

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر باتنة 1



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

# المهارات السلوكية لدى القائد الإداري وعلاقتها بتمكين جماعات العمل في المؤسسة الصناعية

دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة (SCIMAT) ولاية باتنة أنموذجا

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د (LMD) في علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الدكتور:

لخضر بن ساهل

إعداد الباحث:

محمد بشير

## لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
حدة يوسف	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	رئيسا
لخضر بن ساهل	أستاذ محاضر -أ-	جامعة باتنة 1	مشرفا ومقررا
السعيد عواشرية	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	عضوا
يوسف جوادي	أستاذ محاضر -أ-	جامعة بسكرة	عضوا
إلهام قشي	أستاذ محاضر -أ-	جامعة بسكرة	عضوا
السعيد بوعون	أستاذ محاضر -أ-	جامعة باتنة 1	عضوا

السنة الجامعية: 2020 / 2019 م



## شكر وعرافان

اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد قبل الرضا، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد على ما أعطيت، ولك الشكر على ما قضيت.

أتقدم بخالص الشكر والعرافان إلى الدكتور: **لخضر بن ساهل**، على إشرافه على هذه الأطروحة، وحسن تعامله وكرم أخلاقه وسعة صدره، وتوجيهاته السديدة التي كانت لي سندا في مختلف منعرجات البحث، أعطى لي الكثير من وقته، فجزاه الله خير الجزاء.

كما يطيب لي في هذا المقام أن أترحم على روح فقيدنا وأستاذنا المرحوم الدكتور **أحمد غضبان** رحمة الله عليه، والذي بفضلله بعد الله سبحانه وتعالى رأى مشروع دكتوراه علم النفس تخصص علم النفس العمل والتنظيم النور بجامعة باتنة 1، وكان القدر أن أكون أحد طلابه.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جميع الأساتذة المحكمين الذين اقتطعوا جزءاً من وقتهم الثمين في تحكيم أدوات البحث وقدموا لي نصائحهم واقتراحاتهم القيمة.

أشكر جميع إطارات وعمال شركة الاسمنت عين التوتة ولاية باتنة على حسن الاستقبال والتعامل، وما قدموه لي من تسهيلات لتطبيق أدوات البحث.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة، على تكريمهم بقبول مناقشة البحث، وعلى كل ما قدموه من جهود مشكورة، وتوجيهاتهم العلمية السديدة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرافان إلى كل من الأستاذ الدكتور: **عواشيه السعيد** على دعمه وتوجيهاته العلمية النيرة، وكذا الدكتور **يوسف جوادي** الذي لم يدخر أي جهد في إثراء هذا البحث ومساعدته لي، وأخيراً أتقدم بخالص الشكر والتقدير والمحبة إلى الوالدين العزيزين باركا الله في عمرهما، إخوتي، أخواتي، أسرتي الصغيرة وخاصة زوجتي التي تحملت تقصيري، وكانت لي خير سند في مشواري الدراسي، أصدقائي الذين شاركوني، ولم يخلوا علي في تقديم يد المساعدة وأخص بالذكر **مسعود مغزي** حب الله، **دحمان غناي** فأحمدُ الله تعالى على توفيقه، وأسأله المزيد من فضله وإحسانه.

محمد بشير

# فهرس المحتويات

شكر وعرهان

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة..... 2

## الفصل الأول: الإطار العام للبحث

1. مشكلة البحث..... 6

2. أهداف البحث ..... 8

3. أهمية البحث: ..... 9

4. حدود البحث..... 10

5. ضبط مفاهيم البحث والتعريف الإجرائي لمتغيراته..... 10

6. الدراسات السابقة والتعليق عليها ..... 13

1.6 الدراسات التي تناولت موضوع القيادة ..... 13

2.6 الدراسات التي تناولت موضوع التمكين..... 25

3.6 الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة والتمكين ..... 31

7. التعقيب على الدراسات السابقة ..... 36

8. موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة..... 43

9. فرضيات البحث ..... 44

## الفصل الثاني: القيادة

تمهيد ..... 48

48	1. تعريف القيادة.....
48	1.1. التعريف اللغوي.....
49	2.1. التعريف الاصطلاحي.....
56	2. القيادة الإدارية.....
58	3. القيادة والمفاهيم المتداخلة معها.....
59	2.3. القيادة والزعامة.....
60	3.3. القيادة والإدارة.....
63	4. عناصر القيادة الإدارية.....
65	5. مصادر القيادة.....
65	1.5. الصفات الخاصة.....
65	2.5. التقاليد.....
66	3.5. الهبة الالهية.....
66	4.5. المركز والمكانة.....
67	5.5. الحاجات.....
67	6.5. المهارات.....
67	6. تعريف الأنماط القيادية.....
68	7. تطور الأنماط القيادية في مجال الإدارة.....
69	1.7. مرحلة نمط القيادي الشديد.....
70	2.7. مرحلة نمط القيادي اللين.....
70	3.7. مرحلة نمط القيادي الحازم.....
71	8. محددات النمط القيادي.....
71	1.8. خصال القائد.....

73	2.8. خصال المرؤوسين
74	3.8. خصائص المهمة
76	4.8. خصائص السياق الثقافي والاجتماعي والسياسي المحيط بالمنظمة
78	9. نظريات القيادة
79	1.9. المدخل الفردي
83	2.9. المدخل الاجتماعي: (The Social Approach)
86	3.9. المدخل المشترك: (The Commun Approach)
88	4.9. المدخل السلوكي (The Behaviral Approach)
88	10. النماذج المفسرة للأنماط القيادية
89	1.10. نموذج جامعة "أيوا" (Iowa)
92	2.10. نموذج جامعة "أوهايو" (Ohio)
93	3.10. نموذج جامعة ميتشيغان (Michigan)
94	4.10. نموذج جامعة كهارفارد (Harfred)
95	5.10. نموذج الخط المتصل (Continuum of Leadership)
97	6.10. نموذج ليكرت (Likert theory)
98	7.10. نموذج "فيدلر" (Fiedler)
100	8.10. نموذج المسار والهدف لـ "هاوس" (House) (The path-Gool theory)
102	9.10. نموذج الشبكة الإدارية سنة 1964 (The Managérial Grid)
105	10.10. نموذج "وليام ريدن" (William Reddin)
107	11.10. نموذج "هيرسلي" و"بلانشرد" (Herse & Blanchard)
110	12.10. نموذج "فروم" و"يتون" (Vroom & Yetton)
112	11. الاتجاهات الحديثة في الأنماط القيادية

112	1.11. النمط القيادي التحويلي
114	2.11. النمط القيادي الاستراتيجي
115	12. المهارات القيادية
117	1.12. المهارات الفنية
119	2.12. المهارات الإنسانية
121	3.12. المهارات الذاتية
122	4.12. المهارات التنظيمية
134	13. معوقات عملية القيادة الإدارية
135	14. أمراض عملية القيادة
135	1.14. أمراض تتصل بالجوانب الفنية للعمل
136	2.14. أمراض تتصل بعملية اتخاذ القرار
137	3.14. أمراض تتصل بإدارة العلاقات الإنسانية
138	4.14. أمراض تتصل بالعلاقات مع الوصاية:
139	5.14. أمراض خاصة بإدارة الوقت
139	6.14. أمراض تتعلق بتطبيق القوانين واللوائح:
140	7.14. أمراض خاصة بعملية التواصل
140	8.14. أمراض تتعلق بالفساد والانحراف الأخلاقي
142	15. أسباب حدوث أمراض القيادة
145	خلاصة الفصل

### الفصل الثالث: التمكين

149	تمهيد
149	1. التعريف بالتمكين

149.....	1.1. التعريف اللغوي
149.....	2.1. التعريف الاصطلاحي Empowerment
151.....	2. نشأة وجذور مفهوم التمكين
151.....	1.2. المدرسة الكلاسيكية
153.....	2.2. المدارس السلوكية للإدارة
158.....	4.2. إدارة الجودة الشاملة
159.....	3. المفاهيم المرتبطة بالتمكين
159.....	1.3. التمكين وتفويض السلطة
160.....	2.3. التمكين والمشاركة
160.....	3.3. التمكين والإثراء الوظيفي
160.....	4.3. التمكين والثقة
161.....	5.3. التمكين والقيادة
161.....	4. خصائص التمكين
162.....	5. مبررات وأسباب التمكين
163.....	6. أنواع التمكين
164.....	7. أبعاد التمكين
165.....	8. أهمية وأهداف التمكين
165.....	1.8. أهمية التمكين
167.....	2.8. أهداف التمكين
168.....	9. نماذج التمكين
168.....	1.9. نموذج (Conger and Kanugo, 1988)
170.....	2.9. نموذج (Tomas and Velthous)

172.....	3.9. نموذج قاندرز (Gandz 1990)
173.....	4.9. نموذج سبيترز (Spritzer,1995)
174.....	5.9. نموذج (Hartline and Ferrell, 1996)
175.....	6.9. نموذج (Davis, 2001)
176.....	7.9. نموذج فورد وفولتر (Ford and Fotler)
177.....	8.9. نموذج مدخل تمكين العاملين في تحسين إدارة الأزمات
178.....	10. أسس التمكين
178.....	1.10. مستويات التمكين
179.....	2.10. أساليب نجاح التمكين
183.....	11. معوقات التمكين
188.....	خلاصة الفصل

### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للبحث

189.....	تمهيد
189.....	1. منهج البحث
189.....	2. الدراسة الاستطلاعية
190.....	1.2. ثبات وصدق أدوات الدراسة
191.....	2.2. الارتباط بين العبارات والدرجات الكلية للمحاور التي تنتمي إليها
193.....	3.2. الارتباط بين الدرجات الكلية للمحاور والدرجة الكلية للمقياس ككل
194.....	4.2. الثبات وصدق مقياس أبعاد التمكين
195.....	4.2.1. الارتباط بين العبارات والدرجات الكلية للمحاور التي تنتمي إليها
197.....	5.2. الارتباط بين الدرجات الكلية للمحاور والدرجة الكلية للمقياس ككل
198.....	3. مجتمع البحث

198.....	4. عينة البحث.....
199.....	1.4. وصف عينة الدراسة.....
203.....	5. أدوات جمع البيانات.....
205.....	6. الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث.....
206.....	خلاصة الفصل.....

### الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة وتفسير النتائج

208.....	أولاً: عرض وتحليل نتائج فرضيات البحث.....
208.....	1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى.....
210.....	2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية.....
211.....	3. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة.....
217.....	4. عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة.....
218.....	1.4. الفروق باختلاف الجنس.....
219.....	2.4. الفروق باختلاف السن.....
221.....	3.4. الفروق باختلاف الأقدمية.....
224.....	4.4. الفروق باختلاف المستوى التعليمي.....
226.....	5. عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة.....
226.....	1.5. الفروق باختلاف الجنس.....
228.....	2.5. الفروق باختلاف السن.....
230.....	3.5. الفروق باختلاف الأقدمية.....
232.....	4.5. الفروق باختلاف المستوى التعليمي.....
234.....	ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج فرضيات البحث.....
234.....	1. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى.....

235.....	2. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية.
237.....	3. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة.
241.....	4. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة.
243.....	5. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الخامسة.
243.....	ثالثاً: الاستنتاج العام والاقتراحات.
249.....	الخاتمة
226 .....	المراجع.

الملاحق

الملخصات

## فهرس الجداول

- الجدول 1: الفرق بين القائد والمدير ..... 62
- الجدول 2: جدول يوضح أنماط القيادة حسب " لوين " ..... 89
- الجدول 3: نموذج "فيدلر" للأنماط القيادية..... 99
- الجدول 4: يوضح الفرق بين التفويض والتمكين.....160
- الجدول 5: يبرز الفرق بين المنظمة الهرمية التقليدية والمنظمة في ظل التمكين .....163
- الجدول 6: يوضح أبعاد التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين في مجال التمكين .....164
- الجدول 7: يوضح ثبات مقياس المهارات القيادية عن طريق ألفا كرونباخ.....190
- الجدول 8: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور المهارات الذاتية مع درجته الكلية.....191
- الجدول 9: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور المهارات الفنية مع درجته الكلية .....192
- الجدول 10: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور المهارات الانسانية مع درجته الكلية .....192
- الجدول 11: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور المهارات التنظيمية مع درجته الكلية .....193
- الجدول 12: يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية لمحاور المهارات السلوكية للقائد الإداري مع درجته الكلية .....194
- الجدول 13: يوضح ثبات مقياس أبعاد التمكين عن طريق ألفا كرونباخ.....194
- الجدول 14: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور معنى العمل مع درجته الكلية .....195
- الجدول 15: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الكفاءة الذاتية مع درجته الكلية .....196
- الجدول 16: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور حرية الاختيار مع درجته الكلية .....196
- الجدول 17: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور التأثير مع درجته الكلية .....197
- الجدول 18: يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية لمحاور أبعاد التمكين مع درجته الكلية .....197
- الجدول 19: يوضح مجتمع البحث.....198

- الجدول 20: يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمقبولة للتحليل.....199
- الجدول 21: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....199
- الجدول 22: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن .....200
- الجدول 23: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.....201
- الجدول 24: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي .....202
- الجدول 25: يبين البدائل والأوزان للمهارات السلوكية والتمكين.....205
- الجدول 26: نتائج تحليل آراء العاملين في شركة الاسمنت عين التوتة حول ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية.....208
- الجدول 27: نتائج تحليل آراء العاملين في شركة الاسمنت عين التوتة حول درجة تمكين جماعات العمل .....210
- الجدول 28: يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين متغيري المهارات السلوكية بأبعاده وتمكين جماعات العمل بأبعاده.....212
- الجدول 29: يوضح نتائج الفروق في استجابات العمال في تقدير المهارات السلوكية للقائد الإداري تعزى لمتغير الجنس.....218
- الجدول 30: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لتحديد درجة اختلاف آراء العمال في تقدير المهارات السلوكية للقائد الإداري تعزى لمتغير السن .....220
- الجدول 31: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لتحديد درجة اختلاف آراء العمال في تقدير المهارات السلوكية للقائد الإداري تعزى لمتغير الأقدمية.....222
- الجدول 32: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لتحديد درجة اختلاف آراء العمال في تقدير المهارات السلوكية للقائد الإداري تعزى لمتغير المستوى التعليمي.....224
- الجدول 33: يوضح نتائج الفروق في استجابات العمال في تقدير مستوى التمكين تعزى لمتغير الجنس.....226
- الجدول 34: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لتحديد درجة اختلاف آراء العمال في تقدير مستوى التمكين تعزى لمتغير السن .....228

الجدول 35: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد درجة اختلاف آراء العمال في تقدير مستوى التمكين تعزى لمتغير الأقدمية ..... 230

الجدول 36: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد درجة اختلاف آراء العمال في تقدير مستوى التمكين تعزى لمتغير المستوى التعليمي ..... 232

# فهرس الأشكال

- الشكل 1: مصادر التأثير عند القائد..... 52
- الشكل 2: أبعاد السلوك القيادي حسب (Hemphil)..... 53
- الشكل 3: مصفوفة القيادة والإدارة حسب (Kotter)..... 61
- الشكل 4: محددات النمط القيادي ..... 78
- الشكل 5: العوامل الموقفية المؤثرة على النمط القيادي..... 85
- الشكل 6: الأنماط القيادية وعلاقة القائد مع مرؤوسيه ..... 92
- الشكل 7: نموذج جامعة أوهايو في أنماط القيادة..... 93
- الشكل 8: نموذج جامعة ميتشجان للأنماط القيادية..... 94
- الشكل 9: نموذج نموذج الخط المتصل للأنماط القيادية..... 96
- الشكل 10: نموذج المسار والهدف لـ "هاوس" في دراسة الأنماط..... 101
- الشكل 11: نموذج الأنماط القيادية حسب الشبكة الإدارية لـ "بليك" و"موتون"..... 105
- الشكل 12: نموذج "ريدن" ثلاثي الأبعاد للأنماط القيادية ..... 107
- الشكل 13: نموذج "هيرسي" وبلان" للنمط القيادي ..... 109
- الشكل 14: نموذج "فروم" و"يونتن" للأنماط القيادية النموذجية..... 112
- الشكل 15: المهارات القيادية للمستويات المختلفة..... 123
- الشكل 16: أمراض القيادة..... 142
- الشكل 17: يوضح مختلف الخطوات المتعلقة بالتمكين كعملية إدارية..... 169
- الشكل 18: يوضح النموذج المعرفي للتمكين..... 172
- الشكل 19: يوضح نموذج التمكين كعملية إدارية..... 174
- الشكل 20: يوضح نموذج التمكين بمنظور تسويقي..... 175

- الشكل 21: يوضح كيفية التدرج في تبني استراتيجية التمكين ..... 178
- الشكل 22 : يوضح تفاوت برامج التمكين في المنظمات..... 179
- الشكل 23: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس..... 200
- الشكل 24: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن..... 201
- الشكل 25: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية..... 202
- الشكل 26: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي ..... 203
- الشكل 27: يوضح درجة ممارسة المهارات السلوكية لدى القائد الإداري من وجهة نظر عينة الدراسة، وترتيب أبعادها بناء على الفرق بين المتوسطات. .... 209
- الشكل: 28 يوضح درجة تمكين جماعات العمل من وجهة نظر عينة الدراسة وترتيب أبعادها بناء على الفروق بين المتوسطات..... 211

# مقدمة

تعتمد المنظمات في القيام بأنشطتها وتحقيق أهدافها على المورد البشري، والذي يعتبر أهم عنصر في العملية الإنتاجية، نظرا لما يقدمه من معلومات واقتراحات وابتكارات، لذلك توجهت الإدارة المعاصرة إلى مساعدته على تقديم أفضل ما لديه برغبة وقبال وتحمل للمسؤولية، مبادرا إلى زيادة عطائه وتطوير إدائه، بما يحقق أهداف المنظمة ونموها وتطورها.

إذ تنطلق الإدارة الحديثة في اهتمامها بالتنمية البشرية من اعتقاد علمي سليم أن الانسان لديه طاقات وقدرات ذهنية تفوق كثيرا ما يتم استغلاله أو الاستفادة به فعلا في مواقع العمل المختلفة، وأن الاستفادة القصوى من تلك القوة الذهنية هي المصدر الحقيقي لتميز المنظمات وقدرتها على تحقيق إنجازات باهرة غير تقليدية. (السلمي، 2000، ص 4)

وحيثما نتكلم على العنصر البشري لا نقصد بذلك العامل المهني المنفذ للمهام البسيطة وفي المستويات الدنيا فقط، بل جميع العاملين في مختلف التخصصات الادارية والتقنية والفنية، وجميع المستويات التنفيذية والقيادية، هذه الأخيرة التي تلعب دورا مهما في عملية التوجيه والتأثير في الفرد والجماعة، نتيجة التفاعل الاجتماعي والتنظيمي بينهم سواء في التنظيمات الرسمية منها وغير الرسمية.

وتعد القيادة الإدارية قضية محورية لأية منظمة في جميع مستوياتها التنظيمية، حيث أضحت مهارات التعامل مع الآخرين جزءا لا يتجزأ من المهارات المطلوبة للقيادة الفاعلة، ففي حين كان ينظر إلى القادة في الماضي على أنهم أداة للضبط والسيطرة والرقابة المحكمة فحسب، إلا أنه في منظمات اليوم أصبح الدور التحفيزي والملهم للقيادة مرتكزا محوريا في دورهم القيادي، وقد فرض هذا الدور المتطور للقيادة على المنظمات المعاصرة التركيز على تطوير هذه المهارات لدى القادة الحاليين والتأكد من وجود هذه المهارات لدى المرشحين للمواقع القيادية لمواكبة متطلبات العصر، ومن هذا المنطلق اتجهت بحوث القيادة الإدارية إلى البحث عن الخصائص والسلوكيات المطلوبة عند القادة بما يتلاءم مع أدوارهم المتجددة حتى يستطيعوا أن يتقنوا أدوارهم القيادية في منظمات اليوم بنجاح. (كنعان، 2009، ص 5)

وانطلاقا من مكانة القائد الإداري في المنظمات الرائدة وفي مختلف المجالات والصناعية بالأخص لكبر حجمها وكثرة هيكلها وتعداد مواردها البشرية، ونظرا للدور التي يقوم القائد الإداري في هذه المنظمات، وعلاقته بالعاملين فيها، إذ تعتمد القيادة الإدارية على درجة التفاعل بين القائد وغيره من الأفراد والجماعات من خلال مجموعة من المهارات السلوكية؛ ذاتية، فنية، إنسانية، وتنظيمية وعلاقتها بجماعات العمل، ولما لتلك المهارات من آثار إيجابية على الجماعة، كرفع مستوى الأداء، الإبداع، الكفاءة، وتحقيق

الرضا الوظيفي والولاء والانتماء الوظيفي، هذه المزايا كلها لا تتحقق إلا بتمكين هذه الجماعات لتكون رغبة في رفع مستوى أداء المنظمات ورفع الإنتاجية.

فمن المهم للإداري أن يجمع بين الموصفات القيادية إلى جانب ما يتمتع به من سلطة قانونية، أو الحق الذي يخوله إياه المركز الوظيفي، هذا إذا ما أريد لأي مؤسسة أن تتطور وتتقدم، وخاصة في عصر المنافسة الشديدة، وزيادة التوقعات من القيادات على مختلف المستويات. (القيوتي، 2004، ص 286)

إن دراسة العلاقة بين المهارات القيادية وتمكين جماعات العمل في المؤسسة الصناعية ينبغي أولاً معرفة درجة ممارسة المهارات القيادية من طرف القادة الإداريين من جهة، ومن جهة أخرى درجة ممارسة التمكين لدى جماعات العمل، ومن ثم البحث في العلاقة الترابطية بين هذه المهارات ومستوى التمكين لدى جماعات العمل الإداريين والعاملين في المنظمة، من وجهة نظر العاملين وانطباعهم من ممارسات القادة معهم، وتفاعلهم معها سلباً أو إيجاباً وانعكاسها على مستوى التمكين عندهم في معظم مستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة، ومشاركة العاملين لها في عملية اتخاذ القرار، ومحصلة أن ازدياد ممارسة المهارات القيادية من طرف القادة الإداريين يزيد مستوى تمكين جماعات العمل، ويزيدهم ولاء للمنظمة، ويشجعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات على تنشيط سلوكياتهم الإبداعية بالعمل وكل ذلك يؤثر إيجابياً على فاعلية المنظمة.

وللتحقق من أهداف البحث تم تقسيم البحث إلى جانبين: جانب نظري وجانب تطبيقي ميداني.

الجانب النظري ويحتوي على عدة فصول وهي كالتالي :

الفصل الأول يشتمل على تقديم مدخل عام للبحث، من خلال تحديد مشكلة البحث، وأهدافه وأهميته، حدود البحث المكانية والزمانية والموضوعية، ضبط مفاهيمه والتعريف الإجرائي لمتغيراته، الدراسات السابقة والتعقيب عليها مبيناً موقع البحث من الدراسات السابقة، فرضيات البحث، بينما تناول الفصل الثاني القيادة الإدارية والمفاهيم المتداخلة معها، عناصر القيادة الإدارية، المهارات القيادية، مصادر القيادة، معوقات عملية القيادة الإدارية، أمراض عملية القيادة وأسباب حدوثها، الأنماط القيادية مراحل تطور النمط القيادي، محددات النمط القيادي، المداخل النظرية لدراسة الأنماط القيادية، النماذج المفسرة للنمط القيادي، الاتجاهات الحديثة في الأنماط القيادية.

في حين خصص الفصل الثالث فقد خصص لتعريف التمكين، نشأة وجذور مفهومه، المفاهيم المرتبطة به، النظريات المفسرة له، خصائصه، مبرراته وأسبابه، أنواعه، أبعاده، أهميته وأهدافه، نماذج، أسسه، مستوياته، أساليب نجاحه، متطلباته، خطوات تنفيذه، فوائده ومزاياه، معوقاته.

أما الجانب التطبيقي أو الميداني فقد ضم الفصل الرابع، الذي خصص للإجراءات المنهجية للبحث، وتم التطرق فيه إلى المنهج المستخدم في البحث، الدراسة الاستطلاعية، مجتمع البحث وعينته وخصائصها، كما تم التطرق إلى الأساليب الإحصائية المعتمدة في البحث.

كما خصص الفصل الخامس لعرض نتائج البحث وتحليلها في إطار فرضيات البحث، ومناقشة مختلف نتائج البحث من حيث قبول أو رفض الفرضيات، ومناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء ما أسفرت عليه الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، وانتهى البحث باستنتاج عام، مع ذكر بعض التوصيات والاقتراحات الميدانية لغرس ثقافة التمكين في المنظمات، وتفعيل دور المهارات السلوكية لدى القادة الإداريين في ذلك، وجعلها معيارا في انتقاء القادة لتولي المناصب العليا في المنظمات

## الفصل الأول: الإطار العام للبحث

1. مشكلة البحث
2. أهداف البحث
3. أهمية البحث
4. حدود البحث
5. ضبط مفاهيم البحث والتعريف الإجرائي لمتغيراته
6. الدراسات السابقة والتعقيب عليها
7. فرضيات البحث

## 1. مشكلة البحث

مع دخول الألفية الثالثة، وما تميزت به من تغيرات متسارعة، وتحولات جذرية مست جميع المنظمات بمختلف أنواعها وفي مختلف إداراتها ومستوياتها، بما يسمح لها بالمحافظة على بقائها، واستمرار نموها وتطورها في ظل المنافسة الشديدة، قد أصبح لزاما عليها أن تتبنى مناهج ومداخل حديثة تواكب وتساير بها هذه التغيرات والتحولات.

وكاستجابة منطقية لذلك حولت المنظمة اهتماماتها من رأس مالها المادي كأدوات الإنتاج، وهياكل المنظمة واكتساب التكنولوجيا، إلى اهتمامها بالرأس المال البشري والفكري، والتركيز على الموارد البشرية التي تعتبر أساس نجاح المنظمات وفشلها، لما تشكله من جماعات عمل منسجمة تسعى إلى تحقيق أهدافها وأهداف المنظمة من خلال بناء فرق العمل، ولما تمتلكه من طاقات كبيرة لو تم استغلالها بصورة أفضل، وتعطى لها مساحة كبيرة من الاستقلالية والابداع والتميز، والحرية والمشاركة في القرارات التي تهمهم وتهم المنظمة، وتعطيهم القوة لبذل المزيد من الجهد والعمل بفعالية أكبر، وهذا لا يتأتى إلا بتمكين هذه الجماعات والأفراد.

فمن بين الافتراضات التي تستند عليها المنظمات التمكينية هو عمل الجماعة وفرق العمل، فالمشاكل التنظيمية في إطار هذا الافتراض يمكن أن تحل من خلال شخص يعمل بمفرده، ولكن في ظل التحديات الجديدة والمشاكل التي تظهر، فإن الأفراد يجب من الطبيعي أن يجتمعوا في فرق مرنة بدون حواجز المكانة أو الهراركية لحل المشكل في نطاق أهداف وقيم المنظمة.

وبذلك، يأتي التمكين كلبنة أساسية ومقصد سليم يُمكن العاملين من ممارسة السلطة الكاملة التي يقرها منصب العمل، وتحمل مسؤولية وظيفتهم، ليشكل بذلك أحد الأعمدة التي تقوم عليها استراتيجية المنظمة لمواجهة التحديات والتطورات، ليفرض أنماطا وسلوكيات تتناسب وطبيعة الوظائف في الوقت الحالي، ودرجة تعقيدها، واستقلاليته على اعتبار أن شاغل الوظيفة من منطلق الاتجاه الديمقراطي، يمارس اتخاذ قرارات هي الأخرى تتناسب مع طبيعة الوظيفة، والدور الذي يلعبه الموظف والسلطة الممنوحة له بحكم المنصب الذي يشغله.

والتمكين استراتيجية إدارية تستخدم لحث الافراد العاملين وتشجيعهم بما فيهم المديرين لغرض توفير مهاراتهم الخاصة ومهاراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفعالية خدمة لأهداف المنظمة وغاياتها. (الدوري، صالح، 2009، ص69-70).

ومن أجل تطبيق هذه الاستراتيجية يجب إحداث مجموعة من التغييرات التنظيمية في ثقافة المنظمة، وأنظمتها وطرق ادارتها من طرف قادة اداريين واعوان بحجم التغييرات، قادرون على تحريك هذه الجماعات والتأثير فيها بما يحقق الأهداف العامة للمنظمة، والأهداف الخاصة بجماعات العمل. خصوصا وأن التمكين يتطلب أفراد ذوي مهارات عقلية وإبداعية واجتماعية بالإضافة إلى المهارات الفنية.

إن القيادة الإدارية هي عملية تفاعلية تحدث بين القائد الإداري وجماعة العمل، من خلال سعيهم إلى تحقيق أهدافهم المشتركة، وذلك من خلال القدرة على التأثير فيهم بمجموعة من المهارات والممارسات، سواء أكانت فنية، عقلية، فكرية أو معرفية، أو تواصلية مبنية على الإقناع والطرق التحفيزية التي تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة، لا عن طريق إجبارهم على إنجاز أعمالهم من خلال سلطته وقوة منصبه، ولا باتخاذ القرارات المتفردة واصدار ما شاء من الأوامر والتعليمات.

وتعددت النظريات التي تناولت أنماط السلوك القيادي وفعاليتها في تحسين أداء الأفراد والمؤسسات نتيجة لأبحاث عديدة تميز بها الفكر الإداري والتنظيمي الكلاسيكي والحديث، وقد كللت جهود هذه الأبحاث بتغيير مسار الباحثين في هذا المجال ببحثهم عن تطوير نظريات ونماذج جديدة في القيادة تأخذ بعين الاعتبار التغييرات الموقفية في المنظمة على افتراض أن فعالية القائد هي نتاج تفاعل متغيرات من أهمها: النمط القيادي، وشخصية القائد والمرؤوسين.

وبهذا يتضح أن القيادة الادارية تتطلب أن تتوفر في الأشخاص الذين يتولونها أن يمتلكوا الكثير من المهارات التي تمكنهم من إدارة المؤسسات وتحقيق أهدافها، ورفع انتاجية الأداء، وتحقيق أهداف العاملين وضمان نوعية عمل مستمرة وفعالية ادارية تنظيمية دائمة. (الشهري، 2015، ص 5)، وبالتالي فإن نجاح أي منظمة أو فشلها يتوقف على الدور الذي يقوم به القائد الاداري من خلال تلك المهارات والممارسات التي يتبناها في عمله داخل المنظمة سواء كانت انتاجية أو تجارية، أو خدمتية.

وتعتبر المنظمات الصناعية أكثر المنظمات استقطابا وتوظيفا للعاملين من جهة، ومن جهة أخرى فالصناعة هي التي تصنع الريادة وبها يقاس تقدم الدول، وعليه تسعى قياداتها إلى وضع الاستراتيجيات والاهتمامات المناسبة لنجاح المنظمات واستمرار الميزة التنافسية لها، ومن بين اهتمامات المنظمات الحالية مهارات التعامل مع الأفراد على نحو مختلف إذا ما أرادت الاستثمار فيهم، وتطرق العديد من الدراسات إلى دراسة المهارات القيادية منها دراسة الأغا (2008)، الجابري(2009)، قويدر (2017) في منظمات خدمتية مختلفة، وتطرق إلى مدى توافر تلك المهارات في تلك المنظمات، مؤكدة على التوجه نحو ممارستها بما يتماشى مع رؤية الأفراد وجماعات العمل، باعتبارهم موارد بشرية لها طموحاتها وحاجاتها واتجاهاتها وقيمها

الخاصة، وأروها التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار في حالة توجيه وضبط سلوكها التنظيمي خاصة في حال تبني مفاهيم ومناهج جديدة قد يكون التمكين واحد منها، الذي يعبر عن مجال واسع من الممارسات التي تعطي مسؤوليات وسلطات أكبر للأفراد من المستويات غير القيادية كجماعات العمل.

وعلى هذا الأساس جاء بحثنا الحالي ليربط المهارات السلوكية للقائد الإداري في المؤسسة الصناعية وعلاقتها بتمكين جماعات العمل، ومعرفة درجة ممارسة كل من المهارات السلوكية وتمكين جماعات العمل وبناء على ما سبق كانت التساؤلات التالية:

1. ما هي درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية في شركة عين التوتة للإسمنت من وجهة نظر العمال؟

2. ما هي درجة تمكين جماعات العمل في شركة عين التوتة للإسمنت من وجهة نظر العمال؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية بين المهارات السلوكية لدى القائد الإداري وتمكين جماعات العمل في شركة عين التوتة للإسمنت؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في استجاباتهم لبند استبيان المهارات السلوكية للقائد الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الأقدمية، المستوى العلمي)؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في استجاباتهم لبند استبيان التمكين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، سنوات الأقدمية، المستوى العلمي)؟

## 2. أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى تحليل العلاقة بين المهارات السلوكية للقائد الإداري وأبعاد تمكين جماعات العمل في المؤسسة الصناعية من وجهة نظر العمال وينبثق من هذا الهدف، الأهداف الفرعية التالية:

1. تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم التمكين وأبعاده في المؤسسة التنظيمية محل الدراسة الحالية.

2. التعرف على المهارات السلوكية للقائد الإداري ( الإنسانية، الفنية، الذاتية، والتنظيمية).

3. التعرف على درجة ممارسة المهارات السلوكية لدى القادة الإداريين في شركة الاسمنت عين التوتة ولاية باتنة.

4. التعرف على درجة ممارسة أبعاد التمكين لدى جماعات العمل في شركة الاسمنت عين التوتة ولاية باتنة.

5. الكشف عن العلاقة بين المهارات السلوكية لدى القائد الإداري (الإنسانية، الفنية، الذاتية، والتنظيمية) وأبعاد تمكين جماعات العمل في المؤسسة الصناعية.
6. الكشف على الفروق بين أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات السلوكية للقائد الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية ( الجنس، السن، الأقدمية، المستوى العلمي).
7. الكشف على الفروق بين أفراد عينة الدراسة في تقدير مستوى التمكين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الأقدمية، المستوى العلمي).
8. تقديم بعض الاقتراحات اللازمة لأصحاب القرار، التي تعكسها الدراسة الحالية، والتي تهدف إلى توضيح مفهوم التمكين وإزالة المخاوف من تطبيقه كممارسة تنظيمية في مؤسساتنا الجزائرية.
9. قد تعمل نتائج هذه الدراسة كمثير يتحول من خلالها القائد الإداري من مدير إلى قائد يؤثر بما لديه من مهارات سلوكية لا بالأوامر وسلطة المنصب، والعمل على تطوير هذه المهارات وتعميمها لدى جميع القادة الإداريين.

### 3. أهمية البحث:

- تبرز أهمية البحث من أهمية الموضوع الذي سيتناوله، وهو موضوع يضيف بحداثته أهمية خاصة في الجانب النظري وتطبيقا، حيث يعد التمكين من المواضيع التنظيمية الهامة التي تسعى المنظمات إلى تبنيها خاصة تلك التي تهتم بمجال الإدارة المفتوحة، والتي تسمح بمشاركة العاملين في إدارة منظماتهم وتمكينها من استغلال الفرص ومواجهة التحديات وزيادة قدرتها التنافسية.
- كما تبرز أيضا أهمية البحث من أهمية وسمعة المؤسسة ميدان الدراسة في حد ذاته، حيث تعتبر مؤسسة SCIMAT من أهم المؤسسات الصناعية التي تنشط على مستوى شرق الوطن، وهي إحدى أهم فروع المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر ( GICA ) سواء من حيث الانتاج أو رقم الأعمال، وباعتبارها مؤسسة تتمتع بالاستقلالية في القرارات على كافة المستويات وتسير من طرف مجلس الإدارة، حازت العديد من شهادات الجودة منها(شهادة ISO 9002 للتسيير سنة 2000، شهادة ISO 14001 للجودة سنة 2004، شهادة ISO 9001 لإدارة الجودة سنة 2008، شهادة للجودة والبيئة من مؤسسة AFAQ، علامة تاج الجودة المنتج الممنوحة من طرف المعهد الجزائري للتقييس (ANOR)، وهذه الشهادات تدل على مدى حسن تسييرها الإداري، والتقني، وهو ما يجعلها ميدانا مهما للبحث.
- ومما يزيد من أهمية البحث محاولته استقصاء علاقة المهارات السلوكية للقائد الإداري بتمكين جماعات العمل في المؤسسات، خاصة الصناعية منها، ويأتي هذا الربط تماشيا مع المعيار الذي

يتناول مفهوم التمكين من الناحية القيمية، حيث يرى أن التمكين شعور نفسي في المقام الأول، يستمد قوته، وفاعليته من توافر بيئة ملائمة مساندة للعاملين، وقيادة ملتزمة بالمشاركة في المعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرار، وعلى هذا يعد التمكين وفقا لهذا المنظور هو المتغير التابع وليس المستقل، على عكس المعايير الأخرى التي تفسر عملية التمكين، فإعطاء العاملين الحرية في التصرف ينتج عنه شعور بالتمكين، مما يؤثر إيجابيا على مستوى الأداء.

- كما تتماشى أهمية موضوع البحث برغبة واهتمام متزايد بتطبيق أساليب حديثة في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الصناعية العمومية، وإعداد مديريها وتمكينهم لمواجهة تحديات العولمة، والسوق الحرة بما يسمح لها بالاستمرارية، وهنا تتجلى لنا أهمية اعتماد أسلوب إداري فعال يضمن تحقيق أهدافها؛ خصوصا إذا ما اعتبرنا أن أزمة المؤسسات الصناعية هي في الحقيقة فشل تلك المؤسسات في التحكم في مواردها البشرية وعدم قدرتها على اختبار الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وتصحيح مسار إدارة الموارد البشرية يتم بإعادة بعث وتفعيل ممارسات القيادات الإدارية.

#### 4. حدود البحث

- **الحدود البشرية:** جماعات العمل والممثلة في عمال شركة الاسمنت عين التوتة، في جميع أقسامه ورتبهم.
- **الحدود الزمنية للدراسة الميدانية:** من 10 نوفمبر 2018 إلى 15 مارس 2019.
- **الحدود المكانية:** شركة الإسمنت عين التوتة ولاية باتنة.
- **الحدود الموضوعية:** تتمثل في متغيرات البحث أي المهارات القيادية، وأبعاد التمكين، وكذا المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الاقدمية، المستوى العلمي).

#### 5. ضبط مفاهيم البحث والتعريف الإجرائي لمتغيراته

▪ **القائد الإداري:** يعرف الفارس وآخرون القيادة الإدارية على أنها " القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته" (الفارس وآخرون، 2004، ص 268).

ويقصد بالقائد الإداري في هذا البحث هو المسؤول في المؤسسة صاحب الشخصية القوية، القادر على التأثير في العمال، وتوجيههم من خلال مجموعة من المهارات السلوكية التي يبديها أو يقوم بها نحوهم

والمتمثلة في: المهارات الذاتية، الفنية، الإنسانية، الفكرية، والتنظيمية، لكي يستطيع حثهم وتنشيط العمل، وكسب احترامهم وولائهم له وتعاونهم معه، وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم.

▪ **المهارة:** يعرف كنعان المهارة بأنها " القدرة على القيام بعمل من الأعمال بشكل يتسم بالدقة والسهولة والسيطرة فيما يبذله الفرد من جهد ووقت" (كنعان، 2002).

ويقصد بالمهارة إجرائيا في هذا البحث قيام القائد الإداري بأنشطة مختلفة بعقلانية مجندا بذلك جميع موارده لتحقيق أهداف المنظمة بأقل جهد ووقت.

▪ **المهارات الإنسانية:** هي قدرة القائد على التعامل مع المرؤوسين من أجل تنسيق جهودهم وتكوين فرق عمل وتشجيع العمل الجماعي والتعاون بينهم. (دسوقي، 1960).

وتنبثق من المهارات الإنسانية أربع مهارات وهي: الاتصال، تكوين علاقات مع الآخرين، بناء فرق عمل، تقدير الآخرين. (العنزي، 2007).

ويقصد بالمهارات الإنسانية إجرائيا في هذا البحث النشاط الذي يقوم به القائد الإداري من أجل تنسيق الجهود الجماعية، ورفع الروح المعنوية لأتباعه.

▪ **المهارات الذاتية:** تتضمن بعض السمات والقدرات اللازمة لبناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة، وتنبثق عنها أربع مهارات فرعية، تتمثل في القدرات الجسمية، القدرات العقلية، المبادأة، ومملكة الابتكار وضبط النفس. (العبودي، 1984).

ويقصد بالمهارات الذاتية إجرائيا في هذا البحث الصفات والمهارات المتمثلة في النواحي العقلية والمعرفية والخلقية والنفسية المكونة لشخصية المسؤول.

▪ **المهارات الفنية:** ترتبط المهارات الفنية بالمعرفة المتخصصة في مجالات العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة في أداء العمل بالشكل الذي يحقق الهدف الذي يتطلب عدد من القدرات، بالإضافة إلى المعرفة المتخصصة والعلم بطبيعة عمل المنظمة إضافة إلى القدرة على استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة بمهارة وإتقان (النمر وآخرون، 1426 هـ)

ويقصد بالمهارات الفنية إجرائيا في هذا البحث المعرفة المتخصصة في مجال الإدارة، وعلى الفهم والأداء المميز لذلك، له دراية فنية في مجال انجاز الأعمال المختلفة في المنظمة.

▪ **المهارات التنظيمية:** تتمثل المهارات التنظيمية في قدرة القائد على فهم عملة وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف التنظيم وبما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم. (كنعان، 2002).

وتتبع من المهارات التنظيمية أربع مهارات وهي: اتخاذ القرارات، إدارة الوقت، إدارة الاجتماعات واللجان، إدارة التغيير. (العنزي، 2007).

يقصد بالمهارات التنظيمية إجرائياً في هذا البحث قدرة المسؤول على عدالة توزيع العمل داخل التنظيم، ووضع مقاييس للأداء وتحقيق التنسيق بين الأنشطة والإدارات المختلفة، وكذلك إعداد وتطوير الكفاءات البشرية، وكذا تبسيط الأساليب والإجراءات

▪ **التمكين:** يعرف التمكين على أنه " استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة." (Brown and Harve, 2006 P.241).

كما يعرف التمكين على أنه " عملية إعطاء مسؤوليات وسلطات أكبر للأفراد في المستويات الدنيا من خلال التدريب، والثقة والدعم العاطفي والمبادرة لحل المشكلات بطريقة مباشرة دون الرجوع إلى المركز، واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة." (Murrell, 2000, p38).

ويقصد بالتمكين إجرائياً في هذا البحث شعور العاملين بوجود فهم معنى العمل الموكل إليهم، وأنهم يمتلكون الكفاءة للقيام به، وأنهم محل ثقة وتقدير من طرف الآخرين، كما أنهم يمتلكون الحرية والاستقلالية في القيام بأعمالهم والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة، وبالتالي التمكين من التأثير على العمل والشركة، وهذا ما يشجع السلوك الإبداعي عندهم، وتم قياسه اعتماداً على نموذج (Thomes & Velthouse)، للتمكين والذي يتكون من أربعة أبعاد وهي: (Thomes & Velthouse, 1990, p666-680)

▪ **حرية الاختيار:** وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الأفراد في اختيار طرق تنفيذ مهام عملهم، وتؤدي إلى زيادة المرونة والابتكار، ومقاومة الضغوط.

ويقصد بحرية الاختيار إجرائياً في هذا البحث هو أن للعاملين الحرية والاستقلالية في أداء الأعمال الموكلة إليهم، واتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة لمواجهة مشكلات العمل، كما لهم الحرية في إبداء الرأي والمبادأة وإنجاز الأعمال بطرق إبداعية مختلفة.

▪ **الفعالية (الكفاءة) الذاتية:** وتعني قدرة العامل على إنجاز عمله بنجاح، استناداً إلى خبراته ومهاراته ومعرفته.

ويقصد بالكفاءة الذاتية إجرائياً في هذا البحث هو ثقة العمال بأنفسهم ومن طرف الآخرين بأنهم ذوي كفاءة قادرين على أداء الأعمال الموكلة إليهم بمهارة عالية، كما أنهم قادرين على الإبداع في العمل، ومواجهة ضغوطه.

- **معنى العمل:** ويعني إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له ولآخرين وللمنظمة. ويقصد بمعنى العمل إجرائيا في هذا البحث هو شعور العمال بأن الأعمال التي يقومون بها في الشركة ذات معنى وقيمة بالنسبة لهم، والزملاء، الشركة، والمجتمع. وأنهم يعرفون تماما المهام المطلوب منهم للقيام بها، وتصحيح الأخطاء التي تحدث معهم.
  - **التأثير:** ويعني شعور الفرد بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك المتعلقة بعمله.
- ويقصد بالتأثير إجرائيا في هذا البحث هو شعور الأفراد بأن لهم ولأفكارهم ولاقتراحاتهم تأثير على العمل، والزملاء، والشركة، وأنهم محل تقدير فيها.

## 6. الدراسات السابقة والتعليق عليها

### 1.6 الدراسات التي تناولت موضوع القيادة

#### 1.1.6 دراسة محمد (2005) المعنونة " المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية

##### العامة للتربية في محافظة ديالى":

هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى من وجهة نظر الموظفين العاملين معهم، وتشخيص الجوانب الإيجابية والسلبية وتأثيرها لضمان أداء عال وعلاقة إنسانية رصينة مع المرؤوسين حيث ينسجم هذا التوجه مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة والتي تؤكد على امتلاك المديرين للمهارات الأساسية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، في حين كانت عينة الدراسة ممثلة بـ(80) موظفا من أصل (260) موظفا وموظفة، كما اعتمدت على الاستبيان أداة لجمع المعلومات، والتي تم تكوينت من أربع مهارات (الذاتية، الانسانية، الفنية، والتنظيمية)، وتم استخدام الأساليب الاحصائية التالي: الوسط المرجح، معامل الارتباط بيرسون، الوزن المثوي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1. مستوى المهارات القيادية لمديري أقسام المديرية العامة للتربية في ديالى بمستوى (مقبول) وهذا المستوى يشير إلى الاندهاش المشروع ويتطلب وقفة جادة ومراجعة معمقة وشاملة إلى المعايير والأسس التي ينبغي اعتمادها في اختيار مدير قسم.
2. المهارة التنظيمية لمديري الأقسام كانت أفضل المهارات لحصولها على مستوى (جيد) وهو مستوى مازال دون مستوى الطموح.

3. المهارات الذاتية، والإنسانية والفنية لمديري أقسام تربية دىالى بحاجة ماسة إلى تطوير واستهداف حقيقي وبعتماد صيغ وأساليب متنوعة للنهوض بها إلى مستوى أفضل.

ومن توصيات الدراسة:

1. التخطيط العلمي لبرامج تأهيلية وتطويرية لأعداد أفراد لشغل وظيفة مدير قسم كونها وظيفة تتطلب مهارات قيادية وإدارية.
2. اعتماد شروط وأسس يتضمن التعرف فيها إلى المهارات الإدارية مطلباً علمياً وإدارياً عند اختيار مدير قسم في المديرية العامة للتربية.
3. إعداد برامج تدريبية وتطويرية للنهوض بمستوى مهاراتهم إلى الأفضل

**2.1.6. دراسة الحمد (2006)، والمعنونة بـ " أثر الأنماط القيادية للمديرين في تحقيق**

**الجودة الشاملة.**

هدفت الدراسة إلى إبراز دور أنماط القيادة الإدارية في تطوير الأداء في ظل متطلبات الجودة الشاملة، وبيان مستوى الأنماط القيادية والأكثر انتشاراً في المنظمات المبحوثة، وتأثيرها على متطلبات الجودة الشاملة، ومستوى المتطلبات في المنظمات مكان الدراسة، كما هدفت الدراسة إلى الوقوف على طبيعة الأنماط القيادية السائدة، والتعرف على مستوى الإبقاء على متطلبات الجودة الشاملة التي يتم استخدامها، وقد اختير القطاع الصحي مجالاً لتطبيق الدراسة المتمثل في مستشفى الجراحات التخصصية ومستشفى حماية الأطفال، حيث اشتملت عينة الدراسة على (335) فرداً، منهم (33) مديراً و(120) من المرؤوسين و(182) مريضاً، وتوصلت الدراسة إلى تعدد مداخل القيادة الإدارية مع تطور الفكر الإداري إذ أدرك الباحث أن هناك سمات شخصية معينة لا يضمن تواجدها توافر فعالية القيادة، وركزت الدراسة على قياس أثر الأنماط القيادية على تحقيق متطلبات الجودة استناداً على العلاقة كأساس الترابط بين متغيرات كل منهما وتأثيرهما على زيادة احتمالات تحقيق النجاح المنظمي، وتبين أن بعض القادة الإداريين يجهلون الكثير عن ماهية الموضوع ويتداخل لديهم الكثير من المفاهيم والتطبيقات والنمط القيادي المتجه نحو العمل مما شكل فصلاً في النمط القيادي السائد ويتطلب توجيه بعض الاهتمام بتدريب القيادات الإدارية الطبية والإدارية بمستوياتها الثلاث بشكل مكثف في موضوع الأنماط القيادية وإدارة الجودة ومزايا كل منهما وأساليبهما والاطلاع على التجارب العالمية والعربية، وعدم الاعتماد على المعيار المهني (الأطباء، المديرون) في تعيين قادة المستشفى وإعادة النظر بنظام الحوافز وزيادة الصلاحيات الممنوحة للمرؤوسين والاهتمام بتحسين نظام الاتصال، وتخصيص موارد كافية مالية وبشرية لأنشطة التطوير والبحث

### 3.1.6. دراسة الساعدي (2007)، المعنونة بـ " المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي."

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين المهارات القيادية ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات العليا، الوسطى والتنفيذية بالشركات الليبية العاملة في قطاع الصناعة بمدينة بنغازي، حيث اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية النسبية حيث بلغ حجم العينة (165) مديراً. كما استخدم الاستبيان أداة لجمع المعلومات تمثل في استبيان المهارات القيادية، والأداء الوظيفي، واستخدم البرنامج الاحصائي (SPSS)، حيث استخدم المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، معامل الارتباط (بيرسون) لقياس الارتباط بين المهارات القيادية ومستوى الأداء الوظيفي، وتوصلت إلى النتائج التالية:

1. المهارات الفنية الأكثر ممارسة في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية حيث بلغت نسبة الموافقة (45%)، وهذا يشير إلى أن المهارات الفنية هي المهارات السائدة في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية، ثم تأتي بعدها المهارات الفكرية والإنسانية.
2. وجود علاقة ارتباطية بين المهارات القيادية ككل، والأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات العليا، الوسطى والتنفيذية كما يلي:
3. وجود علاقة طردية (موجبة) ضعيفة بين المهارات الإنسانية والأداء الوظيفي للمديرين وهذه العلاقة ليست ذات دلالة إحصائية.
4. وجود علاقة طردية (موجبة) بين المهارات الفنية والأداء الوظيفي للمديرين، أي كلما زادت ممارسة المهارات الفنية، زاد الأداء الوظيفي للمديرين.

في ضوء النتائج التوصيات الآتية:

1. تشجيع المديرين على التوسع في ممارسة المهارات الفنية والفكرية، وذلك لدورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي للمديرين.
2. مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وزيادة التفاعل معهم، وتقبل مقترحاتهم وتفهم مشاعرهم واحتياجاتهم ورغباتهم واستخدام التقنيات الحديثة في العمل من أجل تحقيق نتائج إيجابية في تحسين الأداء الوظيفي للمديرين.
3. ضرورة أن تهتم الإدارات في الشركات الصناعية العامة، بالمهارات الإنسانية لأنه لوحظ من خلال إجابات المديرين أنهم ليس لديهم الدراية الكاملة بالمهارات الإنسانية. وبذلك يجب على هذه الشركات أن تقوم إعطائهم الدورات تدريبية المتخصصة في هذا المجال.

#### 4.1.6. دراسة الطائي(2007) المعنونة بـ " الانماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في

تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية لأراء عينة من المديرين في شركات القطاع

##### الصناعي المختلط

هدفت الدراسة إلى البحث في العلاقة بين الأنماط القيادية والثقة التنظيمية، ومدى تأثير كل نمط من الأنماط القيادية في بناء الثقة التنظيمية وتحقيق الالتزام التنظيمي، وقد قام الباحث في دراسته بتحديد النمط القيادي السائد، مستوى الثقة التنظيمية، ومستوى الالتزام التنظيمي في المنظمات مكان الدراسة، ومعرفة أي نمط أكثر تأثيراً في بناء الثقة التنظيمية وتحقيق الالتزام التنظيمي، كان المجال المكاني للدراسة الشركات الصناعية المختلطة التابعة لوزارة الصناعة والمعادن في العراق (شركة بغداد للمشروبات الغازية، وشركة الهلال الصناعية، والشركة الوطنية للصناعات الكيماوية والبلاستيكية)، أما مجالها الزمني كان في 2006، أما عينة الدراسة بلغت (76) فرداً بنسبة (43.7%) من مجموع العاملين(174)، وأظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين أبعاد نمط القيادة التحويلية والثقة التنظيمية، مما يؤثر على مدى إدراك واهتمام القيادات الإدارية بالثقة التنظيمية للأفراد، كما بينت الدراسة ضعف دور القيادة التبادلية في بناء الثقة التنظيمية للأفراد، كما بنت الدراسة ضعف القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي عند الأفراد، وأوصت الدراسة بقياس أثر استراتيجية الالتزام التنظيمي والرقابة الإدارية في الأداء التنظيمي، وتأثير نمط القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي للمرؤوسين، ودراسة العلاقة بين نمط القائد التحويلي والتبادلي وأثرهما على اتجاهات الأفراد، وتحليل العلاقة بين الأنماط القيادية والقيم الثقافية بين المديرين والمرؤوسين.

#### 5.1.6. دراسة بنتن(2008) المعنونة بـ" القيادة التربوية وأثرها على الكفاية الإنتاجية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة التربوية وأثرها في رفع الكفاية الإنتاجية، واتباع الباحث منهج البحث الذي يقوم على استقصاء المعلومات ودراسة الموضوعات ذات العلاقة من خلال المراجع والكتب التربوية والإدارية والعلمية والنفسية وتتبع الدراسات والبحوث السابقة وتحليلها واستنباط النتائج والبيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن القيادة التربوية الناجحة يمكن استشراف وتصور أهم سماتها من خلال سمات الإدارة المستقبلية:

1. إدارة استراتيجية: تسمح لها بالقدرة على التكيف مع المتغيرات التي تطرأ في بيئتها وكيفية التعامل

معها وإدارتها بكفاءة وفعالية.

2. إدارة معلوماتية: تتيح الاطلاع على أحدث التطورات في مجال العمل التربوي والاستفادة من

التقنيات الحديثة.

3. إدارة ديناميكية ومتحركة: تعمل بمرونة في جو من الحرية والحركة ولديها القدرة على استيعاب مستجدات التقنية الحديثة وقبولها واستخدامها بصورة فاعلة لتحسين وتطوير الأداء ورفع كفاءته.
4. إدارة الأزمات: من خلال التعامل مع المواقف الطارئة، واتخاذ القرارات السريعة والصائبة، مما يتطلب قدرة على إدراك الضغوط وتحديد مصادرها وتحليل أسبابها، وابتكار أساليب للتعامل معها.
5. العلاقات الانسانية: والتي تعمل على الاقناع والبعد عن التسلط والإجبار، لكي يحسن التعامل مع الأفراد، ويحس بمشاعرهم ويؤثر في سلوكهم.

6. ادارة التغيير: من خلال حشد امكانات المؤسسة التربوية والإدارية في أداء الأعمال بأسلوب أكثر كفاءة وأكثر مسؤولية تكمن في القيام بعملية التغيير من ناحية الاستراتيجيات، التشغيل، والثقافة السائدة، نظام الحوافز والمكافآت، وأكثر تقبلاً للتغيير والتطور وتحقق الابتكارات في العمل التي تتميز بالفاعلية والديناميكية والخطوات الحاسمة نحو مستويات جديدة وعالية.

المشاركة في العمل: فالقائد الناجح هو القادر على تكوين فرق العمل وإدارتها والتعامل معها، والتزام المرونة في التوجيه والقيادة، عملية تبادل وتشارك تمكن مجموعة الأفراد من بناء وتدعيم شيء له مغزى وفائدة مكتسبة وهذا ما يتطلب نشر الصلاحيات وإعادة توزيع السلطة وتنمية الثقة لدى الأفراد العاملين.

#### 6.1.6. دراسة الأغا، (2008)، المعنونة بـ "المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة

#### الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري'

هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية المتوفرة والمعيارية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) من وجهة نظرهم. في محافظات غزة وقد تمت الدراسة المسحية للمجتمع عن طريق الحصر الشامل للمسؤولين ممن يحملون المسميات الوظيفية (مديرا، مهندس أول، قائد فريق، مشرف، إداري أول ) والذين يبلغ عددهم (45) مسؤولاً، وقد استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي نظراً لأنه يتناسب مع الظاهرة موضع البحث.ومن أهم النتائج التي توصل إليها:

1. إن كل محاور المهارات القيادية (ذاتية، فنية، تنظيمية، إنسانية، فكرية) مهمة جدا لدى المسؤولين ولكن درجة توفرها لديهم متوسطة.
2. أكثر المحاور القيادية توفراً لدى المسؤولين هو محور المهارات الفنية وأدناها أهمية هو محور المهارات القيادية الإنسانية.
3. أكثر مهارة قيادية أهمية لدى المسؤولين هي مهارة "القدرة على استغلال طاقات المرؤوسين" وأقل مهارة قيادية أهمية لدى المسؤولين هي مهارة " طرح مقترحات لتحسين أعمال اللجان".

4. أكثر مهارة قيادية توفرا لدى المسؤولين هي مهارة "الاهتمام بالمظهر الخارجي" وأقل مهارة قيادية توفرا لدى المسؤولين هي مهارة "القدرة على التفكير الإبداعي".
5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات آراء المسؤولين للمهارات القيادية لديهم من حيث درجتي أهميتها وتوفرها تعزى لمتغيرات (الجنس، فئات العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المستوى العلمي، عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة، الحالة الاجتماعية)، في العموم إلا أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لبعض المهارات القيادية لدى المسؤولين من حيث درجتي الأهمية والتوفر مع بعض المتغيرات.
- 7.1.6. دراسة العمري (2009)، المعنونة بـ ' أنماط القيادات الإدارية وتأثيرها في انجاح المنظمات الحكومية'.

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع القيادة الإدارية للمنظمات العراقية وإيجاد دراسة تحليلية لها، وقد اعتمد الباحث على أكثر الأنماط القيادية قبولا وتأثيرا في المنظمات الناجحة (القيادة التبادلية والتحويلية وإيجاد العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين هذه الأنماط وعدد من المتغيرات ذات الدور الفاعل لنجاح أي منظمة والمتمثلة في (قيادة فريق العمل، التفويض، التحفيز، الإبداع، الاتصال، التفاوض، التغيير، التدريب، والتوجه الاستراتيجي، والقرار). استخدم الباحث المقابلات الشخصية والاستبيان لجمع المعلومات، تم توزيعه على (31) دائرة حكومية عراقية في محافظة ذي قار العراقية، حيث بلغ عدد الاستثمارات الموزعة (500)، وكان عدد الاستثمارات التي تم اعتمادها (454) استثمارا.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها أن تكون هناك طرائق مدروسة وفعالة لتنشيط وتأهيل القائد الإداري للتكيف مع المتغيرات المفاجئة والتي تساعده على توسيع الرؤية في مجال عمله واستشراف المستقبل، وضرورة حماية الاجتهاد لدى القادة الإداريين والوقوف ضد مبدأ رجعية العقوبة على التصرفات الإدارية التي تكتسب الشيء المحكوم فيه والقبول الأولي لها وقت اتخاذها، والاسهام في إنشاء مركز لإعداد القادة للقطاع الحكومي تتولى الوظائف العليا بمستوياتها الثلاث، وتنمية قدرات القيادات الإدارية وتعريفهم بالاتجاهات الحديثة في الإدارة، وتهيئة الفرص لإعادة تقييم دورهم القيادي في ضوء أحداث التطورات العلمية.

## 8.1.6. دراسة السببي (2009) المعنونة بـ "الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في

## ظل متطلبات إدارة التغيير"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة أهمية الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، ودرجة إمكانية ممارستها، وأهم المعوقات التي تحول دون ذلك من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، والكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بأهمية الأدوار القيادية، وإمكانية ممارستها، والمعوقات التي تحول دون ممارستها، وفقاً لمتغيرات الدراسة التالية: (نوع الإدارة، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة في مجال الإدارة، الدورات التدريبية في مجال إدارة التغيير، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية البالغ عددهم (100) فرداً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتمت معالجة بيانات الدراسة باستخدام برنامج (spss) الإحصائي، ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

1. أن الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير مهمة بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة. حيث بلغ المتوسط العام لمحور أهمية الأدوار القيادية (4.35).
2. أن بعد تحفيز العاملين بالإدارة قد احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (4.55)، تلاه بعد القيادة التشاركية في الإدارة بمتوسط حسابي (4.53)، وبعد بناء وتطوير الرؤية المشتركة للإدارة بمتوسط حسابي (4.37)، وجاء بعد بناء الثقافة التنظيمية للإدارة في المرتبة بمتوسط حسابي (4.35).
3. أن إمكانية ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات إدارة التربية والتعليم كبيرة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، حيث بلغ المتوسط العام لمحور إمكانية الممارسة (3.88).
4. احتل بعد تحفيز العاملين بالإدارة المرتبة الأولى من حيث إمكانية الممارسة بمتوسط حسابي قدره (4.08)، تلاه بعد القيادة التشاركية في الإدارة بمتوسط حسابي (4.07)، وبعد بناء وتطوير الرؤية المشتركة للإدارة بمتوسط حسابي (3.92)، ثم بعد وضع استراتيجية لتطوير الإدارة بمتوسط حسابي (3.81)، وبعد بناء الثقافة التنظيمية المشتركة للإدارة بمتوسط حسابي (3.75)، وجاء بعد تهيئة البنية التنظيمية بالإدارة للتغيير في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.55).

ومن التوصيات التي أوصت بها الدراسة:

1. تطوير أساليب التدريب السائدة في إدارات التربية والتعليم بشكل يساعد العاملين على إتقان مهارات إدارة التغيير.
2. تصميم البرامج التدريبية اللازمة لتطوير أداء مديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، والتنسيق مع جهات محلية وعالمية متخصصة في تقديم هذه البرامج.
3. تطوير أساليب التدريب السائدة في إدارات التربية والتعليم بشكل يساعد العاملين على إتقان مهارات إدارة التغيير.

### 9.1.6 دراسة جمعة ونوري (2011)، المعنونة بـ " تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق

الإبداع الإداري " ( دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى).

هدفت الدراسة إلى البحث في علاقة الارتباط والأثر بين متغير القيادة الإدارية ومتغير الإبداع الإداري، إذ تمثلت مشكلة البحث بمدى دور القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري في جامعة ديالى. وقد استخدمت استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم توزيع (44) استمارة لعينة البحث والذي تم اختيارهم عمدياً وبصفة عميد كلية ومعاونيهم ورؤساء الأقسام، كما تمثلت فرضية البحث الرئيسة بوجود علاقة ارتباط وأثر معنوية بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (Spss) إذ استخدمت عدد من الأساليب الإحصائية للتحقق من صحة الفرضية ومنها معامل الارتباط (Person) وتحليل الانحدار البسيط. وجاءت النتائج مطابقة لفرضية البحث، فقد تبين وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري والتي على ضوءها تم صياغة مجموعة من التوصيات:

1. اعتماد وتبني نتائج البحث من قبل كليات الجامعة وضرورة التعرف على المفاهيم الأساسية في البحث (القيادة الإدارية، والإبداع الإداري) وأساليب ممارستها ووسائل التأثير في المرؤوسين.
2. العمل على تنمية وتدريب ورعاية الأفراد العاملين بوصفهم أهم موارد الجامعة، كما إن الأفراد العاملين عليهم أن يتخذوا من مديريهم قدوة لهم.
3. تحلي قادة الكليات (عمداء ورؤساء أقسام) بسمات منها الحساسية تجاه المشكلات، والمثابرة، والمبادرة، والتفويض، والمخاطرة، والمرح والطرافة، .... الخ.

4. تصميم العمل بشكل يثير ويحفز ويمتد ويساعد على بلوغ المستويات الأعلى من الابتكار والإبداع مع العمل على تطوير القدرات القيادية في المرؤوسين (الموظفين) لإثارة دوافعهم نحو التنافس الإيجابي والتفكير الإبداعي.
  5. على القادة الإداريين التابعين للجامعة وكلياتها أن يكونوا رؤية انتقادية هادفة للتحسين المستمر وتنفيذ برامج التغيير من خلال الإبداع.
  6. تشجيع المرؤوسين (الموظفين) من قبل القادة (عمداء الكليات) على الإبداع والتفكير الإبداعي فضلا عن تبني الأفكار المبدعة.
  7. العمل على معرفة وكشف العوامل المؤثرة على الإبداع سلبا وإيجابا للاستفادة منها كتغذية راجعة وجعلها ثقافة لكليات الجامعة وليس كسياسة لمواجهة المشاكل فقط، ويقع ذلك على عاتق القادة والمرؤوسين على حد سواء.
  8. استحداث إدارة للإبداع في كليات الجامعة كافة تعنى بالمبدعين ودراسة كيفية الاستفادة منهم فضلا عن مساعدتهم في تطبيق أفكارهم الإبداعية.
  9. انتهاج وتبني مفهوم التطوير التنظيمي من خلال زيادة قدرة كليات الجامعة في تقبل استراتيجية التغيير وزيادة فاعليتها، إذ من شأن التغيير أن يروج للإبداع الإداري ويساعد على تدريب الأفراد العاملين على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساس ولزيادة الوعي والاهتمام لصياغة أهداف شاملة.
- 10.1.6. دراسة عثمان عمر الشهري (2015) المعنونة بـ: المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**
- هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر المهارات القيادية الإنسانية والفنية والإدارية والفكرية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والتعرف على أثر التخصص والجنس والخبرة والجنسية في تقدير مستوى المهارات القيادية (الإنسانية، الفنية، التنظيمية، والفكرية) لدى رؤساء الأقسام بجامعة الطائف، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة جمع البيانات فيها استبانة للتعرف على درجة توافر المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، حيث تكونت عينة الدراسة من (220) من أعضاء هيئة التدريس حيث تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وكان من أهم النتائج المتوصل إليها:

1. كانت درجة ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات الإنسانية والتنظيمية والفنية والفكرية من وجهة نظر أفراد العينة عالية لجميع المؤشرات.
2. كانت المهارات الإنسانية في الترتيب الأول يليها المهارات الإدارية فالمهارات الفنية ثم المهارات الفكرية، وبصفة عامة فإن المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام متوفرة بدرجة عالية.
3. لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للمهارات الإنسانية، الفنية، التنظيمية) حسب الجنس، في حين جاءت دالة إحصائية للمهارات الفكرية.
4. وجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للمهارات (الإنسانية، الفنية، التنظيمية، الفكرية) حسب متغير الجنسية
5. لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للمهارات (الإنسانية - الفنية - التنظيمية) حسب الكلية في حين جاءت دالة إحصائية للمهارات الفكرية.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول درجة ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية للمهارات (الإنسانية، التنظيمية والفنية) تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمهارات الفكرية والدرجة الكلية وكانت النتائج لصالح الخبرة الأكبر، ومن أهم توصياتها:
  - ضرورة زيادة وعي رؤساء الأقسام الأكاديمية بأهمية المهارات القيادات في تطوير العمل التربوي داخل القسم والكليات.
  - إيجاد وسائل تعمل على زيادة الروابط الفعالة بين الأقسام الأكاديمية داخل الكلية بصفة خاصة والأقسام المناظرة لها في كليات الجامعات الأخرى.
  - تعميم الخطط الاستراتيجية المتميزة عليها للاستفادة منها عند بناء الخطط الاستراتيجية المقترحة لكل قسم وكلية، والعمل على رفع مستوى رؤساء الأقسام الأكاديمية بتقديم البرامج التطويرية من قبل الجامعة والوزارة.

## 11.1.6. دراسة أبو مر (2015) الموسومة بـ "أثر تطبيق برنامج القيادة من أجل المستقبل

على تحسين المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق برنامج القيادة من أجل المستقبل على تحسين المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث، كما هدفت إلى معرفة المهارات القيادية التي تم تدريب مديري المدارس عليها من خلال برنامج القيادة من أجل المستقبل، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات الأساسية للدراسة، وتم استخدام طريقة الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، والمكون من جميع مديري مدارس وكالة الغوث الذين طبق عليهم البرنامج في منطقة رفح التعليمية والبالغ عددهم (39) مديرا ومديرة، وقد تم استرداد (35) استبيان بنسبة (89.7 %). ومن النتائج المتوصل إليها:

1. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق برنامج القيادة من أجل المستقبل، وتحسين المهارات القيادية لدى مديري المدارس.
2. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق برنامج القيادة من أجل المستقبل على تحسين المهارات القيادية لدى مديري المدارس، حيث تبين أن المتغيرين المؤثرين على تحسين المهارات القيادية هما التدريب على تقييم وإدارة أداء الموظفين، والتدريب على قيادة التغيير وإدارته.
3. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات المستجيبين حول أثر تطبيق برنامج القيادة من أجل المستقبل على تحسين المهارات القيادية لدى مديري المدارس تعزى إلى (الجنس، الفئة العمرية، سنوات الخبرة)، بينما توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات المستجيبين تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لحالة ذوي المؤهلات العلمية العليا. وتوصلت إلى عدة توصيات أهمها:

1. تطبيق برنامج القيادة من أجل المستقبل على المديرين المساعدين، وفئة من المعلمين الذين يتميزون بروح القيادة، يتم اختيارهم من قبل المدير والمشرف بناء على معايير معينة، لتأهيلهم لقيادة مدارسهم مستقبلا.
2. استقطاب مدرين جيدين لديهم قدرات قيادية متميزة، من خلال إدراج أسئلة ضمن اختبارات ومقابلات التوظيف، تفحص مستوى المهارات القيادية عند المتقدمين للوظيفة.

### 12.1.6. دراسة القيسي ومحمود (2015) بعنوان "المهارات القيادية وتأثيرها في التخطيط

#### الاستراتيجي: بحث تطبيقي في وزارة التخطيط العراقية"

هدفت الدراسة إلى معرفة المهارات القيادية في وزارة التخطيط العراقية وأهمها للوزارة، ومعرفة العلاقة والتأثير بين المهارات القيادية والتخطيط الاستراتيجي، حيث كان مجتمع الدراسة مكوناً من مجموعة المناصب في الوزارة والمتمثلة في (وكيل وزير، مدير عام، معاون مدير، رئيس قسم)، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، كما تم الاستعانة بنظام الحزم الإحصائية (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت نتائج مجتم البحث أن متغير المهارات القيادية قد حصل على متوسط حسابي عال قدره (3.9) وهو أعلى من المتوسط الفرضي، مما يؤكد أن المهارات القيادية مهمة حسب آراء عينة الدراسة.
- كانت درجة ممارسة المهارات القيادية مرتفعة، حيث حصلت على متوسطات حسابية أعلى من المتوسطات الفرضية، كما كان بعد المهارات الفنية هو أكثر المهارات توافراً لدى أفراد عينة الدراسة تلتها المهارات الإنسانية، والفكرية، وحلت المهارات الذاتية الأخيرة.
- بينت جميع علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة أن هناك علاقات ارتباط قوية ومعنوية بين المهارات القيادية وأبعاده وبين متغير التخطيط الاستراتيجي، مما يشير إلى دور المهارات القيادية في التفعيل الإيجابي للتخطيط الاستراتيجي.
- بينت نتائج البحث أن جميع فرضيات التأثير تشير إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للمهارات القيادية وأبعاده على التخطيط الاستراتيجي وأبعاده، مما يشير إلى أن تبني القادة الإداريين للمهارات القيادية في وزارات التخطيط العراقية للمهارات القيادية يؤثر بشكل مباشر في تحسين التخطيط الاستراتيجي فيها.

### 13.1.6. دراسة قويدر (2017) بعنوان " دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين

#### في الوزارات الفلسطينية."

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، حيث طبقت على الوظائف الإشرافية، والتي تشكل منها مجتمع الدراسة، من خلال التعرف على أهم المهارات الناعمة التي تؤثر على تحسين الأداء، ولتحقيق أغراض الدراسة، قامت الباحثة بجمع البيانات من مصادرها المختلفة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، وكان الاستبيان أداة رئيسية

لجمع المعلومات، حيث تكون المجتمع الأصلي للدراسة من (2624) موظفا، في حين كانت العينة ممثلة في (340) بطريقة طبقية عشوائية، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1. مستوى تطبيق المهارات الناعمة في الوزارات الفلسطينية جيد، بينما مستوى أداء العاملين متوسط.
2. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين المهارات الناعمة وتحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية. وذلك يعود لطبيعة العلاقة الطردية بين المتغيرين.
3. تؤثر المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية وبنسبة عالية.
4. مستوى الأداء يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات 'الاتصال والتواصل، العمل كفريق، إدارة الأزمات، اتخاذ القرار، التخطيط، إدارة الوقت، العمل تحت الضغط) على الترتيب.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين حول المهارات الناعمة في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما لا توجد فروق تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل).
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين حول تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل)، بينما توجد فروق تعزى لمتغيري (العمر، المؤهل العلمي).

## 2.6 الدراسات التي تناولت موضوع التمكين

1.2.6 دراسة كرمية، (2008)، المعنونة بـ "تمكين العاملين دراسة حالة لشركة الاسمنت بسور

الغزلان - SC SEG -

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأساليب المستعملة في إدارة الموارد البشرية، والتعرف على اتجاهات العمال لأجل تطوير المؤسسة، محاولة تقديم صورة عن تمكين العاملين في المؤسسات الجزائرية والبحث في الصياغات الملائمة للتمكين وإيضاح الأسس والمبادئ التي يجب والاعتماد عليها من طرف المديرين لفهم الشروط المناسبة وتهيئتها لتمكين الموظف من خلال استراتيجية بعيدة المدى، حيث طبق البحث منهج دراسة حالة من أجل اسقاط الدراسة النظرية ميدانيا ودراسة مدى تطبيقها ميدانيا في شركة الاسمنت سور الغزلان، حيث كانت أدوات جمع المعلومات المقابلة، الملاحظة، والاستبيان باختيار عينات موزعو على مختلف الدوائر والمصالح، وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من 60 فردا، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن المستجوبين يفضلون العمل في فريق، ويرون أن العمل في فريق يحقق نتائج أكثر من العمل منفردا.
- أن التمكين غير واضح المعالم حيث أنه لا توجد مساحات من الحرية والاستقلالية في أخذ القرارات المتعلقة بالعمل، بل لا بد من الرجوع دائما إلى المسؤول.
- أن المؤسسة لا تعطي للعاملين سلطة أوسع لممارسة نشاطهم، ولا تجعلهم مبادرين في كل عملية إنتاجية، بل يشعرون بأنهم أجراء فقط، ولكن لديهم طاقات داخلية للعمال يجب إخراجها.

### 2.2.6. دراسة يانغ، شوي، (Yang,Choi, 2009) المعنونة بـ 'تمكين الموظف وأداء الفريق:

#### الحكم الذاتي والمسؤولية والمعلومات، والإبداع

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير تمكين العاملين على أداء فرق العمل، من خلال أربعة أبعاد لتمكين (الاستقلالية، المسؤولية، المعلومات، الإبداع). حيث طبقت الدراسة على (176) عاملا فرق عمل البلدية في الولايات المتحدة. وقد توصل الباحثون إلى أن هناك تأثيرا إيجابيا متبادلا بين المتغيرين. وأكثر من (80%) بها من إجابات الباحثين أكدت على أن فرق العمل التي ينتمون إليها لديها درجات عالية من المسؤولية، المعلومات، والإبداع. و(64 %) منهم أكدوا على توافر درجة عالية لهم من الاستقلالية في أداء مهامهم. حيث أن الاستقلالية في اتخاذ القرار تشكل حافزا ذاتيا للعاملين والحوافز الذاتية العالية تؤدي بدورها إلى أداء عالي. كما أن توزيع المسؤوليات على المستويات الدنيا لها كذلك تأثير إيجابي على الأداء. وكذلك اتخاذ القرار يحتاج إلى توافر المعلومات والذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء. وكل هذا سيؤدي إلى الإبداع الذي يشكل الحافز الأحسن في العمل، ما سيؤدي إلى تحسين أداء الفريق أيضا.

### 3.2.6. دراسة صالح والمبيضين (2011) المعنونة بـ "مستوى ممارسة التمكين الإداري في

#### الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة ممارسة التمكين الإداري بتجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة صيغت فرضيتين اثنتين، وطبقت الدراسة على عينة من الشركات الصناعية الكبيرة البالغ عددها (13) شركة أما العينة البشرية فكانت (336) فردا، واعتمدت الاستبانة كأداة أساسية في جمع المعلومات من العينة، وحللت النتائج باستخدام الأوساط المرجحة والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط البسيط واختبار (t-test)، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها: كلما زاد ممارسة التمكين الإداري زاد تجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة على أرض الواقع، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أبرزها: تبني برامج التدريب البيئي والإداري كتقافة داعمة لتجسيد مبدأ التعليم مدى الحياة

وزيادة الوعي بالبيئة وأهمية التمكين في الشركات المبحوثة، وأصدرت تكثيف برامج الرقابة والرصد البيئي من قبل وزارة البيئة على الشركات المبحوثة واعتماد تصنيف لهذه الشركات في ضوء ممارساتها البيئية.

#### 4.2.6. دراسة وشاح (Weshah 2012) المعنونة بـ : "مفهوم التمكين وتفويض السلطة لدى المعلمين في المدارس الأردنية والأسترالية: دراسة مقارنة.

هدفت الدراسة: إلى استكشاف التمكين وتفويض السلطة لدى المعلمين كما يدركها المعلمون في المدارس الأسترالية والأردنية. وتألّف مجتمع الدراسة من جميع المدارس التي تتعاون مع الجامعة الأردنية في عمان وجامعة معهد ملبورن الملكي في ملبورن في كلا البلدين؛ الأردن وأستراليا. حيث تكونت عينة الدراسة من (188) من المدرسين في المدارس العامة بالأردن وأستراليا، (105) من المعلمين الأردنيين و(83) من المعلمين الأستراليين الذين أكملوا الاستبيان نفسه وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها:

1. مستوى التمكين وتفويض السلطة لدى المعلمين في المدارس الأردنية، والأسترالية كان متوسطاً.
2. وأن مستوى التمكين بأبعاده (صنع القرار، الاتصالات، العلاقات البشرية، التنمية المهنية، الاستقلال الذاتي) وتفويض السلطة لدى المعلمين في المدارس الأسترالية أعلى من نظرائهم من المعلمين في المدارس الأردنية.

#### 5.2.6. دراسة عالية وسيف الدين، (2013) المعنونة بـ " أثر التمكين في التطوير التنظيمي،

دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعة الصوفية في بغداد

هدفت الدراسة إلى البحث بين التمكين والتطوير التنظيمي، ومعرفة مدى تأثير تمكين العاملين في تطوير ونجاح المنظمات حيث استخدم الاستبيان أداة لجمع المعلومات، والتي وزعت على عينة عشوائية مكونة من 40 شخصا من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد ومن ابرز النتائج التي توصل اليها البحث:

1. وجود علاقة موجبة بين تمكين العاملين وتطوير المنظمات.
  2. ان قيادة الشركة قيد البحث تولي اهتماما بفكرة تمكين العاملين في الشركة لما له من اثر ايجابي في سلوك واداء العاملين وبالتالي على نجاح وتطور الشركة.
- أما اهم التوصيات فكانت تشجيع الادارات على اعتماد هذا الاسلوب لزيادة رغبة العاملين للعمل بتجاوزهم عن المشاكل التي يمكن ان يتعرضوا لها مع المراجعين وحلها دون الرجوع الى الإدارة العليا.

#### 6.2.6. دراسة النويقة، (2014) المعنونة بـ "أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي

في جامعة الطائف"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تمكين فرق العمل في جامعة الطائف وأثر ذلك في تحقيق التميز التنظيمي من خلال دراسة تطبيقية لتصورات أعضاء فرق العمل في الجامعة والبالغ عددها (19) فريقا. استخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي حيث تم تصميم استبان لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة والتي تم توزيعها على كافة أعضاء فرق العمل واستجاب منهم (110) من أصل (120) موظفا يمثلون كافة أعضاء فرق العمل في الجامعة. بعد جمع البيانات تم تحليلها بالطرق الإحصائية المناسبة وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. وجود مستوى مرتفع لتمكين فرق العمل والتميز التنظيمي حسب تقدير المستجيبين، واتضح للباحث من خلال النتائج الأولية لهذه الدراسة إن هنالك دافعية لدى العاملين نتيجة مشاركتهم في اتخاذ القرارات ورسم السياسات من خلال مشاركتهم كأعضاء فاعلين في فرق العمل.
2. وجود أثر ايجابي لإبعاد تمكين ( فرق العمل، النفوذ والاستقلالية) على متغير التميز، حيث إن أسلوب فرق العمل من التوجهات الإدارية الحديثة التي تستهدف تحسين الأداء ورفع مستوى الإنتاجية وتحقيق التميز التنظيمي كأحد مؤشرات الأداء المؤسسي.
3. بينت الدراسة إن حملة شهادة البكالوريوس أكثر تقديرا لمستوى تمكين فرق العمل مقارنة مع الفئات الأخرى حيث أنهم يمثلون أكثر فئة في أعضاء فرق العمل وهم الأكثر تقديرا لمستوى التمكين لهذه الفرق نظرا للدور الذي يلعبه هؤلاء في تسيير أعمال الفريق لارتباط ذلك في مؤهلهم العلمي وتخصصاتهم.
4. بينت الدراسة إن الموظفين التنفيذيين من أكثر الفئات تقديرا لمستوى تمكين فرق العمل وذلك نظرا لشعورهم بالدافعية نتيجة مشاركتهم في اتخاذ القرارات ورسم السياسات.

#### 7.2.6. دراسة برني (2014) المعنونة بـ "أثر تمكين العاملين في الأداء الاجتماعي للمؤسسات

الجزائرية" دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة.

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج نظري يتضمن كل من المتغيرين (تمكين العاملين والأداء الاجتماعي)، وتطبيقه على القطاع الصحي في ولاية بسكرة، أين تم التركيز على المقارنة فيها بين المؤسسات الاستشفائية العمومية، والمؤسسات الاستشفائية الخاصة، وذلك من خلال استقصاء أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي لهذه المؤسسات ورصد أهم الفروق بينها، وكذلك أهم الفروق بين المبحوثين من ناحية خصائصهم الشخصية والوظيفية في آرائهم حول درجة ممارسة تمكين العاملين والأداء الاجتماعي لمؤسساتهم.

وقد احتوى النموذج وفقا لأدبيات الدراسة على بعدين لتمكين العاملين وذلك من خلال اعتماد نموذجين رائدين في المجال لكل من Kanter و Spreitzer. التمكين الإداري والذي يحتوي بدوره على ثلاثة عناصر؛ الفرص، الدعم، القوة الرسمية، والتمكين النفسي والذي يحتوي على كل من المعنى، الجدارة، الاستقلالية أو حرية التصرف، التأثير)، أما فيما يخص الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية فقد ركزت الدراسة على أربعة أطراف فاعلة (العاملين، المرضى وجودة الخدمات المقدمة، المجتمع، البيئة). وكان عدد الاستبيانات الصالحة والخاضعة للتحليل الإحصائي 472 استبيانا من مجموع 720 استبيانا موزعا. وبناء عليه توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

الفروق التي حصلت في تمكين العاملين كانت نتيجة للفروق التي حدثت في التمكين الإداري كبعد من أبعاده، لأن الشعور بالتمكين النفسي لم يختلف بين العاملين في القطاعين. وهذه الفروق الحاصلة في التمكين الإداري تُؤوّل إلى بعض الفروق التي حصلت على مستوى عناصره، والتي أبرزها التحليل في كل من عنصر الفرص وعنصر القوة الرسمية الممنوحة للعاملين حيث كانت لصالح المؤسسات الاستشفائية العمومية؛ إذ قدر الفارق في المتوسط الحسابي على التوالي بين المؤسستين بـ 0.64 و 0.63 في بعد التمكين النفسي والذي لم يظهر أي فروق بين القطاعين في اتجاهات المبحوثين، إلا أنها في عمومها اتجهت نحو الحياد، عدا عنصر التأثير الذي كان لمبحوثي القطاع العمومي وجهة نظر مختلفة فيه أين كانوا يحسون بمقدار تأثيرهم في عملهم، فهم وفق إجابات هذا البعد لديهم القدرة على تصحيح الأخطاء التي تحدث في مصالحهم، كما يؤثرون في عمل الآخرين في المؤسسات التي يعملون بها. ورغم التباين الحاصل في القطاعين وبروز القطاع العام على أنه أكثر تمكينا إداريا من القطاع الخاص إلا أنه وفي واقع الأمر لا أحد منهما يمنح العاملين الدرجة الكافية من التمكين الإداري فكل المتوسطات الحسابية التي ظهرت في النتائج اتجهت إما للمحايدة أو لعدم الموافقة. ظهرت علاقة الارتباط إجمالا عالية بين كافة المتغيرات المستقلة (التمكين الإداري {الفرص، الدعم، القوة الرسمية}، التمكين النفسي {المعنى، الاستقلالية، التأثير} ). والمتغير التابع الأداء الاجتماعي وبعدي (الأداء الاجتماعي اتجاه العاملين واتجاه المرضى). بينما الجدارة فقد جاء معامل الارتباط فيها مع هذه المتغيرات التابعة منخفضا خاصة في المؤسسات الاستشفائية العمومية. أما بالنسبة لعلاقة ارتباط المتغيرات المستقلة مع كل من الأداء الاجتماعي اتجاه البيئة والمجتمع جاءت في إجمالها ضعيفة إلى غير معنوية. هناك دورا وأثرا لأبعاد تمكين العاملين في تفسير أبعاد الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية العمومية. أبعاد تمكين العاملين تفسر ما مقداره 60% من التباين الحاصل في المتغير التابع الكلي (الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية العمومية)، كما أنها تؤثر في كافة أبعاده

وبدرجات متفاوتة. بينما في المؤسسات الاستشفائية الخاصة فأبعاد تمكين العاملين تفسر ما مقداره 53 % من التباين الحاصل في المتغير التابع الكلي (الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية الخاصة)، كما أن النتائج أظهرت أنها تؤثر في كل من بعدي الأداء الاجتماعي اتجاه العاملين واتجاه المرضى وجودة الخدمات المقدمة فقط.

### 8.2.6. دراسة وفاء العمري (2015)، المعنونة ب: دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين في المؤسسة الصناعية.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي يلعبه التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين في المؤسسات الصناعية والكشف عن المسببات المؤدية الى التغيير، والكشف عن مدى الترابط بين التغيير والتمكين، وإبراز مجموعة التحولات التي ينبغي إعادة اصلاح المؤسسات على أساسها بما يواكب التغيير. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الملاحظة، المقابلة، والاستبيان أدوات لجمع المعلومات، حيث تكونت عينة الدراسة تم اختيارها بطريقة العينة الطبقية المكونة من (92) عاملاً، مقسمة على النحو التالي: (11) إدارات، (18) عون تحكم، و(63) عون تنفيذ، وكان من أهم النتائج المتوصل إليها: أن للتغيير التنظيمي دور في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية، وهو ما تؤكد قيمة معامل الارتباط سييرمان براون والبدال على وجود علاقة طردية موجبة بين التغيير التنظيمي وتحقيق التمكين والمقدر ب: 0,91، وكذا صدق الفرضية الأولى بنسبة 80 % والفرضية الثانية بنسبة 100%.

### 9.2.6. دراسة سالم (2016)، المعنونة بـ 'متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز من وجهة نظرهم

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع وطبيعة متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة، اعتمد الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة لتحديد متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز، وقد تم توجيه الاستبانة إلى مديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة خلال الفصل الدراسي الأول من العام 2015/2016، حيث طبقت الدراسة على المجتمع بالكامل والمتمثل في جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمديريات التربية والتعليم بغزة والبالغ عددهم (133) مديراً ومديرة، ومن أبرز نتائج الدراسة:

1. درجة التقدير الكلية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمتطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز جاءت بدرجة قليلة بوزن نسبي(41%)، حيث جاء المجال الثالث الاتصال وتدفق

- المعلومات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي ( 54%) بدرجة متوسطة، بينما حصل المجال السابع التحفيز الذاتي على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي نسبي (35%) بدرجة قليلة جداً.
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة لمتطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز تعزى لمتغير الجنس في المجالات التالية: ( المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال وتدفق المعلومات، فرق العمل، التدريب والنمو المهني، التحفيز الذاتي)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجالين التاليين: (التفويض والثقة الإدارية، الدعم الاجتماعي) لصالح الذكور.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة لمتطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز تعزى لمتغير المؤهل العلمي في المجالات التالية: (المشاركة في اتخاذ القرار، فرق العمل، التدريب والنمو المهني، التحفيز الذاتي، التفويض والثقة الإدارية، الدعم الاجتماعي) لصالح حملة البكالوريوس، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال (الاتصال وتدفق المعلومات).
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة لمتطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز تعزى لمتغير سنوات الخدمة في المجالات التالية: (التفويض والثقة الإدارية، المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال وتدفق المعلومات، فرق العمل، الدعم الاجتماعي) لصالح أقل من خمس سنوات، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجالين التاليين: (التدريب والنمو المهني، التحفيز الذاتي).
5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة لمتطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز تعزى لمتغير الدورات التدريبية في المجالات التالية: (المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال وتدفق المعلومات، فرق العمل، التحفيز الذاتي)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجالين التاليين: (التفويض والثقة الإدارية، الدعم الاجتماعي) لصالح أقل من خمس دورات تدريبية.

