

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم
العالي والبحث العلمي جامعة محمد بوضياف
بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي

تحت عنوان:

أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين

- دراسة حالة وحدة الحماية المدنية منصوره برج بوغريج -

إعداد الطالبان

- رحمانى حمزة

- بن درميح شعيب

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. بوجمعة عمرون	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	رئيسا
د. عليلى نادية	أستاذة مساعدة ب	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	مشرفا ومقررا
أ.د. دبي علي	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2023-2024





بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَإِذ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾

سورة إبراهيم: الآية 7

بداية أشكر الله وأحمده حق الحمد على توفيقه لإتمام هذا العمل المتواضع

وأسأله أن يكون خالصا لوجهه الكريم وأن ينفعني وينفع الناس جميعا

أتوجه بالشكر والعرّفان إلى الأستاذة الفاضلة

"عليي نادية" التي أشرفت على هذا العمل المتواضع

وإلى الأساتذة الكرام أعضاء اللجنة المناقشة وعلى موافقتهم مناقشة هذا العمل

كل الشكر والعرّفان لمن ساهم من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل

ولو كانت بمساهمة صغيرة



إهداء

نهدي ثمرة هذا الجهد إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله،
وإلى كل أفراد العائلة الكريمة وإلى كل الأصدقاء كل باسمه
وإلى كل زملائنا وإلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد
في إنجاز هذا العمل.

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة اثر القيادة التحويلية بمختلف أبعادها المتمثلة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على تمكين العاملين ، ومن اجل تحقيق هذا الهدف قمنا بدراسة ميدانية بمؤسسة الوحدة الثانوية للحماية المدنية منصوره ولاية برج بوعرييج، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة، حيث تم توزيع الاستبيان على جميع وحدات المجتمع الإحصائي الذي قدر عدد مفرداته 70 مفردة، بينما تم استرجاع 57 استمارة قابلة للدراسة، ومن اجل تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ، تم الاستعانة ببرنامج spss.

توصلنا من خلال الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: توجد علاقة اثر ايجابية ذا دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بمختلف أبعادها على تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة ، حيث فسرت القيادة التحويلية ما مقداره ((64.7%)) من التباين في تمكين العاملين

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي تمكين العاملين.

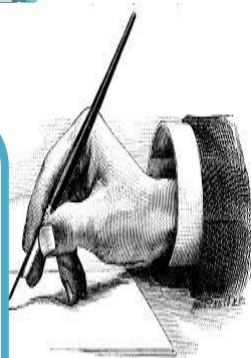
Summary:

The study aimed to know the impact of transformational leadership in its various dimensions (ideal influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual consideration) on empowering employees. In order to achieve this goal, we conducted a field study at the Secondary Unit Institution for Civil Protection, Mansoura, Bordj Bou Arreridj Province, and the questionnaire was relied upon. As a tool for the study, the questionnaire was distributed to all units of the statistical community, whose vocabulary was estimated at 70 items, while 57 study able questionnaires were retrieved. In order to analyze the data and test the study hypotheses, the spss program was used.

Through the study, we reached several results, the most important of which are: There is a positive, statistically significant impact relationship between transformational leadership in its various dimensions on empowering workers in the organization under study, as transformational leadership explained an amount of ((64.7%)) of the variance in employee empowerment.

Keywords: transformational leadership, ideal influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual consideration, employee empowerment.

قائمة المحتويات



قائمة المحتويات

البسمة

إهداء

الشكر والعرفان

ملخص

قائمة المحتويات

قائمة الجداول الأشكال

مقدمة عامة:..... Erreur ! Signet non défini.

الفصل الأول

الإطار النظري للقيادة التحويلية والتمكين

تمهيد الفصل الأول:..... 11

المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية 12

المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية 12

المطلب الثاني: أهمية واهداف القيادة التحويلية 14

المطلب الثالث: مبادئ وأبعاد القيادة التحويلية 16

المطلب الرابع: مواطن القوة والضعف في القيادة التحويلية 19

المبحث الثاني: القائد التحويلي..... 22

المطلب الأول: مفهوم القائد التحويلي واهم مهاراته 23

المطلب الثاني: القائد التحويلي وما يميزه عن القائد العادي..... 25

المطلب الثالث: أهم التحديات التي تواجه القائد التحويلي، وموقفه منها 27

المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول تمكين العاملين..... 32

المطلب الأول: مفهوم التمكين، اهم المفاهيم المرتبطة به واسبابه 32

36	المطلب الثاني: أهمية، فوائد وأهداف التمكين
39	المطلب الثالث: أنواع التمكين وأهم أبعاده
46	المبحث الرابع: نماذج، مستويات، ومعوقات التمكين.
46	المطلب الأول: نماذج التمكين
50	المطلب الثاني: مستويات التمكين
52	المطلب الثالث: معوقات التمكين
54	المطلب الرابع: العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين
56	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني
	الدراسة الميدانية.
50	تمهيد الفصل الثاني
51	المبحث الأول: عرض ميدان الدراسة
51	المطلب الأول: التعريف بالوحدة الثانوية للحماية المدنية
52	المطلب الثاني: دور المؤسسة ومهامها
53	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
56	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
56	المطلب الأول: منهج، مجتمع الدراسة واداته
59	المطلب الثاني: اختبار أداة صدق الدراسة
63	المطلب الثالث: اختبار ثبات أداة الدراسة والتوزيع الطبيعي
66	المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
66	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

71.....	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج المتغير المستقل "القيادة التحويلية"
76.....	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج المتغير التابع "التمكين"
78.....	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
78.....	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية
79.....	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية الأولى
81.....	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثانية
82.....	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
83.....	المطلب الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
83	خلاصة الفصل الثاني
96	الخاتمة
88	قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول والأشكال



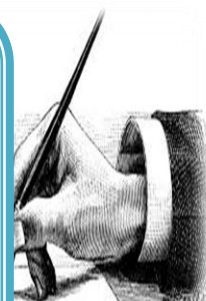
✓ قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين القائد العادي والقائد التحويلي	26
02	مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة	58
03	مقياس تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة	58
04	الاتساق الداخلي لمحور القيادة التحويلية	60
05	الاتساق الداخلي لمحور التمكين	62
06	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة	63
07	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة	64
08	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	66
09	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	67
10	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب خاصية المستوى التعليمي	68
11	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب خاصية المستوى الوظيفي	69
12	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الخبرة المهنية	70
13	يمثل نتائج بعد التأثير المثالي	71
14	يمثل نتائج بعد الدفع الإلهامي	72
15	يمثل نتائج بعد الاستثارة الفكرية	73
16	يمثل نتائج بعد الاعتبار الفردي	75
17	يمثل نتائج محور التمكين	76
18	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر القيادة التحويلية على التمكين	78
19	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التأثير المثالي وتمكين العاملين	80
20	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التحفيز الإلهامي وتمكين العاملين	81
21	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الاستثارة الفكرية وتمكين العاملين	82
22	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الاعتبار الفردي وتمكين العاملين	83

✓ قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
	النموذج الفرضي للدراسة	
49	النموذج المعرفي للتمكين	01
50	نموذج (Hartline et Farrell)	02
52	مستويات التنمية المعنوية للأفراد	03
54	الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية لولاية برج بوعرييج	04
55	الهيكل التنظيمي للوحدة الثانوية للحماية المدنية لدائرة منصور	05
66	يمثل الدائرة النسبية لخاصية الجنس	06
67	يمثل خاصية السن	07
68	يمثل خاصية المستوى التعليمي	08
69	يمثل خاصية الوظيفة	09
70	يمثل خاصية الخبرة الوظيفية	10

مقدمة عامة



يشهد العالم تحولات كبيرة ومستمرة، في كل المجالات الاقتصادية، اجتماعية، ثقافية، سياسية، فالتغير الدائم والغموض وعدم الاستقرار أصبح يميز بيئة الأعمال المعاصرة.

فالمؤسسات الجزائرية بمختلف أنواعها ليست ببعيدة عما تشهده المؤسسات العالمية الأخرى من تغيرات، لذلك لا بد من ضرورة مواكبتها لهذه التغيرات التي تهدد تواجدها، فالمؤسسات أصبحت مطالبة ان تتبنى نمطا قياديا قادرا على مواجهة التحديات والعقبات التي تقف امام المؤسسة، بالإضافة إلى رسم رؤية مستقبلية لها.

فتعد القيادة التحويلية اليوم واحدة من بين الأنماط القيادية الأكثر شهرة، ومدخلا جديدا للتغيير والتطوير، وذلك لما حظيت به من اهتمام كبير من قبل الباحثين في هذا المجال، حيث عرفت انتشارا كبيرا، وذلك لقدرتها على العمل في بيئة متغيرة، فالعمل الإداري بحاجة الى قيادات من نوع خاص تتوافر فيهم، القيم والأخلاق، وتجاوز مصالحهم الشخصية من اجل المصلحة العامة للمؤسسة.

كما أن نجاح المؤسسات كذلك مرتبط بتمكين العاملين فيها. لذلك أهتم الباحثون بموضوع التمكين لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد والمنظمات على حد سواء، فالمنظمات الناجحة هي التي يشارك العاملين فيها على صنع قراراتها وتطورها وخدمتها والتي تنعكس بالإيجاب على العاملين فيها، من خلال التدريب وتحفيز العاملين على الاهتمام بإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية لتنمية روابط تنظيمية عالية بين الفاعلين التنظيميين، بما تحمله هذه الروابط من مشاعر الألفة والغيرة والانسجام والتعاون، ومنه تحقيق درجة ولاء عاطفي أعلى للمنظمة، فكلما ازدادت درجة التلاحم زادت درجة انضباط العاملين والتزامهم بمعايير وقيم المؤسسة، تزداد درجة الرغبة في البقاء والاستمرارية بالعمل لصالح المؤسسة ومشاركتهم باستمرار للوصول الى تحقيق أهدافها.

وتعد الوحدة الثانوية للحماية المدنية منصوره ولاية برج بوعرييج واحدة من المؤسسات الجزائرية التي تواجه تحديات كبيرة سواء كان داخل الوحدة او خارجها.

فهي بذلك تسعى إلى تبني نمط قياديا مناسباً، والذي يتلاءم مع إمكانياتها الداخلية وكذا الخارجية من اجل الوصول إلى تحقيق أهدافها المسطرة.

• أولاً: إشكالية الدراسة

تسعى المؤسسات الي تبني النمط القيادة التحويلية، وذلك إدراكا منها بان القائد التحويلي لديه رؤية ثاقبة، ويمكنه ان يؤثر في العاملين ويزيد دافعيتهم ويحفزهم ويشاركهم في اتخاذ القرارات، كما يقوم بتقويض بعض الصلاحيات مما يجعل المنظمة قادرة على الاستمرار ومحقة لأهدافها، لكن يلاحظ أن العديد من المؤسسات في دول العالم النامي تفقر الى رؤية واضحة لتبنيه. كما أنها تتمسك بعقلية الأمر والتحكم وتتعامل بأسلوب

مقدمة عامة

بيروقراطي، فتصر على اتخاذ القرارات بصورة انفرادية ولا تسعى لتطوير مهارات العاملين وإتاحة الفرصة أمامهم للمشاركة في تسيير المؤسسة، كما ترفض تفويضهم الصلاحيات. وانطلاقاً مما سبق ذكره يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل يوجد اثر للقيادة التحويلية على تمكين العاملين في الوحدة الثانوية للحماية المدنية منصوره ولاية برج بوعرييج ؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية المطروحة مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

1. هل يوجد أثر للتأثير المثالي على تمكين العاملين في الوحدة الثانوية للحماية المدنية منصوره ولاية برج بوعرييج؟
2. هل يوجد اثر للتحفيز الإلهامي على تمكين العاملين في الوحدة الثانوية للحماية المدنية منصوره ولاية برج بوعرييج ؟
3. هل يوجد اثر للاستتارة الفكرية على تمكين العاملين في الوحدة الثانوية للحماية المدنية منصوره ولاية برج بوعرييج؟
4. هل يوجد أثر للاعتبار الفردي على تمكين العاملين في الوحدة الثانوية للحماية المدنية منصوره ولاية برج بوعرييج؟

• ثانياً: فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية تمت صياغة مجموعة من الفرضيات:

- الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر للقيادة التحويلية على تمكين العاملين في الوحدة الثانوية للحماية المدنية منصوره ولاية برج بوعرييج.

- الفرضيات الفرعية

1. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على تمكين العاملين في الوحدة الثانوية للحماية المدنية منصوره ولاية برج بوعرييج
2. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية اثر ذو دلالة للتحفيز الإلهامي على تمكين العاملين في الوحدة الثانوية للحماية المدنية منصوره ولاية برج بوعرييج
3. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للاستتارة الفكرية على تمكين العاملين في الوحدة الثانوية للحماية المدنية منصوره ولاية برج بوعرييج.

مقدمة عامة

4. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي على تمكين العاملين في الوحدة الثانوية للحماية المدنية منصوره ولاية برج بوعرييج

• ثالثا: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- تحديد إطار نظري لكل من القيادة التحويلية والتمكين؛
- دراسة علاقة الأثر بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) وتمكين العاملين في المؤسسة محل البحث.
- التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية بالمؤسسة المبحوثة.
- التعرف على مستوى تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛
- التعرف على طبيعة ومستوى التأثير لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

• رابعا: أهمية الدراسة

تستمد أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي ندرسه كون موضوع القيادة والتمكين من المواضيع الحيوية والمهمة التي حظيت بالكثير من الاهتمام، فتطور المجتمعات ونمو مؤسساتها واستمرارها مرهون بشكل أساسي بالقيادات التي تحركها وترسم سياستها وخططها وما تملكه من موارد بشرية ذات كفاءة عالية. -تظهر أهمية دراسة هذا الموضوع من خلال الحاجة الكبيرة إلى وجود موظفين مكنين قادرين على اتخاذ القرارات بأنفسهم دون الرجوع إلى الإدارة العليا.

- تتمثل أهمية هذه الدراسة أيضا من أهمية الدور الذي تؤديه القيادة التحويلية في المؤسسة كونها نمطا قياديا يسعى إلى الاهتمام بالعاملين، وتحفيزهم؛

- كما تتمثل أهمية هذه الدراسة في لفت انتباه الإدارة العليا والقادة بضرورة تبني نمط القيادة التحويلية كونه النمط الملائم الذي يتكيف مع بيئة الأعمال المغيرة.

• خامسا: منهج الدراسة

يعد اختيار منهج الدراسة من بين أهم خطوات البحث العلمي، فهو يتحدد حسب موضوع الدراسة وطريقة صياغة الإشكالية، وبالنسبة لموضوع بحثنا " أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين " فإن المنهج الوصفي هو الأنسب والملائمة لهذه الدراسة، وهو المنهج الأكثر استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، وقد تم الاعتماد عليه في الجانب النظري للإحاطة بالأطر النظرية لمتغيرات الدراسة القيادة

مقدمة عامة

التحويلية وتمكين العاملين، بينما تم استخدام أسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي لدراسة وتحليل علاقة أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين في قطاع الحماية المدنية بولاية برج بوعرييج.

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مصدرين لجمع المعلومات وهما:

المصادر الثانوية: تمثلت المصادر الثانوية التي تم الاعتماد عليها لتغطية الجانب النظري من الدراسة على المؤلفات العربية من كتب، أطروحات الدكتوراه، رسائل الماجستير، والمجلات العلمية، والملتقيات الدولية والجزائرية.

المصادر الأولية: لمعالجة الجانب التطبيقي من الدراسة، اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية للدراسة، حيث وزعت على الأفراد العاملين في الوحدة الثانوية للحماية المدنية منصور ولاية برج بوعرييج، وتم تفرغ وتحليل الاستبيان بالاعتماد على برنامج الحزمة الاجتماعية **spss**.

• سادسا: أسباب اختيار الموضوع

- تم اختيار الموضوع للمبررات التالية:
- كون موضوع القيادة بصفة عامة والقيادة التحويلية بصفة خاصة أصبحت أكثر اهتمام لدى المؤسسات لتطوير نفسها.
- الرغبة الشخصية في دراسة المواضيع التي تهتم بالقيادة خاصة ان المؤسسة التي كانت محل دراستنا المسؤول فيها ينادى بالقائد.
- الاهتمام بالعنصر البشري كونه محور أي عملية للتطوير والابداع.
- تشجيع المؤسسات الجزائرية العامة والخاصة بضرورة الاهتمام بالعاملين وتمكينهم من اجل مسايرة كافة التغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة.

• سابعا: حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية:** يقتصر البحث الحالي على دراسة اثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين بوحدة الحماية المدنية منصور ولاية برج بوعرييج.
- الحدود المكانية:** تم اجراء هذه الدراسة في الوحدة الثانوية للحماية المدنية منصور ولاية برج بوعرييج؛
- الحدود الزمانية:** تم اجراء هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من (مارس-ماي) من سنة 2024م؛
- الحدود البشرية:** تم حصر جميع العاملين بوحدة الحماية المدنية منصور ولاية برج بوعرييج.

• ثامنا: صعوبات الدراسة

- من بين الصعوبات التي واجهتنا في انجاز هذا البحث هو الدخول الجامعي المتأخر لهذه الدفعة، وما صحبه من تأخر في الحصول على مشرف، واختيار موضوع الدراسة، حيث كان الوقت ضيق جدا؛
- عدم دراستنا لمقياس منهجية البحث العلمي، كان من بين اهم الصعوبات في كيفية تحصيل المادة العلمية وانتقاء ما يناسب دراستنا؛
- صعوبة التفرقة والفصل بين بعض المصطلحات نتيجة التشابه الكبير في المعنى.
- وجدنا صعوبة في الإجابة على الاستبيان المقدم للعاملين داخل المؤسسة لحساسية الموضوع الذي فهم على أساس انه تقييم للقادة والرؤساء داخل المؤسسة.

• تاسعا: الدراسات السابقة

- دراسة: مطر بن عبد المحسن الجميلي(2008): بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية.¹

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أنماط القيادة الإدارية السائدة لدى المسؤولين التنفيذيين في مجلس شورى ومستويات التمكين السائدة وكذا العلاقة بين النمط القيادي الإداري ومستوى التمكين كما هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تواجه التمكين بمجلس الشورى وقد أظهرت نتائج الدراسة توفر كل من النمط القيادي التحويلي، ونمط القائد المشارك، ونمط القائد الاستراتيجي لدى المسؤولين التنفيذيين في مجلس الشورى. كما توصلت الدراسة الى اتفاق أفراد مجتمع الدراسة على مستويات التمكين في مجلس الشورى أبرزها: سهولة تواصل العاملين مع مدراءهم، تسهيل الإدارة أسلوب الوصول الى مصادر المعلومات، تشجيع ودعم الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء، توفير الفرص للموظفين.

كما بينت الدراسة أهم المعوقات التي تواجه التمكين بالمجلس في محدودية نظم الحوافز، ثم محدودية تفويض المدراء لسلطاتهم، ثم عدم مساهمة بيئة العمل في حل المشكلات التي تواجه الموظفين، ثم عدم منح المدراء موظفيهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.

- دراسة: صورية بوظرفة(2015): بعنوان " القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الجزائرية"²

¹مطر بن عبد المحسن الجميلي، الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008.

²صورية بوظرفة، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2015.

مقدمة عامة

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أهمية دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، تم اختيار مجتمع الدراسة يتكون من ثلاثة مؤسسات اقتصادية جزائرية (سوميفوس، نפטال، اتصالات الجزائر)، وطبقت هذه الدراسة على عينة حجمها (668)، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من (37) فقرة وزعت على (9) مجالات لتشمل: إدراك مفهوم القيادة التحويلية، التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي، التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، تغيير المستخدمين والتغيير الثقافي.

كانت اهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة: توفر السلوك القيادي التحويلي بالمؤسسات محل الدراسة بدرجة منخفضة، كما اتضح ان نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكية ومعرفية واخلاقية وان هذا المفهوم هو أكثر المفاهيم القيادية الملائمة لقيادة التغيير.

- دراسة: غربي حنان، (2016) بعنوان: "أثر التمكين على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. دراسة حالة مؤسسة civenco".¹

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على المستوى المتوافر من ابعاد التمكين والأداء الوظيفي في المؤسسة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة، وتم استخدام أداة الاستبيان والمقابلة، أما بالنسبة لمجتمع الدراسة فقد تكون من موظفي مؤسسة عدد عمالها 249 عامل. وقامت الباحثة بسحب عينة عشوائية بسيطة قدرها 50 موظف.

توصلت هذه الدراسة الى العديد من النتائج التي اتضحت من خلال تحليل وتفسير البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة ما يلي:

- اثبتت نتائج الدراسة ان هناك مستويات عالية من التمكين في مؤسسة محل الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل من ابعاد التمكين، وهذا ما يعزز المتوسط الإجمالي الذي كانت قيمته 2.30 وهو مستوى مرتفع.

- خلصت الدراسة إلى ان مستوى التمكين في المؤسسة مرتفع نسبيا وان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين بأبعاده الخمسة (فرق العمل، توافر المعلومات وامتلاكها، القوة، تفويض السلطة، التحفيز) ومستوى الأداء الوظيفي. وعليه تم استخلاص ان التمكين داخل مؤسسة يؤثر على الأداء الوظيفي من خلال ابعاد التمكين.

