

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

— قسنطينة —

كلية العلوم قصادية وعلوم التسيير

رقم التسجيل: 24/MG/09

: علوم التسيير

: تسيير الموارد البشرية

—	—	وعلاقتها	—	—
-	-	ة بمديري	ة تطبيقي	-
		ة الري لولاي		

لنيل شهادة الماجستير

:

. بديسي فهيمة

:

صراب نورالدين

:

قسنطين

. التعليم الع

د عبد الكريم بن عراب رئي

قسنطين

.

. بديسي فهيمة

قسنطين

. التعليم الع

. .

قسنطين

.

. يحيوش حسين عض

السنة الجامعية: 2012/2011

## أعوذ بالله من الشيطان الرجيم

قَالَ تَعَالَى ﴿ قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ

الْعَالَمِينَ ﴿١٦٢﴾ لَا شَرِيكَ لَهُ <sup>ط</sup> وَيَذَلِكَ أَمْرٌ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ ﴿١٦٣﴾ قُلْ

أَغْيَرَ اللَّهُ أَبْعَى رَبًّا وَهُوَ رَبُّ كُلِّ شَيْءٍ <sup>ج</sup> وَلَا تَكْسِبُ كُلُّ نَفْسٍ إِلَّا

عَلَيْهَا وَلَا نُزْرُ وَأَزْرَةٌ <sup>ج</sup> وَزَرٌ أُخْرَى ثُمَّ إِلَىٰ رَبِّكُمْ مَرْجِعُكُمْ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا

كُنْتُمْ فِيهِ تَخْتَلِفُونَ ﴿١٦٤﴾ ﴿ الأنعام: -

## إهداء

أولا وأخيرا أخلص بهذا العمل المتواضع إلى الله سبحانه وتعالى، فهو الأول والأخر  
الأحق بالإخلاص له وحده لا شريك له بهذا العمل. أ

أهدي هذا العمل إلى الذين كانوا سببا في بناء هذا الوطن، إلى الذين حرر هذه  
الأرض الطيبة، إلى الذين قاموا ببناء هذا الوطن بدمائهم، إلى الذين ماتوا من أجل أن  
يعيش هذا الوطن، إلى الذين دعوا ثمن الحرية والكراه بأرواحهم وأموالهم وأولادهم،  
إلى الذين لم يهنؤوا ولم يهدأ لهم بال حتى تخمد نار المستدمر و بي شمعة الإستقلال من  
يد المغتصبين الفجار، إلى الملايين الذين لم يركنوا بر الغاشم، إلى الشهداء  
والمجتهدين في سبيل الله وسبيل الدين والوطن والحرية، فاللهم ارحمهم رحمة واسعة يا رحمن  
يا رحيم.

كما أهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين اللذان كان لي سندا وخر  
الله، إلى كل من الجد والجدة من كلا الجانبين، إلى إخوتي، إلى أعمامي وأخوالي

صراجه نور الدين

2012 ء

## شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على الصادق الأمين و الحمد حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه كما ينبغي لوجهه الكريم وسلطانه القديم على عونه وتوفيقه لي في إنجاز هذا العمل المتواضع وفي كافة الأعمال الأخرى، أما بعد

أتقدم بالشكر إلى الأم الكريمة إ ي بكل ما تملك، كما أشكر الوالد الفاضل كذلك على الجهد الذي بذله في الوصول إلى كافة هذه النجاحات، ونتمنى من الله أن لا يحرمننا منهم في هذه الحياة. كما أتقدم كذلك بالشكر إلى كل العائلة والأقارب.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذة المحترمة الدكتورة "فهيمة بديسي" العطاء والجهد الذي بذلته من أ إنجاز مل متقن وراق إلى مستوى البحث العلمي، كما أشكرها كذلك جزيل الشكر والثناء على المعاملة الطيبة التي كانت منها ا لال الفترة التي تم إنجاز فيها هذا العمل، وأخيرا لا يسعني إلا التقدم لها بفائق الإحترام والتقدير.

كما لا أ أن أتوجه بجزيل الشكر إلى كل من الأساتذة الكرام: " عبد الكريم بن عراب، عبد الفتاح بوخمخم عطوي بوكرو مومو، عتروس فاتح، وولطاش عبد المجيد، فيلالي مراد." وذلك من خلال النصائح والإرشادات التي قدموها لي في مساري الدراسي. وكذلك إلى كافة موظفي مكتبة الكلية.

وأخيرا لا يسعني إلا أن أتوجه بجزيل الشكر والإمتنان إلى كل مسؤولي مديرية الري لولاية أم البواقي وفروعها وعلى رأسهم "مجدة" رئيسة مصلحة الإدارة والوسائل، أنسى التقدم بجزيل الشكر كذلك إلى كافة موظفي المديرية وكافة فروعها .

إهداء

شكر وتقدير

الفهرس

قائمة الأشكال..... ا

قائمة الجداول..... ب

قائمة الملاحق..... ج

المقدمة..... 01 - 10

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين..... 11 - 53

تمهيد..... 12

المبحث الأول: أساسيات حول التمكين..... 12 - 35

المطلب الأول: مفهوم التمكين وتطوره في الفكر الإداري..... 12 - 27

1. مفهوم التمكين..... 13

2. تطور التمكين في الفكر الإداري..... 18

المطلب الثاني: فوائد التمكين وأهدافه وأسباب تبنيه..... 27 - 31

1. فوائد التمكين..... 28

2. أهداف التمكين وأسباب تبنيه..... 30

المطلب الثالث: الاختلافات الجوهرية بين التمكين والمفاهيم الإدارية الأخرى..... 31 - 35

1. التمكين وتفويض السلطة..... 32

2. التمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات..... 33

3. التمكين والإثراء الوظيفي..... 34

34.....	4. التمكين والقيادة الذاتية.....
35.....	5. التمكين والملكية.....
47-36.....	المبحث الثاني: مستويات التمكين وخطواته وآليات تنفيذه.....
39-36.....	المطلب الأول: مستويات التمكين.....
43-39.....	المطلب الثاني: خطوات التمكين.....
39.....	1. نموذج (1995) Fond و Fottler.....
42.....	2. نموذج (2001) Daifes.....
47-43.....	المطلب الثالث: آليات تنفيذ التمكين.....
44.....	1. أسلوب القيادة الذاتية.....
44.....	2. أسلوب تمكين الأفراد.....
45.....	3. أسلوب الفريق أو تمكين المجموعة.....
45.....	4. الأسلوب الهيكلي أو التمكين الهيكلي.....
46.....	5. أسلوب متعدد الأبعاد في التمكين.....
52-47.....	المبحث الثالث: الدراسات السابقة وأهم عوائق التمكين وتحدياته.....
51-47.....	المطلب الأول: الدراسات السابقة.....
47.....	1. الدراسات العربية.....
50.....	2. الدراسات الأجنبية.....
52-51.....	المطلب الثاني: عوائق التمكين وتحدياته.....
53.....	الخلاصة.....

119 - 54	الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....
55	تمهيد.....
93-56	المبحث الأول: القيادة الإدارية في الفكر الإداري ومقوماتها وأهميتها.....
88-56	المطلب الأول: القيادة الإدارية في الفكر الإداري.....
56	1. ماهية القيادة الإدارية.....
64	2. نظريات القيادة الإدارية.....
92-88	المطلب الثاني: مقومات القيادة الإدارية.....
93-92	المطلب الثالث: أهمية القيادة الإدارية.....
107-94	المبحث الثاني: أساليب القيادة الإدارية وأنماطها.....
97-94	المطلب الأول: الأساليب القيادة الإدارية.....
94	1. الأسلوب المركزي.....
96	2. الأسلوب اللامركزي.....
107-97	المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية.....
97	1. أنماط القيادة الإدارية بناء على نوع السلوك القيادي المتبع.....
101	2. أنماط القيادة الإدارية بناء على معيار التنظيم.....
102	3. أنماط القيادة الإدارية حسب نظرية الاهتمام بالعمل والموظفين.....
102	4. أنماط القيادة الإدارية حسب نظرية الفاعلية والكفاءة.....
103	5. أنماط القيادة الإدارية حسب نظرية التوجيه والدعم.....
103	6. أنماط القيادة الإدارية المعاصرة.....
118-107	المبحث الثالث: أثر النمط القيادي الإداري على مستويات التمكين.....
112-108	المطلب الأول: علاقة القيادة بالتمكين.....

108.....	1. القيادة بالتمكين.....
109.....	2. إعادة اختراع القيادة والتمكين.....
109.....	3. التمكين والنمط القيادي.....
118-112 .....	المطلب الثاني: الدراسات السابقة.....
112.....	1. الدراسات العربية.....
116.....	2. الدراسات الأجنبية.....
119.....	الخلاصة.....
الفصل الثالث: واقع مستوى التمكين وعلاقته بأنماط القيادة الإدارية السائدة بمديرية	
158-121.....	الري لولاية أم البواقي.....
121.....	تمهيد.....
127-121 .....	المبحث الأول: تصميم أداة الدراسة .....
125 -121 .....	المطلب الأول: منهجية البحث.....
121.....	1. مجتمع الدراسة .....
122.....	2. أداة الدراسة .....
123.....	3. صدق أداة الدراسة .....
125.....	4. ثبات أداة الدراسة .....
127 -125.....	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
125.....	1. سلم القياس.....
125.....	2. أساليب التحليل الإحصائي.....
157-127.....	المبحث الثاني: التعريف بالمنشأة المدروسة وتحليل نتائج الدراسة.....
131-127.....	المطلب الأول: التعريف بالمنشأة المدروسة -مديرية الري لولاية أم البواقي-.....



127.....	1. تقديم المديرية.....
128.....	2. التعريف بالمديرية.....
130.....	3. الاحتياجات البشرية.....
157-131.....	المطلب الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بعينة الدراسة.....
132.....	1. توزيع خصائص عينة البحث.....
142.....	2. تحليل النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.....
158.....	الخلاصة.....
166 - 159.....	الخاتمة.....
178 - 167.....	المراجع.....
196 - 179.....	الملاحق.....
200 - 197.....	الملخصات.....

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
18	سلمية الحاجات	01
31	مستويات التمكين	02
38	الهيكل التنظيمي المعاصر	03
49	مكونات عملية القيادة	04
58	الشبكة الإدارية لـ Blak و Moton	05
60	نموذج عناصر القيادة الموقفية وعناصرها الثانوية	06
62	فعالية القائد في النظرية الموقفية لـ Fidler	07
66	نموذج "Hersey" و "Blanscherd"	08
82	النموذج التسلطي - دعه يعمل-.	09
86	نموذج القيادة التحويلية	10
106	الهيكل التنظيمي لمديرية الري لولاية أم البواقي	11
108	توزيع العينة المدروسة حسب متغير الجنس	12
110	توزيع العينة المدروسة حسب متغير الفئة العمرية	13
111	توزيع العينة المدروسة حسب متغير المؤهل العلمي	14
112	توزيع العينة المدروسة حسب متغير طبيعة العمل	15
113	توزيع العينة المدروسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في مجال العمل	16
114	توزيع العينة المدروسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية المتحصل عليها في مجال الإدارة أو القيادة	17
116	توزيع العينة المدروسة حسب متغير الحالة العائلية	18

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفرق مابين القائد والمدير	50
02	سمات القيادة عند Stodgel	54
03	أبعاد القيادة التحويلية	71
04	مقارنة أنماط القيادة الإدارية	81
05	معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول والثاني	101
06	مدى مقياس likert وما يقابله من خيارات	103
07	معامل ألفا كرونباخ للعيينة المدروسة	103
08	توزيع العينة المدروسة حسب متغير الجنس	108
09	توزيع العينة المدروسة حسب متغير الفئة العمرية	109
10	توزيع العينة المدروسة حسب متغير المؤهل العلمي	110
11	توزيع العينة المدروسة حسب متغير طبيعة العمل	111
12	توزيع العينة المدروسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في مجال العمل	112
13	توزيع العينة المدروسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية المتحصل عليها في مجال القيادة أو الإدارة	113
14	توزيع العينة المدروسة حسب متغير الحالة العائلية	115
15	الأنماط القيادية السائدة بالمديرية	116
16	إجابة العينة المستجوبة حول مدى ممارسة النمط الأوتوقراطي	119
17	إجابة العينة المستجوبة حول مدى ممارسة النمط الديمقراطي	120
18	إجابة العينة المستجوبة حول مدى ممارسة النمط الحر أو الفوضوي	121
19	إجابة العينة المستجوبة حول مدى ممارسة النمط التحويلي	122
20	مستويات التمكين السائدة بالمديرية	123
21	العلاقة بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية السائدة بالمديرية	126
22	المعوقات أو المشاكل التي تواجه التمكين بالمديرية (مكان العمل)	126

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	إستبانة الدراسة قبل التعديل	152-148
02	إستبانة الدراسة بعد التعديل	160-153



المقدمة

إن القيادة الإدارية اليوم، تعتبر عنصرا حيويا في حياة المنشآت إذ تساهم في إستمرار وإزدهار نشاطاتها المختلفة، والقيادة بالنسبة لكثير من الناس حلم جميل يتطلعون للوصول إليه إلا أنهم يخافون من المبادرة لأنه في حالة الوصول إلى هذا المنصب تقع كل المسؤوليات على اتقهم. لذا كان القادة دائما قلة في الوقت الراهن وهذا لا يبرر بضيق القمة وإنما لأن العدد الكبير من القادة لا يملكون القدرة والمطاولة للوصول إلى القمة، كما ليس لديهم الإستعداد الكافي لتحمل المسؤوليات.

فالقيادة عبارة عن سلوك يقوم به القادة من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة وتوجيه الجماعة نحو تحقيق هذه الأهداف، كما يقصد بها أيضا مجموعة من الأشخاص داخل بيئة معينة لهم القدرة على التأثير المباشر أو الغير مباشر على جماعات العمل. أما تمكين الموظفين أسلوب يتسم بالمخاطرة والنمو الشخصي والتغيير الذي يتطلب الوثوق بالموظفين والتسامح مع أخطائهم، فبالطبع سيرتكب الموظفين بعض الأخطاء، ولكن في المقابل سيكونون أكثر استعداد لتجربة الأفكار الجديدة ومواجهة التحديات وأكثر قدرة على المخاطرة، وبالتالي يمكن أن تحقق النمو انطلاقا من حصولها على موظفين لديهم دافع وحماس شديدين.

وعليه فالموظف يعتبر في الوقت المعاصر عنصر تحدي لدى الكثير من القادة في العديد من المنشآت، من خلال الرغبة في الاستفادة منه بالكيفية الصحيحة التي تحقق جميع الأهداف المرغوبة. ونتيجة للتغيرات والتحولات التي تحدث اليوم في مجال البحث العلمي والتطور التكنولوجي والاجتماعي، دعت الضرورة إلى الاهتمام بالعنصر البشري وتطويره إلى مستوى أرقى من ذي قبل، وذلك باعتماد ما يعرف بالإصلاح الإداري من خلال مداخل عدة من أهمها مدخل التمكين، فهذا الأخير الذي يعتبر من أهم التحديات التي تواجهها المنشأة. نتيجة لعدم إدراك الإدارة لأهميته خصوصا في الدول النامية التي تعاني من تسلط في الممارسات الإدارية وعدم الاقتناع بقدرة الموظفين على اتخاذ القرارات، وذلك من خلال اعتماد

النموذج البيروقراطي. فكثير من الدول تعتمد اللوائح والمراسيم والقواعد الإجرائية في العمل كما أن المسؤولين يخافون من فقدان النفوذ والسلطة التي يتمتعون بها.

ومن هنا أصبحت كل الأنظار موجهة نحو القيادة. بحكم الأهمية التي تستمدتها من قدرتها ، الاستغلال الأمثل لمقومات المنشأة و مواردها في رفع الأداء من خلال استخدام أنماط قيادية تتسم بالفعالية والتلاؤم مع ظروف العمل دخل المنشأة. ومن أجل تحقيق الأهداف المنشودة من الضروري تبني النمط القيادي الملائم الذي بدوره يكون مؤثرا على تمكين الموظفين. وعليه فإن للنمط القيادي يثمر عن علاقة وطيدة ما بين القادة والموظفين وبالتالي يمكن هنا للقادة التأثير في موظفيهم وتوجيههم نحو الاتجاه المرغوب فيه .

وعليه، انطلاقا مما سبق فإن القيادة الإدارية والتمكين هما عنصران مرتبطان الكيفية التي تستوجب وجود كلاهما معا، ولذا قمنا من خلال هذه المذكرة ببحث العلاقة بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية من أجل تحديد أهمية كل منهما في ترقية الإدارة سعيا لخلق بيئة إبداعية تطويرية تتماشى والمتغيرات الراهنة وتكون قادرة على تلبية الحاجات وتحقيق الطموحات المنشودة من قبل المنشأة.

## 1. إشكالية البحث

إن القيادة اليوم تعتبر ضرورة اجتماعية وإدارية لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري من دونها المحرك الأساسي جلة التقدم والتطور في شتى المجالات، أي أن المنشأة اليوم بحاجة إلى قيادة ناجعة تعمل على مواجهة كافة الصعوبات والعراقيل التي من شأنها أن تكون عائق أمام تمكين موظفيها في أعمالهم، أي التوصل إلى أنجع الطرق القيادية أو بالأحرى أنجع نمط قيادي يمكن أن يساعد بين الموظفين.

ونظرا لتعدد أنماط القيادة الإدارية وانطلاقا من طبيعة الموضوع فقد تم التركيز في هذه الدراسة على أربعة أنماط فقط ألا و : الأوتوقراطي، الديمقراطي الحر، والتحويلي

وعلاقتها بمستويات التمكين، و يمكن حصر إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي الذي يحدد الإطار العام لهذا البحث وذلك بالآتي:

ل هناك علاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية الممارسة عموماً و مستوى مديرية الري لولاية أم البواقي خصوصاً

إن محاولة معالجة الإشكالية المطروحة تتطلب الإجابة على جملة من الأسئلة الفرعية والتي نوردتها كمايلي:

- ما المقصود بالتمكين وما هي مستوياته
- ما المقصود بالقيادة الإدارية و هي أنماطها
- ما هي أنماط القيادة الإدارية السائدة بمديرية الري لولاية أم البواقي
- ماهي مستويات التمكين السائدة بالمديرية ؟
- هل توجد علاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية من الناحية النظرية والتطبيقية، وما هي طبيعة هذه العلاقة؟
- ال المعوقات التي تعيق عملية تمكين الموظفين المديرية

## 2. أهمية وأسباب اختيار الموضوع

إن عملية التمكين والقيادة الإدارية تعد من أهم المواضيع التي يجب على الباحث اليوم الاهتمام بها، وإعطائها الأولوية القصوى من جانب البحث العلمي من أجل إثراء هذا الموضوع بالدراسات والبحوث التي قد تساعد فهم الأنماط القيادية، التي تساعد على تحفيز الموظفين ودفعهم نحو الأداء الجيد، وبالتالي يمكن لهم أن يتمكنوا من إنجاز أعمالهم إلى فهم ال تناكل والتحديات التي تقف حيال وجود قوة قوية بين النمط القيادي والتمكين.

وعليه فمن الأسباب التي حذت بنا لاختيار هذا الموضوع، وتناوله نذكر:



- التعرف على آليات التمكين، والتي تعتبر من أحد الأساليب الحديثة التي تساهم في الخروج من دائرة الاستبداد الإداري، وترك الحرية للآخرين للإبداع والابتكار والتحرر من مختلف القيود، التي من شأنها أن تكبح الأفكار وروح الإبداع والطاقات الكامنة الأخرى التي يتميز بها الموظف داخل منشأة.
- التعرف على واقع التمكين بإحدى المنشآت العمومية، ونظرة الموظفين لهذا المدخل من قبل المسؤولين ومعرفة الأنماط القيادية الممارسة ومستويات التمكين السائدة وطبيعة العلاقة بينهما.
- نقص الدراسات والبحوث في هذا المجال، والمستوى المحلي، وهذا من شأنه أن يبقى إشكالية التمكين موضوع مبهم لدى الكثير من الإداريين خاصة في المستويات العليا، مما قد يؤدي إلى البقاء تحت ظلال التخلف والسيطرة في اتخاذ القرارات وعدم إشراك الآخرين فيها.

### 3. أهداف البحث

- إن الدراسة التي قمنا بها تسعى إلى تحقيق عدة أهداف والتي يمكن أن نبرزها من:
- التعرف على التمكين ومستوياته نظرياً.
  - التعرف على القيادة الإدارية ومختلف أنماطها من الناحية النظرية كذلك.
  - التعرف على أنماط القيادة الإدارية السائدة أو الممارسة من قبل المسؤولين في مختلف منظمات العمل.
  - التعرف على واقع التمكين بالمشأة محل الدراسة من خلال تحديد مستويات التمكين السائدة بالمديرية.
  - تحديد العلاقة بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية الممارسة من قبل المسؤولين في منظمات العمل.
  - معرفة النمط القيادي الأنجع الذي يمكن أن يساعد القادة على تمكين موظفيهم.

- تحديد العراقيل التي تقف حيال تمكين الموظفين داخل أماكن عملهم.

#### 4. الفرضيات

استجابة لمتطلبات تحقيق أهداف البحث ، ثلاث فرضيات التي من شأنها أن تبعد البحث عن العموميات والتشتت والتي كانت على النحو الآتي:

**الفرضية الأولى:** من الناحية النظرية هناك علاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.

**الفرضية الثانية:** ليس هناك مستويات للتمكين شأه محل الدراسة وبالتالي غياب عملية تمكين الموظفين.

**الفرضية الثالثة:** ميدانيا لا توجد علاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية السائدة ، نشأة محل الدراسة.

سيتم اختبار الفرضية الأولى من خلال الطرح النظري، أما الثانية والثالثة سوف يتم اختبارهما من خلال الدراسة الميدانية.

#### 5. مة البحث

يظهر جليا بأن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي لإنجاز الجانب النظري لكونه يساعد على التحليل الشامل والعميق للمشكلة. كما يعتبر المنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات ذات العلاقة بالموضوع، وذلك من خلال الاعتماد المسح المكتبي والإطلاع على البحوث النظرية والميدانية.

أما صوص الجانب الميداني للبحث سيعتمد المنهج الاستقصائي أو منهج دراسة حالة، حيث سيتم إجراء دراسة ميدانية بمنشأة عمومية تتمثل في مديرية الري لولاية أم البواقي تحليل كافة البيانات الـحصلة عن طريق الاستبيان والمقابلة، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها.

## 6. خطة البحث

صيل في جميع الجوانب المتعلقة بموضوع البحث سنعتمد خطة تتكون من جانب نظري وآخر تطبيقي. الجانب النظري ويتكون من فصلين:

**الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين** حيث يشمل ثلاث مباحث وهي :

**المبحث الأول: أساسيات حول التمكين**، والذي بدوره ينقسم إلى ثلاث مطالب وهي :

- **المطلب الأول: مفهوم التمكين وتطوره في الفكر الإداري.**

- **المطلب الثاني: فوائد التمكين وأهدافه وأسباب تبنيه.**

- **المطلب الثالث: الاختلافات الجوهرية بين التمكين والمفاهيم الإدارية الأخرى.**

**المبحث الثاني: مستويات التمكين وخطواته وآليات تنفيذه**، والذي ينقسم بدوره إلى ثلاث مطالب:

- **المطلب الأول: مستويات التمكين.**

- **المطلب الثاني: خطوات التمكين.**

- **المطلب الثالث: آليات تنفيذ التمكين.**

**المبحث الثالث: الدراسات السابقة وأهم عوائق التمكين وتحدياته.**

- **المطلب الأول: الدراسات السابقة.**

- **المطلب الثاني: عوائق التمكين وتحدياته .**

**الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية، وذلك من**

ثلاث مباحث والتي كانت :

**المبحث الأول: القيادة الإدارية في الفكر الإداري ومقوماتها وأهميتها**، حيث يضم ثلاث

مطالب جاءت على النحو الآتي:

- **المطلب الأول: القيادة الإدارية في الفكر الإداري.**

- **المطلب الثاني: مقومات القيادة الإدارية.**

- **المطلب الثالث: أهمية القيادة الإدارية.**

المبحث الثاني: أساليب القيادة الإدارية وأنماطها حيث يضم مطلبين هما:

- المطلب الأول: أساليب القيادة الإدارية.

- المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية.

المبحث الثالث: أثر النمط القيادي الإداري على مستويات التمكين، والذي جاء ضمنه مطلبين

:

- المطلب الأول: علاقة القيادة بالتمكين.

- المطلب الثاني: الدراسات السابقة.

أما الجانب التطبيقي فقد تمثل في الفصل الثالث تحت عنوان: واقع مستوى التمكين

وعلاقته بأنماط القيادة الإدارية السائدة بمديرية الري لولاية أم البواقي، حيث يضم مبحثين

:

المبحث الأول: تصميم أداة الدراسة، والذي يحوي بدوره هو الآخر على مطلبين هما:

- المطلب الأول: منهجية البحث.

- المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

المبحث الثاني: التعريف بالمنشأة المدروسة وإيل نتائج الدراسة، حيث يضم مطلبين :

- المطلب الأول: التعريف بالمنشأة المدروسة - مديرية الري لولاية أم البواقي.

- المطلب الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بعينة الدراسة.

#### 7. صعوبات البحث

لابد أن نقر أن ي بحث لا يخلوا من الصعوبات أو المشاكل التي من شأنها أن

ومن المشاكل التي واجهنا إنجاز هذا البحث أذكر:

- نقص الكتب والبحوث باللغة العربية المتعلقة بموضوع البحث وخاصة المتعلقة منها

عنصر التمكين.

- غياب الكتب ذات الطبعة الجزائرية التي تتناول عنصر التمكين من فقط على مستوى جامعة قسنطينة وإنما على مستوى بعض الجامعات الأخرى : الجزائر، جامعة سطيف، جامعة بومرداس...الخ.
- غياب التنسيق ما بين مكتبة جامعة قسنطينة ومكاتب الجامعات الأخرى من حيث كيفية إعارة الكتب، بمعنى آخر لكل جامعة قوانين خاصة بها في كيفية الإعارة للطلبة الزوار.
- الجهل بطريقة تحليل الاستبيانات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.
- غياب التنسيق ما بين الجامعة والمنشآت سواء كانت عمومية أو خاصة من أجل إجراء الدراسة الميدانية، حيث يترك الباحث يبحث عن المنشأة التي يريد إجراء الدراسة فيها عن طريق ما يعرف بالوساطة دون تدخل الجامعة.
- صعوبة الاتصال بعض الأساتذة المتخصصين في مجال الدراسة مما أدى إلى عدم تحكيم الإستبانة التي أجريت بها الدراسة.
- صعوبة الحصول على بعض الملاحق الإدارية الخاصة بالمنشأة المدروسة من أجل إثراء هذه الدراسة، وجعلها أكثر مصداقية مثل: اللوائح الخاصة بكيفية توزيع الموظفين بالمديرية، اللوائح الخاصة بكيفية إعداد البرامج والمشاريع المستقبلية وكيفية تنفيذها.

## 8. مجالات البحث

**المجال المكاني:** اقتصرت الدراسة الميدانية للبحث على الموظفين بمديرية الري وفروعها على مستوى ولاية أم البواقي.

**المجال الزمني:** حدد المجال الزمني لهذه الدراسة بمدة 11 شهرا تقريبا، وذلك بداية من 22 2011 إلى غاية 10 فيف 2012 موزعة ما بين الجانب التطبيقي والنظري، علما إن الجانب النظري أخذ القسط الأكبر من هذه المدة.

## 9. مصطلحات الدراسة

- التمكين: هو عملية تتم من الأعلى إلى الأسفل مع توضيح رؤية المنشأة ورسالتها، والتحديد الدقيق للمهام والأدوار وأخيرا منح الاستقلالية والسلطات والصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار.
- القيادة الإدارية: هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير أو القائد على موظفيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في إدارة النشاط التعاوني.
- النمط القيادي: هو التصرفات التي يبدوها القائد داخل التنظيم من أجل تحقيق الأهداف التي يسعى إليها.

# الفصل الأول

### تمهيد

إن العنصر البشري يعد من أهم الموارد التي توليها المنشأة الإهتمام الأكبر، وهذا للأهمية الكبيرة التي يلعبها العنصر البشري في أي منشأة وما على عاتقه من مهام. وعليه فالمنشأة اليوم تسعى إلى إحداث تنظيم إنساني وليس آلي من أجل إعطاء جو ملائم يساعد على أداء المهام بالشكل المناسب، إنطلاقاً من توفير جميع المرافق المساعدة على ذلك من حاجيات ورغبات.

ومن هنا كان الإهتمام بالعنصر البشري داخل المنشأة من خلال التحفيز والتدريب، وغرس مبدأ الديمقراطية والمشاركة في القرارات، ونشر روح الفريق، بالإضافة إلى بعض المداخل الأخرى التي من شأنها أن تساعد على الأداء الجيد.

فالإدارة الحديثة أساليب وأوجه متعددة، ركزت في مجملها على طرح مفاهيم متطورة للتعامل ضمن منظومة العمل الإداري. ومن هذه المفاهيم الحديثة، مفهوم التمكين "Empowerment"، وهو مفهوم بدأ طرحه منذ فترة، إذ بدأ ينتشر لتعزيز جهود الجودة الشاملة في المنشآت.

### المبحث الأول: أساسيات حول التمكين

من خلال هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى ثلاث مطالب، حيث يتم التطرق في المطلب الأول إلى مفهوم التمكين وتطوره في الفكر الإداري، أما المطلب الثاني تم التطرق من خلاله إلى فوائد التمكين وأهدافه وأسباب تبنيه، وفي المطلب الثالث تم التطرق للإختلافات الجوهرية بين التمكين والمفاهيم الإدارية الأخرى.

### المطلب الأول: مفهوم التمكين وتطوره في الفكر الإداري

أستخدم التمكين كمدخل إداري معاصر منذ بداية العقد الأخير من القرن العشرين، من أجل مساندة جميع التغيرات والمواقف التي تواجه المنشأة. حيث ظهرت العديد من الرؤى أو وجهات النظر حول الكيفية التي يتم تنفيذها هذا المدخل ميدانياً، أي على مستوى المنشأة.



### 1. مفهوم التمكين

إن للتمكين مفاهيم متعددة، وذلك حسب كل رؤية وتفسير هذه العملية الحديثة النشأة، ولهذا تم التطرق إلى التعريف اللغوي والإصطلاحي لهذا المصطلح، وذلك من أجل الوصول إلى المعنى الذي يساعد على الفهم الدقيق لهذا المصطلح ومختلف الجوانب المحيطة به.

#### أ. التعريف اللغوي للتمكين

إن كلمة التمكين لغة تعني التقوية أو التعزيز أو الترسخ أو التثبيت.<sup>1</sup> كما قد ورد كذلك معنى آخر لهذه الكلمة في معجم الوسيط (2001) فإن مكن له شيئاً أي جعل له عليه سلطاناً.<sup>2</sup> أما من خلال مدلول آخر فإن مكن تعني لغة: «رسخ أو متن أو أحكم».<sup>3</sup> كما ورد تعريف لهذه الكلمة لغة في القرآن الكريم من خلال كتاب التفسير بأن كلمة التمكين تعني: «ملكنا أو التملك أو الملكية».<sup>4</sup> وفي مدلول لغوي آخر لهذه العملية إن مكن شيئاً أي جعله قادراً على عمل ما أو يعني إعطاء السلطة والعلم والقوة.<sup>5</sup>

أما باللغة الإنجليزية، فكلمة Empowerment تعني تفويض الأشخاص أي ربط التمكين بالتفويض، حيث كان تعريف كلمة (Empowerment) كما يلي:<sup>6</sup>

Empowerment: to give someone official authority or the freedom to do " something

وتعني هذه الجملة باللغة العربية: " أن التمكين هو إعطاء شخص ما سلطة رسمية أو الحرية في القيام بشيء ما".

<sup>1</sup> روجي البعلبكي، المورد الثلاثي - عربي - فرنسي - إنجليزي -، دار العلم للنشر والتوزيع، ط4، لبنان، 2008، ص:585.  
<sup>2</sup> رامي جمال اندرواس وعادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتحسين المهارات، عالم الكتب الحديث، أربد، 2008، ص:47.  
<sup>3</sup> روح البعلبكي، مرجع سبق ذكره، ص:176.  
<sup>4</sup> كمال السلماني، تفسير مفردات القرآن الكريم، دار الهدى، الجزائر، 2008، ص:235.  
<sup>5</sup> عماد علي مهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، عمان، 2010، ص:21.  
<sup>6</sup> أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة، نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، دار عالم الكتب الحديث، دار جدار للكتاب العالمي، أربد، 2009، ص:29.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين.....

أما بالانتقال إلى اللغة الفرنسية فنجد أن كلمة التمكين يقابلها في هذه اللغة كلمة "Autonomisation"، حيث تعني هذه الكلمة في المعجم الفرنسي، الإستقلال والحرية المعنوية، أي نلاحظ هنا ربط المدلول اللغوي لكلمة التمكين بإعطاء الحرية والإستقلالية للموظفين في ممارسة أعمالهم.<sup>1</sup>

ومن خلال التطرق للمدلول اللغوي للتمكين نجد أن هناك عدة دلالات لغوية لهذا المصطلح تجعلنا أمام إرتياب حول مفهوم التمكين، وعليه يجب التطرق للتعريف الإصطلاحي لهذه الكلمة، حيث يكون مفهوم التمكين واضحا بمستوى أشمل من المدلول اللغوي.

### ب. التعريف الإصطلاحي للتمكين

نتيجة التطرق للمدلول الإصطلاحي للتمكين وجدنا العديد من التعريفات وإن تعددت فإنها تصب أغلبها في معنى واحد. فإطلاقا من حيث ما جاء في التفاسير والشروح التي جاء بها بعض الباحثين في هذا الميدان، فإن كلمة التمكين تعني: «تفعيل المعنى، وإقرار الشيء وتثبيتته في مكانه»<sup>2</sup>. وهو ما جاء في القرآن الكريم، فالله وحده يمكن الإنسان لما يشاء، والناظر في موارد هذا اللفظ يميز صيغتين للتمكين وهما:<sup>3</sup>

- الصيغة الأولى وتعني: التمكين في الشيء ويقصد بها التمكين في الأرض.
- الصيغة الثانية وتعني: تمكين الشيء وهي عامة وتشمل تمكين الدين والقوة والسلطة والمال وذلك لقوله تعالى: ﴿إِنَّا مَكِّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَءَاتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا﴾ (الكهف: ٨٤). وهذا يكون من خلال تمكين الإنسان من خلال مستويين. المستوى الأول حسي مادي يتم فيه تمكين الإنسان من التصرف في الأرض، وذلك من خلال قوله تعالى ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعِيشًا فَلْيَلَا مَا تَشْكُرُونَ﴾ (الأعراف: ١٠). وأما الثاني معنوي ويتم فيه تمكين الدين والأمن للإنسان، ونجد ذلك من خلال قوله تعالى ﴿وَعَدَّ اللَّهُ

<sup>1</sup>. Antoine Auger et auter, Dictionnaire hachette de la langue français et des connaissances, Paris, 2001, p:4522.

<sup>2</sup>. فريدة مراد، مقالة بعنوان: "مفهوم التمكين في القرآن الكريم"، ميثاق الرابطة، التاريخ: 2010/03/12.

الموقع: <http://www.maghress.com/almitahq/3000>

<sup>3</sup>. نفس المرجع.

الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ  
وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَىٰ لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُم مِّن بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَن  
كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ ﴿٥٥﴾ النور: ٥٥. ومن خلال هذا التمكين يحوز  
الإنسان على جميع الأسس الداعمة لحياة كريمة.

أما من الناحية الإدارية أستخدم التمكين كمدخل إداري منذ أواخر القرن العشرين، حيث  
تعددت التعاريف الإصطلاحية لمصطلح التمكين، فقد حاول العديد من الباحثين المتخصصين  
في هذا المجال إعطاء العديدة من المفاهيم لمصطلح التمكين من الناحية الإدارية. حيث عرف  
التمكين من خلال توجيهين هامين ومختلفين في آن واحد وهما<sup>1</sup>

- ينظر إلى التمكين على أنه سلوك المشرف الذي يمكن الموظفين، حيث يهتم هذا  
التوجه بسلوك المشرف إتجاه المشرف عليهم.

- ينظر إلى التمكين على أنه الحالة النفسية للموظف نتيجة للتمكين الذي يقدمه  
المشرف، حيث يركز هذا التوجه على الإدراك الناتج عن الممكنين.

كما أن هناك تعريفين آخرين لهذا المصطلح، وذلك في إحدى الدراسات من خلال  
إستقصاء رأي لمجموعة من المدراء في 50 منطقة صناعية، حيث جاءت الآراء كما يلي:<sup>2</sup>

- المجموعة الأولى: ترى أن التمكين هو عملية تتم من الأعلى إلى الأسفل مع توضيح  
رؤية المنشأة ورسالتها، والتحديد الدقيق للمهام والأدوار، وأخيرا منح السلطات  
والصلاحيات الكافية لإتخاذ القرار.

- المجموعة الثانية: ترى أن التمكين هو عملية المخاطرة والسماح بأخطاء الموظفين،  
وقد تمثلت إستراتيجية التمكين طبقا لهذه المجموعة من خلال مايلي:

- البدء من الأسفل لفهم إحتياجات الموظفين.

- تحديد نموذج لسلوك الممكنين.

- بناء فريق لتشجيع سلوك التعاون.

<sup>1</sup>. رامي جمال أندراوس وعادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص:47،48.

<sup>2</sup>. عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص:14،15.

- الثقة في قدرة الموظفين على الأداء.

إلى جانب الأسلوبين السابقين هناك أسلوب ثالث للتمكين على مستوى الإدارات والذي يمكن أن يسمى الأسلوب الدائري أو أسلوب الفريق.

كما يمكن الإشارة إلى تعريف آخر للتمكين على أنه: «عملية إلغاء كافة القيود الغير ضرورية أمام الموظفين أثناء إنجاز أعمالهم، بمعنى آخر إزالة مسؤولية الرقابة من قبل المدير إلى رقابة مجموعة العمل، وذلك من خلال التخلي عن البيروقراطية وإعتماد سبيل الثقة بالموظف في أدائه».<sup>1</sup>

وفي منحى آخر يمكن أن نشير إلى بعض التعاريف الخاصة ببعض الباحثين أمثالهم Hebrigel و Shocum حيث يعتبران التمكين: «عملية يعني بها خلق الظروف الملائمة لتشجيع الموظفين والفرق في مختلف المستويات التنظيمية على تحمل المخاطرة التي تصاحب إتخاذ القرارات الغير روتينية والإبداعية... الخ».<sup>2</sup>

كما عرف التمكين على أنه: «عملية إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الجماعية وتقديم أفضل ما لديهم أو أنه إستثمار قدرات ومواهب الآخرين ومشاركتهم في الملكية الوظيفية وإشعارهم بأهميتهم لإثراء العمل الوظيفي».<sup>3</sup>

وفي منحى آخر عرف التمكين على أنه: «عملية دعم وتشجيع الموظفين على الإستفادة الكاملة من مهاراتهم وقدراتهم وإبداعهم لقبول الملكية والمساءلة عن وظيفتهم أو المشروع».<sup>4</sup>

حيث تتضمن هذه العملية تمكين المشرفين والموظفين معا من أجل وضع أهداف واضحة وتوقعات داخل حدود متفق عليها.

<sup>1</sup>. خضير حاتم حمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة الجامعية ودار إثراء للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2008، ص:256.

<sup>2</sup>. عبد الله الطائي وعيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص:240.

<sup>3</sup>. ناصر محمد العديلي، مقالة بعنوان: "التمكين ... مشاركة في الملكية والثقة وإطلاق طاقات الموظفين لتقديم أفضل ما لديهم"، الصحفية الاقتصادية الإلكترونية، العدد 5453، التاريخ والساعة: 2008/09/15 - 22:05م.

الموقع: [http://www.aleqt.com/2008/09/15/article\\_154887.html](http://www.aleqt.com/2008/09/15/article_154887.html)

<sup>4</sup>. VIJETH A, A Study on Employee Empowerment In The I.T. Sector, A Dissertation Submitted in partial fulfilment of the requirement for the award of M.B.A Degree of Bangalore University, 2004-2006, p:18.

Site: [www.bvb-dl-bng.org/.../Employee empowerment-Vijeth %20A-04119.pdf](http://www.bvb-dl-bng.org/.../Employee%20empowerment-Vijeth%20A-04119.pdf).

## الفصل الأول: الإيثار النظري للتمكين.....

أما Lee و Koh فيعتبران أن التمكين هو: « عملية لتعزيز أحاسيس الفاعلية الذاتية بين أعضاء المنشأة، وأنه الحالة النفسية للموظف الذي يدرك الجوانب الأربعة للمعنى وهي الإحساس بالجدوى والمقدرة، وحق الإدارة الشخصية والتأثيرات التي تتأثر بالسلوكيات التمكينية للمشرف ».<sup>1</sup>

أما من خلال الإشارة الى بعض الباحثين في الوطن العربي، نجد أن التمكين قد تعدد تعاريفه. فقد عرف فتحي (2003) على أن تمكين الموظفين يعني: « تشجيعهم لينهمكوا في العمل أكثر ويشاركوا في إتخاذ القرارات ونشاطات تؤثر على أدائهم للوظيفة، وتندرج عملية التمكين من مجرد تشجيع الموظفين ليلعبوا دورا أكثر فعالية ونشاطا في مجال عملهم ».<sup>2</sup>

هذا وقد عرف الصيدوي (2001) على أنه: «عملية الإستنفاد، أي عملية نقل النفوذ إلى الموظفين»<sup>3</sup>. كما عرف التمكين من خلال رؤية ركزت على الجانب المعنوي والمادي، أي على العاطفة والثقة ومستوى التدريب، فقد عرف على أنه: « عملية تدريب وإكساب الثقة للموظفين والدعم العاطفي لهم حتى يتمكنوا من توكي سلطة أكبر والقيام بالمسؤولية ».<sup>4</sup>

أما من ناحية أخرى فالتمكين ليس مجرد تفويض السلطة لأصحاب العمل فقط، وإنما يعني: « أن كل شخص لديه الحق في إتخاذ إجراءات لتعزيز عمله، سواء من الناحية الشخصية أو التنظيمية بدلا من البيروقراطية التقليدية، مع التركيز على السيطرة والطاعة ».<sup>5</sup>

كما يعرف كذلك على أنه: « عملية إجتماعية لأنه يحدث نتيجة لعلاقة مع الآخرين أو هو عملية لا يمكن التنبؤ بها في كثير من الأحيان وتتغير مع مرور الزمن والمكان كما لا

<sup>1</sup>. رامي جمال أندراوس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص:54.

<sup>2</sup>. عماد علي مهيرات، مرجع سبق ذكره، ص:22.

<sup>3</sup>. رامي جمال أندراوس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص:54.

<sup>4</sup>. احمد نبيل فرحات، مقالة بعنوان: "تمكين العاملين من منظور التطوير الإداري"، التاريخ والساعة: 07:19 - 2010.01.03.

الموقع: <http://www.hrdiscussion.com/hr8432.html>

<sup>5</sup>.Heller Robert. An article in "Employee Empowerment: Management giving power to the people", U.K, 08.11.2005, PM:16:06.

Site : <http://www.thinking managers.com/management/employee-empowerment.php>.

## الفصل الأول: الإيثار النظري للتمكين.....

يمكن قياسها <sup>1</sup>. وبذلك فالتمكين: « هو فلسفة يقصد بها إعطاء الموظفين السلطة والأدوات والمعلومات التي يحتاجونها للقيام بأعمالهم بقدر كبير من الإستقلالية والثقة بالنفس للقيام بأعمالهم بكفاءة » <sup>2</sup>.

وأخيرا يمكن القول أنه مهما تعددت التعاريف أو وجهات النظر حول مفهوم التمكين إلا أن معظمها تتجه في مسار واحد، وهو أن التمكين هو: الحرية والإستقلالية، والمشاركة في اتخاذ القرار وتقلد للسلطة وتحمل للمسؤولية.

### 2. تطور التمكين في الفكر الإداري

إن التمكين مثله مثل جميع الأفكار أو النماذج الإدارية التي ظهرت مع مرور الزمن من أجل تحقيق هدف معين، كالتدريب مثلا، هذا المصطلح الذي ظهر مؤخرا من أجل تحسين مستوى أداء الموظف داخل عمله من خلال تكوينه أو تدريبه على ممارسة عمله بطريقة أنجع من الطرق السابقة. كذلك الأمر نفسه بالنسبة لفكرة التمكين، حيث هذه الأخيرة أدرجت هي الأخرى كمدخل حديث يهدف إلى التحسين من مستوى المنشأة وعلى رأسها العنصر البشري، أي أنه يركز على تطوير المقدرة الشخصية ومنح الموظف فرصة الكشف عن هذه المقدرة في منشأته <sup>3</sup>.

ومن هنا بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسات بعض المنشآت في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين، حيث نجد أن عملية التمكين لم تظهر هكذا، وإنما جاءت نتيجة لتراكم المعارف والتطورات التي ظهرت عبر العديد من السنين وذلك في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة وبالمفاهيم المتعلقة بالموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الإنسان داخل المنشأة (الموظفين) وخارج المنشأة (الزبائن) <sup>4</sup>.

<sup>1</sup>. Mann Hyung Hur, a study on Empowerment In Terms Of Theoretical Perspectives: Exploring A Typology Of The Process And Components Across Disciplines, *Konkuk Universit, Journal Of Community Psychology*, Vol. 34, No. 5, 523-540 (2006), P:524.

Site: [Fycs.Ifes.Ufl.Edu/Swisher/Ots/Empowerment.Pdf](http://Fycs.Ifes.Ufl.Edu/Swisher/Ots/Empowerment.Pdf)

<sup>2</sup>. كمال محمد المغربي، الإدارة -أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الواحد والعشرين-، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص:82.

<sup>3</sup>. رامي جمال أندراوس وعادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص:128.

<sup>4</sup>. يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص:13.

وبالرغم من أن التمكين مصطلح جديد فإن الأشياء التي يمثلها ليست جديدة. فالتمكين كما يقدمه كل من (1990) Payam و Cox يعكس مجموعة من النظريات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، ومفاهيم ومواضع أبحاث تتعلق بهذا الجانب مثل: الإدارة الإستراتيجية، الإثراء الوظيفي، التدريب، القيادة... الخ. وعليه يمكن التطرق إلى هذه النظريات الإدارية وما مدى إهتمامها بعملية التمكين.

أ. النظرية الكلاسيكية: تنقسم الأساليب الكلاسيكية في الإدارة إلى ثلاثة أقسام:

- نظرية الإدارة العلمية.

- النظرية الإدارية.

- النظرية البيروقراطية.

### ❖ نظرية الإدارة العلمية

تبلورت النظرية الإدارية العلمية أو الإدارة العلمية على يد Taylor Frederick ما بين (1890-1930)، حيث جاءت هذه النظرية بهدف زيادة الإنتاجية وذلك من خلال أسس ومبادئ علمية، حيث أشاد بأنه يجب إعتقاد طريقة مثلى ومحددة في تأدية العمل وذلك من خلال خطوات العمل وتحديد الخطوات الضرورية والإبقاء عليها وتحديد الخطوات الغير ضرورية وإلغائها، ومنه تبقى الطريقة المثلى لتأدية أي عمل.<sup>1</sup>

أما التمكين وهذه النظرية فهما طرفان متناقضان، فوقت ظهور هذه النظرية لم يكن مصطلح التمكين معروف حينها، وما ورثه فريدريك من الثورة الصناعية من آدم سميث يتنافى أصلا مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة، حيث نظرة الإدارة هنا كانت تعتبر الإنسان آلة ويجب إستغلاله بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم ممكن من المهام.<sup>2</sup>

وعليه كان الفكر السائد في تلك الفترة بعيد كل البعد عن مفهوم التمكين، حيث كان يهدف هذا الفكر " نظرية الإدارة العلمية " إلى تحقيق الربح، أي التركيز على الجانب المادي دون الإنساني وذلك وفق خطوط محددة ومرسومة لا يمكن للموظف أن يتجاوزها.

<sup>1</sup>. يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص:15.

<sup>2</sup>. نفس المرجع، ص:15،16.

### ❖ النظرية الإدارية

ظهرت هذه النظرية على يد Henri Fayol، هذه الشخصية هي الشخصية الثانية التي أسهمت في البناء المعرفي والتطبيقي لنظرية الإدارة العلمية وولفت إليها الأنظار في الوقت الذي إنشغل فيه العالم بأفكار Taylor في أمريكا وإنكلترا.<sup>1</sup> حيث ذهبت أكثر الدراسات إلى أن Henri Fayol يعتبر الرائد الأول لعلم الإدارة الحديث كعلم له أصوله ومبادئه من خلال ما جاء من أفكار في كتابه بعنوان: "الإدارة الصناعية والعامة" عام 1916.<sup>2</sup>

وفي هذه المرحلة جاءت النظرية بما يعرف بتقسيم العمل والسلطة والمسؤولية الأولى المستمدة من الموقع الرسمي، وكذلك الانضباط والإلتزام بالنظام وأن الأوامر تصدر من رئيس واحد، بالإضافة إلى وحدة التوجيه من قبل جهة معينة والمنافع العامة التي تستند إلى خضوع المصلحة الفردية إلى العامة.<sup>3</sup> فكل هذه المبادئ التي جاء بها فايول لا محل لتمكين الموظفين فيها وأن القرار يستقر دائما في القمة وما على القاعدة إلا التنفيذ فقط.