### 3.6 الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة والتمكين

- 1.3.6. دراسة أندراوس (2008) بعنوان " درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية."

هدفت هذه الدراسة في مضمونها إلى التعرف على درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية. ولتحقيق هدف الدراسة، تم تطوير أداة قياس مكونة من خمسة أجزاء هي: البيانات الشخصية، ومفاهيم الثقة، ودرجة ممارسة مفاهيم الثقة، ومفاهيم التمكين، ودرجة ممارسة مفاهيم التمكين، كما تم استخراج صدق الأداة، والتأكد من ثباتها. تكونت عينة الدراسة من جميع القادة الأكاديميين (رؤساء الجامعات ونوابهم، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام). في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2005-2006 في الجامعات الأردنية الرسمية والبالغ عددهم (468) وبعد تطبيق أداة الدراسة على مجتمع الدراسة، تم استرجاع (391) استبانة.

وقد توصلت الدراسة إلى شيوع كل ممارسة من ممارسات مفاهيم الثقة: دقة المعلومات وتوافرها، إذ أن معظم التكرارات المرصودة على تحقيق مفهوم الثقة وفقراته. وفرص الإبداع وتحقيق الذات، والسياسات الإدارية والسلوك القيادي الذي كانت درجة ممارسته الكلية في مجال السياسات الإدارية والسلوك القيادي ضمن درجة عالية، والقيم التنظيمية السائدة بدرجة عالية. وبينت نتائج الدراسة كذلك شيوع ممارسة مفاهيم التمكين بمجالها الأكاديمي والإداري بدرجة عالية.

### 2.3.6. دراسة الجميلي (2008) المعنونة بـ ' الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين '

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة الإدارية السائدة لدى المسؤولين التنفيذيين في مجلس الشورى، ومعرفة مستويات التمكين السائدة، وبحث عن العلاقة بين النمط القيادي الإداري ومستوى التمكين، والفروق في آراء الخاضعين للدراسة حول محاور الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبيان أداة لجمع المعلومات موزعة على مجتمع الدراسة، نظراً لقلّة عددهم (المسح الاجتماعي)، ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

1. توفر كل من نمط القائد التحويلي، القائد المشارك، والقائد الاستراتيجي لدى المسؤولين التنفيذيين في مجلس الشورى.
2. اتفاق أفراد مجتمع الدراسة على مستويات التمكين في مجلس الشورى وهي سبعة أبرزها سهولة تواصل العاملين مع مديريهم، تسهيل الإدارة أسلوب الوصول إلى المعلومات، تشجيع ودعم الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء، توفير الفرص للموظفين من أجل تنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم.
3. أظهر الخاضعون للدراسة حيادية حول خمس من مستويات التمكين أبرزها: تشجيع الموظفين على المبادرة خارج التعليمات الرسمية، إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال الإدارة، إتاحة الفرصة والحرية للعاملين في تحديد الأسلوب الأمثل لإنجاز أعمالهم.

4. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين الأنماط القيادية الإدارية ومستويات التمكين.

5. أهم المعوقات التي تواجه التمكين محدودة فاعلية نظم الحوافز، محدودة تفويض المديرين لسلطاتهم، عدم مساهمة بيئة العمل في حل المشكلات التي تواجه الموظفين، ثم عدم منح المديرين موظفيهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.

### 3.3.6. دراسة كارتر (Carter 2009) المعنونة بـ "Employees Manager Empowering"

هدفت الدراسة إلى قياس سلوك المنظمات نحو تمكين العاملين، وقد قام الباحث بأخذ مجموعه من المديرين والموظفين عبر (311) شركة في جميع أنحاء الولايات المتحدة وأوروبا والصين، وطرحت أسئلة حول إنتاجية الموظفين عندما يخولون من قبل الإدارة، وأهمية زيادة أدائهم، وقياسه، وكذلك أهمية الاجتماعات، بالإضافة لمنهجية صنع القرار الإداري، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة لبعض النتائج أهمها:

1. معظم الموظفين الأكثر إنتاجية هم المخولون من قبل الإدارة.
2. معظم الشركات تدرك أهمية زيادة أداء الموظفين وقياسه.
3. أن الشركات تعمل باستمرار على الاجتماع مع العمال في كيفية اتخاذ القرار بالمشاركة ما بين العمال والمديرين.
4. أن التمكين يولد زيادة الإنتاجية وينمي الروح المعنوية والالتزام لدى العمال، بالإضافة إلى تشجيع الابتكار والإبداع، وغرس القيم المشتركة لتعزيز وتوفير المناخ الملائم للتعلم والانجاز.

### 4.3.6. دراسة الرقب (2010) المعنونة بـ: علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار مجتمع دراسته من العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واعتمد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات. وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

1. توفر عناصر التمكين في الجامعات الفلسطينية حيث توفرت بعض العناصر بدرجة كبيرة وأخرى بدرجة متوسطة.

2. أن سلوكيات (التأثير المثالي، الحفز الالهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) متوفرة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

3. وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية.

4. وجود فروق ذات دلالة احصائية حول القيادة التحويلية بتمكين العاملين تعزى لمتغير (طبيعة العمل، الجنس، اسم الجامعة، سنوات الخدمة).

وخرجت هذه الدراسة بمجموعة من التوصيات منها:

1. زيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية وتشجيع المديرين على القيام بممارسة عمليات التفويض والتمكين، والعمل على خلق مناخ تنافسي بينهم.

2. ضرورة تعزيز ثقافة تشجيع العاملين على تقديم الأفكار وزيادة الدورات التدريبية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالقائد التحويلي، والاهتمام بسلوكيات وعناصر القيادة التحويلية لزيادة تمكين العاملين.

5.3.6. دراسة الرقاد (2011)، المعنونة بـ " القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الرسمية الأردنية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس.

هدفت الدراسة إلى التعرف معرفة درجة ممارسة القادة الأكاديميين في المجتمعات الرسمية الأردنية للقيادة التحويلية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، وكذلك معرفة درجة ممارسة التمكين لدى هيئة التدريس. أجريت الدراسة على عينة من كل القادة الأكاديميين في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك، ومؤتة، حيث كانت عينة الدراسة ممثلة بـ (30%) من المجتمع الأصلي، والذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدم الاستبيان فيها أداة لجمع البيانات، التي تم تحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. توافر القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين وبدرجة عالية.

2. توافر ممارسة أعضاء هيئة التدريس للتمكين الوظيفي بدرجة متوسطة.

3. وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.01 بين ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية وبين التمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس

6.3.6. دراسة سلامة، (2011)، بعنوان: "العلاقة بين التمكين الإداري لمديري المدارس ودرجة ممارستهم

لأدوارهم الإدارية والفنية من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري لمديري المدارس ودرجة ممارستهم لأدوارهم الإدارية والفنية في مدينة دمشق، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتبويبها وتحليلها، وقامت الباحثة ببناء أداة الدراسة المتمثلة في استبانة لقياس مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، وقياس درجة ممارستهم لأدوارهم الإدارية والفنية، وتألفت الاستبانة من (111) بنداً، موزعة على ثلاث مجالات هي: (التمكين الإداري، الأدوار الإدارية للمدير، الأدوار الفنية للمدير). وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها:

1. بلغ المتوسط الحسابي لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين (3.77) وهو مستوى تمكين مرتفع.

2. بلغ المتوسط الحسابي لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المدرسين (3.72) وهو مستوى تمكين مرتفع.

7.3.6. دراسة محمد سيد عبد الله سيد (2015) المعنونة بـ " أثر الأنماط القيادية على التمكين الإداري بالتطبيق على مستشفيات الصحة النفسية بالقاهرة "

هدفت الدراسة إلى الكشف على النمط الإداري السائد في مستشفيات محل البحث والتعرف أيضاً على النمط القيادي السائد للمديرين ومعرفة أثر الأنماط القيادية للمديرين على مستوى التمكين الإداري بمستشفيات محل البحث، استخدم المنهج الصفي الارتباطي واعتمدت الاستبانة كأداة أساسية في جمع المعلومات من العينة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

▪ وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة للمديرين في مستشفيات الصحة النفسية والتمكين الإداري للعاملين.

▪ " وجود اختلافات جوهرية بين الأنماط القيادية السائدة في مستشفيات الصحة النفسية في نشر وتطبيق مفهوم تمكين العاملين.

ومن توصيات الدراسة:

1. تنمية وتطوير المهارات القيادية للمديرين في كافة الإدارات والأقسام بوضع البرامج التدريبية اللازمة لتنمية تلك المهارات القيادية.

2. على الإدارة اختيار القيادات الإدارية من العاملين الذين تتوفر لديهم سمات القيادة التحويلية والمتمثلة في (الكاريزما / الاستثارة العقلية / الشخصية الإلهامية / الاهتمام الإنساني) باعتبارها أفضل الأنماط القيادية مناسبة لمستشفيات مجال البحث.

3. تدريب القادة بالمستشفيات على التنقل بين الأنماط القيادية المختلفة (التبادلية / التحويلية / الاستراتيجية) حسب الموقف الذي تطلبه طبيعة العمل.
4. أن يعمل القادة بالمستشفيات على الاهتمام بتحفيز الموظفين بالشكل الذي يعمل على زيادة تفاؤلهم تجاه مستقبلهم الوظيفي.
5. إعطاء الموظف المرونة الكافية في أداء وظيفته، وجعل الموظف على استعداد لمواجهة المواقف ومواجهة التحديات في العمل الأمر الذي يعمق لديه مفهوم تطبيق التمكين.
6. زيادة الاهتمام باحتياجات العاملين وتبني استراتيجيات التقدير والتعزيز الإيجابي الذي يؤدي إلى شعور العاملين بالفخر لكونهم يعملون مع قيادات تحترمهم وتهتم بقدراتهم الأمر الذي يؤدي الي جعلهم يدركون معني التمكين لديهم بشكل مرتفع.
7. الاهتمام بتطبيق ونشر مفهوم فرق العمل ذاتية الإدارة لنشر استراتيجية تمكين العاملين، والذي يعمل علي تحول من الأداء الفردي الي الأداء الجماعي.
8. توفير التدريب المناسب عن طريق عقد ورش العمل الملائمة للعاملين في المستويات الإدارية المختلفة لتطوير معارفهم وقدراتهم لزيادة صلاحية العاملين من اجل تعميق ونشر مفهوم التمكين الإداري.
9. منح مزيد من تفويض السلطة للعاملين من خلال مشاركتهم في ووضع اهداف وخطط المنظمة واتخاذ القرار.

### 7. التعقيب على الدراسات السابقة

بعد العرض السابق للبحوث والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، حيث تمت مناقشتها من حيث أهدافها وأساليب اختيار عيناتها والأدوات المستخدمة فيها والوسائل الإحصائية التي اتبعت في تحليل بياناتها والنتائج التي تم التوصل إليها، وقد استفاد الطالب الباحث من تلك الدراسات والبحوث التي عمقت رؤيته النظرية والعملية في صياغة مشكلة البحث الحالي، وكذلك في صياغة أهدافه ومنهجيته وتفسير نتائجه، والاطمئنان على المنهجية المتبعة في التعامل مع البيانات التي حصل عليها من أفراد عينة الدراسة، حيث تباينت الدراسات السابقة من حيث ما يلي:

#### 1. المنهج: من حيث المنهج يمكن تقسيم هذه الدراسات إلى ثلاث مجموعات:

أ. المجموعة الأولى: والتي تناولت المتغير الأول "القيادة"، وتتوعد ما بين دراسات وصفية تحليلية

كدراسة: محمد (2005)، الحمد (2006)، الآغا (2006)، السبيعي (2009)، ودراسة أبو مر

(2015)، ودراسة قويدر (2017)، ودراسات وصفية ارتباطية كدراستي كل من الساعدي، والطائي (2007)، العمري (2009)، ودراسة جمعة والنوري (2011). ودراسة مسحية تمثلت في دراسة الشهري (2015)، والاستقصاء والبحث في المراجع والكتب التربوية والإدارية والعلمية والنفسية وتتبع الدراسات والبحوث السابقة وتحليلها واستنباط النتائج والبيانات في دراسة بنتن (2008)،

**ب. المجموعة الثانية:** وهي الدراسات التي تناولت موضوع التمكين، وتتنوعت ما بين دراسات وصفية مسحية كدراسة: كرمية (2008)، يانغ وشوي (Yang, Choi, 2009)، عالية وسيف الدين (2013)، النويقة (2014)، العمري (2015)، وسالم (2016)، ودراسات وصفية مقارنة كدراسة وشاح (2012)، ودراسة برني (2014)، ودراسات وصفية ارتباطية كدراسة صالح والمبيضين (2011).

**2. المجموعة الثالثة:** وهي الدراسات التي جمعت بين القيادة والتمكين من حيث العلاقة والأثر، وتتنوعت ما بين دراسات وصفية ارتباطية كدراسة كل من: الرقاد (2011)، سيد (2015)، ودراسات وصفية تحليلية كدراسة: أندراوس (2008)، كارتر (Carter 2009)، الجميلي (2008)، الرقب (2010)، وسلامة (2011).

**3. الأهداف:** تباينت وتعددت أهداف الدراسات السابقة التي عُرضت في هذا الفصل من حيث الأسلوب الذي اعتمده في دراستها، فمنها: الاستكشافية، المقارنة، والعلائقية، والملاحظ أيضا أن متغير القيادة الإدارية بأنواعها وأنماطها ومهاراتها تم التطرق إليه في عدة قطاعات مهنية، وبمختلف الرتب والمستويات، حيث كان متغيرا مستقلا، وكان متغير التمكين في أغلب الدراسات السابقة متغيرا تابعا، وهدفت أغلب الدراسات السابقة إلى التعرف على:

- هدفت دراسة محمد (2005) إلى التعرف عن المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة في محافظة ديالى من وجهة نظر العاملين، وتشخيص الجوانب السلبية والايجابية وتأثيرها لضمان الأداء.
- هدفت دراسة الأغا (2006) إلى التعرف على المهارات القيادية المتوافرة والمعيارية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات من وجهة نظر القادة، ومعرفة الفروق في تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) في تقدير المهارات القيادية ومستوى ممارستها.
- في حين هدفت دراسة قويدر (2017) إلى التعرف على نوع آخر من المهارات وهي المهارات الناعمة من خلال التعرف على أهم المهارات الناعمة التي تؤثر على تحسين الأداء من وجهة نظر المشرفين والعمال، ومعرفة الفروق في تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، سنوات الخبرة،

المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مكان العمل) في تقدير المهارات الناعمة ومستوى ممارستها، ومستوى أداء العاملين.

- هدفت دراسة السبيعي (2009) إلى الكشف عن أهمية الأدوار القيادية لمديري التربية في ضوء متطلبات التغيير، ودرجة إمكانية ممارستها، والكشف عن الفروق فيما تعلق بممارسة الأدوار القيادية تبعاً لمتغيري (المؤهل العلمي، نوع الإدارة).
- هدفت دراسة الشهري (2015) إلى التعرف على درجة توافر المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والفروق في تقدير المهارات القيادية تبعاً للمتغيرات (التخصص، الجنس، الخبرة المهنية).
- هدفت دراسة أبو مر (2015) إلى التعرف على أثر تطبيق برنامج القيادة من أجل المستقبل لدى مديري مدارس وكالة غوث، ومعرفة المهارات القيادية التي تم التدريب عليها.
- هدفت دراسة الساعدي (2007) إلى تحديد العلاقة بين المهارات القيادية والأداء.
- هدفت دراسة الحمد (2006)، الطائي (2007)، العمري (2009)، جمعة ونوري (2011) إلى إبراز القيادة الإدارية بأنماطها وأنواعها وعلاقتها وتأثيرها على مجموعة المتغيرات التابعة والتي تعد من بين أهم المتغيرات التي تعد معايير نجاح وتقدم المنظمات الحديثة في ظل المنافسة والتميز مثل الالتزام، الأداء، الجودة الشاملة، إدارة التغيير، والابداع الإداري عند القادة والأفراد العاملين في قطاعات مختلفة: الصحة، الجامعة، الصناعة، والدوائر الحكومية.
- هدفت دراسة كل من كرمية (2008)، يانغ وشوي (Yang, Choi, 2009)، عالية وسيف الدين (2013)، النويقة (2014)، وسالم (2016) إلى الكشف عن مستوى التمكين لدى فرق العمل وتأثير ذلك على مجموعة من المتغيرات وهي على الترتيب الأداء، التطوير التنظيمي، التميز التنظيمي، والتغيير التنظيمي في مختلف القطاعات: التعليم، الصحة، الصناعة، والخدمات. وتحديد الفروق الموجودة بين أفراد عينات الدراسات في تقدير مستوى التمكين تبعاً للمتغيرات الشخصية المتمثلة في (الجنس، السن، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، التخصص).
- هدفت دراسة كل من الرقاد (2011)، سيد (2015) إلى التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري لدى هيئات التدريس ولدى العاملين في المستشفيات، والعلاقة بين نوع القيادة والتمكين، وكذا أثر الأنماط القيادية للمديرين على مستوى التمكين.
- هدفت دراسة بنتن (2008) إلى الكشف عن أثر القيادة الإدارية في رفع الكفاءة الإنتاجية.

- هدفت دراسة كل من أندراوس(2008)، كارتير(2009)، الجميلي (2008)، الرقب (2010)، وسلامة(2011) إلى الكشف عن درجة ممارسة مفاهيم التمكين لدى القادة الإداريين، وقياس سلوك المنظمات نحوه، والتعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى التمكين، والفروق في تقدير مستوياته تبعاً لمتغيرات (الجنس، طبيعة العمل، الخبرة المهنية) في مجموعة من القطاعات كالتعليم، الصحة، الإدارة.
  - هدفت دراسة صالح والمبويضين (2011)، إلى التعرف على علاقة ممارسة التمكين الإداري بتجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية
  - هدفت دراسة وشاح (2012)، ودراسة برني (2014) إلى المقارنة بين مستويات التمكين بين المؤسسات العمومية والخاصة، وبين المؤسسات في بلدين مختلفين (الأردن، استراليا) في مجالي الصحة والتعليم على الترتيب، والتعرف على درجة ممارسة التمكين حسب الخصائص الشخصية والوظيفية.
  - هدفت دراسة العمري(2015) إلى الكشف عن دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين في المؤسسة الصناعية.
- ومن أهداف الدراسات السابقة المذكورة يمكن القول بأن:
- قسم من الدراسات السابقة بحث في المهارات القيادية ودرجة توافرها وعلاقتها بالأداء، والكشف عن الفروق في تقدير المهارات تبعاً لمجموعة من المتغيرات(الجنس، السن، التخصص، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدورات التدريبية)
  - قسم آخر بحث في العلاقة والأثر بين القيادة الإدارية بأنواعها وأنماطها كمتغير مستقل ومجموعة من المتغيرات التابعة بما فيها التمكين، والكشف عن الفروق بين أفراد عينات الدراسات في تقدير مستوى التمكين تبعاً للمتغيرات الشخصية المتمثلة في(الجنس، السن، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، التخصص).
  - قسم آخر بحث في التمكين وعلاقته بمجموعة من المتغيرات غير القيادة الإدارية
  - معظم الدراسات السابقة التي بحثت في المهارات القيادية كانت في ميدان التعليم(المدارس، الجامعات)، وقلتها في ميدان الصناعة.
  - قلة الدراسات التي ربطت بين القيادة الإدارية كمتغير مستقل والتمكين كمتغير تابع خاصة في الوسط الصناعي.

▪ عدم وجود أي دراسة ربطت بين متغير المهارات السلوكية لدى القائد الإداري كمتغير مستقل، والتمكين لدى العمال كمتغير تابع سواء في الميدان الصناعي أو على المستوى الوطني والعربي في حدود علم الباحث.

**4. العينة:** إن عدد أفراد العينة وحجمها وجنسها يتحدد في ضوء أهداف البحث وطبيعة المجتمع المبحوث والمتغيرات الخاضعة للبحث، وفي ضوء ذلك فإن أفراد العينة في الدراسات السابقة تراوحت أعدادهم بين (39) فرداً في دراسة أبو مر (2015) على مديري مدارس وكالة غوث بوصفها حداً أدنى، ودراسة العمري (2009) والتي كان عدد أفرادها (454) فرداً بوصفهم حداً أعلى. ويرجع هذا التباين والاختلاف في عدد أفراد العينة باختلاف مجتمع الدراسة، فكانت الدراسات التي استخدمت العينات الأقل عدداً كانت من وجهة نظر القادة والمديرين في المنظمات، والدراسات التي استخدمت العينات الأكبر عدداً كانت من وجهة نظر العمال والموظفين، كما تباينت طبيعة الوظائف والمهن فمنها ما كان في القطاع العام والخاص كدراسة: برني (2014)، ومنها ما كان مطبقاً على العاملين في مجال الصناعي، كدراساتي كل من الساعدي، الطائي (2007)، كرمية (2008)، كارتر (2009)، عالية وسيف الدين (2013)، والعمري (2015) وفي قطاع التعليم بجميع مستوياته من المراحل الأولى إلى التعليم الجامعي كدراسة كل من محمد (2005)، بنتن (2008)، أندراوس (2008)، السبيعي (2009)، الرقب (2010)، جمعة ونوري، الرقاد، سلامة (2011)، وشاح (2012)، النويقة (2014)، والشهري، أبو مر (2015)، وسالم (2016)، وفي القطاع الصحي كدراسة الحمد (2006)، برني (2014)، وسيد (2015)، وفي قطاع الخدمات والدوائر الوزارية كدراسة، الأغا (2006)، الجميلي (2008)، يانغ وشوي، العمري (2009)، وصالح والمبيضين (2011)، قويدر (2017).

أما من حيث طريقة اختيار العينة كانت العشوائية البسيطة في أغلب الدراسات السابقة والتي كانت من وجهة نظر العمال نحو قادتهم الإداريين، في حين تم اختيار العينة الطبقية في دراسة كل من الأغا (2006)، الجميلي (2008)، كرمية (2008)، السبيعي (2009)، جمعة ونوري (2011)، النويقة (2014)، وأبو مر (2015) والتي كانت من وجهة نظر العمال والقادة الإداريين بمختلف رتبهم ومستوياتهم، واستخدم المسح بالعينة (المسح الاجتماعي) في دراسة كل من الحمد (2006)، الساعدي (2007)، العمري (2015)، وسالم (2016) والتي كانت من وجهة نظر القادة الإداريين أنفسهم من جهة، ولقلة عددهم من جهة أخرى.

أما من حيث الفئات العمرية فقد اتفقت جميع الدراسات السابقة على السن المناسب للعمل، والمتراوح بين 18 سنة إلى 65 سنة، ومن حيث الجنس فكان الاختيار على حسب طبيعة العمل حيث شملت التعليم والصحة والإدارة على الجنسين، أما في الصناعة فقد كان الجنس مقتصرًا على الذكور فقط.

5. أدوات البحث المستخدمة: اتفقت جميع الدراسات السابقة في استخدامها للأدوات التي جمعت من خلالها البيانات، من خلال استخدام استبيانات ومقاييس من إعداد الباحثين أنفسهم، كما أضافت كل من كرمية (2008)، العمري (2009)، والعمري (2015) على الاستبيان الملاحظة والمقابلة.

6. الأساليب الإحصائية: إن الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في أغلب الدراسات السابقة كانت عن طريق استعمال البرنامج الإحصائي (SPSS)، والمتمثلة في التكرارات، الوسط المرجح، معامل الارتباط بيرسون، والوزن المثوي، المتوسطات الحسابية، النسب المئوية، الوزن النسبي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط (T-test)، الأوساط المرجحة

7. النتائج: توصلت الدراسات السابقة إلى مجموعة من النتائج حول القيادة الإدارية والتمكين، ولكون الدراسة الحالية تركز على المهارات السلوكية لدى القادة الإداريين وعلاقتها بتمكين جماعات العمل في القطاع الصناعي كعينة، فإن النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة كانت كما يلي:

- مستوى المهارات القيادية لدى القادة الإداريين التربويين كانت مقبولة، وأن المهارات التنظيمية كانت أفضل المهارات، في حين أن المهارات الفنية والإنسانية بحاجة ماسة إلى تطوير.
- تعدد مداخل القيادة الإدارية مع التطور الفكري الإداري.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المهارات القيادية ككل لدى المديرين والأداء الوظيفي، مع وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين المهارات الإنسانية والأداء، وعلاقة ارتباطية موجبة بين المهارات الفنية والأداء الوظيفي للمديرين.
- كلما زادت المهارات الفنية كلما زاد الأداء.
- مواصفات الإدارة الناجحة هي تلك التي تستخدم إدارة (استراتيجية، معلوماتية، ديناميكية، العلاقات الإنسانية، وإدارة التغيير).
- محاور المهارات القيادية مهمة جدا لدى المسؤولين، ولكن درجة توافرها متوسطة لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية، وأن المهارات الفنية الأكثر توافرا لديهم.

- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية للمهارات القيادية تبعا لبعض المتغيرات الفردية المتمثلة في: (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى العلمي).
- وجود علاقة ارتباطية وأثر بين القيادة الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري.
- درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الطائف للمهارات القيادية عالية، أن المهارات الإنسانية في الترتيب الأول ثم الفنية.
- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات العينة حول ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات الفنية، التنظيمية حسب الجنس.
- الموظفون الأكثر إنتاجية هم المخولون من قبل الإدارة.
- الشركات التي تترك أهمية موظفيها، وزيادة أدائهم تعمل باستمرار على الاجتماع معهم، وكيفية اتخاذ القرار بالمشاركة بين القادة والعمال.
- شيوع ممارسة مفاهيم التمكين بدرجة عالية في الجامعات الأردنية.
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية ومستوى التمكين.
- أهم المعوقات التي تواجه التمكين محدودية الفاعلية، نظام الحوافز، محدودية تفويض المديرين لسلطاتهم، عدم مساهمة بيئة العمل في حل المشكلات، وعدم منح المديرين موظفيهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.
- وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية.
- توافر عناصر التمكين في الجامعات الفلسطينية بدرجات متفاوتة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية تبعا لـ(طبيعة العمل، الجنس، اسم الجامعة، الخبرة المهنية).
- وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة للمديرين في مستشفيات الصحة النفسية والتمكين، مع وجود اختلافات جوهرية بين الأنماط القيادية في نشر وتطبيق مفهوم التمكين.
- أن فرق العمل التي يطبق عليها التمكين تتوافر لديهم درجة عالية من أداء المهام والاستقلالية.
- كلما زادت ممارسة التمكين زاد تجسيد الأهداف الاستراتيجية في وزارة البيئة الأردنية.
- وجود علاقة موجبة بين تمكين العاملين وتطوير المنظمات، لما له من أثر في سلوك وأداء العاملين، وبالتالي نجاح وتطور المنظمة.

- بوجود تمكين فرق العمل تكون هناك دافعية لديهم نتيجة مشاركتهم في اتخاذ القرارات ورسم السياسات.
- وجود أثر إيجابي لأبعاد التمكين على التميز التنظيمي في جامعة الطائف.
- أصحاب المستويات العلمية العليا هم الأكثر تقديرا لمستوى تمكين فرق العمل في جامعة الطائف.
- أن للتغيير التنظيمي دور في تحقيق التمكين في المؤسسة الصناعية، وأنه هناك علاقة طردية بين التغيير التنظيمي وتحقيق التمكين.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير متطلبات التمكين تبعا لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة المهنية، وعدم وجودها تبعا لمتغيري الجنس والتدريب.

#### 8. موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

لقد هدف البحث الحالي إلى الكشف عن المهارات السلوكية لدى القائد الإداري، والمتمثلة في: المهارات الذاتية، الفنية، الإنسانية، والمهارات التنظيمية وعلاقتها بأبعاد تمكين جماعات العمل في المؤسسة الصناعية، وتتمثل هذه الأبعاد حسب نموذج توماس وبلتاوز (Thomes & Velthouse)، في (معنى العمل، الكفاءة الذاتية، حرية الاختيار، والتأثير)، كما تهدف أيضا إلى الكشف على الفروق بين أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات السلوكية لدى القائد الإداري، وكذا الفروق بين أفراد عينة الدراسة في تقدير مستوى التمكين تبعا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، الخبرة المهنية، والمستوى العلمي).

أما من حيث العينة: فالبحث الحالي فتكونت عينته من (210) عاملا في شركة الإسمنت عين التوتة، خلال السنة 2019/2018، بجميع الأقسام والورشات التابعة للشركة، واتفق البحث الحالي في طريقة اختيار العينة مع أغلب الدراسات السابقة، حيث اعتمد الباحث على العينة العشوائية البسيطة وذلك لكونها من وجهة نظر العاملين نحو قادتهم الإداريين.

والملاحظ أن أغلب الدراسات السابقة طبقت على عينة في ميدان التعليم، وبعضها في الصحة والإدارة، في حين أنها اتفقت مع كل من دراسة الساعدي، الطائي(2007)، كرمية(2008)، كارتر(2009)، عالية وسيف الدين(2013)، والعمري(2015)، في اختيار ميدان الصناعة كعينة للدراسة لما للصناعة من أهمية في قياس تطور وتقدم الدول، وبالتالي ضرورة الاهتمام بمواردها البشرية من أجل النهوض بها، كما تميزت هذه الدراسة انها تبحث في المهارات السلوكية للقائد الإداري في المؤسسة الصناعية وعلاقته بتمكين جماعات العمل، ودرجة توافر كل من المهارات السلوكية لدى القادة الإداريين، ودرجة توافر أبعاد التمكين

لدى العاملين ومن وجهة نظرهم، وهذا لم يتم التطرق إليه في الدراسات السابقة خاصة في المجال الصناعي، وعلى المستوى الوطني في حدود علم الباحث.

أما من حيث المنهج فقد اتفق الطالب الباحث مع بعض الدراسات السابقة في تحديد طبيعة المنهج، حيث اعتمد على المنهج الوصفي الارتباطي، كما هو الحال في دراسة كل من الساعدي، والطائي (2007)، العمري (2009)، الرقاد (2011)، صالح والمبعضين (2011)، وسيد (2015)

في حين كانت الأدوات المعتمدة في البحث الحالي انطلاقاً من بناء استبيانين الأول منهما خاص بالمهارات القيادية (الذاتية، الإنسانية، الفنية، والتنظيمية) لدى القادة الإداريين، أما الثاني فيتعلق بأبعاد التمكين (معنى العمل، الكفاءة الذاتية، حرية الاختيار، والتأثير) لدى العمال في مختلف الأقسام والورشات في الشركة، بعد الاطلاع على التراث النظري والدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع البحث. وهو ما يتفق مع دراسة كل من (الأغا، 2006)، الساعدي (2007)، ودراسة (البرني، 2014).

أما من حيث استخدام المتغيرات الديمغرافية الشخصية للبحث فقد اعتمد على تأثير كل من متغيرات (السن، الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي)، وهو ما يتفق مع بعض الدراسات مثل دراسة الأغا (2006)، الجميلي (2008)، السبيعي (2009)، الرقب (2010)، النويقة، برني (2014)، أبو مر، الشهري (2015)، وسالم (2016).

وينظم البحث الحالي إلى مجموعة البحوث والدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية ليكمل ما توصلت إليه نتائج هذه الدراسات، ويضفي الجديد من خلال اختيار موضوع البحث في المؤسسة الصناعية وبالتحديد من وجهة نظر العاملين نحو انفسهم وقادتهم الإداريين.

## 9. فرضيات البحث

1. ترتفع درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية عن متوسطها الفرضي لاستجابات الفرد على استبيان قياس ذلك المعتمد في هذا البحث.
2. ترتفع درجة تمكين جماعات العمل لدى أفراد عينة البحث عن المتوسط الفرضي على استبيان قياس ذلك والمعتمد في هذا البحث.
3. توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية وتمكين جماعات العمل من وجهة نظر العمال.

4. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير المهارات السلوكية لدى القائد الاداري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، سنوات الاقدمية، المستوى التعليمي).
5. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير مستوى التمكين تبعا للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، سنوات الاقدمية، المستوى التعليمي).

# الفصل الثاني: القيادة الإدارية

تمهيد

1. تعريف القيادة
2. القيادة الإدارية
3. القيادة والمفاهيم المتداخلة معها
4. عناصر القيادة الإدارية
5. مصادر القيادة
6. تعريف الأنماط القيادية
7. تطور الأنماط القيادية في مجال الإدارة
8. محددات النمط القيادي
9. نظريات القيادة
10. النماذج المفسرة للأنماط القيادية
11. الاتجاهات الحديثة في الأنماط القيادية
12. المهارات القيادية
13. معوقات عملية القيادة الإدارية
14. أمراض عملية القيادة
15. أسباب حدوث أمراض القيادة

خلاصة الفصل

## تمهيد

يشهد العالم اليوم العديد من الإبداعات والتحولات والتطورات، بسبب التنوع المعرفي الهائل وظهور المنافسة بين المنظمات ارتفاع عددها على اختلاف مجالات نشاطها، مما دفعهم للبحث عن الطرق والوسائل التي من خلالها التي تمكنهم من الحفاظ على التفوق التنافسي، ويعتبر القائد في المنظمة أحد أهم الركائز، والذي يلعب دورا في السير بالمنظمة والعاملين بها إلى مصاف الجودة والتقدم، فإنه يتحتم علي التحلي بمجموعة من المهارات الأساسية في القيادة، ومن خلال هذا الفصل سنتوقف على تعريف القيادة، نظرياتها، أنماطها، وأهم المهارات القيادية لدى القائد بالإضافة إلى عرض عوائق تطبيق القيادة وأمراضها.

## 1. تعريف القيادة

إن تعريف أي مفهوم أو مصطلح في ميدان من ميادين العلوم الإنسانية باختلاف تخصصاتها هيكلًا يحدد طبيعة المفهوم المراد البحث فيه، لذلك من النادر أن نجد اتفاقًا في تعريف ظاهرة إنسانية، ولكن هذا لا يعني وجود تقاطعات لتلك التعريفات والمفاهيم المتعلقة بأي مصطلح أو مفهوم، ومفهوم القيادة من بين المفاهيم التي تعددت تعريفاتها لدى الباحثين حيث يقول (BURNS) "القيادة هي أكثر الظواهر على الأرض وضوحًا وأقلها إدراكًا" (السويدان، وياشراحيل، 2004، ص41)، ورغم تعدد البحوث والدراسات في مزرع القيادة إلا أنه لم يتفق رأي الباحثين في مجال علم النفس على وضع تعريف موحد لمصطلح القيادة، وعلى الرغم من تعدد تعريفاتها توجد نقاط اتفاق وتسابه بين التعريفات، إن سبب تعدد وكثرة تعريفات القيادة يعود إلى اختلاف مداخلها، واختلاف آراء العلماء وتوجهاتهم الفكرية والنظرية في تحديده، فكل عالم أو باحث وضع التعريف الذي يعبر عن المدرسة التي ينتمي إليها ومتشعب بأفكارها. حيث يرى الباحثون أن "الصعوبة في تحديد معنى القيادة ليست نابعة من قلة الأدلة والبيانات والشواهد حول معناها، بل إن كثرة هذه الأدلة والشواهد وتعددتها هي التي أدت إلى وجود تناقض وتضارب في الآراء والمفاهيم حول فكرة القيادة ومعناها، مما جعل بعض الباحثين يدخلون تعديلات جوهرية على آرائهم حول معنى القيادة من الحين والآخر" (الشميمري، هيجان، 2004، ص221).

## 1.1.1. التعريف اللغوي

إن كلمة (Leadership) ذات أصول يونانية لاتينية حيث نجد أنها مشتقة من الفعل اليوناني (Archein)، بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك أو يقود، أما كلمة (Leader) فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، بمعنى هناك فرد يوجه وأفراد آخرين يقبلون

ويستجيبون لهذا التوجيه (كنعان، 2007، ص86)، وحسب لسان العرب لابن منظور فالقيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف ويقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياها يقودها ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد (ابن منظور، 2000، ص315)، أما حسب "لاروس" المعجم العربي الحديث فالقيادة عمل قائد الجيش ويقال قاد الجيش بمعنى رئيسه وتدبر أمره (الجر، 1987، ص99)، إن كلمة (Leadership) ليس لها مرادف في اللغة الفرنسية وتعني بالفرنسية مجموع السلوكات التي يمكن الاعتراف بها للذي يضمن وظيفة "Leader" علما أن هذه الكلمة أدخلت إلى الفرنسية في القرن التاسع عشر وتأتي مرادفة لكلمة "Meneur" أي مسير وتعني إن إنسان مؤثر، يسمح له، ويوجه الآخرين نحو الهدف (مسلم، 2007، ص134) .

## 2.1. التعريف الاصطلاحي

تعتبر القيادة من المفاهيم التي لقيت اهتمام الباحثين في جميع التخصصات ومنها علم النفس، حيث تعددت تعاريفها حسب رؤية كل باحث لها، فمنها ما اهتمت بالقائد، وأخرى بعملية التأثير، ومنها ما ركزت على السلوك القيادي، ومنها ما ركزت على عملية التفاعل، وفيما يلي نورد بعضا منها:

**1.2.1. التعريفات المتمركزة حول القائد:** من بين التعاريف التي ركزت على تعريف القيادة من جهة القائد نجد تعاريف عديدة، حيث عرّف (O.Tead) القيادة "بأنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون كلهم في تحقيقه ويجدونه صالحا لهم وهم يرتبطون في مجموعة واحدة متعاونة" (كنعان، 2002، ص90)، وعرفها (L.Wolman) بأنها: "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً" (لعويسات، 2002، ص32)، ويعرفها "كونتر" و"أدونيل" (Koontz & OJonnel) بأنها "القدرة الشخصية على التأثير بواسطة الاتصال لتحقيق هدف" (الهوراري، 1976، ص329)، وعرفها المنيف (1999، ص151) أنها "نشاط ايجابي يقوم به شخص تتوافر فيه السمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة"، ويعرفها (Piogross) بأنها " مفهوم يطلق على الشخصية الإنسانية بحيث يكون لهذه الشخصية من العزيمة والبصيرة ما يمكنه من توجيه الآخرين" (البيهي، سعد، 2000، ص280). كما عرف أوليفر (Oliver.L, 1988) القيادة بأنها " ترتبط بالشخص الذي يستطيع كسب تعاون العاملين معه، وتحقيق التجانس بينهم، واقناعهم بأن في تحقيقهم لأهداف التنظيم نجاح شخصي لهم وتحقيق لأهدافهم" (الطراونة، 1999، ص10). ويعرفها جوردن (Jordan) بأنها " الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص ما يملكه من سمات وخصائص للتأثير على الآخرين" (السبيعي، 2009، ص37)، وهناك من يعرفها كونها "إمكانات يتمتع بها

فرد عن غيره في إدارة جماعة من الأفراد لغرض تحقيق أهداف المنظمة" (أبومر، 2015، ص28) وعرفت بأنها "مجموعة المفاهيم المتكاملة المتناغمة والمهارات الفنية والإنسانية والإدراكية التي لا بد من توافرها إضافة إلى عوامل أخرى متداخلة تتصل بالبعد البنيوي للفرد المتعلق بشخصيته وقيمه واتجاهاته ودوافعه التي تسهم في مجملها في بناء القائد" (الطويل، 1998، ص4).

ومن خلال ما تم عرضه من تعريفات سابقة والتي ركزت على القائد مبرزة الدور المهم الذي يقوم به في قيادة الجماعة، مبرزة سماته وخصاله، وتأثيره في الجماعة ومن طرف واحد، والتركيز على القائد دون غيره من العناصر الأخرى في رأي الباحث هو تجاهل للآخرين (الأتباع) وحاجاتهم ورغباتهم واندفاعهم للعمل مع القائد وتفاعلهم معه ومع الموقف، وإهمال للهدف المشترك المرغوب والمحدد من طرفهم جميعاً، والتركيز على القائد هو تجاهل للعناصر الأخرى والتي لا تقل أهمية عنه، وهو ما يجعلها رؤية أحادية لا تلم بجوانب التعريف كله.

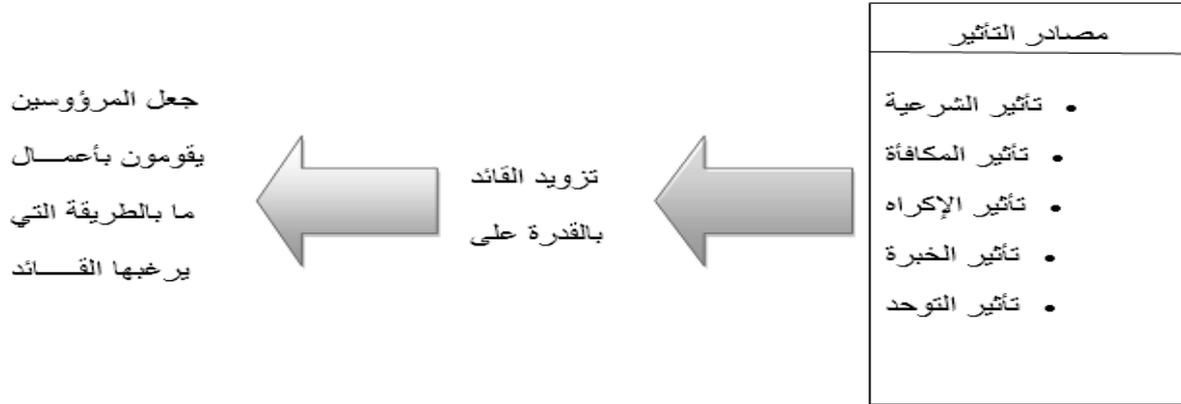
**2.2.1. التعريفات المتمركزة على عملية التأثير:** من بين التعاريف التي تطرقت إلى تعريف القيادة من خلال عملية التأثير نجد أن (Tosi) يعرف القيادة " بأنها قدرة الفرد -القائد- على التأثير في آخر ليتصرف بالطريقة التي يرغبها" أما (Fiedler) فيصفها بأنها " علاقة يستخدم فيها شخص قوته وتأثيره لحث أفراد الجماعة على العمل معاً لإنجاز مهمة مشتركة" (طريف، 1992، ص35)، وأورد السبيعي (2009، ص38) تعريفاً آخر على أنها " عملية يمارس من خلالها شخص ما تأثيراً مقصوداً على الآخرين لغرض إرشادهم أو تنظيم وتسهيل الأنشطة والعلاقات بين مجموعة من الأفراد في منظمة ما بغية تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية، أما "هيرسي" و"بلانشارد" (hersey & Blanchard) فقد عرفها بأنها "عملية تأثير في نشاطات فرد أو جماعة نحو تحقيق الأهداف المحددة، وتكون نتيجة لتفاعل متغيرات القائد والمرووسين والموقف" (حسن، 2004، ص20)، وعرفها باس (B. Bass) بأنها " عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب" (كنعان، 2002، ص90)، وهناك بعض الباحثين يتناولون من عملية التأثير بعض جوانبها فنجد كل من "كليتون" و"ماسون" (Kleeton & Mason) يركزان على الإقناع، فالقيادة عندهما هي "تلك القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع" (طريف، 1992، ص35)، ويعرفها "هيت وزملاؤه بأنها " نشاط وفعالية تحتوي على التأثير في سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو انجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة (ناصر، 1994، ص325)، أما "مطوع" فيرى القيادة بأنها "عملية تأثير متبادل لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقق هدف مشترك" (مطوع، 1989، ص218).

ما أضاقته هذه التعريفات في تحديد تعريف القيادة هو التركيز على عملية مهمة وهي التأثير الفعال على الجماعة وتوجيه أنشطتها نحو الهدف من خلال استثارة جهودها، وهذا التأثير ناتج من القائد كمصدر، وبالتالي جمعت عنصرين القائد وعملية التأثير، إلا أنها لم تهتم بالعنصر الثالث في عملية القيادة وهي جماعة الأتباع ورغبتها في تحقيق الهدف المنشود والمتفق عليه من الطرفين، كما أن هذه التعريفات ركزت على عملية التأثير، ولم توضح الكيفية التي تتم بها هذه العملية.

كما أن "بينش" (Beach) أعطى مجموعة مصادر التأثير الذي يتبعها القائد لجعل الآخرين يتصرفون على النحو المطلوب منهم من خلال الإقناع أو التهديد بالقوة أو التلويح بالشرعية، أما "فرنش" و"رافن" (French & Raven) فيوسعان هذه المصادر حيث يقدمان خمسة مصادر للتأثير على الأفراد لتحقيق أهداف الجماعة وهي:

- **قوة المكافأة (الإثابة):** وتتحدد من خلال كمية الحوافز المادية أو غير المادية التي يمنحها القائد مقابل التأثير على الأتباع، ويتطلب الاستخدام الفعال لقوة الإثابة أنه يحدد القائد الإثابة الأكثر قيمة بالنسبة لكل مرؤوس (بلوط، 2005، ص 422).
- **قوة الإكراه (القسر):** وتتمثل في قدرة القائد على إنزال العقاب على المرؤوس إذا لم يستجيب للأوامر والتعليمات أو حين ينخفض مستواه ويكون العقاب فعالا إذا اتصف بالحسم والسرعة والشدة فالبطء في العقاب يزيد الهوة بين السلوك والنتائج السلبية. (بلوط، 2005، ص 422).
- **قوة الشرعية:** وهي قوة التأثير على المرؤوسين انطلاقا من الشرعية الممنوحة للقائد بحكم عمله أو مركزه أو منصبه الذي يشغله في جماعة رسمية أو غير رسمية يتوقف هذا التأثير على مدى ما يتيح المنصب من سلطات فكلما زادت السلطات المشروعة للقائد زادت الفرص في التأثير على المرؤوسين. (الشميمري، هيجان، 2004، ص 226).
- **قوة التوحد:** يكون التوحد بين القائد والأتباع، حيث يكون على أساس إحساس إعجاب التابعين بالقائد والرغبة الشديدة بالتشبه به، وهذا ما يزيد الشعور من قوة تأثير القائد على المرؤوسين (بلوط، 2005، ص 424).
- **قوة الخبرة:** ينحقق تأثير القائد على التابعيين من خلال الخبرة التي يتمتع بها وحيازته على قدر أكبر من المعلومات وأكثرها تنوعا وأحسنها نجاعة حول المهام الموكلة للجماعة مقارنة بالمرؤوسين، وهذا من شأنه أن يجعلهم دوما بحاجة إليه للاستفادة من خبرته في تذليل الصعوبات

التي تعترضهم كما تعزز فيهم روح الاستجابة الثقة العالية بقيادتهم. (طريف، 1992، ص36)، ويمكن توضيح مصادر التأثير بالنسبة للقائد في الشكل الآتي:



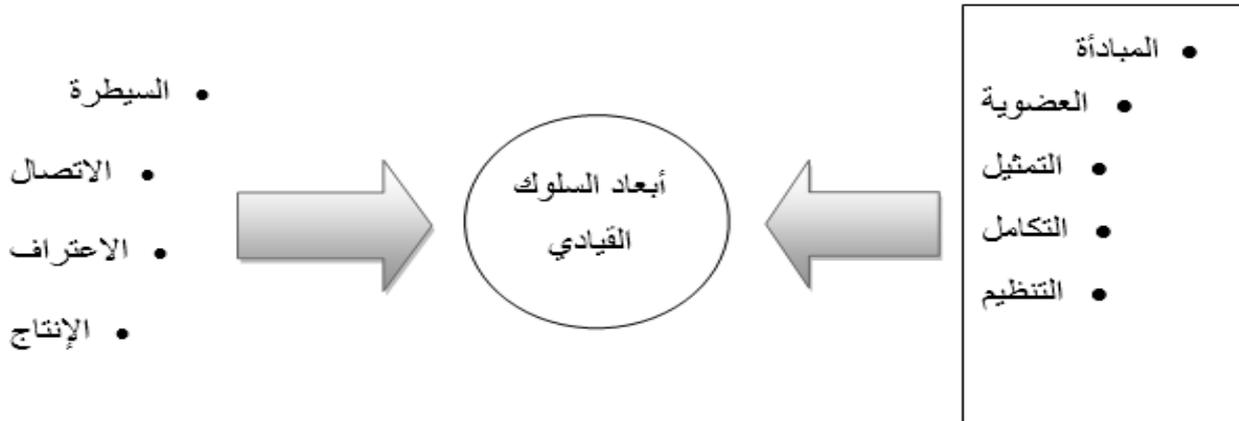
الشكل 1: مصادر التأثير عند القائد

المصدر: (الشميمري وهيجان، 2004، ص 226)

**3.2.1. تعريفات متمركزة على السلوك القيادي:** تنظر هذه التعريفات إلى القيادة في ضوء السلوك الإجرائي والفعلية للقائد اتجاه الجماعة التي يقودها ومن أمثلة هذه التعاريف ذلك التعريف الذي يقدمه "كارتز" والذي يصف القيادة بعمومية مفردة وهي "أي سلوك يرغب الخبراء في مجال معين أن يعتبرونه سلوكا قياديا" ويعمل "همفيل" (Hemphill) على تحديد المفهوم بصورة أكثر دقة، حيث يعرف القيادة بأنها "سلوك الفرد حين يشرع في توجيه أنشطة الجماعة" (طريف، 1992، ص37) وعرفها "رضوان" بأنها "سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة وتحريكها نحو هذه الأهداف وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة (ستراك، 2004، ص29)، ونجد كل من "باور" و"سيشور" يعرفان القيادة بأنها السلوك الصادر من أحد أفراد الجماعة نحو الآخرين أو على نحو أكثر تحديد ذلك السلوك الذي يصدره فرد من العائلة التنظيمية نحو فرد أو أفراد آخرين من نفس العائلة التي يجمع بين أعضائها أهداف مشتركة (طريف، 1992، ص38)، وعرفها سبيكترام (Spectrum) بأنها "القدرة على التأثير على الآخرين من أجل تحقيق أهداف محددة وهي السلوك الذي يوجه الآخرين ويحركه في اتجاهات معينة" (الحجاي، 2006، ص 10)

ومن هذه التعريفات يتضح دور سلوك القائد في جميع العمليات داخل الجماعة، وقد نتج على هذا المنظور في تعريف القيادة بروز محاولات لوصف وتصنيف هذه السلوكيات في عدد محدود من الأبعاد التي شكلت أساسا موضوعيا يعتمد عليه في دراسة الأنماط القيادية حيث يرى "همفيل" (Hemphill) أن سلوك القائد له تسعة أبعاد رئيسية هي: (مسلم، 2007، ص140-141).

- **المبادأة:** وتعني أن القائد يكون أكثر أعضاء الجماعة إسهاما في الأفكار والأفعال فهي قدرة على التجديد والتغيير.
  - **العضوية:** وتعني تفاعل القائد مع أعضاء الجماعة والتعامل معهم في جو من الألفة غير الرسمية، فهي تمثل قدرة على الاندماج والاختلاط مع الجماعة.
  - **التمثيل:** وتعني قدرة القائد على البروز والاندفاع في الدفاع عن الجماعة وحسن تمثيلها.
  - **التكامل:** ويعني درجة تأليف القائد بين الفرد وجماعته ومدى ما يبذله من جهد لإنقاص حدة الخلافات بين الأعضاء.
  - **التنظيم:** ويعني مقدرة القائد على تحديد الأعمال والتخطيط لها، وتوزيعها على أعضاء الجماعة.
  - **السيطرة:** يقصد بها مقدار النفوذ الذي يمارسه القائد على جماعته، ومكانته فيها.
  - **الاتصال:** ويقصد به درجة مساهمة القائد في توصيل المعلومات إلى أعضاء الجماعة.
  - **الاعتراف:** درجة انغماس القائد في التعبير عن تقبله واعترافه بأعضاء الجماعة.
  - **الإنتاج:** ويقصد به فرض القائد لمستويات الإنتاج ينبغي بلوغها وتشجيعه لبذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق الهدف المشترك.
- و الشكل رقم (02) يلخص أبعاد السلوك القيادي حسب (Hemphil) .



الشكل 2: أبعاد السلوك القيادي حسب (Hemphil)

المصدر: (مسلم، 2007، ص 141)

كما حدد (Bass&Avolio,2004) سلوك القيادة الذي يميز القادة الأنموذجيين في ثلاث محاور أو مرتكزات رئيسة هي: فعالية أو تأثير القائد، نوع الأنشطة وأساليب العمل، والاتساق والانتظام والتوازن في التعامل مع الجميع بشكل ثابت ومتساوي. (الساعاتي والمساري، 2015، ص1314).

إن ما جاء في سياق هذه التعريفات يركز على تعريف القيادة بالنظر إلى السلوك الذي يقوم به القائد في التأثير على كافة العمليات القيادية هذه السلوكيات التي يمكن ملاحظتها من طرف الجماعة وقياسها والحكم عليها بالسلب أو الإيجاب، إلا أن هذه التعريفات أهملت سلوك القائد وأهملت عنصرا مهما وهو العمليات التفاعلية الناتجة عن هذه السلوكيات من طرف الجماعة، كما أهملت أيضا الكيفية التي تؤثر بها الأبعاد السلوكية والنفسية في الجماعة، وهناك تعريفات اهتمت بعمليات التفاعل بين جميع عناصر القيادة ومكوناتها. ومن بين هذه التعريفات نورد ما يلي:

**4.2.1. تعريفات تهتم بعملية التفاعل:** يغرف هيمنان (Haiman) القيادة بأنها "عملية تفاعلية يقوم بها الفرد بالتأثير على سلوك الآخرين لتحقيق هدف ما"، كما عرفها كل من دي أمبروسيو (D Ambrosio, 2002) وكاردونا (Gardona, 2002) على أن القيادة هي "علاقة تبادلية للسلطة والمصلحة المشتركة بين أولئك الذين اختاروا أن يقودوا وأولئك هم الذين قرروا أن يتبعوهم" (طوالبة، 2008، ص14)، وهو نفس الطرح الذي اتجه إليه "بيجور" (Pigor) بقوله "إن القيادة عبارة عن عملية تنبيه متبادل" ويرى "جب" (Gibb) "أن القيادة تنشأ من عملية لتفاعل بين الفرد والجماعة وأن ذلك التفاعل يحدد طبيعة الدور الذي يؤديه كل منها". وقدم "يفنسيفتش" (Ivancevich) تعريفا أكثر شمولاً لتعريف القيادة لاشتماله على جميع عناصر القيادة، حيث يشير إلى أن "القيادة دالة للتفاعل بين كل من خصال شخصية القائد وتوقعات الأتباع لأدائه، وخصال شخصية الأتباع ومتطلبات الأداء كما يدركها الأتباع والمناخ الذي يتفاعل فيه كل من القادة والأتباع (طريف، 1992، ص39)، ويمكن ترجمة هذا التعريف في المعادلة التالية:

$$\text{القيادة} = \text{تا (القائد} \times \text{الأتباع} \times \text{الهدف} \times \text{قوة التأثير} \times \text{الموقف الساند)}$$

وفيما يلي توضيح العناصر المشكلة لعملية التفاعل التي تحدث ظاهرة القيادة:

- **القائد:** أهم عنصر من عناصر القيادة والتفاعل لأنه يملك أكبر تأثير على جماعة المرؤوسين.
- **الأتباع:** إن التعامل مع المرؤوسين يتأثر بنوع العلاقة القائمة بين القائد والتابعين إذ هناك شيء كامنا يمكن تسميته بالجاهزية الفكرية والنفسية للتابعين نحو القيادة، (حسن، 2004، ص25)
- **قوة التأثير:** لا يمكن حدوث تفاعل في عملية القيادة دون استعمال القوة والسلطة يهدف التأثير على سلوكيات الأفراد، حيث يتعلق نجاح القيادة بكيفية استخدام لهذه القوة في التأثير.

▪ **الموقف:** يشكل الموقف أحد العناصر الحاسمة في القيادة ولهذا كان محل بحث وتحليل من قبل العديد من الباحثين من بينهم "همفيل" (Hemphill)، حيث توصل إلى الأبعاد الأساسية التي يمكن استخدامها في وصف المواقف والتعامل معها (حسن، 2004، ص 24).

▪ **الهدف:** تهدف عملية التأثير في المرؤوسين إلى تحقيق الأهداف المشتركة، فهناك أهداف خاصة بالقائد وأهداف خاصة بالجماعة ككل، وأهداف خاصة بكل فرد من أفراد الجماعة وتكمن صعوبة تحقيق هذه الأهداف في كيفية معالجة الأهداف المتعارضة. لذا قدمت "ماري فوليت" (Mary Follet) من خلال مبدأ التعارض البناء والذي بين فيه أن القائد يلجأ إلى تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في الأهداف ثم يقوم بترتيبها من جديد بحيث يجد كل طرف ما يرضيه. (حسن، 2004، ص 25).

ويشير هذا الاتجاه إلى أن القيادة نتاج تفاعل بين القائد والأتباع، ويكون أكثر فاعلية، ويتطور بصورة ديناميكية، مما جعله التصور السائد والمقبول لدى الكثير أمثال "جراي" و"ستارك" (Gray & Starke)، اللذان يقدمان تصورا مماثلا حيث يعرفان القيادة بأنها "عملية تفاعل يتم بين القائد والأتباع بغية انجاز بعض الأهداف التنظيمية المشتركة، كما يشير مفهوم القيادة إلى التفاعل بين الرئيس والمرؤوس بالشكل الذي يجعلهم أكثر فاعلية في تحقيق أهداف المنظمة بأقل قدر من المعارضة من جانبهم"، بينما يرى "القيوتي" القيادة "بأنها قدرة شخص ما في التأثير على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية في عملية تفاعل بين تابعين ومتبوعين، مما يتطلب الفهم لدقيق لصفات المتبوعين" (القيوتي، 1989، ص 104)، أما كارتر "وهمفيل" (Hemphill & Carter) فقد قدما تعريفا في عام 1952 بأنها "القيام بأي فعل من شأنه أن يستحدث نظاما من التفاعل بين أفراد الجماعة في الوصول إلى حل لمشكلتها العامة (حمزة، 1982، ص 369).

إن الاتجاه العام لهذا التصور والذي ينظر للقيادة كعملية ديناميكية ذات قطبين هما القائد والذين يقع عليهم فعل القيادة - يقدم فهما لظاهرة القيادة أكثر عمقا لديناميات عملية التفاعل وكيفية توظيف هذا الفهم في تشخيص والتحكم في طبيعة السلوك القيادي.

إن كثرة تعريفات القيادة وتنوعها كان تنوع المداخل النظرية المختلفة والنظريات المفسرة للقيادة، حيث نجد كل من "فيفنر" و"برستوس" (Fifner & Presthus) اعتبر القيادة "فن تنسيق الأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية وأنها تتعلق أساسا بمهارات شفوية وعقلية واجتماعية"، أما "براون" (Brown) فيختصر القيادة "بأنها عملية سيكولوجية لتوجيه التابعين" (سيد، 1976، ص 329).

يلاحظ أن كل فئة من التعريفات السابقة تتعامل مع القيادة من زاوية خاصة، حيث يركز كل منها على عنصر دون آخر، فهناك اتجاه يركز على القائد ويعتبر أن القيادة هي سمات وصفات شخصية معينة تتوفر

في الفرد القائد، وفي تعريفات أخرى يتحول التركيز على عملية التأثير في نشاط الجماعة الذي يتجاوز الامتثال الآلي للتوجيهات الروتينية، وفي فئة ثالثة اعتبر الباحثون أن القيادة هي السلوكيات التي يمارسها القائد داخل الجماعة وفي الفئة الأخيرة ينظر إلى القيادة كعملية تفاعلية فيها تأثير متبادل بين النواحي الشخصية والظروف الاجتماعية، فهي تفاعل بين ما يتصف به القائد من شخصية موروثه وأخرى مكتسبة من البيئة الاجتماعية وموقف اجتماعي يتجسد في وجود هدف تسعى الجماعة إلى انجازه والوصول إليه. ما دام كل تعريف من التعريفات السابقة لا تمثل ظاهرة القيادة ككل فإن الباحث يعتقد أن التعريفات في مجملها وبمختلف اتجاهاتها ومناهجها تتقاطع في عدد من النقاط يمكن أن تمثل ركيزة للانطلاق حول مفهوم موحد للقيادة يحتوي على العناصر التي يجمع الباحثون أنها تشكل الملامح الأساسية لمفهوم القيادة.

## 2. القيادة الإدارية

لو بحثنا في مخططات الهياكل التنظيمية للمنظمات بجميع أنواعها لا نجد مسمى وظيفيا يحمل اسم القائد الإداري، إلا أن التوجه الإداري الحديث والتحول من الإدارة التقليدية إلى الحديثة والتي تعتمد المناجمنت والاستثمار في الموارد البشرية جعل له وجودا رمزي الدلالة لما يمتلكه المدير القائد من قدرات ومهارات تميزه وتجعله يكتسب هذه الصفة، ومعنى القيادة الإدارية من خلال التعاريف المتعددة التي وضعها علماء الإدارة، والتي يمكن من خلال استعراض بعضها واستخلاص عناصرها ومقوماتها يعرف "كوننر وادونيول" القيادة الإدارية على أنها « عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني. »، ويعرفها "قنر وبرستوس (Pfiffner & presthus) بأنها " نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية"، وتعرفها "سيكلر هيدسون (Ceckler – Hudson)" على أن القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري، ويعرفها كل من " درويش وتكلا" على أنها " القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها من كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته". كنعان (2002)، ص 98-99). من هذه التعريفات للقيادة الإدارية، يتضح أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القيادة الإدارية، وهذه العناصر هي: عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه ووسائله في ذلك، وما تؤدي إليه عملية التأثير من توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنشيطهم، والأهداف الإدارية المراد تحقيقها. وفي نفس الاتجاه أيضا تعرف القيادة الإدارية على أنها ذلك "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ

وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة قصد تحقيق هدف معين. (السيد، 2001، ص 45). والملاحظ من خلال هذا التعريف الإشارة المباشرة إلى المدير المعين بطرق قانونية ورسمية والذي يعمل على عنصرين مهمين هما الاستمالة والتأثير، كما جاءت مجموعة التعاريف لتركز على تعريف القيادة الإدارية من الناحية النفسية للجماعة بما يتيح لهم التمكين النفسي والاطمئنان والراحة النفسية، ومن بين هذه التعاريف على أنها " القدرة على التوقع والتصور، والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين لإحداث تغيير استراتيجي كضرورة." (Mungonge, 2007, p 5)، وعرفها سبيكترام (Spectrum) بأنها: "القدرة على التأثير في الآخرين من أجل أهداف محددة وهي السلوك الذي يوجه الآخرين ويحركه في اتجاهات معينة " وكذلك عرفت بأنها: "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم على عمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة" وعرفت أيضا بأنها " القدرة العلمية والفنية على اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة على أحسن وجه وفي أقصر وقت ممكن وبأقل التكاليف". (طه، 2002، ص 560) كما عرفها البديري (2005) على أنها " مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام على توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم، ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم لتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية. (الطراونة، 2008، ص 15-16).

ومن جملة التعاريف السابقة يورد الباحث تعريف للقيادة الإدارية على أنها " تعني السلوك الإنساني للقائد الإداري مع مرؤوسيه، والذي يعتمد على العلاقة التفاعلية بينه وبين الموقف التنظيمي وبين الجماعة التي يقودها ويعمل على استثارة جهودها وتنسيق اتجاهاتها وإثارة دوافعها نحو الانجاز والتأثير في سلوكهم بما يكفل تحقيق أهداف الجماعة"، فالقيادة من خلال هذا التعريف هي عملية تحكمها العلاقة الإنسانية والقدرات العلمية والفنية التي يمتلكها القائد الإداري، والتي تترجم في سلوكيات (أفعال، أقوال) في البيئة التنظيمية، بينه وبين جماعة من العمال، فهي تفاعل معقد ومركب وعمل منسق، يشتمل على التأثير المتبادل فيما بينهما، وبالتالي تعمل على تحريك الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين وتنميتها وتسخيرها لخدمة أهداف المنظمة من خلال التأثير في سلوكياتهم وتحفيزهم لطرح الافكار الايجابية من خلال تمكينهم واشراكهم في صنع القرارات.

## 3. القيادة والمفاهيم المتداخلة معها

## 1.3. القيادة والرئاسة

يبدو أن مفهومي القيادة (Leadership) والرئاسة (Headship) مفهومان متقاربين في المعنى لاشتراكهما في مجموعة من الصفات لكونهما يحتلان المركز الأعلى في أي تنظيم، ويمارسان سلطتهما على جماعة من الأفراد، ومع هذا التشابه إلا أنه توجد فروق بينهما، ومن بين الفروق بينهما ما حدده "جب" (Gibb) (طريف، 1993، ص44-45):

▪ إن القيادة تتبع تلقائياً من الجماعة، وعليه فإن القائد في يستمد سلطته الفعلية من الجماعة، ويجعل منه قادراً على التأثير في سلوك الجماعة فيكسب ولاء أفرادها وطاعتهم واستجابتهم لأوامره وتوجيهاته، أما الرئاسة فهي مفروضة على أفراد الجماعة وفق التنظيم الرسمي الذي يحدد مراكز السلطة ومستويات اتخاذ القرارات بطريقة رسمية، فالرئيس يؤدي عمله وفقاً للتعليمات الموضوعية وعلاقته بأفراد الجماعة تقوم على أساس الاختصاص والمستويات التابعة له وفق السلطة الرسمية والسلمية المحددة له.

▪ إن القائد يدفع تابعيه لإنجاز الأعمال بقوة تأثيره عليهم، مما يجعلهم يتفاعلون مع المهام المطلوبة منهم لشعورهم بأهمية وحدتهم، أما الرئيس فيدفع مرؤوسيه للعمل انطلاقاً من مركزه الوظيفي وما يمنحه من سلطة قانونية تخول له إصدار الأوامر وتسيير الوحدة التي يرأسها.

فإذا مارس الرئيس لسلطته على مرؤوسيه اعتماداً على الإقناع والتأثير صار قائداً، وغالباً ونظراً للطريقة الرسمية والقانونية التي يعين بها الرؤساء، فإن أغلبهم يتعاملون بتحكيم قوة السلطة والقانون التي عينوا بها، في حين أن القائد لا يلجأ إلى السلطة إلا في حالات نادرة، بل يعتمد على التأثير، وهذا ما أشار إليه الهواري (1976، ص181) بأن "السلطة قد يحتلها القائد لمتطلبات مهامه ولكنها ثانوية له، لأنها لا تمكنه من قيادة الجماعة بل يعود ذلك بالدرجة الأولى لنفوذه وقوة تأثيرها في الجماعة".

▪ في القيادة تشترك الجماعة مع قائدها في تحديد واختيار الهدف، حيث أن القائد يسعى لتحقيق أهداف العمال كما يسعى لتحقيق أهداف العمل، أما الرئيس فهو الذي يحدد أهداف الجماعة تبعاً لاهتماماته وليس لأفراد الجماعة دور في تلك العملية وأهدافها تعتبر ثانوية بالنسبة له. وفي نفس السياق يرى رشوان (2010، ص228) إلى أن القائد لا يحدد أهداف الجماعة، بل هي التي تحدد أهدافها بطريقة

ضمنية أو صريحة، وعلى القائد العمل على تحقيق تلك الأهداف، بينما لا يمكن للرئيس أن يحدد الهدف، وليس بالضروري أن تحدده الجماعة.

▪ يحتاج الرئيس للتعيين من قبل سلطة رسمية أي قصد الإشراف على تسيير عمل من الأعمال وتحقيق أهداف ترغب سلطة التعيين في تحقيقها، أما القائد فإنه لا يحتاج إلى التعيين حتى وقد يتحول الرئيس إلى قائد إذا كانت لديه مهارات قيادية. (سيدي، 2016، ص 198).

▪ في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس نجد هوة واسعة بين أفراد الجماعة ورئيسها، حيث عادة ما يعمل الرئيس أن تظل المسافة الاجتماعية بينه وبين أفراد الجماعة كما هي، حتى يسهل عليه دفع الجماعة في الوجهة التي يريدتها (سلامة، ب.ت، ص 188).

▪ في ظل القيادة يشعر التابعون بارتفاع الروح المعنوية وبحالة من لمشاعر المشتركة وبالتضامن بين أفراد الجماعة بينما في الرئاسة يقل اهتمام الرئيس بالجانب الإنساني والوجداني ومن ثم تتخفف لديهم الروح المعنوية.

▪ وأضاف "طريف" على ما سبق من فروق درجة الاستبداد التي يمارسها الرئيس مقابل القائد، "حيث أن الرئيس له حرية أكبر في ممارسة الاستبداد بحكم السلطات الموكلة إليه، في حين أن القائد مقيد داخل تعاقده الاجتماعي مع الجماعة" (طريف، 1993، ص 45)

ومن خلال ما سبق يعتبر الذين يفرقون بين مفهوم القيادة ومفهوم الرئاسة أن "ليس كل رئيس رسمي قائد للجماعة" (عيسوي، 2003، ص 145)، فقد يكون الرئيس قائدا وقد لا يكون، فإذا فشل الرؤساء في أن يكونوا قادة اضطر المرؤوسون والموظفون إلى إيجاد قادة غير رؤسائهم - قادة غير رسميين - وغالبا ما يكون هذا متعارضا مع أهداف المنظمة فيكون مصيرها الفشل.

كما يوجد في المقابل اتجاه آخر يرى أن التفريق بين القيادة والرئاسة أمرا صعبا لكون أن المفهومين متداخلين، ويصعب الفصل بينهما حيث أن الفرق لا يتعدى النواحي الشكلية، والواقع يؤكد ذلك فقد يسلك الرئيس سلوكا قياديا ناجحا ويصبح بذلك قائدا في عمله.

### 2.3 القيادة والزعامة

القيادة والزعامة، مفهومان مختلفان، فالزعامة كما يعرفها Ackereman (1985) على أنها " مجموعة خصائص كاريزمية يتميز بها فرد ما، والتي تمكنه من التأثير القوي على مرؤوسيه لتحقيق أهدافها من خلالهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم وعن إقناعهم بأنها أهدافهم الخاصة" (سيدي، 2016، ص 200). وبالتالي فإن القيادة أشمل من الزعامة، لكونها هي صفة تغلب عليها الموهبة، فالزعيم يكون موهوبا،

ويمارس منذ طفولته ادوار تبرز معه فيها قدرته على الزعامة، أما القيادة فهي صفة يغلب عليها القدرة على تطوير الذات ليصبح القائد قادرا على إدارة وتوجيه المجموعة وهي في ذلك شأنها شأن الزعامة تحتاج إلى بعض المواهب ولكن هذه المواهب لا تكون هي الأساس في إبراز صفات القائد، بل أن العلم والخبرة والممارسة والتدرج في الرقي بالعلاقات والسلوكيات الإنسانية تساعد القائد على أن يتولى دوره القيادي في مجموعته بنجاح، وهناك بعض الصفات المشتركة بين القيادة والزعامة كالصفات الشخصية مثل: الصبر، الشخصية القوية والصحة النفسية والذكاء، ويمكن التفريق بين الزعامة والقيادة في كون الزعامة هي توجيه الأفراد والمجموعات نحو أهداف وطموحات الزعيم، بينما القيادة هي توجيه الأفراد والمجموعات من خلال التفاعل معها والتأثير فيها نحو أهداف الجماعة" إن الزعامة هي شكل من أشكال القيادة الكاريزمية وما يميزها عن القيادة هو القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على تابعيه، اعتمادا على تأثيره الشخصي وقدرته على إقناعهم بأداء ما يطلبه منهم بصرف النظر على المنطق أو المبرر لذلك" (مصباح، 2003، ص16).

### 3.3 القيادة والإدارة

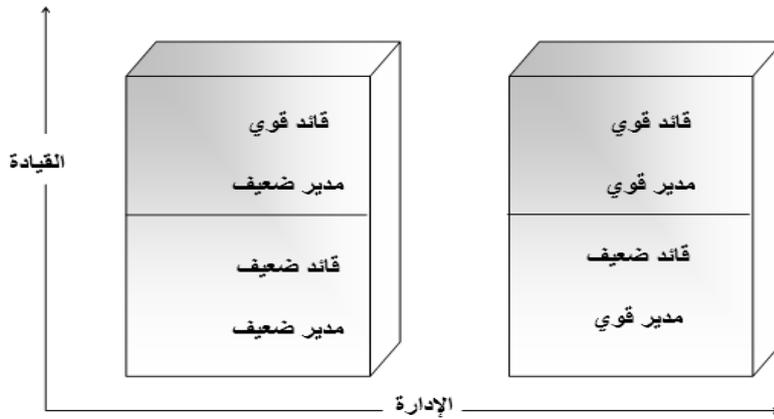
على الرغم من تعدد المفاهيم والنظريات الإدارية التي جعلت من مفهوم الإدارة علما قائما بذاته له أصوله وقواعده، إلا أن الحقيقة التي يجب لا نغفلها أن القيادة لا يمكن فصلها عن مفهوم الإدارة، وهذا لا يعني على الإطلاق أن القيادة هي الإدارة، لأن في ذلك تبسيط لكن ما نقصده أن الصفات القيادية لازمة لتمكين الإدارة من تطبيق مفاهيمها وقواعدها تطبيقا سليما.

يرى "ماكورميك" (Maccormick) أن "الاختلاف بين القيادة والإدارة ليس في درجة العموم، فالعلاقة بينهما ليست علاقة العام بالخاص أو الكل بالجزء ولكنه يمكن في طبيعة ما يعني به كل منهما، فمصطلح إدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي في حين أن القيادة تعنى بالعلاقات الشخصية بين القادة والاتباع" (طريف، 1992، ص49). وفي ذات السياق يرى كلا من "درويش" و"تكلا" أن الإدارة هي توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين" (تكلا، درويش، 1995، ص33). ويعرف "تياجي" (Tyagi) "الإدارة على أنها انجاز الأعمال أو الترتيب المناسب للنشاطات الجماعية للبشر (كلادة، 2002، ص26).

ويرى "كوتر" (Kotter) " أن القيادة تكمل الإدارة دون أن تحل مكانها، فالقيادة تهدف إلى التأثير على الآخرين ولكنها تحتاج إلى سلطة الإدارة لكي تتجح في قيادة سلوكيات وشعور الأفراد" (بلوط، 2005،

ص418)، أما " هامبتون " (Hampton) فينظر لهذين المفهومين القيادة والإدارة من منظور مماثل حيث يعتبر أن الإدارة تتضمن كلا من عملية التخطيط، التنظيم والقيادة" ( طريف، 1993، ص50).

يتضح مما سبق أن الإدارة ترتبط بالجوانب الفنية والتنظيمية في المنظمات، بينما تتصل القيادة بالموارد البشرية والمادية وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة والجماعة على حد سواء، وهذا ما يجعل مفهوم السلطة مرتبط بالقيادة، في حين يرتبط مفهوم التأثير بالقيادة، أي بمعنى أن المدير يمارس سلطة بحكم منصبه، والتي هي في الأساس سلطة رسمية تستمد شرعيتها لقواعد التنظيم أما " القائد فيعتمد على سلطة غير رسمية من خلال مكانته بين العاملين مما يجعل له نفوذا عليهم " (مرسي، 1989، ص91)، وبالتالي فإن الدور القيادي يفرض على القائد مجموعة من الالتزامات الإنسانية، والتنظيمية والاجتماعية والشخصية، حيث يؤدي الفشل في تحمل مسؤوليتها إلى فقدان دوره القيادي حتى لو احتفظ بمركزه الإداري لذلك فعملية الإدارة ليست عملية جامدة وإنما عملية ديناميكية حية، يمكن من خلالها أن يقوم القائد بأدوار مختلفة وفقا لمقتضيات الموقف وما يتوقع من نفسه. ويقدم لنا (Kotter) في الشكل رقم (03) مصفوفة (القيادة / الإدارة) والتي تمثل أربعة مستويات.



الشكل 3: مصفوفة القيادة والإدارة حسب (Kotter)

المصدر: (الهواري، 2002، ص 249)

ويشير "بينيس" (Bennis) في بحث أجراه في أوائل الثمانينات إلى أن القادة هم أشخاص يفعلون الشيء الصواب، أما المديرون فهم أشخاص يفعلون الأشياء بصورة صحيحة"، ويعتبر أن إحدى المشكلات التي تواجه المنظمات في معظم العالم الصناعي أنها خاضعة لقيادة غير كفؤة وإدارة مفرطة، فهم لا يولون اهتماما لفعل الشيء الصائب، في حين يركزون على فعل الأشياء بصورة صحيحة، والجدول رقم (01) يوضح الفرق بين القائد والمدير.

الجدول 1: الفرق بين القائد والمدير

المدير	القائد	أوجه المقارنة
يختار الطريق الصحيح لتنفيذ العمل	يختار الهدف والعمل الصحيح	الاختيار
يقدم الأوامر لتنفيذ التعليمات	يهتم بمشاركة الآخرين في كل شيء	المشاركة
لا يهتم بالتأثير في الآخرين	يؤثر في الآخرين بأقواله وأفعاله	التأثير
يستمدّها من أهداف المنظمة	يستمدّها من القيم والمبادئ	السلطة
يهتم بالتنظيم والإنتاجية	يهتم بالجماعة والعلاقات	الاهتمام
يعتمد على المنطق	يميل إلى استخدام العاطفة	المنطق
يفضل استخدام الكلمات	يستخدم الصور	طريقة التعبير
يهتم بتحليل الكل إلى عناصره	يهتم بتجميع العناصر لتشكيل الكل	التجميع/التحليل
طبيعة تفكيره متتالية ومرحلية	شمولي وكلي التفكير	التفكير
مقيد بالوقت والكلفة	غير مقيد بالوقت ولا بالكلفة	الوقت /الكلفة
يهتم بإنجاز العمل وإدارة الشؤون	يهتم بما بعد انجاز العمل	الانجاز
يهتم بالمحافظة والصيانة الموجودة	يهتم بالتطوير والتجديد والإبداع	التطوير
يعتمد على الرقابة والسيطرة	ويركز على الرقابة الذاتية	العلاقة مع المرؤوسين
يهتم بكيف؟ وكم؟	يهتم بماذا؟ ولماذا؟	الأسئلة
محافظ، تقليدي، منفذ	مجتهد مبدع، مبادر	الاجتهاد
يقبل الأمر الواقع ويتعامل معه	يحاول تغيير الواقع ويقبل التحدي	التحدي
ينمي ذاته من خلال التدريب والممارسة	ينمي ذاته بالتعلم والتدريب	التعليم والتدريب
شخص تقليدي تقييدي	شخص حر ويشجع على الحرية	الحرية
عن طريق التعيين وفق الأوضاع التنظيمية	تتبع من الجماعة	قوة المنصب
يفعل الأشياء بصورة صحيحة	يفعل الصواب	الفعل
يهتم بأهداف المنظمة	يراعي أهداف الجماعة والمنظمة	الهدف
يعترف بالتنظيمات الرسمية فقط	يعترف بالتنظيمات غير الرسمية	التنظيمات غير الرسمية
يتعامل معها وفق القوانين والتعليمات	التكيف معها والتعامل بالمرونة	المواقف الطارئة
يتطلع لإنجاز المهام المرحلية	يتطلع للمهام المستقبلية	المهام
يحافظ على الاستقرار	يسعى للتغيير والتطوير	الاستقرار
يركز على الأهداف والأشياء	يركز على المورد البشري والأهداف	التوجه
مرهونة بدوام المنصب	مدة وقوة التأثير طويلة ودائمة	مدة التأثير
يعتمد على تكرار التجارب والخبرات	يبحث عن الحلول الجديدة	الحلول

المصدر: من إعداد الباحث

#### 4. عناصر القيادة الإدارية

القيادة الإدارية عملية تفاعلية تظهر في ظل وجود جماعة عمل تعمل في مكان واحد تهدف إلى تحقيق أهداف مشتركة، وعليه فالقيادة تقوم على مجموعة من لعناصر الرئيسية وهي:

▪ **الجماعة:** عرف "سميث" (Smith) الجماعة بأنها "وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بالفعل بصورة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم" ويتضح ذلك من خلال الممارسة والتفاعل كما أشار كل من "كرش" و"كرتشفيلد" (Krech & Grutchifild).

▪ أن يمارسوا وجودهم كجماعة، بمعنى أن يعملوا ويستجيبوا كجماعة.

▪ أن يتفاعلوا مع بعضهم البعض تفاعلا قويا ونشيطا (كنعان، 2007، ص 91).

ويجب الإشارة إلى أن كيفية تعامل القائد مع الجماعة ومدى انعكاس تعامله معهم سلبا أو ايجابيا على عملية القيادة، فالتعامل مع الجماعة يتأثر بنوع العلاقة بينهم وبين القائد، إذ أن هناك مجموعة من العوامل النفسية والفكرية والاستعدادات للجماعة نحو القائد والقيادة، وهي التي تؤثر على اتجاهات وأفكار التابعين فتؤثر في قبول الموقف القيادي أو رفضهم له.

- **القائد:** إن استخدام مصطلحي القائد والقيادة بالتناوب إلا إنهما يشيران إلى نواحي مختلفة في الجماعة، فالقيادة تشير إلى العملية التفاعلية التي تحدث بين الفرد ( القائد ) والجماعة (الإتباع) وخصائص المهمة والسياق الثقافي المحيط، في حين أن القائد يشير إلى مركز داخل بناء الجماعة والى الفرد الذي يشغل ذلك المركز (" أبو النيل، 1985، ص 321).

وبما أن القيادة عملية تعتمد على التأثير في الآخرين بهدف إثارتهم وتوجيه أنشطتهم و توحيد جهود الجماعة في اتجاه معين، فبالنظير فهي عملية تقوم على وجود طرفين قائد مؤثر وتابع متأثر عن طريق التأثير بوسائله المتعددة، والتي تهتم بمعرفة حاجات أفراد الجماعة وقدراتهم، وتقوية الثقة لديهم وتوسيع مداركهم وتدريبهم، وقد استبعد "جيب" (GIBB) وسائل الإكراه والعقاب لأنها تثير استجابات تختلف عن تلك الناتجة عن التحفيز، وتبعث الروح العدوانية من الجماعة ضد القائد فتؤدي إلى تمزيق الروابط الاجتماعية بين أفراد الجماعة، مما يجعلهم محبطين نازعين للشك ومقاومين لكل مظاهر التغيير.

ومن العوامل التي ينبغي علي القائد تحقيقها ليحقق لمجموعته الأمن في العمل:

▪ خلق جو الرضا والقبول في علاقته مع جماعة العمل من أجل الابتعاد عن مظاهر المقاومة والرفض والعداء.

- توفير المعارف والمعلومات للأفراد وما يتوجب عليهم من أعمال وذلك من خلال معرفة السياسات العامة للمنظمة وفلسفتها ويتجلى ذلك في قيادتها.
- معرفة حاجات الفرد النفسية والاجتماعية والاقتصادية والعمل على اشباعها وذلك بتمكينه في العمل الذي يستطيع ممارسته وتجنب الأمور التي تدعو إلى الإحباط.
- وجود نظام ثابت يحكم علاقات العمل ويوفر مناخا من الاستقرار ويحدد أسس الثواب والعقاب (حسن، 2004، ص26-27).

كما يجب الأخذ في الاعتبار أن المشاعر تلعب دورا كبيرا في إنجاح أو إفشال أي عمل للجماعة، إذ أن القائد هو المسؤول عن طبيعة المشاعر السائدة فيها، وان هذه المشاعر التي تسود داخل الجماعة تنتقل للفرد المنتسب إليها ولقد بينت دراسة أجريت على سبعين (70) فريق عمل أن مزاجا واحدا يسود كل جماعة بعد ساعتين من عمل أفرادهم مع بعض، وذلك يبين قوة انتقال المشاعر بين أعضاء الفريق لكن الشخص الذي يكون له التأثير الأقوى هو قائد الفريق، ومن هنا "يتبين أن مهمة القائد في تحديد أولوية الحاجات الإنسانية للجماعة عملية صعبة يعتمد نجاحها على الأداء في حسن تقديره لحاجات ورغبات الأفراد في ظروف معقدة وتقديره لمدى استجابتهم للحفز في المناخ الذي يعملون فيه" (حسن، 2004، ص27).

ومما سبق نستخلص أهمية الدور الذي يقوم به القائد في أي جماعة رسمية كانت أو غير رسمية، ومدى تأثيره في عملية القيادة وعناصرها في جميع المستويات، وانعكاسه على الأتباع بالإيجاب أو السلب.

- **الهدف المشترك:** تختلف وتتباين الأهداف فمنها العامة ومنها الخاصة، خاصة بالقائد وأهداف خاصة بالجماعة وأهداف خاصة بالتنظيم وكذلك أهداف التجمعات غير الرسمية.

ويرى "ليترر" (Litterer) أن الحالات التي تتطابق فيها أهداف القائد وأهداف الجماعة التي يقودها ككل، وأهداف أفرادها فهي حالات استثنائية وليست هي القاعدة، وتبرز الصعوبات حيث تتعارض أهداف القائد وأهداف الجماعة وأفرادها في تحقيق الأهداف المنشودة، وتتجلى هذه الصعوبات في طريقة معالجة هذا التعارض من طرف القائد بالشكل الذي يضمن إرضاء جميع الأطراف وصولا إلى الأهداف المرغوبة التي تستهدفها عملية التأثير. ولقد قدمت "ماري باركر فوليت" (M. Follet) من خلال ما أسمته "مبدأ تعارض البناء" أفضل طريقة تمكن القائد من تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب إلى عناصرها وترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه وبذلك يتمكن القائد من مجابهة مشكلة التعارض بين الأهداف ويضمن في نفس الوقت الحصول على تعاون الجماعة معه وفيما بينها وتحقق بالتالي الأهداف المرغوبة" (كنعان، 2007، ص94-95).

## 5. مصادر القيادة

ركز الباحثون في علم النفس وعلم الإدارة منذ أمد بعيد بدراسة القيادة والصفات التي وجب على القادة الاتصاف بها، لكونهم يمثلون الفلسفات والمثل الخاصة بالجماعات التي يقودونها ، وفيما يلي نستعرض أهم مصادر القيادة التي أجمع عليها عدد من الباحثين كونها المسؤولة على بروز القادة وهي:

## 1.5. الصفات الخاصة

"ويبرز هذا المصدر في نظرية الصفات التي ترى أن للقائد صفات وسمات شخصية مثل: الثبات والرسوخ، والبسالة، الإقدام والجرأة واتخاذ القرارات بصفة قاطعة إضافة إلى الذكاء والثقة بالنفس وغيرها " (حسن، 2004، ص85-86)، وهناك من وصف هذه "الصفات بالمؤهلات الشخصية المميزة للقائد" (البدري، 2002، ص29)، ونجد أن (طريف، 1992، ص60-61) قد أشار إلى ما أورده "ستوجدل" خلال دراسته التي توصل فيها إلى أن القادة يتسمون بالمسؤولية والقدرة على الانجاز، كما أشار "مان" إلى أن القادة يكونون أكثر اجتماعية، غير أن "ستانفورد" (StanFord) يرى " أن القيادة ظاهرة متشابكة والنظر إليها من جانب واحد فقط هو سمات القائد وتجاهل ما عداه من جوانب، لن يؤدي إلى فهم شامل للظاهرة.

وتبقى الصفات الخاصة تمثل مصدرا أساسيا ورافدا مهما من مصادر القيادة، إلا أنها لا تمثل كل المصادر التي يعبر من خلالها أصحابها إلى القيادة وأن هناك مصادر أخرى لا تقل أهمية ويتكامل هذه الصفات مع تلك تتولد القيادة المبدعة الفعالة.

## 2.5. التقاليد

قد لا تتوفر في القائد مجموعة الصفات التي تؤهله للقيادة غير أن التقاليد السائدة في هذه البيئة تجعله قائدا ويقبل به أعضاء الجماعة، وبالتالي تكون الوراثة عاملا أساسيا من عوامل تولي القيادة، كما هو عليه الحال في أنظمة الحكم الملكية، وفي بعض المشروعات الكبيرة في الدول الغربية والتي تورث قيادة المشروع للأبناء وأعضاء الأسرة، كما تلعب الأقدمية في العمر أو الخدمة مؤهلا لتولي القيادة، وهذا ما هو شائع لدى بعض القبائل والأنظمة العسكرية وبعض المنظمات في طريق التوظيف في العديد من المشروعات الحكومية والخاصة (حسن، 2004، ص86). كما يؤكد "جب" (Gibb) مقولة أن التقاليد تعد مصدرا من مصادر بروز القيادة من خلال مناداته بالتمفرقة بين الرئاسة والقيادة حيث يقول "يتم تقليد الرئاسة من خلال نسق منظم وليس من خلال الاعتراف التلقائي من الجماعة أو إسهامات الفرد في أنشطتها كما هو في حالة القيادة (طريف، 1992، ص44).

ما نراه أيضا أن القيادة يمكن تقلدها من خلال التوارث وما تعارفت عليه الأعراف القبلية، حيث يتم الاعتراف مباشرة وتلقائيا بالقائد من طرف أفراد الجماعة، حيث يصير قائد مؤثرا، بل يفوق تأثيرها أحيانا القيادات التي تبحث عن غير طريق التقاليد، إلا أنه وفي عصرنا الحالي وما يعرفه من تطورات تقنية في مجال تسيير الموارد البشرية أصبحت لا تتفق ونظرة العادات والتقاليد في تولي المناصب القيادية.

### 3.5. الهبة الإلهية

عرض "كارليل" (Carlyle) نظرية مفادها أن القيادة "عناية إلهية تظهر في أشخاص معينين دون غيرهم وهبهم الله الحكمة والرشد والشجاعة والبأس والجرأة، وبِعظمتِه وحكمتِه يمكنه أن يمدنا بهذه القيادة" (حسن، 2004، ص 87)، وبين "كونجر" (Konger) أنه يطلق على هذا النوع "القيادة الكاريزمية" ومعنى "كاريزما" كلمة إغريقية معناها هبة السماء. كما وجد "شامير" و"هاوس" و"آرثر" من خلال الدراسات الاستقصائية التجريبية للقيادة الكاريزمية والقيادة القادرة عن تحقيق التحول أن "القيادة الكاريزمية ترتبط بالفعل ارتباطا إيجابيا بأداء الأتباع ودرجة اقتناعهم ورضاهم، ووفقا لما جاء في هذه الدراسات كان حجم تأثير سلوك القادة الكاريزميين في أداء أتباعهم ورضاهم الأكبر مما ظهر في الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في دراسات ميدانية سابقة عن أشكال السلوك القيادي (الزغلول، 2004، ص 60).