- دراسة: سعيدة ضيف (2018) بعنوان " القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر".²

¹ غربي حنان، أثر التمكين على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. دراسة حالة مؤسسة civenco، رسالة ماجستير، تخصص علوم الإدارة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم الإدارة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016.

² سعيدة ضيف، القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2018.

مقدمة عامة

هدفت الدراسة إلى اختبار الأثر الغير مباشر للقيادة التحويلية على المؤسسة المتعلمة من خلال توسيط أسلوب إدارة المعرفة وذلك من وجهة نظر الموظفين من خلال دراسة ميدانية على مؤسسة اقتصادية جزائرية تمثلت في مؤسسة اتصالات الجزائر. حيث تم استخدام المنهج الوصفي والذي يعتمد على وصف الظاهرة كما توجد في الواقع ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، كما تم تصميم استبانة شملت (64) فقرة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة والتي تتكون من جزأين، الجزء الأول يخص البيانات الأولية، والجزء الثاني يخص محاور الدراسة، وقد تم استخدام طريقة العينة العشوائية من مجتمع الدراسة والذي قدر ب (1875) موظف، حيث تم توزيع (340) استبانة، استرجع منها (295) استبانة بلغ الصالح منها للتليل الإحصائي (228) استبانة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل المسار، بالاعتماد على برنامج (Amosstudent .version 25/SPSS).

كانت أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: وجود أثر غير مباشر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على المؤسسة المتعلمة من خلال توسيط أسلوب إدارة المعرفة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعكس مدى مساهمة إدارة المعرفة في زيادة تأثير أسلوب القيادة التحويلية على بناء المنظمات المتعلمة.

باستقراء الدراسات السابقة

من خلال استقراء الدراسات السابقة فإنه يمكن تمييز الفروق التالية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

- من حيث بيئة الدراسة: طبقت الدراسات السابقة في مؤسسات ذات بيئات مختلفة، بينما طبقت الدراسة الحالية في الوحدة الثانوية للحماية المدنية منصور ولاية برج بوعريج.
- من حيث المجتمع والعينة: في الدراسات السابقة تم اختيار عينة ممثلة عن المجتمع ككل، أما بالنسبة لهذه الدراسة فقد تم إجراء مسح شامل للعينة.
- من حيث هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين، أما أغلب الدراسات السابقة ركزت على متغيرات أخرى (الإبداع، إدارة المعرفة، الأداء الوظيفي، سلوك العاملين).

بالرغم من هذه الاختلافات توجد أوجه شبه بين هذه الدراسة والدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم (المنهج الوصفي)، الأساليب الإحصائية المستخدمة تقريبا كلها استخدمت المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

• عاشرا: هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة الى فصلين نظري يتضمن خمسة مباحث، وفصل تطبيقي بداية من مقدمة عامة ووصولاً الى خاتمة عامة.

-المبحث الأول: تضمن الإطار النظري للقيادة التحويلية من خلال التطرق الى عموميات حول القيادة التحويلية والتطرق الى مبادئ وابعاد ومواطن القوة والضعف فيها.

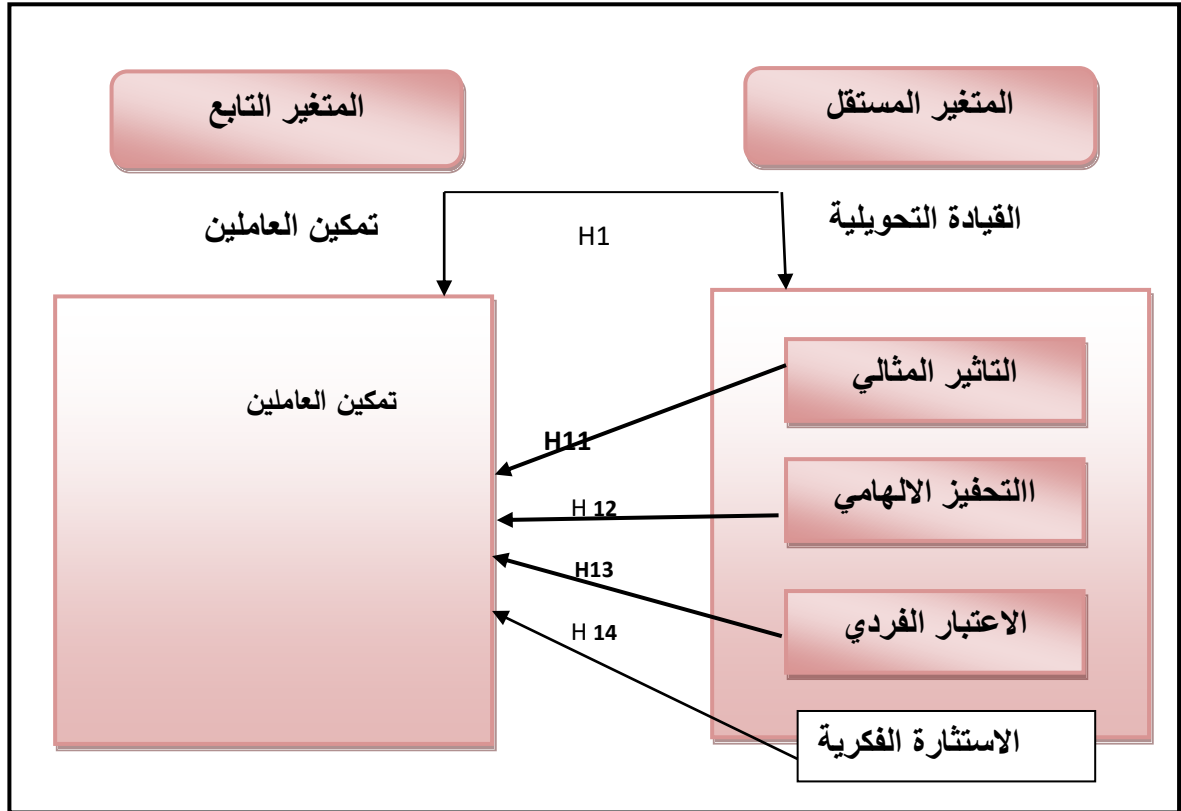
مقدمة عامة

- **المبحث الثاني:** تضمن هذا المبحث مفاهيم عن القائد التحويلي وما يميزه عن القائد العادي والتحديات التي تواجهه.
- **المبحث الثالث:** تم التطرق الى المتغير التابع من خلال تقديم مفاهيم حول التمكين ودراسة ابعاد واشكال التمكين.
- **المبحث الرابع:** تم التطرق في هذا المبحث الى مستويات ومعوقات ونماذج تمكين العاملين والعلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين.
- أما في الفصل التطبيقي فقد تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية من خلال دراسة اثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين في مؤسسة الحماية المدنية الجزائرية -الوحدة الثانوية لدائرة منصور ولاية برج بوعرييج. حيث تم تقديم عام عن المؤسسة محل الدراسة، ثم التعرف على مراحل الدراسة الميدانية وبعدها عرض وتحليل نتائج الدراسة، ثم اختبار فرضيات الدراسة.

• احدى عشر: نموذج الدراسة

يبين نموذج الدراسة اهم متغيرات الدراسة للمتغير المستقل القيادة التحويلية والمتغير التابع تمكين العاملين

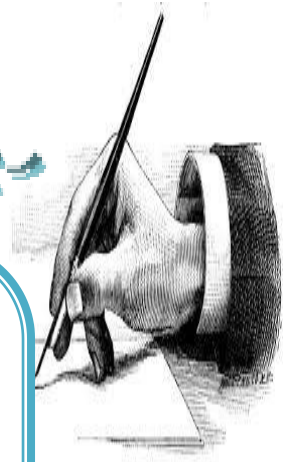
- 1- المتغير المستقل: القيادة التحويلية، وتتمثل أبعاده في (التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي).
- 2- المتغير التابع: والمتمثل في تمكين العاملين



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الأول

الإطار النظري للقيادة التحويلية وتمكين
العاملين



تمهيد:

إن القناعة الراسخة لدى أغلب الباحثين والدارسين في مجال تسيير المؤسسات انه في ظل عصرنا الراهن الذي يشهد تطورات ومستجدات بصفة مستمرة على بيئة الأعمال تؤكدان أن نجاح المؤسسات واستمرارها ونموها لا يمكن ان يتحقق في كنف قيادة تقليدية بل يحتاج الى قيادات إدارية مدركة ومسؤولة تتوفر فيها السلوكيات القادرة على مواكبة سرعة التغيير قيادة قادرة على الهام العاملين وتحفيزهم وتشجيعهم على الأداء المتميز وتساهم في تنمية مهاراتهم وعلى هذا الأساس تعتبر القيادة التحويلية الأنسب في هذا العصر كما تعتبر الأداة المحركة لدافعية العاملين نحو الأعمال ومشاركتهم في القرارات الهادفة من اجل تمكينهم لخدمة المؤسسة وتحقيق نتائج إيجابية من اجل استمرار نموها وتطورها .

وسوف نتطرق في هذا الفصل الى الإطار النظري للقيادة التحويلية من خلال استعراض ما يلي:

المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية.

المبحث الثاني: القائد التحويلي.

المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول التمكين.

المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية

تعتبر عملية القيادة من أكثر العمليات تأثيراً على السلوك التنظيمي وهي تؤثر على دافعية الأفراد لأدائهم واتجاهاتهم ورضاهم عن العمل وتعتبر القيادة محورياً رئيسياً للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وهي من أوجه التأثير المتبادل بين الأفراد والجماعة ومن هذا فنجاح المؤسسة يتوقف على نوعية القيادة التي تمارس في المؤسسات.

المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية

حضي مفهوم القيادة باهتمام الكثير من المفكرين وذلك لا هميتها، فهي تعتبر حجر الزاوية بالنسبة للمؤسسة، و قبل التطرق إلى مفهوم القيادة التحويلية لابد من التعريف بمفهوم القيادة الإدارية .

أولاً: القيادة الإدارية

وردت العديد من التعاريف المتعلقة بالقيادة لإدارية ومن بينها نذكر ما يلي:

عرفها "Gibson" بأنها أحد أشكال الهيمنة التي بموجبها يقبل التابعون طواعية التوجيه والرقابة من قبل شخص آخر.¹

عرفها "سميث" (Smith) هي عملية التأثير في الآخرين، وأن القائد هو الشخص الذي يؤثر في الآخرين للقيام بالمهام عن طريق توجيه سلوكهم. ويقدم أربعة طرق يستطيع بها القائد التأثير في الجماعة، وهي: توضيح عمل سير الجماعة وواجباتها، وتوجيه سلوك الجماعة عبر وضع القواعد المناسبة لهم، والقيام بدور المتحدث باسم الجماعة امام الجماعات الأخرى، والتعبير عن مشاعرهم وقراراتهم داخل التنظيم وخارجه، ويساعد الجماعة على تحقيق أهدافها وتنظيم قراراتها ومواردها.²

عرفها "جون سي ماكسويل": "إن القيادة هي التأثير لا أكثر ولا أقل"³

عرفها (Kohan) هي "نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد"⁴

عرفها (Tead) على أنها "الجهد او العمل الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحاً لهم جميعاً، ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معا في جماعة واحدة ومتعاونة."⁵

¹ صباح هليل الفارس، سمراء هليل الفارس، القيادة علم وفن، EKutub LTD للنشر، إنجلترا، ط1، 2017، ص12.

² خالد سليمان المومني، محمد علي القضاة، معالم في الفكر الإداري، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص16.

³ جون سي ماكسويل، 21 قانون لا يقبل الجدل في القيادة، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، الرياض، ط3، 2012، ص16.

⁴ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2007، ص426.

⁵ خليل محمد حسن الشماخ، لخضر كاظم محمد، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2007، ص222.

القيادة هي القدرات والإمكانات الاستثنائية الموجودة في القائد والتي يستطيع من خلالها توجيه رؤوسيه والتأثير فيهم ابتغاء تحقيق الأهداف.

وهي العملية التي يقوم بها الفرد القائد بالتوجيه أو التأثير في أفكار ومشاعر آخرين أو سلوكهم من أجل تحقيقي هدف معين يرغب القائد في تحقيقه أو يكون مسؤولاً عن تنسيق نشاطات أفراد المجموعة التي يقودها في تحقيق أهدافها¹

وهي الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجيهات المرؤوسين ليربطوا به بين تحقيق أهداف الفرد وأهداف المنظمة²

ومن خلال استعراض جميع التعاريف السابقة الذكر نجد أن مجملها ركزت على (القائد، المرؤوسين، القدرة، التأثير، التوجيه، الأهداف)، وبالتالي يمكن تعريف القيادة الإدارية على أنها الإمكانيات والقدرات والمهارات التي يتمتع بها القائد، والتي من خلالها يتمكن من توجيه رؤوسيه والتأثير فيهم ابتغاء تحقيق الأهداف المسطرة.

ثانياً: القيادة التحويلية

طرحت فكرة القيادة التحويلية لأول مرة من قبل (داونتون) وذلك عام 1983م، بينما تم واستخدام مصطلح القيادة التحويلية في نهاية العقد الثامن من القرن العشرين بالتحديد على يد عالم التاريخ والسياسة الأمريكي (جيمس ماكريجوربيرنز) عن القيادة التحويلية في خطاب سياسي عن القادة السياسيين ، وفي كتابه المرسوم ب "القيادة" الذي صدر في عام 1987م.

وقد نشأت فكرة القيادة التحويلية مع التاريخ السياسي ، وربما كان بيرنز (Burns) أول من درس فكرة القادة السياسيين من منظور القيادة التحويلية والقيادة التبادلية (Burns)، فالقائد السياسي التبادلي يقدم وعوداً للناخبين بالتعيين في الوظائف أو إعطاء إعانات مقابل الأصوات التي يحصل عليها إذا نجح في الانتخابات، أما القائد السياسي التحويلي فهو يسعى إلى رفع مستوى حاجات المرؤوسين ورغباتهم إلى مستوى أعلى في سلم حاجات ماسلو (Maslow) من أجل الاستحواذ على الشخص الناخب، وبالتالي تحدث استتارة مشتركة يتم تحويل المرؤوسين على أثرها إلى قادة.³

وردت العديد من التعاريف ومنها نذكر ما يلي:

¹سعودي الجيلانية وآخرون، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء التنظيمي لدى العاملين، مذكرة شهادة ماستر، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التنسيير، جامعة المسيلة، 2021 ص 22.

²محمد أكرم العلونى، القيادة في القرن الواحد والعشرين، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، 2000 ، ص 18.

³نعيم بن عط الله الجهني وآخرون، نماذج معاصرة في القيادة، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، ط1، 2018، ص67.

يعد العالم (Burns) أول من قام بتعريفها على أنها "أسلوب أو استراتيجية تهدف إلى تشكيل رغبة لدى العاملين وزيادة نشاطهم اتجاه تحقيق الأهداف عن طريق رفع الروح المعنوية لديهم والقيم بمختلف أشكالها والوصول إلى مرتبة القيادة"¹.

ويعرفها كذلك (هاوس) بأنها "العملية التي تغير الأفراد وتحولهم، وهي تركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل، وتشتمل القيادة التحويلية على تقييم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملاتهم الإنسانية، وهي عملية تتدرج ضمن القيادة ذات الصبغة الكاريزمية والرؤية المستقبلية"²

ويعرفها الباحث (Conger) بأنها "تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمؤسسة"³.

وبناء على التعاريف السابقة نعرف القيادة التحويلية على أنها أسلوب الذي يتبناه القائد بإثارة دافعية الإنجاز لدى العاملين، وزيادة كفاءتهم لتحقيق الأهداف، وذلك من خلال الاهتمام باحتياجاتهم وتشجيعهم على الإبداع ورفع الوعي لديهم بأهمية تحقيق ما تصبو إليه المؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية واحدة من الأنماط القيادية التي حظيت بالكثير من الاهتمام سواء من الباحثين في هذا المجال، أو قادة المؤسسات وذلك نظراً لأهميتها الكبيرة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

أولاً: أهمية القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية قيادة مرتبطة بالتغييرات التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمة، فهي تعتمد على تحفيز الدوافع الجوهرية للمسؤولين حيث تتطلب توازن في المهارات المتنوعة و تتطلب المعرفة والخبرة فضلاً عن طلبها من القائد ان ينشئ وحدات تواصل مع المرؤوسين و للقيادة التحويلية رؤية ملهمة للمستقبل وهذه الرؤية أعلى مستويات مما كانت المنظمات تتصورها سابقاً، كما ترتبط القيادة التحويلية بالأداء العالي على المدى الطويل و تركز على التفكير الإبداعي و نظراً لوجود قدر كبير من الضغوط على المنظمات بسبب المناقشات القوية فيما بينها، فإن هناك حاجة ملحة للقيادة التحويلية و مشاركة المرؤوسين للقيادة بهدف الحفاظ على فاعلية التميز⁴

¹ محمود عبود الحراشة، درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت في الأردن وعلاقتها بالتنظيمي، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي الأول بعنوان التربية -آفاق مستقبلية، كلية التربية، جامعة الباحة، السعودية، 12-15 افريل 2015، ص.15

² بيتر ج.نورث هاوس، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث والدراسات، المملكة العربية السعودية، 2017، ص.227.

³ محمود عبد الرحمن الشنطي، أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد12، العدد1، 2016، ص.37.

⁴Seidman & Mc caley, Transformational leadership in a transactional world . OD PRACTITIONER Journal, 2011, p47

وبما يعزز أهمية القيادة التحويلية بذاتها تعتبر أداة فعالة للقيادة خاصة في مكافحة الفوضى في أماكن العمل وأن لها دور كبير في تطوير المناخ الأخلاقي حيث تهتم بأن يكون لها مكان عمل خالي من حالات الفوضى والنزاع بين العاملين.

كما تعمل على وضع معايير للمؤسسات مما يجعلها قادرة على مواكبة التغيير الذي يحدث سواء كان هذا التغيير في البيئة الخارجية أو النظام الداخلي للمؤسسة كما أنها قيادة تتطلب أساليب فنية ذات أهمية لرفع مستوى أداء المؤسسة وتستطيع من خلال هذه الأساليب رفع ثقة العاملين وأشعارهم بالرضا الوظيفي. وتتمثل أهميتها فيما يلي:

- السعي إلى تطوير قدرات العاملين وتمكينهم وجعل هدفهم مشترك مع أهداف المؤسسة.
- تعمل القيادة التحويلية على إيجاد رؤية واضحة للمؤسسة.
- تعتبر من القيادات الناجحة في المؤسسات التربوية والتعليمية لسهولة تطبيقها
- يستطيع إحداث تغييرات جذرية داخل المؤسسة تساعد على الاستمرارية والتقدم نحو الأفضل.
- تعمل على تحسين وضع العاملين نحو مستويات متقدمة من خلال إشباع الحاجات وتطوير المهارات وبالتالي ينعكس على تحسين وضع المؤسسة.
- تعد من القيادات التي أثبتت فعاليتها في العديد من دول العالم وينضح ذلك من خلال الدراسات التي تم إجراؤها.

ويرى المؤلف من خلال ما سبق أن القيادة التحويلية تلعب دورا مهما في العديد من المؤسسات وخاصة التربوية، كما لها من مميزات تساعد في تحسين الوضع القائم داخل المؤسسات نحو التطوير والتجديد وكما نلاحظ أنها تعد أحد أبرز أنواع القيادة سهلة التطبيق حيث أنها لا تحتوي على أي نوع من أنواع التعقيد.¹

ثانيا أهداف القيادة التحويلية:

حدد "ليتيود و"جانترز" أهداف القيادة التحويلية بثلاث نقاط أساسية وهي:²

- 1- مساعدة أعضاء المجتمع المؤسسي على بناء وتحقيق ثقافة مؤسسية تعاونية ومهنية ويتم ذلك عن طريق وضع هدف مشترك تسعى المؤسسة التربوية للوصول إليه واستخدام العديد من الأساليب التي تساعد على تأييد التغييرات التي تحدث داخل المؤسسة ومشاركة القيادة مع الآخرين وذلك بتفويض السلطة إلى فريق عمل متكامل قادر على القيام بهذه التطورات بالإضافة سعيه الدائم في تحسين الوضع الراهن.

¹ سامر كمال الحامد ، مدى ممارسة القيادة الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية و صعوباتها و سبل تنميتها ، رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر ، غزة ، 2012 ، ص48.

² محمد بن فوزي الغامدي، القيادة التحويلية، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الدمام، السعودية، ط1، 2021، ص15.

2- مساعدة العاملين على حل مشكلاتهم: فمشاركة القائد في حل مشكلة مع أعضاء المجتمع المؤسسي بصورة تعاونية إيجابية وبطريقة أكثر فعالية يؤدي ذلك إلى تحليل وتفسير المشكلة من وجهات نظر متعددة الرؤى والعمل بشكل تعاوني على وضع حلول وبدائل مختلفة وبعيدة كل البعد عن رؤوس الاعتبارات الشخصية وتوضيح للمعلومات الرئيسية للمشكلة أثناء اجتماعات المؤسسة.