### ❖ النظرية البيروقراطية

إن Max Weber هو ذلك العالم الألماني المتخصص في علم الاجتماع، الذي عمل على الإهتمام بتطوير الإدارات ووضع عددا معينا من القواعد العقلانية الغير شخصية، من أجل فرض سلطة المنشآت والتحديد الدقيق لمناصب العمل والحياة المهنية للمأجورين في نطاق سلمي جد محدد ومدرّوس.

ومن خلال ما أتت به النظرية البيروقراطية من تقسيم للعمل، والقواعد والإجراءات وهرمية السلطة والعلاقات الغير شخصية والإستحقاق على أساس المهنة، نرى أنها تحدد أسس واضحة ومستندة إلى قوانين وتعليمات بالشكل الذي يتيح للقادة الإشراف على موظفيهم بطريقة كفوء، كما يمكن للآخرين العمل وفقا لعلاقات رسمية ثابتة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص:87.

<sup>2</sup> عبد الكريم بن عراب، تسيير المنشأة، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2003 / 2004، ص:86.

<sup>3</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار البازوني للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص:62.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص:65.



أما فيما يخص موقف هذه النظرية من عملية التمكين كان تقريبا غائبا كليا، أي لا محل للحرية والإستقلالية والمشاركة والمبادرة وروح الفريق، بل لا محل لتمكين العنصر البشري، فكل شيء محدد ومرسوم ومؤطر وموجه من الأعلى وفقا للإجراءات واللوائح والقوانين الصادرة من قمة الهرم نحو القاعدة.

### ب. المقاربة البسيكولوجية

بدأ التركيز عام 1920 على الجوانب الإنسانية بتنامي، حيث ظهرت العديد من النظريات التي أعطت الإهتمام الكبير للعنصر البشري داخل المنشأة، أي الابتعاد عن الجانب المادي كما جاء في النظريات الكلاسيكية والتركيز على الجانب المعنوي في المشاركة والحرية وتقدير الفرد وإحترامه ومن أهم هذه النظريات ما يلي:

#### ❖ مدرسة العلاقات الإنسانية ودارسات هاوثورن

جاءت هذه النظرية ردا وابتقادا للأفكار التي جاءت بها النظريات المتعلقة بالتنظيم العلمي للعمل وإنعكاساتها على الموظفين داخل المنشأة، حيث تولد الفكر نتيجة للملاحظات الميدانية عند إجراء التجارب على الأثر المادي وإرتباطه بالمردودية. ومن أشهر منظري هذه الحركة Elton Mayo الذي قام بتجارب في مخبر "هاوثورن" بمنشأة "ويسترن إلكترونيك" خلال الفترة 1924-1932<sup>1</sup>. حيث عملت هذه المدرسة أو الحركة على تمكين الموظفين وذلك من خلال تفويض المزيد من السلطة التنفيذية لهم وإشراكهم في صنع قرارات، أي بما يعرف بمشاركة الموظفين<sup>2</sup>.

#### ❖ نظرية الحاجات لماسلو (سلمية الحاجات)

حيث دعت هذه النظرية إلى تجاوز الحاجيات المادية نحو الحاجيات المعنوية، وذلك من خلال تجنب إعتبار الإنسان آلة وأنه يسعى فقط من أجل أهداف مادية، وإنما لديه حاجات

<sup>1</sup>. عبد الكريم بن عراب، مرجع سبق ذكره، ص: 91، 92.

<sup>2</sup>. رامي جمال أندراوس وعادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص: 129.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين.....

أخرى مثل: الإبداع، الابتكار، التفوق، التحدي، المشاركة في إتخاذ القرار، تمكين الموظف ومنحه حرية أكبر في العمل.<sup>1</sup> وهذا ما يمكن أن نعرضه من خلال الشكل الموالي:

### الشكل رقم: (01) - سلمية الحاجات -



المصدر: عبد الكريم بن عراب، مرجع سبق ذكره، ص: 95.

ويمكن أن نفصل بعض الشيء في الكيفية التي عالج بها Maslow مسألة التمكين من خلال النموذج السابق أو سلمية الحاجات في الشكل أعلاه من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

- حاجات الإكتمال الذاتي: وهي تعني رغبة الفرد في تكوين كيان متميز ومستقل له، وذلك من خلال مواهبه وقدراته. كما يشير إلى مدى إستعداده للتعبير عن ذلك.
- حاجات التمرکز الذاتي: وتتضمن حاجات الفرد للشعور بأنه موضع إعتراز وإحترام وتقدير الآخرين وإعترافهم له بمكانة إجتماعية معينة، وتتبع هذه الحاجات عادة من خلال شعوره ذاتيا بضرورة الحصول على إحترام الآخرين.

<sup>1</sup>. يحيى سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

<sup>2</sup>. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 134.

- حاجات إجتماعية: وتتضمن الشعور بالود والألفة والمحبة مع الآخرين وتبادل المشاعر الإجتماعية والإنسانية معهم وتكوين أصدقاء وزملاء والتعبير عن التوافق وعن التفاعل مع الجماعة.
- حاجات الحماية والأمن: وتعبّر عن حاجات الفرد للأمن والطمأنينة وتجنب المخاطر ولا تتضمن هذه المخاطر المادية للفرد بل تتناول الجوانب المتعلقة بالأمن النفسي والمعنوي وإستقراره وضمان مستقبله وتأتي في الحلقة الثانية من السلم.
- حاجات فسيولوجية: وتتضمن الحاجات الفسيولوجية والأساسية للحياة وحفظ النوع، من الحاجة للطعام والماء والهواء والجنس والنوم، وتأتي في أسفل السلم الهرمي وتشغل قاعدته الأساسية باعتبارها الحاجات الرئيسية لضمان بقاء العنصر البشري.

### ❖ نظرية X و Y لدى Mc Gregor و douglas

تفترض هذه النظرية أن هناك نوعان من المديرين الأول X والثاني Y، حيث X تمثل المدير الذي يفترض أن الموظف كسول ويفقد روح المبادرة وتحمل المسؤولية فتزيد السيطرة والإشراف المباشر وبالتالي يخلق موظفين سلبيين وإعتماديين ولا يعملون إلا ما طلب منهم. أما Y تمثل المدير الذي يفترض أن الموظف لديه قدرات خلاقة وحب العمل والمبادرة والرقابة الداخلية والتميز فتزيد الديمقراطية وحرية التصرف والمشاركة، وبالتالي يخلق موظفين مبدعين ومتفوقين ومبشرين ومشاركين وفاعلين ولديهم الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم.<sup>1</sup>

وعليه فإن النظرية Y جاءت متوافقة أو داعمة لعملية التمكين وذلك من خلال ترك الحرية للموظفين للمشاركة في إتخاذ القرار، وإيصال آرائهم إلى المستوى الأعلى. كما عملت النظرية Y على الإعتراف باحتياجات العنصر البشري.<sup>2</sup> على عكس ما جاءت به النظرية X التي جاءت موافقة لما جاء به الكلاسيك، نتيجة لإعتماد أسلوب السيطرة

<sup>1</sup>. فارس النفيعي، مقالة بعنوان: "تمكين العاملين مدخل معاصر للإصلاح الإداري"، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، ص:04. التاريخ والساعة: 11:51-27/10/2010.

الموقع: <http://www.Hrdisenssiar, he 19246, html. Pdf>.

<sup>2</sup>. رامي جمال أندراوس وعادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص:129.

## الفصل الأول: الإيثار النظري للتمكين.....

والإشراف وعدم ترك مجال للحرية والمشاركة، وعليه فالنظرية X متناقضة تماما مع مفهوم التمكين.<sup>1</sup>

### ❖ الشخصية البالغة لدى Chairs argyris

جاءت هذه النظرية من أجل الدعوة إلى التمكين ليس من خلال مصطلح "Empowerment" وإنما من خلال النظر إلى الموظف على أنه عاقل وبالغ وقادر على تحمل المسؤولية دون وصاية عليه، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياته ومنحه حق المشاركة وتحمل المسؤولية في عملية وتحسين العلاقات بينه وبين الإدارة.<sup>2</sup>

### ج. المداخل الحديثة للإدارة

جاءت الجهود العلمية الحديثة إستكمالا لتطوير أفكار المدارس والنظريات السابقة، إضافة إلى تجاوز الدراسات الحالية للمنشأة نحو محيطها الذي أصبح عاملا مؤثرا في نجاح العمل الإداري وتهيئة متطلباته.

### ❖ التفكير النظامي أو نظرية النظم

إعتمدت هذه النظرية على ثلاث عناصر أساسية (المدخلات، النشاطات، المخرجات)، وبموجب هذه النظرية تنقسم المنشأة إلى أنظمة مغلقة **closed Systems** وأنظمة مفتوحة **opened Systems**. فالأول يخص المنشأة التي لا تهتم بما يحدث في بيئتها وتركز فقط على ما تمتلكه من موارد مختلفة (مالية، بشرية...الخ)، أما النظام الثاني المفتوح هو نظام إجتماعي متفاعل مع البيئة وذلك من خلال محاولة المنشأة التكيف مع كل متغيرات البيئة، هاته الأخيرة التي تمدها بالمدخلات حيث تقوم بتحويلها إلى مخرجات يمكن إستعمالها أو الإنتفاع بها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة- دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة-، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009، ص:31.

<sup>2</sup>. يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص:24،25.

<sup>3</sup>. صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص:77،78.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين.....

وعليه فإنه يوجد تعاون متبادل ما بين المنشأة والموظفين من إهتمام الموظف والمنشأة ككل بالأهداف العامة، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة مع بعضها البعض، وهذا ما يكرس مبدأ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والموظف المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة.<sup>1</sup>

### ❖ النظرية الظرفية أو الموقفية

تقوم هذه النظرية على مبدأ يقوم على أنه لكل موقف تصرف ملائم، هذا من خلال كون هذه النظرية ترى أنه لا توجد طريقة واحدة تكون هي الأفضل للإدارة وتصلح لكل وقت، حيث الأسلوب الذي يتبنى من قبل منشأة ما في حل مشكلة معينة قد لا يمكنه حل نفس المشكلة في منشأة أخرى.

إن هذه النظرية تدعو إلى عدم تبني أي مفهوم من المفاهيم الإدارية وذلك في مختلف المنشآت وفي مختلف الظروف، بمعنى أنه لا توجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان.<sup>2</sup>

وعليه هذه النظرية تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنشأة، وبالتالي فهي مجال مناسب ورحب للتفكير وعدم التسرع.<sup>3</sup> وعليه يمكن القول أنه لابد من توفير المناخ التنظيمي الملائم والمواتي لعملية التمكين.

### ❖ النظرية Z

قام William O'Shea وانطلاقاً من النظرية X والنظرية Y ببناء ما يعرف بالنظرية Z لمواجهة التحدي الياباني في 1982، حيث تضمنت هذا النظرية تحدي يقوم على تكيف التسيير الإستراتيجي للمنشآت اليابانية "النموذج الياباني" على مستوى المنشآت الأمريكية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>. يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص:25.

<sup>2</sup>. حنان رزق الله، مرجع سبق ذكره، ص:35.

<sup>3</sup>. فارس النفيعي، مرجع سبق ذكره، ص:05.

<sup>4</sup>. عبد الكريم بن عراب، مرجع سبق ذكره، ص:101.

حيث إهتمت هذه النظرية بحاجات الفرد قدر الإهتمام بأهداف المنشأة من خلال العمل الجماعي والتفاعل المشترك بين الإدارة والموظفين.<sup>1</sup> ومنه يمكن القول أن هذه النظرية ركزت أكثر على الحركة الأفقية للموظفين، وهنا تعني أن يتقن الموظفين الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي، والإهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية وإتخاذ القرار بشكل جماعي والتركيز على عمل الفريق.<sup>2</sup>

### ❖ منظمة التعليم أو المنظمة المتعلمة

المنظمة المتعلمة حسب Dscan يرى أنها تعتمد العمليات التعليمية على المستوى الفردي أو مستوى الجماعة وذلك لتحقيق التحول المستمر للمنشأة باتجاه تحقيق رضا المساهمين في تلك المنشأة.<sup>3</sup> كما يرى (2006) Senge أن المنظمات المتعلمة هي: «منظمات يعمل فيها الموظفون باستمرار على زيادة قدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها ، والتي يتم فيها مساندة وتشجيع وجود نماذج جديدة وشاملة للتفكير، كما يطلق فيها المجال لطموحات الجماعة والتعلم من بعضهم كمجموعات» .<sup>4</sup>

ويؤكد Peter Senge أن المنظمة المتعلمة تركز على مقومات أساسية محورها ثقافة المنظمة وقيمها التي تركز على العناصر الآتية:<sup>5</sup>

- المعلومات وأهميتها في التعليم.
- روح الفريق وأهميته في التعليم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي.
- التمكين وهو الذي يحرر الموظف من قيد عدم التعلم والمشاركة.
- المشاركة وهي أصل أو جوهر عملية التعليم والتعلم.

<sup>1</sup>. صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص:83.

<sup>2</sup>. يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص:27.

<sup>3</sup>. ليث سعد الله حسين، مقالة بعنوان: "دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة"، مداخلة ضمن ملتقى إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن 26-28 جوان 2004، التاريخ والساعة: 02:24.2010-08-31.

الموقع: <http://www.hrdiscussion.com/downloadfile/5371/1/1283254775/>

<sup>4</sup>. عبد الناصر حسين زايد وآخرون، مقالة بعنوان: المنظمة المتعلمة و تطبيقاتها في المملكة العربية السعودية - دراسة حالة القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل،- المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، من 1 إلى 4 نوفمبر 2009، ص:04.

الموقع: <http://www.fifty.ipa.edu.sa/conf/customcontrols/paperworkflash/Content/pdf/m3/ar/1.pdf>

<sup>5</sup>. يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص:28.

- للمنظمات المتعلمة دور كبير في تعزيز موضوع التمكين واستثماره من أجل التجديد المستمر والتطوير.

وفي الأخير نستنتج أن التعلم والتعليم مقومات أساسية لمن يريد أن يكون ممكنا ومتسلحا بروح المبادرة والمرونة والتكيف.<sup>1</sup>

مما سبق يتضح أن الفكر الإداري الحديث يعمل على إدارة العنصر البشري بفكر جديد أو رؤية جديد تتجلى في التعاون والمشاركة وروح الفريق، وبالتالي تمكين الموظفين وتوزيع حق المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا، بينما الفكر الإداري التقليدي تجاهل مفهوم التمكين ومقوماته.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: فوائد التمكين وأهدافه وأسباب تبنيه

إن فكرة التمكين تعمل على خلق منافع كثيرة على المنشأة والفرد معا، وذلك من خلال النتائج التي يتم إلتماسها من خلال تنفيذ هذه العملية (التمكين)، كما يمكن القول أن لعملية التمكين جملة من الأهداف المنشودة من وراء تبنيها وكذا هناك أسباب أدت إلى تبنيها.

#### 1. فوائد التمكين

إن لعملية التمكين جملة من الفوائد ينتظر أن تحصل عليها المنشأة بمجرد تجسيد أو تبني هذه العملية، لكن قد تتعدد هذه المنافع من رؤية إلى أخرى وذلك حسب نظرة كل طرف لهذه العملية.

فقد ذكر sunukodos و sanlney أن برامج التمكين عملت على إحداث خفة في حركة القوة العاملة، خصوصا الإشتراك بالسلطة ومزاولتها وهذا ما أدى إلى إستنتاج نوعين من المنافع منها:<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص:29.

<sup>2</sup>. نفس المرجع، ص:29.

<sup>3</sup>. Will I Reed, the employee Empowerment in IT Department, capable university, 2005, P:12,13  
site: <http://drarmankanooni.com/research/employee+empowerment.pdf>

## الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين.....

### ❖ المنافع الملموسة: وتتمثل في:

- العمل على إيجاد أفضل حل للعديد من المشاكل الإقتصادية.
- الأفكار المتنوعة تشترك فيها العديد من الأطراف وتطبق.
- القرارات تكون في المستوى القاعدي.
- الإعتراف بجهود وأداء فريق العمل.
- إمتلاك المهارات الجديد والمعرفة وتشجيع على العمل وتسهيله.
- إتاحة الفرصة للموظفين في الإشتراك أو المشاركة في الأهداف.
- الهيكل التنظيمي يصبح مسطحا وأقل سلمية.
- إتاحة أو توفير الوقت للقادة للقيادة من أجل الإبتعاد عن إدارة الأمور التفصيلية.

### ❖ المنافع الغير الملموسة: وتتمثل في:

- تتحمل المجموعة ملكية أو مسؤولية العمل ونتائجه.
- يساعد على خلق ثقافة الثقة والتعاون.
- يحسن الإتصال ما بين المشرفين والمشرف عليهم.
- يحسن إحترام الذات الفردي.

كما أن هناك من قسم المنافع إلى نوعين كذلك، لكن الأول بالنسبة للمنشأة أما الثاني فيكون بالنسبة للموظفين وهي:<sup>1</sup>

### ❖ بالنسبة للمنشأة، ويحقق المزايا التالية:

- إرتفاع الإنتاجية.
- إنخفاض نسبة الغياب.
- تحسين جودة الإنتاج والخدمات.
- تحقيق مكانة متميزة.

<sup>1</sup>. هشام الكيلاني، مقالة بعنوان: "تمكين العاملين"، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2009، التاريخ والساعة: 05-05-2009، 07:58  
الموقع: [http : knol, Google, com. / K/ jm 5 ethno 3 mth/2](http://knol.google.com/K/jm5ethno3mth/2)



## الفصل الأول: الإيثار النظري للتمكين.....

- زيادة القدرة التنافسية.
- زيادة التعاون على حل المشكلات.
- إرتفاع القدرات الإبتكارية.
- ❖ بالنسبة للموظفين، ويحقق المزايا التالية:
  - إشباع حاجات الموظف من تقدير وإثبات الذات.
  - إرتفاع مقاومة الموظف لضغوط العمل.
  - إرتفاع ولاء الموظف للمنشأة.
  - إحساس الموظف بالرضا عن وظيفته وقياداته.
  - إرتفاع الدافعية الذاتية للموظف.
  - تنمية الشعور بالمسؤولية.
  - ربط المصالح الفردية مع مصالح المنشأة.

كما قد أشار البعض الآخر إلى المنافع التي تنجم عن التمكين وتمس محيط المنشأة ألا وهو الزبون، هذا الأخير الذي يستفيد هو الآخر من منافع عملية تمكين الموظفين داخل أي منشأة ومن بين هذه المنافع نجد ما يلي:<sup>1</sup>

حسب Bowen و schniede إن الإستقلالية والحرية والدافعية والإنتماء كل هذا سوف ينعكس على معاملة الآخرين (الزبائن) بشكل إيجابي وهذا ما ينجر عنه جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة للزبائن أي إستفادة الزبون هنا من الخدمة أو المنتج ذو الجودة العالية.

أما حسب Gpriel و Gummesson و Gronon فهم يرون أن عملية التمكين تساهم في تحسين جودة العلاقات بين الموظفين والزبائن أي الإنتقال من أسلوب قيادي مجرد إلى أسلوب يتميز بالمرونة والتكيف والإستجابة والجوانب العاطفية الإنسانية وهذا ما يؤدي إلى رضا الزبون.

<sup>1</sup>. حنان رزق الله، مرجع سبق ذكره، ص:22،23.

### 2. أهداف التمكين وأسباب تبنيه

إن كل فكرة أو رؤية تتبنى إلا وكان لها هدف من وراء ذلك، وعليه الأمر نفسه بالنسبة لعملية التمكين، هاته الأخيرة التي تعتبر رؤية معاصر يسعى الباحثين والقادة داخل أي منشأة إلى تحقيق أهداف من وراء تطبيق هذه الرؤية، حيث اختلفت وجهات نظر الباحثين حول الأهداف الناجمة عن تجسيد أو تنفيذ هذه العملية، حيث أشار Lamson (2009) إلى أن التمكين يمكن أن يحقق الأهداف الآتية:<sup>1</sup>

- إبقاء المنشأة في المقدمة دائماً ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.
- الإستفادة الفعالة من إمكانيات العنصر البشري المتوفرة.
- زيادة ربحية المنشأة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو.

كما يرى Erstad أن الهدف النهائي للتمكين هو تطوير أداء الموظفين وإستنهاض جهودهم الكامن بهدف تطوير أداء المنشأة.<sup>2</sup> في حين ركزت الدراسة التي قام بها Johnson و Thursten على أن الهدف الرئيسي للتمكين هو البحث عن طريق حديثة لتشجيع الطاقات الكامنة للموظفين وتحفيزهم على الإبتكار لضمان ديمومة المنشأة وبقائها.<sup>3</sup>

كما أن للمنشأة أهداف إنتاجية وترويجية من أجل الحصول على أكبر حصة سوقية، فإنه لا بد من الإنشغال بالأمر الإستراتيجي والإنصراف عن قاعدة الهرم الأ وهو الجانب العملياتي وترك الحرية للموظفين لتحمل المسؤولية في إنجاز أعمالهم بحرية وإستقلالية.

إضافة إلى أهداف التمكين هناك أسباب أدت بالمنشأة إلى تبني التمكين منها:<sup>4</sup>

- حاجة المنشأة إلى أن تكون أكثر إستجابة للسوق.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي أي نطاق الإشراف.

<sup>1</sup> محمد علي صالح، إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص:93.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص:94.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص:94.

<sup>4</sup> عماد علي مهيرات، مرجع سبق ذكره، ص:24-25.

## الفصل الأول: الإيثار النظري للتمكين.....

- توجيه الإدارة نحو الأمور الإستراتيجية الطويلة المدى وترك الأمور التنفيذية التشغيلية للممكنين.

- الحاجة إلى الإستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.

- إعطاء الموظفين مسؤولية أكبر تمكنهم من إكتساب إحساس أكبر بالمساهمة في إنجاز أعمالهم.

كما يمكن أن نضيف بعض الأسباب التي تعد من بين الأسباب التي أدت بالمنشأة أو بالأحرى القادة إلى تبني هذه العملية كمايلي:<sup>1</sup>

- أهمية سرعة إتخاذ القرارات وترك حرية الإبداع للموظفين.
- توفير الرضا الوظيفي والتحفيز والإنتماء.
- إنقاص التكاليف نتيجة لتخفيض نطاق الإشراف.

### المطلب الثالث: الاختلافات الجوهرية بين التمكين والمفاهيم الإدارية الأخرى

إن هناك بعض المصطلحات التي قدمتها بعض الدراسات كالتفويض، المشاركة في إتخاذ القرارات، الإثراء الوظيفي، الملكية الوظيفية، القيادة الذاتية إلى غير ذلك من المصطلحات الأخرى\* التي يعتقد أنها ذات الصلة بمصطلح التمكين<sup>2</sup>. ولكن السؤال المطروح هو لماذا أختيرت كلمة التمكين عوضا عن المفاهيم السابقة؟ أو بالأحرى هل هناك فرق مابين التمكين والمفاهيم الإدارية الأخرى؟. وهذا ما سوف نوضحه من خلال ما يلي:

#### 1. التمكين وتفويض السلطة

هناك إعتقاد كبير بأن تفويض السلطة هو التمكين<sup>3</sup>. حيث تشغل فكرة تفويض السلطة واللامركزية في سلطة إتخاذ القرارات موقعا أساسا فيما يتصل بفكرة التمكين، فالتمكين يعني منح السلطة ويدعى بتفويض السلطة. أما الإتجاه الحديث يرى أن التمكين هو منح الحرية

<sup>1</sup>. رامي جمال أندراوس وعادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص:146.

<sup>2</sup>. نفس المرجع، ص:55.

\* المصطلحات الأخرى: كاندماج العمال، الدوران الوظيفي، الدافعية، التوسيع الوظيفي، الفاعلية الذاتية.

<sup>3</sup>. رزق الله حنان، مرجع سبق ذكره، ص:16.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين.....

والإستقلالية أمام الموظفين، وإعطائهم المسؤولية وسلطة إتخاذ القرار مع الثقة في كفاءتهم وأفكارهم.<sup>1</sup> أما تفويض السلطة هو أن يعهد القائد إلى بعض موظفيه واجبات أو مهمات معينة، ميبنا لهم هذه الواجبات، والنتائج المطلوب منهم تحقيقها، وتفويض هذه الواجبات يتطلب من القادة منح قدرًا كافيًا من سلطاتهم إلى موظفيهم حتى يتمكنوا من إنجاز واجباتهم.<sup>2</sup> وعليه يجدر بنا القول أن التفويض ليس التمكين وذلك لإعتبارين:<sup>3</sup>

- أن المسؤولية الممنوحة في التفويض مسؤولية جزئية وتبعاتها صعبة، على عكس التمكين الذي تكون فيه المسؤولية تامة أو شاملة وتبعاتها ليس صعبة لأن الممكن هو صاحب القرار الأول والأخير نتيجة للثقة الممنوحة والشعور بالولاء لهذه المنشأة.
- القرارات الصادرة عن المفوضين من قبل القادة لإنجاز مهام معينة يمكن أن تلغى قراراتهم أو يتم تعديلها مع المحاسبة. أما التمكين فالقرارات الصادرة عن الممكنين لإتخاذ القرارات لا يمكن أن تلغى أو يجرى عليها أي تعديل، لأنهم هم أصحاب القرار (الممكنين)، ولا توجد هناك محاسبة في حالة سلبية القرار المتخذ أو نتائجه.

وعليه التمكين هو فكرة أشمل وأوسع من التفويض، حيث أن هذا الأخير هو مرحلة من

مراحل التمكين وذلك حسب thomas و valtouse.<sup>4</sup>

## 2. التمكين والمشاركة في إتخاذ القرارات

إتخاذ القرار، يعرف على أنه: الإختيار بين بديلين أو أكثر بإتباع الخطوات التالية: إدراك المشكلة وتعريفها، تحديد البدائل الموجودة وتحليلها، إختيار البديل الأكثر مساهمة في تحقيق أهداف المنشأة وتنفيذه.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>. رامي جمال اندراوس وعادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص:56.

<sup>2</sup>. إبراهيم عفيف إبراهيم مهنا، العلاقة بين إتخاذ السلطة وفاعلية إتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2006، ص:13.

الموقع: <http://scholar.najah.edu/sites/scholar.najah.edu/files/all-thesis/5171582.pdf>

<sup>3</sup>. رامي جمال أندراوس وعادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص:56.

<sup>4</sup>. حنان رزق الله، مرجع سبق ذكره، ص:17.

<sup>5</sup>. نفس المرجع، ص:18.

يقول (Lawson 2001) إن تمكين الموظفين هو إشعارهم بالتقدير من جانب القادة نتيجة لإشراكهم في صنع القرارات وفي عملية التخطيط، الأمر الذي يجعل الموظفين يبذلون جهد أكبر في أدائهم وكفاءتهم العالية. ويرى في المقابل Hollander و Offermann إن تمكين السلطة للموظفين يشبه المشاركة في صنع القرارات في نواحي ويختلف عنها في نواحي أخرى، حيث يرتبط المفهوم بالمنهج الديمقراطي للإدارة عن طريق إشراك الموظفين في مهام تفوق مسؤوليات العمل اليومي، ولكن مفهوم تمكين الموظفين أوسع نطاقاً، فالمشاركة في صنع القرارات قد تتراوح بين قيام المدير باستطلاع آراء عدد قليل من الموظفين لا إشراك جميع الموظفين في القرار الجماعي.<sup>1</sup>

كما يشار إلى أن المشاركة هي: «المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين الموظفين خاصة في الصفوف الأولى من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهها».<sup>2</sup> وعليه فإنه في حال من الأحوال لا يمكن أن نخلط ما بين التمكين والمشاركة. فالمشاركة هي مجرد طرح الأفكار أو آراء ليس تقلد كلي للسلطة، أما التمكين هو إمتلاك كلي للسلطة.

### 3. التمكين والإثراء الوظيفي

سيعرف الإثراء الوظيفي بأنه: «عملية إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في الأنشطة الوظيفية بجانب الإستقلالية والحرية للموظف في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته».<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. تامر ممتاز عبد الخالق، أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية، "دراسة حالة على إحدى المؤسسات المصرفية في مصر"، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر، 2010، ص:20،21.

الموقع: [www.egypo.gov.eg/inner/PDFs/newspaper\\_8\\_2004\\_a.pdf](http://www.egypo.gov.eg/inner/PDFs/newspaper_8_2004_a.pdf)

<sup>2</sup>. حنان رزق الله، مرجع سبق ذكره، ص:18.

<sup>3</sup>. بن جامع رشيدة، تمكين العاملين ودوره في تحسين الأداء بالمنشأة الإستشفائية، رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2010/2009، ص:20.

ومن هذا نفهم أن الإثراء الوظيفي هو مقدمة أو أسلوب داعم لفكرة التمكين، أي أن الإثراء الوظيفي هو عملية يجب أن تسبق فكرة التمكين، بل هي عملية أساسية لتطبيق وإنجاح عملية تمكين الموظفين.<sup>1</sup>

### 4. التمكين والقيادة الذاتية

إذا تكلمنا عن كلمة القيادة فإننا ندرج هذا المفهوم البسيط والواضح لكل من يقرأه ألا وهو أن القيادة هي الوسيلة التي يستخدمها أو يمارسها أي شخص من أجل إدارة شيء معين من مجموعة معينة من الأشخاص، أما إذا إنتقلنا إلى القيادة الذاتية فنجدها تعرف على أنها: «عملية التأثير الذي نمارسه على أنفسنا بهدف الدافعية الذاتية التي نحتاجها لأداء أعمالنا».<sup>2</sup>

ويبدي المنظرون الحاليون الذين يدرسون القيادة إهتماماً بالتمكين، حيث ناقش الكثير منهم مصطلح التمكين في سياق مفهوم وتطبيقات القيادة المتميزة (leadership super) والقيادة الذاتية (self-leadership)، حيث يرون أن التمكين هو المحصلة الجماعية للقيادة، ويؤكد الباحثان Lee و koh أنه في المنشآت التي تضم قادة فاعلين يبرز التمكين في أربعة جوانب:<sup>3</sup>

- يشعر الموظفون بأنهم يلعبون دور في تحقيق نجاح المنشأة.
  - يعرف القادة قيمة التعلم والمقدرة وكذلك يفعل الموظفون في المنشأة.
  - يشعر الموظفون بأنهم جزء من مجتمع معين.
  - يتصف العمل بكونه تحفيزي ومثير للتحدي ويدفع الموظف نحو الأداء الأفضل.
- وعليه فإن التمكين أشمل من القيادة الذاتية أي أن القيادة الذاتية هي خطوة نحو التمكين مع وجود قوة في القيادة أو القيادة الذاتية.

<sup>1</sup>. حنان رزق الله، مرجع سبق ذكره، ص:20.

<sup>2</sup>. رامي جمال أندراوس وعادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص:61.

<sup>3</sup>. نفس المرجع، ص:61.

### 5. التمكين والملكية

إن الملكية ليست مفهوما بسيطا حيث أشارت بعض الدراسات حول الملكية أنها تصنف إلى صنفين الملكية الرسمية والنفسية، ذلك أن الملكية الرسمية تشير إلى إقتناء الأشياء المادية وهذا ما نراه يتجلى في إمتلاك الفرد لأسهم أو سندات داخل منشأة ما، وأما الملكية النفسية فلا يشعر بها الفرد إلا إذا سمح له بالمشاركة في صنع القرارات والتأثير في أداء المنشأة.

ومن خلال المفهوم الخاص بالملكية الرسمية والنفسية نجد أن النفسية أقرب من الملكية الرسمية إلى مفهوم التمكين.<sup>1</sup>

وعليه فالملكية النفسية تختلف هي أخرى عن عملية التمكين، حيث أن الموظف إمتلاك الملكية النفسية مرورا بالملكية الرسمية، وليس من خلال علاقته بموظفيه بينما التمكين يتطلب وجود علاقة ما بين الموظف والقيادة تبنى على التشارك والثقة والتعاون وغيرها من العلاقات.<sup>2</sup>

وأخيرا وخلاصة لما سبق من توضيحات حول الإختلافات الجوهرية ما بين التمكين وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى التي تم توضيحها والتي لم يتم مثل: دوران العمل والدافعية والتوسيع الوظيفي والفاعلية الذاتية، لا يمكن لكل من هذه المفاهيم أن تحل محل مصطلح التمكين.

### المبحث الثاني: مستويات التمكين وخطواته وآليات تنفيذه

من خلال هذا المبحث تم التطرق إلى ثلاث عناصر أساسية في عملية التمكين، ألا وهي مستويات التمكين وخطوات تنفيذه في أي منشأة، وآليات تنفيذه.

<sup>1</sup>. رامي جمال أندراوس وعادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص:64.

<sup>2</sup>. حنان رزق الله، مرجع سبق ذكره، ص:19.

### المطلب الأول: مستويات التمكين

يسعى القائد الممكن إلى إيجاد مستوى جديد داخل المنشأة وهو جعل الموظف أو الموظفين يفعلون ما هو ضروري وينفع المنشأة، حيث عرف جميع القادة أن عملية إعادة الحيوية إلى منشأتهم تبدأ من الأسفل إلى الأعلى، لكن الإشكالية تقع أو تطرح في كيفية تمرير هذه الرسالة وإيصالها دون استخدام القوة أو الضغوط التي من شأنها أن تقلل من المردودية، وحل هذه المشكلة يكمن في إنتهاج عملية التمكين.<sup>1</sup> ولهذا قسم (2000) Meshome و Glinow التمكين إلى ثلاث مستويات، وهي تعكس درجة السلطة التي يمارسها الموظفون على عملية صنع القرارات وعدد خطوات القرارات التي يستطيع من خلالها الموظفون تطبيق تلك السلطة. وهذه المستويات تتمثل في:<sup>2</sup>

❖ **المستوى الأول:** ويتمثل هذا المستوى في الإستشارة الإنتقائية، حيث يطلب من الموظفين

وبشكل فردي معلومات محددة أو آراء حول بعض القرارات وهنا لا يستطيع الموظفون فهم المشكلة وبالتالي لا يستطيعون تقديم الآراء.

❖ **المستوى المتوسط:** ويظهر هذا المستوى عندما تتم إستشارة الموظفين بشكل الوسع سواء

بشكل فردي أو جماعي، مع إمدادهم بكافة التفاصيل والمعلومات حول المشكلة المطروحة، ومن ثم تستخدم هذه المعلومات من قبل الموظفين من أجل إعطاء آرائهم للمشرف لكن القرار الأخير والنهائي هنا يعود إلى أصحاب السلطة وفي هذا الإطار نجد مجموعة من الركائز منها:

- دوائر الجودة Qualité cercles.
- برامج إقتسام المكاسب Gain sharing .
- إدارة الكتاب المفتوح open book management .
- المشاركة العالية High envolements .
- فرق العمل الذاتية التوجيه self direct mark teams .

<sup>1</sup>. عطية حسين أفندي، مرجع سبق ذكره، ص:37.

<sup>2</sup>. احمد الخطيب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص:46،47.



## الفصل الأول: الإيثار النظري للتمكين.....

❖ **المستوى الأعلى:** يتمثل هذا المستوى في إفادة جميع المشرف عليهم بكافة المعلومات ثم تترك لهم حرية الإدلاء بأرائهم مع إمتلاكهم لزام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرار.

كما يمكن الإشارة كذلك إلى مستويات للتمكين من وجهة نظر أخرى، حيث تضم هذه الرؤية خمس مستويات للتمكين وهي:<sup>1</sup>

❖ **المستوى الأول:** يتخذ القائد القرارات ويعلم الفريق دون المشاركة، أو العلم بالتفاصيل التي أدت إلى إتخاذ هذه القرارات.

❖ **المستوى الثاني:** يسأل القائد عن أي إقتراحات بمعنى أنه يقبل أو يطلب الإقتراحات من الموظفين أو فريق العمل ويضع القرارات معتمد على الإقتراحات ويعلم الفريق بها.

❖ **المستوى الثالث:** يتناقش القائد والموظفين في الوضع بشكل مفصل ويطلب القائد أوراق عمل ومدخلات من الموظفين وقد يأخذ بها أو لا يأخذ بها ويعلم الفريق بذلك.

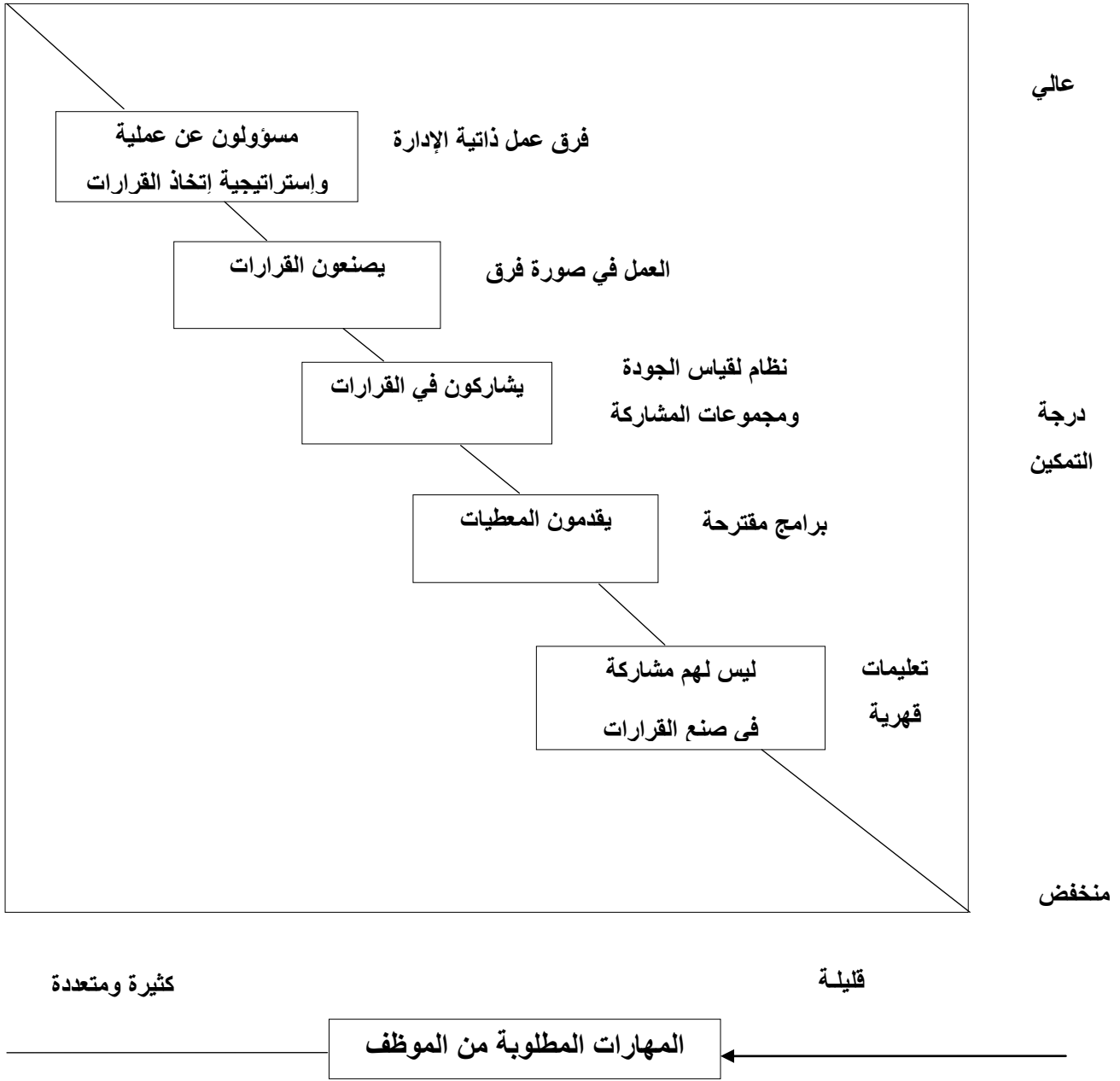
❖ **المستوى الرابع:** في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات وفي هذه النقطة تقرر القرارات بشكل نهائي وبشكل تعاوني بين القائد والموظفين.

❖ **المستوى الخامس:** في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات وفي هذه النقطة تقرر القرارات وبشكل تعاوني بين القائد والموظفين.

وعليه فإن كل المنشآت تسعى إلى تنفيذ برامج التمكين، لكن عملية التنفيذ تتم بدرجات متفاوتة. ففي بعض المنشآت يعني التمكين تشجيع الموظفين على طرح الأفكار، بينما يحتفظ القادة في النهاية بزمام القرار وإتخاذه. وفي البعض الآخر يعني التمكين إعطاء الموظفين الحرية والسلطة من أجل إتخاذ القرارات، وتيسير أساليب أو آليات التمكين، ومن خلال الشكل الأتي نوضح الكيفية التي يتم بها تسلسل عملية التمكين للعنصر البشري داخل منشآته.

<sup>1</sup> - رامي جمال أندراوس وعادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص:140،141.

الشكل رقم: (02) - مستويات التمكين -



المصدر: رامي جمال أندراوس وعادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره ص:141.

إن هذا التدرج يبدأ من إنعدام سلطة الموظفين وينتهي بالتمكين الكامل، حيث يشارك الموظفين في وضع إستراتيجية المنشأة، والتمكين المطلق أحد الأمثلة على ذلك، ويكون عندما تمنح فرق العمل ذاتية الإدارة سلطة التوظيف وفصل أعضاء الفريق ووضع معدلات للمكافأة، ويمكن القول هنا أن القليل جدا من المنشآت قد بلغ ذلك من خلال التمكين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. رامي جمال أندراوس، مرجع سبق ذكره، ص:142.

### المطلب الثاني: خطوات التمكين

إن التمكين هو أسلوب يسعى من خلاله القائد إلى تمكين الموظفين في أداء مهامه، ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف يجب على كل قائد اعتماد جملة من الخطوات من أجل تنفيذ هذه العملية بإحكام أو بأقل خطأ ممكن. ولذلك ورد العديد من النماذج تتطوي تحتها جملة من الخطوات المحكمة من أجل تطبيق عملية التمكين داخل المنشأة.

#### 1. نموذج (1995) Fond و Fottler

إن هذا النموذج هو الآخر قام بإدراج مجموعة من الإجراءات التي يعتمد عليها في تنفيذ عملية تمكين الموظفين داخل أي منشأة، والتي نوردتها فيما يلي:<sup>1</sup>

#### ❖ الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

من خلال هذه المرحلة يقرر القائد لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين الموظفين، أي وضع السبب أو الأسباب من وراء تبني هذا البرنامج هل هي:

- تحسين خدمة العملاء.

- رفع مستوى الجودة.

- زيادة الإنتاجية.

- تنمية قدرات ومهارات الموظفين.

- تخفيض عبء العمل عن القادة.

وأي كان السبب أو الأسباب، فإن شرح وتوضيح ذلك للموظفين يساعد على الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، أي ما هو المتوقع منهم (الموظفين) أثناء عملية التمكين، والهدف المنشود من وراء هذه العملية، حيث لا بد أن يحدد القائد بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

<sup>1</sup> سعد بن مرزوق العتيبي، مقالة بعنوان: "جوهر تمكين العاملين - إطار مفاهيمي"، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، (17-18 أبريل 2005م)، التاريخ والساعة: 12:25/2010-10-23 .  
الموقع : <http://www.saudichambers.org.sa/Images/14.pdf>

## الفصل الأول: الإيثار النظري للتمكين.....

### ❖ الخطوة الثانية: التغيير في سلوك القادة

تعتبر هذه الخطوة من أهم الخطوات المساعدة على نجاح التمكين وذلك من خلال تغيير سلوك القادة التقليدي التسلطي نحو السلوك الحديث المشارك والداعم لإستقلالية الموظفين، حيث أشار Kijilas (1990) إلى أن بعض القادة يتمسكون بالسلطة والنفوذ لبعض السنوات ولا يرغب في التخلي عنها، وبالتالي يشكل التخلي عن هذه السلطة والنفوذ خطوة جوهريّة نحو تمكين الموظفين، بمعنى آخر على القيادة هنا أن تلعب دور آخر إتجاه الموظفين ألا وهو دور المدرب والمرشد، من أجل تحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرات الموظف أو الموظفين بشكل عام. كما يعملوا كذلك على إحساس الموظفين بأنهم لا يحصلون على السلطة فقط، وإنما يمكنهم للوصول للمصادر المطلوبة لإتخاذ وتنفيذ القرار.

### ❖ الخطوة الثالثة: تحديد القرارات يشارك فيها الموظفين

يجب أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها الموظفين بشكل تدريجي، حيث يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للقيادة وموظفيهم تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها الموظفين بشكل مباشر.

### ❖ الخطوة الرابعة: تكوين فريق العمل

إن عمل الفرد داخل المجموعة أو الفريق ليس كما يكون في العمل لوحده، لأن العمل ضمن الفريق له إنعكاسات إيجابية كثيرة على رأسها المساهمة في نجاح المنشأة وذلك من خلال تشاركتهم وتبادلهم للأفكار والمعلومات، وبالتالي تكون قراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا.

### ❖ الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

حتى يكون الموظفين مكنين بشكل جيد في عملهم أو داخل المنشأة التي ينتمون إليها، يجب على هذه الأخيرة (المنشأة) توفير كافة المعلومات عن وظائفهم وعنهم ككل، وذلك من أجل مساعدتهم، وبذلك تزداد مساهمتهم في المنشأة.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين.....

### ❖ الخطوة السادسة: إختيار الموظفين المناسبين

يجب أن تعتمد المنشأة معايير محدد من أجل الإختيار الأفضل لأشخاص المتقدمين للعمل، وبالتالي يكون الإختيار على أساس المهارات والقدرات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي.

### ❖ الخطوة السابعة: توفير التدريب

إن لعملية التدريب دور كبير في نجاح أو تقدم عملية تمكين الموظفين بشكل كبير جداً، وذلك من خلال إجراء الدورات التدريبية سواء داخل أو خارج المنشأة وذلك من أجل حل جميع المشاكل وتنمية المستوى المهاري والفني للموظف.

### ❖ الخطوة الثامنة: الإتصال لتوصيل التوقعات

يجب على المنشأة أن تشرح عملية التمكين بالشكل المفصل للموظفين المراد تمكينهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء الموظفين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين.

### ❖ الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

إن لهذه الخطوة دور كبير في دعم عملية التمكين حيث تلعب المكافآت والتقدير الموجهة للموظفين إثر إنجازهم لمهام معينة في إطار عملية تمكينهم دوراً كبيراً في إحساس أو شعور الممكنين بالتقدير من قبل المنشأة والإحترام لهم، كما تساعد على دفع وتحضير الآخرين للمشاركة والخروج من دائرة الخوف والإنعزال وعدم المجازفة.

### ❖ الخطوة العاشرة: عدم إستعجال النتائج

على المنشأة التآني والصبر على أداء الموظفين لأعمالهم، لأن عملية التمكين هي سياسة تدخل في إطار التغيير من السياسات القديمة والتقليدية نحو إستراتيجيات مستقبلية ولا يحدث هذا بين عشية وضحاها. لأن عملية التمكين هي التغيير، والتغيير له إيجابيات

وسلبيات، ومن سلبياته المقاومة من الأطراف التي يجرى عليها هذا التغيير، نتيجة لشعورهم بتحمل مسؤوليات أكثر من قدراتهم أو عدم فهمهم لهذا العملية، ولذلك يجب أن يشرع في هذه العملية رويدا رويدا والصبر على كل النتائج حتى وإن كانت سلبية في البداية.

### 2. نموذج (Daifes 2001)

إقترح daifes من خلال عمله كمدرّب ومستشار إداري أن هناك عشر طرق يمكن للقيادة إتباعها لتمكين موظفيها وهي:<sup>1</sup>

- التمكين من خلال المسؤوليات: يجب أن يكون الموظف على دراية ومعرفة بالمهام المطلوبة منه، حيث يجب أن يوضح للموظف دوره في العمل وموقعه من العمل في المنشأة ككل وهذا يؤدي إلى تكوين إحساس بامتلاك والأهمية ويزيد من المسؤولية.
- التمكين من خلال الصلاحيات: لا يتم التمكين من دون صلاحيات، أي أن منح الصلاحيات للموظف داخل عمله يؤدي به إلى التحمس والإبداع أكثر، لكن يشترط أن تكون الصلاحية الممنوحة محددة في العمل الذي يباشره.
- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: يجب وضع معايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم من الوصول إلى الإمكانية القصوى مع وجود شرط مهم، هو أن هذه المعايير يجب أن تتصف بالمصادقية والموضوعية مثلا، وكذلك تكون على مستوى عال.
- التمكين من خلال التدريب والتطوير: إن عملية التدريب عنصر أساسي لتزويد الموظفين بكافة المهارات اللازمة وكذلك الثقة بالنفس لإنجاز مهام معينة، ولهذا يجب أن تكون عملية التدريب من أهم الأولويات التي تعتمدها المنشأة لتطوير مهارات موظفيها.
- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: يجب توفير المعرفة للموظفين حتى يستطيعوا إتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.

