية إيجابية وطردية عند مستوى الدلالة 0,05 بين أبعاد التمكين الإداري والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة. وبالتالي فالنتيجة العامة تظهر أنه كلما كان هناك تطبيق الجيد للتمكين الإداري (مع المساءلة والرقابة) من قبل الإدارة وتفهم الموظفين لذلك التمكين الإداري زادت نسبة الإبداع داخل المؤسسة

#### من أهم ما توصلت اليه هذه الدراسة ما يلي:

- أن التمكين لم ينشأ من فراغ وإنما للأهمية التي يتمتع بها في وقتنا الحالي الذي يتسم بقوة التنافس.
- التمكين لم يظهر بشكل مفاجئ وإنما ولد من رحم التطورات الفكرية الإدارية، والنتيجة الحتمية لها وتدل على مستوى راق من المستويات التعامل مع العنصر البشري في المؤسسات.
- ان مفهوم التمكين يشترك في محتواه مع بعض المفاهيم الإدارية، كتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار وغيرها.
- أن يرافق التمكين الإداري الاشراف المباشر على العمال المفوضين عبر المراقبة والمساءلة.
- أن توفر بيئة عمل ملائمة وقابلية الأفراد لتحمل المسؤولية بالشكل المناسب أمران ضروريان لنجاح عملية التمكين.
- لكي ينجح التمكين يجب أن يرافقه تدريب الأفراد وتطوير مهارتهم وتنمية قدراتهم، وذلك من أجل رفع مستوى كفاءتهم، وتحسين أداءهم، كما يجب ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملين بأهداف المؤسسة، وعدم استعجال النتائج لأن عملية التمكين عملية شاملة تأخذ وقتا وتتضمن جميع أفراد المؤسسة.
- للاتصال الفعال دور في التعبير عن وجهات النظر وايصالها الى الإدارة العليا، وكذا يوفر لهم فرص الابداع والمشاركة من خلال اتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار ومقترحات جديدة ومفيدة.
- يساهم التدريب في الوصول الى أفكار متطورة وجديدة وإعطاء الحلول المبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية لتحقيق الأهداف.
- يواجه التمكين معوقات تظهر من طرف الإدارة أي المديرين كخوفهم على مراكزهم أو من خلال العاملين عبر خوفهم من المسؤولية أو تفضيلهم لنجاحهم الشخصي على نجاح الجماعة وكذا تعميم المعلومات أي فشل في تزويد الأفراد بالمعارف والبيانات، والتدريب المنعدم أي عدم تطوير الأفراد للإتيان بأفكار جديدة ومبتكرة.

ثانيا: دراسة (زهرة سليمان) بعنوان: أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بسكرة، مذكرة ماستر، تخصص: إدارة الموارد البشرية، قسم: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، سنة جامعية: 2019/ 2020.

تهدف هذه الدراسة الى معرفة أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بسكرة وذلك من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة الخلفية النظرية للتمكين الإداري وكذا الالتزام التنظيمي.
  - التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى المؤسسة محل الدراسة.
  - التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
  - محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول الى صورة تعكس علاقة وأثر التمكين الإداري على مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.
  - الخروج بنتائج وتوصيات من شأنها افادة المؤسسة محل الدراسة.
- التطرق إلى أبعاد التمكين الإداري الذي تناولتها الدراسة هي: تفويض السلطة، فرق العمل التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ويتكون مجتمع الدراسة اطارات مؤسسة سونلغاز لولاية بسكرة البالغ عددهم 80 إطار وتم لاعتماد على اسلوب المسح الشامل حيث تم توزيع الاستبانات عليهم واسترداد 58 استبانة وبعد الفحص كان عدد الاستبانات الصالحة لتحليل 54 استبانة.
- من مخرجات الدراسة:**

-التمكين الإداري من الأساليب الإدارية الحديثة التي رافقت المؤسسات سواء كانت اقتصادية أو تعليمية أو خدماتية.وأظهر نجاعة في زيادة نسبة الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

-للمتمكين الإداري أهمية في جميع المنظمات وفي كل القطاعات وخاصة المؤسسات الاقتصادية التي تواجه التنافسية كونه يعد أحد وسائل الاستثمار في المورد البشري وينظر له كميزة تنافسية مستدامة.

-يمر التمكين الإداري لدى المنظمة بعدة مراحل أساسية بدءا من الشعور بالحاجة اليه الى غاية تنفيذه.

-تسعى المنظمات المشجعة على التمكين الإداري الى التعامل الدائم مع معيقاته لمدى أهمية التمكين الإداري في نموها.

-التمكين يمثل نظام متكامل يبدأ بمدخلات وينتهي بنتائج تمثل مخرجاته.

-الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات العمال في التنظيم، والتي يجسد مدى ولائهم، ولها العديد من الأنواع تختلف حسب اختلاف وجهات نظر علماء المجال منها الالتزام الخارجي، الالتزام الداخلي، الالتزام المؤثر، الالتزام المتواصل....

هناك العديد من المؤشرات التي من شأنها قياس نسبة الالتزام التنظيمي للعمال داخل المنظمة كالتغيب ومعدلات ترك العمل.

يتأثر التزام الموظف بالعديد من العوامل الفردية، الإدارية، البيئية الداخلية والخارجية وكذا التكنولوجيا.

### ثالثا: دراسة اجنبية

دراسة keradal and kilic 2008 بعنوان: "A study on the role of empowerment in

providing organizational commitment" التمكين في تعزيز الالتزام التنظيمي".

هدفت هذه الدراسة الى تحليل العلاقة بين التمكين الاداري والالتزام التنظيمي، حيث اجريت على 5 شركات لصنع السيارات في اكساري بتركيا، وقد اعتمد الباحث وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد اجريت الدراسة على عينة بعدد (141) موظف حيث استخدم الباحث أسلوب العينة البسيطة من مجتمع الدراسة الذي بلغ (560) موظف بالشركات وتوصلت الدراسة الى ان هناك علاقة ايجابية معتدلة بين التمكين والالتزام التنظيمي كما يوجد علاقة عكسية بين مستوى تعليم الموظف والالتزام التنظيمي لهم. وقد وصلت الدراسة الى تعزيز إدراك الموظفين لمفهوم التمكين من خلال اعطاء عمل العاملين معنى ذو قيمة واهمية بالإضافة الى ماركتهم في اتخاذ القرار. ووضع استراتيجية جديدة وسياسات وبرامج تدريب للموظفين داخل الشركة.

المطلب الثاني: دراسات سابقة عن المهارات القيادية.

أولاً: دراسة (عبد اللطيف صيتي، رميلة لعمور) بعنوان: اتجاهات العاملين نحو المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي، دراسة حالة جامعة غرداية- الجزائر، مجلة رؤى اقتصادية جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، جامعة غرداية، الجزائر. تاريخ النشر 31 ديسمبر 2019 المجلد 9 والعدد 2.

سعت الدراسة الى تحقيق الهدف الرئيسي لها وهو التعرف على أهم المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي كما تهدف الدراسة أيضا إلى:

- التعرف على مفهوم المهارات القيادية وأنواعها؛
- التعرف على العلاقة بين المهارات القيادية وإدارة التغيير التنظيمي؛
- التعرف على المهارات القيادية السائدة في جامعة غرداية واللازمة لإدارة التغيير التنظيمي؛
- تقديم العوامل التي تساهم في اكتساب المهارات القيادية اللازمة والتي تعمل على تشجيع تطبيق إدارة التغيير التنظيمي في الجامعة.
- أنواع المهارات القيادية الذي تناولتها الدراسة هي المهارات الفنية الذاتية الانسانية والفكرية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع عدد عمال المؤسسة حيث بلغ عددهم 774 عامل بين عمال اداريين وتقنيين وتم اختيار عينة قصدية شملت العمال المتواجدون في المؤسسة اثناء الدراسة وزعت عليهم الاستبانة حيث بلغ حجم العينة 145 مفردة وقد تم استرجاع 130 استبيان وفي حين بلغ عدد الاستمارات الصالحة للمعالجة 126 استبيان.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة حجمها 145.

في ضوء الهدف الرئيسي للدراسة وهو معرفة اتجاهات العاملين نحو المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي في جامعة غرداية توصلت الدراسة الى جملة من النتائج هي كالتالي:

- هناك ممارسة للمهارات القيادية لدى مسؤولي جامعة غرداية من وجهة نظر العاملين بها؛
- درجة ممارسة المهارات القيادية بأبعاده لدى مسؤولي جامعة غرداية أنت بنسبة مقبولة؛
- هناك تباين في تأثير المهارات القيادية على تطبيق إدارة التغيير التنظيمي، حيث كان لبعد المهارات الفكرية والإنسانية والذاتية الإسهام الأكبر في التأثير على إدارة التغيير التنظيمي، بينما كان هناك شبه غياب لتأثير بعد المهارات الفنية على إدارة التغيير التنظيمي؛

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء العاملين بجامعة غرداية اتجاه إدارة التغيير التنظيمي تُعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، عدد سنوات الخدمة) ؛

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء عينة الدراسة بجامعة غرداية اتجاه إدارة التغيير التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة)

ثانيا: دراسة (همام رزق عبد الكريم الشيخ خليل) بعنوان: واقع المهارات القيادية لدى خريجي برامج القيادة والإدارة في مؤسسات التعليم العالي وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسية للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2017.

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع المهارات القيادية لدى خريجي برنامج القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا من وجهة نظر خريجها، والكشف عن دلالة الفروق، حول تطوير المهارات القيادية لدى طلبتها يعزى لمتغيرات (الجنس، ممارسة العمل مستوى التحصيل الدراسي) اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج تحليل المحتوى، وتم استخدام الاستبانة وبطاقة تحليل المحتوى كأداتين للدراسة.

تمثل مجتمع الدراسة في جميع خريجي برنامج القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وبالبلغ عددهم 106 خريج، حتى الفصل الدراسي الثاني ل عام 2016.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة على النحو التالي:

- أن برنامج القيادة والإدارة ساهم في تطوير المهارات الفنية للعيينة المستهدفة بدرجة كبيرة والتي جاءت بوزن نسبي %78.66.
- أن برنامج القيادة والإدارة ساهم في تطوير المهارات الإنسانية للعيينة المستهدفة بدرجة كبيرة والتي جاءت بوزن نسبي % 18.18
- أن برنامج القيادة والإدارة ساهم في تطوير المهارات المفاهيمية للعيينة المستهدفة بدرجة كبيرة والتي جاءت بوزن نسبي %51.87 .
- أن برنامج القيادة والإدارة ساهم في تطوير المهارات التنافسية للعيينة المستهدفة بدرجة كبيرة والتي جاءت بوزن نسبي %57.58
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة، حول تطوير المهارات القيادية تعزى إلى متغير الجنس، وذلك لصالح الإناث، أو هناك فروق بين متوسط تقديرات عينة الدراسة حول تطوير المهارات القيادية، تعزى لمستوى التحصيل الدراسي لصالح الذين مستوى تحصيلهم جيد جدا وممتاز.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات، تعزى إلى متغير ممارسة العمل.

ثالثا: دراسة (Tang,2013)، بعنوان: Leadership of skills of deans in three malaysian public universaires، المهارات القيادية الداعمة لعداء الكليات في ثلاث جامعات حكومية في ماليزيا.

هدفت هذه الدراسة الى دراسة مهارات القيادة الداعمة لدى عمداء الكليات في ثلاث جامعات حكومية من ماليزيا، و هي فحص و توضيح العناصر الرئيسية الثمانية في المهارات القيادية الناعمة ( بناء فرق العمل , مهارات الاتصال , المبادرة , القدرة على القيادة , حل المشكلات ,التدريب و التفويض ) و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم أداة المقابلة لجمع البيانات و أخذ عينة عشوائية من 82 موظف في الجامعات المطلعين على عمل عمداء الكليات و توصلت الدراسة الى أن هناك بعض أوجه الاختلاف بين عمداء الكليات مع التزامهم بالمهارات القيادية العالية و المنخفضة مع الموظفين و أوصلت الدراسة ضرورة محاولة العمداء تطوير العلاقات الشخصية ذات الجودة العالية مع الموظفين لديهم في الكليات

### المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة ومجال الاستفادة منها.

#### 1-التعليق على الدراسات السابقة التي تناولت متغير التمكين الإداري.

أولاً: بوقادي أحلام، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي-دراسة ميدانية ديوان مؤسسات الشباب ولاية أم بواقي، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، الجزائر، 2018-2019.

تهدف الدراسة الى معرفة مدى شدة العلاقة بين التمكين الإداري والابداع التنظيمي في ديوان مؤسسة الشباب ولاية أم بواقي، شملت هذه الدراسة على 32 موظف.

-تم استخدام أداة الاستبيان لجمع المعلومات وصلت الدراسة الى أنه كلما كان هناك تطبيق جيد للتمكين الإداري من قبل الإدارة وتفهم الموظفين لذلك زادت نسبة الابداع داخل المؤسسة.

#### -أوجه التشابه:

- كلتا الدراستين تناولت التمكين الإداري كمتغير مستقل.
- كلتا الدراستين انتهجت المنهج الوصفي التحليلي ودراسة حالة.
- كلتا الدراستين شملت سحبة عينة عشوائية (بأسلوب المنهج الشامل).
- كلتا الدراستين اعتمدت على الاستبيان.

#### -أوجه الاختلاف:

يكنم الاختلاف في بعد واحد من بين (تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، الاتصال الفعال) المذكورين في دراستين الحالية والدراسة السابقة الا التحفيز فذكر في الدراسة السابقة تختلف من حيث طبيعة المؤسسة، حيث مؤسسة الدراسة الحالية إنتاجية ومؤسسة الدراسة السابقة خدماتية.

ثانيا: زهرة سليمان، أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، بسكرة مذكرة ماستر، تخصص: موارد بشرية، قسم: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجاري وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019-2020.

تهدف هذه الدراسة الى معرفة أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز، بسكرة، شملت هذه الدراسة اطارات مؤسسة سونلغاز البالغ عددهم 80 إطار.

-تم استخدام أداة الاستبيان لجمع المعلومات وتوصلنا الى أن التمكين الإداري من الأساليب الإدارية الحديثة ليرافق المؤسسات مهما كان نوعها وأظهر نجاعة في زيادة نسبة الالتزام التنظيمي للعاملين.

#### أوجه التشابه:

- كلتا الدراستين تناولت التمكين الإداري كمتغير مستقل.
- كلتا الدراستين انتهجت المنهج الوصفي التحليلي ودراسة حالة.
- كلتا الدراستين شملت سحبة عينة عشوائية (بأسلوب المنهج الشامل).
- كلتا الدراستين اعتمدت على الاستبيان.

#### أوجه الاختلاف:

- طبيعة المؤسسة الحالية إنتاجية في حين دراسة السابقة خدماتية.
- توزيع الاستبانة 58 استبانة واسترداد 58 وبعد الفحص استخدم 54.
- أما بالنسبة للدراسة الحالية تم توزيع 35 استبانة واسترداد 35.

يكنم الفرق في أبعاد التمكين في الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في بعد التحفيز الذي لم يذكر في دراستنا.

وكانت الأبعاد الأخرى كما يلي (تفويض السلطة، فرق العمل، تدريب، التحفيز، الاتصال الفعال).

**ثالثاً: دراسة keradal and kilic 2008 بعنوان: "A study on the role of empowerment in providing organizational commitment التمكين في تعزيز الالتزام التنظيمي"، مقال علمي.**

تهدف الدراسة الى تحليل العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي تم استخدام أداة الاستبيان لجمع المعلومات وتوصلت الى أن هناك علاقة إيجابية معتدلة بين التمكين والالتزام التنظيمي، كما يوجد عكسية بين مستوى التعليم الموظف والالتزام التنظيمي له.

**أوجه التشابه:**

- كلتا الدراستين تناولت التمكين الإداري كمتغير مستقل.
- كلتا الدراستين انتهجت المنهج الوصفي التحليلي ودراسة حالة.
- كلتا الدراستين شملت سحبة عينة عشوائية (بأسلوب المنهج الشامل).
- كلتا الدراستين اعتمدت على الاستبيان.

**أوجه الاختلاف:**

- لم يذكر الأبعاد لأنها دراسة عامة، في حين دراستنا ذكرت أربعة أبعاد.
- 2-التعليق على الدراسات السابقة التي تناولت متغير المهارات القيادية**
- أولاً: دراسة الشيخ خليل همام رزق عبد الكريم، واقع المهارات القيادية لدى خريجي برامج القيادة في مؤسسات التعليم العالي وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2017.**
- هدفت الدراسة الى التعرف على واقع المهارات القيادية لدى خريجي برنامج القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا من وجهة نظر خريجها، والكشف عن دلالة الفروق، حول تطوير المهارات القيادية لدى طلبتها يعزى لمتغيرات (الجنس، ممارسة العمل مستوى التحصيل الدراسي) توصل الى أن برنامج القيادة والإدارة ساهم في تطوير المهارات الفنية، الإنسانية، التنافسية، المفاهيمية.

**أوجه التشابه:**

- كلتا الدراستين تناولت التمكين الإداري كمتغير مستقل.
- كلتا الدراستين انتهجت المنهج الوصفي التحليلي ودراسة حالة.
- كلتا الدراستين شملت سحبة عينة عشوائية (بأسلوب المنهج الشامل).
- كلتا الدراستين اعتمدت على الاستبيان.

## أوجه الاختلاف:

- يكمن الاختلاف في العنصر التابع حسب الدراسة السابقة تمثلت في خريجي برامج القيادة والإدارة.
- توزيع الاستبانة 106 استبانة واسترداد 106، أما بالنسبة للدراسة الحالية تم توزيع 35 استبانة واسترداد 35.
- تمت الدراسة على خريجي جامعة الأقصى، في حين دراستنا على مؤسسة واحدة إنتاجية مؤسسة كوندور.

ثانيا: صيتي عبد اللطيف، العمور، رميلة، اتجاهات العاملين نحو المهارات القيادية اللازمة لإدارة لتغيير التنظيمي -دراسة حالة جامعة غرداية، مجلة رؤى الاقتصادية، الجزائر، 2019

سعت الدراسة الى تحقيق الهدف الرئيسي لها وهو التعرف على أهم المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي.

تم اختيار عينة قصدية شملت العمال المتواجدون في المؤسسة اثناء الدراسة وزعت عليهم الاستبانات حيث بلغ حجم العينة 145 مفردة وقد تم استرجاع 130 استبيان وفي حين بلغ عدد الاستمارات الصالحة للمعالجة 126 استبيان.

أوجه التشابه:

- كلتا الدراستين انتهجت المنهج الوصفي التحليلي ودراسة حالة.
- كلتا الدراستين شملت سحبة عينة عشوائية (بأسلوب المنهج الشامل).
- كلتا الدراستين اعتمدت على الاستبيان.

## أوجه الاختلاف:

- تناولت الدراسة موضوع المهارات القيادية كمتغير تابع على عكس الدراسة السابق تناولت المهارات القيادية كمتغير مستقل.
- طبيعة النشاط في المؤسستين في الدراسة الحالية، تمت في مؤسسة إنتاجية مؤسسة كوندور، أما في الدراسة السابقة في مؤسسة عمومية وهي جامعة غرداية.

ثالثا: دراسة (Tang,2013)، بعنوان: Leadershipsof skills of deans in three malaysianpublic universaires، المهارات القيادية الداعمة لعداء الكليات في ثلاث جامعات حكومية في ماليزيا.

هدفت هذه الدراسة الى دراسة مهارات القيادة الداعمة لدى عمداء الكليات في ثلاث جامعات حكومية من ماليزيا، وهي فحص وتوضيح العناصر الرئيسية الثمانية في المهارات القيادية الناعمة (بناء فرق

العمل، مهارات الاتصال، المبادرة، القدرة على القيادة، حل المشكلات، التدريب والتفويض)، أخذ عينة عشوائية من 82 موظف في الجامعات المطلعين على عمل عمداء الكليات.  
أوجه التشابه:

- كلتا الدراستين انتهجت المنهج الوصفي التحليلي ودراسة حالة.
- كلتا الدراستين شملت سحبة عينة عشوائية (بأسلوب المنهج الشامل).

أوجه الاختلاف:

- تناولت الدراسة موضوع المهارات القيادية كمتغير تابع على عكس الدراسة السابق تناولت المهارات القيادية كمتغير مستقل.
- طبيعة النشاط في المؤسستين في الدراسة الحالية، أداة الاستبانة والمقابلة الشخصية لجمع بيانات الدراسة في المؤسسة محل الدراسة.
- بالنسبة للدراسة الميدانية فاستعملت المقابلة لجمع البيانات للدراسة في حين استخدمت الدراسة الحالية أداة الاستبانة لجمع بيانات الدراسة في المؤسسة محل الدراسة.
- حيث مجتمع الدراسة وعدد المؤسسات بحيث كانت على 3 جامعات مكونة من 82 موظف.

### 3- مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

أولاً: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

- الاتراء النظري لكل من موضوعي التمكين الإداري والمهارات القيادية.
- تحديد أبعاد التمكين الإداري وأهميته.
- تحديد أنواع المهارات القيادية وإبراز أهميتها.
- الاستفادة في كيفية بناء الاستبانة الخاصة بالدراسة.
- اختبار الأدوات الإحصائية المناسبة والطريقة المناسبة للتحليل.

**خلاصة:**

من خلال العرض المفاهيمي للتمكين الإداري تبين لنا أن التمكين الإداري من المداخل الإدارية التي تعطي أهمية كبيرة للأفراد العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية في المنظمة من خلال تبني أساليب وسياسيات إدارية تسعى الى تمكين الأفراد، ليكونوا أكثر فاعلية و كفاءة في انجاز مهامهم والمساهمة في تحقيق أهداف منظماتهم كمنحهم ما يكفي من الصلاحيات و تقديم ما يتطلب لتطوير كفاءاتهم الوظيفية، ويرتبط نجاح التمكين الإداري باقتناع المؤسسة و الإدارة بفلسفة التمكين و التزامها بتطبيقها و الاستمرار في دعمها وإعطاء الوقت الكافي لتحقيق الهدف المرجو.