إن مبدأ القيادة الكاريزمية مبدأ موجود ولا يمكن نكرانه، فهناك أشخاص يميلون إلى القيادة والزعامة منذ الصغر، حيث يمتازون بقدرات قيادية وهذا ما جعل هذا المبدأ موجودا، يمكن تنميته في المراحل المتقدمة من العمر عن طريق التعلم والتدريب والتجربة خاصة في مجال العمل فيصبح قائدا فيه، أو يقتل تلك الهبة القيادية في ذاته وينصرف إلى الحياة البسيطة بعيدا عن كل تكليف أو تقلد للمناصب القيادية.

### 4.5. المركز والمكانة

لكي يكون الشخص قائدا يجب أن يبلغ مكانة أو مركزا مهما (prestige) في أذهان أعضاء الجماعة، حيث يصبح هذا المركز بمثابة جزء من كيان الفرد، ويلعب دورا هاما في دعم قدراته القيادية في المستقبل (حسن، 2004، ص 88)، غير أن "حسن حريم" لم يوضح ما إذا كانت هذه المكانة والمركز مكتسبا أو فطريا أو موروثا، فإن كان المركز موروثا فلا بد من تنميته من خلال التجارب والتعلم، وإن كانت هذه المكانة قائمة على مواقف محددة فإن ذلك يرتبط بالسلوك القيادي والأدوار التي يقوم بها القائد في مواقف معينة، أو يكون ذلك من خلال صفات مرغوبة تجعل منه محاطا بأنظار الآخرين ويجد القبول منهم فيتولى قيادتهم.

## 5.5. الحاجات

" تعد الحاجة أو الرغبة دافعا للقائد لأن يكون مسيطرا (Dominant) تجعل منه قائدا، وكذا حاجة التابعين لقائد مثله ورغبتهم في الخضوع والتمتية (Submission)، وترجع أسباب الرغبة في القيادة إلى أن من الأشخاص من تدفعهم الرغبة إلى التنافس مع الآخرين من أجل التمرکز في الواجهة وتقلد المناصب العليا" (حسن، 2004، ص 88).

إلا أنه في الواقع أثبت وجود أفراد يمتازون بالرغبة في القيادة أكثر من غيرهم، كما أن الحاجات والدوافع تدفع صاحبها وتجعله ساعيا من أجل أن يكون قائدا مبادرا مجتهدا بنشاطات جديدة مواكبة للمواقف المتغيرة تبنى على أسس علمية وإجرائية عند اتخاذ القرارات الخاصة بالجماعة والعمل.

## 6.5. المهارات

يمتلك الأفراد مهارات معينة في الأعمال المطلوب منهم أدائها، حيث يكون لديهم الحظ الأوفر في تقلد منصب القائد، كونهم يتميزون بمعلومات وخبرات لتحقيق الهدف المنشود (حسن، 2004، ص 89).

إن قادة المهارات المحددة يكون مجال قيادتهم في حدود المجال الذي تتوقف عند مهاراتهم، وهذا النوع من القادة هم الأقرب إلى التفوق المهني وفي المواقف ال أقرب إلى البروز في المجال المهني أو الموقفي منه إلى القيادة بمفهومها الواسع. وخالصة القول أن القيادة كأية مهنة تكتسب عن طريق التعليم والتدريب فإننا نجد أن العديد من الأفراد لديهم موهبة القيادة اعتمادا على امتلاكهم صفات وميول فطرية نحو القيادة، إلا انه يمكن القول " أن الموهبة تخلق القائد الطبيعي - وهو الميل نحو القيادة لكن ذلك يحتاج إلى تدريب حتى يستطيع مسايرة التطورات والتغيرات الطارئ في المجال التقني والفني والتكنولوجي والنجاح في ميدان القيادة" (حسن، 2004، ص 22).

## 6. تعريف الأنماط القيادية

اختلفت الآراء وتعددت حول مفهوم النمط القيادي، فيرى "السلمي" بأنه نشاط إنساني منظم يهدف إلى تحقيق أهداف الجماعة (المنظمة) من خلال تجميع وتوحيد كافة الموارد المتاحة ووضعها مع الاستغلال المثمر (السلمي، 1988، ص 13)، في حين يرى " الهواري" أن النمط القيادي سلوك متكرر، ويستمر فترة زمنية تطول أو تقصر تبعا لخبرة القائد، ويحدد نوع النمط من خلال رؤية الأتباع لسلوك القائد زمدى تأثرهم به. (الهواري، 1976، ص 47)، وعرفه "أبو الخير" بأنه "العمل الذي يقوم به القائد في تهيئة ظروف البيئة المحيطة بالجماعة حيث تكون صالحة للعمل (أبو الخير، د.ت، ص 153). كما ذكر "رسمي" أن النمط القيادي هو سلوك القائد في تناول جوانب معينة في أداء دوره، والمتمثلة في وضع معايير، تحديد

المسؤولية، والحفاظ على العلاقات مع الأفراد حيث يرتبط نجاح وفاعلية النمط بتحقيق استراتيجي والسعي نحو النجاح وتجنب الفشل (رسمي، 2004، ص43). ويعرف النمط القيادي أيضا بأنه "الأسلوب المنهج من طرف القائد للتأثير في سلوك الجماعة والعاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة" (ستراك، 2004، ص28). وبناء عليه يمكن أن نعرف النمط القيادي بأنه "الأنشطة والسلوكيات والممارسات التي يتبناها القائد في تعامله مع الجماعة ويتخذ منها منهجا في طريقة التعامل معهم، فهي تشكل نمطا سائدا يميز طريقة التعامل، وأن القائد لا يتصرف بهذه الطريقة أو تلك من تلقاء نفسه ودون مبرر، وإنما لدواعي ومبررات تدفعه إلى تبني ذلك الأسلوب أو غيره."

ويرى بعض الدارسين للنمط القيادي (Blake and Mouton 1987) أنه ليس من الواجب أن يكون للقائد نمطا سلوكيا واحدا، بل يمكنه ممارسة أنماط متعددة، فيما يبرز فيها نمط غالب على سلوكياته وأعماله الإدارية، وعليه نمط القائد للنمط الغالب فيه، فالنمط السائد هو الذي يمارسه القائد بصورة متواصلة إلا أن هذا القائد قد يجد نفسه مضطرا إلى استخدام نمط آخر مساند عند مواجهته لصعوبات في ممارسة النمط السائد المعتاد، وحسب (Blake and Mouton) فهو الأسلوب الذي يلجأ إليه القائد عندما يكون في ظروف عمل صعبة ولا يستطيع ممارسة أسلوبه ونمطه.

ويجب الإشارة إلى أن كثيرا من القادة الإداريين قد حققوا نجاحات رغم اختلاف أنماطهم القيادية، فقد ينجح القائد يستخدم نمطا معيناً مع جماعة، ويفشل مع جماعة أخرى. كما أن القائد الذي يمارس نمطا واحدا في كل المواقف، فالموقف القيادي في حاجة إلى الابتعاد عن النمط الاعتيادي لتعالج المشكلات، ولكن هذا التوجه يكون عادة في حالة إدارة الأزمات الطارئة، فمن خصائص النمط القيادي الثبات النسبي حيث يمارس دورا مميزا ثابتا مع جماعة مستقرة تكون فيها العلاقات رابدة بين القائد والجماعة، ولأجل تحسين وإبراز هذا الدور لابد من توافر مستوى معقولا من التأثير ويمتلك قدرة وحنكة في التواصل والاستمرارية والاستقرار بينه وبين الجماعة، وهذا يحتاج إلى تفاعل إيجابي متواصل بينهم.

## 7. تطور الأنماط القيادية في مجال الإدارة

يرى " كنعان " أن مراحل تطور الأساليب والأنماط القيادية في مجال الإدارة مرت بثلاث مراحل، حيث كانت أن المرحلة الأولى في ظل النظريات الكلاسيكية والمفاهيم الإدارية السائدة فيها وما عكسته هذه المفاهيم من آراء ناقدة لطبيعة الافتراضات والتي وجهت النمط القيادي نحو ما يسمى مدخل الشدة ( Hard Approach) وأعطت النظرة السلبية عن الإدارة في هذه المرحلة، والمرحلة الثانية تتمثل في المفاهيم التي جاءت بها النظريات الحديثة في الإدارة كنظرية العلاقات الإنسانية والمدارس السلوكية، وما قدمته من

افتراضات وتصورات باهتمامها بالعلاقات الإنسانية والموارد البشري، وهو الذي أثر في توجيه النمط القيادي نحو ما يسمى مدخل اللين (Soft Approach) أو النظرة الحديثة للإدارة، وفي المرحلة الثالثة والأخيرة والتي ظهرت في فترة ما بعد الخمسينات حيث سادت مفاهيم جمعت بين المفاهيم السابقة وجعلت من الإدارة تأخذ من مزايا كل مرحلة وسميت هذا المدخل بالمدخل التعديلي (Approach The revisionist) حيث صهر تلك المفاهيم في نظرية عامة متكاملة. (كنعان، 2007، ص 133-134)،

### 1.7. مرحلة نمط القيادي الشديد

ويعتبر هذا النمط أول نمط مارسه القادة الإداريون، وكان نتيجة ظروف سائدة في تلك الفترة، حيث ساد مصطلح رب العمل والعامل الأجير حيث كان يميز علاقات الناس على مدى فترة طويلة من الزمن، وتبعاً لتطور الفكر الإداري نجد أن نمط الشدة والقوة كان السائد في التعامل بين القادة والتابعين بوجه خاص، كما كان هو السائد في التعامل بين البشر بوجه عام، ومن أهم النظريات الداعمة لمثل هذه الممارسات التقليدية في الإدارة النظرية البيروقراطية، والإدارة العلمية، والتقسيم الإداري، وقد أورد العديد من كتاب الإدارة استخدام هذا النمط من الإدارة وتبريره. ومن أهم المبررات التي وضعها العلماء كسبب لاستخدام القادة لهذا الأسلوب تتمثل في:

- تأثير النظم العائلية والطبقية والاجتماعية التي عادة ما تدفع بالقادة إلى اتباع النهج التشديدي والتأثير على توجهات وسلوكيات التابعين.
- القائد معذور لاستخدامه أسلوب الشدة نتيجة للمسؤولية والمهام التي يفرضها عليه مركزه القيادي.
- بعض الأفراد يتميزون بالكسل وكراهية العمل والتهرب من تحمل المسؤولية لذا وجب إجبارهم على ذلك.
- الإدارة مسؤولة عن تنظيم العمل وتوجيه الأفراد والتحكم فيهم نتيجة لسلبيتهم ومقاومتهم للتغيير والأساليب الجديدة في العمل. (كنعان، 2007، ص 135-137)

إن هذه الافتراضات لا تمثل طبيعة السلوك الإنساني بصورة للفرد العامل والذي يكون رد فعله نتيجة الممارسات التي تمارس عليه، والتي أصبح العاملون فيها يتطلعون إلى المزيد من إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، وأن عدم اهتمام الإدارة بذلك يدفع العاملين إلى التباطؤ في العمل ومقاومة مظاهر التغيير وعدم الإحساس بالمسؤولية. (كنعان، 2007، ص 138-139).

### 2.7. مرحلة نمط القيادي اللين

نتيجة الانتقادات الموجهة إلى النمط الأول نشأ هذا النمط لقد برز هذا النمط اللين وانتقلت المعاملات فيها من النقيض إلى النقيض، حيث ومع ظهور المدارس السلوكية ونظرياتها، حيث اعتبرت أن هذا النمط هو البديل المناسب فانتقل الأمر من النقيض إلى النقيض، وجاء هذا النمط نتيجة لبعض الافتراضات التي تعيد للفرد كرامته وإنسانيته وتعامله على أنه شريك لا أجير، ومن بين هذه الافتراضات التي أوردها علماء أمثال و" مايو" و" ماسلو" هي:

- أن الحاجات الإنسانية هي التي تحفز الأفراد إلى العمل وليس أسلوب الشدة.
- استجابة الفرد للإدارة تكون بالقدر الذي يكون فيه اشباع الحاجات خاصة حاجة الانتماء.
- استجابة الفرد للضغوط الاجتماعية أكثر من تلك التي يفرضها القائد المتشدد.
- أن النقد السلبي لا يمكن أن يدفع العامل إلى أداء متميز، بعكس الحفز الايجابي والتعامل اللين.
- أن حاجات الفرد حسب ماسلو تدفعه للعمل وهي مرتبة هرميا كلما أشبع حاجة ظهرت أخرى.
- أن الدوافع والاحتياجات تحرك الإنسان كما أن الضغوط الخارجية هي التي تهدده.
- يعتبر أداء الفرد لعمله جزء من تحقيق ذاته. (كنعان، 2007، ص 141-142).

ومن بين الانتقادات الموجهة لهذا النمط على هذا النمط أنه لا يصلح استخدامه في جميع المواقف كتلك التي تحتاج إلى استخدام الصرامة والحزم والشدة أحيانا، كما أن استخدام الأسلوب اللين مع جماعة محدودة الفهم غير متعاونة مع القائد تؤدي إلى فشل القيادة وعدم تحقيق الأهداف وبالتالي فشل المنظمة.

### 3.7. مرحلة نمط القيادي الحازم

بعد اختلاف وجهات النظر في تطبيق النمطين السابقين، وما وجهت لهما من انتقادات عن الشدة أو اللين الممارسان في غير مواقفهما، لذا رأى الباحثون بضرورة اللجوء إلى نمط ثالث وسط سمي بنمط الحزم، ومن بين علماء الإدارة الذين نادوا به "ماكجريجور" و"ماكموري" و"ليكرت" والتي كانت مبرراتهم لهذا النمط:

- من الناس من لا ينفع معهم استخدام أي أسلوب من الأسلوبين السابقين، وأن أسلوب الحزم المناسب بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم.
- بعض الأفراد لا يتحملون المسؤولين ولا يخضعون بإرادتهم للنظام مما يستوجب الحزم معهم.
- للعامل الاستعداد والقدرة على تعلم جديد من خلال الخبرات والتجارب في العمل وبالتالي فهو يستجيب لتلك الدوافع عند تجربتها.

▪ يستجيب الفرد للاستراتيجيات المختلفة للقائد في الانتقال بين الشدة واللين مما يكسب القائد فاعلية في المواقف المختلفة.

▪ الضغوط الخارجية والتهديد بالجزاء ليسا السبيلين الوحيدين لدفع العمال نحو العمل، فالفرد يسعى بنفسه إلى تحقيق أهداف المنظمة التي يشعر بالولاء لها، وعليه يجب إشباع حاجات الأفراد العاملين في المنظمة (كنعان، 2007، ص، 147-152).

وكانت هذه الافتراضات عاملا في وجود أنماط كثيرة ومتعددة للقيادة، حيث يمكن للقائد أن يختار ما يناسب طبيعته وطبيعة الموقف الذي يواجهه، ولهذا اهتم الباحثون بدراسة وتحديد أهم المعايير الأساسية والتي على أساسها تصنف وتحدد الأنماط القيادية لدى القادة الإداريين.

### 8. محددات النمط القيادي

لتحديد محددات النمط القيادي وجب علينا البحث في كيفية تشكل النمط القيادي، والبحث في العوامل والمحددات والعناصر والتي تكون محصلتها نمطا يتبناه ويستخدمه القائد.

إن المحددات (déterminants) هي تلك المتغيرات التي تحدد طبيعة النمط السائد، والذي هو محصلة مجموعة من العوامل، انطلاقا من مفهوم النسق والذي مفاده أن الكل هو مجموع أجزائه متكاملة، وليس أن يكون لكل خصائص أجزائه منفردة، وبالتالي فإن النمط القيادي الذي يمارسه القائد مع الجماعة يتم من خلال مجموعة من المحددات نوردتها فيما يلي:

### 1.8. خصال القائد

وخصال القائد تتمثل في السمات الشخصية، الاتجاهات والقدرات العقلية والإبداعية، وكذا الطريقة التي يدرك بها ذاته والتصورات التي يتبناها حول خصال مرؤوسيه، وفيما يلي بعض هذه الخصال والتي أوردتها طريف كالآتي: (طريف، 1993، ص 126-134)

- **السمات الشخصية** : وهي السمات من النواحي الوجدانية المزاجية المكونة لنفسية القائد والتي تظهر في طبيعة الاستجابات التي تصدر منه اتجاه الجماعة والمواقف التي تواجهه، كما تعمل على تحديد ميولاته اتجاه أشياء الأخرى، إضافة إلى دورا هاما في اختيار الأسلوب القيادي الذي يمارسه القائد.
- **نسق القيم**: يرى "باريت" (Baret) أن القيم هي التصورات التي من شأنها أن تفضي إلى سلوك معين، فهي بمثابة معايير ومحددات الاختيار بين البدائل السلوكية المتاحة للفرد في الموقف، وعليه فإن تبني الفرد لقيم معينة تجعلك تتوقع منه ممارسات وسلوكات توافق وتلك القيم، كما يرى كل من "تانبوم" و"شميدت" أن نسق القيم الذي يتبناه القائد يحدد جزئيا حجم المشاركة التي سيسمح بها

للعاملين معه في اتخاذ القرارات الخاصة بهم، أو العمل بحرية، وكذلك المدى من المسؤولية الواجب إتاحتها لهم، وبهذا يكون، إما ديمقراطيا أو أوتوقراطيا.

■ **مستوى الخبرة الفنية:** مستوى الخبرة الفنية للقائد يحدد مستوى المهارة الفنية التي يتقنها في العمل، كما تحدد القدرات الفكرية والعقلية والإبداعية التي تساعد على توظيف تلك الخبرات وتنميتها، وعليه فإن مستوى الخبرة يعتبر أهم محددات الأسلوب القيادي، لكونها مصدرا رئيسيا للقوة ويرتكز عليها القائد في تحديد وتحقيق أهداف المنظمة والجماعة.

■ **الدافعية للإنجاز:** ويقصد بها الطموح المرتبط بالدافعية للعمل من أجل تحقيق النجاح في مجال العمل، كما عرفها "ماك لييلاند" (MC Ielland) بأنها: "المنافسة من أجل النجاح والتفوق والرغبة الشديدة في تجنب الفشل"، ولذا على القائد امتلاك دافعية كبيرة للإنجاز النابعة من تحفيزه الذاتي، ومن أهم السمات التي تدفع القائد للإنجاز قبول المخاطرة، الجدية، قبول التحدي، المثابرة، المراقبة الذاتية، مع وضع معايير صارمة للحكم على الأداء الشخصي، وعدم الاكتفاء بالوصول للأهداف بل يتعداه إلى أكثر من ذلك من خلال تحديد الاستراتيجيات والخطط الاستشرافية.

■ **مفهوم القائد عن ذاته:** حسب "بينتش" (Beach) أنه "لكي نفهم شخصا آخر يجب أن نعي الكيفية التي يشعر بها ويفكر بها عن ذاته"، وتتجلى أهمية تلك التصورات في سعي الفرد لأن يكون نشاطه وأسلوبه القيادي متسقا مع ذاته، فالقائد الذي يتبنى تصورا ذاته متوازعا نجده يعمل جاهدا لأن يكون سلوكه مع مرؤوسيه ترجمة لهذا التصور والعكس صحيح، وعليه فإن الاتساق بين السلوك الفعلي للقائد الذي يعبر عن الذات الفعلية وبين ما يريد أن يكون عليه سلوكه المأمول للذات من شأنه أن يؤدي إلى الارتياح النفسي والرضا عن الذات إن كان مرتفعا، بقدر ما يؤدي التوتر وعدم الرضا عن الذات إن كان منخفضا.

■ **التصورات المضرة التي يتبناها القائد حول خصال مرؤوسيه:** إن إيمان القائد بمتابعة مرؤوسيه بشدة ودقة ليراقب ويتأكد من حسن أدائهم للمهام الموكلة إليهم، يتبنى تصورات ضمنية عن طبيعة المرؤوسين مفادها التكاسل وعدم حبهم وجديتهم في العمل، على عكس القائد الذي يترك الحرية لمرؤوسيه في تأدية العمل بما يروونه مناسبا، ويغرس فيهم الرقابة الذاتية لأنفسهم دون مراقبة الغير لهم، والتي على أساسها كانت نظرية "دوجلاس ماكريجور" نظرية (x) ونظرية (Y).

## 2.8. خصال المرؤوسين

إن خصال المرؤوسين من المحددات الهامة لأسلوب القيادة الإدارية، بحكم أن القائد يتعامل مع الأفراد والجماعات مباشرة، وهذا ما يجعل سلوك القائد وردود أفعاله تحدد أسلوبه القيادي من خلال ما يفعلونه أو ما يفشلون في فعله، ويشمل هذا المتغير: (مصباح، 2003، ص 83-84).

- **توقعات الأتباع:** يشير كل من رايتسمان و"ديوكس" (Wrightsman & Deaux) أن: "القائد الكفاء هو الذي يعرف ما يريد الآخرون أن يوصلوا إليه، وعلى هذا الأساس يعدل سلوكه حتى ينال قبولا من الجماعة ويشحذها للأداء"، أي أن القائد هو الذي يدرك توقعات الأتباع، ويعمل على أن يكون عند حسن توقعات الأتباع به فيتكيف مع المواقف ويتطلع إلى مواكبة هذه التوقعات، فالقادة الناجحون هم الذين يطوعون أسلوبهم القيادي بما يتوافق وتوقعات وتطلعات ورغبات الأتباع. حيث تمارس عليه مجموعة من الضغوطات الاجتماعية ومن أمثلة ذلك ما تمارسه النقابات العمالية في عصرنا الحالي.
- **مستوى نضج الأتباع:** يتجلى مستوى نضج المرؤوس في مستوى خبرته في العمل ومستوى دافعيته لإنجازه، فالعامل الناضج الراغب في العمل ويبدل جهدا إضافيا لإنجاز المهام بصورة حسنة، لذا وجب التباين في استخدام أساليب القيادة بين كل مستوى وآخر، كما يجب على القائد أن يعدل أسلوبه القيادي ويجعله مناسباً لمستوى المرؤوسين من حيث النضج، وهذا ما أشارت إليه النظرية الموقفية ل: "هيرسلي" و"بلانشرد".
- **سلوك الأتباع مع القائد:** في غالب الأحيان يتحكم سلوك المرؤوسين في تحديد وتشكيل الأسلوب القيادي، أي أن أسلوب القائد في تعامله مع الجماعة يتحدد جزئياً ومرحلياً، تبعاً لأسلوب معاملتهم له، فالقائد الفذ هو الذي يمتلك مجموعة من الأساليب القيادية والتي من خلالها يمارس الأسلوب المناسب مع الجماعة المناسبة والفرد المناسب والمرحلة المناسبة، أي لكل أسلوبه.
- **مدى الاستعداد لتحمل المسؤولية:** القائد الذي يعرف طبيعة الأفراد والجماعات، وهو الذي يستطيع أن يدرك مدى استعدادهم وقدرتهم لتحمل المسؤوليات والأعمال الملقاه عليهم، فكلما وجد الاستعداد زادت الثقة فيهم ومنح لهم هامشاً من الحرية والمشاركة ويوسع مدى صلاحياتهم، وحين يدرك أن المرؤوسين يتهربون من تحمل المسؤولية فسيقوم بتقليل المسؤولية والمشاركة الممنوحة، ومن المحددات التي تحدد مستوى الاستعداد لتحمل المسؤولية لدى العمال: الحاجة للاستقلالية، الدافعية للإنجاز ومدى الخبرة المتاحة لهم حول جوانب العمل.

▪ **مدى الاهتمام بالمهمة والقدرة على استيعابها:** إن أهمية المهمة وشعور الأفراد بها ومعرفتهم ووعيهم وتقديرهم للاعتبارات المحيطة بالموقف المصاحب لأدائها، يجعلهم يبذلون جهودهم من أجل إتمامها على الوجه الحسن، في حين عندما الاهتمام ضعيفا فإن الدافعية للإنجاز تكون منخفضة، وتكون الصورة النهائية للمنتج ذات جودة منخفضة، مما يتطلب من القائد أن يتعامل معهم بأساليب التعزيز الإيجابي والسلبي على حسب طبيعة الجماعة، فيمارس أسلوب التشجيع والتحفيز والتعاطف مع الأولى، والمتابعة والمراقبة الشديدة والتهديد بالعقاب مع الأخرى.

### 3.8. خصائص المهمة

المهمة كما يعرفها "نيوستورم" (Newstorm) أنها: "أفعال الأفراد التي من شأنها أن تضع استراتيجية المنظمة موضع التنفيذ في بيئة معينة"، وهي بهذا المعنى تشير إلى مجموعة واجبات وظيفية معينة تشكل الوحدات الأساسية التي يتكون منها العمل، وهناك جوانب عديدة للمهمة يفرض تدخلها في تشكيل أسلوب القيادة الإدارية، تتمثل في: (طريف، 1993، ص 143-147).

▪ **غموض المهمة:** إن غموض المهمة يجعل طريقة إنجازها غير واضحة، وعليه فدور القائد يتمثل في تنظيم الأعمال وتوضيح التعليمات وتسهيل العمل، كما يزود مرؤوسيه بالمعلومات اللازمة لتسهيل المهمة وإزالة الغموض، كما يسعى إلى تقليل التوتر المصاحب لإنجاز المهمة، ورفع الهمم والتحفيز في حال الفشل أو التعثر في العمل، أما إذا كان القائد والمرؤوسين لا يعرفون المهمة ولا كيفية أدائها، حينها سيفسح لهم مجالاً أكبر من الحرية في العمل والمشاركة فيه، في المقابل تكون توجيهاته قليلة نادرة، حيث أشار فيدلر أنه "حين تصبح المهمة غامضة وخبرات القائد حول كيفية أدائها محدودة، فإنه يلجأ إلى السلوك المشارك مؤقتاً بدلاً من السلوك الموجه، فيطلب المشورة من أفراد الجماعة ذوي الخبرة لإبداء مقترحاتهم حول أفضل السبل لتنفيذ المهمة، وبهذا يصبح الموقف عملية عصف ذهني وذلك ريثما تتضح أبعاد الموقف ويتم الاتفاق على خطة معينة".

▪ **قابلية المهمة للتقسيم (تحديد الأدوار):** أشار "هوللندر" (Hillander) إلى أنه يمكن تقسيم المهمة إلى أجزاء منفصلة، ليقوم الأفراد بأدائها على أن تحدد مهام ومسؤولية كل واحد منهم بوضوح، حينها يتمكن القائد من معرفة الفشل في أي خطوة ويسهل عليه اكتشافها ومعرفة صاحبها فتتم مساءلته، وفي حين أدائها بشكل جماعي يصعب تحديد الخطأ وتحديد صاحبه، فعلى القائد في هذه الحال مخاطبة جميع الأفراد ومساءلتهم، حيث يعمل على تنمية روح الفريق، وتحسيسهم بالمسؤولية. وبذلك

فالنمط القيادي سيتراوح بين متغيرين هما مدى قابلية المهمة للأداء والتقييم، ومدى ممارسة القائد الإداري لدوره.

■ **الاستقلالية:** يشير إلى مدى حرية التصرف المتاحة للأفراد والاستقلال والمسؤولية في تنفيذ المهام، وأن مدى الاستقلالية الممنوحة للفرد في انجاز المهمة يرتبط ارتباطا سلبيا بمدى الحرية وسلطة التحكم لدى القائد، أي كلما زادت الاستقلالية في أداء المهمة انخفض سلوك التحكم والتوجيه من طرف القائد.

■ **تقييم العائد حول الأداء:** العائد أو التغذية الراجعة (Feedback) هو كمية المعلومات المرتدة للعاملين من العمل ذاته، ويرتبط ذلك بمستوى الأداء ومدى فعالية جهودهم، وحين يقوم سياق العمل بتقييم ذلك العائد اعتمادا على معايير موضوعية واضحة لتقييم الأداء، وهذا ما يعطي للأفراد تغذية راجعة، ويقلص دور القائد في تقييم العائد، والحكم على أداء العمال، وفي حال صعوبة تقييم العائد من طرف الأفراد من خلال سياق العمل، صار من الحاجة والضرورة لرأي القائد فيبرز دوره ونفوذه بالنسبة له وللجماعة.

■ **خصائص النسق التنظيمي:** النسق التنظيمي مجموعة العناصر المترابطة التي تكمل بعضها البعض وتتمثل في التكنولوجيا، أساليب الإنتاج، تقسيم العمل، فلسفة المنظمة، البناء التنظيمي وحجم المنظمة، وأن هذه العناصر تؤثر منفردة ومجموعة على نمط القيادة، وتسهم في تشكيله وتوجيهه، وهي كالاتي: (مصباح، 2003، ص 86-87)

■ **التكنولوجيا:** التكنولوجيا تعني التطبيقات العملية للعلم في المجالات الإنتاجية والخدمية المتعددة، والتي يتم بواسطتها تحويل مدخلات النسق الإنتاجي من مواد ومعلومات إلى مخرجات إنتاجية، كما تحدد التكنولوجيا المتبعة طبيعة الأسلوب القيادي المناسب لها، حيث يرى "وودوارد" (Woodward) إلى أن بعض أنواع التكنولوجيا تتطلب نمطا من الإشراف بدرجة أكبر من الأنواع الأخرى، فحين يكون مستوى التكنولوجيا المستخدمة مرتفعا، فإن تدخلات القائد تقل في تقديم التفسيرات وإعطاء التوجيهات عند حدوث صعوبات ومشاكل في نظام الإنتاج، أما إذا كان مستوى التكنولوجيا المتبع بسيطا، فالقائد يكون أكثر تدخلا وقدرة على متابعة العمال وتوجيههم، وهذا النمط يكون نمطا رقابيا لصيقا.

■ **فلسفة المنظمة:** لكل منظمة من المنظمات قيم وتقاليد تؤثر مباشرة في سلوك الأفراد المنتمين إليها، حيث تعد الثقافة العامة للمنظمة المصدر الأساسي لتلك القيم والتقاليد التي تسمى بفلسفة المنظمة

وهي بمثابة الدستور الذي يتحكم ويوجه حركتها ويحدد توجهات الأفراد بها خاصة القادة منهم، فعلى القائد أن يضبط سلوكه وأسلوبه القيادي تبعاً لهذه الفلسفة، كما أن القوانين الرسمية المعلنة وغير الرسمية للمنظمة تتعكس على النمط الذي يمارسه القائد وتكون تصرفاته وفقاً للفلسفة المهيمنة على المنظمة.

■ **البناء التنظيمي:** إن طبيعة البناء التنظيمي تشكل الإطار والهيكل التي يمكن من خلالها تقسيم المهام، اتخاذ القرارات، تفويض السلطات داخل المنظمة، كما أن إنجاز أهداف المنظمة يتوقف بدرجة كبيرة على إيجاد بناء تنظيمي يتناسب وطبيعة العمل فيها، ويلاحظ أن المنظمات ذات البناء التنظيمي الرأسي، والذي تتعدد فيه المستويات الإدارية والهرمية يكون نمط الإشراف فيها مباشراً، حيث يمارس القادة التحكم والرقابة وإصدار الأوامر، في حين أن المنظمات ذات البناء الأفقي، والتي تقل فيها المستويات الإدارية والهرمية فيتم فيها توزيع السلطة وتحديد المسؤوليات في كل مستوى على عدد أكبر من الأفراد العاملين.

■ **حجم المنظمة:** يقصد بحجم المنظمة: حجم جماعة العمل (صغيرة أو كبيرة)، وحجم المنظمة ككل (محدودة أو ضخمة)، فقد توصل "همفيل" (Hemphill) من خلال البحوث التي أجراها إلى أن زيادة حجم المنظمة يجعل من القائد أكثر اهتماماً بالعمل. وإنه كلما ارتفع عدد أفراد الجماعة في المنظمة كلما استخدم القائد قوة القسر، وغلب عليه الطابع التنظيمي غير الشخصي في تعامله مع الأفراد، ونقص مقدار ما يقدمه ما يقدمه لهم من إيضاحات وتفسيرات حول العمل، على عكس الجماعة الصغيرة حيث يتمكن القائد من الإحاطة والاهتمام بالأفراد العاملين وتزدهر علاقاته الاجتماعية والشخصية بينهم، كما يتيح لهم مجالاً وفرصة أكبر للتعبير عن حاجاتهم وإبداء وجهات نظرهم في الأمور التي تخصهم وتخص العمل.

#### 4.8. خصائص السياق الثقافي والاجتماعي والسياسي المحيط بالمنظمة

السياق الثقافي والاجتماعي والسياسي في البيئة المحيطة بالمنظمة يؤثر في تحديد نمط القيادة الإدارية في عدة جوانب وهي: (طريف، 1993، ص 156-162)

■ **العقيدة السياسية للدولة:** من مظاهر تأثير العقيدة السياسية للدولة في أسلوب القيادة الإدارية، على سبيل المثال لا الحصر ففي حال تزايد الاهتمام بحقوق الإنسان كأحد ركائز عقيدة الدولة التي تعمل في ظلها المنظمة فإن ذلك سيؤثر على نمط القيادة فيكون التعامل فيها إنسانياً مع الأفراد العاملين في المنظمة، كما يتيح لهم مجالاً من الحرية وحيزاً من المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتصل بهم،

بينما عدم الاهتمام بذلك (حقوق الانسان)، فإن ذلك يجعل من نمط القيادة نمطا متجاهلا للجوانب والاعتبارات الإنسانية لدى الأفراد العاملين.

▪ **الثقافة المحيطة بالمنظمة:** الثقافة هي: " ذلك النسق من الرموز والمعاني، المعارف، القيم، العادات، التقاليد، الفنون النظم المادية، والاقتصادية، والسياسية والأخلاقية التي توجه سلوك الأفراد وتوقعاتهم وأحكامهم وأسلوب تعاملهم مع البيئة، وتساهم الثقافة في تشكيل نمط القيادة من خلال عدة جوانب منها:

◀ الثقافة تشارك في تحديد نمط القائد، بتبنيه لذلك النسق من العادات والتقاليد والقيم السائدة فيها، كما تحدد عن أنها تحدد كيفية فهمه وإدراكه للمواقف، وكذا تصورات وسلوكاته في الحاضر والمستقبل.

◀ تساهم الثقافة في تحديد سلوك الأفراد العاملين تبعاً لعاداتهم وتطلعاتهم، فهي بالتالي تؤثر على نحو غير مباشر في القائد الذي يجب عليه مراعاة تلك التوقعات والتخطيط لأسلوبه القيادي.

◀ إن تعدد الثقافات الفرعية داخل المنظمة في هيئة أو جماعات عرقية أو دينية، فإن الجماعة القوية هي التي تشكل قوى ضاغطة، فعلى القائد مراعاتها في تحديد نمطه القيادي.

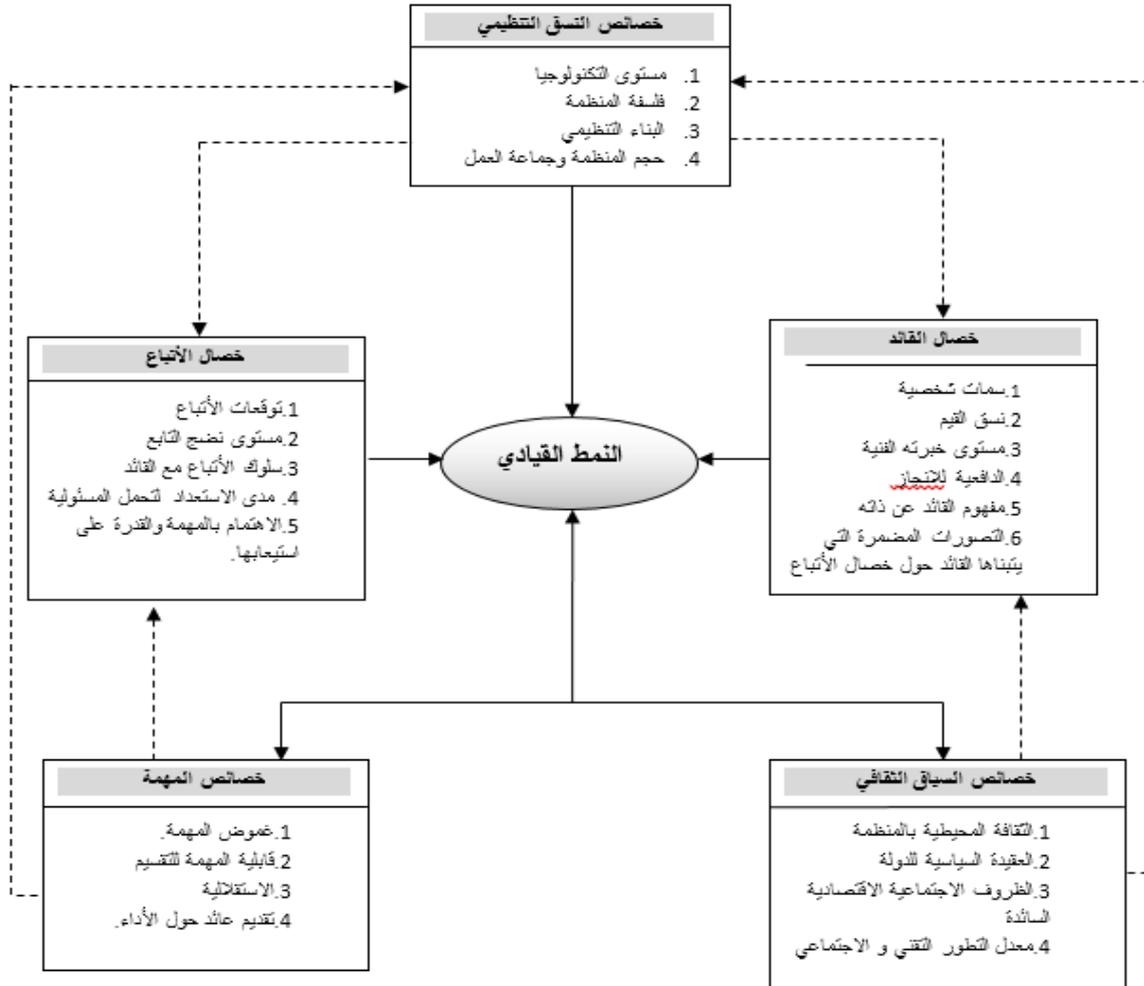
▪ **معدل التطور التقني والاجتماعي:** من الصعب بقاء الممارسات التقليدية للأنماط في طابع بيروقراطي غير انساني نظرا لعدة أسباب منها:

◀ تطور وتعقد مستوى التقنية الحديثة، وظهور أنساق متطورة لتوظيفها في المجالات الصناعية والخدمية، مما يتطلب إعداد قادة بأسلوب مختلف واشراك عمال ذوي مهارات تقنية متطورة وخاصة.

◀ زيادة انتشار وممارسة الحرية الشخصية وما صاحبها من تغييرات في أساليب القيادة، حيث أصبح الاهتمام بالموارد البشري ضرورة ملحة، وعلى القائد العمل على الافئاع وتوحيد الصفوف وتنمية الشعور بالمسؤولية لدى الأفراد العاملين لحفزهم لتحقيق الأهداف المنشودة، بدلا من اعتماد أسلوب التسلط والذي أثبت فشله.

▪ **الظروف الاجتماعية- الاقتصادية السائدة:** تلعب الظروف الاجتماعية والاقتصادية دورا في تحديد نمط القيادة، فإذا تدهورت الأوضاع الاقتصادية وتدنى مستوى المعيشة، أدى إلى نقص فرص العمل المتاحة، ويجعل القادة يتبعون أنماطا قيادية شديدة صارمة، كما أن العمال يرضون بالأمر الواقع ويتقبل تلك الأساليب الصارمة.

مما سبق فإن نمط القيادة الإدارية الذي ينتهجه القائد محصلة عدة عوامل، وعلى القائد إدراك طبيعة هذه المحددات إدراكا واضحا، لتنعكس على سلوكه القيادي في تعامله مع الأفراد والجماعات، وبما أن هذه المحددات قد تتواجد داخل المنظمة أو خارجها، لذا وجب عليه تحديد الأسلوب الأنسب في قيادته وتعامله مع الأفراد والمواقف قادرا على تعديلها حسب الظروف الطارئة. والشكل رقم (04) يلخص محددات النمط القيادي.



الشكل 4: محددات النمط القيادي

المصدر: (طريف، 1993، ص 127)

## 9. نظريات القيادة

تعددت وتباينت النظريات المفسرة لظاهرة القيادة وأنماطها ومن مداخل متعددة، حيث كانت معظمها من أحد المداخل التالية:

- المدخل الفردي (The Individual Approach) .

- المدخل الاجتماعي (The Social Approach).
- المدخل المشترك (The Commun Approach).
- المدخل السلوكي (The Behavioral Approach).

### 1.9. المدخل الفردي

في القرن الثامن عشر ظهرت هذه المقاربة في قارة أوروبا، حيث ركزت على المدخل الفردي لدراسة القيادة، على اعتبار القائد هو العضو الفعال فيها بما يتمتع من صفات ومهارات شخصية ونفسية تجعل منه الشخص القادر على القيادة الناجحة، وقد عرفت العديد من المنظرين حول القيادة التي تنظر إلى أن تميز الشخص بمجموعة من الخصائص والسمات والتي هي في الأصل فطرية موروثية غير مكتسبة لا يمكن التحكم فيها أو توجيهها، لتولي القيادة، ومن أبرز العلماء الذين ركزوا على المدخل الفردي كان " توماس كارليل" و"فرنسيس جالتون"، وضم هذا المدخل ثلاث نظريات:

**1.1.9. نظرية الرجل العظيم (The Great Man Theory):** تستند النظرية والتي ظهرت في أواخر القرن الثامن عشر إلى أن الأعمال الكبيرة والنتائج العظيمة التي تتطلب القوة والشجاعة يقوم بها رجال عظماء، لذا فإن القادة يولدون قادة يتميزون بمجموعة من الصفات والخصائص المرغوبة من قبل أتباعهم، وأن هؤلاء الأفراد هم قلة قادرين على أن يكونوا قادة ناجحين في جميع المواقف، كما ترى هذه النظرية أن التغييرات التي تطرأ على الجماعة تتم عن طريق شخص ما وهو القائد، أو قادة ذوي مواهب وقدرات غير عادية. كما ركزت هذه النظرية "حول المعايير التي تصنع القيادة الناجحة انطلاقاً من تأثير أنصارها بأسطورة القائد البطل التي تربط النجاح في القيادة بوجود قوى خارقة يهبها الله للقائد" (كنعان، 1999، ص 302). وأن هناك أفراداً يولدون عظماء ولذلك فهم أحق بالقيادة" (حسين، 1999، ص 127). إن الأفكار والمنطلقات التي اعتمدت عليها النظرية تعود إلى الإعتقاد السائد في الحضارات القديمة والتي كانت تعتمد التمييز والطبقية بين الناس بحكم عائلاتهم وانتماءاتهم وهو انعكاس للاعتقادات والظروف السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية التي عاشتها المجتمعات الأوروبية، والتي كان لها الأثر في تحديد وتوجيه الباحثين الذين جاءوا بهذه النظريات.

كما يعتبر "فرنسيس جالتون" من رواد هذه النظرية والداعين لها، " فقد قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية التي تؤيد صحة النظرية وتأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة، كما أورد أبو الفضل إلى بحث "وود" (Wood) الذي تناول فيه القيادة وظروفها لأربع عشرة أمة على فترة امتدت من خمسة إلى عشرة قرون، وتوصلت إلى "أن شخصية القائد وسماته وقدراته هي التي تصنع الأمة"

(أبو الفضل، 1996، ص 16-17)، كما أكد "حسن حريم" أن "كارليلر" (Garlyler) يعتبر من دعاة هذه النظرية، حيث أكد على أهمية الزعامة في تحديد سمات القائد كونه يتحلى بمواهب معينة تؤدي إلى الابتكار والتميز فضلا عن "إيميرسين" (Emerson) و"تيرمن" (Terman) و"كاتن ودرز" (Gatton Wood) و"بيلز" (Bales) و"جينننز" (Gennings) و"ويكم" (Wigram) و"بارنارد" (Barnard) و"تيد" (Tead) وجميعهم تنبوا نفس الاتجاه في تفسيرهم لنشأة القيادة من خلال تحليلهم لنظرية الرجل العظيم في القيادة". (حسن، 2004، ص 29-30).

أن هذه النظرية تعمل على بناء مجتمع وتنظيم يقوم على الفرد لا الجماعة، ويشجعهم على السلبية والتبعية والطاعة والخنوع والتجاوب، فالقائد هو المتصرف الوحيد يختار ممن يوالونه معاونين ومستشارين له، وأن معيار الكفاءة لا وجود له، بما يجعل علاقاته الشخصية مع الجماعة ضيقة لا تتعدى المحيطين به فتطغى المصالح الشخصية عن المصالح العامة، وغالبا ما يبقى "القائد فترة طويلة في موقعه طالما ظل حيا أو كانت صحته مناسبة، وفي أغلب الأحوال يؤدي ذلك إلى تدهور أحوال الجماعة نتيجة للقرارات الخاطئة وعدم تطور القائد بما يتناسب مع التغيرات التي تحدث". (هلال، 1998، ص 16-17).

وقد وجهت العديد من الانتقادات لهذه النظرية حيث أشار "العتيبي" وآخرون إلى أن هذه النظرية تجاهلت محددات مهمة في تحديد القائد كالمعرفة والخبرة والتجارب من العمل، مما يؤهله لأن يكون قائدا مستقبلا، كما أهملت دور البيئة والمنظمة اللتان تساهمان في صنع القائد من حيث القافة الموجودة فيهما، كما لم تعط هذه النظرية أهمية للموقف الذي يجد القائد نفسه فيه وكيفية التعامل والتصرف معه، لأن المواقف لا تقوم على سمات القائد، بل إن الموقف يتميز بسمات ثابتة وهو الذي يحدد طبيعة القائد حسب كل موقف، زمن الانتقادات أيضا أنه لم يكن هناك إجماع موحد على تحديد السمات والصفات الشخصية التي يجب توافرها وتجعل من الشخص قائدا. (العتيبي وآخرون، 2001، ص 169).

ظلت هذه النظرية ولمدة طويلة تثير اهتمام الباحثين وسعيهم لتحديد الصفات والسمات الشخصية (الجسمية، العقلية، النفسية) التي تجمع القادة، إلا أنهم لم يجمعوا عليها وبالتالي هناك من العوامل التي تحدد طبيعة القائد غير الصفات والشخصية، وهذا ما تم انتقادها فيه، كما تجاهلت هذه النظرية طبيعة الموقف وكيفية أداء الوظائف و الأعمال، وحاجات العاملين وصفاتهم.

**2.1.9. نظرية السمات (The Traits Theory):** تختلف نظرية السمات عن نظرية الرجل العظيم. لأن نظرية السمات تبحث في الصفات الواجب توافرها في القادة على عكس نظرية الرجل العظيم والتي ترى أن الشخصية القوية المؤثرة للقائد في الجماعة، وتعد نظرية السمات أهم النظريات في المدخل الفردي في

القيادة، حيث تفترض وجود صفات وسمات معينة تميز شخصية الأفراد القادة، وهي سمات قد تكون مكتسبة أو فطرية وليست وراثية بالضرورة. وتستند هذه النظرية على أن " سمات الشخصية تؤثر في السلوك، وأن القادة يتصرفون بشكل مختلف عن غيرهم من الأفراد بسبب ما لديهم من صفات شخصية تميزهم عن غيرهم". (طريف، 1993، ص59).

وقد برزت نظرية السمات القيادية كأول نظرية حديثة في مجال القيادة، فهي تبحث بشكل أساسي في إمكانات وقدرات شخصية القائد، حيث تفترض نظرية السمات القيادية أن شخصية القائد مستقلة عن شخصيات الأتباع وان القيادة أمر "فطري" أو "غريزي" لدى البعض دون البعض الآخر أي أنها ليست سلوكا يمكن تعلمه. لذا، تناول الباحثون في إطار هذه النظرية السمات المرتبطة بالشخصية القيادية من ذكاء وحيوية وسيطرة ونحو ذلك. (Alimo-Metcalfe, 2013, p17)، كما اختلف أنصار هذه النظرية في تحديد نزع المات وعددها، ومن أهم تلك السمات: المبادرة والفعالية، والأمانة والأخلاق، والطموح والشهامة والنزاهة، والذكاء وبعد النظر وسداد الرأي وحسن التصرف، والتعاون وضبط الأعصاب والاستقلالية والتفائل، ويرى البعض الآخر أن أهم تلك السمات يتمثل في: الصحة، والاهتمام بالآخرين، والولاء للجماعة، والثقة بالنفس، والقدرة على التعرف على أفكار الآخرين وميولهم. (أبو الفضل، 1996، ص17-18)

كما أشار "ستوغديل" بعد تقييم مجموعة من الدراسات والتي يزيد عددها لأكثر من خلال تقييمه لأكثر من خمس عشرة دراسة ميدانية حول سمات القيادة الناجحة، والتي أجريت بين عامي (1904-1947م)، إلى أن أهم هذه السمات ما يلي: (المساد، 2003، ص108).

- **المقدرة:** وتتضمن الذكاء، طلاقة اللسان، اليقظة، الأصالة والعدالة.
- **مهارة الانجاز:** وتتضمن الثقافة والتعليم، المعرفة الواسعة، القدرة على انجاز الأعمال ببراعة ونشاط.
- **تحمل المسؤولية:** تتطلب المبادرة، الثقة بالنفس، المثابرة، الاعتماد على النفس، الرغبة في التفوق والطموح.
- **المشاركة:** وتتطلب النشاط في النواحي الاجتماعية، المساهمة والتعاون، القدرة على التكيف والتخلي بروح الفكاهاة.
- **المكانة الاجتماعية:** وتتطلب الشعبية، أي أن يكون القائد محبوبا سواء داخل التنظيم أو خارجه، كما تتطلب أن يكون للقائد مركزا اجتماعيا وماليا.

▪ القدرة على التنسيق والترابط داخل التنظيم، والقدرة على تكوين علاقات جيدة داخل التنظيم، والقدرة على التكيف وحسن الأداء، والنضج الانفعالي والعقلي (حسين، 2004، ص 200).

وذكر "أبو الخير" أن بعض الباحثين دعوا بربط هذه السمات بما تتطلبه من تفوق شخصي في الفنون القيادية، وهذا يتطلب القدرة الجسمية، والإدراك الحسي، والقدرة على التصور، والمهارات في استخدام التكنولوجيا، والمعرفة والذاكرة، وتفوق شخصي في العزيمة والاحتمال والمثابرة والإصرار والشجاعة والقدرة على الاحتمال (أبو الخير، 1989، ص 356).

" إن اكتشاف الخصائص المميزة للقيادة كانت متضاربة بوجه عام، فلم تكشف مجموعة من الدراسات عن وجود فروق ثابتة بين القادة وغير القادة في السمات الشخصية، رغم استمرار ظهور ادعاءات بوجود سمات تميز القادة عن غير القادة" (مكفين، غروس، 2002، ص 65).

وقد تعرضت هذه النظرية كسابقتها إلى مجموعة من الانتقادات من بينها عدم وجود مؤشرات وسمات مشتركة تجعل الشخص قائداً، فهناك قائد ناجح بحسن أخلاقه، وآخر بقدرته على الملاحظة، وثالث بقوته التي تشعر العاملين بالأمن تحت حمايته، ورابع بعمله وذكائه مما يجعل أتباعه يثقون في حسن تقديره للأمر وسلامة أحكامه وقراراته، كما أنه لا توجد أدلة تؤكد العلاقة بين السمات القيادية والممارسات الحقيقية للقيادة في الواقع.

كما لم يتفق دعاة هذه النظرية على تعريف السمات تعريفاً اجرائياً، كما أنه ولطبيعة النفس البشرية عدم وجود أساليب قياس لسمات الشخصية القيادية، حيث أظهرت الدراسات التي تناولت بعض سمات الشخصية (الذكاء والعدالة- والمهارة الإنسانية) عن اختلاف العلاقة بين هذه السمات والنجاح في القيادة باختلاف أساليب القياس، ومن مآخذ هذه النظرية عدم الواقعية طبيعة الموقف الذي يحدد طبيعة القيادة، وأن القيادة الإدارية ترتبط بالعديد من العوامل كالموقف والأتباع وما يحدث بينها من ارتباط وتداخل.

**3.1.9. نظرية التابعين (The Followers Theory):** حيث ترى هذه النظرية أن أفراد الجماعة لا يختارون لقيادتهم إلا الشخص القادر على الاتصال بهم وتحقيق القدر الأكبر من مصالحهم. ويطلق بعض علماء الإدارة على هذه النظرية نظرية القيادة الإنسانية (Human oriented approach). وقد عرفت هذه النظرية تأييداً من الكثير من العلماء الاجتماعيين ومنهم "جاننجنس" (Ganings)

كما أن هذه النظرية اهتمت بمساهمة الفرد وتنمية قواه الكامنة بدلاً من التركيز على المنظمة وهيكلها التنظيمي وطرق أداء عملها، حيث تقوم القيادة بتحفيز الأفراد وتشجيعهم وتدريبهم للوصول إلى أقصى درجة من إمكاناتهم. كما ترى أن الإنسان يسعى إلى إشباع حاجاته النفسية التي يمكن إشباعها ضمن إطار

المنظمة، فالإنسان بحاجة إلى تقدير واعتراف من طرف الآخرين، واحساس بالانتماء للجماعة والفرصة لتنمية قدراته. (حسن، 2004، ص22).

وعلى الرغم من غلبة الاتجاه الإنساني في هذه النظرية إلا لم تكن ملمة بتحديد أغلب المحددات والخصائص اللازمة للقيادة لأن القائد لا يكفي فقط بإشباع حاجات الأتباع إنما يسعى إلى تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة والجماعة، وتعتبر هذه النظرية المنطلق والتوجيه الذي بدأت منه النظريات العلمية اللاحقة. إن ما جاءت به هذه النظرية من تفسير لظاهرة القيادة، وعلى الرغم من الانتقادات التي تعرضت لها بعدم وجود علاقة بين السمات الشخصية والنجاح في القيادة، إلا أنه يمكن القبول بها لأن ما جاء بعدها من نظريات كانت منطلقاتها التي تستند عليها مستوحاة من هذه النظرية، وهذا ما أشار إليه كنعان إلى وجود حقيقتين ترتبطان بهذه النظرية وهي:

**الأولى:** السمات القيادية تنقسم إلى سمات فطرية كالذكاء وقدرات جسمية واتزان عاطفي، وهي سمات موجودة في القائد قبل توليه القيادة وأثائها، وسمات مكتسبة يعمل على تمهيتها عن طريق التعليم والتدريب، وبالتالي فإن السمات الفطرية هي التي يجب توافرها في الشخص من أجل تعيينه لمنصب القيادة مع العمل على تنمية السمات الأخرى التي يتطلبها العمل والمواقف الطارئة من خلال الخبرة والتعلم والتدريب والتجربة.

**الثانية:** أن القيادة في العصر الحديث أصبحت تتطلب توافر سمات في القائد تتلاءم وتواكب المرحلة ما يميزها من تغيرات مستمرة وطارئة ومتسارعة، لذلك كان من الضروري وضع خطط واستراتيجيات لتوظيف الإطارات وتدريبها على القيادة الحديثة وتنمية مهاراتهم.

## 2.9. المدخل الاجتماعي: (The Social Approach)

يرى دعاة هذا المدخل بأن دراسة القيادة ينطلق من البيئة الاجتماعية التي يمارس فيها القائد مهامه ومسؤولياته، لذلك سمي بالمدخل الوظيفي لأن القيادة تخصص وظيفي، كما يرى علماء الاجتماع أن الموقف وما فيه من عناصر متعددة يتطلب قيادة محددة، حيث أن القائد هو الشخص الذي يستطيع أن يوظف مهاراته الفنية الوظيفية في معالجة المشاكل والصعوبات التي يتطلبها الموقف وظروفه.

وبما أن لكل بيئة اجتماعية قيم وتقاليد خاصة بها، فإن هذا المدخل يرى أن القيم والتقاليد تؤثر في سلوك القائد وممارساته، كما أن القوى النابعة من الجماعة التي يقودها تؤثر أيضا في سلوكه، وتظهر مدى استعدادهم للعمل معه، والثقة المتبادلة بينهم، وقدرتهم على مواجهة المشاكل وتخطي الصعوبات كفريق واحد، كما أن طبيعة الموقف حسب أصحاب هذا المدخل يلعب دورا أساسيا في تحد نوع القيادة وسلوك القائد فيه، حيث أن متطلبات الموقف تفرض ذلك.

وحسب هذه المدخل أن أساس القيادة هو قبول الجماعة لسلطة القائد قبولاً طوعياً واختيارياً، وتعاونهم معه في تنفيذ قراراته والامتثال لها، حيث تظهر قدرة القائد على التأثير في سلوك الآخرين، مما يجعلهم يقبلون النفوذ والسلطة عن رضا، وليس قهراً" (تكلا، درويش، 1995، ص 177). ونظريتي هذا المدخل تتمثلان في:

**1.2.9. النظرية الوظيفية (Functional Theory):** تنظر هذه النظرية إلى كون القيادة ليست خاصة أو صفة للفرد، لكن بالدرجة الأولى صفة للجماعات" (أبو النيل، 1985، ص 330)، وأنها "مجموعة من الوظائف مثل تحصيل الهدف، والمحافظة على الجماعة والتي تتحدد بخصائص داخلية وخارجية للجماعة"، كما يذهب "كاتل" (Catell) (1951) إلى أن سلوك العضو الذي يحرك الجماعة نحو تحقيق أهدافها يعتبر ذلك من وظيفة القيادة، إذن فكل أفراد الجماعة قادة سواء بالحد الأدنى أو الحد الأعلى، أي باختلاف مدى وقوة سلوكهم في تحريك الجماعة نحو تحقيق أهدافها.

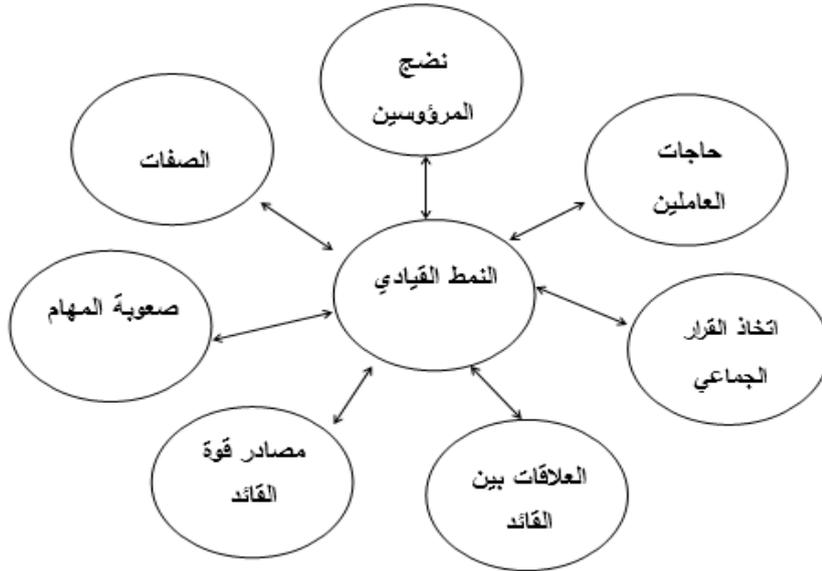
لذا تباينت متطلبات وخصائص القيادة في هذه النظرية حسب متطلبات كل وظيفة، حيث يصبح السلوك القيادي محورياً في تحديد القائد في التنظيم، ومن هذا الموقع تصبح للقائد كافة الصلاحيات التي يمكن ممارستها على الأتباع دون الاعتماد على قدرته في الإقناع أو ثقافته. وحسب كلادة (2002) فإن "القيادة في هذه النظرية أقرب ما تكون إلى الأمرية المستمدة من السلطة الرسمية" (كلادة، 2002، ص 24) يتولى فيها القائد قيادة الجماعة بحكم وظيفته أو منصبه، وعلى المرؤوسين طاعة الأوامر والقرارات والعمل بها عن قناعة أو خوفاً منه.

وفي إطار النظرية الوظيفية يتبين نمطين من القيادة، فالنمط الأول من القيادة هو الذي يستخدم الوظيفة والمنصب لغرض تأييد السلطة الشخصية للقائد بأسلوب من القوة والتشدد المتبع من أجل تنفيذ المهام، أما النمط الثاني فهو القيادة التي تفرض احترام القادة من خلال ما يمتلكونه من المهارة والمعرفة العلمية والفنية في العمل والقدرة على استخدام الأدوات العلمية والتحليل المنطقي، وقدرتهم على توجيه العمال بأسلوب علمي وذلك لدعم جهودهم وتنمية مهاراتهم وتشجيع إبداعاتهم. (كلادة، 2002، ص 162).

**2.2.9. النظرية الموقفية (Situational theory):** تعد هذه النظرية أسلوباً يمكن القائد من إيجاد الطريقة المناسبة لحل مشاكل المنظمة استناداً إلى ملائمة القرار للموقف، "وتعد المواقف الصعبة محكاتاً لتشخيص القيادة ومدى نجاحها" (حسن، 2004، ص 40-41)، كما يرى "أيموري بوجاردس" (Emory Bogardus) (1931) "أن سلوك الفرد يختلف بحسب الموقف، فالفرد قد يكون متسقاً في بعض المواقف وغير متسق في مواقف أخرى. وأيده في ذلك "ميرفي" (Murphy) حيث اعتبر أن خصائص الفرد قد تتغير حسب الموقف،

فالفرد المسيطر قد يصبح محرجا إذا وضع في موقف غير ملائم، وأضاف "ميرفي" أن السمة التي ترتبط ارتباطا موجبا بالقيادة في موقف قد ترتبط ارتباطا سلبا في موقف آخر". (أبو النيل، 1985، ص328).  
 فنظرية الموقف تقدم مفهوما جديدا للقيادة، حيث يمثل الموقف العمل الجماعي والذي يعتمد على العلاقات المتبادلة بين أفراد المجموعة، وبذلك يُعد القائد بناء إلى هذه العناصر هو القائد الذي يحسن تشخيص المواقف ويحللها ويحل الصعوبات والمشاكل اعتمادا على خبراته وتجاربه ومعرفته بالموقف، وبذلك يجمع بين وظائفه القيادية ووضع الأتباع ومستجدات الموقف.

كما تقر هذه النظرية بعدم وجود نمط قيادي مثالي ثابت، إنما الموقف هو الذي يحدد النمط والأسلوب المناسب للقيادة. والشكل رقم (05) يوضح العوامل الموقفية المؤثرة في تحديد الأسلوب القيادي.



الشكل 5: العوامل الموقفية المؤثرة على النمط القيادي

المصدر: (إبراهيم، 1997، ص 366)

إن افتراض هذه النظرية يرى أنه على القائد التوفيق والمواعمة بين نمطه وأسلوبه القيادي وبين استعداد وكفاءة جماعة العمل والتزامهم بالعمل ومتطلباته، والقادة الفعالون هم الذين بمقدرتهم التعرف على حاجات العمال ويعملون على تكيف أسلوبهم القيادي لتلبية لتلك الحاجات، وقد تعرض هذا المدخل إلى مجموعة من الانتقادات على الرغم من التوجهات الإنسانية التي دعا إليها، ومن أهم الانتقادات الموجهة إليه أنه يتطلب قادة يمتازون بالحزم وخصائص معينة يعتمدون عليها في مواجهة المواقف المختلفة، في حين أثبتت التجارب أن من الأشخاص من تتوفر فيهم متطلبات المزقف إلا أنهم لا يقدمون على القيادة، ولا يستجيبون للموقف، وبالتالي وجود محددات أخرى تلعب دورا هاما في القيادة إضافة للموقف.

كما أن الموقف يجعل القائد خاضعا لظروفه التي يتعرض إليها فهي تمثل محكات للنجاح أو الفشل، وتتحدد صرامة ومرونة القائد نتيجة للموقف، كما أن هذا المدخل يقلل ويقزم دور القائد الذي لا يظهر إلا في المواقف فلا يظهر إلا عند المواقف فإن لم يتمكن من إيجاد الحلول المناسبة فإن مهاراته القيادية تصبح محل شك من طرف الأتباع، كما أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد يجمع المواقف جميعا، وبالتالي لا يمكن الحديث عن القيادة حسب الموقف.

### 3.9. المدخل المشترك: (The Commun Approach)

يقوم هذا المدخل على التوفيق والمواءمة بين المدخلين السابقين، حيث يرجع هذا المدخل نشأة القيادة إلى شخصية القائد وصفاته، وإلى عوامل خارجية مختلفة ترتبط بالظروف البيئية المحيطة بالمنظمة لذا سمي بالمدخل المشترك، ويجمع بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي ولاسيما ما تعلق منها بالمجموعة العاملة (عياصرة، العودة، 2006، ص36)، واندرجت التوجه تحت هذا التوجه عديد النظريات التي حددت مفهوم القيادة وتحديد تلك السمات القيادية والعناصر الموقفية، ومن بين أهم النظريات التي تندرج تحت هذا المدخل:

**1.3.9. النظرية التفاعلية (Interactionist Theory):** حاولت النظرية التفاعلية الجمع بين نظرية السمات ونظرية الموقف، حيث تستند هذه النظرية إلى أن القيادة عملية تفاعلية اجتماعية، وترى أن فعالية القيادة لا تتوقف على تفاعل بين السمات الشخصية للقائد الشخصية، وإنما تتوقف على التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي" (لويس، 1989، ص239)، كما يرى أنصار هذه النظرية أن ظهور القيادة مرهون بمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية هي: شخصية القائد، وأفراد الجماعة، وطبيعة الجماعة وخصائصها، والعلاقات بين أفرادها، والعوامل الموقفية والبيئية" (أبو الفضل، 1996، ص24).

ووفقا لهذا الرأي فإن نشأة القيادة تتكون من خلال تكون الجماعة والتفاعل بين أعضائها وظهور أدوارهم وتكون معايير الجماعة ومكانة الأعضاء." (أبو النيل، 1985، ص329).

فالقيادة عملية اجتماعية تفاعلية تتحدد على أساس مجموعة من الأبعاد وهي السمات الشخصية للقائد، عناصر الموقف، متطلبات وخصائص الجماعة وأعضائها، فنجاح القيادة يتوقف على قدرة القائد على التفاعل مع أعضاء الجماعة وتحقيق الأهداف المنشودة واشباع حاجاتهم، كما أن للجماعة دزر في تحقيق القيادة الناجحة حينما تبدي إيمانا بالفكرة واستعدادا للتعامل مع القائد.

ومما سبق وحسب وجهة النظرية فإن النمط القيادي هو نتاج عملية تفاعل اجتماعي بين سمات القائد الشخصية وعناصر الموقف وخصائص أعضاء الجماعة واتجاهاتهم، وعليه فإن النظرية تؤكد على أهمية الأتباع في تحديد فاعلية القيادة، وهذا يعني أن نمط السلوك القيادي يتوقف على الطرفين معا (القائد والأتباع) فلا يتوقف عند القائد وقدرته على التأثير في الآخرين في موقف محدد، لأن كل عنصر من هذه العناصر يؤثر ويتأثر بالآخر، ولا توجد السلبية والطوعية في أي طرف منهم.

**2.3.9. النظرية التبادلية: (Exchange Theory):** جاءت هذه النظرية لتبرز دور كل عنصر من عناصر القيادة وتعاونهم في تجاوز الموقف، حيث يرى "هولندر" (Hollander) أن القيادة كانت نتيجة تعاون عوامل الموقف المشتركة من صفات القائد ومميزاته، وتوقعات الأتباع حول القائد وخصائصهم، وأكدت تحليلاته على أن العملية القيادية ذات تأثير في اتجاهين (two- Way Influence) والتي تتضمن علاقة التبادل الاجتماعي بين القائد وأتباعه" (أبو النيل، 1985، ص 329). وعلى هذا الأساس سميت بالنظرية التبادلية.

وقد اعتبر كل من "لاندي" و"ترمبو" (Landy and Trumbo) "أن هذه النظرية تتضمن تفاعلا شديدا بين التابعين وتوقعاتهم والقائد وسلوكه، فالقائد يحافظ على سلوكه أو يغيره ليلبي توقعات وحاجات المرؤوسين لأنه في المقابل يحتاج منهم إلى أشياء معينة من مرؤوسيه مثل الولاء، وبذل الجهد... الخ، والأتباع يقبلون أو يرفضون سلوك القائد وفقا لمعاييرهم وتوقعاتهم للحصول على مكافآت ولاحتمالية التقريب لتحقيق الأهداف. وهذه العملية تتضمن التبادل ما بين القائد والتابعين له" (ناصر، 1994، ص 366).

في حين أن "جاكوبس" (Jacobs) يرى أن الجماعة هي التي تصنع المكانة للقائد وتقدمه للمكانة والمركز مكافأة له نظير خدماته ومساهماته، والقائد بدوره يحث الجماعة على أداء الأعمال الموكلة إليهم دون استخدام القوة والسلطة (عياصرة، العودة، 2006، ص 92)، فالقيادة من وجهة نظره عملية تبادلية بين القائد والأتباع، وبدونها لا تتحقق القيادة أو تكون قيادة ناقصة مترنحة من طرف واحد.

إن هذا السياق ساهم في تحديد العناصر القيادية والتي جمعت بين المدخلين السابقين المدخل الفردي والمدخل الاجتماعي، حيث لم تقلل من أهمية كل منهما، إلا أنها أضافت عنصرا وهو ضرورة الاهتمام بالجماعة والفرد لكونهما يشكلان أحد الأركان المهمة للقيادة، كما اهتم بتأثير البيئة الاجتماعية ولما للمجتمع من ثقافة وخصائص تؤثر في القائد والجماعة فتحدد معايير ودور كل منهم في عملية القيادة من خلال التفاعل والتبادل.

يعتبر هذا المدخل جامع للمدخلين السابقين وإضافة لهما من خلال تحليله لخصائص القيادة ومتطلباتها، وربط نجاح عملية القيادة بنجاح القائد في اشباع حاجات مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة، كما أن

أفكار هذا المدخل مستمدة ومسايرة لحركة العلاقات الإنسانية واهتمامها بالفرد العامل، ورافضة لأفكار الحركة العلمية للإدارة، التي اهتمت بوسائل الإنتاج والإنتاجية واعتبرت الانسان أداة من أدواته.

#### 4.9. المدخل السلوكي (The Behavioral Approach)

من بداية الخمسينيات ظهر اتجاه اهتم بدراسة السلوك البشري في المنظمات، حيث اعتبرت نقلة من دراسة العلاقات إلى دراسة السلوك البشري في حد ذاته وما تحويه من دراسة للشخصية دراسة نفسية والبحث في الدوافع التي تجعل الفرد القيام بسلوك محدد، وتم تطبيق النتائج المتوصل إليها في الدراسات والبحوث السلوكية والنفسية لحل المشاكل الإدارية، أي أن "هذا المدخل يفسر السلوك الإنساني على أسس اجتماعية ويؤكد على التنظيمات الغير رسمية وأن الفرد يعمل وينتج بسبب انتمائه للجماعة". (كلادة، 2002، ص 73 ص 74).

أما عن نظرة هذا المدخل لمفهوم القيادة فهو يرى أن أي شخص قادر على القيام بالسلوك المناسب ممكن أن يصبح قائدا جيدا، ويرى هذا التوجه بأن السلوكيات القيادية الفعالة يمكن تعلمها مما يجعل ظاهرة القيادة يمكن اكتسابها شأنها شأن ما يتم تعليمه من الظواهر الإنسانية.

حيث افترض هذا المدخل أن سلوك القائد يؤثر مباشرة في فاعلية الجماعة وأن العنصر المحدد لفاعلية القيادة هو القائد بسلوكه لا بسماته، حيث يعتبر السلوك محصلة تفاعل مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها في العمل والتي تشكل أسلوبا أو نمطا عاما لقيادته، "ولقد كانت من بين الاستنتاجات التي قام عليها هذا المدخل هو أن السلوك يمكن اكتسابه وتعديله وهكذا اجتهد الباحثون في تحديد أنماط السلوك القيادي، والتي تمكن القادة من التأثير بفاعلية الآخرين حيث ساعدت الدراسات السلوكية على ظهور العديد من النماذج لأنماط القيادة". (حسين، 2004، ص 201).

#### 10. النماذج المفسرة لأنماط القيادة

إن القيادة هي عمل القائد من خلال التأثير في جماعته والدفع بهم من أجل تحقيق الهدف أو الأهداف المشتركة، فباختلاف الأهداف واختلاف الجماعات والأفراد فمن المؤكد تعدد أنماط القيادة (leadership types)، فالأفراد يختلفون بطبيعتهم في ممارسة شؤون الإدارة وتسييرها، وتسيير شؤون المنظمات وذلك بسبب اختلاف حاجاتهم ومعارفهم واتجاهاتهم حول القيادة ومفاهيمها وأنماطها، يرجع سبب الاختلاف بين الأفراد إلى بيئتهم الاجتماعية وخبراتهم واجتهاداتهم.

اجتهد رواد علم النفس وعلم الإدارة في إيجاد تصنيف محدد وموحد للأنماط القيادية، إلا أنهم لم يجمعوا على تصنيف موحد لتلك الأنماط، هذا الذي جعل تعدد الرؤى واختلاف التصنيفات، ويشير كنعان وطريف إلى وجود العديد من المداخل التي صنفت على أساسها أنماط القيادة، فمنهم من يرى أن اتخاذ القرار وطريقة اتخاذه مدخل لتحديد نمط القيادة، ومنهم من أكد أن للسلوك الإنساني دور في تحديد النمط، ومنهم من أكد على العلاقات الإنسانية في الجماعة وفي إنجاز العمل، ومن بين النماذج المفسرة للأنماط القيادية نذكر ما يلي:

### 1.10. نموذج جامعة "أيووا" (Iowa)

اعتبرت نموذج جامعة "أيووا" (Iowa) بداية هامة لدراسة السلوك القيادي وأنماط القيادة تحت إشراف العالم الأمريكي "لوين"، حيث شاركه كل من "رونالد ليبيت" (R. Lipitt) و"رالف وايت" (R. White) عام (1939) في دراسة طبقت على طلاب في سن العاشرة مقسمين إلى مجموعات يشرف على كل مجموعة قائد يتبع نمطا قياديا خاصا. حيث تم تطبيق ثلاثة أنماط من السلوك القيادي وهي: (النمط الديكتاتوري) و(النمط الديمقراطي) و(النمط التسيبي) وكانت النتائج على النحو الآتي: (حسين، 2004، ص 202-203).

#### الجدول 2: جدول يوضح أنماط القيادة حسب " لوين "

<ul style="list-style-type: none"> <li>• مارس الأطفال أعمالهم بوجود القائد وتركوا العمل عندما ترك القائد العمل</li> <li>• لم تكن نوعية العمل المؤدى جيدة</li> </ul>	<p><b>النمط الاستبدادي</b> Authoritarian</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• واصل الأطفال العمل في حال غياب القائد</li> <li>• أدوا أعمالهم بشكل جيد</li> </ul>	<p><b>النمط الديمقراطي</b> Democratic</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مارس كل الأطفال كل ما يحلو لهم من أعمال</li> <li>• أحس الأطفال بالإحباط والانسحاب من العمل</li> </ul>	<p><b>النمط التسيبي</b> Laisser- faire</p>

من خلال هذه التجربة صنف "لوين" الأنماط القيادية إلى ثلاث أنواع النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي والنمط التسيبي (الفوضوي).

**1.1.10. النمط الديمقراطي (Democratic type):** يسمى القائد الممارس للنمط الديمقراطي القائد المشارك، حيث لا مركزية في السلطة إنما مشاركة في السلطة، ويستشير القائد أتباعه في صنع القرار، وهو بذلك يشكل معهم وحدة اجتماعية متماسكة، إن هذا النمط يمكن القول عليه " أنه يقوم على أساس العلاقات الإنسانية السليمة والمشاركة في صنع القرار وتفويض السلطة" (كنعان، 1999، ص 173).

ويضيف القريوتي على أن النمط الديمقراطي يعتمد على المشاركة في عمليات التخطيط والتنظيم مما يشعر الجماعة بالالتزام اتجاه العمل، ويشجعهم على تحمل المسؤولية، ويعطي لهم حرية في الاتصال بينهم، وهو بذلك يعمل على خلق روح التعاون وبعث حالة الرضا والعمل الجماعي، وبه يندفع الجميع نحو العمل من أجل تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة. فالقيادة الديمقراطية هي القيادة الإنسانية، التي تضمن التفاف الجماعة حول القائد ويتمسكون بولائهم (القريوتي، 2003، ص187)

**2.1.10. النمط الأوتوقراطي: (Authoritarian type):** القيادة الأوتوقراطية أو القيادة التسلطية أو الاستبدادية أو التحكمية أو الديكتاتورية كلها لمعنى واحد. ويعود أصل كلمة أوتوقراطي (Autocratic) إلى الكلمة اليونانية (Autokrates) والتي تعني في معناها حكم الفرد الواحد، كما تعني كلمة (Autocracy) إلى خضوع الفرد وممتلكاته وحقوقه لمصلحة الدولة، وعلى كثرة وتعدد التسميات التي أطلقت على هذا النمط القيادي إلا أن كثيرا من الكتاب يفضلون تسميته بالأوتوقراطي، ذلك لأن كلمة أوتوقراطية تشمل معظم المعاني الأخرى والتي تعني حكم الفرد التسلطي، وذكر كنعان على أنها "محاولة القائد الأوتوقراطي لإخضاع كل الأمور في التنظيم الذي يديره لسلطته". (كنعان، 2007، ص 145-146)

ويستمد القادة سلطتهم الرسمية في هذا النمط القيادي من القوانين واللوائح التي وضعته وقام بسن البعض منها، عوض استخدام التأثير والاستمالة لقيادة الجماعة، فهم ينفردون برأيهم في تخطيط سياسة العمل واتخاذ القرارات ولا يقومون باشتراك غيرهم وتفويض السلطة لهم، كما يرفضون أي حوار مع الأتباع، فالقائد هو من يحدد الهدف وهو من يحدد المشكل ويضع الحلول التي يراها مناسبة حسب رأيه، وبعد ذلك يبلغ الأوامر بالتنفيذ دون السماح لهم بمناقشة القرار أو التعرف على آرائهم في المشكل والقرار المتخذ، كما أن الدافع الذي يستخدمه القائد في هذا النمط هو سلطة الجزاء والعقاب باستخدام أساليب التهديد والتخويف والعقاب وفرض السلطة بفرض توجيهاته عليهم.

وينقسم هذا النمط إلى نوعين هما:

أ. **النمط الأوتوقراطي الخير:** القائد الأوتوقراطي الخير هو النوع الذي يبدو القائد فيه عادلا وطيبا أحيانا في تعامله مع مرؤوسيه، إلا أن اتجاهاته وميولاته استبدادية بشكل عام، فأتباعه يختلفون في تفسير اتجاهاته، فمنهم من يرى أن استخدام أسلوب الإقناع إنما هو مناورة لتحقيق أهدافه الخاصة، كما يرى آخرون أنه علامة ضعفه في مواقف معينة، وفي حال فشل القائد في تحقيق أهدافه بالإقناع فإنه يلجأ إلى استخدام الأساليب الأكثر تطرفا واستبدادا كالإكراه والقوة على أتباعه لتنفيذ أوامره

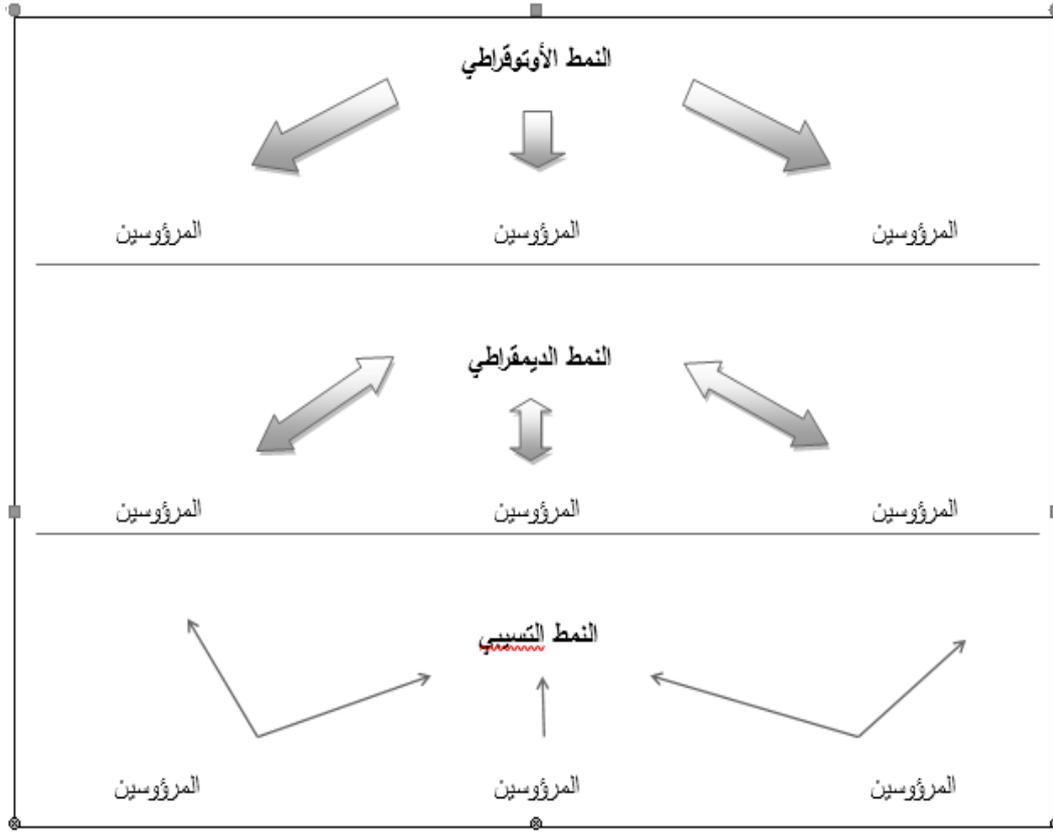
وتعليماته، وبالتالي يحدث رد فعل عنيف لدى الأتباع لمواجهة هذا السلوك العنيف، فتتعاكس آثاره السيئة على روحهم المعنوية وعلى أدائهم في العمل. (كنعان، 2007، ص 152-154)

ب. **النمط الأوتوقراطي اللبق**: يعتبر أسلوب القيادة الأوتوقراطية اللبقة أكثر أشكال القيادة الأوتوقراطية قربا من النمط الديمقراطي وأقل الأشكال الأوتوقراطية تطرفا في النمط الاستبدادي، فالقائد الأوتوقراطي اللبق هو من يمنح أتباعه مجالا ضيقا ويسيرا من الحرية والمشاركة في صنع القرار بإبداء آرائهم في العمل دون أن يعني ذلك العمل بها من طرف القائد.

ورغم التقارب بين النمط الديمقراطي ونمط القيادة الأوتوقراطية اللبقة، إلا أن " احتفاظ القائد الإداري في هذا النمط بسلطته النهائية في الآخذ بآراء مرؤوسيه واقتراحاتهم، أو عدم الآخذ بها، واتخاذها منفردا للقرار يبقى هذا الأسلوب أوتوقراطيا". (كنعان، 2007، ص 155-156)

**3.1.10. النمط التسبيبي**: يتميز هذا النمط بتنوع وتذبذب السلوك، إذ يجد العمال فيه الحرية والتساهل في العمل نتيجة أسلوب التسبيب والعزل التي يتخذها القائد نمطا له في القيادة، إلا أن رضا العمال عن حياتهم المهنية وأعمالهم منخفض جدا، إذ يعتقد القائد التسبيبي أن تنمية قدرة الموظفين وزيادة إمكاناتهم في العمل يتحقق من خلال إعطاء الحرية في ممارسة السلطة ولذلك فإنه يعتمد على التوجيه العام لمرؤوسيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة (القريوني، 2003، ص 187-188)

ويوضح الشكل رقم (06) الأنماط القيادية السابقة وعلاقتها بالمرؤوسين.



الشكل 6: الأنماط القيادية وعلاقة القائد مع مرؤوسيه

المصدر: (حسن، 2004، ص71)

## 2.10. نموذج جامعة "أوهايو" (Ohio)

قام مكتب الأبحاث في جامعة "أوهايو" بالولايات المتحدة الأمريكية عام (1945) بدراسة موضوع القيادة، واستغرقت هذه الدراسة عدة سنوات، حيث يذكر "طريف" أن الدراسة كانت تهدف إلى الوصول إلى تحديد أقل عدد من الأبعاد التي يمكن من خلالها وصف سلوك القائد كما يدركه التابعون، أو كما يصفه القائد بنفسه، ومحاولة ربط موقع القائد على هذه الأبعاد بقدرته وفعاليتة قيادته.

ومن أبرز هؤلاء الباحثين الذين اهتموا بالموضوع «هالبن» (Halpin) الذي ركز في دراسته على بعدين من أبعاد القيادة وهما بعد هيكلية المهام ويشير إلى تحديد أدوار كل من القادة والتابعين، أما البعد الثاني هو بعد الاهتمام بالمشاعر ويعني الاهتمام بحاجات العاملين ومشاعرهم ببناء علاقات اجتماعية حسنة، وقد توصل "هالبن" في دراسته إلى أربعة أنماط قيادية (عياصرة، 2006، ص58). والشكل رقم (07) يوضح أنماط القيادة وفق نموذج البعدين.



الشكل 7: نموذج جامعة أوهايو في أنماط القيادة

المصدر: (عياصرة، 2006، ص 58) بتصريف

وهذه الأنماط كما يوضحها الشكل رقم (07) هي على النحو التالي:

1. نمط قيادي عال في التوجيه نحو العمل، وعال في بناء العلاقات الإنسانية.
2. نمط قيادي عال في التوجيه نحو العمل، ومنخفض في بناء العلاقات الإنسانية.
3. نمط قيادي منخفض في التوجيه نحو العمل، عال في بناء العلاقات الإنسانية.
4. نمط قيادي منخفض في التوجيه نحو العمل، ومنخفض في بناء العلاقات الإنسانية.

وقد بنيت الدراسة من خلال نتائجها أن النمط الأول هو الأكثر فاعلية.

وذكر "حسن" أن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أظهرت أن القادة الذين أظهروا اهتماما مرتفعا ببدء المبادرة والعمل، كانوا محط تقدير من طرف قاداتهم إلا أنهم كانوا سببا في تدمير العمال وتسريحهم، فيما كانت القادة المهتمين بالعلاقات الإنسانية متميزة محل اهتمام وتقدير ورضا العاملين، أما القادة الذين زاوجوا بين البعدين معا، فقد كانت متسمة برضا القادة والعاملين في آن واحد. (حسن، 2004، ص 34).

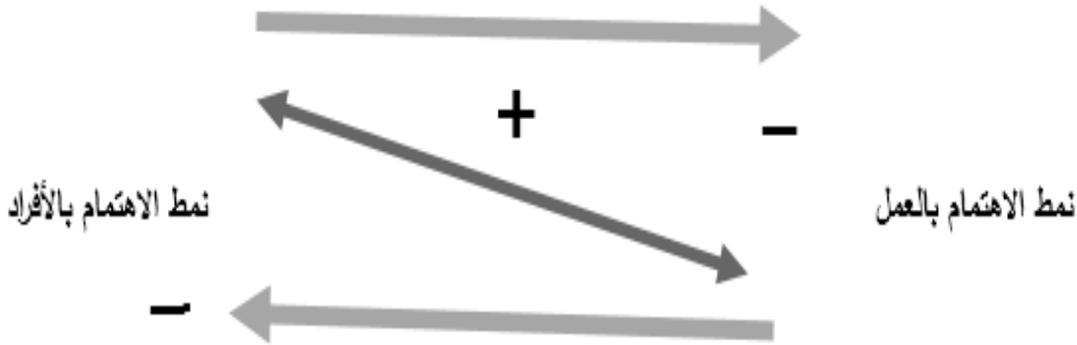
### 3.10. نموذج جامعة ميتشيجان (Michigan)

ذكر (طريف، 1993) أن مركز البحوث الاجتماعية بجامعة "ميتشيجان" قام بعدد من الدراسات والأبحاث تحت إشراف رنيسيس ليكرت (Rensis Likert) وبمساعدة فريق من الباحثين من أبرزهم كاتز (Kats) وكان (Kahn) و"ماكوبي"، "ومورس" وكان ذلك في فترة زمنية معاصرة مقارنة بدراسات جامعة أوهايو حول القيادة، حيث كانت الدراسة في أماكن ومنظمات عمل مختلفة توصلوا من خلالها إلى وجود نمطين رئيسيين للقيادة يؤثران في أداء الأتباع ورضاهم عن أنفسهم وعن العمل وهما:

أ. النمط القيادي المهمة بالأفراد: يهتم هذا النمط بالعمال أكثر من اهتمامه بالعمل فيركز القائد اهتمامه بأتباعه ويعمل على رقي أحوالهم ورفاهيتهم، ويدفعهم إلى الاختلاط فيما بينهم والاهتمام بأهداف المنظمة التي يعملون بها.

ب. النمط القيادي المهمة بالعمل: على عكس النمط الأول حيث يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالعمال الذين يقومون بأدائه، حيث يركز القائد اهتمامه على الأمور الفنية للعمل ويعمل على سنّ عدد من معايير ونظم وأساليب العمل، ويمارس نمط المتابعة اللصيقة على العاملين، ويتبنى تصورا مفاده أن العاملين آلات للقيام بما يكلفون به من أعمال (طريف، 1993، ص92)

ويخلص "حسن" النتائج التي توصلت إليها دراسات جامعة ميتشيجان إلى وجود اهتمامين في نمطين رئيسيين: الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد. حيث يعتبر القائد الأكثر كفاءة وفعالية إذا جمع بين البعدين وتقل كفاءته وفعاليتته إذا اهتم بأحد البعدين دون الآخر. (حسن، 2004، ص37) والشكل رقم (08) يوضح ذلك.



