

جامعة قاصدي مرياح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال
من إعداد الطالبات:
قعمور حسنة
فلاح شريفة
بعنوان:

أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية

دراسة ميدانية لعينة من الموظفين المديرية الجهوية الموبيليس ورقلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2021/..../..

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذة/ (أستاذة محاضرة - جامعة قاصدي مرياح ورقلة) رئيسا.

الأستاذ/ سعيدي سعدية (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرياح ورقلة) مشرفا.

الأستاذة/ (أستاذة محاضرة - جامعة قاصدي مرياح ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية: 2021/ 2022

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال
من إعداد الطالبات:
قمر حسنة
فلاح شريفة
بعنوان:

أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية

دراسة ميدانية للمديرية الجهوية الموبيليس "ورقلة"

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2021/..../..

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذة/(أستاذة محاضرة -جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.

الأستاذ/سعيد سعدي (أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا.

الأستاذة/(أستاذة محاضرة -جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية: 2021/ 2022

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية من خلال عوامل التمكين و السمات القيادية، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي، لملاءمته لطبيعة الدراسة، حيث تم تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة الدراسة قدرها (40) و المتمثلة في موظفي المديرية الجهوية الموبيليس ورقلة حيث تم استرجاع (35) استبانة صالحة للتحليل، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتحليل البيانات الواردة في الاستبانة عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spssv20 لمعالجة البيانات عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- ✓ إتضح أن هناك مستوى عالي لمفهوم التمكين لدى العاملين في المديرية الجهوية الموبيليس ورقلة؛
- ✓ تهتم المديرية الجهوية الموبيليس ورقلة بتدريب والتطوير عمالها من أجل إكسابهم معارف جديدة؛
- ✓ تمنح المديرية الجهوية الموبيليس ورقلة الحرية والاستقلالية لعمالها في إنجاز مهامهم؛
- ✓ حرص المديرية الجهوية الموبيليس ورقلة على تنمية معارف عمالها ؛
- ✓ أن عملية تفويض مفاعله في المديرية الجهوية الموبيليس ورقلة من اجل تمكينهم؛
- ✓ إتضح أن هناك مستوى متوسط لتطبيق سمات القيادة لدى العاملين المديرية الجهوية الموبيليس ورقلة؛
- ✓ من خلال درجات التمكين الاداري والتي مثلتها إجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة الاستبانة يوحى ويؤكد مدى استيعاب العاملين لعوامل التمكين بشكل كبير.

الكلمات المفتاحية: تمكين إداري، قيادة، سمات قيادية، تدريب، تفويض، موبيليس.

Abstract:

This study aims to identify the effect of enabling factors in enhancing leadership features through empowering factors and leadership characteristics. To achieve this goal, the study relied on the descriptive method, for its suitability to the nature of the study, where a questionnaire was designed as a tool to collect data, and it was distributed to the study sample of (40 F) represented in the two posts of the regional directorate of Mobilis and Ouargla, where (35) questionnaires were retrieved valid for analysis. The descriptive analytical method was used and the data contained in the questionnaires were analyzed by using the statistical package for social sciences spssv20 to process the data by means of arithmetic means, standard deviations, correlation coefficients, and regression

analysis. Simple and multi-linear, and the study concluded with several results, the most important of which are:

- It turns out that there is a high level of empowerment among workers in the regional directorate of Mobilis and Ouargla;
- The Regional Directorate of Mobilis and Ouargla is interested in training and developing its workers in order to give them new knowledge;
- The regional directorate gives Mobilis and Ouargla freedom and independence to its workers in carrying out their tasks;
- The regional directorate of Mobilis and Ouargla is keen to develop the knowledge of its workers;
- that the process of authorizing its reactor in the Regional Directorate of Mobilis and Ouargla in order to empower them;
- It was found that there is an average level of application of leadership characteristics among the employees of the Regional Directorate of Mobilis and Ouargla;
- Through the degrees of administrative empowerment represented by the responses of the study sample individuals to the questionnaire questions, it suggests and confirms the extent to which the employees fully understand the enabling factors.

Key words: administrative empowerment, leadership, leadership attributes, training, delegation, mobiles.

قائمة المحتويات

V	الإهداء
VI	شكر
VII	الملخص
VIII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
ب-هـ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية عوامل التمكين والسمات القيادية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتمكين القيادة
03	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين
22	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للقيادة
26	
26	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية عوامل التمكين و السمات القيادية
26	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
33	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
36	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية عوامل التمكين و السمات القيادية	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
39	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
44	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
46	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
46	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية
70	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
74	خلاصة الفصل
76	خاتمة
80	المراجع
88	الملاحق
98	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-01)	يوضح فوائد التمكين بالنسبة للمنظمة و العاملين	14
(1-2)	يوضح مجتمع الدراسة	51
(2-2)	عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة	51
(3-2)	متغيرات الدراسة	52
(4-2)	توزيع درجات الموافقة لمقياس (LIKERT)	53
(5-2)	نتائج ألفا كرونباخ	54
(6-2)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	54
(7-2)	توزيع افراد العينة حسب العمر	55
(8-2)	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	55
(9-2)	يوضح توزيع افراد العينة حسب الخبرة	56
(10-2)	متوسط الإجابات لعامل التدريب و التطوير	56
(11-2)	متوسط الإجابات لمعامل الحرية و الاستقلالية	57
(12-2)	متوسط الإجابات لعامل امتلاك المعرفة	58
(13-2)	متوسط الإجابات لعامل تفويض	59
(14-2)	متوسط الإجابات لسماات القيادة	60
(15-2)	متوسط الإجابات لعوامل التمكين	62
(16-2)	مصفوفة الارتباطات بين الابعاد والمحور	63
(17-2)	نتائج تحليل الانحدار الخطي	64
(18-2)	يوضح إختبار تي تاست للفروق بين اجابات العمال تبعا للجنس	66
(19-2)	يوضح تحليل التباين الاحادي لدراسة العمر	67
(20-2)	يوضح تحليل التباين الاحادي لدراسة المستوى التعليمي	68
(21-2)	يوضح تحليل التباين الاحادي لدراسة الخبرة	68

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
هـ	نموذج الدراسة	(01)
18	مستويات التمكين الاداري المختلفة	(1-1)
20	أبعاد التمكين الاداري	(2-1)
55	مدى ملائمة خط الانحدار للمتغير التابع	(1-2)
65	مدى ملائمة التوزيع الطبيعي للمتغيرات حسب السمات القيادية	(2-2)
		(3-2)
		(4-2)
		(5-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
	استمارة استبيان	01
	قائمة الأساتذة المحكمين	02
	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية موبيليس ورقلة	03
	الرسوم البيانية للخصائص الشخصية لافراد عينة الدراسة	04



توطئة:

تشهد المؤسسات اليوم العديد من التحديات مع تسارع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية و السياسية، في بيئة تتميز بالسرعة والتعقيد خاصة في ظل العولمة وما أفرزته من معطيات مغايرة وجديدة .

وفي ظل المستجدات البيئية التي تشهدها المؤسسات الحديثة، وهي التحول من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة، ولتحقيق ميزتي الكفاءة والفاعلية وأكثر استجابة للمتغيرات العالمية، أرغمها ذلك لتركيز على المورد البشري وخاصة القادة ذلك أن نجاح القيادات الإدارية في إدارة مؤسساتهم يتحقق بقدراتهم على التكيف مع تلك المتغيرات لذا اوجب تبني سياسة التمكين لما لها أثر فعال في تحسين الأداء وتحقيق الرضا وشعور الأفراد بأهميتهم وتعزيز قدوراتهم ، الآن الحياة في المؤسسة تصبح ذات معنى بنسبة لهم مما يؤدي إلى الشعور بالمسؤولية وتحمل أكثر والمبادرة، حيث إن التمكين يهتم بمنح القادة فرصة الاستقلالية في أداء العمل وصنع القرار وتجريب الأفكار الجديدة وإتاحة الفرص أمامهم ومن ثمة إشراكهم في صنع القرارات وتحديد الرؤية وأهدافها مع توفير المعلومات اللازمة لذلك، مما يؤدي إلى تنميتهم كقادة، ويتولد لديهم الشعور بالكفاءة والقدرة على الانجاز مهامهم الوظيفية بنجاح وكذلك تنمية ثقتهم بالذات وبالآخرين والعمل على تحسين أدائهم.

ويعتبر القطاع الاتصالات في الجزائر قطاعا حيويا ويتميز بتنافسية معتبرة، ومن أبرز المنظمات الناشطة فيه هي شركة اتصالات الجزائر، جيزي اوريدو وشركة موبيليس حيث تسعى هذه الأخيرة للتميز وتحقيق الريادة في قطاع الاتصالات، وذلك بالاعتماد على مواردها الداخلية والتي من أهمها الموارد البشرية من خلال تبني استراتيجية التمكين كاستراتيجية تآثر على سمات القيادة للعاملين وتجعلهم يقدمون أفضل اداء ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لمحاولة التعرف على أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة.

اشكالية الدراسة:

مامدى مساهمة عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية في مؤسسة موبيليس بورقلة ؟

ويمكن تقسيم الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هي مستويات السمات القيادية لدى أفراد المديرية الجهوية موبيليس ورقلة؟
- 2- ما هو مستوى تطبيق التمكين في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة؟
- 3- ما هي طبيعة العلاقة الارتباطية بين تطبيق التمكين والسمات القيادية لدى أفراد المديرية الجهوية موبيليس ورقلة؟
- 4- هل توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية لإجابات عينة الدراسة حول السمات القيادية لدى أفراد المديرية الجهوية موبيليس ورقلة تعزى لاختلاف خصائصهم الشخصية؟

1. فرضيات الدراسة

- 1- توجد مستويات عالية لسمات القيادة لدى أفراد المديرية الجهوية موبيليس ورقلة؛
 - 2- يوجد مستوى مرتفع تطبيق التمكين في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة؛
 - 3- توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين تطبيق التمكين والسمات القيادية لدى أفراد المديرية الجهوية موبيليس ورقلة؛
- لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول السمات القيادية لدى أفراد المديرية الجهوية موبيليس ورقلة تعزى لاختلاف خصائصهم الشخصية

2. مبررات اختيار الموضوع

- أسباب موضوعية:

- 1- حاجة المؤسسات الجزائرية لسيما الاقتصادية منها الإصلاحات الإدارية التي تؤدي إلى استمراريتها؛
 - 2- موضوع جدير بدراسة وينسجم مع التخصص؛
 - 3- يعتبر احد المواضيع توجهات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية المعاصرة.
- أسباب ذاتية:

- 1- مدى اقتناع الطالبين بكون العنصر البشري هو أساس نجاح وفعالية المؤسسة وبقائها؛
- 2- بما أن المورد البشري أهم موارد المؤسسة من اجل تحقيق أهدافها وبقائها؛

3- شعورنا بأهمية الموضوع خاصة مع التحولات الاقتصادية التي تشهدها المؤسسات الجزائرية بصفة عامة، والمؤسسات الخدماتية بصفة خاصة.

3. أهداف الدراسة:

- 1- تحديد المفهوم الدقيق لتمكين والقيادة ؛
- 2- التعرف على مدى توفر سمات القيادة لدى المسؤولين في مؤسسة موبيليس؛
- 3- تهيئة مديريين ذو سمات قيادية لتأثير على أداء الأفراد العاملين وذلك بتسليحهم بعوامل التمكين؛
- 4- التعرف على طبيعة العلاقة بين عوامل التمكين والسمات القيادية في مؤسسة موبيليس.

4. أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع الدراسة ذات أهمية بالغة في الوقت الراهن، فكلما كانت هناك دراسات فيه وكانت ذات جودة علمية كلما كانت له قيمة مضافة، وتكمن أهمية دراستنا فيما يلي:

- 1- تناولت الدراسة طرحة جديدة لموضوعات التمكين والسمات القيادية، وهو دراسة الموضوع على هيئة عوامل التمكين وعلاقتها في تعزيز السمات القيادية؛
- 2- تأتي هاته الدراسة على رأس الموضوعات المستجدة القابلة للدراسة والبحث وما تقدمه دراستنا من إضافة علمية؛
- 3- معرفة مدى تأثير عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية لدى المديرية الجهوية موبيليس ورقلة.

5. حدود الدراسة:

- حدود المفاهيمية:

اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين، توفر عوامل التمكين كالمتغير مستقل وتعزيز السمات القيادية كالمتغير التابع.

- **حدود المكانية:** المديرية الجهوية موبيليس ورقلة

- **حدود الزمنية:** كانت الفترة الممتدة من 2021-04-23 إلى 2021-05-06

- حدود البشرية: شملت عينة من موظفي في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة.

6. منهج البحث والأدوات المستخدمة :

من أجل الوصول إلى الإجابة واضح على الأسئلة المطروحة واختبار مدى صحة الخطأ الفرضيات، إرتئينى أن نستخدم المنهج الوصفي من أجل الإلمام بجوانب بكل الموضوع، كما قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة من عمال المديرية الجهوية موبيليس ورقلة، ثم قمنا بتحليلها عن طريق برنامج spss.

كما تم استخدام أسلوب دراسة حالة هو الذي يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب و الأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، ليقوم اثر عوامل التمكين في تعزيز سمات القيادة في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة.

7. مرجعية الدراسة :

من أجل جمع المعلومات المتعلقة بالبحث اخترنا مجموع من المراجع التي لها علاقة بموضوع الدراسة تتمثل طبيعة هذه المراجع في:

✓ الكتب ؛

✓ المجالات الحديثة؛

✓ مذكرة الماجستير و الدكتوراة.

تم الاعتماد على مجموعة من الكتب والمجالات و المذكرات.

8. صعوبات البحث

- إن صعوبات البحث نختصرها في انعدام المراجع المتخصصة بسبب الموضوع لأن موضوع التمكين والسمات القيادية إذ يعتبر التمكين مدخل جديد في الادارة ووجود إختلاف في المصطلحات المستخدمة للتمكين؛
- صعوبة القيام بالاستبيان على مستوى المديرية وفي بعض الاحيان عدم فهم موضوع الدراسة من طرف موظفي المديرية؛
- ضيق الوقت المستغرق أثناء الدراسة.

9. هيكل البحث:

لقد قسمنا هذه الدراسة حسب منهجية IMRAD إلى مبحثين:

المبحث الأول: يتمثل في الجانب النظري، وقسم بدوره إلى مطلبين اثنين هما:

❖ المطلب الأول: الأدبيات النظرية لتمكين والقيادة؛

❖ المطلب الثاني: الأدبيات التطبيقية لتمكين و القيادة تتضمن عرض بعض الدراسات

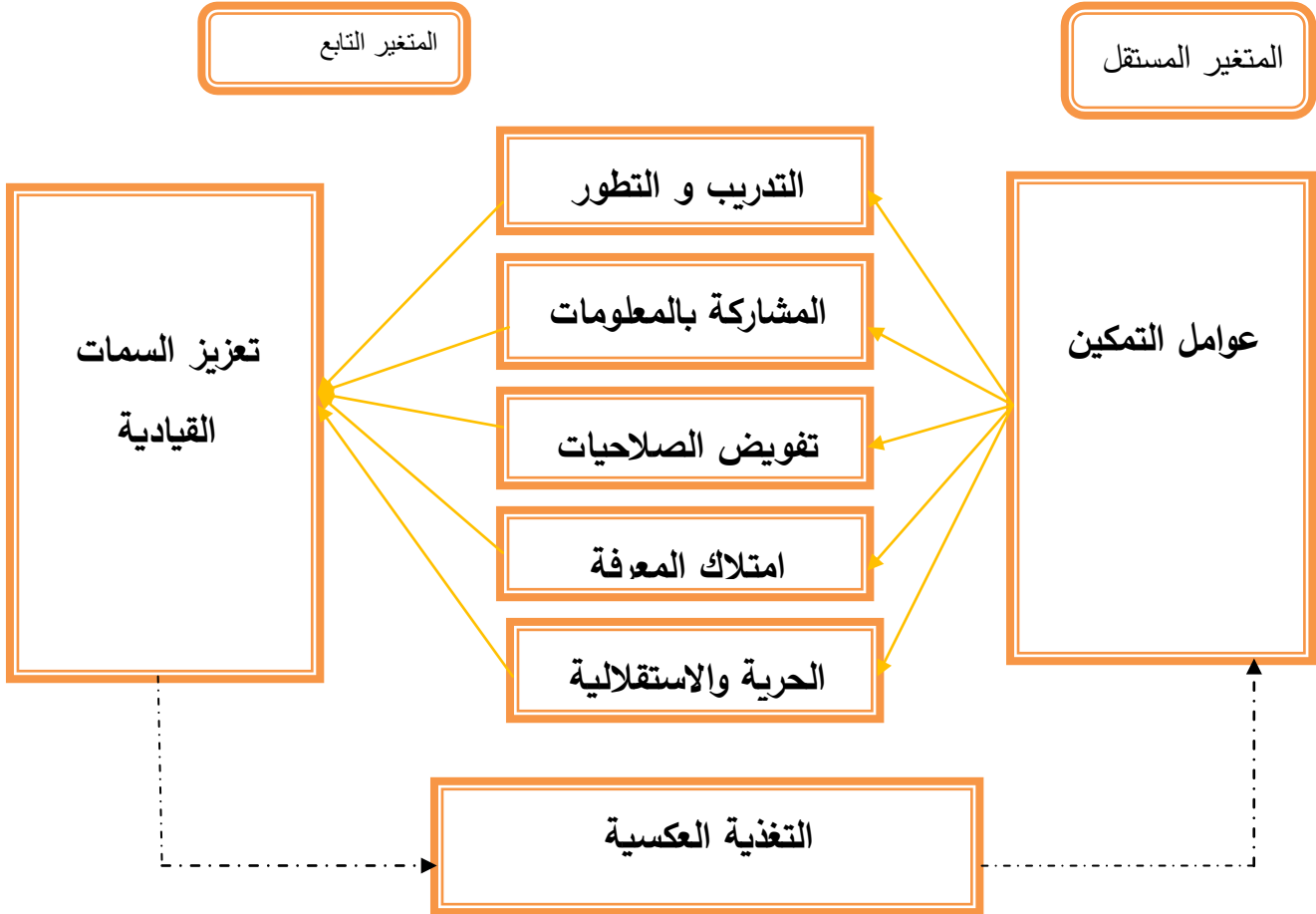
السابقة (العربية والأجنبية) والمقارنة بين الدراسات الحالية والسابقة.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية لعوامل التمكين و السمات القيادية على عينة من المديرية الجهوية

موبيليس ورقلة؛ قسما بدوره إلى مطلبين:

❖ المطلب الأول: الطريقة و الأدوات المستعملة في الدراسة؛

❖ المطلب الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.



الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية لعوامل
التمكين و السمات القيادية

تمهيد

فرضت التغيرات التي شهدتها بيئة الأعمال وما صاحبها من تطور تكنولوجي متزايد على المؤسسات إعادة النظر في استراتيجياتها، ومستوى ممارستها التسييرية، والبحث في أفضل المداخل والسبل في ممارستها وأنشطتها التي تستند على المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي تضمن لها استخدام مواردها الاستخدام الأمثل لبلوغ أهدافها.

وبسبب التطورات الحاصلة تصدر المورد البشري اهتمامات مسيري المؤسسات بوصفه احد اهم الموارد التي تمكنها من بلوغ التميز والأهداف في المؤسسة.

هذا ما حتم على القائمين على الإدارة تبني مفاهيم جديدة في إدارة هذا المورد، وواحد من المفاهيم الحديثة التي تدور حوله هو التمكين.

وهذا ما اعتمده القيادات الإدارية إذ تعتبر القيادات الإدارية عملية ضرورية في التنظيم الإداري فلا يمكن أن يخلو أي تنظيم من قيادات إدارية، إذ تعمل على تحفيز الأفراد وتنمية روح الجماعة فيما بينهم ليبدلوا قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة، ويكون ذلك من خلال الأداء الجيد لهؤلاء القادة، وذلك من خلال السماح لهم بحرية العمل والتصرف والتفكير باستقلاله، يعني بذل المزيد من الجهد في العمل بكفاءة أعلى تخدم أهداف المنظمة وتعزز من سمات القائد الإداري ويصبح مؤثرا أكثر في نفوس عامليه مديرا وقائدا.ومن خلال هذا الفصل سنتناول مفهوم التمكين والقيادة بشكل أكثر وضوح، من خلال مبحثين هما:

المبحث الاول: الأدبيات النظرية للتمكين والقيادة؛

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لعوامل التمكين والسمات القيادية؛

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتمكين والقيادة

سيتم التطرق إلى المفاهيم العامة لكل من التمكين والقيادة من خلال المطالب والفروع المبين كما يلي:

المطلب الاول: الأدبيات النظرية للتمكين

لقد اخذ موضوع التمكين الإداري اهتمام العديد من العلماء و الباحثين كونه من الأساليب الإدارية الحديثة التي أولت الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمة، ولتحديد المعنى أكثر سنتطرق في هذا المطلب لمفهوم التمكين بشكل مفصل ودقيق والتعرف على أهميته واهم عوامله وأبعاده.

الفرع الاول: مفهوم التمكين وأهميته

أن مفهوم التمكين، يعد من المفاهيم التي برزت في أواخر الثمانينات، ولاقى رواجاً في فترة التسعينات من القرن العشرين، وبغرض تحديد مفهوم التمكين قد تم التعرض إلى العديد من المفاهيم التي تم صياغتها من قبل العديد من الباحثين في هذا المجال بغية تحديد الملامح الأساسية للتمكين الإداري، ومن هنا سنتطرق إلى أهم التعريفات للتمكين من وجهات النظر المختلفة وأهميته بالنسبة للمؤسسة.

أولاً: مفهوم التمكين

ينظر لمفهوم التمكين من خلال المدلول اللغوي للكلمة، وان كلمة تمكين في اللغة العربية ترجع إلى الفعل (مكن) أي جعله قادراً على الشيء، أو تعني إعطاء السلطة والحكم القوة (ملحم، 2006).¹

ويشير مفهوم التمكين إلى زيادة السلطة والمسؤولية الموكلة إلى العاملين في المستويات الإدارية المباشرة، بحيث تعادل أو تكاد تعادل السلطة والمسؤولية الموكلة في الإدارة العليا وهذا بغرض نجاح عملية التفاوض والتفاهم بين المديرين والعاملين حيث يكاد يتساوى الطرفان من حيث القوة.²

¹ - عماد علي المهيترات، اثر التمكين على فاعلية المنظمة، ط1، دار جليس الزمان، عمان، 2010، ص21.

² كريمة توفيق، تمكين العاملين: دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان - SC SEG - ، رسالة ماجستير، في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007، ص60.

ويعرف Argenti التمكين الإداري " هو احد أهم مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات والإجراءات التي تعزز من دافعية الأفراد الجوهرية نحو هذه النشاطات ويزيد التمكين من إدراكهم لأهمية العمل الذي يمارسونه بحيث يكون ذا معنى وتحد، مع ضمان امتلاك القدرة والمسؤولية للتأثير في بيئة العمل".¹ كما يرى (زميك وكساف **zemkc and shaaf**) : أن التمكينهو تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع.²

وهناك من وصف التمكين على انه حالة ذهنية لدرجة أنالموظف الذي يعيش هذه الحالة الذهنية، يمتلك بعض الخصائص التي يمكن أن نطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين، ومن أهم هذه الخصائص:³

1. الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير؛
2. الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل؛
3. المسؤولية عن نتائج أعمال الموظف؛
4. المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء المؤسسة التي يعمل بها.

ويرى(كونر و كنيونغو **cogner and kanungo**) و(باون و هاوولر **bowen and howler**) : أن التمكين هو إعطاء للموظف حرية اكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف، حسب الوصف الخاص لتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة في إبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة، وخارج إطار الوظيفة.⁴

يعرف الطراونة التمكين الإداري بأنها إستراتيجية تنظيمية ومهارات جديدة تهدف لإعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة التامة فيهم. لذا يعتبر

¹ سماح مؤيد محمود، أسيل هادي محمود، اثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية، دراسة تحليلية لأراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة المستنصرية، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 67، العراق، 2007، ص200.