كما تعتبر المهارات القيادية عنصر ثمين بالنسبة للمؤسسات، لذا فهي تسعى جاهدة لتنميتها والحفاظ عليها واستثمارها في تحقيق التفوق الأدائي، ويتبين أن المهارات القيادية مصنفة الى مهارات فكرية، إنسانية، فنية وذاتية وهي تتضمن الكفاءات المعرفية والسلوكيات التي يمتلكها الأفراد، الجماعات والمنظمات فتجعلهم أكثر كفاءة ونجاعة في تحقيق الأهداف.

وبينت الدراسات السابقة أهمية موضوع التمكين الإداري والمهارات القيادية، حيث العديد من البحوث تناولت هذه المتغيرات أو احدها وأبرزت أهميتها ودورها في تحقيق فاعلية المنظمات.

**الفصل الثاني:**  
**دراسة حالة كوندور**  
**الالكترونيكس**

**تمهيد:**

بعد استعراض الأدبيات النظرية التي تعد مرحلة مهمة يلتزم بها الباحث للوصول الى فهم متغيرات الدراسة وأبعادها يتم الانتقال الى الدراسة الميدانية التي تسمح بفهم وقياس واقع تلك المتغيرات وعلاقتها واختبار الفرضيات والوصول الى النتائج.

وتحقيقا لذلك تم من خلال هذا الفصل التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وتحديد الإطار المنهجي للدراسة وما يتضمنه من إطار المعاينة والأدوات المستخدمة في التحليل وجمع البيانات وصولا الى تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الاستبيان واختبار الفرضيات المتمثلة في أثر التمكين الإداري وكل بعد من أبعادها على المهارات القيادية في مؤسسة كوندور باستخدام البرنامج الاحصائي **spss** لمعالجة البيانات واستخراج النتائج.

تم تقسيم هذا الفصل كما يلي:

- **المبحث الأول: تقديم المؤسسة والإطار المنهجي للدراسة الميدانية**
- **المبحث الثاني: تحليل وتفسير محاور الاستبانة**
- **المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الفروقات واختبار الفرضيات**

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة والإطار المنهجي للدراسة الميدانية

من أجل استكمال الدراسة التطبيقية والوصول الى الأهداف المرجوة وخاصة تلك المتعلقة بأثر التمكين الإداري على المهارات القيادية في مؤسسة كوندور، تم تقديم المؤسسة محل الدراسة ثم تقديم الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية أو ما يعرف بالطريقة والإجراءات للتعريف بإطار المعاينة والأداة المستخدمة لجمع البيانات وأدوات التحليل، ثم اجراء اختبار ثبات وصدق اداة الدراسة قبل الشروع في تحليل وتفسير النتائج.

## المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة كوندور الكترونيكس

### أولاً: التعريف بالمؤسسة

فيما يلي عرض للتعريف بمؤسسة كوندور وعلامتها التجارية وموقعها الجغرافي:<sup>1</sup>

مؤسسة كوندور مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة تحمل الاسم التجاري "عنتر تراد" باللغة الأجنبية ومعناها بالعربية **عنتر للتجارة**، يتمثل نشاطها في صناعة وتسويق وخدمة ما بعد البيع للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية، وتحصلت المؤسسة على سجل تجاري في أبريل 2002 وانطلاق نشاطها الفعلي كان في فيفري 2003.

يقع مقر مؤسسة كوندور بالمنطقة الصناعية برج بوعريريج تتوزع على مساحة قدرها 89700 كم<sup>2</sup>، برأس مال قدره 4.277.000.000 دج، يتمثل نشاطها في صناعة وتسويق الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية، حيث تقوم المؤسسة بإنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات مثل: أجهزة التلفاز، الاستقبال الرقمي، المكيفات الهوائية، الثلاجات، الاعلام الآلي، آلات الطبخ والغسيل، قارئ الأقراص المضغوطة، وكل المنتجات تصدر بالعلامة التجارية **CONDOR** المسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات، مما يضمن لها الحماية الكافية من التزويد والتقليد.

تعتبر المؤسسة احدى المؤسسات المكونة لمجموعة **بن حمادي** والمدير العام للمؤسسة هو **عبد الرحمان بن حمادي**، يقع المركز الرئيسي للمؤسسة بالمنطقة الصناعية ومنطقة الأنشطة التجارية بولاية برج بوعريريج، تحتوي على ستة مؤسسات صناعية هي:

<sup>1</sup> Fadila benmoussa, chargée de la formation, entreprise CONDOR.

- مؤسسة لإنتاج مواد البناء **GEMAC**.
- مؤسسة لإنتاج الأجر **ARGILOR**.
- مؤسسة لإنتاج الأكياس البلاستيكية **POLYBEN**.
- مؤسسة مختصة في مجال المواد المعدنية **HONDNAMETAL**.
- مؤسسة لإنتاج الأجهزة الالكترونية، لأجهزة الكهرو منزلية، الألواح الشمسية **CONDOR**.

### ثانيا: مراحل تطور المؤسسة

مرت المؤسسة بمجموعة من المراحل حتى وصلت الى ما هي اليوم وهي:

- **المرحلة الأولى الشراء للبيع:** المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الالكترونية جاهزة وبيعها على حالها في السوق الجزائرية ونظرا لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات انتقلت المؤسسة الى المرحلة الثانية.
- **المرحلة الثانية:** شراء المنتج مفكك جزئيا (**SEMINKNOKDOWN SKD**): في هذه المرحلة تقوم المؤسسة تقوم بشراء المنتجات المفككة جزئيا لتقوم بعد ذلك بتركيبها.
- **المرحلة الثالثة:** شراء جهاز مفكك كليا (**COMPLETE KNOCK DOWN**) أي شراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها وبهذا تستفيد المؤسسة من مزاياها أهمها:
  - التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه.
  - معرفة المكونات التي يمكن انتاجها محليا أو ذاتيا وبتكلفة أقل.
- **المرحلة الرابعة:** في هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة وبعد تحديد المكونات التي يمكن شرائها محليا أو انتاجها ذاتيا لم يبق لها سوى أن تسجله بعلامة تجاري خاصة بها وذلك عن طريق شراء الرخيص **Licence** وهذا ما قامت به فعلا، حيث قامت بشراء الترخيص من مؤسسة **HISENSE** الصينية.
- أما الاستراتيجية التي اختارتها المؤسسة فهي استراتيجية التنوع في منتجاتها وهي تقوم بالتعريف بغاياتها تحت شعار الحياة ابتكار وتسعى لتحقيق الرؤية التالية:
  - تخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الأرباح.
  - التواجد عبر كامل التراب الوطني.
  - التصدير.

بالفعل حققت المؤسسة تقدما كبيرا فيما يخص تخفيض الأسعار، وذلك من خلال استفادتها من التعلم واكتساب الخبرة كما أنها تحاول التواجد عبر كامل التراب الوطني سواء عن طريق التواجد الفعلي أو النقاط البيع أو المعارض...الخ.

### ثالثا: الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

على غرار كل المؤسسات التي تسعى الى البقاء والاستمرار في بيئة تتميز بشدة المنافسة ومن أجل تعزيز قدرتها التنافسية، سطرت وحددت مؤسسة CONDOR أهداف استراتيجية تستجيب لرغبات عملائها ومورديها على حد سواء، وقد بنيت المؤسسة استراتيجيتها على ركيزتين أساسيتين هما: العمل على احتلال مركز الريادة في السوق المحلية والسعي الى تحقيق الجودة والفعالية وتحسين تشكيلة منتجاتها.

وتتمثل الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة في:<sup>1</sup>

- تدعيم قنوات التوزيع عن طريق انشاء صالات العرض (Show Rooms).
- ترسيخ ثقافة العميل لدى كل أفراد المؤسسة.
- تطوير ورفع حجم الصادرات من مختلف منتجاتها.
- وضع قوى بيعية بهدف الوصول الى أحسن تغطية السوق.
- وضع سياسة تجارية تستجيب لتطورات السوق.
- الرفع من رقم الأعمال وتحسين مردودية المؤسسة.
- الحصول على شهادات (iso 26000, iso 14001).
- إيجاد سلاسل انتاج جديدة.

### رابعا: الوحدات التنظيمية في المؤسسة

يختلف التنظيم من مؤسسة الأخرى ويمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور:

- 1-الإدارة العامة :** تتكون من المدير العام و الأمانة العامة ونائب المدير العام وتسيير أعمال الجودة وتمثل مهامها فيما يلي :
- تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسات.
  - تحقيق تسويق في إطار سياسات و إجراءات مسطرة من طرف المؤسسة.

<sup>1</sup> Fadila benmoussa, chargée de la formation, entreprise CONDOR.

- تطوير آليات الدخل للأعمال.
- تحقيق السير العام للأعمال والأشخاص والأعمال طبقاً للأنظمة والقوانين.
- 2-مسؤول تسيير الجودة:** وهو يقوم بالمهام التالية:
- يعطي إرشادات خاصة لمتطلبات الحصول على شهادة الأيزو.
- يعطي النصائح للمصالح الأخرى حول عملية التسيير.
- 3-مديرية الموارد البشرية:** تسيير كل الأعمال ب:
- توظيف العمال حسب طلبات هيكل المؤسسة.
- معالجة الشؤون القانونية للعمال.
- 4-مديرية المحاسبة و المالية:** تقوم بمتابعة العمليات المحاسبية و تسجيلها يوم بعد يوم كما تقوم بتحليل النتائج المتحصل عليها خلال السنة و دراسة الفروق و تحديد أسباب وقوع الانحرافات.
- 5-مصلحة الأمن و الوقاية:** هذه الأخيرة لديها المسؤولية في القيام بتغييرات أجهزة الأمن والتسيير حسب قرارات المؤسسة، وتقوم بتنشيط و تسيير البرنامج العام للأمن و الوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة، تسيير الوسائل لمكافحة الحرائق أو أي خطر ما ، تنظيم الحراسة و السهر على أمن الممتلكات و الأجهزة و عمال الوحدات.
- 6-مصلحة البيع:** مهامها التنسيق مع الممول لتنظيم الطلبيات و متابعتها في مركز العبور، معالجة الطلبيات اتجاه البنك، الإمضاء على الموافقة مع طرف البنك، فرز ملفات الشراء.
- 7-مديرية خدمات ما بعد البيع:** توفر خدمات ما بعد البيع للزبائن في اطار الضمان، حجم المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج، توجيه عملية الإنتاج لتحسين المنتج.
- 8مديرية التسويق:** دراسة و جذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق، القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإنتاج، تنظيم المعارض الوطنية و الدولية، تدعيم الفرق الرياضية و خاصة كرة القدم
- 9-مديرية الإنتاج:** و تقوم بالتركيب، تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة، تلبية إحتياجات مصلحة البيع.
- 10-وحدات الإنتاج والتركيب:** تشمل وحدة المكيفات الهوائية، وحدة الثلجات، وحدة جهاز الاستقبال الرقمي، وحدة التلفاز، وحدة البلاستيك

## الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور الكترونيكس



المصدر: وثائق كوندور الكترونيكس

## المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

## أولاً-تحديد مجتمع وعينة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث ومعالجة الإشكالية والإجابة على الفرضيات، تم إتباع منهج الدراسة الميدانية الذي يتطلب تحديد مجتمع وعينة البحث من أجل جمع البيانات المستهدفة.

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين التابعين لمصلحة الموارد البشرية في مؤسسة كوندور والبالغ عددهم 40 عامل موزعين بين إطار، عون تحكم وعون تنفيذ، تم توزيع (35) استبانة على أفراد المجتمع وتم استرجاعها كلها وكانت جميعها قابلة للتحليل والتفسير، ومنه فإن حجم عينة الدراسة بلغ 87,5%.

## ثانياً-أدوات جمع البيانات:

طبيعة الدراسة تطلبت استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد صيغت الاستبانة بطريقة ليكارت للتدرج الخماسي شاملة للعبارات التي تقيس شدة استجابة المبحوثين حول كل عبارة، وتم تقسيم الاستبانة الى ثلاث أجزاء هي:

-الجزء الأول: يتضمن المعلومات الشخصية المتعلقة ب: (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، سنوات العمل).

-الجزء الثاني: تضمن الأسئلة المتعلقة بالتمكين الإداري بأبعاده و قد تم قياسها ب16 عبارة.

-الجزء الثالث: تناول مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالمهارات القيادية لدى العاملين والتي تم قياسها ب 16 عبارة.

والجدول الآتي يبين عدد العبارات الموظفة لقياس كل متغير.

الجدول رقم (03): توزيع أعداد العبارات لكل متغيرات الدراسة.

المتغير	تفويض السلطة	التدريب	فرق العمل	الاتصال	المهارات الفكرية	المهارات الانسانية	المهارات الفنية	المهارات الذاتية
العدد	4	4	4	4	4	4	4	4
العبارات	4-1	8-5	12-9	16-13	20-17	24-21	28-25	32-29

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبانة.

يبين الجدول أن عدد العبارات التي صيغت لقياس التمكين الإداري هي 16 عبارة موزعة على أربعة أبعاد بحيث تم تقييم العبارات على الأبعاد بمقدار 4 عبارات لبعد تفويض السلطة، 4 عبارات للتدريب، 4 عبارات لفرق العمل، 4 عبارات للاتصالات، بينما صيغت 16 عبارة لقياس المهارات القيادية موزعة على 4 بمقدار 4 عبارات، لكل بعد، وبالتالي مجموع عبارات قياس المتغيرين هي 32 عبارة.

### ثالثاً: أدوات التحليل

من أجل استخراج النتائج وتحليلها واختبار الفرضيات استخدمت عدة أدوات احصائية هي:

- استخدام الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية الـ SPSS لمعالجة البيانات.
- اختبار معامل ألفا كرونباخ لمعرفة نسبة ثبات إجابات المبحوثين حول العبارات.
- استخدام معامل الارتباط من أجل اختبار الصدق البنائي والاتساق الداخلي للاستبانة.
- استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافي
- استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعرفة واقع تطبيق التمكين الإداري وواقع المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة.
- اختبار التباين الأحادي (ANOVA) ذلك لمعرفة وجود فروقات أو عدم وجودها لدى إجابات المبحوثين طبقاً لخصائصهم.
- استخدام الانحدار البسيط والمتعدد لمعرفة أثر التمكين الإداري على المهارات القيادية.
- مقياس شدة الاستجابة: تم استخراج مقياس التحليل لاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي الذي استخدم وهو كما يلي :

#### جدول رقم (04): درجات قياس ليكارت.

المقياس	دائماً	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
الوزن	05	04	03	02	01

المصدر: من اعداد الطالبتان بناء على الدراسات السابقة.

يبين الجدول أن الخيار الأعلى أعطي له الوزن الأكبر والمقدر بقيمة (5) بينما الذي يليه قدر بقيمة (4) وهكذا وصولاً إلى القيمة الأدنى وهي (1).

استنادا إلى ذلك تم تحديد الوزن النسبي الفارق ثم حساب المدى (طرح الحد الأدنى 1 من الحد الأقصى 5) من مقياس ليكارت.

ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في التدرج وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وعليه فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير شدة الاتجاهات على النحو التالي:

**الجدول رقم(05): تحديد المجال حسب قيم المتوسط الحسابي**

المجال	[1,8-1]	[2,6-1,8]	[3,4-2,6]	[4,2-3,4]	[5-4,2]
المقياس	منخفضة جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسات سابقة.

إذا كانت المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين محصورة في المجال الأول فنقول أنها منخفضة جدا، وإذا كانت محصورة في المجال الثاني نقول أنها منخفضة، وإذا كانت في المجال الثالث فنقول أنها متوسطة، أما إذا كانت في المجال الرابع فنقول أنها مرتفعة وفي المجال الخامس نقول أنها مرتفعة جدا.

### المطلب الثالث: اختبار الثبات والصدق البنائي للإستبانة

#### أولاً-اختبار ثبات أداة الدراسة

يقصد ثبات أداة الدراسة الاستبانة أن تعطي هذه الأداة نفس النتيجة لو تم توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة وتحت نفس الظروف.

تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة باستخدام ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات إجابات المبحوثين حول فقرات الاستبانة وكانت النتيجة كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم(06): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

عدد العبارات	المتغير	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
32	الاستبانة ككل	0,730	31
16	التمكين الإداري	0,470	15
16	المهارات القيادية	0,954	16

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لإجابات المبحوثين حول عبارات الاستبانة ككل ولكل متغير بلغت على الترتيب (0,730 و 0,470 و 0,954) مما يبين عدم وجود ثبات في اجابات المبحوثين حول المتغير المستقل لأنه احصائياً يتطلب أن يكون هذا المعامل أكبر من أو يساوي (0,6) ليكون مقبولاً ، بعد اختبار العبارات تبين أن العبارة (8) هي التي أضعفت قيمة الثبات للمتغير المستقل لهذا تم حذفها وعند اعادة الاختبارات بلغت قيمة الثبات العام وقيمة الثبات للمتغير المستقل والتابع على الترتيب (0,953) (0,913) (0,954) ومنه يمكن الاطمئنان الى صحة المعلومات المجمعة واستخدامها في تحليل وتفسير النتائج واختبار الفرضيات.

### ثانياً-اختبار صدق الاستبانة

#### 1) اختبار الصدق للمتغير المستقل

نتائج احتساب معاملات الارتباط بيرسون التي تبين درجة الارتباط بين المتغير المستقل بأبعاده موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم(07): معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغير المستقل وأبعاده.

أبعاد التمكين الإداري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
تفويض السلطة	0,899	0,000
التدريب	0,874	0,000
فرق العمل	0,830	0,000
الاتصالات	0,806	0,000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول (7) السابق نلاحظ وجود ارتباط مرتفع وبدلالة معنوية قوية جدا بين التمكين الإداري وأبعادها حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين التمكين الإداري وتقويض السلطة (0,899) ومع فرق العمل (830,0) في حين بلغت مع التدريب (874,0) ومع الاتصالات (0,806) وبلغ مستوى الدلالة مع الأبعاد الأربعة (0,000) وهذا ما يؤكد أن كل بعد مهم لقياس التمكين الإداري.

## 2- اختبار صدق الاستبانة بالنسبة للمتغير التابع

نتائج احتساب معاملات الارتباط بيرسون التي تبين درجة الارتباط بين المتغير التابع بأبعاده موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (08): معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغير التابع وأبعاده.

أبعاد مهارات قيادية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
المهارات الفكرية	0,877	0,000
المهارات الانسانية	0,864	0,000
المهارات الفنية	0,901	0,000
المهارات الذاتية	0,780	0,000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

كما يتبين من الجدول أعلاه وجود ارتباط مرتفع بدلالة معنوية قوية جدا بين المهارات القيادية والمهارات الفنية (0,901) ومع المهارات الفكرية (0,877) ومع المهارات الإنسانية (0,864) ومع المهارات الذاتية (0,780) بمستوى دلالة (0,000) مما يؤكد على أهمية كل بعد لقياس المهارات القيادية.

ثالثا: اختبار الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة (انتماء العبارة للبعد):

### 1) اختبار الاتساق الداخلي لمتغير التمكين الإداري :

نتائج احتساب معاملات الارتباط بيرسون التي تبين درجة الارتباط بين العبارات وأبعادها بالنسبة للمتغير التمكين الإداري موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين العبارات وأبعادها لمتغير التمكين الإداري.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الأبعاد وعبارتها	
0,000	0,901	لدي صلاحية اختيار الأسلوب المناسب لإنجاز عملي	تفويض
0,000	0,908	لدي صلاحية اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي	السلطة
0,000	0,805	يشجعني المدير على المبادرة، التحسين، الإبداع	
0,000	0,874	يفضل المدير أسلوب الرقابة الذاتية على الأداء	
0,000	0,938	توفر المؤسسة برامج تدريبية متنوعة	التدريب
0,000	0,974	فرص الاستفادة من الدورات التدريبية متاحة للعاملين	
0,000	0,929	تعلمت مهارات جديدة في العمل	
0,000	0,744	نعتمد على العمل الجماعي لحل المشكلات التي تواجهنا أثناء أداء المهام	فرق العمل
0,000	0,903	أشعر بالمسؤولية اتجاه المهام التي أقوم بها في فريق العمل	
0,000	0,933	نمتلك الاستقلالية في أداء مهامنا كفريق عمل	
0,000	0,890	القرارات المتخذة في فريق العمل تكون جماعية	الاتصال
0,000	0,645	تزودنا المؤسسة بالمعلومات الضرورية لأداء العمل	
0,000	0,706	تشجع المؤسسة العاملين على تبادل المعلومات، الأفكار، الآراء	
0,000	0,912	تنشر المؤسسة بيانات متنوعة مثل (النمو، الأرباح).	
0,000	0,317	تنوع وسائل الاتصال بين الإدارة والعاملين في المؤسسة.	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن كل العبارات المستخدمة لها علاقة بالبعد الذي يريد قياسه.

-بالنسبة لتفويض السلطة نلاحظ أن مستوى الدلالة قوي جدا الآن قيمتها لكل عبارة هو (0,000) وبالتالي كل العبارات مهمة ولا يمكن الاستغناء عليها، كما نلاحظ وجود ارتباط بين العبارات والبعد بمعاملات محصورة بين (0,805) و(0,908).

-بالنسبة للتدريب نلاحظ أن كل العبارات مهمة ولها علاقة بالبعد حيث أن مستوى الدلالة عند كل عبارة قوي جدا بقيمة (0,000)، كما نلاحظ وجود ارتباط قوي، حيث أن قيمة معامل الارتباط المحصور بين (0,929) و(0,974).

-بالنسبة لفرق العمل يتضح من الجدول أعلاه أن كل العبارات المستخدمة لها علاقة بالبعد عند مستوى دلالة قوي جدا لكل عبارة (0,000)، وبالتالي كل العبارات مهمة لا يمكن الاستغناء عنها، كما نلاحظ وجود علاقة ارتباط قوية بين العبارات والبعد حيث أن معامل الارتباط محصور بين (0,744) و(0,933)، بالنسبة للاتصالات أيضا كل عباراتها ولها علاقة بالبعد عند مستوى دلالة قوي جدا بقيمة (0,000)، كما نلاحظ وجود ارتباط قوي حيث تقع قيمة معامل الارتباط بين (0,317) و(0,912).