3- تعزيز نمو العاملين داخل المؤسسات التربوية: من خلال تعزيز أهداف النمو المهني والعمل على رفع مستواهم للوصول إلى أعلى المستويات ويتم التعزيز من خلال العديد من الأساليب سواء معنوي أو مادي وتسهل هذه العملية عندما يرتبط العاملين ارتباطاً وثيقاً بأهداف المؤسسة ويشعرون أنهم جزء لا يتجزأ منها.

المطلب الثالث: مبادئ وأبعاد القيادة التحويلية

ترتكز القيادة التحويلية على مجموعة من المبادئ كما تحددها مجموعة من الأبعاد وهي كما يلي:

أولاً: مبادئ القيادة التحويلية:

تقوم القيادة التحويلية على مجموعة من المبادئ في عملها وهي كالتالي:¹

1- مبدأ البساطة: ويتضمن رؤية تعكس الأهداف المشتركة، والقدرة على صياغة رؤية واضحة وعملية وتحويلية، والتي يمكن أن تجيب على السؤال (إلى أين تتجه؟).

2- مبدأ التحفيز: ويتضمن القدرة على كسب موافقة وولاء التابعين اتجاه الرؤية، فبمجرد أن يصبح القائد التحويلي قادراً على تحقيق التعاضد والتآزر داخل المؤسسة يجب عليه بعد ذلك استخدام وسائل مختلفة لتنشيط وتحفيز التابعين بإتباع الطرق الشائعة في التحفيز هي التحدي، توفير فرص كبيرة لانضمام التابعين إلى العملية الإبداعية، ومنحهم الثقة.

3- مبدأ التسهيل: أي القدرة على تسهيل التعلم بشكل فعال للأفراد والفرق، حيث يقول " بيتر سينغ " (pettersing) إن الوظيفة الأساسية للقيادة هي تسهيل تعلم الآخرين، حتى يصبح البحث عن المزيد من المعرفة فطرياً عند التابعين، وبهذا تزداد قوة القادة لمواجهة التحديات التنظيمية، ولقد منح القادة التحويليون ثقة كبيرة بأن يكونوا وكلاء لرأس المال الفكري للتابعين.

4- مبدأ الإبداع: ويتمثل في القدرة على الشروع بشجاعة في عملية التغيير عند الحاجة لذلك، فالتنظيم الفعال يتطلب من التابعين توقع التغيير وعدم الخوف منه، ويجب على القادة الاستجابة للتغيير والشروع فيه بسرعة، كما يؤثر أعضاء الفريق على بعضهم البعض لاستيعاب التغيير بنجاح، وذلك بسبب قيام القادة التحويليين ببناء الثقة وتعزيز العمل الجماعي.

¹ زباني ايمان، تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص55.

5- مبدأ التعبئة: ويتضمن القدرة على تجنيد وتمكين وتعزيز التابعين لتحقيق الرؤية المطلوبة، يأخذ القادة التحويليون رغبات التابعين الذين قد منحت لهم مسؤوليات القيادة بشكل رسمي وأيضا الأشخاص الذين لم يحملوا المسؤولية بشكل رسمي، ويرغبون بتجسيد القيادة على كل المستويات إذ يتم إيجاد عدة طرق للدعوة والتحفيز على تجسيد مفهوم القيادة على كل المستويات.

6- مبدأ التحضير والاستعداد: ويتضمن قدرة الاستمرار في التعلم بالاعتماد على النفس وبدون مساعدة الآخرين، من أجل تعلم مهارات جديدة وتطوير الذات يقول "ريك وارن" "القادة هم مجرد متعلمون"، كما يدرك القادة التحويليون أن التحول الذي يسعون إليه هو انعكاس لرغباتهم التي يجب أن تخدم المؤسسة من خلال موهبتهم، ولأنها الطريقة الوحيدة التي تحقق بها أهدافها.

7- مبدأ العزيمة والتصميم: في بعض الأحيان قد تكون مهام القائد صعبة وبشكل خاص ومشواره كذلك وتتضمن قدرة القادة على التحمل والشجاعة والقوة لإنهاء كل يوم، لأنه في كثير من الأحيان تكون مهامهم صعبة، وذلك لأن تركيزهم لا يقتصر فقط على تطوير قيادتهم ولكن أيضا تطوير التابعين وتعتبر من المهام الأكثر صرامة وتواضعا، كما يواجه قادة التحول أوقات من الشك الذاتي والحزن والإرهاق، لذلك يجب عليهم تطوير أنفسهم من الناحية العاطفية والروحية والجسدية للحفاظ على مستوى عال من التزامهم بقضيتهم.¹

ثانيا: أبعاد القيادة التحويلية:

يرى باس وأفيليو (Avilio& Bass 1994.p3) أن القادة التحويليون يكونوا حريصين على استخدام وسيلة واحدة أو أكثر من العناصر الأربعة للقيادة التحويلية والتي أطلق عليها اسم (Four I's) حددت معظم الدراسات السابقة أبعاد القيادة التحويلية في أربعة أبعاد رئيسية وهي كالآتي:

1- التأثير المثالي:

ويطلق عليه أيضا التأثير الكاريزمي أو الجاذبية القيادية (Bass.1994) ويعني حسب للرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه كما يؤدي إلى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم وحسب (woods.2003) يحدث التأثير المثالي عندما يتصرف القادة كأنماط أو رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه إذ ينظر العاملون إليهم على أنهم مثال للقيم والأخلاق ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة اتجاههم بجانب ذلك فإن سلوك القائد وممارساته التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيرا على العاملين عليها .

2- الحافز الإلهامي:

¹عليي نادية، أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الاقتصادية، اطروحة شهادة الدكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2022، ص 114

ويطلق عليه (الدافع الإلهامي) يراه (Bass/Avolio 1994) العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية.¹

أما (woods.2003) فيعرفه " إثارة مشاعر العواطف لدى العاملين للعمل والحركة والقيادة الإلهامية الروحية وعقيدة القائد وإيمانه أي أن القادة التحويليين يتصرفون بطرق تستثير أتباعهم وتولد لديهم الحماس والتحمي والانشغال بالرؤية والأهداف المشتركة

إن الكثير من الباحثين يعتبرون أن القيادة الإلهامية في الواقع هي تحديث لنظرية السمات الواجب توفرها في القائد ولكن وجه الاختلاف يتمثل في أن مفهوم القيادة الإلهامية يقوم على خصائص القائد الملهم فالقائد الملهم هو من يثير دافعية المرؤوسين نحو الأداء العالي ويحرك طاقتهم الكامنة ويحرص على إثبات ذاته نت خلال العمل على استخدام طرق غير عادية في التأثير عليهم ويعتبر الإلهام شكل من أشكال الجاذبية الشخصية والتي تثير التدعيم والقبول والإعجاب مما يزيد من نجاح وتأثير القائد على سلوك مرؤوسيه.

بالإضافة إلى أن القائد الملهم له رؤية مستقبلية ويتمتع بثقة عالية في النفس تجعله لا يتزعزع عن معتقداته ومبادئه بسهولة ويتميز بإتقان فنون ومهارات الاتصال ويناضل لتحقيق أهدافه مهما كانت الصعاب كما أنه يبث الثقة في المرؤوسين بقدرتهم على تحقيق تلك الأهداف وبمعدلات أداء مرتفعة ويشعرهم بتأكده من ذلك

وقد قدم هاوس بعض الخصائص التي يرى أنها تميز الجماعات العاملة في ظل القيادة الإلهامية:

- ثقة المرؤوسين في صحة معتقدات القائد.
- تشابه معتقدات المرؤوسين مع معتقدات القائد.
- شعور عاطفي ووجداني للمرؤوسين اتجاه القائد.
- إطاعة المرؤوسين للقائد إطاعة عمياء برغبة خالصة.
- تعايش المرؤوسين الوجداني مع الرسالة التنظيمية وتركيزهم على تحقيق الأداء العالي
- شعور المرؤوسين بقدرتهم على الإسهام في نجاح رسالة الجماعة²

¹ احمد محمد بركةان واخرون، القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية، دار الأندلس للعلوم الاجتماعية والتطبيقية. السعودية 2013، ص31.

² راوية حسن، السلوك التنظيمي في المنظمات، الدار الجامعية الإسكندرية-مصر، 2001، ص278.

3- الاستثارة الفكرية:

وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين ودعم النماذج الجديدة والخلافة لأداء العمل¹

وتعني حسب (Bass 1994) قدرة القائد على قيادة ورغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات وخاصة الروتينية بالطرق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى الحل والبحث إثارة العاملين يجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم وهذا يعني أن القائد يمارس من خلال هذا البعد أساليب التقمص العاطفي لتحفيز العاملين على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المنظمة.

4- الاعتبار الفردي

وتظهر من خلال أسلوب القائد الذي يتمتع بلطف ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وانجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء فهناك مؤشرات للاعتبارات الفردية هي:

- إدراك الاختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بنواحي القوة والضعف.
- الاستماع الجيد للمرؤوسين.
- تشجيع المرؤوسين على تبادل وجهات النظر.
- الترويج لفكر التطوير الذاتي.

المطلب الرابع: مواطن القوة والضعف في القيادة التحويلية

تتميز القيادة التحويلية بالكثير من نقاط القوة، لكن يقابلها كذلك مجموعة من نقاط الضعف.

¹ماهر صبري درويش، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير، دراسة تحليلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، 2009، ص 107.

أولاً: مواطن القوة في القيادة التحويلية

للمنهج التحويلي في مرحلة تطوره الحالية العديد من نقاط القوة منها:¹

1- لقد تم بحث القيادة التحويلية على نطاق واسع ومن جوانب عديدة من بينها سلسلة من الدراسات الكيفية لقادة بارزين وقدامى المديرين بصفة عامة ومنظمات مشهورة كما أن القيادة التحويلية كانت هي النقطة المحورية لمجموعة كبيرة من البحوث في القيادة

2- إن للقيادة التحويلية جاذبية فهي تصف كيف يكون القائد في المقدمة مدافعا عن التغيير بالنسبة للآخرين ويتلاءم هذا المفهوم مع الفهم السائد بالمجتمع حول معنى القيادة

والناس ينجذبون إلى القيادة التحويلية أنها لها معنى بالنسبة لهم وهي تناشد القائد بأن يقدم رؤية للمستقبل

3- تتعامل القيادة التحويلية مع القيادة على أنها عملية تحدث بين الأتباع والقادة ولأن هذه العملية تجمع بين حاجات كل من الأتباع والقادة فإن القيادة ليست تماما مسؤولية القائد ولكنها تنشأ عن التفاعل بين القادة والأتباع؛

حاجات الآخرين تعد رئيسية بالنسبة للقائد التحويلي ونتيجة ذلك فالأتباع يحصلون على موقع ثابت في عملية القيادة لأن صفات الأتباع تعد أمرا أساسيا في نشوء العملية التحويلية.

4- يقدم المدخل التحويلي رؤية واسعة للقيادة تساند النماذج القيادية الأخرى والعديد من نماذج القيادة تركز في الأساس على كيفية تبادل القادة المكافآت مقابل إنجاز الأهداف أي أن العملية تبادلية.

ويبدي المدخل التحويلي صورة مثيرة للقيادة لا تشتمل فقط على تبادل المكافآت وإنما تشتمل على اعتماد القادة بحاجات الأتباع وتطورهم

5- القيادة التحويلية تركز بشكل قوي حاجات الأتباع وقيمهم وأخلاقهم، إن القيادة التحويلية تشتمل على محاولات يقوم بها القادة بنقل الأفراد إلى معايير أعلى من المسؤولية الأخلاقية ويشمل ذلك على تحفيز الأتباع على عدم تغليب مصالحهم الذاتية على مصلحة الفريق أو المنظمة أو المجتمع وهذا التركيز لمدخل القيادة التحويلية يعني أنها (إعلاء للأخلاق).

ذلك فإن مدخل القيادة التحويلية يختلف عن مداخل القيادة الأخرى لأنه يتضمن بعدا أخلاقيا رئيسيا ومن خلال التأكيد على هذا الجانب فإن الاستخدام العصري للقوة من قبل الأفراد يمكن استبعادها من نماذج القيادة

ثانياً: مواطن الضعف في القيادة التحويلية:

¹سجاد خلف حسين، فن إدارة التغيير في القيادة التحويلية، رسالة ماجستير، علوم الإدارة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة ديالى، العراق، 2020، ص70.

كما أن للقيادة التحويلية العديد من نقاط الضعف وإحدى هذه النقاط هو أنها تفتقر إلى الوضوح في المفهوم، ولأنها تغطي مداً واسعاً يشتمل على رؤية مستقبلية، وتدعو للتحفيز والتغيير وبناء الثقة فإنه من الصعوبة أن نحدد بوضوح حدود القيادة التحويلية وبصفة خاصة فإن البحث الذي قام به (تراسي) و(هنكن) قد أظهر وجود تداخل جوهري بين العناصر الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الذهني، الدافعية الإلهامية، الاهتمام الفردي).

1- كما يوحي بأن هذه الأبعاد ليست محددة بدقة وعلاوة على ذلك فإن حدود القيادة التحويلية غالباً ما تتداخل مع الأطروحات المشابهة للقيادة وعلى سبيل المثال يبين "براين" أن القيادة التحويلية والكاريزمية غالباً ما يتم التعامل معها على أنها مترادفات، على الرغم من أن الكاريزما في بعض نماذج القيادة تعتبر مجرد مكون واحد للقيادة التحويلية وبالمثل: فلقد وجد "تراسي" و"هنكن" أن القيادة التحويلية تتداخل مع الممارسات الإدارية الوسطى مثل: التوضيح والتحفيز وبناء الفريق

2- هناك صعوبة أخرى مع القيادة التحويلية تتمثل في أنه غالباً ما يتم تفسيرها على نحو مبسط بأنها مدخل " وليس على أنها مسألة نسبية وهناك ميل إلى الفشل في رؤية القيادة التحويلية على أنها تحدث في تسلسل يتضمن مكونات عديدة للقيادة.

3- القيادة التحويلية تنظر إلى القيادة على أنها سمات شخصية وليس على أنها سلوك يتم تعليمه للناس. وإذا كانت القيادة سمات فإن تدريب الناس على هذا المدخل يصبح أكثر تعقيداً لأنه من الصعب تعليم الناس كيفية تغيير سماتهم.

وعلى الرغم من أن علماء عديدين من بينهم " فيبروهاوس و باس" يؤكدون أن القيادة التحويلية تركز على السلوكيات القيادية مثل: كيف يشارك القادة الأتباع؟ إلا أن هناك ميلاً للنظر إلى المدخل من خلال منظور السمات، وربما تزداد هذه المشكلة سوءاً لأن كلمة (تحويلي) تخلق صوراً لشخص واحد يكون العنصر الأكثر فعالية في عملية القيادة.

وعلى سبيل المثال وعلى الرغم من أن إيجاد "رؤية" يتطلب مشاركة الأتباع إلا أن هناك ميلاً للنظر إلى القادة التحويليين على أنه أفراد يملكون خصائص خاصة تحول الآخرين

وهذه النظرة تؤكد السمات الخاصة للقيادة التحويلية¹

4- القيادة التحويلية نخبويه غير ديمقراطية

أسجاد خلف حسين، المرجع نفسه، ص: 75.

فالقادة التحويليين غالباً ما يقومون بدور مباشر في بدء التغيير وتكوين الرؤية والدفاع عن التوجهات الجديدة وهذا يعطي انطبعا قويا بأن القائد يتصرف بصورة مستقلة عن الأتباع أو يضع نفسه فوق حاجات الأتباع وعلى الرغم من أن نقد النخبة قد دحضه "باس و افوليو" اللذان أقرأ بأن القادة التحويليين يمكن أن يكونوا موجهين ومشاركين وديمقراطيين وسلطويين إلا أن جوهر النقد يثير أسئلة مشروعة حول القيادة التحويلية

5- القيادة التحويلية تستند أساساً على البيانات النوعية التي يتم تجميعها من قادة كانوا يستغلون مناصب قيادية في منظماتهم، ويبين "برايمان" أن البيانات تتطابق على قيادة المنظمات ولكنها لا تنطبق بالضرورة على القيادة في المنظمات ولكنها بدأت من الأعضاء المشاركين منهم "باس" في الحصول على نتائج دراسية كمية عن القادة في جميع المستويات الإدارية للتأكد من فروض القيادة التحويلية، ولكن إلى ان يتم جمع المزيد من البيانات تظل الأسئلة حول كيفية تطبيق القيادة التحويلية للقادة في المستويات الدنيا معلقة

6- القيادة التحويلية مرشحة بأن يتم إساءة استخدامها فهي إنما تعني تغيير قيم الناس ونقلهم إلى رؤية جديدة، ولكن من الذي يحدد ما إذا كانت الاتجاهات الجديدة جيدة ومؤكدة؟ ومن الذي يقرران الرؤية الجديدة هي الرؤية الأفضل؟

- وإذا كان لم تكن المجموعة للقيم الإنسانية هي الأكثر إفادة فإنه يجب أن يتم تحدي القيادة.

- إن الطبيعة الكاريزمية للقيادة التحويلية تمثل مخاطر كبيرة بالنسبة للمنظمات لأنه من الممكن استخدامها من أجل أهداف تدميرية.

- والتاريخ مليء بأمثلة لأفراد كاريزماتيين استخدموا القوة القسرية لقيادة الناس لتحقيق غايات شريرة.

ولهذا السبب فإن القيادة التحويلية تضع عبئاً على الأفراد والمنظمات لإدراك التأثير الذي تمارس عليهم وفي أي اتجاه يتم توجيههم.¹

المبحث الثاني: القائد التحويلي

تستند القيادة التحويلية كبقية أنماط القيادة الى منظومة قيادية تتكون من القائد والأتباع والمواقف فإذا ما كان التأثير بينهما إيجابياً وتبادلياً كلما ساعد ذلك على نجاح العملية القيادية والاستفادة منها في توجيه

¹ المرجع نفسه، ص76.

العمل نحو تحقيق الأهداف المستقبلية بفاعلية وكفاءة، فالأفراد يتبعون الشخص الذي يؤثر فيهم ويكونوا معجبين به، ويمكن للقائد التحويلي الذي يمتلك رؤية ومحل اعجاب من طرف العاملين تحقيق أمور عظيمة لصالح المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم القائد التحويلي وأهم مهاراته

أولاً: مفهوم القائد التحويلي

وردت مجموعة من التعريفات حول القائد التحويلي، ويعود ذلك الى اختلاف وجهات نظر الباحثين ومن بين التعاريف نذكر ما يلي :

فقد عرفه " Bass " بأنه "القائد الذي يتمتع بقدرة على تحفيز العاملين كي يقوموا بأدوار لم يكونوا يتوقعون بمقدورهم القيام بها، وهو الذي يعمل جاهداً على تعزيز إحساس العاملين بأهمية المهام التي يزاولونها، وهو الذي يهيئ المناخ الملائم لرفع درجة التغيير الى أعلى مستوياته".¹

وعرف كذلك على أنه "الشخص الذي يتمكن من إرشاد المرؤوسين وتوجيههم والتأثير فيهم من أجل إحداث تغيير أساسي ليس باتجاه البيئة الخارجية فقط وإنما في العمليات الداخلية".

كما عرف أيضاً القائد التحويلي على أنه " القائد القادر على الهام التابعين لتجاوز مصالحهم الخاصة، بالإضافة الى قدرته على إحداث تأثير كبير وغير عادي في التابعين".²

كما عرفه أيضاً بأنه "القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية والذي يروج في نفس الوقت عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات".³

وعليه يمكن ان نعرف القائد التحويلي "بأنه ذلك القائد القادر على توجيه الافراد نحو تحقيق الهدف والذي لديه تأثير هائل على مرؤوسيه، فهو قادر على استثارة وتشويق الأفراد ليضحوا بمصلحتهم الذاتية من أجل تحقيق مصلحة المؤسسة".

ثانياً: مهارات القائد التحويلي

يؤدي القادة التحويليون دوراً محورياً في صياغة القيم والثقافات للمنظمات ولكنهم لا يستطيعون أداء هذا الدور إلا من خلال إظهار مهاراتهم الشخصية والتفاعلية، ومن هذا المنطلق يتعين على القادة التحويليون في

¹ نهى عثمان عبد المجيد محمد أرباب، أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، جامعة نجران، السعودية، ال عدد45، 2022، ص 109.

² حمادة محمدي عبد الحميد علي، القيادة التحويلية وأثرها على أداء القيادات والعاملين، مجلة تطبيقات علوم الرياضة، الإسكندرية، مصر، العدد 108، 2021، ص179.

³ محمد بن فوزي الغامدي، القيادة التحويلية، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، السعودية، ط1، 2021، ص10.