² يحيى سليم ملحم، التمكين: مفهوم إداري معاصر، ط2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، ص18.

³ منال احمد البارودي، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014، ص12.

⁴ سعود أمال، التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الكوابل بسكرة، رسالة ماجستير، في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة بسكرة، 2014، ص40.

التمكين من مقومات الإدارة الناجحة لما له من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين داخل المنظمة.¹

وعليه يمكن أن نعرف التمكين بأنه العملية التي تتم من خلالها منح العاملين القوة والحرية وتزويدهم بالمعلومات الكافية وتعزيز الثقة بالنفس وتنمية روح المبادرة والإبداع والقدرة على تحمل المسؤولية، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتنمية أسلوب الرقابة الذاتية، وذلك ضمن توفير بيئة صحية وموارد مادية وبشرية وتكنولوجية ونظام حوافز عادل وفعال.

ثانياً: أهمية التمكين: حيث تتمثل أهمية التمكين في النقاط التالية:²

- 1- يؤدي إلى تهذيب كادر المؤسسة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المديرين، كما يعد التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة؛
- 2- التمكين يعمل على توفير فرصة تطوير مهارات العاملين؛
- 3- يعد طريقة جيدة لتغيير المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيداً من أي وقت مضى، كما انه يجعل المؤسسات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها، وان العمل في بيئة تتميز بمنافسة عالية مكثفة وتكنولوجيا جديدة، سوف يعزز السرعة والمرونة ويشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية والرضا عن الانجاز، كما انه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمؤسسة؛
- 4- كما أن أهميته تأتي من خلال كونه ضرورياً لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو يكسب المؤسسة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع؛
- 5- كونه الأداة الأساسية لجعل المنظمة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية.³

الفرع الثاني: خصائص وأسباب التمكين:

¹ د فلاح بن فرج السبيعي، انعكاسات اثر تطبيق التمكين الإداري على التفكير الابتكاري: لموظفي البنوك العاملة بمدينة الرياض، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد17، يناير 2017، ص557.

² مطلق الدوري زكرياء، وعلي صالح احمد، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، ط1، عمان الأردن، 2008، ص14.

³Taher Hameed Abbas Bahia.The Role Empowerment in Enhancement of Organizaional Creativity- A field Study in Dewaniyah Tires Plant، Journal of University of Babylon for Humanities،Vol(27)،No(01):2019،p 365.

أولاً- خصائص التمكين:

توجد عدة خصائص للتمكين أشار إليها (Kabeer .1999) منها ما يأتي:¹

1. التمكين فعل ايجابي يتضمن اكتساب القدرة على العمل والتواصل وامتلاك المهارات والقدرات الاجتماعية؛
2. التمكين ليس مقروضا من الخارج وينمو من الفهم الذاتي للأفراد ولظروفهم وخياراتهم وفرصهم وبيئاتهم الاجتماعية؛
3. يتضمن التمكين معنى التشاركية لان الأفراد يصبحون منغمسين بفاعلية أكثر في مجتمعهم فيوجد التماسك الاجتماعي بين الوحدات الممكنة سواء كانت أفرادا أم جماعات أم مجتمعات محلية؛
4. يتشابه مع مفاهيم كثيرة أخرى أبرزها: الفاعلية، والمسؤولية، والعقلانية.

ثانيا: أسباب التمكين

- حدد أفندي مجموعة من الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين، في الآتي:²
- حاجة المنظمة إلأن تكون أكثر استجابة للسوق؛
 - تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي؛
 - الحاجة إلى عدم أشغالالإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأمد؛
 - الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية، للحفاظ على تطوير المنافسة؛
 - إعطاء الأفراد مسؤولية اكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس اكبر بانجاز في عملهم؛
 - إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة؛
 - توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي.

¹ عماد علي المهيترات، نفس المرجع السابق، ص 29.

² عطية حسين أفندي ، تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، ط1 ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص25-26.

الفرع الثالث: فوائد ونماذج التمكين

تسعى المؤسسة من خلال تبنيها لفلسفة التمكين إلى بقائها دائما رائدة في مجال نشاطها والوصول إلى الكفاءة العالية والفعالية المتزايدة بالاستفادة من الإمكانيات المتوفرة لدى مواردها البشرية، وله فوائد عديدة تعود على المؤسسة والأفراد ، وقد وضع الباحثين بعض النماذج التي تساعدنا في تطبيق التمكين، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الجزء .

أولاً: فوائد التمكين

إن دراسة فوائد التمكين من شأنه أن يضاعف العمل داخل المنظمة بكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها، فالتمكين يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال طرق مختلفة (كتحفيز العاملين، وتحقيق الرضي الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وتحسين جودة الخدمة للزبائن). ويمكن تحديد أهم فوائد التمكين كالآتي:¹

- 1- ضمان فاعلية المنظمة وتحسين نوعية الخدمة وجودتها؛
- 2- زيادة فاعلية الاتصالات، وإيجاد العلاقة المتينة والمستدامة بين المنظمة وزبائننا؛
- 3- يعزز التمكين الشعور الايجابي لدى العاملين ويزودهم بالإحساس بالتوازن الشخصي والمهني، ويمنحهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية لإيجاد البدائل والطرائق الفعالة لتنفيذ أعمالهم، كما يعزز الرضي الوظيفي لديهم؛
- 4- الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن والشعور بالانتماء والالتزام والإسهام في تحقيق أهداف المنظمة نتيجة الكفاءة والفاعلية التنظيمية العالية، الذي ينتج عنه اتخاذ القرارات الإدارية السريعة لتحقيق أهداف المنظمة؛
- 5- إطلاق العنان للقابليات الإبداعية والابتكار؛
- 6- تسريع عملية اتخاذ القرارات من خلال تقليص الوقت؛
- 7- مساعدة العاملين في الحصول على تصور اكبر بالانجاز وتحقيق الرضي الوظيفي.

ويمكن تمييز فوائد التمكين بالنسبة للمنظمة والعاملين كما هو موضح في الجدول الآتي:

¹ أفراح خضير عبد الرضا الغانمي، تأثير إستراتيجية التمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز : دراسة في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء ودائرة صحة محافظة كربلاء، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق، 2015، ص61.

الجدول (01) فوائد التمكين بالنسبة للمنظمة والعاملين

العاملين	المنظمة
<p>1- الشعور بالإنسانية واحترام المؤسسة وتقديرها له .</p> <p>2- تقدير المسؤولية وتحملها بشكل ايجابي .</p> <p>3- اكتساب الثقة في نفسه وشعوره بالانتماء والولاء والالتزام نحو المؤسسة ونحو مجموعة العمل ونحو العملاء .</p> <p>4- الشعور بالرضي الوظيفي</p> <p>5- الشعور بالانجاز عند تحقيق من أهدافه وأهداف المؤسسة.</p>	<p>1-زيادة معدل الالتزام والولاء من قبل العاملين ماداموا يشاركون في قراراتها ويساهمون في اتخاذها في المجالات التي تخص عملهم.</p> <p>2- تمكين المؤسسة من الاستفادة القصوى من مواهب وقدرات عاملها وتفجير طاقاتهم الكامنة.</p> <p>3- إيجاد كوادر جديدة محفزة وراضية ومقتنعة مما يزيد من إنتاجيتهم وربحية المؤسسة.</p> <p>4-زيادة الاحترام والثقة بين وحدات العمل.</p>

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد المصدر (عماد علي المهيترات، 2009).

ثانيا: نماذج التمكين

تختلف نماذج التمكين التي تحاول المؤسسة من خلالها تحليل مفهوم التمكين وفقا للظروف البيئية الداخلية والخارجية المتغيرة لها، وفي ما يلي سوف نعرض بعض النماذج التي جاءت مفسرة له:¹

أولا: نموذج **Kanungo-Conger (1988)**: حيث ينظر له من زاويتين:

- الزاوية الأولى: يمكن من خلالها النظر للتمكين في صورة تحتوي ضمنا على تفويض للسلطة.

¹ برني لطيفة، اثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية : دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، 2015، ص55..

- الزاوية الثانية: يمكن من خلالها النظر للتمكين كمصطلح يدل ضمناً الأكثر من مجرد المشاركة في السلطة.

ولتقرير مستوى التمكين في أي مؤسسة، حدد Conger and Kanungo خمس مراحل لعملية التمكين:

- ✓ تشخيص الظروف داخل المؤسسة التي تسبب الشعور بفقدان القوة لوضع إستراتيجية لأزالتها؛
- ✓ استخدام أساليب إدارية حديثة مثل: (الإدارة بالمشاركة، الإثراء الوظيفي، ربط المكافآت بالأداء)؛
- ✓ تقديم معلومات للعاملين عن أدائهم والتغييرات التي تحققت فعلاً؛
- ✓ نتيجة استقبال المعلومات والشعور بالتمكين وارتفاع الاعتماد بالفاعلية الذاتية؛
- ✓ التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادرة المرؤوسين لانجاز الأهداف.

وبناء على هذا يرى الكاتبان التمكين " العملية التي من خلالها يعتقد الفرد أن فاعليته الذاتية تتحسن"، فالتمكين يعني السعي لتقوية اعتقاد الفرد بفاعليته الذاتية أو العمل على إضعاف اعتقاد الفرد بفقدان للقوة.

ثانياً: نموذج إدارة عملية التمكين KinlawK C .kinnis

قدم Dennis C .Kinlaw نموذجاً لإدارة عملية التمكين يتكون من مجموعة من الخطوات التي تتفاعل مع بعضها البعض لتؤدي إلى التطوير المستمر لعملية التمكين، ووفقاً لهذا النموذج هناك ست خطوات رئيسية يجب إتباعها على النحو التالي:

- ✓ تعريف وتوصيل مفهوم ومعنى التمكين لكل موظف في المؤسسة؛
- ✓ وضع الأهداف والاستراتيجيات التي تكون الإطار المنظم للموظفين؛
- ✓ تدريب الموظفين لأداء أدوارهم بطرق تنسجم مع أهداف المؤسسة؛
- ✓ القيام بتعديل الهيكل التنظيمي على الوجه الذي يحقق المرونة في الإدارة، ويخلق الاستقلال الذاتي وحرية التصرف؛
- ✓ دعم تمكين الموظفين بتعديل أنظمة المنظمة؛
- ✓ تقييم وتحسين عملية التمكين، بقياس التحسينات الجارية، ومعرفة و إدراك الموظفين للتمكين.

ومن خلال هذا النموذج يتعرف المسيرون والعاملون على الخطوات الرئيسية لعملية التمكين ويزودهم بمعلومات مشتركة لمناقشتها، كما يساعد المسيرين على الأخذ بنظرة تنظيمية للتمكين باعتباره عملية يجب

تطويرها وتحسينها باستمرار، كما يزيد من وعيهم بالمعارف والمهارات التي يحتاجونها لإدارة وتطوير عملية التمكين وتقويتها.

ثالثاً: Tom Peters لعملية التمكين

يقوم نموذج توم بيترز على عنصرين رئيسيين هما: إشراك الأفراد في كل شيء، واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة. وحتى تتمكن المؤسسة من تنمية المشاركة وزيادة فعالية الفريق، يجب أن تتوفر العوامل التالية:

- ✓ حسن الاستماع إلى الأفراد؛
- ✓ تقدير جهود الأفراد والاحتفاء بهم؛
- ✓ الاهتمام بعملية استقطاب الأفراد؛
- ✓ الاهتمام بالتدريب، وإعادة التدريب؛
- ✓ توفير نظم الأجور المحفزة.

كما يفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة راغبة في تطبيق عملية التمكين، ومدركة لأهمية وضروية مساهمة الأفراد بأرائهم وأفكارهم، كما عليه تهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة، وتشجيع الأفراد على عدم الخوف من الفشل، وتهيئة الإدارة على للاستماع للعاملين، وإعطائهم الوقت لشرح أفكارهم والسماح لهم بدرجة معقولة من حرية الرأي والتعبير حتى وان اختلفت آرائهم وتضاربت معها.

وللنجاح في تحقيق التمكين واستمراره ينصح بالتخلص من المعوقات الآتية:

- أ- الهياكل التنظيمية الجامدة والمعقدة؛
- ب- القواعد البيروقراطية، والشروط المهنية؛
- ت- عدم وضوح دور الإدارة الوسطى.

الفرع الثالث: مستويات التمكين وأبعاده

أولاً: مستويات التمكين

هناك ثلاث مستويات تمكين العاملين، بحيث تعكس هذه المستويات درجة السلطة التي يمارسها العاملون من خلال المشاركة في صنع القرارات، وتتمثل هذه المستويات في:¹

- 1- **المستوى الأدنى:** في هذا المستوى يطلب من العاملين وبشكل فردي معلومات محددة، وأراء حول بعض جوانب القرارات، وهنا لا يقدم العاملون الحلول، بحث قد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من اجلها تلك المعلومات.
- 2- **المستوى المتوسط:** في هذا المستوى، يتم استشارة العاملين بشكل واسع، سواء بشكل فردي أو جماعي، وفي هذا المستوى تقدم لهم تفاصيل المشكلة، عندما يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم، لكن القرار النهائي لا يندرج ضمن نطاق سلطتهم. ويدخل هذا المستوى دوائر الجودة.
- 3- **المستوى الأعلى:** يتسم المستوى الأعلى، بامتلاك العاملين زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات، وفي هذا المستوى، نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات، وإيجاد الحلول، اختيار البديل الأفضل، ومراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه، ويدخل ضمن هذا المستوى، فرق العمل ذاتية التوجيه. هذه الأخيرة، هي عبارة عن مجموعات عمل، تقوم بإكمال جزء معين من العمل، وهي تتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق بتنفيذ المهام.

أما " باستور" فقد حدد خمسة مستويات يمكن للفريق الإداري تطبيقها في عملية التمكين هي:²

- 1- **المستوى الاول:** يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق، وقد يبدو هذا أساسا واضحا ولكن في الأغلب يضع المديرون قرارات ولا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.
- 2- **المستوى الثاني:** في هذا المستوى، يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات، ويضع القرارات معتمدا على الاقتراحات ويعلم الفريق بها.
- 3- **المستوى الثالث:** يناقش المدير والفريق الوضع بشكل مفصل ويطلب المدير أوراق عمل ومدخلات الفريق، وقد يأخذ بها أو لا يعلم الفريق بذلك.

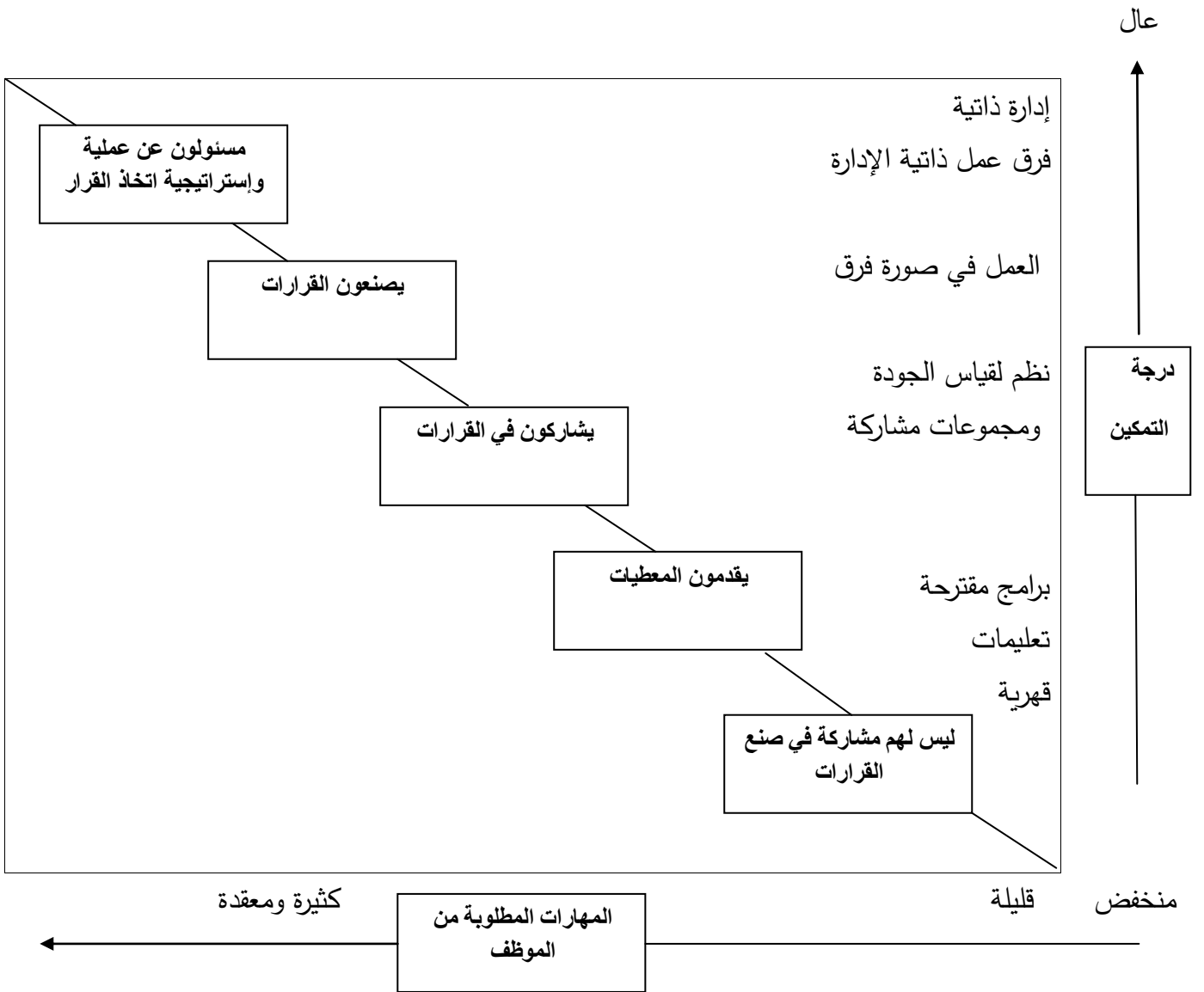
¹- رزق الله حنان، اثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة- دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص51.

²- رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، ط1، عالم الكتب الحديثة للنشر، الأردن، 2008، ص140-141..

4- المستوى الرابع: في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات وفي هذه النقطة تقرر القرارات بشكل نهائي وتعاوني بين المدير والفريق.

5- المستوى الخامس: يمارس العاملون الإدارة الذاتية من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة بصنع واتخاذ القرارات.

شكل(02): مستويات التمكين المختلفة



المصدر: عطية حسين أفندي ، تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص38.

ثانيا: أبعاد التمكين

هناك مواصفات إذا توافرت لدى الموظف وامتلكها، احسب انه ممكن. مجموعة هذه الصفات تدعى بأبعاد التمكين، وقد اختلف الباحثون في وضع أبعاد للتمكين، فسننتظر لبعض منها:¹
هناك من يجد أن للتمكين بعدين هما:

- 1- **البعد المهاري:** ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب، وخاصة مهارات التوافق، وحل النزاعات، والقيادة وبناء الثقة. بمعنى ، منح العاملين ما يحتاجونه من تدريب في مجال العلاقات التبادلية مع الآخرين، من اجل ضمان نجاح المشاركة الإدارية، وصور تكوين فرق العمل المختلفة، وهذا ما ينتج عنه توافق وانسجام وثقة في العمل.
- 2- **البعد الإداري:** ويقصد به إعطاء حرية للإفراد العاملين، وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة فيما يخص أعمالهم.

أما في دراسة المعاني وارشيدة(2009) فيرى أن الأبعاد تتمثل فيما يلي :

- 1- **تفويض السلطة:** بحيث يتقاسم الرئيس والمرؤوسين السلطة بما يتناسب مع المهمات الموكلة لكل طرف.
- 2- **التحفيز:** يقصد به تشجيع واستنهاض هممهم لكي ينشطوا في العمل من اجل تحقيق أهداف المنشأة.

¹- هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الاداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين : دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعة الازهر والاسلامية بغزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، غير منشورة، الجامعة الاسلامية، بغزة، 2012، ص18.

- 3- التدريب: هو الجهود الهادفة إلى تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات وللمعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءته الحالية والمستقبلية.
- 4- فرق العمل: هي عبارة عن جماعة من الأفراد كل منهم لديه خبرة ومهارة معينة، ولديه مهمة مشتركة لا بد من انجازها، يجتمعون معا لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة المطلوبة من الفريق. وتعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة.
- 5- الاتصال الفعال: وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ تنفيذ القرارات.

الشكل (03) أبعاد التمكين



المصدر: من إعداد الباحثين

الفرع الرابع: أساليب وعوامل التمكين

أولاً: أساليب التمكين

يقصد بأسلوب التمكين الإداري الطريقة التي تعتمدها إدارة المنظمة في تنفيذ وتطبيق خطوات التمكين للعاملين، وتختلف الأساليب التي يمكن تتبعها إدارة في تطبيق التمكين باختلاف الظروف التي تعيشها

المنظمات والإمكانات المادية والبشرية، وعموماً يمكن تحقيق التمكين الإداري من خلال الأساليب التالية:¹

1- أسلوب القيادة: يلعب المدير دوراً هاماً في تمكين العامل أو الفريق من خلال توفير الجو الملائم لتنفيذ عملية تمكين الإداري، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة العاملين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من الأعلى إلى الأسفل.

2- أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات". ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرارات، هذا وقد توصلت (Spretizer) إلى أن العاملين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

3- أسلوب تمكين الفريق: بدأت فمرة التمكين الجماعي مع مبادرة دوائر الجودة في السبعينيات والثمانينات من القرن الماضي والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً، إن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين، من أجل تطوير قدراتهم، وتعزيز الأداء المؤسسي، وهو ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف، والتحول إلى المنظمة الأفقية، والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية.

ثانياً: عوامل التمكين

¹ ملحم يحيى، المرجع السابق، ص40.

تعددت آراء الدارسين والباحثين في تحديد عوامل التمكين ويعود السبب في ذلك اختلاف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات التي درس فيها التمكين، إلا أنه بشكل عام يتفق أغلبهم على وجود عدد من العوامل تتمثل فيما يلي:

1- التدريب والتطوير: يعد التدريب احد المكونات الأساسية لجهود التمكين الإداري الهادف إلى

تزويدهم بالمعلومات والمعارف أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات العاملين باتجاه كفاءتهم الحالية والمستقبلية، فالمنظمة الحديثة تتصف بتوجيه الجهود نحو تدريب وتنمية الموارد البشرية وتحسين برامج التدريب بما يواكب التطورات التقنية والعلمية مما يفسح المجال للعاملين اكتساب المهارات والخبرات ويرى البعض أن من بين خصائص المنظمات الممكنة توفير برامج تدريبية للموظفين على مهارات اتخاذ القرارات إدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعمل مع فريق العمل.¹

2- المشاركة بالمعلومات: إن المشاركة في المعلومات له من الأثر مايزيد من فعالية المنظمة ويطور

من أدائها على اعتبار أن جميع العاملين يمتلكون صورة جلية عن منظماتهم وأعمالهم التي يقوم بها. كثير من المنظمات تعمل وفق إطار خطط إستراتيجية أو برامج معينة تتطلب من العاملين تنفيذها، لذلك فإن امتلاك العاملين للمعلومات الكافية عن مكونات هذه الخطة وخصوصاً فيما يتعلق برسالتها ورؤيتها وأهدافها سيؤدي إلى ضمان التنفيذ الأمثل والحصول على أفضل النتائج.²

3- الحرية والاستقلالية: تعد حرية التصرف العامل الأكثر أهمية في تمكين العاملين، لأنها تتضمن

منح المديرين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها، هناك ثلاث أنواع من حرية التصرف، وهي الروتينية (Routine) وحرية التصرف الخلاقة (Creative) وحرية التصرف المقيدة (Deviant).³

ويتم ممارسة حرية التصرف الروتينية عندما يختار العاملون بدائل من مجموعة خيارات

متاحة أمامهم لغرض أداء المهمات، أما الحرية الخلاقة (المبتكرة) غير الروتينية فهي ممارسة كل ما

¹- إيثار عبد الهادي آل فيحان، علاء الدين برع العامري، عوامل التمكين الإداري وتأثيرها في أداء المنظمة الخدمية: بحث وصفي تحليلي لأداء عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية- مديرية المرور العامة-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (22)، العدد(88)، جامعة بغداد، 2016، ص78.