## 2) اختبار الاتساق الداخلي بالنسبة للمتغير المهارات القيادية:

نتائج احتساب معاملات الارتباط بين العبارات وأبعادها بالنسبة للمتغير موضحة في الجدول التالي:

**جدول رقم(10):** معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين العبارات وأبعادها لمتغير المهارات القيادية.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات	
0,000	0,941	اكتسبت من عملي في المؤسسة القدرة على فهم المشكلات	مهارات فكرية
0,000	0,935	لدي القدرة على إيجاد أساليب جديدة لمعالجة المشكلات التي نواجهها في العمل	
0,000	0,951	لدي استعداد لاتخاذ القرارات في العمل	
0,000	0,920	أستطيع الربط بين الأحداث لفهم متطلبات تحقيق الأهداف المؤسسة في المستقبل	
0,000	0,770	يمكنني تسوية الصراعات أو النزاعات التي قد تحدث بين العاملين في المؤسسة	مهارات انسانية
0,000	0,923	أكتسب ثقة /احترام أفراد العاملين بسبب سلوكي في المؤسسة	
0,000	0,905	أمدح زملائي في العمل على انجازاتهم المتميزة	
0,000	0,905	أشارك زملائي في العمل بالمعلومات والأفكار كما أستمع الى آراءهم وأفكارهم	

0,000	0,946	لدي القدرة على صياغة أهداف واقعية كافية قابلة للتحقيق لأهداف الوظيفة	مهارات فنية
0,000	0,961	لدي معرفة شاملة بمتطلبات وظيفتي	
0,000	0,961	استخدام الموارد المتاحة (معلومات/وسائل) بطرق كفيلة لإتقان العمل)	
0,000	0,891	أمتلك القدرة في التعامل مع مختلف الطرق/التقنيات التي تتطلبها وظيفتي	
0,000	0,924	أشعر بحيوية ونشاط اتجاه عملي	مهارات ذاتية
0,000	0,883	مستعد لمواجهة المخاطر/تحمل الصعاب في سبيل تحقيق أهداف العمل	
0,000	0,860	أتمتع بروح المرح والدعابة مع زملائي في العمل	
0,000	0,883	لدي الشجاعة على حسم الأمور/سرعة التصرف اتجاه الحالات الطارئة	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن كل العبارات المستخدمة لها علاقة بالبعد الذي يريد قياسه. -بالنسبة للمهارات الفكرية نلاحظ وجود ارتباط قوي جدا بين المهارات الفكرية وكل العبارات التي صيغت لقياسها اذ بلغت قيم معاملات الارتباط بين (0,920 و 0,951) وبمستوى دلالة قوية جدا قدرت ب (0,000).

- بالنسبة للمهارات الإنسانية نلاحظ وجود ارتباط قوي جدا بين المهارات الإنسانية وكل العبارات التي صيغت لقياسها اذ بلغت قيم معاملات الارتباط بين (0,770 و 0,905) وبمستوى دلالة قوية جدا قدرت ب (0,000).

-بالنسبة للمهارات الفنية نلاحظ وجود ارتباط قوي جدا بين المهارات الفنية وكل العبارات التي صيغت لقياسها اذ بلغت قيم معاملات الارتباط بين (0,898 و 0,961) وبمستوى دلالة قوية جدا قدرت ب (0,000).

-بالنسبة للمهارات الذاتية نلاحظ وجود ارتباط قوي جدا بين المهارات الذاتية وكل العبارات التي صيغت لقياسها اذ بلغت قيم معاملات الارتباط بين (0,920 و 0,951) وبمستوى دلالة قوية جدا قدرت ب (0,000).

**المبحث الثاني: تحليل وتفسير محاور الاستبانة**

من خلال هذا المبحث سيتم تحليل وتفسير النتائج المتعلقة أولاً بخصائص عينة الدراسة أو ما يعرف بالوصف الاحصائي، ثم تحليل وتفسير محاور الاستبانة لمعرفة شدة استجابة المبحوثين اتجاه التمكين الاداري المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة.

### المطلب الأول: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة

#### أولاً: الوصف الاحصائي للخصائص الديموغرافية

النتائج المتحصل عليها من حساب التكرار ونسبها المئوية المتعلقة بخصائص العامة لأفراد العينة (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، سنوات العمل) مبينة في الجداول التالية:

#### 1) النوع الاجتماعي: تحديد نسبة الذكور والاناث محددة في الجدول التالي:

الجدول رقم(11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي.

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة
ذكر	20	57,1%
أنثى	15	42,9%
المجموع	35	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول يظهر أن حجم العينة هو 35 مفردة، وقد كانت النتيجة أن عدد العاملين الذكور هو (20) ذكر أي نسبة 57,1% من حجم العينة، وكان عدد العاملين الاناث هو (15) عاملة أي نسبة 42,9%، مما سبق يمكن استنتاج أن فئة الذكور هي الفئة الغالبة في عينة البحث.

#### 2) حسب الأعمار: تتوزع أعمار المبحوثين كما يلي:

جدول رقم(12): توزيع عينة الدراسة حسب الأعمار .

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30	12	34,3%
من 30 الى 40	21	60%
أكثر من 40	2	5,7%
المجموع	35	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفئة العمرية الغالبة والأكثر تواجدا هي من (30 الى 40) سنة وقد بلغت نسبة 60% من عينة الدراسة أما النسبة الثانية فتعود للفئة العمرية (لأقل من 30 سنة) بنسبة 34,3%، وأخيرا تأتي فئة (أكثر من 40 سنة) بنسبة 5,7%، ويعود ذلك بسبب هيمنة الفئة الثانية أي أنها فئة الشباب الذي يتطلع للعمل.

(3) المستوى التعليمي: يتوزع المؤهل العلمي للمبحوثين كما هو مبين في الجدول:

الجدول رقم(13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	تكرار	نسبة مئوية
جامعي	26	74,3%
تكوين مهني	06	17,1%
ثانوي أو أقل	03	8,6%
المجموع	35	100%

المصدر: توزيع عينة الدراسة حسب الأعمار .

نجد أن أغلبية الأفراد يحملون شهادات جامعية بنسبة 74,3% أي 26 عامل بينما المستوى الأقل حظي به التكوين المهني بنسبة 17,1% توافق ل 6 عاملين، وأخيارا ثانوي أقل بنسبة 8,6% أي 3 عاملين، ومنه يمكن القول إن أغلبية المبحوثين هم ممن يحملون الشهادة الجامعية، ويرجع ذلك الى أن أغلب الاستبيانات تمت الإجابة عنها من طرف الإداريين.

ثانيا: الوصف الاحصائي للخصائص الوظيفية

النتائج المتحصل عليها من حساب التكرار ونسبها المئوية المتعلقة بالخصائص الوظيفية لأفراد العينة (المركز الوظيفي، الخبرة) مبينة في الجداول التالية:

#### (4) المركز الوظيفي: يتوزع المركز الوظيفي على النحو التالي:

الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
31,4%	11	إطار
48,6%	17	أعوان تحكم
20%	07	أعوان تنفيذ
100%	35	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ في الجدول أن عدد أعوان التحكم بلغ 17 عامل بنسبة 48,6%، أما فيما يخص عدد الإطارات فقد بلغ 11 إطار بنسبة 31,4%، فيما بلغ عدد أعوان التنفيذ 7 عمال، وهذه الفئة هي الأقل بنسبة 20%.

ان هذه النتائج لا تعكس في حقيقة الأمر هيكلية للعمال في المؤسسة، حيث يطغى أعوان التنفيذ على أعوان التحكم، أي أن الانخفاض في الأعوان التنفيذيين راجع الى حد ما الى طبيعة العينة المسحوبة.

مما سبق نستنتج أن هناك العديد من الوظائف وكل فرد يشغل الوظيفة التي تكون ضمن متطلبات واحتياجات المؤسسة.

#### (5) سنوات العمل: نتائج التكرارات ونسبها المئوية لخصائص أفراد العينة المتعلقة بالمتغيرات الوظيفية

الخاصة بسنوات العمل تتوزع كما يلي:

الجدول (15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل.

النسبة المئوية	التكرار	سنوات العمل
11,4%	04	أقل من 3 سنوات
25,7%	09	من 3 الى 5 سنوات
42,9%	15	من 5 الى 10 سنوات
20%	07	أكثر من 10 سنوات

100%	35	المجموع
------	----	---------

المصدر: من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss.

يبين الجدول أعلاه توزيع العينة تبعاً لخبرة في مجال العمل، حيث كانت نسبة فئة (من 5 سنوات الى 10 سنوات) في الصدارة بنسبة 42,9% تليها فئة أصحاب الخبرة (من 3 الى 5 سنوات) بنسبة 25,7% بعدها تأتي فئة أصحاب الخبرة الطويلة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة 20% وفي الأخير تأتي فئة أصحاب الخبرة القصيرة (أقل من 3 سنوات) بنسبة 11,4%، وتدل النتائج على تنوع الخبرات لدى الأفراد، مما يجعلهم قادرين على تقديم أداء فعال في مناصبهم والاستفادة من خبرات بعضهم البعض.

### المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج التمكين الإداري وأبعاده

بهدف معرفة واقع التمكين الإداري في مؤسسة كوندور الكترونيكس، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل الأبعاد والعبارات، الجداول التالية نوضح أهم النتائج المتحصل عليها:  
أولاً: نتائج تفويض السلطة:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتفويض السلطة وعباراته موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(16): تحليل فقرات بعد تفويض السلطة.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
لدي صلاحية اختيار الأسلوب المناسب لإنجاز عملي	4,45	0,700	مرتفع جدا
لدي صلاحية اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي	4,37	0,807	مرتفع جدا
يشجعني المدير على المبادرة، التحسين، الابداع	4,54	0,657	مرتفع جدا
يفضل المدير أسلوب الرقابة الذاتية على الأداء	4,37	0,877	مرتفع
المجموع	4,43	0,665	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss.

نلاحظ أن:

- مستوى تفويض السلطة مرتفع جدا اذ بلغ المتوسط الحسابي العام (4,43)، كما أن بعض العبارات تقع في المستوى المرتفع جدا هما العبارة الثانية والرابعة، مما يدل على أن المؤسسة تطبق تفويض السلطة.

- الانحراف المعياري فقد بلغ (0,665) مما يعني وجود نوع من التجانس في إجابات أفراد العينة حول تفويض السلطة.

ثانيا: نتائج بعد التدريب:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتدريب وعباراته موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم(17): تحديد فقرات بعد التدريب.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
توفر المؤسسة برامج تدريبية متنوعة	4,68	0,52	مرتفع جدا
فرص الاستفادة من الدورات التدريبية متاحة للعاملين	4,62	0,53	مرتفع جدا
تعلمت مهارات جديدة في العمل	4,62	0,64	مرتفع جدا
<b>المجموع</b>	<b>4,64</b>	<b>0,55</b>	<b>مرتفع جدا</b>

المصدر: من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن:

-مستوى التدريب مرتفع جدا، اذ بلغ قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة(4,64)، كما أن المتوسط العام لكل عبارة كان كذلك ضمن مجال، مما يوضح أن المؤسسة مهتمة بالتدريب.

-الانحراف المعياري بلغت قيمته (0,55)، مما يعكس وجود تجانس في إجابات أفراد العينة حول التدريب.

ثالثا: نتائج فرق العمل:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفرق العمل وعباراته موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(18): تحليل فقرات بعد فرق العمل.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
نعتمد على العمل الجماعي لحل المشكلات التي تواجهنا أثناء أداء المهام	4,714	0,518	مرتفع جدا
أشعر بالمسؤولية اتجاه المهام التي أقوم بها في فريق العمل	4,657	0,591	مرتفع جدا
نمتلك الاستقلالية في أداء مهامنا كفريق عمل	4,514	0,853	مرتفع جدا
القرارات المتخذة في فريق العمل تكون جماعية	4,485	0,701	مرتفع جدا
<b>المجموع</b>	<b>4,592</b>	<b>0,585</b>	مرتفع جدا

المصدر: من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن:

- مستوى فرق العمل مرتفع جدا، إذ بلغ قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة (4,592)، كما أن متوسط العام لكل عبارة كان ضمن المجال، مما يوضح أن المؤسسة مهتمة بفرق العمل.
- الانحراف المعياري، فكان (0,585)، مما يعكس وجود تجانس في إجابات أفراد العينة حول فرق العمل.

رابعا: نتائج بعد الاتصالات ومتغير التمكين الاداري

المتوسطات لحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الاتصالات وعباراته موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(19): تحليل فقرات بعد الاتصالات.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
---------	-----------------	-------------------	--------------

مرتفع جدا	0,572	4,714	تزودنا المؤسسة بالمعلومات الضرورية لأداء العمل
مرتفع جدا	0,884	4,571	تشجع المؤسسة العاملين على تبادل المعلومات، الأفكار، الآراء
مرتفع	1,73	3,571	تنشر المؤسسة بيانات متنوعة مثل (النمو، الأرباح)
مرتفع جدا	0,382	4,828	تنوع وسائل الاتصال بين الإدارة والعاملين في المؤسسة
مرتفع جدا	0,674	4,421	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن:

- مستوى بعد الاتصال مرتفع جدا، إذ بلغ قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة (4,42)، كما أن المتوسط العام لكل عبارة كان كذلك ضمن المجال المرتفع، مما يوضح أن المؤسسة مهتمة بالاتصالات.

- الانحراف المعياري بلغت قيمته (0,674)، فالنسبة لبعده الاتصالات يتراوح بين (0,38) و(1,73) لباقي العبارات مما يعكس تشتت نوعا ما في إجابات أفراد العينة حول بعد الاتصالات. أما واقع متغير التمكين الإداري فان المتوسطات والانحرافات المعيارية له كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير المستقل (التمكين الإداري).

رمز المتغير	نوع المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
X	التمكين الإداري	4,524	0,529	مرتفع جدا

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

- مستوى التمكين الإداري في المؤسسة مرتفع جدا، وهذا ما تؤكدُه قيمة المتوسط الحسابي (4,524) وتدل قيمة الانحراف المعياري التي بلغت (0,529) على تجانس إجابات أفراد العينة الى حد ما، وفقا لمقياس الدراسة فان التمكين الاداري في مؤسسة كوندور بكل أبعاده مرتفعة جدا.

### المطلب الثالث: تحليل وتفسير نتائج المهارات القيادية

بهدف معرفة مستوى المهارات القيادية لدى العاملين في مؤسسة كوندور الكترونيكس، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل الأبعاد والعبارات، الجداول التالية نوضح أهم النتائج المتحصل عليها:

#### أولاً: نتائج المهارات الفكرية:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمهارات الفكرية وعباراته كما هو مبين في الجدول الآتي:

#### الجدول رقم(21): تحليل فقرات المهارات الفكرية.

مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفع جدا	0,529	4,685	اكتسبت من عملي في المؤسسة القدرة على فهم المشكلات
مرتفع جدا	0,539	4,657	لدي القدرة على إيجاد أساليب جديدة لمعالجة المشكلات التي نواجهها في العمل
مرتفع جدا	0,770	4,628	لدي استعداد لاتخاذ القرارات في العمل
مرتفع جدا	0,701	4,514	أستطيع الربط بين الأحداث لفهم متطلبات تحقيق الأهداف المؤسسة في المستقبل
مرتفع جدا	0,595	4,621	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن:

- مستوى المهارات الفكرية كان مرتفع جداً، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لأفراد العينة (621،4). -المتوسط العام لكل عبارة كان كذلك ضمن المجال مرتفع جداً، مما يوضح أن المؤسسة مهتمة بالكفاءات الفردية.

أما فيما يخص الانحراف المعياري فكامن (0،595) مما يعني تجانس في إجابات أفراد العينة حول المهارات الفكرية.

### ثانياً: المهارات الإنسانية:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمهارات الإنسانية وعباراته كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم(22): تحليل فقرات المهارات الإنسانية.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
يمكنني تسوية الصراعات أو النزاعات التي قد تحدث بين العاملين في المؤسسة	4،657	0،683	مرتفع جداً
أكتسب ثقة /احترام أفراد العاملين بسبب سلوكي في المؤسسة	4،714	0،621	مرتفع جداً
أمدح زملائي في العمل على انجازاتهم المتميزة	4،685	0،631	مرتفع جداً
أشارك زملائي في العمل بالمعلومات والأفكار كما أستمع الى آراءهم وأفكارهم	4،771	0،490	مرتفع جداً
<b>المجموع</b>	<b>4،707</b>	<b>0،516</b>	مرتفع جداً

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن:

- مستوى المهارات الإنسانية مرتفعة جداً، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين (4,707) كما أن متوسط العام لكل عبارة كان كذلك ضمن المجال المرتفع جداً، مما يوضح أن المؤسسة مهتمة بالمهارات الإنسانية.

- الانحراف المعياري بلغت قيمته (0,516) مما يعني عدم تشتت في إجابات أفراد العينة حول المهارات الإنسانية.

### ثالثاً: نتائج بعد المهارات الفنية:

نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمهارات الفنية موضحة في الجدول.

الجدول رقم(23): تحليل فقرات المهارات الفنية.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
لدي القدرة على صياغة أهداف واقعية كافية قابلة للتحقيق لأهداف الوظيفة	4,628	0,689	مرتفع جداً
لدي معرفة شاملة بمتطلبات وظيفتي	4,657	0,683	مرتفع جداً
استخدام الموارد المتاحة (معلومات/وسائل) بطرق كفيلة لإتقان العمل	4,685	0,676	مرتفع جداً
أمتلك القدرة في التعامل مع مختلف الطرق/التقنيات التي تتطلبها وظيفتي	4,657	0,591	مرتفع جداً
<b>المجموع</b>	<b>4,657</b>	<b>0,621</b>	مرتفع جداً

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن:

- مستوى المهارات الفنية مرتفع جداً، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين (4,657)، كما أن المتوسط العام لكل عبارة كان كذلك ضمن المجال المرتفع جداً، مما يوضح أن المؤسسة مهتمة بالمهارات الفنية.

أما فيما يخص الانحراف المعياري فكان بقيمة (0,621) مما يعني تجانس في إجابات أفراد للعينة حول المهارات الفنية، فكل عباراتها بلغت قيم انحرافها المعياري بين (0,591) و(0,683) وهي قيم تبتعد عن قيمة الواحد.

رابعاً: نتائج بعد المهارات الذاتية والمهارات القيادية ككل:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمهارات الذاتية موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): تحليل فقرات المهارات الذاتية.

مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفع جدا	0,539	4,657	أشعر بحبوية ونشاط اتجاه عملي
مرتفع جدا	0,698	4,571	مستعد لمواجهة المخاطر/تحمل الصعاب في سبيل تحقيق أهداف العمل
مرتفع جدا	0,650	4,600	أتمتع بروح المرح والدعابة مع زملائي في العمل
مرتفع جدا	0,698	4,571	لدي الشجاعة على حسم الأمر/سرعة التصرف اتجاه الحالات الطارئة
مرتفع جدا	0,572	4,600	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن: مستوى المهارات الذاتية مرتفع جدا، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (4,600)، كما أن المتوسط العام لكل عبارة كان كذلك ضمن المجال مرتفع جدا، مما يوضح أن المؤسسة مهتمة بالمهارات الذاتية.

أما فيما يخص الانحراف المعياري فكان بقيمة (572,0) مما يعني تجانس في إجابات أفراد للعينة حول المهارات الفنية.

أما بالنسبة لواقع المهارات القيادية فإن النتائج موضحة في الجدول التالي:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمهارات القيادية موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التابع (المهارات القيادية)

المتغير	نوع المتغير	متوسط حسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
Y	مهارات قيادية	4,646	0,493	مرتفع جدا

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن: مستوى المهارات القيادية في المؤسسة مرتفع جدا، وهذا ما تؤكدته قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (4,646) بانحراف معياري (0,493) والذي يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة، وفقا لمقياس الدراسة فان المهارات القيادية بكل أنواعها لدى العاملين مرتفعة جدا.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج اختبار الفروقات واختبار الفرضيات

من خلال هذا المبحث سيتم تحليل وتفسير النتائج المتعلقة أولاً بتقدير الفروقات في اجابات أفراد عينة الدراسة لواقع التمكين الاداري والمهارات القيادية لدى العاملين تبعاً لخصائصهم الديموغرافية والوظيفية ثم يتم تحليل وتفسير نتائج اختبار الفرضيات.

### المطلب الأول: تحليل وتفسير نتائج الفروقات في إجابات المبحوثين

#### أولاً: نتائج الفروقات بالنسبة للخصائص الديموغرافية:

قصد تحليل ومعرفة تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع التمكين الإداري والمهارات القيادية طبقاً لخاصية النوع الاجتماعي، العمر والمستوى التعليمي تم اختبار معامل التباين الأحادي والنتائج المتحصل عليها كانت كالتالي:

1) بالنسبة للنوع الاجتماعي: النتائج المتحصل عليها كانت كالتالي.

الجدول رقم (27): التباين الأحادي (حسب النوع الاجتماعي).

المتغيرات	مستوى الدلالة sig	المتوسط المرجح
تفويض السلطة	0,693	0,072
		0,454
التدريب	0,531	0,128
		0,319
فرق العمل	0,526	0,143
		0,348
الاتصالات	0,972	0,001
		0,469
مهارات فكرية	0,644	0,079
		0,363
مهارات انسانية	0,472	0,143
		0,270
مهارات فنية	0,551	0,143
		0,394
مهارات ذاتية	0,397	0,262
		0,333

0,005	0,900	بين المجموعات	التمكين الإداري
0,289		داخل المجموعات	
0,150	0,441	بين المجموعات	المهارات القيادية
0,247		داخل المجموعات	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

توضح النتائج تحليل التباين الأحادي بينت عدم وجود فروقات في اجابات المبحوثين لواقع تبعا لنوعهم الاجتماعي، حيث بلغ مستوى الدالة للإجابات أكثر من (0,05) للمتغيرات الآتية على التوالي: تفويض السلطة (0,693)، التدريب (0,531)، الاتصالات (0,972)، فرق العمل (0,526)، المهارات الفكرية (0,644)، المهارات الإنسانية (0,472)، المهارات الفنية (0,551)، المهارات الذاتية (0,397)، مما يدل على وجود فروقات في إجابات المبحوثين بالنسبة لهذه المتغيرات، مما يدل على أن العاملين سواء كانوا ذكور أو اناث لهم نفس التقدير في مستوى التمكين الإداري والمهارات القيادية، في حين يوجد فرق في متغير فرق العمل حيث بلغ مستوى دلالة 0,007 ، وهذا يدل على وجود فروق للمبحوثين بالنسبة لهذا المتغير.