<sup>1</sup>. سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص:158،159.

## الفصل الأول: الإيثار النظري للتمكين.....

- التمكين من خلال التغذية العكسية: إذا أردنا إنجاح عملة تمكين الموظفين، يجب أن يعلم الموظف والمنشأة بنقاط الضعف ليقوما بتقويتها ومراجعتها والحرص على عملية الإتصال الثنائية.
- التمكين من خلال التقدير والإهتمام: يجب أن يولى الموظفين بالإهتمام الكامل من قبل قادتهم، وذلك من خلال إعطائهم أو منحهم الإهتمام والتقدير، حتى يتم بذلك شعور الموظفين بقدرتهم على أداء العمل الذي يقوم به وإدراكه لذاته.
- التمكين من خلال الإحترام والثقة: يجب أن يعامل الموظف باحترام من قبل قائده أثناء تأدية المهام وذلك من أجل مساعدته في تعزيز شعوره بالإحترام وذلك ما ينعكس بالأداء المتميز له.
- التمكين من خلال السماح بالفشل: إن أي موظف تعطى له الحرية والإستقلالية في إنجاز المهام المكلف بها دون محاسبة في النهاية أو دون وضع إنذارات إبتدائية في حالة الفشل في مهامه، وبذلك يشعر كل موظف أنه مهما فشل في أدائه للمهام المكلف بها فإنه يمكن أن تمنح له فرصة أخرى، لأن الفشل هو دائما بداية للنجاح والتميز والإبداع.

### المطلب الثالث: آليات تنفيذ التمكين

إن أي منشأة تود إعتداد عملية تمكين العنصر البشري داخلها لابد لها من القيام بإتباع آليات أو أساليب، حيث تعمل على إنتهاجها من أجل تهيئة بيئة مناسبة للقيام بعملية التمكين داخلها، ومن بين هذه الأساليب أو الآليات نجد:

#### 1. أسلوب القيادة الذاتية

يستخدم مصطلح القيادة الذاتية لوصف التأثير الذي يمارسه البشر على أنفسهم والتصميم في التحكم في سلوكياتهم (1980) Manz و Sims. ويقصد بالقيادة الذاتية العملية التي من خلالها يسعى الموظفون للتأثير على أنفسهم لتحقيق التوجه والتحفيز الذاتي الضروري للأداء. وبذلك يمكن تعريف القيادة الذاتية بشكل واسع، بحيث تشمل التفكير

## الفصل الأول: الإيثار النظري للتمكين.....

والتصرفات التي يستخدمها البشر للتأثير في أنفسهم وتدل ضمناً أيضاً أن البشر يرون أنفسهم كمصدر للتحفيز والتحكم.<sup>1</sup>

وفي ظل المنشأة التي تعتمد عملية التمكين داخلها يمنح القادة أعضاء الفريق مجالا واسعا في التخطيط والتنفيذ والتقييم لأدائهم، كما يتم التخلي عن نمط الرقابة المعمول به سابقا، ومع عدم ترك جانب النصح والتوجيه والإرشاد ودعم للفريق الممكن<sup>2</sup>

### 2. أسلوب تمكين الأفراد

إن التمكين لا يتحقق بمجرد إعطاء الصلاحيات للموظف في اتخاذ القرار بل لابد من إستجابة الموظف وتحمله للمسؤولية وذلك من خلال إدراك الموظف لما يطلق عليه بـ " تمكين الذات" ولا يتحقق هذا الأخير إلا من خلال شعور الموظف بأن لهذه العملية (التمكين) ذات قيمة له.<sup>3</sup> وهذا يساعد في الإحساس بالسيطرة وقدرة التحكم في وظيفته وقدرة أكبر على إستثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من هذا الأسلوب المنتهج في عملية التمكين إلا أنه هناك أساليب أخرى تقوم على مبدأ الجماعة أي أسلوب الفريق.<sup>4</sup>

### 3. أسلوب الفريق أو تمكين المجموعة

إن العمل الجماعي له دور كبير يمكن أن يكون أحسن من العمل الفردي لذلك يرى بعض الباحثين الأهمية الكبرى لتمكين الفريق أو المجموعة وذلك لما يفرزه العمل الجماعي من فوائد أكثر من العمل الفردي.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>. سعد بن مرزوق العتيبي، مقالة بعنوان: "دور القيادة الذاتية في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الاعمال العربية في ظل التحديات المعاصر"، التاريخ: 19 نوفمبر 2010.

الموقع: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/190499>

<sup>2</sup>. عماد علي مهيرات، مرجع سبق ذكره، ص: 41.

<sup>3</sup>. عبد الله الطائي، عيسى قعادة، مرجع سبق ذكره، ص: 244.

<sup>4</sup>. يحيى سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

<sup>5</sup>. نفس المرجع، ص: 33.



وينصب هذا الصنف من التمكين على تطوير قدرات الموظفين للعمل والتعاون سوية، واستثمار هذه المشاركة لتمكين الموظفين أنفسهم، ومن الأمثلة في هذا المجال حلقات الجودة التي ظهرت في السبعينات من القرن الماضي.<sup>1</sup> كما يؤكد (Torrington 2005) أن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية التي تحدث في المنشآت بدلا من التنظيمات التقليدية الهرمية، وأن تطبيق التمكين يعطي للفريق دور كبير في تحسين الأداء وزيادة إستقلالية الموظف، كما تؤدي إلى تحقيق القيمة المضافة نتيجة لتعاون أعضاء الفريق.<sup>2</sup>

### 4. الأسلوب الهيكلي أو التمكين الهيكلي

إن المنشأة المتمكنة تكون لها هيكل واضح ومناسب مع عدد أقل من المستويات الإدارية، وذلك يسهل عملية إنسياب وتدفق للمعلومات في إتجاهين.<sup>3</sup>

وينصب تمكين الموظفين هنا على إجراء التغييرات في الهيكل والعمليات الخاصة بالمنشأة وينسب هذا الإتجاه إلى رواد الجودة الشاملة وفي مقدمتهم Edward Deming ويرى Ward أن هذا التوجه في التمكين له ثلاث عناصر مهمة هي:<sup>4</sup>

- الوضوح والتناسق في الأهداف الخاصة بالإنتاج وبالتطوير وتوجيه كل مستويات النظم والإدارة والموظفين إتجاه تلك الأهداف.
- التقسيم والتطوير المستمر للإحتياجات المهنية للموظفين مع تعظيم إحساسهم بالملكية وتحمل المسؤولية.
- ضمان التوافق بين أهداف الإدارة وأهداف الموظفين.

ومن خلال الشكل الموالي نقدم وصفا للهيكل التنظيمي المعاصر الملائم لتطبيق أسلوب التمكين في المنشآت على النحو الآتي:

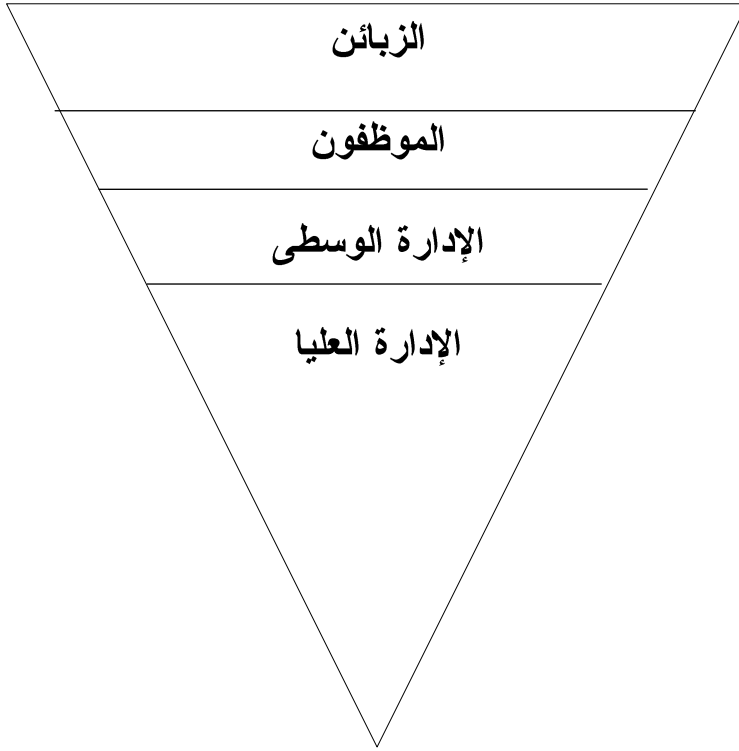
<sup>1</sup> عبد الله الطائي، عيسى قدارة، مرجع سبق ذكره، ص:245.

<sup>2</sup> عماد علي المهيترات، مرجع سبق ذكره، ص:42.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص:43.

<sup>4</sup> عبد الله الطائي وعيسى قدارة، مرجع سبق ذكره، ص:245،246.

الشكل رقم: (03) الهيكل التنظيمي المعاصر



المصدر: عماد علي المهيريات، مرجع سبق ذكره، ص:44.

5. أسلوب متعدد الأبعاد في التمكين

إن هذا الأسلوب يقوم على أن منهج أو أسلوب واحد من أساليب التمكين قد لا يكون كافياً لجعل التمكين فعالاً.<sup>1</sup> ولذا يرفض هذا الأسلوب ما يعرف بالبعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ تمكين الموظفين، ويؤكد Homold بأنه حتى تكون عملية تمكين الموظفين فعالة وناجحة لابد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، فالتعليم، القيادة الناجحة، الدعم والتشجيع المستمر، الهيكلة المناسبة، والتفاعل بين هذه المقومات جميعاً.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. عبد الله الطائي وعيسى قداة، مرجع سبق ذكره، ص:246.

<sup>2</sup>. بن جامع رشيدة، مرجع سبق ذكره، ص:37.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة وأهم عوائق التمكين وتحدياته

من خلال هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى مطلبين أولهما يتضمن الدراسات السابقة في التمكين وأهم النتائج المتوصل إليها، أما المطلب الثاني فسوف يتم التطرق من خلاله إلى أهم عوائق التمكين وتحدياته.

#### المطلب الأول: الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية موضوع التمكين بصفة شاملة وخاصة وكذلك كيفية تأثيره بمختلف المصطلحات الإدارية وكذا علاقته معها.

#### 1. الدراسات العربية: وتتمثل في:

❖ دراسة حنان رزق الله (2010): بعنوان " أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة ، دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة ".

تهدف هذه الدراسة إلى التركيز على معالجة قصور الأساليب الإدارية التي قد تعيق مسيرة التعليم الجامعي وإبدالها بأساليب حديثة من أجل الوصول إلى جودة الخدمة التعليمية الجيدة، والتأكد ميدانيا من واقع التمكين داخل المنشأة من خلال درجة ممارسته، وقد أظهرت الدراسة جملة من النتائج من أهمها غياب ممارسة التمكين بعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة وذلك بسبب:<sup>1</sup>

- ضعف الثقة بين أطراف الإدارة والتنظيم والتي نتجت من خلالها غياب الشفافية وبطء وصول المعلومات أو التهاون في إيصالها.
- عدم جدية بعض الموظفين والتزامهم بمهامهم.
- غياب أهم أسلوب من الأساليب القيادية التمكينية وهي القيادة الإبداعية والتي تلعب دورا أساسيا في شحن طاقة الموظف لتقديم أحسن أستاذ أو موظفا أو إداري.

<sup>1</sup>. حنان رزق الله، مرجع سبق ذكره، ص: 233، 234.

- غياب أساليب التحفيز المادية وعدم العدالة في تجسيدها، وإن هذا الأمر يدل ولو بصفة غير مباشرة على عدم الإهتمام بمجهودات الموظف المتمكن والكفاء.

❖ دراسة ابوبكر بوسالم (2010): بعنوان "أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى الأفراد شركة سونا طراك الجزائرية".

تهدف هذه الدراسة في التعرف على الأهمية النسبية لتواجد كل من أبعاد تمكين الموظفين وأبعاد الولاء التنظيمي، كما تهدف إلى معرفة أثر تمكين الموظفين في الولاء التنظيمي من خلال الإرتكاز على جملة من النقاط المتمثلة في معنى العمل، كفاءة الموظفين، إستقلالية العمل وتطوير العمل، كما تهدف كذلك إلى توضيح الفروقات تصورات المبحوثين لأثر تمكين الموظفين في الولاء التنظيمي.<sup>1</sup> وقد ركزت هذه الدراسة على عينة متمثلة في فئة الموظفين في المستويات الوسطى والدنيا بشركة سونا طراك الجزائرية والذي قدرت نسبتهم 94% من إجمالي الموظفين أي حوالي 125000 عامل.<sup>2</sup> وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:<sup>3</sup>

- كشف نتائج الدراسة عن وجود تأثير لكل من أبعاد التمكين الموظفين (معنى العمل، إستقلالية العمل ) على الولاء التنظيمي لموظفي المنشأة.

- تبين نتائج اختبارا لفرضيات عدم وجود تأثير لبعدي تمكين الموظفين (كفاءة العمل، تطوير العمل) على الولاء التنظيمي لموظفي المنشأة ، وذلك نتيجة لتعدد المستويات الإدارية، مما ولد شعور الموظفين بأنهم مجرد أداة لتنفيذ لا تشارك في وضع الأهداف وتطوير برامج العمل، وبالتالي يولد لديهم عدم الشعور بالكفاءة والقدرة على تطوير العمل.

- كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير تمكين الموظفين في الولاء التنظيمي لموظفي المنشأة، وذلك نتيجة للآثار الإيجابية التي تخلفها ممارسة التمكين على المشاعر كالإرتياح وروح المبادرة لدى الموظفين.

<sup>1</sup>. أبوبكر بوسالم، أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي لدى أفراد شركة سونا طراك الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، لبنان، 2010، ص:03.

<sup>2</sup>. نفس المرجع، ص:06.

<sup>3</sup>. نفس المرجع، ص:09.

- تبين الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك الموظفين في الشركة لتمكين الموظفين تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس، العمل، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي) وذلك نتيجة إلى أن أفراد العينة المدروسة لا يؤثر في اتجاهاتهم حول التمكين إختلاف المتغيرات الديمغرافية السابقة بحكم أنهم يعايشونه ويتأثرون به.

❖ **دراسة بن جامع رشيدة (2010):** بعنوان "تمكين العاملين ودوره في تحسين الأداء

بالمنشآت الإستشفائية دراسة حالة المنشأة الإستشفائية العمومية بالقل"

تهدف هذه الدراسة إلى هدفين أحدهما علمي والآخر عملي، حيث من خلال الهدف العلمي تهدف الدراسة إلى التعريف بموضوع التمكين وأهميته وفوائده وكذلك تطوير أساليب والسياسات المطبقة في التعامل مع العنصر البشري. أما الهدف العملي يتمثل في إظهار مدى فعالية الموظفين وأثره على أداء العام للمنشآت وتكوين فكرة عن المنشأة الجزائرية بالإضافة إلى توعية المنشآت ومحاولة إقناع المسؤولين بضرورة تبني فكرة التمكين.<sup>1</sup> ومن أهم نتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة مايلي:<sup>2</sup>

- لم يتم شيوع تطبيق التمكين لحد الآن على المستوى العربي وذلك لسبب نقص مداخلات أصحاب الإختصاص لتوعية أصحاب المنشأة بأهمية الموضوع.
- بناء على ما تم تقديمه تم تأكيد الفرضية الأولى الخاصة بالجانب النظري والتي مفادها أن تمكين الموظفين يحسن مستوى الأداء عند الأفراد، حيث تم تأكيد العلاقة الإيجابية التي تربط تمكين الموظفين بالأداء.
- المنشأة الإستشفائية ذات طبيعة خاصة تجعلها أكثر إحتياجاً لمثل هذا النمط الإداري الجديد.
- تم تأكيد الفرضية الثانية التي مفادها غياب تمكين الموظفين بالمنشأة الإستشفائية محل الدراسة.

<sup>1</sup>. بن جامع رشيدة، مرجع سبق ذكره، ص:04.

<sup>2</sup>. نفس المرجع، ص:200.

- أما الفرضية الثانية والتي مفادها " لتمكين العاملين أثر على مستوى جودة الخدمات الصحية" فقد تم تأكيدها وبشدة.

❖ دراسة الضمور(2008): بعنوان "العوامل المؤثرة على التمكين الإداري دراسة حالة مركز الوزارات الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على التمكين الإداري لدى المديرين في الوزارات المركزية في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (294) شخص وقد تم توزيع (333) إستبيان على جميع أفراد مجتمع الدراسة وأسترجع منها (294) إستبانة أي بنسبة 88% وقد كانت جميع الإستبيانات المسترجعه صالحة للتحليل.<sup>1</sup>

وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر للعوامل التنظيمية على التمكين الإداري، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في العوامل المؤثرة في التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الوظيفية.<sup>2</sup>

### 2. الدراسات الاجنبية: وتتمثل في:

❖ دراسة (1999) Kirkman و Rosen: إهتمت هذه الدراسة بأثار تمكين العاملين، حيث

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأثار المترتبة عن تمكين فرق العمل، حيث طبقت هذه الدراسة على 111 فريق عمل يعملون في أربعة منشآت، وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج، ومنها مايلي:<sup>3</sup>

- زيادة الإنتاجية والقدرة على المبادرة والمبادرة لدى الفرق الأكثر تمكيناً.
- إن فرق العمل الأكثر تمكيناً يرتفع لديها مستوى خدمة العملاء، والرضا الوظيفي، والولاء لكل الفريق والمنشأة.

<sup>1</sup>. عماد علي المهرات، مرجع سبق ذكره، ص:55.

<sup>2</sup>. نفس المرجع، ص:55.

<sup>3</sup>. بن جامع رشيدة، مرجع سبق ذكره، ص:39.

❖ دراسة (2006) Sasaidek: بعنوان "العوامل الفردية التي تؤثر في التمكين الإداري" هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين العوامل الفردية مثل: الإلتناء، الثقة، السلوك، الإتجاهات، التحفيز، التي تؤثر على التمكين الإداري، كما هدفت أيضا إلى معرفة مدى تأثير حجم المنشأة على نجاح عملية التمكين فيها.<sup>1</sup>

تناولت الدراسة خمس منشآت مختلفة (منها منشأتان صغيرتان وثلاث منشآت كبيرة) حيث توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة بين العوامل الفردية وأن هذه العوامل تسهم في التأثير على ممارسة التمكين في المنشأة، كما توصلت إلى وجود علاقة ما بين حجم المنشأة ومدى نجاح عملية التمكين فيها.<sup>2</sup>

❖ دراسة (2009) Henry Angori: بعنوان

"Managing behind the scenes: a view point an employee empowerment"

تهدف هذه الدراسة للبحث عن الأشياء التي توفرها المنشأة لتحسين عملية تمكين للموظفين وتخفيض معدل دوران العمل حيث أن تطوير الإستراتيجيات المختلفة من قبل القادة تبين الكيفية التي يشجع بها الموظف في المنشأة وتخفيض معدلات دوران العمل. وخلص الباحث إلى مجموعة من النتائج:<sup>3</sup>

- تمكين الموظفين ضروري في عصر العولمة لتمكين المنشأة من الإستجابة السريعة للتغيرات البيئية وتخفيض معدل دوران العمل.
- تمكين الموظفين هو أحد الإستراتيجيات التي يمكن إستعمالها من قبل الإدارة لتحفيز الموظفين والإحتفاظ بهم.

المطلب الثاني: عوائق التمكين وتحدياته

إن عملية التمكين حالها كحال أي عملية يراد تجسيدها في أي منشأة، فهي تواجه جملة من العقبات والتحديات التي تحول بينها وبين نجاحها، ولذلك وجب على الإدارة مواجهتها

<sup>1</sup>. يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص:61.

<sup>2</sup>. نفس المرجع، ص:62.

<sup>3</sup>. نفس المرجع، ص:64.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين.....

حتى تتجنب فشل هذه العملية. ومن بين هذه العوائق التي تعترض تطبيق عملية التمكين داخل المنشأة نجد ما يلي:<sup>1</sup>

- ضعف و قلة مهارات الموظفين.
- عدم إقتناع الإدارة بفكرة التمكين.
- وجود نظام إتصالي ضعيف وغير فعال داخل المنشأة.
- وجود نظام قيادي تقليدي بحيث يحد من دور الموظفين في المنشأة.
- العشوائية وإنعدام العدالة في كل من نظام المكافآت والحوافز.
- ضعف العلاقة ما بين الموظفين.
- عدم وضوح الأهداف بالنسبة للموظفين.
- ضعف العملية التدريبية من حيث الكم والكيف.
- مناخ تنظيمي غير صحي، بحيث ينعكس سلبا على معنويات الموظفين وهذا ما أثر على أدائهم وإنتاجهم.
- نظام رقابي صارم لا يسمح بحرية التصرف، وبالتالي يكبح عملية الإبداع.
- غياب فرق العمل من بيئة المنشأة.

<sup>1</sup>. عماد علي المهير، المرجع السابق، ص:45.



من خلال هذا الفصل نستنتج أن التمكين نموذج حديث المنشأة، يمكن أن يحتتمل الرفض كما يمكن أن يحتتمل القبول من قبل الموظفين أو القادة وذلك في حالة محاولة تنفيذه ميدانياً. فهو نموذج غير معروف لدى الكثير، حيث يمكن لهذه العملية (التمكين) أن تقاوم من جهتين (موظفين وقادة) أو كلاهما، وذلك إما لخوف الموظفين من تحمل المسؤولية من جهة، أو خوف القادة من فقدان السلطة من جهة أخرى.

وعليه أخيراً يمكن أن نلخص هذا الفصل إلا بخلاصة هامة وهي أن عملية تمكين الموظفين داخل أي منشأة لا يكون دفعة واحدة، وإنما هناك مقدمات يجب وضعها من أجل إدراج هذه العملية أولاً في الأذهان القادة والموظفين، وذلك من أجل إعطاء الصورة الحقيقية والواضحة لهذه العملية أو حتى يتسنى لكلاهما (القادة، الموظفين) معرفة هذه العملية حق المعرفة بمختلف إستراتيجيتها وأهدافها وجوانبها المختلفة. وثانياً إدراج الظروف الملائمة وتهيئتها داخل المنشأة وخارجها لتنفيذ هذه العملية تدريجياً، بحيث يتم توفير كل المستلزمات والمتطلبات التي تساعد الموظفين داخل المنشأة من الإنسجام مع ظروف الجديدة. بالإضافة إلى إعداد بعثات خارج المنشأة من أجل رفع المستوى المعرفي للموظفين وتدريبهم حتى تسهل عملية تمكينهم داخل عملهم. كما لا يمكن أن ننسى الدور المهم الذي يلعبه القادة في المنشأة لكونهم أصحاب القرار الأول والأخير، حيث إذا لم تبادر هذه الفئة إلى دفع عجلة التطور والتقدم من خلال مسايرة المستجدات لا يمكن أن تنفذ أي سياسة أو نموذج إطلاقاً كالتمكين مثلاً أو غيره من المداخل الأخرى.

# الفصل الثاني

### تمهيد

تلعب الإدارة دورا هاما في نجاح الأهداف المسطرة، وذلك من خلال الإرتكاز على الوظائف الأربع من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة بالاعتماد على الموارد المالية والبشرية، أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، واستخدام الأسلوب الأمثل في القيادة وتفويض السلطات وتطبيق اللامركزية... الخ.<sup>1</sup>

فالقيادة نشاط إنساني، قديم قدم الإنسان، فكل تجمع بشري قلّ أو كثر يحتاج إلى قيادة توجه نشاطه وترشد ممارساته وتحفزه لتحقيق الأهداف المشتركة، كما أن القيادة مطلب شرعي دلت عليه النصوص من الكتاب والسنة، وهذا ما سنجد من خلال قال الله تعالى في محكم التنزيل ﴿ قَالَ أَجْمَلِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْمُ ﴾ يوسف: 55 ، وقال صلى الله عليه وسلم "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم"، إذ تعد القيادة مفتاح النجاح في أي عمل، حيث يقول John C. Maxwell « كل شيء يتوقف على القيادة، وتتغير المنشأة عندما يتغير القائد». <sup>2</sup>

وانطلاقا مما سبق نجد أن القيادة من الضروريات لأي تنظيم بدءا بالأسر مرورا بالجماعات وصولا إلى الدول من حيث أنها لازمة لكل مجموعة من الأفراد يتواجدون لتحقيق أهداف معينة، فهم يحتاجون ويتطلعون إلى فرد يكون قادرا على التأثير فيهم.<sup>3</sup> ونتيجة للدور الذي تلعبه القيادة داخل المنشأة فقد شغلت قضية فعالية القيادة إهتمام الباحثين خلال السنوات الماضية من القرن العشرين، فأجريت الدراسات والبحوث العديدة وظهرت

<sup>1</sup> هاشم حمدي رضا، إدارة التحول والقيادة الفعالة، دار الراجية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص:09.

<sup>2</sup> صالح محمد الربيعية، مقال بعنوان: " القيادة التحويلية في المدرسة...إتجاه جديد ومبادئ راسخة"، جريدة الرياض الالكترونية، العدد 15319، 03 جويلية 2010.

الموقع: <http://www.alriyadh.com/2010/06/03/article531549.html>

<sup>3</sup> آيت بارة شفيعة، دور القيادة في إتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2009، ص:01.

## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

نماذج مختلفة تحاول أن تفسر وتحلل العوامل والمتغيرات لهذه الفعالية وكذا تفسير مفهوم القيادة وربطها بالواقع.<sup>1</sup>

### المبحث الأول: القيادة الإدارية في الفكر الإداري ومقوماتها وأهميتها

يتم التطرق في هذا المبحث لثلاث مطالب نستعرض فيها التطور الذي شهدته القيادة الإدارية في الفكر الإداري وذلك في المطلب الأول، أما المطلب الثاني يتم التركيز فيه على مقومات القيادة الإدارية، أما المطلب الأخير يتم إبراز الأهمية التي تلعبها القيادة في الإدارة بصفة عامة.

### المطلب الأول: القيادة الإدارية في الفكر الإداري

من خلال هذا المطلب قد تم التطرق إلى المفاهيم الأساسية الخاصة بالقيادة بصفة عامة والقيادة الإدارية بصفة خاصة، حتى يتضح لنا جليا المفهوم الشامل لمصطلح القيادة الإدارية.

#### 1. ماهية القيادة الإدارية

تعددت المفاهيم حول مصطلح القيادة، وهذا ما زاد الباحثين جهدا في البحث عن المفهوم الصحيح للقيادة الإدارية. ويعد مصطلح القيادة، الذي يستخدم في وصف أفعال وصفات القائد، مصدرا من المصادر الجديدة في مفهوم القيادة، وعليه ظهر هذا الإختلاف حول المفهوم المناسب للقيادة.<sup>2</sup>

#### أ. مفهوم القيادة

سوف يتم التطرق من خلال مفهوم القيادة الى التعريف اللغوي والإصطلاحي للقيادة بصفة عامة، وذلك من أجل تحديد المعنى الشامل لمصطلح القيادة.

<sup>1</sup>. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص:13.

<sup>2</sup>. نفس المرجع، ص:14.

### ❖ المفهوم اللغوي للقيادة

جاءت القيادة في القاموس أكسفورد الإنجليزي تعني: «الإرشاد والتوجيه والتزعم»<sup>1</sup>. أما القيادة في لسان العرب يقول هذه الخيل قود فلان القائد، وجمع قائد الخيل قادة وقواد، ورجل قائد قوم قود وقوادٍ وقادةٍ، وأفاده خيلاً: أعطاه إياه يقودها وأقدتك خيلاً تقودها، وفي حديث السقيفة: فانطلق أبو بكر وعمر يتقاودان حتى أتوهم، يذهبان مسرعين، كأن كل واحدٍ منهما يقود الآخر لسرعته<sup>2</sup>.

### ❖ المفهوم الإصطلاحي للقيادة

إن التعريف النبوي للقيادة في حديث النبي صلى الله عليه وسلم، عن ابن عمر رضي الله عنهما عن النبي صلى الله عليه وسلم أنه قال: "ألا كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته، فالأمير الذي على الناس راع وهو مسئول عن رعيته، والرجل راع على أهل بيته وهو مسئول عنهم، والمرأة راعية على بيت بعلها وولده وهي مسئولة عنهم، والعبد راع على مال سيده وهو مسئول عنه، ألا فكلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته"<sup>3</sup>.

أما إذا رجعنا إلى الفكر اليوناني واللاتيني كنقطة إنطلاق لتحديد معنى القيادة لوحدها، نجد أن معنى كلمة قيادة "leadership" مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة ما، كما ذكر aren't أن الفعل اليوناني archine بمعنى يبدأ أو يقوم أو يحكم يتفق مع الفعل اللاتيني agere ومعناه يحرك أو يقود، أما كلمة قاد معناه leader وهو الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، بمعنى أن هناك علاقة بين الشخص الذي يوجه الأشخاص الموجهين وعليه القيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة<sup>4</sup>.

أما القيادة من وجهة أخرى فقد عرفت علي أنها: «هي عملية التأثير على أهداف العمل وإستراتيجيات المجموعة أو التنظيم أو التأثير على الجهات الفاعلة في التنظيم أو المنشأة لتنفيذ

<sup>1</sup> - satly wehmeier and other, oxford advanced learners dictionnory of current English, seventh edition, 2005, p:872.

<sup>2</sup> . أسامة عبد الغني محمد أبو جاموس، العقيدة الإسلامية والقيادة العسكرية الإسلامية، دار النشر غير موجودة، لبنان 2010، ص:15،14.

<sup>3</sup> . نفس المرجع، ص:15.

<sup>4</sup> . نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الإصدار الثامن، عمان، 2009، ص:86،87.

## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

الإستراتيجيات وتحقيق الأهداف، أي التأثير في الوظيفة وهوية المجموعة، أي في نهاية المطاف التأثير في ثقافة المنشأة»<sup>1</sup>. كما يمكن للقيادة أن تعرف على أنها: «عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة»<sup>2</sup>. كما تعرف كذلك بأنها: «عملية ديناميكية تشتمل على طرق للتعامل ما بين القائد والموظفين والمنشأة، فالقيادة هي علاقة ديناميكية تعرض أنماطاً معقدة من التفاعل بين القائد والموظفين والمنشأة»<sup>3</sup>.

كما عرفت القيادة الادارية بأنها: «النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين»<sup>4</sup>. فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين إستخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين وإستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

وفي تعريف آخر يعرف Shearo و Fober بأنها: «أي جهد لتشكيل سلوك الأفراد والجماعات في المنشأة، والتي تحصل المنشأة من خلالها على مزايا أو تحقيقاً لأغراضها»<sup>5</sup>. كما تعرف على أنها: «عملية معقدة، مع وجود تحفظات كبيرة حول المدى الذي تلعبه مجموعة من الصفات والمعايير أو الكفاءات التي تقيد طبيعة كيف تصنع القيادة أو المنشآت الناجحة أو الغير ناجحة»<sup>6</sup>.

<sup>1</sup>. Luc brunet et rechar d baudreaults, Empowerment et leadership - des d'érection décolle – un a tout pour politique de décentralisation, acelf, Québec, 2001, p:286.

site : [www.acef.ca/c/revue/pdf/XXIX\\_2\\_283.pdf](http://www.acef.ca/c/revue/pdf/XXIX_2_283.pdf)

<sup>2</sup>. زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص:11.

<sup>3</sup>. تيففا جيبير ميدين وبيتر شافيز، الترجمة سلامة عبد العظيم حسين، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص:19.

<sup>4</sup>. طارق السويدي، مقالة بعنوان: "هل القائد يولد أم يصنع؟"، منتديات طارق السويدي.

الموقع: <http://www.suwaidan.com/vb1/showthread.php?t=19773>

<sup>5</sup>. نواف بن سفر بن مفلح العتيبي، الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية – دراسة ميدانية تحليلية-، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص:16.

الموقع: <http://libback.uqu.edu.sa/hipres/FUTXT/615.pdf>

<sup>6</sup>. Bolden, R and other, Review of leadership theory and competency framework , Centre for Leadership Studies, University of Exete, June, 2003, p:05.

site: [http://centres.exeter.ac.uk/cls/documents/mgmt\\_standards.pdf](http://centres.exeter.ac.uk/cls/documents/mgmt_standards.pdf)

## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

وفي منحنى آخر قرن مفهوم القيادة في الفكر الإسلامي بمجموعة من المصطلحات وهي:<sup>1</sup>

- الإمامة: وتعني رياسة المسلمون أو التقدم والقصد إلى جهة معينة، وكذلك الإرشاد والهداية.
- الإمارة: الذي يعني لغة منصب الأمير أو ولاية الأمر، أي الرؤساء والعلماء.
- الولاية: وتعني لغة السلطان ومنها الولي وهو كل من ولي أمر قام به، وكذلك الولي هو القائد والمتصرف في شؤون الناس والقائم على رعايتهم وإرشادهم. وعليه القيادة في الإسلام تعني المسؤولية التي توجب على من يتحملها أي من يقوم بها بإخلاص وأمانة ويرعاها حق رعايتها.
- الجنديّة: وهي أن الجيش يحتاج إلى قائد بارع، محنك، حازم، كفؤ، وقوي، ولذلك قائد الجند في الإسلام هو صاحب مدرسة ورسالة.

كما يرى Avasovenc القيادة على أنها: «المقدرة على التأثير من خلال الإتصال على أفعال الآخرين، أفراد و جماعات، نحو تحقيق أهداف ذات معنى وقيمة».<sup>2</sup>

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن جل التعاريف إن لم نقل كلها تنظر إلى عملية القيادة على أنها: «عملية إجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد وسلوكهم وإتجاهاتهم من أجل الوصول إلى مسعى معين»، كما يتضح من خلال التعاريف السابقة أن عملية القيادة تشمل أربع مكونات أساسية هي:<sup>3</sup>

- القائد leader
- التابعين followers
- تفاعلات شخصية interprofessionnel interaction

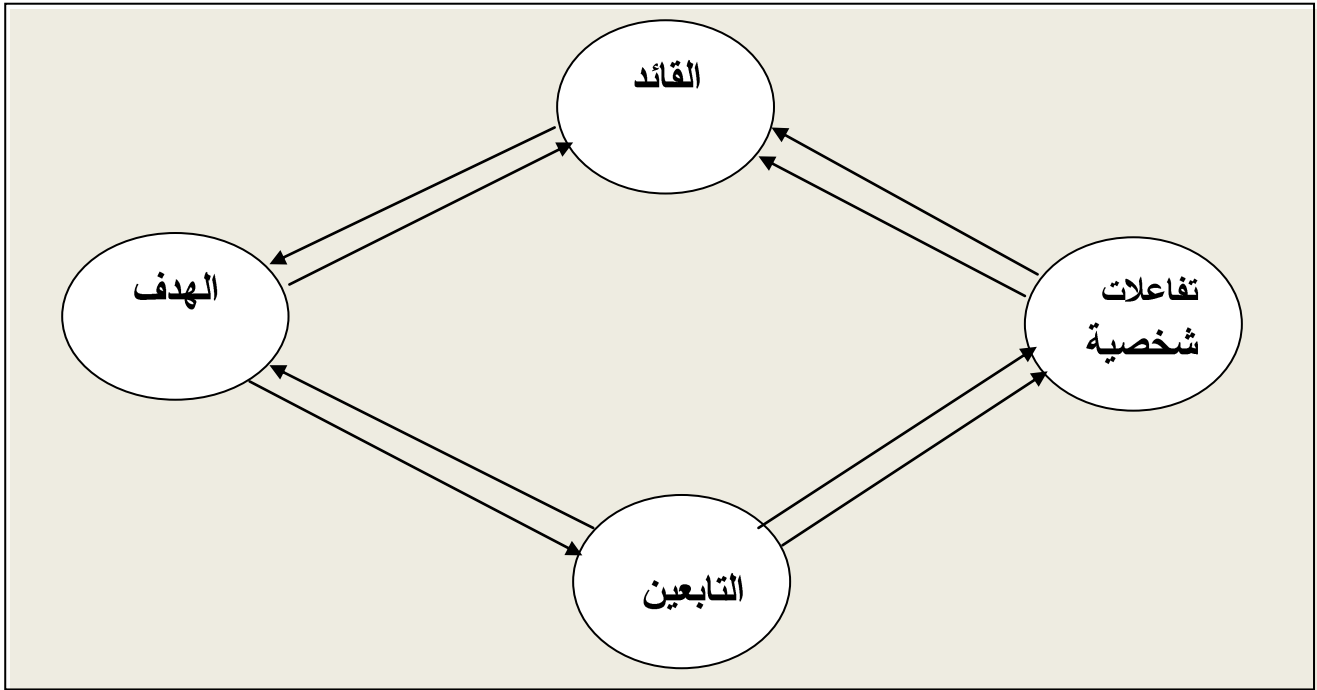
<sup>1</sup> هایل عبد المولى طعطوش، أساسيات في القيادة والإدارة - النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة-، ط1، إربد، 2008، ص ص: 144، 146.  
<sup>2</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2009، ص: 196.  
<sup>3</sup> علاء سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

- هدف مطلوب تحقيقه objective

وعليه انطلاقا مما سبق يمكن أن نوضح هذه المكونات وكيفية تفاعلها من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (04): مكونات عملية القيادة



المصدر: علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص:15.

### ب. مفهوم الإدارة

إن الإدارة هي من أحد الأولويات في أي تنظيم أو مشروع ما، فالإدارة هي الركيزة الأولى لأي منشأة تهدف لإنجاز أو تحقيق هدف معين، وذلك من خلال إشراف خارجي عليها، يتمثل في العنصر البشري الذي يندرج ضمنه ما يعرف بالمدير أو القائد والموظفين لتحقيق السير الحسن للعملية الإدارية في كافة المستويات.

ومنه يمكن القول أن مصطلح الإدارة إتسع مفهومه وتعددت و تنوعت تعاريفه، حيث

اختلفت آراء الباحثين أو المتخصصين حول وضع تعريف شامل لها ومن أهمها ما يلي:



## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

تعرف بأنها: «الهيمنة على الآخرين لجعلهم يعملون بكفاءة تحقيقاً لهدف منشود».<sup>1</sup> كما تعني كلمة الإدارة ذلك المصطلح الذي يشير إلى: «عملية الوصول إلى الأهداف التنظيمية من خلال العمل مع وبواسطة الناس ومصادر تنظيمية أخرى».<sup>2</sup> كما عرفها رائد الإدارة العلمية Frederick Taylor بأنها: «المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأرخصها».<sup>3</sup> كما عرفها Henry Fayol بأنها: «عمل يتضمن التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة».<sup>4</sup> كما عرفها Vifter و Robert Berry Star بأنها: «تنسيق الجهود الفردية والجماعية لتنفيذ السياسة العامة».<sup>5</sup> وفي منحى آخر عرفت كلمة الإدارة على أنها:<sup>6</sup>

- عملية ذهنية وسلوكية.

- هي التخطيط السليم والتنظيم السليم والرقابة السليمة والمرتكز الأساسي لأي نشاط.

ومن خلال مفهومي القيادة والإدارة يتضح جلياً أن مصطلح القيادة يختلف عن مصطلح الإدارة، فتاريخ كل منها يوضح ذلك. فالقيادة مفهوم قديم بينما الإدارة مفهوم حديث لم يظهر إلا نحو 100 عام بعد الثورة الصناعية.<sup>7</sup> ولذلك نجد أن المدير يختلف عن القائد في النقاط التي نبرزها من خلال الجدول الآتي:

---

1. علاء سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص: 17.  
2. هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص: 20.  
3. معن محمود عياصرة ومروان أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص: 23.  
4. نفس المرجع، ص: 23.  
5. نفس المرجع، ص: 24.  
6. زهير عبد الرحيم عاطف، الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الرابحة للنشر والتوزيع، ط7، عمان، 2009، ص: 15.  
7. بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2010، ص: 236، 237.

## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

### الجدول رقم (01): الفرق بين القائد والمدير

القائد	المدير
- يركز على المستقبل والتوجهات طويلة المدى.	- يركز على الحاضر ( الربح والخسارة ) ويمكن أن يكون ذلك بمعزل عن المضمون الأخلاقي للتصرف.
- يعبر عن الثقافة القائمة والقيم السائدة.	- يطبق السياسات واللوائح.
- يقيم رابطة عاطفية مع الأعضاء.	- يظل محايد للوصول إلى قرار موضوعي.
- يستخدم قوة تأثيره الشخصي ويعمل من خلال حب الجماعة له.	- يستغل مكانته الوظيفية و موضعه داخل المنشأة لتحقيق أهداف المنشأة.

المصدر: بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص:237.

وبالرغم من هذا الإختلاف إلا أن هناك بعض النقاط التي تدل على أنه توجد علاقة ما بين القيادة والإدارة من خلال إتفاقهما في النقاط الآتية:<sup>1</sup>

- يشتركان في تحديد الهدف لكل منهما.
- خلق الجو المناسب لتحقيق هذه الأهداف.
- التأكد من إنجاز ما هو مطلوب وفقا لمعايير محددة.
- الرقابة وتقويم العمل.
- تنظيم العمل وتوجيه الموظفين.

<sup>1</sup> . علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص:32.

### ج. مفهوم القيادة الإدارية

بعد التطرق إلى مفهوم كل من القيادة والإدارة، سيتم التطرق لمصطلح القيادة الإدارية والذي يجمع بين كل من الإدارة والقيادة في آن واحد. وعليه فإن مفهوم القيادة الإدارية هو الأخر تعددت تعاريفه، وبذلك يمكن أن نورد بعض التعاريف والمتمثلة في:

حسب Kuntz و Adonnel القيادة الإدارية: «تعني عملية التأثير التي يقوم بها المدير على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني»<sup>1</sup>. أما حسب giff تعرف القيادة الإدارية بأنها: «وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد وواحد أو أكثر من مساعديه بهدف زيادة الفعالية التنظيمية»<sup>2</sup>.

كما تعرف على أنها: «القدرة التي يؤثر بها المدير على موظفيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها بحسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته»<sup>3</sup>.

ومن خلال هذه التعاريف يتضح بأن القيادة الإدارية هي مصطلح يتكون من مفردتين، فمصطلح القيادة يقصد به العملية التي يتمكن من خلالها الشخص المسؤول تسيير ما حوله بطريقة أنجح ما يمكن، أما مصطلح الإدارية المستخلصة من كلمة إدارة هي المقر الذي تمارس فيه عملية القيادة من قبل الشخص الذي يقود العمل الإداري، وعليه أدرج مفهوم آخر للقيادة الإدارية على النحو الآتي: «هي عملية تأثير وتأثر ما بين القائد والموظفين من أجل ضمان السير الحسن للخطط والسياسات المبرمجة نحو الهدف المنشود بأضخم ربح وأقل تكلفة وأقصر وقت ممكن».

<sup>1</sup>. نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص: 97.

<sup>2</sup>. آبت بارة شفيعة، مرجع سبق ذكره، ص: 03.

<sup>3</sup>. نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص: 98، 99.

### 2. نظريات القيادة الإدارية

إن ظاهرة القيادة شغلت عقول الكثير من الباحثين والدارسين لهذا الموضوع، وذلك لما لها من أهمية داخل أي حيز تنظيمي يسعى إلى تحقيق أهداف معينة ولهذا تم التطرق بصورة موجزة إلى أهم النظريات الأساسية التي برزت حول القيادة ووضحت معالمها، وكذا النتائج المرتبطة بها.

#### أ. النظرية الفردية

إن هذه النظرية تضع القائد كنقطة بؤرية (focal point) في عملية تفسير القيادة وتأثيرها على الآخرين، كما تعتبر أيضا من أقدم المداخل التي فسرت القيادة وسلوكها القيادي. وعليه نحدد هذه المداخل في الآتي:<sup>1</sup>

#### ❖ نظرية السمات

إن كافة الدراسات المتعلقة بهذه النظرية ركزت على أن هناك ارتباطا بين القيادة وخصائص شخصية القائد، وأن هناك إمكانية لدراسة كل منها. وقد اختلف في عدد السمات أو الخصائص التي تم دراستها من قبل الباحثين.<sup>2</sup> وفي ضوء هذا تركزت جهود وأنصار هذه النظرية حول الكشف عن مجموعة من السمات المشتركة التي تميز القادة الناجحين وقد وجد أن القادة يتميزون عادة بأنهم طوال قامة من غيرهم وأضخم حجما وأصح جسما وأحسن مظهرا وأذكي عقلا، كما أنهم أقدر على المثابرة والمبادرة وأكثر طموحا وسيطرة ومرحا وأحسن توافقا من غيرهم.<sup>3</sup>

كما يرى أصحاب هذه النظرية أن القيادة هبة من السماء للشخص القائد، لكن يبقى العيب في هذه النظرية أو الإنتقاد الموجه لها أنها لا تأخذ بالحسبان الموقف الذي يجد فيه

<sup>1</sup>. نجم عبود نجم، القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص:94.

<sup>2</sup>. كامل بربير، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل للنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 2006، ص:280.

<sup>3</sup>. علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص:43.

## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

القائد نفسه، إذ ليس هناك صفات ثابتة تحدد طبيعة القائد في كل الأوقات.<sup>1</sup> وفي هذا الإطار جاءت العديد من الدراسات أهمها:

دراسة **Gordien**: التي ركزت على الوقوف على العلاقة بين السمات والخصائص الشخصية من ناحية، وبين القيادة من ناحية أخرى، حيث توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:<sup>2</sup>

- هناك إرتباط جوهري بين القدرة على تحمل المسؤولية والقيادة.
- هناك إرتباط جوهري ضعيف بين القيادة مع الحساسية الإجتماعية والسيطرة والذكاء.
- جاء الإرتباط بين القيادة والمبادئ الأخلاقية غير حقيقي.
- لا توجد علاقة بين المخالطة الإجتماعية والقيادة.

دراسة **Stodgel**: توصلت هذه الدراسة من خلال مراجعة لدراسة تمت عن سمات القيادة في الفترة الممتدة ما بين 1904- 1974 ، إلى أن هناك سمات معينة يرى أنها ضرورية ولازمة للقيادة الناجحة وهي:<sup>3</sup>

- سمات شخصية وتتضمن القدرة على التكليف والحزم في إتخاذ القرارات، الإلتزان العاطفي، الثقة بالنفس، والإنضباط.
- القدرات وتتمثل في الذكاء، بعد النظر، الحكم الصائب للأمر، وطلاقة اللسان.
- المهارات الإجتماعية وتتمثل في الإستعداد، المساهمة، حسن المظهر، والمكانة الإجتماعية.

ومنه يمكن أن ندرج سمات القيادة عند Stodgel وذلك من خلال الجدول الموالي:

<sup>1</sup> . هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص:90.  
<sup>2</sup> . علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص:44.  
<sup>3</sup> . أبت بارة شفيعة، مرجع سبق ذكره، ص:22.

## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

الجدول رقم(02): سمات القيادة عند Stodgel

المهارات	السمات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مقنع.</li> <li>- ذكي (ذكية).</li> <li>- نظريا ذوي المهارات.</li> <li>- الإبداع.</li> <li>- الدبلوماسية واللباقة.</li> <li>- يجيد التحدث.</li> <li>- واسعة الإطلاع نحو عمل الفريق.</li> <li>- المنشأة (القدرة الإدارية).</li> <li>- المكانة الإجتماعية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قابلة للتكيف مع الأوضاع.</li> <li>- التنبيه بالبيئة الإجتماعية.</li> <li>- الطموح والإنجاز الموجهة.</li> <li>- حازم.</li> <li>- متعاون.</li> <li>- حاسم.</li> <li>- يمكن الإعتماد عليه.</li> <li>- المسيطر(الرغبة في التأثير على الآخرين).</li> <li>- إرتفاع مستوى نشاطه.</li> <li>- الثبات.</li> <li>- الثقة بالنفس.</li> <li>- المتسامح.</li> <li>- على إستعداد لتحمل المسؤولية.</li> </ul>

Source: Bolden, R and others, Op, p:07

دراسة tead: حيث قدم قائمة تحتوي على عشر سمات مرغوبة يجب أن تتوفر في

القائد هي: <sup>1</sup>

<sup>1</sup>. أبت بارة شفيعة، مرجع سبق ذكره، ص:22،23.

- الخصال المعرفية.
- الإحساس بالهدف.
- الحماسة.
- الصداقة.
- التفاني.
- القدرة على إتخاذ القرارات.
- الذكاء.
- المهارة الفنية.
- القدرة على إحداث التكامل بين أفراد المجتمع.
- القدرة على التعلم و قدرة الإستيعاب.

ولكن هذه النظرية لم تصمد طويلا أمام الإنتقادات الكثيرة التي وجهت لها نتيجة لبعض السلبيات تميزت بها، ومن أهمها:<sup>1</sup>

- وجود عدد كبير من السمات التي يصعب حصرها.
- عدم سهولة قياس الصفات المحددة وعدم إمكانية تحديد الدرجة المطلوبة من كل سمة.
- إختلاف الأهمية النسبية لكل سمة من وقت لآخر.
- إن السمات لم تنتبأ بدقة من الأفراد الذين أصبحوا قادة في المنشآت، فكثير من الناس يملكون هذه السمات ومع ذلك بقوا تابعين، كما أنه يوجد قادة ناجحون لكنهم لا يتمتعون بسمات السابقة الذكر.