² علاقة التمكين الإداري بمدى ممارسة الأدوار القيادية: لدى مدرء مدارس التعليم العام بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (169 الجزء الثالث)، يوليو، 2016، ص426.

³ سماح مؤيد محمود، أسيل هادي محمود، مرجع سابق، ص201.

يمكنهم، عندما يطلب منهم إيجاد البدائل بأنفسهم لأداء المهام وممارسة الأدوار، أما النوع الثالث فهو يمثل الجانب السلبي من حرية التصرف وهو ما تفرضه المنظمة على الأفراد من سلوكيات لا تجعل لهم دورا في الوصف الوظيفي.

أما الاستقلالية يقصد بها منح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع، كإعادة هيكله العمل، وإعادة توزيعه فيما بينهم، واستحداث مجاميع عمل شبه متنقلة تعرف الآن بفرق العمل، وهذه الآليات الواقعة ضمن الاستقلالية تختلف عن التناوب الوظيفي أو الاغناء الوظيفي لان الاستقلالية في التمكين تعني أن الأفراد على نحو أوسع مما يجري في طرق إعادة هيكله الوظيفة.

ويطلق السيكولوجيون على هذه الاستقلالية حرية التصرف بالمهارات والوسائل أي اختيار الوسائل والأدوات الخاصة بالعمل، ولكن ذلك يتم ضمن الهيكل الذي تحدده الإدارة العليا، ويبقى التركيز منصبا على القضايا التشغيلية وليس الإستراتيجية عند تحديد أفاق هذه الاستقلالية.

4- تفويض السلطة: وتعني قيام المسئول بتفويض جزء من سلطاته إلى شخص آخر في المستوى

الأدنى في الهرم الإداري ويصبح هذا الشخص مسئولاً أمام من فوض إليه السلطات عن نتائج الأعمال التي يقوم بها ويخفف التفويض عبء العمل الإداري عن الرئيس صاحب الاختصاص الأصلي، فيقوم هذا الرئيس بنقل جزء من اختصاصه في مسألة معينة أو بعض المسائل الإدارية إلى احد مرؤوسيه التابعين له بشرط ان يسمح القانون بإجراء ذلك التفويض، ومن ثم يكون للمفوض إليه سلطة القيام العمل المفوض وسلطة التقرير بشأنه، ولكن تحت الرقابة الرئاسية للرئيس الإداري المفوض.¹

5- امتلاك المعرفة: تعتبر المعرفة موردا مهما يجب إدارته، كما يدار التدفق النقدي والموارد البشرية

أو الموارد الأولية، ولاسيما في المنظمات التي تسعى أن تكون متعلمة. ولكن لم يدرك المديرين أهمية هذا التأكيد إلا في الآونة الأخيرة.

¹د- إخلاص إبراهيم الطروانة، التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد (03)، العدد (01)، 2017، ص40.

ويعرف إدارة المعرفة على أنها نظام أو فرع من المعرفة أو من الإدارة يركز على الأساليب النظامية والإبداعية والأدوات والممارسات المعرفية التي تقدم عليها المنظمة لرصد المعرفة التي تملكها الكفاءات الفردية بحيث تفيد بقية العاملين من داخل المؤسسة.¹

وتصنف المعرفة المنظمة إلى نوعين، أولاً معرفة ظاهرة (Explicit Knowledge) والمعرفة الظاهرة في المنظمة هي كل معرفة رسمية بها، وهي معرفة مكتوبة مرمزة معبر عنها ، سهلة الوصف والتحديد والتحويل من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر، كما يمكن قراءتها وإنتاجها وتخزينها واسترجاعها وتنظيمها. أما النوع الثاني من المعرفة المنظمة فهي المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) وهي معرفة غير ظاهرة فهي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية الحدس والحكم الشخصي والممارسة. أما الفرق بين المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية ، فهي إمكانية الحصول على الأولى بسهولة، في حين ليس من السهل الحصول على الثانية.

6- **الحوافز:** وتعرف الحوافز على أنها مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي يحددها المديرين في إطار ما، بهدف التأثير في القوى الداخلية للفرد لتوجيه سلوكيات الموارد البشرية باتجاهات معينة تخدم المصالح المشتركة للموارد البشرية والمؤسسة.

المطلب الثاني: أدبيات النظرية القيادة

تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة أو الخاصة على حد سواء ، و في ظل تنامي المؤسسات و كبر حجمها و تشعب أعمالها و تعقدها و تنوع العلاقات الداخلية تشابكها و تأثيرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسة و اقتصادية و اجتماعية فهناك أمور تستدعي مواصلة البحث و الاستمرار في إحداث التغيير و التطوير و هذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية.

الفرع الأول: مفهوم القيادة وأهميتها

تعد القيادة أحد المعاني المهمة في حياة المجتمع وتقدمه وبلوغ أهدافه ومن أجل ذلك نتيجة للدور الفاعل والأساس الذي تؤديه في حياة المجتمع و تقدمه.

¹ سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية : دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، رسالة ماجستير في علم المكتبات، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص44.

أولاً: مفهوم القيادة

يعد مفهوم القيادة من المفاهيم المروعة صعبة المراس ، بحيث يصعب تعريفه على نحو يرضى الجميع ، بالرغم من أن جميع الأفراد يعتقدون بأنهم يدركون أبعاده و في الواقع أن موضوع القيادة من الموضوعات المتداخلة التي تتقاسمها تخصصات عد ، من أبرزها مجالات الدراسات الإدارية و السلوكية، حيث كان بعض الباحثين ينظرون إلى القيادة أوائل القرن العشرين باعتبارها بؤرة الأنشطة الجماعية Focus f group Proces ، و طبقا لهذه الرؤية كان القائد هو مركز عملية التغير بالنسبة للجماعة ، و كان أيضا هو على تطلعاتها وأمالها و بحلول أواخر القرن العشرين اختلفت الرؤية السابقة و أصبح ينظر إلى القيادة باعتبارها علاقة القوة The Power Relationship التي ترتبط بين القادة و التابعين و بعبارة أخرى ، يقع على عاتق القادة مهمة تدبير القوة اللازمة لتغيير الآخرين . و تتعدد التعريفات القيادة و التي بوصفها أحد أهم العناصر الإدارية ، فهناك من يرى أنها عملية التأثير على الآخرين لتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف الجماعة ، و هناك من يرى أنها عملية التأثير الأحداث نوع من التأثير في الغير وهذا مادفع باس Base على سبيل المثال للتأكد على أنها تكمن في شكل علاقة التأثير ويرى البعض أن القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة والتنسيق بين جهودهم لبلوغ¹.

ومن أهم مفاهيم القيادة نذكر مايلي:

✚ فقد نظر (هالين Halpin) إلى القيادة على أنها ظاهرة اجتماعية معقدة لا يمكن التعامل معها بطريقة هادفة بمغزل عن العوامل الموقفية المتصلة بها. ولذلك نراه يفضل استخدام تعبير سلوك قيادي بدل التركيز على ظاهرة القيادة (Halpin , 1996).²

✚ ويؤكد كل من جيرالد جرينبر (G.Greenberg) وروبرت بارون (R.Baron) أن "القيادة هي عبارة عن إجراءات يؤثر بمقتضاها شخص على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محددة للجماعة أو للمنظمة".³

✚ كما عرفها بيتر دراكر على أنها: ليست عملية صنع جدول الأعمال، والتأثير بالأفراد مثل رجال البيع، وإنما القيادة هي الارتقاء برؤية الفرد إلى مستويات أعلى ورفع أداء الفرد إلى معايير أعلى، وبناء شخصية الفرد إلى ما بعد حدودها الاعتيادية.⁴

¹ هادي نهر، أحمد محمود الخطيب، إدارة الاتصال والتواصل، بدون طبعة، دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن 2009، ص

² د.ماهر محمد حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، دار الكندي للنشر والتوزيع، 2014، ص19.

³ مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص (319 - 320) .

⁴ نجم عبود نجم، القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرون، ط1، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 22.

✚ ولقد عرفت القيادة أيضا على أنها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قياداته طواعية ودون إلزام قانوني وذلك لاعترافهم بدوره في التحقيق أهدافهم ولكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على القيادة أفراد الجماعة بشكل الذي يراه مناسباً.¹

✚ ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن القيادة هي القدرة على التأثير على المرؤوسين لتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف بأكبر كفاءة وفعالية.

ثانياً: أهمية القيادة

لا بد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي ﷺ بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام: «إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم» رواه أبو داود، قال الخطابي: أما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف. ولأهمية القيادة قال القائد الفرنسي نابليون: «جيش من الأرناب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب». وعليه فإن أهمية القيادة تكمن في:²

- ❖ أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية؛
- ❖ تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- ❖ العمل على نشر روح الإخاء والانسجام بين أعضاء الجماعات التي يتكون منها المجتمع؛³
- ❖ إنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات P
- ❖ إنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.⁴

الفرع الثاني: خصائص وأنواع القيادة

سنتعرف في هذا الفرع على خصائص القيادة وأنواعها

أولاً: خصائص القيادة

لقد حظيت ظاهرة القيادة باهتمام الباحثين و الممارسين مندوبي التاريخ و حتى وقتنا هذا . برغم تعدد المفاهيم القيادة إلى أنها جميعاً تشترك في عدد من الخصائص وهي:¹

¹ صلاح هادي الحسيني، د اعصام الشكرجي، القيادة الادارية وأثرها في الموارد البشرية، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان الأردن، 2015، ص 52.

² د بشير العلق، القيادة الادارية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الاردن، 2010، ص 53.

³ زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، ط 1، دار البداية، عمان الأردن، 2008، ص 25.

⁴ د.محمد حسن العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 66.

- ✓ ان القيادة هي العملية التي يتمكن الفرد من خلالها من توجيه جهود العاملين إلى تحقيق أهداف المنظمة؛
- ✓ مفهوم السلطة و القيادة و يمكن النظر إلى عملية القيادة على أنها عملية التأثير على سلوك الآخرين من خلال السلطة؛
- ✓ الاهتمام بتجميع وتحليل وتوظيف المعلومات لخدمة التفكير؛²
- ✓ الوضوح التام لرؤية والرسالة للمؤسسة أو المنظمة التي يقودها؛
- ✓ الإبداع والابتكار والطموح من كبريات الأمور؛
- ✓ الثقافة العالية المتجددة المتنوعة التي تشد العقل والفكر .

ثانيا: أنواع القيادة

تعددت صنيفات الأنواع القيادية باعتبار الأسلوب القيادي فيما يلي:

أولا : من حيث سلطة القيادة

يرى كل من محمد حسن الشماع و خضير كاضمان القيادة تنقسم من حيث السلطة الى نوعين:³

1_1 القيادة غير الرسمية :

تظهر القيادة غير الرسمية في مواقف اجتماعية تبرزها العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد مثل السمات الشخصية و المؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة التي يمتلكها هؤلاء الأفراد إذا يكون الجانب الرسمي أي دور في بروز هذا النوع من القيادة.

ومما يساهم في ظهور هذا النوع من القيادة الكبير في طبيعة الأفراد و اختلاف قابليتهم ، و مكانتهم الاجتماعية و أدوارهم ، ومن هنا يتضح أن القيادة غير الرسمية هي حويلة اجتماعية هادفة تتكون من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد ، و تقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على أنه ذو مؤهلات شخصية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة . كما اهتمت بعض الإدارات الرسمية بشكل عام من استعادة الأشخاص القيايين و ذلك بإعطائهم مراكز رسمية لكسب ولائهم للمنظمة الرسمية و الاستعادة من قدراتهم القيادية في نشاطات و مهام المنظمات التي يعملون بها.

1_2 القيادة الرسمية :

¹ د. عادل زايد، الأداء المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، بدن طبعة، بدون ناشر، 2006، ص 2.

² www.manhal.net/15/04/09:30 2021

³ 11144http://www.mouwazaf_dz.com/t منتديات ملتقى الموظف الجزائري 27/05/2021 12:55

و هي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي و علاقته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات و المسؤوليات الإدارية المتمثلة في خطوط الهيكل التنظيمي .
و يلعب الجانب الإشرافي دورا مهما في إدارة أنشطة المنظمة حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد العاملين عنهم و عليهم كمرؤوسين و تلقى التعليمات وتنفيذه وفق الأنظمة السائدة و يمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة ، سواء كان مدير القسم أو الشعبة أو ملاحظ العمل .
و تتأثر عملية القيادة الرسمية من المتغيرات، مثل حجم المنظمة التي يعمل رئيسا لها ومدى تعقيدها ودرجة وضوح التعليمات و الأوامر المستخدمة و مدى تحويل الصلاحيات و كفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجة الارتباط مع التقسيمات الأخرى .
ثانيا : من حيث أساليب القيادة أجواء العمل .

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة و أنواعها من حيث أساليب العمل أجواء العمل ، و أشهر دراسة هي دراسة رونالد ليت و رالف وايت فقد حاول عزل بعض الأساليب القيادية المؤثرة في حركة الجماعة عن غيرها من الأساليب الأخرى و دراسة العلاقات بينهما وبين سلوك الجماعة ، و كان الهدف الأساسي للدراسة هو الوقوف على اثر أساليب مختلفة من القيادة على سلوك الفرد والجماعة و اثر تغيير هذه الأساليب في نطاق الجماعة .
و سميت الأساليب بالقيادة الديمقراطية و القيادة و القيادة غير الموجهة .
- القيادة الديمقراطية:

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية في القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد و مرؤوسه حيث يقوم القائد هنا بالمشاركة و التعاون و تبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها .¹
القيادة المتساهلة :و هي قيادة تتسع بالتسيب و انخفاض الأداء .
القيادة غير الموجهة:

و هي أن يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين و يصبح هو في حكم المستشار و ينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات ثقافية و علمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الأبحاث و الدراسات و الجامعات .

الفرع الثالث: نظريات وأنماط القيادة

أولاً: نظريات القيادة

¹ محمد عبد المقصود، القيادة الإدارية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2011، ص 79- 80.

- ✓ نظرية الرجل العظيم: تشير هذه النظرية إلى إن القائد يولد ولا يصنع بمعنى أن القائد يولد من أب قائد لان لديهم من السمات الوراثية ما يجعلهم أهلا للقيادة، وان السمات القيادية مورثة وليست مكتسبه فهو يحمل صفات قيادية، كقوة التأثير في الجماعة بماله من شخصية مؤثرة وقوية وبما يمتلك هذا الفرد القائد من مواهب وقدرات غير عادية.
- ✓ نظرية السمات: يرى أنصار هذه النظرية أن ثمة صفات وخصائص للشخص الذي يصلح للقيادة وهذه السمات منها: جسمية (فسيولوجية) ونفسية وعقلية ذهنية.
- وقد أورد عشرة صفات للقائد هي: القدرة العصبية، الحماسة، الود والحب، الاستقامة، التدارك الفني، الحزم الذكاء، مهارة التعليم، الإيمان، المعرفة بالهدف والسبيل نحو تحقيقه.
- ✓ النظرية الموقفية: تقوم على توفر الرئطيين السمات الشخصية والموقف الإداري (Administrative Situation) وهي بهذا المفهوم لا تنكر ما للسمات الشخصية من دور هام في تحديد خصائص القيادة، إلا أنها ترى أن هذه السمات ليست من العمومية في كل زمان ومكان، وأنه لا بد لتحديد السمات القيادية المطلوبة أن نضع الموقف الإداري في الاعتبار الأول، باعتباره العامل المؤثر في تحديد هذه السمات.
- ✓ النظرية التفاعلية: تؤكد النظرية التفاعلية على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها من خلال معاونتهم وتأييدهم للقائد ليظل دائم التحكم في المواقف التي تواجهه.¹
- من خلال عرض نظريات القيادة تصنف النظرية الموقفية كأفضل النظريات التي تنتهجها المؤسسة ولأنها تأخذها بعين الاعتبار السمات الشخصية والفطرية وتأثير العوامل الخارجية من أجل تحديد خصائص القيادة المطلوبة وتضع موقف الإدارة في المقام الأول باعتباره العامل الأكثر تأثير في تحديد السمات القيادية.

ثانيا: أنماط القيادة

تعددت أنماط القيادة، وتفرعت وفق الدراسات والأبحاث التي أجريت، وحسب التصنيفات التي تمت. وأدناه نوضح أربعة أنماط، وهي:²

1. النمط أو الأسلوب التسلطي (اللاتوقراطي):

تشير كل الدراسات إلي أن الخاصية المميزة لسلوك القادة المتسلطين تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على المرؤوسينهم لإجبارهم على إنجاز العمل.

¹نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، 2009، ص 573-374.
² بشير العلاق، نفس المرجع السابق، ص 22.

يتميز القائد الاوتوقراطي المتسلط أو المتحكم، بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها، ولذلك فهو لايفوض سلطاته، بل يحول جهده دائما لتوسع نطاق سلطاته وصلاحيته، ومدىها لتكون كل الأمور تحت سيطرته، وهو يقوم بكل ذلك لقناعة بأنه يجب أن لا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة.¹

2. النمط الديمقراطي(الشورى):

عند معرفتنا لمعنى كلمة(الديمقراطية) والتي تعني حكم الشعب للشعب فإننا ندرك أن هذا النوع من القيادة مبني على المشاركة في إتخاذ القرار بين الرئيس و المرؤوسين، حيث أن الرئيس لا يحتكر السلطة في اتخاذ القرار لنفسه، لأنه يدرك خطورة ذلك، مما يدفعه لشورى وأخذ رأي الآخرين حيث أن المشاركة والمشاورة في الرأي لها من الحسنات الشيء الكثير، أقلها الخروج بالرأي الأصوب والأحسن وبأقل التكاليف والجهد، إضافة إلى تحميل مرؤوس المسؤولية، إن هذا النوع من القيادة يؤدي إلى زيادة ثقة المرؤوسين بقائدهم وزيادة حبهم له، ويشعرهم بقيمتهم وأهميتهم ، وبأنهم عنصر فاعل في إنجاز المهمة ويزيد من التآلف و الاندماج وتفهم المشاعر و الاحترام المتبادل بين طرفي العملية، إن هذا الأسلوب من القيادة مبني على العلاقات الإنسانية المحترمة السلمية التي تهدف إلى إشباع الحاجات وتحقيق الرغبات وحل المشكلات.²

يحد هذا النمط من التفرّد بالرأي ويتيح لأعضاء المجموعة المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بهم، ويفوض السلطة لمرؤوسيه.³

3. النمط التسبيبي (الفوضوي):

وفيه يترك القائد الحرية للأفراد لاتخاذ قراراتهم ، لاعتقاده أن ذلك يجعله محبوبا من أفراد المجموعة، أو لعدم مقدرته على إدارة المجموعة، أو لنوع من اللامبالاة.

4. النمط الدبلوماسي:

وهو الذي يجمع بين الصفات القائد الشورى في مظهره، و صفات القائد التسلطي في جوهره، فهو لبق في التعامل مع المرؤوسيه، ويعتمد على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل. ويتسم هذا

¹ ماهر محمد صالح حسن، نفس المرجع السابق، ص 71.

² هائل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة النموذج الاسلامي في القيادة والإدارة، ط1، دار الكندي للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 64-65.

³ بشير العلاق، نفس المرجع السابق، ص 22-23.

النمط بمرونة في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل ويعتقد أن المشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي اتخاذه القرارات تعد وسيلة غير عملية، بل وغير مجدية. فهو يحاول إيجاد الإحساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يشركهم فعلا؛ فهو يقود مرؤوسيه بشورية متسلطة.

الفرع الرابع: السمات القيادية

بعد أن تم التعرف على مختلف نظريات القيادة في الفكر الإداري، وجدنا أنه في نظريات المدخل الحديث هناك عودة إلى مدخل السمات، وذلك بظهور نظريات تبحث عن السمات التي يجب أن تتوفر في القادة للنجاح في قيادتهم لمرؤوسيهم ومؤسساتهم، مثل نظريات القيادة الموقفية التي تشمل السمات الشخصية في القائد وكل من النظريات تستند على السمات والقدرة على التغيير والرؤية المستقبلية. وحسب آراء علماء الإدارة، فإنه يمكن تصنيف أهم السمات والمهارات القيادية إلى ثلاث مجموعات هي السمات الذاتية، السمات السلوكية والسمات الذهنية.

أولاً: السمات الذاتية

تتمثل المهارات الذاتية في بعض السمات والقدرة اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة، فالقيادة مسؤولية وتكليف تتطلب توافر مجموعة من السمات الشخصية لدى القائد ليحتمل عبئها وتبعاتها، ولعل من أبرز هذه السمات تلك التي تميز القادة العظام الذين ظهروا في التاريخ، والتي كان لها تأثيرا كبيرا في مرؤوسيهم . وتعد السمات الشخصية مقومات تأهيلية وركيزة أساسية للقيادة، نذكر أهمها فيما يلي:¹

1. الرؤية المستقبلية في القيادة

تعرف الرؤية المستقبلية بأنها "مستقبل مبهر ودافع مقنع للمؤسسة"² وتعرف أيضا بأنها "تصور واضح بدرجة معقولة لمستقبل مرغوب فيه"³ إذن الرؤية المستقبلية ترتبط بالمستقبل، وتبنى على التخيل والتصور الجذاب الذي يدفع القائد والمرؤوسين لتحقيقها، ولكن يجب أن تتسم هذه الرؤية بما يلي:⁴

✓ التوجيه المستقبلي؛

¹ دريوش شهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الابداع الموارد البشرية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير،

غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012؛ ص 61-62.

² د- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، ط1، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الاسكندرية، 2003، ص 281.

³ هارولد لفت، الإدارة الرائدة، تر: طليل سعيد شحاتة، شركة المكتبات الكويتية، 1987، ص 106.

⁴ جمال الدين مرسي، مصطفى أبو بكر، طارق حيه، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، 2002، ص 87.

✓ الواقعية؛

✓ الطموحة؛

✓ العاطفية.

2. وعي القائد لذاته (إدارة الذات)

تعني إدارة الذات قدرة القائد الشخصية على التعامل مع نفسه، ومعرفته بقدراته ومهاراته واستغلالها بفاعلية¹، ولديه قدرة على إدراك قيمه وصفاته ودوافعه وأهدافه، والاعتراف بنقاط قوته وضعفه مما يجعله قادرا على النمو والتطور. فيجب على القائد إنفاق الوقت الكافي في التفكير في نقاط ضعفه وقوته، وانعكاس ذلك في سلوكه، وهذا يعطيه أساسا يستند إليه في تحسين أدائه لإدارته ويزيد من ثقته بنفسه، ويتحسن فهمه للآخرين². وليتمكن القائد من إدارة ذاته، يجب عليه تقييمها، والسؤال المطروح هنا كيف يمكن للقائد تقييم ذاته؟

✓ تقييم الذات؛

✓ تنمية الذات.

3. القدرة على المبادرة

تعرف المبادرة بأنها "القدرة على إدراك المسؤولية واتخاذ الخطوات اللازمة فوراً حسب ما يمليه الموقف"³. وعليه المبادرة في غالب الأحيان تتعلق بقدرة القائد على اتخاذ القرارات السريعة والمفاجئة خاصة في ظل الأزمات، وتحمل مسؤوليتها بالاستناد إلى المهارات والخبرات التي تتسم بها. ويمكن أن ترتبط المبادرة أيضا بأمور ومواقف عارضة لا تتضمنها القواعد واللوائح، وأمام ضغط الظروف وعنصر الزمن يتحتم على القائد المبادرة بالاجتهاد لاتخاذ الإجراءات اللازمة⁴.