الشكل 8: نموذج جامعة ميتشيجان لأنماط القيادة

المصدر: (حسن، 2004، ص35) بتصريف

#### 4.10. نموذج جامعة هارفارد (Harfred)

قام فريق باحثي جامعة "هارفارد" بتناول موضوع القيادة بوجه مختلف عن دراسات جامعتي "أوهايو"، و"ميتشيجان" بوجه مختلف حيث وضع طريف أن "بيلز" و"سلاتر" (Bales & Slater) من "هارفارد" اعتمدا في بحوثهما عن القيادة إلى دراسة مجموعات صغيرة داخل المعمل من خلال ملاحظة سلوكهم بواسطة ملاحظين، وقام "بيلز" بدراسة ثلاثين مجموعة تجريبية لحل المشكلات في مجال العلاقات الإنسانية يقبله كل الأعضاء وانتهى "بيلز" ومعاونوه إلى أن المجموعات ذات العدد القليل يظهر فيها نوعان من القادة هما:

أ. النمط القيادي المركز على المشاعر الاجتماعية: وهو النمط الذي يسعى إلى تقديم الدعم والمساعدة للمجموعة، ويعمل على فض المنازعات فيما بين الأتباع ويسعى جاهدا للتغلب على الصراعات الناشئة داخل المجموعة للحفاظ على تماسكها وهو بذلك يعطي اهتماما بالعمال ومشاعرهم أكثر من العمل والمهمة.

النمط القيادي المركز على قائد المهمة: وهذا النمط القيادي كثير الحديث عن العمل، ويمد العمال بمجموعة من الأنظمة والاقتراحات المتتالية، ويكون هدفه إنجاز العمل ويعمل على تحقيق الأهداف وذلك بممارسة ضغوطه على العمال، مما يخلق نوعا من التذمر والكرهية عند البعض منهم. (طريف، 1993، ص 92-93).

### 5.10. نموذج الخط المتصل (Continuum of Leadership)

تسمى هذه النظرية سلسلة السلوك، حيث حددت بعدين أساسيين لتحديد النمط القيادي، وذلك بناء على العلاقة التي تربط القائد بالأتباع، وعلى أساس السلوكيات التي حددها كل من "تنباوم" و"شميدت" (Tennenbaum & Schmidt) ويتمثل البعدان في حجم السلطة التي يتمتع القائد وحجم الحرية الممنوحة للأتباع وذلك من خلال تحليل ممارسة القائد وسلوكياته المتنوعة والمتوقعة المتصلة باستخدام سلطته في عملية القيادة وصنع واتخاذ القرارات، ومقدار الحرية التي يمنحها للمرؤوسين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، حيث تمكن الباحثان من تحديد هذه النظرية على اعتبار أن القائد يجد صعوبات كثيرة في تحديد النمط المناسب لاتخاذ القرارات من حيث مشاركة المرؤوسين في حل المشكلات التي تصادفهم أثناء العمل، وعلى الرغم من أن أكثر القادة لا يتمكنون من تحديد المدى الذي عليهم أن يصلوا إليه عند اتخاذ القرارات بأنفسهم عن طريق تفويض الصلاحيات واتخاذ القرارات إلى الأتباع (عياصرة، العودة، 2006، ص134). والشكل رقم (09) محدد العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس الخط المتواصل



الشكل 9: نموذج نموذج الخط المتصل لأنماط القيادة

المصدر: (عياصرة والعودة، 2006، ص135)

القائد في الطرف الأيمن من المحور يحبذ أن يكون مقررا لكل السياسات، كما يقوم بالمراقبة والمتابعة اللصيقة للأتباع، في حين أن القائد في الطرف الأيسر من المحور غالبا ما يسمح للأتباع المشاركة في اتخاذ القرارات ويعطي لهم هامشا من الحرية في انجاز الأعمال، حيث تكون الرقابة فيها غير مباشرة (ذاتية)، ويحفزهم على تقييم القائد من العمل (تغذية راجعة).

وأورد "عياصرة" وصفا لهذه الأنماط فيما يلي (عياصرة، العودة، 2006، ص 135-136).

1. النمط القيادي الاستبدادي: وهو القائد المتسلط الذي يتخذ القرار بمفرده، ويأمر بتنفيذه دون نقاش من طرف الأتباع وهو متسلط جدا.
2. النمط القيادي المساوم: وهو القائد المسوق الذي يتخذ القرار ويعمل على اقناع الأتباع به، وهو متسلط.
3. النمط القيادي المحاور: وهو القائد المستقصي الذي يبني قراره ويتخذه بعد استقصاء آراء الأتباع، وهو متسلط إلى حد ما.
4. النمط القيادي الاستشاري: وهو القيادي التجريبي الذي يقرر قرارا مؤقتا قابلا للتغيير بعد رأي الأتباع وما يرتدى إليه من ردود أفعالهم. وهو وسط النمط الديمقراطي والمتسلط.
5. النمط القيادي المحلل: وهو القائد الباحث عن الحقيقة، الذي يعرض المشكلة على الأتباع للنقاش يقوم بعدها بتحليل الآراء والمقترحات، ثم يتخذ القرار المناسب، وهو بدرجة أعلى من الديمقراطية.
6. النمط القيادي الموجه: وهو القائد المبتعد عن المسؤولية، حيث يعرض القضية على الأتباع ثم ويدعوهم لاتخاذ القرار، وهو بدرجة أعلى من الديمقراطية.

7. النمط القيادي التسيبي: هو القائد المتساهل الذي يترك الحرية التامة للأتباع في اتخاذ القرارات

في ضوء الحدود المعلنة، وهو قائد متسيب.

### 6.10. نموذج ليكرت (Likert theory)

أشار "عياصرة" في دراسته أن "ليكرت" (Likert) وزملائه "كاتز" (Kats) و"كاهن" (Kahn) وغيرهم تمكنوا من خلال الدراسات التي قاموا بها في موضوع القيادة التوصل إلى أن المعايير التي تتميز بها القيادة، وذلك بعد قيامهم من مراقبة الإنتاج، والمقارنة بين سلوك القادة على الجماعات ذات الإنتاج المرتفع وسلوك القادة على المجموعات ذات الإنتاج المنخفض، فوجدوا أن سبب ارتفاع الإنتاجية العالية لدى الجماعات يعود إلى عدم تدخل القادة في أداء العمل، مع اهتمامهم بالعاملين والتعامل معهم بمرونة وعدم متابعتهم متابعة لصيقة مباشرة مع البعد عن المركزية، وعلى العكس مع الجماعات التي عرفت انتاجا منخفضا، وبناء على ذلك تمكن "ليكرت" أن يحدد أربعة أنماط من القيادة وهي: (عياصرة والعودة، 2006، ص56)

#### 1. نمط القائد الأوتوقراطي الاستغلالي (Autoritaire):

يركز القائد الاستغلالي على العمل والانجاز، ولا يهتم بالأتباع ولا يثق بهم ولا يشاركهم في اتخاذ القرارات، ويعمل بالاتصال النازل فقط، كما يلجأ غالبا إلى التهديد والعقاب لفرض الطاعة والامتثال للأوامر.

#### 2. نمط القائد الأوتوقراطي الخير (Paternaliste):

القائد الأوتوقراطي الخير يتقبل آراء ومقترحات الأتباع أحيانا، كما يفوض لهم بعض السلطات في اتخاذ القرارات غير الهامة والاستراتيجية، كما يسمح بالاتصال في الاتجاهين، ويراقب مراقبة لصيقة لما يجري عن كثب، ويلجأ لاستخدام التهديد والعقاب والمكافأة لتحقيق الانجاز المطلوب، إلا أن المناخ التنظيمي لا يشجع رؤوسه للحديث وإبداء آرائهم بحرية للتعبير عن مشاكلهم وقضاياهم.

#### 3. نمط القائد الاستشاري (Consultatif):

القائد الاستشاري يثق بأتباعه، ويعمل على استشارتهم قبل اتخاذ القرارات، في حين يتخذ القرارات الاستراتيجية والمهمة لنفسه، بينما يفوض لهم القرارات الروتينية، وهكذا يفسح لهم المجال لإبداء آرائهم ومقترحاتهم ويعزز الاتصال ذي الاتجاهين، كما يحفزهم عن طريق الثواب وأحيانا العقاب كما يشجع على العمل الجماعي.

#### 4. نمط القائد المشارك (Participatif):

القائد المشارك يبدي ثقة كبيرة بأتباعه، يركز على عمل الفريق الواحد والهدف المشترك، يحفز ويشجع أتباعه على تقديم الأفكار والمقترحات، ويتيح الاتصال مع كافة المستويات التنظيمية بتأسيس فرق عمل مشتركة انطلاقا من حرصه على

إشراك أتباعه في اتخاذ القرارات، كما يمنح المكافأة للعمال بناء على تقييم الأداء والمساهمة مع الجماعة في تحديد الأهداف.

### 7.10. نموذج "فيدلر" (Fiedler)

يعتبر "فيدلر" أول من أدخل وتكلم عن تأثير متغيرات الموقف في عملية القيادة، وفي هذا الصدد أشار إلى أن ظروف الموقف تتفاعل مع خصائص السلوك القيادي محددة نمطه، وتعتبر نظرية "فيدلر" من أول الدراسات التي مثلت الاتجاه التفاعلي، حيث تقوم النظرية على أن متغيرات الموقف تتفاعل مع خصائص القائد لتؤثر على إنتاجية الجماعة، وقد بنى "فيدلر" نظريته التفاعلية على نتائج المحاولات التي قام بها من قبل لقياس اتجاهات القادة نحو زملائهم في العمل، وتقييمهم لزملائهم الذين يمتنعون عن العمل معهم باستخدام مقياس يسمى (مقياس الإنتاجية)، وكانت هذه بداية توجيه اهتمامه إلى أن يكون هذا التقييم مؤشرا لخصائص القائد، وبناء على مجموعة من الفروض والتي سماها (النموذج الشرطي لفعالية القيادة) قدم نوعين من المتغيرات التي تجدد سلوك ونمط القائد:

النوع الأول يتمثل في شخصية القائد والنمط الذي يتبناه في تعامله مع أتباعه وفق الدرجات التي يعطيها مقياس الإنتاجية، فإذا كان تقييم القائد للعامل الذي لا يميل للعمل معه عاليا فمعنى ذلك أن القائد يميل إلى الاهتمام بالعمل وعلاقاته وجوانبه ولا يميل على الجوانب والعلاقات الإنسانية مع العمال، والنوع الثاني يعكس متغيرات موقف العمل وظروفه التي يعمل فيها القائد، وتشمل ثلاث متغيرات وهي:

1. **علاقة القائد بمرؤوسيه:** وتتمثل في مدى جودة العلاقة بين القائد والأتباع، ومدى تجاوبهم وانصياعهم للقرارات الصادرة عنه، وكذا عن مدى الثقة بينهم، فيتوقف نفوذ القائد على مدى تقبله من الأتباع، فكلما كانت العلاقة بينهم جيدة كلما زاد تأثيره ونفوذه وسهل عليه دفعهم وحفزهم نحو العمل، وحثهم على التعاون وفعالية الأداء.

2. **هيكل العمل:** يقصد بهيكل العمل مستوى التعقيد والبساطة فيه، فعندما يكون العمل بسيطا، وأهدافه ومهامه واضحة ومحددة لكل الأتباع كانت المشكلات بسيطة وسهلة المعالجة، حيث يقوم الأتباع بعمل روتينيا معروفا من أجل العمل، ويمكن التحقق في هذه الحالة بسهولة من فعالية القرارات ونقل الحاجة على القائد والمعلومات والخبرات التي يقدمها عن العمل مما يجعل العمل سهلا، وفي حال كان العمل مركبا ومعقدا والأهداف غير واضحة وإجراءات العمل غامضة فإن تدخلات القائد تكون متكررة، كما تزداد حاجة العمال إلى ما يقدمه القائد من معلومات وخبرات لتوضيح الغموض وتسهيل المهام.

3. مدى قوة مركز القائد: ويقصد به هل بإمكان القائد أن يمنح المكافآت أو يسلط العقوبات على الأتباع من خلال مركزه القيادي وقوة السلطة التي يتمتع بها؟ وهل يمتلك النفوذ ليكلفهم بالمهام ويقوم بتقييم أدائهم؟ وهل له لقب وظيفي رسمي يميزه عن مساعديه أو مرؤوسيه؟ فإن توفر لديه هذا فسيزداد نفوذه المستمد من مركزه الوظيفي كقائد، ويجعل الموقف سهلا ومفضلا لديه، أما إذا افتقد قوة المركز فسيقل نفوذه مما يصعب عليه الموقف القيادي. ويمكن أن نبين العناصر الرئيسية والفرض الرئيسي لنموذج "فيدلر" للأنماط القيادية في الجدول رقم (02).

الجدول 3: نموذج "فيدلر" للأنماط القيادية

رقم الحالة	01	02	03	04	05	06	07	08
علاقة القائد بمرؤوسيه	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	سيئة	سيئة	سيئة	سيئة
هيكل العمل	واضح	واضح	غامض	غامض	واضح	واضح	غامض	غامض
قوة مركز القائد	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف
درجة صعوبة الموقف	سهل	متوسط						ضعيف
الأنماط القيادية المناسبة	النمط المهتم بالعمل							

المصدر ( عاشور، 1979، ص 172 )

وتلخيصا للافتراض الرئيسي في نموذج "فيدلر" في أن القائد الذي بهتم بمهام العمل يكون فعالا في تحقيق الإنتاجية في الحالات المتطرفة لخصائص الموقف سواء السهلة منها أو الصعبة، أما القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية فيحقق إنتاجية جيدة في الحالات التي يكون فيها الموقف متوسط الصعوبة. وتبعاً لنموذج "فيدلر" ليس هناك نمطا ثابتا في كل المواقف، بل إن تغيير الموقف يفرض النمط المناسب حسب كل موقف، فالقائد المهتم بالعمل يتفوق في المواقف الصعبة (الثامن)، حيث تكون العلاقة سيئة بين القائد والأتباع، ويكون هيكل العمل غامضا ويكون القائد ذو نفوذ ضعيف، أما في المواقف السهلة المواقف (1، 2، 3)، حيث تكون العلاقة بين القائد والأتباع جيدة حتى وإن كان هيكل العمل واضحا أو غامضا ويكون القائد ذو نفوذ قوي أو ضعيف، بينما يتفوق النمط القيادي المهتم بالعملين في المواقف المتوسطة المواقف (4، 5، 6، 7) حيث العلاقة سيئة بين القائد ومرؤوسيه ويكون هيكل العمل غامضا أو واضحا ونفوذ القائد قويا أو ضعيفا، وبناء على المواقف الثمانية المشار إليها في الجدول فإن ظروف ومتغيرات الموقف هي التي تحدد نمط وأسلوب القائد الناجح.

## 8.10. نموذج المسار والهدف لـ "هاوس" (House) (The path-Gool theory)

صاحب هذا النموذج "روبرت هاوس" (Robert House) الذي قام بدراسة تأثير موقف وبيئة القيادة على فعاليتها، واستندت هذه النظرية بشكل جزئي على نظرية التوقع والحفز، حيث تتوقع هذه النظرية بأن نمط القيادة الفعال هو الذي يقوم بمساعدة التابعين على تحديد أهدافهم، وإيضاح المسار التي تحقق به الأهداف، والبحث في الصعوبات التي تعيقهم في تحقيق الهدف، وكذلك السعي لتدريب الأتباع وتعزيز جهودهم وتحفيزهم بالمكافآت على جودة الأداء.

وقد حدد "هاوس" بالاشتراك مع "دسلر" أربعة أنماط للسلوك القيادي بناء على اتجاهات الأتباع المتمثلة في رفض أو قبولهم له، وتوقعاتهم بأن الجهود التي يبذلونها في العمل ستؤدي إلى أداء فعال مما يجعلهم يحصلون على المكافأة من القائد، وتمثلت الأنماط الأربعة للسلوك القيادي في: (عياصرة، العودة، 2006، ص 155-156)

أ. النمط القيادي الموجه: حيث يركز هذا النمط من القيادة على المهام ومتطلباتها، إذ يتمثل دور القائد في توضيح المهام والأداء المتوقع من الأتباع، كما يحدد لهم كيفية القيام بالعمل ويرشدهم نحوه، ويحدد القواعد والقوانين والإجراءات المتبعة في العمل دون أن يمنح لهم الفرصة في المشاركة وإبداء الرأي بشأن أمور العمل يقوم القائد بتوضيح الأداء المتوقع من المرؤوسين ويحدد لهم كيفية التنفيذ ويرشدهم نحوه، ويحدد قواعد وإجراءات العمل دون أن يتيح لهم فرصة المشاركة أو إبداء الرأي بشأن هذه الأمور، حيث يرتبط هذا الأسلوب ارتباطاً طردياً برضا الأتباع ودفاعيتهم للأداء (توقعاتهم لنتائج الأداء)، في المواقف والمهام التي تتصف بدرجة عالية من الغموض ويتصف حينها الأتباع بالجمود الإدراكي والانغلاق الذهني، حيث يكون القائد مهتماً بشؤون العمل والقادر على التصرف واتخاذ القرارات التي يراها مناسبة، في حين يرتبط ارتباطاً عكسياً برضا المرؤوسين ودفاعيتهم للأداء، في المواقف التي تكون فيها المهام بسيطة وواضحة ومتكررة فيجد الأتباع السهولة في أدائها، أو عندما يكون الأتباع على مستوى عالٍ من الذكاء والانفتاح الذهني والمرونة الإدراكية، وهنا يحبذ الأتباع أسلوب القيادة الإدراكية التي تقل فيها تدخلات القائد وتمنح لها الحرية في اختيار الطريقة التي يؤديون بها العمل.

ب. النمط القيادي المساند: يهتم هذا النمط القيادي بمراعاة احتياجات الأتباع باحتياجات مرؤوسيه، مشاعرهم وبراحتهم، ويعمل على بناء علاقات طيبة معهم ومعاملتهم كأقران وزملاء وليس كتابعين، ويرتبط هذا النمط ارتباطاً طردياً برضا الأتباع ودفاعيتهم للأداء، في المواقف التي يقوم فيها الأتباع

بمهام مثيرة للتوتر والاستياء فيها نوع من الإحباط، وعندما يتصف الأتباع بعدم الثقة بالنفس، حيث يتدخل القائد المساند ويساعد الأتباع على فهم وإدراك معنى العمل الذي يقومون به وهدفه، كما يساعدهم على أن يكونوا أكثر بقة بأنفسهم من خلال عمليتي التعليم والتدريب، وكذا حاجتهم إلى تقدير نجاحاتهم.

**ج. النمط القيادي المشارك:** في هذا النمط يهتم القائد بآراء أتباعه، وسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات والحرية في إبداء آرائهم ومقترحاتهم ومعالجة المشكلات التي تواجههم في العمل، ويرتبط هذا الأسلوب ارتباطا طرديا برضا المرؤوسين ودافعيتهم للأداء، في المواقف التي يشعر فيها الأتباع بأن أعمالهم تعبر عن ذاتهم وعندما تتميز مطالب العمل بالغموض، أما في المواقف التي لا يشعر فيها الأتباع بأن أعمالهم تعبر عن ذاتهم، حتى وإن كانت مطالب العمل فيه واضحة، فإن هذا النمط يرتبط ارتباطا طرديا ودافعية الأتباع الذين يتميزون بنزعة الاستقلالية، استقلالية التفكير والابتعاد عن الأنماط التقليدية التسلطية فهم يفضلون النمط غير التسلطي الذي يتيح لهم الابتكار والمبادأة والإبداع.

**د. النمط القيادي المهتم بالإنجاز:** وفيه يقوم القائد بتحديد أهداف طموحة لأتباعه، والتي تمثل تحديا كبيرا لهم، كما يبدي ثقته فيهم بأنهم يستطيعون تحقيق الأهداف، وأن بمقدورهم تحمل الأعباء والمسؤولية الملقاة عليهم، كما يشجعهم صراحة بالحوافز المادية نظير الجهود التي سيبدلونها، ويرتبط هذا النمط ارتباطا طرديا برضا ودافعية الأتباع، عند قيام الأتباع بمهام جديدة غير متكررة على الرغم بما فيها من غموض في المهام وعدم تحديد للأهداف، أو حينما لا يشعر المرؤوسون بتحد يشحنهم للعمل المثمر. والشكل رقم (10) يوضح نموذج "هاوس" المفسر للأنماط القيادية المناسبة للمواقف المختلفة.

النتائج النهائية		العوامل الموقفية		العوامل المسببة
إنجاز وظيفي	←	عوامل متعلقة بالمرؤوسين	←	النمط القيادي موجه
+		عوامل متعلقة بالبيئة		النمط القيادي مساند
رضا وظيفي	←			النمط القيادي مشارك
				النمط القيادي المهتم والإنجاز

الشكل 10: نموذج المسار والهدف لـ "هاوس" في دراسة الأنماط

المصدر (حسن، 2004، ص49).

إن التفسير الذي جاءت به نظرية المسار والهدف حول تغيير النمط القيادي وتأثيره في رضا ودافعية الأتباع كان الأكثر وضوحاً، وعلى الرغم من المحاولات السابقة التي حاولت تفسير النمط القيادي كنموذج فيدلر والذي حاول إيجاد العلاقة بين متغيرات الموقف والمتغيرات المعقدة للقيادة لكن محاولاتها كانت ناقصة وغير كافية ولم تتمكن من تفسير هذه العلاقات، على عكس نظرية المسار والهدف التي وضحت طبيعة النمط القيادي المناسب لموقف محدد بما يحقق رضا الأتباع وإقبالهم عن العمل وفعالية أدائهم، كما فسرت فعالية كل نمط من الأنماط الأربعة.

### 9.10. نموذج الشبكة الإدارية سنة 1964 (The Managerial Grid)

نموذج الشبكة الإدارية في القيادة والذي اقترحه كل من "بليك" و"موتون" (Blake & mouton) استناداً إلى نظرية البعدين، التي كانت من نتائج دراسات جامعتي "أوهايو" و"ميتشجان"، والجديد الذي جاءت به هذه النظرية هو التفاعل بين البعدين (بعد الاهتمام بالعلاقات، بعد الإتمام بالعمل) بدرجاتهما المختلفة، وما ينتج عنه أنماط قيادية متعددة، "ويتم هذا التفاعل من خلال ما أطلقا عليه تسمية المصفوفة الإدارية (Managerial Grid)، حيث يكون فيها بعد الاهتمام بالعلاقات (التقدير) المحور الرأسي، والاهتمام بالعمل المحور الأفقي، وحتى يتمكننا من التقدير الكمي لكل بعد قاما بتقسيم كل محور إلى تسعة مستويات (من 1 إلى 9) ولكنهما اقتصرتا على التعامل مع ثلاثة مستويات، فقط على المحور الواحد هي المستوى (1: منخفض، 5: متوسط، 9: مرتفع) وتوضع هذه في الأنماط في شبكة أو مصفوفة إدارية". (كشرود، 1994، ص 212، ص 213)، ويتميز هذا النموذج في: أنه يتجنب التطرف نحو جانب دون آخر، وإنما يكون النظر إلى أسلوب القيادة على أنه مزيج من بعدي القيادة "الاهتمام بالعمل" و"الاهتمام بالعاملين"، ويشمل الاهتمام بالعمل عدداً من العناصر، مثل: نوعية القرارات والسياسات المتبعة، والإجراءات والعمليات، والابتكار والتجديد في العمل، والكفاءة، وحجم الإنتاج، أما الاهتمام بالأفراد، فيشمل التزام الأفراد بالأهداف، والحفاظ على احترام العاملين، المسؤولية المبنية على الثقة لا على الخضوع، ظروف عمل جيدة، وإشباع حاجة الأفراد في إقامة العلاقات التبادلية بينهم وبين بعض. (علاقي، 1985، ص 201).

وتقيس هذه النظرية البعد الأول (الاهتمام بالعاملين) على إحداثي رأسي يمتد من (صفر) إلى (9) كما تقيس البعد الثاني (الاهتمام بالعمل) على إحداثي أفقي يمتد أيضاً من (صفر) إلى (9)، انظر الشكل رقم (11) وبمعنى أن القائد يمكن أن يتسم بدرجة معينة من احد بعدي القيادة ويتسم بدرجة أخرى في بعد القيادة الثاني ونتيجة لهذه الصيغة تتشكل لدينا أنماط مختلفة على مختلف تقاطعات الشبكة وصلت في مجملها

إلى (81) وتمثل هذه الأنماط عددا من النقاط والمراكز النسبية للقيادة التي تعبر عن نمط مختلف في القيادة. وقد برز من خلال هذه النظرية خمسة أنماط رئيسة للقيادة الإدارية هي كما يلي: (عياصرة، العودة، 2006، ص139-140).

**1. نمط القائد الأوتوقراطي:** وهو نمط قيادي يقع على تقاطع (9-1)، ويعرف على أنه نمط متسلط يركز

على المهمة، حيث يهتم بالإنتاج بدرجة عالية، بينما اهتمامه بالعاملين منخفض جدا ويكون في أدنى صورة، ويتكون هذا النمط عن قناعة من القائد والتي مفادها أنه يجب عليه تحقيق أهداف المنظمة قبل كل شيء دون مراعاة للجماعة أو الطريقة التي يؤدي بها العمل أو الظروف المحيطة به.

**2. نمط القائد الاجتماعي:** وهو نمط قيادي يقع على تقاطع (9-1)، ويهتم هذا القائد بالعاملين بدرجة

كبيرة، مما يؤدي إلى خلق بيئة مليئة بالصدقة والاطمئنان، وفي المقابل لا يكاد القائد هذا يهتم بالعمل. وقد جاء هذا التوجه في الاهتمام بالعاملين نتيجة التأثير بالنظريات السلوكية التي تدعو إلى الاهتمام بالأفراد وحاجاتهم، وهذا النمط يهتم بالجماعة أكثر من اهتمامه بالعمل ومتطلباته والأهداف المرجة تحقيقها.

**3. نمط القائد السلبي:** وهو نمط قيادي يقع على تقاطع (1-1) وهو لا يهتم بالعاملين، وكذلك لا يهتم

بالعمل، فهو لا يهتم بالطرفين إنما يكون الجهد المبذول هو محاولة للمحافظة على حياة التنظيم. ويعتبر هذا النمط هو أضعف الأنماط حيث اهتمامه ضعيف بالمنظمة وأهدافها، وباحتياجات ورغبات وأهداف العاملين.

**4. نمط القائد التأملي:** هو نمط قيادي يقع على تقاطع (5-5) حيث يبدي هذا القائد اهتماما متوسطا

بالعاملين، وكذلك اهتمام متوسط بالعمل، إلا أن درجة هذا الاهتمام لا يشير إلى أنه يتم بالكفاءة المطلوبة، مما يجعله غير قادر على تحقيق المستوى المرغوب في كل الأحوال. ويطلق "عليه النمط (الزئبقي) لأن قائد هذا النمط غير واضح الاتجاهات مناوور يقول كلاما يحتمل العديد من التأويلات يعتبر أن صاحب هذا النمط غير واضح ومناور ويقول كلاما يحوي معنيين ويريد أن يكون مثل كل الناس أي أنه لا يريد أن يكون مختلفا كما يصفه "بليك" و"موتون" بأنه نمط منتصف الطريق". ويمكن القول بأن هذا النمط من القيادة غير قادر على تحقيق أهداف التنظيم ولا اهداف الجماعة التي يقودها نتيجة تأرجحه وعدم استقراره على قرار واتجاه واحد وهو بذلك يضع الفرص المتاحة له فيخسر ثقة الجماعة وثقة التنظيم نفسه بسبب عدم ارتياح العمال له الباحث هذا النمط يضع الكثير من الفرص على العاملين وعلى التنظيم نفسه، كما أنه يثير الشعور بالقلق وعدم الارتياح لدى العاملين. فمن

مميزات القيادة الناجحة هو الثبات على نفس المواقف وانسجام في الأسلوب المتبع مع الغايات والأهداف المرجو تحقيقها، وكذا التوافق والانسجام مع الجماعة التي يقودها لكي تزيد ثقتهم فيه ويزداد نفوذه عندهم، والانسجام أيضا مع متطلبات الموقف ما يفرضه من ظروف ومتغيرات تحتم عليه التكيف معها وقيادة جماعته فيها دون تردد أو تقلب أو تغيير.

5. **نمط القائد الفعال:** وهو نمط من القيادة الذي يقع على تقاطع (9-9)، حيث يبدي القائد اهتماما عاليا بالعاملين ومشاعرهم، وكذلك اهتماما عاليا بالعمل، مما يؤدي في النهاية إلى تكوين فريق عمل قادر على تحقيق أهداف المنظمة من خلال روح الفريق الواحد. ويتبين أن هذا هو أعلى درجات الاهتمام بالعاملين وبالإننتاج معا، وذلك تؤكد على وجود مستوى عال من الكفاءة التي يمكن تحقيقها دون أي تعارض في درجة اهتمام القائد بأي من الجانبين. وقد أكد "بليك" و"موتون" أن هذا النمط هو النمط المثالي الذي يحقق الفعالية والكفاءة التي تقود إلى التفوق والإبداع، كما أنه يسعى إلى إيجاد التكامل بين العاملين والعمل.

إن هذا النمط أحسن الأنماط والذي يحقق التكامل في الاهتمام بين العمل والعاملين أو الاندماج بين القيم الإنسانية ومتطلبات العمل. وتسعى المنظمات الحديثة والمتعلمة إلى العمل على تنمية وتطوير القادة الإداريين وتدريبهم على هذا النمط القيادي بما يساعدهم على اكتشاف حاجات العمال ورغباتهم والعمل على تلبيةها من جهة بإقامة علاقات اجتماعية وإنسانية، ومن جهة أخرى الإلمام بالجوانب الفنية والتقنية للعمل للرفع من خبراتهم وثقافتهم وظروف المنظمات التي يعملون فيها وتطويرهم تنظيميا وفنيا. والشكل رقم (11) يوضح تلك الأنماط القيادية حسب الشبكة الإدارية لـ "بليك" م "موتون".

الاهتمام بالعاملين	09	(9-1)						(9-9)		
	08	اهتمام عالي بالأفراد و						اهتمام عالي بالعمل و		
	07	ضعيف بالعمل (نمط القائد الاجتماعي)						ضعيف بالأفراد (نمط القائد الفعال)		
	06				(5-5)					
	05				اهتمام معتدل بالأفراد و					
	04				بالعمل (نمط القائد التآرجحي)					
	03	(1-1)						(1-9)		
	02	اهتمام ضعيف بالأفراد						اهتمام عالي بالعمل و		
	01	و ضعيف بالعمل (نمط القائد السلبي)						ضعيف بالأفراد (نمط القائد الاتوقراطي)		
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	
الاهتمام بالعمل										

الشكل 11: نموذج الأنماط القيادية حسب الشبكة الإدارية لـ "بليك" و"موتون"

المصدر (حريم، 2004، ص207)

فالنمط القيادي حسب هذا النموذج يقوم على افتراضات قابلة للتغيير والتعديل وفقا لظروف الموقف ومتغيراته أو وفقا لجماعة الأتباع وتوقعاتهم من القائد وحاجاتهم النفسية والاجتماعية، أو وفقا لطبيعة المهام ومتطلباتها غامضة أو واضحة، بسيطة أو مركبة، والقائد الناجح ومن خلال التغذية الراجعة الواردة إليه من الموقف القيادي والجماعة التي يقودها والمهام التي ينجزها يستطيع أن يعدل أسلوبه ونمطه ويحدد الأنسب منها للقيام به، إن ما قدمته هذه النظرية يعطي المجال واسعا أمام القائد ليتحرك من خلاله ويستطيع بفضل ما يمتلكه من قدرات وخبرات وتدريب أن يقترب من العاملين أكثر من اقترابه من المهام في الوقت الذي يكون فيه الاقتراب منهم هو المناسب لنجاح قيادته وتحقيق أهداف المنظمة، ويكون أكثر اقترابا من المهام حينما يجده مناسباً، وبالتالي فإن نمطه يتحدد باقترابه أو ابتعاده عن كل بعد.

### 10.10. نموذج "وليام ريدن" (William Reddin)

أورد "عياصرة" أن "ريدن" قام بتطوير نموذج الشبكة الإدارية، وذلك بإضافته لبعده الفاعلية والذي هو "الدرجة التي يصل فيها القائد للمخرجات المطلوبة من وظيفة" إضافة للبعدين المستخدمين في نموذج الشبكة الإدارية" وهما بعدي الاهتمام بالمهمة والاهتمام بالعلاقات وبذلك يصبح نموذج "ريدن" يتضمن ثلاثة أبعاد كل منهما ينقسم إلى مستويين (مرتفع ومنخفض).

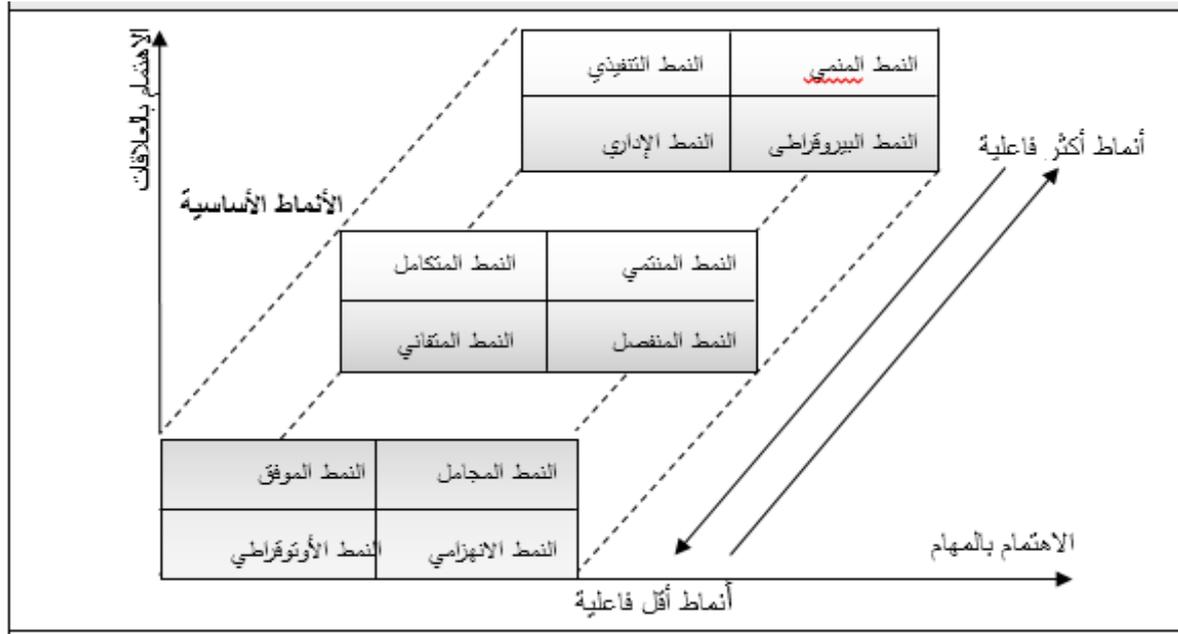
وتفترض النظرية أن تفاعل الأبعاد ينتج عنها ثمانية أنماط قيادية أنه ينتج عن التفاعل بينهما ثمانية أنماط قيادية تنتج من أربعة أنماط كامنة، بحيث أن إضافة عنصر الفاعلية لهذه الأنماط الكامنة يؤدي إلى إظهار أربعة أنماط أكثر فاعلية، وأربعة أنماط أخرى أقل فاعلية والأنماط الأساسية هي (المتكامل، المتفاني، المنتمي، المنفصل) والأنماط الأكثر فاعلية هي (التنفيذي، المنمي أو المطور، الإداري، البيروقراطي) والأنماط الأقل فاعلية هي (الموفق، المجامل، الأوتوقراطي، الانهزامي). (العياصرة، 2006، ص 65-66) وجاءت الأنماط القيادية لـ "ريدن" على النحو التالي:

#### أ. الأنماط الأكثر فعالية:

1. **النمط الروتيني البيروقراطي:** وفيه يكون القائد غير مهتم بالعمل أو العلاقات الإنسانية، إلا أنه لا يصرح بذلك، ويهتم اهتماما كبيرا بالأنظمة واللوائح والتعليمات وهي التي تحدد مهامه وفعاليتها.
2. **النمط المنمي:** وفيه يضع القائد ثقته في العمال، ويحرص على تنمية قدراتهم وتهيئة المناخ المناسب من أجل الوصول بهم إلى مستوى عال من الرضا لتحقيق إنتاج مرتفع وهو نمط فعال.
3. **النمط التنفيذي:** يكون القائد فيه معتزاً بثقته بنفسه ولديه اهتمام بالعمل على المدى القريب والبعيد وتظهر فعاليته في شحذ همم الأفراد لتحقيق ما يريد.
4. **النمط الإداري:** يمثل القائد في هذا النمط نمط (9-9) في الشبكة الإدارية إلى حد كبير، حيث يضع ثقته في الأفراد مع اهتمامه الكبير بالعمل وهو نمط للقائد الفعال.

#### ب. الأنماط الأقل فعالية:

1. **النمط الانهزامي:** يكون القائد فيه غير مهتم بالعمل ولا بالعلاقات الإنسانية ويلاحظ الأفراد فيه الروح الانهزامية، ونتيجة لذلك تقل الروح المعنوية لديهم ويقف ولاؤهم وأداؤهم للعمل.
2. **النمط المجامل:** يكون القائد فيه مهتماً بالعلاقات الإنسانية مع الأفراد وجعلها من أولوياته، كما يحرص القائد يحرص على الظهور بالمظهر الحسن، ولكن باهتمامه بالعلاقات الإنسانية تقل فعاليته القيادية لكونه لا يوجه اهتمامه بالإنتاج.
3. **النمط الأوتوقراطي:** ويكون القائد فيه مهتماً بالعمل دون غيره، غير مهتم بالعلاقات الإنسانية، يستخدم التسلسل والقوة للإجبار على العمل.
4. **النمط الموفق:** ويكون لدى القائد فيه اهتماما عالياً بالعمل، مع حرصه على التوفيق بين العمل ورغبات الأتباع، هذا ما يجعل فعاليته للقيادة منعقدة لأنه يحدد جزء من العمل خوفاً من الوقوع المشاكل. والشكل رقم (12) يوضح تلك الأنماط حسب نموذج "ريدن"



الشكل 12: نموذج "ريدن" ثلاثي الأبعاد للأنماط القيادية

المصدر: ( عياصرة والعودة، 2006، ص66)

### 11.10. نموذج "هيرسلي" و"بلانشرد" (Herse & Blanchard)

يعد هذا النموذج مكملًا للنماذج السابقة والتي اهتمت ببعدي العمل والعلاقات الإنسانية، وصاحبها هذا النموذج هما "كينيث بلانشرد" و"باول هيرسلي" (Kenneth Blanchard & Palu Hersey) والذان قاما ببحث تحت عنوان "نظرية دورة الحياة في القيادة (Life Cycle Theory Of Leadership)"، كما طوروا نموذج في القيادة يعتمد على أبعاد ثلاثة، إضافة إلى بعدي الاهتمام بالعمل والاهتمام بالسلوك الإنساني أضاف "بلانشرد" و"هيرسي" الاهتمام بعامل ثالث وهو النضج الوظيفي للتابعين وذلك لأهميته في تحديد مدى نجاح أو فشل النمط القيادي، ويقصد بالنضج الوظيفي للتابعين هو "قدرة الأفراد على إنجاز المهمة المحددة"، ولابد من تقييم مستوى نضج الأفراد بشكل فردي ويتكون النضج الوظيفي عند "بلانشرد" و"هيرسي" من عاملين مهمين". (عياصرة، العودة 2006، ص68-69)، العامل أول هو القدرة والمهارة والرغبة في تحديد أهداف عالية، والعامل الثاني هو القدرة والرغبة في تحمل المسؤولية لتحقيق الأهداف، وهذا يتطلب امتلاك المعرفة الفنية والقدرات الضرورية، للقيام بالعمل ذاته.

إن مستوى النضج للتابعين المشاركين يمكن زيادته ومضاعفته مع مرور الوقت، حيث يرى "بلانشرد" و"هيرسلي" أنه كلما ارتفع مستوى نضج العاملين، فإن النمط القيادي الفعال يكون أدنى توجهًا نحو إنجاز العمل، ويزداد ميلًا نحو العلاقات الإنسانية،

إن مستويات النضج حسب هذا النموذج أربعة، إذ يجب على القائد أن يستخدم سلوك المهمة أو سلوك العلاقة في مستوى مرتفع أو منخفض، وبذلك يكون أسلوب القائد فعالاً إذا تلائم مع مستوى نضج العاملين في موقف محدد، وحدد هذا النموذج أربعة أنماط قيادية يتحرك من خلالها القائد وفقاً لنضج أتباعه وتتمثل هذه الأنماط في: (حسين، 2004، ص ص 216-217).

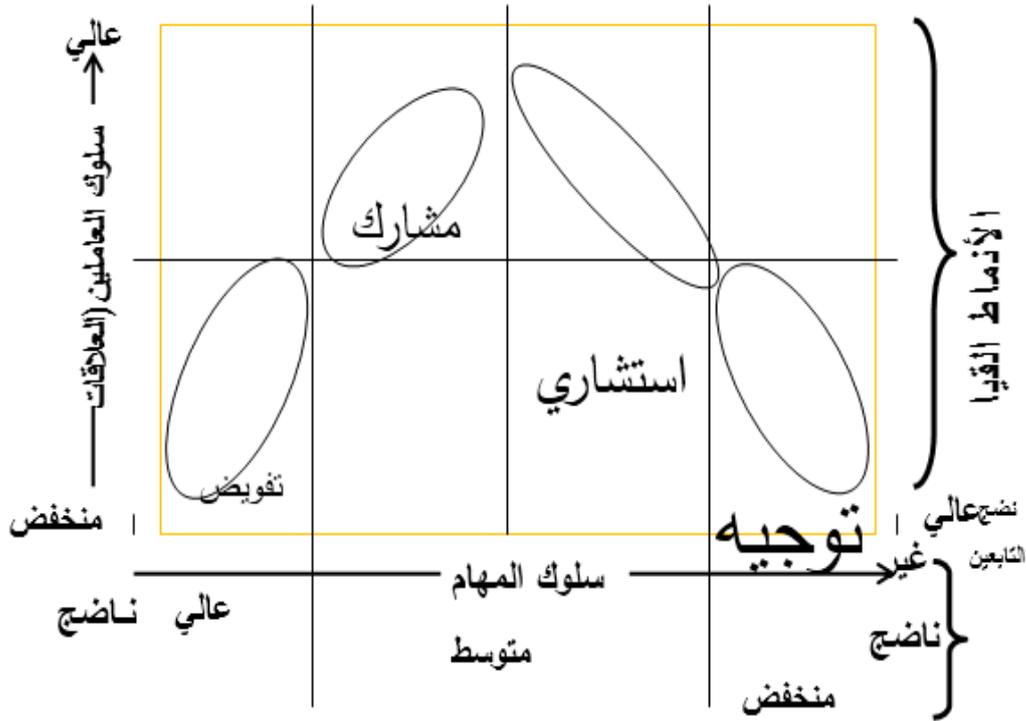
**1. النمط القيادي التوجيهي (الأمري):** حيث يرى هذا النموذج أن الأفراد غير القادرين على تحمل المسؤولية وغير واثقين أو غير الجديرين بالعمل فإن نمط التوجيه يقدم لهم توضيحاً. ويؤدي إهمال عنصر الاهتمام والإشراف المباشر إلى الاختلال الوظيفي، حيث يقلل من جهود الأفراد، لذلك يكون الإشراف المباشر فعالاً لهذا المستوى من النضج، ويتشابه هذا النمط مع الاهتمام بالهيكل والاهتمام الأضعف بالعلاقات الإنسانية في دراسة "أوهايو"، ويشبه النمط الذي يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالعامل في نموذج "ليكارث" في القيادة، ويتطابق مع النمط التسلسلي في نموذج "تنتيوم" و"شميدت"، ويتشابه مع نمط (1-9) لـ "بليك" و"موتون" والذي يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس، ويتفق مع النمط الأوتوقراطي الخير أو العادل في نموذج "ريدن".

**2. النمط القيادي الاستشاري (المسوق):** وحسب هذا النمط فإن الأفراد غير القادرين والمستعدون لتحمل المسؤولية وأنهم بحاجة إلى مهارات في العمل، لذلك هم بحاجة إلى قائد يقنعهم حسب حاجاتهم من القدرات، ويؤيد ويعزز استعداداتهم لتكون مناسبة مع أفراد هذا المستوى من النضج، والأفراد في هذا المستوى إذا ما وجدوا مساعدات وتوجيهات من القائد فإنهم يقفون مع قراراته، والقائد يصبح مهتماً بأسلوب المشاركة أكثر من اهتمامه بالعمل، حيث يتضمن علاقات ومشاعر قوية ويشبه نمط الاهتمام الكبير لكل من الهيكل والاعتبارات الإنسانية في دراسة جامعة أوهايو، ونمط القائد المشارك المهتم بالفرد عند "ليكارث"، والنمط التنفيذي الذي يثق في العاملين عند "ريدن"، ونمط (9-9) لـ "بليك" و"موتون".

**3. النمط القيادي المشارك:** أفراد في هذا المستوى من النضج قادرين، إلا أنهم غير مستعدين لعمل ما يطلبه القائد لعدم الاطمئنان، وهو بذلك يعتبر مشكلة لعدم وجود دافعية العمل، ولذلك يكون القائد في حاجة إلى مشاركة العاملين وفسح المجال أمامهم وتأييد جهودهم، حيث يكون التركيز على العلاقات الإنسانية حيث يشعر الفرد بأنه مرغوب فيه لاستخدام طاقاته وقدراته، ويتشابه هذا النمط مع نمط الاهتمام العالي بالعلاقات الإنسانية في دراسة جامعة "أوهايو"، والإهتمام بالعامل في نموذج ليكرت،

والنمط المنمي في نموذج "ريدن" الذي يسعى إلى إيجاد تعاون في العمل مما يعطي أقصى دافعية وتحفيزا في العمل وتحقيق رضا العمال، كما يشابهه مع النمط (1-9) لـ "بليك" و "موتون".

4. النمط القيادي التفويضي: أفراد هذا المستوى هم المستعدون والقادرون والواثقون على تحمل المسؤولية، لذلك فهم بحاجة إلى التفويض، كما أن لأفراد هذا المستوى يمتازون بالنضج النفسي فهم لا يحتاجون إلى اتصال ثنائي أكثر من المعدل أو سلوك جيدة بالعمل والقدرة على تحمل المسؤوليات وآراءهم الخاصة، ويشبه هذا النمط نموذج الاهتمام المنخفض بالعمل والعلاقات الإنسانية في دراسة جامعة "أوهايو"، والنمط الديمقراطي في نموذج "ريدن"، والنمط (1-1) لـ "بليك" و"موتون"، في حين ولم يتعرض نموذج «تتنيوم» و"شميدت" إلى هذا النموذج والذي ينخفض فيه الاهتمام بالعمل والعلاقات. الشكل رقم (13) يوضح الأنماط القيادية حسب "هيرسلي" و"بلا نشرد" ومستويات نضج التابعين.



الشكل 13: نموذج "هيرسي" و"بلان" للنمط القيادي

المصدر: (عياصرة، 2006، ص71) بتصرف.

## 12.10. نموذج "فروم" و"يتون" (Vroom &amp; Yetton)

تناول هذا النموذج كيفية صنع القرار ونظرية القيادة، حيث طوره كل من "فيكتور فروم" و"فيليب يتون" (Victor Vroom & Philip Yetton) سنة 1973، حيث وضحا كيف يصنع القادة قراراتهم، حيث يمثل هذا النموذج نظرية تفاعلية للقيادة والتي ترى أنه لا وجود لنمط قيادي تثبت لكل المواقف، وقد اعتمدت هذه النظرية على سمتين أساسيتين في قرار القائد هما جودة القرار وقبوله من طرف الأتباع، أما جودة القرار فتعني أثره على أداء الأتباع، أما قبوله فيعني مدى التزام أفراد الجماعة بتنفيذ القرار، وحدد هذا النموذج خمسة أساليب لصنع القرار، مع سلسلة من الأسئلة التشخيصية لتحديد الأنماط القيادة الإدارية المناسب، وذلك كما يلي: (عاشور، 1979، ص189-196).

1. **نمط القائد الأوتوقراطي I:** وهو القائد الذي يتخذ القرار منفردا اعتمادا على المعلومات المتاحة لديه عن المشكلة المطروحة.

2. **نمط القائد الأوتوقراطي II:** وهو القائد الذي يجمع البيانات الضرورية من الأتباع ويتخذ قراره منفردا.

3. **نمط القائد الاستشاري I:** وهو القائد الذي يعلم أتباعه بالمشكلة بصفة فردية، ويحصل على آراء ومقترحات كل مرؤوس منهم، فيجمع المقترحات والمعلومات والآراء منهم، ثم يتخذ القرار منفردا.

4. **نمط القائد الاستشاري II:** وهو القائد الذي يقوم بإعلام أتباعه كجماعة بالمشكلة وليس كأفراد، ويحصل على آرائهم ومقترحاتهم كجماعة، وبعدها ينفرد في اتخاذ القرار النهائي.

5. **نمط الفريق (صنع القرار الجماعي):** وهو القائد الذي يعلم أتباعه بالمشكلة جماعة، ثم يجمع آراءهم التي يقترحونها، ويقوم بالتشاور والمناقشة معهم لتقييم المقترحات المختلفة، إلى أن يتوصلوا إلى اتفاق نهائي حول الحل والقرار المتفق عليه.

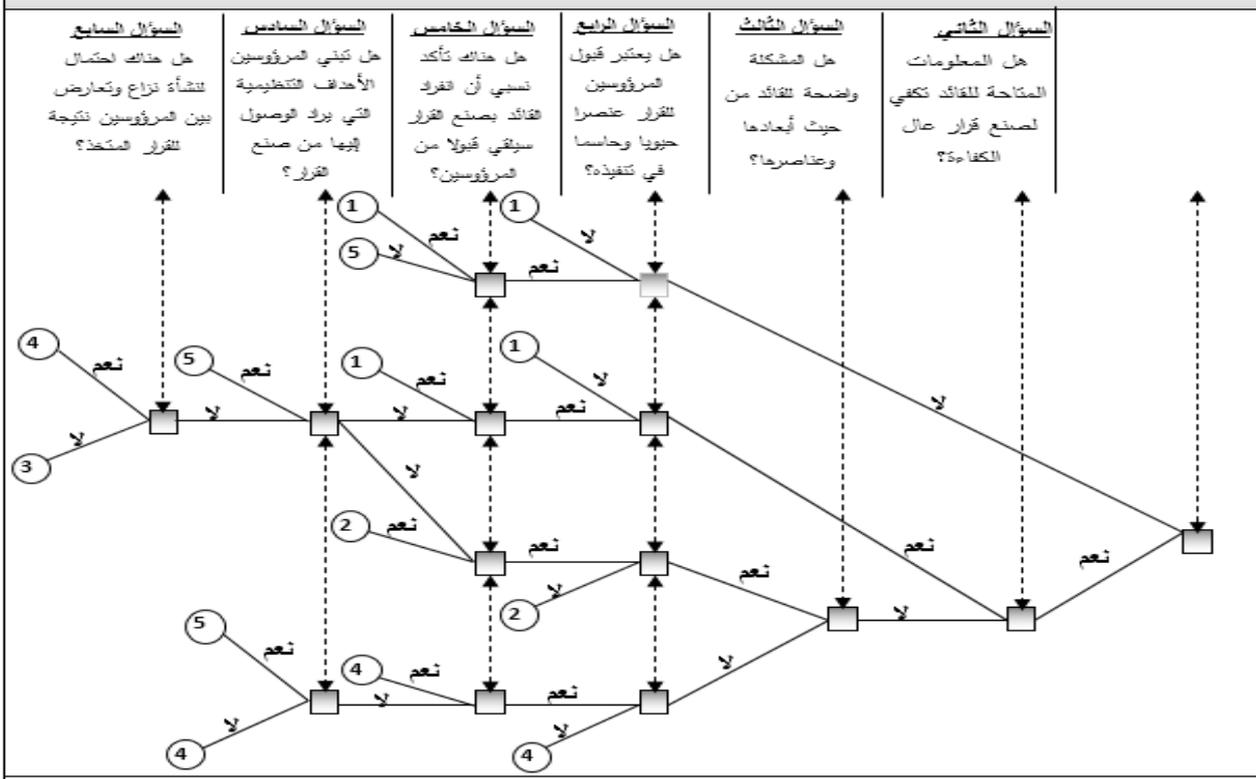
ويكون اختيار القائد للنمط المناسب على حسب طبيعة الموقف التي يسعى لحلها، وتتحدد خصائص الموقف بناء على مجموعة من المعايير وهي:

- معرفة معيار الكفاءة في نجاح القرار وأهميته في نجاح القيادة.
- مدى حجم ودقة المعلومات المتاحة لدى القائد لاتخاذ القرار الصائب.
- مدى وضوح عناصر الموقف وأبعاده.
- مدى أهمية قبول الأتباع للقائد، ومدى استعدادهم للتفاعل معه وقبول القرارات التي يتخذها.
- مدى التأكد النسبي من قبول الأتباع للقرارات الانفرادية المتخذة من طرف القائد.
- إدراك مدى سعي الأتباع لتحقيق أهداف المنظمة.

- مدى احتمالية نشوب نزاع بين الأتباع والقائد نتيجة القرار المتخذ.

وقد توصل نموذج فروم إلى نوعين من النتائج التي يستخدمان كمعيار للحكم على كفاءة القرار هما نوعية القرار وكفاءته، والذي يتوقف على مجموعة من الاعتبارات الموضوعية المتمثلة في قبول الأتباع للقرارات المتخذة من طرف القائد، كما تتعلق أيضا بالجوانب النفسية والاجتماعية للأتباع كدرجة رضا الأفراد عن القرارات والتزامهم بتنفيذها ودرجة تحمسهم لها، ومن جانب آخر درجة الإشباع التي يحققها لهم القرار. وتتحدد أنماط السلوك المناسبة بناء على خصائص الموقف، حيث يتم هذه تحديد النمط من خلال مجموعة من الضوابط المحددة والملائمة للموقف، ومن بين هذه الضوابط والقواعد المحافظة على اعتبارات الكفاءة التي يتمتع بها القائد، ومن الضوابط أيضا حصول القائد على قبول الأتباع، كما تقوم على استبعاد الأنماط غير المناسبة لنوعية المواقف بغرض الوصول إلى تحديد أنماط مناسبة مع نوعية المشاكل المعينة، وفي حال ظهور المشكلة مرة أخرى، فإن القائد يختار بطريقة آلية النمط المناسب، وعلى هذا الأساس كانت القرارات المعيارية والتي تتضمن في طياتها فكرة تنميط القرارات الخاصة بالمشاركة في حال تكرار الموقف الذي يحدد مستوى معين من هذه المشاركة.

ولتوضيح طريقة اختيار نمط القيادة المناسب للموقف الذي يواجهه القائد واتباعه فقد استخدم كل من "فروم" و"يتون" شجرة القرارات للأنماط القيادية، تتكون شجرة "فروم" و"يتون" من مجموعة من المسارات ينتهي كل منها بالنمط القيادي المناسب، حيث أشارا إلى أن اختيار النمط القيادي الملائم بين الأنماط القيادية الخمسة هو اتخاذ القرار الصائب لتحديد النمط الواجب إتباعه. والشكل رقم (14) يوضح بناء شجرة القرارات القيادية وفق نموذج "فروم" و"يتون".



الشكل 14: نموذج 'فرووم' و'ويوتن' للأنماط القيادية النموذجية

للمصدر: (عاشور، 1979، ص 198)

(1) النمط القيادي الأوتوقراطي ((2, I)) النمط القيادي الأوتوقراطي ((3, II)) النمط القيادي الاستشاري

((4, I)) النمط القيادي الاستشاري ((5, II)) النمط القيادي فريق العمل

### 11. الاتجاهات الحديثة في الأنماط القيادية

في العصر الحالي وما عرفه من تطور تكنولوجي متسارع وتراكم المعرفة وتنوعها، مما أدى إلى سعي المنظمات وتحولها من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة تتبنى طرق التسيير الحديثة والإدارة المعاصرة، وهذا ما زاد من الأعباء القادة الإداريين في جميع المستويات العليا والمتوسطة على مواكبتهم لهذه التغيرات والتطورات، وعليه أصبحت فاعلية القائد الإداري تقاس بمدى قدرته على إدارة التغيير ومواكبة كل جديد، ومن بين الاتجاهات الحديثة التي عرفت الأنماط القيادية ما يلي:

#### 1.11. النمط القيادي التحويلي

يعرف القائد التحويلي بأنه " القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الانجاز والتنمية الذاتية، والذي يروج في نفس الوقت لعملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات، لذلك فإن القائد التحويلي يستثير في التابعين مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية، في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقة التابعين في

أنفسهم، وبالتالي فإنه يغير أهدافهم من مجرد حرصهم واهتمامهم على البقاء على قيد الحياة إلى اهتمامات خاصة بالإنجاز العالي، وبالتقدم". (الهوري، 2005، ص 48).

ومن تسميته تتمثل مهام القائد التحويلي في "تحويل" المنظمات، حيث يكون التحويل في أبعاد متعددة من أجل تغيير الأوضاع الحالية، حيث يكون التغيير تنظيمياً، وفنياً، وإدارياً، وفي العلاقة مع العمال في المنظمة ونمط القيادة فيها من خلال إعادة تشكيل قيم وقناعات العمال وإقناعهم بضرورة التغيير ومنحهم الفرصة في المشاركة وابداء الآراء واقتراح الحلول، وحرية التصرف في الأداء بما يكسب قريهم وإيمانهم بالأهداف وتحملهم للمسؤوليات، فالقائد التحويلي يمتلك رؤية مستقبلية، يسعى للتغيير باختيار نموذج التغيير ومسارته، يفكر تفكيراً استراتيجياً من أجل وضع استراتيجية تنافسية تضمن الديمومة والرقى والنجاح للمنظمة. ومن أهم سمات القائد التحويلي ما يلي: (الهوري، 2005، ص 52-53)

**1. القدرة على التركيز والانتباه:** يتمتع القائد التحويلي بقدرته على الإصغاء والانتباه لما يقوله الأتباع،

وتركيزه الكبير على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهونها من خلال تحديد الأولويات، والعمل على تبنيها من طرف الآخرين من خلال شرح أهدافه وتوضيح غاياته لإقناع الأتباع بأهميتها والأخذ بها، كما يتميز بالذكاء والقدرة على التعامل مع المواقف الصعبة والغامضة والتي يصعب التنبؤ بها.

**2. تحمل المخاطرة:** يتصف القائد التحويلي بالشجاعة وتحمل المخاطرة، أي أن يكون في مقدمة الأتباع

مبادراً لجميع الأعمال خاصة تلك التي تتطلب نوعاً من المجازفة والمغامرة، يتحمل جميع التبعات التي تكون مصاحبة للمهام التي يقوم بها، يرفض الوضع القائم، يواجه النتائج حتى ولو كانت مؤلمة، ينوب عن أتباعه في تحمل المسؤوليات، يحرص على كشف الحقيقة، ويعتبر الفشل درساً يتعلم منه ليستفيد منه مستقبلاً.

**3. الثقة بالنفس والآخرين:** من صفات القائد التحويلي بأنه يثق بنفسه ويثق بالآخرين، كما يثق

الآخرون به، لذلك يعمل على تمكين العمال بمنحهم حرية التصرف في إنجاز أعمالهم بما يجعلهم يتحملون مسؤوليتها، كما يفوض بعض الصلاحيات لهم، ويسمح لهم بالمشاركة في أبداء الآراء وتقديم المقترحات، وبالتالي المشاركة في صنع القرار، كما يضع لنفسه مجموعة من القيم والمبادئ التي يسترشد بها في أعماله، ويعامل أتباعه بنوع من الاحترام والأخلاق العالية، وبذلك يكون مثلاً لهم، كما يستخدم التحفيز خاصة المعنوي منه لشحن الهمم والرفع من دافعيتهم.

**4. احترام الذات:** يتصف القائد التحويلي بمجموعة من القيم والمثل الأساسية بما يجعله يقدر ويحترم

ذاته، وعلى هذا الأساس يضبط سلوكياته وأقواله، كما يؤمن دائماً بأن الفعل أبلغ من القول، لذلك

تكون أفعاله منسجمة مع قيمه ومثله بما يزيد ثقة واحترام وولاء الآخرين له، وهذا أيضا يزيد ثقة وتقديرا لذاته.

5. **القدرة على الاتصال:** يتصف القائد التحويلي بالنظرة المستقبلية وقدرته على تصور تطورات الأمور وتغيراتها، وعليه العمل على تبليغ ذلك لأتباعه وترجمة تصوراتهِ إلى واقع، لذلك فهو يمتلك القدرة على الاتصال وإيصال الفكرة للآخرين، وقدرته على إقناعهم معتمدا في ذلك على معرفته وما لديه من رؤية واضحة وبأساليب تساعد على الوصول لما يريد أن يحققه.

6. **الإحساس بالآخرين:** ما يريده القائد التحويلي هو الوصول بالعاملين معه إلى أعلى درجات الفعالية والتحكم في الأداء، وأن يجعل للعمل معنى وقيمة لديهم وذلك بالارتقاء بمستوى أدائهم وكفاءتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم، كما يسعى إلى إيجاد أعلى درجة من التعاون والانسجام بينه وبين أفراد الجماعة برفع الروح المعنوية لديهم.

## 2.11. النمط القيادي الاستراتيجي

يعرف "عوض" الإدارة الاستراتيجية بأنها " العملية التي تتضمن تصميم، وتنفيذ، وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء، والشركاء، والمجتمع ككل (عوض، 2004، ص6)، كما يعرف المدير الاستراتيجي بأنه " كل من يهتم برسم رسالة المنظمة، وتحديد غايتها، وصياغة وتكوين الاستراتيجية، ويسعى لتطبيقها على مدى زمني بعيد، وغالبا ما يمثل ذلك المدير أحد قيادات الإدارة العليا" أو المتوسطة". وتعني القيادة الاستراتيجية "القدرة على توضيح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، مع تحفيز الآخرين على العمل في ظل هذه الرؤية" (المغربي، 1999، ص41).

فالقائد الاستراتيجي هو الذي يمتلك مجموعة من الصفات أهمها:

- القدرة على التشخيص الإدراك، التحليل، والتركيب، وتكون له توجهات فعالة داخلية وخارجية.
- مواصفات شخصية متميزة، كالإبداع، النشاط، الذكاء، الابتكار، والفاعلية.

ويرى العديد من الباحثين أن الجانب الأساسي في قدرات القائد الاستراتيجي هو امتلاكه رؤية شمولية يمكنه من خلالها تحديد اتجاه الأعمال التي يقوم بها مستقبلا، كما تعينه على تصور ما يمكن أن يحصل في المنظمة مستقبلا، حيث سميت بتسميات عدة منها فن رؤية الأشياء غير المنظورة، واستكشاف المستقبل، والحفاظ على توجهات المنظمة، إن تبني القائد للتفكير الاستراتيجي وقدرته على إحداث التحول المطلوب في ثقافة المنظمة، وتأثيره في الآخرين تأثيرا إيجابيا، والتخطيط لما سيتم إنجازه يعد نجاحا لتنفيذ قيادته الاستراتيجية، فالقائد الاستراتيجي الفعال من يمتلك الرؤية المستقبلية، ويعمل على خلق مناخ من المشاركة

وتهيئة الظروف المساعدة على التمكين، فيندمج العمال في العمل ويؤمنون بهذه الرؤية ويعملون على تحقيقها. (عوض، 2004، ص 16-17). ويقسم النمط القيادي الاستراتيجي إلى نمطين هما:

**1. النمط القيادي الاستراتيجي التشاركي:** ويعتبر هذا النمط أفضل الأنماط لممارسة الأدوار القيادية في أية منظمة، حيث يقوم القائد الاستراتيجي بتحفيز العمال، ودفعهم على المشاركة في تطوير المنظمة بمشاركتهم بكل حرية في تحديد ما يروونه مناسباً للمنظمة مستقبلاً في ظل التغييرات التي تحدث حاضراً ومستقبلاً، كما يوفر لهم تغذية راجعة من خلال اطلاعهم على تقييم العائد من أعمال المنظمة وتحديد الإيجابيات والنقائص فيها من أجل الوقوف على أسبابها والعمل على معالجتها، كما تستند المشاركة في تأدية المهام ومواجهة المشكلات إلى خبرات العمال، وتشكيل فرق العمل التي يسودها التعاون والعلاقات الإنسانية، كما يجعل من التعلم المهني منهجاً وسبيلاً للنمو المهني للعمال، وبذلك يعزز الثقة لديهم في أنفسهم وفيه، بما يجعلهم يؤمنون بقدراتهم على المواكبة والمشاركة في صنع مستقبل المنظمة.

**2. النمط القيادي الاستراتيجي التنفيذي:** هو النمط الذي يقوم فيه القائد التنفيذي بتعزيز الأعمال الروتينية في المنظمة، والمحافظة على ما تمتلكه من معلومات وتقنيات والعمل بها والاستفادة منها، كما يسعى إلى تطبيق النظم البيروقراطية في العمل والتي تشتمل على مجموعة الإجراءات التنظيمية والرقابية التي تحدد وتقيّد العمل وفقها وتقيّد المعلومات الواردة للعمال عن العمل، كما يهتم بتحفيز الأفراد بالمكافآت المادية على جهودهم والتزاماتهم، كما يعمل توفير تغذية راجعة تساهم في إنجاز الأعمال والمهام وفق ما تم تخطيطه، فالقادة التنفيذيون يبنشون أهداف الكفاءة والتطور التدريجي للوضع القائم.

## 12. المهارات القيادية

تمثل المهارات قدرة الشخص على أداء الأعمال بدقة متناهية وسهولة في الأداء وتحكم جيد وذلك باستخدام جميع ما يمتلكه من معارف علمية وفنية لتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية، وهي من مقومات ممارسة أي وظيفة من الوظائف، ويعرف "كنعان" المهارة (Skill) بأنها "القدرة على القيام بعمل من الأعمال بشكل يتسم بالدقة والسهولة والسيطرة فيما يبذله الفرد من جهد ووقت" (كنعان، 2007، ص 305)، وتعني بذلك الوصول إلى درجة من الدقة في تسيير إجراءات العمل بأقل جهد وأقل وقت ممكن، ومن خلال هذا التعريف نتوصل أن للمهارة ثلاثة عناصر أساسية وهي الفهم، السرعة، الدقة، كما تعني المهارة في هذا

التعريف مجموعة السمات والخصائص الذاتية، الشخصية، الفنية والتنظيمية والإنسانية التي يمارسها القائد، وعرفت المهارة أيضا بأنها "عدة معان مرتبطة، منها: خصائص النشاط المعقد الذي يتطلب فترة من التدريب المقصود، والممارسة المنظمة، بحيث يؤدي بطريقة ملائمة، وعادة ما يكون لهذا النشاط وظيفة مفيدة، ومن معاني المهارة أيضا الكفاءة، والجودة في الأداء. (قويدر، 2017، ص17). وعرفها عفيفي (2005، ص32) بأنها 'مجموعة من معايير السلوك الرسمية وغير الرسمية التي يستخدمها الأفراد كمرجع يرشد سلوكهم أثناء أدائهم لوظائفهم، وتستخدمها الإدارة والمجتمع للحكم على التزام الفرد، كما يعرفها كوتريل (Cottrell, 1999) أن المهارة هي " نشاط متعلم يتم تطويره من خلال ممارسة نشاط ما تدعمه التغذية الراجعة، وأن كل مهارة تتكون من مجموعة من المهارات الفرعية، وأي قصور في المهارات الفرعية يؤثر على جودة الأداء" ومن التعاريف السابقة يمكن القول بأن المهارة هي أحد المقومات والخصائص الذاتية لشخصية القائد، وهي مجموعة من السلوكيات التي تظهر في المناسبات الرسمية وغير الرسمية، وأدائه لأعماله وتسيير مرؤوسيه، حيث تتسم هذه السلوكيات بالدقة والسهولة والسيطرة، في أقل وقت وبأقل جهد ممكن وهي قابلة للاكتساب عن طريق التعلم والتدريب.

وتتعدد جهات النظر حول المهارات القيادية اللازم توافرها في القائد فقد ذكر " كاتز" (Katz) أربعة مهارات يجب توفرها في القائد في جميع المستويات وهي المهارات الفنية، المهارات الإنسانية والمهارات الإدراكية والمهارات الاجتماعية (إدريس، 1992، ص49).

كما أشار درويش وتكلا (1995) إلى أن القادة يتميزون ببعض الخصائص الشخصية والتي يكون لها تأثيرا على نجاحهم في العمل، ومن هذه الخصائص: الذكاء الوجداني، قوة الأنا، الجاذبية، المبادرة، مستوى الطموح، الثقة بالنفس، الحماسة، الروح المعنوية، قوة الإقناع. (الأغا، 2008، ص64).

كما حدد العديلي (1993) أهم المهارات القيادية في ما يلي:

- **المهارات الفنية:** وهي تلك المهارات التي تتعلق بقدرة القائد على الالمام بجوانب العمل الفنية، وكيفية تسيير الأنظمة، وإسداء اللوائح واستخدام المعلومات المتعلقة بالعمل، وتحليلها، ومعرفة كيفية انجاز العمل.
- **المهارات الإنسانية:** وهي المهارات المتعلقة بالجانب النفسي الاجتماعي والتي تتعلق بمعرفة وتفهم سلوك العاملين، دوافعهم، حاجاتهم، والعوامل المؤثرة على سلوكهم حتى يستطيع التعامل معهم لإشباع تلك الحاجات.

- المهارات الفكرية: وهي تلك المهارات التي تتعلق بالقدرات العقلية للقائد على التحليل، الدراسة، المقارنة، والاستنتاج من أجل التغيير الإيجابي.
- المهارات التنظيمية: وهي تلك المهارات التي تتعلق بفهم نظريات التنظيم والتطوير، والنظر إلى المنظمة على أنها نسق متكامل مفتوح على البيئة المحيطة من خلال توزيع المهام وتنسيق الجهود بين العاملين.
- وهو نفس الاتجاه كل من درويش وتكلا(1995) تصنيفا آخر للمهارات القيادية تمثلت في:
- المهارة الفنية: وتتمثل تلك المهارات التي تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأشياء والمشكلات المتعلقة بالعمل في جانبه الفني.
- المهارة الفكرية: هي المهارات المتعلقة بقدرة القائد على مهارات التبصر ووضوح الرؤية والنظر إلى المنظمة متكامل من المجتمع الكبير الذي تعيش فيه، وما يتطلب من ربط بين أهداف المنظمة وسياستها وأهداف وسياسة النظام القائم، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع وبين الأعمال والوظائف التي تقوم بها المنظمة.
- المهارة الإدارية (التنظيمية): هي مهارة القائد على التعامل بشكل إيجابي مع الأفراد والجماعات، وتتطلب منه الفهم العميق والمتبادل بين الطرفين (القائد، الأفراد والجماعات) من خلال معرفة اتجاهاتهم وميولهم وحاجاتهم، وهي أكثر المهارات استعمالا في المنظمات.(العديلي، 1993، ص 229-230).

ونظرا لتعدد تصنيفات المهارات القيادية فإن الباحث يرى أن من بين المهارات المطلوب اكتسابها وممارستها من طرف القادة الإداريين، والمعتمدة في بحثنا الحالي وهي المهارات الفنية، التنظيمية، الذاتية، والإنسانية، وهو ما يتفق مع أغلب التصنيفات خاصة الأغا(2008)، كنعان (2007). الجابري(2009).

وهي على النحو التالي:

### 1.12. المهارات الفنية

تعني القدرة على التعامل مع الأشياء وقدرة الأداء والانجاز الجيد أولا بأول عن سير العمل، وأن ينمي القائد قدرات مرؤوسيه إلى أقصى حد ممكن وتتميز المهارات الفنية بعدد من السمات التي تميزها عن المهارات القيادية الأخرى يمكن تلخيصها فيما يلي: (ناصر، 1994، ص326)، كما تعرف أيضا على أنها المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة، والقدرة على الأداء الجيد في

حدود التخصص، بالإضافة إلى ذلك المعرفة المتخصصة، وعلمه بطبيعة عمل المنظمة، وقدرته على استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة بمهارة اتقان. (النمر وآخرون، 2005، ص319) ومن أهم خصائصها ما أشار إليه الجابري (2009، ص18):

- أنها أكثر تحديدا من المهارات الأخرى ويسهل التحقق من مدى توافرها لدى القائد.
- أنها تتميز بالمعرفة العالية والقدرة على التحليل وتبسيط الإجراءات في استخدام الأدوات والتقنيات في مجال التخصص.
- أنها مطلوبة ومألوفة في ظل التخصص والتقدم العلمي والتقني.
- أنها سلة الاكتساب والتنمية من المهارات الأخرى.

إن المهارات الفنية تعني أن يكون القائد متمكنا في الأعمال التي يقوم بها أتباعه عارفا لطبيعتها ومراحلها ومتطلباتها، قادرا على استعمال المعلومات وتحليلها، كما يعرف طرق أداء العمل والوسائل الممكنة، فالمهارة الفنية هي المعرفة المتخصصة بفرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، فالقائد الذي يجيد في مجال تخصصه يكون قدوة للجماعة ويكون مرجعا لهم وبذلك ينال ثقتهم واحترامهم والمهارة الفنية للقائد تندرج تحتها مجموعة من المهارات الفرعية التالية: (أبوسن، 1996، ص122).

- **الإيمان بالهدف وإيصاله للجماعة:** ويكتمل الإيمان بالهدف لدى الجماعة بتوضيح الهدف، ونقله إلى العمال لتبني أهدافه ويكون القائد قدوة لهم، حيث تتجلى في قدرة القائد على صياغة أهداف واقعية واضحة ومحددة يسهل على المرؤوسين فهمها وتحقيقها. (الرشودي، 2001، ص49).
- **القدرة على الفهم العميق والشامل للأمور:** وهي المعيار الذي يميز قائدا عن قائد آخر. حيث يجب أن يكون القائد لديه القدر الكافي من الاطلاع الثقافي، حتي ينمي الثقة بنفسه وثقة الآخرين فيه، والثقة من مستلزمات النجاح في القيادة.
- **الالتزام بالمسؤولية وحسن التصرف:** من أهم صفات القائد التميز عن أقرانه في مثله العليا وفي معاييرها، فالقائد رجل ملتزم بالعمل، لا يتهرب من مسؤولياته، بل يعمل على تنفيذها وتحمل تبعاتها، فالقائد الحقيقي هو الذي يرى أن القيادة تكليف ومسؤولية وليست مركزا أو تميزا، وهذا ما أكد عليه "وليام كوهين" على أن " الخطوات العملية لجعل الناس يتبعون قائدهم هو أن يتحمل مسؤوليات أعماله وأعمال المجموعة التي تعمل معه، وإذا حاول أن يضع المسؤولية على الآخرين فقد انتهى أمره كقائد. (العقيل، 2004، ص379).

- تطوير المنظمة ونفاذ البصيرة، إن تطوير المنظمة ودفعها إلى الأمام بيد القائد قبل العمال، فعليه دائماً أن يكون تفكيره استراتيجياً يسعى إلى تطوير المنظمة وتقديمها والمحافظة على ذلك التقدم.
- الحزم: وتعني هذه المهارة أن يكون القائد قادراً على التوفيق بين الحكم الصائب على الأمور، ومراعاة شعور الآخرين، وقدرته على تمييز الجوانب الهامة وغير الهامة للمشكلة، والقدرة على تحليل الأهداف واختيار الأفضل منها. (الجابري، 2009، ص18).

## 2.12. المهارات الإنسانية

المهارة الإنسانية هي قدرة القائد على معرفة الحاجات النفسية والاجتماعية للعمال، ومعرفة دوافعهم وأحوالهم، وقدرة التعامل معهم، ورفع روحهم المعنوية، لذلك على القائد أن يكون على علاقة طيبة مع أتباعه، بما ينشر الود والتآلف والتعاون بينهم، حيث يرى "دسوقي" (1980) أن "اكتساب القائد للمهارات الإنسانية أكثر صعوبة من اكتسابه للمهارات الفنية وذلك بسبب ما تتضمنه العلاقات الإنسانية من تعقيد وتباين وتنوع (دسوقي، 1980، ص330-331)، كما تعرف العلاقات الإنسانية أيضاً على أنها " تلك المهارات التي ترتبط بعلاقات المدير مع الآخرين، والقدرة على فهم الجماعات والتعامل معها، وقيادتهم وحفزهم، والقدرة على حل المشكلات والخلافات والصراعات بين العاملين. (الجابري، 2009، ص21).

ومن المهارات الفرعية للمهارات الإنسانية ما يلي:

- مهارة الاتصال: ويعرف الاتصال على أنه: "نقل الرسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة باستخدام قنوات اتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التفاعل والتأثير. (الطنوبي، 2001، ص15)، ومن أسس نجاح التواصل الفعال والتي أوردتها الجابري (2009، ص ص 22-24) والتي نذكر منها: الشورى، الاستماع، التناصح، اللين دون العنف، الحفاظ على الثقة والاحترام المتبادل وحسن التصرف...إلخ.
- مهارة تكوين علاقات مع الآخرين: تعتبر إقامة العلاقة مع جماعة العمل أمراً أساسياً، على القائد القيام بها، فالقيادة الناجحة تقاس بمدى كفاءة الفريق وطبيعة العلاقة بين القادة والأتباع. (ميددين وشاقير، 2005، ص29)، فعلى القائد فهم مشاعر الآخرين وإدراكه لميولهم، وثقته فيهم بما يحسبهم بالطمأنينة، ويتيح لهم فرص المبادرة والاندماج في المجموعة، وإظهار روحهم الإبداعية والابتكارية.
- بناء فرق العمل للتغيير: إن القيادة الناجحة هي التي تعمل على بث روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين العاملين، وتدرك أهمية رفع معنوياتهم، والتعرف على شخصياتهم ورغباتهم،

وإنجاز الأعمال من طرفهم من أجل تحقيق الأهداف النهائية للفريق والمنظمة. فالزعماء المثاليين هم يشركون، ويمكنون الآخرين من القيام بعمل جيد، إنهم يشجعون التعاون ويشكلون الفرق ويمنحون السلطة للآخرين. (العقيل، 2004، ص306).

- **تقدير الآخرين:** تعتبر هذه المهارة مؤشر لنجاح المهارات الإنسانية، فطريقة تعامل القائد مع مرؤوسيه ودعمهم، حيث يظهر تقدير الآخرين في الدعم المادي والمعنوي من القائد نحو مرؤوسيه، وتفويض السلطات إلى بعضهم، وتدريبهم على القيادة وتحمل المسؤولية. (الأغا، 2008، ص79).
- **مهارة الإقناع:** للتأثير على الآخرين وتوجيههم لتحقيق أهداف المنظمة، كان لابد من وجود إقناع العاملين، وذكر هيجان أن مهارة الإقناع مهارة فردية يمكن تنميتها، ولا تقتصر على إقناع العاملين، بل تتعدى إلى إقناع الرؤساء، ولابد من توافر مجموعة من الشروط منها:
  - التأكد من موقف الشخص المراد إقناعه، وبالتالي يكون الإقناع عن طريق المعلومات والحقائق التي يضعها بن أيديهم.
  - معرفة الفروق الفردية بين العاملين، فمنهم من يمتلك قدرات عالية في التحليل فيصعب إقناع هذا النوع من الأفراد.
  - أهمية الموضوع بالنسبة للفرد المراد إقناعه، فإن اهتمام الفرد بالموضوع وتقبله يسهل إقناعه، والعكس صحيح. (هيجان، 1993، ص24).

إن القدرة على الإقناع تتكون من عناصر متعددة تتفاعل معا ويحدد نتاج ذلك التفاعل مستوى ما يحوزه القائد من تلك القدرة وتتمثل أبرز عناصرها:

- القدرة على التعبير اللغوي من حيث الطلاقة والبلاغة واستخدام المهارات غير اللفظية في الحوار والتي تسمح بإرسال رسائل مزدوجة المعنى ولأكثر من شخص في آن واحد.
- القدرة على السماع للإتباع للتأكد من فهمهم للتوجيهات والأهداف المطلوبة منهم.
- القدرة على التفاوض وذلك بأن يكون قادر على استعمال قوانين عملية التفاوض ومن السمات التي ترتبط بالمهارة الإنسانية، استقامة القائد وتكامل شخصيته وأمانته وإخلاصه وهي سمات توفر في القائد الانسجام والالتزان في سلوكه كما ينعكس إيجابا نحو الجماعة.

إن معرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني يمكنه من فهم نفسه أولا، ومن ثم معرفة وفهم مرؤوسيه ثانيا وهذا الأمر يساعد على إشباع حاجات التابعيين وتحقيق الأهداف المشتركة (العديلي، 1994، ص326)، إن العلاقات الإنسانية تعتبر جزءا رئيسيا من العمل الروتيني للقائد المدير، وبالتالي تصبح المهارة الإنسانية

شرطاً أساسياً من أجل تحقيق فاعلية وإنجاز أهداف المنظمة لذلك يجب توافرها بنفس القدرة في جميع المستويات الإدارية في التنظيم سواء في مستوى الإدارة أو القيادة العليا أو المتوسطة أو التنفيذية.

### 3.12. المهارات الذاتية

وهي تلك المهارات التي تتصل بالقائد ذاته والمتمثلة في:

1. **المهارات الجسمية:** وهي الاستعدادات التي تتصل بالناحية الجسمية وصل القامة والهيئة، والاستعدادات الفسيولوجية والتي تتمثل في القوة البدنية، والعصبية، قدرة التحمل والنشاط، فالقيادة عمل شاق يتطلب جهداً مركزاً متواصلًا، ويتطلب استخداماً منظماً للطاقة البدنية.
2. **المبادأة:** يقوم هذا المبدأ على حساب التوقعات المحتملة، والتي يمكن أن تتعرض لها المنظمة ووضع الإجراءات اللازمة لمواجهتها من خلال مجموعة من الوسائل، حيث تكون المبادأة من القائد من خلال اتخاذ القرارات الصائبة دون تردد، فهي الميل الذي يدفع الفرد إلى تقديم الاقتراحات وإنجاز العمل قبل الآخرين، وتعد إحدى المهارات اللازمة للقائد إذ تمكنه من معرفة القوة المحركة للعمل لدى العاملين وإثارتهم لإنجازه. (الأغا، 2008، ص 68).
3. **القدرات العقلية:** فهي "القدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة وكذلك المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين وكذا الأفكار التي تغير من المنظمة وتطورها حسب متطلبات العصر والظروف المحيطة " (العديلي، 1994، ص 326)، وتتضمن كذلك القدرة على التفكير المنطقي المرتب وتصور الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة ما وتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة.

ويوجد قدرات إدراكية متعددة لدى القادة إلا أن عرضنا سيقصر على ثلاثة قدرات فقط باعتبارها نماذج لأكثر القدرات الإدراكية أهمية وهي: (طريف، 1992، ص 71-74)، وتشمل القدرة على تغيير الوجهة الذهنية وتعديل السلوك والتكيف مع الظروف المتغيرة، وبعد انخفاض تلك القدرة لدى بعض القادة من بين المشكلات المحورية التي تعاني منها المؤسسات، حيث يؤدي العجز عن تغيير وجهة النظر للمشكلة موضع الاهتمام بالفرد (القائد) إلى التصادم مع المشكلة، وتتمثل تلك القدرات العقلية في:

- القدرة على استيعاب وجهات نظر المخالفة للقائد.
- القدرة على النظر للمشكلات الفنية في العمل من أكثر من زاوية.
- القدرة على تقبل التعديلات التي تطرأ على العمل ومحاولة اقتراح المزيد من البدائل.

▪ القدرة على استشعار التغيير القارئ على أحد العناصر المشكلة أو جوانب البيئة.

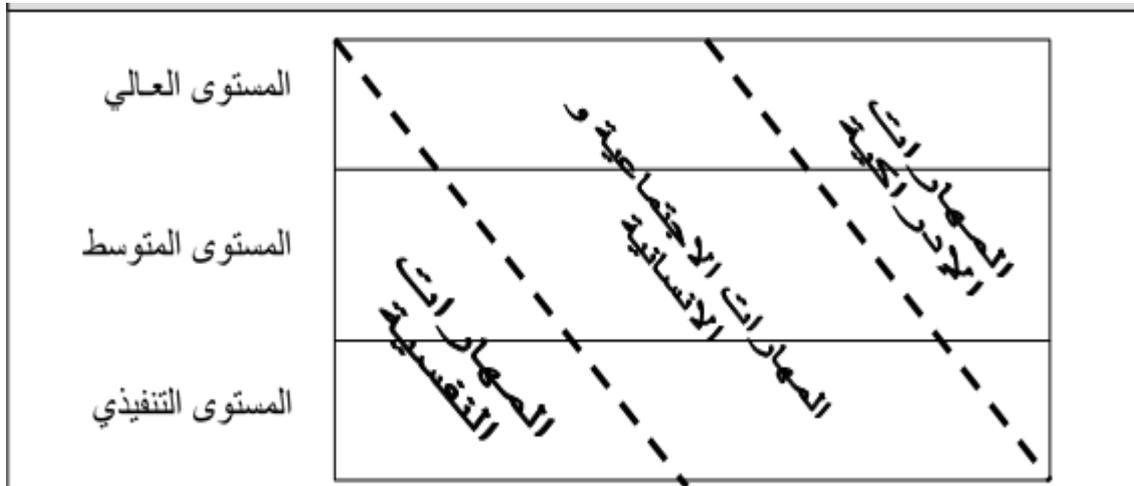
4. **ضبط النفس:** وتتمثل في قدرة القائد على السيطرة والتحكم في انفعالاته والتخلص من الاندفاع في أداء المهام، فالقائد الهادئ يدفع مرؤوسيه إلى التصرف بهدوء وحتى يكون قادرا على مواجهة الجماعات والقوى المتصارعة وعدم الخضوع للضغوط، فضبط النفس يجعل القائد متفاهما، متقبلا للنقد دون انفعال وغضب متجنباً اتخاذ قرارات سطحية وغير فعالة ويبعده عن التصرف وفق أهدافه فقط ويمكنه من التحكم في عواطفه وتوجيهها نحو انجاز العمل. (كنعان، 2002).

#### 4.12. المهارات التنظيمية

من أهم المهارات التنظيمية التي يتميز بها القائد نذكر ما يلي:

- **مهارة اتخاذ القرار:** إن اتخاذ القرار السليم من أهم التحديات التي تواجه القائد، لذلك لابد للقائد أن تكون لديه القدرة على الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة. (الأغا، 2008، ص71). كما يتطلب أيضا القدرات التخطيطية الخاصة بتحديد الأهداف، السياسات، الإجراءات، والقرارات التنظيمية الخاصة بالتوجيه والحفز والرقابة والتوظيف والتدريب. (إبراهيم، 1997) ومن بين مهارات اتخاذ القرارات ما ذكرته جدوالي (2014، ص150) وهي كالاتي:
  - مهارة تحديد عدة بدائل لمعالجة المشكلة.
  - مهارة تقبل العاملين للقرارات التي يتخذها المدير.
  - التزام المدير وبشكل دائم بالقرارات التي يتخذها.
  - التفتح الذهني في القرارات التي يصدرها.
  - الانسجام المنطقي والبعد عن التناقض في القرارات.
  - مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
  - تحديد خطة عمل لتنفيذ القرارات.
  - تقييم القرارات والنتائج المترتبة عليها
- **إدارة الوقت:** الوقت مورد مهم في زمن التنافس والتسابق نحو التميز، فتنظيمه وحسن استغلاله وإدارته من المهارات التي ينبغي للقائد العمل على التحلي بها بما يساعده على القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة.

- إدارة الاجتماعات واللجان: إدارة الاجتماعات واللجان تتطلب أن يكون لدى القائد مهارات معينة يستطيع من خلالها تحقيق فعالية في هذه اللجان والاجتماعات ومن هذه المهارات القدرة على تحديد موضوع الاجتماع والمشاركين فيه والأهداف المراد تحقيقها منه وإعداد ورقة عمل لهذا العمل وتوزيعها على المشاركين. (الأغا، 2008، ص72).
  - إدارة التغيير: من عناصر قيادة التغيير التنظيمي:
    - التأثير الكاريزماتي (الجاذبية القيادية): من خلال تأثير القائد في مرؤوسيه، وعلى استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح المنظمة والآخرين.
    - الإلهام والتحفيز الملهم عن طريق التصرف بطريقة تحفز المرؤوسين وتظهر الحماس لديهم، وتغليب روح الجماعة وجعلها تركز وتفكر في حالات مستقبلية جذابة.
    - التشجيع الإبداعي للعاملين ماديا ومعنويا، وذلك بزيادة الوعي بحجم التحديات، وتشجيعهم على تبني وخلق طرق جديدة لحل المشاكل.
    - الاهتمام ومراعاة شعور الأفراد: وهنا يعطي القائد اهتماما خاصا بحاجات الأفراد والعمل على تطويرهم والارتقاء بمستوى أدائهم. (العازمي، 2006، ص ص 10-12).
- والشكل رقم (15) يوضح المهارات القيادية الأربعة في المستويات المختلفة



الشكل 15: المهارات القيادية للمستويات المختلفة

المصدر: (ياسين وآخرون، 1999، ص 161)

من خلال الشكل رقم (15) نلاحظ أن المهارات الإنسانية هي المهارات التي كان لها المجال الأكبر مقارنة بالمهارات النفسية والمهارات الإدراكية، وفي جميع المستويات لما لها من أثار نفسية إيجابية على العمال وعلى جودة العلاقة بين القائد والأتباع، "يرى الكثير من المتخصصين في علم النفس التنظيمي أهمية

العمل على تطوير المهارة الاجتماعية والإنسانية، فقبول الفرد بالدور القيادي يصاحبه قبول مسؤولية أحداث تغيير في سلوك من يعملون تحت قيادته، وتوجيه جهودهم نحو الأهداف الموضوعية" (ياسين، 1999، ص162)، كما يلاحظ اختلاف النسب بين المهارات الفنية والادراكية.