وعليه وبالرغم ما جاءت به نظرية السمات، فإنها أخفقت في تحديد السمات الحقيقية التي تميز القادة عن غيرهم، وعليه لم تفلح هذه النظرية في تحديد السمات المثالية للقائد.

<sup>1</sup>. حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص:202.

### ❖ نظرية الرجل العظيم

ظهرت هذه النظرية في أوروبا في القرن الثامن عشر وكان محتواها هو أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن السمات والخصائص القيادية هي سمات موروثية وليست مكتسبة، فالأمير يولد ابنه أمير وكذلك نفس الأمر بالنسبة للملك وهكذا. ومن أهم السمات التي حددت من قبل هذه النظرية ما يلي:<sup>1</sup>

- السمات البدنية: مثل علو القامة، المظهر، روح الشباب، الطاقة، والحيوية.
- السمات الذهنية: مثل الذكاء، القدرة على التكيف، الثقة بالنفس، والحماس.
- السمات الاجتماعية: مثل التعاون، الإدارة، المهارات الفردية والشخصية.
- السمات المهنية: مثل الإبداع، حب المسؤولية وقبولها، المبادرة، والرغبة في الترقى في الوظيفة.

لكن أجمع الباحثون على أن السمات الخاصة بالقائد التي قدمت من قبل هذه النظرية لم تنجح ولذلك وجهت العديد من الإنتقادات لهذه النظرية ومن أهمها:<sup>2</sup>

- هذه النظرية تتعامل مع الإستثناءات وليس القواعد .
- ليس من السهل أن تتوفر كل السمات المذكورة في شخص واحد، وإن توفرت فإنه من الصعب إكتشافها أو إكتشاف ذلك الفرد.
- تتعامل هذه النظرية مع القيادة من منظور سياسي ويغلب عليها التأثير بالأنظمة التي تقدر الفرد وتعلي من شأنه على حساب الجماهير.
- القول بوراثية القيادة لاسبيل لتثبيت به، وبالعكس عجز بعض أبناء القادة العظام أن يكونوا أمثال آبائهم، أي الميدان أو الواقع يختلف مع النظرية.
- إن تبني المنشأة لهذه النظرية يعني عدم جدوى إجراء البرامج التنموية والتدريب للقادة ماداموا يولدون ولا يصنعون.

<sup>1</sup>. هايل عبد المولى طعطوش، مرجع سبق ذكره، ص:29،30 .

<sup>2</sup>. أبت بارة شفيعة، مرجع سبق ذكره، ص:21.



## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

إن بالرغم من هذه الإنتقادات لا يقلل من شأن هذه النظرية، لأن القادة يولدون بالفطرة ويصنعون فكلاهما محتمل.

### ب. النظرية السلوكية

نتيجة للعجز الذي ظهر في نظرية السمات، ظهرت اتجاهات ونظريات لدراسة سلوك القائد وهو يمارس العمل الإداري، وإبراز الصفات التي يجب أن يتسم بها القائد حتى يكون قائداً بمعنى الكلمة. وبعد نشر كتاب لكل من Douglas و McGregor بعنوان "الكلاسيكية حول الجانب الإنساني في المنشأة" في عام (1960)، تحولت الأنظار إلى النظريات السلوكية. وأعتبر McGregor أنه لإدارة الناس يجب التأثر بالنظرية السلوكية التي تؤكد على التركيز على العلاقات الإنسانية جنباً إلى جنب مع الإنتاج والأداء.<sup>1</sup> وبهذا وتحت إسم نظرية السلوك أو النظريات السلوكية ظهرت العديد من المداخل ومنها:

❖ نظرية الشبكة الإدارية: هذه النظرية تعد من أهم المداخل التي تهتم بتنمية التنظيمات، حيث حددت هذه النظرية خمسة أنماط مختلفة للقيادة كلها تدور حول محورين رئيسيين هما:<sup>2</sup>

- الإهتمام بالإنتاج.
- الإهتمام بالموظفين.

حيث أن هذه النظرية تستند إلى Robert Blake و Jean Mouton اللذان جاء بخمس أنماط للقيادة كما ذكرنا سابقاً وهي كالاتي:<sup>3</sup>

- النمط التسيبي(1.1): وهو الذي يدع الأمور كما هي دون أي تدخل، فهو بمثابة شخص عادي في المنشأة أي لا يهتم بالإنتاج ولا بالإنسان داخل المنشأة.
- النمط الأبوي(9.1): أي هو نمط إجتماعي بدرجة أولى من حيث إهتمامه بالموظفين داخل المنشأة وذلك من منطلق أن الرضا يحقق الإنتاجية.

<sup>1</sup> .Bolden, R and others, ibid, p:8.

<sup>2</sup> .هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص:91.

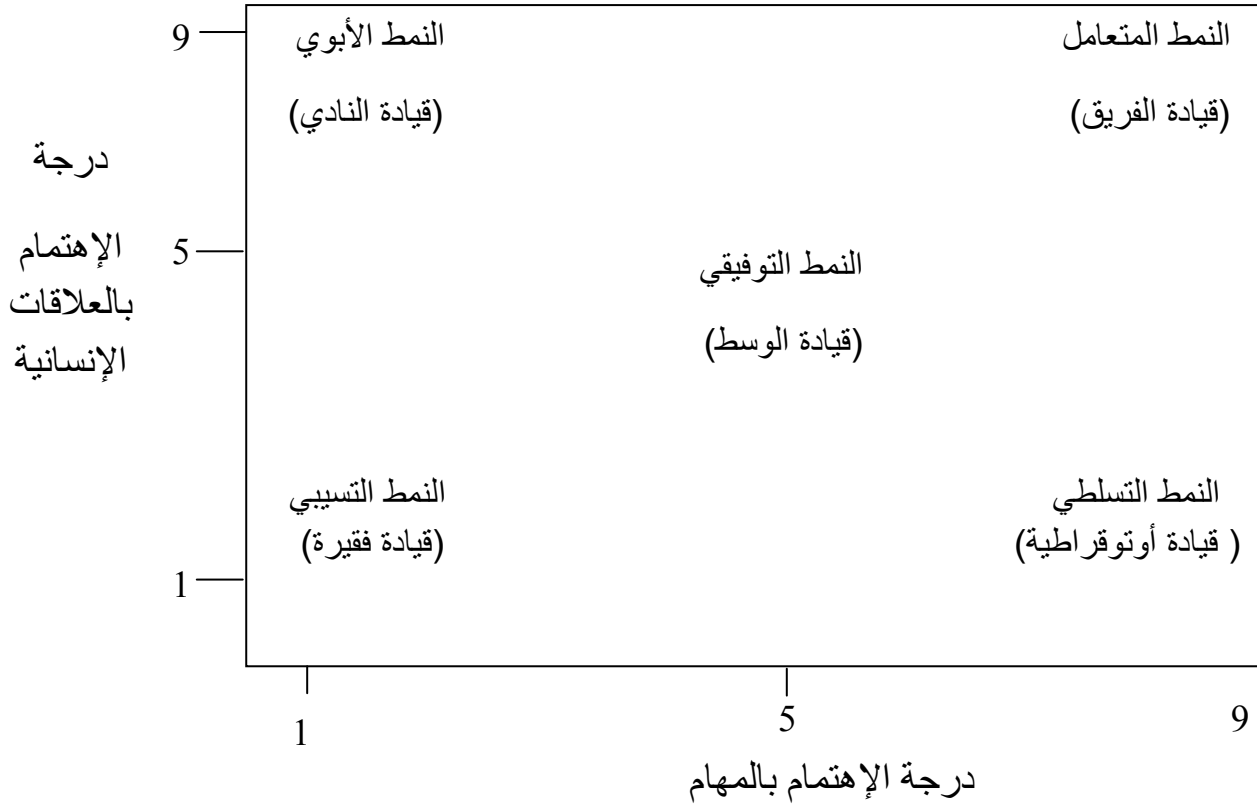
<sup>3</sup> .حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص:209.

## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

- النمط المتسلط (1.9): وهو الذي يركز على الإهتمام بالجانب الإنتاجي دون مراعاة الجانب الإنساني.
  - النمط التوفيقى أو الوسط (5.5): وهو النمط الذي يهتم بالطرفين (الإنتاج، الموظفين)، ولكن يبقى هذا القائد يعاني من الحرج وصعوبة في الحفاظ أو الإلتزام بتحقيق التوازن بين هذين البعدين، حيث إذا ما واجه مشكلة معينة فإنه يميل لطرف على حساب الطرف الأخر من أجل معالجتها.
  - النمط المتعامل أو النمط المثالي (9.9): وهو الذي يهتم بالإنجاز من خلال الموظفين الملتزمين، والتفاعل والترابط بين الموظفين، مما يؤدي إلى الثقة والإحترام، وتشترك هذه الأنماط القيادية جميعها في التأكيد على أهمية سلوك القائد فيما يتعلق بالموظفين (الإنتاج والموظفين).
- وعليه يري Blake و Mouton بأن النمط المتعامل الذي يعتبر أنه النمط المثالي هو الأكثر فاعلية، فهما يعتقدان بأن ذلك النمط الإداري هو الذي لديه السبق في تحسين الأداء والإرتقاء بالعمليات بما يخدم أهداف المنشأة، ومع هذا النمط ترى أدنى معدل للغياب ودوران العمل وما يرافقه من رضا عالي لدى الموظفين.<sup>1</sup> ومنه من خلال ماسبق يمكن أن نوضح الأنماط القيادية التي جاء بها Blake و Mouton وذلك من خلال الشكل الآتي:

<sup>1</sup>. فريدة فهمي زيارة، مرجع سبق ذكره، ص:332.

الشكل رقم (05): الشبكة الإدارية لـ Blake و Mouton



المصدر: الصالح جيلج، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين- دراسة حالة مجمع صيدال-، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006 /2004، ص:57.

❖ **نظرية ليكرت:** استمرت الدراسة والتجارب المكثفة حول أنماط القيادة في العديد من المنشآت، وعليه جاء LIKERT ووضع كل النتائج الخاصة بالدراسات في كتابه المشهور بعنوان "New patterns of management" الذي اشتهر لإحتوائه على نمط - القيادة الديمقراطية -<sup>1</sup>. ولقد ميز ليكرت ماجاء به حول القيادة، حيث إستند هذا الباحث في نظريته على أربع أنماط هو الأسلوب المشارك في عملية إتخاذ القرارات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص:207.

<sup>2</sup>. سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمروسين- دراسة حالة مؤسسة سونطراك (المديرية الجهوية ببجاية)-، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007 / 2008، ص:34.

## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

وعلى ضوء ما سبق نجد أن ليكرت عدد أنماط القيادة هنا بأربع أنماط كانت على النحو الآتي:<sup>1</sup>

- نمط تسلطي، يتميز القادة بكونهم لايميلون إلى التفويض ولايتقون بالموظفين. وتوصف هذه القيادة بالقيادة الأوتوقراطية أي الفردية.
- نمط نفعي، وهو نمط يسمح بالمشاركة في إتخاذ القرار ولكنه يميل إلى أن يكون ذلك تحت إشرافه، وتصلح أن نسميها بالنظرية البيروقراطية في الإدارة، وفي مجال التخطيط بنظرية الإدارة بالأهداف.
- نمط ثالث وهو نمط بني على الثقة ما بين القائد والموظف، حيث القائد لديه الثقة في موظفيه، ولهذا يدعى هذا النمط بالنمط الاستشاري، يعتمد على القيادة التكنوقراطية.
- نمط يتصف بمشاركة بين القائد والموظف تفوق وتتعدى النمط الإستشاري، وذلك لوجود ثقة عالية ما بين القائد والموظف.

وعلى الرغم بما جاءت به النظريات السلوكية التي إختارنا بعض منها، فإن هذه النظريات لقيت بعض الإنتقادات التي عدت بعض السلبيات أو الجوانب التي لم تهتم بها النظرية السلوكية. ومن خلال هذا يمكن أن نعدد هذه الإنتقادات المتمثلة فيمايلي:<sup>2</sup>

- نتيجة لإغفال النظريات السلوكية للموقف، فقد تم إظهار ذلك في دراسة قام بها كل من Fleischmann و Oclander، حيث قاما بالمقارنة بين أنماط السلوك القيادي لقادة المستشفيات الحكومية والخاصة، واتضح أن السلوك القيادي للمستشفيات الحكومية يظهر فيه القائد درجة عالية من التشجيع والتقدير لعمل الموظفين، ويقدم لهم التسهيلات اللازمة في العمل، وتتوافر فيه القدرة على المبادأة والإبتكار، في حين وجد أن النمط القيادي المرغوب في المستشفيات الخاصة هو الذي يظهر القائد فيه

<sup>1</sup> هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص:91،92.

<sup>2</sup> علوي عبد الله الطاهر، النموذج القيادي التربوي الإسلامي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2007، ص: 78،79.

## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

قدرة عالية على المبادأة والإبتكار والقدرة على البناء، ولم تظهر نتائج الدراسة أن قادة المستشفيات الخاصة يظهرون درجة عالية من التأييد والتشجيع والتقدير لعمل موظفين وأدائهم. وهذا يعني أن سلوك القائد يختلف من موقف إلى آخر.

- إن النظريات السلوكية المختلفة هي نظريات بطبيعتها إنسانية وأن العنصر البشري بتغيير سلوكه يجعل هذه النظريات تتغير تبعاً لسلوكه، وعليه كل شيء نسبي غير ثابت. كما أن النظريات السلوكية تفقد قيمتها وتضعف فاعليتها في كثير من المواقف.

كما جاءت في منحنى آخر بعض الإنتقادات التي تم توجيهها إلى هذه الدراسات من أهمها:<sup>1</sup>

- قامت كل الدراسات حول أنماط القيادة على نموذج شديد التبسيط للعلاقة بين سلوك القائد وفاعلية هذا السلوك في تحقيق الإنتاجية ورضا الموظفين، فهناك إفتراض ضمنى أنه يوجد نمط قيادي أمثل هو الذي يحقق الفاعلية، وأن هناك علاقة مباشرة وخطية بين أنماط القيادة المستخدمة ومتغيرات الفاعلية.

- كانت متغيرات أنماط القيادة تمثل متغيرات سلوكية مركبة، ومن الناحية المنهجية لا نستطيع تجميع متغيرات سلوكية تختلف كما ونوعاً.

- أخفقت الدراسات في تقديم برهان تجريبي قوي على العلاقة بين نمط القيادة ومتغيرات الفاعلية.

### ج. النظرية الموقفية

تقوم هذه النظرية على فلسفة مفادها أن وظائف القيادة ونمط سلوك القائد في موقف محدد هي بحد ذاتها القيادة، وتقوم هذه النظرية أيضاً على فرض آخر يقول: أن يكون الفرد قائداً في موقف معين ولكن ليس بالضرورة أن يكون قائداً في موقف آخر.<sup>2</sup>

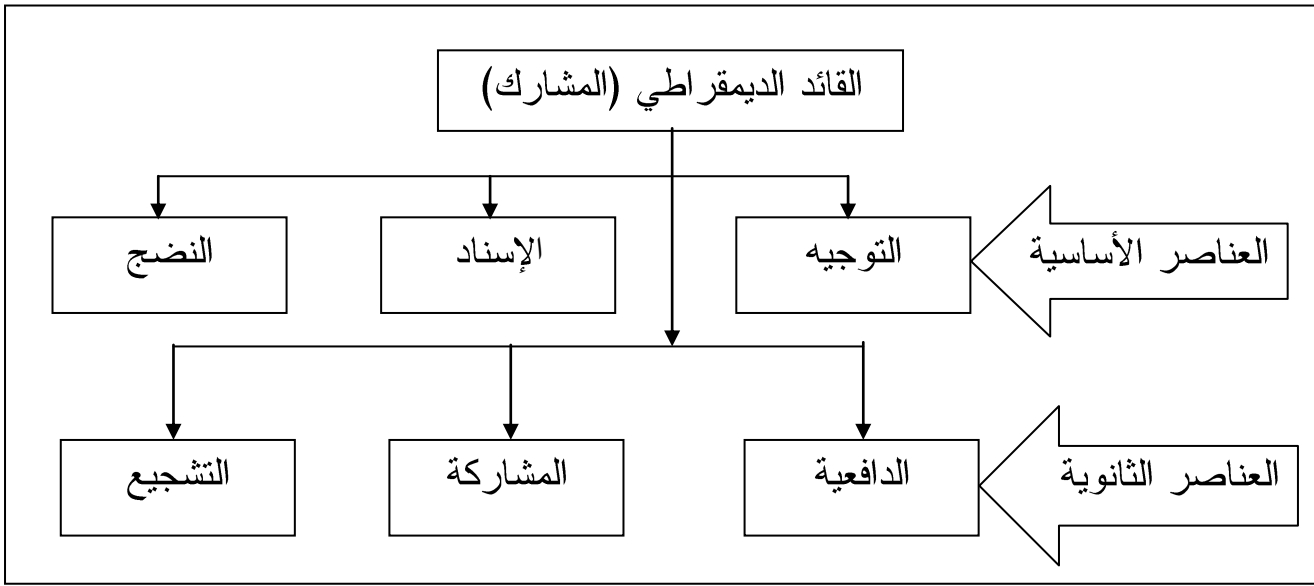
<sup>1</sup>. حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص: 211، 212 .

<sup>2</sup>. كامل بربير، مرجع سبق ذكره، ص: 283.

## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

كما يمكن أن ندرج كذلك العناصر الأساسية والعناصر الثانوية للقيادة الموقفية. فالعناصر الأساسية تتمثل في التوجيه المباشر والسلوك القيادي المساند، ونضج الموظفين. أما العناصر الثانوية فتتمثل في دافعية الموظفين ومشاركتهم، وما يقدم لهم من تشجيع في موقف معين.<sup>1</sup> وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم "06" نموذج عناصر القيادة الموقفية وعناصرها الثانوية



المصدر: علوي عبد الله الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص:93.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نعرض بعض النظريات التي تدخل ضمن المداخل المرتكز على الموقف ومنها:

❖ **نظرية Frederick fiedler**: تعتبر أول محاولة جادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار

نظري يفترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات وخصائص القائد. وقد تبنى فيدلر نمطين

قياديين، اللذين إستخدما في دراسات ميتشغان وأوهايو هما:<sup>2</sup>

- نمط القيادة الذي يهتم بالموظفين والعلاقات الإنسانية (مشارك).

- نمط القيادة الذي يهتم بالإنتاج والعمل (موجه).

<sup>1</sup>. علوي عبد الله الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص:94.

<sup>2</sup>. نفس المرجع، ص:242.

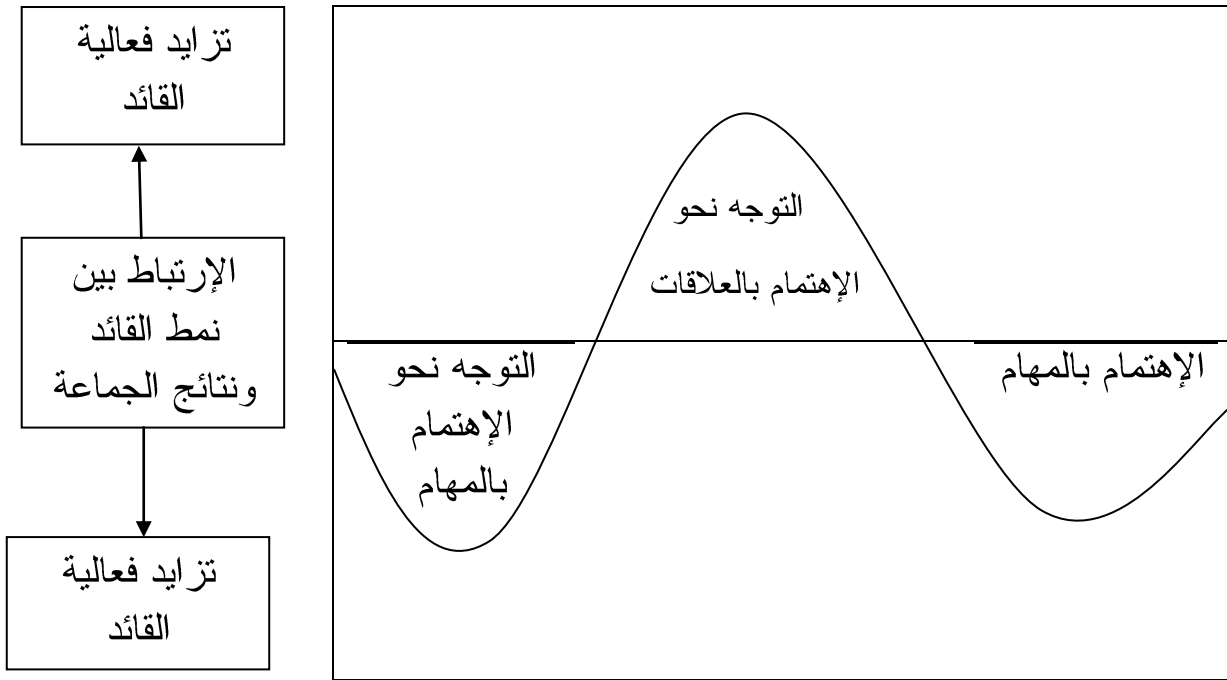
## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

أما المتغيرات الموقفية التي حددها فهي ثلاثة:<sup>1</sup>

- طبيعة العلاقة الموقفية بين القائد والجماعة التي يشرف عليها (مدى ثقة الموظف بالقائد وولائهم له).
  - مدى السلطة والقوة التي تمنحه إياه وظيفته.
  - درجة تصميم العمل ووضوحه وتكراره (الذي يقوم به الموظفون).
- وانطلاقاً مما سبق يمكن أن نعرض من خلال الشكل الموالي نموذج فيدلر في النظرية الموقفية كمايلي:

الشكل رقم(07): فعالية القائد في النظرية الموقفية لفيدلر

تناقص قوة تأثير القائد →



علاقة القائد بموظفيه	جيدة				سيئة			
	مهيكلة		غير مهيكلة		مهيكلة		غير مهيكلة	
هيكل المهام	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف
قوة مركز القائد	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف

المصدر: الصالح الجليل، مرجع سبق ذكره، ص:59.

<sup>1</sup>. علوي عبد الله الطاهر، مرجع سبق ذكره ، ص:212.

## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن التفاعل بين المتغيرات الموقف الثلاث هو ما يحدد النمط القيادي الذي يجب أن يستخدم من طرف القائد - الإهتمام بالعمل، الإهتمام بالموظفين- وعموما يمكن تحديد ثلاث توليفات لهذا التفاعل وهي:<sup>1</sup>

- في الموقف الصعبة العلاقة سيئة بين القائد والموظفين والعمل غير مهيكّل وغير واضح كما أن سلطة القائد تكون ضعيفة، في هذه الحالة يكون نمط القيادة المهتم بالإنتاج والعمل والمتسلط فعّالا.

- في المواقف السهلة والمواتية حيث العلاقة حسنة بين القائد والموظفين والعمل مهيكّل، والقائد يتمتع بسلطات واسعة (قوي)، في هذه الحالة يكون نمط القيادة المهتم بالإنتاج والعمل والمتسلط فعّالا.

- في المواقف العادية أو المتوسطة الصعوبة حيث العلاقة عادية بين القائد والموظفين، والعمل متوسط الغموض والقائد يتمتع بقدر متوسط من السلطات في هذه الحالة يكون نمط القيادة المهتم بالإنتاج والعمل فعّالا.

وعليه من تحليل الشكل السابق يتضح أن القيادة تحقق نتائج إيجابية في المواقف المواتية والغير مواتية، أي أن نفس النمط القيادي يكون فعّالا في مواقف مختلفة ومتناقضة.

### ❖ نظرية المسار A path Gool théorie

صاغ evens Marting و Robert house نموذج هذه النظرية والتي تلت دراسات جامعة أوهايو، حيث إستهدفت تفسير نتائجها بشكل متجدد عن ذلك التبويب التقليدي للنمط القيادي بأنه موجه نحو المهمة أو أنه موجه نحو الموظفين والعلاقات، حيث انطلقت هذه النظرية من إفتراض أساسه أن دافعية الموظفين هي نتاج عملية تقييم كل منهم للمردود والمقابل الذي يتوقعه، ومدى جاذبيته له جراء أدائهم لما هو مطلوب منهم. وعليه فهذه

<sup>1</sup>. الصالح الجليلج، مرجع سبق ذكره، ص:59،60.



## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

النظرية تسعى أساسا إلى تفسير تأثير سلوك القائد على دافعية الموظفين ورضاهم وأدائهم، حيث يتمثل دور القائد فيما يلي:<sup>1</sup>

- توضيح أهداف المنشأة وجعلها ذات قيمة ومعنى في نظر الموظفين.
- ربط الوصول لهذه الأهداف بأداء وإنتاجية معينة.
- يقوم القائد بدور فعال في تمهيد الطريق للموظفين في سبيل الوصول إلى أهدافهم.

كما أن هذه النظرية تستخدم أربعة أنماط قيادية وهي:

- القيادة الإستبدادية (التوجيهية): ويتميز القائد بالتركيز على المهام ومتطلباتها، إذ يقوم القائد بتوضيح الأداء المتوقع من الموظفين ويحدد لهم كيفية التنفيذ ويرشدهم نحوه، ويحدد قواعد وإجراءات العمل دون أن يتيح لهم فرصة المشاركة أو إبداء الرأي بشأن هذه الأمور، بينما يرتبط هذا الأسلوب إرتباطا عكسيا برضا الموظفين ودافعتهم للأداء في المواقف التي يقوم فيها الموظفون بمهام تتصف بالوضوح، والبساطة والتكرار، أو عندما يتصف الموظفون بالانفتاح الذهني والمرونة الإدراكية.<sup>2</sup>

- القيادة المساندة: وهنا يهتم القائد باحتياجات الموظفين ومشاعرهم وبراحتهم، كما يسعى لخلق علاقات طيبة معهم حيث يعاملهم كأقران له وليس كموظفين، ويرتبط هذا الأسلوب إرتباطا طرديا برضا الموظفين ودافعتهم للأداء، في المواقف التي يقوم فيها الموظفون بأعمال تحتوي على مهام مثيرة للتوتر والإحباط أو مثيرة للإستياء، أو عندما يتصف الموظفون بقصور الثقة بالنفس، حيث يساعد القائد المساند موظفيه على إدراك أن عملهم له معنى وهدف، وكذا يساعدهم على أن يصبحوا أكثر ثقة بأنفسهم وذلك من خلال تعليمهم، وتدريبهم وتقدير إنجازاتهم.<sup>3</sup>

- القيادة المشاركة أو التشاركية: هنا تكون القرارات الصادرة ناتجة عن تشارك القائد والموظفين، وهنا يهتم القائد بآراء الموظفين، ويقوم بالتشاور معهم وأخذ إقتراحاتهم

1. حسين مريم، مرجع سبق ذكره، ص:214.

2. نواف بن مسفر بن مفلح العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص:55.

3. سميرة صالح، مرجع سبق ذكره، ص:44.

## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

لإتخاذ القرارات وإيجاد حلول لمعالجة المشكلات، ويرتبط هذا النمط إرتباطا طرديا برضا الموظفين ودافعيتهم للأداء في المواقف التي يشعر فيها الموظفين بأن أعمالهم تعبر عن ذاتهم، وكذا عندما تكون مطالب العمل غامضة. أما في المواقف التي لا يشعر فيها الموظفين بأن أعمالهم تعبر عن ذاتهم والتي تكون فيها مطالب العمل واضحة، فإن هذا النمط يرتبط إرتباطا طرديا برضا ودافعية الموظفين الذين يتصفون بالنزعة الإستقلالية وعدم تقليدية التفكير وتفضيل أنماط القيادة الإدارية الغير تسلطية.<sup>1</sup>

- القيادة الموجهة للإنجاز: وهنا يقوم القائد بتحديد أهداف طموحة لموظفيه التي تمثل تحديا كبير لهم، ويبيدي لهم ثقته في أنهم سيحققون هذه الأهداف العالية، وفي أنهم سيتحملون العبء والمسؤولية الملقاة عليهم، ويلوح صراحة أو ضمنا بحوافز نظيرة للجهد المبذول، ويرتبط هذا النمط إرتباطا طرديا برضا ودافعية الموظفين عندما يقوم الموظفون بمهام غير متكررة بها قدر من الغموض وعدم التحديد، أو حينما لا يشعر الموظفون بأحد يشحذ همهم للعمل المثمر.<sup>2</sup>

ومن أهم الإستنتاجات التي توصلت إليها النظرية هي:<sup>3</sup>

- النمط الموجه: يرتبط بعلاقة إيجابية، حيث يرضى الموظفون عندما يقومون بأعمال غامضة، والعكس عندما يقومون بأعمال واضحة.

- النمط المؤازر: يتوقع أن يؤدي هذا النمط إلى زيادة رضا الموظفين الذين يقومون بأعمال روتينية منطقية أو أعمال تعتبر غير مرضية أو تتضمن ضغوطا أو إحباطات.

- النمط المشارك: يتوقع أن يزيد رضا الموظفين في الأعمال الغير روتينية التي تسمح بمشاركة فردية من الموظفين.

- النمط الذي يؤكد على الإنجاز: يتوقع أن يجعل الموظفين يسعون لأداء الجيد، وأن تزداد لديهم الثقة بالنفس في القدرات التي يمتلكونها من أجل مواجهة التحديات، أما

<sup>1</sup> سميرة صالح، مرجع سبق ذكره ، ص:44.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص:44

<sup>3</sup> حسين مريم، مرجع سبق ذكره، ص:215.

## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

الموظفين في الأماكن التي يكون العمل فيها غير روتيني وغامض يتوقع أن يؤدي النمط القيادي الذي يؤكد على الإنجاز إلى زيادة توقع الموظفين، أي أن جهودهم ستحقق الأداء المرغوب.

### ❖ نظرية Blanchard و Hersay

إن رواد هذه النظرية يعتقدون بأنها الأفضل، حيث تقوم هذه النظرية على النضج الذي يقصد به النضج العقلي والعاطفي وإنما يرتبط بالإنجاز ومدى تحمل المسؤولية، وكذلك مستوى قدراتهم وخبراتهم العلمية ومدى رغبتهم في تأدية العمل المطلوب منهم وذلك حسب الرغبة والقدرة على أداء ذلك العمل.<sup>1</sup>

فهذه النظرية تفترض بأن العلاقة بين القائد والموظف، تمر عبر أربع مراحل أساسية، تسمى مراحل النضج الوظيفي وهي:<sup>2</sup>

- المرحلة الأولى: يكون هنا الموظف جديد مما يجعله غير قادر على إنجاز مهامه ، فلا يستطيع بناء علاقات مع رؤسائه وزملائه، كما تكون درجة إستعداده لتحمل المسؤولية محدودة.

- المرحلة الثانية: يكتسب في هذه المرحلة الموظف بعض المهارات والمعارف حول عمله نتيجة لمرور بعض الوقت على تقلده لهذا المنصب، ومن ثم يكون قد إكتسب القدرة على إنجاز ما يوكل إليه من مهام، مع العلم أن أدائه يبقى متدني.

- المرحلة الثالثة: مع مرور الوقت يتقدم الموظف في مستوى أدائه بحيث يصبح قادر على إنجاز أعماله بمستوى أعلى من مستوى المرحلة الثانية، كما يقوم ببناء علاقات إنسانية مع الزملاء والرؤساء، مع وجود نقص لدى هذا الموظف من حيث الثقة بالنفس والشعور بالأمان كنتيجة للازدياد في المسؤولية في كل مرة.

<sup>1</sup> . علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص:51.

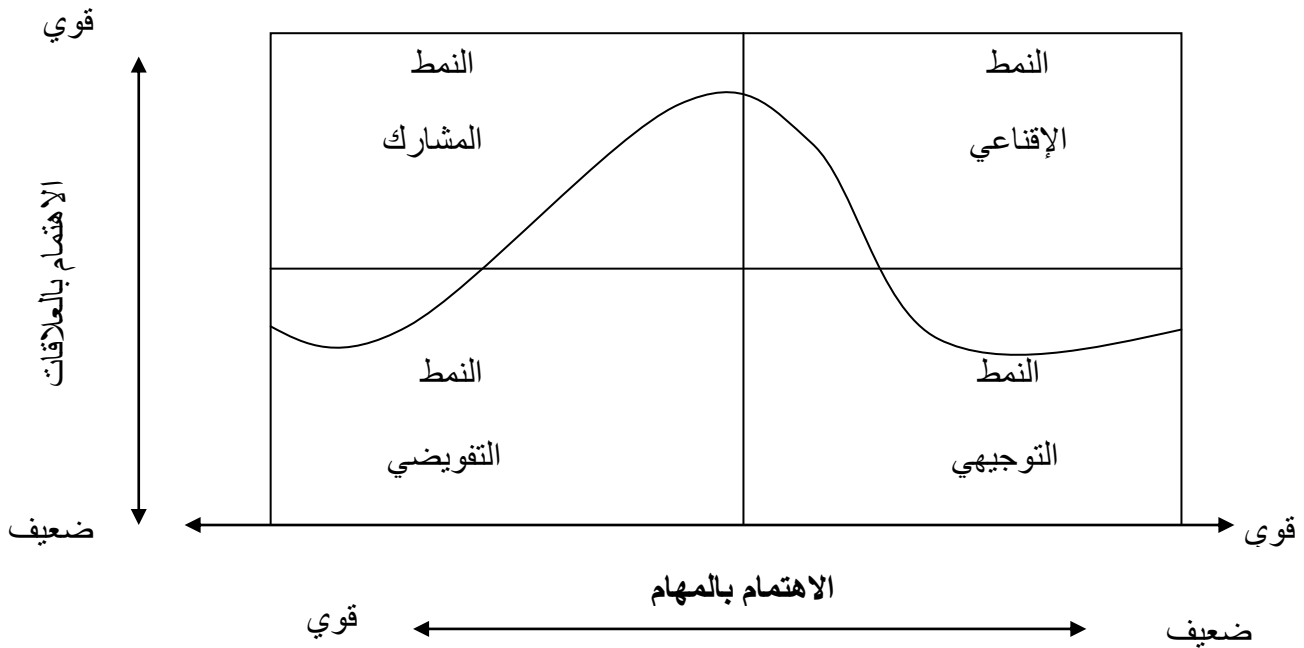
<sup>2</sup> . آيت بارة شفيعة، مرجع سبق ذكره، ص:42،43.

## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

- المرحلة الرابعة: هذه المرحلة هي مرحلة تحمل المسؤولية وكمال الثقة بالنفس، لأن الموظف هنا أصبح له قدرات مكتملة وذات كفاءة عالية.

وعليه من هذا المنطلق نجد أن لنظرية Blanchard و Hersay أثر في تفسير القيادة، حيث تعتبر أن النمط الأمثل يكون تابعا لبعده أهمية العمل وأهمية العلاقات الإنسانية في المنشأة، أي أن الموظف يكون متطور عبر الزمن من خلال تمرنه على طبيعة العمل وتكيفه مع المحيط السائد في مكان عمله، ومنه يجب على القائد أن يتدرج في التعامل مع الموظفين وذلك حسب درجة نضجهم في أداء المهام الموكلة إليهم، وكذا تعاملهم فيما بينهم، وعليه يمكن من خلال ما سبق أن نعرض نموذج Blanchard و hersay والموضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم: (08) نموذج Blanscherd و Hersey



مستوى نضج الموظفين	م4	م3	م2	م1
القدرة	نعم	نعم	لا	لا
الرغبة	نعم	لا	نعم	لا

المصدر: أيت باره شفيعة، مرجع سبق ذكره، ص:43.

## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

يتضح من خلال نموذج Hersey و Blanscherd، أن هناك أربع أساليب للقيادة الإدارية بما يقابل مستوى نضج الموظفين، أي كلما تغير نضج الموظفين تغير أسلوب القيادة الإدارية المتبع معهم، كمايلي:<sup>1</sup>

- النمط التوجيهي: يتميز باهتمام مرتفع بالإنتاج وضعيف بالموظفين، فيكون دور القائد في هذه الحالة إعطاء تعليمات دقيقة، توجيهات محددة والقيام بمتابعة لصيقة لتنفيذ المهام، ويتمشى هذا الأسلوب مع الموظفين الجدد قليلوا الخبرة، لأن نقص خبرتهم يعرقل قدرتهم ورغبتهم في أداء العمل (مستوى نضج منخفض).
- النمط الإقناعي: يتميز باهتمام مرتفع بالإنتاج والموظفين معا، وفي هذه الحالة يستمر القائد في توجيه الموظفين ومتابعتهم لتنفيذ المهام، كما يقدم لهم فرصا للسؤال عن المهام الغامضة، ويشرح القرارات التي سيتخذها، ويحاول إقناعهم بأهميتها ويوضح لهم كيفية تنفيذها، فهذا النمط يناسب الموظفين الراغبين في العمل الغير القادرين على إنجازهم (مستوى نضج من منخفض إلى متوسط).
- النمط المشارك: فيتميز باهتمام مرتفع بالموظفين وضعيف بالإنتاج، وفي هذه الحالة يقوم القائد بتحفيز الموظفين وتشجيعهم لإنجاز المهام، كما يقنصم معهم مسؤولية إتخاذ القرار لتعزيز رغبتهم في العمل ومساندتهم، ويتمشى هذا النمط مع العمال القادرون على العمل لكن غير راغبين أو مستعدين لتحمل المسؤولية، لذا يتطلبون نمط مساندا لزيادة رغبتهم في العمل (مستوى نضج من متوسط إلى مرتفع).
- النمط التفويضي: يتميز باهتمام ضعيف بالإنتاج والموظفين معا، وفي هذه الحالة يستطيع القائد أن يفوض مسؤولية إتخاذ القرار وتنفيذه للموظفين، ويتمشى هذا النمط مع الموظفين جيدهو الخبرة والقادرون على العمل والراغبين فيه، كونهم يتمتعون بدافعية كبيرة لإنجاز المهام وإستعدادا كبيرا لتحمل المسؤولية (مستوى النضج مرتفع).

<sup>1</sup>. سميرة صالح، مرجع سبق ذكره، ص:39.

## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

بالرغم ما جاءت به النظرية الموقفية إلا أنها لقيت إنتقادات عديدة. فالمنتقدون لها يرون أن وضع الموقف في الإعتبار الأول عند تحديد السمات القيادية لا يعني أن ظهور القائد يتوقف على عوامل الموقف لوحدها، فقد يتطلب الموقف قائدا يتسم بسمات معينة، ومع ذلك لا يستجيب للموقف مع توافق هذه السمات، وهذا يعني توفر سمات في قائد في موقف معين لا يعني حتما نجاحه.<sup>1</sup>

كما يرى كل من Weschler و Massarik و Tannenboum بالإضافة إلى Gelebleueski و fiedler أنه ليس هناك إتفاق تام بين القائمين بها حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوءها تحديد ما إن كان الموقف ملائماً أو غير ملائم، حيث بعضهم إفترض ثلاث عناصر والبعض الآخر إفترض أكثر من ذلك، كذلك أن هناك إختلاف ما بين الرواد المذكورين سابقا حول أنماط السلوك القيادي، فمنهم من قسمه إلى ثلاث وهو Gelebleueski وهم: الأتوقراطي والديمقراطي والحر (الغير موجه)، وأما fiedler فقد قسم السلوك القيادي إلى نمطين: الإهتمام بالعمل، والإهتمام بالعلاقات الإنسانية، كما قسم Ridden السلوك القيادي إلى أربع أنماط تنقسم بدورها إلى ثمانية حسب إستخداماتها في مواقف ملائمة أو غير ملائمة.<sup>2</sup>

وعلى الرغم من كل هذه الإنتقادات تبقى النظرية الموقفية ذات إسهامات عديدة في القيادة الإدارية، لأنه يمكن لهذه الإنتقادات أن تحتل الخطأ كما تحتل الصواب، فالدراسات السابقة مجرد آراء وأصحابها بشر يتصفون بالنقص والسهو والخطأ.

### د. النظرية التفاعلية أو التكاملية

انطلاقاً من المدخل التوفيقي الذي يجمع ما بين نظرية السمات ونظرية الموقف، حيث يرى أنصار هذا الموقف ان نشأة وظهور القيادة مقترن بمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية التي تتمثل في شخصية القائد، وأفراد الجماعة، وطبيعة الجماعة، وخصائصها، والعلاقة بين الجماعة، والعوامل الموقفية والبيئية. فالقيادة هنا عبارة عن نتاج التفاعل ما بين القائد والمتغيرات الرئيسية السابقة، وعليه نجد أن هذه النظرية تعطي إهتماماً

<sup>1</sup>. سميرة صالح، مرجع سبق ذكره، ص:94.

<sup>2</sup>. فريد فهمي زيارة، مرجع سبق ذكره، ص:344.

## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

للقائد ومدى إدراكه لنفسه وللآخرين، ومدى إدراك الآخرين له، وإدراك القائد والآخرين للجماعة والموقف.<sup>1</sup>

لذا نجد أن هذه النظرية أسهمت في تحديد خصائص القيادة الإدارية على أساس أبعاد ثلاث وهي، القائد، والموقف، والموظفين. وهنا يظهر دور الموظفين كعامل مهم في تحديد الصلاحية للقيادة، كما يظهر دور البيئة الإجتماعية في تحديد خصائص القيادة في موقف معين، فالقائد الناجح هو الذي يكون قادرا على التفاعل مع خصائص المجتمع الذي يعيش فيه.<sup>2</sup>

وعليه وبالرغم ما جاءت به النظرية التفاعلية من مزايا ودورها الإيجابي في تحديد خصائص القيادة، إلا أنه نتيجة للتطورات الحديثة التي تمت في مجال الإدارة أثبت عدم كفاية النظرية التفاعلية لتحديد خصائص القيادة.<sup>3</sup>

### هـ. النظرية التبادلية

إن القيادة التبادلية هي قيادة توجه جهود الموظفين بشكل إيجابي من خلال المهام والمكافآت ونظام الحوافز والهيكل. وبالتالي فإن القائد ضمن هذا السياق يهتم بتوضيح أدوار الموظفين ومتطلبات المهام الموكلة إليهم ويضع الهيكل الملائم ونظام الحوافز المطلوب وكذلك العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع الموظفين.<sup>4</sup> ومن هذا المنطلق نجد أن النمط التبادلي يرتكز على الأبعاد الآتية:<sup>5</sup>

<sup>1</sup>. طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2004، ص:60.

الموقع: <http://www.stqou.com/uploads/uploads/files/stqou-a6365e6b.pdf>

<sup>2</sup>. عادل بن صالح الشفحاء، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري- دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض- رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003، ص:27.

الموقع: <http://www.libback.uqu.edu.sa/hipres/ABS/ind8582.pdf>

<sup>3</sup>. نفس المرجع، ص:28.

<sup>4</sup>. بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص:85.

<sup>5</sup>. القيادة الإدارية، السلسلة التطوراتية، المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، ط1، دار المعمورة للنشر والتوزيع، 2011، ص:61.

## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

- المكافأة الموقفية أو المشروطة: حيث يقوم القائد بتبليغ الموظفين بما ينبغي القيام به لتلقي المكافآت التي يفضلونها، فالمكافأة المشروطة تعني بأن يتبادل القائد المكافأة مقابل الجهد والأداء المناسب لدى الموظفين.
- الإدارة بالإستثناء: حيث يسمح القائد للمرؤوسين بالعمل على المهمة، ولا يتدخل إلا في حالة عدم تحقيق الأهداف وفي وقت معقول وكلفة معقولة، فالإدارة بالإستثناء هي نظرية إدارية حديثة تؤمن بفسح المجال للموظفين وإعطائهم حرية التصرف ما دامت ملامح الطريق نحو تحقيق الأداء الفعال واضحة ومفهومة
- يحدد ما يريد الموظفين الحصول عليه عند تأدية أعمالهم ويساعدهم على ذلك.
- مبادلة المكافآت مقابل مستويات الأداء المناسبة.
- تشجيع الحاجات الذاتية للموظفين ما داموا يقومون بمزاولة أعمالهم بالمستوى المطلوب.

### و. نظرية القيادة التحويلية

تعد نظرية القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة والتي إحتلت مكانة رئيسية في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، فعملية تطوير الموظفين وتحسين أدائهم كانت من المخرجات الأساسية لمتل هذه القيادة. حيث وضعت أسس هذه القيادة من قبل Burns 1978 الذي قام بتركيز النظر نحو السياسات والممارسات القيادية السابقة منقعا السمات والعناصر الأساسية للقيادة الفعالة، ولقد كان Burns أول من إقترح أن للقيادة إرتباط ما بين التحفيز والموارد من جهة والموظفين والقيادة من جهة أخرى، أي مدى تأثير القائد في موظفيه لتمكينهم من المشاركة في عملية التغيير في المنشأة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة غزة، فلسطين، 2010، ص:13،14.

الموقع: [www.alazhar.edu.ps/library/allarchive.asp](http://www.alazhar.edu.ps/library/allarchive.asp)



## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

ولقد رحب الكثير من الباحثين بنظرية القيادة التحويلية التي أشار إليها Burns في نهاية السبعينات من القرن العشرين، وجاء Bass وطور مقاييس لقياس القيادة التحويلية متفقا مع الكثير مما وصل إليه Burns وخاصة فيما يتعلق بالتغييرات التحويلية في توقعات أداء الموظفين. وقد اختلف كل منهما في مفهومهما بالسلوك القيادي التحويلي عند ثلاث نقاط وهي:<sup>1</sup>

- رأى Burns أن أداء الموظفين يزيد فقط في المستويات الأعلى من هرم Maslow الشهير، بينما أكد Bass أن ارتفاع مستوى ورغبات الموظفين لأعلى هرم Maslow تزيد الأداء بشكل طبيعي.

- أكد Burns أن للقيادة التحويلية أثرا جيدا وإيجابيا فقط على الموظفين والمنشأة ككل، أما Bass فقد أكد بأن القيادة التحويلية يمكن أن تكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على الموظفين أو المنشأة.

- رأى Burns أن السلوك القيادي التحويلي والسلوك التبادلي هما قطبان لسلسلة متصلة من الصعب التقاؤهما في نقطة محددة، أما Bass فرأى أن القيادة مؤلفة من هيكلين (تحويلي وتبادلي) أن القادة يمكن أن يعملوا في درجات مختلفة وذلك حسب تصورهم.

وقد اقترح كل من Avolio (1997) و Bass (1993) أربع أبعاد للقيادة التحويلية وهي كالاتي:<sup>2</sup>

- الجاذبية (التأثير المثالي): حيث تصف سلوك القائد الذي يحضى بإعجاب وإحترام وتقدير الموظفين. ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد وتقديم إحتياجات الموظفين قبل الإحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.

<sup>1</sup>. أحمد صادق محمد الرقب مرجع سبق ذكره، ص:14

<sup>2</sup>. سعد بن مرزوق العتيبي، مقالة بعنوان: "سلوك القيادة التحويلية والتمكين النفسي بيئة العمل في المملكة العربية السعودية"، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2011، التاريخ والساعة: 2011.11:07/10/30. الموقع: <http://knol.google.com/k>

## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

- الحفز الإلهامي: هي تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في الموظفين حب التحدي وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح توقعات الموظفين، وتصف أسلوب الإلتزام للأهداف التنظيمية وإستشارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.
  - الإستشارة الفكرية: وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل الموظفين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.
  - الإعتبار الفردي: وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف ويولي إهتمام خاص لإحتياجات الموظفين وكذلك إنجازاتهم.
- ومن خلال الجدول الأتي نوضح أبعاد القيادة التحويلية وتفاعل سلوك القائد وسلوك الموظفين في كل بعد من هذه الأبعاد

## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

### الجدول رقم(03): أبعاد القيادة التحويلية

سلوك الموظفين	سلوك القائد	الأبعاد
- يكون محفزا ويشعر بالقيمة.	- يرشد: القائد مبادر بحاجات الإنجاز والنمو.	- الإعتبار الفردي
- يكون متشجعا ليأتي بالجديد وتجريب المداخل الجديدة	- يروج: القائد يروج للإبتكار وإعادة صياغة المشكلات.	- المحاكات الذهنية أو الإستشارة الفكرية
- يكون معزز بروح الفريق والحماسة والتفاعل	- يقدم: القائد يقدم الدلالة والتحدي من خلال النشاط الإستباقي والتصحيحي.	- التحفيز الطموح أو الحفز الإلهامي
- يظهر الإعجاب والإحترام والثقة.	- تقاسم المخاطر: القائد يهتم بالآخرين وحاجاتهم ويكون أخلاقيا.	- التأثير المثالي

المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص:116،117.

### المطلب الثاني: مقومات القيادة الإدارية

من التعاريف السابقة للقيادة يمكن تحديد المقومات التي ينبغي توافرها حتى تكون هناك قيادة، وفي هذا الجانب جاءت دراسات عديدة، حيث بلغ متوسط الدراسات ما بين 1930- 1939 حوالي 21 دراسة سنويا، فظل هذا المعدل في ارتفاع إلى أن بلغ 125 دراسة خلال سنة 1950- 1953. وقد حصر بعض المهتمين\* بموضوع القيادة المقومات فيمايلي<sup>1</sup>:

- الصحة الجيدة والمظهر الممتاز والطول والقوام المتناسق.