4. سمة الإبداع

في ظل بيئة تتميز بتنافسية شديدة، يواجه القادة الإداريين مواقف ومشاكل معقدة تتطلب حلول جديدة وتغيرات بيئية داخلية وخارجية تفرض البحث عن أفكار جديدة لتطوير مؤسساتهم وضمان بقاءها. والقائد المبدع هو الذي يترجم المعرفة إلى اختيارات جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات أو اتخاذ قرارات، أو الحصول على منتجات أو خدمات جديدة⁵.

¹ جمال الدين مرسي وآخرون ، مرجع سابق، ص109

² ابتسام سلامة، المهارات القيادية الحديثة ، ورشة عمل ، القيادة الإدارية الإبداعية السبيل للتميز الإداري، الملتقى الإداري الخامس، الإبداع والتميز الإداري، الجمعية السعودية للإدارة، 2007.

³ مصطفى فهمي ، علي القطان ، علم النفس الاجتماعي ، ط3، مكتبة الخانجي للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة ، 1979 ، ص269 .

⁴ دريوش شهيناز، نفس المرجع السابق، ص64.

⁵ عفاف محمد الباز، دور القيادة في إدارة الأزمات، مجلة التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص74 .

ويتميز القائد المبدع بالسمات التالية:¹

- ✓ الإحساس بالمشكلات؛
- ✓ وفرة وأصالة الأفكار؛
- ✓ الاستقلالية؛
- ✓ المرونة و التكيف.

ثانيا: دراسة السمات السلوكية

وتعني السمات السلوكية قدرة القائد على التفاعل والتواصل مع الأفراد والجماعات بنجاح وقدرته على التأثير في سلوكهم باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة .2 وقد ثبت أن هذا النوع من السمات ضروري لنجاح أو فشل القائد في قيادة المؤسسات الحديثة وذلك لارتباطها بميدان العلاقات الإنسانية التي تتميز بالتعقيد، كون أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا غنى عنها عن التفاعل بين القائد ومرؤوسيه. ومن بين أهم هذه السمات المشاركة في صنع القرارات، القدرة على الاتصال، تمثيل القدوة الحسنة للمرؤوسين، ومهارة بناء العلاقات الإنسانية.²

(1) المشاركة في صنع القرارات

إن اتخاذ القرارات الإدارية يعتبر من المهام الجوهرية للقائد الإداري ومن هنا وصفت عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة ووصف القائد بأنه متخذ القرارات، وتبدو أهمية عملية اتخاذ القرارات بالنسبة لأية مؤسسة من خلال ارتباطها بجوانب العملية الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وسياسات واتصالات وتعويض وغيرها . إذ أصبح النجاح الذي تحققه أية مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة . كما تبدو أهمية القرارات بالنسبة للقائد من خلال كونها تؤثر في أداء التنظيم الذي يقوده وأهدافه من ناحية، ومن خلال كونها تعبر عن نوع هيكل التنظيم ونوع العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه من ناحية أخرى ،³ وهناك أسلوبين لاتخاذ القرارات أحدهما هو السائد في اليابان، والذي يتميز بتركيزه على تحديد المشكلة أكثر من تركيزه على إيجاد الحل، وتركيزه على وجهات النظر المختلفة بحيث تتم مناقشة الحل بعد الاتفاق على المشكلة، وتركيزه على البدائل أكثر من تركيزه على الحل الصائب، فالتركيز على فهم المشكلة وتحديدها وعلى وجهات النظر المختلفة يتيح الفرصة

¹ الصالح جيلج ، مرجع سابق ، ص 94 ، 65.

² دريوش شهيناز، مرجع سابق، ص 66، 67.

³ نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص 389 ، 388.

للاشتراك في صنع القرار، أما الأسلوب الثاني وهو السائد في الولايات المتحدة الأمريكية فيقوم على ضرورة إقناع الأفراد بالقرار أي الترويج للقرار "لتنفيذه"¹.
والأسلوب الأول هو أسلوب يأخذ وقتا طويلا ولكنه أكثر فاعلية لأن القرار إذا صدر معناه أنه وضع موضع التنفيذ، أما الأسلوب الثاني يعتمد على مرحلة ثانية هي مرحلة إقناع العاملين بالقرار قبل تنفيذه، لذلك يجب أن يسعى القائد إلى إشراك مرؤوسيه في صنع القرارات ليسهل تنفيذها.

(2) تفويض القائد السلطة للمرؤوسين

التفويض هو العملية التي بموجبها ينقل شخص ما أو مجموعة من الأشخاص الذين يتمتعون بالصلاحية جزء من تلك الصلاحية إلى مرؤوس واحد أو مجموعة من المرؤوسين، والتفويض في النشاط الإداري هو عملية ينقل بها الرئيس جزء من صلاحيته إلى المرؤوس ليتمكن من انجاز الأعمال المكلف بها². أو هو " أن يعهد القائد الإداري لبعض أو أحد مرؤوسيه بواجبات أو مهام معينة مبينا لهم حدود هذه الواجبات، والنتائج المطلوب منهم تحقيقها، وهذا يتطلب منه التفويض لهم السلطة اللازمة لانجازها، إلا أن ذلك لا يحول عنه مسؤوليته عن عمل المرؤوسين، أي أن التفويض يكون للسلطة وليس للمسؤولية"³.

(3) تمكين القائد للمرؤوسين

يعرف التمكين على أنه " نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون التدخل المباشر للإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية، ومناخ ملائم، وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم، وقياس الأداء بناء على أهداف واضحة"⁴. ويعبر بإيهام عن مفهوم التمكين بأنه "شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية، وأن أداءه يقاس بالنتائج، وأنه ينظر إليه على أنه شخص مفكر ويسهم في الأداء وتطويره وليس مجرد زوج من الأيدي تنفذ ما تؤمر به"⁵.

(4) تمثيل القدوة الحسنة للمرؤوسين

تعني القدوة الحسنة سلوكا أو تصرفا مثاليا يحتذي به، وفي الغالب يتبع المرؤوسين القائد فيما يفعل، لذلك يجب على القائد أن يلزم نفسه بالفعل لا بالقول حتى يلتزم مرؤوسيه بفعل ما يطلبه (تنفيذ الأوامر). فالقيادة تحمل معنى القدوة وضرب المثل والسلوك الرمز من جانب القائد ليقبلي به مرؤوسيه، ويكونون أكثر طاعة وتفهما. ويتعين على القائد أن يمارس ويطبق ما يقوله لمرؤوسيه من المواعظ والنصائح من

¹ نفس المرجع السابق ، ص 391 .

² سهيل أحمد عبيدات ، مرجع سابق ، ص 75 .

³ نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص 230 .

⁴ عطية حسين افندي ، تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2003 ، ص 13 .

⁵ عبد الرحمان بن عبد الله الشقاوي ، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية ، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440 هـ، محور الشراكة بين القطاعين العام والخاص ، 2002 ، ص 7 .

خلال سلوكه اليومي، وأن يحدد نموذجاً واضحاً للمرؤوسين فيتبعونه بدافع الإعجاب بالمثل، والقُدوة الحسنة سمة ضرورية للقائد ولكنها تتطلب بعض الخصائص من أهمها:

- الأخلاق الحسنة و الشخصية السوية؛
- العدالة؛
- تحمل المسؤولية؛
- الولاء المؤسسة؛
- الشفافية في السلوكيات.¹

(5) القدرة على الاتصال

الاتصال بأنه " عملية نقل المعلومات والرغبات (BERELSON & STEINER) عرف بيرلسون وستاينز والمشاعر والمعرفة والتجارب، إما شفويا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصائيات بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك. 2 "يتبين من هذا التعريف أن الاتصال هو تفاعل ديناميكي لتبادل الرسائل وقد تكون هذه الرسائل (معلومات، أفكار، مشاعر، رغبات...) بغرض الإقناع أو التأثير. والقدرة على الاتصال بالعاملين من العوامل الأساسية في القيادة فيجب على القائد تسطيح السلم الوظيفي من أجل التأكد من أنه قد تم توصيل الرسائل وكذلك فهمها، كما يجب عليه توضيح مدى تقديره لها ومدى استعداده للإصغاء والاستجابة للمرؤوسين وتشجيعهم على التغذية المرتدة، من أجل الإبقاء على قنوات الاتصال المتبادلة مفتوحة والتأكد من أنه تم توصيل الرسالة الصحيحة، ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة².

(6) مهارة بناء العلاقات الإنسانية مع الآخرين

تعني القدرة على بناء العلاقات الإنسانية " قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، ويتطلب ذلك وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم³. وتتطلب هذه المهارة قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه أفراداً وجماعات وفهم احتياجاتهم وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في إبداء الآراء واتخاذ القرارات ورفع روحهم المعنوية من خلال التحفيز المادي والمعنوي⁴.

¹ دريوش شهيناز، مرجع سابق، ص 70، 71.

² يورك برس، دورلنغ كندرلي ليمتد، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، بمكتبة لبنان ناشرون سلسلة الإدارة المثلى، بيروت، 2001، ص 32.

³ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 333.

⁴ دريوش شهيناز، مرجع السابق، ص 76.

ثالثاً: دراسة السمات الذهنية

إن العمل الإداري يتطلب توفير القدرات الذهنية التي تسمح للقائد بالتصرف والسلوك والعمل المناسب في الوقت المناسب ومع الشخص المناسب وكذلك لحل مشاكل المؤسسة . وتتمثل السمات الذهنية في فهم القائد للمؤسسة التي يقودها ووعيه بالترابط بين أجزائها ونشاطاتها إضافة إلى إدراك علاقتها بالبيئة الخارجية لها، ويمكن تصنيف السمات الذهنية إلى ثلاثة وهي:

- القدرات العقلية؛
- المهارات الإدارية والسياسية؛
- مهارة تعليم المرؤوسين .

1- القدرات العقلية

القدرات العقلية هي مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية التي يتمتع بها كل فرد من الأفراد، وهي قدرات تختلف باختلاف البيئات والمجتمعات . ويعد الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة، والذكاء هو " القدرة على تقييم المواقف بسرعة، ورؤية أهميتها في الكيان الكامل للتجربة الماضية والحالية وإدراك الاتجاه المحتمل للأحداث والأعمال.

2- المهارات الإدارية والسياسية

تعرف المهارات السياسية بأنها تلك المهارات التي تساعد القائد الإداري على رؤية الأمور بشكل كل متكامل والربط بين الأجزاء ربطاً منطقياً والإدراك الواقعي للأمور . فباكتساب القائد المهارة السياسية يستطيع التوفيق بين الاتجاهات السياسية للدولة وبين نشاط المؤسسة.

3- مهارة تعليم المرؤوسين

تعتبر عملية رسم الآليات الصحيحة لتسهيل عملية التعلم المستمر للأفراد والفرق، وتجهيز البنية التحتية التي تساعد على من مهام القائد الرئيسية، حيث ترتبط عملية التعلم بإستراتيجية المؤسسة وأهدافها، وتعتبر هذه المرحلة من أقصى درجات الارتباط بين أداء المؤسسة وعملية التعلم، وعليه فإن القائد يعطي اهتماماً كبيراً لقضايا الأفراد والفرق في المؤسسة من خلال السعي إلى تنمية قدراتهم على الانجاز والتفكير.¹

¹ نفس المرجع السابق، ص 77، 79.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية عوامل التمكين والسمات القيادية

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتمكين والقيادة

سنحاول في هذا المبحث التعرض لأهم الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بمتغيرات الدراسة، وذلك قصد التعرف على المساهمات السابقة في ما يتعلق بموضوع الدراسة الحالية بالإضافة إلى إبراز ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة حول الموضوع

هناك عدد من الدراسات السابقة فمنها باللغة العربية ومنها باللغة الأجنبية تمثلت هذه الدراسات في

التالي:

الفرع الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية

لقد تم تطرق العديد من الباحثين بالدراسة والتحليل لمواضيع حملت مفاهيم القيادة والتمكين سواء الدراسات التي تناولت متغيرين معا أي القيادة والتمكين أو تلك التي تناولت متغيرا واحدا أي القيادة أو التمكين كل على حدا.

01) دراسة (باديس بوخلوة ومُحَمَّد حمزة بن قرينة، 2015) بعنوان "حول اثر تمكين العاملين

على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بتقوت - ولاية ورقلة".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن اثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي في مؤسسة مطاحن الواحات بتقوت، بالإضافة إلى التعرف على اختلاف في تصور عينة الدراسة حول تمكين العاملين ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة، بحيث يعزى هذا الاختلاف إلى الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي والحالة الاجتماعية، وبعد إجراء التحليل الإستبانة التي شملت (84) موظفا توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود اثر ذي دلالة إحصائية لجميع متغيرات التمكين (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، تدريب العاملين، تحفيز العاملين) على الرضا الوظيفي، عدم رضا العاملين عن الترقية وعن علاقتهم برؤسائهم، وعن الراتب. وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول تمكين العاملين ومستوى الرضا الوظيفي.

02) دراسة (علاء الدين برع العامري، 2016) بعنوان "عوامل التمكين الإداري وتأثيرها في

أداء المنظمة الخدمية: بحث وصفي تحليلي لأراء عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية-

مديرية المرور العامة كلية الاقتصاد جامعة بغداد".

تناول البحث التمكين الإداري بأبعاده الفرعية (التدريب والتطوير، الحوافز، المشاركة بالمعلومات، الثقة و التفويض) وأداء المنظمة الخدمية بأبعادها الفرعية (تحسين كفاءة العمل، بناء المقدرات الجوهرية، التركيز على المستفيد من الخدمة، زيادة مشاعر رضا العمل، ودعم الالتزام التنظيمي). وقد تم توزيع استبيان على عينة من الضباط والبالغ عددهم (75) ضابطاً. وتكمن مشكلة البحث في ضعف أداء هذه المديرية فتم اقتراح عوامل التمكين الإداري للإسهام في معالجة ضعف الأداء وذلك لافتقار إدارة المديرية إلى الدراية الكافية بأبعاد التمكين من جانب وعلاقته الوثيقة بأداء المديرية من جانب آخر، وسعى الباحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها: وصف أبعاد التمكين وأداء المنظمة الخدمية ومدى إسهام عوامل التمكين في تعزيز أداء المنظمة الخدمية، واختبار علاقة الارتباط والأثر بينهما في المديرية.

03) دراسة (فلاح بن فرج السبيعي، 2017) بعنوان "انعكاسات اثر تطبيق التمكين الإداري

على التفكير الابتكاري: لموظفي البنوك العاملة بمدينة الرياض".

هدفت الدراسة إلى قياس اثر تطبيق التمكين الإداري على التفكير الابتكاري لدى عينة قوامها (139) مفردة من موظفي البنوك العاملة بمدينة الرياض. وقد خلصت إلى وجود تأثير معنوي لمستوى التمكين الإداري على مستوى التفكير الابتكاري لدى العاملين بالبنوك السعودية، مع اختلاف الأهمية النسبية لتأثير أبعاد التمكين الإداري على مستوى التفكير الابتكاري للعاملين، حيث حصل بعد تفويض الصلاحيات على المرتبة الأولى في التأثير بينما جاء بعد التحفيز في المرتبة الأخيرة، واختلفت في الوقت نفسه درجة تأثير أبعاد التفكير الابتكاري بمستوى التمكين الإداري، فقد تأثر بعد المرونة في التفكير بدرجة أكبر من باقي أبعاد التفكير الابتكاري. من ناحية أخرى أو ضحت نتائج الدراسة عدم وجود اختلافات معنوية بين متوسطات أبعاد التمكين الإداري والتفكير الابتكاري بين عينة الدراسة تعزى لمتغيري الجنس والعمر، في الوقت الذي أسفرت فيه النتائج عن وجود اختلافات معنوية بين مفردات عينة الدراسة تعزى إلى متغيري المؤهل والخبرة.

04) دراسة (إخلاص إبراهيم الطروانة و سميرة محمد مبارك النهدي، 2017) بعنوان "حول

التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية في مديرات مدارس منطقة خميس مشيط".

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع ومستوى التمكين الإداري ومستوى المهارات الإدارية لدى مديرات مدارس منطقة خميس مشيط في السعودية، والتعرف على أهم معوقات التمكين الإداري. وقد تم استخدام استبيان موزعة على عينة عددها (181) مديرة كعينة مسح شامل.

وقد تم التوصل إلى النتائج الآتية: أن التمكين الإداري متاح لمديرات المدارس بدرجة متوسطة، وكان أبرز أبعاد التمكين الإداري: عمل المديرية وجهدها لتحقيق أهداف المدرسة، ودعم مشرفتها الإدارية للعمل الجماعي المهم في المدرسة، واحترام المشرفة لرأي المديرات وقراراتهن.

كما أشارت نتائج الدراسة إلى توفر المهارات الإدارية لدى المديرات، على النحو التالي: مهارات تكوين فرق العمل، مهارة القيادة، مهارة اتخاذ القرار، ومهارة الاتصال الفعال.

وجاءت أبرز معوقات التمكين الإداري من وجهة نظر المبحوثات:

عدم وجود تبادل حر للمعلومات، وعدم اقتناع الإدارة العليا بالتمكين الإداري، وطموح المديرات المنخفض، عدم وجود تدريب لاتخاذ القرار، وأداء المديرات المنخفض.

(05) دراسة (مُجد عبد إشتيوي) بعنوان "المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من

وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية".

هدفت الدراسة للتعرف إلى المهارات القيادية (الفنية، الإنسانية، الفكرية) وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية، حيث اعتمد الباحث على الاستبانة موزعة على جميع العاملين بالكلية والبالغ عددهم (176) عاملاً، كأداة رئيسية لجمع البيانات حول المشكلة محل البحث. ولقد بينت نتائج البحث إن توافر المهارات القيادية كانت بدرجة كبيرة وبنسبة (68.818) حيث كانت المهارات القيادية الفنية أولاً، تليها المهارات القيادية الإنسانية ثانياً، وتليها المهارات القيادية الفكرية آخراً. وان مستوى الأداء الوظيفي جاء بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (66.128). كما بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات القيادية بجميع أبعادها وبين المستوى الأداء الوظيفي من جهة نظر العاملين.

(06) دراسة (صالح عليما، 2006) بعنوان "السمات القيادية لدى القادة الأكاديميين

والإداريين في جامعة اليرموك".

هدفت هذه الدراسة لمعرفة السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك حيث تم استخدام استبانة موزعة على عينة تكونت من (106) قائد أكاديمي وإداري في الجامعة، وقد تم التوصل إلى النتائج الآتية:

1. أهم السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين مرتبة تنازليا على النحو الآتي:

(الاطلاع والمعرفة، العلاقات الإنسانية، العدل والموضوعية، التغيير والتطوير، الكفاءة، الحرية الأكاديمية).

2. أهم السمات القيادية المفضلة لدى القادة الإداريين مرتبة تنازليا على النحو الآتي:

(العلاقات الإنسانية، الاطلاع والمعرفة، التخطيط، الذكاء، التغيير والتطوير، العطاء والطموح).

07) دراسة حول علاقة التمكين الإداري بمدى ممارسة الأدوار القيادية لدى مدراء مدارس التعليم العام بدولة الكويت (2016).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة فيما إذا كانت هناك علاقة بين التمكين الإداري وممارسة الأدوار القيادية لدى مدراء المدارس داخل مقر أعمالهم. تم استخدام استبيان نوزع على عينة عشوائية من (117) مدير مدرسة الذكور والإناث وفي المناطق التعليمية الست بدولة الكويت (العاصمة - الأحمدية - حولي - الفروانية - الجهراء - مبارك الكبير).

توصلت النتائج إلى أن مدراء المدارس بدولة الكويت يتمتعون بمستوى لا بأس به في التمكين الإداري بالإضافة إلى أنهم يمارسون ادوار قيادية في مقرات أعمالهم.

كما توصلت النتائج إلى أن المدراء من الإناث لديهم ممارسة أكبر للقيادة من المدراء الذكور في محاور 1. بناء الرؤية و المهام المشتركة 2. تحديث المناهج و البرامج التعليمية 3. تكنولوجيا التعليم 4. محور التواصل المجتمعي. كما توصلت النتائج إلى أن المدراء الذين خدموا ثلاثون سنة فأكثر يمارسون دورا قياديا أكبر من المدراء الذين خدموا عددا اقل من السنوات.

08) دراسة (سماح مؤيد محمود وأسيل هادي محمود، 2007) بعنوان "أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية".

التمثلة بالمشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، وامتلاك المعرفة في تعزيز السمات القيادية للمدراء في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. تم استخدام استبيان موزع على 35 مديرا للتأكد من صحة فرضيتين، الفرضية الأولى هي " توجد علاقة ارتباطيه معنوية بين عوامل التمكين المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية،

وامتلاك المعرفة وتعزيز السمات القيادية". كما نصت الفرضية الثانية " تؤثر عوامل التمكين المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، وامتلاك المعرفة تأثيراً معنوياً في تعزيز السمات القيادية".

أظهرت النتائج وجود ارتباط بين عوامل التمكين (المشاركة بالمعلومات وامتلاك المعرفة) وتعزيز السمات القيادية. كما أظهرت النتائج أن عامل التمكين (امتلاك المعرفة) يؤثر تأثيراً معنوياً في تعزيز السمات القيادية للمدير.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

(Taher Hameed Abbas Bahia، 2019) بعنوان " دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي - دراسة ميدانية في مصنع إطارات ديوانية".

تتطلع الدراسة الحالية إلى بيان أهمية التمكين واستثماره كإستراتيجية تنمية لتعزيز إبداع العاملين في مصنع إطارات ديوانية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة فقد تم اعتماد استبانة ضمت عينة (75) عاملاً من مختلف مستويات المنظمة، فقد صيغت في ضوءه فرضيتين رئيسيتين، وتوصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تنسجم مع الاستنتاجات، أهمها: أن إجابات العينة المبحوثة عكست اتجاهها إيجابياً بأهمية التمكين كإستراتيجية حيوية من أجل إرساء دعائم والتطوير والإبداع وتبنيه كفلسفة عمل ناجحة بما يرقى لمستوى النهوض المنظمة.

دراسة (حنان ناصر العدواني، 2013) بعنوان " الأنماط القيادية السائدة لدى المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للعاملين من وجهة نظرهم".

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى أنماط القيادة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للعاملين من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم توزيع استبانة تألفت من (600) معلم ومعلمة في المرحلة الثانوية في المناطق التعليمية بدولة الكويت للعام الدراسي 2012/2013م. إذ توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن النمط القيادي السائد لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين ، كان نمط " القيادة الديمقراطي" ، وجاء في الرتبة الثانية نمط " القيادة التسلسلي" ، وجاء في الرتبة الأخيرة نمط " القيادة التسيبي".
- كان مستوى الضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم متوسطة.
- وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين مستوى ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للنمط الديمقراطي وبين الضغوط التنظيمية للمعلمين.

المطلب الثاني: المقارنة الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

يلاحظ من خلال الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة أن معظم هذه الدراسات تتفق على وجود أثر التمكين الإداري على عدد من متغيرات الأداء (القيادة ، الإبداع ، الأداء، السلوك الإبداع، الولاء، الرضا الوظيفي، الأنماط القيادية، فاعلية الأداء)، كما تناولت الدراسات السابقة هدفا مشتركا مع الدراسة الحالية في قياس مستوى التمكين الإداري في المؤسسات العامة والخاصة، إضافة إلى استخدامها للاستبانة كأداة لتحقيق هذا الهدف، ويتضح ذلك من خلال الدراسات السابقة العربية، نذكر منها، دراسة (محمود ومحمود 2007)، دراسة (الطروانة و النهدي 2017)، دراسة (السبيعي 2017)، دراسة (بوخلوة وبن قرينة 2015)، دراسة (العامري 2016)، وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها ربطت بين عوامل التمكين الإداري و السمات القيادية، وقليل من الدراسات التي ربطت بين عوامل التمكين و السمات القيادية، وهذا ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة.

المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية

البيانات	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الهدف	لقد اشتركت جل الدراسات حول هدف رئيسي واحد وهو التعرف على اثر التمكين الإداري على عدد من متغيرات الأداء كالقيادة، الإبداع، الولاء، الرضا الوظيفي، الأنماط القيادية، فاعلية الأداء.	تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية في مؤسسة قطاع خدمات تابع للدولة، وقليل قلة من الدراسات التي ربطت بين عوامل التمكين و السمات القيادية، وهذا ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.
مجتمع وعينة الدراسة	وجود اختلاف بين الدراسات في مجتمع وعينة الدراسة، فكل دراسة أسقطت دراستها على عينة معينة، معظمها طبقت في مؤسسات محل الدراسة.	لقد أسقطنا الدراسة في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة
أدوات التحليل والمنهج المستعمل	معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح جوانب المواضيع النظرية، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية، معتمدة على الاستبانة فقط.	اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية، معتمدين على الاستبانة، كأداة لتحقيق الأهداف.

المصدر: من إعداد الطالبتين.

+ تميز الدراسات الحالية عن الدراسات السابقة:

- تعتبر هذه الدراسة بناء معرفيا وتراكميا للدراسات السابقة، وتأتي هذه الدراسة استكمالاً لما قام به الباحثون السابقون في موضوع الدراسة فهي تبنى على ما توصلوا اليه من النتائج، وما قدموه من توصيات واطراحات؛
 - تركز الدراسة الحالية على موضوع اثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية، على عكس الدراسات السابقة لتناولها تمكين العاملين على عدد من متغيرات الاداء؛
 - اتضح ان هناك مستوى عال من مفهوم التمكين الاداري لدى العاملين وهذا راجع الى اهتمام المديرية بهذه العوامل؛
- تناولت الدراسة الحالية كلا متغيري على عكس الدراسات السابقة .

+ مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تكمن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة كونها أسهمت في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة فرضيات الدراسة إضافة إلى أنها مكنتنا من:
- ❖ ضبط متغيرات الدراسة حيث كان المتغير المستقل يتمثل في عوامل التمكين، والمتغير التابع يتمثل في السمات القيادية؛
 - ❖ صياغة مشكلة الدراسة وفرضيات الدراسة؛
 - ❖ ساهمت مجمل الدراسات السابقة وبشكل كبير في إعداد الاستبانة، وضبط أسئلة متغيرات الدراسة؛
 - ❖ الإلمام بالنتائج المتوصل إليها من الدراسات السابقة، مما مكنا من الانطلاق في الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل

لقد تم في هذا الفصل التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بكل من التمكين والقيادة الإدارية، و إعطاء لمحة عامة في ما يتعلق بتمكين العاملين من خلال استعراض مفاهيمه حيث أن التمكين يعمل على تحسن أداء العاملين ويعطيهم المزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات ويوسع قاعدة مشاركتهم، حيث أن التمكين الإداري للعاملين يعتبر من أهم العوامل التي تعزز السمات القيادية، والتمكين كإستراتيجية تجعل المديرين يقدمون أفضل أداء لما يتمتعون به من قدرات عالية و رضا عال تجاه منظماتهم ووظائفهم، وذلك من خلال السماح لهم بحرية العمل و التصرف والتفكير باستقلالية، يعني بذل المزيد من الجهد في العمل بكفاءة أعلى تخدم أهداف المنظمة وتعزز من سمات القائد الإداري، ويصبح أكثر مؤثرا في نفوس عامليه مديرا وقائدا.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لواقع عوامل التمكين و

السمات القيادية في المديرية الجهوية

موبيليس ورقلة

تمهيد:

بغية الإلمام بموضوع الدراسة وتكملة للجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول وللإجابة على الإشكالية الرئيسية سنتناول من خلال هذا الفصل الدراسة التطبيقية للموضوع، وذلك من خلال إجراء دراسة حالة لعينة من مديرية الجهوية موبيليس ورقلة، عن طريق توزيع استمارة استبيان بالإضافة إلى إجراء عدة مقابلات مع بعض العاملين.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

- في المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة؛
- وفي المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سوف يتم استعمال مجموعة من الأدوات والطرق من الأساليب الإحصائية المناسبة لخصائص مجتمع وعينة الدراسة، بغرض عرض، معالجة وتحليل المعطيات وسوف نتطرق لذلك كالتالي:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سوف يتم استعمال مجموعة من الأدوات والطرق من الأساليب الإحصائية المناسبة لخصائص مجتمع وعينة الدراسة، بغرض عرض، معالجة وتحليل المعطيات وسوف نتطرق لذلك كالتالي:

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يحتوي هذا المطلب على ثلاثة فروع الأول يتناول تقديم المؤسسة محل الدراسة، الثاني منهجية الدراسة، أما الثالث تم فيه تحديد متغيرات الدراسة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة.

الفرع الأول: تقديم العينة

تتمثل عينة الدراسة في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة، ويمكن تقديمها كما يلي:

أولاً: التعريف بمؤسسة موبيليس:¹

هي فرع من مجمع اتصالات الجزائر وأول متعامل للهاتف النقال ذات أسهم برأس مال يقدر ب 250000000000 دج، مسجلة في السجل التجاري تحت رقم B03 00962287 وقد تم الإعلان الرسمي عن نشأتها في شهر أوت 2003، وأصبحت لديها هيكل تنظيمي مستقل ابتداء من جانفي 2004، كما تم إنشاء أول إدارة مركزية لها في شهر جويلية 2004 بالجزائر العاصمة، وهي مؤسسة اقتصادية خدماتية تخضع لأحكام القانون التجاري.

1-1 مبادئ والتزامات المؤسسة

❖ ومن مبادئ المؤسسة: تتبنى المؤسسة المبادئ التالية:

الشفافية؛

الابتكار؛

التطور والتجديد والوفاء بالوعد؛

الحيوية والإبداع.

❖ ومن التزامات المؤسسة : تواجه المؤسسة عدة التزامات نوجزها في النقاط التالية:

- وضع شبكة ذات جودة عالية في متناول المشتركين؛
- ضمان وصول المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة؛

¹من وثائق المؤسسة.

- اقتراح عروض واضحة بسيطة وشفافة؛
- التحسن المستمر للمنتوجات، الخدمات والتكنولوجيات المستعملة؛
- الإصغاء المستمر للمشركين والاستجابة السريعة لشكاويهم؛
- التطوير والتجديد والوفاء بالوعد.

ثانيا: التطور التاريخي بمؤسسة موبيليس

اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم برؤوس أموال عمومية، تتعامل في سوق الشبكات وخدمات الاتصال، أنشأت في أفريل 2002 بموجب 03-2000 من 5 أوت 2003 المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، في سنة 2014 بلغ رأسمال الشركة 100 مليون موزعة على 20000 سهم تبلغ قيمة كل واحد منها 5000 دج دخلت اتصالات الجزائر السوق فعلا ابتداءً من 1 جانفي 2013 ساعية لتحقيق الأهداف التالية:

- ✓ زيادة عروض خدمات الاتصال وتسهيل الحصول عليه من طرف أكبر عدد ممكن من المستعملين؛
- ✓ الرفع من نوعية الخدمة المعروضة وتوسيع تشكيلها والعمل على جعلها أكثر تنافسية؛
- ✓ تطوير شبكة الاتصالات الوطنية.

وقد قامت مؤسسة اتصالات الجزائر بوضع برنامج لتطوير شبكة الاتصال للفترة 2008-2004 باستثمار تقديري بلغ 203.976 مليون دج أي ما يعادل 25 مليار دولار . وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال فرع من المؤسسة الأم اتصالات الجزائر بصفتها تملك فيها % 100 من الأسهم، ونالت هذه الأخيرة استقلاليتها في أوت 2003 . تعدى عدد العمال في مؤسسة موبيليس 1000 عامل سنة 2003 وتراجع العدد إلى 600 عامل خلال سنة 2004 ليعود ويرتفع من جديد حيث وصل عدد المستخدمين في سنة 2006 إلى 1700 عامل. ونعرض في النقاط الآتية أهم التطورات التي مرت بها مؤسسة موبيليس:

عام 2002 استفادت شركة اتصالات الجزائر من رخصة لتنظيم نشاطاتها للهاتف الثابت والنقال GSM ودخلت الرخصة حيز التطبيق بدءاً من الفاتح جانفي 2003 حيث أوكلت مهمة توفير خدمة الهاتف النقال لشركة اتصالات الجزائر باستعمال شبكة GSM الموروثة عن وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال؛

- في أوت 2003 تمت عملية تفريغ شركة اتصالات الجزائر وإنشاء ا تي م موبيليس للهاتف النقال في شكل شركة ذات أسهم؛

- في ماي 2004 موبيليس تدشن مركز خدمة المشتركين؛
- في أوت 2004 موبيليس تقترح خدمة الدفع المسبق موبيليس البطاقة؛
- ديسمبر 2004 موبيليس تدشن أول شبكة تجريبية لخدمة الهاتف النقال الجيل الثالث UHTS بالشراكة مع مؤسسة هواوي الصينية للتكنولوجيا؛
- ديسمبر 2004 موبيليس تحرز على مليون مشترك؛
- فيفري 2005 موبيليس تقترح خدمتي الانترنت عبر الهاتف MMS/GPRS تحت اسم MOBI+ ؛
- مارس 2005 موبيليس تعرض الخدمة الجديدة للدفع المسبق موبيليت وفي نفس الشهر تدشن موبيليس أول وكالة تجارية لها؛

- أفريل 2005 موبيليس تحرز على مليوني مشترك؛

- سبتمبر 2005 موبيليس تحقق نجاحاً آخر بإحراز ثلاث ملايين مشترك؛
- أكتوبر 2005 عائلة موبيليس تأخذ حجماً أكبر بأربعة ملايين مشترك؛

- مارس 2006 موبيليس تحرز على ستة ملايين مشترك؛
- استطاعت شركة موبيليس في الأشهر الأولى من سنة 2006 أن تغطي أكثر من 80 بالمائة من التراب الوطني؛
- الشبكة التجارية تتكون من 6000 نقطة بيع.

ثالثا: أهداف المؤسسة

تسعى مؤسسة موبيليس منذ نشأتها، إلى تحديد أهداف أساسية منها:

- تقديم أحسن الخدمات؛
- الإبداع؛
- تقديم الجديد بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية، وهذا ما مكناها من تحقيق أرقام أعمال مهمة وتوصيلها، في وقت قصير إلى ضم 10 ملايين مشترك.

وباختيارها وتبنيها لسياسة التغيير والإبداع ، تعمل موبيليس دوما على عكس صورة ايجابية وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشركين جد ناجعة بالإضافة إلى التنوع والإبداع في العروض والخدمات المقترحة.

إن موبيليس أرادت التمتع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائنهم، وما زاد ذلك قوة شعارها الجديد " أينما كنتم".

هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، ودليلا على التزامها بلعب دورا هام في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي لالتزامها بتعامل دورها الجماعي ومساهمتها في حماية البيئة، وهذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة: الشفافية، الوفاء، الحيوية والإبداع.

رابعا: التعريف بالمديرية الجهوية موبيليس ورقلة

تضم مؤسسة موبيليس 8 مديريات جهوية من بينها (المديرية العامة للوسط ، المديرية الجهوية سطيف -المديرية الجهوية قسنطينة ، المديرية الجهوية عنابة ، المديرية الجهوية الشلف ، المديرية الجهوية وهران ، المديرية الجهوية بشار، المديرية الجهوية ورقلة)

المديرية الجهوية ورقلة و التي هي محل دراستنا الميدانية لهذا البحث، و الوظائف الأساسية لهذه المديرية هي القيام بتنفيذ القرارات الإستراتيجية المتخذة من طرف الإدارة العليا .

تأسست هذه الأخيرة سنة 2004، تشرف على سبع ولايات للجنوب الشرقي من الاغواط إلى تلمسان تابعة لها من الناحية الإدارية، وتوجد على كل ولاية وكالة تجارية كما يوجد على كل مستوى دائرة حضرية كبرى لنقاط البيع، ويجري الآن مشروع إضافة عدة وكالات ونقاط بيع على المناطق و الدوائر ذات الكثافة السكانية المعتبرة في إطار الشفافية و التقرب من الزبون من أجل المحافظة عليه.

خامسا: الهيكل التنظيمي لمديرية موبيليس

التعليق

نلاحظ من خلال الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس mobilis انه يتكون من المدير الجهوي و يكون في قمة الهرم الإداري ويتواصل بصفة مباشرة مع مصلحة المنازعات و تاليها مصلحة الجودة وقسم الإعلام الآلي و الأمانة وتتفرع منه خمس مديريات يتم من خلالها تأدية مختلف المهام ووظائف المؤسسة.

تنظيم المؤسسة :

إن المديرية الجهوية لموبيليس بورقلة .تحت إدارة مدير الجهوي يقوم بتسييرها بالتكاليف الأمانة و المديريات الفرعية ، و ذلك بتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف الموجودة و هي منظمة كالآتي :

(1) المدير الجهوي :

يعتبر الخلية الأساسية في المديرية الجهوية إذ يشرف على مجموعة من المهام نذكر منها :

- ✓ تنظيم و تنشيط و مراقبة نشاطات المديرية ؛
- ✓ السعي إلى تطوير و رفع رأس المال التجاري للمديرية ؛
- ✓ السهر على تطبيق الإجراءات الإدارية ؛
- ✓ السهر على حسن سير وظائف العمال ؛
- ✓ التنسيق بين النشاطات الإدارية ؛
- ✓ السهر على تكوين و إعلام و تطوير كفاءات الموارد البشرية للمؤسسة .

(2) الأمانة :

مهامها هي :

- ✓ تعمل على تنظيم المواعيد و حفظ الأسرار ؛
- ✓ تحليل الوثائق الإدارية ؛
- ✓ تسجيل البريد الوارد و توزيعه على المصالح ؛
- ✓ استقبال و إرسال الفاكس ؛
- ✓ استقبال و إرشاد الزوار .

(3) مهام مسؤول الجودة :

منحت له عدة صلاحيات و مسؤوليات لذلك و المتمثلة فيما يلي :

- ✓ متابعة و تنفيذ التوجيهات ؛
- ✓ تسيير وثائق و مستندات إدارة الجودة ، و كذا الوثائق التي ترد من خارج الشركة و التي لها علاقة بنظام الجودة ؛
- ✓ التحكم في أجهزة القياس و الاختبار ؛
- ✓ المتابعة و التحقق من عدم المطابقة ؛
- ✓ القيام بدراسة الإجراءات الوقائية و التصحيحية مع باقي المسؤولين و وضعها حيز التطبيق ؛
- ✓ إدارة التحسين ؛

متابعة و تنفيذ التدقيق الداخلي للجودة.

الفرع الثاني: طريقة الدراسة

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة: ويتكون من عمال في المديرية محل الدراسة والموضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم(2-1): يوضح مجتمع الدراسة

عدد العمال	نوع نشاط المؤسسة	نوع المؤسسة	المؤسسة
35	خدمي	شركة عمومية اقتصادية ذات اسهم	المديرية الجهوية موبيليس ورقلة

المصدر: من إعداد الطالبتين

عينة الدراسة: عمال المؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية ليوزع عليهم الاستبيان، وقد تم توزيعها والجدول أدناه يوضح ذلك:

الجدول رقم(2-2): عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات الغير مسترجعة	عدد الاستثمارات الملغية	عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل
40	35	5	0	35

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول رقم (02) أعلاه فقد تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة المتمثلة في كل من الموظفين في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة حيث تم توزيع 140 استبانة تمكنا من استرجاع 35 استبانته، والغير مسترجعة 05 في حين لا توجد إستبانات ملغاة و أما الصالحة للتحليل فقد كانت 35 استبانته موضحة في الجدول أعلاه.

ثانيا: متغيرات الدراسة

جدول رقم (2-3): متغيرات الدراسة

المتغيرات	
المتغير التابع	عوامل التمكين
المتغير المستقل	السمات القيادية

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

أولا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS وهذا للتوصل إلى ما يلي:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا ؛
2. مصفوفة الارتباطات سيبرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
3. تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛
4. تحليل التباين الأحادي (OneWayANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

ثانيا: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الاعتماد على الملاحظة العلمية الوثائق الرسمية للمؤسسة.

الاستبيان: حيث خصص الاستبيان لمعرفة مدى وعي المستجوبين لمفهوم التمكين و القيادة بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية " مثل (الجنس, العمر, المستوى التعليمي, الخبرة, الوظيفة).

الجزء الثاني: يتعلق بمفهوم عوامل التمكين ويحتوي على 15 عبارة.

الجزء الثالث: يتعلق بمفهوم السمات القيادية ويحتوي على 11 عبارة.

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الأول والثاني والثالث في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 3 درجات, ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال, يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس "ليكارت الثلاثي" كما يلي:

- موافق تعطى لها 3 درجات؛

- محايد تعطى لها درجتان؛

- غير موافق تعطى لها درجة واحدة.

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " ليكارت الثلاثي " كما هو موضح كما يلي:

جدول رقم (2-4): توزيع درجات الموافقة لمقياس (LIKERT)

موافق	محايد	غير موافق	الدرجة
3	2	1	
من 2.34 إلى 3	من 1.67 إلى 2.3	من 1 إلى 1.66	مجال متوسط

المصدر: وليد بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (3 - 1 = 2) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ($0.66 = 3/2$), ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: (من 1 إلى 1.66 قليل ومن 1.67 إلى 2.34 متوسط ومن 2.35 إلى 3 مرتفع).

❖ الوثائق: تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالمديرية الجهوية موبيليس ورقلة والتي وفرت بعض

المعطيات الضرورية للبحث, حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة ومختلف فروعها.

❖ الملاحظة العلمية: بحيث تم الاعتماد على الملاحظة و التي كان لها دور كبير يفسح المجال لاستكشاف

ميدان الدراسة والتعرف على الهياكل والمصالح، وذلك من خلال الزيارات والتنقل بمختلف الأماكن بميدان

الدراسة والتي سمحت بالتعرف على طبيعة وظروف العمل.

❖ المقابلة: تم الاعتماد على المقابلة بتحضير أسئلة متنوعة تشمل متغيرات البحث ومحاور الاستبيان وبشكل مفصل ودقيق وتقسيمها على عدة مقابلات وفي أوقات مختلفة ومع عدة أطراف رئيسية في مديرية الجهوية موبيليس ورقلة.

ثالثا: صدق وثبات الاستبيان

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

- صدق المحكمين: ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

- ثبات الاستبيان: تم قياسه من خلال معامل الفا كرونباخ والذي نوضحه في الجدول التالي:

الجدول (2-5): نتائج ألفا كرونباخ

المتغيرات	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
عوامل التمكين	15فقرة.	0.835
السمات القيادية	11فقرة.	0.972
الإجمالي	26فقرة.	0.899

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel و spss v20

من خلال الجدول (2-5) نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ يصل إلى 95.7% حيث يعتبر موجب ذو مستوى ممتاز و من الثقة والثبات، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات .

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

في هذا المبحث سوف نتحدث عن نتائج متغيرات الدراسة والمتمثلة في كل من المتغيرات الشخصية ومتغير نمط القيادة بالإضافة إلى متغير إدارة الأزمات، مع مناقشة النتائج المتوصل إليها. من خلال أدوات الجمع والتحليل والتي من خلالها توصلنا إلى النتائج هذه الدراسة.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية

أولا: عرض النتائج المتعلقة بالمعلومات الشخصية للعينة

1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس (ذكور - إناث)

جدول رقم (2-6): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
77.1	27	الذكور
22.9	8	الإناث
% 100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على تحليل برنامج Excel و spss v20

من خلال الجدول رقم (2-6) المبين أعلاه نلاحظ، أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور على 77.1% بتعداد 27، أما نسبة الإناث كانت 22.9% بتعداد 8 من مجموع أفراد العينة ويعود ذلك بدرجة كبيرة إلى طبيعة قطاع النشاط وطبيعة نظام العمل.

2- توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

جدول رقم (2-7): توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	فئة العمرية
%0	0	أقل من 30 سنة
%37.5	13	من 30 إلى 40 سنة
%51.4	18	من 41 إلى 50 سنة
%11.4	4	50 سنة فأكثر
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على تحليل برنامج Excel و spss v20

من خلال الجدول رقم (2-7) المبين أعلاه نلاحظ، أن الفئة العمرية من الموظفين في المديرية الجهوية موبليس بورقلة والتي تتراوح ما بين 41-50 سنة بنسبة 51.4% هي الأكثر تكرارا ، تليها الفئة العمرية من 30-40 بنسبة 37.1% من أفراد عينة الدراسة، تليها الفئة أكثر من 50 سنة بنسبة 11.4% من أفراد عينة الدراسة، وهي نتيجة منطقية لان هاتين الفئتين العمريتين النتتاليتين تسعيان أكثر من غيرها للبحث عن المعرفة واثبات الكفاءة من خلال التجارب الكبير في الاجابة على عبارات الاستبيان.

4- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

جدول رقم (2-8): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
8.6%	3	المستوى الثانوي
60.0%	21	المستوى الجامعي
31.4%	11	مستوى الدراسات العليا
100%	35	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على تحليل برنامج Excel و spss v20

وبالنسبة لمتغير المستوى التعليمي من خلال الجدول رقم (2-8) لأفرد عينة الدراسة فقد وجد أن (0.60%) من الأفراد الحاصلين على المستوى الجامعي و تاليها مستوى الدراسات العليا بنسبة (31.4%)، و هذا المؤشر بالغ الأهمية للمستوى العالي للكفاءات البشرية المتخصصة المتواجدة بمديرية الجهوية موبيليس ورقلة، ومدى الأهمية التي توليها المؤسسة لتحقيق متطلبات التمكين، حيث نجد فقط (8.6%) لهم مستوى ثانوي ، وهذا راجع أيضا لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب متخصصين في هذا المجال بالإضافة إلى سياسة المؤسسة التي تهتم بالمستوى العالي للعمال.

5- توزيع افراد العينة حسب الخبرة

6- الجدول رقم (2-9): يوضح توزيع افراد العينة حسب الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة في المديرية
2.9%	1	اقل من 5 سنوات
2.9%	1	من 5 الى 10 سنوات
54.3%	19	من 11 الى 15 سنة
40%	14	اكثر من 16 سنة
100%	35	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على تحليل برنامج Excel و spss v20

وفيما يتعلق بمتغير الخبرة، وكما تشير النتائج في الجدول رقم (2-9) الى أن الفئة (من 11 الى 15 سنة)، تحصلت على أكبر نسبة والتي تقدر ب 54.3%، وتليها فئة ذوي الخبرة (أكثر من 16 سنة) بنسبة 40% من افراد عينة الدراسة، ومن خلال هذه النتائج نجد ان المؤسسة تحافظ على العناصر ذات الكفاءة العالية لان متطلبات المنافسة والسوق تفرض عليها ذلك، ويعود ذلك للخبرة الكبيرة التي يتمتع بها هؤلاء الافراد.