كما تصنف المهارات أيضا إلى قسمين آخرين من المهارات المطلوبة في سوق العمل عامة، ولدى القادة الإداريين خاصة، والذي يصنفها إلى قسمين أساسيين هما المهارات الصلبة، والمهارات الناعمة. **أ. المهارات الناعمة:** ومن تعاريف المهارات الناعمة RAO (2012، ص84) على أنها " الطريقة المثالية لتقديم نفسك للآخرين، وهي ذات صلة كبيرة بشخصية الانسان وسلوكه وتصرفاته في المواقف التي يمر بها، والقدرات المطلوبة في مكان العمل لتحقيق النجاح المهني"، كما عرفها سويلم (2013، ص54) بأنها " تلك المتعلقة باللباقة في الحديث والمظهر الجيد والتميز، والتحلي بملكات المتقدم للوظيفة وسط أقرانه". كما عرفتها قويدر (2017، ص19) بأنها " سمات وقدرات شخصية يمكن أن تكتسب وتعمل على تعزيز التفاعلات مع الآخرين على السياق الشخصي والعملي، وتحفز على الآفاق الوظيفية من خلال امتلاك مهارات الاتصال والتواصل، العمل كفريق، العمل تحت الضغط، إدارة الأزمات، التخطيط، إدارة الوقت، واتخاذ القرار، مما يعزز توجه الموظف نحو الأداء المتميز. ومن أمثلة المهارات الناعمة:

■ **التفكير الناقد:** التفكير الناقد هو مفهوم مركب، له ارتباطات بعدد غير محدود من السلوكيات في عدد غير محدود من المواقف والأوضاع، وهو متداخل مع مفاهيم أخرى؛ كالمنطق، وحل المشكلة، والتعلم، ونظرية المعرفة. (معوض، 2013)، وعرفه فؤاد أبو حطب بأنه عملية تقويمية يتمثل فيها الجانب الحاسم والختامي في عملية التفكير، وهي بهذا خاتمة لعمليات الذاكرة والفهم والاستنتاج. (فؤاد أبو حطب، 1973)، كما عرفته حجاج (2014، ص21) على أنه " نشاط عقلي متأمل وهادف، يقوم على الحجج المنطقية، وغايته الوصول إلى أحكام صادقة، وفق معايير مقبولة، ويتألف من مجموعة مهارات يمكن استخدامها بصورة منفردة أو مجتمعة، وتصنف ضمن ثلاث فئات، التحليل والتركيب".

من مهارات التفكير الناقد والتي حددتها حجاج (2014، ص21) والتي ينبغي على الفرد أن يتحلى بها من أجل الوصول إلى الحقيقة وتقييم المعلومات ومصداقية المصدر والتمييز بينها، ومن أبرز هذه المهارات التمهل، والتعقل، والتفتح العقلي، وطرح التساؤلات، والاستيضاح، والتحقق، والرجوع إلى المصادر، وتقييم المصادر، وجمع الأدلة والشواهد على صحة أمر ما، وتقييم الأدلة وتحديد درجة قوة هذه الأدلة، وبناء المعايير للحكم، والتعليل، والاستنتاج، ومعرفة الافتراضات، والاستنباط، وتحليل الأفكار، والبحث عن الأسباب، والأمانة العلمية، واتباع الدليل، والأخذ بالاعتبار جميع الاحتمالات، والاستناد على التعقل أكثر من

الانفعال، والأخذ بالاعتبار أيضاً وجهات نظر الآخرين وتفسيراتهم، والاهتمام بإيجاد الحقيقة، والتقييم، وإصدار الأحكام.

ويعد التفكير الناقد من المهارات التي ينبغي توافرها لدى القادة الإداريين، والسعي إلى التحلي بها في عصرنا الحالي، حيث يمكن التفكير الناقد من القدرة على حل المشكلات التي تواجههم في العمل، ومعالجة المعلومات معالجة منطقية من أجل الوصول إلى الحقيقة

#### ■ الاتصال والتواصل: عرف توفيق (2003، ص8) الاتصال على أنه " إنتاج أو توفير أو تجميع

البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها وتبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور أو أخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الفرد أو الجماعات أو التغيير في هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة ". كما عرف التواصل بأنه " العملية التي يتم خلالها تناول مجموعة من الأفكار والآراء والمعلومات بين طرفين، ويكون هدفها الأساسي هو تعديل سلوك الآخرين".، كما عرف أيضاً بأنه "فن التعامل مع الآخرين من خلال نقل المعلومات والأفكار بطريقة لائقة ومفهومة من شخص إلى آخر لتحقيق الهدف المطلوب".

ومن بين أهم المهارات الأساسية لعملية الاتصال والتواصل ما أشار إليه السكارنة (2009، ص70)

وهي: مهارة التحدث، مهارة الكتابة، مهارة الاستماع والانصات، مهارة التفكير.

وتعد مهارة الاتصال والتواصل مهارة راقية وإنسانية، تسهم تمتين العلاقات الإنسانية بين القادة والأتباع، وبين العمال أنفسهم، بهدف الوصول إلى خلق التعاون والتشاور فيما بينهم بما يحقق الأهداف الشخصية للعمال، وأهداف المنظمة.

#### ■ مهارة التخطيط: التخطيط مرحلة مهمة تكون قبل القيام بأي عمل منظم، وبالتالي فهو مرحلة تفكير

معمق تبدأ بتشخيص الواقع والمتاح، تتخذ بعده مجموعو من العمليات من أجل تحقيق الهدف، ولا يمكن لأي عمل أن ينجح دون تخطيط مسبق.

إن أساس نجاح العملية الإدارية هو التخطيط، والذي يعرف على أنه " عملية عقلية في جوهرها، فهو استعداد سابق لعمل شيء بطريقة منظمة استعداداً للتفكير قبل التنفيذ، والتنفيذ في ضوء حقائق مؤكدة بدلا من التخمين، وبذلك التخطيط هو الوجه المضاد للمقامرة، أو المضاربة". (قويدر، 2017، ص45)، ومن خلال هذا التعريف يتبين أن التخطيط هو عملية عقلية، تسعى إلى المستقبل والتنبؤ به من خلال إعداد خطة لتحقيقه وفق ما هو متاح من إمكانيات مادية وبشرية.

وعلى القائد الإداري الذي يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة أن يجعل من التخطيط دليل لتنفيذ أعماله، ومن مميزات التخطيط الناجح ما حدده زيتون (2004) وأوردته قويدر (2017 ص 48) وهي كالاتي:

1. أن يكون للخطة هدف نهائي واضح تركز نحوه كافة الأعمال والعمليات.
2. أن تتميز الخطة بالبساطة والوضوح والابتعاد عن التعقيد بحيث تقوم في كافة مراحلها على التسلسل المنطقي.
3. أن تكون الخطة واقعية وملائمة لظروف الموقف الذي تعالجه.
4. تحديد الأجهزة الإدارية المسؤولة على تنفيذ الخطة حتى لا يحدث التضارب والازدواج في الأعمال.
5. أن تتصف الخطة بالمرونة لمقابلة التغيرات والظروف الطارئة.
6. التنسيق الجيد والفعال بين الأقسام والدوائر المختلفة داخل المشروع.
7. مراعاة العنصر البشري الذي سيقوم بتنفيذ الخطة ومعاملتهم معاملة تليق بهم.
8. اشراك المعنيين في تنفيذ الخطة في ابداء الآراء واتخاذ القرارات، فإن ذلك سيؤدي إلى الاستفادة من خبراتهم والاستماع إلى وجهات نظرهم واشعارهم بأهميتهم في المنظمة.

■ **مهارة العمل كفريق:** إن فاعلية الفريق تقع بشكل عام في ثلاث فئات هي: مخرجات انتاج المجموعة، المساهمة في تنمية أعضاء المجموعة، والدرجة التي فيها آلية العمل تزيد من قابلية أعضاء المجموعة للعمل سوية في المستقبل. (العطوي، 2013، ص 26)، فمخرجات انتاج المجموعة يقاس بالنوعية، الإنتاج، والكلفة، أما تنمية أعضاء المجموعة فيكون من خلال الرضا الوظيفي، اشباع الحاجات، والثقة بالإدارة، أما قابليات النجاح للمجموعة فتتضمن السلوك الانسحابي مثل معدل الغياب للأعضاء، أو معدل استبدال العمال.

ويعد فريق العمل أسلوب فعال ومثمر لأنه يتيح لكل فرد أن يشعر بالمسؤولية، وبذلك يجعلهم أكثر التزاما واصرارا على تحقيق نتائج أفضل، فالعمل بروح الفريق يساعد على تحقيق تقدير أفضل للذات وكذلك ثقة أكثر بالنفس كما أنو يشعروهم بأنهم ذوي قيمة، وهذا من شأنه أن يحسن الاتصالات، وفريق العمل هو القوة الأساسية لأي مؤسسة، وتتمثل أهداف فريق العمل في الآتي (الفي، 2009، ص 10):

- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
- تنمية مهارات الأفراد وزيادة مداركهم.
- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تنمية مهارة حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.

- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة، وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.
  - إعطاء مزيد من الوقت للمديرين للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.
  - زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.
  - الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.
  - تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.
- ومن المهارات الواجب امتلاكها من طرف القادة والعمال على حد سواء لبناء فريق العمل، والاندماج فيه بطريقة مثالية من أجل تحقيق الأهداف التي يسعى الفريق إليها ما حدده ماكلين (1995، ص5) وهي:
- تعلم مهارة الة الحديث أمام المجموعة.
  - تحمل مسؤولية الأفعال والأفكار.
  - الجرأة على الجهر بالرأي.
  - القدرة على التعبير عن المشاعر الإيجابية والسلبية من طرف العاملين.
  - الاستجابة للنقد.
  - القدرة على التفاوض للحصول على شيء مرغوب.
  - القدرة على طلب السلطة وعبء القيادة.
  - السماح للآخرين بالمشاركة في السلطة.
  - القدرة على طرح الأسئلة.
  - القدرة على اقتراح أفكار المناقشة.
  - القدرة على القول لا عندما يلزم ذلك.
- إن مهارة العمل ضمن فريق تعتبر من المهارات الهامة والمطلوبة في عصرنا الحالي، بما يتيح المبادرة للعاملين، وتمكينهم في العمل نفسياً ووظيفياً، ما يجعلهم مبادرين في العمل متحملين مسؤولياتهم فيه، وهذا ينعكس على المنظمة ونموها وقدرتها على التميز والتنافس.
- إدارة الأزمات: يعرف السيد (2000، ص27) الأزمة بأنها " موقف خارج السيطرة وتحول فجائي عن السلوك المعتاد، يؤدي إلى خلل وتهديد للمصالح، ويؤثر على النظام العام للمجتمع، وأن مواجهة هذا

الموقف يتطلب اتخاذ قرار محدد وسريع في ظل محدودية المعلومات والمفاجأة وضيق الوقت المقترن بالتهديد".

إن حدوث الأزمة في المنظمة دليل على فشل إداري لمتخذ القرار نتيجة لحدوث خلل إداري معين أو ناتج عن عدم خبرة أو معرفة.(الشعلان، 2002، ص39)، لذلك يجب على المنظمات البحث على حلول للأزمات التي قد تواجهها، والاستشراف إلى مستقبل أفضل، ويكون ذلك بفضل مسيرين وقادة فاعلين يتمتعون بالقدرة على إدارة الأزمات، وحل المشكلات.

إن إدارة الأزمة تعني " إدارة السمعة، وهي عبارة عن جهود متواصلة تحظى بتعديلات مستمرة تواكب الأحداث والمستجدات التي تستهدف في النهاية صياغة وتعزيز الصورة الذهنية للمنظمة "(حجاج، 2014، ص28)، إذ لا يمكن التغلب على الأزمات بدون اتباع أساليب إدارية فعالة كالتخطيط، التنظيم، التوجيه، والمتابعة.

ولنجاح المنظمة في إدارتها للأزمات يجب عليها مراعاة مجموعة من الإجراءات، والتي أوردتها قويدر (2017، ص42) والمتمثلة في:

- إدراك أهمية الوقت.
- انشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات.
- توافر نظام إنذار مبكر يتسم بالكفاءة والدقة.
- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات.
- توافر نظام اتصال يتسم بالكفاءة والفعالية.

ومما سبق يمكن القول أن القائد الناجح هو الذي يمتلك مهارة إدارة الأزمات، قادر على إدراك المخاطر والتهديدات المحتملة، وأثارها السلبية على العاملين والمنظمة، فيسعى إلى العمل على تجنبها أو التقليل من أثارها بأسرع وقت ممكن، وبأقل التكاليف والخسائر، ومنع تكرارها مستقبلا بوضع الخطط والاستراتيجيات للوقاية منها.

- **التفاوض:** عرف التفاوض على أنه "سلوكيا طبيعيا يستخدمه الانسان عند التفاعل مع محيطه في عمليات التخاطب أو الاتصالات المستمرة بين جهتين للوصول الي اتفاق يفيد بمصالح الطرفين، أو أنه عملية حوار وتخاطب واتصالات مستمرة بين طرفين أو أكثر بسبب وجود نقاط اتفاق واختلاف حول المصالح المشتركة، وبالتالي فان عملية التفاوض عملية يتفاعل فيها طرفان أو أكثر نتيجة لوجود مصالح مشتركة بينهم يتعذر تحقيقها دون الحوار حول الموضوعات المرتبطة بها وقد يكون ذلك

بمناقشة الاهداف والآراء تعبيراً أو سلوكياً أو حوارياً لتقديم الحجج والأدلة من كل طرف للتوصل إلى اتفاق نهائي يحقق المصالح المشتركة (حجاج، 2014، ص31). وعرف مور التفاوض على أنه علاقة مساومة وصراع بين الأطراف التي لديها إدراك حقيقي حول المصالح، حيث ينضم المشاركون طوعاً إلى علاقة مؤقتة صممت لكي يعلم كل منهم الآخر حول احتياجاته ومصالحه، ولتبادل موارد محددة أو لتثبيت وترسيخ مواضيع غير محسوسة مثل شكل العلاقات في المستقبل أو الإجراءات التي سيتم إتباعها لحل المشكلات. (حجاج، 2014، ص31).

ومهارة التفاوض من الأمور التي يحتاجها عادة مدير المؤسسة، وغالبا ما يلجأ إليها لتسيير الأمور العالقة، في سبيل تحقيق أفضل النتائج. (الطيارة، 2009)، فالتفاوض هو أساس النجاح في تقريب وجهات النظر بين القادة والمرؤوسين، على أن يسعى القائد إلى استمالة العاملين معه إلى التفاوض لا من مركز القوة والسلطة القانونية والسلمية التي يتمتع بها، بل من مركز أن العمال شركاء في العمل، تهمهم طريقة أدائه، مراعيًا لحاجاتهم واهتماماتهم.

ولكي يكون التفاوض ناجحاً أوردت حجاج (2014، ص33) مجموعة من المراحل الواجب اتباعها في عملية التفاوض بدء من عملية جمع البيانات وتحديد الأهداف من عملية التفاوض، ثم التخطيط له بناء على التحليل، فمرحلة التفاوض والمناقشة الفعلية، وعلى القائد أن يعي أموراً منها:

- أن لا يفوض وهو غاضب حتى لا تتوه الحقائق منه أثناء غضبه.
- أن لا يعنف في كلامه ف وجود الآخرين، بل عليه التفاوض في جو يقبل فيه آراء الآخرين.
- أن يواجه فوراً دون تأجيل، لأن التأجيل قد يؤدي إلى تقادم الأداء غير الكفاء.
- أن يدعم نفسه بالبيانات، فذلك يعطيه مساحة تفاوضية تضمن الحصول على أكبر عائد.
- أن يكون واضحاً في تعبيره عن المشكلات، بحيث لا يحدث أي لبس عند الآخرين.

■ **مهارة العمل تحت الضغط:** ضغط العمل من أكبر المشكلات التي يعاني ويشتكى منها العمال على اختلاف وظائفهم، لذلك فهو من أهم المواضيع التي تهتم الباحثين والمهتمين بالصحة النفسية للعمال لإيجاد حلول لها، أو التخفيف منها.

عرفت منظمة العالمية للصحة ضغط العمل أنه "مجموعة من استجابات الموظفين الممكنة في حالة مواجهتهم لمتطلبات وضغوطات مهنية لا تتناسب مع معارفهم وكفاءاتهم والتي تستدعي استعمال قدراتهم في موقف العمل" (مدني، 2009، ص15)، كما عرف أيضاً على أنه "تعبير عن حالة من الإجهاد العقلي أو الجسمي وتحدث نتيجة للحوادث التي تسبب قلقاً أو إزعاجاً أو تحدث نتيجة لعدم الرضا، أو نتيجة للأجواء

العامة التي تسود بيئة العمل أو أنها تحدث نتيجة للتفاعل بين هذه المسببات جميعا. (النوايسة، 2013، ص30).

ويرى بعض الباحثين أيضا أمثال لازاروس وفولكمان أنه يمكن التفريق بين مواجهة الضغوط وإدارة الضغوط، ذلك لأن الأولى هي كل ما يقوم به الفرد من محاولات سلوكية للتعامل مع ضغوط حدثت فعلا، بينما إدارة الضغوط هي ما يمكن أن يتعلمه أي شخص كي يعرف كيف يواجه الضغوط بصفة عامة سواء في الحاضر أو المستقبل. (Lazarus et Folkman, 1984, P 363)، فالقائد الناجح هو القادر على إدارة الضغوط من خلال تبنيه لمجموعة من الاستراتيجيات ومواجهتها والتكيف معها، وهو ما أشار إليه ستيرز وبلاك (Steers et Black, 1994) والليدان وضعا برنامجا للتوافق مع الضغوط المتعلقة بالعمل، حيث تسعى المنظمة ممثلة في قائدها إلى إدارة الضغوط من خلال وضع استراتيجية تستند على:

- **الانتقاء:** بحيث يصبح للقائد القدرة على انتقاء الأفراد العاملين بحيث تتناسب قدراتهم وإمكانياتهم مع الوظيفة والأعمال التي يؤديونها.

- **التدريب:** ويمكن تقليل ضغوط العمل من خلال إجراءات التدريب على المهارات المتعلقة بالوظيفة حيث يتعلم الأفراد كيفية أداء عملهم بشكل أكثر فعالية وأقل ضغطا.

- **إعادة تصميم الوظيفة:** يستطيع القائد تغيير جوانب معينة من الوظيفة أو الطريقة التي يؤدي بها الأفراد هذه الوظيفة بحيث تضح توقعات كل دور حتى يصبح الفرد قادرا على إدراكها.

- **برامج الإرشاد:** حيث تتوقف فعالية برامج خفض الضغوط على مدى عم المديرين للأفراد العاملين وتقديم النصح والإرشاد لهم.

- **المشاركة:** بحيث إتاحة الفرصة للأفراد العاملين لمشاركة أكبر في عملية صنع القرارات داخل بيئة العمل لأنها تساعد على اندماج الأفراد في العمل.

- **تماسك الجماعة:** فكلما ازداد الارتباط بين أفراد الجماعة وبين جماعات العمل كلما ازدادت عملية الاتصال الفعال بين الأفراد، وبالتالي ينخفض غموض وصراع الدور.

- **برامج النقاهة:** فقد قامت بعض المنظمات بعمل برامج للنقاهة الصحية والترفيه بحيث تكسب الافراد القدرة على تعديل سلوكهم. (Steers & Black, 1994, 620)

▪ **مهارة اتخاذ القرار:** يعرف القرار على أنه " الاختيار الواعي المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين" (السيد، 2000، ص46)، كما يعرفه درويش وتكلا (1997، ص15) بأنه "البت النهائي والإرادة المحددة لصناع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول بوضع معين إلى نتيجة محددة ونهائية"، لذا فإن

عملية اتخاذه تعتمد أساسا على المفاضلة والترجيح بين البدائل واستبعاد الخاطئ منها، والتركيز على قرار واحد يكون أكثر موضوعية ومنطقية من أجل تنفيذه.

وليتخذ القائد الإداري قراره وجب عليه أن يشرك المرؤوسين في اتخاذه، فمن الآثار الإيجابية للمشاركة في

اتخاذ القرار ما ذكره كل من نظيمة والباشري(1997، ص ص350-354) مايلي:

1. تحقق المشاركة مستوى عال من الرضا لدى المرؤوسين، وتؤدي إلى زيادة فاعلية القرار.
2. تنمية الرقابة الذاتية لدى المرؤوسين.
3. تمكن من فهم واستيضاح المرؤوسين بأبعاد القرار .
4. زيادة التزام العاملين بتنفيذ القرار وشعورهم بالمسؤولية.
5. استيعاب الإدارة لجميع جوانب العمل بالتنظيم.
6. رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وزيادة فرص التعاون واشباع الحاجيات العليا للأفراد.
7. تنمية القدرات والمهارات للمرؤوسين، وتنمية روح الخلق والمبادأة والدفع للابتكار.
8. تقريب وجهات النظر بين الرؤساء والمرؤوسين.

■ **مهارة إدارة الوقت:** الوقت هو معيار لأداء الأعمال كما وكيفا، والذي يمكن من خلاله الحكم على مخرجات أي منظمة من المنظمات، خاصة الإنتاجية والصناعية منها، وبالتالي فإن الإدارة السليمة للموارد البشرية وحسن استغلال طاقاتهم من طرف قادتهم يتطلب تخطيطا دقيقا وفق زمن محدد ومسطر، وقد ذكر عليان(2011، ص89) المهارات اللازمة لإدارة الوقت والتخطيط له نوردتها كما يلي:

- مهارة الاستقراء المستقبلي.
- مهارة الذكاء والربط السريع بين الأحداث.
- مهارة الترتيب بإحداث تسلسل لبعض البنود على أسس معينة.
- التحكم والسيطرة على الأمور المختلفة وأثارها.
- تفويض السلطة للمرؤوسين.
- وضع برنامج شامل لكل المهام والعلاقات بينها (التنظيم).
- مهارة التحليل(تحليل كل مهمة إلى عمليات، وكل عملية إلى خطوات، وكل خطوة إلى حركات، وحذف كل حركة غير ضرورية.
- مهارة تحديد وصياغة الأهداف.

كما حدد العامري (2013، ص97) مجموعة من الخطوات لتنظيم الوقت وهي: الالتزام بالقواعد والقوانين، تحديد الأهداف والأولويات، استغلال الوقت من خلال ترتيب الأعمال، واستثمار الوقت استثماراً أمثلاً، وعدم التماطل في إنجازها، والحرص على عدم تأجيلها.

فمهارة إدارة الوقت كغيرها من المهارات السابقة وأساس نجاحها، لأن حسن استغلال الوقت وإدارته دليل على نجاح جميع العمليات الإدارية الأخرى من تخطيط، وتنفيذ، وتنظيم، ومتابعة، وعلى القائد الإداري التمكن من حسن استثمار الوقت واستغلاله، وحث العاملين وإرشادهم إلى ذلك لكي تتحقق أقصى فائدة منه.

ومن أهم خصائص المهارات الناعمة والتي ذكرتها سجينى (2018) ما يلي:

- يتطلب تعلمها استخدام الشق الأيمن من الدماغ والمسؤول عن الذكاء الوجداني.
- تتغير قواعدها بحسب ثقافة الشركة وبيئة العمل.
- أنها مهارات شخصية، وذاتية، وموضوعية.
- لا يوجد طريقة بسيطة لتعلمها أو تطوير مستوى إتقانها.
- أنها مهارات لازمة في الحياة اليومية بقدر أهميتها في العمل.
- تنطبق على جميع الوظائف، وقابلة للانتقال عبر مختلف التخصصات.
- تصعب مراقبتها وكشفها نظرياً.
- غير قياسية لارتباطها بالسلوكيات والسمات الشخصية.
- تمنح التميز في الأداء في الشركات ذات المنافسة العالية.

ومن أمثلة المهارات الناعمة كما أوردتها سجينى (2018) التواصل، القيادة، التأقلم والمرونة، حل المشكلات، اتخاذ القرارات، الإبداعية، العمل الجماعي، إدارة الوقت، التفاوض والإقناع، والمشاركة في الحوار، وهي تتطابق مع المهارات المذكورة سابقاً.

وبالنظر إلى المهارات الناعمة فإن الباحث يراها أنها تلك المهارات المتعلقة بالمجال النفسي الاجتماعي، والتي تتخذ من سلوك التعامل مع الآخرين والتفاعل معهم من أهم محددات نجاح العمل، خاصة التنظيمي منه، كما أن المهارات الناعمة ترقى بسلوك الأفراد قادة وأتباع إلى التوجه إلى الإدارة الحديثة في المنظمات المتعلمة، والتي تجمع بين ممارسة العمل والتعلم التنظيمي أساساً لها في تحقيق أهدافها.

ب. **المهارات الصلبة:** وتضم المهارات الصلبة كل المهارات التقنية والفنية الأساسية، وتشمل القدرات المعرفية المحددة والمطلوبة في مجال العمل.

تعرف المهارات الصلبة بأنها تلك المهارات المحددة، قابلة للتعليم، ويمكن تعريفها وقياسها. على النقيض المهارات الناعمة فهي غير ملموسة ويصعب قياسها كمياً، المهارات الصعبة تركز على الامور المحاسبية والمالية. (Investopedia,2014)، وتعتبر تلك المهارات التي تتسم بثبات قواعدها، وبنيتها الأساسية، فهي مهارات غير قابلة للتغيير، مهما تعرضت له من عوامل خارجية أو داخلية أو طبيعية، وتأتي صلابتها من عدم مرونتها وقابليتها للتغيير، فتعتبر تلك المهارات متجمدة وغير مرنة، ولكن يمكنها أيضاً أن تواكب التطورات من خلال إصدارات تلك المهارات، فحتى لا ننشق عن المعنى الأصيل لتلك المهارات وجب التوضيح بأنها تلك المهارات ذات القواعد الثابتة التي لا تتغير مهما تدخلت فيها العوامل الأخرى. (الملاح، 2017).

ومن أهم خصائص المهارات الصلبة والتي أوردتها سجينى (2018) ما يلي:

- يتطلب تعلمها استخدام الشق الأيسر من الدماغ والمسؤول عن الذكاء المنطقي.
- مبنية على قواعد ثابتة، لا تختلف من شركة إلى أخرى.
- مكتسبة من خلال التعليم والكتب.
- يحسن مستوى إتقانها بالمزيد من التدريب والدراسة.
- مرتبطة بشكل وثيق مع برنامج دراسي أو مجال مهني.
- تقدم في الوصف الوظيفي وتحليل المناصب بحسب التخصص.
- يمكن رصدها وقياسها لارتباطها بالوصف الوظيفي.
- تثبت بالشهادات الأكاديمية والجوائز.
- تشكل الجزء الأساسي في أداء صلب العمل.

ومن أمثلة المهارات الصلبة ما أوردته سجينى (2018) استخدام الحاسب الآلي، تحليل البيانات وإدارتها، الرياضيات والحساب، إجادة لغات أجنبية، سرعة الكتابة على لوحة المفاتيح، تشغيل الأجهزة، البرمجة، البحث، الإجراءات المالية...إلخ.

كما وجدت دراسات من معهد ستانفورد للأبحاث ومؤسسة كارنيغي ميلون أن النجاح في العمل على المدى الطويل يعتمد على المهارات الناعمة بنسبة 75%، وعلى المهارات الصلبة بنسبة 25% فقط، حيث يستخدم القادة ورؤساء العمل المهارات الشخصية بشكل كبير لبناء فرق العمل والتشجيع على الابتكار والتدريب. ويقال أن المهارات الصلبة هي السبب الرئيسي في التوظيف، ولكن فقدان المهارات الناعمة سيتسبب في طرد الموظف. (سجينى، 2018)، وهذا يدل على أهمية المهارات الناعمة في العمل، فالعامل

الذي التحق بوظيفة جديدة، أُرقي إلى منصب أعلى فهو بالضرورة يمتلك من المؤهلات والشهادات العلمية ما سمح له بالتوظيف أو الترقية وهي مهارات ثابتة، في حين أم مهارات النجاح تتمثل في المهارات الناعمة مهارات التعامل والتفاعل مع الآخرين، وآداب الاستماع والمشاركة في التحدث والتفاوض مع الآخرين.

### 13. معوقات عملية القيادة الإدارية

من أبرز المعوقات التنظيمية والإنسانية وتكنولوجية التي تعيق القيادة وتنمية القادة:

- **البيروقراطية:** تعتبر البيروقراطية من أهم المعوقات التي تقف أمام كل قائد يريد أن يحدث تغييرا في المنظمة، أو تحديثا في طرق العمل، حيث أصبح الفكر البيروقراطي موجود في معظم الإدارات، مما جعل العمل روتينيا مملا بعيدا عن تحقيق الأهداف التي كانت من أجلها.
- **الأنظمة واللوائح:** تعمل العديد من المنظمات خاصة في الدول النامية منها بالأنظمة واللوائح والتعليمات الصادرة من الإدارة العليا، حيث تبقى لمدة طويلة، حيث لا يتم تحديثها أو تعديلها بما يواكب التغيرات البيئية الخارجية، كما أنها تقلل من فعالية العلاقات الإنسانية في العمل بما يبعث الملل والروتين لدى العمال، وبالتالي تعطل العمل.
- **المركزية وعدم التفويض:** حيث تمارس المركزية القيادية وعدم الرغبة في التفويض والاستحواذ على أكبر قدر منها تعبيراً عن الأهمية والمركز الاجتماعي، نتيجة لأسباب سياسية أو لتخلف إداري الذي من شأنه أن يقلل درجة اطمئنان القائد في ممارسة عمله. (كنعان، 2007، ص 325).
- **نقل استخدام التكنولوجيا:** وجدت القيادة في المنظمات نفسها غير قادرة على مواكبة للتطور التكنولوجي، ويستحيل عليها نقل تلك التقنيات، ويصعب عليها تطوير قدراتها لاعتقادهم أنها تتطلب تدريباً شاقاً في ظل صعوبة العمل بهذه التقنيات، وعدم توفر الوقت.
- **البيئة المادية:** أصبحت السيطرة في الوضع القائم في المنظمات على الماديات من أصعب المشكلات التي تواجه القادة، حيث تسعى القيادة في المنظمات في الدول النامية على تغيير وضعها المادي بدءاً بالكماليات كإعادة تأثيث المكتب وانتهاء بالسيارة، فهي تضع المظاهر المادية في مقدمة اهتماماتها، وتغفل رسالة المنظمة. (اللوزي، 2001، ص 210).
- **غياب المنافسة:** في ظل غياب المنافسة بين المنظمات الحكومية مما لا يجعلها تفكر في مستقبلها، طالما أنها في مأمن من المساءلة والمقارنة والمحاسبة، مما يجعل عملية إيجاد قيادات قادرة على التطوير والتحديث في المنظمات غير مهمة بقدر ما حاجتهم إلى قائد منفذ مسير.

- **القيم والانتماءات الاجتماعية:** غالبا ما ترتكز العلاقات في المنظمات على العادات والتقاليد التي تكون في مجتمعاتها، لذلك تفرض العادات والتقاليد والقيم والانتماءات الاجتماعية بعض التصرفات على القادة، وقد لا تتوافق مع متطلبات التغيير.
- **الضغوط الداخلية والخارجية:** يواجه القادة في العمل كثيرا من الضغوط الداخلية التي يمارسها العمال والقادة الآخرين، لتحقيق مصالح أو منافع معينة، كما يعانون من الضغوط الخارجية والتي تكون مصدرها المجتمع سواء من أقارب القائد أو من أصحاب النفوذ والسلطة، مما يدفع القائد إلى مراعاة مصالح تلك الأطراف عند اتخاذ القرارات. (بلوط، 2005، ص 216).
- **الانغلاق الثقافي والحضاري:** يشكل الانغلاق الثقافي في ذهنية بعض القادة الإدرايين في كثير من المنظمات، مازالوا يؤمنون بثقافة المجتمع كالنظرة العرقية أو الجهوية.
- **معوقات تنظيمية:** وهي أكبر المعوقات وأكثرها انتشارا، والتي تتعلق بالمنظمة وطريقة تسيرها لتحقيق أهدافها، وكذا درجة مركزية القرار السائد في التنظيم، فكلما كانت الرقابة لصيقة على الأتباع، فإن ذلك يجعل المنظمة روتينية لا تسمح للعمال بالإبداع ولا يمنح الحرية في إنجاز الأعمال، خوفا من تعرضهم للنقد، ما يجعلهم يتقيدون بالأوامر والتعليمات فيقل أداءهم ومردودهم.

#### 14. أمراض عملية القيادة

انتشر بعض الممارسات القيادية الخاطئة، حيث ترتبط بالأنشطة والسلوكيات التي تصدر عن القائد، كما أن بعض الأمراض القيادية تتحكم فيها الخصوصية الثقافية لكل منظمة، فالمنظمات تختلف باختلاف البيئة الموجودة فيها، وعليه يجب تحليل عناصر الموقف القيادي الذي نشأت فيه القيادة المريضة. ترتبط أمراض القيادة بالمجالات السلوكية والأنشطة الرئيسية للقائد وليست المشكلات والصعوبات التي يواجهها القائد، ومن الأمراض التي تصيب العملية القيادية، وقد أورد طريف ثمانية فئات لأمراض القيادة وهي: (طريف، 1993، ص 253).

#### 1.14 أمراض تتصل بالجوانب الفنية للعمل

- **العجز عن حل المشكلات الفنية:** عند حدوث مشكلات فنية أثناء العمل من المتوقع أن يتعامل معها القائد بحكمة، إلا أنه هناك من القادة من يتجاهل تلك المشكلات، أو يحولها إلى غيره، أو يؤجل حلها إلى أن تتراكم فيصعب حلها، وهذا نتيجة خبرته القليلة.

- **عدم التنبؤ بالمشكلات في مجال العمل:** ويقصد بها عدم القدرة على إحساس واستشعار المشكلة قبل حدوثها من خلال مؤشرات التي تسبقها، وقد عبر "هنري فايول" عن أهمية هذه النقطة بقوله: "إن جوهر الإدارة هو قوة التنبؤ بالأشياء قبل حدوثها، ومن الأسباب التي تقف وراء ضعف التنبؤ بالمشكلات لدى القادة ضعف القدرة الاستدلالية وانخفاض القدرة على التخيل".
- **عدم تنمية الآخرين:** يعتمد بعض القادة إلى حجب المعلومات والخبرات التي يعلمها عن العمال، حتى يجعل من نفسه مصدرا للقوة، ويقلل من امكاناتهم حيث يبقون دائما في الحاجة إليه، وأن انتقال تلك المعلومات سيسلب منه قوته مما يجعل قيادته لهم صعبة.
- **عدم الترحيب بالأفكار الأصيلة:** من القادة من لا يتقبل الأفكار الواردة إليه من طرف الأتباع أصحاب الأفكار المبدعة، والقدرات العقلية والتي تهدف إلى تحسين العمل وتطوير المنظمة ومواجهة المشكلات، هذا ما يقلل من رغبة الأتباع في العطاء والاستمرار في تقديم الأفكار الأصيلة، وهو بذلك يقتل الابداع فيهم، ومن القادة من ينسب أفكار غيره إلى نفسه، ويعتبر ذلك إجحاف في حق صاحب الفكرة، ويحرم المنظمة والمجتمع من أصحاب الأفكار الهادفة للتطور والتقدم.
- **عدم تفويض السلطة:** تفويض السلطة هو أن يفوض القائد الإداري أحد أتباعه مهام معينة، مع حرية اتخاذ القرار التي تخوله القيام بواجباته على أكمل وجه، إن التفويض عملية ضرورية لكون المهام المطلوب إنجازها من طرف الجماعة كثيرة، كما يتطلب إنجازها اتحاد الجهود، إلا أن بعض القادة يحبذون القيام بالجانب الأكبر منها، أو الإشراف على كل صغيرة وكبيرة فيها، ويعد عدم التفويض أحد أمراض القيادة على مستوى المنظمة، وهو ناتج عن الخوف من فقدان السلطة والنفوذ، وخوفا من تحل أخطاء الأتباع ونقص الثقة فيهم، لذا ينفرد بالعمل ويقوم به بنفسه. (طريف، 1993، ص 255-261).

## 2.14 أمراض تتصل بعملية اتخاذ القرار

- **التردد:** التردد في اتخاذ القرار والاستغراق فيه وقتا طويلا لدرجة تأثير وقت صدوره على سير العمل، ومما يقلل من كفاءة القرار، فالتردد من الأمراض التي تهدد عملية اتخاذ القرار، وتزيد خطورته حينما يصبح القائد مترددا عاجزا عن اتخاذ قرار في أمر بسيط، كثير الاستشارة والاستفسار والمراجعة.
- **التسرع:** التسرع نقيض التردد ولا يقلل ضررا منه، إن اتخاذ قرار ذي كفاءة عالية في أقل فترة زمنية ممكنة يتطلب تفكيراً معمقا بعقد مقارنات، والمفاضلة بين البدائل، والتنبؤ بالاحتمالات، والموازنة بين

الآثار السلبية والإيجابية، وطلب المشورة، وفي الأوقات العصيبة قد يلجأ القائد إلى اتخاذ القرار بسرعة مما لا يمكنه الإحاطة بالموقف، مما يؤدي لوجود ثغرات في القرار المتخذ.

- **العجز في مواجهة الأزمات:** عند مواجهة الأزمات والأحداث الطارئة على القائد أن يتخذ التدابير المناسبة للتصدي لها، ويطلق على هذه العملية القدرة على إدارة الأزمات، إلا أن بعض القادة وأثناء الأزمات يصابون بالتوتر والقلق وعدم الاتزان، ويعجزون عن التفكير المنظم الذي يسهم في تخطي الأزمة والتصدي لآثارها، فالخسائر التي تصيب المنظمات والأفراد والجماعات نتيجة عجز القائد على التصرف خلال الأزمة.
- **الأخذ بالأحواط وليس بالأفضل (إيثار السلامة):** هناك بعض القادة من يتجنب اتخاذ القرارات إلا بطلب من المسؤول الأعلى منه رتبة عملاً بمبدأ الحيطة والحذر، وهناك من القادة من يتخذون القرارات التي تجنبهم المشاكل، إلا أن المعايير المرجحة لاتخاذ القرار هو استيفاءه لعناصر الكفاءة. (طريف، 1993، ص 262-268).

### 3.14 أمراض تتصل بإدارة العلاقات الإنسانية

- **العجز عن تحديد المسافة النفسية في العلاقات الشخصية:** إن تعامل القائد مع أتباعه يفرض عليه أن يحدد مسافة نفسية فاصلة بينه وبين كل منهم، هذه المسافة هي المساحة والمجال الذي يتحرك فيه، إلا أن بعض القادة يعجزون عن وضع تلك المسافة، فمنهم من تتعدم المسافات النفسية بينه وبين أتباعه، بما يسمى رفع الكلفة، مما يؤدي إلى خلق مناخ متسيب، تصعب فيه قيادتهم وفرض سلطته عليهم، ويعجز عن تحقيق أهداف المنظمة، وبالمقابل هناك من القادة من تكون المسافة بينه وبين أتباعه شاسعة، حيث يصعب الاتصال به بشكل مباشر، مما يؤدي إلى حدوث تحريف في المعلومات التي تصل إليهم منه أثناء نقلها، ويعطل بذلك أداء العمل على النحو المطلوب ويصبح عائقاً في تحقيق الهدف.
- **فقدان الدور:** فقدان القائد لدوره هو أحد أكثر أمراض القيادة خطورة وذات أثر سيئ على عملية القيادة، سواء كان هذا الفقد إرادياً أو قسرياً ففي الحالتين، حيث يقوم بعض الأتباع القيام بأدوار القائد محاولين سلبه العديد منها، كما يخططون إلى الحصول على المزيد من الصلاحيات المركزية، وعلى الفقد تنحصر صلاحياته وينكمش دوره ويضعف نفوذه وتتخضع الفعالية عنده.

- **فقدان المعيارية في الجزاء:** العقاب أو الثواب جزء من منظومة تهدف إلى أهداف معينة، لكي يكون فعالا يجب أن يستخدم وفق أسس محددة، إلا ان استخدامه بشكل عشوائي سواء بظروف ذاتية متعلقة بالقائد أو حالته المزاجية، فإنه يفقد مغزاه وتتضاءل فعاليته وحينئذ يصبح حالة مرضية للقيادة.
- **الفشل في مواجهة الصراع:** قام "بيرك" (Birk) بدراسة أجراها على (74 قائدا) حول الطرق التي يتعاملون بها في مواجهة وإدارة الصراعات، أن الطرق كانت تتراوح بين الانسحاب، التهدئة، البحث الحلول الوسط، والمواجهة وهو أكثر الطرق فعالية، إن تفشي الصراع في الجماعة يؤدي لتبديد وقت القائد المخصص لإدارة العمل نظرا لأنه سيخصص جزءا لا يستهان به لمواجهته، فضلا عن تآكل تماسك الجماعة وحرمانها من أهم عنصر للإنجاز المتميز، ألا وهو الاستقرار، مما يوجب على القائد بحث الأسباب المؤدية للصراع والتعامل معها للقضاء عليه. (طريف، 1993، ص 268-277).

#### 4.14 أمراض تتصل بالعلاقات مع الوصاية:

- **الخنوع:** علاقة القائد برؤسائه علاقات تحكمها نظم وقواعد معينة، ومن متطلبات الحفاظ على تلك العلاقات العمل بأوامرهم الرامية إلى تحقيق أهداف المنظمة طواعية، إلا أن هذا الالتزام قد يتجاوز حدوده فيتحول إلى خنوع، يرضخ القائد بموجبه إلى تعليمات رؤسائه بغض النظر عن مشروعيتها وانفاقها مع سياسة المنظمة، ويقتصر دوره في تلقي التعليمات ونقلها إلى الأتباع وتنفيذها بشكل حرفي بدلا من مناقشتها.
- **مناطقة الوصاية العليا:** القائد الذي يعتمد تحدي قاداته والحط من مكانتهم، ويميل إلى الدخول معهم في مشاكل جانبية، والتي قد يكون سبب نشوء هذه الحالة المرضية لرغبة لدى القائد بالتفوق على رؤسائه، أو اعتقاده أنهم غير مؤهلين بالقدر الكافي، ومن ثم فهم غير جديرين بالمواقع القيادية التي يشغلونها، ضيق أفقه واندفاعه في الحكم على الآخرين.
- **بخس جهود القادة السابقين (البدء من الصفر):** حينما ينتقل القائد موقعا قياديا جديدا، كان من الأنسب أن يراجع الاستراتيجيات التي صممها القائد السابق، وقيم كفاءتها للوقوف على ما أنجز منها وما لم ينجز بعد، تمهيدا لإكمالها، ولا أن يبخسها وينعتها بالناقصة ليكون هذا سببا لتجاهلها، حيث يعد هذا الفعل إهدارا للجهد والطاقة لبناء خطط جديدة وترسيخ قواعد مستحدثة، واعتباره نموذجا لعدم الوفاء، وتكراره لأخطاء الآخرين نظرا لعدم استفادته من تجاربهم. (إبراهيم، 1992، ص 246).

## 5.14 أمراض خاصة بإدارة الوقت

- **الاستغراق في التفاصيل:** القائد الناجح هو الذي موازنة بين المهام العامة والمهام النوعية، حيث يخصص الجزء الأكبر من وقته للمهام العامة، والجزء الأقل من وقته للمهام النوعية تبع لأهميتها، إلا أن بعض القادة يفسلون في هذا، حيث تستغرقهم المهام النوعية الجزئية لدرجة يهملون فيها بعض المهام العامة الأساسية، مما ينجم عن ذلك خلل كبير في البيئة الإدارية، وقد يلجأ بعضهم لمواجهة الاستغراق بالعمل في الأوقات المخصصة لراحته ليتمكن من انجازه المهام، مما يزيد من مشقته ويقلل من قدرته على التركيز ومقاومة الضغوطات المحيطة به.
- **عدم الوعي بمرور الوقت:** القائد يخطط وقته للقيام بمهامه بطريقة صحيحة، إلا أنه أثناء التنفيذ لا ينتبه للوقت الذي يضيع منه، فيستغرق زمنا أطول من الوقت المخطط له بسبب الكثير من الأعمال والحركات الزائدة، كالانشغال بالهاتف أو مناقشة أشياء جانبية لا علاقة لها بالعمل، بالإضافة إلى عدم تحليل الوقت والتحكم فيه.
- **العجز عن التحكم في الزمن الذي تستغرقه التفاعلات الاجتماعية:** تحديد مواعيد المقابلات والاجتماعات وكيفية إجرائها وتحديد مسارها ومدتها الزمنية من الأشياء المهمة في تنظيم العمل، إلا أن عجز القائد في ذلك يعد من أمراض القيادة الناجمة عن سوء إدارة الوقت وضعف المهارات الاجتماعية للقائد وعدم قدرته على الإقناع. (إبراهيم وآخرون، ب.ت، ص 247).

## 6.14 أمراض تتعلق بتطبيق القوانين واللوائح:

- **الحرفية:** ويقصد بالحرفية هو تنفيذ القائد للوائح والقوانين كما هي بغض النظر للاعتبارات الإنسانية والظروف المحيطة بالموقف، والتي تتطلب تعديلا لتلائم متغيرات الظروف الطارئة، وتؤدي هذه الآفة إلى عزوف وتذمر من طرف الأتباع فيعزفون عن العمل وتحد من فرص التطوير.
- **عدم اتخاذ قرار ليس له سابقة:** الكثير من القادة يتجنبون اتخاذ قرار ليس له سابقة، باعتبارها مغامرة في المجهول يجب تجنبها، وهذا ما يؤدي إلى تراكم المشكلات التي لم يتخذ قرار بشأنها إلى غاية العثور على قرارات مماثلة سابقا، وهو من الأسباب المسؤولة عن مرض القيادة.
- **كثرة الرجوع للوصاية:** في الغالب ما يتخذ القائد قراراته بناء على مشاركة الأتباع وبما يراه مناسبا، وعناك من القادة من يكثر الرجوع إلى رئيسه في المسائل البسيطة مما تستغرق وقتا طويلا، كما تعود

على عدم تحمل المسؤولية والمبادأة باتخاذ القرار والاستقلالية وحرمانه من فرصة التدريب، ومن بين أسباب هذه الحالة المرضية هو الخوف من تحمل المسؤولية منفردا وغموض التعليمات من قاداته.

- **العجز عن تطبيق القوانين والمبادئ العامة على الحالات الخاصة:** القائد الذي يعجز عن تطبيق القوانين العامة وتكييفها بشكل يتلاءم مع الحالات خاصة، بسبب ضعف قدرته الاستنباطية، أو لنقص قدرته على إدراك العلاقات بين الظواهر المتعددة التي يتعامل معها، مما يعرض مصالح المنظمة والأفراد لضرر. (طريف، 1993، ص289-296).

#### 7.14 أمراض خاصة بعملية التواصل

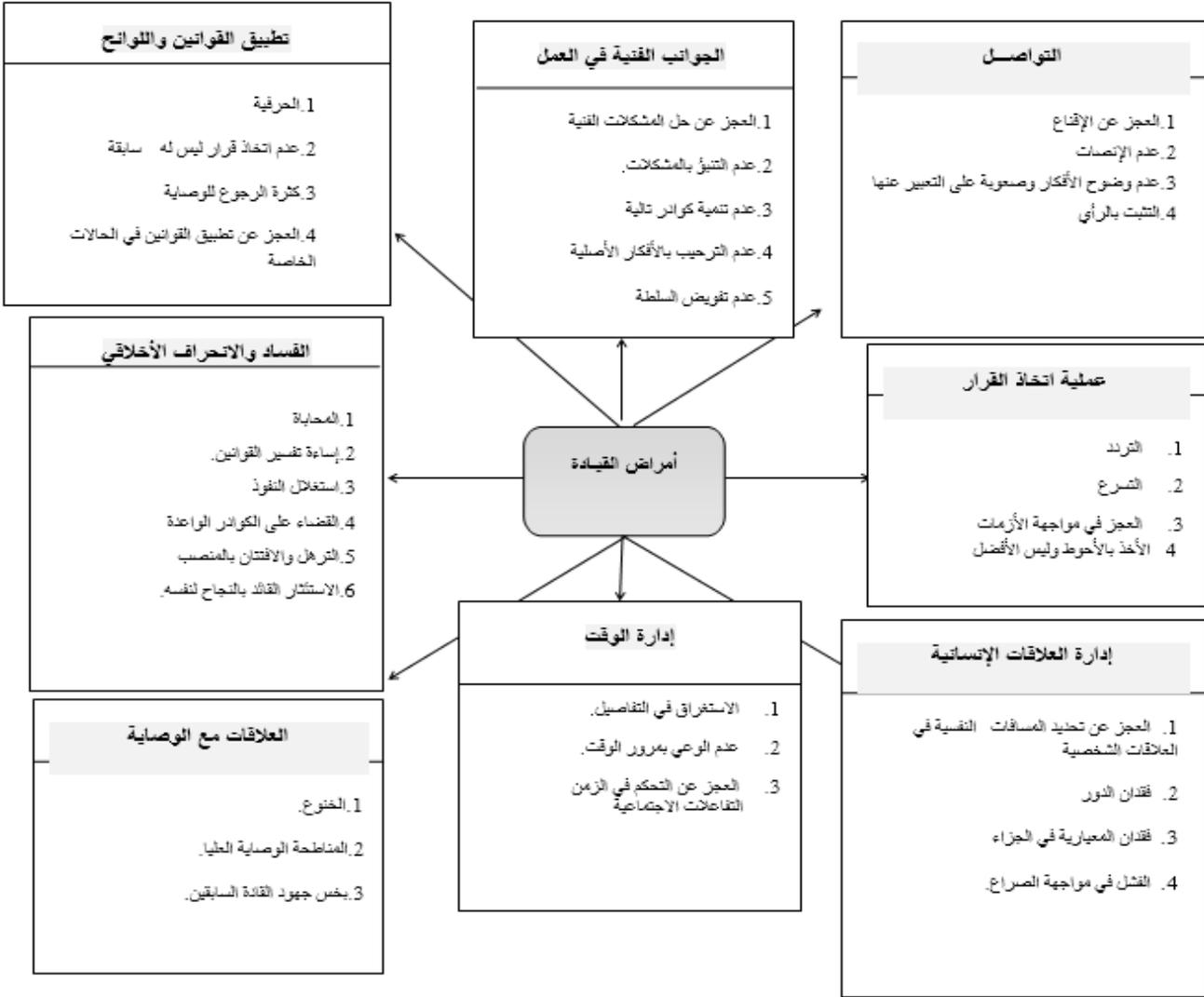
- **العجز عن الإقناع:** في حال عجز القائد في إقناع أتباعه، فيؤدي به إلى استخدام القوة والتلويح بالعقاب لإجبارهم على أداء ما يطلب منهم، فينتج عن ذلك فتور العلاقات بين القائد وأتباعه، وانخفاض دافعتهم للأداء، ومن بين أسباب هذا العجز ضعف القدرة الاستدلالية للقائد والتي لا تمكنه من عرض أفكاره والإقناع بها والتدليل على صحتها، ضيق نطاق معارفه وضعف قدرته على تنفيذ حجج التابع التي يتحصن بها للتهرب من مهامه.
- **العجز عن الإنصات:** إنصات القائد لأتباعه يتيح له الفرصة لأن يراجع أفكاره، ويستثمر مناقشاته معهم في اكتساب المعرفة والتماس الحكمة، كما أنها فرصة للتعلم الذاتي بعد تقييمه لأفكارهم والاستفادة من اقتراحاتهم لإحداث التطور والتقدم في نظام العمل.
- **عدم وضوح الأفكار وصعوبة التعبير عنها:** غموض الأفكار وعدم وضوحها في ذهن القائد يؤدي إلى عدم وفهمها وصعوبة نقلها والتعبير عنها للأتباع، مما يصعب فهمهم لمراده بالتحديد، وينجزون المهمة على النحو الذي فهموا به وليس على ما قصده، وأسباب هذه الحالة هو ضعف القدرة التواصلية للقائد وعدم اكتسابه للقدرة الخطابية، وانخفاض حصيلته اللغوية.
- **التشبث بالرأي:** بعض القادة يميلون إلى تبني رأيا واحدا ويثبتون عليه، على الرغم من عدم صحته وصوابه، مما ينتج عنه عزوف الأتباع على التعبير عن آرائهم، ويتأكدون ألا جدوى من الحديث معه التعبير عن آرائهم أو تغيير آراء القائد. (طريف، 1993، ص297-301).

#### 8.14 أمراض تتعلق الفساد والانحراف الأخلاقي

- **المحاباة:** المحاباة هي تلك الامتيازات والاستثناءات التي تحصل عليها فئات معينة من الأتباع دون وجه حق وعدم الإنصاف والمساواة بينهم، مما يؤدي إلى حالة من القلق والتذمر والسخط والإحباط

خاصة لدى العمال المتميزين منهم، من أسباب هذه الحالة المرضية الوساطة، والاستجابة لضغوط الجماعة.

- **إساءة تفسير القوانين:** بعض القادة يلجؤون إلى إساءة تفسير القوانين وتطبيقها لتحقيق منافع شخصية خاصة على حساب اهداف المنظمة، مما يلحق الأذى بالآخرين، ويزيد من حدة الصراعات داخل جماعات العمل، فيصرف جهود العمال عن العمل وعن أهداف المنظمة.
  - **استغلال النفوذ:** يستغل القائد نفوذه فيقوم بتسخير إمكانيات المنظمة وجهود العمال وطاقاتهم في خدمة مصالحه وأغراضه الخاصة، ويسخر جهوده في قضاء مصالحه الشخصية ومصالح الأقارب والأصدقاء، مما يهدر المال العام وسوء استخدام السلطة والنفوذ، فيشيع الشعور بالملل، وعدم العدالة.
  - **الافتتان بالمنصب والاحتفاظ به:** يسعى بعض القادة إلى طول البقاء في المنصب، ليس للكفاءة التي يتمتع بها، إنما لخضوعه لرؤسائه وتلبية مطالبهم بغض النظر مشروعيتها، مما يؤدي إلى أن انخفاض طاقاته وجهوده في العمل، ويصرف الجزء الأكبر في التخطيط لكيفية الاحتفاظ بمنصبه.
  - **القضاء على المنافسين:** من أحل المحافظة على منصبه ومكانته يقوم القائد بإبعاد الإطارات الواعدة، لينفرد بالمنصب القيادي لأطول فترة ممكنة لا ينافسه أحد على ذلك، حيث يقوم بتصيد الأخطاء وإثارة الصراع بين العمال للتخلص من مزاحمة الإطارات المتميزين له، كما يسعى على نقلهم وتغيير مواقع عملهم.
  - **استئثار القائد بالنجاح لنفسه:** القائد محتكر النجاح لنفسه هومن يقحم نفسه مع المشاركين في إنجاز المهام حتى يقتسم مكافأة النجاح معهم دون وجه حق، كما يستميلهم أو يجبرهم على القيام بمهام معينة وينسب النجاح لنفسه، أو يأخذ أفكارهم الأصيلة ويحتكرها لنفسه وحق استخدامها.
- والشكل رقم (16) يلخص الجوانب المختلفة لأمراض القيادة.



الشكل 16: أمراض القيادة

المصدر (طريف، 1993، ص 254)

### 15. أسباب حدوث أمراض القيادة

بناء على ما سبق من وصف للأمراض القيادية في المنظمات، جمع طريف مجموعة من الأسباب لحدوث أمراض القيادة، نذكرها فيما يلي: (طريف، 1993، ص 313-329).

1. **نقص الخبرة:** القائد يقود الجماعة لإنجاز مهام معينة، وعليه أن يكون على دراية بجميع الجوانب الفنية والقانونية والتنظيمية التي تحكم سلوك الأفراد وجماعات العمل وعملية التفاعل بينهما، فالخبرة الفنية والتنظيمية شرط أساسي في أداء القائد، وأن النقص فيها يسلب القائد أحد المظاهر التي تزيد من نفوذه وفعالته، ويؤدي ذلك إلى ظهور العديد من الأمراض السابقة، ومن أسباب نقص خبرة القائد انخفاض

قدراته العقلية والإبداعية، وعدم تحكمه في أمور العمل، وكذا عدو وجود برامج للتنمية الذاتية وضعف الدافعية لديه للتعلم.

2. **ضعف المهارات الاجتماعية للقائد:** المهارات الاجتماعية في العمل والتعامل مع العمال والتقرب منهم وحفزهم على أدائه بكفاءة وفعالية جيدة هي أساس نجاح العمل والعملية القيادية، وأن ضعف المهارات الاجتماعية للقائد ينقسم إلى عنصرين هما:

- **ضعف مهارة توكيد الذات:** وتظهر في صعوبة القائد الاحتفاظ باستقلاليته، وعجزه عن إقامة العلاقة معهم في إطار متوازن يحفظ لكل منهم كرامته وإنسانيته واعتباراته، كما أنه لا يجيد التحكم في تحديد المسافات النفسية الفاصلة بينهم، كما يفشل في إدارة وقته، لانخفاض ثقته في ذاته.
- **ضعف مهارته في إقامة علاقات وثيقة مع الآخرين:** وتظهر في جمود القائد في علاقاته مع أتباعه وأقرانه، مما يؤدي إلى سوء التفاهم، وعدم تحكمه في مهارات الانصات والحديث لانعدام الثقة فيهم مما يجعل مهارته في بعدها الإنساني ضعيفة.

3. **الخوف من تحمل المسؤولية والمساءلة:** يمتلك القائد الرغبة في القيام بدوره على أحسن وجه، لذلك يكون قادرا على تحمل المسؤولية وأعباء العمل، لان عجز القائد في تحمل المسؤولية يعتبر سببا للعديد من الأمراض القيادية، وقد يكون القائد قادرا على تحمله للمسؤولية، ولكن الأضرار السابقة والتي حدثت مع سابقه نتيجة تحملهم للمسؤولية، وما عانوه من مشاكل ومعوقات تنظيمية تجعله يعزف عن تحملها مستقبلا.

4. **ضعف القدرة على تشخيص المواقف:** إن إدراك القائد لعناصر الموقف وتفسيره لها، مما يجعله قادرا على تحديد الأسلوب الذي سيعمل به بناء على هذا الموقف، إن ضعف القدرة على تشخيص المواقف يجعله يدرك الموقف بطريقة خاطئة، وبالتالي سينهج الأسلوب الخاطئ في التعامل معه، ومن أسباب ضعف تشخيص الموقف ضعف القدرة الاستدلالية والتحليلية للقائد واعتماده على التجريب والتخمين لحل مشكلاته فيقع في الأخطاء.

5. **القيود والمعوقات التنظيمية:** المعوقات التنظيمية في المنظمة من ثقافتها وقوانينها ولوائحها من الأسباب المسؤولة عن تعطيل عمل القائد وحدثت أمراض القيادة، وتتمثل القيود والمعوقات التنظيمية في:

- نقص وقلة الصلاحيات الممنوحة للقائد، مما يحد حريته في التصرف واتخاذ القرارات في مواجهة المشكلات.

- ثقافة المنظمة من قيم وأعراف وما تحمله من تصورات حول سلوك القائد ما يجب أن يكون عليه، وبالتالي في تنميط وتحدد عمل القائد وفق ضوابط تفرضها هذه الثقافة.
- معدل التغيير السريع والمفاجئ للوائح والقوانين المنظمة للعمل في المنظمة.

**6. نقص مرونة السلوك القيادي:** حينما يجد القائد صعوبة في أداء مهامه بفعالية ويعجز فيها بسبب انفراده بالقرار وتصلبه الفكري وانخفاض مرونة سلوكه القيادي، حيث لا يسعى أو يفشل في تعديل سلوكه لمواكبة التطورات التكنولوجية المتغيرة على جوانب الموقف، فالمرونة الإدارية مهمة وتعني أنه لا يوجد أسلوب أو طريقة واحدة لتسيير الأعمال وإدارتها لتحقيق الأهداف، لذا على القائد أن لا يفرض طريقة بذاتها على العمال لإنجاز المهام الموكلة إليهم، ظم أسباب ضعف مرونة السلوك القيادي عدم قدرة القائد على التجديد ومواكبة التغيير في أسلوبه القيادي غير المناسب نتيجة ضعف قدراته الإبداعية وعدم رغبته في التطوير والتعلم والتدريب.

**7. عدم تبني استراتيجيات واضحة:** القائد الذي يقوم بإدارة مختلف المهام والعمليات يجب عليه أن يكون ذكفاءة عالية على التخطيط الاستراتيجي طويل المدى، يترجمها إلى إجراءات عملية دقيقة مرتبة ترتيباً مرحلياً دقيقاً في تنفيذه للمهام الجزئية، لذل يجب أن تكون للقائد رؤية مستقبلية يعمل عل مخططها، ويؤدي انعدام هذه الاستراتيجيات إلى صعوبة تحقيق الهدف، وصعوبة التعامل مع الأتباع بشكل متنسق.

**8. امتصاص القيم الثقافية السلبية:** يعمل القائد في منظمة تحيط بها بيئة خارجية تشتمل على ثقافة قيم سلبية وأخرى إيجابية، ولكون القائد جزء من هذه البيئة فإنه سيتأثر حتماً بالقيم الموجبة لسلوكه، فحين تمثله للقيم الإيجابية للثقافة فحتماً سيكون واعياً بدوره في خدمة أهداف المنظمة، فيستثمر تلك القيم الإيجابية لزيادة فعاليته القيادية، وأما إذا كان العكس وتمثله للقيم السلبية فإنها تقلل من فعاليته القيادية كعدم احترام الوقت، التسامح مع المخطئ، عدم تشجيع الحوار، ونكمن خطورة القيم السلبية هو صعوبة إقناع القائد بخطئها وبالتالي صعوبة تغييرها والتخلي عنها

## خلاصة الفصل

ومن خلال ما تم عرضه في الفصل، يمكن القول أن المنظمات في العصر الحالي ليست بحاجة إلى مديرين يديرون ويسيرون، إنما بحاجة إلى قادة يرشدون ويوجهون، ويجتمعون بالعمال وجعلهم يقررون بإرادتهم، قادة أقرب إلى العاملين أكثر من قريهم من مكاتبهم وأعمالهم المكتبية الضيقة، قادة يكتسبون ويمارسون مهارات سلوكية واضحة تدفع العاملين إلى الالتفاف حولهم، والعمل معهم من أجل تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المنظمة، هذه المهارات والتي سنعتمدها في بحثنا الميداني وهي المهارات الإنسانية، الذاتية، الفنية، والمهارات التنظيمية في إحدى المنظمات الصناعية والمتمثلة في شركة الاسمنت عين التوتة بولاية باتنة.

# الفصل الثالث: التمكين

## تمهيد

1. التعريف بالتمكين
2. نشأة وجذور مفهوم التمكين
3. المفاهيم المرتبطة بالتمكين
4. خصائص التمكين
5. مبررات وأسباب التمكين
6. أنواع التمكين
7. أبعاد التمكين
8. أهمية وأهداف التمكين
9. نماذج التمكين
10. أسس التمكين
11. معوقات التمكين

## خلاصة الفصل

## تمهيد

في ظل المتغيرات المتسارعة لبيئة العمل والمنافسة المتزايدة على كافة الأصعدة، أصبحت المنظمات تسعى إلى تبني استراتيجيات حديثة وفعالة من أجل ضمان استمراريتها ومواكبتها لمتغيرات البيئة، ومن بين هذه الاستراتيجيات الحديثة نجد "استراتيجية التمكين" التي تهدف إلى تثمين المورد البشري في المنظمة من خلال إعطائه فرصة أكبر للمبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية، وفي هذا الفصل سنحاول إيضاح ماهية استراتيجية التمكين من خلال التطرق إلى مفهوم التمكين، تليه أهمية وأهداف التمكين، ثم مستويات وأساليب ونماذج التمكين، فمتطلبات وشروط نجاح استراتيجية التمكين، تليها خطوات ومراحل التمكين، وأخيراً معوقات التمكين.

## 1. التعريف بالتمكين

أشار حسن (2011) إلى أن مصطلح التمكين Empowerment مشتق من كلمة القوة Power، حيث ظهر هذا المفهوم بداية في مجال علم النفس الاجتماعي في الستينات، وتمت دراسته من خلال بناء الوظائف الإدارية والقيادية في المنظمات، وأبرز الرواد في هذا المجال هما الباحثان: "فريسن ورافيين"، وكانت أولى التطبيقات العملية له في مجال التجارة بالولايات المتحدة الأمريكية بهدف زيادة إنتاجية العاملين وتحسين القرارات في إطار التغيير الحاصل في بعض العمليات الإدارية.

## 1.1. التعريف اللغوي

تعني كلمة التمكين لغة: "التقوية أو التعزيز، ووردت كلمة مَكَّنَ (مَكَّنَهُ) بمعنى جعله قادراً على فعل شيء معين ويقال استمكن الرجل من الشيء صار أكثر قدرة عليه، كما يقال متمكن من العلم أو من مهارة معينة بمعنى متقناً بالعلم أو بالمهنة". (ابن منظور، 2000، ص: 680).

كما نجد في المعجم الوسيط أن كلمة "مكن" تعني أنه أصبح ذا مكانة وسلطة، ويقال: فلان تمكن عند الناس، أي علا شأنه، وأمكناه من الشيء أي اجعل له سلطاناً وقدرة، وتمكن من الشيء: قدر عليه أو ظفر به.

وللاشارة فقد ورد مصطلح التمكين في القرآن الكريم في 16 موضع في 12 سورة، وبسنة ألفاظ هي: (مكنهم، مكنكم، مكننا، نمكن، مكني، ليمكنن).

## 2.1. التعريف الاصطلاحي Empowerment

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التمكين؛ فقد عرفه فوغت (Vogt, 1997) بأنه عملية منح الأشخاص فرصة لاتخاذ قرارات ميدانية من خلال زيادة مستوى استقلاليتهم في اتخاذ القرار. وعرفه بعض

الباحثين (Geroy & Anderson, 1998) بأنه "العملية التي يتم بها تزويد العاملين بالتوجهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة المنظمات. (الكساسبة وآخرون، 2009، ص 9).

كما عرفه كل من (Mcshane & Glinow (2000, p:115) التمكين على أنه: "الشعور بالسيطرة والفاعلية الذاتية التي تتبثق عندما يمنح الأفراد القوة في التصرف أثناء المواقف التي يواجهونها". كما عرفه (Bwen and Lawler 1992; 1995) بأنه يتمثل "في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها. التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوفر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها" (ملحم، 2006، ص 6).

ويعرف أيضا على أنه "إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية، وهو شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات، تحمل المسؤولية، وأن أداءه يقاس بالنتائج، وأنه ينظر إليه أنه شخص مفكر ويسهم في الأداء وتطويره وليس مجرد زوج من الأيدي تنفذ ما تؤمر به". (أندراوس، معاينة، 2008، ص 48).

ويعرفه الكبيسي (2004، ص 136) أنه "زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية من المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم"

يعرف الساعدي (2001، ص 160) التمكين على أنه "منح العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها".

ويضيف أبو النصر (2007، ص 165) بقوله أنها: "استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى العاملين وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تلاءم حاجات العاملين مع رؤيتها وأهدافها البعيدة".

كما يضيف ملحم (2006، ص: 20) بقوله أنها: "عملية تدريجية تهدف إلى تحرير العامل من القيود وتشجيعه وتحفيزه ومكافئته على ممارسة روح المبادرة والإبداع".

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن التمكين هو " الاهتمام بالعاملين، بعث الثقة فيهم وتحميلهم المسؤولية وإعطائهم هامشا كبيرا من الحرية ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، بما يتيح لهم من

اكتساب حالة ذهنية وشعورية بحبهم لعملهم وولائهم له، وثقته بأنفسهم وبمروؤوسيتهم، بما يبعث فيهم الانخراط في العمل، وتحليهم بروح المبادرة والابتكار والإبداع".

## 2. نشأة وجذور مفهوم التمكين

إن موضوع التمكين لم يلق اهتماما كافيا كمجال بحثي قبل عام 1990 من جانب الباحثين في مجال الإدارة، حيث لم يكن يشار إلى ذلك المفهوم إلا من خلال بعض المقالات التي تناولت موضوعات مثل الإدارة بالمشاركة والرقابة على الجودة الشاملة وتنمية العاملين ودوائر الجودة والتخطيط الاستراتيجي. (Sullivan, 1994, p46).

فتمكين العاملين كان ثمرة مجموعة من التجارب والأفكار الإدارية العديدة والتي بدأت في القرن العشرين، وكان بذلك محصلة لتطور الممارسات الإدارية خلال أكثر من مائة عام. (الشهراني، 2009، ص18).

### 1.2. المدرسة الكلاسيكية

مع بداية الثورة الصناعية في القرن السابع عشر سادت في المجتمعات الغربية اتجاهات فكرية ونظريات اتسمت بمنطلقها الفلسفي المستند إلى مبدأ الرشد والعقلانية في التعامل مع الإنسان في إطار العمليات الإنتاجية والأولية السائدة آنذاك، وهي منطلقات نظرية ولدت في بيئة المجتمع الرأسمالي الحر التي أكدت على الجوانب المادية في التعامل مع الإنسان، واعتبرت المنظمة نظاما شبه مغلق في التعامل مع العلاقات الإنسانية، (السالم، 2002، ص54).

ومن بين هذه الأفكار ما برز في نظرية الإدارة العلمية لـ Fredrick Taylor التي تتناقض تماما مع مبدأ التمكين حيث ينظر للعامل على أنه أداة من أدوات الانتاج يجب ضبطها بالطريقة المثلى وإغفالها عن آدمية الفرد، وكانت مسؤولية الإدارة تركز على دراسات الحركة والزمن والإجهاد، وتطبيق تحليل العمل، كما وسعت برامج المساعدات الاجتماعية، كالإجازات الصحية والنفسية للعاملين، والاستفادة من الفترات التدريبية، والمشروعات الإسكانية... إلخ، وقد عكست برامج المساعدات الاجتماعية الاتجاه الأبوي للإدارة في ذلك الوقت "نحن نعلم الأفضل بالنسبة لك". (غربي، سلاطينية، قيرة، 2002، ص ص 38-39)، وهنا يشعر العامل بالملل والإرهاق من روتينية العمل وينعدم عنده التفكير الإبداعي الخلاق وإيجاد بدائل مختلفة لمشاكل العمل. كما برز كذلك في أفكار النظرية الإدارية لـ Henri Fayol التي ركزت على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل، إذ لا يجد فيها العامل مجالاً للمشاركة وإبداء الرأي أو حرية التصرف. (الوادي، 2012، ص31).

كما ركزت أيضا على خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة عند التعارض دون مراعاة للعمال، وفي مقابل ذلك حفظت مبدأ المكافأة والتعويض بطرق عادلة، المساواة في المعاملة، تشجيع العمال على الابتكار والتفكير الخلاق لاستنباط وسائل وطرق لتطوير العمل وتحسين الأداء، وتحقيق الرضا الوظيفي لهم والولاء التنظيمي. (العميان، 2004، ص42).

وفي إطار نظرية التقسيمات الإدارية حذر كل من لوثير جوليك Luther Gulick وليندال أورفيك Lindal Urwick من إهمال أهمية العلاقات الإنسانية في العمل مع ذلك حددا المبادئ التنظيمية من خلال معالجتهم لبناء ومكونات التنظيم الرسمي وتنادي نظريتهما صراحة بمبدأ «رجل التنفيذ الواحد» أي بمعن أدق مبدأ "إدارة الرجل الواحد" (بدر، مرسى، 2000، ص138)، ويقصد بمبدأ "إدارة الرجل الواحد" أن المسؤولية والصلاحيات في يد شخص واحد بهدف تسهيل الرقابة وتحديد المسؤوليات فيما بعد أفضل من توزيع المهام على عدد كبير من الأفراد. (بن نوار، ص136)، وبذلك طور هذا المبدأ عملية تفويض السلطة وعدم إقحام الإدارة العليا بالأمور التفصيلية في الأداء، واقتصار دورها على الجوانب الإبداعية والقرارات الأساسية والاستثنائية، ولا يكون الرجوع إليها من طرف المرؤوسين إلا في حالة عدم توفر الصلاحيات لمعالجة مشكل ما. (الشماع، حمود، 2000، ص58).

كما يعتبر جيمس موني من الباحثين الذين أسهموا في تطوير أفكار مدرسة التقسيمات الإدارية، حيث حدّد خمسة مبادئ للتنظيم تتمثل في التنسيق العمودي، التنسيق الأفقي، القيادة، التفويض، كما أصدر سنة 1942 كتابا بعنوان "مبادئ التنظيم" ركز فيه بشكل كلي على دراسة وتحليل وظيفة التنظيم وتحديد الأسس العلمية لمبادئه خلافا لهنري فايول الذي تناول التنظيم في تحليله كأحد الوظائف الإدارية الخمسة. (لوكيا، د س، 60).

لم يختلف ماكس فيبر (Max Weber) عن سابقه في النظرية البيروقراطية إذ جعل المؤسسة نظاما عقلانيا، حيث يرى أن هناك مصدرا يعطي أوامر تفرض على مجموعة من معينة من الناس ويجب طاعتها، أي أن الفرد يخضع إلى الأوامر الصادرة من خلال وضع قوانين رسمية وتقسيم العمل، وتوضيح التسلسل الرئاسي، وسيطرة الأنظمة والقواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين. (عبد الرحمن، 1998، ص378)، وبذلك يكون فيبر قد أهمل مكانة العاملين، ودورهم في حرية التصرف واتخاذ القرار وحصره في الإدارة العليا.

إلا أن الباحثة الأمريكية "ماري باركر فوليت Marry Parker Follet" اتجهت عكس الفكر المادي الكلاسيكي حيث انتقدت الاتجاه الإداري بسبب آليته وتجاهله للجوانب النفسية للأفراد العاملين ونادت

بضرورة مشاركة العمال في الإدارة بتقريرهم لكيفية تنفيذ الأوامر، "وترى فوليت أن المشكلة الأساسية في أي تنظيم هي تنسيق جهود الجماعة وإيجاد الانسجام بينها لكي يبلغ التنظيم أكفاً طاقته لدى إنجاز عمل ما، لذا أعطت مبادئ أساسية تعنى كلها بشكل التنسيق، والتي تتمثل في الاتصال المباشر منذ بداية العمل، باعتباره علاقة متبادلة بين كل جوانب الموقف وكعملية مستمرة" (لوكيا، د س، ص 80).

وتعتبر ماري باركر رائدة العلاقات الإنسانية قبل التون مايو حيث سبقته في تطبيق علم النفس في مجال العمل، ففي عام 1926 كتبت مقالا بعنوان إعطاء الأوامر، "The Giving Of Orders" دعت فيه إلى مشاركة العمال والعمال للقيادة والتعاون في حل مشكلات العمل، وبذلك بناء مؤسسات يمارس فيها الإداريون القوة مع المرؤوسين لا عليهم. (برني، 2015، ص 20)، فماري رأيت أن الفرد لا يجد نفسه إلا من خلال الجماعة التي يعمل معها ومن أفكارها زيادة عل ما سبق ذكره أن إطاعة القوانين التي يفرضها الموقف وليس المدير، وأن القيادة تبنى على التأثير المتبادل بين القائد ومن يتبعه. (العتيبي، 2002، ص 35-36)

## 2.2. المدارس السلوكية للإدارة

بعدما أثارت حركة الإدارة العلمية الكثير من الانتقادات خاصة في نظرتها للفرد العامل، حيث ذكر ألفير شيلدون في كتابه "فلسفة الإدارة" حيث قال " يجب أن نحقق توازنا عادلا في دراستنا بين آليات الإنتاج، من أدوات وعدد مواد وغير ذلك، وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالعملية الإنتاجية، وذلك أن المشكلة الحقيقية في الصناعة أنها ليست تنظيما ماديا معقدا فحسب، ولكنها تتضمن تنظيما إنسانيا بالضرورة، طالما أنها تعتمد على الطاقة الإنسانية في أداء وظيفتها" (محمد، د س، ص 145)، وهذا انتقاد لإهمال العوامل الإنسانية التي تقوم بأداء وتنفيذ الأعمال، ومن بين هذه الانتقادات ما أدى إلى ظهور مدارس تنادي بأهمية المورد البشري ومنها العلاقات الإنسانية

**1.2.2. مدرسة العلاقات الإنسانية:** ارتبطت مدرسة العلاقات الإنسانية باسم جورج التون مايو G. E. Mayo (1880-1949) التي أكدت على مفهوم الثقة بين الأفراد والتنظيم، حيث كان هدف مايو إعادة النظر في الفرضيات الكلاسيكية في التنظيم خاصة تلك المتعلقة بشروط العمل والمؤثرة في زيادة الإنتاجية. (Orsoni, Helfer, 1994, p17)

وقد كان لحركة العلاقات الإنسانية دور في توجيه اهتمام الدراسات التنظيمية للعنصر البشري على مستوى الفرد والجماعة، فهذه الحركة أظهرت أهمية السلوك البشري الفردي والجماعي في التنظيم، وأكدت نتائج دراستها على دور الجوانب النفسية والاجتماعية في تشكيل هذا السلوك وتكيفه. (صحن، المصري، 1999، ص 168).

ومن أهم الركائز التي وضعتها مدرسة العلاقات الإنسانية يجب الأخذ بها والتي تعتبر مدخلا وبدابة للتمكين ما أوردها صديق (2011، ص ص 347-348) في النقاط التالية:

- اتفاق العاملين وإدارتهم على مصالح مشتركة وأهداف محددة، تؤدي بالضرورة إلى زيادة معدلات الأداء والإنتاجية، وعندما يقوم العاملون بأعمالهم عن رغبة وقناعة حقيقية مشتركة بينهم وتناسب ذلك العمل مع إمكانياتهم وقدراتهم الجسدية والفكرية، فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق الرضا والوصول إلى غايات مشتركة تحقق الراحة المعنوية لجميع العاملين في التنظيمات الاجتماعية والاقتصادية المختلفة.
- التوفيق قدر المستطاع بين الأفراد ومحاولة التخفيف من الفروق الفردية، وذلك عن طريق إشباع ميول العاملين ورغباتهم، وعدم السماح للروح الفردية بالتبلور والظهور بشكل يعيق العمل والإنتاج، وإنما يجب تأمين كل المستلزمات الكفيلة بخلق جو جماعي بعيد عن النزعة الفردية الأنانية.
- معرفة دوافع العمال وتوظيفها التوظيف السليم والمفيد لصحة التنظيم، لأن الدوافع هي التي تتحكم بسلوك العاملين في التنظيمات الاجتماعية، وتحثهم للاستجابة إلى تصرف ما، أو أداء سلوك ما بقصد تحقيق هدف معين ليشبع ذلك الدافع، فالدافع وسيلة تؤثر في الفرد وتدفعه لسلوك طريق معين لإشباع حاجات مادية أو معنوية، ومن دون الدوافع نفقد القدرة على بث روح العمل والنشاط والتنافس الشريف وخلق الطاقات الكامنة وتجديدها في نفوس العاملين، فما على الإدارة إلا نبش تلك الدوافع
- حفظ الكرامة الإنسانية للعامل، فالعامل عندما تحفظ كرامته ويعامل باحترام يكون أكثر ارتياحاً وسروراً ويكون أدائه أعلى، فالكرامة الإنسانية هي حق طبيعي لكل إنسان وليس هبة تمن بها الإدارة على العاملين، وإنما هي ضرورة من ضرورات الحياة الاجتماعية، وهي لكل عامل ولكل إنسان مهما قل شأنه، أو مهما كان عمله بسيطاً أو صغيراً.

**2.2.2. مدرسة التعلم الاجتماعي:** صنف ليكرت Rensis Likert في نظريته التي لاقت قبولا واسعا أنماط الإدارة إلى أربعة أنماط، حيث شكل النمط الاستشاري أهم أنماط هذه النظرية والذي يقوم على التفاعلات بين أعضاء الجماعة، وفيه تتوافر الثقة الكاملة بين الرئيس والمرؤوسين، وتسود أجواء الحرية وينجز العمل بأسلوب إدارة الفريق وتحل الرقابة الذاتية محل الرقابة الهرمية الرسمية، يعتمد الرئيس على مبادئ تفويض السلطات وعلى كل المستويات، حيث قسم ليكرت متغيرات دراسته إلى ثلاث فئات هي: المتغيرات السببية،

المتغيرات الدخيلة، متغيرات النتيجة الداخلية، واضعا خمسة مبادئ أساسية تقوم عليها نظريته هي مبدأ السلوك المعزز، مبدأ الإشراف الجماعي، مبدأ الأداء العالي، مبدأ الوظيفة الترابضية، ومبدأ المعرفة الفنية. (عيسى وآخرون، 2012، ص93)،

فمن نظرية ليكرت تجلت أهمية التمكين في المنظمات، والاهتمام بالفرد العامل وجماعة العمل، حيث يسود التعاون وروح الجماعة على مستوى عال، تبرز فيه المشاركة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات، وحل المشكلات على مستوى الجماعة بما يحقق أعلى مستويات الفعالية لدى الفرد والجماعة التي ينتمي إليها.

**3.2.2. نظرية ماكريجور (Douglas McGregor):** يعتبر دوغلاس ماكريجور من رواد المدرسة السلوكية، حيث وضح فكرة الانطباع الذي يكونه الشخص تجاه الشخص الآخر أو الآخرين له تأثير كبير على طبيعة تعامله مع ذلك الشخص أو أولئك الأشخاص ولقد وضع نظريتي (x و y) حيث تقوم هذه النظرية على الافتراضات النظرية التي تتبناها الإدارة في تسيير ومراقبة مواردها البشرية، وهذا يشير إلى أن لكل إدارة فلسفة أو مجموعة من الافتراضات تتبناها في معالجة مشاكل الأفراد. (صبرينة، 2012، ص119)

واشتملت نظرية ماكريجور على نظريتين أطلق عليهما اسم نظريتي (X) و (y) وهي على النحو

التالي:

أ. **نظرية X:** تقوم هذه النظرية على أساس أن الإنسان بطبعه كسولا لا يحب العمل، ولا يحب تحمل المسؤولية، كما أنه يفضل أن يُقاد من طرف شخص آخر ويوضح له ما يفعل، وبالتالي فالقادة يتصرفون بطرق تتميز بالسيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع مجالاً للعمال في حرية التصرف، أو الاستقلالية في العمل، وهذا النوع من السلوك القيادي ينتج موظفا عاجزا غير قادر على الإبداع، ولا يعمل إلا بحسب ما يطلب منه.

ب. **نظرية Y:** ساهمت نظرية Y في توجيه أساليب الإدارة الحديثة إلى اتجاه العلاقات الإنسانية، أين أصبح القائد متعاوناً يسمح للأفراد بحرية العمل والاستقلالية فيه، والتعبير بعيداً عن أساليب التسلط المرفوضة لأنها لا تعترف بقيمة الإنسان وطبيعته، بل أن القادة فيها يتصرفون بطريقة أكثر ديموقراطية، ويمنحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف، مما يفتح المجال واسعاً أمام مرؤوسيه نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل. وهو ما يجعل العاملين يتمتعون بمرور الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية

التصرف، انسجاماً مع توقعات مديريهم منهم. فنظرية Y تتضمن عناصر أساسية من تمكين العاملين:

- يمارس العاملون الرقابة والضبط الذاتي، ويلتزمون بتحقيق الأهداف.
- تتوفر لدى العاملين القدرة والرغبة في تحمل المسؤولية.
- يتمتع معظم العاملين بقدرات إبداعية خلاقية، ولا تقتصر هذه القدرات على الإدارة العليا. (حاروش، 2011).

**4.2.2. نظرية العاملين:** بناء على نتائج الدراسة التي قام فريديريك هرزبرغ وزميلاه، كانت نظرية العاملين، والتي تقوم على عاملين (العامل الصحي والعامل الدافع)، وذلك وفق فلسفة تركز على مجموعة نقاط أوردها هرزبرغ سنة 1966 في كتابه الموسوم "العمل وطبيعة الإنسان"، حيث أن الرضا الوظيفي والاستياء الوظيفي هما عمليتين منفصلتين، أن زيادة درجة إشباع العوامل الصحية تؤدي إلى انخفاض مستوى الشعور بالاستياء الوظيفي إلى الحد الذي يصل فيه هذا الشعور إلى درجة الصفر أو درجة الحياد والتي تشير إلى انعدام الشعور بالاستياء الوظيفي. أما عند زيادة درجة إشباع العوامل الدافعة فإن الشعور بالرضا الوظيفي يزداد ويصل إلى حالة الرضا الوظيفي الكلي، ومن بين العوامل المسببة للشعور بالرضا الوظيفي الكلي هي تلك التي أصطلح عليها بالعوامل الدافعة: الإنجاز في العمل، فرص الترقية في العمل، طبيعة ومحتوى الأعمال التي يتم القيام بها، زيادة المسؤولية، إمكانية النمو والتطور الشخصي، الاعتراف بالإنجاز من قبل الزملاء والإدارة. (بغول، 2007، ص ص 118-119).

ورغم ما وجه لهذه النظرية من انتقادات فإنها وفق ما جاءت به، تعد خطوة مبدئية لتمكين العاملين شرط تحقق العاملين الدافعية والوقائية معا حتى يتمكن العامل في هذا الإطار من اكتساب الخبرات والمعارف الكافية لينتخذ القرارات المتعلقة بعمله ويكون مسؤولاً عليها. (برني، 2015، ص 25)

**5.2.2. نظرية الشخصية البالغة لـ Chris Argyris:** يرى أرجريس (Argyris) أن سلوك الفرد الناضج يتميز بخصائص أهمها النشاط المتميز والاستقلال وإدراك الذات والرقابة عليها والطموح لشغل وظائف ذات مستوى عالٍ واتساع الرؤية وبعد النظر وامتلاك اهتمامات أعمق والقدرة على التصرف بطرق مختلفة لإشباع الحاجات (كشرود، 1995، ص 146)، ففي كتابه (الشخصية والمنظمات Personality and Organization) الصادر سنة 1957، حيث يرى للإنسان نزعة طبيعية للنمو والتطور، التطور من حالة عدم النضج إلى النضج، من الحالة السلبية كطفل إلى حالة إيجابية كإنسان راشد، من مرحلة الاعتماد إلى

مرحلة الاستقلالية، ومن مرحلة عدم القدرة على السيطرة على ذاته إلى القدرة على السيطرة على الذات وإدراكها. (بغول، 2002، ص125)، وعلى هذا الأساس فإن الفرد يسعى إلى:

- يحاول العامل بشتى الوسائل إثبات قدراته الفردية في تنفيذ العمل الموكل إليه حتى ولو كان هذا العمل يحتاج إلى كفاية أفضل لما يتمتع به من قدرات، وهذا من شأنه أن يخلق جوا من المنافسة غير المتكافئة بين العاملين، ويقطع الطريق على الأفراد في تحقيق طموحاتهم وأهدافهم، الأمر الذي يحملهم على ترك العمل أو تغييره.

- قد لا يكون ترك أو تغيير العمل الحل الأمثل، فقد يفقد التعويضات المادية عن خدمته الطويلة في العمل للاستفادة من المميزات المذكورة، لكنه سيلازمه شعور دائم بخيبة الأمل وعدم قدرته على تحقيق أهدافه الوظيفية مما سيضطره إلى القيام ببعض التصرفات السلبية في العمل وهو ما يدل على عدم رضاه عن العمل الذي يقوم به. (الخضر، 1988، ص ص142-143).

لذا وجب على المنظمات السعي باستمرار لفهم العاملين وممارستهم لأنشطتهم وفهم مشكلاتهم والعمل على حلها عن طريق التخفيف من الممارسات التسلطية المركزية على العمال وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات ووضعهم في مراكز عمل تتوافق رغباتهم وطموحاتهم، بما يشعرهم بالرضا، والعمل على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين العلاقات بينهم وبين الإدارة، فما التغيب ودوران العمل والكسل والنفور منه إلا نتيجة لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر. (برني، 2015، ص23).

### 3.2. التمكين في النظريات الحديثة

1.3.2. نظرية النظم: ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة مع بعضها البعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة. فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور. (برني، 2014، ص24).

2.3.2. نظرية الإنجاز لـ McClelland: يعتقد McClelland أن لكل فرد مجموعة من الدوافع كجزء من شخصيته وتمثل هذه الدوافع حقولا من الحاجات التي تعلمها أو اكتسبها من الخبرات المفضلة لديه. وقد حددها بثلاث أنواع من الحاجات:

- **الحاجة إلى النفوذ (السلطة) Need for Achievement**: تعبر عن المدى الذي يصرف العامل وقته في التفكير وبذل الجهد من أجل الحصول على السلطة والسيطرة على الآخرين، وغالبا ما ينحصر هذا التفكير والجهد في الحصول على مركز وظيفي يحصل من خلاله الفرد على المكافآت والقوة، ومن ثمة السيطرة والنفوذ، إن الأفراد الذين لديهم مثل هذه الحاجة يكون لديهم عادة التحكم في الآخرين، وباعتبار السيطرة وسيلة للنجاح لا يعطون اهتماما لحسن العلاقات مع الآخرين، ولا يهتمهم رضاهم عنهم، وقد افترض ماكلياند أن الأفراد الذين لديهم دافع قوي للإنجاز يكون لديهم عادة حاجة قوية للنفوذ. (ماهر، 1993، ص151).
- **الحاجة إلى الإنجاز**: يقصد بدافع الإنجاز ذلك الفرق بين مستوى الطموح ومستوى الأداء الفعلي، وأوردت برني (2014) أنهم يتميزون بالخصائص:

◀ الرغبة بعمل يتصف بالمخاطرة المعتدلة Moderate Risk Taking

◀ الرغبة الملحة في الحصول على معلومات مرتدة آنية Need For Immediate Feedback  
والمتعلقة بمستوى أدائهم ومدى نجاحهم في تحقيق الأهداف المرغوبة.