<sup>1</sup>. محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص:97.  
\* المنشغلين والمهتمين مثل: Stodgel ، Brown ، Richard Will ، هم من علماء النفس والاجتماع.

## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

- الذكاء.
- المثابرة.
- المبادرة.
- القدرة على تكوين علاقات مع الموظفين.
- القدرة على التعبير.
- الثقة بالنفس.
- الطموح.
- الحماس.
- اللياقة.
- القدرة على التجديد.

وفي منحنى آخر يرى Robert Catherine من خلال أبحاثه أن مقومات القيادة الإدارية تكون من خلال صفات وسمات يجب أن تتوفر فيها وهي:<sup>1</sup>

- إمتلاكه الفكر الشرعي الذي يضفي الرشد والعقلانية على أعماله.
- إمتلاكه للذوق السليم في التصرفات التي تجعله يستشعر المواقف في حينها ويبعد على ضوئه موظفيه عن السلبيات.
- الإتصاف بالطاعة وهي ضرورة رشيدة خاصة بكل منشأة حكومية.
- الإتصاف بالنزاهة والإخلاص.
- الإتصاف بالجدية وهو عنصر ملازم لأنشطة الخدمات في الدولة.
- إمتلاك القائد الإدارة والشجاعة المصاحبين للمنطق المدروس قصد تفادي التهور.
- الإتصاف بالعدالة والتواضع والإعتدال.

<sup>1</sup>. بوسام أبو بكر، فكرة القيادة الإدارية وتطبيقها في الفكر الإسلامي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001، ص:45.

## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

ومن منطلق آخر نجد أنه تم تحديد مقومات القيادة من قبل العديد من الباحثين في هذا المجال من خلال تعريفهم للقيادة مثل: Julimbawski و tead وآخرون، أنه هناك ثلاث شروط أساسية لابد من توفرها لوجود القيادة وهي:<sup>1</sup>

- وجود جماعة من الناس (شخص أو أكثر).
- وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الأعضاء.
- أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى إلى تحقيقه.

كما يمكن أن ندرج وجهة نظر أخرى التي تحدد مقومات القيادة الإدارية من منظور إسلامي، حيث نتناول هنا المقومات القيادية السلوكية للقائد الإداري الرشيد في الإسلام، وذلك من خلال المقومات السلوكية التالية:<sup>2</sup>

- القدوة: وهي أن يكون فعله مطابق لقوله ويلزم نفسه بالمسؤولية، كما يلزم موظفيه وهذا ما نراه في قوله صلى الله عليه وسلم في قوله لأصحابه "خذوا عني مناسككم" ومن ثم تتلمذ على يده القادة الأكفاء من أمثالهم عمر بن الخطاب، وخالد بن الوليد، رضي الله عنهما.
- التعليم: وهوما يعتبر من الدعائم الأساسية لنجاح فاعلية القائد في تحقيق مهامه، وهذا ما نراه في قوله صلى الله عليه وسلم " من يرد الله به خيرا يفهمه، وإنما العلم بالتعلم"، وهنا يتضح لنا أهمية القائد بتعليم موظفيه وتدريبهم، وعدم حجب عنهم الخبرات والمعلومات التي تفيدهم، لأن ذلك يكلفه الكثير.

<sup>1</sup>. بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص:98،99.

<sup>2</sup>. نفس المرجع، ص:46،47.

## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

- الشورى: "المشاركة في القرارات"، تعتبر الشورى أوالمشاركة في القرارات كما نعرفها حاليا من أهم أساسيات القيادة في الإسلام، بل من أهم الضروريات التي أكد عليها الفكر الإسلامي، وذلك من خلال قوله تعالى وهو يخاطب النبي صلى الله عليه وسلم من خلال القرآن ﴿ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۗ ﴾ آل عمران: ١٥٩ . وكذلك قوله عز وجل ﴿ وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنِهِمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ۗ ﴾ الشورى: ٣٨ . ومن هدي النبي صلى الله عليه وسلم "ما ندم من إستشار ولا خاب من إستخار" وعليه الشورى هي من مقومات القائد المتميز.
- الاجتهاد: والمقصود به هو بذل الجهد والطاقة والكد والجهد من أجل تحقيق هدف معين، ومن ثم تتضح أهمية المبادر بالاجتهاد بالرأي والقرار السليم، وعليه يكون هذا الاجتهاد مقوم من مقومات القائد الإداري الرشيد.
- العزيمة: إن القائد الرشيد يجب أن يتحلى بالعزيمة والآراء الغير مطلقة أمام كل العقبات والتحديات التي تواجهه في قيادته لأنه إذا فقد القائد قوة الإيمان، وقوة العزيمة، فلن تزيده الشدائد والتحديات إلا وهنا وضعفا، ونجد في ذلك قوله تعالى: ﴿ الَّذِينَ قَالَ لَهُمُ النَّاسُ إِنَّ النَّاسَ قَدَّ جَبَعُوا لَكُمْ فَأَخْشَوْهُمْ فَرَّادَهُمْ إِيْمَانًا وَقَالُوا حَسْبُنَا اللَّهُ وَنِعْمَ

الْوَكِيلُ ۗ ﴾ آل عمران: ١٧٣ .

- العدالة الإنسانية أو الموضوعية: إن الموضوعية أوالعدالة الإنسانية ضرورة لا يجب أن يستغني عنها كل قائد، لأنها من الأساسيات التي تساعد على إستقرار التنظيم كله من خلال إستقرار العلاقات بين الأفراد والجماعات داخل المنشأة التي يقودها، وهذا ما نجده في قوله تعالى في حق داوود عليه الصلاة والسلام ﴿ يٰدَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً

فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ

شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ ﴿١٦﴾ ص: ٢٦

- الواقعية: على القائد أن يكون مطلع على الواقع وعلى دراية بما يحدث من حوله، أي القائد إذا أراد تحقيق أهداف ورغبات محددة يجب أن ينطلق من الواقع لا من الوهم.

- الرحمة: هي الرقة والعطف ويقابلها الغلظة. والرحمة تعد من أهم المقومات التي يجب على القائد الإداري أن يتصف بها، أي على القائد أن يكون رحيمًا رؤوفاً مع موظفيه أو الأشخاص الذين يشرف عليهم لا أن يكون غليظاً وعنيفاً معهم، وهذا ما يراه الإسلام في القائد الرشيد وذلك من خلال قوله تعالى ﴿فِيمَا رَحْمَةً مِنَ اللَّهِ لَئِنْ لَمْ يَكُنْ

لَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ

فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾ آل عمران: ١٥٩. وبهذا يكون القائد قريباً من

موظفيه وبالتالي يكون تحقيق الأهداف سهلاً.

- التوكل: هذا المقوم يعني عدم إظهار العجز والإعتماد على الغير، وعليه يكون القائد الإداري الرشيد الذي يواجه العقبات والتحديات وإذا عجز عن مواجهتها يلجأ هنا إلى من هو أعلى منه أو من وكله هذه المهام.

- المهابة: والتي معناها التقدير والإجلال، والرجل المهاب هو الرجل الذي يلقي الإحترام والإجلال والمخافة والتقدير من كافة الناس، ومن هذا المنطلق يكون القائد الذي يؤثر في موظفيه ويجعلهم يتبعونه وينفذون أوامره.

## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

### المطلب الثالث: أهمية القيادة الإدارية

إن القيادة الإدارية هي من الضروريات التي يجب أن تتوفر لقيادة مجموعات أو فئة معينة. ولهذا في هذا المطلب تم التطرق إلى الأهمية التي تلعبها القيادة في الإدارة، حتى تمكنها من الوصول إلى المبتغى المنشود أو الأهداف المسطرة مسبقا.

إن القيادة تستمد أهميتها من العنصر البشري الذي يعد من أهم الإهتمامات التي تركز عليها المنشأة، ذلك لكون العنصر البشري من الموارد التي تساهم في تحقيق أهدافها، ومن ثم كان على المنشأة الإهتمام بهذا الجانب (القيادة الإدارية) وتوفير القيادات الفعالة القادرة على التأثير في سلوكيات الموظفين وهذا ما يدفعهم لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية.<sup>1</sup>

كما يمكن إبراز أهمية القيادة الإدارية من خلال منحنى آخر، حيث تعتبر القيادة من أهم الركائز التي تساعد على التوجيه في مجال العمل وحل الكثير من المهام وتعقيدات العمل وشحذ الكثير من الهمم التي لم يسبق لها مثيل، للقيام بمهام التغيير المطلوبة.<sup>2</sup>

كما تعد صورة فعالة للربط ما بين الموظفين والموارد المتوفرة في المنشأة معا لتحقيق وإنجاز مهام قد تكون من المستحيل تحقيقها دون هذا الإرتباط، حيث تؤثر القيادة في السلوك الإنساني بشكل عام والسلوك الإداري بشكل خاص.<sup>3</sup> كما للقيادة أهمية في رؤية أخرى، وذلك من خلال إعتبار أن القيادة من أولويات حياة البشر من أجل ترتيب حياتهم وتحقيق العدالة، فالقيادة لها أهمية كبيرة من خلال مايلي:<sup>4</sup>

- أنها حلقة وصل ما بين الموظفين وبين خطط المنشأة وتطوراتها المستقبلية.
- هي السبيل نحو تحقيق أهداف المنشأة.
- هي المجال الذي تحدد فيه المفاهيم والسياسات والإستراتيجيات.

<sup>1</sup> . بوهزة محمد ومرزوقي رفيق، ورقة بعنوان: "القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، الملتقى الدولي، صنع القرارات المؤسسة الاقتصادية،

14- 15 ابريل 2009، منشورات كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة المسيلة، 2009، ص:220.

<sup>2</sup> . مدحت محمد أبو نصر، إدارة منظمات المجتمع المدني، دار بتراف للطباعة والنشر، القاهرة، 2007، ص:180.

<sup>3</sup> . رافده عمر الحريري، زناد درويش، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص:164.

<sup>4</sup> . ماجد الحلو، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص:325.



## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

- زيادة نقاط القوة والقضاء على الجوانب السلبية بقدر ما يمكن.

- السيطرة على مشاكل العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها ولخدماتها.

فالقيادة الإدارية تعد من أهم وظائف الإدارة، وذلك بحكم أن القائد الإداري هو الذي يتولى كافة وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة إدارية، حيث أن القيادة تلعب دوراً هاماً في مساعدة الإدارة على تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: أساليب القيادة الإدارية وأنماطها

نتناول من خلال هذا المبحث أهم الأساليب التي عرفت القيادة الإدارية في الفكر الإداري، إضافة إلى أنماط القيادة الإدارية وأهم الجوانب المحيطة بها.

### المطلب الأول: أساليب القيادة الإدارية

المقصود بالأساليب هو الطريقة المنتهجة من جانب القيادات الإدارية من أجل الوصول إلى أهدافها، فقد يكون الأسلوب المركزي هو أنسب الطرق وأقصرها للوصول إلى الأهداف، وقد يتفق وطبيعة المرحلة التي تمر بها المنشأة. كما يمكن أن لا يتناسب هذا الأسلوب مع طبيعة المرحلة التي تمر بها المنشأة فتلجأ القيادات هنا إلى الأسلوب اللامركزي.<sup>2</sup> وعليه يمكن أن ندرج الأساليب القيادية التي يمكن أن ينتهجها أي قائد إداري في ممارسة أعماله اليومية على مستوى المنشأة أو على مستوى أي تنظيم آخر كالآتي:

1. **الأسلوب المركزي:** ويعني: «تركيز جميع السلطات أو الصلاحيات في يد شخص واحد أو مستوى إداري عالي».<sup>3</sup> أو هي: «حصر سلطة اتخاذ القرارات في المنشأة في يد شخص واحد أو هيئة واحدة».<sup>4</sup>

<sup>1</sup>. محمد حسين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص:66.

<sup>2</sup>. بوسام أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص:217.

<sup>3</sup>. زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص:160.

<sup>4</sup>. نفس المرجع، ص:160.

## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

وفي منحى آخر عرفت على أنها: « هي مدى درجة تركيز السلطة في الهيكل التنظيمي للمنشأة»<sup>1</sup>.

ومن التعاريف السابقة نجد أن المركزية تعني إفراد الإدارة العليا أو المستوى الأعلى بعملية إتخاذ القرارات وعدم تفويضها الى المستويات الدنيا، أي أن الإدارة الدنيا لا تملك حق التصرف دون أوامر وتعليمات الصادرة من أعلى الهرم التنظيمي. وعليه يمكن إبراز بعض مميزات الأسلوب المركزي من خلال الآتي:<sup>2</sup>

- تزيد من قوة السلطة المركزية للمنشأة، وذلك من أجل مواجهة أحيانا بعض الأزمات الظرفية.
- أنها تؤمن ببعض المساواة وعدم التحيز وذلك باعطائها طابعا موحدا وغير شخصي للعمل الإداري .

وفي منحى آخر نجد أن من مميزات الأسلوب المركزي مايلي:<sup>3</sup>

- التقليل من خطر الإنحراف عن المهام المحددة.
- تساعد في وضع السياسات وإتخاذ القرارات الموحدة.
- الإستخدام الكامل للخبراء نظرا لقربهم من مستوى الإدارة العليا.
- تؤدي إلى تخفيض التكلفة الإدارية نظرا لعدم الحاجة إلى نظام كبير للاتصالات.
- التقليل إلى الحد الأدنى من ازدواج الوظائف.
- لا تتطلب إجراءات رقابية كثيرة ومفصلة.
- يمكن تنمية فريق قوي متناسق للإدارة العليا.

<sup>1</sup> خالد بن فيحان المنديل، المركزية واللامركزية في إتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي- دراسة ميدانية على المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض-، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003، ص:27.

الموقع: <http://www.iraqforum.org/books/1/thesis/sa/1.pdf>

<sup>2</sup> أحمد محيو، ترجمة: محمد عرب صاصيلا، محاضرات في المؤسسات الإدارية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، الجزائر، 2009، ص:110.

<sup>3</sup> زكريا الدوري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص:161،162.

## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

كما أن للمركزية مميزات فهي لها كذلك جملة من العيوب منها مايلي:<sup>1</sup>

- عدم تكوين صف ثاني من متخذي القرار في المنشأة.
- إنخفاض الروح المعنوية للقيادة على المستويات الإدارية الدنيا.
- قد يغفل القادة في المستوى الأعلى عن بعض العوامل الهامة التي تعيشها المستويات الأقل.
- خطورة القرار الفاشل يمكن أن تشمل قطاعا كاملا أو المنشأة ككل.
- قد تؤدي المركزية إلى نوع من الإتكال أو الإعتماد عند أعضاء المستويات الدنيا، في معالجة بعض المواقف، وهذا ما يعطل الابتكار وطرح أفكار جديدة.

2. الأسلوب اللامركزي: تعني: «تشتيت السلطة أو الصلاحيات وتوزيعها على مجموعة من الأشخاص أو على عدد من المستويات المختلفة بالمنشأة»<sup>2</sup>. كما تعرف على أنها: «إنتشار صلاحية إتخاذ القرارات في أكثر من جهة أو إدارة أو شخص»<sup>3</sup>. والمقصود بصلاحية إتخاذ القرار هو القيام بجميع الوظائف الرئيسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة.

وعليه يمكن أن نورد مميزات اللامركزية من خلال مايلي:<sup>4</sup>

- حتمية توفر المرونة في إتخاذ القرارات وسرعة الإستجابة لمتطلبات العملاء والتعامل مع شكاواهم.
- مقابلة متطلبات التنوع في مجال النشاطات لإستثمار الموارد المتاحة وإرضاء العملاء، وتقديم تشكلات متنوعة، ومواجهة المنافسين.
- الإستفادة من طاقات وخبرات الموظفين من ذوي المعرفة.

<sup>1</sup>. خالد بن فيحان المنديل، مرجع سبق ذكره، ص:39.

<sup>2</sup>. زكريا الدوري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص:165.

<sup>3</sup>. خالد بن فيحان المنديل، مرجع سبق ذكره، ص:32.

<sup>4</sup>. هيثم حمود الشبلي ومروان محمد النصور، إدارة المنشآت المعاصرة، دارصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص:32،33.

## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

- إنتشار مفهوم التمكين الذي يعتبر نموذج تنظيمي يوفر للشخص القائم بالعمل مجال واسع من الصلاحية والحرية والتصرف وإتخاذ القرار المناسب لإنجاز المهام التي يقوم بها.

أما عن العيوب التي تميز اللامركزية فهي كالتالي:

- قد ينشأ صراع ما بين هيئات اللامركزية والسلطة المركزية لتمتع الطرفين بالشخصية المعنوية.
- غالباً ما تكون الهيئات اللامركزية أقل دراية وخبرة من السلطة المركزية.
- الإدارة اللامركزية غالباً ما تكون أكثر إسرافاً في الإنفاق من الإدارة المركزية.

وعليه فإنه هناك فرق ما بين الأساليب والأنماط التي سوف نتناولها فيما بعد في المطلب الثاني، حيث أن الأسلوب يقصد به الطريقة التي تدار بها المنشآت الإدارية، أما النمط فيعني نوع القيادة من حيث الطبيعة والسلوك المميز لها. ولكن قد يكون هناك تلازم بين النمط القيادي والأسلوب المختار لإدارة المنشآت لما تتمتع به القيادة من سمات تتفق وطبيعة الأسلوب المختار، لكن هذا التلازم يصل إلى درجة مزجها ببعضها البعض.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية

يمكن أن ندرج من خلال هذا المطلب بعض الأنماط القيادية التي عرفت خلال الفكر الإداري القديم والحديث، وكذا مختلف الجوانب المتعلقة بها من خلال مفهوم الإدارة. فالنمط القيادي المنتهج من قبل أي قائد أو مسؤول مع موظفيه يسعى للوصول إلى الأهداف المنشودة.<sup>2</sup> وعليه يمكن أن ندرج مختلف الأنماط القيادية أو بعضها وذلك حسب وجهة نظر كل موقف لهذا الجانب.

<sup>1</sup>. بوسام أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص:218.

<sup>2</sup>. عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص:126.

### 1. أنماط القيادة بناء على نوع السلوك القيادي المتبع

يعود هذا التصنيف إلى دراسات قام بها كل من Leuwin و Lippit و White في أواخر الثلاثينات (1939)، حيث بينت أن هناك ثلاث أنماط قيادية وسلوك القائد لكل نمط على الموظفين وولائهم التنظيمي.<sup>1</sup> ومن خلال هذه الدراسة نجد الأنماط الآتية:

#### أ. النمط الإستبدادي أو الأوتوقراطي

إن هذا الأسلوب يقوم على مبدأ الرأي الواحد في إتخاذ القرار من قبل القائد دون مشاركة أومسألة من قبل الموظفين وماعلى الموظفين إلا أن يقبلوا هذا القرار أو أفكار هذا القائد ويتبعون الإجراءات بصرامة.<sup>2</sup> أو بمعنى آخر يتميز بمركزية السلطة لا يشرك الآخرين في القرارات لا يؤمن بالتفويض، والإتصال يكون من الأعلى إلى الأسفل وليس لديه ثقة في كفاءة الموظفين، أي أنه يقوم على التعصب في الرأي واستخدام الأساليب للإرغام والتخويف في تنفيذ الأوامر.<sup>3</sup> وكذا لا نقاش أو تفاهم في ظل هذا النمط وإنما تنفيذ الأوامر فقط.<sup>4</sup>

فالقائد المستبد أو الأوتوقراطي يعتقد بأن سلطته في إتخاذ القرار ينبغي أن يحتفظ بها شخصيا، وذلك حسب نظرة كل قائد لهذا الموقف، فهناك من يعتقد أن الموظفين غير قادرين أو أنهم كسالى وبالتالي لا يمكن الوثوق فيهم.<sup>5</sup> لكن في معظم الحالات لا يستخدم هذا النمط إلا في التجمعات الصغيرة المدى وليست الطويلة المدى وخاصة في المنشآت الحديثة، وذلك لكون الموظفين يطمعون في مستوى أكبر من المشاركة في بيئة العمل والأهداف، وهذا

<sup>1</sup>. محمد حسن محمد حميدات، القيادة التربوية في القرن الجديد، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص:27.

<sup>2</sup>. تيسفا جيبير ميدين و بيتر شافيز، مرجع سبق ذكره، ص:32.

<sup>3</sup>. مدحت محمد أبو نصر، مرجع سبق ذكره، ص:205.

<sup>4</sup>. محمد حسن محمد الحميدات، مرجع سبق ذكره، ص:27.

<sup>5</sup>. كريم ناصر على أحمد ومحمد خلف الديلمي، علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2009، ص:44.

## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

النوع من النمط يلفه جو من الخوف وقتل روح المبادرة والإبداع وانخفاض معنويات الموظفين.<sup>1</sup>

إضافة إلى ماسبق هناك جملة من المميزات التي تميز هذا النمط عن غيره وهي على النحو التالي:<sup>2</sup>

- فشل القرار التسلسلي في تحقيق أهدافه على الوجه الأكمل.
- سوء الحالة النفسية للذين يرفضون في أعماقهم العمل دون قناعتهم.
- تأثر العلاقات الإجتماعية وإهدار الروابط الإنسانية في الإدارة.
- صعوبة تطبيق هذا النمط في العصر الحالي.

### ب. النمط الديمقراطي

هو نمط نقيض للنمط السابق، لأن هذا النمط يكون القائد على ثقة بموظفيه بأنهم يمتلكون مهارات كافية والقدرة على الإبداع.<sup>3</sup> والقائد في هذا النمط يكون لديه الإتجاه التشاركي والإستعداد النفسي لممارسة الديمقراطية في كل أعماله، ويؤمن في أعماقه بالمبادئ التي تقوم عليها الديمقراطية.<sup>4</sup> كما أن لهذا النمط مجموعة من المميزات من أهمها:<sup>5</sup>

- إشراك الموظفين في صنع القرار.
- الإيمان بقدرات الموظف وقدرته على العمل.
- الثقة المتبادلة ما بين القائد وموظفين.
- سيادة الشعور بالرضا في العمل.

<sup>1</sup> . NATALIA JONES; AN ARTICLE IN "ANALYSES OF LEADERSHIP STYLES". EDELETED. BY. MICHELE MC CDONAUGH. PUBLISHED ON JUN 22.2010.  
Site: [http // WWW.BRIGHTUF.CON OFFICE /HOME/ARTICLES/749566.ASPX](http://WWW.BRIGHTUF.CON OFFICE /HOME/ARTICLES/749566.ASPX)

<sup>2</sup> . ماجد راغب الحلو، مرجع سبق ذكره، ص:328.

<sup>3</sup> . عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سبق ذكره، ص:128.

<sup>4</sup> . كريم ناصر علي احمد ومحمد خلف الدليمي، مرجع سبق ذكره، ص:47.

<sup>5</sup> . رافد عمر الحريري وسعد زناد درويش، مرجع سبق ذكره، ص:139.

### ج. النمط الحر أو الفوضوي

هنا القائد لا يتحمل أي مسؤولية، أي عندما يحتاج له أفراد لا يجدونه.<sup>1</sup> أي يكون القائد هنا ميالا إلى التفويض الكامل لسلطته في الغالب إلى موظفيه، ولا يصدر قرار إلا بناء على رأيهم وعلى هذا لا يتدخل بقرار من القرارات أو سياسة من السياسيات، كما أن هذه القرارات في العادة لا يكون لها تأثير كبير في توجيه العمل في المنشأة، إذا كان كل موظف له الحرية في أداء عمله كيفما يريد وحسب ما يوافقه.<sup>2</sup> ومن المميزات التي نراها في هذا النمط هي:<sup>3</sup>

- اللامبالاة في العمل من قبل الموظفين.
- انخفاض الإنتاجية.
- عدم تحديد المهام والمسؤوليات.
- إنعدام العمل بروح الفريق.
- لا يوجد تعاون ما بين القائد وموظفيه.
- تسيير برامج العمل حسب ما يرغبه الموظفين.

إستنادا إلى ما سبق يتضح لنا أهم الفروقات التي تميز الأنماط السابقة عن بعضها البعض، وهذا ما يمكن إبرازه من خلال الجدول الآتي:

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو نصر، مرجع سبق ذكره، ص: 205.

<sup>2</sup> كريم ناصر علي احمد ومحمد خلف الدليمي، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

<sup>3</sup> رافد عمر الحريري، مرجع سبق ذكره، ص: 141.

## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

الجدول رقم 04: مقارنة أنماط القيادة الإدارية

التميزات	النمط الأوتوقراطي	النمط الديمقراطي	النمط الحر
- القرارات	- بسرعة	- بطيء ومكلف	- سريع
- التعامل مع الطوارئ	- ممتاز	- ضعيف	- لا يمكن التنبؤ به
- التناسق بين الأفعال	- سهل	- بطيء	- بطيء وصعب
- الإبداع	- يعتمد على القائد	- مرتفع قليلا	- مرتفع جدا
- إحداث التغيير	- يتم بسرعة	- صعب وبطيء	- صعب وبطيء
التنظيمي		حدوثه	حدوثه
- ثبات المنشأة واستقرارها	- منخفض إلى أبعد حد	- مرتفع	- مرتفع
- على المدى الطويل	- من فترة ولاية هذا القائد	- نعم	- نعم
- تدعيم أداء المهام	- لا	- نعم	- لا يمكن التنبؤ به
- تدعيم فريق العمل	- لا	- سيزداد	- ممكن أن يزداد وينخفض
- رضا الموظفين	- سيقبل على المدى الطويل	- يميل إلى الإرتفاع	- قد يكون منخفضا أو مرتفعا .

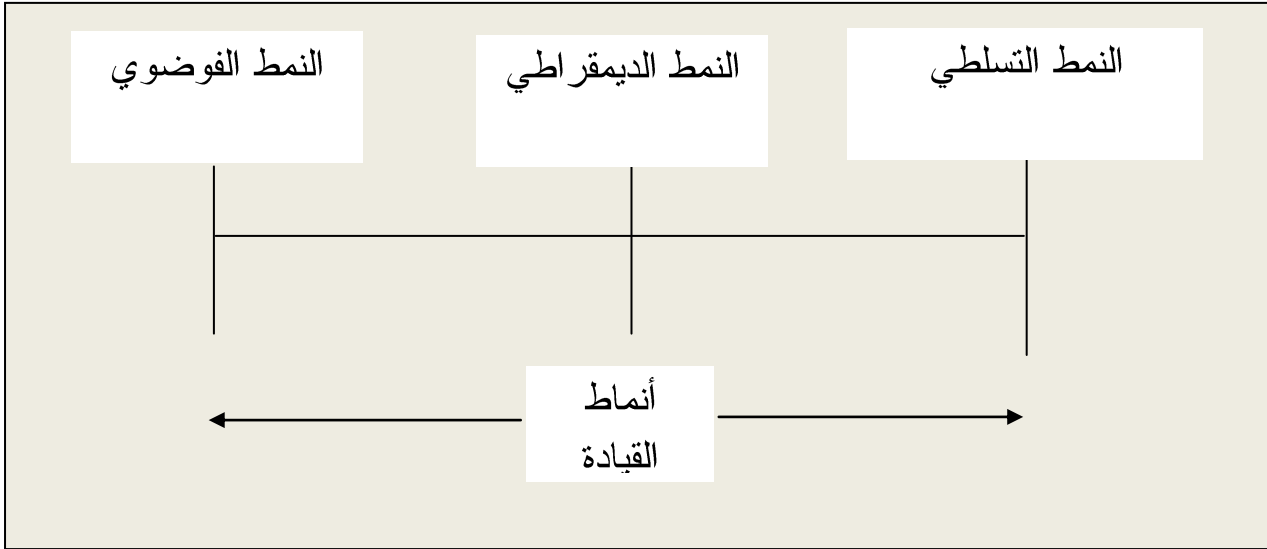
المصدر: تيسفا جيبير ميدين وبتر شافيز، مرجع سبق ذكره، ص:35



## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

كما يمكن أن تحدد أنماط القيادة الإدارية وفقا للشكل الآتي:

الشكل رقم(09): النموذج التسلسلي - دعه يعمل-.



المصدر: عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سبق ذكره، ص: 126.

### 2. أنماط القيادة بناء على معيار التنظيم

وفي هذا النوع يمكن أن نبرز كيف تم تقسيم أنماط القيادة من خلال معيار التنظيم

كمايلي:<sup>1</sup>

#### أ. النمط الرسمي

هي القيادة التي تمارس مهامها إنطلاقا من منهج التنظيم (اللوائح والقوانين) من أجل تنظيم أعمال المنشأة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

#### ب. النمط الغير رسمي

هي قيادة يمارسها بعض الموظفين في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي وقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة، إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركية والمناقشة أو الإقناع يجعل منه قائد فعال.

<sup>1</sup> عمر محمود غابن، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، مكتبة الجامعة ودار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 13.

## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

### 3. أنماط القيادة الإدارية حسب نظرية الإهتمام بالعمل والموظفين

وهو الذي يبنى على مرتكزين للسلوك وهما الإهتمام بالعمل والموظفين، وضمن هذا النمط نجد الأنماط التالية:<sup>1</sup>

- أ. النمط السلبي أو المنسحب: لا يهتم بالموظفين ولا بالعمل ولا يحقق الأهداف.
- ب. النمط الرسمي العملي: شديد الإهتمام بالعمل والنتائج وضعيف الإهتمام بالموظفين.
- ج. النمط الإجتماعي: الإهتمام بالموظفين وضعف الإهتمام بالعمل والأهداف.
- د. النمط المتأرجح: أحيانا يكون مهتم بالعمل وينسى الموظفين والنتائج، وأحيانا يكون العكس.
- هـ. النمط الجماعي المتكامل: يهتم بكلا الجانبين، أي يهتم بالموظفين وكذا بالعمل والنتائج.

### 4. أنماط القيادة الإدارية حسب نظرية الفاعلية والكفاءة

وهنا يبنى هذا النمط على ثلاث مرتكزات وهي الإهتمام بالعمل والموظفين وكذا درجة الفاعلية، وهنا نميز الأنماط الآتية:<sup>2</sup>

- أ. النمط الإنسحابي: لا يهتم بالعمل ولا بالموظفين.
- ب. النمط المجامل: يهتم بالموظفين والعلاقات الإنسانية وغياب الفاعلية كنتيجة لكسب حب الآخرين.
- ج. النمط الروتيني البيروقراطي: لايهتم بالعمل ولا بالموظفين والعلاقات الإنسانية وتظهر درجة عالية من الفاعلية لإتباعه التعليمات.
- د. النمط الإنتاجي: يهتم بالعمل فوق كل إعتبار وغياب درجة الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية.
- هـ. النمط الوسطي الموفق: يهتم بالعمل والموظفين ويعتمد الحلول الوسط في نمطه الدائم في العمل.

<sup>1</sup>. بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص:241.

<sup>2</sup>. نفس المرجع، ص:241.

## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

و. النمط التطويري: المنمي يثق في الموظفين ويعمل على إشباع دوافعهم، وله درجة فاعليه مرتفعة لزيادة إرتباطه بالموظفين والعمل.

ز. النمط الأوتوقراطي العادل: يعمل على كسب طاعة وولاء موظفيه، وفاعليته تكون حسب قدرته على دفعهم لأداء مهامهم.

ح. النمط الإداري: يهتم أكثر بالعمل على المدى القصير والبعيد وكذا الأهداف وضعف الإهتمام بالموظفين، أما درجة فاعليته تبقى حسب درجة الإهتمام بالعمل والموظفين.

### 5. أنماط القيادة الإدارية حسب نظرية التوجيه والدعم

وهي التي تركز على درجة التوجيه ودرجة الدعم والمساندة، وهذا ما يمكن أن نراه في الأنماط الآتية:<sup>1</sup>

أ. النمط الموجه إخباري: درجة التوجيه عالية جدا ودرجة الدعم منخفضة.

ب. النمط المساند المشارك: يشجع الموظفين ذوي الكفاءة العالية ومتوسطي الإلتزام.

ج. النمط المفوض أو التفويضي: يمنح الحرية للموظفين لتحمل المسؤولية واتخاذ القرار المناسب، ولا يكون ذلك إلا مع ذوي الكفاءة العالية والإلتزام المرتفع.

د. النمط الإستشاري: يوجه ويساعد ويزود الموظفين بالتعليمات، حيث يكون هذا النمط مع ذوي الكفاءة المتوسطة والإلتزام المنخفض.

### 6. أنماط القيادة الإدارية المعاصرة

أما إذا انتقلنا إلى الفكر الحديث فقد تتغير الأنماط من رؤية إلى أخرى، أي كل حسب توجهه. فلقد ذكر (2003) ERIC بأن هناك العديد من النماذج في القيادة العصرية. حيث كانت نتيجة لتطورات التي شهدتها العقود الأخيرة من القرن الماضي، خصوصا بعد ظهور نموذج النمط التحويلي، نموذج النمط التبادلي، النمط الإستراتيجي،...الخ.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 241.

<sup>2</sup>. علوي عبد الله الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص: 137.

## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

ومن أكثر ما إهتمت به الأوساط الإدارية المعاصرة موضوع القيادة التحويلية وما لها من أثر فعّال على أداء الموظفين وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. فالنمط التحويلي هو العملية التي تغيّر الموظفين وتحولهم، بحيث تركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل، وتشتمل على تقويم دوافع الموظفين وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية.<sup>1</sup> فالنمط التحويلي كما يقول BURNS هو نمط لا يصف كيف يتصرف القادة في الواقع، بل كيف عليهم أن يتصرفوا.<sup>2</sup> حيث ظهر هذا النمط على يد (1978) BURNS في كتابه "القيادة" من أجل التمييز ما بين أولئك القادة الذين يحافظون على علاقة تحفيزية وذات هدف مع موظفيهم من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج.<sup>3</sup>

### أ. النمط التحويلي

إن القيادة التحويلية هي: «عملية تغيير وتحول فردي»، وفي منحى آخر القيادة التحويلية هي: «توجه أو قابلية توجه الناس نحو التغيير... إلخ».<sup>4</sup> كما يشار إلى هذا المصطلح على أنه: «عملية تغيير وتحويل الأفراد».<sup>5</sup> كما ظهر تعريف آخر للقيادة التحويلية على أنها عملية التأثير على الموظفين للانتقال إلى الوضع المرغوب فيه عبر توفير المتطلبات التالية:<sup>6</sup>

- المتطلبات المادية للتحويل: وهي مدى قدرة القيادة على رسم رؤيا مستقبلية، وتنفيذ الخطط الإستراتيجية وإدارة الموارد المادية والتكنولوجية.

<sup>1</sup> أمينة بنت سليمان العمر، خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص:02. الموقع: [libback.uqu.edu.sa/hipres/ABS/ind12422.pdf](http://libback.uqu.edu.sa/hipres/ABS/ind12422.pdf)

<sup>2</sup> نجم عيود نجم، مرجع سبق ذكره، ص:144.

<sup>3</sup> سعد بن مرزوق العتيبي، مقالة بعنوان: "دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير"، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث حول إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جدة، 2005، ص:06. الموقع: [www.sma.org.sa/pdf/3/14.pdf](http://www.sma.org.sa/pdf/3/14.pdf)

<sup>4</sup> Johnson.s and othres, Transformational Leadership : The Transformation Of Managers And Associates, Univercity Florida,2008, P0:1.

site: Edis.Ifas.Ufl.Edu/Pdf Files/Hr/Hr02000.Pdf

<sup>5</sup> Johnson.s and othres , Ibid, p:01.

<sup>6</sup> محمد مقضي الكساسبة وآخرون، مقالة بعنوان: "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد، 01، 2009، ص:21،22.

الموقع: [journals.ju.edu.jo/JJBA/article/view/545/543](http://journals.ju.edu.jo/JJBA/article/view/545/543)

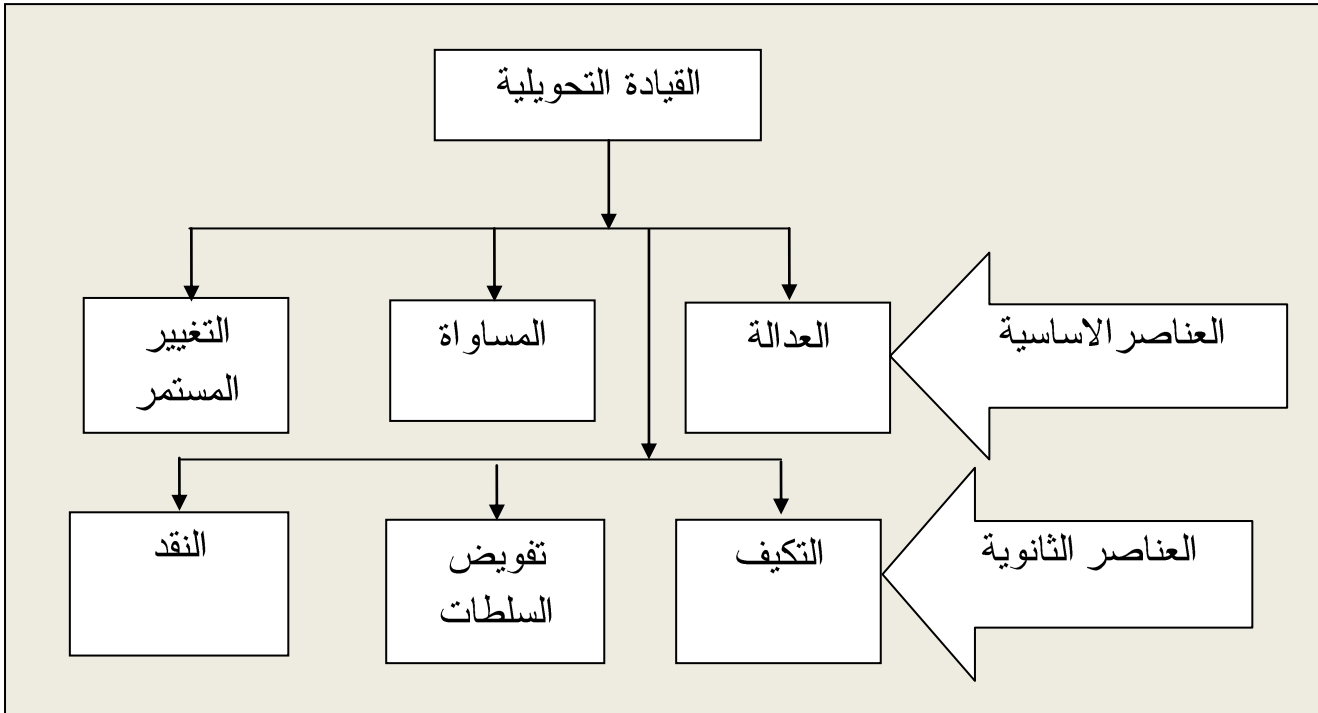
## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

- المتطلبات المعنوية: وهي مدى قدرة القيادة على توفير الرعاية من خلال إعتبار الموظفين شركاء لا أجراء، والثقة بالموظفين والإيمان بقدراتهم.

كما عرفها العامري(2001) على أنها: «هي القيادة التي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، وتشجيع و تحفيز الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية»<sup>1</sup>.

إستنادا لما سبق فإن النموذج التحويلي تتمثل عناصره الأساسية في العدالة والمساواة والتغيير، أما العناصر الثانوية فتتمثل في تفويض السلطات، والنقد الموضوعي، والتكيف مع التغيرات. وهذا ما نوضحه من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم: (10) نموذج القيادة التحويلية



المصدر: علوي عبد الله الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص:150

<sup>1</sup>. مشهور بن ناصر العمري، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة" - دراسة مسحية على المؤسسات العامة بمدينة الرياض-، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2003، ص:09. الموقع: <http://libback.uqu.edu.sa/hipres/ABS/ind4801.pdf>

## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

- كما أن للقائد التحويلي مجموعة من السمات لا بد أن يتصف بها حتى يكون قادراً على التغيير وتحويل المنشأة إلى الوضع المرغوب فيه، ومن أهم هذه السمات ما يلي:<sup>1</sup>
- القائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة للمنشأة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع الموظفين لإعتناقها.
  - يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، ويتمتع بوعي خالي من الصراعات التحويلية.
  - للقائد التحويلي حضور واضح ونشاط بدني متفاعل، حيث يشارك الناس في مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة.
  - يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.
  - يسعى القائد التحويلي للوصول بموظفيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتوقع ما هو متوقع.
  - القائد التحويلي عنصر تغيير ومحب للمخاطر المحسوبة ولا يحب الإستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير.

### ب. النمط التبادلي

- يتضح من ذلك أن القيادة التبادلية تقوم على أساس التبادل المستمر في المنافع بين القائد والموظفين وتتضمن هذه المبادلات مكافآت مشروطة من القائد مقابل الأداء الإعتيادي من لدن الموظفين فضلاً عن أن القيادة التبادلية تؤمن بما يسمى الإدارة بالاستثناء أي عدم تدخل القائد في العمل إلا بعد ملاحظة انحرافات الموظفين عن الضوابط والتعليمات.<sup>2</sup> وعليه نجد أن النمط التبادلي يركز على الخصائص التالية:<sup>3</sup>
- تقوم على أساس عملية التبادل بين القائد والموظفين.

<sup>1</sup> محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006، ص:29.

الموقع: [http://vb1.alwazer.com/uploaded/79866\\_1269574003.pdf](http://vb1.alwazer.com/uploaded/79866_1269574003.pdf)

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص:61.

<sup>3</sup> محمد حسين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص:89.

## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

- التبادل على أساس توضيح المطلوب من الموظفين والتعاطف معهم.
- القائد التبادلي يدعم الموظفين بشروط أو بقانون الترغيب والترهيب.
- يركز على النوع وعلى تحسين الرضا الوظيفي.
- غير قادر على تقديم الحوافز الإيجابية.
- ضغوط العمل لا تسمح بالتقييم الجيد.
- يتصف بالديمقراطية.

### المبحث الثالث: أثر النمط القيادي الإداري على مستويات التمكين

إن المنشأة اليوم في ظل هذا الإزدحام من التغيرات الجوهرية التي تحدث داخلها وخارجها، تجعل المنشأة تعاني من العديد من التحديات التي تواجهها في مسارها التنموي من أجل تحقيق الأهداف المبرمج لها مسبقاً. ولهذا تعتمد المنشأة دائماً إلى البحث عن الحلول الجذرية التي تمكنها من تجاوز كل العقبات والوصول إلى الأهداف المنشودة وذلك بشتى الوسائل.

وعليه فالمنشأة المعاصرة ولاسيما في الدول النامية تواجه تحديات كبيرة تفرضها المتغيرات، والأحداث المتلاحقة، لذلك تبدو الحاجة ملحة إلى وجود قيادة إدارية واعية وقادرة على تفعيل دور الموارد البشرية في المنشأة من خلال تنمية القدرات الإبداعية، ومهارات التفكير الإبداعي للموظفين، وذلك للترامن مع التطورات المتسارعة.

وهنا دعت الحاجة إلى إيجاد علاقة ما بين التمكين والقيادة الإدارية من أجل العمل على تمكين الموظف داخل منشأته من قبل قيادته بالكيفية المطلوبة. وهذا انطلاقاً من تحليل العلاقة ما بين مستوى التمكين والنمط القيادي الممارس من قبل القادة الإداريين.

### المطلب الأول: علاقة القيادة بالتمكين

إن القيادة تعتبر العنصر الحاسم في نجاح أي منشأة، فهي تعمل على صياغة الرؤيا والرسالة التي تحدد فلسفة المنشأة وقيمها. ويعزى للقيادة الدور الجوهري في المهام وتحفيز الموظف لبلوغ الأهداف التنظيمية، وعليه ينبغي على القيادات فهم ووعي دورها المؤثر في سلوكيات الموظفين من خلال القيادة بالقوة.

فالقيادة لها دورا أساسيا في رعاية وتفعيل برامج التمكين في المنشأة. فمعظم الدراسات في مجال القيادة والتمكين يشير إلى أن سر نجاح أي خطوة نحو التمكين هو التزام القيادة بدورها في إنجاز هذه الخطوة. لأن القيادات والإدارات العليا إذا أرادت إنجاز تجربة التمكين فلا بد لها من التخلي عن البعض من نفوذها، وإعادة توزيعه على الموظفين في مختلف مستويات المنشأة.

وعليه أحد التغيرات التي يجب أن تكون ضمن منشأة تريد تمكين موظفيها هي التغيير في النمط القيادي، هذا الأخير هو بحاجة لتغيير الأنماط التقليدية السابقة، فخلال عملية التمكين يحتاج القادة أن يلعبوا دور المسهل والمدرّب للموظفين، حيث يهيئ لهم البيئة الملائمة التي تشعر الموظفين بقدرتهم على إتخاذ القرارات بأنفسهم عن طريق تطوير الثقة بالنفس وبالآخرين.

#### 1. القيادة بالتمكين

القيادة بالتمكين هو نمط قيادي ينسجم مع قوة الخبرة وقوة المعرفة وقوة الإعجاب بالشخص القائد. فالقادة الفعالون هم الذين يقومون بتمكين موظفيهم وتوفير المعلومات والمسؤولية والصلاحيات لهم والثقة بهم في إتخاذ القرار والتصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها، فالقادة يعلمون أنهم عندما يمنحون موظفيهم مزيدا من التمكين وحرية التصرف بمسؤولية، لأن نتيجة ذلك أداء متميز وجودة عالية وإنتماء في العمل. ويرى في هذا الإطار (Schermer Horn 2002) أن تنازل القادة عن شيء من قوتهم لصالح



## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

الموظفين لا يعني فقدانهم لتلك القوة، لأن القادة الناجحين هم الذين تزداد قوتهم عندما يشاركون الآخرون بها من خلال تبنيهم وإتمائهم لرؤية القائد والدفاع عنها بشكل ذاتي.<sup>1</sup>

### 2. إعادة إختراع القيادة والتمكين

ومع إتجاه الإدارة الحديثة كما يؤكد (1995) Binnes و Townsend إلى تصغير المنشآت والحد من المستويات الإدارية أصبح لزاما إعادة صياغة القيادة المسيطرة والبيروقراطية صالحة في الوقت الحاضر. فنعيش اليوم في عالم تتغير فيه التكنولوجيا وأساليب التفكير، وتتداخل فيه المصالح والمتناقضات لتنتقل الإنسان إلى عالم مختلف عن الماضي. فمن يريد أن يتميز في عالم اليوم يجب أن يمارس قيادة من نوع آخر، قيادة شغلها الشاغل هو بناء منشأة برأس مال فكري بدلا من رأس مال مادي فحسب، قيادة تقود عمليات الإبتكار وتخلق المناخ المناسب للإبتكار والتميز في الأداء.<sup>2</sup>

فقد وقفت كل الأنماط القهرية والقصرية عاجزة عن دفع الموظفين في المنشآت إلى الإبتكار. ولن يحدث الإبتكار والإبداع إلا من خلال التمكين وحرية التصرف وحرية التفكير والإبداع. وكلما تضاعف رأس المال الفكري في المنشأة أصبحت بحاجة أكبر إلى قادة بأنماط قيادية جديدة تدفع بنسيج المنشأة بحرية أكبر، وتركز بشكل أكبر على المصلحة العامة. هذا وقد أثبتت آليات السوق والمتغيرات السياسية العالمية بأن حرية العمل وحرية الإدارة هي الطريق الوحيد للنمو.<sup>3</sup>

### 3. التمكين والنمط القيادي

الإفتراض الرئيسي في فكرة التمكين أن سلطة إتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية، لكي تمكنهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم وإحتياجاتهم. ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة

<sup>1</sup> يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص:244.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص:260.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص:261.

## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

الذي يركز على التوجه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور. وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين القائد والموظف. فدور القائد يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور الموظفين فيتطلب التحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في إتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

ويبرز دور القيادة في التركيز على عملية إتخاذ القرارات للسيطرة على مجالات العمل كافة، إذ أن القائد العظيم يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها. فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لإتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤيا. فالقيادة تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للموظفين للوصول إلى الهدف. وتتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف.<sup>2</sup> وعليه تمر القيادة بالخطوات التالية للوصول إلى مستوى القيادة بالتمكين:

❖ **التمكين والنمط الأوتوقراطي:** هذا النمط يتناسب مع الحاجات الأساسية والدنيا في سلم Maslow (1970) للحاجات. وقد يصلح هذا النمط في عصر الصناعة أو عصر الزراعة وفي عصرنا الحاضر في الأعمال الروتينية التي أصبحت تتقلص وتتلاشى أمام الثورة المعلوماتية والثورة المعرفية والرقمية.<sup>3</sup> ومن ثم فالنمط الأوتوقراطي لا يمكن أن يكون النمط الذي يساعد على تمكين الموظفين بالمستوى المطلوب، وذلك لكون خصائص هذا النمط لا تسمح بتحقيق مستوى التمكين بالشكل الجيد، حيث نجد أن هذا النمط لا يسمح بترك الحرية للموظفين بالإشتراك في صنع القرارات ولا حتى في ممارسة السلطة بكل حرية واستقلالية إلا للمستويات العليا وكذلك المستويات الوسطى

<sup>1</sup>. يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره ، ص:251.

<sup>2</sup>. نفس المرجع، 252.

<sup>3</sup>. أحمد الكردي، مقالة بعنوان: "التمكين الإداري وإتخاذ القرارات". نشرت بتاريخ: 11 ديسمبر 2010.