ثانيا: عرض النتائج المتعلقة لعوامل التمكين

تم تحليل إجابات وأراء موظفي مديرية الجهوية موبيليس ورقلة من العاملين، اتجاه عوامل التمكين من خلال الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية:

جدول رقم (2-10): متوسط الإجابات لعامل التدريب و التطوير

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	عبارات عامل التدريب و التطوير
مرتفع	4	0.593	2.37	تبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب.
مرتفع	1	0.240	2.77	توفر الإدارة لي فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل.
مرتفع	3	0.546	2.57	توفر لي الإدارة دورات تدريبية مناسبة لتطوير مهراي.
مرتفع	2	0.482	2.60	تستعين مؤسستي بالخبراء في إعداد وتطوير برامج التدريب.
مرتفع	-	0.59	2.57	المتوسط الإجمالي للفقرات

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Excel و spss v20

يبين الجدول رقم (2-10) أعلاه المتعلق بمتوسط إجابات العمال حول بعد التدريب والتطوير باتجاهه بمتوسط حسابي، مرتفع 2.57 وانحراف معياري 0.59 وهو يقع في المجال موافق مما يعني أن بعد التدريب والتطوير موجود و مؤثرة في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة وهذا يعود بالأساس إلى:

توفير الإدارة للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل. وهذا ما تفسره الفقرة رقم (02) بمتوسط حسابي قدره 2.77 وانحراف معياري 0.240 وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن المديرية تهتم بالتعلم التنظيمي . كما وتستعين المديرية بالخبراء في إعداد وتطوير برامج التدريب. وهذا ما تفسره الفقرة رقم (04) بمتوسط حسابي قدره 2.60 وانحراف معياري 0.48 وهذا يدل على تفعيل برامج وأنظمة البحث عن أساليب وطرق فاعلة والتخطيط لها، توفر المديرية دورات تدريبية مناسبة لتطوير مهارات العمال . وهذا ما تفسره الفقرة رقم (03) بمتوسط حسابي قدره 2.57 وانحراف معياري 0.54 وهذا يزيد من الإبداع والابتكار في أداء العمل، تبني المؤسسة خطة واضحة للتدريب. وهذا ما تفسره الفقرة رقم (01) بمتوسط حسابي قدره 2.37 وانحراف معياري 0.59 وهذا يدل على أن التدريب مندرج وموجود في خطط المديرية .

وعليه نستنتج أن بعد التدريب والتطوير موجودة و مؤثر.

جدول رقم (2-11): متوسط الإجابات لمعامل الحرية و الاستقلالية

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	عبارات لعامل الحرية و الاستقلالية
مرتفع	3	0.575	2.31	امتلك حرية التصرف السريعة لمعالجة الحالات الطارئة.
مرتفع	4	0.617	2.17	امتلك الاستقلالية في اتخاذ القرارات.
مرتفع	2	0.434	2.51	أسهم بتطبيق استراتيجيات تحقق أهداف مؤسستي.
مرتفع	4	0.205	2.82	اعرف حدود تصرفاتي وأراقب نفسي دون الحاجة لرقابة الآخرين.
مرتفع	-	0.53	2.45	المتوسط الإجمالي للفقرات

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Excel و spss v20

يبين الجدول رقم (2-11) أعلاه المتعلق بمتوسط إجابات العمال حول بعد الحرية والاستقلالية باتجاه بمتوسط حسابي، مرتفع 2.45 وانحراف معياري 0.53 وهو يقع في المجال موافق مما يعني أن بعد الحرية والاستقلالية موجود و مؤثر في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة وهذا يعود بالأساس إلى:

معرفة العمال حدودهم تصرفاتهم ومراقبتهم لأنفسهم دون الحاجة لرقابة الآخرين. وهذا ما تفسره الفقرة رقم (08) بمتوسط حسابي قدره 2.82 وانحراف معياري 0.20 وهذا يدل على الرقابة الذاتية مما يعزز الشعور بالمسؤولية أثناء أداء المهام، يساهم العمال بتطبيق استراتيجيات تحقق أهداف المديرية، وهذا ما تفسره الفقرة رقم (07) بمتوسط حسابي قدره 2.51 وانحراف معياري 0.43 وهذا يدل على مساهمة العمال في السير الجيد بالإتباع ما تتضمنه الخطط الإستراتيجية تضمن تحقيق الأهداف، يمتلك العمال حرية التصرف السريعة لمعالجة الحالات الطارئة وهذا ما تفسره الفقرة رقم (05) بمتوسط حسابي قدره 2.31 وانحراف معياري 0.57 وهذا يدل على وجود التفويض داخل المديرية من قبل الإدارة، كما ويمتلكون الاستقلالية في اتخاذ القرارات. وهذا ما تفسره الفقرة رقم (06) بمتوسط حسابي قدره 2.17 وانحراف معياري 0.61 وهذا ما يسرع أداء المهام الطارئة . وعليه نستنتج أن بعد الحرية والاستقلالية موجودة و مؤثر.

جدول رقم (2-12): متوسط الإجابات لعامل امتلاك المعرفة

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	عبارات لعامل امتلاك لمعرفة
مرتفع	2	0.40	2.88	اعتمد الحوار المباشر مع الآخرين بغية توضيح أفكار حل

مشكلة ما.				
مرتفع	3	0.45	2.82	الحوار اليومي الذي يسبق العمل فرصة جيدة للحصول على معلومات مفيدة
مرتفع	1	0.16	2.97	أقوم بتحضير نتائج التجارب السابقة عند مواجهتي لمواقف جديدة في العمل.
مرتفع	-	0.21	2.89	المتوسط الإجمالي للفقرات

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Excel و spssv20

يبين الجدول رقم (2-12) أعلاه المتعلق بمتوسط إجابات العمال حول بعد امتلاك المعرفة باتجاه بمتوسط حسابي، مرتفع 2.89 وانحراف معياري 0.21 وهو يقع في المجال موافق مما يعني أن بعد امتلاك المعرفة موجود و مؤثر في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة وهذا يعود بالأساس إلى:

يقوم العمال بتحضير نتائج التجارب السابقة عند مواجهتهم لمواقف جديدة في العمل. وهذا ما تفسره الفقرة رقم (11) بمتوسط حسابي قدره 2.97 وانحراف معياري 0.16 ويعود ذلك إلى اهتمام المديرية بأن تكون متعلمة من خلال الإطلاع عن نتائج والتجارب السابقة والاستفادة منها، ويعتمد الحوار المباشر مع الآخرين بغية توضيح أفكار حل مشكلة ما. وهذا ما تفسره الفقرة رقم (09) بمتوسط حسابي قدره 2.82 وانحراف معياري 0.40 ويعود ذلك إلى وجود التنظيم للعمل واجتماعات ميدانية لدراسة وحل المشكلات، والحوار اليومي الذي يسبق العمل فرصة جيدة للحصول على معلومات مفيدة. وهذا ما تفسره الفقرة رقم (10) بمتوسط حسابي قدره 2.82 وانحراف معياري 0.45 وهذا يدل على فعالية ودور التنظيم الغير رسمي داخل المديرية. وعليه نستنتج أن بعد امتلاك المعرفة موجودة و مؤثر.

جدول رقم (2-13): متوسط الإجابات لعامل تفويض

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	عبارات لعامل التفويض
مرتفع	1	0.23	2.94	تنق الإدارة في قدراتي على أداء مهام الموكله إلي.
مرتفع	1	0.23	2.94	يمارس رئيسي المباشر الصلاحيات المفوضه لي في إطار تكليف بالعمل.

مرتفع	2	0.51	2.82	يسمح لي رئيسي المباشر بالمشاركة في اتخاذ القرارات
مرتفع	3	0.71	2.71	يقوم رئيسي المباشر بتفويض سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي.
مرتفع	-	0.27	2.85	المتوسط الإجمالي للفقرات

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Excel و spssv20

من خلال الجدول رقم (2-13) أعلاه المتعلق بمتوسط إجابات العمال حول عامل التفويض بمتوسط حسابي 2.85 وانحراف معياري 0.27 وهو يقع في المجال الموافق مما يعني أن مديرية موبيليس تقوم بتفويض العمال وهذا يعود بالأساس إلى:

أن الإدارة تثق في قدرات العمال على أداء المهام الموكلة إليهم ويقوم الرؤساء بممارسة الصلاحيات المفوضة لهم في إطار التكليف بالعمل وهذا ما تفسره الفقرتين 12 و 13 بمتوسط حسابي قدره 2.94 وانحراف معياري 0.23، وكذلك يسمح للعمال في المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا ما تفسره الفقرة رقم 14 بمتوسط حسابي قدره 2.82 وانحراف معياري 0.51 وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بإشراك العمال في اتخاذ القرارات، وكذلك تقوم المديرية بتفويض عمالها بالصلاحيات الكافية لانجاز مهامهم الوظيفية وهذا ما تفسره الفقرة رقم 15 بمتوسط حسابي قدره 2.71 وانحراف معياري 0.71 وهذا يدل على أن هناك تفويض للعمال بالصلاحيات. وعليه نستنتج أن عملية تفويض مفعلة في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة من اجل تمكينهم.

ثالثا: عرض النتائج المتعلقة بسمات القيادة

تم تحليل إجابات وأراء الباحثين من موظفي مديرية الجهوية موبيليس ورقلة للعاملين، اتجاه سمات القيادة من خلال الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية:

جدول رقم (2-14): متوسط الإجابات لسمات القيادة

عبارات سمات القيادة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
رئيسي المباشر لديه القدرة على بث روح التعاون مع الآخرين وتعزيز روح العمل فيما بينهم.	2.22	0.87	5	متوسط
رئيسي المباشر لديه القدرة بتوجيه العاملين بالشكل	2.20	0.83	6	متوسط

				الصحيح للوصول إلى تحقيق الأهداف.
متوسط	7	0.82	2.17	رئيسي المباشر لديه القدرة على إقناع الآخرين.
متوسط	9	0.87	2.05	رئيسي المباشر يتقبل النقد كونه وسيلة فعالة لتصحيح المسار والكشف عن الأخطاء.
متوسط	2	0.82	2.28	رئيسي المباشر يعتبر أن انجاز أهداف المؤسسة هو المعيار الحقيقي لمنح المكافآت المطلوبة.
متوسط	3	0.78	2.28	يعتمد رئيسي المباشر على شخصيته في تحفيز العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
متوسط	1	0.79	2.31	يحرص رئيسي المباشر على التأكد من دقة البيانات والمعلومات التي احصل عليها قبل استخدامها في اتخاذ القرار.
متوسط	4	0.74	2.25	رئيسي المباشر لديه القدرة على عملية التخطيط لمواجهة الطوارئ والتغلب على الصعوبات.
متوسط	7	0.82	2.17	رئيسي المباشر لديه القدرة على التواصل الفعال بينه وبين العاملين لتسهيل عملية توصيل المعلومات وتبادل الأفكار.
متوسط	9	0.87	2.05	يسعى رئيسي المباشر جاهدا للتقليل من الصراعات
متوسط	8	0.80	2.14	رئيسي المباشر يمكنه شرح رؤية ورسالة المؤسسة لتوجيه العاملين نحوها.
متوسط	-	0.72	2.19	المتوسط الإجمالي للفقرات

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Excel و spssv20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم (2-14) المتعلق بمتوسط إجابات العمال حول السمات القيادية باتجاه متوسط حسابي 2.19 وانحراف معياري 0.72 وهو يقع في المجال المحايد مما يعني أن السمات القيادية موجودة وغير مؤثرة في المديرية الجهوية موبليس ورقلة وهذا يعود بالأساس إلى:

ان الرؤساء والمديرين ليس لديهم حرص كبير ن على التأكد من دقة البيانات والمعلومات التي يحصلون عليها قبل استخدامها في اتخاذ القرارات ، وهذا ما تفسره العبارة رقم (07) بمتوسط حسابي 2.31 وانحراف معياري 0.79 وهذا يدل على أن ليس لديهم إدراك لأهمية المعلومة الصحيحة في اتخاذ القرار الصحيحة والمثلى، المكافآت لا تمنح على أساس تحقيق الأهداف وهذا ما تفسره الفقرة رقم (5) بمتوسط حسابي 2.28 وانحراف معياري 0.82 وهذا يعني أنه يوجد ضعف في تحفيز العاملين لتحقيق الأهداف،

العمال لا يحفزون من طرف رؤسائهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما تفسره الفقرة رقم (6) بمتوسط حسابي 2.28 وانحراف معياري 0.78 وهذا راجع إلى أن شخصية الرؤساء غير مؤثرة في تحفيز العاملين ، أن الرؤساء ليس لديهم القدرة الكافية على التخطيط لمواجهة والطوارئ والتغلب على الصعوبات وهذا ما تفسره الفقرة رقم (8) بمتوسط حساب 2.25 وانحراف معياري 0.74 ، لدى الرؤساء القدرة الكافية لتوجه العاملين وهذا ما تفسره الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي 2.20 وانحراف معياري 0.83 ، ليس لدى رؤساء القدرة على إقناع الآخرين ، والتواصل الفعال بينهم وبين العاملين لتسهيل عملية توصيل المعلومات وتبادل الأفكار، وهذا ما تفسره الفقرتين رقم (3 و 9) بمتوسط حسابي 2.17 وانحراف معياري 0.82 وهذا يدل على ضعف عملية الاتصال بين الرؤساء والعمال. رؤساء لا يمكنهم شرح رسالة ورؤية المؤسسة لتوجيه العاملين، وهذا ما تفسره الفقرة رقم (11) بمتوسط حسابي 2.14 وانحراف معياري 0.80. الرؤساء لا يتقبلون النقد كثيرا كونه وسيلة فعالة لتصحيح الأخطاء، ولا يسعون جاهدين للتقليل من الصراعات، وهذا ما تفسره الفقرتين رقم (4 و 10) بمتوسط حسابي 2.05 وانحراف معياري 0.87.

ومنه نستنتج انه لا توجد مستويات عالية لسمات القيادة لدى رؤساء المديرية الجهوية موبيليس ورقلة.

جدول رقم (2-15):متوسط الإجابات لعوامل التمكين

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
3	0.59	2.75	التدريب والتطوير
4	0.53	2.45	الحرية و الاستقلالية
1	0.21	2.89	امتلاك المعرفة
2	0.27	2.85	التفويض
	0.30	2.69	عوامل التمكين

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

ومن خلال الجدول أعلاه رقم (2-15) نلاحظ أن جميع العوامل التمكين المطبقة في المديرية بنسب متقاربة ، حيث جاءت في المرتبة الأولى امتلاك المعرفة بمتوسط حسابي (2.89) وانحراف معياري 0.21 وهذا يعني أن المديرية تحرص على أن يكون لدى عاملها المعرفة الكافية لانجاز مهامهم بكفاءة وفعالية، ويلبها التفويض بمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري 0.27 وهذا يعني أن المديرية تثق في عاملها بتفويضهم صلاحيات وسلطات كافية لانجاز مهامهم ، ويلبها التدريب والتطوير بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري 0.59 وهذا يعني أن المديرية تحرص على عملية تدريب عمالها من اجل اكتساب معارف جديدة في

مجال عملهم ، وفي الاخير الحرية والاستقلالية بمتوسط حسابي (2.45) وانحراف معياري 0.53 وهذا يعني أن المديرية تمنح الحرية الاستقلالية في مجال عملهم.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان عوامل التمكين قد بلغت متوسط حسابي (2.69) وانحراف معياري (0.30) وهو يقع في المجال المرتفع.

وعليه نستنتج انه يوجد مستوى مرتفع في تطبيق عوامل التمكين في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة .

ومنه نقبل الفرضية الثانية التي مفادها انه توجد مستويات عالية لتطبيق التمكين وعوامله في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة.

رابعا: عرض وتحليل وتفسير اثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية

جدول رقم (2-16): مصفوفة الارتباطات بين الابعاد والمحور

		المتغير التابع: السمات القيادية
التدريب والتطوير	Corrélacion de Pearson	.064
	Sig. (bilatérale)	.715
	N	35
الحرية والاستقلالية	Corrélacion de Pearson	-.055-
	Sig. (bilatérale)	.752
	N	35
امتلاك المعرفة	Corrélacion de Pearson	-.030-
	Sig. (bilatérale)	.865
	N	35
تفويض	Corrélacion de Pearson	.264
	Sig. (bilatérale)	.126
	N	35
المتغير المستقل: عوامل	Corrélacion de	.063

التمكين	Pearson	
	Sig. (bilatérale)	.718
	N	35

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss v20

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-16) أن قيمة معامل الارتباط بين السمات القيادية وبعد التدريب و التطوير قدرت ب (0.06) كما أن القيمة الاحتمالية قدرت ب (0.71) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يعني أن معامل الارتباط غير دال إحصائيا وبالتالي لا توجد علاقة بين السمات القيادية وعامل التدريب والتطوير.

1- أن قيمة معامل الارتباط بين السمات القيادية وبعد الحرية والاستقلالية قدرت ب (-0.05) كما أن القيمة الاحتمالية قدرت ب (0.75) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يعني أن معامل الارتباط غير دال إحصائيا وبالتالي لا توجد علاقة بين السمات القيادية و عامل الحرية والاستقلالية.

2- أن قيمة معامل الارتباط بين السمات القيادية وبعد إمتلاك المعرفة قدرت ب (-0.03) كما أن القيمة الاحتمالية قدرت ب (0.65) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يعني أن معامل الارتباط غير دال إحصائيا وبالتالي لا توجد علاقة بين السمات القيادية و عامل إمتلاك المعرفة.

3- أن قيمة معامل الارتباط بين السمات القيادية وبعد التفويض قدرت ب (0.06) كما أن القيمة الاحتمالية قدرت ب (0.71) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يعني أن معامل الارتباط غير دال إحصائيا وبالتالي لا توجد علاقة بين السمات القيادية و عامل التفويض.

ونلاحظ في الاخير أن قيمة معامل الارتباط بين السمات القيادية وعوامل التمكين قدرت ب (0.06) كما أن القيمة الاحتمالية قدرت ب (0.71) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يعني أن معامل الارتباط غير دال إحصائيا وبالتالي لا توجد علاقة بين السمات القيادية وعوامل التمكين.

ومنه نستنتج

انه لا توجد علاقة بين السمات القيادية وعوامل التمكين في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة. وهو ما نفى الفرضية الثالثة: التي تنص على ما يلي: توجد علاقة ارتباطيه طردية قوية بين تطبيق التمكين والسمات القيادية لدى أفراد المديرية الجهوية موبيليس ورقلة.

جدول رقم(2-17): نتائج تحليل الانحدار الخطي

القيمة الاحتمالية	معادلة الانحدار		قيمة "ت"	المكونات	القيمة الاحتمالية	قيمة "ف"	ر ²	معامل الارتباط	المنبئ
0.12	1.78	الثابت							
0.71	0.15	خط الميل	1.56	التمكين	0.71 ^b	0.13	0.004	0.06 ^a	التمكين

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss v20

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-17) أن قيمة Sig تساوي 0.7 وهي اكبر من 0.05 يعني لا يوجد معنى لذلك.

نلاحظ من الجدول ان قيمة Sig تساوي 0.12 الخاصة بالثابت المقدرة ب (1.78) وهي اكبر من 0.05 مما يعني انه غير معنوي، كما نلاحظ من الجدول ان Sig تساوي 0.71 الخاصة بميل خط الانحدار المقدرة ب (0.15) وهب اكبر من 0.05 مما يعني عدم معنوية خط الميل.

من خلال النتائج السابقة

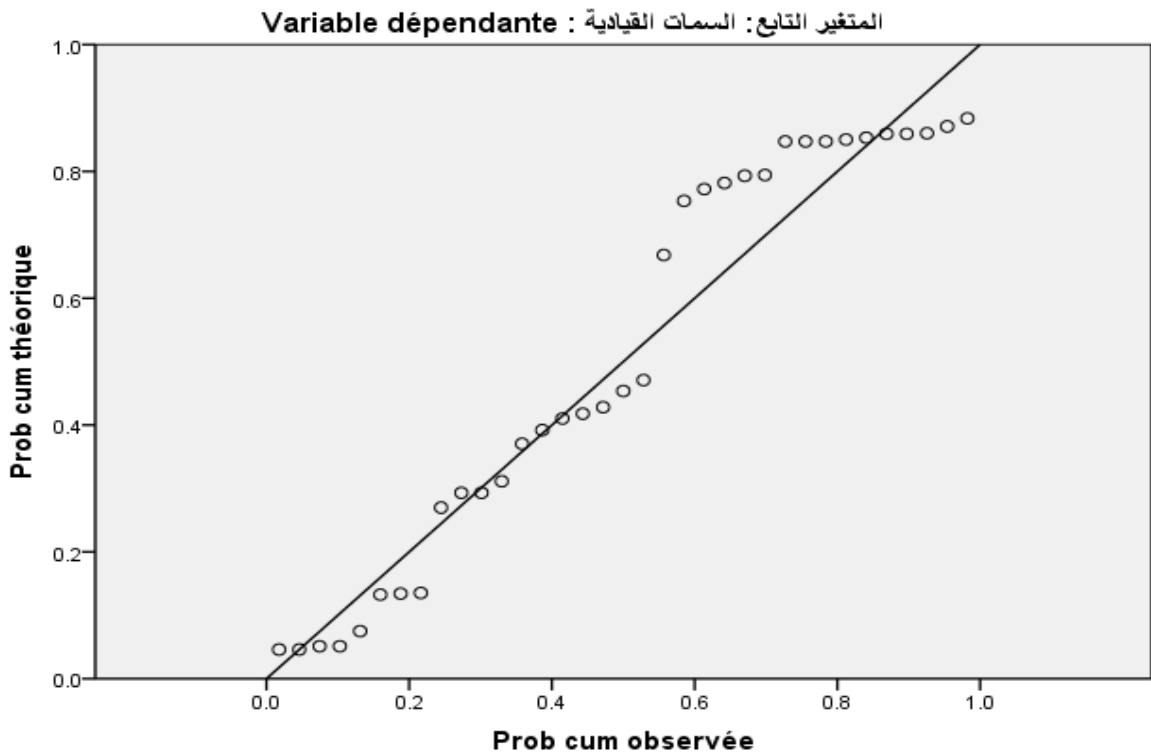
لا يمكن التنبؤ بالسمات القيادية من خلال عوامل التمكين.

مستوى دلالة الاختبار 0.0 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.5 فنرفضها، وبالتالي خط

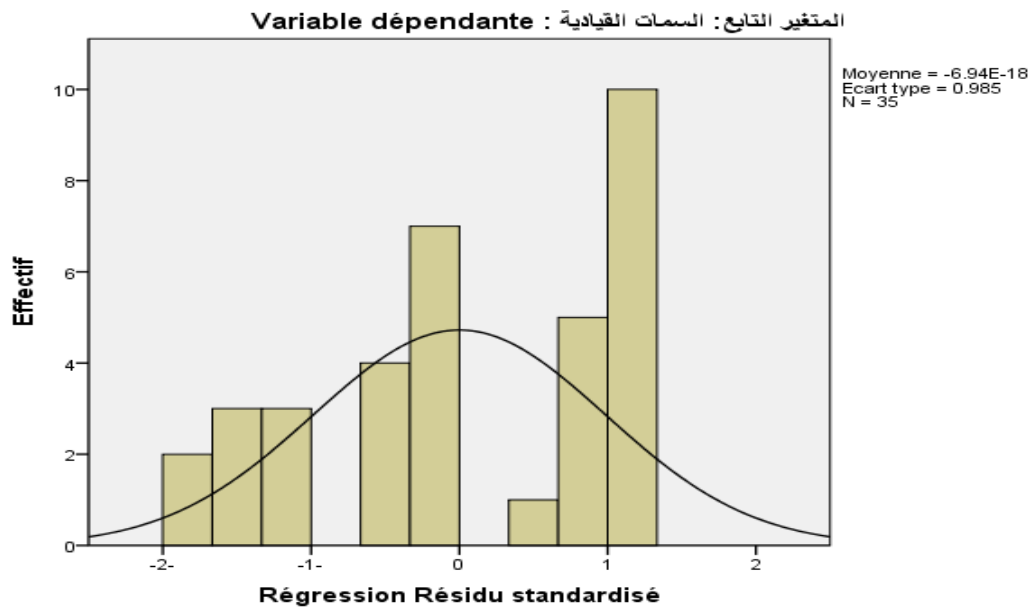
الانحدار يلائم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك، وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

الشكل رقم (2-1): مدى ملائمة خط الانحدار للمتغير التابع

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



Histogramme



- اختبار تاست و تحليل التباين الاحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم عوامل التمكين واثرها في تعزيز السمات القيادية

أولاً: متغير الجنس

جدول رقم(2-18): يوضح إختبار تي تاست للفروق بين اجابات العمال تبعا للجنس

Test d'échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
المتغير التابع: السمات القيادية	Hypothèse de variances égales	3.438	.073	.717	33	.479	.21170	.29534	-.38918-	.81258
	Hypothèse de variances inégales			.804	13.951	.435	.21170	.26323	-.35306-	.77646

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss v20

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-18) أن قيمة اختبار (Leven,s test) لعينة الدراسة قدرت ب (0.8) عند درجة حرية (13.95) كما أن القيمة الاحتمالية Sig=0.43 وهي أكبر من مستوى الدلالة مما يعني عدم وجود فروق بين الجنس.