بالنسبة للسُن: النتائج في الجدول التالي:

**جدول رقم(28): التباين الأحادي (بالنسبة للعمر)**

المتغيرات	مستوى الدلالة sig	المتوسط المرجح
تفويض السلطة	بين المجموعات	0,504
	داخل المجموعات	0,439
التدريب	بين المجموعات	0,286
	داخل المجموعات	0,315
فرق العمل	بين المجموعات	0,386
	داخل المجموعات	0,339
الاتصالات	بين المجموعات	0,561
	داخل المجموعات	0,448
مهارات فكرية	بين المجموعات	2,769
	داخل المجموعات	0,203
مهارات انسانية	بين المجموعات داخل المجموعات	2,502
		0,127

2,690	0,000	بين المجموعات	مهارات فنية
0,242		داخل المجموعات	
0,919	0,056	بين المجموعات	مهارات ذاتية
0,291		داخل المجموعات	
0,337	0,309	بين المجموعات	التمكين الإداري
0,277		داخل المجموعات	
2,048	0,000	بين المجموعات	المهارات القيادية
0,131		داخل المجموعات	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

توضح النتائج تحليل التباين الأحادي الموضحة في الجدول السابق عدم وجود فروقات في تقديرات المبحوثين لواقع التمكين الإداري والمهارات القيادية في المؤسسة تبعاً لعمرهم، حيث بلغت مستوى الدلالة للإجابات أكثر من (0,05) لكل المتغيرات، إذ بلغت قيمته بالنسبة لمتغير التمكين الإداري (0,309)، أما بالنسبة لمتغير المهارات القيادية (0,000) ولمتغير تفويض السلطة (0,330)، وبلغت قيمة الدلالة لفرق العمل (0,333)، الاتصالات (0,300)، أما بالنسبة للتدريب بلغت قيمة الدلالة (0,414)، مهارات فنية (0,000)، مهارات إنسانية (0,000)، مهارات فكرية (0,000) والمهارات الذاتية (0,056)، مما يدل على وجود فروق في التقدير باختلاف العمر بالنسبة للعاملين بالنسبة لهذه المتغيرات.

2) بالنسبة للمستوى التعليمي: النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (29): التباين الأحادي (حسب المركز الوظيفي)

المتغيرات	مستوى الدلالة sig	المتوسط المرجح
تفويض السلطة	0,700	0,166
		0,460
التدريب	0,938	0,021
		0,332
فرق العمل	0,320	0,291
		0,465
الاتصالات	0,541	0,004

0,376		داخل المجموعات	
0,520	0,991	بين المجموعات	مهارات فكرية
0,251		داخل المجموعات	
0,199	0,142	بين المجموعات	مهارات انسانية
0,398		داخل المجموعات	
0,11	0,611	بين المجموعات	مهارات فنية
0,348		داخل المجموعات	
0,122	0,969	بين المجموعات	مهارات ذاتية
0,290		داخل المجموعات	
0,094	0,661	بين المجموعات	التمكين الإداري
0,253		داخل المجموعات	
0,150	0,692	بين المجموعات	المهارات القيادية
0,247		داخل المجموعات	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ: من خلال الجدول عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين تبعا لمستواهم التعليمي بالنسبة للمتغير التمكين الإداري وكل أبعاده اذ بلغت قيمها المعنوية أكثر من (0,05) وهي كما يلي: التمكين الإداري (0,661,0)، تفويض السلطة (0,700)، فرق العمل (0,320)، الاتصالات (0,541)، بينما يوجد فروقات في تقدير مهاراتهم القيادية بأنواعها باستثناء المهارة الذاتية، حيث بلغت قيمها كما يلي: مهارات قيادية (0,692)، مهارات فكرية (0,991)، مهارات إنسانية (0,142)، مهارات فنية (0,611) مهارات ذاتية (0,969)، مما يدل على وجود فروقات في الإجابات للمبحوثين بالنسبة لهذه المتغيرات باستثناء الذاتية.

#### ثانيا: نتائج الفروقات بالنسبة للخصائص الوظيفية:

قصد تحليل ومعرفة تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع التمكين الإداري والمهارات القيادية طبقا لخاصية المركز الوظيفي الخبرة تم اختبار معامل التباين الأحادي والنتائج المتحصل عليها كانت كالتالي:

(1) بالنسبة للمركز الوظيفي: النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم(30): التباين الأحادي (حسب المركز الوظيفي)

المتغيرات	بين المجموعات	داخل المجموعات	مستوى الدلالة sig	المتوسط المرجح
تفويض السلطة	بين المجموعات	داخل المجموعات	017,0	1,686 0,365
التدريب	بين المجموعات	داخل المجموعات	0,010	1,342 0,249
فرق العمل	بين المجموعات	داخل المجموعات	0,36	1,090 0,295
الاتصالات	بين المجموعات	داخل المجموعات	0,018	1,710 0,377
مهارات فكرية	بين المجموعات	داخل المجموعات	0,059	0,538 0,315
مهارات انسانية	بين المجموعات	داخل المجموعات	0,132	0,538 0,250
مهارات فنية	بين المجموعات	داخل المجموعات	0,016	1,490 0,317
مهارات ذاتية	بين المجموعات	داخل المجموعات	0,504	0,234 0,334
التمكين الاداري	بين المجموعات	داخل المجموعات	0,004	1,410 0,210
المهارات القيادية	بين المجموعات	داخل المجموعات	049,0	0,713 0,214

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

نتائج تحليل التباين الأحادي يبين عدم وجود فروقات في إجابات المبحوثين تبعا لمركزهم الوظيفي حيث بلغت مستوى الدلالة لاجابات أكثر من (0,005) لكل المتغيرات، اذ بلغت قيمته بالنسبة للتمكين الإداري (0,004) أما بالنسبة لمتغير تفويض السلطة (017,0)، فرق العمل، الاتصالات، مهارات فكرية، مهارات إنسانية، مهارات فنية، مهارات ذاتية، مهارات قيادية، بلغت قيمهم على التوالي، (0,36)، (0,018)، (0,059)، (0,132)، (0,016)، (0,504)، (0,49,0).

(2) بالنسبة لسنوات العمل: النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم(26): التباين الأحادي (حسب سنوات العمل).

المتغيرات	مستوى الدلالة sig	المتوسط المرجح
تفويض السلطة	0,205	0,419
بين المجموعات		
داخل المجموعات		
التدريب	0,529	0,241
بين المجموعات		
داخل المجموعات		0,320
فرق العمل	0,007	1,251
بين المجموعات		
داخل المجموعات		0,254
الاتصالات	0,494	0,378
بين المجموعات		
داخل المجموعات		0,462
مهارات فكرية	0,169	0,592
بين المجموعات		
داخل المجموعات		0,331
مهارات انسانية	0,107	0,531
بين المجموعات		
داخل المجموعات		0,241
مهارات فنية	0,555	0,280
بين المجموعات		
داخل المجموعات		0,397
مهارات ذاتية	0,360	0,360
بين المجموعات		
داخل المجموعات		0,325
التمكين الإداري	0,157	0,484
بين المجموعات		
داخل المجموعات		0,261
المهارات القيادية	0,221	0,360
بين المجموعات		
داخل المجموعات		0,232

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من نتائج تحليل تباين الأحادي بينت عدم وجود فروقات في إجابات الباحثين تبعاً لسنوات العمل، حيث بلغت مستوى دلالة الإجابات أكثر من (0,05) للمتغيرات الأتية على التوالي: تفويض السلطة (0,205)، التدريب (0,529)، الاتصالات (0,494)، المهارات الفكرية (0,169)، المهارات الإنسانية (0,107)، المهارات الفنية (0,555)، المهارات الذاتية (0,360)، التمكين الإداري (0,157)، المهارات

القيادية (0,221)، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابات الباحثين بالنسبة لهذه المتغيرات، مما يدل على أن العاملين سواء كانوا ذكور أو إناث لهم نفس التقدير في مستوى التمكين الإداري والمهارات القيادية.

في حين يوجد فرق في متغير فرق العمل حيث بلغ مستوى دلالاته 0,007 وهذا يدل على وجود فرق للمبجوثين بالنسبة لهذا المتغير.

#### المطلب الثاني: اختبار العلاقة بين التمكين الإداري والمهارات القيادية

قبل اختبار الأثر بين المتغير المستقل والتابع لا بد من اختبار العلاقة بين المتغيرات، إذا كانت هناك علاقة دالة احصائيا يتم بعده اختبار الأثر والعكس بالعكس.

#### أولاً: اختبار العلاقة بين المهارات القيادية ككل والتمكين الإداري بأبعاده

نتائج اختبار معامل الارتباط مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(31): العلاقة بين التمكين الإداري وأبعاده بالمهارات القيادية.

قيم R	مستوى الدلالة sig	المتغيرات	
0,634	0,000	التمكين الإداري	المهارات القيادية
0,647	0,000	تفويض السلطة	
0,516	0,001	فرق العمل	
0,523	0,001	التدريب	
0,470	0,004	الاتصالات	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول نلاحظ وجود علاقة ارتباط دالة احصائيا بين كل من التمكين الإداري بأبعاده والمهارات القيادية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المهارات القيادية والتمكين الإداري (0,634) بمستوى دلالة (0,000) أي أقل من (0,005). كما أن قيم معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد التمكين الإداري والمهارات القيادية محصورة بين (0,647 و 0,470) بمستوى دلالة محصورة بين (0,000 و 0,004) أي كلها دالة احصائيا ومنه نستنتج وجود علاقة دالة احصائيا، بين المتغيرين.

ثانياً: اختبار العلاقة بين المهارات القيادية وأبعادها والتمكين الإداري ككل

نتائج اختبار معامل الارتباط بين المهارات القيادية بأبعادها والتمكين الإداري في الجدول التالي:

الجدول رقم (32): العلاقة بين المهارات القيادية بأبعادها والتمكين الإداري

قيم R	مستوى الدلالة sig	المتغيرات	التمكين الإداري
0,634	0,000	المهارات القيادية	
0,455	0,006	المهارات الذاتية	
0,713	0,000	المهارات الفنية	
0,510	0,002	المهارات الفكرية	
0,473	0,004	المهارات الانسانية	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نستنتج من الجدول وجود علاقة ارتباط بين المهارات القيادية وأبعادها والتمكين الإداري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين التمكين الإداري ككل والمهارات القيادية (0,634) بمستوى دلالة (0,00) أي أقل من (0,05) ومنه توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين المتغيرين. كما أن معاملات الارتباط للعلاقة بين كل بعد من أبعاد المهارات الادارية والتمكين الإداري محصورة بين (0.713) و(0.455) عند مستويات دلالة كلها أقل من (0.05)، ومنه توجد علاقة بين متغيرات الدراسة وأبعادها.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية:

تم اختبار الفرضية الرئيسية التي صيغت على النحو التالي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) للتمكين الإداري على المهارات القيادية في المؤسسة محل دراسة. باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد ثم البسيط. وكانت النتائج كما هي ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم(33): الانحدار الخطي المتعدد لأثر التمكين الإداري على المهارات القيادية.

التابع	المستقل (التمكين الإداري)	معامل الانحدار	مستوى الدلالة sig	الثابت	قيمة R	قيمة R <sup>2</sup>	قيمة المعدل R <sup>2</sup>
المهارات القيادية	تفويض السلطة	0.381	0,040	2,177	0,661	0,437	0.362
	التدريب	0.112	0,526				
	فرق العمل	-0.023	0,905				
	الاتصالات	0.083	0,530				

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول وجود علاقة ارتباط متوسطة بين التمكين الإداري والمهارات القيادية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.661)، وبلغت قيمة معامل التحديد المعدل (0.362) وهذا يعني ان 36.2% من التغيرات الحاصلة في المهارات القيادية ترجع الى التمكين الإداري والنسبة المتبقية ترجع الى متغيرات أخرى اضافة الى الاخطاء العشوائية.

أيضا يتضح من الجدول وجود أثر دال احصائيا لبعد تفويض السلطة على المهارات القيادية، اذ بلغت قيمة دلالاته المعنوية (0.040) وهي أقل من (0.05) بمعامل انحدار قيمته (0.381) الذي يعني أن زيادة تفويض السلطة للعاملين بوحدة واحدة يؤدي إلى تنمية مهاراتهم القيادية بنسبة (38.1%) من هذه الوحدة. أما باقي الابعاد فتم استبعادها لعدم دلالتها المعنوية ومنه فان هذه الأبعاد تفقد دلالتها على حدى في ظل وجود تفويض السلطة، ومنه يتم قبول الفرضية الرئيسية. والنموذج المقدر كما يلي:

$$Y=0.381 X_1+ 2.177$$

ولمعرفة هل يوجد أثر للتمكين الإداري ككل (لأبعاده مجتمعة) على المهارات القيادية تم اختبار الانحدار الخطي البسيط والنتائج كما في الجدول التالي:

**الجدول رقم(34): الانحدار الخطي البسيط لأثر التمكين الإداري على المهارات القيادية**

البيان	مستوى الدلالة Sig	قيمة R	قيمة R <sup>2</sup>	قيمة الثابت	معامل الانحدار
القيمة	0,000	0,634	0,401	1,973	0.591

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على spss.

من خلال بيانات الجدول يظهر أن مستوى دلالة أثر التمكين الإداري على المهارات القيادية بلغت (0,000) بمعامل إنحدار قدره (0.591) الذي يعني أن زيادة تمكين العاملين بوحدة واحدة يؤدي الى زيادة المهارات القيادية لديهم بنسبة 59.1 بالمئة من هذه الوحدة، ويتضح من هذا الاختبار أن تجميع الابعاد كمتغير واحد أكثر تأثيرا من تأثير كل بعد على حدى ومنه يوجد أثر للتمكين الإداري على المهارات القيادية والنموذج المقدر:

$$Y= 0.591X+1.973$$

**ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية**

تم اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام نموذج الانحدار المتعدد

1) اختبار الفرضية الفرعية الأولى: التي صيغت على النحو التالي " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) للتمكين الإداري وأبعاده على المهارات الفكرية في المؤسسة محل الدراسة. والنتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(35): أثر التمكين الإداري على المهارات الفكرية

التابع	المستقل (التمكين الإداري)	معامل الانحدار	مستوى الدلالة sig	الثابت	قيمة R	قيمة R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> المعدل
المهارات الفكرية	تفويض السلطة	0.372	0,131	2,168	0,540	0,292	0.197
	التدريب	0.174	0,468				
	فرق العمل	-0.018	0,944				
	الاتصالات	0.018	0,917				

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على spss.

نلاحظ من الجدول وجود ارتباط بين التمكين الإداري بأبعاده والمهارات الفكرية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط(0,540)، وبلغت قيمة معامل التحديد المعدل (0.197) هذا يعني 19.7% من التغيرات الحاصلة في تنمية المهارات الفكرية لدى العاملين ترجع الى التمكين الإداري بأبعاده والباقي يرجع الى متغيرات أخرى.

كما يتضح من الجدول عدم وجود أثر دال احصائيا لأبعاد التمكين الإداري على تنمية المهارات الفكرية لدى العاملين لأن مستوى الدلالة لكل معاملاتها تفوق القيمة 0.05 ومنه يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى.

2) اختبار الفرضية الفرعية الثانية: التي صيغت على النحو التالي " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) للتمكين الإداري بأبعاده على المهارات الانسانية في المؤسسة محل الدراسة. والنتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم(36): أثر التمكين الإداري على المهارات الإنسانية.

التابع	المستقل (التمكين الإداري)	معامل الانحدار	مستوى الدلالة sig	الثابت	قيمة R	قيمة R <sup>2</sup>	قيمة R <sup>2</sup> المعدلة
المهارات	تفويض السلطة	0.137	0,522				0.160

	0,516	0,267	2,732	0,603	0.110-	التدريب	الانسانية
				0,160	0.323	فرق العمل	
				0,599	0.082	الاتصالات	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على spss.

نلاحظ من الجدول وجود ارتباط بين التمكين الإداري بأبعاده والمهارات الانسانية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,267)، كما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (0.169) هذا يعني أن 16.9% من التغيرات الحاصلة في المهارات الانسانية ترجع الى التمكين الإداري بأبعاده والباقي يرجع الى متغيرات أخرى. اضافة الى الاخطاء العشوائية.

كما يتضح من الجدول عدم وجود أثر دال احصائيا لأبعاد التمكين الإداري للعاملين على تنمية المهارات القيادية لديهم لان مستوى الدلالة لكل معاملاتها تفوق القيمة (0.05) ومنه يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية.

3) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: التي صيغت على النحو التالي " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) للتمكين الإداري بأبعاده على المهارات الفنية في المؤسسة محل الدراسة. والنتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (37): أثر التمكين الإداري على المهارات الفنية.

التابع	المستقل (التمكين الإداري)	معامل الانحدار	مستوى الدلالة sig	الثابت	قيمة R	قيمة R <sup>2</sup>	قيمة R <sup>2</sup> المعدل
المهارات الفنية	تفويض السلطة	0.507	0,014	1,039	0,755	0,571	0.513
	التدريب	0.338	0,088				
	فرق العمل	0.147-	0,491				
	الاتصالات	0.107	0,462				

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على spss.

من خلال بيانات الجدول يظهر أن مستوى الدلالة لبعد تفويض السلطة هو (0,014) وهذه القيمة أقل من (0,05) بينما باقي الابعاد قيمها المعنوية تفوقه، مما يبين وجود أثر دال احصائيا لبعد تفويض السلطة على المهارات الفنية دون الابعاد الاخرى ، كما يتبين أن قيمة معامل الارتباط الذي يقيس قوة

العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع هي (0,755) أي درجة الارتباط قوية ، وقيمة معامل التحديد المعدل (0.513) أي أن التمكين الإداري للعاملين مسؤول عن 51.3% من التغيرات الحاصلة في المهارات الفنية لديهم ، أما معامل الانحدار لبعده تفويض السلطة فقدر ب (0.507) هذا يعني أن زيادة تفويض السلطة للعاملين بوحدة واحدة يؤدي الى زيادة مستوى المهارات الفنية لديهم بنسبة 50.7 بالمائة من هذه الوحدة ومنه يتم قبول الفرضية الفرعية التالية حيث يوجد اثر للتمكين الاداري من خلال تفويض السلطة على المهارات الفنية للعاملين، والنموذج المقدر وفق المعادلة التالية:

$$Y_3 = 0.507X_3 + 1,039$$

4) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: التي صيغت على النحو التالي " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) للتمكين الإداري بأبعاده على المهارات الذاتية في المؤسسة محل الدراسة. والنتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول التالي

جدول رقم(38): أثر التمكين الإداري على المهارات الذاتية.

التابع	المستقل (التمكين الإداري)	معامل الانحدار	مستوى الدلالة sig	الثابت	قيمة R	قيمة R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> المعدل
المهارات الذاتية	تفويض السلطة	0.508	0.036	2,768	0,536	0,287	0.192
	التدريب	0.046	0,843				
	فرق العمل	-0,256	0,314				
	الاتصالات	0.123	0,474				

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على spss.

نلاحظ من الجدول وجود علاقة ارتباط متوسطة بين التمكين الاداري وابعاده والمهارات الذاتية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.536)، وبلغت قيمة معامل التحديد المعدل (0.192) وهذا يعني ان 19.2% من التغيرات الحاصلة في المهارات الذاتية لدى العاملين ترجع الى تمكينهم الاداري والنسبة المتبقية ترجع الى متغيرات أخرى اضافة الى الاخطاء العشوائية.

أيضا يتضح من الجدول وجود أثر دال احصائيا لبعده تفويض السلطة على المهارات الذاتية، اذ بلغت قيمة دلالاته المعنوية (0.036) وهي أقل من (0.05) بمعامل انحدار قيمته (0.508) الذي يعني ان زيادة تفويض السلطة للعاملين بوحدة واحدة يؤدي إلى تنمية مهاراتهم الذاتية بنسبة(50.8%) من هذه الوحدة. أما باقي الابعاد فتم استبعادها لعدم دلالتها المعنوية ومنه فان هذه الابعاد تفقد دلالتها في ظل

وجود تفويض السلطة، ومنه يتم قبول هذه الفرضية حيث يوجد أثر للتمكين الاداري على المهارات الذاتية من خلال بعد تفويض السلطة. والنموذج المقدر كما يلي:

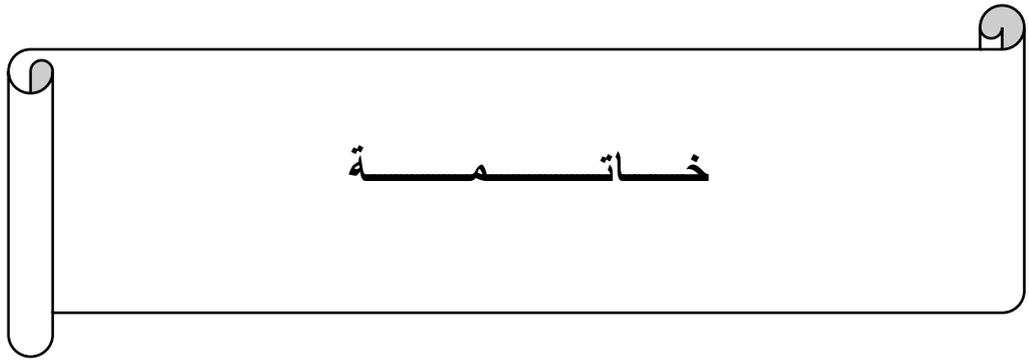
$$Y_4=0.508X_1+2.768$$

من نتائج اختبار الفرضيات تبين ان التمكين الاداري للعاملين عندما يكون من خلال ابعاده كوحدة واحدة يكون له دور في تنمية المهارات القيادية أكثر من دور كل بعد على حدى، ونفس الشيء بالنسبة لدوره في تنمية المهارات الفنية والذاتية حيث في ظل وجود تفويض السلطة تفقد باقي الأبعاد أهمها ودلالاتها في التأثير عليهما. أما المهارة الفكرية والانسانية فهي لا تتأثر بأبعاد التمكين الاداري وربما يرجع ذلك أن الأولى ترتبط أكثر بالذكاء والفطرة والثانية ترتبط بطبيعة الفرد وسلوكياته مع الغير، في حين الفنية والذاتية قد تتطور عند شعور الفرد بالحرية والاستقلالية في العمل.