الموقع: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/74030/posts/197555>

## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

في بعض الأحيان عن طريق ما يعرف بالتفويض. ومنه فانه توجد علاقة ما بين هذا النمط ومستوى التمكين لكن علاقة ضعيفة نتيجة لكون أن مستوى التمكين لا يشمل المستويات الدنيا بسبب الخصائص التي يتصف بها هذا النمط.

❖ **التمكين والنمط الحر:** وهو النمط ضعيف في القيادة والإدارة حيث يترك الموظفين يعملون دون رقيب أو حسيب، فتختفي المحاسبة والمساءلة والمسؤولية ويختفي مع هذا كله الإنجاز، ولا يصلح هذا النمط لعصر المعلوماتية الذي نشهده الآن.<sup>1</sup> وعليه بالرغم من الحرية والاستقلالية التي يحضى بها هذا النمط إلا أنه لا يحقق عملية التمكين بالمستوى المطلوب، وذلك لكون أن القائد الذي يمارس هذا النمط في إدارة نشاطه لا يتدخل مطلقا في صنع القرارات والمشاركة فيها، كما لا يتدخل في توجيه وتصويب الموظفين في حالة الفشل أو الإنحراف عن المسار المحدد مسبقا. وبالرغم من هذه السلبيات لهذا النمط إلا إنه توجد علاقة ما بين هذا النمط ومستوى التمكين إلا أن هذه العلاقة ضعيفة بسبب الخصائص التي يتصف بها هذا النمط، وبالتالي لا يحقق مستوى التمكين بالشكل الأفضل.

❖ **التمكين والنمط الديمقراطي:** هو النمط المناسب الذي يتماشى مع عهد العلم والمعرفة والثورة المعلوماتية فهو يعتمد على الرقابة الذاتية بالتعاون مع القيادة على أنه موجه ومساعد ومدرّب على غرار الدور القيادي الذي يقوم به مدربوا الفرق الرياضية. وسياسة الربح المتبادل هي السياسة المسيطرة على هذا النمط، وهذه السياسة تركز على تحقيق أهداف مشتركة للجميع دون أن تحقق جهة على حساب جهة أخرى.<sup>2</sup> وعليه نتيجة للخصائص التي يتصف بها هذا النمط تجعل القائد الذي يمارسه قادر على تحقيق مستوى التمكين بالشكل الجيد وفي كافة المستويات، وبالتالي فإن النمط الديمقراطي على علاقة قوية بمستوى التمكين.

<sup>1</sup>. أحمد الكردي، مرجع سبق ذكره..  
<sup>2</sup>. نفس المرجع

## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

❖ **التمكين والنمط التحويلي:** تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين عادة ما يفسر من خلال قدرة القائد على التطوير والتمكين، والذي بدوره يؤدي لرفع مستوى القدرات والتحفيز لدى الموظفين (Bass (1997). وتمكين الموظفين عادة ما يبرز باعتباره واحده من السمات التي تميز القيادة التحويلية. ولا يتحقق تمكين الموظفين فقط من خلال الرؤية التي يشكلها القائد التحويلي، ولكن تأتي أيضا من خلال الإشارات التي يرسلها القائد فيما يتعلق بقدراتهم التي تسعى لتحقيق الهدف (Eden (1992).<sup>1</sup>

فالتمكن يعتبر من مميزات النمط التحويلي ولتحقيق هذه الغايات والأهداف، تشمل سلوكيات القائد التحويلي على سلوكيات التمكين، مثل: تفويض المسؤوليات للموظفين، تعزيز قدرات الموظفين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية.<sup>2</sup> كما يرى Bennis و Nanus أن النمط التحويلي يمد الموظفين بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدل من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت.<sup>3</sup>

ومنه فالنمط التحويلي قادر على تمكين الموظفين انطلاقا من الخصائص التي يتصف بها، وبالتالي فهذا النمط هو الآخر على علاقة قوية بمستوى التمكين.

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة

#### 1- الدراسات العربية: والتي نوجزها فيمايلي:

❖ **دراسة للباحثة خديجة تركسان:** بعنوان "الأنماط القيادية لبليك وموتون من واقع التنظيم" استخدام الرسائل التعليمية بمدارس البنات الثانوية بمدينة مكة المكرمة. والتي حاولت من خلالها التعرف على الأنماط القيادية السائدة وفقا لنموذج الشبكة الإدارية لدى مديريات المدارس الثانوية للبنات بمكة المكرمة. وذلك من خلال الاعتماد على إعداد إستبانة

<sup>1</sup> سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 346.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص: 346.

## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

مفيدة، من أجل تحديد النمط القيادي الممارس. وقد خلصت الدراسة إلى أن جميع الأنماط الخمس للشبكة الإدارية متوفرة بنسب متفاوتة، وأن المديرات يجمعن بين أكثر من نمط.<sup>1</sup>

❖ **دراسة مشاري الشريف (2002):** بعنوان "النمط القيادي وعلاقته بالأداء في الأجهزة العسكرية" وذلك من أجل معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين في بعض القطاعات ووزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأنماط القيادية السائدة في الأجهزة العسكرية في المملكة العربية السعودية. وقد توصلت الدراسة إلى أن القادة الذين هم موضع البحث يمارسون النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية، والنمط الأوتوقراطي بدرجة متوسطة، والنمط الحر بدرجة قليلة جداً. كما أن النمط الأوتوقراطي ناجح في مواجهة الأزمات والحروب. كما ترتفع مستويات الأداء بممارسة النمط الأوتوقراطي.<sup>2</sup>

❖ **دراسة دويكات (2002):** بعنوان "النمط القيادي وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الحكومية في شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين"، حيث هدفت الدراسة لمعرفة النمط القيادي وتفويض السلطة، حيث تكونت الدراسة من عينة تحتوي (362) معلماً ومعلمة وتم إختيارها بطريقة عشوائية تطبيقية، وقد خلصت الدراسة إلى:<sup>3</sup>

- ظهور الأنماط القيادية التالية: الديمقراطي، الدبلوماسي والسلبى، أما الديكتاتوري فلم يظهر.

- ظهور مستوى تفويض السلطة على مجال الواجبات الفنية والواجبات التربوية والواجبات الإجتماعية بصورة متوسطة، أم مجال الواجبات الإدارية ودرجة الطلبة للتفويض فقد كان مستوى التفويض منها قليلاً.

<sup>1</sup> سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب، رسالة ماجستير، جامعة نابف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006، ص:94.

الموقع: <http://www.iraqforum.org/books/1/thesis/sa/33.pdf>

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص:95.

<sup>3</sup> سليمان محسن أبو معمر، درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009، ص:21،22.

الموقع: <http://alhadidi.files.wordpress.com/2010/03/87840/pdf>

## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

- توجد فروق ذات ارتباطيه إيجابية من النمط الديمقراطي والدبلوماسي وجميع مجالات التفويض.

- توجد فروق ذات ارتباطيه سلبية من النمط الديكتاتوري وجميع مجالات التفويض.

❖ **دراسة الدهشمي (2005):** قام الدهشمي بدراسة بعنوان: "الأنماط القيادية لدى مديري المدارس في المناطق الشمالية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها باتخاذ القرار" من وجهة نظر المعلمين وأثر التغيرات المستقلة مثل: (المؤهل العلمي، والخبرة العملية ومرحلة الدراسة) على فاعلية صنع القرار فيها، وكان مجتمع الدراسة هو جميع مديري المدارس في المنطقة الشمالية وعددهم (165) مدير وعدد المعلمين (1048) معلما، حيث إعتد هنا الباحث على Blanchard و Hersey لجمع المعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:<sup>1</sup>

- سيادة النمط المشارك، ونمط الإقناع كنمط مساند له.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تعزى المؤهل العلمي، والمرحلة الدراسية.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية تعزى إلى الخبرة العلمية.

كما أوصت الدراسة بنشر وتعميم الثقافة الديمقراطية في المدارس، وعقد دورات تدريبية لمديري المدارس تركز على إشاعة الجو التربوي الديمقراطي، وتشجيع المديرين على إشراك المعلمين في مناقشة القرارات المدرسية.

❖ **دراسة الحجايا (2006):** هذه دراسة بعنوان: "الأنماط القيادية لدى القادة التربويين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن وذلك من أجل التعرف على الأنماط القيادية السائدة في مديريات التربية والتعليم ومدى العلاقة بينها وبين العدالة التنظيمية، والتعرف على أثر المتغيرات مثل:

<sup>1</sup>. نواف بن مسفر بن مفلح العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص:129.

## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

الإقليم، حيث تكون مجتمع الدراسة من (485) رئيس قسم، واستخدم الباحث أداة Hersey و Blanchard وقد توصلت الدراسة إلى:<sup>1</sup>

- أن درجة ممارسة الأنماط القيادية قد جاءت بدرجة متوسطة ماعدا النمط الأمر جاء بدرجة ممارسة عالية.
- كما أن مستوى العدالة التنظيمية ككل جاءت بمستوى متوسط.
- بينت النتائج وجود علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين الأنماط القيادية وكل مجالات العدالة التنظيمية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية لدى القادة التربويين من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم تعزى المتغيرات (الإقليم، المؤهل العلمي).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى لمتغير سنوات الخبرة على النمط الأمر والمشارك. وأوصت الدراسة الإهتمام بتأصيل القيادات التربوية وتطويرها والتخفيف من النمط الأمر وذلك بالعمل على تفويض السلطة والإهتمام برفع مستوى العدالة التنظيمية.

### ❖ دراسة لـ طلال الملك شريف (2004): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة "العلاقة ما بين

الأنماط القيادية والأداء الوظيفي" من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، حيث أستخدم المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال إعتماده إستبانة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للبحث وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:<sup>2</sup>

- تبين أن هناك توفر لأنماط القيادة الثلاث، حيث يمارس القادة في إمارة مكة المكرمة النمط الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الأوتوقراطي بدرجة أقل.
- تبين وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى إرتفاع مستوى الأداء الوظيفي وأخرى إلى إنخفاض مستوى الأداء الوظيفي.

<sup>1</sup>. نواف بن مسفر بن مفلح العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص:130،131.

<sup>2</sup>. طلال عبد الملك الشريف، مرجع سبق ذكره، ص:04.

## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

- تبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطية ومستوى الأداء الوظيفي، في حين تبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية وسلبية بين النمط الحر والنمط الأوتوقراطي كل منهما مع الأداء الوظيفي.

### 2. الدراسات الأجنبية: وكانت الدراسات كالاتي:

❖ دراسة (Kalmir 1992): لإختبار "أثر النمط القيادي لمدير المدرسة على دافعية المعلمين"، حيث عمل الباحث على استخدام أداة مسح المعنويات التي طورها إتحاد المعلمين لقياس أثر نمط مدير المدرسة القيادية على دافعية المعلمين. وقد خلصت نتائج الدراسة إلى تحمل المسؤولية الفردية من خلال المشاركة في تحديد السياسات وإصدار القرارات تؤدي إلى دافعية المعلمين وتحسن من نظرة المعلم إلى ذاته، كما أظهرت النتائج أن المعلمين الذين يعملون في ظل النمط الديمقراطي وعملياته لم يسجلوا مستوى هاماً أو عالياً من الدافعية عن الذين يعملون في ظل النمط الديكتاتوري.<sup>1</sup>

❖ دراسة (Masaru and Oksts 2000): هدفت الدراسة لإختبار: "العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة وإدراك المعلمين للنمط القيادي لمدير مدرستهم وأثر ذلك على المناخ التنظيمي السائد في المدرسة"، حيث استخدمت الدراسة أداة Hersey و Blanscherd لأنماط القيادة بقياس النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره في المناخ التنظيمي من أجل تطوير المدرسة لمقابلة حاجات المجتمع وحاجات المعلمين. حيث شملت عينة الدراسة على (300) معلم تم إختيارهم من (20) مدرسة، وكانت نتائج الدراسة تشير إلى عدم وجود أثر لمدير المدرسة في المناخ التنظيمي للمدرسة، ولكن النتائج أكدت أن على المديرين والمعلمين العمل بشكل تعاوني بهدف تحسين الإتصال بينهم. وأوصت الدراسة أن على المديرين والمعلمين العمل سوياً لتحسين العلاقات فيما بينهم من أجل تحسين مخرجات المدرسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص:140.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص:143.



## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

❖ دراسة **Rajas (2006)** وآخرون بعنوان: "تأثير الأنماط القيادية والفاعلية دراسة للشركات الصغيرة في تشيلي" وهي عبارة عن دراسة تحليلية في الشركات الصغيرة في مدينة تشيلي، هدفت إلى البحث فيما إذا كانت هناك علاقة إحصائية بين الأنماط القيادية المتمثلة بـ (القيادة المشاركة، القيادة الداعمة، القيادة التفاعلية) بأبعادها المتمثلة بـ (رضا المستفيدين، النمو، التطور، موقف المنظمة المالي والاقتصادي وموقف الميزانية، بلغ حجم العينة (126) فرداً من المدراء في المستويات العليا والوسطى وقد شكلوا نسبة (29.2%) من المجتمع الكلي للدراسة البالغ (432) إعتد الباحث على الإستبانة كأداة إختبار فرضيات الدراسة المتمثلة بوجود تأثير معنوي لنظم القيادة المشاركة الداعمة والقيادة ذات الدور الفعال على الشركات الصغيرة في تشيلي، كما استخدم الباحث عدة أساليب إحصائية في تحليل البيانات تتمثل في: الوسيط، الإنحراف المعياري، الإنحدار الخطي، معامل ارتباط بيرسون، معادلة ألفا كرونباخ، معامل الإنحراف الزائف).<sup>1</sup>

توصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة المشاركة والداعمة تأثير إيجابي في الفاعلية في الشركات الصغيرة في حين أن نمط القيادة التفاعلية لها دور سلبي على الفاعلية للشركات الصغيرة.<sup>2</sup>

❖ دراسة **Kelle and Danserea(1995)** : تهدف هذه الدراسة إلى: "تحليل العلاقة بين تمكين العاملين والقادة"، حيث توصلت إلى سلوك القادة مع موظفيهم يساهم في تعزيز شعور الموظفين بالتمكين.<sup>3</sup>

❖ دراسة **Wan abd aziz wan mohd amin** : بعنوان "نموذج الإتصال القيادي والتمكين"، حيث هدف هذه الدراسة هو معرفة العلاقة ما بين القيادة الإتصالية أو الإتصال القيادي والتمكين وذلك ما بين موظفين الخدمة المدنية في ماليزيا، حيث أجريت دراسة

<sup>1</sup> حاتم فارس الطعان، تأثير القيادة التبادلية والقيادة التحويلية على العمل المنظمي، - دراسة تطبيقية لوزارة البلديات والأشغال العامة في العراق، 2011.11.07

الموقع: <http://search.4shared.com/postDownload/JGWm5dB0/.html>

<sup>2</sup> نفس المرجع.

<sup>3</sup> بن جامع رشيد، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

## الفصل الثاني: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.....

إستقصائية وجه لوجه من خمس أقسام للوكالة الفيدرالية باستخدام أسلوب أخذ البيانات العشوائية. وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن الإدارة يجب أن تركز على التمكين الذي يرتبط بشكل ملحوظ بحافز الشغل لدى الموظفين، أي أن هناك تأثير ما بين التمكين والتحفيز وعليه يجب أن يكون التمكين في المكان الذي يعزز الدافع بين الموظفين.<sup>1</sup>

دراسة (Etebrien Akbar and others (2010) بعنوان: "أهمية العلاقة بين التمكين النفسي وإنتاجية الموارد البشرية في المنشآت الحكومية". جاءت هذه الدراسة لبحث العلاقة ما بين التمكين النفسي للموظف وإنتاجية الموارد البشرية، حيث كانت العينة متكونة من 252 شخص وكانت أداة الدراسة هي عبارة عن إستبانة لقياس التمكين النفسي واستخدام تصميم الإستبانة لقياس الإنتاجية البشرية. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:<sup>2</sup>

- هناك علاقة ما بين التمكين النفسي ومعدل إنتاجية الموارد البشرية.
- لا توجد أي علاقة ما بين الكفاءة وإنتاجية المورد البشري في المنشأة.
- لا توجد علاقة بين تقرير المصير وإنتاجية الموارد البشرية في المنشأة.
- ليس هناك علاقة ما بين التأثير ومعدل إنتاجية الموارد البشرية في المنشأة.
- ليس هناك علاقة ما بين المعنى وإنتاجية الموارد البشرية في المنشأة.
- توجد هناك علاقة ما بين الثقة وإنتاجية الموارد البشرية في المنشأة.

<sup>1</sup>.Wan Abd Aziz Wan Mohd Amin, Articles u aux termes, Modeling Leadership Communication and Empowerment. Universiti Malaysia Terengganu (UMT), 05.03.2012 /21:50 .

site : <http://www.jgbm.org/page/18%20wan%20abd%20aziz%20wan%20MOHD%20AMIN.pdf>

<sup>2</sup>-.Noor Mohammad Yaghoobi and other, Importance of the Relationship Between Psychological Empowrment of Employees and Human Resources Productivity In Government Organisation, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, ISSN 1450-2275 Issue 25 (2010).

site : [http://www.eurojournals.com/ejefas\\_26\\_04.pdf](http://www.eurojournals.com/ejefas_26_04.pdf)

### الخلاصة

إن القيادة الإدارية هي من أحد الدعائم الأساسية لأي نشاط أو أي تجمع معين، ولهذا من خلال القيادة يتم تسيير جميع الأمور بالطريقة الأنجع التي تؤدي إلى تحقيق جميع الأهداف التي سطرت سابقا، وكذا مواجهة كافة الصعوبات والعوائق التي تحول دون تحقيق هذه الأهداف. ومنه فالقيادة الإدارية هي عملية هامة في الحياة الإدارية، ولكن هذه العملية تمارس على عدة أشكال أي حسب النمط القيادي الذي ينتهجه القائد.

فالنمط القيادي الممارس داخل أي منشأة يعتبر من أهم الخطوات التي يتخذها القائد في مزاوله مهامه وإدارة جميع الشؤون الإدارية للمنشأة بشكل الأمثل، ولهذا لابد للقادة أن يختاروا النمط القيادي الذي يساعد على تنفيذ جميع السياسات والإستراتيجيات التي من شأنها أن تخدم أهداف المنشأة ككل. فعلى سبيل المثال قرار تمكين الموظفين يعتبر من أهم القرارات التي يجب أن يوفر لها الجو المناسب من أجل ضمان السير الحسن لهذه العملية، ومن أهم الظروف التي يجب توفرها حتى تتجح هذه العملية هي النمط القيادي المناسب لعملية تمكين الموظفين، حتى يكون النمط الممارس مساعد ومدعم لهذه العملية لا معيقا لها.

وعليه تبرز الأهمية الكبيرة للنمط القيادي المنتهج من قبل القادة في تفعيل عملية التمكين. فالنمط القيادي المتبع تختلف درجة فاعلية في تحقيق مستوى تمكين العنصر البشري من نمط إلى آخر، حيث توجد العديد من الأنماط القيادية تختلف عن بعضها نتيجة لإختلاف خصائصها، ولهذا تكون طبيعة العلاقة ما بين الأنماط القيادية ومستوي التمكين مختلفة من نمط إلى آخر، وبالتالي يكون درجة مستوى التمكين مقترنة بالنمط القيادي الممارس من قبل القائد.

: واقع مستوى التمكين وعلاقته بأنماط القيادة الإدارية بمديرية الري لولاية

---

# الفصل الثالث

يتضمن هذا الفصل جميع الجوانب المتعلقة بالإطار التطبيقي لهذه الدراسة، أي مجتمع الدراسة وعيانتها وأداتها ومتغيراتها وكيفية معالجتها إحصائياً، بالإضافة إلى النتائج المتحصل عليها والتوصيات المقترحة.

### المبحث الأول: تصميم أداة الدراسة

إن من خلال هذا المبحث سوف نركز على المنهجية المتبعة في هذه الدراسة، وذلك من خلال المطلب الأول. أما المطلب الثاني فقد تم التطرق إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة.

### المطلب الأول: منهجية البحث

في ضوء هذا البحث ومحاولة الإجابة عن الأسئلة المطروحة في هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري. أما في الجانب التطبيقي تم اعتماد منهج دراسة الحالة وبالتحديد المنهج الاستقصائي بالاعتماد على أسلوب الاستبيان والمقابلة، حيث تمت دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بأنماط القيادة ومستويات التمكين، وكذا العلاقة ما بين المتغيرين على مستوى المنشأة التي كانت محل الدراسة.

### 1. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين من تنفيذيين وإشرافيين الذين يعملون على مستوى مديرية الري لولاية أم البواقي وجميع فروعها، حيث تم توزيع حوالي 120 إستبانة على المديرية ومختلف فروعها النشطة حالياً، مع العلم أنه قد تم استرداد سوى 95 إستبانة فقط، أي ما نسبته 79% من إجمالي الاستبيانات الموزعة، ومن خلال معاينة الاستبيانات المسترجعة اتضح أن هناك سوى 70 استبانة صالحة للمعالجة، أي ما نسبته تقريبا 59% من إجمالي الاستبيانات الموزعة سابقا.

## 2. أداة الدراسة

إن الأداة التي أتبعنا في هذه الدراسة من أجل جمع المعلومات المطلوبة لإنجاز دراسة ميدانية محكمة ومحاطة من كل الجوانب، وكذلك نظرا لعدم جدوى استخدام أسلوب المقابلة في جمع المعلومات بالشكل الكافي في بعض الأحيان وخاصة مع الموظفين، وذلك لأسباب تعود إلى كثرتهم أو إلى التخوف من عدم الإجابة على بعض الأسئلة عن طريق المقابلة مباشرة أو الزيارات المباشرة، فقد تم الاعتماد على طريقة الاستبيانات، وذلك من خلال تصميم استبانة معتمدا في ذلك على بعض الدراسات السابقة وكذلك على القدرات الشخصية.

وتحقيقا لأهداف الدراسة تم تصميم الاستبانة من جزئين، من بين هذين الجزئين فقد انصب الجزء الأول على البيانات الشخصية للمستجوب والمتمثلة في: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، طبيعة العمل، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية، الحالة الاجتماعية، أما الجزء الثاني فقد اندرج ضمنه ثلاث محاور رئيسية المتعلقة بأسئلة الدراسة حيث كانت كالآتي:

- المحور الأول: وقد تضمن الأنماط القيادية السائدة بالمديرية حيث اشتمل هذا المحور على 39 عبارة دالة على النمط الأوتوقراطي والديمقراطي والحر وكذا التحويلي دون تحديد عبارات كل نمط. (الملحق رقم 02).
- المحور الثاني: فقد تضمن مستويات التمكين السائد بالمنشأة المدروسة، وقد اشتملت هذه العبارة على 10 عبارات. (الملحق رقم 02).
- المحور الثالث: فقد تضمن المعوقات أو المشاكل التي تعيق عملية التمكين بنفس المنشأة، وقد اشتمل هذا المحور على 14 عبارة من أجل ترتيبها، بالإضافة إلى بعض المعوقات الأخرى (الملحق رقم 02).

أما فيما يخص جمع المعلومات حول المنشأة التي أجريت عليها هذه الدراسة فقد كان ذلك من خلال الاعتماد على أسلوب المقابلة، حيث تم ذلك مع المسؤول عن مصلحة الإدارة

والوسائل من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بتعريف المنشأة والتطرق لأهم أهدافها ومشاريعها المستقبلية إن وجدت، بالإضافة إلى بعض المعلومات الأخرى كعدد الموظفين، البرامج التكوينية، الهيكل التنظيمي، الأنشطة التي تمارسها المنشأة... الخ.

### 3. صدق أداة الدراسة

يعني أنها سوف تقيس ما يراد قياسه، أما الصدق فيعني شمول الإستبانة على كل العناصر الداخلة في التحليل، كما يجب أن تكون العبارات واضحة بالصورة التي من شأنها مساعدة المستجوب على فهمها والإجابة عليها، وعليه تم إجراء صدق أداة الدراسة وذلك كالآتي:

أ. **الصدق الظاهري للأداة:** لتأكد من الصدق الظاهري للأداة تم إعداد هذه الإستبانة وذلك بالاعتماد على جملة من الدراسات السابقة في نفس المجال، وكذلك عرض الإستبانة على الأستاذ المشرف لتحكيمها.

ب. **صدق الاتساق الداخلي للأداة:** من أجل اختبار الاتساق الداخلي للأداة، تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى الارتباط بين العبارات في نفس المحور الذي تنتمي إليه وذلك من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم(05): معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول والثاني

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
	0,919	37	0,411	29	0,949	7	النمط الأوتوقراطي
			0,391	31	0,898	8	0,028
							مستويات التمكين
	0,799	1	0,550	32	0,935	9	0,661
	0,969	2	0,414	34	0,817	10	0,954
	0,959	3	0,283	39	0,979	11	0,933
	0,960	4	النمط التحويلي		0,972	12	0,876
	0,945	5	0,865	1	0,958	16	0,896
	0,880	6	0,928	2	0,981	26	0,775
	0,908	7	0,974	3	النمط الحر		0,905
	0,983	8	0,969	4	0,567	19	0,188
	0,878	9	0,942	6	0,730	21	0,322
	0,998	10	0,916	13	0,709	24	0,204
			0,903	14	0,091	25	النمط الديمقراطي
			0,892	15	0,470	28	0,946
							5

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان من خلال برنامج spss.

يتضح من النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن جميع القيم الخاصة بمعامل الارتباط لكل عبارة من عبارات كل محور ( انظر الملحق رقم 02)، حيث تدل هذه القيم على وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين عبارات كل محور من محاور الدراسة مع وجود اختلاف في درجة الاتساق ما بين متوسطة وقوية و قوية جدا. وعليه يمكن اعتبار أن أداة الدراسة ذات مصداقية وثبات داخلي.



#### 4. ثبات أداة الدراسة

لثبات أداة الدراسة سوف يتم حساب معامل ألفا كرونباخ من أجل معرفة قيمته لكل من المحورين الأول و الثاني، وذلك لتأكد من ثبات أداة الدراسة.

#### المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

##### 1. سلم القياس

تتعدد أدوات البحث العلمي المستخدمة في جمع البيانات المختلفة وتشمل الملاحظة والمقابلة و الإستبانة وغير ذلك، وقد استخدم أسلوب المقابلة لجمع المعلومات العامة حول المنشأة المدروسة، كما ركز وبدرجة أكبر على الإستبانة لجمع المعلومات لأنها الأداة الأنسب لطبيعة الدراسة المسحية التي تتعلق بالحصول على معلومات حول الموضوع الذي هو قيد الدراسة. كما استخدم مقياس ليكرت الخماسي في الإستبانة لقياس إجابات المستجوبين .

##### 2. أساليب التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات وترميزها بالطرق الإحصائية المناسبة، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية من أجل الحصول على التكرارات المطلقة، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومعادلة ألفا كرونباخ، فالمتوسط الحسابي بين ما هو اختيار الموظفين اتجاه أي عبارة من عبارات الدراسة ضمن كل محور من محاور الدراسة، وأما الانحراف المعياري يبين مدى تشتت إجابة العينة المدروسة، وكذا معامل الارتباط ليبرسون لتحديد العلاقة بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية السائدة بالمديرية، حيث يفيد المتوسط الحسابي في الترتيب بين العبارات وكذا معرفة المدى الذي تنتمي إليه العبارة، وذلك من خلال مقياس ليكرت الخماسي الذي يحوي الاتجاهات الآتية: أوافق تماما، أوافق، محايد، لا أوافق، ولا أوافق تماما. أما الأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الخيار وهي: أوافق تماما=1، أوافق=2، محايد=3، لا وافق=4، لا أوافق تماما=5.

أ. تحديد سلم مقياس ليكرت

ولتحديد طول خلايا مقياس likert الخماسي كان ذلك بحساب المدى كما يلي:

- المدى:  $4=1-5$ ، لأن أعلى قيمة في المقياس هي: 5، أما أدنى قيمة فهي: 1.

- طول الخلية عن طريق قسمة المدى على عدد خلايا المقياس:  $4/5=0.80$ ، لأن طول

المدى يساوي المدى على عدد الخلايا.

وبعد ذلك نحسب الحدود بدءاً من الحد الأول إلى الحد الخامس وهذا ما سيوضحه الجدول

الموالي:

الجدول رقم: (06) مدى مقياس likert وما يقابله من خيارات

أوافق تماماً	1.79 - 1	01
أوافق	2.59 - 1.8	02
محايد	3.39 - 2.6	03
لا أوافق	4.19 - 3.4	04
لا أوافق تماماً	5 - 4,20	05

المصدر: وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج نظام spss، الندوة العالمية لشباب الإسلام، 2009، ص: 07.

ب. معامل ثبات الدراسة ألفا كرونباخ

من خلال العبارات الخاصة بالمحور الأول المتعلق بأنماط القيادة الإدارية السائدة بالمديرية، وكذا عبارات مستويات التمكين السائدة تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ من خلال نظام SPSS وعليه كانت النتائج كما هي في الجدول الآتي:

الجدول رقم: (07) معامل ألفا كرونباخ للعينة المدروسة

معامل الثبات	العبارات	محاوَر أداة الدراسة
0,778	39	الأنماط القيادية السائد بالمديرية
0,905	10	مستويات التمكين السائد بالمديرية
0,861	ثبات أداة الدراسة	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان من خلال برنامج spss

من خلال الجدول يلاحظ أن جميع معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مقبولة، حيث حدد معامل الثبات لمتغيرات الدراسة بقيمة 0,861، هذا يؤكد على أنه يمكن استخدام هذه الإستبانة ميدانياً.

#### المبحث الثاني : التعريف بالمنشأة المدروسة وتحليل نتائج الدراسة

من خلال هذا المبحث تم التطرق إلى مطلبين، المطلب الأول خاص بتعريف المنشأة المدروسة، أما المطلب الثاني فقد ركز على التحاليل الخاصة بالدراسة .

#### المطلب الأول: التعريف بالمنشأة المدروسة - مديرية الري لولاية أم البواقي-

##### 1. تقديم المديرية

إن مديرية الري هي عبارة عن منشأة عمومية ذات طابع إداري تنشط تحت وصاية وزارة الموارد المائية، حيث أنشأت بموجب مرسوم تنفيذي رقم: 90-333 الصادر بتاريخ 1990، حيث تضم هذه المديرية 10 فروع موزعة على عشرة مناطق عبر ولاية أم البواقي ، حيث كانت كالتالي: فرع فكرينة، فرع عين البيضاء، فرع عين ببوش، فرع مسكانة، فرع أم البواقي وهو فرع مستقل عن المديرية، فرع عين فكرون، فرع عين كرشة، فرع عين مليلة،

فرع سيقوس، فرع سوق نعمان. كل هذه الفروع تعمل تحت إشراف المديرية التي تمثل مركز للقيادة العليا بصفة عامة وللشؤون الإدارية والتوجيه والإرشاد بصفة خاصة.

## 2. التعريف بالمديرية

إن مديرية الري هي منشأة عمومية دورها هو تزويد المواطنين بالمياه الصالحة للشرب في كافة أنحاء الولاية، كما تعمل كذلك على حشد الموارد المائية سواء كانت مياه جوفية أو سطحية، بالإضافة إلى بعض النشاطات الأخرى المتعلقة بعملية التطهير والسقي الفلاحي. كما أن المديرية تتوفر على عدة مصالح من أجل تنفيذ كافة النشاطات السابقة كما هو مخطط له مسبقاً، ولهذا عملت المديرية على إقامة جهاز إداري يتكون من مجموعة من المصالح كل حسب مهامها والتي نذكرها كالآتي:

### ❖ المصالح التقنية، وتضم أربعة مصالح وهي:

- مصلحة التزويد بالمياه الصالحة لشرب.
- مصلحة الري الفلاحي.
- مصلحة حشد الموارد المائية.
- مصلحة التطهير.

علماً أن كل المصالح السابقة تتوفر كل مصلحة فيها على ثلاث مكاتب بنفس الأسماء،

حيث كل مكتب مكلف بمهام معينة وهي كالآتي:

- مكتب الإنجاز ومتابعة المشاريع.
- مكتب الدراسات.
- مكتب التنظيم.

### ❖ المصالح الإدارية، وتضم مصلحة واحدة وهي:

- مصلحة إدارة الوسائل علماً أن هذه المصلحة تضم هي الأخرى ثلاث مكاتب وهي:
- مكتب تسيير المستخدمين والتكوين.

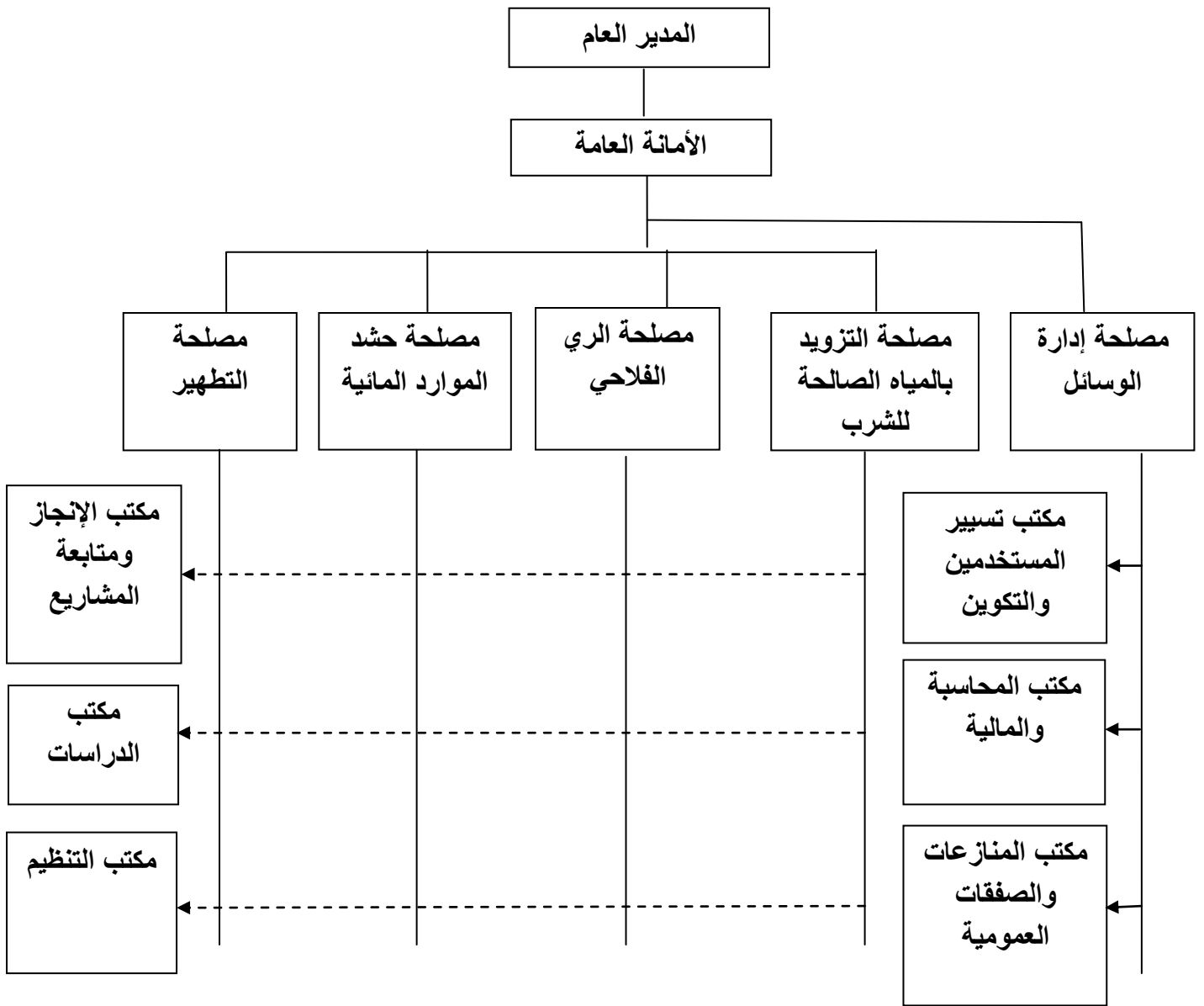
الفصل الثالث: واقع مستوى التمكين وعلاقته بأنماط القيادة الإدارية السائد بمديرية الري  
لولاية أم البواقي

- مكتب المحاسبة والمالية.

- مكتب المنازعات والصفقات العمومية.

وعليه انطلاقاً من هذه المعطيات يمكن أن ندرج الهيكل التنظيمي الخاص بالمديرية، حيث يوضح كيفية تسلسل المصالح بالكيفية الموضحة من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم: (11) الهيكل التنظيمي لمديرية الري لولاية أم البواقي



المصدر : من إعداد الطالب انطلاقاً من المعلومات المحصلة من المنشأة المدروسة

### 3. الإحتياجات البشرية

من أجل إنجاز كافة النشاطات التي أسست من أجلها المديرية قام المسؤولين بحشد كافة المتطلبات من الإمكانيات البشرية بغية تغطية متطلبات كافة المصالح من حيث عدد المناصب المطلوبة، وكذا من حيث التخصصات المطلوبة حيث تمثلت هذه المناصب في: أعوان متعاقدين، تقنيين، مهندسين، إداريين، وإطارات، حيث قدر العدد الإجمالي لكل الموظفين بالمديرية وكافة فروعها بـ 195 موظف وزعت كالتالي:

- أصحاب المناصب العليا أو الإطارات: 31 موظفا.

- عدد الإداريين: 63 موظفا.

- عدد التقنيين: 44 موظفا.

- عدد الأعوان المتعاقدين: 57 موظفا .

كل هؤلاء الموظفين يتوزعون على كافة المصالح كل حسب تخصصه، كما تعتمد هذه المنشأة بقيام ببرامج تدريبية من أجل رفع مستوى أداء موظفيها بصفة خاصة وأداء المنشأة ككل بصفة عامة، وذلك من خلال إرسال بعثات تدريبية في شتى التخصصات على ألا يتجاوز العدد خمس أشخاص في كل رتبة. حيث تكون هذه العملية التدريبية داخل القطر الوطني على مستوى مركز متخصص الكائن بقصر البخاري بالغرب الجزائري، وقد قدرت مدة هذا التربص بخمس أو ستة أيام على الأكثر في كل عام.

#### المطلب الثاني : تحليل البيانات المتعلقة بعينة الدراسة

من أجل الوصول إلى نتائج إيجابية تحقق لنا الغاية من هذه الدراسة، والمتمثلة في العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية بمديرية الري لولاية أم البواقي، قمنا من خلال هذا المطلب عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها من خلال الأسئلة الفرعية المتعلقة بالأنماط القيادية السائد بالمديرية، ومستويات التمكين السائدة، والمعوقات التي تواجه التمكين داخل

## الفصل الثالث: واقع مستوى التمكين وعلاقته بأنماط القيادة الإدارية السائد بمديرية الري لولاية أم البواقي

المديرية، وكذا تحديد العلاقة مابين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية بالمنشأة المدروسة، وعليه كانت الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هي أنماط القيادة الإدارية السائدة بالمديرية ؟.
- ما هي مستويات التمكين السائد بالمديرية ؟.
- ما هي المعوقات أو المشاكل التي تواجه تمكين الموظفين بالمديرية ؟.
- هل هناك علاقة مابين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية السائدة بالمديرية ؟

### 1. توزيع خصائص عينة البحث

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من المتغيرات الديمغرافية المتعلقة بالخصائص الوظيفية والشخصية للموظفين، و المتمثلة في:(الجنس، الفئة العمرية، المستوى الدراسي، طبيعة الإشراف، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية، الحالة الاجتماعية)، وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن وصف المتغيرات على النحو الآتي:

أ. توزيع العينة المدروسة حسب متغير الجنس: نوضح من خلال هذا الجدول التكرارات والنسب الخاصة بهذا المتغير

الجدول رقم:(08) توزيع العينة المدروسة حسب متغير الجنس

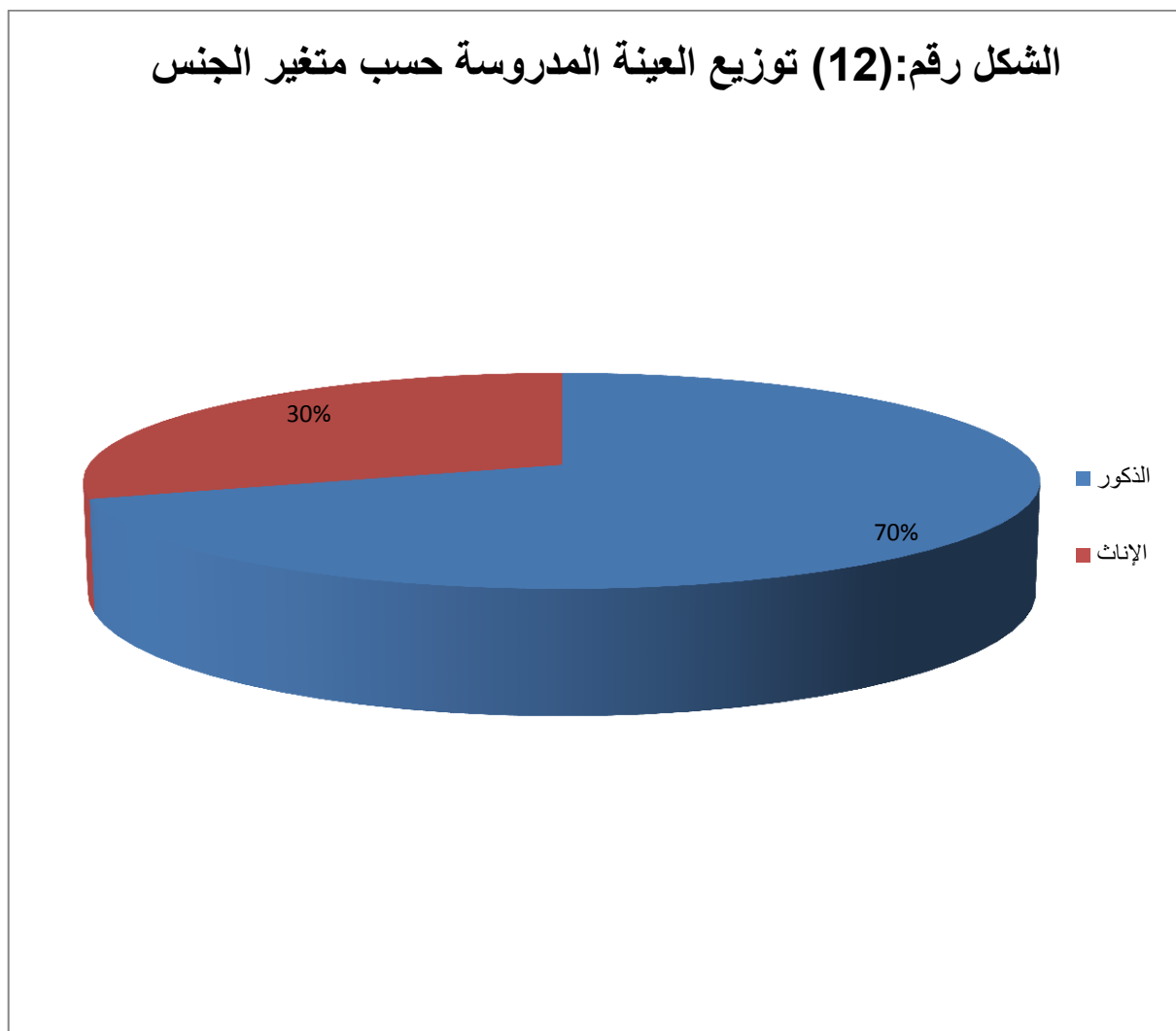
النسبة	التكرارات	الجنس
%70	49	الذكور
%30	21	الإناث
%100	70	المجموع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان من خلال برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور أكبر من الإناث حيث كان عدد الذكور 49 وهذا ما يمثل 70% من إجمالي العينة المدروسة، أما الإناث فقد قدر عددهم بـ 21 أنثى

## الفصل الثالث: واقع مستوى التمكين وعلاقته بأنماط القيادة الإدارية السائد بمديرية الري لولاية أم البواقي

أي ما نسبته 30%، وهذا ما يدل على أن فئة الذكور هي الغالبة في هذه المنشأة. ومن خلال الشكل الموالي يمكن أن نوضح ذلك:



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان من خلال برنامج spss



الفصل الثالث: واقع مستوى التمكين وعلاقته بأنماط القيادة الإدارية السائد بمديرية الري  
لولاية أم البواقي

ب. توزيع العينة المدروسة حسب متغير الفئة العمرية: نوضح من خلال هذا الجدول التكرارات والنسب الخاصة بهذا المتغير.

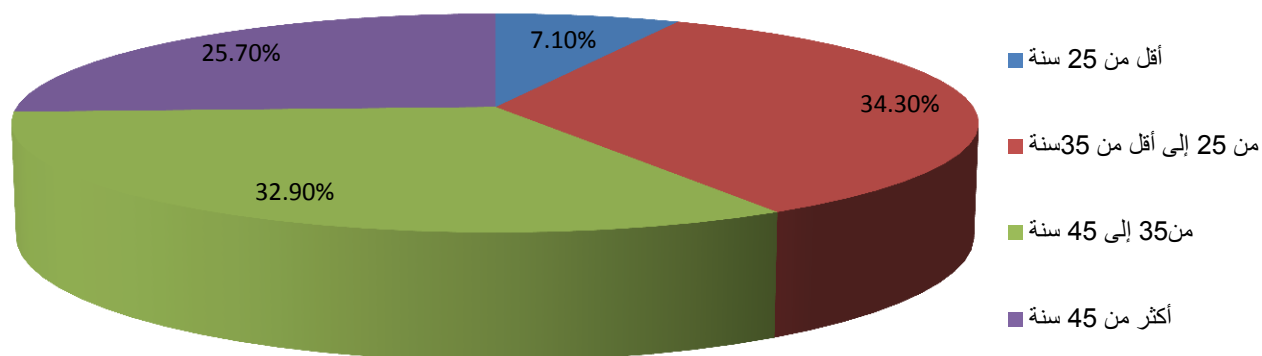
الجدول رقم: (09) توزيع العينة المدروسة حسب متغير الفئة العمرية

النسبة	التكرارات	الفئة العمرية
7,1%	5	أقل من 25 سنة
34,3%	24	من 25 إلى أقل من 35 سنة
32,9%	23	من 35 إلى 45 سنة
25,7%	18	أكثر من 45 سنة
100%	70	المجموع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان من خلال برنامج spss

بالنظر إلى نتائج هذا التوزيع الذي كان وفقا للفئة العمرية نجد أن هناك تفاوت في العدد أو في النسب بين فئة وأخرى، حيث أن الفئة الأقل من 25 سنة كانت هي الأصغر مقارنة بالفئات الأخرى وذلك بنسبة 7,1%. أما الفئة من 25 إلى أقل من 35 سنة فقد احتلت المرتبة الأولى ضمن كل الفئات الأخرى، أي بنسبة 34,3%، وبعدها تأتي الفئة من 35 إلى 45 سنة بنسبة 32,9%، ويلها الفئة الأكثر من 45 سنة بنسبة 25,7%. وبالتالي يمكن أن نفسر النتائج السابقة على أنها نتائج إيجابية إلى حد ما، وذلك لكون أن الفئة الشابة هي المسيطرة في هذه المنشأة، وهذا ما يدل على أن المنشأة تعتمد التوجه نحو فئة الشباب وجعلها الفئة الغالبة في المنشأة، وذلك من أجل الاستفادة من قدراتها وإمكانياتها الفكرية والإبداعية لمواجهة كافة التحديات اليومية التي يشهدها المحيط الداخلي والخارجي للمنشأة، ومن خلال الشكل الآتي يمكن أن نوضح ذلك:

الشكل رقم: (13) توزيع العينة المدروسة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان من خلال برنامج spss

الفصل الثالث: واقع مستوى التمكين وعلاقته بأنماط القيادة الإدارية السائد بمديرية الري  
لولاية أم البواقي

ج. توزيع العينة المدروسة حسب متغير المؤهل العلمي: نوضح من خلال هذا الجدول التكرارات والنسب الخاصة بهذا المتغير.

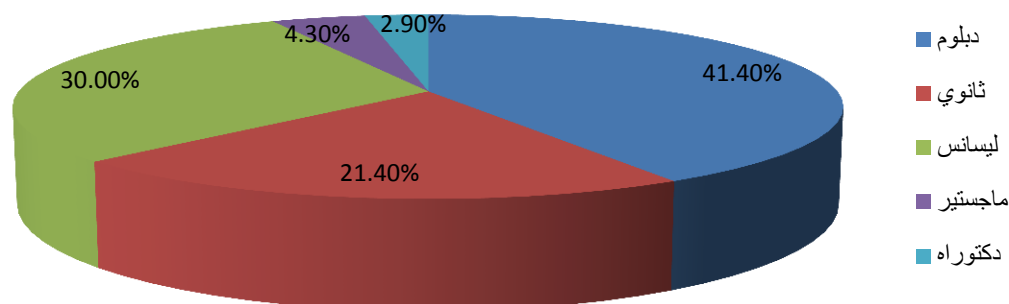
الجدول رقم: (10) توزيع العينة المدروسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرارات	المؤهل العلمي
41,4%	29	دبلوم
21,4%	15	ثانوي
30,0%	21	ليسانس
4,3%	3	ماجستير
2,9%	2	دكتوراه
100%	70	المجموع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان من خلال برنامج spss

بالنسبة لهذا التوزيع نلاحظ أن الفئة الحاصلة على دبلوم هي الفئة الغالبة في التوزيع وذلك بنسبة 41,4%، ثم الفئة الحاصلة على درجة ليسانس في المرتبة الثانية بنسبة 30,0%، ثم الفئة ذات المؤهل العلمي ثانوي بنسبة 21,4%. أما الفئة ذات الدرجة العلمية ماجستير ودكتوراه في المرتبة الأخيرة بنسبة 4,3% و 2,9% على التوالي. وعليه يمكن القول أن المستوى العلمي بالنسبة للموظفين بهذه المنشأة ضعيف وذلك لغياب الفئة ذات المؤهل العلمي العالي. ومن خلال الشكل الموالي يمكن أن نوضح ذلك:

الشكل رقم: (14) توزيع العينة المدروسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان من خلال برنامج spss

د. توزيع العينة المدروسة حسب متغير طبيعة العمل: نوضح من خلال هذا الجدول التكرارات والنسب الخاصة بهذا المتغير.