ثانياً: متغير العمر

جدول رقم(2-19): يوضح تحليل التباين الاحادي لدراسة

ANOVA					
المتغير التابع: السمات القيادية					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.795	2	.397	.737	.486
Intra-groupes	17.247	32	.539		
Total	18.041	34			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss v20

يبين الجدول (2-19) لاختبار ANOVA لعينة الدراسة أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لدى أفراد المديرية الجهوية موبيليس ورقلة، تعزى للعمر، بخصوص أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية، ومن ثم يظهر من خلال تحليل التباين الأحادي أن قيمة F قدرت ب (0.73) كما أن القيمة الاحصائية لمتغير العمر قدرت (0.48) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين متغير العمر والسمات القيادية.

ثالثاً: المستوى التعليمي

جدول رقم(20-2): يوضح تحليل التباين الاحادي لدراسة

ANOVA					
المتغير التابع: السمات القيادية					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significati on
Inter-groupes	1.116	3	.372	.681	.570
Intra-groupes	16.925	31	.546		
Total	18.041	34			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss v20

يبين الجدول (20-2) لاختبار ANOVA لعينة الدراسة أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لدى أفراد المديرية الجهوية موبيليس ورقلة، تعزى للمستوى التعليمي، بخصوص أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية، ومن ثم يظهر من خلال تحليل التباين الأحادي أن قيمة F قدرت ب (0.68) كما أن القيمة الاحصائية لمتغير المستوى التعليمي قدرت (0.57) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين متغير للمستوى التعليمي والسمات القيادية.

رابعا: متغير الخبرة

جدول رقم(21-2): يوضح تحليل التباين الاحادي لدراسة

ANOVA					
المتغير التابع: السمات القيادية					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
Inter-groupes	.526	3	.175	.311	.818
Intra-groupes	17.515	31	.565		
Total	18.041	34			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss v20

يبين الجدول (21-2) لاختبار ANOVA لعينة الدراسة أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لدى أفراد المديرية الجهوية موبيليس ورقلة، تعزى للخبرة، بخصوص أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية، ومن ثم يظهر من خلال تحليل التباين الأحادي أن قيمة F قدرت ب (0.31) كما أن القيمة الاحصائية لمتغير الخبرة قدرت (0.81) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين متغير للمستوى التعليمي والسمات القيادية.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

نحاول خلال هذا المطلب مناقشة نتائجنا التي توصلنا لها في دراستنا لأثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية حيث تمثلت أهم النتائج التي توصلنا لها فيما يلي:

الفرع الأول: نتائج اختبار الفرضيات: توصلنا إلى النتائج التالية :

توجد مستويات عالية لسمات القيادة لدى أفراد المديرية الجهوية موبيليس ورقلة: عدم التوصل لهذه النتائج بعد نفي الفرضية (1).

- ✓ ان الرؤساء والمديرين ليس لديهم حرص كبير ن على التأكد من دقة البيانات والمعلومات التي يحصلون عليها قبل استخدامهم في اتخاذ القرارات ؛
- ✓ المكافآت لا تمنح على أساس تحقيق الاهداف؛
- ✓ العمال لا يحفزون من طرف رؤسائهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؛
- ✓ أن الرؤساء ليس لديهم القدرة الكافية على التخطيط لمواجهة والطوارئ والتغلب على الصعوبات؛
- ✓ ليس لدى الرؤساء القدرة الكافية لتوجه العاملين وإقناعهم، والتواصل الفعال بينهم وبين العاملين؛
- ✓ أن رؤساء لا يمكنهم شرح رسالة ورؤية المؤسسة لتوجيه العاملين؛
- ✓ الرؤساء لا يتقبلون النقد كثيرا كونه وسيلة فعالة لتصحيح الأخطاء، ولا يسعون جاهدين للتقليل من الصراعات.

يوجد مستوى مرتفع لتطبيق التمكين في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة: تم التوصل لهذه النتيجة بعد قبول الفرضية رقم 02.

- ✓ حرص المديرية أن يكون لدى عاملها المعرفة الكافية لانجاز مهامهم بكفاءة وفعالية؛
- ✓ نستنتج أن المديرية تثق في عاملها بتفويضهم صلاحيات وسلطات كافية لانجاز مهامهم ؛
- ✓ نستنتج أن المديرية تحرص على عملية تدريب عمالها من اجل اكتساب معارف جديدة في مجال عملهم؛
- ✓ نستنتج أن المديرية تمنح الحرية الاستقلالية في مجال عملهم.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين تطبيق التمكين والسمات القيادية لدى أفراد المديرية الجهوية موبيليس ورقلة: عدم التوصل لهذه النتيجة بعد نفي الفرضية رقم 03.

الفرضية الرابعة: لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول السمات القيادية لدى أفراد المديرية الجهوية موبيليس ورقلة تعزى لاختلاف خصائصهم الشخصية .

الفرع الثاني: مناقشة النتائج و مقارنتها مع الدراسات السابقة

وعليه فان هذه النتائج التي توصلنا لها تشابهت مع بعض الدراسات واختلفت مع دراسات أخرى ولذا نظرا للعديد من الظروف والأسباب والتي نذكر فيما يلي:

واقع التمكين الإداري وعوامله بالمديرية الجهوية موبيليس ورقلة

❖ المتوسط العام لعوامل للتمكين : كان بمستوى مرتفع وهذا ما يوحي إلى أن عامل التمكين الإداري لدى

العاملين بالمديرية الجهوية موبيليس ورقلة

➤ فيما يخص عامل التدريب والتطوير نجد أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة وهذا ما يؤكد فهمهم الجيد للأسئلة من جهة ومن جهة أخرى يجعل المديرية من أنها تسعى إلى تطوير مهارات العاملين، وتدريبهم، وتتيح للعاملين فرصة التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال أعمالهم.

➤ فيما يخص عامل التفويض نجد أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة وهذا ما يؤكد فهمهم الجيد للأسئلة من جهة ومن جهة أخرى يبين درجة ثقة التي تمنحها إدارة المديرية للعاملين وكذلك من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا للثقة المتبادلة بين العمال والإدارة ومن جهة أخرى متطلبات العمل للمديرية محل الدراسة كونها ذات طابع خدماتي تسعى إلى كسب زبائنها وتحقيق طلباتهم .

➤ أما فيما يخص عامل امتلاك المعرفة فمن خلال جميع الأسئلة نجد إجابات العمال كانت بمستويات مرتفعة مما يدل على أن المديرية محل الدراسة من خلال أفراد عينة الدراسة نجد أنها تعمل جاهدة لإتاحة الفرصة للعاملين للحصول على معلومات جديدة ومفيدة.

➤ عامل الحرية والاستقلالية: فمن خلال إجابات العلى جميع الأسئلة والتي كانت بمستوى مرتفع ندرك أن المديرية محل الدراسة، تمنح عاملها الاستقلالية في اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المديرية والحرية في التصرف.

وحتى تبلغ المديرية تحقيق أهدافها العامة وعلى جميع المستويات القصيرة الأجل، والمتوسطة منها الطويلة، ما عليها ألا أن تحافظ عليها وتعزيزها.

واقع السمات القيادية في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة:

نلاحظ النتائج المتعلقة بمتوسط إجابات العمال حول السمات القيادية باتجاه متوسط حسابي 2.19 وانحراف معياري 0.72 وهو يقع في المجال المحايد مما يعني أن السمات القيادية موجودة وغير مؤثرة في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة وهذا يعود بالأساس إلى:

إذ نجد أن إجابات أفراد العينة لجميع الأسئلة كانت بمستوى متوسط، وهذا يدل على أن الرؤساء ليس لديهم إدراك لأهمية المعلومة الصحيحة في اتخاذ القرار الصحيحة والمثلى، وكذلك لا يحفزون العمال من طرف رؤسائهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و أن شخصية الرؤساء غير مؤثرة في تحفيز العاملين ، أن الرؤساء ليس لديهم القدرة الكافية على التخطيط لمواجهة الطوارئ والتغلب على الصعوبات ، ليس لدى رؤساء القدرة على إقناع الآخرين، والتواصل الفعال بينهم وبين العاملين لتسهيل عملية توصيل المعلومات وتبادل الأفكار، وهذا يدل على ضعف عملية الاتصال بين الرؤساء والعمال. رؤساء لا يمكنهم شرح رسالة ورؤية المؤسسة لتوجيه العاملين. الرؤساء لا يتقبلون النقد كثيرا كونه وسيلة فعالة لتصحيح الأخطاء، ولا يسعون جاهدين للتقليل من الصراعات. وحتى تبلغ المديرية تحقيق أهدافها، ما عليها إلا أن تعيد نظرتها اتجاه الرؤساء والعاملين، والعمل على تقوية الروابط وعملية الاتصال بين الرؤساء والعاملين من اجل التأثير فيما بينهم و تعزيز السمات القيادية من اجل تحقيق أهدافها وبلوغها.

أما بالنسبة للدراسات السابقة: وتمثلت أهم نتائج معظم الدراسات في:

تميزت معظم نتائج الدراسات السابقة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين و المتغيرات الأخرى من خلال الأبعاد التي كانت محل دراسة كل حالة، إضافة إلى ذلك، السماح للموظفين أن يكون لهم رأي في القضايا التي يتعين عليهم التعامل معها، وبالتالي يشعرون بان لهم ملكية في هذه العملية، ضرورة السماح للموظفين بالوقوف على آرائهم، ويتطلب ضرورة تقييم وسائل الاتصال في كل الاتجاهات، كما توصلت إلى انه يجب على الإدارة ممارسة وتشجيع أسلوب تمكين العاملين من خلال الثقة والتواصل مع الموظفين.

(1) تختلف الدراسة الحالية مع دراسة (علاء الدين برع العامري) فيما يلي من ناحية الإطار الزمني والمكاني للدراسة، الاختلاف في أفراد العينة (الضباط العاملين)، وتشابهه معا في عوامل التمكين إلا أنها تختلف في النتيجة، وذلك من خلال مستوى تطبيق عوامل التمكين إذ توصل الباحث إلى أن

مستوى التدريب والتطوير، ومستوى التفويض، ومستوى الحرية والاستقلالية كان بشكل ضعيف، على عكس الدراسة الحالية توصلنا .

(2) تختلف الدراسة الحالية مع دراسة بعنوان (علاقة التمكين الإداري بمدى ممارسة الأدوار القيادية لدى مدرء المدارس التعليم العام بدولة الكويت) توصلت النتائج إلى أن المدرء يتمتعون بمستوى لا باس به في التمكين الإداري، بالإضافة إلى أنهم يمارسون ادوار قيادية في مقرات أعمالهم.

(3) تختلف الدراسة الحالية مع دراسة (صالح عليمات) أن القادة الإداريين و الاكاديميين في جامعة اليرموك معظم السمات القيادية مفضلة ومؤثرة فيهم .

(4) تختلف الحالية مع دراسة (محمود ومحمود) فيما يلي من ناحية الإطار الزمني والمكاني للدراسة، الاختلاف في أفراد العينة (المدرء في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي) وكذلك يوجد اختلاف في عاملي (المشاركة بالمعلومات والحرية والاستقلالية) حيث ظهر أن هناك ضعف في هذين العاملين (في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي) مقارنة بالنتائج المتوصلة إليها الدراسة الحالية إذ كانت كل مستويات عوامل التمكين مرتفعة، وان مستوى تعزيز السمات القيادية للمديرين في الوزارة ليس بالمستوى العالي، وذلك لان الوزارة من نتائج الاختبار لا تولى أهمية بتوفير عوامل التمكين وهذا راجع لضعف عاملي المشاركة بالمعلومات والحرية والاستقلالية، كذلك أظهرت النتائج على وجود علاقة معنوية بين عاملي (المشاركة بالمعلومات والحرية والاستقلالية) وتعزيز السمات القيادية للمديرين، إلا أن نتائج دراسة الحالية أظهرت انه لا توجد علاقة ارتباطية بين عوامل التمكين وتعزيز السمات القيادية وهذا راجع لعدم اهتمام المديرين والمرؤوسين لعدم اهتمام بالسمات القيادية في المديرية.

وبالنسبة للسمات القيادية موجودة في المديرية ولكن غير مؤثرة، وكذلك راجع إلى عدم صدق إجابات الموظفين للاستبيان.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة، من خلال إعداد استبانة واقتصرنا على عملية التوزيع على عينة قصدية بسيطة تقدر ب(35) موجهة بالأساس إلى موظفين، وبعد المعالجة الإحصائية وتحليل الاستبيان باستعمال البرنامج الإحصائي (spss) قمنا خلال هذا الفصل بعرض النتائج ثم تحليلها وفي الأخير مناقشتها مع الدراسات السابقة بغية تحقيق أهداف الدراسة والتوصل إلى إثبات أو نفي فرضيات الدراسة.

الخاتمة

خاتمة:

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة إظهار اثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة وللإجابة على الإشكالية الرئيسية التي كانت "ما مدى مساهمة عوامل التمكين ففي تعزيز السمات القيادية المديرية الجهوية موبيليس ورقلة؟" و الإشكاليات الفرعية واختبار الفرضيات المصاغة للإحاطة بكل جوانب الموضوع، تم تقسيم الدراسة إلى قسمين قسم النظري الذي تم من خلاله إعطاء المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة وعرض الدراسات السابقة في هذا المجال، أما القسم التطبيقي فقد وضعنا من خلاله الخطوات المنهجية المتبعة بالإضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات وكذلك طرق المعالجة الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة وعليه كانت أهم النتائج المتوصل لها هي:

- ✓ إتضح أن هناك مستوى عالي لمفهوم التمكين لدى العاملين في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة،
- ✓ تهتم المديرية الجهوية موبيليس ورقلة بتدريب والتطوير عمالها من أجل إكسابهم معارف جديدة؛
- ✓ تمنح المديرية الجهوية موبيليس ورقلة الحرية والاستقلالية لعمالها في إنجاز مهامهم؛
- ✓ حرص المديرية الجهوية موبيليس ورقلة على تنمية معارف عمالها ؛
- ✓ أن عملية تفويض مفاعله في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة من اجل تمكينهم.
- ✓ إتضح أن هناك مستوى متوسط لتطبيق سمات القيادة لدى العاملين المديرية الجهوية موبيليس ورقلة
- ✓ من خلال درجات التمكين الاداري والتي مثلتها إجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة الاستبانة يوحي ويؤكد مدى استيعاب العاملين لعوامل التمكين بشكل كبير .

اختبار فرضيات الدراسة: بعد الدراسة توصلنا إلى:

- **الفرضية الأولى:** تم نفي الفرضية "توجد مستويات عالية لسمات القيادة لدى أفراد المديرية الجهوية موبيليس ورقلة" لأنه تبين محلال نتائج المتعلق بمتوسط إجابات العمال حول السمات القيادية باتجاه متوسط حسابي (2.19) وهو يقع في المجال المحايد؛
- **الفرضية الثانية:** تم قبول الفرضية "يوجد مستوى مرتفع تطبيق التمكين في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة" لأنه تبين من خلال متوسط الحسابي لعوامل التمكين بلغ (2.69) وهو يقع في المجال المرتفع؛
- **الفرضية الثالثة:** تم نفي الفرضية "توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين تطبيق التمكين والسمات القيادية لدى أفراد المديرية الجهوية موبيليس ورقلة" أن القيمة الاحتمالية قدرت ب (0.71) وهي أكبر من

مستوى الدلالة 0.05 مما يعني أن معامل الارتباط غير دال احصائيا وبالتالي لا توجد علاقة بين السمات القيادية وعوامل التمكين؛

● **الفرضية الرابعة:** لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول السمات القيادية لدى أفراد المديرية الجهوية موبيليس ورقلة تعزى لاختلاف خصائصهم الشخصية .

التوصيات والإقتراحات:

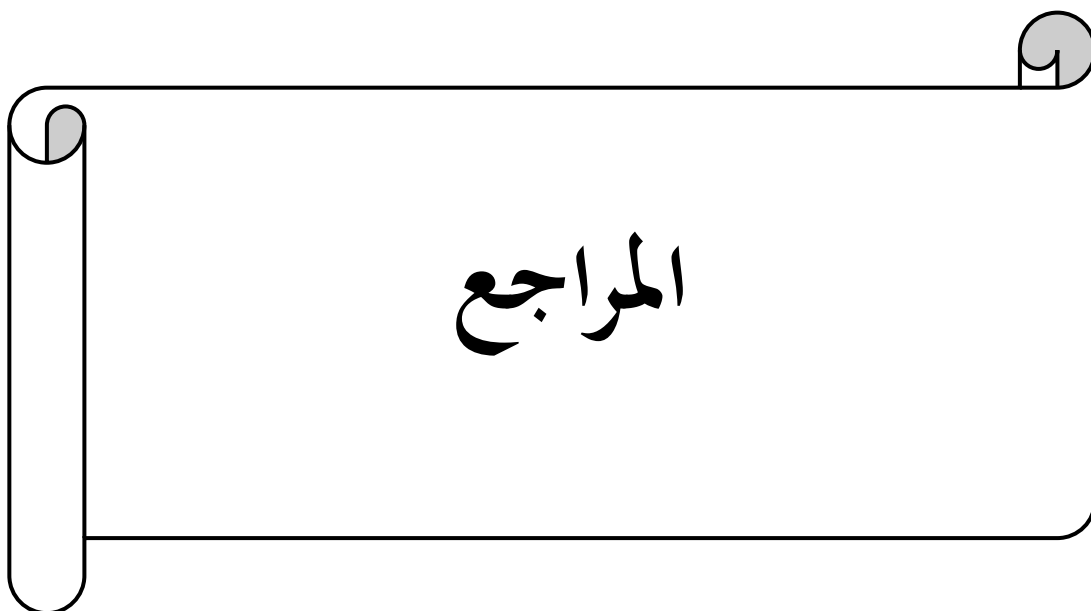
يمكن تقديم مجموعة من التوصيات انطلاقا من النتائج وتتمثل فيما يلي:

- ❖ دعوة الباحثين للتوجه والتعمق في هذا المجال؛
- ❖ رغم المستويات المرتفعة لعوامل التمكين (التدريب والتطوير، الحرية والاستقلالية، امتلاك المعرفة، التفويض) ، إلا أنه لا بد من الحفاظ عليها وتعزيزها.
- ❖ يجب على القادة أخذ اقتراحات وأراء العاملين بعين الاعتبار لحل مشكلات العمل أو اتخاذ القرارات التي تدخل ضمن المجالات المؤثرة عليهم؛
- ❖ الحرص على رفع الروح المعنوية بين المرؤوسين وبث روح العمل الجماعي؛
- ❖ تدريب الرؤساء على استخدام الأسلوب الفعال في توجيه وتحفيز مرؤوسيهم؛
- ❖ الأخذ بخبرة وتجربة الرؤساء لتدريب وتكوين زملائهم؛
- ❖ من الضروري أن تسعى المديرية الجهوية موبيليس ورقلة، إلى تحسيس العاملين أيا كانت ربتهم لأهميتهم فالتحفيز الكاف والمتواصل، كما ويجب التأكيد على أهمية مشاركة أفكارهم وخبراتهم؛
- ❖ على المديرية الجهوية موبيليس ورقلة خلق الوعي لدى مرؤوسيهما بالتوجه نحو شرح رؤية ورسالة المديرية وأهدافها؛
- ❖ وضع سياسة تدريبية منهجة لكافة عمالي المديرية الجهوية موبيليس ورقلة، بما تتناسب مع مجالات أعمالهم والمسارات الوظيفية المخططة لهم، والعمل على استخدام الاساليب تكنولوجيا الحديثة.

أفاق الدراسة:

وفي ختام البحث وبناء على النتائج التي توصلنا إليها، نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا لإكمال البحث لا سيما وأنها تعتبر من الأدوات الأساسية لمعالجة مستلزمات الإدارة المعاصرة على سبيل المثال:

- أثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الابداع المنظمي؛
- أثر إدارة الموارد البشرية في تعزيز السمات القيادية؛
- دور عوامل التمكين في رفع أداء فرق العمل؛
- دور التمكين في تحقيق الميزة التنافسية؛
- دور القيادة في تأهيل العاملين للمناصب القيادية؛
- دراسة المهارات القيادية للتحسين من أداء الموارد البشرية.



أولا : باللغة العربية

الكتب:

- عماد علي المهيرات، اثر التمكين على فاعلية المنظمة، ط1، دار جليس الزمان، عمان، 2010؛
- يحيى سليم ملحم، التمكين: مفهوم إداري معاصر، ط2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009؛
- منال احمد البارودي، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014؛
- مطلق الدوري زكرياء، وعلي صالح احمد، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمالاً لآليفة الثالثة، ط1، عمان الأردن، 2008؛
- عطية حسين أفندي ، تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، ط 1 ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003؛
- رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، ط1، عالم الكتب الحديثة للنشر، الأردن، 2008؛
- هادي نهر، أحمد محمود الخطيب، إدارة الاتصال والتواصل، بدون طبعة، دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن 2009؛
- د. ماهر مُجدد حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، دار الكندي للنشر والتوزيع، 2014؛
- مدحت مُجدد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007؛
- نجم عبود نجم، القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرون، ط1، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2011؛
- صلاح هادي الحسيني، د اعتصام الشكرجي، القيادة الادارية وأثرها في الموارد البشرية، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان الأردن، 2015؛
- د بشير العلاق، القيادة الادارية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الاردن، 2010؛
- زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، ط 1، دار البداية، عمان الأردن، 2008؛
- د. مُجدد حسن العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2008؛

- د. عادل زايد، الأداء المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، بدن طبعة، بدون ناشر، 2006؛
- مُجَّد عبد المقصود، القيادة الإدارية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2011؛
- نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، 2009؛
- هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة النموذج الاسلامي في القيادة والإدارة، ط1، دار الكندي للنشر و التوزيع، الأردن، 2009؛
- د- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، ط1، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الاسكندرية ، 2003 ؛
- جمال الدين مرسى، مصطفى أبو بكر، طارق حيه، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، 2002 ؛
- مصطفى فهمي ، علي القطان ، علم النفس الاجتماعي ، ط3، مكتبة الخانجي للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1979 ؛
- عطية حسين افندي ، تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003 ؛
- يورك برس، دورلنغ كندرلسلي ليمتد، ، القيادة الإدارية الفعالة ، ط1، بمكتبة لبنان ناشرون سلسلة الإدارة المثلى ، بيروت، 2001.

المذكرات:

- أ- اطروحة الدكتوراه:
برني لطيفة، اثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية : دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة مُجَّد خيضر- بسكرة-، 2015.
- ب- رسالة الماجستير:
كريمة توفيق، تمكين العاملين: دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان - SC SEG - ، رسالة ماجستير، في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007؛
سعود أمال، التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الكوابل بسكرة، رسالة ماجستير، في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة بسكرة، 2014؛

- أفرح خضير عبد الرضا الغانمي، تأثير إستراتيجية التمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز : دراسة في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء ودائرة صحة محافظة كربلاء، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق، 2015؛
- رزق الله حنان، اثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة- دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010؛
- هيثم مُجَّد العطار، مدى ممارسة التمكين الاداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين : دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعة الازهر والاسلامية بغزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، غير منشورة، الجامعة الاسلامية، بغزة، 2012؛
- سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية : دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، رسالة ماجستير في علم المكتبات، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008؛
- حليتم وردة، الأنماط القيادية وأثرها على جودة الخدمة الصحية من وجهة نظر العاملين دراسة حالة : مستشفى بشير بن ناصر -بسكرة-، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة مُجَّد خيضر، بسكرة، 2016؛
- دريوش شهبناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الابداع الموارد البشرية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.