عالم متغير، امتلاك المهارات اللازمة التي تساعدهم على صياغة القيم وقيادة التغيير، لذلك قدم "القحطاني" مجموعة من المهارات التحويلية التي يمكن للقادة الإلمام بها كي يحققوا درجة عالية من التأثير في العاملين ومن هذه المهارات والمعارف ما يأتي:¹

- يجب ان يتمتع القائد التحويلي بالثقة بالنفس والقدرة على إدارة الذات.
- القدرة على وضع الرؤية والرسالة والاستراتيجيات اللازمة للمنظمة والالتزام بها.
- القدرة على تحديد الأهداف المهمة ثم حفز وتمكين الآخرين وأن يهبوا أنفسهم ويهيئوا كل الموارد الضرورية لإنجاز هذه الأهداف.
- القدرة على تدريب وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمنظمة
- القدرة على التعلم عند المنظمة، والتطوير الذاتي عند الموظفين.
- القدرة على استيعاب متطلبات العولمة والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم.
- توفر مهارات التسهيلات، وتطوير أساليب الاتصال بما يخدم المنظمة.
- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة والقدرة على تنفيذها.
- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق.
- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة وإحداث التطوير الإداري.
- القدرة على المبادرة والابتكار والإبداع.
- ووصف الهواري نمط تفكير القائد التحويلي بقوله: يفكر القائد التحويلي بطريقة مختلفة الى حد كبير عن الطريقة التي يفكر بها معظم القادة التقليديين وذلك بسبب الاتي:
- انه صاحب رؤيا يرى شيئاً بعيداً برؤية جديدة يعتبر نفسه صاحبها وأحياناً يشعر ان وظيفته في الحياة هو نقل تابعيه نقلة حضارية.
- ان أهدافه عالية والمعايير التي يطلبها مرتفعة، فهو قدوة يقلده الناس ويحبون الانتماء اليه، وذو مستوى عال من التعبير الانفعالي.
- تجده يتمتع بثقة ذاتية عالية واحساس عال بالذات، وإصرار ذاتي عال.

¹نعيم بن عطا الله الجهني وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص76.

- ان له حضورا بدنيا ديناميكيا ونشاطا واضحا وهو دائما يستثير ويوضح المشاعر بين التابعين ويقدم لهم حولا جذرية وأحيانا حولا متطرفة لمشاكلهم.

- ان طريقته في التفكير وتصرفاته تلك تجعل لهذا القائد جاذبية شخصية موجهة ذاتيا نحو المجموعة، يناقش ويحاور، يدير بالمعاني، ويستخدم الرموز ليعبر عن تلك المعاني، يستخدم شعارات ومصطلحات جديدة، ويستخدم لغة جديدة.

المطلب الثاني: القائد التحويلي وما يميزه عن القائد العادي.

يطلق لفظ القائد في الغالب على كل من يتولى مسؤولية مجموعة من الافراد أو العاملين أو مسير لمنظمة ما، غير أن المدارس الحديثة في التنمية البشرية تركز على القائد المتميز وهو ما يعبر عنه بالقائد التحويلي وهو ما يجرنا الى البحث عن القائد التحويلي وما يميزه عن القائد العادي أو الحالي فاختلقت حسب وجهات النظر المفاهيم المتعلقة بين القائدين فقد كان "jaesMcgregor Burnes" أول من وصف القائد التحويلي أواخر السبعينات 1978 على أنه "الفرد في التنظيم الذي يعمد إليه رفع مستوى الإدراك لدى العاملين او الذين يعملون له في المستويات التنظيمية ذاتها أو أعلى منها وذلك عن طريق نشر قيم معينة مثل الحرية والمساواة والإنسانية" ووصفه كذلك " Burnes" بأنه "القائد الذي يرفع مستوى وعي المرؤوسين حول أهمية وقيمة النتائج المحددة وطريقة الوصول إليها، ويدفع التابعين الى تجاوز مصالحهم الذاتية من اجل المؤسسة".¹

وبناء على ما سبق ذكره يمكن اعتبار القائد التحويلي بأنه القائد الذي يتفاعل مع التابعين يؤثر كل منهما على الآخر، حيث يعمل كل منهما على رفع وعي التابعين، وإلهامهم وزيادة التزامهم بأهمية تحقيق الأهداف، التي تمكن المؤسسة من مواجهة التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال. وباستخدام مقياس القيادة متعددة الأبعاد يمكن إرشاد القادة إلى الكيفية التي يكونوا بها قادة تحويل و ليسوا قادة عاديين، فليس من السهل ان تصبح قائدا تحويليا، ومع ذلك فإن القادة العاديين يستطيعون ان يكونوا قادة تحويليين اذا توفرت فيهم مجموعة من الشروط والخصائص التي يمكن ان تجعل منهم محل تأثير ويمكن من خلال الجدول الاتي تمييز الفروقات بين القائد التحويلي والقائد العادي.²

الجدول رقم (1) الفرق بين القائد العادي والقائد التحويلي

القائد التحويلي	القائد العادي	الابعاد السلوكية
-----------------	---------------	------------------

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص290.

² عليي نادية، مرجع سبق ذكره، ص124.

علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير	يكافح لتغيير الوضع الراهن
الأهداف المستقبلية	تتبع من الوضع القائم دون أحداث تغييرات جوهرية	رؤية ثابتة متطلعة لتغيير الجوهر للوضع الراهن
القبالية على المحاكاة والمماثلة للأخريين	التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التمييز على الأفضل
الثقة بالآخرين	عدم الرغبة في الاندماج مع الآخرين والافتناع بهم	تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة في تحمل المخاطر
الخبرة	خبرة في استخدام المتوفرة له من الوسائل وما حدد من أطر وأساليب عمل لتحقيق الأهداف	خبرة استعمال الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المؤلف والتقليدي في أساليب العمل
السلوك	معايير سلوكية تقليدية	معايير سلوكية غير تقليدية
التحسس البيئي	لا يرتكن الى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن	حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن.
وضوح الالفاظ	ضعف الوضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية	وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية.
أساس القوة ومصدرها	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي.	قوة شخصية معتمدة على الخبرة واعجاب التابعين بالسمات الملهمة والبطولية
العلاقة بين القائد والتابعين	البحث عن الاجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجهات المباشرة.	تحويل اتجاهات التابعين الى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية.

المصدر: سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004، 1، ص-ص: 30-31.

يلاحظ من الجدول أعلاه بأن القائد التحويلي يغير المؤسسة من خلال تمييز الفرص المتاحة واغتنامها وتطوير الرؤية ومناقشة هذه الرؤيا مع أعضاء الجماعة مع بناء الثقة في هذه الرؤيا، وهذا يتم عن طريق

تحفيز الجماعة فهو قائد الجماعة الذي يساعدهم في تحديد حاجاتهم والحاجات التنظيمية الخاصة بإجراء التغييرات المناسبة وتشجيعهم على بناء شبكة اتصالات خارج المؤسسة، لغرض الكشف عن خطط وتوجهات المنافسين من جهة وللتعلم منهم من جهة أخرى. لذلك فإن القائد التحويلي يخلق رؤية جديدة مشتركة بينه وبين أعضاء الجماعة، هذه الرؤيا تؤدي الى زيادة مستويات الولاء للمهمة التي يؤديها أعضاء الجماعة والمؤسسة التي ينتمون إليها .

إن القائد التحويلي يمكن تغيير تشكيلة الفريق ويساهم في إعادة تأطير طريقة التفكير وهو يفوض الصلاحيات المناسبة للمساعدة في إنجاز الأهداف وتحقيق التغيير الجذري من خلال الربط بين المهمات الفنية والسياسية والثقافية وتكاملها¹.

المطلب الثالث: أهم التحديات التي تواجه القائد التحويلي وموقفه منها

تواجه القائد التحويلي العديد من التحديات ومن بينها نذكر ما يلي :

أولاً: التحديات التي تواجه القائد التحويلي

يتعرض القائد التحويلي لجملة من التحديات والمعوقات عند القيام بأعماله في المؤسسة، ولعل من أبرزها ما يلي: ²

1-المنافسة: يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغييرات العالمية وبالتالي أصبح على كل المؤسسات ان تهئ نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة الى أقل حد ممكن، ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية للتغلب على تحدي المنافسة العمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق وتنميته، وتأكيد في مواجهة كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي الى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

2-العولمة: أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات، إلى أن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد، وهكذا تحول العالم الى كيان واحد صغير، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية. ولمواجهة هذا التحدي فان على القيادات الإدارية ان تستعد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة، وذلك من خلال أحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة، ومنفتح في نفس الوقت، ان القيادات في تعاملها مع العولمة، تحاول الإسراع في أداء

¹عليلي نادية، المرجع نفسه، ص138

²توفيق زايد محمد الرقيب، درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود المجلة الدولية التربوية المتخصصة، جمانة، الأردن، المجلد 6، ال عدد10، اكتوبر2017، ص122.

أعمالها في أقل وقت ممكن، وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لها، وتخفيض التكاليف، واستثمار الأموال المعطلة.

3- القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد: تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر الى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار، ويعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة، فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيق، وعدم تبديد أي مورد، أو السماح بأي هدر مع التأكيد على ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها في الخدمات المقدمة وجودة السلع المنتجة .

4- الجودة الشاملة: لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التميز والازدهار عند الكثير من المؤسسات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات وعقد الصفقات، وقد أصبحت الجودة أيضا هدفا لكل المؤسسات لكي تتجاوز بمنتجاتها وخدماتها الحدود الجغرافية.

5- التحديات التكنولوجية: تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات واستخدامه الأمثل، وتوظيفها لتطوير الخدمات والمنتجات، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة.

ان القيادات الإدارية تدرك بان التغيير والتطوير التكنولوجي، هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية، لأنها تحقق عددا من المميزات الهائلة كتخفيض الوقت للازم للإنتاج وتقديم الخدمة، وتخفيض التكلفة واحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة، وتطوير الخدمات والمنتجات بتقديم أفكار حديثة لتطويرها، وتبقى تحديات التكنولوجيا من اهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية، لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة، وعلى معايير التقييم، وعلى الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة، وكذلك إدارة الموارد البشرية.

6- اتخاذ القرار في العالم المتغير: ان اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة، والية استراتيجية ملائمة بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل، ان التحدي أمام القيادات الإدارية في هذه الحال لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار انما أيضا على مدى توافق القرار مع التوجهات القيادات والخطة التي وضعوها للمؤسسة والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات.¹

إضافة الى العناصر السابقة نذكر ما يلي:²

¹ توفيق زايد محمد الرقيب، المرجع نفسه، ص122.

² بن عبد الرحمان الطاهر، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير، في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008، ص100.

1- الخوف من الخسارة المادية او توقع كسب مادي: حيث يسود الاعتقاد بان عملية التغييب ستقع على اداري المستويات الوسطى والعاملين، هذا الاعتقاد سيتحول الى خوف قد ينتج عنه مقاومة شديدة للتغيير، ووفق هذا المنظور يسود الشك بان التغيير يعني استغراقا أكثر في العمل مقابل تخفيض محتمل للأجر، اما اذا تمكن قياديو التغيير من اقناع المنقادين لعملية التغيير ستعود بالكسب فان الجميع سينخرطون ويجتهدون لعملية التغيير.

2- الشعور بالأمان او الخوف: قد يتطلب الوضع الجيد توصيفا وظيفيا جديدا ينشأ التزاما تجاه معايير الجودة مثلا، وهذا ما يدفع البعض على الشك في قدراتهم للالتزام بهذه المعايير وبالتالي التخوف من فقدان المنصب او تدرج في السلم الوظيفي وهذا قد ينشأ مقاومة للتغيير، والسعي للحفاظ على الوضع الحالي اذا تمكن قيادي المؤسسة من تلبية حاجات الأمان لدى الجمهور الداخلي من خلال اشعارهم بأهمية كل الوظائف لإنجاح التغيير وقيادة المؤسسة نحو التميز.

3- الخوف الاجتماعي او المساندة الاجتماعية: قد يفترض التغيير التنظيمي ان يفصل الفرد عن فريق العمل قد تربطه علاقات إنسانية مميزة، وحتى قد يفرض عليه العمل بمعزل عن الآخرين، وهذا ما قد يدفعه بهدف المحافظة على الوضع، اما إذا لعب قياديو التغيير في المؤسسة دورا إيجابيا واقنعوا منقادهم بان التغيير التنظيمي المستهدف سيزيد من فرص الانتماء الاجتماعي لاتساع دائرة التفاعل والمعاملات.

4- درجة الثقة مع قيادي التغيير في المؤسسة: ان الثقة الكاملة في قيادي التغيير وغياب الحساسية السلبية معهم يجعل الفرد يتقبل المهام التي توكل اليه في إطار التغيير، دونما الاعتقاد ان هذه القيادة متحاملة عليه، لأنها أكثر التوجيهات ولكي تكسب هذه الثقة وتقضي على الحساسية ينبغي ان تشرح أكثر الغايات والاهداف الحقيقية المبتغاة من التغيير التنظيمي في حدود استيعاب كل مستوى تنظيمي.

5- الثقافة الفردية: قد تتعارض بعض محاور التغيير مع ثقافة الفرد وابعاده الحضارية، وهذا مالا يجعله مرتاحا في عملية الانخراط في النهج، ومن هذا المنظور ينبغي على مصممي برامج التغيير التنظيمي وقيادته مراعاة هذا البعد الخطير وإدارة المزيج الثقافي المنظم بعناية.

كما تواجه القائد التحويلي عدة عناصر تعيق نجاحه في بناء فريق عمل فعال تتمثل فيما يلي:¹

1- اخفاق القائد التحويلي في الاستخدام الفعال لمهارات الافراد التي يمتلكونها بالفعل.

2- ميل القائد الى السيطرة والتحكم في تفكير الأشخاص وآرائهم وسلوكياتهم.

¹قاسمي كمال، إدارة التغيير: المنطلقات والاسس مع عرض لاهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق جامعة ورقلة 2005، ص55.

- 3- سوء إدارة الافراد وعدم القدرة على الاحتفاظ بفريق فعال.
- 4- افتقار القائد الى النزاهة والشخصية القيادية، فالمرؤوسين يقدون بالشخص الذي يحترمونه ويتطلعون لأن يكونوا مثله.
- 5- غياب الذكاء الاجتماعي، لذلك تكون فعاليتهم داخل المؤسسة محدودة.
- 6- عدم تفاعل القائد مع فريقه كفريق، فهو بحاجة الى معرفة وفهم الناس كأشخاص وليسوا مجرد مرؤوسين، كما يجب ان يعرف القائد كمجموعة متفاعلة، وليس مجرد عدد من الافراد.
- 7- اخفاق القائد في منح مرؤوسه الصلاحيات التي تمكنهم من الابداع.
- 8- افتقاره الى الرؤية المستقبلية والقدرة على القيادة، فالناس يلزمهم ان يعرفوا الى اين يتجهون قبل ان يتبعوا الغير.

ثانيا: موقف القائد التحويلي من التحديات

يعمل القائد التحويلي على مواجهة مختلف التحديات التي تفرضها سواء البيئة الداخلية للمؤسسة او البيئة الخارجية للمؤسسة لاسيما في الوقت الحالي وما يخبئه من تغيرات سريعة ومفاجئة، لذلك يتخذ القائد التحويلي مواقف تتوافق وهذه التغيرات، وقد لخص « كوتر » موقف القائد التحويلي في ظل متغيرات القرن الجديد كما يلي: ¹

- 1- إيجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى، مع ضرورة أن تحدد الرسالة والأهداف وتوضع لها الاستراتيجيات التي تساهم في إنجازها.
- 2- التأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم، وتشجيعهم على فهم رؤية ورسالة المؤسسة والاستجابة لاستراتيجيات تحقيقها والعمل نحو انجاز أهدافها.
- 3- إشباع الحاجات الإنسانية المتعلقة بالتغيير، ودعمهم للتغلب على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات
- 4- يتولى القائد التحويلي بناء علاقات طيبة مع العاملين، لتحقيق تغيرات جوهرية في أداء المؤسسة وتطوير قدرتها على المنافسة.
- 5- القائد الإداري يفكر ويحفز ويشجع العاملين، ويتبنى تحقيق الأهداف بنشاطه، وبشكل شخصي، وبطريقة إبداعية، ويعمل القائد ما يمكنه لتحسين وتغيير النظم والتنظيمات القائمة.

¹ سعيدة ضيف، القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه الطور الثالث تخصص إدارة المنظمات كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2018، ص138.

6- أظهر الفرق بين أسلوب الإدارة، وأسلوب القيادة الذي يتبناه، بالإضافة الى ما هو مكلف به من مهام إدارية ليحسن التعامل مع متطلبات التغيير.

7- التعامل مع العاملين من منطلق الحاجة الى مساعدتهم له وللمؤسسة، وليس من منطلق التوجيه الذي تقوم عليه القيادة التقليدية، وهذا التحول في التفكير سيساعد في تحقيق رؤية المؤسسة واستراتيجياتها، ومن ثم التركيز على تهيئة المرؤوسين، بدلا من تهيئة التنظيم فقط.

المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول التمكين.

أصبح المناداة بتمكين العاملين من أهم الأساليب الإدارية الحديثة في القرن الحالي، وذلك نظرا لأهميته الكبيرة في إحداث تغيير ايجابي في سلوك العاملين، مما ينعكس بالضرورة على تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم التمكين، وأهم المفاهيم المرتبطة به وأسبابه

يعتبر التمكين من أحدث وأهم المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري في الدول المتقدمة، وهو الصيغة التي تتردد أخيرا في تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام 180 درجة من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة.¹

أولا: مفهوم التمكين

1. لغة

تعني كلمة التمكين في اللغة العربية، تعني مكن (تمكينا) من الشيء أي جعل له سلطانا ومقدرة، ومعنى أمكن فلانا أي سهل له ويسر له فعله وأداءه

والتمكين مصدر للفعل مَكَّن وهو من مزيد الثلاثي والأصل (مكن)، والمكنة التمكّن، تقول العرب: إن بني فلان لذووا مكنة من السلطان أي تمكن، وقال أبو منصور: ويقال أمكنني الأمر، يمكنني فهو ممكن، ولا يقال: أنا أمكنه بمعنى أستطيعه

وجاء في لسان العرب كذلك بأن التمكين يعني القدرة والاستطاعة. أما في اللغة الإنجليزية فقد عرفه قاموس (s' webster)

(Merriam أن الفعل مَكَّن يحدد تفويض أو إعطاء السلطة القانونية لشخص ما.

أما في اللغة الانجليزية فقد عرفت مصطلح **Empowerment** بأنه كسب السلطة وقد قسم على حسب الكلمة إلى ثلاثة عناصر.

- (radical) الجذر Power والذي يعني السلطة او القوة والتأثير؛

- (Empréfixe) والتي تتضمن حركة الانضمام للسلطة

- (suffixe (Ment)) والذي يشير الى وجود نتيجة ملموسة، مرتبطة بارتفاع درجة السلطة والقوة.¹

¹خولة خميس عبيد، أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، رسالة ماجستير كلية الاقتصاد، جامعة عين شمس، مصر، 2003، ص 87.

كما وقد وردت كلمة التمكين في القرآن الكريم بعد بسم الله الرحمن الرحيم " لقد وعد الذين آمنو منكم وعملوا الصالحات ليستخلفنهم في الأرض كما استخلف الذين من قبلهم وليمكنن لهم دينهم الذي ارتضى لهم وليبدلنهم من بعد خوفهم أمنا"²

2. اصطلاحا

التمكين مفهوم إداري قديم تم التأسيس له مع بداية القرن العشرين، وازدادت أهميته والكتابة عنه في بداية السبعينات استجابة لفكرة أن التنافس يزداد في المستقبل، وتم تبني هذا المفهوم نتيجة التطور المستمر في المحيط والتعقيدات المتزايدة التي تواجه المنظمة وذلك للتكيف والتأقلم مع شتى الظروف، بالإضافة إلى رغبة المؤسسة في التوجه إلى زبائنها وإعادة بعث نشاطها من جديد وباختصار وقت اتخاذ القرار ويجب على المدير أن يركز على العاملين لديه أولا ثم على المؤسسات المنافسة لأن العامل يمثل الركيزة الأساسية لنجاح المنظمة وتحسين أدائها فعمل القادة هو تمكين الآخرين من العمل بأفضل مستوى من الكفاءة والفعالية

وأن المؤسسات تتسارع اليوم إلى تبني هذا المفهوم لكي تستخدم أقصى الطاقات الفكرية المطورة لدى العاملين من خلال فرق العمل الابتكارية وتحرير العقول من الافتراضات التي لم تعد تلئم متطلبات مجال الأعمال اليومي.³

وقد وردت العديد من التعريفات حول التمكين ومن بينها نذكر ما يلي:

عرف التمكين على انه " نمط تنظيمي يوفر للفرد القائم بالعمل مجال واسع من العالمية وحرية التصرف واتخاذ القرارات المناسبة لإنجاز المهام التي تختص بها وتكون المحاسبة والمساءلة في جميع تلك الأنماط على أساس النتائج كما عرف كذلك بأنه "عنصرا رئيسا لنجاح الإدارة من خلال تحويل للأفراد الصلاحيات التي تمكنهم من مباشرة أعمالهم بحرية وانطلاق، وتسمح لهم بالابتكار والتطوير وتحمل المسؤولية والمشاركة في النتائج."⁴

عرف التمكين كذلك بأنه "نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون التدخل المباشر من الإدارة مع دعم قدراتهم ومهاراتهم في توفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم وقياس الأداء بناء على أهداف واضحة".⁵

¹فاطنة بلقرع، التمكين كألية لدعم وتعزيز الابداع في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر، اطروحة دكتوراه علوم، تخصص الاقتصاد التطبيقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فريس المدينة-الجزائر-، 2016/2017، ص 3.