الجدول رقم: (11) توزيع العينة المدروسة حسب متغير طبيعة العمل

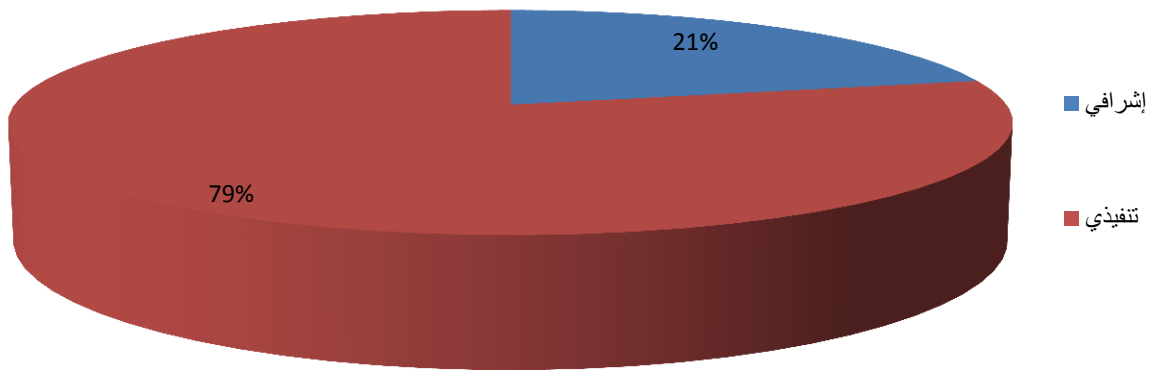
النسبة	التكرارات	طبيعة العمل
%21,4	15	إشرافي
%78,6	55	تنفيذي
%100	70	المجموع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان من خلال برنامج spss

## الفصل الثالث: واقع مستوى التمكين وعلاقته بأنماط القيادة الإدارية السائد بمديرية الري لولاية أم البواقي

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن الأغلبية الساحقة في هذا التوزيع كانت لفئة التنفيذيين وذلك بعدد يقدر بـ 55 موظف من العينة المدروسة أي بنسبة 78,6%، أما فئة المشرفين فقد قدرت بـ 15 موظف من إجمالي العينة، أي ما نسبته 21,4%. وهذا يفسر على أنه شيء طبيعي، لأنه في أي منشأة يكون عدد المشرفين أقل من عدد التنفيذيين. وعليه من خلال الشكل الموالي يمكن أن نوضح ذلك:

الشكل رقم: (15) توزيع العينة المدروسة حسب متغير طبيعة العمل



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان من خلال برنامج spss

## الفصل الثالث: واقع مستوى التمكين وعلاقته بأنماط القيادة الإدارية السائد بمديرية الري لولاية أم البواقي

هـ. توزيع العينة المدروسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في مجال العمل: نوضح من خلال هذا الجدول التكرارات والنسب الخاصة بهذا المتغير.

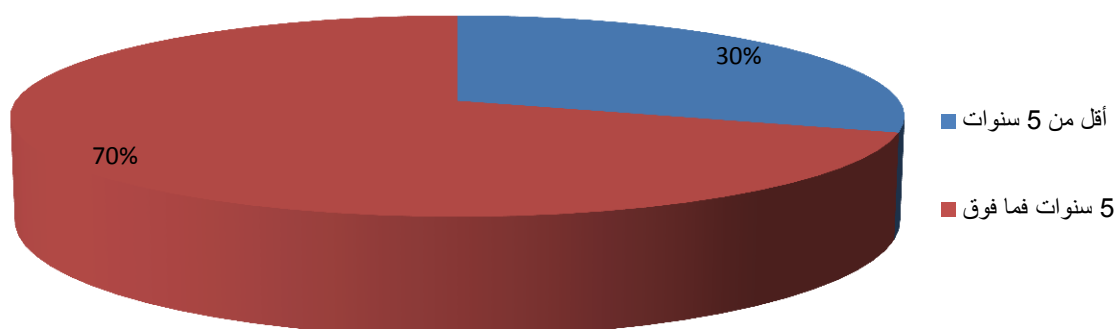
الجدول رقم: (12) توزيع العينة المدروسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في مجال العمل

النسبة	التكرارات	سنوات الخبرة
30%	21	أقل من 5 سنوات
70%	49	5 سنوات فما فوق
100%	70	المجموع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان من خلال برنامج spss

بالنظر إلى توزيع العينة المدروسة حسب عدد سنوات الخبرة في مجال العمل نلاحظ أن الفئة 5 سنوات فما فوق هي الفئة المسيطرة في هذا الجدول، وذلك بنسبة 70,0% من إجمالي العينة المدروسة، أما الفئة الأقل من 5 سنوات فقد قدر بنسبة 30,0% فقط من إجمالي العينة. ومنه فإن نسبة التوظيف ضعيفة، أو أن المنشأة تركز على توظيف الفئة ذات الخبرة الطويلة من أجل الاستفادة من خبراتها، وهذا يبرزه الشكل الآتي:

الشكل رقم: (16) توزيع العينة المدروسة حسب متغير عدد سنوات  
الخبرة في مجال العمل



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان من خلال برنامج spss

و. توزيع العينة المدروسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية المتحصل عليها في مجال القيادة أو الإدارة: نوضح من خلال هذا الجدول التكرارات والنسب الخاصة بهذا المتغير

الجدول رقم: (13) توزيع العينة المدروسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية المتحصل عليها في مجال القيادة أو الإدارة

عدد الدورات	التكرارات	النسبة
ولا دورة	18	25,5%
دورة واحدة	16	22,9%
دورتان	5	7,1%
ثلاثة دورات	7	10%
أربع دورات	5	7,1%
أكثر من أربع دورات	19	27,1%
المجموع	70	100%

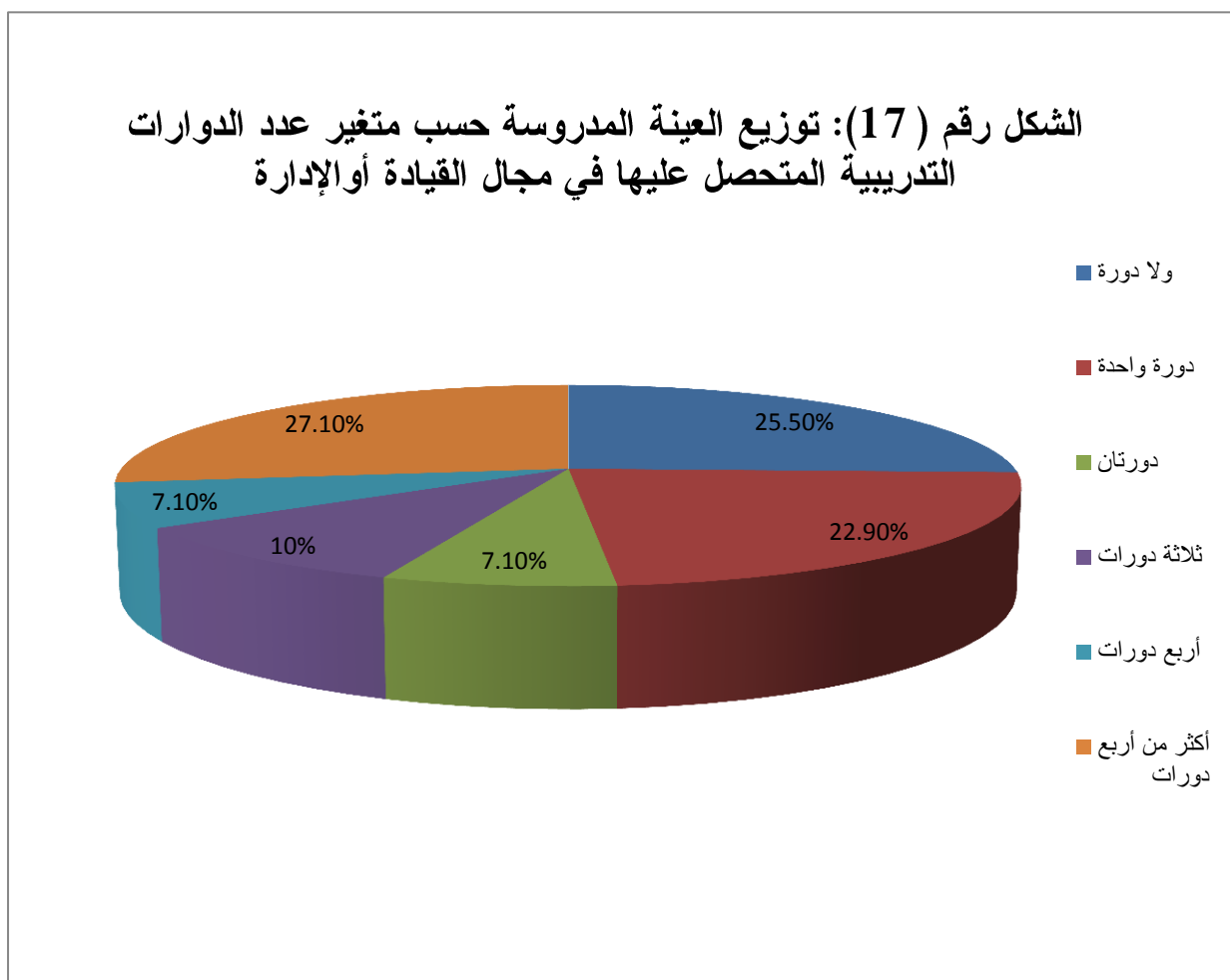
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان من خلال برنامج spss

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن الفئة التي تحصلت على أكثر من أربع دورات تدريبية قدرت بـ 19 موظفا من عدد العينة المدروسة، أي ما نسبته 27,1% من إجمالي العينة وهم الفئة الأكثر في هذا التوزيع. في حين احتلت الفئة الأولى والتي تمثل ولا دورة في هذا التوزيع المرتبة الثانية وذلك بعدد يقدر بـ 18 موظفا من العينة المدروسة، أي ما نسبته 25,5% من إجمالي العينة. أما الفئة الثانية و التي تمثل دورة واحدة جاءت في المرتبة الثالثة و ذلك بعدد يقدر بـ 16 موظفا من العينة المدروسة، أي ما نسبته 22,9% من إجمالي العينة. أما الفئة الرابعة والتي تمثل ثلاث دورات جاءت في المرتبة الرابعة بعدد يقدر بـ 7 موظفين من عدد العينة المدروسة، أي ما نسبته 10% من إجمالي العينة. أما الفئة الثالثة والفئة الخامسة واللذان تمثلان دورتان وأربع دورات على التوالي، فقد احتلتا المرتبة الخامسة وذلك بعدد يقدر بـ 5



## الفصل الثالث: واقع مستوى التمكين وعلاقته بأنماط القيادة الإدارية السائد بمديرية الري لولاية أم البواقي

موظفين من العينة المدروسة، أي ما نسبته 7,1% من إجمالي العينة. وهذا ما نراه موضح من خلال الشكل الآتي:



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان من خلال برنامج spss

ز. توزيع العينة المدروسة حسب متغير الحالة العائلية : نوضح من خلال هذا الجدول التكرارات والنسب الخاصة بهذا المتغير.

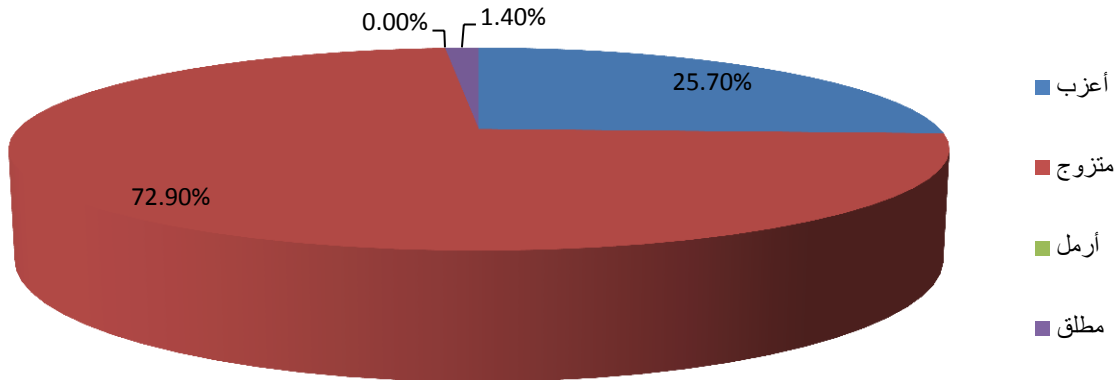
الجدول رقم: (14) توزيع العينة المدروسة حسب متغير الحالة العائلية

النسبة	التكرارات	الحالة العائلية
25,7%	18	أعزب
72,9%	51	متزوج
0,00%	00	أرمل
1,4%	01	مطلق

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان من خلال برنامج spss

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن فئة المتزوجين هي الفئة الغالبة في هذا التوزيع ذلك بعدد يقدر بـ 51 موظفاً من إجمالي العينة، أي ما نسبته 72,9% من إجمالي العينة، ثم تأتي بعد ذلك فئة العزاب في المرتبة الثانية بعدد يقدر بـ 18 موظفاً من العينة المدروسة، أي ما نسبته 25,7% من إجمالي العينة. أما في المرتبة الثالثة فقد حصلت فئة المطلقين على عدد يقدر بموظف واحد من العينة المدروسة، أي بنسبة 1,4% من إجمالي العينة. أما فئة الأراامل فقد كانت منعدمة. ومن خلال الشكل الموالي يمكن أن نوضح ذلك:

الشكل رقم(18): توزيع العينة المدروسة حسب متغير الحالة العائلية



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان من خلال برنامج spss

## 2. تحليل النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

من اجل الإجابة على أسئلة الدراسة قمنا بحساب التكرارات والنسب الخاصة بكل عبارة من عبارات كل الأنماط القيادية المدروسة، كما تم حساب كل من المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل عبارة، وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الجداول الموالية:

أولاً: الإجابة على التساؤل المتعلق بأنماط القيادة الإدارية السائد بالمديرية ؟

الجدول الموالي يستعرض أهم الأنماط القيادية السائدة بالمنشأة التي هي محل الدراسة

كالآتي:

الفصل الثالث: واقع مستوى التمكين وعلاقته بأنماط القيادة الإدارية السائدة بمديرية الري  
لولاية أم البواقي

الجدول رقم: (15) المحور الأول: الأنماط القيادية السائدة بالمديرية

النتيجة	الإحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أوافق تماما		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق تماما		الرقم
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
أوافق	1,001	1,80	2,9	2	5,7	4	8,6	6	34,3	24	48,6	34	1
أوافق	1,178	2,21	5,7	4	8,6	6	21,4	15	30,0	21	34,4	24	2
أوافق	1,081	2,07	4,3	3	8,6	6	10,0	7	44,3	31	32,9	23	3
أوافق	1,097	2,11	2,9	2	12,9	9	10,0	7	41,4	29	32,9	23	4
أوافق	1,055	2,04	1,4	1	12,9	9	10,0	7	40,0	28	35,7	25	5
أوافق	1,082	2,24	4,3	3	10,0	7	17,1	12	42,9	30	25,7	18	6
أوافق	1,027	2,24	4,3	3	8,6	6	15,7	11	50,0	35	21,4	15	7
أوافق	1,111	2,44	5,7	4	12,9	9	20,0	14	42,9	30	18,6	13	8
أوافق	1,114	2,34	4,3	3	15,7	11	11,4	8	47,1	33	21,4	15	9
أوافق	1,214	2,05	7,1	5	7,1	5	11,4	8	32,9	23	41,4	29	10
أوافق	1,292	2,44	10,0	7	14,3	10	11,4	8	38,6	27	25,7	18	11
أوافق	1,205	2,28	7,1	5	10,0	7	17,1	12	35,7	25	30,0	21	12
أوافق	1,200	2,45	5,7	4	15,7	11	15,7	11	37,1	26	25,7	18	13
أوافق	1,212	2,48	7,1	5	14,3	10	22,9	16	31,4	22	24,3	17	14
أوافق	1,140	2,34	7,1	5	7,1	5	22,9	16	38,6	27	24,3	17	15
أوافق	1,208	2,30	8,6	6	7,1	5	18,6	13	37,1	26	28,6	20	16
أوافق	1,115	1,87	5,7	4	2,9	2	12,9	9	30,0	21	48,6	34	17
محايد	1,304	3,25	17,1	12	34,3	24	20,0	14	14,3	10	14,3	10	18
أوافق	1,287	2,37	8,6	6	15,7	11	8,6	6	38,6	27	28,6	20	19
محايد	1,220	2,70	2,9	2	34,3	24	12,9	9	30,0	21	20,0	14	20

الفصل الثالث: واقع مستوى التمكين وعلاقته بأنماط القيادة الإدارية السائد بمديرية الري  
لولاية أم البواقي

محايد	1,318	3,02	8,6	6	41,4	29	14,3	10	15,7	11	20,0	14	<b>21</b>
محايد	1,302	3,01	7,1	5	42,9	30	14,3	10	15,7	11	20,0	14	<b>22</b>
محايد	1,233	3,01	10,0	7	32,9	23	18,6	13	25,7	18	12,9	9	<b>23</b>
محايد	1,145	2,85	8,6	6	22,9	16	24,3	17	34,3	24	10,0	7	<b>24</b>
محايد	1,020	3,84	22,9	16	34,3	24	17,1	12	7,1	5	17,1	12	<b>25</b>
أوافق	1,217	2,28	8,6	6	10,0	7	10,0	7	44,3	31	27,1	19	<b>26</b>
محايد	1,221	2,98	8,6	6	34,3	24	17,1	12	27,1	19	12,9	9	<b>27</b>
أوافق	1,161	2,31	7,1	5	10,0	7	14,3	10	44,3	31	24,3	17	<b>28</b>
أوافق	1,048	2,12	4,3	3	7,1	5	14,3	10	45,7	32	28,6	20	<b>29</b>
أوافق	1,207	2,38	1,4	1	25,7	18	12,9	9	30,0	21	30,0	21	<b>30</b>
محايد	1,198	2,68	28,6	20	38,6	27	10,0	7	18,6	13	4,3	3	<b>31</b>
لا أوافق	1,118	3,71	22,9	16	50,0	35	7,1	5	15,7	11	4,3	3	<b>32</b>
محايد	1,158	3,14	4,3	3	48,6	34	17,1	12	17,1	12	12,9	9	<b>33</b>
محايد	1,234	3,11	7,1	5	41,4	29	25,7	18	7,1	5	18,6	13	<b>34</b>
محايد	1,443	2,87	20,0	14	15,7	11	17,1	12	25,7	18	21,4	15	<b>35</b>
لا أوافق	1,290	3,58	25,7	18	38,6	27	17,1	12	5,7	4	12,9	9	<b>36</b>
أوافق	1,259	2,08	8,6	6	7,1	5	10,0	7	32,9	23	41,4	29	<b>37</b>
أوافق تماما	0,919	1,77	1,4	1	5,7	4	7,1	5	40,0	28	45,7	32	<b>38</b>
أوافق	0,899	1,94	2,9	2	1,4	1	15,7	11	47,1	33	32,9	23	<b>39</b>
	<b>1,065</b>	<b>2,51</b>	<b>المجموع</b>										

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان من خلال برنامج spss.

الفصل الثالث: واقع مستوى التمكين وعلاقته بأنماط القيادة الإدارية السائد بمديرية الري  
لولاية أم البواقي

من خلال الجدول السابق يمكن أن ندرج الجداول الخاصة بكل نمط على حدى وذلك بالشكل الآتي:

الجدول رقم: (16) إجابة العينة المستجوبة حول مدى ممارسة النمط الأوتوقراطي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الرتبة
17	يركز المدير على تنفيذ التعليمات والأنظمة كما هي	1,87	10
18	يعتقد المدير أن تبادل الآراء مضيعة للوقت	3,25	03
20	يميل المدير إلى تركيز جميع السلطات أو القرارات في يده	2,70	09
22	يعتقد المدير أن جميع الحلول في يده	3,01	05
23	يطالب المدير الموظفين بتنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها	3,01	06
27	يتجنب المدير تغيير أسلوب العمل	2,98	07
30	المدير هو الذي يقرر ماذا يمكن فعله وكيف يمكن تنفيذه	3,38	02
33	ينفرد المدير باتخاذ القرارات لوحده	3,14	04
35	يحرص المدير على أن يكون هو المتحدث الرسمي عن الموظفين	2,87	08
36	المدير لا يثق في قدرات موظفيه	3,58	01
38	الصرامة في تنفيذ القرارات وعدم التساهل مع الموظفين في حالة الأداء السلبي	1,77	11
/	<b>المتوسط المرجح</b>	<b>2,88</b>	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان من خلال برنامج spss.

من النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارات اختلفت من حيث قيمة المتوسط الحسابي من عبارة إلى أخرى، ونتيجة لهذا الاختلاف تم استنتاج اتجاه كل عبارة من العبارات

الفصل الثالث: واقع مستوى التمكين وعلاقته بأنماط القيادة الإدارية السائد بمديرية الري  
لولاية أم البواقي

وذلك اعتمادا على سلم ليكرت مابين: أوافق، أوافق تماما، لا أوافق، ومحايد وهذا ما نجده بارزا في الجدول رقم:14، حيث جاءت العبارات: 18، 20، 22، 27، 23، 35، 33، 30 بالخيار "محايد"، أما العبارات: 38، 36، 17 فقد جاءت بالخيارات الآتية على التوالي: "أوافق"، "لا أوافق"، "أوافق تماما". وعليه من اجل تحديد المجال الفئوي لهذا النمط ضمن سلم ليكرت، تم حساب المتوسط الحسابي المرجح لهذا النمط وذلك من خلال العبارات الخاصة به والذي جاءت قيمته مقدرة ب 2,88، علما أن هذه القيمة تقع ضمن الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي لليكرت وهي الفئة التي تحوي على الخيار "محايد"، ومنه يمكن القول أن الموظفين قد كانوا محايدين على أن النمط الأوتوقراطي ممارس من قبل القادة أو المسؤولين بالمديرية.

الجدول رقم: (17) إجابة العينة المستجوبة حول مدى ممارسة النمط الديمقراطي

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الرتبة
5	يحث المدير الموظفين على تحسين الأداء	2,04	09
7	يشجع المدير على المناقشة الجماعية لمتطلبات العمل	2,24	07
8	يشجع المدير الموظفين على الإدلاء بأرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه	2,44	01
9	يفوض المدير بعض صلاحياته إلى الموظفين	2,34	03
10	يحضى الموظفين بالتقدير في حالة الأداء الجيد	2,05	08
11	استماع المدير لأراء الموظفين قبل اتخاذ القرارات	2,44	02
12	تشجيع الموظفين على التنافس البناء	2,28	06
26	يحرص المدير على التأكد من أن جهود الموظفين منسقة بالكيفية المطلوبة	2,28	04
16	ينتهج المدير العمل بأسلوب الفريق	2,30	05
	<b>المتوسط الحسابي المرجح</b>	<b>2.26</b>	/

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان من خلال برنامج spss.

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه فإن العبارات الخاصة بهذا النمط فقد اقتصرت على الخيار "أوافق"، ومنه فإن العينة المدروسة كلها وافقت على كل العبارات الخاصة بهذا النمط. لكن من خلال الاعتماد على المتوسط الحسابي المرجح لهذا النمط فقد كانت لكل عبارة أولوية على الأخريات، حيث جاء ترتيبها على النحو الموضح في الجدول أعلاه، وذلك بالخيار "أوافق". وعليه بعد تحديد المتوسط الحسابي لكل عبارة، قمنا بعدها بحساب المتوسط الحسابي المرجح الإجمالي لكل العبارات الخاصة بهذا النمط، وذلك من أجل تحديد المجال الفئوي الذي ينتمي إليه هذا المتوسط ضمن سلم ليكرت، وانطلاقاً من قيمة المتوسط التي قدرت ب 2,26 نجد أن هذه القيمة تقع ضمن الفئة الثانية من فئات المقياس الخماسي لليكرت وهي الفئة التي تحوي على الخيار "أوافق"، وعليه نستنتج أن الموظفين قد وافقوا على أن هذا النمط ممارس من قبل القادة أو المسؤولين بالمديرية، وعليه يتضح أن العينة المدروسة محايدة حول ما إذا القادة أو المسؤولين بالمديرية يمارسون النمط الحر أو الفوضوي على الموظفين أو لا.



الجدول رقم: (18) إجابة العينة المستجوبة حول مدى ممارسة النمط الحر أو الفوضوي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الرتبة
19	يعطي المدير الحرية الكاملة للموظفين في إنجاز أعمالهم	2,37	07
21	يفوض المدير كل صلاحياته الإدارية للموظفين	3,02	04
24	يتردد المدير في بعض الأحيان في اتخاذ القرارات	2,85	05
25	يتهرب المدير من مواجهة مشاكل العمل	3,84	01
28	يطرح المدير أفكاره على الموظفين لمناقشتها	2,31	08
29	يسمح المدير بالاجتهاد الشخصي في حل مشاكل العمل	2,12	09
31	لا يتدخل المدير في حل النزاعات الجماعية داخل مكان العمل	2,68	06
32	يتساهل المدير مع الموظفين المقصرين في إنجاز أعمالهم	3,71	02
34	عدم اهتمام المدير بميول الموظفين ورغباتهم و اتجاهاتهم	3,11	03
39	يعطي المدير الحرية الكاملة للموظفين في إنجاز أعمالهم	1,94	10
	<b>المتوسط الحسابي المرجح</b>	<b>2,79</b>	/

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان من خلال برنامج SPSS.

إن النتائج المبينة في الجدول رقم (18) تؤكد على أن العبارات: 29، 28، 19، 39  
حظيت بالموافقة من قبل العينة المدروسة بالخيار "أوافق"، أما العبارات: 21، 24، 34، 31 فقد  
كانت الإجابة عليها بالخيار "محايد"، أما فيما تبقى من العبارات الخاصة بهذا النمط وهي: 32،  
25 فقد أجيب عليها بالخيار "لا أوافق"، وعليه بعد هذه الملاحظات المستنتجة من هذا الجدول تم  
من خلال الاعتماد على المتوسط الحسابي المرجح الذي كانت قيمته 2,79 لكل العبارات من 1  
إلى 10 والتي نجد أنها تقع ضمن الفئة الثالثة الخاصة بمقياس ليكرت الخماسي.

الجدول رقم: (19) إجابة العينة المستجوبة حول مدى ممارسة النمط التحويلي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الرتبة
1	المدير يسعى إلى تطوير أعمال المنشأة	1,80	09
2	يسعى المدير للرفع من ثقة الموظفين بأنفسهم	2,21	05
3	المدير يتميز بثقة عالية وذو رؤية ورسالة	2,07	08
4	المدير يمثل القدوة التي يتعلم منها الآخريين	2,11	06
6	يشجع المدير الموظفين على الإبداع	2,24	04
13	الاهتمام بنقاط الضعف وتحليلها	2,45	02
14	الاهتمام بنقاط القوة وتحليلها	2,48	01
15	الاهتمام بتحليل الفرص المتاحة في إدارته	2,34	03
37	يعمل المدير على وضع إستراتيجية بعيدة المدى لإدارته	2,08	07
	<b>المتوسط الحسابي المرجح</b>	<b>2,20</b>	/

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان من خلال برنامج spss.

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه فإن العبارات الخاصة بهذا النمط قد اقتضرت على الخيار "أوافق"، وعليه يمكن القول أن العينة المدروسة كلها وافقت على كل العبارات الخاصة بهذا النمط، لكن من خلال الاعتماد على المتوسط الحسابي المرجح لهذا النمط فقد كانت لكل عبارة أولوية على الأخرى، حيث جاء ترتيبها على النحو الموضح في الجدول أعلاه، وذلك بالخيار "أوافق". وعليه وبعد تحديد المتوسط الحسابي لكل عبارة تم حساب المتوسط الحسابي المرجح الإجمالي لكل العبارات الخاصة بهذا النمط، وذلك من أجل تحديد المجال الفئوي الذي ينتمي إليه هذا المتوسط ضمن سلم ليكرت، وانطلاقاً من قيمة المتوسط التي قدرت بـ 2,20 نجد أن هذه القيمة تقع ضمن الفئة الثانية من فئات المقياس الخماسي لليكرت وهي

## الفصل الثالث: واقع مستوى التمكين وعلاقته بأنماط القيادة الإدارية السائد بمديرية الري لولاية أم البواقي

الفئة التي تحوي على الخيار "أوافق". وعليه يمكن القول أن الموظفين قد وافقوا على أن هذا النمط ممارس من قبل القادة أو المسؤولين بالمديرية.

ثانيا : الإجابة على التساؤل الثاني، ما هي مستويات التمكين السائد بالمديرية؟

من خلال تطبيق نظام spss المذكور سابقا تم حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، و الانحراف المعياري الخاصة بكل عبارة من العبارات التي لها علاقة بمستويات التمكين، أي العبارات الدالة على مستويات التمكين السائد بالمديرية، و منه تم تلخيص كل النتائج المتعلقة بهذا المحور والنتائج المحصل عليها يتضمنها الجدول الآتي:

الجدول رقم: (20) مستويات التمكين السائدة بالمديرية

الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أوافق تماما		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق تماما		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
أوافق	1,210	2,43	5,7	4	14,3	10	25,7	18	25,7	18	28,6	20	1
أوافق	1,229	2,22	8,6	6	8,6	6	11,4	8	40,0	28	31,4	22	2
أوافق	1,170	2,18	8,6	6	2,9	2	18,6	13	38,6	27	31,4	22	3
أوافق	1,346	2,42	11,4	8	12,9	9	12,9	9	32,9	23	30,0	21	4
أوافق	1,062	1,97	2,9	2	8,6	6	11,4	8	37,1	26	40,0	28	5
أوافق	1,159	2,40	5,7	4	11,4	8	25,7	18	31,4	22	25,7	18	6
أوافق	1,123	2,31	7,1	5	7,1	5	18,6	13	44,3	31	22,9	16	7
أوافق	1,223	2,25	7,1	5	11,4	8	12,9	9	37,1	26	31,4	22	8
محايد	1,646	2,68	8,6	6	20,0	14	15,7	11	28,6	20	25,7	18	9
أوافق	1,145	2,19	5,7	4	8,6	6	15,7	11	38,6	27	31,4	22	10
	<b>1,105</b>	<b>2,30</b>	<b>متوسط المحور</b>										

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان من خلال برنامج spss.

من النتائج يتبين أن آراء المستجوبين تراوحت ما بين أوافق ومحايد ولكن بأغلبية للخيار "أوافق"، حيث نجد أن العينة المدروسة أجابت على 9 عبارات من أصل 10 بالموافقة

وواحدة فقط بالمحايدة. ومنه يمكن القول أن العبارات من 1 إلى 9 تبين لنا أنه قد أُجيب عليها بالخيار "أوافق"، وذلك انطلاقاً من المتوسط الحسابي المحسوب لكل عبارة. وعليه فإن كل العبارات قد وافقت عليها العينة المدروسة بالمديرية والتي يمكن ترتيبها على الشكل الآتي:

- جاءت العبارة رقم: 01 وهي " يشارك الموظفون في القرارات المتخذة من قبل الإدارة" فقد احتلت المرتبة الأولى من ناحية الموافقة عليها وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 2,43، وهذا يدل على أن المديرية تقوم بمشاركة الموظفين في قراراتها حتى تشعرهم بأنها تتفق في قدرتهم أو أنها تعمل على كسب ولائهم لها من خلال إشراكهم في صنع القرارات.

- جاءت العبارة رقم: 04 وهي "التواصل ما بين المدراء والموظفين سهلاً" في المرتبة الثانية من ناحية الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 2,42، وهذا يدل على أن القادة على تواصل مع الموظفين أي أن التواصل ما بين الطرفين يكون سهلاً.

- جاءت العبارة رقم: 06 وهي "توفر نظم التحفيز" في المرتبة الثالثة من حيث الموافقة بمتوسط حسابي قدر بـ 2,40، وهذا يدل على أن القيادة أو المسؤولين على اهتمام بنظام التحفيز الذي يزيد من دافع الموظفين نحو عملهم.

- جاءت العبارة رقم: 07 وهي "مرونة في تنفيذ التعليمات" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ 2,31، وهذا ما إن دل فإنما يدل على أن الموظفين ينفذون كل التعليمات دون أي تماطل.

- جاءت العبارة رقم: 08 وهي "سهولة الوصول إلى مصادر المعلومات" في المرتبة الخامسة بمتوسط قدر بـ 2,25، ويدل موافقة الموظفين على هذه العبارة على أن الموظفين يحصلون على المعلومات اللازمة حول مجال عملهم، وبالتالي يمكن القول أن المسؤولين يسهلون على الموظفين مهامهم من خلال توفير المعلومات لهم.

- جاءت العبارة رقم:02 وهي "تشجيع وتدعيم مبادرات الموظفين" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر بـ 2,22، وعليه فان موافقة العينة المدروسة على هذه العبارة دليل على أن القيادة أو المسؤولين يهتمون بجانب التشجيع على الأداء الجيد، وكذا على المبادرة، وبالتالي يمكن القول على أن هذا ما يساعد على إرساء دعائم التمكين.
- جاءت العبارة رقم:10 وهي "تشجيع ودعم أفكار الموظفين المطروحة" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدر بـ 2,19، ومنه يمكن أن نقول أن القيادة تعمد إلى تشجيع أفكار الموظفين من أجل تمكينهم في مناصبهم بطريقة غير مباشرة.
- جاءت العبارة رقم:03 وهي "حرية الموظفين في اختيار الأسلوب المناسب في إنجاز مهامهم" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدرة بـ 2,18، وبالتالي يمكن أن نفسر هذه الموافقة على أن القيادة أو المسؤولين بالمديرية يعمدون إلى التخلص من الأساليب السابقة في إدارة الموظفين والتوجه إلى أساليب حديثة في إدارة الموظفين من خلال إعطاء الحرية الكاملة لهم والاستقلالية في إنجاز أعمالهم، وهذه ميزة من مميزات عملية التمكين.
- جاءت العبارة رقم:05 وهي "الاهتمام بعملية التدريب لرفع كفاءة الموظفين" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 1,97، وهذا ما يمكن أن نفسره على أن عملية التدريب تساعد على رفع كفاءة الموظفين، وبالتالي يمكن أن يمكننا في مهامهم من خلال رفع مستوى الأداء المهني والمعرفي الذي يساعد على الأداء السليم على مستوى المهام الموكلة إليهم.
- أما العبارات القائمة على الخيار "محايد" والتي تمثلت في عبارة واحد ألا وهي العبارة رقم:09 وهي "تشجيع الموظفين على المبادرة خارج التعليمات الرسمية" والتي جاء فيها المتوسط الحسابي بقيمة تقدر بـ 2,68، وعليه نفسر هذه النتيجة على أن القيادة لا تسمح

## الفصل الثالث: واقع مستوى التمكين وعلاقته بأنماط القيادة الإدارية السائد بمديرية الري لولاية أم البواقي

بالعمل خارج التعليمات الرسمية، أي أن النمط البيروقراطي لازال معتمدا من قبل الإدارة و أن على الموظفين العمل ضمن الأوامر الصادرة من الأعلى.

وعليه من خلال ما توصل إليه سابقا يمكن أن نستنتج أن الموظفين بالمديرية موافقون على وجود مستويات التمكين السائد بالمديرية بالأغلبية الساحقة، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي المرجح لكل عبارات هذا المحور والذي نجده موضح في الجدول السابق (رقم: 20) بقيمة تقدر بـ 2,30، وهي القيمة التي تقع ضمن الفئة الثانية من سلم ليكرت، حيث تمثل في الخيار "أوافق".

**ثالثا: الإجابة على التساؤل الثالث: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية السائدة بالمديرية ؟**

يمكن الإجابة على السؤال الثالث من خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الجدول الآتي:

**الجدول رقم: (21) العلاقة بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية السائدة بالمديرية**

أنماط القيادة الإدارية	مستويات التمكين	الدلالة الإحصائية	طبيعة العلاقة
النمط الأوتوقراطي	0,414	0,01	ارتباط ضعيف
النمط الديمقراطي	0,961	0,01	ارتباط قوي جدا
النمط الحر	0,486	0,01	ارتباط ضعيف
النمط التحويلي	0,998	0,01	ارتباط قوي جدا

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان من خلال برنامج spss.

من خلال النتائج المحصلة في الجدول نستنتج أن هناك علاقة طردية ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية السائد بالمديرية عند مستوى دلالة 0,01، حيث جاءت هذه العلاقة مختلفة من نمط إلي آخر. فبالنسبة للنمط الأوتوقراطي والحر كان الارتباط ضعيف مع مستوى التمكين، أما بالنسبة لكل من النمط الديمقراطي والتحويلي فقد كان الارتباط قوي جدا.

الفصل الثالث: واقع مستوى التمكين وعلاقته بأنماط القيادة الإدارية السائد بمديرية الري  
لولاية أم البواقي

رابعاً: الإجابة على التساؤل الرابع: ما هي المعوقات أو المشاكل التي تواجه التمكين بالمديرية (مكان العمل)؟

من خلال هذا المحور نريد أن نقوم بمعرفة المعوقات أو المشاكل التي تواجه عملية التمكين داخل المديرية أي في مكان العمل وذلك من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم: (22) المعوقات أو المشاكل التي تواجه التمكين بالمديرية (مكان العمل)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الترتيب حسب الأهمية
1	المركزية في اتخاذ القرارات	5,55	14
2	تطبيق اللوائح والمراسيم كما هي دون أي إجتهد	8,90	01
3	عدم التشارك في أداء العمل ( العمل ضمن الفريق )	8,46	02
4	نظام التحفيز المحدود	7,10	11
5	محدودية تفويض السلطة	7,60	07
6	عدم الاهتمام بانجازات الموظفين	7,31	10
7	غياب مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات	7,92	05
8	غياب نظام التشجيع على الأداء	7,94	04
9	هروب الموظفين من تحمل المسؤولية	6,24	13
10	عدم حرص الموظفين على تطوير أداءهم	7,55	08
11	الخوف من تحمل مسؤوليات أكبر	6,88	12
12	ظروف العمل لا تسمح بحل المشاكل التي تواجه الموظفين	7,62	06
13	بيئة العمل لا تساعد على إحداث تعاون ما بين الإدارة والموظفين .	8,45	03
14	نقص الدعم والإمكانيات اللازمة لأداء العمل	7,32	09

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان من خلال برنامج spss.

نتيجة لحساب المتوسط الحسابي لكل عبارة من العبارات الدالة على المعوقات التي تواجه تمكين الموظفين داخل المديرية، تم ترتيب العبارات حسب الأهمية التي نوليها لعبارة على عبارة أخرى، وذلك استنادا للمتوسط الحسابي الخاص بكل عبارة، وفي بعض الأحيان على الانحراف المعياري في حالة التساوي في المتوسط الحسابي. وعليه يمكن أن نحلل النتائج السابقة وذلك بالاعتماد على المعلومات المدونة في الجدول أعلاه.

- جاءت العبارة رقم:02 وهي " تطبيق اللوائح والمراسيم كما هي دون أي إجتهد" في المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 8,90، وعليه كان العائق الأول في طريق التمكين هو "تطبيق اللوائح والمراسيم كما هي دون أي اجتهد"، وهذا ما يفسر على أن الموظفين لا يرغبون في العمل وفق للوائح والمراسيم فهذا لا يترك لهم المجال للتمكين في مهامهم.
- جاءت العبارة رقم:03 وهي " عدم التشارك في أداء العمل ( العمل ضمن الفريق ) " في المرتبة الثانية وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 8,46، وعليه كان عدم التشارك في العمل هو العائق الثاني في عملية التمكين، وبالتالي فإنه من خلال الإجابة يمكن القول أن الموظفين هنا يرغبون في أداء المهام الموكلة إليهم ضمن الفريق.
- جاءت العبارة رقم:13 وهي " بيئة العمل لا تساعد على إحداث تعاون ما بين الإدارة والموظفين" في المرتبة الثالثة في الترتيب بمتوسط حسابي قدر بـ 8,45، وهي الأخرى ترى أن من معوقات التمكين هي البيئة الغير مساعدة على التواصل ما بين الإدارة والموظفين، أي أن هناك انسداد في الطريق الواصل ما بين المسؤولين والموظفين، مما يؤدي إلى غياب التواصل المعلوماتي و الاحتكاك بين الطرفين... الخ، وهذا ما يعيق عملية التمكين.



ثم باختصار تأتي العبارات رقم: 4،5،6،7،8،10،12،14(انظر الملحق رقم 02)على الترتيب، أي أن: "غياب نظام تشجيع الأداء"، "غياب مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات"، "بيئة العمل لا تسمح بحل المشاكل التي تواجه الموظفين"، "محدودية تفويض السلطة"، "عدم حرص الموظفين على تطوير أدائهم"، "نقص الدعم والإمكانيات اللازمة لأداء العمل"، "عدم الاهتمام بانجازات الموظفين"، "نظام التحفيز المحدود"، بمتوسط حسابي يتراوح ما بين 7,10 إلى غاية 7,94.

كما جاءت العبارات المتبقية ذات الرقم: 1، 9، 11 (انظر الملحق رقم: 02) على الترتيب بمتوسط حسابي يقع ضمن المجال من 5,55 إلى 6,88 في المراتب الأخيرة دالة على أن: "المركزية في اتخاذ القرارات، الخوف من تحمل المسؤوليات، والهروب من تحمل مسؤوليات أكبر"، هي من المشاكل أو معوقات تمكين الموظفين بالمديرية أي بنسبة أقل من سابقتها في هذه العراقيل.

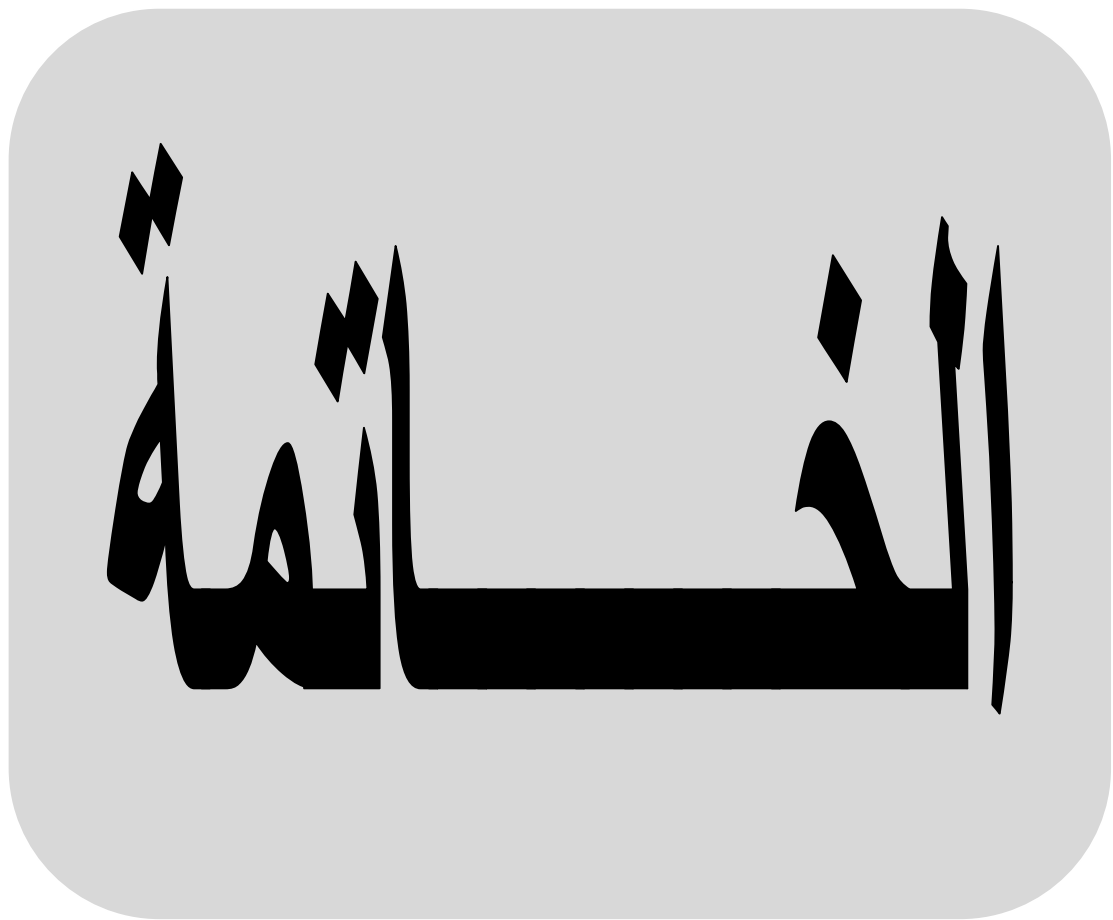
إضافة إلى ما سبق هناك العديد من المعوقات الأخرى التي أدرجها بعض الموظفين في آخر الاستبيان والتي كانت سببا من الأسباب التي عطلت أو أعاقت عملية التمكين داخل المديرية، والتي يمكن أن نذكر أهمها:

- غياب الرجل المناسب في المكان المناسب.
- نظام التحفيز الضعيف الذي لا يلبي حاجيات الموظفين، ولا يحثهم على المبادرة والإبداع وبذل مجهود أكبر في الأداء.
- عدم الاهتمام بالفئات الشابة الجامعية، وذلك لعدم الثقة فيهم وفي قدراتهم.
- انخفاض الراتب الشهري مما أثر على مردودية الموظفين، من خلال عدم تحملهم للمسؤوليات وتهربهم منها.

## الخلاصة

يتضمن هذا الفصل دراسة ميدانية موضوعها واقع مستوى التمكين وعلاقته بأنماط القيادة الإدارية من خلال دراسة تطبيقية بمديرية الري لولاية أم البواقي، حيث كان الدافع الأساسي من وراء اختيار مديرية الري للقيام بالدراسة على مستواها هو القبول المباشر دون أي تردد من قبل أحد الإطارات بالمنشأة دون أي وساطة، وهذا دليل على رغبة المسؤولين على مستوى المنشأة المدروسة على المساعدة في إنجاز هذا البحث و الاستفادة منه.

وعليه من أجل إثراء هذه البحث بصفة عامة والفصل الثالث بصفة خاصة تم في البداية التطرق في المبحث الأول إلى المناهج المستخدمة في هذه الدراسة، وكذلك إلى التعريف بالمنشأة التي هي محل الدراسة، وذلك من أجل الوصول إلى المعلومات التي من شأنها أن تساعد على إعداد دراسة ممنهجة ومنطقية. أما في الأخير فقد تم إعداد استبيان بغية رفض أو تأكيد فرضيات البحث الخاصة بالجانب التطبيقي، حيث وزع هذا الاستبيان على عينة معتبرة من الموظفين وقد كانت نسبة الرد جيد وقابلة للتحليل إحصائياً. وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج و التوصيات سوف نتطرق إليها من خلال الخاتمة



## الخاتمة

من خلال هذا العمل تم التوصل إلى جملة من النتائج التي يمكن من خلالها الخروج عامة تساعد على إثراء موضوع البحث بكاف المستجدات، التي من شأنها أن تساعد على تحقيق آلية تمكين الموظف داخل منشأته، وكذلك معرفة النمط القيادي الذي يساعد على ذلك، كما يمكن أن تساعد على تجاوز كافة المشاكل التي تقف حيال عملية تمكين الموظفين. وهذا سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية.

فمن الناحية النظرية فقد تم الإلمام تقريبا ببعض الجوانب النظرية المتعلقة بموضوع البحث، وذلك من أ ، إعطاء الصورة الواضحة التي من ش أن تساعد على الربط ما بين الجزء النظري والتطبيقي، بالكيفية التي تساعد على التوصل إلى نتائج تكون لها مصداقية على مستوى البحث العلمي، وكذلك قابلة للتطبيق على الواقع.

وعليه، من خلال الطرح النظري فقد تم التوصل إلى أن هناك علاقة ما بين أنماط القيادة الإدارية (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر، والتحويلي) ومستويات التمكين على الرغم من الاختلاف في درجة الارتباط. أي أن كل الأنماط السابقة الذكر لها دور في تحقيق مستوى التمكين لكن هذا الدور يختلف من نمط إلى آخر، حيث كانت مستويات التمكين على علاقة ضعيفة بكل من النمط الأوتوقراطي والحر، أما النمط الديمقراطي والتحويلي فقد كانت العلاقة قوية جدا. وهذا ، يثبت صحة الفرضية الأولى التي تقضي بأنه من الناحية النظرية هناك علاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.