◀ الرضا والقناعة في حال تحقيق الإنجاز Satisfaction With Accomplishmen .

◀ استحواذ المهمة عليهم Preoccupation with the Task

- **الحاجة إلى الانتماء**: هي الحاجة إلى تشكيل علاقات اجتماعية قوية مع الآخرين، أين يحصلون على الرضا والإشباع من خلال تنمية وتعزيز التقاهم المشترك وإقامة أواصر المودة مع غير هم. ووفقا للدراسات التي قام بها McClelland فإنه اعتقد أن حاجات الفرد إلى الانجاز هي دافع كامن ومتميز عن بقية حاجاته.

#### 4.2. إدارة الجودة الشاملة

يتطلب تحقيق الجودة أشخاصا قادرين على التغيير في طرق العمل مما يجعل القيادة ملتزمة بتحقيق رضا العاملين كجزء مكمل لإدارة الجودة، فالقيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعني القدرة على حث الأفراد وتشجيعهم في أن واحد تكون لديهم الرغبة والقدرة في إنجاز الأهداف. (منصور، 2009)، ويكون ذلك من خلال اعتماد عدة استراتيجيات كفرق العمل بوجود أفراد ملتزمين بالهدف العام موجّهين

أدائهم نحو الغاية المنشودة، كما تؤكد إدارة الجودة الشاملة على التمكين بتوفير الظروف وخلق المناخ التنظيمي والثقافي الملائم وإجراء تغييرات تمس في الثقافة والقيم السائدة على مستوى المنظمة. ولقد أشارت الكثير من الدراسات بان اندماج العاملين وتمكينهم والقيادة والالتزام والتعهد بالجودة عناصر جوهرية لنجاح إدارة الجودة الشاملة، ترسخ استراتيجية تمكين العاملين الحس لدى العاملين بالولاء والانتماء وتطوير المهارات والقدرات والموهب، ولكن لها محاذيرها فهي تتطلب إدارة فعالة واستراتيجية مؤسساتية واضحة، وهيكل تنظيمي يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات، وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة، وتوجيه وتدريب لتقوية التمكين. (مازن، 2004، ص 173).

### 3. المفاهيم المرتبطة بالتمكين

رغم تعدد البحوث والدراسات التي تناولت إستراتيجية التمكين، إلا أن مفهوم التمكين مازال غامضا بعض الشيء نتيجة وجود بعض المفاهيم الإدارية المشابهة له وسنحاول في ما يلي إيضاح هذا الفرق، حيث تميز وفاء (2015) نقلا عن أبو القاسم (1991) بين التمكين وبعض المفاهيم الأخرى من خلال ما يلي:

#### 1.3. التمكين وتفويض السلطة

هناك اعتقاد كبير مفاده أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع أن التمكين يمكن أن يحتوي بداخله التفويض، كما أنه يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني "تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين للتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية"، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم وإعطائهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية، كما أن التمكين أكثر ثراء من التفويض، ففي التفويض نجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة، ولا يتيح له إلا قدرا يسيرا من المعلومات بالكاد ما يساعد على تنفيذ المهمة، وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه، أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادرة أوسع وأعرض في نطاق منفق عليه، وتكون المعلومات مشاركة بين الإدارة والعاملين فيما عدا المعلومات الإستراتيجية التي تحتم مقتضيات موضوعية معينة أن تظل سرية.

الجدول 4: يوضح الفرق بين التفويض والتمكين

أساس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس	للمرؤوس حرية القرار
السلطة	مجالات محددة بدرجة عمق محددة	حرية المرؤوس في المبادرة بشكل واسع
المسؤولية	تضل المسؤولية في يد الرئيس	النجاح والفشل مسؤولية المرؤوس
القيادة	الرئيس موجه دائم	قيادة ذاتية للمرؤوس
المعلومات	المعلومات تتاح بشكل جزئي	معلومات متاحة بشكل شبه كلي
المحاسبة على الأخطاء	في حالة الخطأ يسحب التفويض	في حالة الخطأ يتحرى السبب ويعالج
الزمن	مؤقت	دائم

المصدر: (مصطفى، 2005، ص:130).

### 2.3. التمكين والمشاركة

عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين -خاصة في الصفوف الأولى- حيث تمنحهم القدرة على التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل.

### 3.3. التمكين والإثراء الوظيفي

الإثراء الوظيفي عبارة عن عملية إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها، علاوة على حصوله على المعلومات المرتبطة بنتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته، وبناءً على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث التغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته في التأثير على الأحداث والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.

### 4.3. التمكين والثقة

كما يشير مصطفى (2005) إلى أن هناك شرط أساسي للتمكين وهو ترسيخ الثقة، فإذا كان الناس الذين تقودهم لا يتقنون بك كقائد فلا يمكن أن تكون عملية التمكين ذات فعالية، والسبب في ذلك هو أن العمال يجب أن يؤمنوا بأنك تسعى إلى تمكينهم وهذا يتحقق كلما كان على ثقة بك، لذلك فالعلاقة بين

التمكين والثقة هي مهمة جدا وأساسية، كما أن هناك دراسات أرجعت أهمية ارتباط الثقة بالتمكين وخاصة ثقة الموظف بالمدير لنجاح التمكين، وأخرى ذكرت أهمية ثقة الموظف بالمدير، وهنا تكون العلاقة تبادلية وتكاملية، وبذلك فالثقة هي إحدى الركائز الأساسية للتمكين، فبدونها لا يمكن أن تكون هناك شراكة بين الإدارة والعاملين في اتخاذ القرارات.

### 5.3. التمكين والقيادة

كما أن هناك علاقة وطيدة بين القيادة وتمكين الموظفين، من خلال الأثر الإيجابي للقيادة على التمكين الإداري بالنسبة للموظفين من خلال تمكينهم من اتخاذ القرارات التي تخص عملهم، بالإضافة إلى نقل سلطات وصلاحيات العمل إليهم، كما أن القادة يستطيعون خلق مناخ صحي وتهيئة الظروف الملائمة لتمكين الموظفين وتحفيزهم على الأداء الجيد ورفع معنوياتهم وشحن طاقاتهم وبث روح التعاون فيما بينهم، وهذا في النهاية يشكل محورا هاما وأساسيا في التمكين، وبهذا فإن القيادة التي تدعم المشاركة في اتخاذ القرار تشكل عمود الأساس في تحقيق التمكين.

### 4. خصائص التمكين

يرى كل من (Michigan flin, E Czuba Cherul, 2005, p6) أن انتهاج المنظمة للتمكين يؤدي إلى جملة من التحسينات والمزايا التي تؤثر بشكل مباشر في مجريات العمل، ومن بين هذه الخصائص:

- يحقق التمكين زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
- يركز التمكين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات .
- يهدف التمكين إلى استغلال كفاءة الأفراد استغلالا كاملا.
- يجعل التمكين الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية، بالإضافة إلى مسؤولياتهم عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

وبضيف كل من (Grham & Roger, 1998, p24) مجموعة من الخصائص المرتبطة بالتمكين وهي:

- تشجيع الفرد على الإبداع والمبادرة والالتزام بروح الفريق وحب المغامرة.
- تسهيل عمل الإدارة من خلال إتاحة المجال أمام المستويات الدنيا لاتخاذ القرارات.
- رد فعل سريع وأكثر مرونة لمتطلبات العملاء.

## 5. مبررات وأسباب التمكين

أكد باحثون أن هناك عديد من المبررات لتطبيق التمكين منها ما أشار إليه (Eccles,1993, p 18) وهي أنه جاء استجابة لحاجات عديدة في بيئة المنظمة في ظل التنافس التي تتطلب استخدام جميع الطاقات وخاصة البشرية منها لتحقيق المنظمة لأهدافها، كما أن لثورة المعلومات وتقنياتها وما توفره من معلومات للجميع ما يجعلها متداولة يسهل الاطلاع عليها، زد على ذلك نوعية الموارد البشرية في المنظمات الحالية والتي تمتاز بالخبرات العالية والمهارات الفنية العالية والتي يمكن استخدامها على وجه أفضل لتحقيق أهداف المنظمة.

في حين أن (Daft, 2001, p 502) يرى أن أهم مبررات التمكين والذي يعد في رأيه وسيلة مهمة لتحقيق التعلم الفردي والجماعي، وأنه استجابة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة، واستجابة لرغبات الزبائن.

كما أورد كرمية(2008، ص 76) أسباب تبني مدخل التمكين في المنظمات في النقاط التالية:

- حاجة المنظمة لان تكون أكثر استجابة للسوق.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية الطويلة الأجل.
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز أعمالهم .

وأشار أفندي (2003) إلى أن الأسباب التي تدفع المنظمات إلى تبني مدخل التمكين في أربع نقاط

وهي:

- تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية.
- اطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي، والتحفيز، والانتماء لدى العاملين.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر عند انجاز أعمالهم.

6. أنواع التمكين

قسم Souminen عملية التمكين إلى ثلاثة أنواع هي:

- **التمكين الظاهري:** وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري، وتتجسد في إبداء المرؤوسين لأرائهم وتوضيح وجهات نظرهم في الأعمال والأنشطة التي يقومون بها.
- **التمكين السلوكي:** ويكون من خلال تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن ان يستخدمها في أداء العمل، وهو يشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من اجل حل المشكلات وتعريفها، وتحديدتها، وكذلك جمع المعلومات عن مشكلات العمل ومقترحات حلها.
- **تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** ويتمثل في قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وقدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة. ( عبد الوهاب، 2002، ص:36).

الجدول 5: يبرز الفرق بين المنظمة الهرمية التقليدية والمنظمة في ظل التمكين

المنظمة الممكنة	المنظمة الهرمية
التصور	التخطيط
مشاركة الآراء	سيطرة
رقابة ذاتية	مراقبة
مسؤولية فرقية	استجابة فردية
هياكل وظيفية متقاطعة	هياكل هرمية
مشاريع	طرائق تدفق العمل
مدربين/قادة فرق	مدراء (إداريون)
أعضاء فريق	عاملين
فرق الإدارة الذاتية	إدارة مشتركة
رأي سديد	مطابوعة
امتلاك العمل	افعل بما أمرت به

المصدر: (Blanchord, 1999, p:65)

7. أبعاد التمكين

لاشك ان دراسة استراتيجية التمكين تستدعي التعرف على أبعاده التي تدل على محتواه ومضمونه، وقد يشار إليها بعوامل التمكين التي من خلالها يمكن الوصول إلى أهداف البحث ضمن حدوده المرسومة نظريا وميدانيا.

لقد تعددت تصنيفات الباحثين لأبعاد استراتيجية التمكين، حيث تتشابه في بعض النقاط وتختلف في أخرى، وسنوجز في هذا العنصر أهم التصنيفات دون شرح في الجدول رقم 02، ثم نقوم بإبراز وشرح الأبعاد الأكثر إقناعا وملاءمة لطبيعة هذه الدراسة.

الجدول 6: يوضح أبعاد التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين في مجال التمكين

الأبعاد	السنة	الباحث
القوة _ الموارد _ الحرية	1993	Eccles
الرقابة	1995	Simons
الثقافة التنظيمية	1996	Malk, Larry & Harold
الجودة، الموارد، التفويض	1996	Brown
مشاركة المعلومات، الاستقلالية، فرق العمل	1996	Blanchard and all
بناء القناعات، تثبيت المسؤوليات، دعم المنظمة	1997	Clair
فريق العمل، مشاركة المعلومات، الهيكل	1997	Ivancevich
مشاركة المعرفة والمعلومات، مكافئة الأداء	1997	..Cook et all
الرقابة، الهيكل التنظيمي	1998	Rabbins
حرية التصرف، المشاركة، المكافآت، المعرفة	1998	Rafiq & Ahmed
القوة، الثقافة، القيادة، الهيكل	1999	..Appelbaum et all
المعلومات، المهارات والمعرفة، القوة، المكافآت	2001	Daft
المشاركة، الالتزام، الاندماج، تخفيض المستويات الإدارية	2005	Mullins
الحرية والاستقلالية، المشاركة بالمعلومة، التدريب، السلطة والقوة، دعم الإدارة	2005	Halvarson
تصميم الوظائف، المشاركة بالقوة، المشاركة بالمعرفة، المشاركة بالمكافآت	2006	Chelladurai

المشاركة بالمعلومة، الاستقلالية، فرق العمل	2007	Kreitner and Kinicki
المعلومة، المعرفة، القوة، المكافأة	2007	الياسري ومحمد
الثقة الإدارية، الأهداف المستقبلية، فرق العمل، التدريب المستمر، المكافأة، تدعيم الذات	2007	عبود وعباس
مشاركة المعلومة، المكافأة، المعرفة، القوة	2008	Gupta
القيم، نشاطات القيادة، هيكل الوظيفة، نظم المكافآت	2008	Aswathappa
التطوع، التدريب، الدافعية، المكافآت وتوفير الأجهزة والتكنولوجيا	2008	Mazadarani
السلطة، التخصص، الموارد، الشخصية	2009	Karzkoc & Yilmaz
المعرفة، المهارة، الاتصالات، الثقة، التحفيز	2010	Hasan
تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز	2010	راضي

المصدر: الدوري وصالح، (2009، ص:77)

## 8. أهمية وأهداف التمكين

### 1.8 أهمية التمكين

تعود أهمية التمكين إلى العديد من الاعتبارات والفوائد التي يعود بها على جميع الأطراف الفاعلة فيه، ويمكن تقسيم هذه الأهمية من خلال ثلاثة مستويات هي:

**1.1.8. على مستوى الأفراد:** يعتبر التمكين من أهم المداخل الداعمة في تنمية قدرات الموارد البشرية، وذلك من خلال ما يلي:

- **زيادة مسؤوليات المرؤوسين (عمال/موظفين):** عند زيادة مسؤوليات الموظفين فإن هذا يؤدي إلى زيادة انتمائهم لعملهم، وهذا بدوره يقلل من معدلات الدوران الوظيفي، والذي يقلل ويوفر تكاليف المنظمة، أي أن المنظمة لا تحتاج إلى تكاليف توظيف وجذب موظفين جدد نتيجة توسيع مسؤوليات الموظفين، أيضاً تقلل من تكاليف التدريب .
- **زيادة مستويات الرضا الوظيفي:** فعندما يتعلم الموظفون مهارات جديدة نتيجة تمكينهم فإن هذا سيساعدهم على الإجابة في أعمالهم، وبالتالي شعورهم بالرضا.

- تنمية القدرات والمهارات المرتبطة بمجال العمل: حيث أن تمكين الموظفين يتم من خلال تزويدهم بالمعلومات والمهارات وهذا بدوره يؤدي إلى مساعدة الموظفين لتنمية أنفسهم، والخروج من منطقة الروتين.
- زيادة مشاركة المرؤوس في عملية اتخاذ القرار: عندما يتم زيادة مشاركة الموظفين والسماح لهم بالقيام بما يرونه صحيحًا فإن هذا بدوره يزيد من كمية مساحة التغيير نحو الأفضل، فالأفراد يمكنهم تقدير ما تحتاجه المنظمة وبالتالي العمل على تحقيقه مباشرة.
- التقليل من مقاومة التغيير: عندما يملك الموظفون كل المعلومات في المنظمة، فإن الإدارة بهذه الحالة لا تكون بحاجة إلى أن تقنع الأفراد بأهمية التغيير، لأنهم يعلمون بالظروف المحيطة بالمنظمة وبالتالي يكونون مدركين أهمية التغيير.

### 2.1.8. على المستوى جماعة/فرق العمل

- تطوير فرق العمل: يمكن تطوير فرق العمل من خلال فعالية تفويض أداء العمل إليهم عندما توكل لأعضاء الفريق أعمال تناسب قدراتهم أو تفوق قدراتهم بقليل فان هذا يؤدي إلى تشجيع وتطوير مهارات ومعارف الأفراد.
- بناء فريق عمل قوامه الثقة: فعندما تقوم الإدارة بتفويض بعض أعمالها لأعضاء الفريق فإن هذا يدل على ثقة الإدارة بالفريق وبقدراتهم، وبالتالي يقدم الفريق أفضل ما عنده.
- زيادة قدرة الفريق على الإبداع والمخاطرة: إن من أهم معوقات الإبداع والابتكار في المنظمة هو عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين، وانشغال المديرين بالأعمال الروتينية ورفض الأفكار الجديدة باعتباره مضيعة للوقت، بالإضافة إلى مركزية الإدارة هو عدم الإيمان بأهمية تفويض الأعمال الروتينية البسيطة للعاملين. (أفندي، 2003).

### 3.1.8. على مستوى المنظمة

- توفير فرص أكثر لنمو المنظمة: وينعكس الأمر كله بطبيعة الحال على المنظمة والعاملين يصبحوا أكثر رضا بسبب قدرة الموظفين السريعة الاستجابة لهم وحل مشاكلهم بدون الرجوع في كل صغيرة وكبيرة إلى الإدارة مما يزيد من الحصة السوقية للمنظمة ويؤثر في نجاحه.
- توفير فرص التطور التنظيمي وتسهيل عملية التخطيط الاستراتيجي: حيث أن أهداف التمكين تصب في الأهداف الرئيسية التي تسعى خطط التطوير التنظيمي لتحقيقها، حيث يوفر التمكين

الفرصة اللازمة والكاملة للإدارة العليا بالتركيز على التطوير التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي بعيد المدى.

- **زيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة:** فالأفراد الممكّنين والذين يملكون المعلومات والسلطة في اتخاذ القرار يسعون إلى استخدام كل الوسائل المتاحة لهم لتقديم أفضل مستويات الأداء وهذا بدوره يزيد من التنافس بين المستويات التنظيمية والذي يعود بالنفع على المنظمة.
- **تعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرار:** يعتمد التمكين على فكرة منح الأفراد في المنظمة السلطة في اتخاذ القرارات وذلك من خلال تزويد الموظفين بكل المعلومات اللازمة كي يتمكنوا من اختيار أحد البدائل المطروحة لاتخاذ القرار، وبالتالي فإن زيادة عدد من يقوم باتخاذ القرار في المنظمة، والاعتماد على اللامركزية يزيد من احتمالات القرارات الصائبة في المنظمة.
- **تحسين الإنتاجية:** بفضل الفرص المتاحة للتعلم والمنافسة الداخلية. (قاسم، 2005).

## 2.8. أهداف التمكين

إن القادة الإداريين الذين مهدوا الطريق لتمكين موظفيهم لم يكن خياراً بقدر ما هو إدراك منهم أن هناك أهداف لا يمكن تحقيقها دون تمكين العمال والموظفين، ويعد الهدف الرئيسي للتمكين في إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع أو تقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها (حنان، 2010)؛ بالإضافة إلى:

- تحميل الفرد مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار.
- دعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات.
- كسب رضا الزبون، حيث أن قرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة.
- تقليل الغياب ودوران العمل.
- زيادة الإنتاجية بزيادة افتخار العامل بنفسه وتقدير الذات.
- تقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغهم للتخطيط الاستراتيجي وتطوير خطط العمل.
- الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء كتقليل الضياع وزيادة الإنتاجية وتلبية متطلبات الزبون.
- تعزيز القدرة على المنافسة. (الحنان، 2005، ص: 42).

كما أوردت برني (2014، ص 29) ما يلي:

- تحسين نوعية الخدمات المراد تقديمها للزبائن من خلال تصميم المنتجات والعمليات وفق حاجاتهم ومتطلباتهم وتعزيز مرونة وسرعة الاستجابة والتأثير عليهم.
- الاستجابة لمطالب العملاء مباشرة وخدمتهم والإبداع بطرق تقديمها من خلال اتخاذ القرارات المناسبة يوفر ثلاث مطالب: جودة القرار وفق مطالب العميل، قبول العميل للقرار، سرعة اتخاذ القرار دون استشارة الإدارة، وهو ما يطمح له العميل ويحقق له الرضا.

### 9. نماذج التمكين

نظرا لاتساع موضوع التمكين فقد تعدد النماذج الخاصة به، وفيما يلي مجموعة من النماذج التي تساعد على فهم واستيعاب موضوع التمكين، وهذه النماذج هي:

#### 1.9. نموذج (Conger and Kanugo, 1988)

ينظر هذا النموذج إلى التمكين من مبدأ تحفيز الفرد للفاعلية الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تؤدي إلى إحساس الفرد بالضعف، الذي يريد التخلص منه عن طريق مجموعة من الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية من خلال تقديم معلومات عن الفعالية الذاتية. (أندراوس، معاينة، 2008، ص155).

كما افترض النموذج أن يكون التمكين ماثلا لمفهوم القوة حيث ينظر له من زاويتين:

- **الأولى:** يمكن من خلالها النظر للتمكين في صورة تحتوي ضمنا على تفويض للسلطة.
- **الثانية:** يمكن من خلالها النظر للتمكين كمصطلح يدل ضمنا إلى أكثر من مجرد المشاركة في السلطة، كما حدد النموذج خمس خطوات للتمكين كعملية إدارية وهي:

#### 1. التعرف على العوامل التي تؤدي إلى انعدام القوة: ويتم فيها التعرف على العوامل التنظيمية التي

تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين وهذه العوامل كما نوضحها في الشكل رقم (17) يمكن تقسيمها كما يلي:

- **عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي:** كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، البيروقراطية الإدارية التي تسبب ثقل الإجراءات، وسوء شبكة الاتصالات، إضافة إلى وجود مركزية في توزيع الموارد.
- **عوامل متعلقة بنظام المكافآت:** ضعف نظام المكافآت وعدم وجود مساواة وعدالة إدارية طبقا للتنافس بين الأفراد.

- عوامل متعلقة بالإشراف: التسلط والسيطرة العالية في الإشراف، مع محاولة تصيد الأخطاء من قبل المشرفين.
- عوامل متعلقة بتصميم الوظيفة: كعدم وضوح الدور لضعف الاتصال بين الإدارة والعاملين، وضعف التدريب والدعم التكنولوجي، إضافة إلى كثرة الإجراءات الروتينية واللوائح مع انخفاض التنوع في المهام، وعدم تواجد أهداف واقعية، بالإضافة إلى انخفاض المشاركة في اتخاذ القرارات، وإزالة تلك العوامل التي تسبب الضعف يستوجب من الإدارة البحث في محاولة تشخيص الأسباب التي أدت إلى ذلك بالأساس، ومحاولة إيجاد الآليات التمكين المناسبة للتخلص من تلك الإشكاليات.
- 2. السياسات الإدارية التي تؤدي إلى التمكين: ويتم وضع السياسات الإدارية الملائمة التي تهدف إلى التمكين، كالإدارة بالمشاركة وإثراء العمل، ومحاولة ربط الحوافز والمكافآت بالأداء لإزالة العوامل المسببة لضعف العاملين.
- 3. توفير معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين: ويتم ذلك لإزالة عوامل انعدام القوة كالتركيز على المكاسب غير الفعالة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي والاستشارة العاطفية.
- 4. تمكين العاملين: ويتحقق هذا الإحساس حينما تصل تلك المعلومات المقدمة إلى الأفراد، والتي تضاعف من درجة الجهد المبذول، وترفع من درجة توقعات الأداء لدى الأفراد والاعتقاد بفاعليته الذاتية.
- 5. التغيير في السلوك: ويتحقق ذلك لما يتوفر الأفراد الرغبة والإصرار لإتمام المهام وتحقيق الأهداف والمهام المطلوبة.



الشكل 17: يوضح مختلف الخطوات المتعلقة بالتمكين كعملية إدارية

المصدر: بوسالم، (2013، ص: 65)، نقلا عن: (Nurdan 2002).

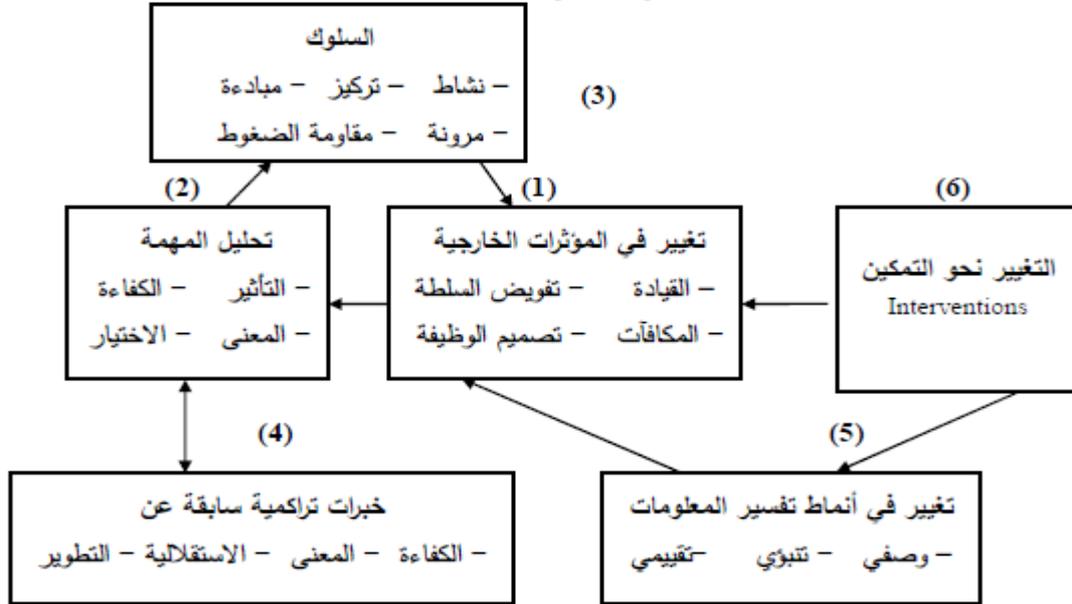
## 2.9. نموذج (Tomas and Velthous)

بنى توماس وفيلتهاوس نموذج التمكين المعرفي، وأشار أن التمكين يبدأ من الذات ونظام المعتقدات، حيث يتضمن نظام المعتقدات كيفية النظر إلى العالم الخارجي، ومفهوم الذات الذي يشجع على السلوكيات الهادفة المرتبطة مع أهداف التمكين ومنهجيته في المنظمة، ويتكون هذا النموذج من أربعة أبعاد وست خطوات، أما الأبعاد فتتمثل في والتي أوردتها أندراوس والمعايعة (2008، ص ص 157، 158):

- **التأثير الحسي:** ويقصد به الدرجة التي ينظر الفرد فيها للسلوك الي يقوم به على أنه يمكن أن يحدث تأثيرا في أنجاز المهمة والهدف، والتي لها تأثير في بيئة العمل، وبذلك يشعر ويعتقد الفرد بمكانته ومكانة العمل الذي يقوم به ومدى تأثيره في عمل الآخرين، وهي حالة ذهنية شعورية داخلية.
  - **الكفاية:** ويقصد بها إلى أي درجة تمكن الفرد من أداء أنشطته بمهارة عالية، فالشعور بالكفاية يتضمن الاحساس بأداء المهام بشكل جيد، والجودة في أداء المهام. فعند شعور الأفراد بقدرتهم على إنجاز العمل فإنه يبذلون جهدا وإتقانا في أدائه.
  - **إعطاء معنى للعمل:** ويقصد بها تقييم العمل والهدف من طرف الفرد انطلاقا من معتقداته ومعاييرته وأفكاره، حيث تحدث مقارنة بين متطلبات العمل ومعتقدات الفرد، فيعطي قيمة للأعمال ذات القيمة بالنسبة إليه، فالشعور بمعنى العمل يعطي للفرد إحساسا بممارسته لأغراض نبيلة، بما يجعله يكرس جهده ووقته لأداء رسالة ذات قيمة.
  - **الاختيار:** وهو أن يشعر الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له وأدائها بطريقة الملائمة له، هذا الشعور بالحرية في الاختيار تجعل من الفرد قادرا على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.
- أما الخطوات الستة المتتابعة التي حددها هذا النموذج فقد جاءت كما هو موضح في الشكل رقم (17)، حيث نجد أن هذا النموذج يركز على ثلاثة خطوات أساسية متبادلة التأثير فيما بينها هي:
- **الخطوة الأولى:** وتشمل التغيير في المؤثرات الخارجية للفرد في البيئة التنظيمية، وهذا التغيير يشمل تغيير طبيعة القيادة من قيادة تسلطية إلى قيادة مرنة تعاونية، وتفويض السلطات والمهام، بالإضافة إلى تعديل نظام المكافآت والحوافز الذي يضمن الاستقرار المادي، والنفسي للأفراد العاملين، وتوافر المعلومات الكافية لدى الأفراد حول الوظائف وتصميمها، هذه الخطوة لها تأثير مباشر على الخطوة الثانية والمتعلقة أساسا بالفرد.

- **الخطوة الثانية:** يؤثر تغيير المؤثرات الخارجية وتحليل المهام في الأبعاد النفسية للتمكين (التأثير الحسي، الكفائية، معنى العمل، الاختيار) فتحدث حالة شعورية إيجابية لدى الفرد تدفعه إلى تغيير سلوكه في العمل.
- **الخطوة الثالثة:** تحقق هذه الخطوة بتغيير سلوك الأفراد تغيرا نحو الأحسن في العمل فيظهر النشاط والتركيز في أداء أعمالهم نتيجة تمتعهم بالاستقلالية والمبادأة والمبادرة، كما يظهر في سلوك الأفراد المرونة في التعامل مع المشكلات في العمل والجديد فيه والقابلية للتغيير، وهذا ما يميز المنظمة الممكنة عن غيرها من المنظمات حيث يتغير فيها السياق التنظيمي والاجتماعي كطبيعة الاتصال والتواصل، نمط القيادة، أساليب التحفيز والمكافأة، وإعادة تصميم الوظائف لتناسب والتغيرات التي حدثت في المنظمة، وتعتبر هذه العملية تغذية راجعة للتأكد من عملية التمكين ونجاحتها من جهة، والعمل على مواصلة التحسين والتطور للمنظمة بما يضمن لها المنافسة والمحافظة على مكانتها وديمومتها.
- **الخطوة الرابعة:** تعتبر هذه الخطوة نتيجة تكون الأبعاد النفسية لدى الفرد المُمكن فتتكون لديه خبرات تراكمية نتيجة الخبرة السابقة، ومدى استفادته من التحليلات السابقة والتي تؤثر في التحليل الحالي والمستقبلي، وهذه العملية هي عملية تقويم ذاتي يقوم بها الفرد الذي يسعى إلى تحسين وتطوير ذاته وهو الفرد الذي تسعى كل منظمة اكتسابه، والشكل (18) يوضح طبيعة التأثير التبادلي بين الخطوتين (الثانية والرابعة).
- **الخطوة الخامسة:** المتمثلة في أنماط تفسير المعلومات والتي تعني بأسلوب تفسير الفرد للمعلومات المتحصل عليها وهناك ثلاثة أنماط هي:
  - **نمط وصفي:** يتلقى الفرد المعلومات ويفهمها ولكن لا يقدم أي تعديلات أو تعليقات لأجل الوصول إلى استنتاج بعض المؤشرات.
  - **نمط تنبؤي:** يتلقى الفرد المعلومات ويفهمها ويحاول الوصول إلى استنتاج بعض المؤشرات.
  - **نمط تقييمي:** يتلقى الفرد المعلومات ويفهمها ويحاول إجراء تحليل بيئي للكشف عن نقاط القوة والضعف ومختلف الفرص والتهديدات.
 يؤثر نمط تفسير المعلومات للفرد في أسلوب تحليل المهمة التي يقوم بها، ويعد عاملا هاما جدا في تكوين اتجاهات الفرد نحو التمكين.

- **الخطوة السادسة:** وهي طرق التغيير نحو التمكين والتي تتضمن إجراء التعديلات والتصحيحات المناسبة على المؤثرات الخارجية وكذلك تغيير أنماط تفسير المعلومات. ويمكن تلخيص ما سبق في الشكل رقم (18):



الشكل 18: يوضح النموذج المعرفي للتمكين

المصدر: بوسالم، نقلا عن: (Thomas and Betty 1990).

### 3.9. نموذج قاندرز (Gandz 1990)

حسب قاندرز أن معظم العمال يشعرون بحاجة إلى التمكين لكي يساهموا بشكل أكبر في أدوارهم، وتتجسد مهمة الإدارة في تطوير عمل يمكن أن تظهر في سياقه عملية التمكين. (أندراوس والمعايعة، 2008، ص161).

من خلال النموذج يظهر أن قاندرز يؤمن بأن التمكين هو حاجة ذاتية عند الفرد تدفعه إلى أن يكون إيجابيا يسعى إلى إثبات ذاته، وتقديم الأفضل في المنظمة، وأن العمليات التي تقوم بها المنظمة هي عمليات داعمة لعملية التمكين الذاتي، والتي ذكر منها بعض الخطوات التي يمكن اتخاذها وهي:

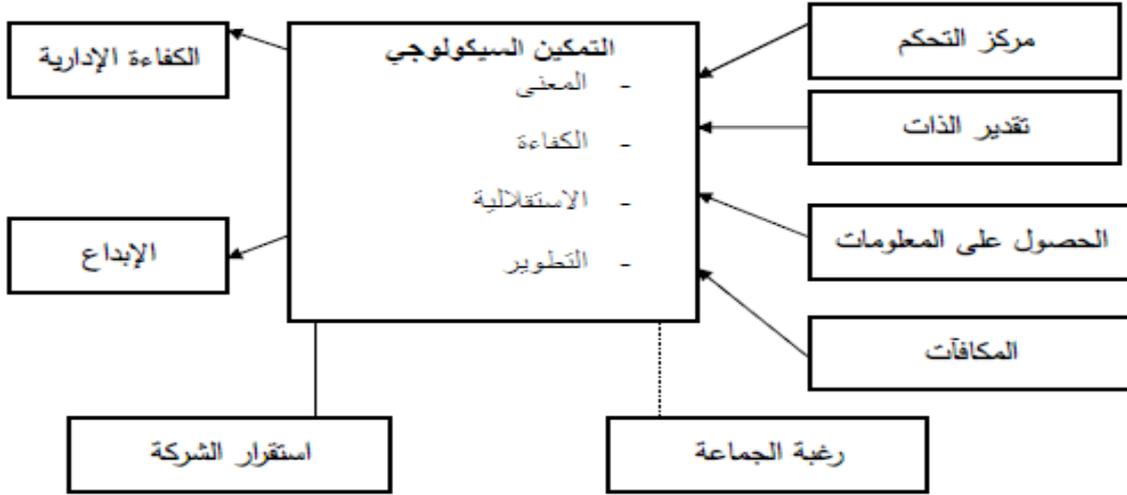
1. تطبيق واختيار العمليات والتي يمكن الاستفادة منها بشكل أكبر في تمكين العمال، على أن تكون هذه العمليات مدركة ومفهومة من طرفهم، ومن أمثلة ذلك تقليص الدورة الانتاجية، الاستجابة لشكاوى الزبائن، طرح منتجات جديدة في السوق، ويقدر ما تكتسب هذه العمليات أهمية كبيرة، وهي تشمل بالمقابل على وظائف متعددة داخل المنظمة.

2. وضح الرؤية المشتركة لهذه العمليات، بما يثير فيهم الحماس، ويجدون معنى وقيمة للعمل الذي يؤديونه.
3. الاجتماع بالعمال، والاستماع لآرائهم، وتمكينهم في اتخاذ القرارات حول سير العمليات، وكيفية العمل على تحسينها، حتى ولو كانت هذه الاقتراحات ثانوية وبسيطة إلا أنها خطوة أولى من خطوات التمكين، لأفراد كانوا يعملون في بيئة صارمة.
4. الاستجابة للتوصيات والاقتراحات بشكل سريع، وإعلانها للجميع، بما يشعر الأفراد أن كلمتهم واقتراحاتهم مسموعة، كما توضح الاتجاه الذي تريده المنظمة.
5. تكريم وتشجيع الأفراد الممكّنين والاعتراف بجهودهم أو ترقيتهم إلى رتب أعلى، وعلى المنظمة أن توضح مزايا التمكين ومعايير الترقية، والحث على الاقتداء بالأفراد الممكّنين.
6. مواصلة المنظمة في هذه العملية حتى نهايتها، وعليه يجب أن توضح المنظمة لموظفيها أن هذه الطريقة الجديدة ستكون المتبعة في إدارة أعمالها، وأن الأمر يتطلب عدة سنوات لبلوغ الهدف المنشود، وأن الإدارة ملتزمة بتحقيقه.

#### 4.9. نموذج سبيتزر (Spritzer, 1995)

اعتمد هذا النموذج على مجموعة الخصائص المرتبطة بالفرد، أو بالوظيفة كمدخلات تؤدي إلى التمكين كعملية إدراكية، وهي:

- خصائص الفرد: مثل مركز التحكم ودرجة تقديره لذاته.
  - خصائص الوظيفة: مثل مشاركة المعلومات ونظم التحفيز والمكافآت.
- هذه العوامل تؤدي إلى التمكين الذي يتكون من أربعة أبعاد هي نفسها التي أتى بها النموذج الثاني وهي: (التطوير، المعنى، الكفاءة، الاستقلالية)، كما ان التمكين حسب هذا النموذج يؤدي إلى الكفاءة الإدارية والإبداع كأثار إيجابية على الفرد، مع وجود عنصرين يدعمان عملية التمكين هما رغبة الجماعة واستقرار المنظمة، والشكل رقم (19): يوضح ذلك:



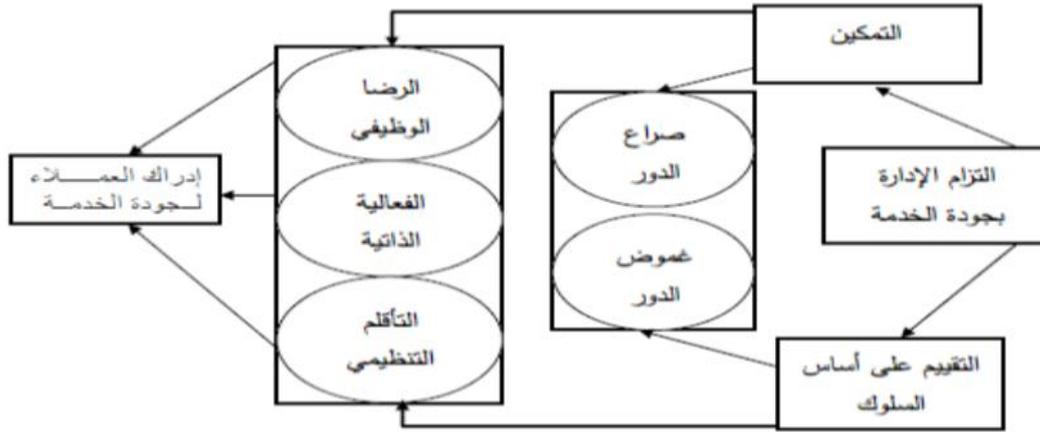
الشكل 19: يوضح نموذج التمكين كعملية إدارية

المصدر: بوسالم، نقلا عن: Spritzer (1995)

### 5.9. نموذج (Hartline and Ferrell, 1996)

يرى هذا النموذج أنه على الإدارة الالتزام بمستويات الجودة المقدمة للزبون الداخلي (العمال)، بخلق التمكين من خلال وضع الجودة كمطلب استراتيجي للمنظمة ويتطلب ذلك من الإدارة القيام بتفعيل أساليب جديدة في القيادة وتقييم الأداء، بالإضافة إلى التقييم السلوكي للعاملين هما الوسيلة الأفضل للوصول إلى تحقيق الجودة المطلوبة.

إن قيام المنظمة بهذا الالتزام يؤدي إلى وضوح الفكرة لدى العمال، وإيمانهم بالأهداف والأفكار وتبنيهم لها وبذلك يزول غموض الدور وصراع الدور، كما يؤدي التمكين والتقييم السلوكي بصورة غير مباشرة إلى الفعالية الذاتية للعمال فترتفع درجة أدائهم وينمو لديهم الشعور بالاستقلالية ومكانتهم في المنظمة بما يحقق الرضا الوظيفي لديهم والتأقلم مع البيئة التنظيمية. جميع العمليات السابقة تؤدي إلى تحسين صورة المنظمة لدى العملاء من خلال إدراكهم لجودة الخدمات المقدمة، والشكل رقم (20) يوضح ذلك:



الشكل 20: يوضح نموذج التمكين بمنظور تسويقي

المصدر: بوسالم، نقلا عن: Harline (2000)

### 6.9. نموذج (Davis, 2001)

في هذا النموذج عشرة طرق يمكن للمدراء إتباعها لتمكين العاملين وهي:

- **التمكين من خلال المسؤوليات:** حيث يقدم المدير للموظف الإرشاد والتوجيه المناسب ويشعره بامتلاكه للوظيفة مما يزيد من درجة تحمل المسؤولية لدى الفرد.
- **التمكين من خلال الصلاحيات:** هو إعطاء بعض الصلاحيات للأفراد لكي يتحقق لديهم الحماس والإبداع في العمل.
- **التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي:** حيث أنه يجب وضع معايير قصوى للأداء من أجل تحفيز الأفراد للوصول إليها مع ضرورة توفر شروط لهذه المعايير كالموضوعية والمصادقية.
- **التمكين من خلال التدريب والتطوير:** يجب على الشركة أن تقوم بصقل مهارات ومعارف ومحاولة تعديل سلوك أفرادها من أجل زرع الثقة التنظيمية فيهم.
- **التمكين من خلال المعرفة والمعلومات:** مشاركة المعلومات بين الأفراد هو شرط أساسي لكي يتمكن الأفراد من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، انطلاقاً من كون المعلومة هي التي تغذي القرار.
- **التمكين من خلال التغذية الراجعة:** التغذية الراجعة عن أداء الموظف عنصر مهم في التمكين لكي يتمكن الفرد من إجراء التعديلات المناسبة على سلوكه.

- **التمكين من خلال التقدير والاهتمام:** يحتاج العامل إلى قيام المدير بتعزيز شعوره والذي يوصله إلى إدراكه لذاته.
- **التمكين من خلال الاحترام:** يحتاج العمال لأن يعاملوا بكل احترام وتقدير من أجل اظهار أداء متميز.
- **التمكين من خلال الثقة:** لدى شعور الأفراد بثقة مديرهم يصبحون أكثر تركيزا مهام عملهم دون السعي إلى البحث عن تبرير كل موقف يواجههم.
- **التمكين من خلال السماح بالفشل:** كثيرا ما يكون الفشل هو نقطة بداية النجاح وذلك من خلال التعلم من الأحداث السابقة، وكلما شعر الفرد بتواجد إمكانيات ومجال للخطأ كلما كانت إمكانيات التعلم لديه أكبر. (تمارا، 2004، ص56).

### 7.9. نموذج فورد وفولتر (Ford and Fotler)

حيث يرى العتيبي (2004) أن هناك مجموعة من الخطوات يقترحها النموذج لتنفيذ عملية التمكين في المنظمات وهي:

- **تحديد أسباب الحاجة للتغيير:** وهي أول خطوة يجب أن يقوم بها المدير من أجل تبني فكرة التمكين، فإن شرح ذلك لهم يساعد على توضيح الفكرة لديهم، والتعرف على توقعات الإدارة منهم، وما ستتعهد به الإدارة للموظفين جراء التمكين.
- **التغيير في سلوكيات المديرين:** والمتمثل في التزام المديرين والتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين، وهي خطوة مهمة نحو تنفيذ التمكين.
- **تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين:** وفيه تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها الموظفين بشكل تدريجي، وتقيم نوعية هذه القرارات بشكل يومي، حتى يتمكن المديرين والمرؤوسون من تحديد نوعية القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون بشكل مباشر.
- **تكوين فرق العمل:** فرق العمل جزء أساسي من عملية التمكين، وعلى المنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل بشكل تبرز فيه فرق العمل، حيث تكون أفكار وقرارات العمال أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا.
- **المشاركة في المعلومات:** لابد من توافر المعلومات وسهولة الوصول إليها، والتي تساعد المرؤوسين على اتخاذ قرارات أفضل، وجعلهم يساهمون في القيام بوظائفهم، بما يؤدي إلى نجاح المنظمة.

- اختيار الأفراد المناسبين: من أجل تنفيذ التمكين لابد من اختيار الأفراد الذين يمتلكون قدرات ومهارات تمكنهم من العمل الجماعي، وفق معايير واضحة ومحددة لاختيار الأفراد المتقدمين.
- توفير التدريب: لإحداث التمكين، يجب على المنظمة إعداد وتوفير برامج تدريبية، وذلك من أجل رفع المستوى المهاري والفني للعمال، مثل حل المشكلات، إدارة الصراع، العمل في فريق عمل، والتحفيز.
- الاتصال لتوضيح التوقعات والأهداف المتوخاة للتمكين: من أجل توضيح المقصود من التمكين، يجب على الإدارة استخدام خطة عمل من أجل توصيل توقعات الإدارة للعاملين، من خلال تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها في كل فترة.
- وضع برنامج للمكافآت والتقدير: من أجل استمرارية نجاح التمكين في المنظمة، على الإدارة إحداث نظام مكافآت للعمال يتلاءم واتجاهات وأهداف المنظمة.
- عدم استعجال النتائج: يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة تأخذ وقتاً، بالإضافة إلى وجود مقاومة التغيير من طرف العمال لأي برنامج يضيف عليهم مسؤوليات جديدة. (أندراوس والمعايعة، 2008، ص ص 162 -164)

### 8.9. نموذج مدخل تمكين العاملين في تحسين إدارة الأزمات

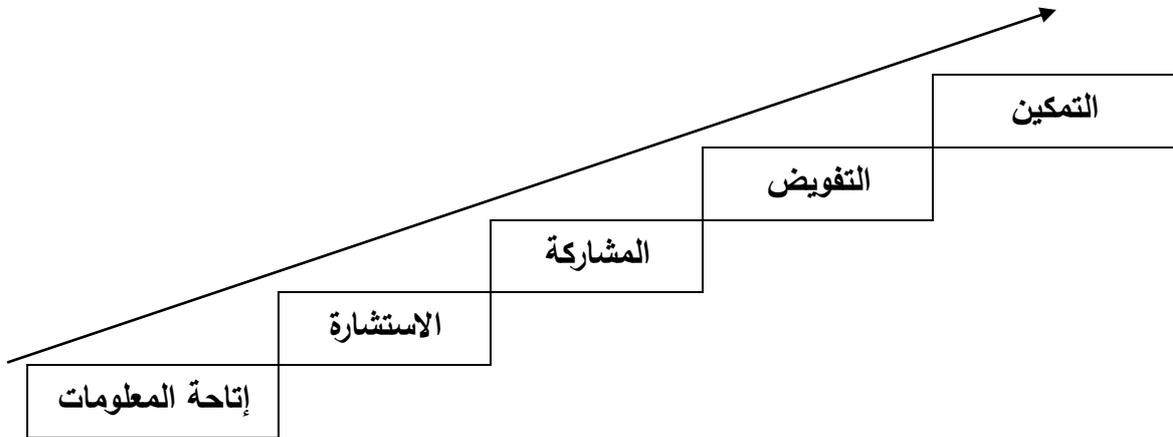
- يقدم كل من الطاهر ومرزوق (2004) نموذج تمكين العاملين في تحسين إدارة الأزمات، ولكي يكون التطبيق ناجحاً لابد من توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء التمكين وهي:
- الثقة الإدارية: عندما يثق المدير في موظفيه وأنه يمكنه الاعتماد عليهم ومنحهم حرية التصرف، فهذا يؤدي إلى تمكين الموظفين.
  - الدعم الاجتماعي: عند شعور الموظف بالتأييد والمساندة من طرف الزملاء والرؤساء، فإنه يزيد من ثقة الموظف في المنظمة وولائه والتزامه، وحبه للعمل الذي يقوم به.
  - الأهداف والرؤية المستقبلية: فهم وإيمان الموظفين بأهداف واستراتيجيات المنظمة، يجعلهم أكثر تحملاً للمسؤولية وقدرة على التصرف أمام المشكلات والأزمات التي تواجهه وتواجه المنظمة.
  - فرق العمل: الفرد يحب العمل مع الجماعة وبالجماعة، لأن الجماعة أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد، وعلى المدير أن يمنح فرق العمل حرية المشاركة في اتخاذ القرارات التي تهمهم، والسلطة في تنفيذ وتخطيط أعمالهم.

- **الاتصال الفعال:** الاتصال وطبيعته أساس التمكين، لذلك على المديرين اشراك الموظفين في الحل، لأن المشاركة في الحل يعني التزام ومسؤولية الأفراد بالقرارات المتخذة.
- **التدريب المستمر:** يتطلب التمكين اكتساب المعرفة والمهارة للتصرف الفعال، ولا يتوفر التمكين إلا بتدريب العمال على تحمل المسؤولية والتصرف وقت الأزمة.
- **مكافأة الموظفين:** مكافأة الموظف دليل حسن سلوكه وتميزه عن الآخرين في أداء عمله وتدفعه إلى بذل المزيد من الجهود، وللآخرين للاقتداء به، والمكافأة مطلب مهم. (أندراوس والمعايعة، 2008، ص ص 162 -164).

### 10. أسس التمكين

#### 1.10. مستويات التمكين

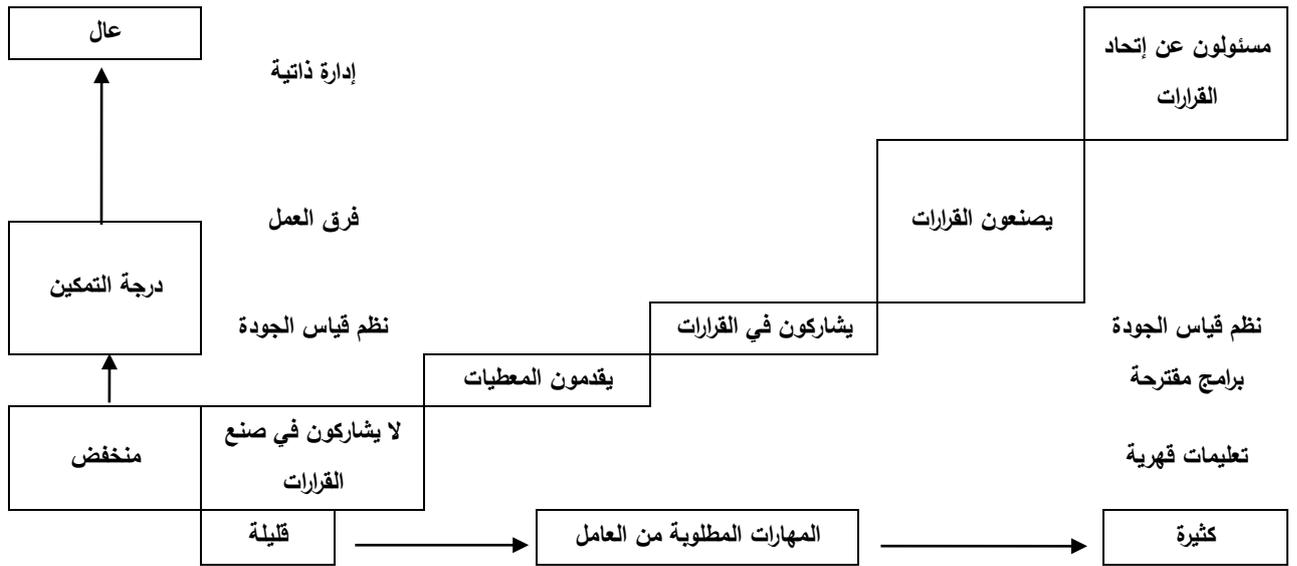
التمكين لا يعني جعل العاملين يفعلون ما يريد المدير أن يفعله، بل يعني الخروج إلى مستوى جديد وهو جعلهم يفعلون ما هو ضروري وتحتاجة المنظمة فعلا ويعرف معظم المديرين أن عملية إعادة الحيوية لمنظماتهم لا تكون إلا بتبني التمكين، مع الاعتراف بأنها تتطلب مستوى عالي من الانفتاح والنزاهة من قبل الإدارة العليا.



الشكل 21: يوضح كيفية التدرج في تبني استراتيجية التمكين

المصدر: أفندي، عطية، (2003، ص: 42).

وتطبق الكثير من المنظمات اليوم برامج التمكين، لكن ذلك يتم بدرجات متفاوتة، ففي بعض المنظمات يعني التمكين تشجيع العاملين على طرح الأفكار، بينما يحتفظ المديرون بالسلطة الأخيرة لاتخاذ القرار، وفي منظمات أخرى يعني إعطاء العاملين حرية وسلطة كاملة لاتخاذ القرار وأساليب التمكين الحالية تسير في تسلسل كما هو موضح بالشكل رقم (22)



الشكل 22: يوضح تفاوت برامج التمكين في المنظمات

المصدر: أفندي، عطية، (2003، ص:44).

## 2.10. أساليب نجاح التمكين

إن الاختلاف في وجهات النظر حول مفهوم التمكين والمرتبط بالسلوك البشري والسلوك التنظيمي والسلوك الإداري وإدارة الموارد البشرية، أدت إلى بروز العديد من الآراء حول الأساليب المعتمدة في عملية التمكين، ومن أبرز هذه الأساليب وأكثرها تداولاً ما يلي:

يشير العتيبي نفلاً عن Davis إلى عدد من الأساليب المعتمدة في التمكين وهي:

**1.2.10. التمكين من خلال المسؤوليات:** على شرط أن تكون المسؤوليات المنوطة بالموظف واضحة ومحددة. وهنا لا يعني ان يتجمد القرار الإداري عند المسؤوليات المنوطة بالمديرين فقط، بل يجب أن يشعر المدير أن أي عمل في المنظمة (الإداري والفني) هو من مسؤولياته، فيسعى التمكين إلى غرس لدى المدير أن مسؤولياته تكمن في سير العملية كلها، وليس فقط تتجمد مسؤولياته عند قائمة مهامه المحددة وفق القوانين والأنظمة.

**2.2.10. التمكين من خلال الصلاحيات:** يبدي الموظفون حماساً أكبر للعمل في ظل زيادة الصلاحيات لديهم في العمل. وعلى ذلك يجب تمكين المدير بشكل أكبر من صلاحياته التي تحددها أنظمة العمل في المنظمة، لأن المفهوم الحديث لتمكين المدير يذهب إلى أنه بنية متعددة الأبعاد مثل الاستقلالية في العمل، والقدرة على التأثير في نواتج العمل، والقدرة على اتخاذ القرارات القيادية الحاسمة، وهو حري بهذا التمكين؛ لا لكونه قائداً محورياً يقف على رأس الهرم الإداري فحسب؛ بل لكونه قائداً فنياً يتوقع منه الموظفون

والعملاء السير بأمر المنظمة نحو الأفضل وتحسين العمليات الإنتاجية والإدارية والابتعاد عن القيود البيروقراطية والتنظيمية، وتحويل المنظمة إلى مركز يساهم في تقديم أحسن المنتجات والخدمات للزبائن وغرس حب العمل والنهوض بهم العمال.

**3.2.10. التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي:** على الإدارة وضع معايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم للوصول لأقصى إمكاناتهم. ولعلّ المسابقات التي تعنى بالموظف المثالي، والمدير المثالي، تصب كلها في هذا المجال، وهنا يجب التركيز على قيمة المعايير التي تحدد من جهة، والحيادية في اختيار المثالي من جهة أخرى؛ حتى يتحقق التمكين وفق معايير مثالية وبأداء مثالي.

**4.2.10. التمكين من خلال التدريب والتطوير:** التدريب هو من أهم العناصر التي تطور العامل، وتجعل لديه خبرة أعلى في الأعمال الموكلة له، ولعلّ هنا تكمن الإشارة إلى أمرٍ في غاية الأهمية يجب الانتباه إليه ومراعاته؛ ألا وهو ضرورة تطبيق التدريب على المنتسب الجديد والقديم في المنظمة؛ فبينما يتركز التدريب على الموظف الجديد؛ يبقى الموظف القديم خارج هذه العملية، وهذا من شأنه أن يؤدي بنتائج غير إيجابية، فالتدريب عامل مهم من عوامل تمكين العمال، وأن يتزامن التدريب مع متطلبات العصر، وتطورات التقنيات العملية.

**5.2.10. التمكين من خلال المعرفة والمعلومات:** على الموظفين حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بهم وبدون ذلك سيكون الموظفون قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم.

**6.2.10. التمكين من خلال التقدير والاهتمام:** أن يقدر المدير الموظف، وذلك له أثر كبير على ذات الموظف وانجازه وتوجهاته نحو العمل والتمكين. وتمكين المدير يكمن من خلال تكريم الإدارة للموظف وشكره على ما يقدمه في مجال عمله، والإشارة إلى المبتكرين والمجددين في مجال سير العمل، والتجديد الإيجابي، وشكرهم على ذلك؛ لأنه من شأنه النهوض بالأداء الوظيفي لهم من جهة، وزرع روح المنافسة لزملائهم من جهة أخرى.

**7.2.10. التمكين من خلال الثقة:** إعطاء الثقة للموظف يقلل من سعيه نحو تبرير الخطوات التي يقوم بها وبالتالي يوفر الوقت والتفكير في العمل. والثقة شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين، وثقة المجتمع في المدير هي دليل على نجاحه، وهي إحدى أهم نتائج التمكين وهذا ما يعرف بالتبادل المثمر للطاقة.

كما أورد ملحم (2006، ص ص 35، 32) مجموعة من الأساليب المعاصرة في التمكين وهي:

- أسلوب القيادة: يعد تمكين العاملين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المنظمة، وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين، كما يشير أيضا إلى

أن المنظمة الممكنة هي تلك التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة العاملين إلى المديرين هي نسبة عالية مقارنة مع المنظمات التقليدية، ويتضمن هذا الأسلوب أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة، كما يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات من الأعلى إلى الأسفل.

■ **أسلوب تمكين الأفراد:** يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات"، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، كما يشير هذا الأسلوب إلى أن العاملين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي أو ما يسمى بتمكين الفريق.

■ **أسلوب تمكين الفريق:** إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في بداية الثمانينات من القرن الماضي والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا.

■ **أسلوب إدارة الجودة الشاملة:** يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغيير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المنظمة تماشيا مع تمكين العاملين، ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية تحسين الجودة، وهذا يحتاج إلى منح العاملين نوعا من الحرية في التصرف ونوعا من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة، لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية.

■ **أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:** يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، وحتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، ومن بين هذه الأسس: التعليم، القيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكلة المناسبة، والتفاعل بين هذه جميعا، من هنا فإن الجميع يعملون

شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، يعملون على صنع القرارات الاستراتيجية.

وفي نفس السياق والتوافق مع ما سبق ذكره والمبادرات ترى لاشلي (Lashley,2001) أنه ينبغي على القادة الإداريين القيام بمجموعة من المبادرات التي تحقق أهداف التمكين وتتمثل في:

▪ **التمكين من خلال المشاركة Empowerment through participation.** ويتضمن التمكين من خلال المشاركة بإشراك العاملين في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل، والتي كانت في أساسها من اختصاص المسيرين لاتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن وخدمة العملاء، ويتم تشجيع التمكين من خلال المشاركة بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي. (Lashley,2001, p56).

▪ **التمكين من خلال الاندماج Empowerment through involvement:** حيث يستفيد القادة الإداريين والمسيرين من خبرة وتجربة الأفراد العاملين في تقديم الخدمة من خلال المشاركة في حل المشكلات وابداء الآراء بعقد اجتماعات دورية وبكثرة لتوصيل المعلومات، ومشاركة العاملين في تقديم المعلومات والحصول على معلومات مسترجعة، مع احتفاظ المدير بسلطة اتخاذ القرار (Lashley,2001, p57).

▪ **التمكين من خلال الالتزام Empowerment through commitment.** ويتم التمكين فيه من خلال التزام العاملين بأهداف المنظمة، وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أعلى من الأداء المطلوب، وعلى المنظمة العمل على تحسين رضاهم عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة. (Lashley,2001, p57).

▪ **التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية Empowerment through delayerin:** وترى Lashley أن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة اقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة للتمكين تسمح للعاملين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب. ولتبنى هذا البناء يجب إزالة المستويات الإدارية الوسطى من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة. والتركيز على تدريب وتطوير العمال وزيادة الاستثمار في عملية التدريب. (Lashley,2001, p59). وتوصلت دراسة (Jarrar & Zairi, 2002) إلى أن أكثر التطبيقات المسيطرة وأفضلها في عملية التمكين هي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتحمل مسؤوليات أكبر، وسلطات أكثر بتفويض السلطات

والمسؤوليات للعاملين من أجل تمكينهم. ومنه تبرز الطاقات الكامنة لدى العاملين فيها، وهذا يتطلب عملية إصلاح وتطوير وتغيير في المناخ التنظيمي يسمح بتطبيق التمكين.

كما حدد (Bowen and Lawler, 1992, pp35-36) أربع عناصر مهمة يتحقق بها التمكين بالمشاركة وتتمثل في:

- امتلاك معلومات عن أداء المنظمة (نتائج العمليات، أداء المنافسين).
- المكافأة بناء على المساهمة في الأداء (توزيع الأرباح، المنح، المكافآت).
- امتلاك المعرفة والمهارات من أجل فهم الأعمال من أجل المساهمة في الأداء التنظيمي كمهارة حل المشكلات.
- امتلاك القوة لاتخاذ القرارات التي تؤثر في اتجاه المؤسسة وأدائها من خلال حلقات الجودة وفرق الإدارة الذاتية.

وإن عدم وجود هذه العناصر مجتمعة أو غياب أحد منها يجعل التمكين مساويا للصفر، أي بمعنى أنه لا يتحقق التمكين، لذلك وضع (Bowen and Lawler, 1995, p74) معادلة التمكين كما يلي:

$$\text{التمكين} = \text{القوة} \times \text{المعلومات} \times \text{المعرفة} \times \text{المكافآت}$$

### 11. معوقات التمكين

يرى (Baird & Wang, 2009) أنه بالرغم من الفوائد العديدة الخاصة بالتمكين، إلا أن هناك العديد من المعوقات الخاصة بتفعيل ذلك النظام في داخل المؤسسات، من بينها معوقات مرتبطة بالعامل ذاته من حيث عدم قدرة العامل على القيام بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليه، من هذه المعوقات التي يمكن أن تؤثر سلبا في عملية التمكين من بينها غموض الدور، وعدم قدرة العاملين على التعرف على طبيعة المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم.

من بين أهم المعوقات التي تواجه التمكين ما ذكره الجميلي (2008، ص 143) في دراسته من أجل التعرف على أنماط القيادة الإدارية السائدة لدى المسؤولين التنفيذيين، ومعرفة مستويات التمكين السائدة في مجلس الشورى السعودي أن أهم المعوقات التي تواجه التمكين تتمثل في مجموعة من الأسباب وهي محدودية نظام الحوافز، يليه محدودية تفويض المديرين لسلطاتهم، ثم يليه بيئة العمل التي لا تساهم في حل المشكلات التي تواجه الموظفين، بالإضافة إلى عدم منح المديرين موظفيهم فرصة المشاركة في اتخاذ

القرارات، ومركزية ممارسة العمل، وغياب التعاون بين المستويات الإدارية بعضها البعض وبين الموظفين، مع عدم تقدير المديرين لإنجازات العمال وعدم تشجيعهم على الإبداع بسبب اتباع الأنظمة واللوائح بحذافيرها، مما يؤدي إلى عدم اهتمام العاملين بالإنجاز والدافعية له.

كما يرى يونس (2002، ص 242) أن أهم معوقات التمكين تتمثل في عدم استعداد العمال للمبادأة والابتكار، وعدم رغبتهم في تحمل المسؤولية على اعتبارها أنها أعباء إضافية، مع سعي القادة الوصول إلى المثالية دون البدء في التمكين.

في حين أورد الكبيسي (2004، ص 151) مجموعة من المعوقات أهمها:

- الثقافة البيروقراطية المتأصلة في النفوس، والتي صارت سلوكا معتادا يمارسها القادة الإداريين ويصعب تغييره لدى الكثيرين منهم.
- كثرة الأعباء وضغط الوقت على العمال، مع كثرة الأعمال الروتينية والواجبات الوظيفية، والتي تأخذ جل وقتهم الوظيفي والشخصي مما لا يتيح لهم المبادأة والابتكار، والرغبة في المشاركة، وهو ما ينطبق على القادة الإداريين.
- وجود قيادات غير متمكنة، وغير مواكبة للمستجدات الفكرية والمفاهيم المعاصرة غير قابلة للتطوير والتغيير والتجديد، وبالتالي معاداتها لفلسفة التمكين.
- ضعف دعم الإدارة في حالات الإخفاق والفشل وظهور بعض الأخطاء أثناء العمل، مما يؤدي إلى فشل القرارات والعزوف عن العودة للتجريب والمحاولة وبالتالي إعاقة خطوة مهمة من خطوات التمكين.

كما يرى مصطفى (2005، ص 138) أن أهم المعوقات تتمثل في:

- أن المديرين يخافون فقدان السلطة حينما يكون المرؤوسين أكثر ظهورا ولمعانا منه.
- خوف العمال منخفضي الكفاءة من انكشاف أمرهم إن تولوا مسؤولية التصرف وصنع القرار.
- غياب الإحساس بالأمن الوظيفي، حينها لا يبذل العامل ولا يظهر آراءه وأفكاره والتي تساهم في تمكينه.
- عدم تمكين القادة الإداريين في حد ذاتهم من طرف قادتهم، فكيف سيتمكن غير الممكن مرؤوسيه.

كما يرى العديد من الباحثين في دراساتهم الخاجة (2006)، حسن (2008)، والسبتي وقريشي (2015) أن معوقات التمكين تتمثل في معوقات تنظيمية، معوقات بشرية، معوقات فنية، معوقات تتعلق بالبيئة الخارجية.

أ. **المعوقات التنظيمية:** وتتضمن كل ما يرتبط بالعلاقات التنظيمية داخل المنظمة ومنها:

- اعتبار المنظمات نظاما مغلقا لا تتأثر بالبيئة الخارجية.
- هرمية التنظيم ومركزية السلطة أعلى الهرم، وبالتالي خضوع العمال للسيطرة والمراقبة المستمرة، وأنهم محل تنفيذ لا مشاركة.
- عدم فعالية فرق العمل نتيجة ضعف المساندة من الإدارة العليا.
- عدم الاهتمام بالبحوث والابتكار والتطوير نتيجة ضعف العملية الإدارية.

ب. **المعوقات البشرية:** وتتضمن جميع المشكلات الناتجة عن العلاقات بين العمال وقادتهم، وبين العمال أنفسهم وتتمثل في:

- تفشي ظاهرة الخوف الوظيفي لدى الأفراد العاملين نتيجة ضعف العلاقات الإنسانية مع مسؤوليهم، ومحدوديتها بينهم، بما يزعزع أركان الشخصية ويجعلها مهزوزة غير قادرة على المبادرة والمشاركة، وتميل إلى مسايرة ومجاراة الأمور خوفا من قادتهم الإداريين.
- خوف المديرين من الإنجاز الذي سوف يحققه الأفراد نتيجة ممارستهم للتمكين.
- عدم الثقة بالمرؤوسين.
- تخوف العمال من تحمل المسؤولية نتيجة اعتبارات عديدة أهمها عدم الاستعداد، غياب الرغبة والدافع.
- عدم ثقة العمال في رئيسهم حول ردود فعله في حالة ارتكاب الأخطاء من طرفهم.

ج. **المعوقات الفنية:** وتتمثل في المشكلات الناتجة عن التكنولوجيا المتاحة التي والتي يمكن للمنظمة

لحصول عليها، والإمكانات التي ترصدها لذلك، ويمكن أن نوضحها في ما يلي:

- عدم مواكبة المنظمة للتطور التكنولوجي الحاصل، وعدم تحديث عملياتها وتطويرها وبقائها في ممارسة أعمالها الروتينية.
- قلة الإمكانيات المادية في المنظمات مما لا يسمح لها بتحسين وتطوير أعمالها بإدخال مهارات فنية وتكنولوجية معاصرة.

- عدم وجود برامج تدريبية للعمال والقادة على حد سواء من تطوير مهاراتهم بما ينعكس إيجاباً على أعمال المنظمة ونجاحها.
- عزف العمال عن الاطلاع على كل ما هو جديد في تكنولوجيا المرتبطة بمجال عملهم، وعزوفهم عن العمليات التكوينية والتدريبية ونفس الأمر ينطبق على القادة الإداريين.
- اغفال القادة الإداريين على وضع وبرامج تدريبية وخطط استشرافية لصالح العمال يكون لها الأثر في مهارات فنية وابداعية، واكتفائهم بالتسيير الروتيني لأعمالهم الإدارية دون البحث عن التطوير. وهو ما أشار إليه في نفس السياق (Procter, et al, 1999, p 450) بقلة التدريب والتأهيل، وضعف الدافعية اتجاه العمل، وعدم تطابق قيم التمكين مع القيم الشخصية.
- د. معوقات البيئة الخارجية: وتتشكل من جميع المؤثرات الخارجية المحيطة بالمنظمة كالضغوط الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الثقافية، والتشريعية، السوق، المنافسين، ودرجة رضا العملاء. ونفس الاتجاه ذهب إليه إيفانسيفتش وماتسون (Ivancevich & Matteson , 2002, p 399) اللذان يريا أن من أهم معوقات التمكين:
  - شعور بعض المديرين بفقدانهم السلطة.
  - عدم قدرة العاملين على اتخاذ قرارات مسؤولة.
  - فشل العاملين في تمكين سابق قد ينعكس سلباً على أي تجربة جديدة، وبالتالي يتولد لديهم العزوف عن ذلك.
  - يتخوف القادة الإداريون من أن مشاركة العمال بالمعلومات والتي تعتبر في نظرهم أسراراً خاصة يخشون تسربها إلى خارج المنظمة خاصة إلى المنافسين.
  - وجود فروقات فردية في الأفراد العاملين، فليس كل الأفراد يرغبون في التمكين.
- ويرى الدوري (2010، ص 51) أن المعوقات بالإضافة إلى ما سبق عدم تقبل العمال لفكرة التغيير والانفصال عن الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الموكلة إليهم من باب التخوف وتحمل المسؤولية.
- من جهة أخرى لا يخلو تطبيق التمكين من بعض الصعوبات والمشاكل، حيث إن استراتيجية التمكين ليست اختياراً سهلاً بقدر ما هي تحدي يتطلب نجاحها تضافر جهود جميع الأطراف المساهمة فيه، وفيما يلي استعراض مختصر لأهم هذه المعوقات:
  - الهيكل التنظيمي الهرمي.

- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- عدم الرغبة في التغيير.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظيفتها.
- خوف العاملين من تحمل المسؤولية
- الانظمة والإجراءات التي لا تشجع على المبادرة والابتكار. (الطويل، 2007، ص ص 91-92)

## خلاصة الفصل

التمكين باعتباره استراتيجية قائمة على الثقة التامة في المورد البشري للمنظمة وسرعة الاستجابة لمتطلبات السوق والمرونة العالية في مواجهة مختلف المتغيرات البيئية على الصعيدين الداخلي والخارجي، تعتبر بلا شك التوجه المثالي لمنظمات القرن الحادي والعشرين، لأن المحافظة على القمة والاستمرارية في بيئة تتسم بالديناميكية يستلزم تحول المنظمات من منظمات تقليدية إلى منظمات ممكنة يعمل أفرادها على تعزيز قدراتهم ومهاراتهم من أجل تحقيق النتائج المنشودة، تنمو فيها أفكار جديدة، مبدعة يسمح فيه ببناء طموح فردي وجماعي، لا مقيدة ولا مقلدة، واعتماد التمكين منهجا، بانتقاء الأساليب المناسبة، والنماذج الرائدة والملائمة وجعلها محور عملياتها التنظيمية، فالتمكين ليس أمرا ظرفيا من أجل حل مشكلة أو أزمة عابرة بل هو تخطيط طويل الأمد، وتغيير للذهنيات والممارسات المكتسبة، وهذا لا يتم إلا بجعل التمكين أحد المبادئ الأساسية لثقافة المنظمات الحديثة.

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للبحث

تمهيد

1. منهج البحث

2. الدراسة الاستطلاعية

3. مجتمع البحث

4. عينة البحث

5. أدوات جمع البيانات

6. الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

خلاصة الفصل

## تمهيد

نتناول في هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي تم اعتمادها لجمع البيانات قصد اختبار فرضيات البحث، ونستهله بتقديم المنهج المتبع في البحث الحالي، ثم الدراسة الاستطلاعية وإجراءات تطبيقها، ويليه ذكر مجتمع الدراسة وكذا العينة المستجوبة وكيفية اختيارها ومختلف خصائصها، بالإضافة إلى عرض الأدوات المستخدمة في جميع البيانات وهذا من حيث بنائها والتحقق من معاملات صدقها وثباتها وكيفية تطبيقها في ميدان البحث، وفي الأخير التطرق إلى أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.

## 1. منهج البحث

كل بحث يحتاج إلى منهج قائم بذاته، والذي يعتبر كخطوة مهمة يقوم بها أي باحث للحصول على نتائج أكثر دقة وتنظيم. ومن أجل تحقيق أهداف البحث الحالي الذي تناول موضوع المهارات السلوكية لدى القائد الإداري وعلاقتها بتمكين جماعات العمل في المؤسسة الصناعية، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرتين وبيان خصائصهما وحجمهما، وكذا جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالاتها واستنتاجاتها.

## 2. الدراسة الاستطلاعية

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة أساسية في إعداد البحث العلمي، يقوم بها الباحث من أجل الإلمام من جميع جوانب الموضوع ويتمكن من اكتشاف الجوانب الخفية التي تخص المشكلة المدروسة، وبعد عملية بناء استبيان المهارات القيادية والذي اشتمل في صورته الأولى على (48) عبارة، وكذا بناء استبيان التمكين والذي اشتمل في صورته الأولى على (37) عبارة، بغرض التحقق من صلاحية الاستبيانين ودراسة الخصائص السيكومترية للاستبيانين، ومنه تم عرضهما على مجموعة من الأساتذة بجامعة باتنة (1) وبسكرة لتحكيمه ومن أجل الحصول على آرائهم وملاحظاتهم حول مضمون وشكل الاستبيان، مع أخذ بعين الاعتبار موضوع وأهداف وفرضيات البحث.

وقد كانت ملاحظاتهم جد قيمة بحيث مكنت الباحث من حذف وإضافة وتغيير بعض العبارات، مع إضافة وتغيير بدائل الإجابات من ثلاثة بدائل (مرتفعة، متوسطة، بدرجة منخفضة) إلى خمسة بدائل (مرتفعة جدا، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدا)، كما تم حذف سبع عبارات من استبيان المهارات الذي أصبح في صورته النهائية يضم 41 عبارة واستبيان التمكين من 37 عبارة إلى 36 عبارة بعد رأي المحكمين والاستطلاع الميداني (رأي العينة في البدائل وعبارات الاستبيانين).

وفي هذه المرحلة قام الباحث بتوزيع أدوات البحث على عينة أولية مكونة من 40 عاملا بشركة الاسمنت عين التوتة، ولاية باتنة.

وكان الهدف من هذه الدراسة الاستطلاعية، التعرف على الفقرات الغامضة التي لم يفهمها العمال بالطريقة السليمة، وبعد استرجاع الاستبيانات الأولية أتضح للباحث وجود بعض الفقرات والبنود المتعلقة بالمهارات القيادية التي لم يتم الإجابة عليها والتي دفعته للاستفسار عنها فنتبين أن بعض العمال لم يفهموا بعض البنود بسبب استعمال بعض المفردات المركبة والصعبة، ولضمان الفهم الجيد لجميع بنود أداتي البحث في هذه الدراسة النهائية، بحيث قام الباحث بحذف بعضها واستبدالها بأخرى بشرط أن لا يختل المعنى كما أعاد الباحث صياغة بعض البنود المركبة، وقد تم أيضا تقليص عدد بنود استبيان المهارات القيادية لدى القائد الإداري في صورته النهائية إلى 41 بندا، واستبيان التمكين إلى 37 بندا .

## 1.2. ثبات وصدق أدوات الدراسة

### 1.1.2. الثبات وصدق استبيان المهارات القيادية

#### أ. الثبات: التناسق الداخلي: (ألفا كرونباخ)

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ والتي تقوم على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها بالنسبة للمقياس ككل، حيث قدر معامل ألفا كرونباخ (0.986) وهي قيمة تدل على أن هذا المقياس ثابت، كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول 7: يوضح ثبات مقياس المهارات القيادية عن طريق ألفا كرونباخ

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	المحاور
10	0.957	المهارات الذاتية
11	0.958	المهارات الفنية
10	0.957	المهارات الإنسانية
10	0.939	المهارات التنظيمية
41	0.986	الدرجة الكلية

#### ب. الصدق: صدق الاتساق الداخلي

تم حساب صدق هذا الاستبيان عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وبعدها تم تقدير الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور بالدرجة الكلية للمقياس ككل كما يلي:

2.2. الارتباط بين العبارات والدرجات الكلية للمحاور التي تنتمي إليها

1.2.2. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للمحور الأول : تم حساب الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الأول (المهارات الذاتية) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية له ككل، كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (10) عبارات، وهي (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,913) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (10) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,635) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (01) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الأول (المهارات الذاتية) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 8: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور المهارات الذاتية مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 1	0.635**	العبارة 6	0.831**
العبارة 2	0.896**	العبارة 7	0.921**
العبارة 3	0.843**	العبارة 8	0.890**
العبارة 4	0.835**	العبارة 9	0.860**
العبارة 5	0.853**	العبارة 10	0.913**
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)			

2.2.2. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للمحور الثاني: تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الثاني (المهارات الفنية المعرفي) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية له ككل دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (11) عبارة، وقد كانت في أرقام العبارات (11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,903) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (16) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,655) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (18) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الثاني (المهارات الفنية) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 9: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور المهارات الفنية مع درجته الكلية

الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات
0.899**	العبارة 17	0.793**	العبارة 11
0.655**	العبارة 18	0.824**	العبارة 12
0.844**	العبارة 19	0.887**	العبارة 13
0.851**	العبارة 20	0.872**	العبارة 14
0.827**	العبارة 21	0.888**	العبارة 15
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)		0.903**	العبارة 16

3.2.2. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للمحور الثالث: تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الثالث (المهارات الانسانية) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية له ككل دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (10) عبارات، وقد كانت في أرقام العبارات (22، 23، 24، 25، 26، 27، 28، 29، 30، 31) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,938) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (27) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,567) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (24) والدرجة الكلية للمحور ككل، ويمكن القول بأن المحور الثالث (المهارات الانسانية) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 10: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور المهارات الانسانية مع درجته الكلية

الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات
0.938**	العبارة 27	0.871**	العبارة 22
0.924**	العبارة 28	0.882**	العبارة 23
0.886**	العبارة 29	0.567**	العبارة 24
0.876**	العبارة 30	0.875**	العبارة 25
0.856**	العبارة 31	0.889**	العبارة 26
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)			

4.2.2. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للمحور الرابع: تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الرابع (المهارات التنظيمية) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الرابع مع الدرجة الكلية له ككل دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا

( $\alpha=0.01$ ) وعددها (10) عبارات، وهي (32، 33، 34، 35، 36، 37، 38، 39، 40، 41) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,918) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (34) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,596) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (35) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الرابع (المهارات التنظيمية) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 11: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور المهارات التنظيمية مع درجته الكلية

الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات
0.909**	العبارة 37	0.827**	العبارة 32
0.766**	العبارة 38	0.694**	العبارة 33
0.770**	العبارة 39	0.918**	العبارة 34
0.850**	العبارة 40	0.596**	العبارة 35
0.846**	العبارة 41	0.893**	العبارة 36
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)			

### 3.2. الارتباط بين الدرجات الكلية للمحاور والدرجة الكلية للمقياس ككل

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للمقياس بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) فقد بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الأول (المهارات الذاتية) بالدرجة الكلية للمقياس ككل (0.95)، وبالنسبة لارتباط المحور الثاني (المهارات الفنية) بالدرجة الكلية للمقياس ككل (0.97)، أما بالنسبة لارتباط الدرجة الكلية للمحور الثالث (المهارات الإنسانية) بالدرجة الكلية للمقياس ككل فقد بلغت (0.96)، أما بالنسبة لارتباط الدرجة الكلية للمحور الرابع (المهارات التنظيمية) بالدرجة الكلية للمقياس ككل فقد بلغت (0.94)، وبالتالي يمكن القول بأن هذا المقياس صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 12: يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية لمحاور المهارات السلوكية للقائد الإداري مع درجته الكلية

المحور	الدرجة الكلية للمقياس	المحور	الدرجة الكلية للمقياس
المهارات الذاتية	0.954**	المهارات الانسانية	0.960**
المهارات الفنية	0.971**	المهارات التنظيمية	0.944**
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)			

#### 4.2. الثبات وصدق مقياس أبعاد التمكين

أ. الثبات: التناسق الداخلي: (ألفا كرونباخ)

تم حساب ثبات هذا المقياس بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ والتي تقوم على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها بالنسبة للمقياس ككل، حيث قدر معامل ألفا كرونباخ (0.952) وهي قيمة تدل على أن هذا المقياس ثابت، كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول 13: يوضح ثبات مقياس أبعاد التمكين عن طريق ألفا كرونباخ

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	محاور الاستبيان
09	0.865	معنى العمل
10	0.893	الكفاءة (الفعالية) الذاتية
08	0.917	حرية الاختيار
09	0.872	التأثير
36	0.952	الدرجة الكلية

ب. الصدق: صدق الاتساق الداخلي

تم حساب صدق هذا المقياس عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وبعدها تم تقدير الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور بالدرجة الكلية للمقياس ككل كما يلي:

4.2. الارتباط بين العبارات والدرجات الكلية للمحاور التي تنتمي إليها

1.4.2. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للمحور الأول: تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل

عبارة بالدرجة الكلية للمحور الأول (معنى العمل) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية له ككل أغلبها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (09) عبارات، وهي (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,896) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (05) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,571) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (7) والدرجة الكلية للمحور ككل، ويمكن القول بأن المحور الأول (معنى العمل) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 14: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور معنى العمل مع درجته الكلية

الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات
0.743**	العبارة 6	0.604**	العبارة 1
0.571**	العبارة 7	0.804**	العبارة 2
0.627**	العبارة 8	0.731**	العبارة 3
0.690**	العبارة 9	0.637**	العبارة 4
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)		0.896**	العبارة 5

2.4.2. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للمحور الثاني: تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل

عبارة بالدرجة الكلية للمحور الثاني (الكفاءة الذاتية) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية له ككل دالة فمنها ما هو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (10) عبارات، وقد كانت في أرقام العبارات (10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,842) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (16) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,639) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (14) والدرجة الكلية للمحور ككل، ويمكن القول بأن المحور الثاني (الكفاءة الذاتية) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 15: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الكفاءة الذاتية مع درجته الكلية

الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات
0.664**	العبارة 15	0.740**	العبارة 10
0.842**	العبارة 16	0.664**	العبارة 11
0.732**	العبارة 17	0.698**	العبارة 12
0.769**	العبارة 18	0.807**	العبارة 13
0.669**	العبارة 19	0.639**	العبارة 14
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)			

3.4.2. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للمحور الثالث: تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الثالث (حرية الاختيار) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية له ككل دالة فمنها ما هو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (8) عبارات، وقد كانت في أرقام العبارات (20، 21، 22، 23، 24، 25، 26، 27) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,933) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (24) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,503) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (25) والدرجة الكلية للمحور ككل، ونجد العبارة (22) دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، ومن هذه النتائج يمكن القول بأن المحور الثالث (حرية الاختيار) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 16: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور حرية الاختيار مع درجته الكلية

الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات
0.933**	العبارة 24	0.726**	العبارة 20
0.503**	العبارة 25	0.873**	العبارة 21
0.904**	العبارة 26	0.689**	العبارة 22
0.817**	العبارة 27	0.874**	العبارة 23
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)			

4.4.2. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للمحور الرابع: تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الرابع (التأثير) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات

المحور الرابع مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (08) عبارات، وهي (28، 29، 30، 31، 32، 33، 34، 35، 36) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,892) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (30) والدرجة الكلية للمحور ككل، و(0,441) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (35) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الرابع (التأثير) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 17: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور التأثير مع درجته الكلية

الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات
0.713**	العبارة 33	0.743**	العبارة 28
0.761**	العبارة 34	0.430**	العبارة 29
0.777**	العبارة 35	0.892**	العبارة 30
0.441**	العبارة 36	0.714**	العبارة 31
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)		0.787**	العبارة 32

#### 5.2. الارتباط بين الدرجات الكلية للمحاور والدرجة الكلية للمقياس ككل

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للمقياس بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، فقد بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الأول (معنى العمل) والدرجة الكلية للمقياس ككل (0.79)، وبالنسبة لارتباط المحور الثاني (الكفاءة الذاتية) بالدرجة الكلية للمقياس ككل (0.89)، أما بالنسبة لارتباط الدرجة الكلية للمحور الثالث (الاختيار) بالدرجة الكلية للمقياس ككل فقد بلغت (0.80)، أما بالنسبة لارتباط الدرجة الكلية للمحور الرابع (التأثير) بالدرجة الكلية للمقياس ككل فقد بلغت (0.87) وبالتالي يمكن القول بأن هذا المقياس صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 18: يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية لمحاور أبعاد التمكين مع درجته الكلية

الدرجة الكلية للمقياس	المحور	الدرجة الكلية للمقياس	المحور
0.808**	الاختيار	0.797**	معنى العمل
0.879**	التأثير	0.890**	الكفاءة (الفعالية) الذاتية
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)			

### 3. مجتمع البحث

نعني بمجتمع البحث جميع مفردات الظاهرة التي يقوم الباحث بدراستها، وفي حقيقة الأمر ان دراسة المجتمع الأصلي كله يتطلب وقتا طويلا وجهدا شاقا وتكاليف مادية كبيرة، ويكفي ان يختار الباحث عينة ممثلة للمجتمع الأصلي للبحث بحيث تتحقق أهدافه وتساعده على انجاز مهمته. ويتمثل مجتمع البحث الحالي من جميع العاملين بشركة الاسمنت عين التوتة بولاية باتنة، إذ بلغ العدد الإجمالي للعاملين في الشركة 352 عاملا موزعين على مختلف المصالح والورشات والجدول رقم (18) يوضح بالتفصيل العدد الإجمالي للعمال بالشركة.

الجدول 19: يوضح مجتمع البحث

المرتبة / الاطار	عقد عمل دائم	عقد عمل مدعم	المجموع
مسؤول تنفيذي	00	00	00
إطار سامي	13	00	13
إطار	145	04	149
مسير	138	03	141
منفذ	46	03	49
المجموع	342	10	352

المصدر: مصلحة المستخدمين لشركة الاسمنت عين التوتة

### 4. عينة البحث

إن الهدف الرئيس للبحث الحالي هو التعرف على المهارات السلوكية لدى القائد الإداري، وتمكين جماعات العمل في شركة الإسمنت عين التوتة، والفروقات الفردية في تقدير درجة ممارسة المهارات القيادية، ودرجة تمكين جماعات العمل، لذلك فمن الملائم أن يتم إجراء البحث على عينة ممثلة لخصائص المجتمع للتمكن من تعميم نتائجه عليه.

وبعد إحصاء مجتمع البحث عن طريق المعلومات التي أخذت من مصلحة المستخدمين بالشركة، قمنا باختيار عينة البحث بطريقة عشوائية، حيث تمثل نسبة 59.66% من المجتمع الأصلي، أي ما يوافق 210 عاملا بشركة الإسمنت عين التوتة ولاية باتنة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من بين المجموع الكلي

للعامل، والمقدر عددهم ب 352 عاملا، حيث قام الباحث بتوزيع أداتي البحث. على عدد مكون من 250 عاملا، يعملون في مختلف الإدارات والورشات بالشركة، وبعد عملية الجمع تمكن الباحث من استرجاع 232 استبيانا، لينتقلص العدد فيما بعد إلى 210 استبيانا بسبب استبعاد 22 استبيانا لعدم صلاحيتها، والجدول رقم (20) يوضح بدقة توزيع الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمقبولة للشركة.

الجدول 20: يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمقبولة للتحليل

عدد الاستبيانات المقبولة	عدد الاستبيانات الملغاة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الموزعة	
210	22	232	250	شركة الإسمنت عين التوتة

#### 1.4. وصف عينة الدراسة

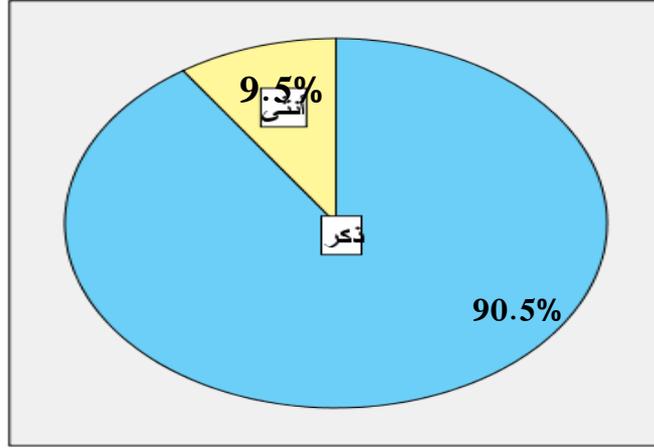
كان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية بناء على الاحصائيات المقدمة من طرف مصلحة المستخدمين، وقد قسم الباحث الفئات المعتمدة في المتغيرات الشخصية بناء على الاحصائيات المقدمة من طرف الشركة والمعد من مديرية الموارد البشرية لمؤسسة جيكا (GICA) وفقا لاعتبارات ومعايير تحليلية تصنيفية للإيزو، من أجل ترتيب الشركات والمؤسسات فيما يخص أهداف الجودة، الأخطار المهنية، وبناء هذه المعايير والمؤشرات والاحصائيات.