وقائع التظاهرات العلمية (المؤتمرات و الملتقيات و الأيام الدراسية):

- ن- ابتسام سلامة، المهارات القيادية الحديثة ، ورشة عمل ، القيادة الإدارية الإبداعية السبيل للتميز الإداري، الملتقى الإداري الخامس، الإبداع والتميز الإداري، الجمعية السعودية للإدارة، 2007؛
- عبد الرحمان بن عبد الله الشقاوي ، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية ، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440 هـ، محور الشراكة بين القطاعين العام والخاص ،

المجلات العامة:

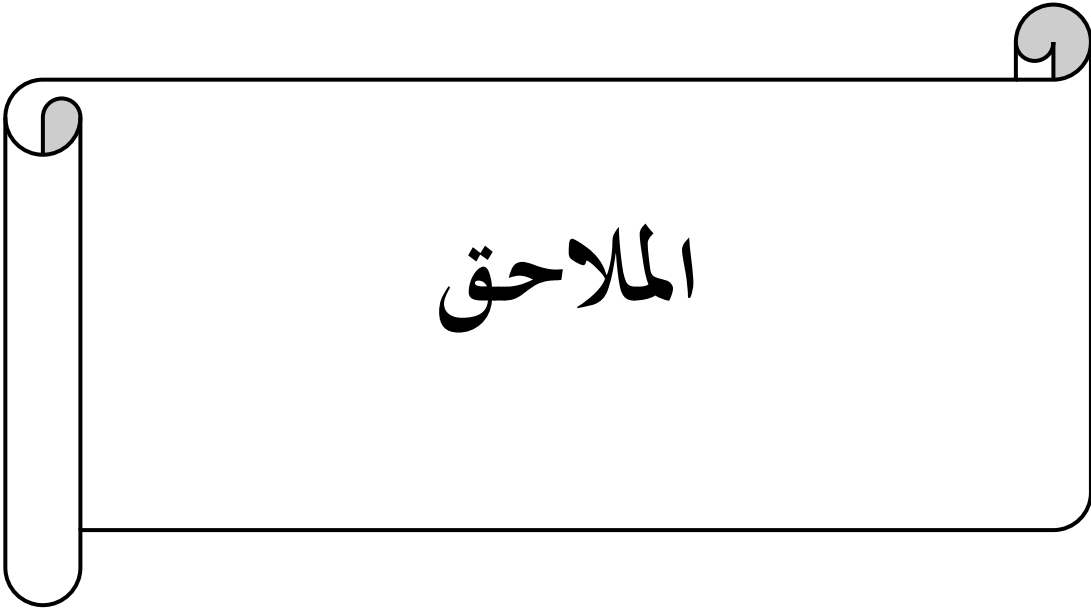
- عفاف مُجَّد الباز، دور القيادة في إدارة الأزمات، مجلة التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006 ؛

- إثثار عبد الهادي آل فيحان، علاء الدين برع العامري، عوامل التمكين الإداري وتأثيرها في أداء المنظمة الخدمية: بحث وصفي تحليلي لأراء عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية- مديرية المرور العامة-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (22)، العدد(88)، جامعة بغداد، 2016؛
- علاقة التمكين الإداري بمدى ممارسة الأدوار القيادية: لدى مدراء مدارس التعليم العام بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (169 الجزء الثالث)، يوليو، 2016؛
- ط- إخلاص إبراهيم الطروانة، التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد (03)، العدد (01)، 2017؛
- ¹د فلاح بن فرج السبيعي، انعكاسات اثر تطبيق التمكين الإداري على التفكير الابتكاري: لموظفي البنوك العاملة بمدينة الرياض، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد17، يناير 2017؛
- سماح مؤيد محمود، أسيل هادي محمود، اثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية، دراسة تحليلية لأراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة المستنصرية، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 67، العراق، 2007؛
- The Role Empowerment in ¹Taher Hameed Abbas Bahia Enhancement of Organizaional Creativity- A field Study in Journal of University of Babylon for ،Dewaniyah Tires Plant 2019:No(01)،Vol(27)،Humanities

مواقع الانترنت

- www.manhal.net/15/04 ، 09:302021

- منتديات ملتقى الموظف الجزائري http://www.mouwazaf_dz.com/t 11144
27/05/2021 12:55



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة استبيان

أخي الموظف /أختي الموظفة

السادة والسيدات إيطارات، موظفو المؤسسة: يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان الذي يدخل ضمن متطلبات
انجاز مذكرة ماستر تحت عنوان " أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية"، و نعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم
سوف تحض بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
نشكركم جزيلاً على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة و بصراحة تامة.
من إعداد الطالبتين: - فلاح شريفة - قعمور حسنة _ تحت إشراف: د/ سعيدي سعدية

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 30 من 30-40 سنة من 41-50 أكثر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي:

ثانوي جامعي دراسات عليا

4- الحالة الاجتماعية:

أعزب متزوج

5- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات 11-15 سنة أكثر من 16 سنة

ضع علامة (X) في المربع المناسب.

الحوار الثاني: الأسئلة المتعلقة بالمتغير المستقل: عوامل التمكين

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
التدريب والتطوير				
01	تبني المؤسسة خطة واضحة للتدريب.			
02	تتمتع المؤسسة بتطوير قدراتي في العمل.			
03	توفر الإدارة لي فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مدة العمل.			
04	توفر لي الإدارة دورات تدريبية مناسبة لتطوير مهاراتي.			
05	تستعين مؤسستي بالخبراء في إعداد وتطوير برامج التطوير.			
الحرية والاستقلالية				
13	امتلك حرية التصرف السريعة لمعالجة الحالات الطارئة.			
14	امتلك الاستقلالية في اتخاذ القرارات.			
15	أسهم بتطبيق استراتيجيات تحقق أهداف مؤسستي.			
16	اعرف حدود تصرفاتي وأراقب نفسي دون الحاجة لرقابة الآخرين.			
امتلاك المعرفة				
20	اعتمد الحوار المباشر مع الآخرين بغية توضيح أفكار لي لحل مشكلة ما.			
21	الحوار اليومي الذي يسبق العمل فرصة جيدة للحصول على معلومات مفيدة			
22	أقوم بتحضير نتائج التجارب السابقة عند مواجهتي لمواقف جديدة في العمل.			
23				
تفويض				
25	تثق الإدارة في قدراتي على أداء مهام الموكلة إلي.			
26	تمنحني الإدارة حرية التصرف في أداء مهامي.			
27	يمارس رئيسي المباشر الصلاحيات المفوضة لي في إطار تكليف بالعمل.			
28	يسمح لي رئيسي المباشر بالمشاركة في اتخاذ القرارات			
29	يقوم رئيسي المباشر بتفويض سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي.			

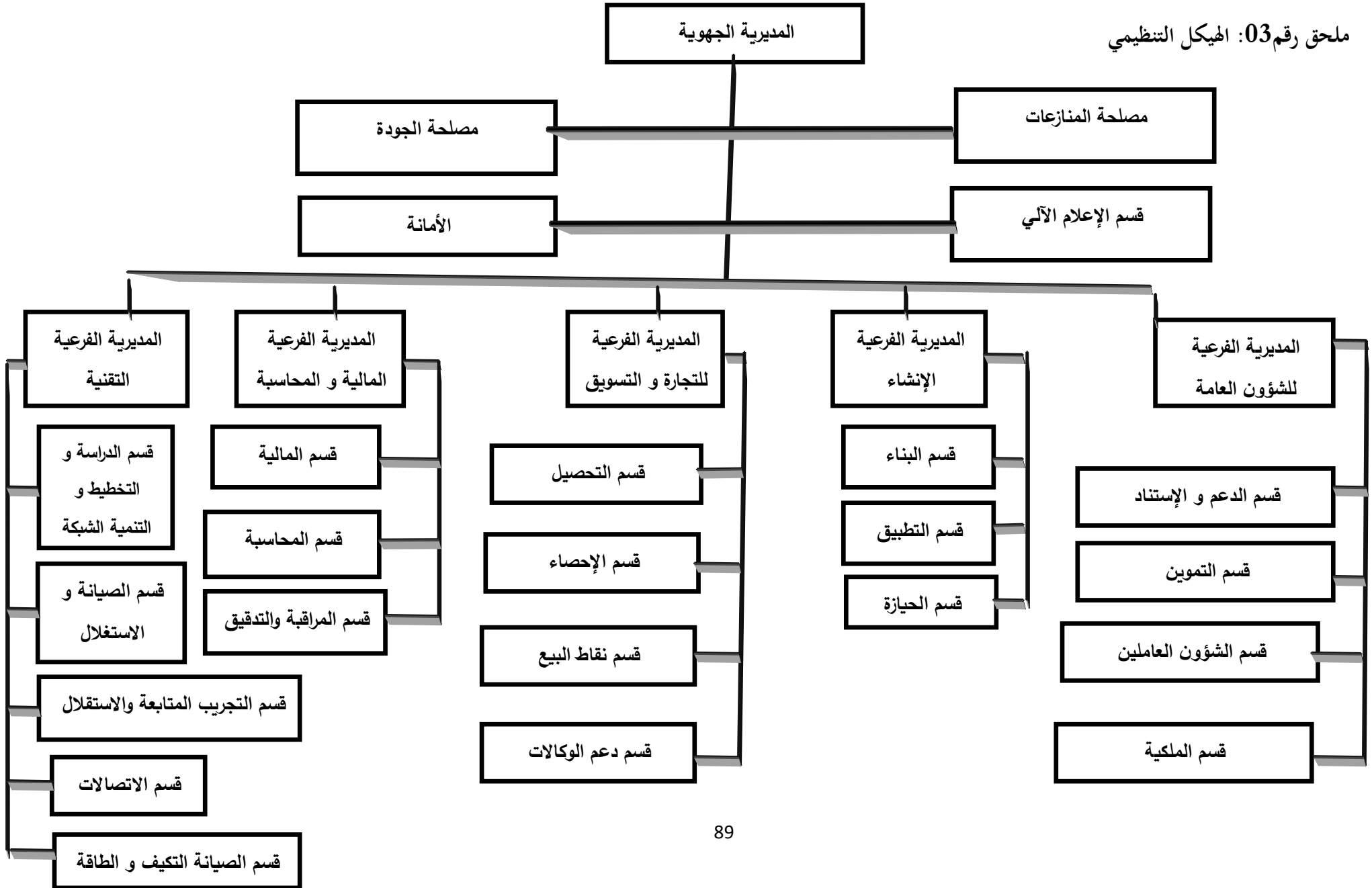
الجزء الثاني المتعلق بالمتغير التابع: السمات القيادية

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
01	رئيسي المباشر لديه القدرة على بث روح التعاون مع الآخرين وتعزيز روح العمل فيما بينهم.			
02	رئيسي المباشر لديه القدرة بتوجيه العاملين بالشكل الصحيح للوصول إلى تحقيق الأهداف.			
03	رئيسي المباشر لديه القدرة على إقناع الآخرين.			
04	رئيسي المباشر يتقبل النقد كونه وسيلة فعالة لتصحيح المسار والكشف عن الأخطاء.			
05	رئيسي المباشر يعتبر أن انجاز أهداف المؤسسة هو المعيار الحقيقي لمنح المكافآت المطلوبة.			
06	يعتمد رئيسي المباشر على شخصيته في تحفيز العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.			
07	يحرص رئيسي المباشر على التأكد من دقة البيانات والمعلومات التي احصل عليها قبل استخدامها في اتخاذ القرار.			
08	رئيسي المباشر لديه القدرة على عملية التخطيط لمواجهة الطوارئ والتغلب على الصعوبات.			
09	رئيسي المباشر لديه القدرة على التواصل الفعال بينه وبين العاملين لتسهيل عملية توصيل المعلومات وتبادل الأفكار.			
10	يسعى رئيسي المباشر جاهدا للتقليل من الصراعات والخلافات اليومية في العمل عن طريق الاجتماع والاتصال المباشر.			
11	رئيسي المباشر يمكنه شرح رؤية ورسالة المؤسسة لتوجيه العاملين نحوها.			

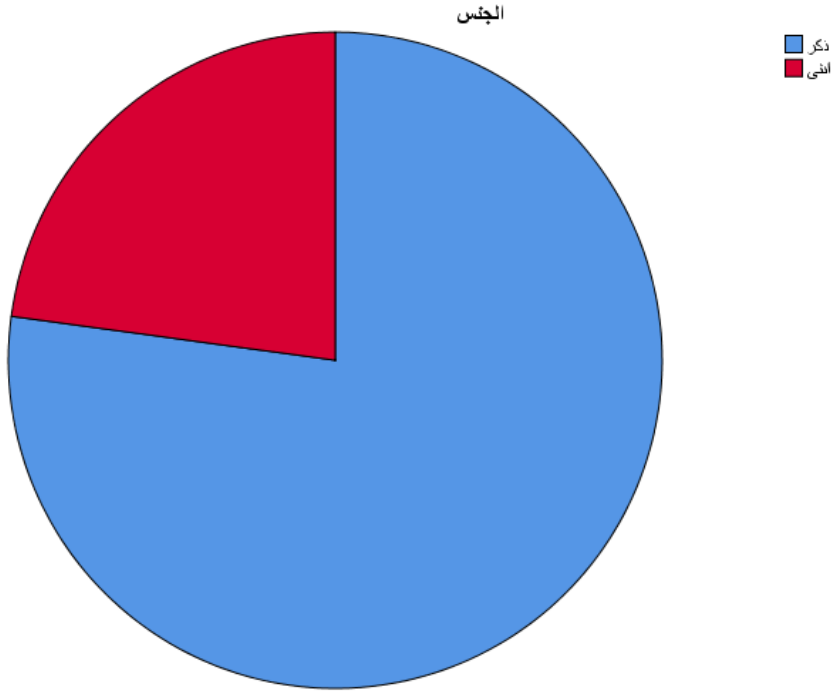
وشكرا على حسن تعاونكم

ملحق رقم (02) قائمة الأساتذة المحكمين

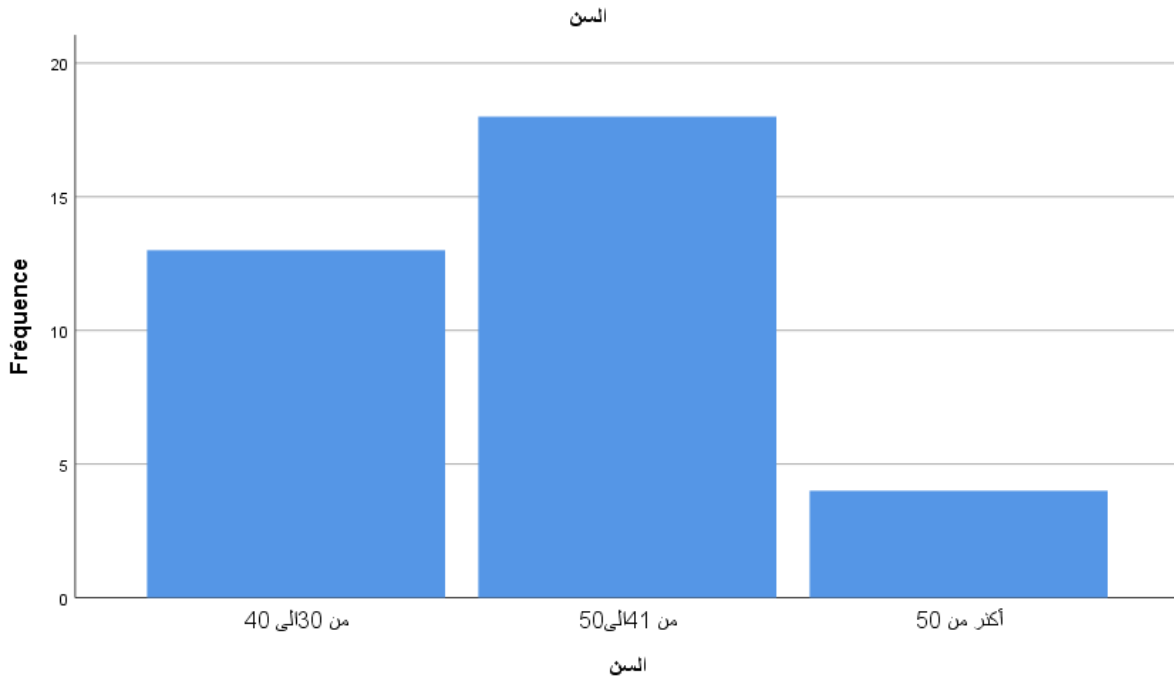
الرقم	الاسم	جهة العمل
<u>01</u>	مناصرية رشيد	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة
<u>02</u>	عرابة الحاج	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة
<u>03</u>	حجاج عبد الرؤوف	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة
<u>04</u>	هتهات سعيد	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة
<u>05</u>	بالأطرش حورية	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة



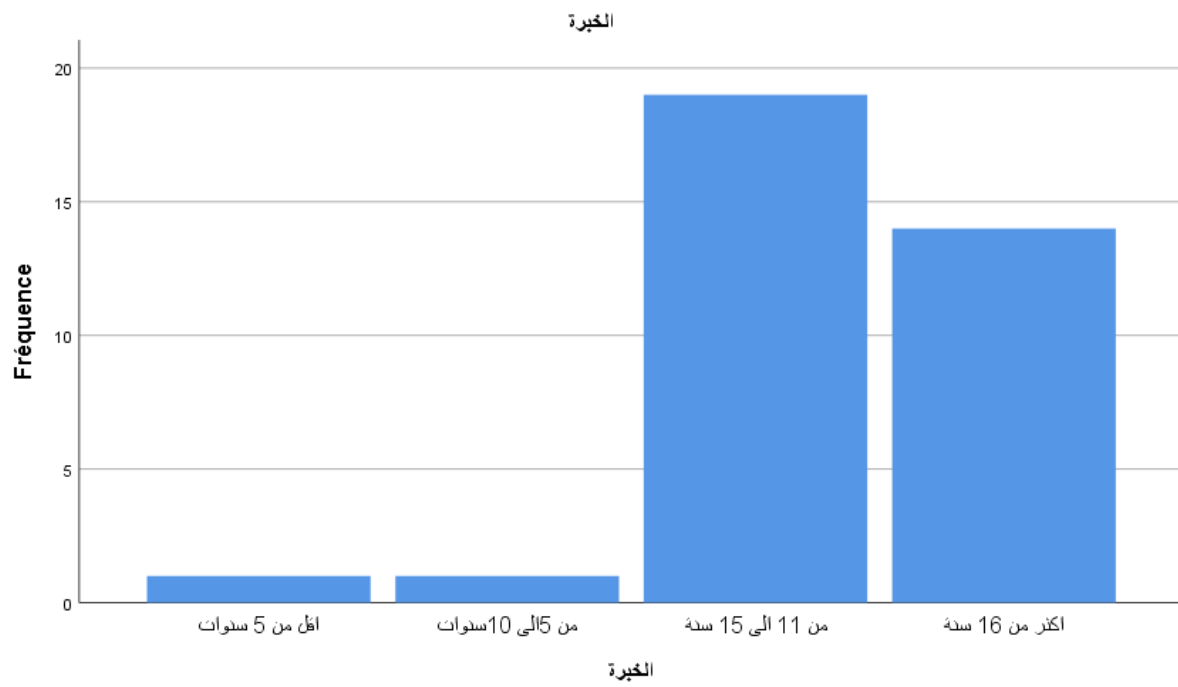
الملحق رقم (04) نتائج التحليل الإحصائي SPSS
توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



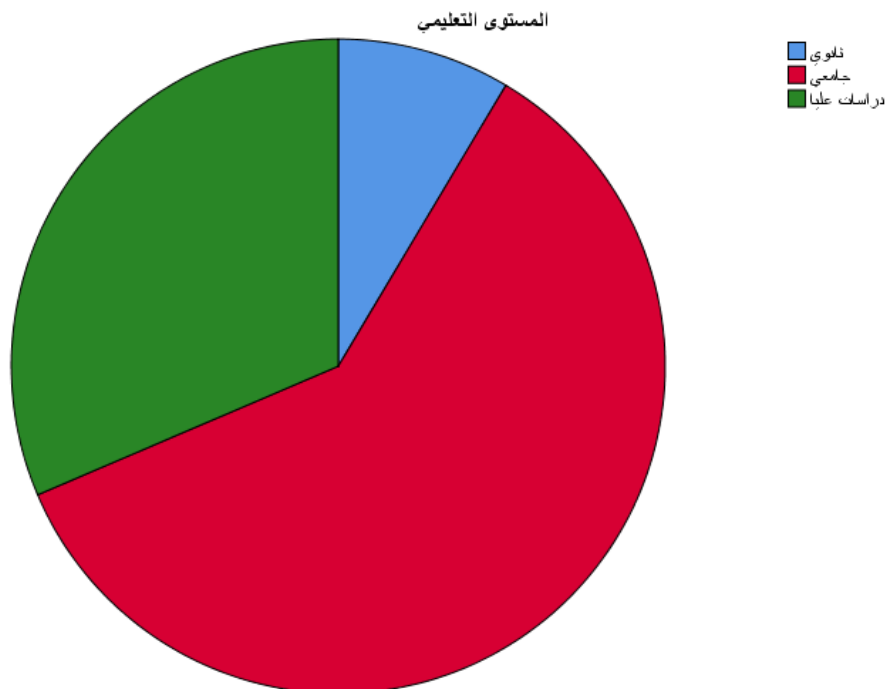
توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



توزيع العينة حسب متغير الخبرة



توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي





IV	الإهداء
V	شكر
VI	ملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
ب-هـ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لعوامل التمكين و السمات القيادية	
	تمهيد
	المبحث الأول: الأدبيات النظرية التمكين والقيادة
	المطلب الأول: الأدبيات النظرية للتمكين
	الفرع الأول: مفهوم التمكين وأهميته
	الفرع الثاني: خصائص وأسباب التمكين
	الفرع الثالث: فوائد ونماذج التمكين
	الفرع الثالث: مستويات التمكين وأبعاده
	الفرع الرابع: أساليب وعوامل التمكين
	المطلب الثاني: أدبيات النظرية القيادة
	الفرع الأول: مفهوم القيادة وأهميتها
	الفرع الثاني: خصائص وأنواع القيادة
	الفرع الثالث: نظريات وأنماط القيادة
	الفرع الرابع: السمات القيادية
	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لعوامل التمكين والسمات القيادية
	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتمكين والقيادة
	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة حول الموضوع
	الفرع الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية
	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

15	المطلب الثاني: المقارنة الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
16	خلاصة الفصل
الفصل الثاني	
الدراسة الميدانية لواقع عوامل التمكين و السمات القيادية في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة	
	تمهيد
	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
	الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
	أولا: تعريف بمؤسسة
	1-1: مبادئ والتزامات المؤسسة
	ثانيا: التطور التاريخي بمؤسسة موبيليس
	ثالثا: أهداف المؤسسة
	رابعا: الهيكل التنظيمي لمديرية موبيليس
	الفرع الثاني: طريقة الدراسة
	أولا: مجتمع وعينة الدراسة
	ثانيا: متغيرات الدراسة
	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
	أولا: الأساليب الإحصائية المستخدمة
	ثانيا: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
	ثالثا: صدق وثبات الاستبيان
	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية
	أولا: عرض النتائج المتعلقة بالمعلومات الشخصية للعينة
	ثانيا: عرض النتائج المتعلقة لعوامل التمكين
	ثالثا: عرض النتائج المتعلقة بسمات القيادة
	رابعا: عرض وتحليل وتفسير اثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية
	المطلب الثاني: مناقشة النتائج

الفهرس

	الفرع الأول: نتائج اختبار الفرضيات
	الفرع الثاني: مناقشة النتائج ومقارنتها مع الدراسات السابقة
	خلاصة الفصل
	خاتمة
	المراجع
	الملاحق
	الفهرس