## خلاصة الفصل:

تمت الدراسة بأسلوب العينة مطبقة على دراسة مؤسسة واحدة وهي مؤسسة كوندور الكترونيكس وتم اتباع طريقة إجراءات مناسبة مع الموضوع، والمنهج المتبع والتي تسمح في النهاية باختبار الفرضيات ومن ثم تم رفضها أو قبولها، حيث تم اختبار الفا كرونباخ الذي أكد إجابات المبحوثين وتمت اختبارات الصدق باستخدام معاملات الارتباط والتي بينت جودة بناء الاستبانة.

كما تم قياس شدة اتجاه الأفراد نحو عبارات الاستبانة لمعرفة واقع تطبيق التمكين الإداري والمهارات القيادية في المؤسسة والتي بينت مستواها المرتفع جداً، وبينت اختبارات التباين الاحادي عدم وجود فروقات في تقدير المبحوثين للمتغيرات وأبعادها باستثناء بعضها، ومن اختبار الفرضيات تم قبول الرئيسية وفرضيتين فرعيتين ورفض فرضيتين فرعيتين.





يعتبر التمكين الإداري والمهارات القيادية من المواضيع المعاصرة والعلاقة بينهما تبدو واضحة بالنظر الى أبعاد التمكين الإداري مركزة على المورد البشري، ومن أجل فهم الموضوع والكشف عن ماهيته وأبعاده وأدراك أهميته وأهمية دراسته تناولناه في الفصل الأول، ليخصص الفصل الثاني للجانب التطبيقي حيث تم اختبار أثر التمكين الإداري وأبعاده كمتغير مستقل أما المهارات القيادية فهي المتغير التابع بمؤسسة كوندور الكترونيكس.

تبين من العرض النظري أن:

- التمكين الإداري منهج علمي ضروري للمؤسسات التي تسعى للتميز وتقديم الأفضل فهو يساهم في تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل وزيادة القدرات الإبداعية والابتكارية.
- توفر المهارات القيادية فرصة لتطوير مهارات العاملين، فهي تزيد من مرونة وقدرة العاملين على التعلم.
- تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات يعزز سرعة استجابة لجهات المستفيدين من حاجات المؤسسة والعمل على تخفيض تكلفة العمل وتحسين جودة الإنتاج والخدمات.
- مستوى تطبيق التمكين الإداري بأبعاده في مؤسسة كوندور مرتفع جدا حسب اجابات افراد عينة البحث.
- مستوى المهارات القيادية لدى العاملين في مؤسسة كوندور مرتفع جدا حسب اجابات افراد عينة البحث.

أولاً: النتائج العامة:

تبين من اختبار نتائج المتوسطات الحسابية لاجابات افراد عينة البحث:

- مستوى التمكين الإداري مرتفع جدا؛
- مستوى التمكين الإداري من خلال أبعاده التدريب وفرق العمل والاتصال الفعال مرتفع جدا؛
- التمكين الإداري من خلال تفويض السلطة كان مرتفعا.
- مستوى المهارات القيادية لدى العاملين مرتفع جدا؛
- مستوى المهارات الفكرية والإنسانية والفنية والذاتية مرفعة جدا.
- لا يوجد فروقات في تقدير الباحثين لمستوى التمكين الإداري في مؤسسة كوندور ؛
- لا يوجد فروقات في تقدير الباحثين للتمكين من خلال ابعاده تبعا لخاصية النوع الاجتماعي؛

- لا يوجد فروقات في اجابات المبحوثين لمستوى مهاراتهم القيادية تبعا لخاصية لنوعهم الاجتماعي؛
- لا توجد فروقات في تقدير المبحوثين لمتسوى امتلاكهم للمهارات بأنواعها حسب نوعهم الاجتماعي.
- لا توجد فروقات في تقدير المبحوثين لمستوى التمكين الاداري ولكل بعد من ابعاده طبقا لاعمارهم؛
- توجد فروقات في تقدير المبحوثين لمهاراتهم القيادية ولكل نوعها باستثناء المهارات الذاتية تبعا لاعمارهم.
- لا توجد فروقات في تقدير المبحوثين لمستوى التمكين الاداري ولكل بعد من ابعاده تبعا لمستواهم التعليمي؛
- لا توجد فروقات في تقدير المبحوثين للمهارات القيادية ولكل بعد من ابعادها تبعا لمستواهم التعليمي؛
- يوجد فروقات في تقدير المبحوثين لواقع التمكين الاداري والتدريب والاتصالات تبعا لمركزهم الوظيفي؛
- لا يوجد فروقات في تقدير المبحوثين للتمكين من خلال تفويض السلطة وفرق العمل تبعا لمركزهم الوظيفي؛
- توجد فروقات في تقدير المبحوثين لمستوى مهاراتهم القيادية ككل ولكل من مهاراتهم الفكرية والفنية تبعا لمركزهم الوظيفي؛
- لا توجد فروقات في تقدير المبحوثين لمستوى مهاراتهم الذاتية والانسانية تبعا لمركزهم الوظيفي .
- لا توجد فروق في تقدير المبحوثين حول مستوى التمكين الاداري وكل من بعد تفويض السلطة والاتصالات والتدريب تبعا لسنوات عملهم في المؤسسة محل الدراسة .
- توجد فروقات في تقديرهم لواقع بعد فرق العمل في المؤسسة تبعا لسنوات عملهم في المؤسسة .
- لا توجد فروقات في تقدير المبحوثين لمستوى مهاراتهم القيادية ولكل نوع من انواعها تبعا لسنوات عملهم في المؤسسة.

## / نتائج اختبار الفرضيات:

- توجد علاقة ايجابية ودالة احصائيا بمستوى دلالة معنوية قوية جدا بين المهارات القيادية والتمكين الاداري.
- توجد علاقة ايجابية بمستوى معنوية قوية جدا بين كل من تفويض السلطة والتدريب والاتصالات وفرق العمل والمهارات القيادية في المؤسسة.
- توجد علاقة ارتباط ايجابية بين التمكين الاداري وكل نوع من انواع المهارات الادارية بدلالة معنوية قوية الى قوية جدا.
- تم رفض الفرضية الفرعية الاولى لأن مستوى الدلالة المعنوية أكبر من 0,05 لكل الابعاد مما يبين عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده على المهارات الفكرية.
- تم رفض الفرضية الثانية لأن مستوى الدلالة المعنوية أكبر من 0,05 لكل الأبعاد مما يبين عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده على المهارات الانسانية.
- تم قبول الفرضية الثالثة لأن مستوى الدلالة المعنوية أقل من 0,05 لبعده تفويض السلطة مما يبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري من خلال بعد تفويض السلطة على المهارات الفنية.
- تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة لأن مستوى الدلالة المعنوية أقل من 0,05 لبعده تفويض السلطة مما يبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري من خلال بعد تفويض السلطة على المهارات الذاتية.
- تم قبول الفرضية الرئيسية حيث تبين وجود أثر للتمكين الاداري من خلال بعد تفويض السلطة على المهارات القيادية لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة .
- تبين وجود أثر أكبر للتمكين الاداري على المهارات القيادية حين تكون أبعاده مجتمعة حيث ارتفعت قيمة معامل الانحدار من 0.381 لبعده تفويض السلطة بقيمة معنوية 0.040 الى معامل انحدار قيمته 0.591 لمتغير التمكين ككل بقيمة معنوية 0.000 والتي تشير الى الدلالة القوية جدا.

### ثانيا: الاقتراحات

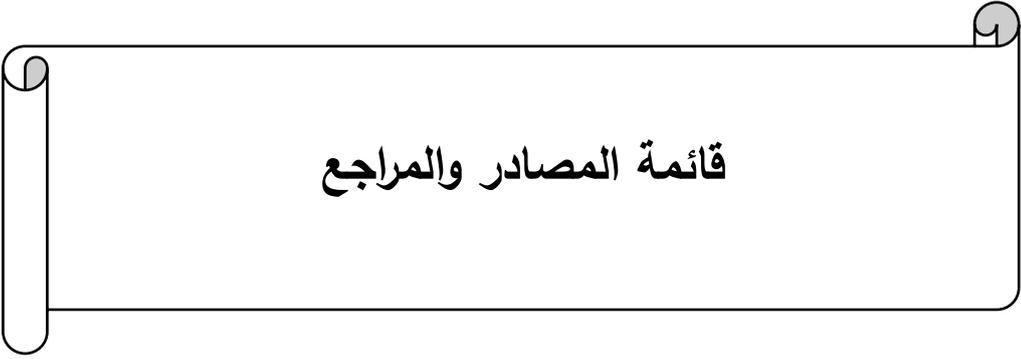
نقترح ما يلي:

- استمرار المؤسسة في تطوير مهاراتها بكل أنواعها واعتبار مدخل التمكين الإداري أسلوب عملي للاستثمار في المهارات.
- على مؤسسة كوندور الكترولنيكس أن تهتم أكثر بأبعاد التمكين الإداري الأخرى (التدريب، قوة العمل، الاتصال الفعال).
- استمرار دعم المؤسسة لتطبيق التمكين الإداري بأبعادها لأهمية هذا المدخل في تنمية المهارات القيادية للمؤسسة.

### ثالثا: آفاق الدراسة

هذا البحث يمكن أن يكون أفقا لبحوث أخرى منها:

- دور التكامل بين التدريب والهيكلية الفرقية في تنمية المهارات القيادية في المؤسسة.
- العلاقة بين الاتصال الفعال والمهارات القيادية في المؤسسة.
- دور المهارات القيادية في تحقيق الاداء المتميز.



## قائمة المصادر والمراجع



أولاً: مراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

- الزبيدين خالد عبد الوهاب، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- السمراي، مهدي صالح، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار الحرير، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
- العجمي محمد حسنين، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- الفيروزبادي، مجد الدين يعقوب، القاموس المحيط، جزء 13، الطبعة السابعة، مؤسسة الرسالة، 2003.
- الفاقي إبراهيم، سحر القيادة، دار العوادي، عين البيضاء، الجزائر، 2017.
- الكبيسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000.
- المغربي، عبد الحميدة عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007.
- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، المعادي الجديدة، القاهرة، 2005.
- أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- أسامة خيري، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراية، عمان، 2013.
- أفندي، عطية، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- توفيق عبد الرحمان، منهج المهارات القيادية المعاصرة، خبراء مركز خبرات مهنية للإدارة، 2014.
- حسين موسى قاسم، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام، عمان، 2014.
- سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004.
- سكارنة بلال خلف، مهارات الاتصال، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

- سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، كلية التجارة الاسماعلية، جامعة قناة السويس، مصر، 2008.
- عبد الوهاب حفيان، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام، عمان، 2014.
- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- فؤاد افرام البستاني، منجد الطلاب، معاجم دار المشرق، طبعة 45، بيروت.
- كلادة ظاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، 2012.
- مؤيد نعمة الساعدي، مستجدات فكرية في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الوراق للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2010.
- محمد فتحي، 766 مصطلح اداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003.
- ناصر جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، اثناء للنشر والتوزيع، عمان 2013.
- نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الخامسة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، أردن، 1995.
- 2- الأطروحات:**

- ججيق زكية، دور التشارك المعرفي والتمكين في تطوير الكفاءات البشرية: دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع الالكتروني بولاية برج بوعرييج، اطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة ال جزائر 3، 2017.
- محمد ذيب المبيطين، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008.
- نوال بوعلاق، دور القيادة في إدارة التغيير وطرق تفعيلها، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2014-2015.
- 3- الرسائل والمذكرات:**
- الشيخ خليل همام رزق عبد الكريم، واقع المهارات القيادية لدى خريجي برامج القيادة في مؤسسات التعليم العالي وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2017.

- بورنان الشريف نجلاء، طابري حفصة، دور المهارات القيادية في تحقيق التميز المؤسسي، شهادة ماستر، تخصص: إدارة اعمال للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمى، برج بوعرييج، 2017-2018
- بوقادي أحلام، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي، شهادة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، الجزائر، 2018-2019،
- حسن مروان عفاته، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013.
- حمدي نجية، محاضرة مقياس مهارات القيادة وتحليل سلوك الأفراد مقدمة لطلبة السنة ثانية ماستر، تخصص: إدارة الموارد البشرية، قسم: العلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2018.
- رائد عمر الأغا، المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية بين الواقع والمنظور المعياري، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية، غزة، 2008
- ربى تيسير التيمي، المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 2013
- رزق الله حنان، أثر التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة -دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة منتوري، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010.
- عبد الكريم الشيخ، خليل همام رزق، واقع المهارات القيادية لدى خريجي برامج القيادة، مؤسسات التعليم العالي وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، تخصص: القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2017
- عمر درة، مدخل إلى الإدارة، ماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، 2009
- ماجد محمد إبراهيم عبد العال، دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية، بحث مستخلص من رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم التربية، تخصص: أصول التربية، جامعة مدينة السادات، القاهرة.
- محمدية، عمر جهاد عبد الرحيم، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2015-2016.
- محمد بن عبد الله الطريف، محاضرة مهارات القائد الناجح، قسم التربية، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية.

- محمد بن إبراهيم، محمد الاصق، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010.
- مطرب عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفين مجلس الشورى، رسالة ماجستير، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف، 2008.
- نسرين تواتيت، القيادة النسوية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص: علم الاجتماع، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013.
- هجيره بودرهم، التمكين الإداري وابداع العاملين، دراسة ميدانية بمركز البحث العلمي للمناطق الجافة --معمر برناوي، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، 2012-2013.

#### 4-ملتقيات:

- العتيبي سعد بن مرزوق، جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي، ورقة مقدمة الى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، السعودية، 2005

#### 5-مقالات علمية:

- المحاسنة، محمد عبد الرحيم، أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل-دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة، مقال علمي، تخصص قسم الإدارة العامة، كلية إدارة الاعمال، جامعة مؤتة، الأردن، 2007.

#### 6-مجلات:

- اشتوي، محمد عبد، المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، العدد 01، سنة 2018.
- صيتي عبد اللطيف، العمور، رميلة، اتجاهات العاملين نحو المهارات القيادية اللازمة لإدارة لتغيير التنظيمي -دراسة حالة جامعة غرداية، مجلة رؤى الاقتصادية، الجزائر، 2019
- قاسمي كمال، ضيف دنيا، واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين-دراسة حالة مديري التجارة لولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، ال عدد18، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017

ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية

- Ford, Robert C, and Fottler, Myron D, Empowerment: A matter of degree, Academy of Management Executive, 1995, Vol9
- Fadila benmoussa, chargée de la formation, entreprise CONDOR.
- Lin, Carol yeh-yun, The Essence of Empowerment: à conceptual model and a cases illustration, journd of Applied Management Studies, 1998
- Randolph, W, Alan, Navigating the journey to Empowement, Organization Dynamics, 1995, Spring.No27.
- Shanks, Nicholas, Le Rôle de L'epowerment Dans Le Relation Entre Certaines Pratiques DE Gestion Des Ressources Humaines Et La mobilisation, Mémoires présente comme exigence partielle de la maitrise en administration des affaire profile recherche, University du quebee à Montréal, 2010
- Spreitzer, Gretchen, Taking stock: à reviw of more than twenty years of research on empowerment at work, for the coming, handbook of organization development, sage publications, 2007
- Spreitzer, Gretchen M, Social Structural characteristics of psychological Empowerment, Academy of management journal, Vol, 39

مواقع الكترونية

- طارق سويدان، القيادة ومنهج اعداد القادة: ... / <http://suwaidan. C>
- Jaques Aubert-patrih gilbert fredrique pigeyre P, Le notions de cometences dès les diffeires displies sur le site [www'e-rhorg](http://www.e-rhorg)





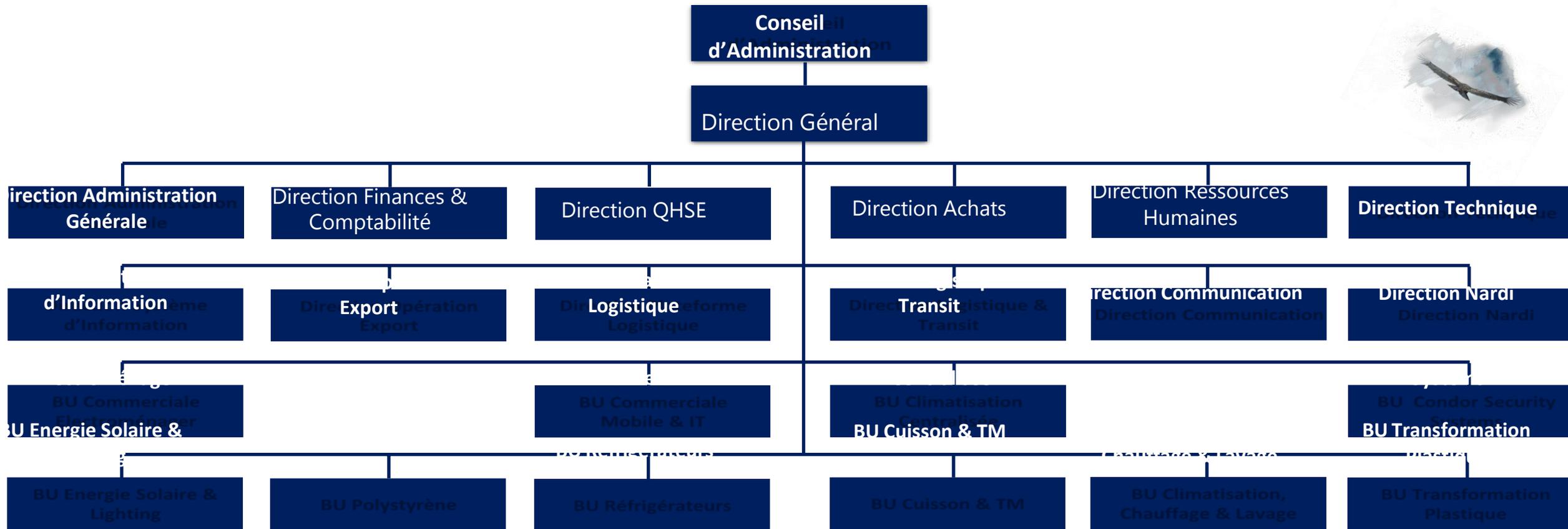
**Condor Electronics**, créée en 2002 avec un capital social de **4 277 000 000,00 DZD**, est la plus importante filiale du Groupe Condor.

Elle est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation d'équipement électronique, électroménager et photovoltaïque.

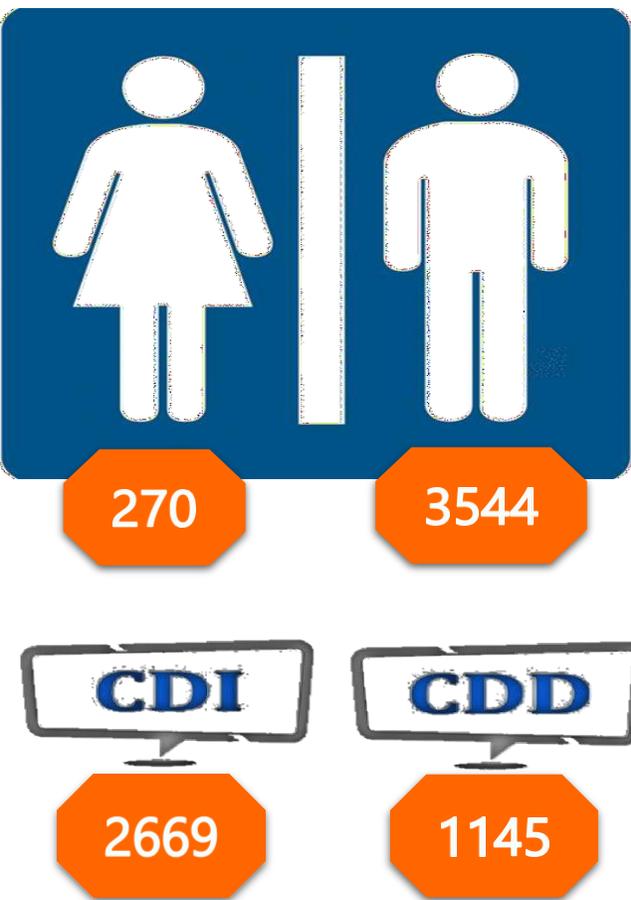
En plus des plusieurs Directions de soutien (DRH, DFC, QHSE, DSI...), l'Entreprise dispose de **six (06) Business Units de production**, implémentées à Bordj Bou Arreridj :

- ✓ **BU Réfrigérateurs ;**
- ✓ **BU Cuisson & Transformation Métallique ;**
- ✓ **BU Climatisation, Chauffage & Lavage ;**
- ✓ **BU Transformation Plastique ;**
- ✓ **BU Polystyrène ;**
- ✓ **BU Energie Solaire & Lighting.**

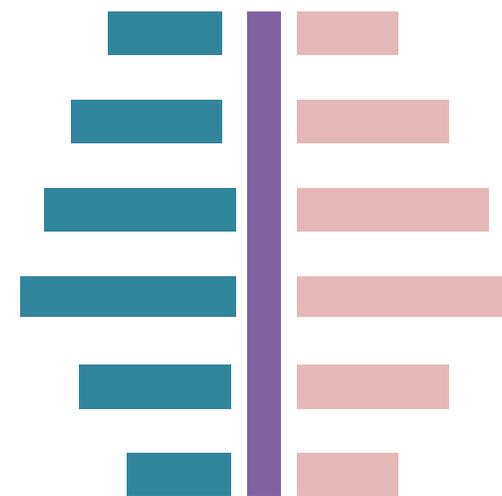
# ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE



# EFFECTIF AU 31/12/2022



Pyramide des âges



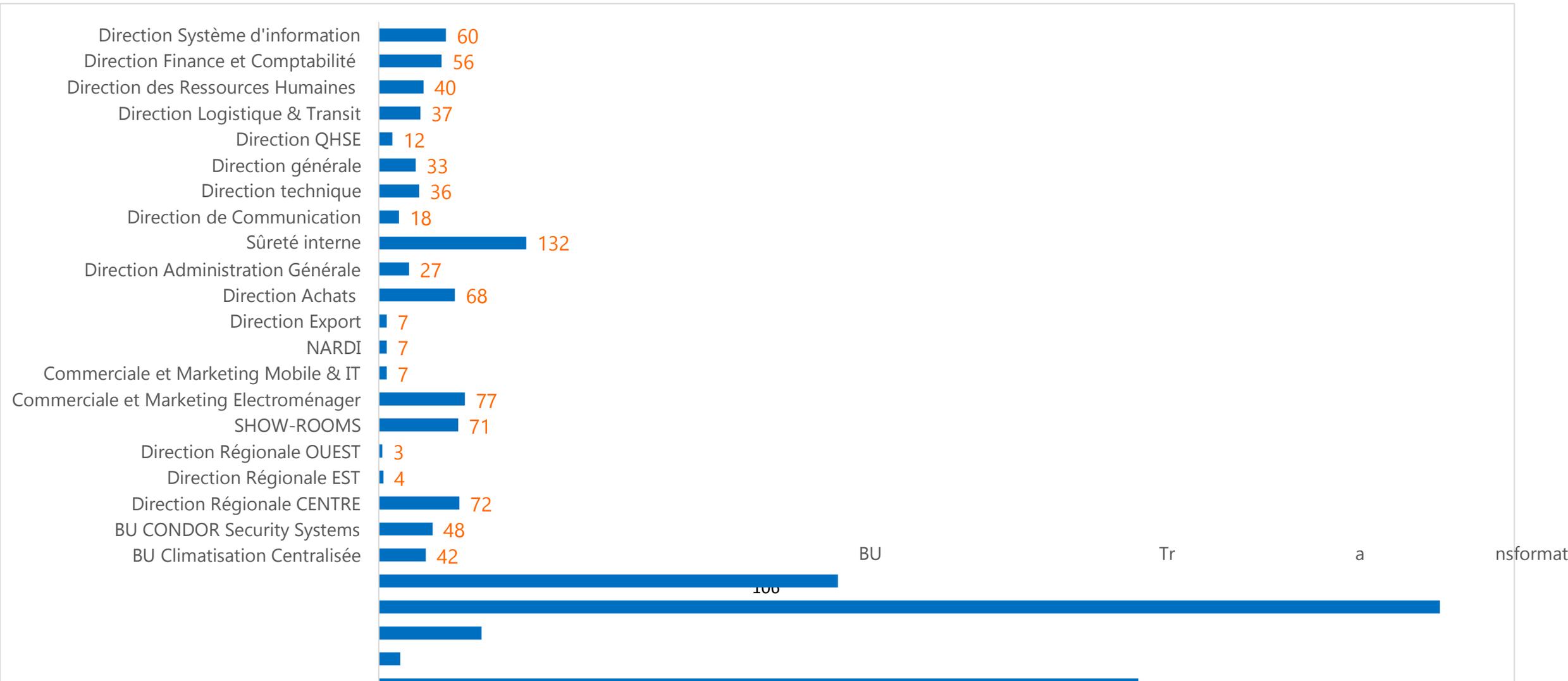
**AGE MOYEN**  
**38 ANS**

# EFFECTIF PAR STRUCTURE 2022

Structure	Cadre	Maitrise	Exécution	Total	%
BU Clim, Chauffage & Lavage	34	161	610	<b>805</b>	21,11
BU Cuisson & TM	29	127	524	<b>680</b>	17,83
BU Energie Solaire & Lighting	5	8	6	<b>19</b>	0,50
BU Polystyrène	6	26	60	<b>92</b>	2,41
BU Réfrigérateurs	37	212	701	<b>950</b>	24,91
BU Transformation Plastique	25	133	253	<b>411</b>	10,78
BU Climatisation Centralisée	12	13	17	<b>42</b>	1,10
BU CONDOR Security Systems	16	23	9	<b>48</b>	1,26
Direction Régionale CENTRE	11	21	40	<b>72</b>	1,89
Direction Régionale EST	0	0	4	<b>4</b>	0,10
Direction Régionale OUEST	1	0	2	<b>3</b>	0,08
SHOW-ROOMS	5	45	21	<b>71</b>	1,86
Commerciale et Marketing Electroménager	34	43	0	<b>77</b>	2,02
Commerciale et Marketing Mobile & IT	7	0	0	<b>7</b>	0,18
NARDI	6	1	0	<b>7</b>	0,18
Direction Export	3	3	1	<b>7</b>	0,18
Direction Achats	10	30	28	<b>68</b>	1,78
Direction Administration Générale	7	10	10	<b>27</b>	0,71
Sûreté interne	1	19	112	<b>132</b>	3,46
Direction de Communication	9	9	0	<b>18</b>	0,47

Direction technique	18	17	1	<b>36</b>	0,94
Direction générale	9	9	15	<b>33</b>	0,87
Direction QHSE	8	4	0	<b>12</b>	0,31
Direction Logistique & Transit	4	21	12	<b>37</b>	0,97
Direction des Ressources Humaines	12	20	8	<b>40</b>	1,05
Direction Finance et Comptabilité	22	32	2	<b>56</b>	1,47
Direction Système d'information	35	24	1	<b>60</b>	1,57
<b>Total</b>	<b>366</b>	<b>1011</b>	<b>2437</b>	<b>3814</b>	<b>100,00</b>

# EFFECTIF PAR STRUCTURE 2022



ion Plastique							
BU Réfrigérateurs				411			
BU Polystyrène		92					950
BU Energie Solaire & Lighting	19						
BU Cuisson & TM							
BU Clim, Chauffage & Lavage					680		
						805	

The logo features a stylized white condor head in profile, facing right, with three curved lines representing feathers or wings extending from the top of its head. This graphic is positioned to the left of the word "Condor".

**Condor**

**Prenez votre envol !**



إستبانة:

في إطار اعداد مذكرة تخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في ادارة اعمال بعنوان " دور التمكين الاداري في تنمية المهارات القيادية لدى العاملين: دراسة حالة مؤسسة كوندور " نتقدم اليكم بطلب ملئ هذه الاستبانة بوضع الاشارة (√) في الخيار الذي يعبر عن رأيكم وشعوركم بالنسبة لكل عبارة، راجين منكم الدقة في الاجابة على كل العبارات من اجل دقة النتائج.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

**الجزء الاول: البيانات العامة**

النوع الاجتماعي: ذكر  انثى

العمر: اقل من 30  من 30 الى 40  أكثر من 40

المستوى التعليمي: جامعي  تكوين مهني  ثانوي او اقل

المركز الوظيفي: اطار  عون تحكم  عون تنفيذ

سنوات العمل: أقل من 3  من 3 الى 5  أكثر من 5 الى 10  أكثر من 10

**الجزء الثاني: متغيرات الدراسة**

المتغير المستقل: التمكين الاداري					
ابدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	تفويض السلطة
					1 لدي صلاحية اختيار الاسلوب المناسب لانجاز عملي
					2 لدي صلاحية اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي(مهامي)
					3 يشجعني المدير على المبادرة ، التحسين ، الابداع....
					4 يفضل المدير اسلوب الرقابة الذاتية على الاداء (نراقب أداءنا بأنفسنا)
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	التدريب
					5 توفر المؤسسة برامج تدريبية متنوعة
					6 فرص الاستفادة من الدورات التدريبية متاحة للعاملين
					7 تعلمت مهارات جديدة في العمل.
					8 تزود المؤسسة العاملين بالمعرفة والمهارات الضرورية بشكل مستمر
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	فرق العمل
					9 نعتمد على العمل الجماعي لحل المشكلات التي تواجهنا اثناء أداء المهام
					10 اشعر بالمسؤولية اتجاه المهام التي اقوم بها في فريق العمل.

					نمتلك الاستقلالية في اداء مهامنا كفريق عمل	11
					القرارات المتخذة في فريق العمل تكون جماعية	12
ابدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	الاتصالات	
					تزودنا المؤسسة بالمعلومات الضرورية لأداء العمل	13
					تشجع المؤسسة العاملين على تبادل المعلومات، الافكار، الاراء...	14
					تنشر المؤسسة بيانات متنوعة مثل (النمو، الارباح، العملاء.رسالة المؤسسة...)	15
					تنوع وسائل (ادوات) الاتصال بين الادارة والعاملين في المؤسسة .	16

المتغير التابع: المهارات القيادية لدى العاملين						
ابدا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما	المهارات الفكرية	
					اكتسبت من عملي في المؤسسة القدرة على فهم المشكلات ( طبيعتها/ اسبابها)	17
					لدي القدرة على ايجاد اساليب جديدة لمعالجة المشكلات التي نواجهها في العمل.	18
					لدي استعداد لاتخاذ القرارات في العمل	19
					استطيع الربط بين الاحداث لفهم متطلبات تحقيق اهداف المؤسسة في المستقبل	20
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المهارات الانسانية	
					يمكنني تسوية الصراعات او النزاعات التي قد تحدث بين العاملين في المؤسسة	21
					أكتسب ثقة / احترام الافراد العاملين بسبب سلوكي في المؤسسة	22
					أمدح زملائي في العمل على انجازاتهم المتميزة.	23
					اشارك زملائي في العمل بالمعلومات والأفكار كما أستمع الى آرائهم وأفكارهم.	24
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المهارات الفنية	
					لدي القدرة على صياغة اهداف واقعية قابلة لتحقيق أهداف الوظيفة.	25
					لدي معرفة شاملة بمتطلبات وظيفتي	26
					استخدم الموارد المتاحة (معلومات/ وسائل) بطرق كفيلة لاتقان العمل.	27
					امتلك القدرة في التعامل مع مختلف الطرق/ التقنيات التي تتطلبها وظيفتي	28
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المهارات الذاتية	
					أشعر بحيوية ونشاط اتجاه عملي	29

					30	مستعد لمواجهة المخاطر / تحمل الصعاب في سبيل تحقيق اهداف العمل.
					31	أتمتع بروح المرح والدعابة مع زملائي في العمل.
					32	لدي الشجاعة على حسم الامور / سرعة التصرف اتجاه الحالات الطارئة

انتهى

اشراف الدكتوراة:

- ججقيق زكية

الطالبان:

- لوريسي هبة

- عزيز حفيظة



### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,953	31

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,954	16

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,913	15

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,470	16

RELIABILITY

/VARIABLES=ع17 ع18 ع19 ع20 ع21 ع22 ع23 ع24 ع25 ع26 ع27 ع28 ع29 ع30 ع31 ع32

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

## Frequency Table

### نوع اجتماعي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	20	57,1	57,1	57,1
أنثى	15	42,9	42,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

### العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اقل من 30	12	34,3	34,3	34,3
من 30 الى 40	21	60,0	60,0	94,3
اكثر من 40	2	5,7	5,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

### المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid جامعي	26	74,3	74,3	74,3
تكوين مهني	6	17,1	17,1	91,4
ثانوي او اقل	3	8,6	8,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

### المركز الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اطار	11	31,4	31,4	31,4
عون تحكم	17	48,6	48,6	80,0
عون تنفيذ	7	20,0	20,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

### سنوات العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	اقل من 3	4	11,4	11,4	11,4
	من 3 الى 5	9	25,7	25,7	37,1
	اكثر من 5 الى 10	15	42,9	42,9	80,0
	اكثر من 10	7	20,0	20,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

#### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
1ع	35	4,4571	,70054
2ع	35	4,3714	,80753
3ع	35	4,5429	,65722
4ع	35	4,3714	,87735
تفويض_سلطة	35	4,4357	,66516
5ع	35	4,6857	,52979
6ع	35	4,6286	,59832
7ع	35	4,6286	,64561
لتدريب	35	4,6476	,55978
9ع	35	4,7143	,51856
10ع	35	4,6571	,59125
11ع	35	4,5143	,85307
12ع	35	4,4857	,70174
فرق_العمل	35	4,5929	,58500
13ع	35	4,7143	,57248
14ع	35	4,5714	,88403
15ع	35	3,5714	1,73690
16ع	35	4,8286	,38239
الاتصالات	35	4,4214	,67457
Valid N (listwise)	35		

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
17ع	35	3,00	5,00	4,6857	,52979
18ع	35	3,00	5,00	4,6571	,53922
19ع	35	1,00	5,00	4,6286	,77024
20ع	35	2,00	5,00	4,5143	,70174
المهارات_الفكرية	35	2,25	5,00	4,6214	,59524
21ع	35	2,00	5,00	4,6571	,68354
22ع	35	2,00	5,00	4,7143	,62174
23ع	35	2,00	5,00	4,6857	,63113
24ع	35	3,00	5,00	4,7714	,49024
المهارات_الانسانية	35	2,50	5,00	4,7071	,51623
25ع	35	2,00	5,00	4,6286	,68966
26ع	35	2,00	5,00	4,6571	,68354
27ع	35	2,00	5,00	4,6857	,67612
28ع	35	3,00	5,00	4,6571	,59125
المهارات_الفنية	35	2,25	5,00	4,6571	,62157
29ع	35	3,00	5,00	4,6571	,53922
30ع	35	2,00	5,00	4,5714	,69814
31ع	35	3,00	5,00	4,6000	,65079
32ع	35	3,00	5,00	4,5714	,69814
المهارات_الذاتية	35	3,00	5,00	4,6000	,57266
Valid N (listwise)	35				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
لتمكين_الاداري	35	3,13	5,00	4,5244	,52943
لمهارات_القيادية	35	2,50	5,00	4,6464	,49374
Valid N (listwise)	35				

### Correlations

		1ع	2ع	3ع	4ع	تفويض سلطة
1ع	Pearson Correlation	1	,835	,659	,673	,901
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
2ع	Pearson Correlation	,835	1	,606	,713	,908
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
3ع	Pearson Correlation	,659	,606	1	,609	,805
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35
4ع	Pearson Correlation	,673	,713	,609	1	,874
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35
تفويض سلطة	Pearson Correlation	,901	,908	,805	,874	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

		5ع	6ع	7ع	لتدريب
5ع	Pearson Correlation	1	,920	,767	,938
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35
6ع	Pearson Correlation	,920	1	,851	,974
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35
7ع	Pearson Correlation	,767	,851	1	,929
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35
لتدريب	Pearson Correlation	,938	,974	,929	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

		9ع	10ع	11ع	12ع	فرق العمل
9ع	Pearson Correlation	1	,630	,541	,554	,744
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,001	,000
	N	35	35	35	35	35
10ع	Pearson Correlation	,630	1	,826	,697	,903
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
11ع	Pearson Correlation	,541	,826	1	,799	,933
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35
12ع	Pearson Correlation	,554	,697	,799	1	,890
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35

فرق_العمل	Pearson Correlation	,744	,903	,933	,890	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Correlations

		17ع	18ع	19ع	20ع	المهارات الفكرية
17ع	Pearson Correlation	1	,847	,859	,843	,941
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
18ع	Pearson Correlation	,847	1	,888	,791	,935
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
19ع	Pearson Correlation	,859	,888	1	,799	,951
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35
20ع	Pearson Correlation	,843	,791	,799	1	,920
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35
المهارات_الفكرية	Pearson Correlation	,941	,935	,951	,920	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Correlations

		25ع	26ع	27ع	28ع	المهارات الفنية
25ع	Pearson Correlation	1	,845	,878	,833	,946
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
26ع	Pearson Correlation	,845	1	,969	,792	,961
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
27ع	Pearson Correlation	,878	,969	1	,753	,961
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35
28ع	Pearson Correlation	,833	,792	,753	1	,891
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35
المهارات_الفنية	Pearson Correlation	,946	,961	,961	,891	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Correlations

		29ع	30ع	31ع	32ع	المهارات الذاتية
29ع	Pearson Correlation	1	,848	,687	,770	,924
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
30ع	Pearson Correlation	,848	1	,647	,638	,883
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35

31ع	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,687** ,000	,647** ,000	1	,712** ,000	,860** ,000
	N	35	35	35	35	35
32ع	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,770** ,000	,638** ,000	,712** ,000	1	,883** ,000
	N	35	35	35	35	35
المهارات_الذاتية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,924** ,000	,883** ,000	,860** ,000	,883** ,000	1
	N	35	35	35	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Correlations

			13ع	14ع	15ع	16ع	الاتصالات
Kendall's tau_b	13ع	Correlation Coefficient	1,000	,529**	,473**	,131	,609**
		Sig. (2-tailed)	.	,001	,003	,437	,000
		N	35	35	35	35	35
	14ع	Correlation Coefficient	,529**	1,000	,494**	,184	,635**
		Sig. (2-tailed)	,001	.	,002	,265	,000
		N	35	35	35	35	35
	15ع	Correlation Coefficient	,473**	,494**	1,000	,234	,853**
		Sig. (2-tailed)	,003	,002	.	,147	,000
		N	35	35	35	35	35
	16ع	Correlation Coefficient	,131	,184	,234	1,000	,352*
		Sig. (2-tailed)	,437	,265	,147	.	,025
		N	35	35	35	35	35
الاتصالات	الاتصالات	Correlation Coefficient	,609**	,635**	,853**	,352*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,025	.
		N	35	35	35	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الصدق البنائي: انتماء البعد للمتغير

#### Correlations

		تفويض سلطة	لتدريب	فرق العمل	الاتصالات	لتمكين الاداري
تفويض سلطة	Pearson Correlation	1	,688**	,772**	,595**	,899**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
لتدريب	Pearson Correlation	,688**	1	,649**	,535**	,830**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,001	,000
	N	35	35	35	35	35
فرق العمل	Pearson Correlation	,772**	,649**	1	,578**	,874**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35
الاتصالات	Pearson Correlation	,595**	,535**	,578**	1	,806**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000		,000
	N	35	35	35	35	35
لتمكين الاداري	Pearson Correlation	,899**	,830**	,874**	,806**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

### Correlations

		تفويض سلطة	لتدريب	فرق العمل	الاتصالات	لتمكين الاداري
تفويض سلطة	Pearson Correlation	1	,688	,772	,595	,899
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
لتدريب	Pearson Correlation	,688	1	,649	,535	,830
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,001	,000
	N	35	35	35	35	35
فرق العمل	Pearson Correlation	,772	,649	1	,578	,874
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35
الاتصالات	Pearson Correlation	,595	,535	,578	1	,806
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000		,000
	N	35	35	35	35	35
لتمكين الاداري	Pearson Correlation	,899	,830	,874	,806	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

		المهارات الفكرية	المهارات الانسانية	المهارات الفنية	المهارات الذاتية	لمهارات القيادة
المهارات الفكرية	Pearson Correlation	1	,741	,757	,497	,877
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,002	,000
	N	35	35	35	35	35
المهارات الانسانية	Pearson Correlation	,741	1	,686	,562	,864
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
المهارات الفنية	Pearson Correlation	,757	,686	1	,616	,901
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35
المهارات الذاتية	Pearson Correlation	,497	,562	,616	1	,780
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35
لمهارات القيادة	Pearson Correlation	,877	,864	,901	,780	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

علاقة المتغير المستقل وابعاده بالمتغير التابع

### Correlations

		لتمكين الاداري	تفويض سلطة	لتدريب	فرق العمل	الاتصالات	لمهارات القيادة
لتمكين الاداري	Pearson Correlation	1	,899	,830	,874	,806	,634
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35
تفويض سلطة	Pearson Correlation	,899	1	,688	,772	,595	,647
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35
لتدريب	Pearson Correlation	,830	,688	1	,649	,535	,523
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,001	,001

N		35	35	35	35	35	35
فرق_ العمل	Pearson Correlation	,874**	,772**	,649**	1	,578**	,516**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,001
N		35	35	35	35	35	35
الاتصالات	Pearson Correlation	,806**	,595**	,535**	,578**	1	,470**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000		,004
N		35	35	35	35	35	35
لمهارات_ القيادة	Pearson Correlation	,634**	,647**	,523**	,516**	,470**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,001	,004	
N		35	35	35	35	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

	المهارات_ الفكرية	المهارات_ الانسانية	المهارات_ الفنية	المهارات_ الذاتية	لمهارات_ القيادة	لتمكين_ الاداري	
المهارات_ الفكرية	Pearson Correlation	1	,741**	,757**	,497**	,877**	,510**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,002	,000	,002
	N	35	35	35	35	35	35
المهارات_ الانسانية	Pearson Correlation	,741**	1	,686**	,562**	,864**	,473**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,004
	N	35	35	35	35	35	35
المهارات_ الفنية	Pearson Correlation	,757**	,686**	1	,616**	,901**	,713**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35
المهارات_ الذاتية	Pearson Correlation	,497**	,562**	,616**	1	,780**	,455**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000		,000	,006
	N	35	35	35	35	35	35
لمهارات_ القيادة	Pearson Correlation	,877**	,864**	,901**	,780**	1	,634**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35	35
لتمكين_ الاداري	Pearson Correlation	,510**	,473**	,713**	,455**	,634**	1
	Sig. (2-tailed)	,002	,004	,000	,006	,000	
	N	35	35	35	35	35	35

### Correlations

	المهارات_الفكرية	المهارات_الانسانية	المهارات_الفنية	المهارات_الذاتية	لمهارات_القيادية	لتمكين_الاداري	
المهارات_الفكرية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1  35	,741  35	,757  35	,497  35	,877  35	,510**  35
المهارات_الانسانية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,741  35	1  35	,686  35	,562  35	,864  35	,473**  35
المهارات_الفنية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,757  35	,686  35	1  35	,616  35	,901  35	,713**  35
المهارات_الذاتية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,497  35	,562  35	,616  35	1  35	,780  35	,455**  35
لمهارات_القيادية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,877  35	,864  35	,901  35	,780  35	1  35	,634**  35
لتمكين_الاداري	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,510  35	,473  35	,713  35	,455  35	,634  35	1  35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	M
1	الاتصالات, لتدريب, فرق_العمل, تفويض_سلطة	.	Ent

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: القيادة\_لمهارات

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	,661 <sup>a</sup>	,437	,3

121

a. Predictors: (Constant), الاتصالات, لتدريب, فرق\_

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid جامعي	26	74,3	74,3	74,3
تكوين مهني	6	17,1	17,1	91,4
ثانوي او اقل	3	8,6	8,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

المركز الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اطار	11	31,4	31,4	31,4
عون تحكم	17	48,6	48,6	80,0
عون تنفيذ	7	20,0	20,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

سنوات العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اقل من 3	4	11,4	11,4	11,4
من 3 الى 5	9	25,7	25,7	37,1
اكثر من 5 الى 10	15	42,9	42,9	80,0
اكثر من 10	7	20,0	20,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

المتوسطات

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
--	---	------	----------------