الجدول 21: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الرتبة الوظيفية
90.5%	190	ذكر
09.5%	20	أنثى
100%	210	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 210 فردا، نلاحظ أن 190 فردا هم من جنس ذكر بنسبة بلغت 90.5%، أما الإناث فقد بلغ عددهن 20 عاملة بنسبة قدرت ب 29%، وحسب رأي الباحث يرجع ذلك إلى خصوصية الشركة وطبيعة الأعمال التي تتطلب قوة

وجهدا مبذولا من طرف العمال، كما لا يمثل توجه الإناث لمثل هذه الأعمال الشاقة، والشكل رقم (23) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



الشكل 23: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

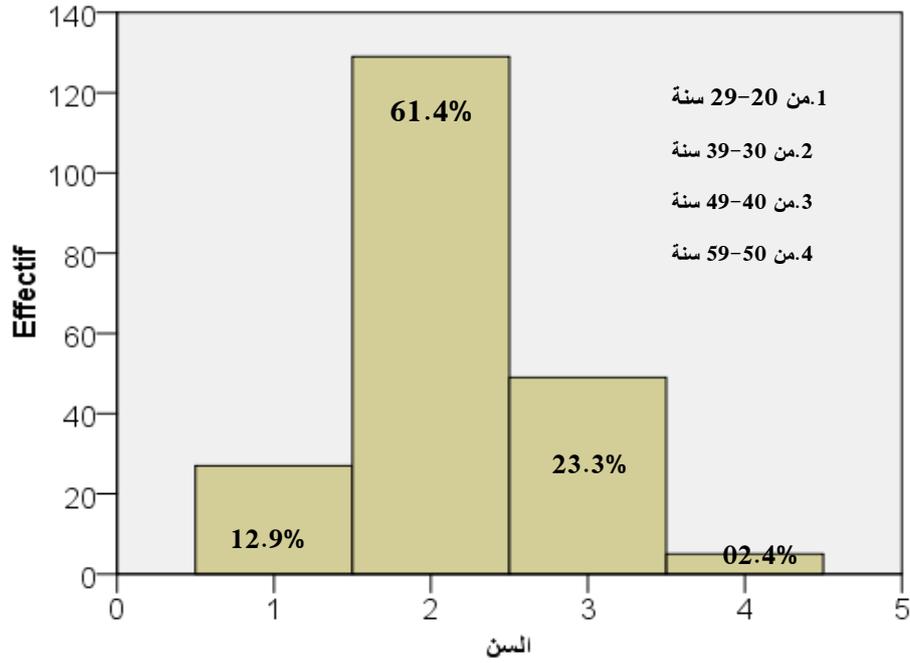
الجدول 22: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
12.9%	27	من 29-20 سنة
61.4%	139	من 39-30 سنة
23.3%	49	من 49-40 سنة
02.4%	05	من 59-50 سنة
100%	210	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 210 عاملا، نلاحظ أن 27 فردا يمثلون الأفراد الذين تراوحت أعمارهم ما بين 29-20 سنة بنسبة بلغت 12.9%، أما الذين تراوحت أعمارهم بين 39-30 سنة فقد بلغ عددهم 139 عاملا بنسبة قدرت بـ 61.4%، في حين أن الذين تراوحت أعمارهم بين 49-40 سنة فقد بلغ عددهم 49 عاملا بنسبة قدرت بـ 23.3%، الذين تراوحت أعمارهم بين 59-50 سنة فقد بلغ عددهم 05 عمال بنسبة قدرت بـ 02.4%.

والملاحظ أن اغلب العمال في الشركة من فئة الشباب، وسبب ذلك حسب رئيس مصلحة الموظفين على النزيف الكبير للعمال والتي عرفته الشركة نتيجة التقاعد المسبق، ودون شرط السن بدء من سنة

2014 نتيجة تخوفهم من تغير القانون، إذ يصبح العامل ملزما ببلوغ سن الستين للاستفادة من التقاعد، مما أدى ذلك إلى توظيف عدد معتبر من العمال بمختلف تخصصاتهم ومستوياتهم، وما زاده إثباتا احصائيات جانفي 2019 والتي توضح أن أغلب العمال من فئة الشباب (الملحق رقم 09)، والشكل رقم (24) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.



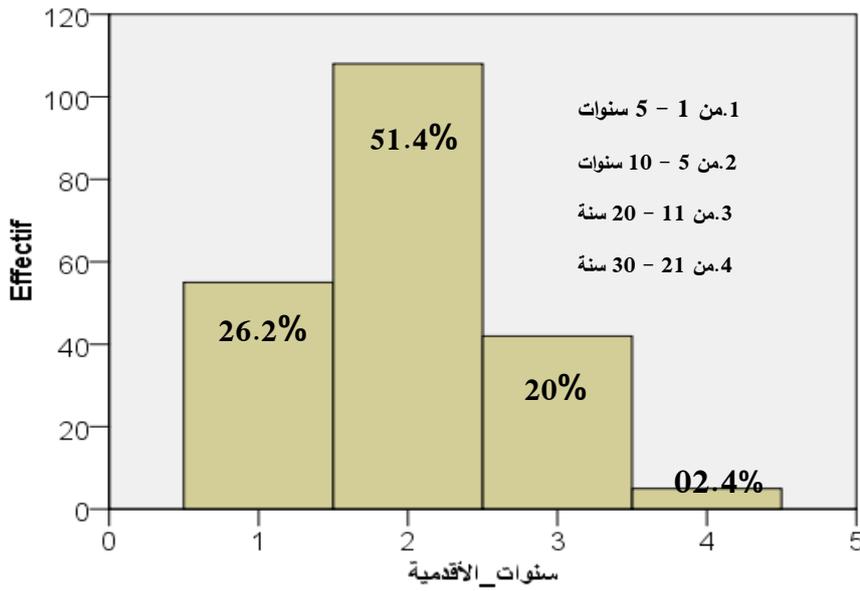
الشكل 24: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول 23: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية
26.2%	55	من 1 - 5 سنوات
51.4%	108	من 5 - 10 سنوات
20%	42	من 11 - 20 سنة
02.4%	05	من 21 - 30 سنة
100%	210	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 210 عاملا، نلاحظ أن 55 عاملا يمثلون العمال الذين تراوحت أقدميتهم ما بين 1-05 سنوات بنسبة بلغت 26.2%، أما الذين تراوحت أقدميتهم بين 05-10 سنوات فقد بلغ عددهم 108 عاملا بنسبة قدرت بـ

51.4%، والذين تراوحت أقدميتهم بين 11-20 سنة فقد بلغ عددهم 42 عاملا بنسبة قدرت بـ 20%، في حين أن الذين كانت أقدميتهم بين 21-30 سنة فقد بلغ عددهم 05 فردا بنسبة قدرت بـ 02.4%. والملاحظ أن أغلب العمال في الشركة أن أقدميتهم لا تتجاوز العشر سنوات، نتيجة عملية التوظيف الكبيرة التي عرفتتها الشركة في السنوات الأخيرة وذلك حسب رئيس مصلحة الموظفين تعويضا للمتقاعدين، وما زاده إثباتا هو سنوات العمل، إذ بدورها تؤكد احصائيات جانفي 2019 المتعلقة هرم توزيع العمال حسب الأقدمية أن أغلب العمال كانت أقدميتهم لا تتجاوز العشر سنوات (الملحق رقم 10)، والشكل رقم (25) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.



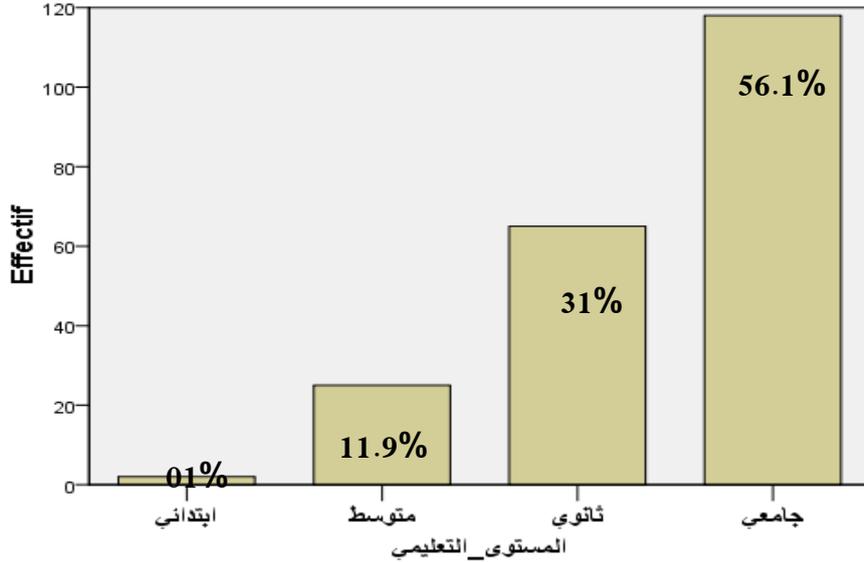
الشكل 25: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.

الجدول 24: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
01%	02	ابتدائي
11.9%	25	متوسط
31%	65	ثانوي
56.1%	118	جامعي
100%	210	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 210 عاملا، نلاحظ أن عاملان (02) لهما مستوى تعليم ابتدائي بنسبة بلغت 01%، وأن 25 عاملا لهم مستوى تعليم متوسط بنسبة بلغت 11.9%، أما الذين لهم مستوى تعليم ثانوي فقد بلغ عددهم 65 عاملا بنسبة

قدرت بـ 31%، أما الذين لهم مستوى تعليم جامعي فقد بلغ عددهم 118 عاملا بنسبة قدرت بـ 56.1%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (26).



الشكل 26: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

#### 5. أدوات جمع البيانات

اعتمد الباحث في جمع البيانات حول الموضوع المراد دراسته على بناء استبيانين، وتم تقسيم الأداتين إلى ثلاثة أجزاء، حيث خصص الجزء الأول للحصول على البيانات الشخصية لعمال شركة الاسمنت عين التوتة ولاية بانتة، أما الجزء الثاني فيتمثل في استبيان معد من طرف الباحث بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة والتراث النظري بغية الكشف عن المهارات السلوكية لدى القائد الاداري، ومنها:

- تصنيف نواف كنعان للمهارات القيادية (2002).
- استبيان رائد عمر الأغا للمهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) (2008).
- في حين تمثل الجزء الثالث في استبيان التمكين المعد من طرف الباحث بناء على الدراسات السابقة والنماذج التي تناولت موضوع التمكين ومنها:
- نموذج (Thomes & Velthouse)، للتمكين (1990).
- استبيان دراسة برني لطيفة في أبعاد التمكين لدى العاملين في المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة، والذي تبنت فيه الأبعاد التي وضعتها دراسات Spreizer .

- أ. الجزء الأول: اشتمل على البيانات الشخصية للمستجوبين من حيث المتغيرات الشخصية: الرتبة، السن، سنوات الخبرة المهنية، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي والوضعية المهنية.
- ب. الجزء الثاني: الذي تضمن استبيان مكون من مجموعة من العبارات (41) مع (5) بدائل للإجابة، قصد تحديد المهارات القيادية لدى القائد الإداري، ويتألف من (04) محاور وهي كما يلي:
- المحور الأول: المهارات الذاتية ويتكون من (10) عبارات تحمل الأرقام التالية: (1-2-3-4-5-6-7-8-9-10).
  - المحور الثاني : المهارات الفنية ويتكون من (11) عبارة تحمل الأرقام التالية: (11-12-13-14-15-16-17-18-19-20-21).
  - المحور الثالث: المهارات الانسانية ويتكون من (10) عبارات تحمل الأرقام التالية: (22-23-24-25-26-27-28-29-30-31).
  - المحور الرابع: المهارات التنظيمية ويتكون من (10) عبارات تحمل الأرقام التالية: (32-33-34-35-36-37-38-39-40-41).
- ج. الجزء الثالث: والذي يتمثل في استبيان أبعاد التمكين لدى جماعات العمل، والذي يتكون من (36) عبارة، مع (5) بدائل للإجابة، ويتألف من (04) محاور وزعت كما يلي:
- المحور الأول: معنى العمل، ويتكون من (09) عبارات والتي تحمل الأرقام التالية: (1-2-3-4-5-6-7-8-9).
  - المحور الثاني: الكفاءة الذاتية، ويتكون من (10) عبارات والتي تحمل الأرقام التالية: (10-11-12-13-14-15-16-17-18-19).
  - المحور الثالث: حرية الاختيار، ويتكون من (08) عبارات والتي تحمل الأرقام التالية: (20-21-22-23-24-25-26-27).
  - المحور الرابع: التأثير، ويتكون من (09) عبارات والتي تحمل الأرقام التالية: (28-29-30-31-32-33-34-35-36).
- وفيما يخص طريقة تصحيح كل من استبيان المهارات القيادية، واستبيان التمكين، فقد تم اعتماد طريقة التدرج التجميعي لليكارث (Likert)، حيث يتكون هذا السلم من خمسة إجابات محتملة تتراوح بين: بدرجة مرتفعة جدا وبدرجة منخفضة جدا، والجدول رقم (24) يوضح درجات مقياس ليكارث:

الجدول 25: يبين البدائل والأوزان للمهارات السلوكية والتمكين

الاستجابة	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
الدرجة	5	4	3	2	1

6. الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

- بعد استرجاع الاستبيانات وفرزها، قام الباحث بتفريغها ثم تحليلها ومعالجتها عن طريق برنامج مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss, v. 25) وقد استخدم الأدوات الإحصائية التالية:
- التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية، الانحراف المعياري.
  - معامل الارتباط البسيط بيرسون (pearson)
  - معامل ألفا لكرونباخ (alpha de crombach) لحساب معامل الثبات.
  - اختبار ( t-test ) لحساب الفروق في العينة.
  - اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه. ( one way anova )

## خلاصة الفصل

بعد تحديد منهج البحث، وتناول الدراسة الاستطلاعية، والإشارة إلى مجتمع البحث والذي من خلاله تم تحديد وضبط عينة البحث وخصائصها، وبعدها تم التطرق إلى أدوات البحث من خلالها وصفها وضبط خصائصها السيكمترية (الصدق والثبات)، والتأكد من صلاحيتها، تم تطبيق الأدوات على عينة البحث الأساسية، كما تم التطرق إلى الأساليب الإحصائية من أجل معالجة نتائج البحث، التي سوف يتم التطرق لها في فصل عرض وتحليل نتائج البحث.

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة وتفسير النتائج

أولاً: عرض وتحليل نتائج فرضيات البحث

1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى
2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية
3. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة
4. عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة
5. عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة

ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج فرضيات البحث

1. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى
2. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية
3. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة
4. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة
5. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الخامسة

ثالثاً: الاستنتاج العام والاقتراحات

أولاً: عرض وتحليل نتائج فرضيات البحث

### 1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى

نصت الفرضية الأولى للبحث على " ترتفع درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية عن متوسطها الفرضي لاستجابات الفرد على استبيان قياس ذلك المعتمد في هذا البحث" وللتأكد من تحقق هذه الفرضية تم استخدام المتوسط الحسابي، المتوسط الفرضي، والفرق بينهما لكل محور من محاور الاستبيان، والاستبيان ككل، والمقارنة بين متوسط استجابات الأفراد على كل مهارة من المهارات بالمتوسط الفرضي لهذه المهارات، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول 26: نتائج تحليل آراء العاملين في شركة الاسمنت عين التوتة حول ممارسة القائد الإداري

#### للمهارات السلوكية

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطات	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	حجم العينة	محاور الاستبيان
01	مرتفع	8.210	15.47	40.47	25	210	المهارات الذاتية
02	مرتفع	9.109	14.91	42.41	27.5	210	المهارات الفنية
04	مرتفع	9.054	13.89	38.89	25	210	المهارات الانسانية
03	مرتفع	7.916	14.13	39.13	25	210	المهارات التنظيمية
	مرتفع	32.613	58.4	160.9	102.5	210	مجموع المحاور (المهارات السلوكية)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على

محاور استبيان المهارات السلوكية لدى القائد الإداري والمتوسطات النظرية لهذه المحاور نلاحظ أن:

- المتوسط الحسابي الكلي لاستبيان المهارات السلوكية لدى القائد الإداري بلغ (160.9) وهو متوسط مرتفع مقارنة بالمتوسط الفرضي المحسوب والمقدر بـ (102.5)، وهذا ما يدل على ارتفاع درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية عن متوسطها الفرضي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على استبيان قياس ذلك المعتمد في هذا البحث، وبالتالي تحقق الفرضية الأولى، والتي تنص " ترتفع درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية عن متوسطها الفرضي لاستجابات الفرد على استبيان قياس ذلك المعتمد في هذا البحث".

- المتوسطات الحسابية لمحاور الاستبيان جاءت مرتفعة، حيث بلغ متوسط الحسابي لمحور المهارات الذاتية (40.47)، وبالنسبة لمحور المهارات الفنية بلغ (42.41)، وبالنسبة لمحور المهارات الإنسانية بلغ (38.89)، وبالنسبة لمحور المهارات التنظيمية بلغ (39.13)، وهي متوسطات مرتفعة مقارنة بالمتوسطات الفرضية المقدرة، والتي بلغت على الترتيب ( 25، 25، 27.5، 25)، وهذا ما يدل على ارتفاع درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية وبدرجات متفاوتة بين كل مهارة وأخرى.

- ترتيباً ومعرفة للنفقات بين ممارسة المهارات السلوكية لدى القائد الإداري وبالمقارنة بناء على الفروقات بين المتوسطات الحسابية والمتوسطات النظرية كانت المهارات الذاتية أكثر المهارات ممارسة حيث بلغ متوسط الفروق (15.47)، في حين كانت أقل المهارات ممارسة مقارنة بالمهارات الأخرى المهارات الإنسانية حيث بلغ متوسط الفروق (13.89)، وتم ترتيب درجة ممارسة المهارات وفق الترتيب التنازلي التالي:

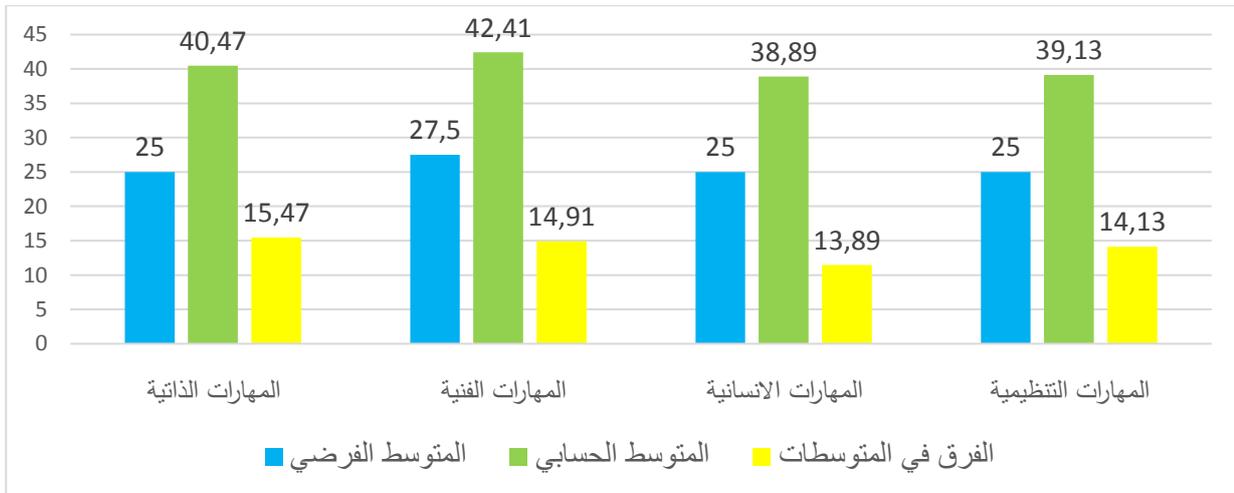
1. المهارات الذاتية بمتوسط فروق بلغ 15.47.

2. المهارات الفنية بمتوسط فروق بلغ 14.91.

3. المهارات التنظيمية بمتوسط فروق بلغ 14.13.

4. المهارات الإنسانية بمتوسط فروق بلغ 13.98.

والشكل رقم (27) يوضح درجة ممارسة المهارات السلوكية لدى القائد الإداري من وجهة نظر عينة الدراسة، وترتيب أبعادها بناء على الفرق بين المتوسطات.



الشكل 27: يوضح درجة ممارسة المهارات السلوكية لدى القائد الإداري من وجهة نظر عينة الدراسة، وترتيب أبعادها بناء على الفرق بين المتوسطات.

## 2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

نصت الفرضية الثانية للبحث على أنه " ترتفع درجة تمكين جماعات العمل لدى أفراد عينة البحث عن المتوسط الفرضي على استبيان قياس ذلك والمعتمد في هذا البحث" وللتأكد من تحقق هذه الفرضية تم استخدام المتوسط الحسابي، المتوسط الفرضي، والفرق بينهما لكل محور من محاور الاستبيان، والاستبيان ككل، والمقارنة بين متوسط استجابات الأفراد على كل بعد من أبعاد التمكين بالمتوسط الفرضي لهذه الأبعاد، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول 27: نتائج تحليل آراء العاملين في شركة الاسمنت عين التوتة حول درجة تمكين جماعات العمل

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	الفرق في المتوسطات	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	حجم العينة	محاور المقياس
02	مرتفع	4.647	15.01	37.51	22.5	210	معنى العمل
01	مرتفع	5.333	16.15	41.15	25	210	الكفاءة الذاتية
04	مرتفع	5.423	11.46	31.46	20	210	حرية الاختيار
03	مرتفع	5.720	12.35	34.85	22.5	210	التأثير
	مرتفع	17.651	54.98	144.98	90	210	مجموع المحاور

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبيان التمكين والمتوسطات النظرية لهذه المحاور نلاحظ أن:

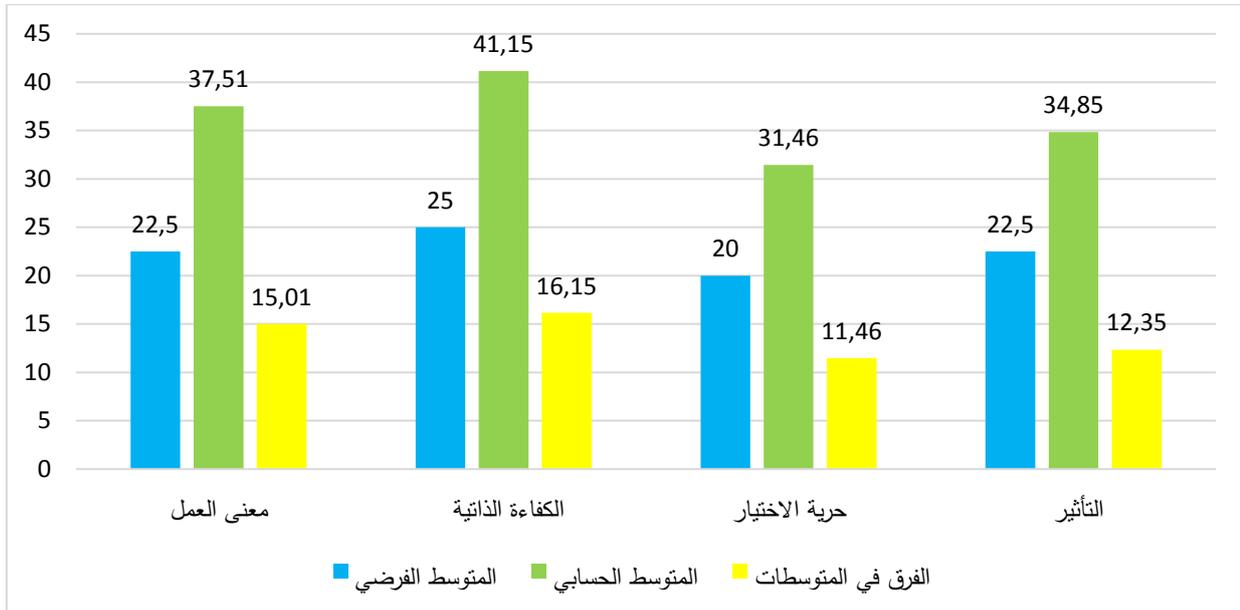
- المتوسط الحسابي الكلي لاستبيان التمكين جماعات العمل الإداري بلغ (144.98) وهو متوسط مرتفع مقارنة بالمتوسط الفرضي المحسوب والمقدر بـ (90)، وهذا ما يدل على أن درجة تمكين جماعات العمل لدى أفراد عينة البحث ترتفع عن متوسطها الفرضي لاستجابات الفرد على استبيان قياس ذلك المعتمد في هذا البحث، وبالتالي تحقق الفرضية الثانية، والتي تنص على أن " ترتفع درجة تمكين جماعات العمل لدى أفراد عينة البحث عن المتوسط الفرضي على استبيان قياس ذلك والمعتمد في هذا البحث"
- المتوسطات الحسابية لمحاور الاستبيان جاءت مرتفعة، حيث بلغ متوسط الحسابي لمحور معنى العمل (37.5)، وبالنسبة لمحور المهارات الكفاءة الذاتية بلغ (41.15)، بالنسبة لمحور حرية الاختيار بلغ (31.46)، وبالنسبة لمحور التأثير بلغ (34.85)، وهي متوسطات مرتفعة مقارنة

بالمتوسطات الفرضية المقدره، والتي بلغت على الترتيب ( 22.5، 20، 25، 22.5)، وهذا ما يدل على ارتفاع درجة تمكين جماعات العمل وبدرجات متفاوتة بين كل بعد وآخر.

- ترتيبا ومعرفة للتفاوت بين أبعاد تمكين جماعات العمل وبالمقارنة بناء على الفروقات بين المتوسطات الحسابية والمتوسطات النظرية كان بعد الكفاءة الذاتية أكثر الأبعاد تحققا حيث بلغ متوسط الفروق (16.15)، وكان بعد حرية الاختيار أقل الأبعاد تحققا مقارنة بالأبعاد الأخرى حيث بلغ متوسط الفروق (11.46)، وتم ترتيب درجة أبعاد التمكين وفق الترتيب التالي:

1. الكفاءة الذاتية بمتوسط فروق بلغ 16.15.
2. معنى العمل بمتوسط فروق بلغ 15.01.
3. التأثير بمتوسط فروق بلغ 12.35.
4. حرية الاختيار بمتوسط فروق بلغ 11.46.

والشكل رقم(28) يوضح درجة تمكين جماعات العمل من وجهة نظر عينة الدراسة، وترتيب أبعادها بناء على الفرق بين المتوسطات.



الشكل: 28 يوضح درجة تمكين جماعات العمل من وجهة نظر عينة الدراسة وترتيب أبعادها بناء على الفروق بين المتوسطات

### 3. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

نصت الفرضية الثالثة للبحث على أنه " توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية وتمكين جماعات العمل من وجهة نظر العمال.

الجدول 28: يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين متغيري المهارات السلوكية بأبعاده وتمكين جماعات العمل بأبعاده

المهارات السلوكية						
الدرجة الكلية	التنظيمية	الانسانية	الفنية	الذاتية		
0.520**	0.513**	0.494**	0.473**	0.500**	معنى العمل	التمكين
0.394**	0.433**	0.372**	0.373**	0.322**	الكفاءة الذاتية	
0.441**	0.454**	0.407**	0.429**	0.388**	حرية الاختيار	
0.513**	0.544**	0.491**	0.498**	0.420**	التأثير	
0.557**	0.582**	0.527**	0.530**	0.484**	الدرجة الكلية	
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)						

يشير الجدول رقم من الجدول رقم (27) إلى علاقات الارتباط بين المهارات السلوكية لدى القائد الإداري وأبعاد تمكين جماعات العمل، وبالنظر إلى نتائج علاقات الارتباط بين الدرجات الكلية للاستبيانين نجد أن:

- معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمهارات السلوكية لدى القائد الإداري والدرجة الكلية لأبعاد تمكين جماعات العمل بلغ (0.557) وهي قيمة دالة لكنها متوسطة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، وبالتالي وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية وتمكين جماعات العمل من وجهة نظر العمال، أي تحقق الفرضية الثالثة، كما يدل ذلك أيضا على أنها علاقة طردية، أي أنه كلما زادت ممارسة المهارات السلوكية من طرف القائد الإداري كلما زاد تمكين جماعات العمل، أي شعور العاملين بوجود فهم معنى العمل الموكل إليهم، وأنهم يمتلكون الكفاءة للقيام به، وأنهم محل ثقة وتقدير من طرف الآخرين، كما أنهم يمتلكون الحرية والاستقلالية في القيام بأعمالهم والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة، وبالتالي التمكن من التأثير على العمل والشركة، وهذا ما يشجع السلوك الإبداعي عندهم وبدرجة متوسطة.

وبالنظر إلى النتائج في علاقات الارتباط بين المهارات السلوكية لدى القائد الإداري وأبعاد تمكين جماعات العمل كلا على حدا نجد أن:

- معاملا الارتباط بين الدرجة الكلية للمهارات السلوكية لدى القائد الإداري ودرجة وبعدي تمكين جماعات العمل (معنى العمل والتأثير) بلغا على الترتيب (0.520، 0.513) وهي قيم دالة لكنها متوسطة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، وبالتالي يمكننا القول بأنه:

▪ توجد علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية وبعدي معنى العمل من وجهة نظر العمال، وهي علاقة طردية أي كلما زادت ممارسة القائد للمهارات السلوكية كلما زاد شعور العمال بأن الأعمال التي يقومون بها في المؤسسة ذات معنى وقيمة بالنسبة لهم ولزملائهم، وللشركة، والمجتمع وبدرجة متوسطة في الشركة ميدان الدراسة وبدرجة متوسطة.

▪ توجد علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية وبعدي التأثير من وجهة نظر العمال، وهي علاقة طردية أي كلما زادت ممارسة القائد للمهارات السلوكية كلما زاد شعور العمال بأنهم محل تقدير وأن لهم ولأفكارهم ولاقتراحاتهم تأثير على العمل، والزملاء، والشركة وبدرجة متوسطة.

- بلغ معاملا الارتباط بين الدرجة الكلية للمهارات السلوكية لدى القائد الإداري ودرجة وبعدي تمكين جماعات العمل (الكفاءة الذاتية وحرية الاختيار) على الترتيب (0.394، 0.441) وهي قيمة دالة لكنها ضعيفة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، وبالتالي يمكننا القول بأنه:

▪ توجد علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية وبعدي الكفاءة الذاتية من وجهة نظر العمال، وهي علاقة طردية أي كلما زادت ممارسة القائد للمهارات السلوكية كلما زادت ثقة العمال بأنفسهم ومن طرف الآخرين وأنهم قادرين على أداء العمل الموكل إليهم بمهارة عالية، والإبداع فيه، ومواجهة ضغوطه في الشركة ميدان الدراسة وبدرجة ضعيفة.

▪ توجد علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية وبعدي حرية الاختيار من وجهة نظر العمال، وهي علاقة طردية أي كلما زادت ممارسة القائد للمهارات السلوكية كلما كان للعمال الحرية والاستقلالية في أداء الأعمال الموكلة إليهم، واتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة لمواجهة مشكلات العمل، كما تكون لهم الحرية في إبداء الرأي والمبادأة وانجاز الأعمال بطرق إبداعية مختلفة، في الشركة ميدان الدراسة وبدرجة ضعيفة.

وبالنظر إلى نتائج في علاقات الارتباط بين كل مهارة من المهارات السلوكية وكل بعد من أبعاد التمكين كلا على حدا نجد أن:

- معامل الارتباط بين درجة المهارات الذاتية وبعد معنى العمل بلغ على (0.500)، وهي قيمة دالة لكنها متوسطة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، وبالتالي يمكننا القول بأنه:

▪ توجد علاقة ارتباط موجبة بين درجة المهارات الذاتية وبعد معنى العمل من وجهة نظر العمال، وهي علاقة طردية أي كلما زادت ممارسة المهارات الذاتية من طرف القائد الإداري كلما زاد إحساس العمال بمعنى وقيمة العمل في الشركة ميدان الدراسة وبدرجة متوسطة.

- معاملات الارتباط بين درجة المهارات الذاتية وأبعاد التمكين المتمثلة (الكفاءة الذاتية، حرية الاختيار، التأثير) بلغت على الترتيب (0.322، 0.388، 0.420)، وهي قيم دالة لكنها ضعيفة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، وبالتالي يمكننا القول بأنه:

▪ توجد علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات الذاتية وبعد الكفاءة الذاتية من وجهة نظر العمال، وهي علاقة طردية أي كلما زادت ممارسة القائد للمهارات السلوكية كلما زاد إحساس العمال بمعنى وقيمة العمل في الشركة ميدان الدراسة وبدرجة ضعيفة.

▪ توجد علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات الذاتية وبعد حرية الاختيار من وجهة نظر العمال، وهي علاقة طردية أي كلما زادت ممارسة القائد للمهارات السلوكية كلما زاد إحساس العمال بمعنى وقيمة العمل في الشركة ميدان الدراسة وبدرجة ضعيفة.

▪ توجد علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات الذاتية وبعد التأثير من وجهة نظر العمال، وهي علاقة طردية أي كلما زادت ممارسة القائد للمهارات السلوكية كلما زاد إحساس العمال بمعنى وقيمة العمل في الشركة ميدان الدراسة وبدرجة ضعيفة.

- معاملات الارتباط بين درجة المهارات الفنية ودرجات أبعاد التمكين المتمثلة (معنى العمل، الكفاءة الذاتية، حرية الاختيار، التأثير) بلغت على الترتيب (0.473، 0.373، 0.429)، وهي قيم دالة لكنها ضعيفة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، وبالتالي يمكننا القول بأنه:

- توجد علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات الفنية وبعد معنى العمل من وجهة نظر العمال، وهي علاقة طردية أي كلما زادت ممارسة القائد للمهارات الفنية كلما زاد شعورهم بأنهم يعرفون تماما المهام المطلوب منهم للقيام بها، قادرون على تصحيح أخطائهم وبدرجة ضعيفة.
  - توجد علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات الفنية وبعد الكفاءة الذاتية من وجهة نظر العمال، وهي علاقة طردية أي كلما زادت ممارسة القائد للمهارات الفنية كلما زادت ثقتهم بأنفسهم، وأنهم قادرين على أداء الأعمال الموكلة إليهم بمهارة وكفاءة عالية، مبدعين فيه وبدرجة ضعيفة.
  - توجد علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات الفنية وبعد حرية الاختيار من وجهة نظر العمال، وهي علاقة طردية أي كلما زادت ممارسة القائد للمهارات الفنية كلما زادت الحرية والاستقلالية للعاملين في أداء الأعمال الموكلة إليهم، واتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة لمواجهة مشكلات العمل، كما لهم الحرية في إبداء الرأي والمبادأة وانجاز الأعمال بطرق إبداعية مختلفة. وبدرجة ضعيفة.
  - توجد علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات الفنية وبعد التأثير من وجهة نظر العمال، وهي علاقة طردية أي كلما زادت ممارسة القائد للمهارات الفنية كلما زاد شعور الأفراد بأن لهم ولأفكارهم ولاقتراحاتهم تأثير على العمل، والزملاء، والمؤسسة، وأنهم محل تقدير فيها وبدرجة ضعيفة.
- معاملات الارتباط بين درجة المهارات الانسانية ودرجات أبعاد التمكين المتمثلة (معنى العمل، الكفاءة الذاتية، حرية الاختيار، التأثير) بلغت على الترتيب (0.494، 0.372، 0.407، 0.491)، وهي قيم دالة لكنها ضعيفة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، وبالتالي يمكننا القول بأنه:
- توجد علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات الانسانية وبعد معنى العمل من وجهة نظر العمال، وهي علاقة طردية أي كلما زادت ممارسة القائد للمهارات الانسانية كلما زاد شعورهم بأن الأعمال التي يقومون بها ذات معنى وقيمة بالنسبة لهم وللآخرين، وأنهم يعرفون تماما المهام المطلوب منهم للقيام بها، قادرون على تصحيح أخطائهم وبدرجة ضعيفة.

▪ توجد علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات الانسانية وبعد الكفاءة الذاتية من وجهة نظر العمال، وهي علاقة طردية أي كلما زادت ممارسة القائد للمهارات الانسانية كلما زادت ثقتهم بأنفسهم، وأنهم قادرين على أداء الأعمال الموكلة إليهم بمهارة وكفاءة عالية، كما تزيد ثقة الموظف في المنظمة وولائه والتزامه، وحبه للعمل الذي يقوم به. وبدرجة ضعيفة.

▪ توجد علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات الانسانية وبعد حرية الاختيار من وجهة نظر العمال، وهي علاقة طردية أي كلما زادت ممارسة القائد للمهارات الانسانية كلما زادت الحرية والاستقلالية لدى العاملين في أداء الأعمال الموكلة إليهم، ويمنح جماعة العمل حرية المشاركة في إبداء الرأي والمبادأة واتخاذ القرارات التي تهمهم في تنفيذ وتخطيط أعمالهم المختلفة، واتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة لمواجهة مشكلات العمل، والتزام الجماعة بالقرارات المتخذة وبدرجة ضعيفة.

▪ توجد علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات الانسانية وبعد التأثير من وجهة نظر العمال، وهي علاقة طردية أي كلما زادت ممارسة القائد للمهارات الانسانية كلما زاد شعور الأفراد بأن لهم ولأفكارهم ولاقتراحاتهم تأثير على العمل، والزملاء، والمؤسسة، وأنهم محل تقدير فيها وبدرجة ضعيفة.

- معاملا الارتباط بين درجة المهارات التنظيمية ودرجة وبعدي تمكين جماعات العمل (معنى العمل والتأثير) بلغا على الترتيب (0.513، 0.544) وهي قيم دالة لكنها متوسطة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، في حين كانت ضعيفة مع البعدين (الكفاءة الذاتية، حرية الاختيار) حيث بلغ معاملا الارتباط على الترتيب (0.433، 0.454) عند نفس مستوى الدلالة، وبالتالي يمكننا القول بأنه:

▪ توجد علاقة ارتباط موجبة بين درجة المهارات التنظيمية وبعد معنى العمل من وجهة نظر العمال، وهي علاقة طردية أي كلما زادت ممارسة المهارات التنظيمية من طرف القائد الإداري كلما زاد شعورهم بأن الأعمال التي يقومون بها ذات معنى وقيمة بالنسبة لهم ولآخرين، وأنهم يعرفون تماما المهام المطلوب منهم للقيام بها، قادرون على تصحيح أخطائهم في الشركة ميدان الدراسة وبدرجة متوسطة.

- توجد علاقة ارتباط موجبة بين درجة المهارات التنظيمية وبعد التأثير من وجهة نظر العمال، وهي علاقة طردية أي كلما زادت ممارسة المهارات التنظيمية من طرف القائد الإداري كلما زاد شعور الأفراد بأن لهم ولأفكارهم ولاقتراحاتهم تأثير على العمل، والزملاء، والمؤسسة، وأنهم محل تقدير فيها وبدرجة متوسطة.
- توجد علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات التنظيمية وبعد الكفاءة الذاتية من وجهة نظر العمال، وهي علاقة طردية أي كلما زادت ممارسة القائد للمهارات التنظيمية كلما زادت ثقتهم بأنفسهم، وأنهم قادرين على أداء الأعمال الموكلة إليهم بمهارة وكفاءة عالية، وجعلهم أكثر تحملاً للمسؤولية وقدرة على التصرف أمام المشكلات والأزمات التي تواجههم وتواجه المنظمة العمل وبدرجة ضعيفة.
- توجد علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات التنظيمية وبعد حرية الاختيار من وجهة نظر العمال، وهي علاقة طردية أي كلما زادت ممارسة القائد للمهارات التنظيمية كلما زادت الحرية والاستقلالية للعاملين في أداء الأعمال الموكلة إليهم، واتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة لمواجهة مشكلات العمل، كما لهم الحرية في إبداء الرأي والمبادأة وإنجاز الأعمال بطرق إبداعية مختلفة في الشركة ميدان الدراسة وبدرجة ضعيفة.

#### 4. عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة

نصت الفرضية الرابعة للبحث على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير المهارات السلوكية لدى القائد الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، سنوات الاقدمية، المستوى التعليمي).

### 1.4. الفروق باختلاف الجنس

للتعرف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الجنس استخدم الطالب الباحث اختبار t-test

الجدول 29: يوضح نتائج الفروق في استجابات العمال في تقدير المهارات السلوكية للقائد الإداري تعزى لمتغير الجنس

محاو الاستبيان	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
المهارات الذاتية	ذكر	190	40.33	8.435	-0.734	208	0.135
	أنثى	20	41.75	5.369			
المهارات الفنية	ذكر	190	42.29	9.352	-0.562	208	0.156
	أنثى	20	43.50	6.428			
المهارات الانسانية	ذكر	190	38.75	9.344	-0.705	208	0.018
	أنثى	20	40.25	5.581			
المهارات التنظيمية	ذكر	190	39.08	8.063	-0.250	208	0.144
	أنثى	20	39.55	6.501			
الدرجة الكلية	ذكر	190	160.46	33.617	-0.598	208	0.049
	أنثى	20	165.05	20.925			

تبين النتائج في الجدول رقم (28) أعلاه وبالنظر إلى قيم اختبار الدلالة الإحصائية (t) لدلالة الفروق في تقدير الدرجة الكلية لاستبيان المهارات السلوكية لدى القائد الإداري تعزى لمتغير الجنس، والتي بلغت (-0.598)، وهي قيمة دالة كانت دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي عدم تحقق الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة أي توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير المهارات السلوكية لدى القائد الإداري تعزى لمتغير الجنس". ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وبالنظر إلى نتائج الجدول نفسه على مستوى أبعاد الاستبيان في تقدير كل مهارة من المهارات

السلوكية فقد كانت على النحو التالي:

- نتائج قيم اختبار الدلالة الإحصائية (t) لدلالة الفروق، في تقدير المهارات الانسانية والتي بلغت (-0.705)، وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي يمكننا القول بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير المهارات الإنسانية لدى القائد الاداري تعزى لمتغير الجنس.
- نتائج قيم اختبار الدلالة الإحصائية (t) لدلالة الفروق، في تقدير المهارات الذاتية والتي بلغت (-0.734)، وهي قيمة غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي يمكننا القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير المهارات الذاتية لدى القائد الاداري تعزى لمتغير الجنس.
- نتائج قيم اختبار الدلالة الإحصائية (t) لدلالة الفروق، في تقدير المهارات الفنية والتي بلغت (-0.562)، وهي قيمة غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي يمكننا القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير المهارات الفنية لدى القائد الاداري تعزى لمتغير الجنس.
- نتائج قيم اختبار الدلالة الإحصائية (t) لدلالة الفروق، في تقدير المهارات التنظيمية والتي بلغت (-0.250)، وهي قيمة غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي يمكننا القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير المهارات التنظيمية لدى القائد الاداري تعزى لمتغير الجنس.

#### 2.4. الفروق باختلاف السن

للتعرف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير السن استخدم الطالب الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA لتوضيح دلالة الفروق في استجابات أفراد الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول 30: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد درجة اختلاف آراء العمال في

تقدير المهارات السلوكية للقائد الإداري تعزى لمتغير السن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	مستوى الدلالة	
بين المجموعات	7.540	3	2.513	0.037	0.991	غير دالة احصائيا
	14080.727	206	68.353			
	14088.267	209				
داخل المجموعات						
	11.734	3	3.911	0.046	0.987	غير دالة احصائيا
	17329.047	206	84.122			
13340.781	209					
بين المجموعات						
داخل المجموعات						
المجموع						
بين المجموعات	73.512	3	24.504	0.296	0.828	غير دالة احصائيا
	17060.969	206	82.820			
	17134.481	209				
داخل المجموعات						
المجموع						
بين المجموعات	72.718	3	24.239	0.383	0.765	غير دالة احصائيا
	13022.810	206	63.218			
	13095.529	209				
داخل المجموعات						
المجموع						
بين المجموعات	275.257	3	91.752	0.085	0.968	غير دالة احصائيا
	222014.438	206	1077.740			
	222289.695	209				
داخل المجموعات						
المجموع						

من خلال الجدول رقم (29) أعلاه وبالنظر إلى قيم اختبار الدلالة الإحصائية (F) لدلالة الفروق أو ما يسمى بـ "تحليل التباين الأحادي" في تقدير الدرجة الكلية لاستبيان المهارات السلوكية لدى القائد الإداري تعزى لمتغير السن، والتي بلغت (0.085)، وهي قيمة غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وهذا ما يدل تحقق الفرضية الرابعة تبعا لمتغير السن، وبالتالي "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير المهارات السلوكية للقائد الإداري تعزى

لمتغير السن" ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

ويشير الجدول إلى الفروق في تقديرات العمال لكل مهارة من المهارات السلوكية فقد كانت النتائج على النحو التالي:

- نتائج قيم اختبار الدلالة الإحصائية (F) لدلالة الفروق، في تقدير المهارات الذاتية والتي بلغت (0.037)، وهي قيمة غير دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي يمكننا القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير المهارات الذاتية لدى القائد الإداري تعزى لمتغير السن.
- نتائج قيم اختبار الدلالة الإحصائية (F) لدلالة الفروق، في تقدير المهارات الفنية والتي بلغت (0.046)، وهي قيمة غير دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي يمكننا القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير المهارات الفنية لدى القائد الإداري تعزى لمتغير السن.
- نتائج قيم اختبار الدلالة الإحصائية (F) لدلالة الفروق، في تقدير المهارات الانسانية والتي بلغت (0.296)، وهي قيمة غير دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي يمكننا القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير المهارات الفنية لدى القائد الإداري تعزى لمتغير السن.
- نتائج قيم اختبار الدلالة الإحصائية (F) لدلالة الفروق، في تقدير المهارات التنظيمية والتي بلغت (0.383)، وهي قيمة غير دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وبلغت، وبالتالي يمكننا القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير المهارات التنظيمية لدى القائد الإداري تعزى لمتغير السن.

### 3.4. الفروق باختلاف الأقدمية

للتعرف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير السن استخدم الطالب الباحث اختبار "تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA لتوضيح دلالة الفروق في استجابات أفراد الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول 31: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد درجة اختلاف آراء العمال في

تقدير المهارات السلوكية للقائد الإداري تعزى لمتغير الأقدمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
المهارات الذاتية	بين المجموعات	3	23,994	0,353	0,787
	داخل المجموعات	206	68,040		
	المجموع	209			
المهارات الفنية	بين المجموعات	3	105,096	1,272	0,285
	داخل المجموعات	206	82,648		
	المجموع	209			
المهارات الانسانية	بين المجموعات	3	82,648	2,532	0,058
	داخل المجموعات	206	80,219		
	المجموع	209			
المهارات التنظيمية	بين المجموعات	3	168,794	2,762	0,043
	داخل المجموعات	206	61,112		
	المجموع	209			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3	1694,785	1,607	0,189
	داخل المجموعات	206	1054,395		
	المجموع	209			

من خلال الجدول رقم (30) أعلاه وبالنظر إلى قيم اختبار الدلالة الإحصائية (F) لدلالة الفروق أو ما يسمى بـ "تحليل التباين الأحادي" في تقدير الدرجة الكلية لاستبيان المهارات السلوكية لدى القائد الإداري تعزى لمتغير الأقدمية، والتي بلغت (1.607)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وهذا ما يدل تحقق الفرضية الرابعة تبعاً لمتغير الأقدمية، وبالتالي "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير المهارات السلوكية لدى القائد الإداري

تعزى لمتغير الأقدمية" ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

يشير الجدول إلى أن الفروق في تقديرات العمال لكل مهارة من المهارات السلوكية فقد كانت النتائج على النحو التالي:

- نتائج قيم اختبار الدلالة الإحصائية (F) لدلالة الفروق، في تقدير المهارات الذاتية والتي بلغت (0.353)، وهي قيمة غير دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي يمكننا القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير المهارات الذاتية لدى القائد الإداري تعزى لمتغير الأقدمية.
- نتائج قيم اختبار الدلالة الإحصائية (F) لدلالة الفروق، في تقدير المهارات الفنية والتي بلغت (1.272)، وهي قيمة غير دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي يمكننا القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير المهارات الفنية لدى القائد الإداري تعزى لمتغير الأقدمية.
- نتائج قيم اختبار الدلالة الإحصائية (F) لدلالة الفروق، في تقدير المهارات الانسانية والتي بلغت (2.532)، وهي قيمة غير دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي يمكننا القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير المهارات الانسانية لدى القائد الإداري تعزى لمتغير الأقدمية.
- نتائج قيم اختبار الدلالة الإحصائية (F) لدلالة الفروق، في تقدير المهارات التنظيمية والتي بلغت (2.762)، وهي قيمة دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وبلغت، وبالتالي يمكننا القول بأن الفرضية لم تتحقق في تقدير المهارات التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية، وعليه "توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير المهارات التنظيمية لدى القائد الإداري تعزى لمتغير الأقدمية".

#### 4.4. الفروق باختلاف المستوى التعليمي

للتعرف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المستوى التعليمي استخدم اختبار "تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA لتوضيح دلالة الفروق في استجابات أفراد الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول 32: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد درجة اختلاف آراء العمال في

تقدير المهارات السلوكية للقائد الإداري تعزى لمتغير المستوى التعليمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	مربع المتوسط	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
دالة احصائية	0,033	2,957	193,857	3	581.570	بين المجموعات	المهارات الذاتية
			65,566	206	13506.697	داخل المجموعات	
				209	14088.267	المجموع	
دالة احصائية	0,001	5,792	449,630	3	1348.889	بين المجموعات	المهارات الفنية
			77,631	206	15991.892	داخل المجموعات	
				209	17340.781	المجموع	
دالة احصائية	0,029	3,056	243,356	3	730.067	بين المجموعات	المهارات الانسانية
			79,633	206	16404.414	داخل المجموعات	
				209	17134.481	المجموع	
دالة احصائية	0,021	3,329	201,860	3	605.579	بين المجموعات	المهارات التنظيمية
			201,860	206	12489.950	داخل المجموعات	
				209	13095.529	المجموع	
دالة احصائية	0,008	4,074	4150,298	3	12450.895	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			1018,635	206	209838.801	داخل المجموعات	
				209	222289.695	المجموع	

من خلال الجدول رقم (31) أعلاه وبالنظر إلى قيم اختبار الدلالة الإحصائية (F) لدلالة الفروق أو ما يسمى بـ "تحليل التباين الأحادي" في تقدير الدرجة الكلية لاستبيان المهارات السلوكية لدى القائد الإداري تعزى لمتغير المستوى التعليمي، والتي بلغت (4.074)، وهي قيمة دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي عدم تحقق الفرضية الصفرية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي، وقبول الفرضية البديلة، أي "توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير المهارات السلوكية لدى القائد الإداري تعزى لمتغير المستوى التعليمي" ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

ويشير الجدول إلى الفروق في تقديرات العمال لكل مهارة من المهارات السلوكية فقد كانت النتائج على النحو التالي:

- نتائج قيم اختبار الدلالة الإحصائية (F) لدلالة الفروق، في تقدير المهارات الذاتية والتي بلغت (2.957)، وهي قيمة دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي يمكننا القول بأن الفرضية لم تتحقق في تقدير المهارات الانسانية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وعليه "توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير المهارات الذاتية لدى القائد الإداري تعزى لمتغير المستوى التعليمي."

- نتائج قيم اختبار الدلالة الإحصائية (F) لدلالة الفروق، في تقدير المهارات الفنية والتي بلغت (5.792)، وهي قيمة دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي يمكننا القول بأن الفرضية لم تتحقق في تقدير المهارات الفنية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وعليه "توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير المهارات الفنية لدى القائد الإداري تعزى لمتغير المستوى التعليمي."

- نتائج قيم اختبار الدلالة الإحصائية (F) لدلالة الفروق، في تقدير المهارات الانسانية والتي بلغت (3.056)، وهي قيمة دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي يمكننا القول بأن الفرضية لم تتحقق في تقدير المهارات الانسانية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وعليه "توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير المهارات الفنية لدى القائد الإداري تعزى لمتغير المستوى التعليمي."

- نتائج قيم اختبار الدلالة الإحصائية (F) لدلالة الفروق، في تقدير المهارات التنظيمية والتي بلغت (3.329)، وهي قيمة دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وبلغت، وبالتالي يمكننا القول

بأن الفرضية لم تتحقق في تقدير المهارات التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وعليه " توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير المهارات التنظيمية لدى القائد الاداري تعزى لمتغير التعليمي".

### 5. عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة

نصت الفرضية الخامسة للبحث على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير مستوى التمكين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، سنوات الاقدمية، المستوى التعليمي).

#### 1.5. الفروق باختلاف الجنس

للتأكد من تحقق الفرضية من عدمها إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الجنس استخدم الطالب الباحث اختبار t-test للعينة الواحدة، وكانت النتائج حسب الجدول التالي:

الجدول 33: يوضح نتائج الفروق في استجابات العمال في تقدير مستوى التمكين تعزى لمتغير الجنس

محاور الاستبيان	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجات الحرية	مستوى الدلالة	احصائياً	غير دالة
معنى العمل	ذكر	190	37,62	4,721	0.976	208	0.274	احصائياً	غير دالة
	أنثى	20	36,55	3,832					
الكفاءة الذاتية	ذكر	190	41,25	5,494	0.839	208	0.099	احصائياً	غير دالة
	أنثى	20	40,20	3,397					
حرية الاختيار	ذكر	190	31.45	5,516	0.119-	208	0.205	احصائياً	غير دالة
	أنثى	20	31,60	4,558					
التأثير	ذكر	190	34,98	5,831	1.026	208	0.315	احصائياً	غير دالة
	أنثى	20	33,60	4,465					
الدرجة الكلية	ذكر	190	145,29	18,196	0.805	208	0.130	احصائياً	غير دالة
	أنثى	20	141,95	11,090					

تبين النتائج في الجدول رقم (32) أعلاه وبالنظر إلى قيم اختبار الدلالة الإحصائية (t) لدلالة الفروق في تقديرات عينة الدراسة لمستوى التمكين والتي تعزى لمتغير الجنس، والتي بلغت (0.805)، وهي قيمة غير دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي تحقق الفرضية، وعليه يمكننا القول بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير مستوى التمكين تعزى الجنس".

وبالنظر إلى نتائج الجدول نفسه على وفي تقدير مستوى التمكين حسب كل بعد من أبعاده فقد كانت النتائج على النحو التالي:

- نتائج قيم اختبار الدلالة الإحصائية (t) لدلالة الفروق، في تقدير مستوى التمكين في بعد معنى العمل والتي بلغت (0.976)، وهي قيمة غير دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي يمكننا القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير مستوى التمكين في بعد معنى العمل تعزى لمتغير الجنس.
- نتائج قيم اختبار الدلالة الإحصائية (t) لدلالة الفروق، في تقدير مستوى التمكين في بعد الكفاءة الذاتية والتي بلغت (0.839)، وهي قيمة غير دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي يمكننا القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير مستوى التمكين في بعد الكفاءة الذاتية تعزى لمتغير الجنس.
- نتائج قيم اختبار الدلالة الإحصائية (t) لدلالة الفروق، في تقدير مستوى التمكين في بعد حرية الاختيار والتي بلغت (-0.119)، وهي قيمة غير دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي يمكننا القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير مستوى التمكين في بعد حرية الاختيار تعزى لمتغير الجنس.
- نتائج قيم اختبار الدلالة الإحصائية (t) لدلالة الفروق، في تقدير مستوى التمكين في بعد التأثير والتي بلغت (1.026)، وهي قيمة غير دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي يمكننا القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير مستوى التمكين في بعد التأثير تعزى لمتغير الجنس. ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

2.5. الفروق باختلاف السن

للتعرف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير السن استخدم الطالب الباحث اختبار "تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA لتوضيح دلالة الفروق في استجابات أفراد الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول 34: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد درجة اختلاف آراء آراء العمال في

تقدير مستوى التمكين تعزى لمتغير السن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
معنى العمل	بين المجموعات	3	8,112	0,372	0,773
	داخل المجموعات	206	21,787		
	المجموع	209	4512,457		
الكفاءة الذاتية	بين المجموعات	3	31,532	1,111	0,346
	داخل المجموعات	206	28,391		
	المجموع	209	5943,124		
حرية الاختيار	بين المجموعات	3	16,405	0,554	0,646
	داخل المجموعات	206	29,597		
	المجموع	209	6146,195		
التأثير	بين المجموعات	3	16,749	0,508	0,677
	داخل المجموعات	206	32,956		
	المجموع	209			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3	130,649	0,416	0,742
	داخل المجموعات	206	314,179		
	المجموع	209	65112,881		

من خلال الجدول رقم (33) أعلاه وبالنظر إلى قيم اختبار الدلالة الإحصائية (F) أو ما يسمى بـ "تحليل التباين الأحادي" في في تقديرات عينة الدراسة لمستوى التمكين والتي تعزى لمتغير السن، فإن الدرجة الكلية للاستبيان ككل بلغت (0,416)، وهي قيمة غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وهذا ما يؤكد تحقق الفرضية الخامسة تبعا لمتغير السن، وبالتالي: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير مستوى التمكين تعزى السن ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وبالنظر إلى كل بعد من أبعاد التمكين فإن النتائج كانت على النحو التالي:

- نتائج قيم اختبار الدلالة الإحصائية (F) لدلالة الفروق، في تقدير مستوى التمكين في بعد معنى العمل والتي بلغت (0,372)، وهي قيمة غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي يمكننا القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير مستوى التمكين في بعد معنى العمل تعزى لمتغير السن.
- نتائج قيم اختبار الدلالة الإحصائية (F) لدلالة الفروق، في تقدير مستوى التمكين في بعد الكفاءة الذاتية والتي بلغت (1,111)، وهي قيمة غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي يمكننا القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير مستوى التمكين في بعد الكفاءة الذاتية تعزى لمتغير السن.
- نتائج قيم اختبار الدلالة الإحصائية (F) لدلالة الفروق، في تقدير مستوى التمكين في بعد حرية الاختيار والتي بلغت (0,554)، وهي قيمة غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي يمكننا القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير مستوى التمكين في بعد حرية الاختيار تعزى لمتغير السن.
- نتائج قيم اختبار الدلالة الإحصائية (F) لدلالة الفروق، في تقدير مستوى التمكين في بعد التأثير والتي بلغت (0,508)، وهي قيمة غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي يمكننا القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير مستوى التمكين في بعد التأثير تعزى لمتغير السن.

3.5. الفروق باختلاف الأقدمية

للتعرف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير السن استخدم الطالب الباحث اختبار "تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA لتوضيح دلالة الفروق في استجابات أفراد الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول 35: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد درجة اختلاف آراء آراء العمال في

تقدير مستوى التمكين تعزى لمتغير الأقدمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	مستوى الدلالة	
بين المجموعات	2,299	3	0,766	0,035	0,991	غير دالة احصائياً
	4510,158	206	21,894			
	4512,457	209				
داخل المجموعات						
المجموع						
بين المجموعات	21,246	3	7,082	0,246	0,864	غير دالة احصائياً
	5921,877	206	28,747			
	5943,124	209				
داخل المجموعات						
المجموع						
بين المجموعات	121,621	3	40,540	1,386	0,248	غير دالة احصائياً
	6024,574	206	29,246			
	6146,195	209				
داخل المجموعات						
المجموع						
بين المجموعات	42,074	3	14,025	0,425	0,735	غير دالة احصائياً
	6797,050	206	29,246			
	6839,124	209				
داخل المجموعات						
المجموع						
بين المجموعات	357,992	3	119,331	0,380	0,768	غير دالة احصائياً
	64754,889	206	314,344			
	65112,881	209				
داخل المجموعات						
المجموع						

من خلال الجدول رقم (34) أعلاه وبالنظر إلى قيم اختبار الدلالة الإحصائية (F) أو ما يسمى بـ "تحليل التباين الأحادي" في في تقديرات عينة الدراسة لمستوى التمكين والتي تعزى لمتغير الأقدمية، فإن الدرجة الكلية للاستبيان ككل بلغت (0,380)، وهي قيمة غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وهذا ما يؤكد تحقق الفرضية الخامسة تبعا لمتغير الأقدمية، وبالتالي: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير مستوى التمكين تعزى للأقدمية" ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وبالنظر إلى كل بعد من أبعاد التمكين فإن النتائج كانت على النحو التالي:

- نتائج قيم اختبار الدلالة الإحصائية (F) لدلالة الفروق، في تقدير مستوى التمكين في بعد معنى العمل والتي بلغت (0,035)، وهي قيمة غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي يمكننا القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير مستوى التمكين في بعد معنى العمل تعزى لمتغير الأقدمية.
- نتائج قيم اختبار الدلالة الإحصائية (F) لدلالة الفروق، في تقدير مستوى التمكين في بعد الكفاءة الذاتية والتي بلغت (0,246)، وهي قيمة غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي يمكننا القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير مستوى التمكين في بعد الكفاءة الذاتية تعزى لمتغير الأقدمية.
- نتائج قيم اختبار الدلالة الإحصائية (F) لدلالة الفروق، في تقدير مستوى التمكين في بعد حرية الاختيار والتي بلغت (1,386)، وهي قيمة غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي يمكننا القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير مستوى التمكين في بعد حرية الاختيار تعزى لمتغير الأقدمية.
- نتائج قيم اختبار الدلالة الإحصائية (F) لدلالة الفروق، في تقدير مستوى التمكين في بعد التأثير والتي بلغت (0,425)، وهي قيمة غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي يمكننا القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير مستوى التمكين في بعد التأثير تعزى لمتغير الأقدمية.

4.5. الفروق باختلاف المستوى التعليمي

للتعرف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير السن استخدم الطالب الباحث اختبار "تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA لتوضيح دلالة الفروق في استجابات أفراد الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول 36: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد درجة اختلاف آراء آراء العمال في

تقدير مستوى التمكين تعزى لمتغير المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
معنى العمل	بين المجموعات	3	48,041	2,266	0,082
	داخل المجموعات	206	21,205		
	المجموع	209	4512,457		
الكفاءة الذاتية	بين المجموعات	3	13,137	0,458	0,712
	داخل المجموعات	206	28,659		
	المجموع	209	5943,124		
حرية الاختيار	بين المجموعات	3	12,995	0,438	0,726
	داخل المجموعات	206	29,647		
	المجموع	209	6146,195		
التأثير	بين المجموعات	3	7,698	0,233	0,726
	داخل المجموعات	206	33,088		
	المجموع	209	6839,124		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3	151,506	0,483	0,695
	داخل المجموعات	206	313,876		
	المجموع	209	65112,881		

من خلال الجدول رقم (35) أعلاه وبالنظر إلى قيم اختبار الدلالة الإحصائية (F) أو ما يسمى بـ

"تحليل التباين الأحادي" في تقديرات عينة الدراسة لمستوى التمكين والتي تعزى لمتغير الأقدمية، فإن الدرجة

الكلية للاستبيان ككل بلغت (0,483)، وهي قيمة غير دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وهذا ما يؤكد تحقق الفرضية الخامسة تبعا لمتغير الأقدمية، وبالتالي: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير مستوى التمكين تعزى المستوى التعليمي " ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وبالنظر إلى كل بعد من أبعاد التمكين فإن النتائج كانت على النحو التالي:

- نتائج قيم اختبار الدلالة الإحصائية (F) لدلالة الفروق، في تقدير مستوى التمكين في بعد معنى العمل والتي بلغت (2,266)، وهي قيمة غير دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي يمكننا القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير مستوى التمكين في بعد معنى العمل تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- نتائج قيم اختبار الدلالة الإحصائية (F) لدلالة الفروق، في تقدير مستوى التمكين في بعد الكفاءة الذاتية والتي بلغت (0,458)، وهي قيمة غير دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي يمكننا القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير مستوى التمكين في بعد الكفاءة الذاتية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- نتائج قيم اختبار الدلالة الإحصائية (F) لدلالة الفروق، في تقدير مستوى التمكين في بعد حرية الاختيار والتي بلغت (0,438)، وهي قيمة غير دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي يمكننا القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير مستوى التمكين في بعد حرية الاختيار تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- نتائج قيم اختبار الدلالة الإحصائية (F) لدلالة الفروق، في تقدير مستوى التمكين في بعد التأثير والتي بلغت (0,233)، وهي قيمة غير دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي يمكننا القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير مستوى التمكين في بعد التأثير تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

ثانيا: مناقشة وتفسير نتائج فرضيات البحث

### 1. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى

نصت الفرضية الأولى للبحث على " ترتفع درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية عن

متوسطها الفرضي لاستجابات الفرد على استبيان قياس ذلك المعتمد في هذا البحث "

أشارت النتائج المتوصل إليها أن كل المتوسطات الحسابية كانت أعلى من المتوسطات النظرية، وبالتالي ارتفاع درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية، حيث كانت أكثر المهارات ممارسة هي المهارة الذاتية تليها المهارات الفنية، فالمهارات التنظيمية، في حين حلت المهارات الإنسانية أخيرة على الرغم من ارتفاعها، وهو ما يتفق مع دراسة الشهري (2015) والتي توصلت إلى أن المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام بجامعة الطائف متوفرة بدرجة عالية، إلا أن البحث الحالي لم يتفق معها في ترتيب أكثر المهارات ممارسة، حيث كانت المهارات الإنسانية هي الأكثر ممارسة تلتها المهارات التنظيمية، فالمهارات الفنية، كما اتفقت أيضا مع دراسة السبيعي (2009) والتي توصلت إلى أن الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير مهمة بدرجة كبيرة جدا، في حين لم تتفق مع دراستي كل من الساعدي (2007)، الأغا (2008) والتي توصلتا إلى أن المهارات القيادية للمديرين في الإدارات العليا، الوسطى والتنفيذية بالشركات الليبية العاملة في قطاع الصناعة بمدينة بنغازي والمهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) على الترتيب متوافرة لكنها بدرجة متوسطة، وفي المقابل كانت المهارات الفنية الأكثر توافرا وأدائها المهارات الإنسانية وهو ما يتفق مع البحث الحالي، في حين دراسة محمد (2005) توصلت إلى أن درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى كانت مقبولة، وكانت أكثر المهارات ممارسة هي المهارات التنظيمية التي كانت جيدة ومازالت دون مستوى الطموح على حد تفسيره، وأن المهارات الإنسانية بحاجة ماسة إلى تطوير واستهداف حقيقي وبعتماد صيغ وأساليب متنوعة للنهوض بها إلى مستوى أفضل وهو ما يذهب إليه البحث الحالي، حيث يرى الباحث أن المهارات الإنسانية أكثر المهارات أهمية وأصعبها اكتسابا وممارسة، وهذا ما تم الإشارة إليه في جانبه النظري حيث أشار دسوقي (1980، ص 331) أن "اكتساب القائد للمهارات الإنسانية أكثر صعوبة من اكتسابه للمهارات الفنية وذلك بسبب ما تتضمنه العلاقات الإنسانية من تعقيد وتباين وتنوع"، فمن السمات التي ترتبط بالمهارة الإنسانية، استقامة القائد وتكامل شخصيته وأمانته وإخلاصه وهي سمات توفر في القائد الانسجام والالتزان في سلوكه كما ينعكس إيجابا نحو الجماعة بما

يجعله قادرا على التعامل مع العمال وجماعات العمل، ويكون على اطلاع بأحوال مرؤوسيه ودوافعهم واحتياجاتهم النفسية والاجتماعية، تربطه بهم علاقات طيبة يسودها الود والتعاون، مما يشجعهم على الاندماج في العمل والاقبال عليه طواعية، ويمكنه من التقرب منهم عاملا على رفع الروح المعنوية لديهم ودفعهم للعمل، كما تكون له القدرة على معرفة اتجاهات العمال وتعديل البعض منها بما يخدم أهداف المنظمة والجماعة معا.

كما يرى راو (Rao, 2012): بأن من أهم القدرات المطلوبة لتحقيق النجاح في العمل هي تلك المهارات التي تتعلق بشخصية الفرد العامل وسلوكه وتصرفاته في المواقف التي يمر بها، وفي تعامله مع الآخرين، وبالتالي وجب على القادة الاتصاف بها من أجل النجاح في القيادة والتسيير، وتحقيق الأفضل لمنظمتهم، كما اثبتت دراسات معهد ستانفورد للأبحاث، ومؤسسة كارينغي ميلون أن المهارات التي ينتهجها القادة في التعامل مع الآخرين في العمل على المدى الطويل تعتمد على المهارات الشخصية بشكل كبير لبناء فرق العمل والتشجيع على الابتكار والتدريب، وهو نفس الاتجاه الذي ذهبت إليه قويدر (2017)، والتي أكدت على أهمية المهارات الناعمة هي أهم مهارات التعامل مع الآخرين وبما تشتمل عليه من الثقة والاحترام والتقدير.

## 2. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية

نصت الفرضية الثانية للبحث على " ترتفع درجة تمكين جماعات العمل لدى أفراد عينة البحث عن المتوسط الفرضي على استبيان قياس ذلك والمعتمد في هذا البحث "

كشف البحث الحالي ارتفاع درجة تمكين جماعات العمل بأبعاده الأربعة (معنى العمل، الكفاءة الذاتية، حرية الاختيار، التأثير في القرارات) لدى أفراد عينة البحث عن المتوسط الفرضي على استبيان قياس ذلك والمعتمد في هذا البحث، وهو ما يتفق مع دراسة أندراوس (2008) التي توصلت إلى شيوع ممارسة مفاهيم التمكين بمجالها الأكاديمي والإداري بدرجة عالية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، ودراسة سلامة (2011) التي توصلت إلى توفر عناصر التمكين لدى مديري المدارس في مدينة دمشق بدرجة مرتفعة ودراسة الرقب (2010) التي توصلت أيضا إلى أن توافر في الجامعات الفلسطينية حيث توفرت بعض العناصر بدرجة كبيرة وأخرى بدرجة متوسطة، وكذلك دراسة النويقة (2014) التي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع لتمكين فرق العمل في جامعة الطائف، في حين لم تتفق مع دراسة كل من الرقاد (2011) التي توصلت توافر ممارسة أعضاء هيئة التدريس للتمكين الوظيفي بدرجة

متوسطة، ودراسة وشاح (2012) والتي توصلت إلى مستوى التمكين وتفويض السلطة لدى المعلمين في المدارس الأردنية، والاسترالية كان متوسطا، ودراسة كرمية (2009) التي توصلت إلى أن التمكين غير واضح المعالم في شركة الاسمنت سور الغزلان، في حين اتفقت مع البحث الحالي في أنه لا توجد مساحات من الحرية والاستقلالية في أخذ القرارات المتعلقة بالعمل التمكين، ودراسة سالم (2016) والتي توصلت إلى أن درجة التقدير الكلية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمتطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز كانت بدرجة قليلة، أما من حيث أبعاد التمكين في البحث الحالي فقد كانت بدرجة مرتفعة، أما من حيث ترتيبها كانت أكثر الأبعاد ممارسة هو بعد الكفاءة الذاتية يليه بعد معنى العمل، فبعد التأثير، في حين جاء بعد حرية الاختيار في المرتبة الأخيرة على الرغم من ارتفاعه أيضا، ويعزو الباحث ارتفاع درجة التمكين في الشركة لأغلب المنتسبين إليها، والذين أغلبهم من فئة الشباب، وحملة الشهادات الجامعية من جهة، ومن جهة أخرى أهمية الشركة في حد ذاتها والرائدة في مجالها الصناعي وشهادات الجودة التي تحصلت عليها دليل على ذلك، أما احتلال بعد الاستقلالية وحرية الاختيار آخر الأبعاد ممارسة وترتيبها فيفسر الباحث ذلك إلى أن العمال يرون بأنهم بحاجة إلى فسخ مجال أكبر من الحرية والاستقلالية في أداء الأعمال الموكلة إليهم، واتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة لمواجهة مشكلات العمل، وابتدأ آرائهم بكل حرية، مما يزيد الثقة بأنفسهم ومن طرف الآخرين ليكونوا مبادرين قادرين على إنجاز الأعمال بطرق إبداعية مختلفة، وبذلك يمكن العامل، مما ينعكس إيجابا على الفرد بكسب ولائه والتزامه أولا، وعلى المنظمة واستقرارها، وتطورها، ونجاحها، وحققت الإدارة أهدافها الاستراتيجية، وهو ما أشار إليه صالح والمبيضين (2011) في دراستهما والتي توصلت إلى أنه كلما زاد ممارسة التمكين الإداري كلما زاد تجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة على أرض الواقع، كما أوصت الدراسة إلى تبني مبادئ التعليم مدى الحياة وزيادة الوعي بأهمية التمكين في الشركات، وفي نفس الاتجاه الذي ذهبت إليه دراسة يانغ وشوي (2009) والتي توصلت أن الاستقلالية في أداء المهام واتخاذ القرار تشكل حافزا ذاتيا للعاملين والحوافز الذاتية العالية تؤدي بدورها إلى أداء عالي. كما أن توزيع المسؤوليات على المستويات الدنيا لها كذلك تأثير إيجابي على الأداء، وكل هذا سيؤدي إلى الإبداع الذي يشكل الحافز الأحسن في العمل، ما سيؤدي إلى تحسين أداء الفريق أيضا. كما وضع الجميلي (2008) أن من أهم معوقات التمكين وتحقيقه في المنظمات يتمثل في محدودية تفويض المديرين لسلطاتهم، وعدم منح موظفيهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات، كما يرى الباحث أن من أساليب تمكين جماعات العمل هو تمكين باتباع مجموعة من الأبعاد تتمثل أساسا في المشاركة، الاندماج، التقليل من المستويات الإدارية، وذلك بإشراك العمال في

الأمر التي تتعلق بمسارهم الوظيفي، الترقية، التدريب، التدوير الوظيفي، والمهام المتعلقة بالعمل، واتخاذ القرارات، وتحمل مسؤوليات أكبر، وسلطات أكثر تفويضا لهم، مما يسمح باندماجهم آليا، وبالتالي الاستفادة من خبراتهم وتجاربهم من خلال المشاركة في حل المشكلات وابداء آرائهم بكل حرية في الاجتماعات وأثناء ممارسة العمل.

كما يعتبر التقليل من المستويات الإدارية، أو بناء تنظيم إداري مسطح يمكن أن يوفر بيئة ملائمة للتمكين تسمح للعاملين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وبالطريقة المناسبة، ولتبني هذا البناء يجب التقليل من المستويات الإدارية خاصة ما يسمى بالإدارة الوسطى والعمل على تدريب القادة على تطوير مهاراتهم المتجهة نحو التمكين، وعملهم على التقرب والاحتكاك بالعمال ليشعروا بالثقة والاطمئنان في نفوسهم، وبعث روح المبادرة والأبداع في العمل وأدائه بمهارة عالية، ومن جهة أخرى تدريب وتطوير العمال بامتلاكهم للمعلومات والمعارف والمهارات التي تساعدهم فهم الأعمال والمساهمة في الأداء التنظيمي كمهارة حل المشكلات والقوة في اتخاذ القرارات التي تؤثر في اتجاه المؤسسة وأدائها من خلال حلقات الجودة وفرق الإدارة الذاتية. وهو نفس الاتجاه الذي دعا إليه كل من (Lashley, 2001, p-p56-59) ودراسة (Jarrar & Zairi, 2002) واللذان توصلتا إلى أن أكثر التطبيقات المسيطرة وأفضلها في عملية التمكين هي مشاركة العاملين من أجل تمكينهم. ومنه تبرز الطاقات الكامنة لدى العاملين فيها، وهذا يتطلب عملية إصلاح وتطوير وتغيير في المناخ التنظيمي يسمح بتطبيق التمكين.

### 3. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة

نصت الفرضية الثالثة للبحث على " توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة

ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية وتمكين جماعات العمل من وجهة نظر العمال".

كشف البحث الحالي إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القائد الإداري وتمكين جماعات العمل من وجهة نظر العمال وبدرجة متوسطة في درجتها الكلية، وهو ما يتفق مع دراسة الساعدي (2007) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين المهارات القيادية ككل، والأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات العليا، والوسطى والتنفيذية بالشركات الليبية العاملة في قطاع الصناعة، وإذ تعد قدرة أداء العمل الموكل للعمال بمهارة عالية والابداع فيه هو التمكين في بعد الكفاءة الذاتية للعمال، واتفقت أيضا ودراسة الجميلي (2008) والتي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية الإدارية ومستويات التمكين، كما اتفقت مع دراسة بنتن (2008) والتي توصلت إلى أن أهم سمات

القيادة الناجحة هي التي سمات الإدارة فيها التي تتبنى إدارة ديناميكية ومتحركة تعمل بمرونة في جو من الحرية والحركة ولديها القدرة على استيعاب مستجدات التقنية الحديثة وقبولها واستخدامها بصورة فاعلة لتحسين وتطوير الأداء ورفع كفايته، كما أشارت دراسة العمري (2015) إلى أن للتغيير التنظيمي دور في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية، ودراسة أندراوس (2008) التي توصلت إلى شيوع ممارسة مفاهيم التمكين بمجالها الأكاديمي والإداري بدرجة عالية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، ودراسة جمعة ونوري (2011) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري وهو أحد أبعاد التمكين من خلال التمتع بالكفاءة الذاتية وحرية الاختيار، واتفقت أيضا مع دراسة الطائي (2007) والتي توصلت إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين أبعاد نمط القيادة التحويلية والثقة التنظيمية والتي تعتبر من أهم بناء ثقافة تمكين العاملين لدى القادة الإداريين حسب ما أشار إليه أندراوس (2008) أنه كلما زادت ممارسة مفاهيم الثقة عند العامل كلما زاد الإبداع وتحقيق الذات عنده، وتحقق التمكين بدرجة عالية، كما اتفقت مع دراسة سيد (2015) والتي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة للمديرين في مستشفيات الصحة النفسية والتمكين الإداري للعاملين في مستشفيات الصحة النفسية بالقاهرة، ودراسة الرقب (2010) والتي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية، ودراسة الرقاد (2011) التي توصلت أيضا إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.01 بين ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية وبين التمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، لدى المعلمين في المدارس الأردنية، والاسترالية كان متوسطا.

والملاحظ أن البحث الحالي وجميع الدراسات السابقة المذكورة توصلت جميعها إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة تتراوح بين المتوسطة والضعيفة، والمعنوية.

وعطفا على نتائج الفرضيتين الأولى والثانية على الترتيب واللذان توصلتا إلى ارتفاع درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية، وارتفاع درجة تمكين جماعات العمل أيضا، إلا أن العلاقة الارتباطية بينهما كانت متوسطة تميل إلى الضعيفة بين بعض أبعادهما.

وبالنظر إلى ترتيب درجة ممارسة المهارات السلوكية كانت المهارات الإنسانية هي آخر وأقل المهارات ممارسة، كما كانت العلاقة الارتباطية بينها وبين أبعاد التمكين الأربعة (معنى العمل، الكفاءة الذاتية، حرية الاختيار، التأثير في القرارات) ضعيفة أيضا.

وبالنظر إلى ترتيب درجة تمكين جماعات العمل كان بعد حرية الاختيار آخر الأبعاد ترتيباً والأقل ممارسة، كما كانت علاقته بجميع المهارات السلوكية (الذاتية، الفنية، الإنسانية، والتنظيمية) علاقة ضعيفة. كما كانت العلاقة بين بعد الكفاءة الذاتية وجميع المهارات السلوكية علاقة ارتباطية ضعيفة، كما كانت علاقة بعد الكفاءة الذاتية مع جميع المهارات السلوكية كانت أيضاً علاقة ضعيفة، ويجمع ذلك حسب رأي البحث أن العمال يشعرون بالثقة بأنفسهم وأنهم قادرين على أداء الأعمال بكفاءة ومهارة ودقة عالية، إلا أنهم لا يحظون بتلك الثقة من طرف قادتهم ولا تلقى آراءهم وأقارهم القبول والتشجيع والمساندة من طرف قادتهم، وهذا ما جعل العلاقة ضعيفة

من خلال ما سبق الإشارة إليه فإن الباحث يعزو عدم ارتفاع معامل الارتباط بين المهارات السلوكية وتمكين جماعات العمل إلى:

- عدم ارتفاع معامل الارتباط بين بعد حرية الاختيار، الكفاءة الذاتية مع المهارات السلوكية، وضعف العلاقة بينهما وبين المهارات، وهذا ما يفسر بأن العمال بحاجة إلى المزيد من الحرية والاستقلالية في أداء الأعمال الموكلة إليهم، والمشاركة في اتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة لمواجهة مشكلات العمل، ومواجهة ضغوطه، مما يزيد ثقتهم بأنفسهم ومن طرف الآخرين ليكونوا قادرين على أداء العمل الموكل إليهم بمهارة عالية، والإبداع فيه، كما تكون لهم الحرية في إبداء الرأي والمبادرة وإنجاز الأعمال بطرق إبداعية مختلفة، وهو ما أشارت إليه دراسة الحمد (2005)، ودراسة الساعدي (2007)، والتي دعت إلى زيادة الصلاحيات الممنوحة للمرؤوسين، ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وزيادة التفاعل معهم، وتقبل مقترحاتهم من أجل تحقيق نتائج إيجابية في تحسين الأداء الوظيفي، كما أن النتائج التي توصلت إليها دراسة الطائي (2007) إلى أن عدم اهتمام القيادات الإدارية بالثقة التنظيمية للأفراد أدى إلى ضعف الالتزام التنظيمي، وكذا دراسة كارتر (Carter 2009) في دراسته التي هدفت إلى قياس تمكين العمال عبر (311) شركة في جميع أنحاء الولايات المتحدة وأوروبا والصين والتي توصلت إلى أن معظم الموظفين الأكثر إنتاجية هم المخولون من قبل الإدارة، كما أن الشركات تعمل باستمرار على الاجتماع بعمالها في كيفية اتخاذ القرار بمشاركة العمال والمديرين، مما جعل العمال ممكنين، وشجع الابتكار والإبداع، وغرس القيم المشتركة لتعزيز وتوفير المناخ الملائم للتعليم، والإنجاز، كما أشار الجميلي (2008) في دراسته إلى أن أهم معوقات التمكين كان عدم منح المديرين موظفيهم فرص المشاركة في اتخاذ القرارات ومحدودية التفويض لسلطاتهم، وهو نفس الاتجاه الذي أوصت به دراسة سيد (2015) بإعطاء الموظف المرونة الكافية في أداء

وظيفته وجعله على استعداد لمواجهة المواقف والتحديات في العمل، الأمر الذي يعمق لديه مفهوم تطبيق التمكين، ومنح المزيد من تفويض السلطة للعمال من خلال مشاركتهم في وضع أهداف وخطط المنظمة واتخاذ القرار، وأشارت أيضا دراسة سالم (2016) إلى أن المشاركة في اتخاذ القرارات، وفرق العمل، والتحفيز الذاتي للعامل من أهم متطلبات التمكين.

- عدم ارتفاع معامل الارتباط بين المهارات الإنسانية والأبعاد الأربعة للتمكين، وهذا ما يعني ضعف العلاقة الارتباطية بينها وبين أبعاد التمكين، وهذا ما يفسر إلى أن القادة الإداريين في الشركة يهتمون بالمهارات السلوكية الأخرى أكثر من اهتمامهم بالمهارات الإنسانية، وعلى الرغم من أهمية المهارات الإنسانية فإن النشاط الذي يقوم به القائد الإداري من أجل تنسيق الجهود الجماعية، ورفع الروح المعنوية لأتباعه، يساهم مساهمة ضعيفة من أجل تنسيق جهود العمال وتكوين فرق عمل وتمكينها وتشجيع العمل الجماعي والتعاون بينهم، وهذا ما دعت إليه دراسة الساعدي (2007) في الشركات الصناعية إلى ضرورة أن تهتم الإدارات بالمهارات الإنسانية لأنه لوحظ من خلال إجابات المديرين أنهم ليس لديهم الدراية الكاملة بالمهارات الإنسانية، وبذلك يجب على هذه الإدارات أن تتفهم مشاعر العمال واحتياجاتهم ورغباتهم وأن تقوم بإعطاء المديرين دورات تدريبية متخصصة في هذا مجال العلاقات الإنسانية، كما توصلت دراسة بنتن (2008) إلى مجموعة من النتائج منها أن القيادة الناجحة يمكن استشرافها وتصور أهم سماتها من خلال سمات الإدارة المستقبلية والتي تتبنى العلاقات الإنسانية وتعمل على الإقناع والبعد عن التسلط والإجبار، لكي يحسن التعامل مع الأفراد، ويحسن بمشاعرهم ويؤثر في سلوكهم، كما أفضت دراسة جمعة ونوري (2011) إلى مجموعة من التوصيات التي تعزز العلاقات الإنسانية في العمل وتدفع بالعمال إلى مستويات أعلى في الإبداع والمبادأة والابتكار، حيث أوصت بتحلي قادة الكليات بسمات منها الحساسية تجاه المشكلات، والمثابرة، والمبادرة، والتفويض، والمخاطرة، والمرح والطرافة، وتشجيع المرؤوسين من قبل القادة بشكل يثير ويحفز ويمتد ويساعد على بلوغ المستويات الأعلى من الابتكار والإبداع، فضلا عن تبني الأفكار المبدعة. وفي نفس السياق دعا الشهري (2015) إلى ضرورة زيادة وعي رؤساء الأقسام الأكاديمية بأهمية المهارات القيادات في تطوير العمل التربوي داخل القسم والكليات، ويرى الشهري (2015) أنه يجب استقطاب مديرين جيدين لديهم قدرات قيادية متميزة، من خلال إدراج أسئلة ضمن اختبارات ومقابلات التوظيف، تفحص مستوى المهارات القيادية عند المتقدمين للتوظيف، خاصة ما تعلق بالتعامل المباشر مع العامل في المنظمة، كما دعا الرقب (2011) إلى الاهتمام بالعلاقات

الإنسانية في العمل من أجل تمكين العمال وذلك بزيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية وتشجيع المديرين على القيام بممارسة عمليات التفويض والتمكين، والعمل على خلق مناخ تنافسي بينهم، وتعزيز ثقافة تشجيع العاملين على تقديم الأفكار، وفي نفس السياق دعا سيد (2015) القادة بالمستشفيات على الاهتمام بتحفيز الموظفين بالشكل الذي يعمل على زيادة تفاؤلهم تجاه مستقبلهم الوظيفي، والاهتمام باحتياجات العاملين وتبني استراتيجيات التقدير والتعزيز الإيجابي الذي يؤدي إلى شعور العاملين بالفخر لكونهم يعملون مع قيادات تحترمهم وتهتم بقدراتهم، ونشر مفهوم فرق العمل ذاتية الإدارة لنشر استراتيجية تمكين العاملين، ويعمل على تحول من الأداء الفردي الي الأداء الجماعي الأمر الذي يؤدي الي جعلهم يدركون معني التمكين لديهم بشكل مرتفع، وفي نفس السياق أشارت التصنيفات الحديثة للمهارات التي ينبغي توافرها لدى العمال عامة، ولدى القادة الإداريين خاصة والتي صنفت المهارات إلى قسمين مهارات صلبة تتعلق بالجوانب الفنية والتنظيمية في العمل، ومهارات لينة (ناعمة) والمتعلقة بالمهارات الذاتية والإنسانية والتي تحدد شكل العلاقات مع الآخرين، والنهج المتبع في الحياة والعمل في المنظمة، وقد أثبتت دراسات معهد ستانفورد للأبحاث، ومؤسسة كارينغي ميلون أن النجاح في العمل على المدى الطويل يعتمد بنسبة 75% على المهارات الناعمة، و25%، حيث يستخدم القادة ورؤساء العمل على المهارات الشخصية بشكل كبير لبناء فرق العمل والتشجيع على الابتكار والتدريب، ويقال أن المهارات الصلبة في الأساس في التوظيف، في حين أن المهارات الناعمة هي الأساس في النجاح أو الطرد.

#### 4. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة

نصت الفرضية الرابعة للبحث على "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير المهارات السلوكية لدى القائد الاداري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، سنوات الاقدمية، المستوى التعليمي) "

كشف البحث الحالي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير المهارات السلوكية لدى القائد الاداري تعزى لمتغيري (السن، الأقدمية)، في حين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرها تعزى لمتغيري (الجنس، المستوى التعليمي)، في درجته الكلية، وهو ما يتفق مع دراسة الأغا (2008) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة (0.05) بين متوسطات آراء المسؤولين للمهارات القيادية لديهم من حيث درجتي أهميتها وتوفرها تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، سنوات الخبرة، المستوى العلمي).

أما في تقدير المهارات السلوكية كل على حدا، فقد أشارت نتائج البحث إلى:

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين العمال في تقدير المهارات الذاتية، والفنية لدى القائد الإداري تعزى لمتغير الجنس، السن، والأقدمية، في حين توجد فروق ذات دلالة بين العمال في تقدير المهارات الذاتية لدى القائد الإداري تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، واتفق البحث الحالي مع دراسة أبو مر (2015) والتي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات المستجيبين حول أثر تطبيق برنامج القيادة من أجل المستقبل على تحسين المهارات القيادية لدى مديري المدارس تعزى إلى (الجنس، الفئة العمرية، سنوات الخبرة)، بينما توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات المستجيبين تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لحالة ذوي المؤهلات العلمية العليا (المستوى التعليمي)، كما اتفقت مع دراسة الشهري (2015) والتي توصلت إلى عدم فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للمهارات الفنية، وتبعاً لمتغيري الجنس وعدد سنوات الخبرة.