²سورة النور . الآية 55

³كرمية توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان SC SEG، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2008، ص62

⁴علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2001، ص 123

⁵مراد بومنقار، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، بحوث ودراسات مصر الجديدة، القاهرة، 2003، ص 10.

وعرف كذلك " هو نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين ودعوة صادقة للعاملين بمشاركة سلطة القرار وفي التمكين المرؤوس الممكن مسؤولاً عن جودة ما يقره أو يؤديه إذن يتضمن التمكين ليس فقط في حرية المرؤوس في اختيار سبيل أو سبل تنفيذ المهام المخطط لإرضاء العملاء ولبلوغ أهداف المنظمة بل أيضا المشاركة في المعلومات والمعرفة وفي تحليل المشكلات وصنع القرار"¹

كما عرف كذلك " إلى زيادة السلطة والمسؤولية الموكلة إلى العاملين في المستويات الإدارية المباشرة، بحيث تعادل أو تكاد تعادل السلطة والمسؤولية الموكلة في الإدارة العليا وهذا يفرض نجاح عملية التفاوض والتفاهم بين المديرين والعاملين حيث يكاد يتساوى الطرفان من حيث القوة "

فالتمكن يتمحور حول إعطاء العاملين صلاحية فإن ما تم تحقيق ذلك بالشكل المناسب فإن هذه الفلسفة سوف تؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية كما أنها تنمي مشاعر الولاء والانتماء وكذلك الالتزام نحو التنظيم.²

من خلال ما تم عرضه سابقا يمكن تعريف التمكين بأنه إعطاء العاملين مجالا من الحرية في اتخاذ بعض القرارات دون الرجوع إلى الإدارة العليا، ولكن في مجال تخصصهم من أجل تحقيق أفضل وأسرع لأهداف المؤسسة.

ثانيا: أهم المفاهيم المرتبطة بالتمكين

حضي موضوع تمكين العاملين باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين منذ بداية 1990، مما جعل بعض الباحثين إلى تسمية عصر التسعينات بعصر التمكين.³

وبالرغم من تعدد البحوث والدراسات مازال الغموض والتناقض الشديد قائما حول مفهوم تمكين العاملين والفرق بينه وبين المفاهيم الإدارية الأخرى مثل التفويض والمشاركة والإثراء الوظيفي.

1. تمكين العاملين وتفويض السلطة

يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع يختلف عنه لان تفويض السلطة يعني تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية، وهو لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل كما أنه حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها أما التمكين فيعني توسيع المسؤوليات المتعلقة بالمهام الحالية دون الحاجة لتغييرها بالإضافة إلى أن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطاءهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية.

¹ أحمد سيد مصطفى، "تمكين العاملين والسمات المميزة والمقاييس المؤشرة"، مجلة المؤتمر الدولي الرابع للتدريب والتنمية، القاهرة، مصر، 2004 ص 01.

² جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2003، ص 77.

³ رجائي محمد أحمد العيسوي، التمكين الإداري، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2019، ص 22.

2. تمكين العاملين والمشاركة

تعد المشاركة المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين، من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة التي تمكنهم من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا مسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل.

3. تمكين العاملين والإثراء الوظيفي

يعرف الإثراء الوظيفي: إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة. بجانب الاستقلال والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج أعماله وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل واحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.

ثالثا: أسباب التمكين

تسعى المؤسسة إلى تطبيق استراتيجية التمكين بناء على مجموعة من الأسباب ولعل أهمها ما يلي:¹

- حاجة المؤسسة إلى الاستجابة للظروف والمتغيرات الطارئة.
- تقليل عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر التقليدي وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأمل.
- ضرورة الاستقلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطور المؤسسة وتميزها. أهمية الحد من التكاليف، وسرعة اتخاذ القرارات.
- إطلاق قدرات العمال الإبداعية والخلاقة.
- توفير الرضاء الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- إعطاء العمال مسؤولية أكبر وأكثر لإنجاز عملهم.

¹ ولد حسن حمن سيد محمد، أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للنقل البحري، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011، ص 58.

المطلب الثاني: أهمية، فوائد وأهداف التمكين

تسعى المؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها، إلى تبني مفهوم التمكين، وذلك لما له من أهمية كبيرة في تحقيق أهدافها المسطرة.

أولاً: أهمية التمكين

يعد تمكين العاملين من ضرورات زيادة الفعالية الإنتاجية، لان زيادتها يعتمد على قيام المؤسسة باستثمار أقصى طاقات موظفيها للحصول على المزيد من الأفكار الإبداعية التي تصب مصلحة المؤسسة، بالإضافة الى ان التمكين يعمل على تعزيز شعور الموظفين بأهمية ما يقومون به من أعمال، مما يدفعهم إلى الرغبة في زيادة احترافهم.¹

ومن أبرز ما يدل على أهمية التمكين السرعة في اتخاذ القرارات، وتحرير الطاقات الإبداعية لدى الأفراد الممكّنين محققاً بذلك المزيد من الرضى الوظيفي وخصوصاً إذا ما تبع العمل والأداء المتميز نوع من التحفيز المادي والمعنوي.

لذلك فان تمكين العاملين يعد منهاجاً بناءً ومهما كونه يحقق ما يأتي:

- بناء الثقة في نفس العاملين في المؤسسات.
- تحقيق قدر أكبر من الرضا الوظيفي.
- الجودة في عملية صنع القرار واتخاذها وتنفيذه.
- زيادة درجة الانتماء والولاء للمؤسسة.
- وضوح دور المسؤولية الوظيفية.
- وضوح دور الأداء الإنتاجي.
- وسيلة متطورة من وسائل الرقابة.
- انتهاج الفكر الإبداعي.

بالإضافة الى العناصر السابقة الذكر يمكن تعداد مجموعة من المزايا للتمكين:²

1- بعد ممارسة تغير الوضع القائم لتوزيع القوة في المؤسسة بلجوء الإدارة إلى نقل القوة إلى أسفل الهرم التنظيمي.

¹ سعد علي ربحان المحمدي، الإدارة الاستراتيجية وإدارات معاصرة، دار اليازور للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2022، ص-ص: 69-70

² قسوم سعاد، دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019، ص 30.

- 2- ممارسة توسيع دائرة الإيفاء بالتزامات الأدوار: تسعى الإدارة من خلال التمكين إلى تحقيق أفضل استجابة للأدوار والمهام عبر الوظائف التنظيمية المختلفة ولكن ذلك لا بد أن يعزز بقدرة الإدارة على توفير الموارد والوسائل والتدريب اللازم لدعم تلك الممارسات التنظيمية
- 3- أنه استراتيجية تخلق الفرص للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات وتعطيهم الاستقلالية الذاتية في تشكيل القيود البيروقراطية
- 4- مفهوم موسع للمشاركة للعاملين خاصة في الإدارة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات والمشاركة في ملكية المؤسسة
- 5- يثير التمكين التحدي لدى العاملين ويساهم في جعل العامل يشترك في تحديد مصيره الخاص بآداء العمل بحرية وبقوة، كما أن التمكين يبني القوة ويزيد من التواصل الفعال بين العاملين والإدارة .
- 6- يؤدي التمكين إلى بناء وتأهيل المساعدين لتولي المناصب والمواقع القيادية في المؤسسة مستقبلا
- 7- الاستفادة من خبرات ومهارات العاملين في التفكير والإبداع وقبول التحدي نحو اتخاذ القرارات وحل المشكلات على مستواهم التنفيذي وبما يثبت الإدارة العليا أنهم أهل للثقة وأكثر قدرة على تحمل المسؤولية
- 8- إسعاد العاملين وزيادة درجات الرضا والفخر والاعتزاز لديهم بوظائفهم ومهامهم وتكليفاتهم الجديدة وأيضا لأنهم يشعرون أنهم يؤدون أعمالا ذات معنى ومعنى
- كما أصبحت عملية تمكين العاملين ضرورية وحتمية في ظل التقدم التكنولوجي والتحديات وظهور القيادة الإدارية والمتغيرات المعاصرة لهذا فهناك أهمية وضرورة ملحة تدفع المنظمات إلى الإسراع لتبني عملية تمكين العاملين.¹

ثانيا: فوائد التمكين

- ان تبني مفهوم التمكين يعمل على تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها ما يلي:²
- تحديد خارطة طريق للمؤسسة تحدد موقعها ضمن جغرافيا الأعمال في المستقبل.
- يساهم في زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.
- يمنح المؤسسة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية.
- يمكن المؤسسة من استخدام المواد استخداما فعالا.

¹ احمد صادق محمد رقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، جامعة الأزهر كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، قسم إدارة أعمال، غزة-فلسطين 2010، ص 27.

² ابو هنتلة خالد سعيد، اثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي، دار المأمون للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012، ص 45.

- يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الامر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المؤسسة.

ثالثاً: أهداف التمكين

يعتبر التمكين محور عملية اتخاذ القرارات وهي كفلسفة تعني السماح لفرق الإدارة والأفراد أن يكونوا مسؤولين عن قرارات عملهم وتجاوز الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة إلى حالة الرؤية المشتركة للمنظمة والسماح للقوة العاملة أن تتطور وتستخدم مهاراتها إلى أقصى حد ممكن لصالح المنظمة ولأنفسهم، أي أن المسؤولية الخاصة باتخاذ القرارات يتم تحويلها إلى المستويات الأدنى من الهيكل التنظيمي حيث يمكن للأشخاص الذين يقومون بأداء المهام ومن اتخاذ القرارات الخاصة بمهامهم وفي هذه الحالة سوف يمتلك العامل قدرة كبيرة على تحديد ما الذي يريد القيام به أو تكون الرقابة غير ضرورية لأن العاملين سوف يديرون أنفسهم بأنفسهم.¹

إن التمكين هو إعطاء القدرة والسماح للموظفين بالحرية الكاملة لإنجاز الأعمال ومحاسبتهم على النتائج وإن الهدف من عملية تحويل هو الاستفادة من الآثار الجانبية على الأداء الوظيفي وتتمثل هذه الأهداف في:

- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل المسؤولية الكبيرة للأعمال التي ينجزها.
- زيادة فرصة الإبداع والابتكار.
- دعم التطور المتواصل العمليات والمنتجات والخدمات.
- تحسين إرضاء الزبون حيث أن قرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة.
- تقليل الغياب عن العمل ودوران العمل.
- زيادة الإنتاجية بزيادة افتخار العامل بنفسه واحترام الذات.
- تقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغهم للتخطيط الاستراتيجي لتطوير خطط العمل.
- استعمال ضغط الزملاء وأساليب فرق إدارة الذات لرقابة العاملين والإنتاجية.
- الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء كتقليل الضياع وزيادة الإنتاجية وتلبية متطلبات الزبون.
- القدرة على المنافسة.

¹حسن ابراهيم بلوط " المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة"، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص 399.

المطلب الثالث: أنواع التمكين وأهم أبعاده

أولاً: أبعاد التمكين

في هذا المطلب سوف يتم التطرق إلى التعريف بأهم أبعاد تمكين العاملين، حيث يعتبر تمكين العاملين خطوة جيدة لمنح العاملين اتخاذ بعض القرارات، حيث وتكون آراؤهم ومقترحاتهم مدخلا للقرارات المهمة، ومن أهم أبعاد التمكين نذكر ما يلي:

01- تفويض السلطة والصلاحيات

يعرف التفويض على أنه توزيع السلطات من الإدارة العليا إلى الدنيا، وهو إعطاء الصلاحيات للأفراد لتمكينهم من ممارسة أعمالهم بصورة تضمن تحقيق الأهداف، إذ ينبغي إشراك العاملين في المهام التي تكون ذات أهمية فالعاملين عندما يتم تفويض السلطة لهم وتمنح لهم صلاحيات أوسع يكونون أكثر رضا وقناعة عن عملهم، كما يعتبر تفويض السلطة عملية تبرز مساهمة العاملين وزيادة مستوى تحفيزهم وتحقيق عوائد إيجابية، كما يساهم في تنمية الثقة بين الرؤساء والعاملين¹

إن الاتجاه الذاتي لفريق العمل يوفر تدعيم الاحتياجات اللازمة للأفراد وتطوير أعضاء الفريق كوحدة متجانسة.²

لا فائدة من التفويض إذا لم توضح فيه خطوط السلطة لذا على كل مسؤول أن يرسم خريطة تنظيمية للمؤسسة توضح خطوط السلطة على كل المستويات ويتأكد أن العاملين يعرفون ويفهمون مواقعهم في البناء التنظيمي.³

وبالتالي فتفويض السلطة من شأنه أن يؤدي إلى زيادة معدل إلتزام وولاء العاملين وذلك بسبب مشاركتهم في قراراتها ومخططاتها، مما يضمن الاستفادة القصوى من المواهب والقدرات المتواجدة في المؤسسة من جهة وضمان تطبيق هذه القرارات من قبل العاملين من جهة ثانية.

02- المشاركة في اتخاذ القرارات

هنا تعتبر المعلومة عنصرا مهما في التنظيمات، وأصبحت المعلومات من الأعلى إلى الأسفل مهمة جدا في التنظيم لأنها تجعل من العاملين في المستويات الدنيا أكثر فهما لعملية اتخاذ القرارات وأكثر التزاما

¹كواديك حمزة وآخرون، أثر تمكين العاملين في تحقيق جودة الخدمات بالمؤسسات العمومية الصحية لولاية مسيلة، مجلة المؤسسة، جامعة يحي فارس المدينة، عدد 1438، 2020، ص 99

² يحيوي عبد القادر وآخرون، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة احمد دراية، ادرار، الجزائر، العدد02، 2019.

³زكية محلوس وآخرون، التمكين الإداري في جامعة الوادي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد02، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2020، ص50.

بقرارات التنظيم وهذا ما يجعل العاملين يناقشون الأفكار ويعبرون عن آرائهم بكل حرية عبر الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى¹

كما تعرف المشاركة في اتخاذ القرارات بأنها نظام اللامركزية في الإدارة على أساس وجود مصالح مشتركة في حدود الوظيفة وفي تطوير الأداء يستلزم إدارته وتنفيذه ذاتيا مع الخضوع لرقابة السلطة المركزية.² وبالتالي يسع الدور الذي يقوم به العاملين في عملية اتخاذ القرار حيث يتم الأخذ بالاقتراعات والتوصيات والآراء الفردية والجماعية التي يبديها المرؤوسين، كما يمكن الوصول للقرارات الأكثر فعالية وضمان سهولة تنفيذها.

03- العمل الجماعي

جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين تنمية المواهب الشخصية المكتسبة وأعضاء الفريق ككل وعندما يتم تمكين العاملين فإنهم يتطلعون إلى مستويات أعلى من الإنجازات ويحاولون توفير المعلومات اللازمة وبذلك تزداد الدافعية لإنجاز الأهداف العامة للمؤسسة لهذا فالتمكين يجعل العاملين في أفضل حالة.

ومن هنا فإن دعائم تمكين العاملين تأتي خلال:³

1- تأييد الإدارة العليا.

2- تخصيص الوقت الكافي لعملية التمكين.

3- وجود الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.

4- الالتزام الداخلي المتبادل من جانب العاملين والإدارة.

5- المشاركة الفعالة للعاملين في القرارات والاطلاع على المعلومات اللازمة.

وكما تلزم المؤسسة نفسها ببناء فرق عمل داخل هياكلها، وكما يتطلب إعادة النظر في تصميم الوظائف وأدوار العاملين، ولا شك أن المشاركة المعلوماتية ووضع الحدود وتأثير الخطوط الإرشادية سيحتاج إلى آلية تسيير التفاعلات البشرية في المؤسسة بواسطة فرق ذاتية، وما تقدمه هذه الفرق من مساعدة للآخرين وتحقيق اعتباراتهم الشخصية ويختلف دور الفريق في المؤسسات التي تسير نحو تمكين العاملين عن دور الفريق في المؤسسة الهرمية التقليدية، ففي هذه الأخيرة يعتبر من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة

¹ أبو بكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف (1)، 2013، ص 26.

² زكية محوس، مرجع سبق ذكره، ص 47.

³ أحمد صادق محمد رقب، مرجع سبق ذكره، ص 31.

محدودة أو مشروع معين، أما في المؤسسة المتمكنة فإن الفريق يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع وهو بذلك يتميز بخاصية الإستمرار، كما أنه يشمل كافة أنشطة المؤسسة

1

كما تعد فرق العمل من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بكفاءة وفعالية، فوجود العمل الجماعي في المؤسسة يعكس درجة وجود الإعتراف الأفقي الذي يكون بين العاملين فيما بينهم²

وتتلخص ميزة الفرق العملي في أنها تحقق الرضا الوظيفي وتحسين التواصل بين العاملين والرؤساء.

04- الحرية والاستقلالية

تعكس إحساس الفرد بالحرية اتجاه طريقة أدائه لعمله، ودرجة السماح له بتغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المؤسسة وبحيث تتضمن حرية الاختيار المسؤولية السببية عن الأهداف الشخصية وتعني الاستقلالية.

الحرية في الشروع في السلوكيات وعمليات العمل ومواصلتها والاستقلالية المدركة لدى الأفراد تؤدي إلى زيادة المرونة وروح المبادرة وأن إدراك العامل بأن الأشخاص والأحداث من حوله يقيدون استقلاليته يؤدي إلى مشاعر سلبية تؤثر في عمله وتؤدي إلى انخفاض احترام وتقدير العامل لذاته³

كما تبين الحرية والاستقلالية مدى شعور الفرد بالحرية اتجاه طريقة أدائه لعمله بعدما يتم تمكينه من أداء المهام الموكلة إليه⁴

إضافة إلى الشعور بالاقترار والكفاءة فإن الاستقلالية تعبر عن شعور الفرد بحريته في الاختيار عندما يرتبط الأمر بالإنجاز وعمل الأشياء فيصبح له الحق في اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل بما يتناسب مع وجهة نظره وتقديره الخاص⁵

ونرى أن بعد الحرية والاستقلالية له تأثير كبير في تفسير مفهوم التمكين وأنه من الضروري التأكد من توفر الرغبة لدى العامل في قبول هذه الحرية وتحمل هذه المسؤولية.

¹ نياف فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 24.

² كواديك حمزة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 99.

³ أبو بكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص 99.

⁴ يحيوي عبد القادر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 89.

⁵ مراد كواشي وآخرون، تمكين العاملين وأثره في تحسين جودة الخدمات، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة البحوث والدراسات العلمية، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدينة، 2015، ص40.

هناك عدة مفكرين تطرقوا أيضا إلى أبعاد التمكين حيث هناك من يرى أن للتمكين بعدين وهناك من يرى أربعة أبعاد أيضا.

فتطرق المفكر " **spector** " أن للتمكين بعدين رئيسيين هما:

- **البعد المهاري:** ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة.

- **البعد الإداري:** ويقصد به إعطاء الحرية والصلاحيات لاتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة.

وهناك من يرى أن التمكين مكون تحفيزي ذو أربعة أبعاد هي: ¹

1. التأثير:

هذا العنصر يشير إلى دراسة الدرجة التي عندها ينظر إلى السلوك على أنه مميز في صورة تحقيق الغرض من المهمة أو الوظيفة.

ويحدث تأثيرات مرغوبة في بيئة عمل الوظيفة الخاصة بالفرد.

2. الكفاءة:

هذا العنصر يشير إلى الدرجة التي عندما يمكن أن يؤدي الفرد أنشطة الوظيفة بمهارة عندما يحاول هذا أن يفعل ذلك.

و في دراسات علم النفس تمت دراسة هذا المتغير (الكفاءة) في 1988 وفي 1977 **Bandurra** تحت اسم الكفاءة الذاتية أو التمكين / التفوق / البراعة الشخصية.

وقد لاحظ **Bandurra** أن الكفاءة الذاتية المنخفضة تقود الفرد لتجنب المواقف التي تتطلب المهارات المرتبطة وهذا الأسلوب لا يساعد الفرد في التغلب على الخوف وزيادة تطوير قدراته فضلا عن ذلك فقد استنتج **Abramson** أن الأفراد الذين يواجهون عدم الكفاءة (الفشل) الشخصي بجانب معاناتهم منه نقص الخبرة يواجهون مصاعب في ثقتهم الذاتية لأنفسهم على العكس فإن الكفاءة الذاتية المرتفعة تؤدي إلى سلوكيات المبادرة (سلوكيات ابتكارية) وجهد مرتفع بجانب القدرة المرتفعة على مواجهة الصعاب.

¹خولة خميس عبيد، مرجع سبق ذكره، ص101.

3. الأهمية:

ويشير هذا العنصر إلى أن المهام التي يؤديها الفرد ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وبعبارة أخرى فإن الأهمية تتضمن الإعتناء الداخلي للفرد بشأن الوظيفة أو المهمة ومنه فإن أهمية العمل لدى الفرد يتأثر بالعوامل التالية:

- تنوع المهارات التي تحتاجها الوظيفة.
- إكمال العمل
- أهمية الوظيفة.