أما من الناحية التطبيقية يمكن أن نلخص هذا العمل من خلال النتائج الموالية:

### أولا:النتيجة المتعلقة بالبيانات الشخصية للعينة المدروسة

تقريبا تم التطرق إلى هذا الجزء سابقا من خلال تحليل النتائج المتعلقة به ، وعليه لا

سوى تلخيص هذه النتائج كمايلي:

- سيطرة فئة الذكور بية مناصب العمل مقارنة مع الإناث.

- سيطرة الفئة الشابة على أغلبية المناصب بالمديرية، وهذا دليل على حرص المنشأة على استغلال قدرات هذه الفئة والتوجه نحو توظيفها.
- الأغلبية الساحقة لفئة التنفيذيين مقارنة مع فئة المشرفين وهذا أمر طبيعي في كافة المنشآت.
- النقص الكبير جدا للفئة ذات المؤهل العلمي العالي دكتورة، ماجستير، ليسانس، وهذا دليل على ضعف المستوى لدى الموظفين والإطارات بالمديرية ما قد يؤدي إلى انخفاض مستوى أداء المنشأة ككل.
- سيطرة الفئة ذات الخبرة أكثر من 5 سنوات على إجمالي المناصب بالمديرية، يدل أن المديرية تمتلك فئة ذات خبرة وتجربة في ميدان العمل، وهذا ما قد يساعدها على تنفيذ أي مشروع من أجل التحسين من أدائها نحو الأفضل وذلك انطلاقا خبرة موظفيها وتجاربهم.
- نقص عدد الدورات التدريبية الممنوحة من طرف المديرية لموظفيها في مجال القيادة أو الإدارة، وهذا ما قد ينعكس سلبا على أداء الموظفين.
- الأغلبية لفئة العزاب وفئة المتزوجين على كافة المناصب وانخفاض في فئة الأراامل والمطلقين، مما يدل على انخفاض في مستوى المشاكل الشخصية التي يمكن أن يعانيها الموظفين، مما قد يؤثر على أدائهم أيضا.

#### ثانيا: النتائج المتعلقة بأنماط القيادة الإدارية السائدة بالمديرية

من خلال النتائج المحصلة بخصوص هذا الجانب يتضح بأن أنماط القيادة الإدارية السائدة المنشأة التي أجريت بها الدراسة هي:

- النمط الأوتوقراطي والنمط الحر: من خلال النتائج المتعلقة بكل العبارات الخاصة بكل نمط، جاءت أغلبية الإجابات بالخيار "محايدة"، أما العبارات الأخرى توزعت ما بين "أوافق"، "أوافق" و "لا أوافق". وعليه نتيجة لاعتمادنا على المتوسط الحسابي المرجح لكل من النمطين، تبين أن المتوسط الحسابي المرجح لكلاهما يقع ضمن الفئة الثالثة لسلم لكرت

وهذا يوافق الخيار "محايد"، أي هما النمطين الأقل ممارسة بالمديرية وهذا دليل على بداية التخلي عن ممارسة هذين النمطين من قبل الجهة لمسئولة والتوجه نحو البديل.

- **النمط الديمقراطي والنمط التحويلي:** أما بالنسبة للإجابات الخاصة بعبارات كل من النمطين الديمقراطي والتحويلي، فقد جاءت كلها تقريبا بالخيار "أوافق"، أما العبارات الأخرى فقد توزعت ما بين "لا أوافق" "لا أوافق تماما" "محايد". وعليه من خلال الاعتماد المتوسط الحسابي المرجح لعبارات نمط وجد أن هذين النمطين أكثر ممارسة من قبل الجهة المسؤولة، أي هما النمطين الأكثر ممارسة بالمديرية، وهذا دليل على التغيير في النمط الممارس من قبل المسؤولين.

### ثالثا: النتيجة المتعلقة بمستويات التمكين السائد بالمديرية

انطلاقا من النتائج المحصلة تبين أن هناك مستويات للتمكين سائدة بالمديرية، أي أن الموظفين موافقين على وجود مستويات للتمكين على مستوى المديرية ككل. وعليه هذه النتيجة تدل على عدم صحة الفرضية الثانية التي تقضي أنه ليس هناك مستويات للتمكين نشأة محل الدراسة، وبالتالي غياب عملية تمكين الموظفين.

### رابعا: نتيجة العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية السائدة بالمديرية

إستنادا الارتباط رسون الذي تم حسابه من خلال نظام spss تبين أن هناك علاقة طردية موجبة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية السائدة بالمديرية، لكن على النحو الآتي:

- إن كل من النمطين الأوتوقراطي والحر على علاقة طردية موجبة بمستويات التمكين لكن هذه العلاقة ضعيفة لا تسمح بتمكين الموظفين بالمستوى المطلوب.
- إن كل من النمطين التحويلي والديمقراطي على علاقة طردية موجبة بمستويات التمكين لكن هذه العلاقة قوية جدا تسمح بتمكين الموظفين بالمستوى المطلوب.

وعليه نستنتج عدم صحة الفرضية الثالثة التي تقضي: ميدانيا لا توجد علاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية السائد نشأة محل الدراسة.

#### خامسا: النتيجة المتعلقة ( مشاكل التي تواجه التمكين المديرية )

النتيجة المتوصل إليها فيما يتعلق بالمعوقات التي تقع حيال تمكين الموظفين داخل مكان عملهم المديرية كانت :

- تطبيق اللوائح والمراسيم كما هي دون أي اجتهاد، وهذا ما يقتل روح المبادرة والإبداع سواء الفردي أو الجماعي لدى الموظفين في إنجاز مهامهم.

- عدم التشارك في العمل يعني أن الإدارة تحتم على الموظف العمل بمفرده وهو ما قد روح التعاون ما بين الموظفين وتبادل الآراء والخبرات، مما يسهل على كل واحد منهم القيام بمهامه على أتم وجه ممكن، أي أن العمل ضمن الفريق دائما يجعل الموظف دائما في تقدم من خلال أدائه.

- بيئة العمل لا تساعد على إحداث التعاون ما بين الإدارة والموظف، وذلك نتيجة للأساليب المتبعة من قبل القادة في التعامل مع موظفيهم، مما ينعكس سلبا على عملية التمكين.

- غياب تشجيع الموظفين على الأداء الجيد، أي أن الإدارة لا تولي أي إهتمام لجانب الأداء المتميز.

- غياب مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، وهذا يؤدي إلى إحساس الموظفين بعدم الاهتمام بهم، أي أنهم مجرد أداة لتنفيذ الأوامر والتوصيات فقط لا غير، وعليه فالموظفين هنا لا تهمهم النتائج فيما بعد لأنهم ليسوا أصحاب القرارات، وإنما أداة فقط لإنجاز الأموكلة إليهم.

- ظروف العمل لا تسمح بحل مشاكل الموظفين، نتيجة للعمل الروتيني وغياب الإتصال من الأسفل إلى الأعلى وكذا غياب العمل الجماعي يؤدي إلى إعاقاة عملية تمكين الموظفين في مهامهم.

- محدودية تفويض السلطة، أي أن التفويض يكون محدود في مستوى معين ولا يتعدى إلى المستويات الأخرى.
- دم حرص الموظفين على تطوير أدائهم، يرجع ذلك إلى عدم حرص المسؤولين الأداء الجيد وعدم الاهتمام به، أو نتيجة لضعف نظام التحفيز ومحدوديته.
- نقص الدعم والإمكانيات اللازمة لأداء العمل، أي أن الإدارة لا تولي أي اهتمام لجانب دعم الموظفين من ناحية تكوينهم ورفع مستوى أدائهم، وكذا توفير المعدات والتجهيزات اللازمة حتى يتسنى لهم التمكن من إنجاز مهامهم بالشكل الجيد.
- عدم الإهتمام بإنجازات الموظفين، بالإدارة هنا لا تولي أي إهتمام للإنجازات التي قام الموظفين، سواء ذلك من ناحية التشجيع عن طريق المكافآت أو من ناحية الترقية.
- نظام التحفيز المحدود، إن نظام التحفيز الذي يسري على مستوى المنشأة الموظفين على الرغبة في الأداء التميز، ومن ثم يؤدي بالموظف الإكتفاء بالأداء البسيط فقط.
- الخوف من تحمل مسؤوليات أكبر، هذا يعود لعدم وجود الخبرات والمؤهلات والمعارف الكافية لتحمل تلك المسؤوليات الموكلة إليهم، وكذلك الخوف من النتائج النهائية وعواقبها وبالتالي الإكتفاء بالمسؤولية المحدودة.
- هروب الموظفين من تحمل المسؤولية، يعود إلى الخوف من أن تكون النتائج وبالنتيجة تكون المحاسبة فيما بعد سلبية، أي أن الإدارة هنا لا تتعامل مع الموظفين في حالة النتائج السلبية بالموعظة والإرشاد والتوجيه من أجل تصحيح الأخطاء السابقة وعدم تكرارها، وإنما بالعقاب سواء كان عقابا ماديا أو معنويا.
- المركزية في اتخاذ القرارات نى أفراد الإدارة باتخاذ القرارات في أعلى قمة الهرم السلمي يكون عائق أمام تمكين الموظفين داخل منشأتهم، لأن الموظفين هنا يحسون أن القرارات ليست قراراتهم، وبالتالي فهم غير مسؤولين عنها ولا عن نتائجها، وعليه لا يمكن لهم إنجاز أعمالهم بالمستوى المطلوب، لأنه لم تفتح لهم فرصة المشاركة في القرارات المتخذة.



## التوصيات

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها يمكن أن ندرج بعض التوصيات التي من شأنها أن تسهم في إثراء هذا البحث، وتساعد المنشأة المدروسة بصفة خاصة على اعتماد الآليات التي يمكن أن تساعد على تمكين موظفيها داخل العمل. ومن أهم هذه التوصيات ما يلي:

- إلغاء العمل بنظام اللوائح والتنظيمات دائماً من أجل إطلاق روح المبادرة والإبداع وتشجيعها، وهذا ما قد يؤدي إلى تحسين وضع المنشأة.
- العمل على تشجيع الأعمال الجيدة وتصحيح الأخطاء بالكيفية الناجعة و الممنهجة وليس عن طريق المعاقبة.
- توفير البيئة الملائمة للعمل الجيد من أجل ، ونقاش وتعاون في بعض الجوانب، وإبعاد كل الظروف التي لا تسمح بذلك.
- إقامة جسر ذو اتجاهين ما بين الإدارة والموظفين، من أجل إرساء روح التعاون والتواصل المعرفي و المعلوماتي ما بين الطرفين.
- القضاء على مبدأ وحدة التوجه والإنتقال إلى مبدأ المشاركة والتعاون في إنجاز الأعمال.
- توفير البيئة المناسبة للعمل يسودها علاقات عمل حميمية، وكذا العلاقات الإنسانية الجيدة.
- توفير الدعم اللازم للموظفين من أجل إنجاز الأعمال بالكيفية المطلوبة.
- العمل على إحساس الموظفين على أن تحمل المسؤولية يؤدي إلى اكتساب الثقة بالنفس والمبادرة والإبداع دون أي خوف، وهذا ما يؤدي مستقبلاً إلى صنع قيادة متميزة.
- فتح باب المشاركة أمام الموظفين في صنع القرارات من خلال فتح الأبواب أمامهم لإبداء آرائهم وإبراز قدراتهم.
- فتح المجال للقادة أو المسؤولين لإجراء دورات تدريبية خارج الوطن، وكذلك حضور المؤتمرات والملتقيات الدولية والإقليمية والمحلية في مجال الإدارة أو القيادة من أجل الاستفادة .

- رفع عدد الموظفين في العملية التدريبية وذلك من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من الموظفين ذوي الكفاءة والأداء الجيد.
- يجب اجتناب كل من النمط الحر والأوتوقراطي حتى لا يكون هناك أي نوع من الإهمال أو التماطل في إنجاز المهام، كما لا تكون هناك أي عقبات تواجه تمكين الموظفين.
- إقامة علاقات فعلية وليس قولية ما بين الجامعات والمنشآت في ما يخص جوانب البحث العلمي والتكنولوجي من أجل إفادة المنشآت بكافة المستجدات العلمية، من خلال الملتقيات والمؤتمرات والندوات العلمية، وذلك على مستوى المنشآت وليس الجامعات من أجل إثراء الجانب المعرفي للقادة وللموظفين حول هذه المستجدات، سواء كانت هذه المستجدات نظرية أو عملية.
- على الجامعات والمعاهد الإكثار من الدراسات حول التمكين وعلاقته بالمصطلحات الإدارية الأخرى من أجل توضيح هذا الأسلوب بالشكل الجيد، والتوصل إلى نتائج يمكن أن تساعد المنشأة المعاصرة على مواجهة الكثير من المشاكل.
- على المنشأة القيام بتوسيع دائرة التمكين داخلها من خلال توفير كل الآليات اللازمة لذلك.
- اعتماد النمط الديمقراطي والتحويلي من قبل المسؤولين كأساس لإدارة شؤون الموظفين يسهل عملية تمكين الموظفين في مهامهم.
- العمل على إقامة علاقة ما بين الجامعة والمنشآت تتمثل في دعم سبل البحث العلمي في شتى المجالات، وذلك من خلال فتح جميع الإطارات والموظفين ذوي الشهادات العليا، ماجستير فما فوق أو خرجي المعاهد المتخصصة إلى إجراء دراسات حول المشاكل التي تواجه مآتهم من خلال بحوث تكون تحت إشراف نخبة من الأساتذة الجامعيين كل حسب وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة، أي حل جميع المشاكل التي تواجه مسار تطور المنشآت يوميا انطلاقا من نتائج هذه الدراسات.



المعراج

## ة الم راجع

- القرآن الكريم
- الحديث النبوي

### المراجع ال ريب

1. عبد الكريم بن عراب، تسير المنشأة، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، 2004/2003.
2. عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة، 2001.
3. روهي البعلبكي، المورد ال - عربي - فرنسي - انجليزي-، دار العلم للنشر والتوزيع، ط4، لبنان، 2008.
4. عماد علي مهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع عمان، 2010.
5. رمي جمال أندرواس وعادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتحسين المهارات، دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أريد، 2008.
6. كمال السلماني، تفسير مفردات القرآن الكريم، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
7. أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة، نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديث، دار عالم الكتب الحديث ودار جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، أريد، 2009.
8. عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
9. خضير حاتم حمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة الجامعية ودار إثراء للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2008.
10. عبد الله الطائي وعيسى قعادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوني العلمية، عمان، 2008.
11. خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

- 
12. حمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
13. شم حمدي رضا، إدارة التحول والقيادة الفعالة، دار الرؤية للنشر والتوزيع ط1 عمان، 2010.
14. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
15. أسامة عبد الغني محمد أبو جاموس، العقيدة الإسلامية والقيادة العسكرية الإسلامية، دار النشر غير موجودة، لبنان 2010.
16. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع ط1، الإصدار الثامن عمان، 2009.
17. زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1 عمان، 2008.
18. فا جيبير ميدين وبيتر شافيز، الترجمة سلامة عبد العظيم حسين، تحديات القيادة للإدارة الفعالة ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
19. هائل عبد المولى طعطوش، أساسيات في القيادة والإدارة - النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة - ط1، إربد، 2008.
20. معن محمود عياصرة ومروان أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن 2008.
21. زهير عبد الرحيم عاطف، الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الرؤية للنشر والتوزيع، ط7 عمان، 2009.
22. بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ط1، عمان، 2010.
23. كامل بربر، الإتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل، ط1، بيروت، 2006.

24. حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعم، دار حامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2009.
25. فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
26. محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1 عمان، 2008.
27. مدحت محمد أبو نصر، إدارة منظمات المجتمع المدني، دار بتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2007.
28. رافده عمر الحريري، زناد درويش، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
29. ماجد الحلو، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2007.
30. حسن محمد حميدات، القيادة التربوية في القرن الجديد، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.
31. كريم ناصر على أتمد ومحمد خلف الديلمي، علم النفس الإداري و تطبيقاته في العمل، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2009.
32. وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل البيانات باستخدام برنامج الإحصائي spss، الندوة العالمية لشباب الإسلامي، المدينة غير موجودة، 2009.
33. عمر محمود غابن، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، مكتبة الجامعة ودار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
34. نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1 عمان، 2010.
35. محمد عثمان الخشت، فن كتابة البحوث العلمية واعداد الرسائل الجامعية، دار الرحاب للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 1989.

36. علوي عبد الله الطاهر، النموذج القيادي التربوي الاسلامي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2007.
37. كمال محمد المغربي، الإدارة- أصالة المبادئ والاسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الواحد والعشرين-، دار الفكر لنشر والتوزيع، عمان، 2007.
38. يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
39. عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع ط1، عمان، 2009.
40. صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازورني للنشر والتوزيع، عمان 2008.
41. علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.
42. هيثم حمود الشبلي ومروان محمد النصور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء لنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
43. زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
44. أ.م د محيو، ترجمة: عرب صاصيلا، محاضرات في المؤسسات الإدارية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، الجزائر، 2009.

## المذكرات

1. ناصر محمد العديلي، مقالة بعنوان: "التمكين والثقة وإطلاق طاقات الموظفين أفضل ما لديهم" الصحفية الاقتصادية الإلكترونية 28 سبتمبر 2008.
- الموقع: [http // www. Aleqt.Com /neus.PHP](http://www.Aleqt.Com/neus.PHP) 3 da = show sid 142477

2. أحمد نبيل فرحات، مقالة بعنوان: "تمكين العاملين من منظور التطوير الإداري"، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.

الموقع: <http://www.hrdiscussion.com/hr8432.html>

3. فارس النفعي، مقالة بعنوان: " تمكين العاملين ، دخل معاصر للإصلاح الإداري"، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية 2010.01.03.

[http://www.Hrdisenssiar, he 19246, html. Pdf:](http://www.Hrdisenssiar,he19246.html)

4. طارق السويدان، مقالة بعنوان: "هل القائد يولد أم يصنع؟" منتديات طارق السويدان.

الموقع: <http://www.suwaidan.com/vb1/showthread.php?t=19773>

5. سعد بن مرزوق العتيبي، مقالة بعنوان: "جوهر تمكين العاملين-إطار مفاهيمي-"، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر، 17-18 أبريل 2005.

الموقع: <http://www.saudichambers.org.sa/Images/14.pdf>

6. ليث سعد الله حسين، مقالة بعنوان: "دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة" مداخلة ضمن ملتقى إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردن، 26-28.2004.

الموقع: <http://www.hrdiscussion.com/downloadfile/5371/1/1283254775/>

7. عبد الناصر حسين زايد وآخرون، مقالة بعنوان: "المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية - دراسة لة القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بيل-، المؤتمر الدولي الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض 1 إلى 4 نوفمبر 2009.

الموقع: <http://www.fifty.ipa.edu.sa/conf/customcontrols/paperworkflash/Content/pdf/m3/ar/l.pdf>

8. هشام الكيلاني، لة بعنوان: "تمكين العاملين"، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية 2009، التاريخ: 05-05-2009.

الموقع: [http : knol, Google, com. / K/ jm 5 ethno 3 mth/2](http://knol.google.com/K/jm5ethno3mth/2)



9. إبراهيم عفيف إبراهيم مهنا، العلاقة بين اتخاذ السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات 'في الأقسام الأكاديمية من وجهة أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2006.
- الموقع: <http://scholar.najah.edu/sites/scholar.najah.edu/files/all-thesis/5171582.pdf>
10. الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين "دراسة حالة مجمع صيدال"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004-2006.
11. محمد الربيعة، ل بعنوان: " القيادة التحويلية في المدرسة...إتجاه جديد و مبادئ راسخة"، جريدة الرياض الالكترونية، العدد 15319 03 جويلية 2010.
- الموقع: <http://www.alriyadh.com/2010/06/03/article531549.html>
12. أيت بارة شفيعة، دور القيادة في إتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2009.
13. رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة - دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة-، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009
14. نواف بن سفر بن مفلح العتبي، الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
- الموقع: [library.iugaza.edu.ps/Thesis/74036.pdf](http://library.iugaza.edu.ps/Thesis/74036.pdf)
15. تامر ممتاز عبد الخالق، أثر التمكين في سلوكيات المواطنة التنظيمية، "دراسة إحدى المؤسسات المصرفية في مصر، رسالة دكتوراة، جامعة عين شمس، مصر، 2010.
- الموقع: [www.egypo.gov.eg/inner/PDFs/newspaper\\_8\\_2004\\_a.pdf](http://www.egypo.gov.eg/inner/PDFs/newspaper_8_2004_a.pdf)
16. بن جامع رشيدة، تمكين العاملين ودوره في تحسين الأداء بالمنشأة الاستشفائية، رسالة ماجستير 20 أوت 1955، سكيكدة، 2010/2009.

17. فريدة مراد، مقالة بعنوان: "مفهوم التمكين في القرآن الكريم"، ميثاق الرابطة، التاريخ: 2010/03/12.  
الموقع: <http://www.maghress.com/almithaq/3000>
18. سعد بن مرزوق العتيبي، مقالة بعنوان: "دور القيادة الذاتية في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصر".  
الموقع: <http://knol.google.com/k>
19. أبوبكر بوسالم، أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي لدى الأفراد شركة سون طراك الجزائرية -المديرية الجهوية بجاية-، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، طرابلس، 2010.
20. بوهزة محمد ومرزوقي رفيق، ورقة بعنوان "القيادة الإدارية وعلاقتها بالإيداع الإداري" الملتقى الدولي، صنع القرارات المؤسسة الاقتصادية، 14- 15 أبريل 2009، منشورات كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2009/2008.
21. أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، غزة، فلسطين، 2010.  
الموقع: [www.knzinfor.com/index.php?route...id](http://www.knzinfor.com/index.php?route...id).
22. سعد بن مرزوق العتيبي، مقالة بعنوان: "سلوك القيادة التحويلية والتمكين النفسي ببيئة العمل في المملكة العربية السعودية"، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2011.  
الموقع: <http://knol.google.com/k>
23. بوسام أبو بكر، فكرة القيادة الإدارية وتطبيقها في الفكر الإسلامي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001.
24. سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين" دراسة حالة مؤسسة سوناطراك (المديرية الجهوية بجاية)" رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، 2008 / 2007.

25. أمينة بنت سليمان العمر، خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2008.

الموقع: [libback.uqu.edu.sa/hipres/ABS/ind12422.pdf](http://libback.uqu.edu.sa/hipres/ABS/ind12422.pdf)

26. سعد بن مرزوق العتيبي، مقالة بعنوان: "دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير" الملتقى الإداري الثالث لإدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري" جدة، 2005.

الموقع: [www.sma.org.sa/pdf/3/14.pdf](http://www.sma.org.sa/pdf/3/14.pdf)

27. محمد مقضي الكساسبة وآخرون، مقالة بعنوان: "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، 2009.

الموقع: [journals.ju.edu.jo/JJBA/article/view/545/543](http://journals.ju.edu.jo/JJBA/article/view/545/543)

28. مشهور بن ناصر العمري، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة "دراسة في المؤسسات العامة بمدينة الرياض" رسالة ماجستير، الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2003.

الموقع: <http://libback.uqu.edu.sa/hipres/ABS/ind4801.pdf>

29. محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006.

الموقع: [http://vb1.alwazer.com/uploaded/79866\\_1269574003.pdf](http://vb1.alwazer.com/uploaded/79866_1269574003.pdf)

30. طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2004.

الموقع: <http://www.stqou.com/uploads/uploads/files/stqou-a6365e6b.pdf>

31. عادل بن صالح الشقحاء، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري - دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض-، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003.

الموقع: <http://www.:libback.uqu.edu.sa/hipres/ABS/ind8582.pdf>

32. سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006.

الموقع: <http://www.iraqforum.org/books/1/thesis/sa/33.pdf>

33. سليمان محسن أبو معمر، درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعة الإسلامية رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009.

الموقع: <http://alhadidi.files.wordpress.com/2010/03/87840/pdf>

34. حاتم فارس الطعان، ورقة بعنوان: "تأثير القيادة التبادلية، القيادة التحويلية على العمل المنظمي دراسة تطبيقية لوزارة البلديات والأشغال العامة في العراق - " 2011/11/07.

الموقع: <http://search.4shared.com/postDownload/JGWm5dB0/.html>

35. أحمد الكردي، مقالة بعنوان: "التمكين الإداري وإتخاذ القرارات"، نشرت بتاريخ 11 ديسمبر 2010.

الموقع: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/74030/posts/197555>

36. خالد بن فيحان المنديل، المركزية واللامركزية في إتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي- دراسة ميدانية على المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض-، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003.

الموقع: <http://www.iraqforum.org/books/1/thesis/sa/1.pdf>

## المراجع

1. Antoine Auger Et Notre, Dictionnaire Hachette De La Langue Français Et Des Connaissances, Paris, 2008.
2. Satly wehmeier and other, oxford advanced -learners dictionary of current English- , seventh edition, 2005.
3. Heller Robert. Article in Employee Empowerment: Management giving power to the people, U.K, 08.11.2005, PM:16:06.

.....  

---

  
Site :<http://www.thinkingmanagers.com/management/employee-empowerment.php>.

4. Mann HyungHur, a study on Empowerment In Terms Of Theoretical Perspectives: Exploring A Typology Of The Process And Components Across Disciplines, *Konkuk University, Journal Of Community Psychology*, Vol. 34, No. 5, 523–540 (2006) .

Site:[Fycs.Ifas.Ufl.Edu/Swisher/Ots/Empowerment.Pdf](http://fycs.ifas.ufl.edu/swisher/ots/empowerment.pdf)

5. Luc Brunent Et Recharad Baudreaults, Empowerment Et Leadership -Des D'érection D'école Un A Tout Pour politique de Décentralisation-, Acelf, Quebec, 2001.

Site:[Www.Acef.Ca/C/Revue/Pdf/Xxix\\_2\\_283.Pdf](http://www.acef.ca/c/revue/pdf/xix_2_283.pdf)

6. Bolden, R And Others ,Review Of Leadership Theory AndCompetency Frameworks, Centre For Leadership Studies, University Of Exeter, June, 2003.

Site: [Centres.Exeter.Ac.Uk/Clsl/.../Mgmt\\_Standards.Pdf](http://centres.exeter.ac.uk/clsl/.../Mgmt_Standards.Pdf)

7. Natalia Jones, Article In Analyses Of Leadership Styles ,Edetedted, By, Michele McC donough, Published On Jun 22.2010.

Site:[Http://Www.Brightuf.Con/Office/Home/Articles/749566.Aspx](http://www.brightuf.con/office/home/articles/749566.aspx)

8. Will I Reed, The Employee Empowerment In It Department, Capable University,2005.

Site: [Http://Drarmankanooni.Com/Research/Employee+Empowerment.Pdf](http://drarmankanooni.com/research/employee+empowerment.pdf)

9. Vijeth A, A Study On Employee Empowerment In The I.T. Sector, A Dissertation Submitted In Partial Fulfilment Of The Requirement For The Award Of M.B.A Degree Of Bangalore University, 2004-2006.

Site: [Www.Bvb-Dl-Bng.Org/.../Employee+Empowerment-Vijeth%20a-04119.Pdf](http://www.bvb-dl-bng.org/.../Employee+Empowerment-Vijeth%20a-04119.pdf).

10. Johnson, Sand other, transformational leadership: transformation of managers andassociates,university Florida, 2008.

Site: [edis.ifas.ufl.edu/PDFfiles/HR/HR02000.pdf](http://edis.ifas.ufl.edu/PDFfiles/HR/HR02000.pdf)

---

**11.** Wan Abd Aziz Wan Mohd Amin, Article aux terms, Modelling Leadership Communication and Empowerment, University Malaysia Terengganu (UMT), 05.03.2012-21:50

Site :<http://www.jgbm.org/page/18%20wan%20abd%20aziz%20wan%20MOHD%20AMIN.pdf>

**12.** Noor-Mohammed Yaghoobi and other, Importance of the Relationship Between Psychological Empowerment of Employees and Human Resources Productivity In Government Organization, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, ISSN 1450-2275 Issue 25 (2010).

Site : [http://www.eurojournals.com/ejefas\\_26\\_04.pdf](http://www.eurojournals.com/ejefas_26_04.pdf) .



الملاحق

جامعة منتوري قسنطينة

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

مصلحة الدراسات العليا

شعبة: علوم التسيير

فرع: تسيير الموارد البشرية

موضوع البحث:

مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية

**Les niveaux d'habilitation et sa relation avec les modèles de leadership  
managérial**

- مديرية الري لولاية أم البواقي -

العنصر البشري هو مصدر الأفكار والأداة الرئيسة في تحويل التحديات والمعوقات إلى فرص وقدرات تنافسية؛ وذلك باستثمار فاعليته وطاقاته الذهنية ومعارفه التي تمثل الثروة الحقيقية التي تمتلكها المنشأة، وتفوق قيمتها أي أصول أخرى تمتلكها. ومن هذا المنطلق أردت من خلال هذا البحث التعرف علي واقع تمكين الموظفين داخل المنشأة التي هي محل الدراسة الآن، وكذا معرفة الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بمستويات التمكين...الخ.

وليسعنا في الأخير إلا أن نرجو منكم ملاً هذه الإستبانة بكل عناية ومصداقية، حتى تكون لهذه الدراسة دور كبير في إثراء المطلعين بالمعلومات السليمة والدقيقة، وشكراً على تعاونكم ومساهمتمكم في إنجاز هذه الدراسة.



**1-التمكين:** التمكين" ليس مجرد تفويض السلطة لأصحاب العمل فقط، وإنما يعني أن كل شخص لديه الحق في اتخاذ إجراءات لتعزيز عمله، سواء من الناحية الشخصية أو التنظيمية بدلاً من البيروقراطية التقليدية، مع التركيز على السيطرة والطاعة " أو هو " فلسفة يقصد بها إعطاء المرؤوسين السلطة والأدوات والمعلومات التي يحتاجونها للقيام بأعمالهم بقدر كبير من الاستقلالية والثقة بالنفس للقيام بأعمالهم بكفاءة "

**1-L'autonomisation :** « L'autonomisation est non seulement déléguer le pouvoir aux employeurs, mais cela signifie aussi que chaque personne a le droit de prendre des mesures pour renforcer ses travaux, que ce soit en termes de personnel ou organisationnel plutôt que la bureaucratie traditionnelle, avec un accent sur le contrôle et l'obéissance » Ou" la philosophie est destiné à donner ses subordonnés l'autorité et les outils et informations dont ils ont besoin pour faire leur travail une grande autonomie et confiance en soi pour faire leur travail efficacement”

**2- النمط القيادي:** هو النشاط الذي يمارسه القائد في أي منشأة للتأثير في الموظفين من أجل تحقيق الأداء الأفضل في عملهم.

**2-Le type de leadership:** c'est l'activité exercée par le chef de file chez les parents de toute installation de l'impact du personnel en vue d'atteindre les meilleures travail.performances dans leur

## الجزء الأول : البيانات الشخصية

من فضلك املأ الفراغ على الخانات بعلامة (x) وذلك بما يتناسب معك :

1-الجنس : ذكر  أنثى

2-الفئة العمرية :

أقل من 25 سنة  ما بين 25 و 35 سنة

من 35 إلى 45 سنة  أكثر من 45

3-المؤهل العلمي

دبلوم  ثانوي  ليسانس

ماجستير  دكتورة

4-طبيعة العمل

إشرافي  تنفيذي

5-عدد سنوات الخبرة في مجال عملك

أقل من 5 سنوات  5 سنوات فما فوق

6-الدورات التدريبية المتحصل عليها في مجال القيادة أو الإدارة

دورة واحدة  دورتان

ثلاث دورات  أربع دورات

أكثر من أربع دورات

7- الحالة العائلية :

متزوج

أعزب

أرمل

مطلق

الجزء الثاني محاور الدراسة

المحور الأول: الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين بالمنشأة

ضع العلامة الآتية (×) حول العبارة التي تراها توافق عملك

س	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا تماماً
1	المدير يسعى إلى تطوير أعمال المنشأة					
2	يريد مساعدة أو زيادة الثقة في الموظفين بأنفسهم					
3	المدير صاحب ثقة وله رؤية ورسالة					
4	المدير هو القدوة التي يتعلم منها الآخرون					
5	يشجع المدير حماس الموظفين نحو تحسين الأداء					
6	يشجع المدير على الإبداع					
7	يشجع المدير على المناقشة الجماعية لمتطلبات العمل					
8	يشجع المدير الموظفين على الإدلاء بآرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه					
9	يفوض المدير بعض صلاحياته إلى الموظفين					
10	يحضى الموظفين بالتقدير أثناء الأداء الجيد					
11	استماع المدير لآراء الموظفين قبل إتخاذ القرار					

					تشجيع الموظفين على التنافس	12
					الإهتمام بنقاط الضعف وتحليلها	13
					يهتم بتحليل الفرصة المتاحة في إدارته	14
					ينتهج العمل بأسلوب الفريق	15

المحور الثاني : مستويات التمكين الساندة

س	العبارة	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا تماما
1	يشارك الموظفون في القرارات المتخذة من قبل الإدارة					
2	تشجع وتدعم المبادرات و اجتهادات الموظفين من قبل الإدارة					
3	حرية الموظفين في اختيار الأسلوب المناسب في إنجاز مهامهم ( أعمالهم )					
4	التواصل ما بين المدراء والموظفين يكون سهل					
5	هناك فرص للموظفين لتنمية قدراتهم ومهاراتهم					
6	الإهتمام بعملية التدريب لرفع كفاءة الموظفين					
7	استخدام نظام التحفيز					
8	مرونة في تنفيذ التعليمات					
9	سهولة الوصول إلى مصادر المعلومات					
10	تشجيع الموظفين على المبادرة خارج التعليمات الرسمية					
11	الثقة في كفاءة الموظفين في أداء أعمالهم من قبل الإدارة					
12	تشجيع ودعم أفكار الموظفين المطروحة					

المحور الثالث : معوقات أو مشاكل التي تواجه التمكين داخل منشآتك ( مكان العمل)

الترتيب حسب الأهمية	العبارة
.....	01- المركزية في إصدار و اتخاذ القرارات
.....	02- تطبيق اللوائح والمراسيم كما هي دون أي اجتهاد
.....	03- التشارك في أداء العمل ( العمل ضمن الفريق )
.....	04- نظام التحفيز المحدود
.....	05- محدودية تفويض السلطة
.....	06- عدم الإهتمام بإنجازات الموظفين
.....	07- غياب مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات
.....	08- غياب نظام التشجيع على الأداء
.....	09- هروب الموظفين من تحمل المسؤولية
.....	10- عدم حرص الموظفين على تطوير أداءهم
.....	11- الخوف من تحمل مسؤوليات أكبر
.....	12- ظروف العمل لا تسمح بحل المشاكل التي تواجه الموظفين
.....	13- بيئة العمل لا تساعد على إحداث تعاون ما بين الإدارة فيما بينها و بين الموظفين .
.....	14- نقص الدعم و الإمكانيات اللازمة لأداء العمل



## الملحق رقم: (02)

إستبانة الدراسة بعد التعديل

---

جامعة منتوري قسنطينة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

موضوع البحث:

مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية

- دراسة تطبيقية بمديرية الري لولاية أم البواقي -

نهدف من خلال هذا البحث التعرف على واقع تمكين الموظفين داخل المنشأة العمومية عموماً، وتلك محل الدراسة، على وجه الخصوص، وكذا معرفة الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بمستويات التمكين.

نرجوا منكم ملاً هذا الاستبيان بكل عناية ومصداقية، حتى تكون لهذه الدراسة أهمية في إثراء مجال الدراسة. وشكراً على تعاونكم.



## الجزء الأول : البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

1- الجنس:  ذكر  أنثى

2- الفئة العمرية

أقل من 25 سنة  من 25 إلى أقل من 35 سنة

من 35 إلى 45 سنة  أكثر من 45 سنة

3- المؤهل العلمي

دبلوم  ثانوي  ليسانس

ماجستير  دكتورة

4- طبيعة العمل

إشرافي  تنفيذي

5- عدد سنوات الخبرة في مجال العمل

أقل من 5 سنوات  5 سنوات فما فوق

6- الدورات التدريبية المتحصل عليها في مجال القيادة أو الإدارة

و لا دورة  دورة واحدة

دورتان  ثلاث دورات

أربع دورات  أكثر من أربع دورات

7- الحالة العائلية:

متزوج

أعزب

أرملة

مطلق

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول : الأنماط القيادية السائدة بالمديرية

س	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا تماماً
1	المدير يسعى إلى تطوير أعمال المنشأة					
2	يسعى المدير للرفع من ثقة الموظفين بأنفسهم					
3	المدير يتميز بثقة عالية وذو رؤية ورسالة					
4	المدير يمثل القدوة التي يتعلم منها الآخرون					
5	يحث المدير الموظفين على تحسين الأداء					
6	يشجع المدير الموظفين على الإبداع					
7	يشجع المدير على المناقشة الجماعية لمتطلبات العمل					
8	يشجع المدير الموظفين على الإدلاء بآرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه					

					9	يفوض المدير بعض صلاحياته إلى الموظفين
					10	يحضى الموظفين بالتقدير في حالة الأداء الجيد
					11	إستماع المدير لآراء الموظفين قبل اتخاذ القرارات
					12	تشجيع الموظفين على التنافس البناء
					13	الإهتمام بنقاط الضعف وتحليلها
					14	الإهتمام بنقاط القوة و تحليلها
					15	الإهتمام بتحليل الفرصة المتاحة في إدارته
					16	ينتهج المدير العمل بأسلوب الفريق
					17	يركز المدير على تنفيذ التعليمات والأنظمة كما هي
					18	يعتقد المدير أن تبادل الآراء مضيعة للوقت
					19	يعطي المدير الحرية الكاملة للموظفين في انجاز أعمالهم
					20	يميل المدير إلى تركيز جميع السلطات أو القرارات في يده
					21	يفوض المدير كل صلاحياته الإدارية للموظفين

					يعتقد المدير أن جميع الحلول في يده	22
					يطالب المدير الموظفين بتنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها	23
					يتردد المدير في بعض الأحيان في اتخاذ القرارات	24
					يتهرب المدير من مواجهة مشاكل العمل	25
					يحرص المدير على التأكد من أن جهود الموظفين منسقة بالكيفية المطلوبة	26
					يتجنب المدير تغيير أسلوب العمل	27
					يطرح المدير أفكاره على الموظفين لمناقشتها	28
					يسمح المدير بالاجتهاد الشخصي في حل مشاكل العمل	29
					المدير هو الذي يقرر ماذا يمكن فعله وكيف يمكن تنفيذه	30
					لا يتدخل المدير في حل النزاعات الجماعية داخل مكان العمل	31
					يتساهل المدير مع الموظفين المقصرين في إنجاز أعمالهم	32
					ينفرد المدير باتخاذ القرارات لوحده	33

					34	عدم إهتمام المدير بميول الموظفين ورغباتهم واتجاهاتهم
					35	يحرص المدير على أن يكون هو المتحدث الرسمي عن الموظفين
					36	المدير لا يثق في قدرات موظفيه
					37	يعمل المدير على وضع إستراتيجية بعيدة المدى لإدارته
					38	الصرامة في تنفيذ القرارات وعدم التساهل مع الموظفين في حالة الأداء السلبي
					39	يعطي المدير الحرية الكاملة للموظفين في انجاز أعمالهم

المحور الثاني: مستويات التمكين السائدة بالمديرية

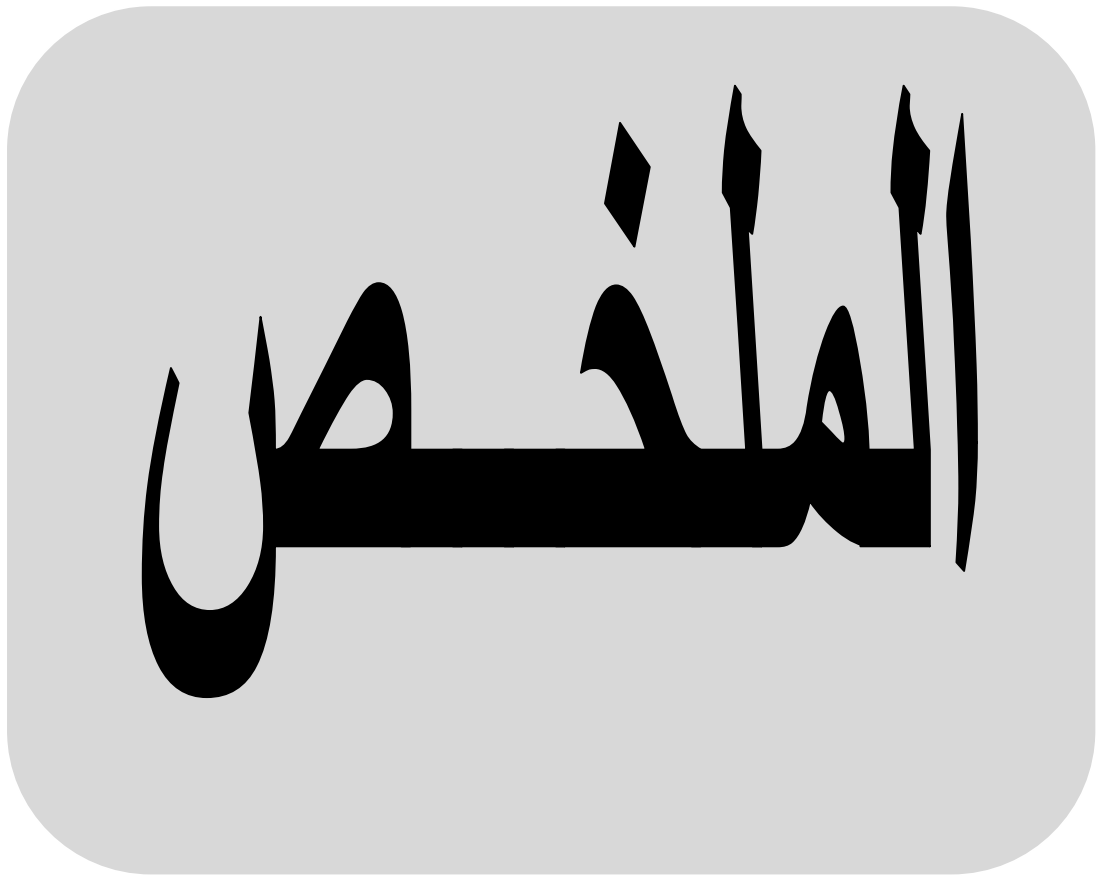
س	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا تماماً
1	يشارك الموظفون في القرارات المتخذة من قبل الإدارة					
2	تشجيع وتدعيم مبادرات الموظفين					
3	حرية الموظفين في اختيار الأسلوب المناسب في إنجاز مهامهم ( أعمالهم )					
4	التواصل ما بين المدير و الموظفين سهلاً					
5	الإهتمام بعملية التدريب لرفع كفاءة الموظفين					
6	توفر نظم التحفيز					
7	مرونة في تنفيذ التعليمات					
8	سهولة الوصول إلى مصادر المعلومات					
9	تشجيع الموظفين على المبادرة خارج التعليمات الرسمية					
10	تشجيع ودعم أفكار الموظفين المطروحة					

المحور الثالث : المعوقات أو المشاكل التي تواجه التمكين داخل المديرية ( مكان العمل )

أ	العبرة	الترتيب حسب الأهمية
1	المركزية في اتخاذ القرارات	
2	تطبيق اللوائح و المراسيم كما هي دون أي اجتهاد	
3	عدم التشارك في أداء العمل ( العمل ضمن الفريق )	
4	نظام التحفيز المحدود	
5	محدودية تفويض السلطة	
6	عدم الإهتمام بانجازات الموظفين	
7	غياب مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات	
8	غياب نظام التشجيع على الأداء	
9	هروب الموظفين من تحمل المسؤولية	
10	عدم حرص الموظفين على تطوير أداءهم	
11	الخوف من تحمل مسؤوليات أكبر	
12	ظروف العمل لا تسمح بحل المشاكل التي تواجه الموظفين	
13	بيئة العمل لا تساعد على إحداث تعاون ما بين الإدارة و الموظفين .	
14	نقص الدعم و الإمكانيات اللازمة لأداء العمل	







## المخلص

إن المنشآت اليوم تعاني من العديد من التحديات التي تمثل بالنسبة لها العرقل التي تحد من مسارها التنموي، ولذا دعت الحاجة إلى ضرورة إيجاد السبل التي يمكن أن تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة. ومن أهم النقاط التي تم التركيز عليها في هذه الدراسة واعتبارها من أهم العرقل التي تقف حيال تحقيق المسار التنموي للمنشأة ألا وهي النمط القيادي الممارس بالمنشأة ودوره في تمكين العنصر البشري.

وعليه فإن محور هذه الإشكالية يدور حول مستويات التمكين وعلاقته بأنماط القيادة الإدارية السائد بمديرية الري بولاية أم البواقي. ومن أن الإجابة أ هذه الإشكالية تم تقسيم هذا العمل إلى جزئين رئيسيين، وهما:

الجزء الأول: وهو الجزء الخاص بالجانب النظري الذي يتضمن فصلين، حيث يتعلق الفصل الأول بالإطار النظري للتمكين، أما الفصل الثاني فقد تم التركيز فيه على العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية.

الجزء الثاني: فقد خصص هذا الجزء للدراسة التطبيقية، حيث يضم هذا الجزء فصل واحد فقط، ألا وهو الفصل الثالث المتعلق بواقع مستوي التمكين وعلاقته بأنماط القيادة الإدارية السائدة بالمديرية.

ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى أن مستويات التمكين تختلف من نمط إلى آخر حيث يزداد مستوى التمكين عند النمط التحويلي والديمقراطي، أما النمط الأوتوقراطي والحر فمستوى التمكين يكون ضعيف جدا. آخر هناك علاقة قوية جدا ما بين مستويات التمكين والنمطين التحويلي والديمقراطي، أما النمط الأوتوقراطي والحر فعلى علاقة ضعيفة جدا بمستويات التمكين، ومن ثم هناك علاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية لكن تختلف درجة طبيعتها من نمط إلى آخر.

## الكلمات المفتاح

التمكين، القيادة الإدارية، النمط القيادي

### **Résumé :**

Aujourd'hui, les organisations souffrent de plusieurs défis et obstacles qui limitent son voie de développement, c'est pour ça s'en fait le besoin de la nécessité de trouver des moyens qui peuvent aide pour atteindre les buts souhaités. Les points importants dans cette étude est le type de leadership pratiquant en l'organisation et son rôle de l'autonomistaion de l'élément humain qui considère l'un des obstacles qui se dresse sur la réalisation de voie de développement pour l'organisation.

En fois de quoi, la base de ce problème tourne autour les niveaux de l'autonomisation et sa relation avec les types de leadership administratif dominant à la direction de l'irrigation de la wilaya d'Oum El-Bouagui. Et pour répondre sur les questions de ce problème a été divisé ce travail en deux partie principal, savoir :

**Premier partie** : est une partie spéciale de la théorie qui contient deux chapitres, le premier chapitre relatif au cadre théorique de l'autonomisation, alors que le deuxième chapitre a été basé sur la relation entre les niveaux de l'autonomisation et les types de leadership administratif.

**Deuxième partie** : cette partie a été spécialisée pour l'étude appliquée, où contient un seul chapitre représentant dans le troisième chapitre relatif à la réalité de niveau de l'autonomisation et sa relation avec les types de leadership administratif dominant à la direction.

En vertu de cette étude, a été atteint que les niveaux de l'autonomisation sont varié d'un type à l'autre, ainsi le niveau de l'autonomisation augmente prés de type transformatif et démocratique, mais le niveau de l'autonomisation dans le type autocratique et libre être faible. D'un autre sent-il' y a une relation plus forte entre les niveaux de l'autonomisation et les deux types transformatifs et démocratique, mais la relation du type autocratique et libre sont faible avec les niveaux de l'autonomisation, c'est ici il' y a une relation entre les niveaux de l'autonomisation et les types de leadership administratif mais le degré de sa nature est différent d'un type à l'autre.

### **Mots –clés :**

l'autonomisation, Leadership Administratif, Type de Leadership.

**Abstract**

Firms are now facing many challenges that represent a sort of barriers, which limit the course of their development. Therefore, the need arises to find out ways that can help to achieve the desired goals.

So the main idea dealt with in this research study is the type of leadership practiced by the firm and its relationship with employees' empowerment levels.

To deal with this problematic, this work is divided into two parts:

Part 1: Study the theoretical side. It consists of two chapters. The first chapter dealt with the theoretical framework of empowerment, while the second one focused on the relationship between levels of empowerment and leadership style.

Part 2: contains one chapter dealing with the empirical side of the study.

The conclusion of this study was that levels of empowerment vary from one style of leadership to another. It found out that the level of empowerment is higher with the transformative style and democratic style, whereas with the autocratic and the free style of leadership, the level of empowerment is lower.

**The key Words:** empowerment, leadership management, leadership style.