- وجود فروق ذات دلالة احصائية بين العمال في تقدير المهارات الإنسانية لدى القائد الإداري تعزى لمتغير الجنس والمستوى التعليمي، في المقابل لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين العمال في تقديرها يعزى لمتغيري السن والأقدمية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) واتفقت مع دراسة الشهري (2015) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للمهارات الإنسانية تبعاً لمتغير الجنس واختلقت معها تبعاً لمتغير سنوات الأقدمية، واختلقت مع دراسة أبو مر (2015) تبعاً للمتغيرات الجنس، السن، سنوات الأقدمية، واتفقت معها تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين العمال في تقدير المهارات التنظيمية لدى القائد الإداري تعزى لمتغير الجنس والسن، في حين توجد فروق ذات دلالة احصائية بين العمال في تقدير المهارات التنظيمية لدى القائد الإداري تعزى لمتغيري الأقدمية، والمستوى التعليمي عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، واتفقت مع دراسة الشهري (2015) والتي توصلت إلى عدم فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية

للمهارات التنظيمية، وتبعاً لمتغير الجنس واختلقت معها تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة. واختلقت أيضاً مع دراسة أبو مر (2015) تبعاً للمتغير سنوات الأقدمية، وانفقت معها تبعاً للمتغيرات الجنس، السن، المستوى التعليمي.

### 5. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الخامسة

نصت الفرضية الخامسة للبحث على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير مستوى التمكين تبعاً للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، سنوات الأقدمية، المستوى التعليمي).

كشف البحث الحالي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير مستوى التمكين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الأقدمية، المستوى التعليمي)، في درجته الكلية، ونفس الشيء ينطبق على جميع الأبعاد (معنى العمل، الكفاءة الذاتية، حرية الاختيار، التأثير) إذ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في تقدير مستوى التمكين ما يتفق مع دراسة سالم (2016) والتي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة لمتطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز تعزى لمتغير الجنس، في حين لم تتفق معه مع متغيري المستوى التعليمي وسنوات الأقدمية، إذ توصلت الدراسة على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة لمتطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز تعزى لمتغيري المستوى التعليمي، وسنوات الأقدمية، كما لم تتفق مع دراسة الرقب (2010) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول القيادة التحويلية بتمكين العاملين تعزى لمتغيري (الجنس، سنوات الخدمة)، في حين لم تتفق مع دراسة كل من النويقة (2014) التي توصلت إلى أن حملة شهادة البكالوريوس أكثر تقديراً لمستوى تمكين فرق العمل مقارنة مع الفئات الأخرى حيث أنهم يمثلون أكثر فئة في أعضاء فرق العمل وهم الأكثر تقديراً لمستوى التمكين لهذه الفرق نظراً للدور الذي يلعبه هؤلاء في تسيير أعمال الفريق لارتباط ذلك في مؤهلهم العلمي وتخصصاتهم، ويعزو الباحث عدم وجود الفروق.

### ثالثاً: الاستنتاج العام والاقتراحات

انطلاقاً من مكانة القائد الإداري في المنظمات العالمية الرائدة وفي مختلف المجالات والصناعات بالأخص كبر حجمها وكثرة هياكلها وتعداد مواردها البشري، ونظراً للأدوار التي يقوم القائد الإداري في هذه

المنظمات، وعلاقته بالعاملين فيها، إذ تعتمد القيادة الإدارية على درجة التفاعل بين القائد وغيره من الأفراد والجماعات من خلال مجموعة من المهارات السلوكية؛ ذاتية، فنية، إنسانية، وتنظيمية وعلاقتها بجماعات العمل، ولما لتلك المهارات من آثار إيجابية على الجماعة، كرفع مستوى الأداء، الإبداع، الكفاءة، وتحقيق الرضا الوظيفي والولاء والانتماء الوظيفي، هذه المزايا كلها لا تتحقق إلا بتمكين هذه الجماعات لتكون رغبة في رفع مستوى أداء المنظمات ورفع الإنتاجية.

وعليه هدف البحث الحالي إلى التعرف على درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية المتمثلة في المهارات الذاتية، الفنية، الإنسانية، والتنظيمية، ودرجة ممارسة تمكين جماعات العمل، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين المهارات السلوكية لدى القائد الإداري وعلاقتها بتمكين جماعات العمل في شركة الاسمنت عين التوتة ولاية باتنة، بالإضافة إلى تحديد الفروقات الفردية بين أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات السلوكية للقائد الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الأقدمية، المستوى العلمي)، وكذا الفروقات الفردية بين أفراد عينة الدراسة في تقدير مستوى التمكين لدى جماعات العمل تعزى لنفس المتغيرات الشخصية.

وقد أجري البحث على عينة مكونة من (210) عاملا تم اختيارهم بطريقة عشوائية من بين جميع العمال الدائمين المنتسبين لشركة الاسمنت عين التوتة - ولاية باتنة - والبالغ عددهم ب (352) عاملا، حيث قام الباحث ببناء أداتي البحث المتمثلتين في: استبيان المهارات السلوكية للقائد الإداري، واستبيان التمكين، ولتحقيق أهداف البحث تم إتباع المنهج الوصفي الارتباطي نظرا لتناسبه مع موضوع البحث، وتمت معالجة بيانات البحث باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (IBM.Spss.V25) إذ استخدمت عدد من الأساليب الإحصائية للتحقق من صحة الفرضيات ومنها استخدم المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون (Person) لقياس الارتباط بين المهارات السلوكية لدى القائد الإداري وتمكين جماعات العمل، ولتحديد الفروقات بين أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات السلوكية لدى القائد الإداري، والفروقات بين أفراد عينة الدراسة في تقدير مستوى التمكين فقد استخدم اختبار دلالة الفروق (T.test) للعينة الواحدة بالنسبة للجنس، اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANAOVA).

وتوصل البحث إلى النتائج التالية:

1. ارتفاع درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية، حيث كانت أكثر المهارات ممارسة هي المهارة الذاتية تليها المهارات الفنية، فالمهارات التنظيمية، في حين حلت المهارات الإنسانية أخيرة على الرغم من ارتفاعها.

2. ارتفاع درجة تمكين جماعات العمل بأبعاده الأربعة (معنى العمل، الكفاءة الذاتية، حرية الاختيار، التأثير في القرارات)، كانت أكثر الأبعاد ممارسة هو بعد الكفاءة الذاتية يليه بعد معنى العمل، فبعد التأثير، في حين جاء بعد حرية الاختيار في المرتبة الأخيرة على الرغم من ارتفاعه أيضا.

3. وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القائد الإداري وتمكين جماعات العمل من وجهة نظر العمال وبدرجة متوسطة في درجتها الكلية.

أما من حيث علاقات الارتباط بين المهارات السلوكية لدى القائد الإداري وأبعاد التمكين العمل كل على حدا فكانت علاقات ارتباطية موجبة تراوحت بين المتوسطة والضعيفة وجاءت على النحو التالي:

- وجود علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية وبعدي التمكين (معنى العمل، والتأثير) من وجهة نظر العمال وبدرجة متوسطة.

- وجود علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية وبعدي التمكين (الكفاءة الذاتية، وحرية الاختيار) من وجهة نظر العمال، وبدرجة ضعيفة.

ومن حيث علاقات الارتباط بين كل مهارة من المهارات السلوكية وكل بعد من أبعاد التمكين كل على حدا فقد كانت أيضا موجبة وتراوحت بين المتوسطة والضعيفة وجاءت على النحو التالي:

- وجود علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات الذاتية وبعد معنى العمل من وجهة نظر العمال وبدرجة متوسطة، وكانت بدرجة ضعيفة مع الأبعاد (الكفاءة الذاتية، حرية الاختيار، والتأثير).

- وجود علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات الفنية وجميع أبعاد التمكين الأربعة (معنى العمل، الكفاءة الذاتية، حرية الاختيار، والتأثير) من وجهة نظر العمال وبدرجة ضعيفة.

- وجود علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات الإنسانية وجميع أبعاد التمكين الأربعة (معنى العمل، الكفاءة الذاتية، حرية الاختيار، والتأثير) من وجهة نظر العمال وبدرجة ضعيفة.
- وجود علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات التنظيمية وبعدي التمكين (معنى العمل، والتأثير) من وجهة نظر العمال وبدرجة متوسطة، وكانت بدرجة ضعيفة مع البعدين (الكفاءة الذاتية، حرية الاختيار).
4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير المهارات السلوكية لدى القائد الإداري تعزى لمتغيري (السن، الأقدمية)، في حين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرها تعزى لمتغيري (الجنس، المستوى التعليمي).
- أما من حيث الفروقات الفردية في تقدير المهارات السلوكية لدى القائد الإداري كل مهارة على حدة، فقد كانت نتائج البحث على النحو التالي:
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في تقدير المهارات الذاتية، والفنية لدى القائد الإداري تعزى لمتغير الجنس، السن، والأقدمية، في حين توجد فروق ذات دلالة بين العمال في تقدير المهارات الذاتية لدى القائد الإداري تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في تقدير المهارات الإنسانية لدى القائد الإداري تعزى لمتغير الجنس، والمستوى التعليمي، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في تقديرها يعزى لمتغيري السن، والأقدمية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في تقدير المهارات التنظيمية لدى القائد الإداري تعزى لمتغير الجنس والسن، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في تقدير المهارات التنظيمية لدى القائد الإداري تعزى لمتغيري الأقدمية، والمستوى التعليمي.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير مستوى التمكين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الأقدمية، المستوى التعليمي)، في درجته الكلية، ونفس الشيء ينطبق على جميع الأبعاد (معنى العمل، الكفاءة الذاتية، حرية الاختيار، والتأثير).

وعلى ضوء النتائج التي تمخضت عن البحث الحالي، ارتأى الباحث أن يقدم مجموعة من الاقتراحات والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

1. إعداد البرامج التدريبية الفعالة التي تهدف إلى تطوير المهارات القيادية لدى المديرين ومسؤولي الورشات، في ظل الإصلاحات والتوجهات الحديثة للإدارة.
2. اعداد مقاييس ونماذج لاختيار وانتقاء الأشخاص المناسبين لتولي المناصب العليا على أساس إتقان المهارات القيادية واختيار من يتمتعون بمهارات قيادية مرتفعة.
3. تطوير أساليب التدريب السائدة في الإدارات بشكل يساعد المديرين على إتقان المهارات القيادية، خاصة ما تعلق بتنمية المهارات الناعمة، وتوجيههم وحثهم على العمل بها.
4. تشجيع مبادرات ممارسة المديرين للمهارات القيادية بتحفيظات مادية ومعنوية من طرف الإدارة الوصية، ومنحهم مزيدا من الصلاحيات ولا مركزية التسيير، بما يتيح لهم التفكير الإبداعي والتمكين.
5. توجيه البحث مستقبلا حول المهارات القيادية، خاصة الناعمة منها في قطاع الصناعة وقطاعات أخرى، نظرا لكونها مهارات نجاح وتعامل مع المورد البشري في عصرنا الحالي.
6. الاستثمار في المورد البشري والعمل على تطويره وتمكينه وتدريبه بما يتيح له الابداع والابتكار والولاء، والحد من المظاهر السلبية كالتغيب وترك العمل ودورانه.
7. تفويض الصلاحيات للمديرين يساعد على تمكين العمال، والاهتمام باعتماد المرونة للتأثير على سلوكهم في العمل.
8. بناء الثقة مع العاملين، ومنحهم الاستقلالية وحرية الاختيار في إنجاز المهام الموكلة إليهم، ما لم يتنافى ومصصلحة المنظمة ومن خلال المشاركة في اتخاذ القرارات التي تهمهم، وتهم المنظمة.
9. تشجيع ذوي الأفكار المبدعة والتي تخدم الإدارة العليا في المنظمة بدعمهم ماديا ومعنويا.
10. مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتطبيق التمكين كمفهوم إداري معاصر وإجرائي.

# الخاتمة

يعتبر موضوع التمكين من المواضيع الهامة والحديثة والجديرة بالدراسة والاهتمام، لأنه السبيل الأمثل لضمان حقوق الأفراد العاملين، والمضي بهم قدما نحو ضمان بقاء المنظمات، والانتقال إلى المنافسة والتحسين المستمر لضمان الريادة في السوق. وبناء عليه، فالعامل بحد ذاته صار المبتكر الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيق جميع المتطلبات التي تتيح له العمل في جو اجتماعي متفاعل إيجابيا مع غيره في جماعة العمل، ومع قاداته، جو يسوده التعاون والاحترام والتقدير والاعتراف بالجهد المبذول من طرفه، وتحمل مسؤولياته في العمل، . لذا وجب على القادة الإداريين اكتساب مجموعة من المهارات السلوكية التي تحقق التمكين للفرد ولجماعات العمل، في زمن عرف تطورا نوعيا للمورد البشري، من خلال مستواهم العلمي والفني، حيث أن أغلبهم يمتلكون شهادات أكاديمية وتخصصية مختلفة، عارفين بأمر العمل وما يتطلبه منهم، فهم بالتالي أكثر ما يحتاجون إليه تقدير من الآخرين ومعاملة حسنة تليق بهم، ومنحهم هامشا من الاستقلالية العمل وحرية اختيار طرق أدائه، وهذا لا يتحقق إلا بممارسة المهارات القيادية خاصة الإنسانية منها، والتي على الرغم من وجودها إلا أنها في حاجة ماسة إلى التطوير والتعميم في جميع المنظمات.

وبناء على ما سبق برزت أهمية البحث، الذي يعتبر بحثا وصفيا تحليليا، يمثل استمرارا للبحوث التي سبقته، ووصفا للمهارات القيادية الممارسة من طرف القادة بالتركيز على أربع مهارات أساسية وهي المهارات الذاتية، الإنسانية، الفنية، والتنظيمية، من خلال تسليط الضوء على واقع ممارستها من طرف القادة الإداريين بأبعادها، وعلاقتها بتمكين جماعات العمل في المنظمات خاصة الصناعية، وبالتالي تزويدهم ببرامج تدريبية للقادة الإداريين أو المترشحين لتولي تلك المناصب القيادية في المنظمات مبنية على أساليب ومهارات حديثة مواكبة للمتغيرات الطارئة والتي تمكنهم من مواكبتها من جهة، وتمكين العاملين ومساعدتهم على الاندماج في العمل اندماجهم في العمل على غرس ممارسة تلك المهارات والتمكين في المنظمات، مما يحسن مشاركتهم في اتخاذ القرارات ويؤثر على صحتهم النفسية، وجودة أدائهم.

ومن أجل الإلمام بكل جوانب الموضوع من الناحية النظرية قام الباحث بتقديم تصور نظري حول القيادة ومختلف النماذج النظرية المفسرة لها، المهارات القيادية وتصنيفاتها في ربط لها مع التأثيرات النفسية والمهنية للعامل من خلال تمكينه النفسي والوظيفي، وذلك من خلال إبراز مفهوم التمكين وأهدافه، وأهميته، مبرراته، وعرض بعض نماذجه، وطرق تنفيذه، وأهم معوقاته.

وعليه كانت تساؤلات الدراسة والتي تبعت بفرضيات، حيث تم التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية من طرف القادة الإداريين، وكذا مستوى تمكين جماعات العمل باعتماد نموذج توماس وبلتاويز للتمكين، ومن ثمة البحث عن العلاقة الارتباطية بين المهارات السلوكية للقائد الإداري وتمكين جماعات العمل في المؤسسة الصناعية، حيث كانت شركة الاسمنت عين التونة بولاية باتنة ميدانا للدراسة.

وللقيام بالدراسة الميدانية قام الباحث بإعداد أدوات الدراسة المناسبة وتطبيقها على عينة مكونة من (210) عاملا بالشركة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من بين جميع العمال الدائمين في الشركة والمقدر عددهم بـ(352) عاملا، وبعد جمع البيانات ومعالجتها إحصائيا عن طريق (SPSS, V. 25) وبعد عرضها وتحليلها ومناقشتها تبين أن بعض الفرضيات تحققت والبعض الآخر لم يتحقق.

ويمكن تلخيص نتائج البحث في أن درجة ممارسة المهارات السلوكية لدى القادة الإداريين في المؤسسة ميدان الدراسة كانت بدرجة عالية في درجتها الكلية، حيث كانت أكثر المهارات ممارسة هي المهارة الذاتية تليها المهارات الفنية، فالمهارات التنظيمية، في حين حلت المهارات الإنسانية أخيرة على الرغم من ارتفاعها، كما كان مستوى تمكين جماعات العمل بأبعاده الأربعة (معنى العمل، الكفاءة الذاتية، حرية الاختيار، التأثير في القرارات) كان مرتفعا، حيث كان أكثر الأبعاد ممارسة هو بعد الكفاءة الذاتية يليه بعد معنى العمل، فبعد التأثير، في حين جاء بعد حرية الاختيار في المرتبة الأخيرة على الرغم من ارتفاعه أيضا. أما العلاقة بين المتغيرين فكانت وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القائد الإداري وتمكين جماعات العمل من وجهة نظر العمال لكن بدرجة متوسطة في درجتها الكلية كلها مرتلا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في تقدير المهارات السلوكية لدى القائد الإداري تعزى لمتغيري (السن، الأقدمية)، في حين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرها تعزى لمتغيري (الجنس، المستوى التعليمي). وفي المقابل لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في تقدير مستوى التمكين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الأقدمية، المستوى التعليمي)، في درجته الكلية، ونفس الشيء ينطبق على جميع الأبعاد (معنى العمل، الكفاءة الذاتية، حرية الاختيار، التأثير).

وختاما يمكن القول إن هذا البحث يبقى مجرد محاولة للمساهمة في تحديد درجة ممارسة المهارات القيادية، وكذا درجة ممارسة تمكين جماعات العمل في المؤسسة الصناعية، فضلا عن العلاقة الارتباطية بين المهارات السلوكية وتمكين جماعات العمل، والتعرف على أهم المهارات المطلوبة في ظل التطورات المتسارعة، والأكد أنها ستتبع ببحوث أخرى لاحقة تبحث وتعمق في جوانب أخرى لم يتطرق إليها هذا البحث، وفي قطاعات أخرى. كما أن البحث يؤسس لبحوث مستقبلية من شأنها التطرق للمهارات السلوكية

للقائد الإداري في القرن الواحد والعشرين، والتي تتجه نحو المهارات أكثر من الأنماط والأنواع وتحت ما يسمى بالمهارات الناعمة والمهارات الصلبة في اختيار وتوظيف العمال، وانتقاء القادة والمسؤولين، من خلال إعداد البرامج التدريبية الفعالة التي تهدف إلى تطوير المهارات القيادية من جهة، وبناء مقاييس ونماذج لاختيار وانتقاء القادة والعمال على حد سواء من جهة ثانية، وكذا الاهتمام بالموارد البشري وفسح المجال أمامه بتمكينه ومنحه مزيدا من الاستقلالية في الأداء ومشاركته في جميع شؤون العمل التي تخصه في سبيل تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة معا وتحقيق التميز والتطور.

# المراجع

## أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية

1. القرآن الكريم
2. المعجم الوسيط، الطبعة 3، (دون سنة)، مجمع اللغة العربية بالقاهرة، القاهرة.
3. إبراهيم عبد الله المنيف (1999)، تطوير الفكر المعاصر، أفاق الإبداع للنشر والتوزيع، الرياض.
4. إبراهيم، أحمد، أحمد، (1997)، المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة، مكتبة عين شمس، القاهرة.
5. ابن منظور، (2000)، لسان العرب، المجلد 12، دار صابر، بيروت.
6. ابن منظور، جمال الدين، أبي الفضل، (2000)، لسان العرب، ط 4، دار إحياء التراث العربي، بيروت.
7. أبو بكر بو سالم، (2013)، دور سياسة التمكين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة سطيف 01، الجزائر.
8. أحمد سيد مصطفى، (2005)، المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، مصر.
9. أحمد صادق محمد الرقب، (2010)، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
10. أحمد صقر عاشور، (1979)، إدارة القوى العاملة، ط 2، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.
11. أحمد علي صالح، محمد ديب المبيضين (2011)، مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد التاسع، جوان 2011، جامعة الزيتونة، الأردن.
12. أسماء إبراهيم سالم أبو مر (2015) " أثر تطبيق برنامج القيادة من أجل المستقبل على تحسين المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

13. الأغا، رائد عمر، (2008)، المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.
14. بدر، سعد عيد مرسي، (2000)، الأيديولوجيا ونظرية التنظيم "مدخل نقدي"، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، الإسكندرية.
15. برني، لطيفة (2015)، اثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية. أطروحة دكتوراه في اقتصاد وتسيير المؤسسة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر.
16. بغول، زهير، (2007)، محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية في إطار نظرية فريديريك هرزبرغ للدافعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
17. بهاء الدين عمر مصباح سالم، (2016)، متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة في الدراسات التربوية، تخصص إدارة تربوية، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة.
18. تمارا، اليعقوب، (2004)، ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
19. توفيق كرمية، (2008)، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
20. توفيق، عبد الرحمن، (2003)، سكرتاريا مهارات التعامل مع الآخرين، ط4، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
21. جدوالي، صفية، (2014)، مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 19، ص ص 138-152.
22. الجر خليل، (1987)، المعجم العربي الحديث، مكتبة لاروس، باريس.
23. حاروش، نورالدين، (2011)، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر.

24. حجاج، علا نعيم عمر، (2014)، دور المهارات الناعمة في عملية اقتناص الوظائف الإدارية، دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
25. الحجايا، سليمان سالم، (2006)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة في الإدارة التربوية، قسم الإدارة والتربية والأصول، الجامعة الأردنية.
26. حسن علي حمد الساعدي (2007)، المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على المديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا.
27. حسن، سارة وصبحي، محمد، (2008)، أثر اختلاف الأنماط القيادية على درجة تمكين العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
28. حسين أفندي عطية، (2003)، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
29. حسين حريم، (2006)، مبادئ الإدارة الحديثة، دار ومكتبة حامد، عمان.
30. حسين صديق، (2011)، الاتجاهات التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية عرض- وتقويم، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الثالث والرابع، جامعة دمشق، سوريا.
31. الخضر، علي إبراهيم، (1988)، المدخل إلى إدارة الأعمال، مطبعة الاتحاد، دمشق، سوريا.
32. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمودة، (2000)، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن.
33. درويش عبد الكريم، ليلي ت كلا، (1995)، أصول الإدارة العامة، الهيئة العامة للكتاب، القاهرة.
34. درويش، عبد الكريم وت كلا، ليلي، (1997)، أصول الإدارة العامة، مطبعة الأنجلو المصرية، القاهرة.
35. دسوقي، كمال، (1960)، سيكولوجية إدارة الأعمال، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
36. الدوري، زكريا مطلق، وصالح، احمد علي، (2009)، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، اليازوري، الأردن.

37. رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، (2008)، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن.
38. راوية حسن، (2004)، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر.
39. راوية حسن، (2011)، إدارة الأعمال بتقنية التمكين، ط 3، دار ابن حزم، بيروت.
40. رزق الله حنان، (2010)، أثر التمكين في تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، رسالة ماجستير في التسيير غير منشورة، جامعة منتوري، الجزائر.
41. رسمي، محمد حسن، (2004)، السلوك التنظيمي، دار الوفاء، الإسكندرية.
42. رشوان، حسين عبد الحميد أحمد، (2010)، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
43. رنا ناصر صبر الطائي، (2007)، الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد.
44. الساعاتي، عفاف حسن هادي والمساري محمود عايد حسن، (2015)، أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتجات الألبان، مجلة جامعة بابل للعلوم المصرفية والتطبيقية، العدد 3، المجلد 23، العراق.
45. الساعدي مؤيد نعمة، (2001)، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
46. السبتي لطيفة أحمد، قريشي محمد الطاهر، (2015)، أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 221، المجلد 11.
47. ستراك، رياض، (2002)، دراسات في الإدارة التربوية، دار للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
48. سجينى، منال، (2019/06/13)، المهارات الصلبة والناعمة وتأثيرهما على المجتمع الوظيفي، تاريخ الاطلاع 2019/03/24، <https://makkahnewspaper.com/article/1066605>
49. سعد بن مرزوق العتيبي، (17-18/04/2005)، جوهر تمكين العاملين، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.

50. السكارنة، بلال، (2009)، المهارات الإدارية في تطوير الذات، دار المسيرة للنشر، الأردن.
51. السلمي، علي، (2000)، قراءات في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مركز جدة للتدريب، السعودية
52. سليم يحيى ملحم، (2006)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
53. سليمان خليل الفارس، عيسى شحادة ملدعون، يسرى مباركة، (2004)، إدارة الموارد البشرية " الأفراد"، ط 6، مطبعة دار الكتاب، دمشق، سوريا.
54. سناء عبد الكريم الخناق، (نوفمبر 2005)، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر الدولي الأول حول الأداء المتميز في المنظمات والحكومات، جامعة ورقلة.
55. سويلم، فايزة، (2013)، المهارات الناعمة - صفات شخصية تضع أصحابها في مقدمة ماراثون التوظيف، مؤسسة الرؤيا، سلطنة عمان.
56. سيد الهواري، (1976)، الإدارة، الأساسي والأصول العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة.
57. السيد، عليوة، (2001)، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار السماح، القاهرة.
58. سيدي صالح صبرينة، (2016)، دراسة مقارنة لمحددات النجاح في العمل الإداري في إطار نظرية كلنتون ألدلفر للدافعية وفق طبيعة النظام المعتمد - إنتاجي، خدماتي - دراسة ميدانية بمؤسسات الشرق الجزائري برج بوعرييج أنموذجاً، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، الجزائر.
59. الشعلان، فهد أحمد، (2002)، إدارة الأزمات - الأسس - المراحل والآليات، دار الوطنية للتوزيع، الرياض.
60. الشميمري، احمد بن عبدالرحمن وهيجان، عبدالرحمن بن احمد وغنام، بشرى بنت يدير المرسي، (2004)، مبادئ ادارة الاعمال الحديثة الاساسيات والاتجاهات، الطبعة الاولى، مكتبة العبيكان العلمية للنشر والتوزيع، الرياض.

61. صالح بن نوار، (2005)، الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، الجزائر.
62. صبحي العتيبي، (2002)، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
63. صبري عبد الجبار محمد (2005)، المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى، مجلة الفتح، العدد الثاني والعشرون، العراق.
64. طارق السويدان، فيصل عمر باشراحيل، (2004)، صناعة القائد، ط3، مكتبة جرير، الرياض، مكتبة العبيكان - الرياض، دار الأندلس الخضراء - جدة، مكتبة نتهامة - جدة، مجموعة الإبداع - الكويت، دار ابن حزم - لبنان.
65. طارق شريف يونس، (2002)، الفكر الاستراتيجي للقادة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
66. الطراونة، سليمان محمد إبراهيم، (1999)، الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، أطروحة دكتوراه غير منشورة في فلسفة التربية، الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة بغداد.
67. طريف شوقي، (1992)، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، 1992.
68. طريف شوقي، (1993)، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
69. طلعت سالم شربيني بنتن (2005)، القيادة التربوية وأثرها في رفع الكفاية الإنتاجية، أطروحة دكتوراه غير منشورة تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، الجامعة الأمريكية، لندن.
70. الطنوبي، محمد محمد عمر، (2001)، نظريات الاتصال، الإسكندرية.
71. طه طارق، (2002)، الإدارة، منشأة المعارف، الأزاريطة، الإسكندرية.
72. طوالبه، توفيق حامد، (2008)، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المصرفية والمالية، الأردن.

73. الطويل، هاني عبد الرحمن، (1998)، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
74. الطويل، هاني، (2007)، سلوك الأفراد والجماعات، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
75. ظاهر محمود كلادة، (1997)، الاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية، دار زهران، عمان، الأردن.
76. العازمي، محمد حامد، (2006)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
77. عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد احمد، (2013)، أثر التمكين في التطوير التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعة الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السادس والثلاثون، بغداد، العراق.
78. عامر خضير الكبيسي، (2004)، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
79. العامري، طارق، (2013)، الإدارة بالأهداف، مكتبة زهراء الشرق، مصر.
80. عبد الله بن عوض الشهراني، (2009)، دور التمكين في تحقيق أمن الأنشطة الرياضية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
81. عبد الله عبد الرحمان، (1998)، التطور الفكري الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
82. عبيد بن عبد الله بن بحير السبيعي (2009)، الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ظل متطلبات إدارة التغيير"، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة السعودية.
83. عثمان عمر الشهري، (2015)، المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
84. عطا الله بشير النويقة، (2014)، أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة استطلاعية، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 3، الجامعة الأردنية.

85. العطوي، عواد محمد، (2013)، أخلاقيات العمل ودورها في تحقيق كفاءة الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف، الرياض.
86. عفيفي، صديق محمد(2005)، أخلاق المهنة لدى المعلم، المنظمة العربية للتنمية المستدامة، القاهرة.
87. العقيل، عبد الله، (2004، 1425هـ)، الإدارة القيادية الشاملة، العبيكان للنشر، الرياض، السعودية.
88. علي عبد الوهاب، (2002)، إدارة الموارد البشرية، جامعة عين الشمس، كلية التجارة، القاهرة.
89. علي عياصرة، محمد محمود العودة، (2006)، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
90. علي غربي، بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة، (2002)، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر.
91. عليان، ربحى مصطفى، (2011)، أساسيات إدارة الوقت للوظيفة والحياة العامة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان.
92. العنزي، خالد، (2007)، تقويم المهارات القيادية في حرس الحدود، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
93. العنزي، شافي، (2007)، تقويم البرامج التدريبية في حرس الحدود، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض.
94. عيسى، سهى ومسمار، بسام والخوالدة، ابتهاج، (2012)، الأنماط الإدارية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية: تطبيقات لنظرية ليكرت الرباعية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 26، العدد 1، فلسطين، ص ص 89 - 104.
95. غيثاء سلامة، (2011)، العلاقة بين التمكين الإداري لمديري المدارس ودرجة ممارستهم لأدوارهم الإدارية والفنية من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا.

96. فاضل، حمد القيسي وزيد، خوام محمود.(2015). المهارات القيادية وتأثيرها في التخطيط الاستراتيجي: بحث تطبيقي في وزارة التخطيط العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 87، ص ص 197-226.
97. فاطمة الخاجة،(2006)، أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين مع دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
98. الفقي، إبراهيم، (2009)، العمل الجماعي، ط1، دار أجيال للنشر، عمان.
99. فؤاد البهي السيد، سعد عبد الرحمن، (2000)، علم النفس الاجتماعي رؤية معاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة.
100. قاسم شاهين بريسم العمري، (2009)، أنماط القيادة الادارية وتأثيرها في انجاح المنظمات الحكومية، رسالة دكتوراه منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق.
101. القريوتي، محمد قاسم، (2003)، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، ط 3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
102. قويدر، أريج محمد رمضان، (2017)، دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة في تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة.
103. كامل محمد المغربي، (1994)، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
104. كشرود، عمار الطيب، (1995)، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث مفاهيم، ونماذج، ونظريات، المجلد الأول، جامعة قاريونس، بنغازي، ليبيا.
105. كلادة، ظاهر، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، الأردن.
106. اللوزي موسى، (2003)، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
107. اللوزي، موسى، (2002)، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
108. اللوزي، موسى، (2002)، التنمية الإدارية، ط 2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

109. مازن عبد العزيز عبد الحميد مسودة، (2004)، أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة: دراسة ميدانية تحليلية تطبيقية على المستشفيات الأردنية الخاصة، خلال الفترة من 2003 - 1995، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان
110. ماكلين، ديبورا، (1995)، الدليل الإرشادي لبناء فريق العمل، الشركة العربية، العدد الثالث عشر، القاهرة.
111. محسن العبودي، محسن، (1984)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار النهضة، القاهرة.
112. محمد سيد عبد الله سيد (2015)، أثر الأنماط القيادية على التمكين الإداري بالتطبيق على مستشفيات الصحة النفسية بالقاهرة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
113. محمد علي محمد، (د. س)، علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، ط2، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، الإسكندرية.
114. محمد فريد صحن، سعيد محمد المصري، (1999)، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
115. محمد مسلم (2007)، مقدمة في علم النفس الاجتماعي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر.
116. محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، وكفاية محمد طه عبدا الله، (2009)، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 15، العدد 1.
117. محمود السيد أبو النيل، (1985)، علم النفس الصناعي، ط 2، دار النهضة العربية، بيروت.
118. محمود حسن الوادي، (2012)، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد، عمان.
119. محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، (2011)، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد تسعون، السنة الرابعة والثلاثون، ديالى، العراق.
120. محمود سلمان العميان، (2004)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
121. مدحت محمد أبو النصر، (2007)، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، مصر.

122. مدني عثمان (2009). الضغط المهني لدى إطارات المركب الصناعي للغاز (سوناطراك، حاسي الرمل) مصادره، أعراضه، وأساليب مواجهته، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر.
123. المساد محمود، (2003)، الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان.
124. مطر بن عبد المحسن الجميلي، (2008)، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
125. معوض، موسى نجيب، (2013/10/01)، مفهوم التفكير الناقد، تاريخ الاطلاع 2019/10/30، <https://www.alukah.net/social/0/60740>
126. مها مهدي قاسم، (25-26/09/2005)، تغيير الثقافة التنظيمية كأحد مداخل إدارة المعرفة، المؤتمر الدولي الخامس لاقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد، الجامعة الأردنية.
127. مؤيد سعيد السالم، (2002)، تنظيم المنظمات" دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مئة عام"، عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن.
128. ميدين، تصيفيا حبير وشاقير، بيتر، (2005)، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ترجمة سلامة عبد العظيم حسين، دار الفكر، عمان.
129. نظيمة عبد العظيم خالد ونفيسة محمد الباشري، (1997)، الإدارة العامة، دار الثقافة العربية، القاهرة.
130. النمر، سعود بن محمد وآخرون، (2005)، الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض.
131. نواف كنعان، (2002)، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان
132. نواف كنعان، (2007)، القيادة الإدارية، دار العلم والثقافة، الأردن.
133. النوايسة، فاطمة عبد الرحيم (2013). الضغوط والأزمات النفسية وأساليب المساندة، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
134. الهاشمي لوكيا، نظريات المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، قسنطينة.

135. هناء الرقاد (2011)، القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الرسمية الأردنية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة الأردن.

136. ياسمين خضير الدوري عباس الدوري، (2010)، دزر تمكين العاملين في الأداء المنظمي في إطار عناصر إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

### ثانياً: قائمة المراجع باللغة الأجنبية

137. Alimo-Metcalf, B. (2013).” A Critical Review of Leadership Theory“. In Te Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development, First Edition. Edited by Skipton Leonard, Rachel Lewis, Arthur M. Freedman, and Jonathan Passmore. John Wiley & Sons, Ltd
138. Baird, Kevin & Wang, Haiyin. (2009). Employee empowerment: extent of adoption and influential factors. Personnel Review, Vol. 39 No. 5, pp. 574-599.
139. Blanchard K, Carlos J.P and Rande ph A (1999). Ahe Keys to Empowerment. San Francisco: Berrett-Kocher pubhjer inc.
140. Bowen, David E; Lawler, Edward E III (1992), The Empowerment of Service Workers: what, why, how, and when, sloan Management Review. 33, 3.
141. Bowen, David E; Lawler, Edward E, III (1995), Empowering Service Employees, Sloan Management Review.
142. Brown, D. R. and Harvery, D (2006). An External Approach to Organizational development, New Jersey: Prentice Hall.
143. Carter, Tony, (2009). Managers Empowering Employees, American Journal of Economics and Business Administration, 1(2) 39-44.
144. Conrad Lashley (2001), Empowerment, HR strategies for service excellence, Elsevier,
145. Cottrell, S. ( 1999), The study skills handbook. London: Macmillan press Ltd.
146. Daft, R, (2001), Organization Theory and Design 7th e d, south western college publishing, U,S,A, NEW YORK
147. Eccles, Tony, (1993), The Deceptive Allure of empowerment, Long range planning, VOI, (26), NO, (6).23410-Ersted, Margaret, 1999, (Empowerment and organizational change).
148. Grham, T, & Roger (1998). Human Recourses Management. 9th ed, London: Cassel.
149. Hani A. Weshah, (2012), The Perception of Empowerment and Delegation of Authority by Teachers in Australian and Jordanian Schools: A Comparative study, European Journal of Social Sciences, 31 (3), pp359-375.
150. Ivancevich, Jone Matteson, Michael, (2002), T. Organizational Behavior and management, Irwin McGraw –Hill .

151. Jacques Orsoni, Jean-Pierre Helfer, (1994), : Management stratégique ,2eme édition, La politique générale de l'entreprise vuibert,09.
152. Jarrar, F., Zairi, M .(2002). Employee empowerment- a UK survey of trends and best practices, Managerial Auditing Journal, 17(5): 266-271.
153. Lazarus ,R.S, Folkman ,S(1984) Stress, appraisal and coping , New York ,Springer Publishing Company
154. McShane, S, Glinow, M (2000). Organization behavioral. emerging realities for the workplace revolution: Irwin M C Grow-Hill.
155. Michigan flin, E Czuba Cherul (2005). Empowerment: what is it? joe journal.
156. Mungonge, Goliath (2007)."Acase study of strategic leadership in the creation & development of A privately owned newspaper in Zambia, master of business administration.
157. Procter, Stephen, Currie, Graeme& Orme, Helen, 1999, (Limits to employee empowerment in the UK NHS), journal of management in medicine, VOI, (13), NO. (6).
158. Rao, M. S, (2012), Myths and truths About Soft Skills, American Society for Training and Development, USA.
159. Seung-Bum Yang, Sang Ok Choi (2009), Employee empowerment and team performance: Autonomy, responsibility, information, and creativity. Team Performance Management, Emerald Group Publishing Limited, Vol 15 No. 5/6.
160. Steers, Richard & Black, Stewart (1994): Organizational Behavior , 5 th Ed, Harper College Publishers, london.Wright, Patrick & Noe, Raymond (1996): Management of organization , Irwin, London.
161. Sullivan, K. D, (1994), Empowerment and control: A new Management paradigm. Educational, Seattle W A; Secettle univennity.
162. Thomas, Kenneth W, & Velthous, Betty A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretative' Model of Intrinsic Task Motivation, Academy of Management Review 15(4):666-681.

# الملاحق

الملحق رقم: (01)

استبيان المهارات القيادية في صورته الأولى

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على المهارات السلوكية لدى القائد الإداري في المؤسسات الصناعية.

ينبغي مراعاة الملاحظات الآتية قبل الإجابة:

✓ كل عبارة معنية بالإجابة بوضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة لها، مع الحرص على الإجابة على كل العبارات.

✓ يتكون الاستبيان من 48 عبارة، يمكن الإجابة عليها بواسطة البدائل التالية: موافق بشدة- موافق- محايد- غير موافق- غير موافق بشدة.

✓ تعتبر إجابتك "سراً" لا يسمح البوح بها ولا يمكن للآخرين الاطلاع عليها قطعياً، وتستخدم فقط لغرض علمي (بحث علمي).

ولكم جزيل الشكر مسبقاً على مساهمتكم في إثراء هذا البحث.

المعلومات الشخصية			
السن:			<input type="text"/>
الجنس:		ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>
المستوى التعليمي:		مستوى ابتدائي <input type="checkbox"/>	مستوى ثانوي <input type="checkbox"/>
		مستوى متوسط <input type="checkbox"/>	مستوى جامعي <input type="checkbox"/>
الوظيفة الحالية:			
سنوات الخدمة في المؤسسة الحالية:			<input type="text"/>

درجة			المسؤول علينا في المؤسسة	الرقم
منخفضة	متوسطة	مرتفعة		
			يساعد العمال في حل مشكلاتهم	01
			يقدر مشاعر العمال	02
			يمتلك خبرة تساعد في تأدية واجباته الإدارية والقيادية	03
			يتقبل النقد بصدق ورحب	04
			يصبر أثناء معالجة المشكلات	05
			يتحلى بالمتابعة في العمل	06
			يتسم بالعدل في الحكم على الأمور	07
			يتصف بالتواضع في تعامله مع العمال	08
			يتصف بالهدوء في الأزمات والمشكلات التي يواجهها	09
			يصغي جيدا لمن يتحدث إليه	10
			شخصية محبوبة بين زملائه والعمال	11
			يعامل الآخرين بكرامة واحترام	12
			يفوض بعض صلاحياته لبعض العاملين معه	13
			يتحمس لإنجاز الأعمال التي تنجز	14
			يبيد توجيهات إدارية أثناء زيارته للأقسام والورشات	15
			يراعي قدرات وامكانيات العاملين أثناء توزيع المهام عليهم	16
			يساهم شخصيا في حل المشكلات التي تواجه العمال	17
			يحفز العمال على الاندفاع بالعمل	18
			يشجع العمال على المشاركة في حل المشكلات	19
			يشجع العمال على العمل الابداعي	20
			يتابع العمال ذوي الأداء المنخفض	21
			يشجع العمل الاضافي للمحافظة على أداء العمل	22
			يدعم القرارات التي يتخذها الأشخاص بأنفسهم	23
			يمنح الأشخاص مساحة كبيرة من الحرية والاختيار في تحديد كيفية القيام بأعمالهم	24
			يقدم مساعدات شخصية للعمال	25
			يعمل على توثيق العلاقة بين العمال	26

			لا يلوم العامل مع زملائه الآخرين	27
			يعمل على اقامة علاقات جيدة مع العمال	28
			يتمتع بالمرونة في تعامله مع الآخرين	29
			يعمل مع العمال بأسلوب ديمقراطي تعاوني	30
			يسوي الخلافات بمستوى لائق أمام المسؤولين والزوار	31
			يراعي الظروف الشخصية والاجتماعية للعمال	32
			يشارك الموظفين في صنع واتخاذ القرار	33
			يعامل العاملين بعدالة	34
			يستجيب للآخرين بوعي كامل	35
			يكون علاقات تعاونية بين الأشخاص الذين يعمل معهم	36
			يتحمل المسؤولية الكاملة عند حدوث أي طارئ	37
			يحفز العمال على بذل أقصى طاقة لإنجاز العمل	38
			يعمل على استنهاض الهمم لإنجاز المهام	39
			يؤكد على الالتزام بالمواعيد المحددة	40
			يتمكن من إدارة الاجتماعات بفعالية	41
			يقدر نتائج العمل والأداء	42
			يصمم خطة للعمل المطلوب إنجازه	43
			قدوة حسنة للعاملين في المؤسسة في مجال التنظيم	44
			يستفيد من جميع الامكانيات المتاحة في المؤسسة	45
			يضع اقتراحات العمال موضع التنفيذ	46
			يضع مصلحة المؤسسة فوق مصلحة الأشخاص	47
			يعقد اجتماعات دورية منظمة مع العمال	48

الملحق رقم: (02)

استبيان أبعاد التمكين في صورته الأولية

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على تمكين لدى جماعات العمل في المؤسسات الصناعية.

ينبغي مراعاة الملاحظات الآتية قبل الإجابة:

✓ كل عبارة معنية بالإجابة بوضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة لها، مع الحرص على الإجابة على كل العبارات.

✓ يتكون الاستبيان من 37 عبارة، يمكن الإجابة عليها بواسطة البدائل التالية: موافق بشدة- موافق- محايد- غير موافق- غير موافق بشدة.

✓ تعتبر إجابتك "سراً" لا يسمح البوح بها ولا يمكن للآخرين الاطلاع عليها قطعياً، وتستخدم فقط لغرض علمي (بحث علمي).

ولكم جزيل الشكر مسبقاً على مساهمتكم في إثراء هذا البحث.

المعلومات الشخصية			
السن:			<input type="text"/>
الجنس:		<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
المستوى التعليمي:		<input type="checkbox"/> مستوى ابتدائي	<input type="checkbox"/> مستوى ثانوي
		<input type="checkbox"/> مستوى متوسط	<input type="checkbox"/> مستوى جامعي
الوظيفة الحالية:			
سنوات الخدمة في المؤسسة الحالية:			<input type="text"/>

الرقم	العبارة	درجة		
		مرتفعة	متوسطة	منخفضة
01	العمل الذي أقوم به له معنى			
02	العمل الذي أقوم به جد مهم بالنسبة لي			
03	العمل الذي أقوم به مهم جدا للمصنع			
04	المهام التي أؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة للمجتمع			
05	أقوم به ذو قيمة بالنسبة لي			
06	زملائي في المصنع الذي أعمل به يعتبرون العمل الذي أقوم به مهما			
07	أصحح الأخطاء التي تحدث في المصنع			
08	أعرف تماما المطلوب والمتوقع مني القيام به			
09	أملك رؤية واضحة للعمل الذي أقوم به داخل المؤسسة			
10	أنا واثق من قدراتي للقيام بعملتي بالشكل المطلوب			
11	زملائي في المصنع الذي أعمل به يعتبرونني عاملا ذو كفاءة			
12	لدي القدرة على حل المشاكل التي تواجهني أثناء أداء المهام			
13	لدي قدرة على التكيف مع الظروف الجديدة			
14	أستطيع القيام بمهامي تحت أي ضغط كان			
15	إدارة المصنع الذي أعمل به تعتبرني عاملا ذو كفاءة			
16	أستطيع إتقان المهارات اللازمة لأداء وظيفتي			
17	قدراتي ومؤهلاتي تسمح لي بالقيام بمهامي بمهارة عالية			
18	لدي القدرة على أن أؤدي عملي بطرق وأساليب مختلفة ومبدعة			
19	يمكنني التعامل بسرعة مع مشاكل العمل			
20	لدي استقلالية كبيرة في تحديد كيفية أداء عملي			
21	أستطيع اتخاذ القرارات على مسؤوليتي بما يتناسب مع انجاز عملي			
22	استقلاليتي في العمل تساعدني على بذل أكبر جهد لتحقيق أهداف المصنع			
23	لدي استقلالية في التعامل مع المشكلات التي تواجهني في أداء عملي			

			استقلاليتي في أداء مهامي تزيد من قدرتي على المبادرة (قدرة على الإدراك المبتكر والعمل المستقل)	24
			أبدي رأيي بكل حرية في الأمور الخاصة بعلمي	25
			لدي الحرية في انجاز عملي وفقا لما أراه مناسب	26
			لدي الحرية في استخدام كل معارفي ومهاراتي أثناء أداء عملي	27
			لدي تأثير على إنجاز المهام بالمصنع الذي أعمل به	28
			أعمل على تصحيح الأخطاء التي تحدث أثناء العمل	29
			المسؤولون يرون أن لعلمي أثر مهم على المصنع	30
			غالبا ما تؤخذ مقترحاتي من طرف الآخرين بعين الاعتبار	31
			لدي تأثير كبير على كل ما يتعلق بعلمي	32
			زملائي في المصنع الذي أعمل به يعتبرون عملي ذات أثر	33
			لدي تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها بالمصنع الذي أعمل به	34
			إدارة المصنع الذي أعمل به تعتبر عملي ذات أثر	35
			لدي قدر كبير من التأثير في عمل الآخرين	36
			أتلقي مكافآت عن إبداعي في انجاز العمل الذي أقوم به	37

الملحق رقم: (03)

استبيان المهارات القيادية في صورته النهائية

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على المهارات السلوكية لدى القائد الإداري في المؤسسات الصناعية.

ينبغي مراعاة الملاحظات الآتية قبل الإجابة:

✓ كل عبارة معنية بالإجابة بوضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة لها، مع الحرص على الإجابة على كل العبارات.

✓ يتكون الاستبيان من 41 عبارة، يمكن الإجابة عليها بواسطة البدائل التالية: موافق بشدة- موافق- محايد- غير موافق- غير موافق بشدة. بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة.

✓ تعتبر إجابتك "سراً" لا يسمح البوح بها ولا يمكن للآخرين الاطلاع عليها قطعياً، وتستخدم فقط لغرض علمي (بحث علمي).

ولكم جزيل الشكر مسبقاً على مساهمتكم في إثراء هذا البحث.

المعلومات الشخصية			
السن:			<input type="text"/>
الجنس:		<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
المستوى التعليمي:		<input type="checkbox"/> مستوى ابتدائي	<input type="checkbox"/> مستوى ثانوي
		<input type="checkbox"/> مستوى متوسط	<input type="checkbox"/> مستوى جامعي
الوظيفة الحالية:			
سنوات الخدمة في المؤسسة الحالية:			<input type="text"/>

بدرجة					المسؤول المباشر عنا:	الرقم
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا		
					يساعد العمال في حل مشكلاتهم الشخصية	01
					يقدر مشاعر العمال	02
					يمتلك خبرة كافية تساعد في تأدية واجباته	03
					يتميز بالصبر في معالجة مشكلات العمل	04
					يتحلى بالمتابعة في العمل	05
					يتصف بالموضوعية في الحكم على الأمور	06
					متواضع في تعامله مع العمال	07
					يصغي جيدا لمن يتحدث إليه	08
					شخصية محبوبة بين زملائه والعمال	09
					يعامل الآخرين باحترام	10
					يفوض بعض صلاحياته للآخرين	11
					ينجز أعماله بحماسة	12
					يقدم توجيهات عملية أثناء زيارته الميدانية	13
					يبادر شخصيا في حل مشكلات العمل	14
					يستخدم وسائل مختلفة لتحفيز العمال للعمل	15
					يشجع العمال على المشاركة في حل المشكلات	16
					يشجع العمال على العمل الابداعي	17
					يسهر شخصيا على تطوير الأداء المنخفض لبعض العمال	18
					يثمن العمل الإضافي الذي يقوم به العمال	19
					يدعم القرارات التي يتخذها العمال بأنفسهم	20
					يمنح العمال حرية كبيرة في تحديد كيفية القيام بأعمالهم	21
					يقدم مساعدات شخصية للعمال	22
					يسعى إلى تحسين علاقة العمال مع بعضهم البعض	23
					لا يحاسب العامل بحضور زملائه الآخرين	24

					يعمل على إقامة علاقات طيبة مع العمال	25
					يتصف بالمرونة في تعامله مع الآخرين	26
					يسوي خلافات العمل بشكل ودي	27
					يراعي الظروف الشخصية والاجتماعية للعمال	28
					يهتم برفع الروح المعنوية لجماعة العمل	29
					يعامل العاملين بعدالة	30
					يشجع العمل التعاوني	31
					يتحمل المسؤولية الكاملة في انجاز الأعمال	32
					يحفز العمال على بذل أقصى طاقة لإنجاز العمل	33
					يعمل على استنهاض الهمم لإنجاز المهام	34
					يؤكد على الالتزام بالمواعيد المحددة	35
					يتمكن من إدارة الاجتماعات بفعالية	36
					يقدر مجهودات العمال لأداء العمل	37
					يستفيد من جميع الامكانيات المتاحة في المؤسسة	38
					يساعد على وضع برامج تدريبية لتطوير كفاءات العمال	39
					يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد معا.	40
					يعقد باستمرار اجتماعات تنسيقية مع العمال	41

الملحق رقم: (04)

استبيان أبعاد التمكين في صورته النهائية

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على تمكين لدى جماعات العمل في المؤسسات الصناعية.

ينبغي مراعاة الملاحظات الآتية قبل الإجابة:

✓ كل عبارة معنية بالإجابة بوضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة لها، مع الحرص على الإجابة على كل العبارات.

✓ يتكون الاستبيان من 36 عبارة، يمكن الإجابة عليها بواسطة البدائل التالية: موافق بشدة- موافق- محايد- غير موافق- غير موافق بشدة.

✓ تعتبر إجابتك "سرا" لا يسمح البوح بها ولا يمكن للآخرين الاطلاع عليها قطعياً، وتستخدم فقط لغرض علمي (بحث علمي).

ولكم جزيل الشكر مسبقاً على مساهمتكم في إثراء هذا البحث.

المعلومات الشخصية			
			السن: <input type="text"/>
		أنثى <input type="checkbox"/>	ذكر <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	مستوى ثانوي	<input type="checkbox"/>	مستوى ابتدائي
<input type="checkbox"/>	مستوى جامعي	<input type="checkbox"/>	مستوى متوسط
المستوى التعليمي:			
الوظيفة الحالية:			
			سنوات الخدمة في المؤسسة الحالية: <input type="text"/>

درجة					العبارة	الرقم
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا		
					العمل الذي أقوم به له معنى	01
					العمل الذي أقوم به جد مهم بالنسبة لي	02
					العمل الذي أقوم به مهم جدا للمصنع	03
					المهام التي أؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة للمجتمع	04
					العمل الذي أقوم به ذو قيمة بالنسبة لي	05
					زملائي في المصنع يعتبرون العمل الذي أقوم به مهما	06
					أصح بنفسني أخطاء العمل	07
					أعرف تماما المطلوب مني القيام به	08
					أملك رؤية واضحة للعمل الذي أقوم به داخل المؤسسة	09
					أنا واثق من قدراتي للقيام بعملتي بالشكل المطلوب	10
					زملائي في المصنع يعتبرونني عاملا ذو كفاءة	11
					لدي القدرة على حل المشاكل التي تواجهني أثناء أداء المهام	12
					لدي قدرة على التكيف مع الظروف الجديدة	13
					أستطيع القيام بمهامي تحت أي ضغط كان	14
					إدارة المصنع تعتبرني عاملا ذو كفاءة	15
					أؤدي وظيفتي بمهارة عالية	16
					مؤهلاتي تسمح لي بالقيام بمهامي بمهارة عالية	17
					أؤدي عملي بطرق وأساليب مختلفة ومبدعة	18
					أتعامل بسرعة مع مشاكل العمل	19
					لدي استقلالية في تحديد كيفية أداء عملي	20
					لدي مسؤولية في اتخاذ القرارات بقدر ما يتناسب مع العمل المكلف به	21
					استقلاليتي في العمل تساعدني على بذل جهد أكبر	22
					لدي استقلالية في التعامل مع المشكلات التي تواجهني في أداء عملي	23
					استقلاليتي في أداء عملي تشجعني على المبادرة فيه	24

					أبدي رأبي بكل حرية في الأمور الخاصة بعملبي	25
					لدي الحرية في انجاز عملي وفقا لما أراه مناسب	26
					لدي الحرية في استخدام كل معارفي ومهاراتي أثناء أداء عملي	27
					لدي تأثير على إنجاز المهام بالمصنع	28
					أعمل على تصحيح الأخطاء التي تحدث أثناء العمل	29
					المسؤولون يرون أن لعملي أثر مهم في المصنع	30
					تؤخذ مقترحاتي من طرف الآخرين بعين الاعتبار	31
					لدي تأثير كبير على كل ما يتعلق بعملبي	32
					زملائي يعتبرون عملي ذا أثر في المصنع	33
					لدي تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها بالمصنع الذي أعمل به	34
					إدارة المصنع الذي أعمل به تعتبر عملي ذا أثر	35
					لدي قدر كبير من التأثير في عمل الآخرين	36

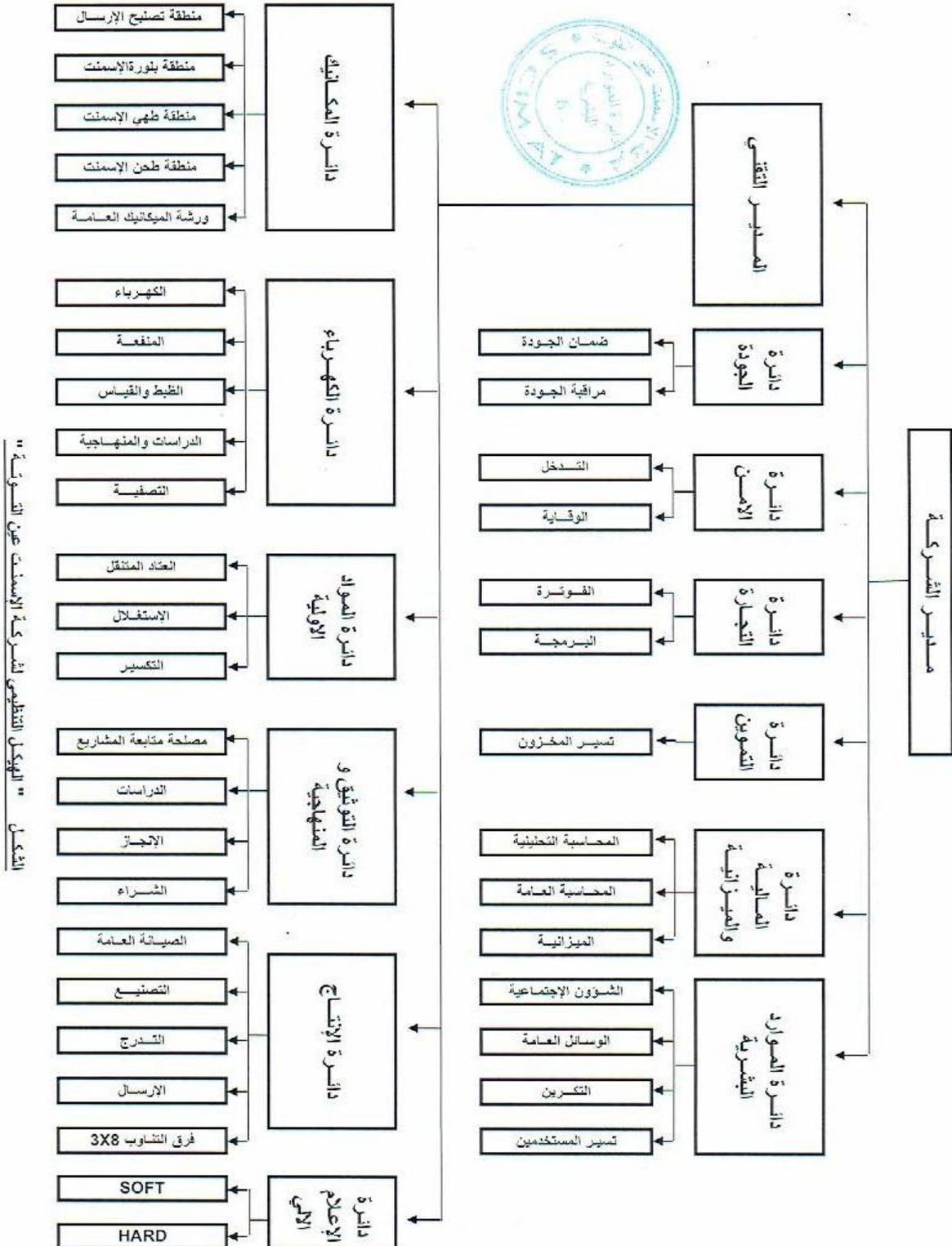
الملحق رقم: (05)

## قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان

الجامعة	اللقب والاسم	الرقم
دكتوراه في علم النفس جامعة باتنة 1	السعيد عواشرية	01
دكتوراه في علم النفس العيادي جامعة باتنة 1	عمر بوقصة	02
دكتوراه في علم النفس جامعة باتنة 1	حدة يوسف	03
دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم جامعة بسكرة	يوسف جوادي	04
دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم جامعة بسكرة	إلهام قشي	05
دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم جامعة باتنة 1	قاشي محمد	06
دكتوراه في علوم التربية جامعة باتنة 1	مخلوفي اسعيد	07
دكتوراه علم الاجتماع جامعة باتنة 1	خالدي عبد الكامل	08

الملحق رقم: (06)

الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت عين التوتة



الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت عين التوتة

الملحق رقم: (07)

## وضعية التعداد الإجمالي العمال إحصائيات جانفي 2019

SITUATION DES EFFECTIFS  
janv-19

CSP	Effectifs		TOTAL	Autres		
	CDI	CDD		CTA	DAIP	Apprentis
Cadre Dirigeant:	0	0	0			
Cadre Supérieurs:	13	0	13			
Cadre:	145	4	149	6	5	
Maîtrise:	138	3	141	19		
Exécution:	46	3	49	10	1	
Total	342	10	352	35	6	0





الملحق رقم: (09)

وضعية وتعداد العمال إحصائيات جانفي 2019 حسب الورشات والمصالح

PYRAMIDE DES AGES  
Janv.-19

Tranche d'âge		CDI	CDI	CDD	CDD	Total
		Masculin	Féminin	Masculin	Féminin	
T1	15-19	0	0	0	0	0
T2	20-24	11	0	1	0	12
T3	25-29	39	5	3	0	51
T4	30-34	35	3	0	0	39
T5	35-39	28	3	1	0	31
T6	40-44	18	1	0	0	19
T7	45-49	8	0	0	0	8
T8	50-54	1	0	0	0	1
T9	55-59	1	0	0	0	1
T10	60-100	1	0	0	0	1
T11	Totaux	141	17	4	0	162

Tranche d'âge		CDI	CDI	CDD	CDD	Total
		Masculin	Féminin	Masculin	Féminin	
T1	15-19	0	0	0	0	0
T2	20-24	4	1	2	0	7
T3	25-29	20	1	0	0	23
T4	30-34	38	3	0	0	41
T5	35-39	33	1	0	0	34
T6	40-44	16	1	0	0	17
T7	45-49	12	0	0	0	12
T8	50-54	6	0	0	0	6
T9	55-59	2	0	0	0	2
T10	60-100	1	0	0	0	1
T11	Totaux	132	6	3	0	141

Tranche d'âge		CDI	CDI	CDD	CDD	Total
		Masculin	Féminin	Masculin	Féminin	
T1	15-19	0	0	0	0	0
T2	20-24	4	1	1	0	6
T3	25-29	17	3	0	0	20
T4	30-34	14	1	0	0	15
T5	35-39	8	0	0	0	8
T6	40-44	1	0	0	0	1
T7	45-49	0	0	0	0	0
T8	50-54	2	0	0	0	2
T9	55-59	0	0	0	0	0
T10	60-100	0	0	0	0	0
T11	Totaux	46	0	3	0	49

NB! Ne pas intégrer les DAP et les CTA dans le tableau.

TABLEAU CONTRÔLE			
T1	CSP	CDI	CDD
T2	Total Cadre:	158	162
T3	Total Maîtres:	138	141
T4	Total Exécution:	46	49
T5	Total GI:	342	352

CONSOLIDÉ									
DE LA FILIALE									
Tranche d'âge	CDI		CDD		CDD		Total	%	
	Masculin	Féminin	Masculin	Féminin	Masculin	Féminin			
T1	15-19	0	0	0	0	0	0	0%	
T2	20-24	8	0	2	0	10	3%		
T3	25-29	48	1	3	0	52	16%		
T4	30-34	91	12	4	0	107	30%		
T5	35-39	76	5	0	0	82	23%		
T6	40-44	45	3	0	0	48	14%		
T7	45-49	30	2	0	0	32	9%		
T8	50-54	16	0	0	0	16	5%		
T9	55-59	3	0	0	0	3	1%		
T10	60-100	2	0	0	0	2	1%		
T11	Totaux	319	23	19	0	362	100%		



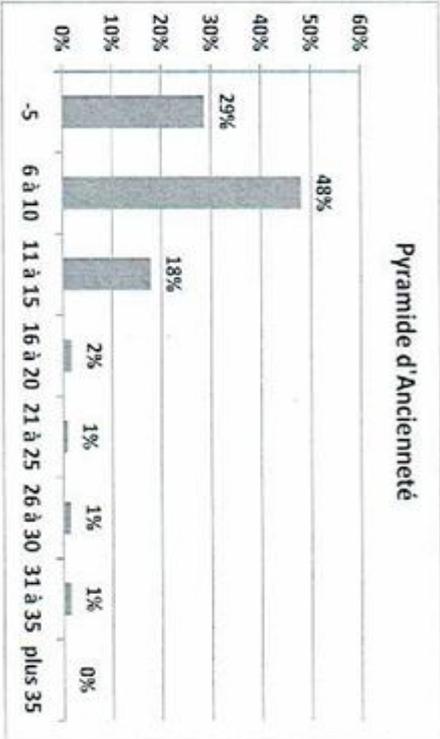
الملحق رقم: (10)

هرم توزيع العمال حسب الأقدمية إحصائيات جانفي 2019

PYRAMIDE D'ANCIENNETE  
Janv-19

Filière:	Catégorie	Ancienneté											TOTAL
		-5	6 à 10	11 à 15	16 à 20	21 à 25	26 à 30	31 à 35	plus 35	TOTAL	Taux %		
T1	Cadre	31	69	51	4	3	2	2					162
T1	Maitrise	40	82	12	2		3	2					141
T1	Exécution	30	18					1					49
T1	TOTAL	101	169	63	6	3	5	5	0				352
T1	Taux %	29%	48%	18%	2%	1%	1%	1%	0%				100%

NB/- Ne pas intégrer les DAIP et les CTA dans le tableau.



الملحق رقم: (11)

تعداد العاملات بشركة الاسمنت عين التوتة من جنس الاناث جانفي 2019

Personnel féminin	
janv-19	
Filiale:.....	
Rubriques	janv-19
Nombre de Managers Femmes (DG, PDG):	0
Nombre de Cadres Dirigentes Femmes:	0
Nombre de Cadres Supérieures Femmes:	0
Nombre de Cadres Moyens Femmes:	16
Nombre d'Agents de Maîtrise Femmes:	6
Nombre d'Agents d'Exécution Femmes:	0
Total Effectif Féminin	22

0



الملحق رقم: (12)

علامة تاج الجودة المنتج الممنوحة من طرف المعهد الجزائري للتقييس ANOR ديسمبر 2018

IANOR

www.ianor.dz

شهادة



N° du certificat: 01/2018

شهادة رقم: 2018/01

Date de délivrance: 17 /12/ 2018 :

تاريخ الإصدار: 2018/12/17

Date d'expiration 16/12/2021

تاريخ نهاية الصلاحية: 2021/12/16

سَلِّمَتْ من قبل المدير العام للمعهد الجزائري للتقييس، ووفقا لقرار منح استخدام علامة المطابقة للمواصفات الجزائرية "تاج" لـ :

Délivré par le Directeur Général de l'Institut Algérien de Normalisation, conformément à la décision d'octroi de l'usage de la marque de conformité aux Normes Algériennes << TEDJ >>, à:

Societe des Ciment Ain Touta  
Production et commercialisation des  
ciments  
sise à BP 10 Ain Touta  
Batna Algerie

شركة الاسمنت عين توتة

إنتاج وتسويق الأسمنت

تقع في ص.ب 10 عين توتة باتنة الجزائر

Pour les produits suivants:

للمنتجات التالية:

Ciment Portland

NA 442

الاسمنت بورتلاند

CEM II / A-P 42.5 N  
CEM II / A-M (L-P) 42.5 N  
CEM II / A-L 42.5 N  
CEM I / 42.5 N-LH/SR5



المدير العام  
Directeur Général

D. HALES

23 DEC 2018

حدر في الجزائر يوم:

05 &amp; 07 Rue Abou Hamou Moussa BP144 RP Alger

الملحق رقم: (13)

شهادة للجودة والبيئة من مؤسسة AFAQ ماي 2019



# Certificat

Certificate

N° 2014/59991.3

AFAQ AFNOR INTERNATIONAL certifie que le système de management mis en place par :  
AFAQ AFNOR INTERNATIONAL certifies that the management system implemented by:

## SOCIETE DES CIMENTS DE AIN-TOUTA (SCIMAT)

pour les activités suivantes :  
for the following activities:

FABRICATION, CONDITIONNEMENT ET COMMERCIALISATION  
DE CIMENTS ET DE GRANULATS.

MANUFACTURING, PACKAGING, MARKETING AND SALE  
OF CEMENT AND AGGREGATES.

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :  
has been assessed and found to meet the requirements of:

### ISO 9001: 2015 - ISO 14001 : 2015 - OHSAS 18001:2007

et est déployé sur les sites suivants :  
and is developed on the following locations:

Direction Générale: 73 Bis, Rue Benflis La Verdure BP N°67 El Boustene BATNA 05000 ALGERIE  
Unité Cimenterie: Cimenterie Aïn Touta BP N°10 Aïn Touta BATNA 05500 ALGERIE  
Unité Agrégats: BP N°10 Aïn Touta BATNA 05500 ALGERIE  
Unité Commerciale BISKRA: Zone Industrielle, BP N°453 BISKRA 07000 ALGERIE  
Unité Commerciale TOUGGOURT: Avenue du 05 Juillet BP N°52 Touggourt 30200 OUARGLA ALGERIE

Le détail des activités et sites certifiés par norme est mentionné sur les certificats suivants :  
The description of certified activities and locations per standard is mentioned on the following certificates:

Certificat ISO 9001: 2015 n° 13688  
Certificat ISO 14001 : 2015 n° 25505  
Certificat OHSAS 18001:2007 n° 59990

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)  
This certificate is valid from (year/month/day)

2018-05-02

Jusqu'au  
Until

2020-04-15

Administrateur d'AFAQ AFNOR INTERNATIONAL  
Administrator of AFAQ AFNOR INTERNATIONAL

M. AUGEREAU-LANDAÏS

Seuls les certificats électroniques, consultables sur [www.afnor.org](http://www.afnor.org), font foi en temps réel de la certification de l'organisme.  
The electronic certificates only, available at [www.afnor.org](http://www.afnor.org), attest in real-time that the company is certified.  
CERT INT F 0060 4 MAJ 03/2018. AFAQ est une marque déposée. AFAQ is a registered trademark.



Flashez ce QR Code  
pour vérifier la validité  
du certificat

AFAQ AFNOR INTERNATIONAL S.A. - Imm Golden Towers Bur. A2 8 - A2 9 Centre Urbain Nord 1082 Tunis - Tunisie  
T. (216) 71 948 022 / 71 948 011 - F. (216) 71 948 016 - R.C. : B199631997 [www.afnor.org](http://www.afnor.org)

afnor  
CERTIFICATION

الملحق رقم: (14)

## وثيقة الترخيص بالزيارة الميدانية للشركة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieure

Et de La Recherche Scientifique

Université – BATNA 01-

Faculté des Sciences Humaines et  
SocialesDEPARTEMENT SCIENCES  
SOCIALES

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة - باتنة 01-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم: 2019/ 02

الى السيد: مدير وحدة الاسمنت - عين التوتة

## الموضوع: ترخيص بزيارة ميدانية

يسر نائب العميد لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية المكلف بالدراسات العليا أن يتقدم إلى سيادتكم المحترمة بطلب الترخيص للطالب: محمد بشير دكتوراه ل م د السنة الثانية تخصص:

علم النفس العمل و التنظيم و احيطكم علما ان موضوع البحث

بعنوان (المهارات السلوكية لدى القائد الاداري وعلاقتها بتمكين جماعات العمل في المؤسسة الصناعية) مكان البحث: شركة الاسمنت (عين التوتة) للقيام بزيارة ميدانية لدى مؤسستكم الموقرة في إطار البحث العلمي قصد مساعدته على انجاز الجانب الميداني لأطروحة الدكتوراه.

تقبلا منا سيدي فائق التقدير والتحية.

باتنة في: 2019/01/17



نائب عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والدراسات العليا  
جامعة باتنة 01  
د/بوالسليمان عميد الغراسات



Avis favorable

S. FATAH

ملحق نتائج الدراسة

أ. وصف عينة الدراسة:

1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 20 إلى 29 سنة	27	12,9	12,9	12,9
من 30 إلى 39 سنة	129	61,4	61,4	74,3
من 40 إلى 49 سنة	49	23,3	23,3	97,6
من 50 إلى 59 سنة	5	2,4	2,4	100,0
Total	210	100,0	100,0	

2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	190	90,5	90,5	90,5
أنثى	20	9,5	9,5	100,0
Total	210	100,0	100,0	

3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

المستوى\_التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ابتدائي	2	1,0	1,0	1,0
متوسط	25	11,9	11,9	12,9
ثانوي	65	31,0	31,0	43,8
جامعي	118	56,2	56,2	100,0
Total	210	100,0	100,0	

4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية:

سنوات\_الأقدمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	55	26,2	26,2	26,2
من 5 إلى 10 سنوات	108	51,4	51,4	77,6
من 11 إلى 20 سنة	42	20,0	20,0	97,6
من 21 إلى 30 سنة	5	2,4	2,4	100,0
Total	210	100,0	100,0	

ب- نتائج فرضيات الدراسة:

1. الفرضية الأولى: آراء العاملين في شركة الاسمنت عين التوتة حول ممارسة القائد الإداري للمهارات

السلوكية

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المهارات_السلوكية	210	49	205	160,90	32,613
المهارات_الذاتية	210	10	50	40,47	8,210
المهارات_الفنية	210	11	55	42,41	9,109
المهارات_الانسانية	210	10	50	38,89	9,054
المهارات_التنظيمية	210	18	50	39,13	7,916
N valide (liste)	210				

2. الفرضية الثانية: نتائج تحليل آراء العاملين في شركة الاسمنت عين التوتة حول درجة تمكين جماعات

العمل

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التمكين	210	72	180	144,98	17,651
معنى_العمل	210	18	45	37,51	4,647
الكفاءة_الذاتية	210	20	50	41,15	5,333
حرية_الاختيار	210	12	40	31,46	5,423
التأثير	210	18	45	34,85	5,720
N valide (liste)	210				

3. الفرضية الثالثة:

Corrélations

	المهارات السلوكية	التمكين	المهارات الذاتية	المهارات الفنية	المهارات الانسانية	المهارات التنظيمية	معنى العمل	الكفاءة الذاتية	حرية الاختيار	التأثير	
المهارات السلوكية	Corrélation de Pearson	1	,557**	,926**	,958**	,972**	,945**	,520**	,394**	,441**	,513**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210
التمكين	Corrélation de Pearson	,557**	1	,484**	,530**	,527**	,582**	,741**	,873**	,831**	,881**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210
المهارات الذاتية	Corrélation de Pearson	,926**	,484**	1	,852**	,872**	,801**	,500**	,322**	,388**	,420**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

	N	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210
المهارات الفنية	Corrélation de Pearson	,958**	,530**	,852**	1	,902**	,880**	,473**	,373**	,429**	,498**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210
المهارات الانسانية	Corrélation de Pearson	,972**	,527**	,872**	,902**	1	,918**	,494**	,372**	,407**	,491**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210
المهارات التنظيمية	Corrélation de Pearson	,945**	,582**	,801**	,880**	,918**	1	,513**	,433**	,454**	,544**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210
معنى العمل	Corrélation de Pearson	,520**	,741**	,500**	,473**	,494**	,513**	1	,658**	,423**	,460**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210
الكفاءة الذاتية	Corrélation de Pearson	,394**	,873**	,322**	,373**	,372**	,433**	,658**	1	,570**	,688**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210
حرية الاختيار	Corrélation de Pearson	,441**	,831**	,388**	,429**	,407**	,454**	,423**	,570**	1	,742**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210
التأثير	Corrélation de Pearson	,513**	,881**	,420**	,498**	,491**	,544**	,460**	,688**	,742**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210

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

4. الفرضية الرابعة: تقدير ممارسة المهارات السلوكية لدى القائد الإداري:

1.4. الفروق الفردية التي تعزى لمتغير الجنس:

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenn e	Ecart type	Moyenne erreur standard
المهارات_السلوكية	ذكر	190	160,46	33,617	2,439
	أنثى	20	165,05	20,925	4,679
المهارات_الذاتية	ذكر	190	40,33	8,453	,613
	أنثى	20	41,75	5,369	1,201
المهارات_الفنية	ذكر	190	42,29	9,352	,678
	أنثى	20	43,50	6,428	1,437
المهارات_الإنسانية	ذكر	190	38,75	9,344	,678
	أنثى	20	40,25	5,581	1,248
المهارات_التنظيمية	ذكر	190	39,08	8,063	,585
	أنثى	20	39,55	6,501	1,454

Test des échantillons indépendants

Test de  
Levene sur  
l'égalité des  
variances

Test t pour égalité des moyennes

		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur Supérieur	
المهارات_السلوكية	Hypothèse de variances égales	3,912	,049	-,598	208	,550	-4,592	7,678	-19,730	10,545
	Hypothèse de variances inégales			-,870	30,501	,391	-4,592	5,276	-15,360	6,176
المهارات_الذاتية	Hypothèse de variances égales	2,252	,135	-,734	208	,464	-1,418	1,932	-5,228	2,391
	Hypothèse de variances inégales			- 1,052	30,002	,301	-1,418	1,348	-4,172	1,335

المهارات_الفنية	Hypothèse de variances égales	2,027	,156	-,562	208	,575	-1,205	2,145	-5,434	3,023
	Hypothèse de variances inégales			-,758	28,269	,455	-1,205	1,589	-4,460	2,049
المهارات_الانسانية	Hypothèse de variances égales	5,715	,018	-,705	208	,482	-1,503	2,131	-5,704	2,699
	Hypothèse de variances inégales			-,1058	31,592	,298	-1,503	1,420	-4,397	1,392
المهارات_التنظيمية	Hypothèse de variances égales	2,146	,144	-,250	208	,803	-,466	1,865	-4,143	3,211
	Hypothèse de variances inégales			-,297	25,585	,769	-,466	1,567	-3,689	2,758

#### 2.4. الفروق الفردية التي تعزى لمتغير السن:

		ANOVA				
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المهارات_السلوكية	Intergruppes	275,257	3	91,752	,085	,968
	Intragruppes	222014,438	206	1077,740		
	Total	222289,695	209			
المهارات_الذاتية	Intergruppes	7,540	3	2,513	,037	,991
	Intragruppes	14080,727	206	68,353		
	Total	14088,267	209			
المهارات_الفنية	Intergruppes	11,734	3	3,911	,046	,987
	Intragruppes	17329,047	206	84,122		
	Total	17340,781	209			
المهارات_الانسانية	Intergruppes	73,512	3	24,504	,296	,828
	Intragruppes	17060,969	206	82,820		
	Total	17134,481	209			
المهارات_التنظيمية	Intergruppes	72,718	3	24,239	,383	,765
	Intragruppes	13022,810	206	63,218		
	Total	13095,529	209			

## 3.4. الفروق الفردية التي تعزى لمتغير الأقدمية:

		ANOVA				
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المهارات_ السلوكية	Intergruppes	5084,356	3	1694,785	1,607	,189
	Intragruppes	217205,339	206	1054,395		
	Total	222289,695	209			
المهارات_ الذاتية	Intergruppes	71,982	3	23,994	,353	,787
	Intragruppes	14016,284	206	68,040		
	Total	14088,267	209			
المهارات_ الفنية	Intergruppes	315,288	3	105,096	1,272	,285
	Intragruppes	17025,493	206	82,648		
	Total	17340,781	209			
المهارات_ الانسانية	Intergruppes	609,412	3	203,137	2,532	,058
	Intragruppes	16525,069	206	80,219		
	Total	17134,481	209			
المهارات_ التنظيمية	Intergruppes	506,383	3	168,794	2,762	,043
	Intragruppes	12589,145	206	61,112		
	Total	13095,529	209			

## 1.4. الفروق الفردية التي تعزى لمتغير المستوى التعليمي:

		ANOVA				
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المهارات_ السلوكية	Intergruppes	12450,895	3	4150,298	4,074	,008
	Intragruppes	209838,801	206	1018,635		
	Total	222289,695	209			
المهارات_ الذاتية	Intergruppes	581,570	3	193,857	2,957	,033
	Intragruppes	13506,697	206	65,566		
	Total	14088,267	209			
المهارات_ الفنية	Intergruppes	1348,889	3	449,630	5,792	,001
	Intragruppes	15991,892	206	77,631		
	Total	17340,781	209			
المهارات_ الانسانية	Intergruppes	730,067	3	243,356	3,056	,029
	Intragruppes	16404,414	206	79,633		
	Total	17134,481	209			
المهارات_ التنظيمية	Intergruppes	605,579	3	201,860	3,329	,021
	Intragruppes	12489,950	206	60,631		
	Total	13095,529	209			

5. الفرضية الخامسة: تقدير مستوى تمكين جماعات العمل:

1.5. الفروق الفردية التي تعزى لمتغير الجنس:

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التمكين	ذكر	190	145,29	18,196	1,320
	أنثى	20	141,95	11,090	2,480
معنى_العمل	ذكر	190	37,62	4,721	,343
	أنثى	20	36,55	3,832	,857
الكفاءة_الذاتية	ذكر	190	41,25	5,494	,399
	أنثى	20	40,20	3,397	,760
حرية_الاختيار	ذكر	190	31,45	5,516	,400
	أنثى	20	31,60	4,558	1,019
التأثير	ذكر	190	34,98	5,831	,423
	أنثى	20	33,60	4,465	,998

Test des échantillons indépendants

Test de Levene  
sur l'égalité des  
variances

Test t pour égalité des moyennes

	F	Sig.	Test de Levene		Test t		Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne		Inférieur	Supérieur
التمكين	2,317	,130	,805	208	,422	3,345	4,153	-4,842	11,532
			1,191	31,042	,243	3,345	2,809	-2,385	9,074
معنى_العمل	1,202	,274	,976	208	,330	1,066	1,092	-1,088	3,219
			1,155	25,493	,259	1,066	,923	-,833	2,964

الكفاءة_ الذاتية	Hypothèse de variances égales	2,745	,099	,839	208	,402	1,053	1,254	-1,420	3,526
	Hypothèse de variances inégales			1,227	30,670	,229	1,053	,858	-,697	2,803
حرية_ الاختيار	Hypothèse de variances égales	1,619	,205	- ,119	208	,905	-,153	1,278	-2,672	2,367
	Hypothèse de variances inégales			- ,139	25,249	,890	-,153	1,095	-2,407	2,102
التأثير	Hypothèse de variances égales	1,012	,316	1,026	208	,306	1,379	1,345	-1,272	4,030
	Hypothèse de variances inégales			1,272	26,348	,215	1,379	1,084	-,849	3,606

2.5. الفروق الفردية التي تعزى لمتغير السن:

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
التمكين	Intergruppes	391,946	3	130,649	,416	,742
	Intragruppes	64720,935	206	314,179		
	Total	65112,881	209			
معنى_ العمل	Intergruppes	24,337	3	8,112	,372	,773
	Intragruppes	4488,121	206	21,787		
	Total	4512,457	209			
الكفاءة_ الذاتية	Intergruppes	94,597	3	31,532	1,111	,346
	Intragruppes	5848,527	206	28,391		
	Total	5943,124	209			
حرية_ الاختيار	Intergruppes	49,215	3	16,405	,554	,646
	Intragruppes	6096,980	206	29,597		
	Total	6146,195	209			
التأثير	Intergruppes	50,248	3	16,749	,508	,677
	Intragruppes	6788,875	206	32,956		
	Total	6839,124	209			

## 3.5. الفروق الفردية التي تعزى لمتغير الأقدمية:

		ANOVA				
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
التمكين	Intergroupes	357,992	3	119,331	,380	,768
	Intragroupes	64754,889	206	314,344		
	Total	65112,881	209			
معنى_العمل	Intergroupes	2,299	3	,766	,035	,991
	Intragroupes	4510,158	206	21,894		
	Total	4512,457	209			
الكفاءة_الذاتية	Intergroupes	21,246	3	7,082	,246	,864
	Intragroupes	5921,877	206	28,747		
	Total	5943,124	209			
حرية_الاختيار	Intergroupes	121,621	3	40,540	1,386	,248
	Intragroupes	6024,574	206	29,246		
	Total	6146,195	209			
التأثير	Intergroupes	42,074	3	14,025	,425	,735
	Intragroupes	6797,050	206	32,995		
	Total	6839,124	209			

## 4.5. الفروق الفردية التي تعزى لمتغير المستوى التعليمي:

		ANOVA				
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
التمكين	Intergroupes	454,517	3	151,506	,483	,695
	Intragroupes	64658,364	206	313,876		
	Total	65112,881	209			
معنى_العمل	Intergroupes	144,124	3	48,041	2,266	,082
	Intragroupes	4368,333	206	21,205		
	Total	4512,457	209			
الكفاءة_الذاتية	Intergroupes	39,411	3	13,137	,458	,712
	Intragroupes	5903,713	206	28,659		
	Total	5943,124	209			
حرية_الاختيار	Intergroupes	38,986	3	12,995	,438	,726
	Intragroupes	6107,209	206	29,647		
	Total	6146,195	209			
التأثير	Intergroupes	23,095	3	7,698	,233	,874
	Intragroupes	6816,029	206	33,088		
	Total	6839,124	209			

# الملخصات

## ملخص البحث

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية، ودرجة ممارسة تمكين جماعات العمل، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين المهارات السلوكية لدى القائد الإداري وعلاقتها بتمكين جماعات العمل في شركة الاسمنت عين التوتة ولاية باتنة، بالإضافة إلى تحديد الفروقات الفردية بين أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات السلوكية للقائد الإداري، وكذا الفروقات الفردية بين أفراد عينة الدراسة في تقدير مستوى التمكين لدى جماعات العمل تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الأقدمية، المستوى العلمي)، وقد أجري البحث على عينة مكونة من (210) عاملاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من بين جميع العمال الدائمين المنتسبين للشركة والبالغ عددهم (352) عاملاً، حيث قام الباحث ببناء أداتي البحث المتمثلتين في: استبيان المهارات السلوكية للقائد الإداري، واستبيان التمكين، كما تم إتباع المنهج الوصفي الارتباطي نظراً لتناسبه مع موضوع البحث، وتمت معالجة بيانات البحث باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (IBM.Spss.V25) إذ استخدمت عدد من الأساليب الإحصائية للتحقق من صحة الفرضيات وتوصل البحث إلى النتائج التالية:

1. ارتفاع درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية، حيث كانت أكثر المهارات ممارسة هي المهارة الذاتية، في حين حلت المهارات الإنسانية أخيرة على الرغم من ارتفاعها.
2. ارتفاع درجة تمكين جماعات العمل بأبعاده الأربعة، كانت أكثر الأبعاد ممارسة هو بعد الكفاءة الذاتية، في حين جاء بعد حرية الاختيار في المرتبة الأخيرة على الرغم من ارتفاعه أيضاً.
3. وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القائد الإداري وتمكين جماعات العمل من وجهة نظر العمال وبدرجة متوسطة في درجتها الكلية.
4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير المهارات السلوكية لدى القائد الإداري تعزى لمتغيري (السن، الأقدمية)، في حين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرها تعزى لمتغيري (الجنس، المستوى التعليمي).
5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير مستوى التمكين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الأقدمية، المستوى التعليمي)، في درجته الكلية، وفي جميع أبعاده.

## Abstract

The present research aims at identifying the degree of the administrative manager's practice of the behavioral skills and the degree of practicing the empowerment of the working groups and revealing the correlation between the behavioral skills of the administrative manager and their relationship with the empowerment of the working groups in the Cement Company of Ain Touta, province of Batna, in addition to determining the individual differences between the subjects of the sample of the study in estimating the behavioral skills of the administrative manager, as well as the individual differences between the subjects of the sample of the study in estimating the level of empowerment among the working groups due to personal variables of (gender, age, sentant, level of education) The research was conducted on a sample of (210) workers randomly selected from all permanent workers affiliated to the company and their number was (352) workers, where the researcher built two research tools consisting in a questionnaire of behavioral skills of the administrative manager and an empowerment questionnaire, and to achieve the objectives of the research the descriptive correlative approach was adopted because it fits the subject of research, and the research data were processed using statistical packages program (IBM.Spss.V25 ), where a number of statistical methods were used to validate the hypotheses and the research reached the following results:

1. High level of the degree of the administrative manager's practice of behavioral skills, where the most practiced skills were personal skills, while the human skills came last despite their rise.
2. The high degree of empowerment of working groups in its four dimensions, where the most practicable dimension was the dimension of personal competence, while freedom of choice came in the last place despite its rise as well.
3. There is a positive correlation of a statistical significance between the degree of the practice of the administrative manager and the empowerment of working groups from the point of view of workers and with a medium degree in its overall degree.
4. There are no statistical significant differences at the level of significance ( $\alpha = 0.05$ ) among workers in estimating due to the variables of (age, sentant), while there are statistical significant differences in its estimation due to the variables of (sex, educational level).
5. There are no statistical significant differences at the level of significance ( $\alpha = 0.05$ ) among workers in estimating the level of empowerment attributable to personal variables (gender, age, sentant, educational level), in its total degree, and in all its dimensions.

## Résumé

La présente recherche vise à identifier le degré de pratique des habiletés comportementales et le degré de mise en pratique de l'autonomisation des groupes de travail et la mise en évidence du lien entre les habiletés comportementales du responsable administratif et leur relation avec la mise en pratique de l'autonomisation des groupes de travail de la compagnie de ciment de Ain Touta, wilaya de Batna, en plus de déterminer les différences individuelles entre les sujets de l'échantillon de l'étude pour estimer les habiletés comportementales du responsable administratif, ainsi que les différences individuelles entre les sujets de l'échantillon de l'étude dans l'estimation du niveau d'autonomisation parmi les groupes de travail en raison de variables personnelles de (sexe, âge, ancienneté, niveau d'éducation). La recherche a été menée sur un échantillon de (210) travailleurs choisis au hasard parmi tous les travailleurs permanents affiliés à l'entreprise et leur nombre était (352) travailleurs, où le chercheur a construit deux outils de recherche consistant en un questionnaire sur les habiletés comportementales du responsable administratif et un questionnaire sur l'autonomisation, et pour atteindre les objectifs de la recherche, l'approche corrélative descriptive a été adoptée car elle convient au sujet de la recherche, et les données de la recherche ont été traitées à l'aide d'un programme de statistiques (IBM.Spss.V25), dans lequel un certain nombre de méthodes statistiques ont été utilisées pour valider les hypothèses et la recherche a abouti au résultats suivants:

1. Niveau élevé de pratique des habiletés comportementales du responsable administratif, où les compétences les plus pratiquées étaient des habiletés personnelles, tandis que les habiletés humaines venaient en dernier lieu malgré leur élévation.
2. Le degré élevé de mise en pratique de l'autonomisation des groupes de travail dans ses quatre dimensions, où la dimension la plus pratiquée était la dimension de la compétence personnelle, tandis que la liberté de choix venait en dernier lieu malgré son élévation.
3. Il existe une corrélation positive d'une signification statistique entre le degré de pratique du responsable administratif et l'autonomisation des groupes de travail du point de vue des travailleurs et avec un degré moyen dans son ensemble.
4. Il n'existe aucune différence statistique significative au niveau de signification ( $\alpha = 0,05$ ) chez les travailleurs pour estimer les habiletés comportementales du responsable administratif en raison des variables (âge, ancienneté), alors qu'il existe des différences statistiques significatives dans son estimation en raison des variables (sexe, niveau d'éducation).
5. Il n'existe aucune différence statistique significative au niveau de signification ( $\alpha = 0,05$ ) chez les travailleurs pour estimer le niveau d'autonomisation attribuable aux variables personnelles (sexe, âge, ancienneté, niveau d'éducation), dans son degré total et dans toutes ses dimensions.