4. القدرة على الاختيار:

وهذا العنصر يتضمن المسؤولية السلبية عن الأحداث الشخصية وقد لاحظ **Deci&Rayan** أن التركيز على السببية يختلف عن مصطلح التحكم التي أوضحت **Roher 1966** أن مركز التحكم يتضمن احتمال أو امكانية حدوث المخرجات، في حين أن مركز السببية يتضمن ما إذا كان سلوك الفرد مدركا على أنه محدد ذاتيا.

كما لاحظا أن القدرة المدركة على الاختيار (التقدير الذاتي) تؤدي إلى مرونة أكبر وقدرة أعلى على الابتكار.

وعلى العكس فإن إحساس الفرد بأن الأحداث تتحكم فيه يؤدي إلى التوتر وزيادة العاطفة السلبية ونقص الثقة بالنفس.

كما يرى **Thomes /Velthouse** أن التمكين يتكون من أربعة أبعاد وهي:¹

1. حرية الاختيار: وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله
2. الفعالية الذاتية: وتعني قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح استنادا إلى خبراته ومهاراته ومعرفته
3. معنى العمل: ويعني إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة
4. التأثير: وهو اعتقاد الفرد بان له تأثير على القرارات التي تتخذها المؤسسة خاصة المتعلقة بعمله.

ثانيا: أنواع التمكين

يتخذ التمكين أنواع متعددة بناء على الهيئة التي يتم إطلاق مبادرات التمكين عليها، فعملية تمكين العاملين تظهر في أشكال عديدة منها:¹

¹خولة خميس عبيد، المرجع نفسه، ص100.

- عملية التمكين الرسمية: وهي التي تستند إلى قوانين وسياسات ممارسات المنظمة.
 - عملية التمكين غير الرسمية: والتي تشتمل على فعاليات غير مخطط لها مثل: تقديم فكرة أو مقترح المشرف.
 - عملية التكوين الطوعية: وهي التي لا تستند إلى أية قواعد مؤسسية.
 - عملية التمكين المؤسسية: حيث نجد أن القوانين المعمول بها تدعم تمكين العاملين عملية صنع القرار في المنظمات، حيث تظهر بعض القوانين المتعلقة بما يسمى: "التحديد المشترك للقرارات
 - عملية التمكين المباشرة: وتظهر عندما يؤثر العاملون بشكل مباشر على عملية صنع القرار.
 - عملية التمكين التمثيلية: وتتم عندما يقوم بعض العاملين بتمثيل زملائهم في بعض المجالس والهيئات
- وعليه يتخذ تمكين العاملين عدة تصنيفات منها:

- التمكين النفسي

- التمكين الهيكلي

وذلك تبعا لمكان وضوح أثر التمكين ومحور التركيز في أعمال ممارسات التمكين في المنظمة، فالتمكين النفسي يقع أثره على النفس البشرية والتمكين الهيكلي يعني بالتغيير الحاصل على الهيكل التنظيمي وبنبوية السلطة والعلاقات في المنظمة ويمكن تفصيلها كالآتي: ²

1. التمكين النفسي: يمكن تعريفه بأنه ذلك الحافز الداخلي الجوهري الذي يبرز من خلال عدد من المدركات التي تعكس مواقف العاملين اتجاه المهام التي يقومون بها في وظائفهم فالعامل لا بد أن يكون لديه شعور بقدراته الذاتية، ويأتي دور التمكين ليدعم هذا الشعور من خلال إدراك العامل لما يلي:

- المعنى: والذي يعكس إدراك العامل بأن المهام التي يقوم بها ذات معنى وقيمة له وللآخرين وأن ما يؤديه من مهام يتوافق مع متطلبات العمل.
- الجدارة: وتتحقق الجدارة لدى العامل عندما يدرك بأنه قادر على إنجاز مهام عمله بنجاح وبمهارة عالية اعتمادا على خبراته ومهارته ومعرفته.
- الاستقلالية: أي إدراك العامل بأنه يملك الحرية الكافية لاختيار طرق تنفيذ عمله
- التأثير: يعني أن إدراك العامل بأن وجوده يؤثر على القرارات التي يتخذها.

¹ حسين موسى قاسم البناء، أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص26.

² أحمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر الدولي العلمي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن، 2010، ص10.

2. التمكين الهيكلي

يحتوي هذا النوع من التمكين على مجموعة عناصر هيكلية تتعلق ببنية المنظمة والتي لا تكتمل عملية التمكين بدون توافرها في المنظمة ومن هذه المستلزمات:

- **القيادة الممكنة:** وهي نوع من القيادة التي تهيئ الفرص للعاملين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات لموظفي المستويات الإدارية الأدنى وتقويض الصلاحيات وإشراك العاملين في صنع القرارات وتحمل مسؤولياتهم.

- **العمليات الممكنة:** تعتبر العمليات التي تتم داخل منظمة ما وسيلة تستثمرها المنظمة لإطلاق طاقات وإمكانات العاملين فيها من أجل تحقيق أهداف المنظمة ومن أجل تحقيق التمكين لابد من توظيف العمليات الأساسية مثل الحصول على المعلومات وإتاحة الفرصة للعاملين للوصول إلى المعلومات والبيانات الواضحة والصحيحة التي يعتمدون عليها في اتخاذ القرارات الصحيحة.

- **ثقافة ممكنة:** تتمثل أهمية الثقافة كمطلب من متطلبات التمكين في كونها تساعد على غرس وإدامة القيم والسلوك المطلوبين من قبل المنظمة وتساعد العاملين في أداء واجباتهم بشكل سليم.

- **إدارة المعرفة:** وتعني الحصول على المعلومات والبيانات واستخلاص الحيد منها ومعالجتها وتخزينها في نظم آلية أو يدوية لتصبح معرفة ليتم نشرها أو تسهيل عملية الرجوع إليها من قبل كافة موظفي المنظمة وعليه فإن إدارة المعرفة هي مشروع متجدد.

- **فرق العمل:** حتى يتحقق التمكين لابد للمنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العقل ليصبح جماعياً، فبما أنه مجموعة من العاملين يعملون معا لتحقيق هدف عام نجد أن القرارات الصادرة عن فريق العمل هي التي تحدد طريقة تناول المشكلة من قبل أي فرد داخل الفريق وفي هذا تمكين كبير للفرد.

- **تقنيات الإنتاج:** إن توافر التكنولوجيا وتكيفها مع تطور القدرات البشرية التي تشكل المعدات والبرمجيات دون الاستعانة بجهات خارجية يساعد في تحقيق تمكين العاملين.

المبحث الرابع: نماذج، مستويات، ومعوقات التمكين.

سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم نماذج التمكين، وذلك حسب رأي المفكرين، ثم التعرف على مستويات التمكين وأهم ومعوقاته.

المطلب الأول: نماذج التمكين

نتيجة الاهتمام الكبير بموضوع التمكين تعددت واختلفت نماذجه كل حسب وجهة نظره وسنتطرق فيما يلي الى بعض هذه النماذج.

أولاً: نموذج Tom Peters .

يقوم نموذج Tom Peters لعملية التمكين على عنصرين رئيسيين هما:¹

-العنصر الأول: اشراك الأفراد في كل شيء (مشاركة العاملين).

- العنصر الثاني: استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة.

وللمساعدة على تنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل ينصح Peters بتوفير العوامل الآتية:

- حسن الاستماع إلى الأفراد.

- تقدير جهود الأفراد والاحتفاء بهم.

- الاهتمام بعملية استقطاب الأفراد.

- توفير نظم أجور محفزة.

- الاهتمام بالتدريب وإعادة التدريب.

ويفترض في هذا النموذج أن تكون الإدارة راغبة في تطبيق التمكين، ومدركة لأهمية مساهمة الأفراد بأرائهم وأفكارهم في إنجاحه وتطويره، لذا فهي مطالبة أساساً بتهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة، وتشجيع الأفراد على عدم الخوف من الفشل، والاستماع لهم وإعطائهم الوقت لشرح أفكارهم ومبادراتهم حتى ولو اختلفت مع رؤى وتوجهات الإدارة العليا.

وللنجاح في تطبيق التمكين ينصح Peters بضرورة التخلص من المعوقات التالية:

- الهياكل التنظيمية الجامدة والمعقدة.

- القواعد البيروقراطية والشروط المهنية.

¹مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص-ص:55-66.

- عدم وضوح دور الإدارة الوسطى.

ثانياً: نموذج الحاجة

أعدت فاطمة الحاجة هذا النموذج سنة 2006 كمقترح لبناء مناخ ملائم لتطبيق التمكين في أجهزة الحكومة الاتحادية في دولة الإمارات العربية المتحدة، وذلك من خلال دراسة تأثير العلاقة المتبادلة بين المناخ التنظيمي وأبعاد التمكين.¹

حيث تصنف الحاجة عوامل المناخ التنظيمي الى مجموعتين:

الأولى تضم العوامل ذات التأثير القوي والإيجابي على تمكين العاملين، وتظم: القيادة، والتدريب، وفرق العمل،

أما الثانية فتظم العوامل ذات التأثير الأقل وتشمل: تقويم الأداء، والاتصال، والهيكل التنظيمي، والحوافز. وعليه يمكن القول إن تمكين العاملين وفقاً لهذا النموذج يتحقق من خلال المعادلة الآتية:

تمكين العاملين = القيادة + التدريب + فرق العمل

وترى الحاجة بأن أي نموذج للتمكين يجب ان يركز على رفع قدرات العاملين وتنمية مهاراتهم وتدعيم خبراتهم، وذلك عبر ثلاثة مراحل أساسية هي:

- المرحلة الأولى: التمهيد لتقبل فكرة التمكين.

- المرحلة الثانية: تهيئة المناخ التنظيمي وتعديل أو تكيف الثقافة التنظيمية.

- المرحلة الثالثة: تنفيذ ممارسات وخطط التمكين.

وتضيف الحاجة قائلة بأن إحلال التمكين في بيئة الأعمال العربية تحتاج الى وقت طويل وممارسات قبلية متعددة، مؤكدة على أن تطبيق التمكين فيها لا يمكن أن يتم دفعة واحدة لأنه قد يلقي مقاومة من قبل بعض العاملين، بسبب خوفهم من تأثر مصالحهم أو فقدانهم لتأثيرهم الوظيفي، أو عدم رغبتهم في تحمل المسؤولية في استخدام أساليب عمل جديدة قد تحتاج الى وقت وجهد لإتقانها وتختم الحاجة مذكرة بأهمية التدريب الذي يعد الأداة الرئيسية للتمكين.

- ضرورة تدريب الأفراد وتنميتهم ليكونوا قادرين على تحقيق التميز.

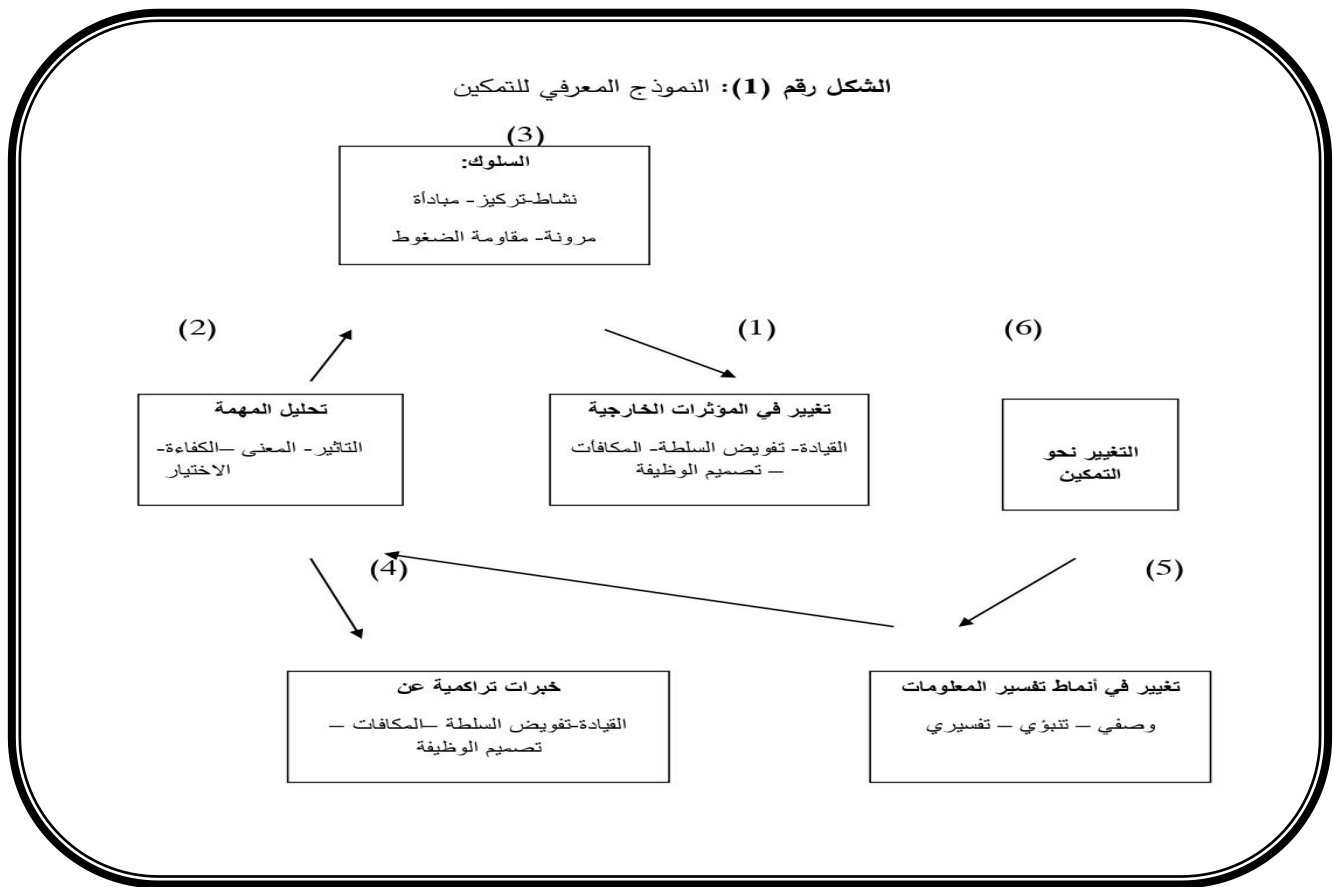
- تزويد الأفراد بالمعارف والمعلومات.

¹ فاطمة عبد الحميد الحاجة، أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة، جامعة القاهرة، مصر، 2006، ص120.

- تزويد الأفراد بالتغذية العكسية عن مستويات أدائهم.
- الاعتراف بإنجازاتهم وتقديرها.
- دعم الثقة فيه.

ثالثا نموذج Tomas and veltouse

يعرف بالنموذج المعرفي يتكون من أربعة أبعاد (معنى العمل، الكفاءة، الاستقلالية، التطوير) ينطلق من تحفيز ظروف العمل لينعكس ذلك على المهمة، يتكون من ستة خطوات كما هو مبين في الشكل رقم (02).¹



المصدر: سفيان شريف، دور استراتيجيات التمكين الإداري في قيادة التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر المجلد 16، العدد2، 2020، ص81.

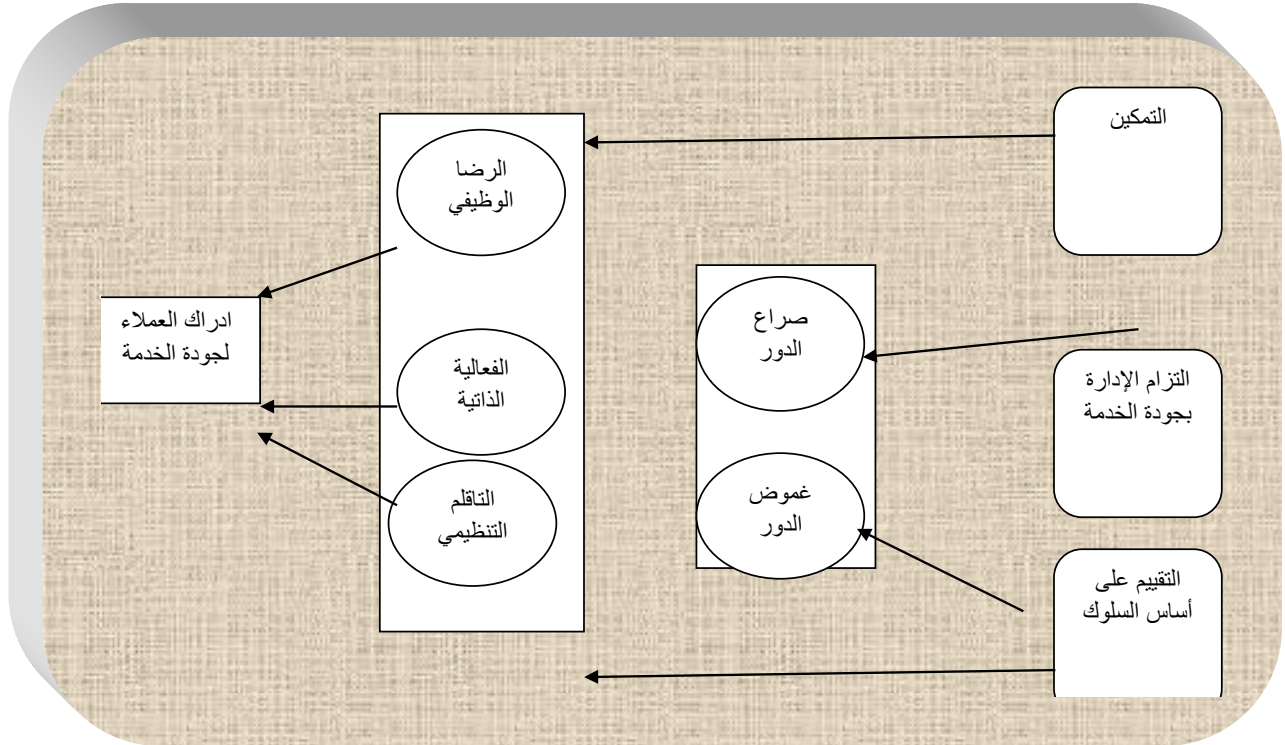
من الملاحظ أن هذا النموذج يركز على التمكين على انه عملية ادراكية لدى الافراد وليس ممارسة إدارية.

رابعا نموذج Hartline et ferell

¹مصطفى هدى نور اليقين، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين - مؤسسة اتصالات الجزائر مدينة الاغواط 2017، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2017، ص40.

يقوم على مدى التزام الإدارة بمستويات الجودة المقدمة للزبائن أي وضع الجودة كمطلب استراتيجي للمنظمة ويتطلب ذلك من الإدارة القيام بتفعيل أساليب جديدة في القيادة وتقييم الأداء وان التمكين والتقييم السلوكي للعاملين هي الوسيلة للوصول الى تحقيق جودة الخدمة المطلوبة للزبائن، كما هو موضح في الشكل التالي رقم (3)

الشكل رقم (2): نموذج (Hartlin et ferell)



المصدر: زكريا مطلق الدوري واخرون، إدارة التمكين واستراتيجيات الثقة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2018.

يلاحظ من خلال هذا الشكل ان التمكين والتقييم السلوكي للعاملين يحقق الرضا الوظيفي والفاعلية الذاتية والتأقلم التنظيمي وبالتالي يعد التمكين هي الوسيلة للوصول الى تحقيق جودة الخدمة المطلوبة للزبائن

المطلب الثاني: مستويات التمكين

وردت العديد من الدراسات التي توضح اهم مستويات التمكين ومن بينها نذكر ما يلي دراسة (daft).

حيث قسمت دراسة (daft) التمكين الى أربعة مستويات موضحة كما يلي:¹

- **المستوى الأول:** تبدأ مع إعادة تصميم العمل بما يحقق الاثراء الوظيفي للعاملين، **jobenrichment** وذلك من اجل تدعيم مسؤولياتهم وارتباطاتهم تجاه الاعمال المنطوية بهم.

- **المستوى الثاني:** ويتضمن تشجيع العاملين على تقديم المقترحات **suggestion program**

- **المستوى الثالث:** ويشمل على منح العاملين الذين يمتلكون الرغبة والقدرة وفرصة المشاركة في صنع القرارات، ومسؤولية إنجازها، وبخاصة من ينال منهم ثقة الإدارة.

- **المستوى الرابع:** ويتضمن تشكيل فرق العمل بأنواعها وتزويدها بمختلف الموارد ومتطلبات الدعم ومنها: حلقات الجودة **qualiticircle** والفرق الوظيفية المتقاطعة **cross teams functional** بالإضافة الى فريق المهمات الخاصة، وفريق حل المشكلات وفرق العمل الذاتية القادة، وانتهاء بتشكيل فريق المشاريع الخاصة وبدورها قسمت دراسة (Meshane ,Glinow 2000) تمكين العاملين الى ثلاثة مستويات تعكس درجة السلطة التي يحصل عليها العاملون ومدى مساهمتهم في عملية صنع واتخاذ القرار، وهذا ما يمكن توضيحه كما يلي:²

-**المستوى الأول:** يمثل المستوى الأدنى ويسمى أحيانا بالاستشارة الانتقائية، حيث يطلب فيه من العاملين وبشكل فردي معلومات محددة أو آراء معينة حول بعض جوانب القرارات، وفي هذا المستوى لا يقدم العاملون الحلول وقد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات .

- **المستوى الثاني:** يظهر المستوى المتوسط لتمكين العاملين عندما تتم استشارتهم بشكل أوسع سواء اكان ذلك بشكل فردي او جماعي، وفي هذا السياق تقدم لهم تفاصيل المشكلة ومن بعد ذلك يقدمون تشخيصهم لها وتصويباتهم، لكن قرار النهائي هنا يبقى بعيد عنهم حيث لا يندرج تحت سلطتهم

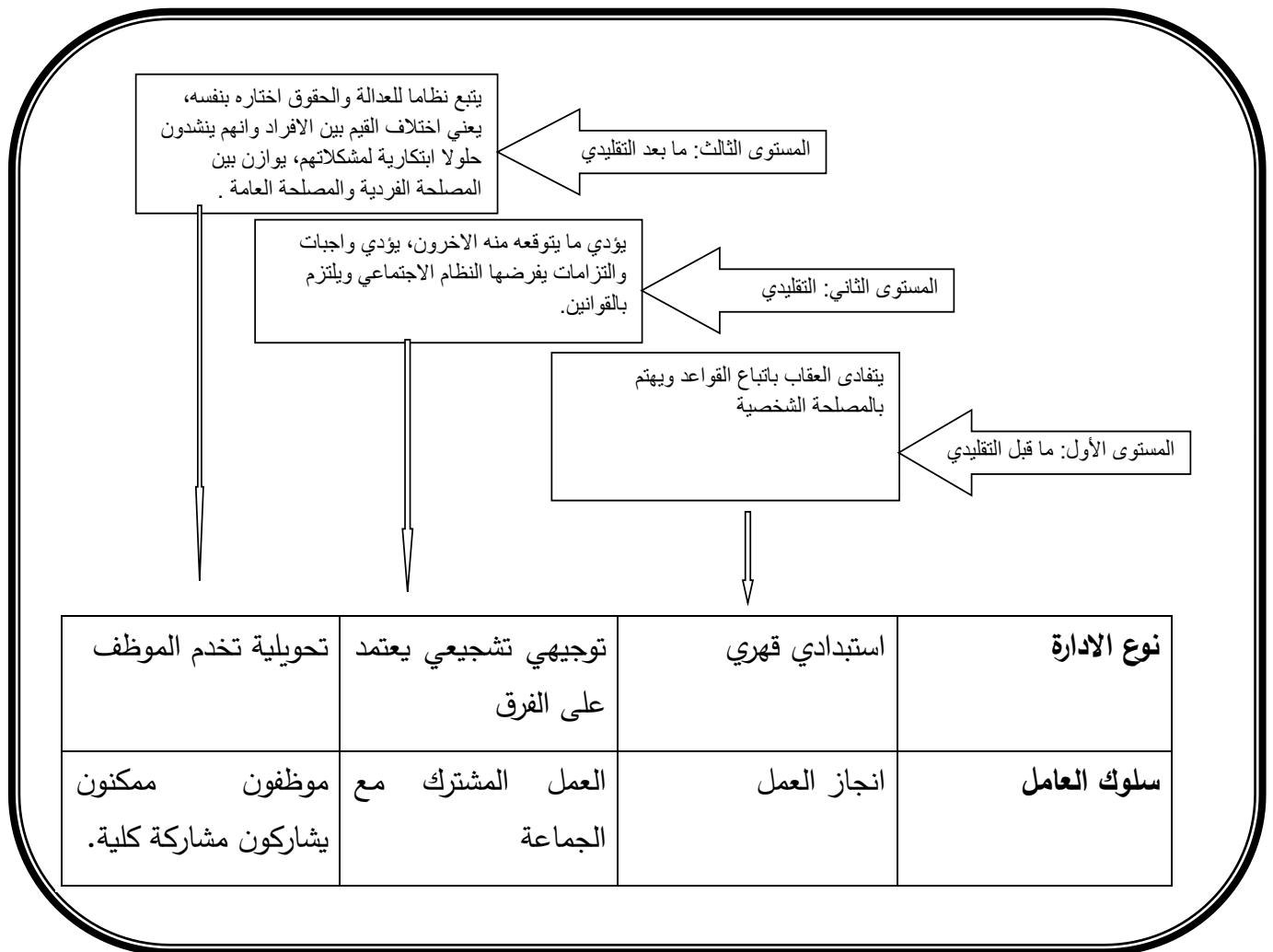
- **المستوى الثالث:** يظهر المستوى الأعلى للتمكين عندما يستلم العاملون زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرار، وفي هذا السياق نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات وإيجاد الحلول وتحديد الخيار الأفضل ومراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه.

¹ محمد عبد الرحيم المحاسنة، أثر التمكين في بلورة سمات فرق العمل :دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة - الأردن، مجلة النهضة، الأردن، المجلد8، العدد 1، 2007، ص140.

² علي عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص237.

وتشير دراسة افندي 2003 إلى ان إحلال استراتيجية التمكين لابد وان يأخذ بعين الاعتبار مستوى التنمية المعنوية للأفراد حيث يجب وان يتوافق معها، حيث يؤكد افندي على ثلاثة مستويات وكيفية التعامل القيادي معها وذلك من خلال الشكل التالي:¹

الشكل رقم (3) مستويات التنمية المعنوية للأفراد



المصدر: عطية افندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ط1، 2003، ص39.

¹ عيشور فؤاد، نمط القيادة الإدارية والتمكين التنظيمي لدى الأساتذة الإداريين الجامعيين، أطروحة دكتوراه ل.م.د علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة البلدة 02، 2022، ص201.

الملاحظ من الشكل أعلاه أن إدراك الأفراد يتباين ويختلف حول مدى فهمهم واستعدادهم لقبول برامج التمكين، خصوصا أولئك الذين كانوا يعملون في بيئات شديدة المركزية.

المطلب الثالث: معوقات التمكين

بداية يجب التأكيد على ان اهم عائق في إحلال استراتيجية التمكين هو عدم الفهم الجيد لها ولمختلف ابعادها وتحدياتها، فالانسياق وراء التمكين من اجل مجرد موجة التغيير والتطوير بدون تعداد مسبق وتحليل لمختلف مداخله وعانيه، والاهم بدون دراسة مدى جدوى برامجها وتوافقها مع خصائص البيئة الداخلية، يعد مخاطرة حقيقية قد تؤدي لا محالة الى نتائج عكسية بالغة الأثر.

وتتمثل اهم معوقات التمكين فيما يلي:¹

1- **فالنسبة للمديرين:** يتجلى ذلك في خوفهم من فقدانهم النفوذ الذي كانوا يتمتعون به في ظل المركزية، وكذلك خوفهم من أن يظهر المرؤوسون كفاءة واقتدارا في أعمالهم أكبر من كفاءتهم مما قد يزعزع ثقة الإدارة فيهم.

2- **بالنسبة للمرؤوسين:** فقد يخاف الكثير منهم من تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات وحل المشكلات لاعتيادهم في الهياكل التنظيمية التقليدية على تلقي الأوامر وتنفيذها دون تحمل مسؤولية نتائجها، وكذلك تخوف المرؤوسين ذو الإنتاج المنخفض والذين يعتمدون في كل كبيرة وصغيرة على رؤسائهم من انكشاف قدراتهم ومهاراتهم الضعيفة امام الإدارة، مما قد يشكل خطرا على مستقبلهم الوظيفي.

3- **بالنسبة للإدارة:** فتتلخص من خلال النقاط التالية:

- الاعتقاد الخاطئ بأن تمكين العاملين هو الحل السليم والأكيد لعلاج كل المشكلات الانية التي تعاني منها المنظمة، فالتمكين استراتيجية إدارية تطويرية تنسم عادة بالبطيء وتحتاج الى وقت ودعم والتزام من جانب كل الأطراف المعنية بها.

- الاعتقاد الخاطئ بكون برنامج التمكين الناجح في إحدى المنظمات يمكن نقله ومحاكاته، والحقيقة ان نجاح التمكين لا يكمن في نسخه، بل يظهر في مدى مراعاته لظروف ومتطلبات وأهداف المنظمة التي تسعى إلى إحلاله والتي قد تختلف من بيئة الى أخرى، بل وحتى في نفس البيئة من زمن الى اخر.

- التقليص التنظيمي الذي يقوم على سياسة الاستغناء عن العاملين، وما تولده من الخوف في نفوس العاملين على حياتهم ووظائفهم، فمن المستحيل طبعا تمكين العاملين في منظمة لا تظهر الالتزام الكافي نحو الاحتفاظ

¹ماري ثابت ماركو، اثر تمكين العاملين على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للمساحة، رسالة ماجستير، إدارة الاعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2011، ص93.

بالعاملين، فهذا ما يؤدي الى انخفاض الروح المعنوية، وعدم الشعور بالأمان الوظيفي التي يعد الدعامة الأساسية التي يحتاجها العاملون للإنتاج والابداع.

- شيوع البيروقراطية في الكثير من المنظمات والتي تعيق التمكين الذي يحتاج أساسا الى التسطیح الهرمي لأنها بطبيعتها تعتمد على العكس حيث تقوم الهياكل التنظيمية الهرمية متعددة المستويات، بالإضافة الى وجود العديد من اللوائح والقواعد الحاكمة التي تحدد ما يفعل وما لا يفعل، حيث لا تسمح بأي مساحة للمبادأة والابداع.

- عدم وجود التدريب المناسب، فالتمكين عملية مستمرة وليس لها حدود معينة، وعلى المنظمة أن تدرك ذلك عند الشروع في التنفيذ، والمطلوب أن يكون هناك مهارات وسلوكيات متجددة، وهذا ما يتوافر مع وجود التدريب المناسب والمستمر، ليس فقط للعامل ولكن للجميع بما في ذلك المديرين في الإدارة العليا من أجل تعلم المهارات والطرق الإشرافية المعاصرة التي تتناسب مع متطلبات التمكين.

- بالإضافة الى العناصر السابقة يمكن إضافة ما يلي:¹

- انخفاض مهارات العاملين، لضعف العملية التدريبية من حيث الكم والكيف.
- غياب الثقة بين الإدارة والعاملين، لعدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين.
- وجود نظام اتصال ضعيف داخل المنظمة لكثرة المستويات التنظيمية فيها.
- وجود نظام قيادة تقليدي يتسم بالرقابة الصارمة التي لا تسمح بحرية التصرف وتحد من ابداع العاملين.
- العشوائية وعدم العدالة في كل من نظام المكافأة والحوافز.
- ضعف العلاقة بين العاملين لغياب فرق العمل في بيئة وفلسفة عمل المنظمة.
- مناخ تنظيمي غير صحي يعكس سلبا على معنويات العاملين ونتاجيتهم.
- ضعف قناعة القائد بأهمية التمكين وميله الى المركزية في عمله وتأصيل ثقافة العمل البيروقراطي لديه.
- تداخل المهام والمسؤوليات وعدم توصيفها وتحديدها لكل فرد مع عدم العناية باختيار الأشخاص القادرين على التمكين والانجاز.

- كما ان هناك معوقات أخرى لتطبيق التمكين منها:

- الهيكل التنظيمي الهرمي.

¹ سعيد بن عبد الله آل عطية، استراتيجية القيادة التحويلية، دار النشر كنوز المعرفة، السعودية، ط1، 2019، ص126.

- عدم الرغبة في التغيير
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار
- السرية في تبادل المعلومات
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية
- عدم الثقة الإدارية
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.¹

المطلب الرابع: العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين

يعد التمكين إحدى السمات الجوهرية للقيادة التحويلية، حيث يتم تخويل سلطة اتخاذ القرار للعاملين في الصفوف الأمامية لكي تمكنهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات الزبائن ومشاكلهم واحتياجاتهم وهذا من الناحية العلمية يعني قبول فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور. وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والعاملين. بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التوجيه إلى الثقة، أما بالنسبة لدور العاملين فيتطلب التحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات.²

ويمثل تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية، حيث تتميز القيادة التحويلية باتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين وتعزيز قدراتهم على التفكير بمفردهم وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية وبجانب إمداد العاملين بالرؤية.

فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف، فالتمكين هو العملية التي يمكن من خلالها منح العاملين القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والثقة بالنفس، والقناعة بقدراتهم المعرفية التي تساعدهم في عملية اتخاذ القرار بما يجعلهم قادرين على تقديم المقترحات التي ستؤثر في نجاحهم الشخصي وبالتالي نجاح المؤسسات التي يعملون بها ويمكن الاستخلاص بأنه القادة التحويليين يلعبون دوراً أساسياً في صياغة القيم والثقافات للمنظمات لكن لا يستطيعون أداء هذا الدور إلا من خلال مهاراتهم الشخصية والتفاعلية، فأحد التحديات التي يواجهها القائد هو كيفية التخلي عن السلطة من أجل تمكين العاملين، فعادة ما ترتبط القيادة التحويلية بزيادة فاعلية المؤسسة إذ أن على القائد تفهم

¹ هاني الطويل، سلوك الأفراد والجماعات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2007، ص-ص: 91-92.

² نيف فاطمة الزهراء، أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ام البواقي، 2016، ص9

حاجات ودوافع مرؤوسيه ويتكيف معها وهم قادرون على تعزيز وتمكين العاملين في المؤسسة من خلال استخدامهم سلوكيات القيادة التحويلية. وبما أن التمكين هو رفع الكفاءة الذاتية للآخرين والتي تعني إيمان الأفراد بقدراتهم وقابليتهم على أداء المهام بنجاح، فإن لسلوك القيادة التحويلية تأثير على دعم التمكين بما يتوافق مع ما يؤمن به الأفراد في رفع كفاءتهم الذاتية.

خلاصة الفصل:

استخلصنا مما سبق عرضه ان القيادة التحويلية من الأنماط القيادية الحديثة، التي لديها رؤية جديدة واضحة عن مستقبل وأهداف المؤسسة، فهي تختلف عن القيادات الأخرى بان لديها قدرة في مواجهة التحديات التي تواجهها، وذلك عن طريق تشجيع العاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات من اجل تحقيق المؤسسة أهدافها كلها، كما يعتبر تمكين العاملين محل اهتمام القيادة التحويلية ذلك ان تمكين العاملين كأساس للتحسين المستمر حيث يجب ان تتوافر للعاملين بيئة تساعد على فهم معنى العمل الذي يقومون به، والإحساس بالجدارة والكفاءة، حتى يتمكنوا من التأثير على عملهم وبالتالي على مؤسستهم.

كما سنحاول في الفصل التالي إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي من الدراسة، ومحاولة الوصول إلى علاقة الأثر التي تربط القيادة التحويلية مع تمكين العاملين بالوحدة الثانوية للحماية المدنية منصور ولاية برج بوعريريج.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية



تمهيد

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى مختلف الجوانب المتعلقة بموضوع دراستنا وذلك ضمن مجموعة من المباحث، حيث أبرزنا في الفصل الأول العلاقة النظرية بين كل من القيادة التحويلية وتمكين العاملين، لذلك سيكون هذا الفصل الإطار التطبيقي لإبراز العلاقة السابقة من خلال دراسة تطبيقية على مؤسسة الوحدة الثانوية للحماية المدنية منصور بالاعتماد على الاستبيان الموجه إلى العاملين بالمؤسسة كأداة أساسية للدراسة وقد تم صياغته وفقا لمقياس (ليكرت) الخماسي، كما تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية في عملية تحليل نتائج الدراسة، مستخدمين في ذلك برنامج (spss) لتفريغ البيانات.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل الى ما يلي:

المبحث الأول: عرض ميدان الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: عرض ميدان الدراسة

المطلب الأول: التعريف بالوحدة الثانوية للحماية المدنية

الحماية المدنية الجزائرية هو جهاز خاص برجال الإطفاء والدفاع المدني الجزائري يقدم الخدمة العمومية للمجتمع وهو جهاز تابع لوزارة الداخلية والجماعات المحلية له مجموعة من الإجراءات والأعمال اللازمة لحماية السكان والممتلكات العامة والخاصة من أخطار الحريق والكوارث والحروب والحوادث المختلفة.

أولاً: نشأة المؤسسة

بقي جهاز الحماية المدنية بعد الاستقلال على حاله حتى إعادة هيكلة البلديات حيث كان يتكون من مجموعات من العمال والمتطوعين تحت سلطة البلديات الى غاية صدور اول حركة اصلاح بمقتضى المرسوم رقم 64-129 المؤرخ في 15 افريل 1964 المتضمن التنظيم الإداري للحماية المدنية ثم صدر بعدها المرسوم رقم 70-167 المؤرخ في 10 نوفمبر 1970 المتضمن تصنيف وحدات الحماية المدنية وتحديد اطارها وتجهيزها كما حدد هذا المرسوم هياكل الحماية المدنية على مستوى البلدية والدائرة والولاية حيث صنفها تبعا لأهمية المهام المكلفة بإنجازها ضمن أربعة أصناف وهي:

- الوحدات الرئيسية
- الوحدات الثانوية
- وحدات القطاع
- المراكز المتقدمة

وبصدور المرسوم رقم 76-39 المؤرخ في 20 فيفري 1976 المتضمن إعادة تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الداخلية تحولت المصلحة الوطنية للحماية المدنية الى المديرية العامة للحماية المدنية.

ثانياً: المقر الاجتماعي

تقع المديرية العامة للحماية المدنية ب 05 شارع احمد كارا -بارادو حيدرة الجزائر العاصمة كما توجد ضمن المصالح الخارجية المديرية الولائية المشرفة على أداء العمل الإداري وتسيير التدخلات على مستوى إقليم الولاية كما توجد وحدة رئيسية للتدخل على مستوى الولاية ووحدات ثانوية على مستوى الدوائر ووحدات قطاع على مستوى البلديات ومراكز متقدمة.

المطلب الثاني: دور المؤسسة ومهامها

أولاً: دور المؤسسة

ان التحولات المتعددة والمتتالية التي عرفتها الحماية المدنية كانت استجابة لمتطلبات النشاطات وتعد الإخطار الطبيعية والتكنولوجية وتعدد المخاطر التي باتت تهدد المجتمعات والدول فكان لزاما على الدولة الجزائرية تطوير وتنظيم قطاع الحماية المدنية بما يتماشى والتغيرات الحاصلة في العالم حيث أضحت العديد من الدول تهتم اهتماما بالغا بقطاع الحماية المدنية لما له من أهمية ودور في الحفاظ على امن واستقرار البلدان والمشاركة في التنمية الاقتصادية من خلال صيانة الثروات بأنواعها (اقتصادية، مادية، تاريخية، ثقافية،...) مع ضمان استمرار أداء الدور الرئيسي المتمثل في حماية الأشخاص والممتلكات من جميع الأخطار .

ثانياً: مهام الحماية المدنية

تم حصر أهداف الحماية المدنية في حماية الأشخاص والممتلكات والبيئة بالإضافة إلى رفع مستوى الوعي المجتمعي حول مهام أجهزة الدفاع المدني ومن اهم مهامها:

- دراسة القوانين والأساليب الأمنية التي يتم تطبيقها من قبل أجهزة الدفاع المدني في جميع حالات الطوارئ.

اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية ضد المخاطر الصناعية والتكنولوجية الكبيرة.

-تطبيق القوانين الرامية لحماية الغابات الشواطئ

-تأمين الحوادث المنزلية وحوادث المواصلات المختلفة.

- حماية الأشخاص من مختلف الكوارث الزلازل الفيضانات الانفجاريات

-توعية السكان حول الحوادث المتوقع حدوثها وطرق السلامة والأمان الواجب إتباعها.