1ع	35	4,4571	,70054
2ع	35	4,3714	,80753
3ع	35	4,5429	,65722
4ع	35	4,3714	,87735
تفويض_سلطة	35	4,4357	,66516
5ع	35	4,6857	,52979
6ع	35	4,6286	,59832
7ع	35	4,6286	,64561
لتدريب	35	4,6476	,55978
9ع	35	4,7143	,51856
10ع	35	4,6571	,59125
11ع	35	4,5143	,85307
12ع	35	4,4857	,70174
فرق_العمل	35	4,5929	,58500
13ع	35	4,7143	,57248
14ع	35	4,5714	,88403
15ع	35	3,5714	1,73690
16ع	35	4,8286	,38239
الاتصالات	35	4,4214	,67457
Valid N (listwise)	35		

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
17ع	35	3,00	5,00	4,6857	,52979
18ع	35	3,00	5,00	4,6571	,53922
19ع	35	1,00	5,00	4,6286	,77024
20ع	35	2,00	5,00	4,5143	,70174
المهارات_الفكرية	35	2,25	5,00	4,6214	,59524
21ع	35	2,00	5,00	4,6571	,68354
22ع	35	2,00	5,00	4,7143	,62174
23ع	35	2,00	5,00	4,6857	,63113
24ع	35	3,00	5,00	4,7714	,49024
المهارات_الانسانية	35	2,50	5,00	4,7071	,51623
25ع	35	2,00	5,00	4,6286	,68966
26ع	35	2,00	5,00	4,6571	,68354
27ع	35	2,00	5,00	4,6857	,67612
28ع	35	3,00	5,00	4,6571	,59125
المهارات_الفنية	35	2,25	5,00	4,6571	,62157
29ع	35	3,00	5,00	4,6571	,53922
30ع	35	2,00	5,00	4,5714	,69814
31ع	35	3,00	5,00	4,6000	,65079
32ع	35	3,00	5,00	4,5714	,69814
المهارات_الذاتية	35	3,00	5,00	4,6000	,57266
Valid N (listwise)	35				

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
لتمكين_الاداري	35	3,13	5,00	4,5244	,52943
لمهارات_القيادية	35	2,50	5,00	4,6464	,49374
Valid N (listwise)	35				

معامل الارتباط انتماء العبارات للبعد (الاتساق)

### Correlations

		1ع	2ع	3ع	4ع	تفويض_سلطة
1ع	Pearson Correlation	1	,835**	,659**	,673**	,901**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
2ع	Pearson Correlation	,835**	1	,606**	,713**	,908**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
3ع	Pearson Correlation	,659**	,606**	1	,609**	,805**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35
4ع	Pearson Correlation	,673**	,713**	,609**	1	,874**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35
تفويض_سلطة	Pearson Correlation	,901**	,908**	,805**	,874**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

		5ع	6ع	7ع	لتدريب
5ع	Pearson Correlation	1	,920**	,767**	,938**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35
6ع	Pearson Correlation	,920**	1	,851**	,974**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35
7ع	Pearson Correlation	,767**	,851**	1	,929**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35

لتدريب	Pearson Correlation	,938**	,974**	,929**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Correlations

		9ع	10ع	11ع	12ع	فرق_العمل
9ع	Pearson Correlation	1	,630**	,541**	,554**	,744**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,001	,000
	N	35	35	35	35	35
10ع	Pearson Correlation	,630**	1	,826**	,697**	,903**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
11ع	Pearson Correlation	,541**	,826**	1	,799**	,933**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35
12ع	Pearson Correlation	,554**	,697**	,799**	1	,890**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35
فرق_العمل	Pearson Correlation	,744**	,903**	,933**	,890**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Correlations

		13ع	14ع	15ع	16ع	الاتصالات
13ع	Pearson Correlation	1	,390*	,435**	,173	,645**
	Sig. (2-tailed)		,020	,009	,321	,000
	N	35	35	35	35	35
14ع	Pearson Correlation	,390*	1	,452**	,037	,706**
	Sig. (2-tailed)	,020		,006	,832	,000
	N	35	35	35	35	35
15ع	Pearson Correlation	,435**	,452**	1	,196	,912**
	Sig. (2-tailed)	,009	,006		,259	,000
	N	35	35	35	35	35
16ع	Pearson Correlation	,173	,037	,196	1	,317
	Sig. (2-tailed)	,321	,832	,259		,064
	N	35	35	35	35	35

الاتصالات	Pearson Correlation	,645**	,706**	,912**	,317	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,064	
	N	35	35	35	35	35

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Correlations

		17ع	18ع	19ع	20ع	المهارات_الفكرية
17ع	Pearson Correlation	1	,847**	,859**	,843**	,941**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
18ع	Pearson Correlation	,847**	1	,888**	,791**	,935**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
19ع	Pearson Correlation	,859**	,888**	1	,799**	,951**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35
20ع	Pearson Correlation	,843**	,791**	,799**	1	,920**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35
المهارات_الفكرية	Pearson Correlation	,941**	,935**	,951**	,920**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Correlations

		25ع	26ع	27ع	28ع	المهارات الفنية
25ع	Pearson Correlation	1	,845**	,878**	,833**	,946**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
26ع	Pearson Correlation	,845**	1	,969**	,792**	,961**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
27ع	Pearson Correlation	,878**	,969**	1	,753**	,961**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35
28ع	Pearson Correlation	,833**	,792**	,753**	1	,891**

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35
المهارات_الفنية	Pearson Correlation	,946**	,961**	,961**	,891**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Correlations

		29ع	30ع	31ع	32ع	المهارات_الذاتية
29ع	Pearson Correlation	1	,848**	,687**	,770**	,924**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
30ع	Pearson Correlation	,848**	1	,647**	,638**	,883**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
31ع	Pearson Correlation	,687**	,647**	1	,712**	,860**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35
32ع	Pearson Correlation	,770**	,638**	,712**	1	,883**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35
المهارات_الذاتية	Pearson Correlation	,924**	,883**	,860**	,883**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Correlations

		13ع	14ع	15ع	16ع	الاتصالات	
Kendall's tau_b	13ع	Correlation Coefficient	1,000	,529**	,473**	,131	,609**
		Sig. (2-tailed)	.	,001	,003	,437	,000
		N	35	35	35	35	35
	14ع	Correlation Coefficient	,529**	1,000	,494**	,184	,635**
		Sig. (2-tailed)	,001	.	,002	,265	,000
		N	35	35	35	35	35
	15ع	Correlation Coefficient	,473**	,494**	1,000	,234	,853**
		Sig. (2-tailed)	,003	,002	.	,147	,000
		N	35	35	35	35	35

16ع	Correlation Coefficient	,131	,184	,234	1,000	,352*
	Sig. (2-tailed)	,437	,265	,147		,025
	N	35	35	35	35	35
الاتصالات	Correlation Coefficient	,609**	,635**	,853**	,352*	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,025	
	N	35	35	35	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الصدق البنائي: انتماء البعد للمتغير

#### Correlations

		تفويض سلطة	لتدريب	فرق العمل	الاتصالات	لتمكين الاداري
تفويض سلطة	Pearson Correlation	1	,688**	,772**	,595**	,899**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
لتدريب	Pearson Correlation	,688**	1	,649**	,535**	,830**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,001	,000
	N	35	35	35	35	35
فرق العمل	Pearson Correlation	,772**	,649**	1	,578**	,874**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35
الاتصالات	Pearson Correlation	,595**	,535**	,578**	1	,806**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000		,000
	N	35	35	35	35	35
لتمكين الاداري	Pearson Correlation	,899**	,830**	,874**	,806**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Correlations

		المهارات الفكرية	المهارات الانسانية	المهارات الفنية	المهارات الذاتية	لمهارات القيادية
المهارات الفكرية	Pearson Correlation	1	,741**	,757**	,497**	,877**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,002	,000
	N	35	35	35	35	35
المهارات الانسانية	Pearson Correlation	,741**	1	,686**	,562**	,864**

	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
المهارات_الفنية	Pearson Correlation	,757**	,686**	1	,616**	,901**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35
المهارات_الذاتية	Pearson Correlation	,497**	,562**	,616**	1	,780**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35
لمهارات_القيادية	Pearson Correlation	,877**	,864**	,901**	,780**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

علاقة المتغير المستقل وابعاده بالمتغير التابع

#### Correlations

		لتمكين_الاداري	تفويض_سلطة	لتدريب	فرق_العمل	الاتصالات	لمهارات_القيادية
لتمكين_الاداري	Pearson Correlation	1	,899**	,830**	,874**	,806**	,634**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35
تفويض_سلطة	Pearson Correlation	,899**	1	,688**	,772**	,595**	,647**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35
لتدريب	Pearson Correlation	,830**	,688**	1	,649**	,535**	,523**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,001	,001
	N	35	35	35	35	35	35
فرق_العمل	Pearson Correlation	,874**	,772**	,649**	1	,578**	,516**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,001
	N	35	35	35	35	35	35
الاتصالات	Pearson Correlation	,806**	,595**	,535**	,578**	1	,470**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000		,004
	N	35	35	35	35	35	35
لمهارات_القيادية	Pearson Correlation	,634**	,647**	,523**	,516**	,470**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,001	,004	
	N	35	35	35	35	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

		المهارات الفكرية	المهارات الانسانية	المهارات الفنية	المهارات الذاتية	لمهارات القيادية	لتمكين الاداري
المهارات_الفكرية	Pearson Correlation	1	,741**	,757**	,497**	,877**	,510**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,002	,000	,002
	N	35	35	35	35	35	35
المهارات_الانسانية	Pearson Correlation	,741**	1	,686**	,562**	,864**	,473**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,004
	N	35	35	35	35	35	35
المهارات_الفنية	Pearson Correlation	,757**	,686**	1	,616**	,901**	,713**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35
المهارات_الذاتية	Pearson Correlation	,497**	,562**	,616**	1	,780**	,455**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000		,000	,006
	N	35	35	35	35	35	35
لمهارات_القيادية	Pearson Correlation	,877**	,864**	,901**	,780**	1	,634**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35	35
لتمكين_الاداري	Pearson Correlation	,510**	,473**	,713**	,455**	,634**	1
	Sig. (2-tailed)	,002	,004	,000	,006	,000	
	N	35	35	35	35	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاتصالات, لتدريب, فرق_العمل, تفويض_سلطة	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: القيادة\_لمهارات

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,661 <sup>a</sup>	,437	,362	,39435

a. Predictors: (Constant), للاتصالات, لتدريب, فرق\_العمل, تفويض\_سلطة

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,623	4	,906	5,825	,001 <sup>a</sup>
	Residual	4,665	30	,156		
	Total	8,289	34			

a. Predictors: (Constant), الإتصالات, لتدريب, العمل\_فرق, لتفويض سلطة

b. Dependent Variable: القيادة\_لمهارات

الفرضية الرئيسية بطريقة الانحدار المتعدد

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,177	,618		3,522	,001
	تفويض سلطة	,381	,177	,513	2,150	,040
	لتدريب	,112	,175	,127	,641	,526
	فرق_العمل	-,023	,191	-,027	-,121	,905
	الاتصالات	,083	,130	,113	,635	,530

a. Dependent Variable: القيادة\_لمهارات

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	لتمكن_الاداري <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: القيادة\_لمهارات

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,634 <sup>a</sup>	,401	,383	,38772

a. Predictors: (Constant), الاداري\_لتمكن

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,328	1	3,328	22,136	,000 <sup>a</sup>
	Residual	4,961	33	,150		
	Total	8,289	34			

a. Predictors: (Constant), الاداري\_لتمكين

b. Dependent Variable: القيادة\_لمهارات

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,973	,572		3,449	,002
	لتمكين_الاداري	,591	,126	,634	4,705	,000

a. Dependent Variable: القيادة\_لمهارات

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاتصالات, لتدريب, فرق_العمل, تفويض_سلطة	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: الفكرية\_المهارات

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,540 <sup>a</sup>	,292	,197	,53335

a. Predictors: (Constant), تفويض\_سلطة, فرق\_العمل, لتدريب, الاتصالات

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,512	4	,878	3,087	,031 <sup>a</sup>
	Residual	8,534	30	,284		

Total	12,046	34			
-------	--------	----	--	--	--

a. Predictors: (Constant), التفويض\_سلطة, العمل\_فرق, لتدريب, الاتصالات

b. Dependent Variable: الفكرية\_المهارات

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,168	,836		2,593	,015
	تفويض_سلطة	,372	,240	,416	1,552	,131
	لتدريب	,174	,236	,163	,735	,468
	فرق_العمل	-,018	,259	-,018	-,071	,944
	الاتصالات	,018	,176	,021	,105	,917

a. Dependent Variable: الفكرية\_المهارات

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاتصالات, لتدريب, فرق_العمل, تفويض_سلطة	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: الانسانية\_المهارات

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,516 <sup>a</sup>	,267	,169	,47061

a. Predictors: (Constant), التفويض\_سلطة, العمل\_فرق, لتدريب, الاتصالات

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,417	4	,604	2,728	,048 <sup>a</sup>
	Residual	6,644	30	,221		

Total	9,061	34			
-------	-------	----	--	--	--

a. Predictors: (Constant), التفويض\_سلطة, العمل\_فرق, لتدريب, الاتصالات

b. Dependent Variable: الانسانية\_المهارات

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,732	,738		3,704	,001
	تفويض_سلطة	,137	,212	,177	,648	,522
	لتدريب	-,110	,208	-,119	-,526	,603
	فرق_العمل	,329	,229	,373	1,441	,160
	الاتصالات	,082	,155	,108	,531	,599

a. Dependent Variable: الانسانية\_المهارات

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاتصالات, لتدريب, فرق_العمل, تفويض_سلطة	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: الفنية\_المهارات

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,755 <sup>a</sup>	,571	,513	,43364

a. Predictors: (Constant), التفويض\_سلطة, العمل\_فرق, لتدريب, الاتصالات

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,494	4	1,874	9,963	,000 <sup>a</sup>
	Residual	5,641	30	,188		
	Total	13,136	34			

a. Predictors: (Constant), الاتصالات, لتدريب, العمل\_فرق, تفويض سلطة

b. Dependent Variable: الفنية\_المهارات

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,039	,680		1,529	,137
	تفويض سلطة	,507	,195	,543	2,602	,014
	لتدريب	,338	,192	,304	1,761	,088
	فرق_العمل	-,147	,211	-,138	-,698	,491
	الاتصالات	,107	,143	,116	,745	,462

a. Dependent Variable: الفنية\_المهارات

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاتصالات, لتدريب, فرق_العمل, تفويض سلطة	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: الذاتية\_المهارات

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,536 <sup>a</sup>	,287	,192	,51479

a. Predictors: (Constant), الاتصالات, لتدريب, العمل\_فرق, تفويض سلطة

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,200	4	,800	3,018	,033 <sup>a</sup>
	Residual	7,950	30	,265		
	Total	11,150	34			

a. Predictors: (Constant), الإتصالات, لتدريب, العمل\_فرق, لتدريب, سلطة\_تفويض

b. Dependent Variable: الذاتية\_المهارات

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,768	,807		3,430	,002
	تفويض_سلطة	,508	,231	,590	2,195	,036
	لتدريب	,046	,228	,044	,200	,843
	فرق_العمل	-,256	,250	-,262	-1,025	,314
	الإتصالات	,123	,170	,145	,725	,474

a. Dependent Variable: الذاتية\_المهارات

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
تفويض_سلطة	Between Groups	,072	1	,072	,159	,693
	Within Groups	14,971	33	,454		
	Total	15,043	34			
لتدريب	Between Groups	,128	1	,128	,401	,531
	Within Groups	10,526	33	,319		
	Total	10,654	34			
فرق_العمل	Between Groups	,143	1	,143	,411	,526
	Within Groups	11,493	33	,348		
	Total	11,636	34			
الإتصالات	Between Groups	,001	1	,001	,001	,972
	Within Groups	15,471	33	,469		
	Total	15,471	34			
المهارات_الفكرية	Between Groups	,079	1	,079	,217	,644
	Within Groups					

	Within Groups	11,968	33	,363		
	Total	12,046	34			
المهارات_الانسانية	Between Groups	,143	1	,143	,529	,472
	Within Groups	8,918	33	,270		
	Total	9,061	34			
المهارات_الفنية	Between Groups	,143	1	,143	,363	,551
	Within Groups	12,993	33	,394		
	Total	13,136	34			
المهارات_الذاتية	Between Groups	,262	1	,262	,796	,379
	Within Groups	10,888	33	,330		
	Total	11,150	34			
لتمكين_الاداري	Between Groups	,005	1	,005	,016	,900
	Within Groups	9,525	33	,289		
	Total	9,530	34			
لمهارات_القيادية	Between Groups	,150	1	,150	,608	,441
	Within Groups	8,139	33	,247		
	Total	8,289	34			

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
تفويض_سلطة	Between Groups	1,007	2	,504	1,148	,330
	Within Groups	14,036	32	,439		
	Total	15,043	34			
لتدريب	Between Groups	,572	2	,286	,908	,414
	Within Groups	10,082	32	,315		
	Total	10,654	34			
فرق_العمل	Between Groups	,773	2	,386	1,138	,333
	Within Groups	10,863	32	,339		
	Total	11,636	34			
الاتصالات	Between Groups	1,122	2	,561	1,252	,300
	Within Groups	14,349	32	,448		
	Total	15,471	34			
المهارات_الفكرية	Between Groups	5,539	2	2,769	13,619	,000
	Within Groups	6,507	32	,203		
	Total	12,046	34			
المهارات_الانسانية	Between Groups	5,004	2	2,502	19,738	,000
	Within Groups	4,057	32	,127		
	Total	9,061	34			
المهارات_الفنية	Between Groups	5,381	2	2,690	11,101	,000

	Within Groups	7,755	32	,242		
	Total	13,136	34			
المهارات_الذاتية	Between Groups	1,838	2	,919	3,157	,056
	Within Groups	9,313	32	,291		
	Total	11,150	34			
لتمكين_الاداري	Between Groups	,675	2	,337	1,219	,309
	Within Groups	8,855	32	,277		
	Total	9,530	34			
لمهارات_القيادية	Between Groups	4,095	2	2,048	15,626	,000
	Within Groups	4,193	32	,131		
	Total	8,289	34			

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
تفويض_سلطة	Between Groups	,331	2	,166	,360	,700
	Within Groups	14,712	32	,460		
	Total	15,043	34			
لتدريب	Between Groups	,043	2	,021	,065	,938
	Within Groups	10,611	32	,332		
	Total	10,654	34			
فرق_العمل	Between Groups	,799	2	,400	1,180	,320
	Within Groups	10,837	32	,339		
	Total	11,636	34			
الاتصالات	Between Groups	,583	2	,291	,626	,541
	Within Groups	14,889	32	,465		
	Total	15,471	34			
المهارات_الفكرية	Between Groups	,007	2	,004	,010	,991
	Within Groups	12,039	32	,376		
	Total	12,046	34			
المهارات_الانسانية	Between Groups	1,039	2	,520	2,073	,142
	Within Groups	8,022	32	,251		
	Total	9,061	34			
المهارات_الفنية	Between Groups	,399	2	,199	,501	,611
	Within Groups	12,737	32	,398		
	Total	13,136	34			
المهارات_الذاتية	Between Groups	,022	2	,011	,031	,969
	Within Groups	11,128	32	,348		
	Total	11,150	34			
لتمكين_الاداري	Between Groups	,243	2	,122	,419	,661

	Within Groups	9,287	32	,290		
	Total	9,530	34			
لمهارات_القيادية	Between Groups	,189	2	,094	,373	,692
	Within Groups	8,100	32	,253		
	Total	8,289	34			

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
تفويض_سلطة	Between Groups	3,372	2	1,686	4,622	,017
	Within Groups	11,671	32	,365		
	Total	15,043	34			
لتدريب	Between Groups	2,684	2	1,342	5,389	,010
	Within Groups	7,970	32	,249		
	Total	10,654	34			
فرق_العمل	Between Groups	2,181	2	1,090	3,690	,036
	Within Groups	9,455	32	,295		
	Total	11,636	34			
الاتصالات	Between Groups	3,420	2	1,710	4,540	,018
	Within Groups	12,052	32	,377		
	Total	15,471	34			
المهارات_الفكرية	Between Groups	1,950	2	,975	3,091	,059
	Within Groups	10,096	32	,315		
	Total	12,046	34			
المهارات_الانسانية	Between Groups	1,075	2	,538	2,155	,132
	Within Groups	7,985	32	,250		
	Total	9,061	34			
المهارات_الفنية	Between Groups	2,979	2	1,490	4,693	,016
	Within Groups	10,157	32	,317		
	Total	13,136	34			
المهارات_الذاتية	Between Groups	,467	2	,234	,700	,504
	Within Groups	10,683	32	,334		
	Total	11,150	34			
لتمكين_الاداري	Between Groups	2,821	2	1,410	6,727	,004
	Within Groups	6,709	32	,210		
	Total	9,530	34			
لمهارات_القيادية	Between Groups	1,427	2	,713	3,327	,049
	Within Groups	6,862	32	,214		
	Total	8,289	34			

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
تفويض_سلطة	Between Groups	2,039	3	,680	1,620	,205
	Within Groups	13,004	31	,419		
	Total	15,043	34			
لتدريب	Between Groups	,724	3	,241	,753	,529
	Within Groups	9,930	31	,320		
	Total	10,654	34			
فرق_العمل	Between Groups	3,752	3	1,251	4,918	,007
	Within Groups	7,883	31	,254		
	Total	11,636	34			
الاتصالات	Between Groups	1,135	3	,378	,818	,494
	Within Groups	14,337	31	,462		
	Total	15,471	34			
المهارات_الفكرية	Between Groups	1,782	3	,594	1,794	,169
	Within Groups	10,264	31	,331		
	Total	12,046	34			
المهارات_الانسانية	Between Groups	1,594	3	,531	2,206	,107
	Within Groups	7,467	31	,241		
	Total	9,061	34			
المهارات_الفنية	Between Groups	,841	3	,280	,707	,555
	Within Groups	12,295	31	,397		
	Total	13,136	34			
المهارات_الذاتية	Between Groups	1,081	3	,360	1,109	,360
	Within Groups	10,069	31	,325		
	Total	11,150	34			
لتمكين_الاداري	Between Groups	1,453	3	,484	1,858	,157
	Within Groups	8,077	31	,261		
	Total	9,530	34			
لمهارات_القيادية	Between Groups	1,081	3	,360	1,550	,221
	Within Groups	7,207	31	,232		
	Total	8,289	34			

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
1ع	35	4,4571	,70054
2ع	35	4,3714	,80753

3ع	35	4,5429	,65722
4ع	35	4,3714	,87735
تفويض_سلطة	35	4,4357	,66516
5ع	35	4,6857	,52979
6ع	35	4,6286	,59832
7ع	35	4,6286	,64561
لتدريب	35	4,6476	,55978
9ع	35	4,7143	,51856
10ع	35	4,6571	,59125
11ع	35	4,5143	,85307
12ع	35	4,4857	,70174
فرق_العمل	35	4,5929	,58500
13ع	35	4,7143	,57248
14ع	35	4,5714	,88403
15ع	35	3,5714	1,73690
16ع	35	4,8286	,38239
الاتصالات	35	4,4214	,67457
Valid N (listwise)	35		

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
17ع	35	3,00	5,00	4,6857	,52979
18ع	35	3,00	5,00	4,6571	,53922
19ع	35	1,00	5,00	4,6286	,77024
20ع	35	2,00	5,00	4,5143	,70174
المهارات_الفكرية	35	2,25	5,00	4,6214	,59524
21ع	35	2,00	5,00	4,6571	,68354
22ع	35	2,00	5,00	4,7143	,62174
23ع	35	2,00	5,00	4,6857	,63113
24ع	35	3,00	5,00	4,7714	,49024
المهارات_الانسانية	35	2,50	5,00	4,7071	,51623
25ع	35	2,00	5,00	4,6286	,68966
26ع	35	2,00	5,00	4,6571	,68354
27ع	35	2,00	5,00	4,6857	,67612
28ع	35	3,00	5,00	4,6571	,59125
المهارات_الفنية	35	2,25	5,00	4,6571	,62157
29ع	35	3,00	5,00	4,6571	,53922
30ع	35	2,00	5,00	4,5714	,69814
31ع	35	3,00	5,00	4,6000	,65079
32ع	35	3,00	5,00	4,5714	,69814
المهارات_الذاتية	35	3,00	5,00	4,6000	,57266
Valid N (listwise)	35				

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
لتمكين_الاداري	35	3,13	5,00	4,5244	,52943
لمهارات_القيادية	35	2,50	5,00	4,6464	,49374
Valid N (listwise)	35				

معامل الارتباط انتماء العبارات للبعد (الاتساق الداخلي)

**Correlations**

		1ع	2ع	3ع	4ع	تفويض سلطة
1ع	Pearson Correlation	1	,835**	,659**	,673**	,901**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
2ع	Pearson Correlation	,835**	1	,606**	,713**	,908**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
3ع	Pearson Correlation	,659**	,606**	1	,609**	,805**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35
4ع	Pearson Correlation	,673**	,713**	,609**	1	,874**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35
تفويض سلطة	Pearson Correlation	,901**	,908**	,805**	,874**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		5ع	6ع	7ع	لتدريب
5ع	Pearson Correlation	1	,920**	,767**	,938**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35
6ع	Pearson Correlation	,920**	1	,851**	,974**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000

	N	35	35	35	35
7ع	Pearson Correlation	,767**	,851**	1	,929**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35
لتدريب	Pearson Correlation	,938**	,974**	,929**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Correlations

		9ع	10ع	11ع	12ع	فرق_العمل
9ع	Pearson Correlation	1	,630**	,541**	,554**	,744**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,001	,000
	N	35	35	35	35	35
10ع	Pearson Correlation	,630**	1	,826**	,697**	,903**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
11ع	Pearson Correlation	,541**	,826**	1	,799**	,933**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35
12ع	Pearson Correlation	,554**	,697**	,799**	1	,890**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35
فرق_العمل	Pearson Correlation	,744**	,903**	,933**	,890**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		13ع	14ع	15ع	16ع	الاتصالات
13ع	Pearson Correlation	1	,390*	,435**	,173	,645**
	Sig. (2-tailed)		,020	,009	,321	,000
	N	35	35	35	35	35
14ع	Pearson Correlation	,390*	1	,452**	,037	,706**
	Sig. (2-tailed)	,020		,006	,832	,000
	N	35	35	35	35	35
15ع	Pearson Correlation	,435**	,452**	1	,196	,912**
	Sig. (2-tailed)	,009	,006		,259	,000
	N	35	35	35	35	35
16ع	Pearson Correlation	,173	,037	,196	1	,317
	Sig. (2-tailed)	,321	,832	,259		,064
	N	35	35	35	35	35
الاتصالات	Pearson Correlation	,645**	,706**	,912**	,317	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,064	
	N	35	35	35	35	35

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		17ع	18ع	19ع	20ع	المهارات_الفكرية
17ع	Pearson Correlation	1	,847**	,859**	,843**	,941**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
18ع	Pearson Correlation	,847**	1	,888**	,791**	,935**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
19ع	Pearson Correlation	,859**	,888**	1	,799**	,951**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35
20ع	Pearson Correlation	,843**	,791**	,799**	1	,920**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35
المهارات_الفكرية	Pearson Correlation	,941**	,935**	,951**	,920**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		25ع	26ع	27ع	28ع	المهارات_الفنية
25ع	Pearson Correlation	1	,845**	,878**	,833**	,946**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
26ع	Pearson Correlation	,845**	1	,969**	,792**	,961**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
27ع	Pearson Correlation	,878**	,969**	1	,753**	,961**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000

	N	35	35	35	35	35
28ع	Pearson Correlation	,833**	,792**	,753**	1	,891**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35
المهارات_الفنية	Pearson Correlation	,946**	,961**	,961**	,891**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Correlations

		29ع	30ع	31ع	32ع	المهارات_الذاتية
29ع	Pearson Correlation	1	,848**	,687**	,770**	,924**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
30ع	Pearson Correlation	,848**	1	,647**	,638**	,883**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
31ع	Pearson Correlation	,687**	,647**	1	,712**	,860**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35
32ع	Pearson Correlation	,770**	,638**	,712**	1	,883**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35
المهارات_الذاتية	Pearson Correlation	,924**	,883**	,860**	,883**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Correlations

		13ع	14ع	15ع	16ع	الاتصالات	
Kendall's tau_b	13ع	Correlation Coefficient	1,000	,529**	,473**	,131	,609**
		Sig. (2-tailed)	.	,001	,003	,437	,000
		N	35	35	35	35	35
	14ع	Correlation Coefficient	,529**	1,000	,494**	,184	,635**
		Sig. (2-tailed)	,001	.	,002	,265	,000
		N	35	35	35	35	35

15ع	Correlation Coefficient	,473**	,494**	1,000	,234	,853**
	Sig. (2-tailed)	,003	,002		,147	,000
	N	35	35	35	35	35
16ع	Correlation Coefficient	,131	,184	,234	1,000	,352*
	Sig. (2-tailed)	,437	,265	,147		,025
	N	35	35	35	35	35
الاتصالات	Correlation Coefficient	,609**	,635**	,853**	,352*	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,025	
	N	35	35	35	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الصدق البنائي: انتماء البعد للمتغير

#### Correlations

		تفويض سلطة	لتدريب	فرق العمل	الاتصالات	لتمكين الاداري
تفويض سلطة	Pearson Correlation	1	,688**	,772**	,595**	,899**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
لتدريب	Pearson Correlation	,688**	1	,649**	,535**	,830**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,001	,000
	N	35	35	35	35	35
فرق العمل	Pearson Correlation	,772**	,649**	1	,578**	,874**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35
الاتصالات	Pearson Correlation	,595**	,535**	,578**	1	,806**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000		,000
	N	35	35	35	35	35
لتمكين الاداري	Pearson Correlation	,899**	,830**	,874**	,806**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

		المهارات_الفكرية	المهارات_الانسانية	المهارات_الفنية	المهارات_الذاتية	لمهارات_القيادية
المهارات_الفكرية	Pearson Correlation	1	,741**	,757**	,497**	,877**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,002	,000
	N	35	35	35	35	35
المهارات_الانسانية	Pearson Correlation	,741**	1	,686**	,562**	,864**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
المهارات_الفنية	Pearson Correlation	,757**	,686**	1	,616**	,901**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35
المهارات_الذاتية	Pearson Correlation	,497**	,562**	,616**	1	,780**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35
لمهارات_القيادية	Pearson Correlation	,877**	,864**	,901**	,780**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

علاقة المتغير المستقل وابعاده بالمتغير التابع

### Correlations

		لتمكين_الاداري	تفويض_سلطة	لتدريب	فرق_العمل	الاتصالات	لمهارات_القيادية
لتمكين_الاداري	Pearson Correlation	1	,899**	,830**	,874**	,806**	,634**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35
تفويض_سلطة	Pearson Correlation	,899**	1	,688**	,772**	,595**	,647**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35
لتدريب	Pearson Correlation	,830**	,688**	1	,649**	,535**	,523**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,001	,001

N		35	35	35	35	35	35
فرق_العمل	Pearson Correlation	,874**	,772**	,649**	1	,578**	,516**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,001
N		35	35	35	35	35	35
الاتصالات	Pearson Correlation	,806**	,595**	,535**	,578**	1	,470**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000		,004
N		35	35	35	35	35	35
لمهارات_القيادية	Pearson Correlation	,634**	,647**	,523**	,516**	,470**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,001	,004	
N		35	35	35	35	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

	المهارات_الفكرية	المهارات_الانسانية	المهارات_الفنية	المهارات_الذاتية	لمهارات_القيادية	ن_الاداري
المهارات_الفكرية	Pearson Correlation	1	,741**	,757**	,497**	,877**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,002	,000
N		35	35	35	35	35
المهارات_الانسانية	Pearson Correlation	,741**	1	,686**	,562**	,864**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
N		35	35	35	35	35
المهارات_الفنية	Pearson Correlation	,757**	,686**	1	,616**	,901**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
N		35	35	35	35	35
المهارات_الذاتية	Pearson Correlation	,497**	,562**	,616**	1	,780**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000		,000
N		35	35	35	35	35
لمهارات_القيادية	Pearson Correlation	,877**	,864**	,901**	,780**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
N		35	35	35	35	35
لتمكين_الاداري	Pearson Correlation	,510**	,473**	,713**	,455**	,634**
	Sig. (2-tailed)	,002	,004	,000	,006	,000
N		35	35	35	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاتصالات, لتدريب, فرق_العمل, تفويض_سلطة	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: القيادة\_لمهارات

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,661 <sup>a</sup>	,437	,362	,39435

a. Predictors: (Constant), الاتصالات, لتدريب, فرق\_العمل, تفويض\_سلطة

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,623	4	,906	5,825	,001 <sup>a</sup>
	Residual	4,665	30	,156		
	Total	8,289	34			

a. Predictors: (Constant), الاتصالات, لتدريب, فرق\_العمل, تفويض\_سلطة

b. Dependent Variable: القيادة\_لمهارات

الفرضية الرئيسية بطريقة الانحدار المتعدد

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,177	,618		3,522	,001
	تفويض سلطة	,381	,177	,513	2,150	,040
	لتدريب	,112	,175	,127	,641	,526
	فرق العمل	-,023	,191	-,027	-,121	,905
	الاتصالات	,083	,130	,113	,635	,530

a. Dependent Variable: القيادة\_لمهارات

#### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	لتمكين_الاداري <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: القيادة\_لمهارات

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,634 <sup>a</sup>	,401	,383	,38772

a. Predictors: (Constant), الاداري\_لتمكين

#### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,328	1	3,328	22,136	,000 <sup>a</sup>
	Residual	4,961	33	,150		
	Total	8,289	34			

a. Predictors: (Constant), الاداري\_لتمكين

b. Dependent Variable: القيادة\_لمهارات

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,973	,572		3,449	,002
	لتمكين_الاداري	,591	,126	,634	4,705	,000

a. Dependent Variable: القيادة\_لمهارات

#### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاتصالات, لتدريب, فرق_العمل, تفويض_سلطة	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: الفكرية\_المهارات

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,540 <sup>a</sup>	,292	,197	,53335

a. Predictors: (Constant), للاتصالات, لتدريب, فرق\_العمل, تفويض\_سلطة

#### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,512	4	,878	3,087	,031 <sup>a</sup>
	Residual	8,534	30	,284		
	Total	12,046	34			

a. Predictors: (Constant), للاتصالات, لتدريب, فرق\_العمل, تفويض\_سلطة

b. Dependent Variable: الفكرية\_المهارات

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
-------	-----------------------------	---------------------------	---	------

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,168	,836		2,593	,015
	تفويض_سلطة	,372	,240	,416	1,552	,131
	لتدريب	,174	,236	,163	,735	,468
	فرق_العمل	-,018	,259	-,018	-,071	,944
	الاتصالات	,018	,176	,021	,105	,917

a. Dependent Variable: الفكرية\_المهارات

#### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاتصالات, لتدريب, فرق_العمل, تفويض_سلطة	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: الانسانية\_المهارات

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,516 <sup>a</sup>	,267	,169	,47061

a. Predictors: (Constant), التفويض, العمل\_فرق, لتدريب, الاتصالات

#### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,417	4	,604	2,728	,048 <sup>a</sup>
	Residual	6,644	30	,221		
	Total	9,061	34			

a. Predictors: (Constant), التفويض, العمل\_فرق, لتدريب, الاتصالات

b. Dependent Variable: الانسانية\_المهارات

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	2,732	,738		3,704	,001
	تفويض_سلطة	,137	,212	,177	,648	,522
	لتدريب	-,110	,208	-,119	-,526	,603
	فرق_العمل	,329	,229	,373	1,441	,160
	الاتصالات	,082	,155	,108	,531	,599

a. Dependent Variable: الإنشائية\_المهارات

#### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاتصالات, لتدريب, فرق_العمل, تفويض سلطة	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: الفنية\_المهارات

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,755 <sup>a</sup>	,571	,513	,43364

a. Predictors: (Constant), الاتصالات, لتدريب, العمل\_فرق, تفويض سلطة

#### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,494	4	1,874	9,963	,000 <sup>a</sup>
	Residual	5,641	30	,188		
	Total	13,136	34			

a. Predictors: (Constant), الاتصالات, لتدريب, العمل\_فرق, تفويض سلطة

b. Dependent Variable: الفنية\_المهارات

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,039	,680		1,529	,137
	تفويض_سلطة	,507	,195	,543	2,602	,014
	لتدريب	,338	,192	,304	1,761	,088
	فرق_العمل	-,147	,211	-,138	-,698	,491
	الاتصالات	,107	,143	,116	,745	,462

a. Dependent Variable: الفنية\_المهارات

#### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاتصالات, لتدريب, فرق_العمل, تفويض سلطة	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: الذاتية\_المهارات

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,536 <sup>a</sup>	,287	,192	,51479

a. Predictors: (Constant), الاتصالات, لتدريب, فرق\_العمل, تفويض سلطة

#### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,200	4	,800	3,018	,033 <sup>a</sup>
	Residual	7,950	30	,265		
	Total	11,150	34			

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,200	4	,800	3,018	,033 <sup>a</sup>
	Residual	7,950	30	,265		
	Total	11,150	34			

a. Predictors: (Constant), الاتصالات, لتدريب, العمل\_فرق, تفويض\_سلطة

b. Dependent Variable: الذاتية\_المهارات

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,768	,807		3,430	,002
	تفويض_سلطة	,508	,231	,590	2,195	,036
	لتدريب	,046	,228	,044	,200	,843
	فرق_العمل	-,256	,250	-,262	-1,025	,314
	الاتصالات	,123	,170	,145	,725	,474

a. Dependent Variable: الذاتية\_المهارات

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
تفويض_سلطة	Between Groups	,072	1	,072	,159	,693
	Within Groups	14,971	33	,454		
	Total	15,043	34			
لتدريب	Between Groups	,128	1	,128	,401	,531
	Within Groups	10,526	33	,319		
	Total	10,654	34			
فرق_العمل	Between Groups	,143	1	,143	,411	,526
	Within Groups	11,493	33	,348		
	Total	11,636	34			
الاتصالات	Between Groups	,001	1	,001	,001	,972
	Within Groups	15,471	33	,469		
	Total	15,471	34			
المهارات_الفكرية	Between Groups	,079	1	,079	,217	,644
	Within Groups	11,968	33	,363		
	Total	12,046	34			

المهارات_الانسانية	Between Groups	,143	1	,143	,529	,472
	Within Groups	8,918	33	,270		
	Total	9,061	34			
المهارات_الفنية	Between Groups	,143	1	,143	,363	,551
	Within Groups	12,993	33	,394		
	Total	13,136	34			
المهارات_الذاتية	Between Groups	,262	1	,262	,796	,379
	Within Groups	10,888	33	,330		
	Total	11,150	34			
لتمكين_الاداري	Between Groups	,005	1	,005	,016	,900
	Within Groups	9,525	33	,289		
	Total	9,530	34			
لمهارات_القيادية	Between Groups	,150	1	,150	,608	,441
	Within Groups	8,139	33	,247		
	Total	8,289	34			

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
تفويض_سلطة	Between Groups	1,007	2	,504	1,148	,330
	Within Groups	14,036	32	,439		
	Total	15,043	34			
لتدريب	Between Groups	,572	2	,286	,908	,414
	Within Groups	10,082	32	,315		
	Total	10,654	34			
فرق_العمل	Between Groups	,773	2	,386	1,138	,333
	Within Groups	10,863	32	,339		
	Total	11,636	34			
الاتصالات	Between Groups	1,122	2	,561	1,252	,300
	Within Groups	14,349	32	,448		
	Total	15,471	34			
المهارات_الفكرية	Between Groups	5,539	2	2,769	13,619	,000
	Within Groups	6,507	32	,203		
	Total	12,046	34			
المهارات_الانسانية	Between Groups	5,004	2	2,502	19,738	,000
	Within Groups	4,057	32	,127		
	Total	9,061	34			
المهارات_الفنية	Between Groups	5,381	2	2,690	11,101	,000
	Within Groups	7,755	32	,242		
	Total	13,136	34			

المهارات_ الذاتية	Between Groups	1,838	2	,919	3,157	,056
	Within Groups	9,313	32	,291		
	Total	11,150	34			
لتمكين_ الاداري	Between Groups	,675	2	,337	1,219	,309
	Within Groups	8,855	32	,277		
	Total	9,530	34			
لمهارات_ القيادية	Between Groups	4,095	2	2,048	15,626	,000
	Within Groups	4,193	32	,131		
	Total	8,289	34			

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
تفويض_ سلطة	Between Groups	,331	2	,166	,360	,700
	Within Groups	14,712	32	,460		
	Total	15,043	34			
لتدريب	Between Groups	,043	2	,021	,065	,938
	Within Groups	10,611	32	,332		
	Total	10,654	34			
فرق_ العمل	Between Groups	,799	2	,400	1,180	,320
	Within Groups	10,837	32	,339		
	Total	11,636	34			
الاتصالات	Between Groups	,583	2	,291	,626	,541
	Within Groups	14,889	32	,465		
	Total	15,471	34			
المهارات_ الفكرية	Between Groups	,007	2	,004	,010	,991
	Within Groups	12,039	32	,376		
	Total	12,046	34			
المهارات_ الانسانية	Between Groups	1,039	2	,520	2,073	,142
	Within Groups	8,022	32	,251		
	Total	9,061	34			
المهارات_ الفنية	Between Groups	,399	2	,199	,501	,611
	Within Groups	12,737	32	,398		
	Total	13,136	34			
المهارات_ الذاتية	Between Groups	,022	2	,011	,031	,969
	Within Groups	11,128	32	,348		
	Total	11,150	34			
لتمكين_ الاداري	Between Groups	,243	2	,122	,419	,661
	Within Groups	9,287	32	,290		
	Total	9,530	34			

لمهارات_القيادية	Between Groups	,189	2	,094	,373	,692
	Within Groups	8,100	32	,253		
	Total	8,289	34			

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
تفويض_سلطة	Between Groups	3,372	2	1,686	4,622	,017
	Within Groups	11,671	32	,365		
	Total	15,043	34			
لتدريب	Between Groups	2,684	2	1,342	5,389	,010
	Within Groups	7,970	32	,249		
	Total	10,654	34			
فرق_العمل	Between Groups	2,181	2	1,090	3,690	,036
	Within Groups	9,455	32	,295		
	Total	11,636	34			
الاتصالات	Between Groups	3,420	2	1,710	4,540	,018
	Within Groups	12,052	32	,377		
	Total	15,471	34			
المهارات_الفكرية	Between Groups	1,950	2	,975	3,091	,059
	Within Groups	10,096	32	,315		
	Total	12,046	34			
المهارات_الانسانية	Between Groups	1,075	2	,538	2,155	,132
	Within Groups	7,985	32	,250		
	Total	9,061	34			
المهارات_الفنية	Between Groups	2,979	2	1,490	4,693	,016
	Within Groups	10,157	32	,317		
	Total	13,136	34			
المهارات_الذاتية	Between Groups	,467	2	,234	,700	,504
	Within Groups	10,683	32	,334		
	Total	11,150	34			
لتمكين_الاداري	Between Groups	2,821	2	1,410	6,727	,004
	Within Groups	6,709	32	,210		
	Total	9,530	34			
لمهارات_القيادية	Between Groups	1,427	2	,713	3,327	,049
	Within Groups	6,862	32	,214		
	Total	8,289	34			

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
تفويض_سلطة	Between Groups	2,039	3	,680	1,620	,205
	Within Groups	13,004	31	,419		
	Total	15,043	34			
لتدريب	Between Groups	,724	3	,241	,753	,529
	Within Groups	9,930	31	,320		
	Total	10,654	34			
فرق_العمل	Between Groups	3,752	3	1,251	4,918	,007
	Within Groups	7,883	31	,254		
	Total	11,636	34			
الاتصالات	Between Groups	1,135	3	,378	,818	,494
	Within Groups	14,337	31	,462		
	Total	15,471	34			
المهارات_الفكرية	Between Groups	1,782	3	,594	1,794	,169
	Within Groups	10,264	31	,331		
	Total	12,046	34			
المهارات_الانسانية	Between Groups	1,594	3	,531	2,206	,107
	Within Groups	7,467	31	,241		
	Total	9,061	34			
المهارات_الفنية	Between Groups	,841	3	,280	,707	,555
	Within Groups	12,295	31	,397		
	Total	13,136	34			
المهارات_الذاتية	Between Groups	1,081	3	,360	1,109	,360
	Within Groups	10,069	31	,325		
	Total	11,150	34			
لتمكين_الاداري	Between Groups	1,453	3	,484	1,858	,157
	Within Groups	8,077	31	,261		
	Total	9,530	34			
لمهارات_القيادية	Between Groups	1,081	3	,360	1,550	,221
	Within Groups	7,207	31	,232		
	Total	8,289	34			