- القيام بزيارات وقائية وزيارات معاينة لمختلف المشاريع العامة والخاصة وإبداء الراي فيها

-القيام بمناورات تطبيقية في مختلف المؤسسات الاقتصادية والمستقبلية للجمهور للوقوف على مدى جاهزية الاعوان وتدريب العمال على مواجهة مختلف الحوادث

- المساهمة في الاقتصاد الوطني من خلال مرافقة المؤسسات الاقتصادية في مختلف المشاريع ودراسة الاخطار المتوقع حدوثها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

أولاً: المديرية العامة للحماية المدنية

تنتمي الحماية المدنية الى وزارة الداخلية ويتأرس المديرية العامة للحماية المدنية مدير عام وتظم المديرية مفتشية عامة للمصالح مكلفة على الخصوص بمهام مراقبة تطبيق التشريع والتنظيم المعمول به والخاص بالحماية المدنية وتنظيم عمل أعضاء الهياكل ومؤسسات الحماية المدنية وتتكون المديرية العامة من 04 مديريات هي:

- مديرية الوقاية

- مديرية تنظيم وتنسيق الإسعافات

- مديرية الموظفين والتكوين

- مديرية الامداد والمنشآت

- مديرية الوقاية

وكل مديريةية من المديريات لها مديريات فرعية ومهام تقوم بها

كما تحوي المديرية العامة مدرسة وطنية للحماية المدنية ببرج البحري الجزائر العاصمة للدراسة والتدريب تتبع لها 05 ملحقات موزعة على المستوى الوطني عبر الولايات، ولها أيضا ووحدة وطنية للتدريب والتدخل بالحميز وحضيرة مركزية للعتاد بالجزائر هذا على المستوى الوطني

ثانياً: المديريات الولائية

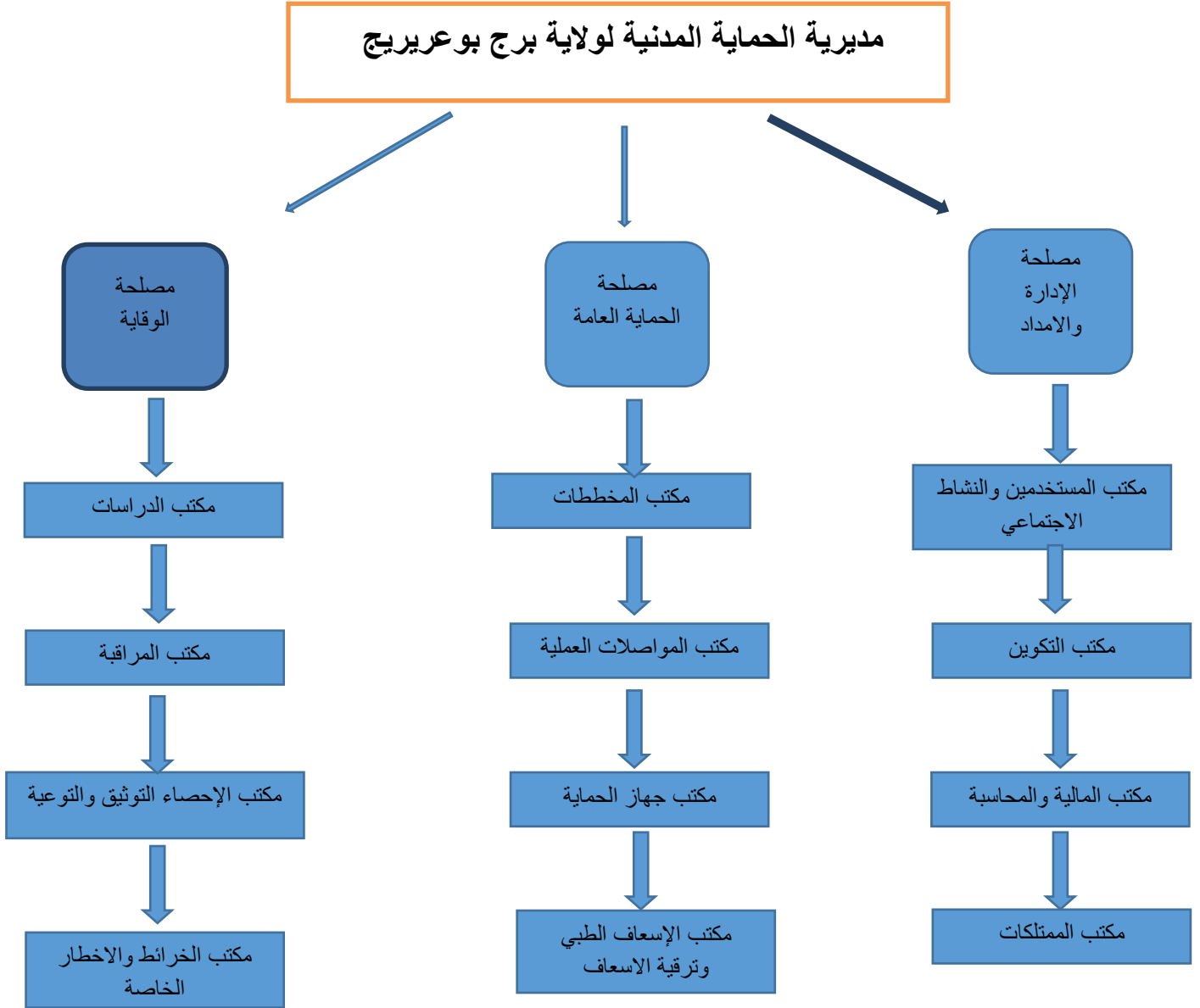
على المستوى الولائي كل ولاية تحتوي على مديريةية ولوائية يسيرها ضابط سامي تشرف على مجموعة من المصالح وكل مصلحة تتكون من مجموعة من المكاتب تشرف على تسيير الشأن الإداري كما تشرف على وحدة رئيسية تشرف على عمليات التدخل وحضيرة للعتاد ووحدات ثانوية موزعة عبر كل الدوائر ووحدات قطاع عبر البلديات ومراكز متقدمة والمخطط التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية على مستوى ولاية برج بوعرييج الشكل (05).

ثالثاً: الوحدات الثانوية

توجد على مستوى كل دائرة وحدة ثانوية تشرف على عمليات التدخل والعمل الإداري على مستوى إقليم الدائرة ببلدياته حيث تشرف الوحدة الثانوية للحماية المدنية لدائرة منصور ولاية برج بوعرييج محل الدراسة الميدانية لبحثنا على 05 بلديات هي منصور، المهير، بن داود، حرازة سيدي إبراهيم وتظم الوحدة 70 عاملا

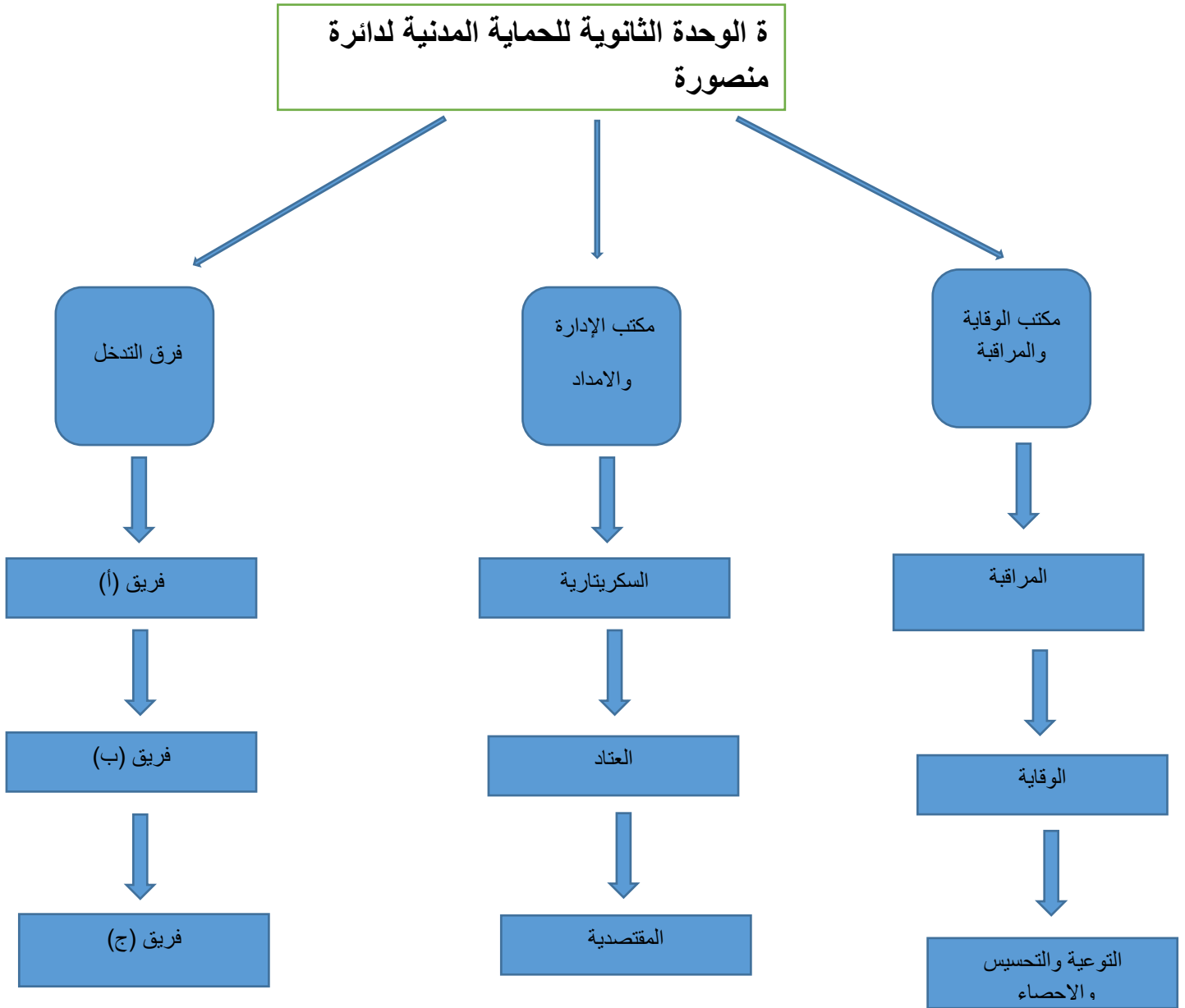
موزعين على فرق التدخل والعمل الإداري تتدرج رتبهم بين الاعوان، العرفاء، الرقباء، المساعدين، الضباط، العمال العاديين او الشبهين، والهيكل التنظيمي للوحدة يوضح ذلك (الشكل 04).

الشكل (4): الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية لولاية برج بوعرييج



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على وثائق المؤسسة المرسوم رقم 70-167 المؤرخ في 10 نوفمبر 1970 المتضمن تصنيف وحدات الحماية المدنية وتحديد اطارها وتجهيزها.

الشكل (5): الهيكل التنظيمي للوحدة الثانوية للحماية المدنية لدائرة منصور



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على وثائق المؤسسة المرسوم رقم 70-167 المؤرخ في 10 نوفمبر 1970 المتضمن تصنيف وحدات الحماية المدنية وتحديد اطارها وتجهيزها.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

خصص هذا المبحث لبيان الخطوات والإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها في إجراء الدراسة الميدانية بالوحدة الثانوية للحماية المدنية بالمنصورة ولاية برج بوعرييج، من خلال عرض أداة الدراسة الميدانية، وعرض مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة، واختبار صدق الاتساق الداخلي لأداة قياس الدراسة وثباتها، واختبار التوزيع الطبيعي لبياناتها.

المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة وأداتها

من المهم أن تكون المنهجية العلمية تتماشى والإطار العام للدراسة، من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها ومعالجة الإشكالية المطروحة، بالإضافة إلى ان تحديد مجتمع وعينة الدراسة وأداتها يعد من أهم مراحل البحث العلمي، ونقطة البداية في إجراء الدراسة الميدانية لموضوع دراستنا.

أولاً: منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وهو المنهج الأفضل لهذه الدراسة، لأنه يحاول الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة القائمة، للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع أساسيات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها، وهنا لمعرفة تفاصيل أكثر حول الموضوع أو الظاهرة ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن إشكالية موضوع البحث والوقوف على دلالتها.

وتبرز أهمية استخدام المنهج الوصفي في الجانب الميداني لهذه الدراسة من خلال التطرق إلى دراسة والتحليل الواقعي والميداني لأثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يقصد بالمجتمع الإحصائي مجموعة من الوحدات الإحصائية معرفة بصورة واضحة، بحيث تميز الوحدات الإحصائية التي تدخل ضمن هذا المجتمع عن غيره.¹

وبالتالي فان مجتمع هذه الدراسة استهدف موظفي مديرية الحماية المدنية وحدة منصورة برج بوعرييج.

ثالثاً: عينة الدراسة

تعرف العينة على أساس انها مجموعة من الوحدات التي يتم اختيارها من المجتمع الإحصائي، ولذلك يمكن تقسيم مجتمع الدراسة الى مجتمع غير معروف للباحث بحيث يلجا لإجراء المسح الشامل وذلك لمعرفة بان

¹ محمد عبد العال النعيمي وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 78

العينة التي ستسحب من مجتمع الدراسة سوف تكون عينة غير ممثلة ولذلك يلجأ الباحث لإتباع المسح الشامل، أما إذا كان الباحث يملك تصورا عن المجتمع ومفرداته فإن استخدام اسلوب العينات يكون أفضل.¹

بالنسبة لعينة الدراسة تمت عملية المسح الشامل لكل أفراد المجتمع، حيث تتكون مجتمع الدراسة من 70 فرد، والمكونة أساسا من موظفي مديرية الحماية المدنية وحدة منصوره برج بوعريريج محل الدراسة، حيث تم توزيع 70 استمارة بينما تم استرجاع 57، حيث 13 استمارة لم تكن صالحة للدراسة والتحليل، وبالتالي قدر عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (57) استبانة.

رابعا: اداة جمع بيانات ومعلومات الدراسة الميدانية

تحتاج عملية جمع البيانات من مصادر البحث لاهتمام وعناية خاصة من الباحث لأنها الأساليب الذي سيقوم عليه البناء العام للبحث، أي حجر الزاوية في البحث. فهي من أهم المراحل الأساسية في إعداد البحث العلمي، حيث أن البحث العلمي يسعى بصفة أساسية للإجابة عن التساؤلات التي يطرحها الباحث والفوارق المحددة سلفا والمتعلقة بمختلف جوانب البحث، وذلك لا يتم او يتيسر الا عن طريق جمع معلومات معينة بهدف التعرف على الحقائق المرتبطة بموضوع البحث، ثم تعالج هذه المعلومات والحقائق بأسلوب علمي للخروج بالنتائج المنطقية التي يسعى الباحث للوصول إليها.²

ولتحقيق أغراض الدراسة، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية، نظرا لما توفره هذه الأداة من إمكانية تجميع أكبر قدر ممكن من البيانات، حيث تم تصميم الاستبيان بالرجوع إلى الدراسات السابقة النظرية والتطبيقية حول موضوع الدراسة، ومعرفة الطرق والأساليب الإحصائية اللازمة لتحليل موضوع الدراسة وهل بإمكان محاور الاستبيان وأبعاده للإمام بجميع جوانب الموضوع، وماهي الطرق الإحصائية المناسبة للإجابة على فرضيات الدراسة، وبناءً على التعديلات والملاحظات المقترحة من المحكمين تم الاستقرار على أداة قياس الدراسة النهائية، والتي تضمنت جزئيين أساسيين هما انظر الملحق رقم (1):

ويتكون الاستبيان من المحاور التالية:

1. المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وتمثلت في: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة).

2. المحور الثاني: لقياس سلوك القائد التحويلي تم الاعتماد على مقياس القيادة التحويلية (MLQ) ويسمى الاستبيان المتعدد العوامل المصمم من قبل (Bass, Aolio) وهي (التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة، ويتضمن هذا المحور (30) فقرة موزعة على أبعاد القيادة التحويلية وهي: التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي.

¹ محمد عبد العال النعيمي وآخرون، المرجع نفسه، ص 79.

² مي العبد الله، البحث في علوم الإعلام والاتصال من الأطر المعرفية إلى الإشكاليات المنهجية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2011 ط 1، ص 24.

3. المحور الثالث: لقد خصص لقياس مستوى تمكين العاملين ويتضمن عبارة تمت صياغتها بالاعتماد على الدراسات السابقة.

تم إعداد قائمة أسئلة الاستبيان على أساس مقياس ليكرت الخماسي (Likert scale) الذي يحتمل خمس إجابات كما هو مبين الجدول التالي:

الجدول رقم (02): مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على دراسات سابقة

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدنا عليها في هذا البحث عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات في نموذج الدراسة، ولتحديد درجة القياس فقد حددنا خمسة مستويات هي: (المنخفض جدا، المنخفض، المتوسط، المرتفع، المرتفع جدا) بناءات على المعادلة التالية:

الجدول رقم (03): مقياس تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

مستوى الملائمة	1 - 1.8	1.81 - 2.6	2.61 - 3.4	3.41 - 4.2	4.21 - 5
الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الدراسات السابقة

خامسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد عملية توزيع الاستبانة على العينة المختارة، قمنا بعملية جمع الاستبيان والتي تعد من أهم المراحل كونها ترتبط بالحصول على نتائج عملية تفيدنا في إضفاء موضوع الدراسة، فعدنا إلى جمع هذا الاستبانة عن طريق الاستلام المباشر من العينة المختارة، ثم بعد الحصول على الاستبانة بدأنا عملية التحليل وفق جداول يتم تحليلها إحصائياً، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار رقم 27 من خلال:

- التكرارات والنسب المئوية: تم الاعتماد عليهما بهدف التفريق بين العينة، بناءات على المعلومات الخاصة بالمؤسسة، وتم اعتماد المؤشرين في كافة عبارات الاستبيان.

- المتوسط الحسابي: تم استخدامه في هذه الدراسة كونه مؤشر يقوم بترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر المستجيبين على الاستبيان

- الانحراف المعياري: تم استخدامه لمعرفة مدى تشتت القيم عن متوسطها الحسابي.
- اختبار ألفا كرو نباخ "Cronbach's Alpha" تم استخدامه لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان، بحيث تكون مساوية للصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، أما إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، أي أن زيادة قيمة هذا المعامل تعني مصداقية البيانات.
- معامل الصدق (Validité): يقصد به انه مقياس يقيس ما وضع لقياسه ويساوي رياضيا الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ.
- اختبار التوزيع الطبيعي كالمجروف سمر نوف (Kolmogorov- Smirnov Test): يستخدم لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- اختبار (ANOVA-Test) الإحصائي: يستخدم في اختبار فرضيات الاستبيان للتأكد من الدلالة الإحصائية للنتائج التي تم التوصل إليها.

المطلب الثاني: اختبار صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس فقرات استبيان ما وضعت لقياسه وقد قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان والصدق البنائي لمعايير المقياس.

أولاً: الصدق الظاهري (تحكيم الاستبيان)

بعد تصميم الاستبيان وتصنيفه في صورته الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة تم عرضه على مجموعة أساتذة من كلية العلوم الاقتصادية بالجامعة لتحكيمه انظر الملحق رقم (2)، من أجل ضبط الصدق الظاهري من حيث وضوح العبارات وصياغتها بالشكل الملائم، من حيث المعنى وسلامة اللغة، وضبط العبارات لتكون دقيقة وواضحة الهدف، حيث تم الأخذ برأي المحكمين من حذف وتعديل، وذلك من أجل الحصول على استبيان أكثر رصانة ودلالة علمية، ويمكن الاستفادة منها بأكثر قدر ممكن، بحيث تكون ذات علاقة جد وثيقة بالموضوع وليست مكررة أو فارغة المعنى (انظر الملحق رقم 1)

ثانياً: الصدق البنائي (الاتساق الداخلي)

لم نكتفي في معرفة صدق الأداة على الصدق الظاهري للمحكمين، بل قمنا بالتأكد من الصدق البنائي، حيث تم استخدام معامل الارتباط بيرسون ومستويات الدلالة الإحصائية بين درجة كل عبارة من عبارات المحاور الخاص بالقيادة التحويلية وتمكين العاملين مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما هو موضح في الجدول التالي:

1. الصدق البنائي (الاتساق الداخلي) لمحور القيادة التحويلية

من أجل التأكد من صدق الاتساق الداخلي تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية لمحور القيادة التحويلية الذي تنتمي إليه

الجدول رقم (04): الاتساق الداخلي لمحور القيادة التحويلية

البعد	°N	العبارات	قيمة الارتباط	الدلالة الاحصائية
التأثير المثالي	01	يتمتع مسؤولي المباشر بقدرة كبيرة على إقناع العاملين في مكان العمل	0.845	0.000
	02	يتصرف مسؤولي المباشر بأسلوب مثالي مع العاملين يجعل منه قدوة لهم	0.686	0.000
	03	يمتلك مسؤولي المباشر القدرة على اتخاذ القرار لمواجهة التغيرات	0.684	0.000
	04	يقدم مسؤولي المباشر المصلحة العامة للمؤسسة على المصلحة الشخصية	0.891	0.000
	05	يعمل مسؤولي المباشر على تحقيق العدالة والمساوات بين العاملين في الحقوق والواجبات	0.910	0.000
	06	يطبق مسؤولي المباشر قيمه ومعتقداته الأكثر أهمية	0.729	0.000
الدفع الإلهامي	07	يشجع مسؤولي المباشر العاملين بروح الفريق الواحد	0.701	0.000
	08	يعمل مسؤولي المباشر على تحفيز العاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة	0.915	0.000
	09	يبعث مسؤولي المباشر روح التفاؤل والثقة بين العاملين	0.912	0.000
	10	يقوم مسؤولي المباشر بتشجيع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون	0.586	0.000

0.000	0.872	يثير مسؤولي المباشر لدى العاملين روح الحماس للعمل من خلال أسلوبه في الكلام وحسن التواصل	11	الاستشارة الفكرية
0.000	0.912	يشجع مسؤولي المباشر لدى العاملين للوصول إلى حلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم في مكان العمل	12	
0.000	0.852	يسمح مسؤولي المباشر للعاملين بالتقييم الذاتي لأدائهم ويناقشهم لكشف جوانب القوة والضعف لديهم	13	
0.000	0.705	يعتبر مسؤولي المباشر الأخطاء التي يقع فيها العاملون بمثابة تجربة يستفيدون منها	14	
0.000	0.501	ينظم مسؤولي المباشر لقاءات دورية للعاملين لمناقشة أفكارهم والتعبير عن احتياجاتهم	15	
0.000	0.716	يسمح مسؤولي المباشر بالبحث عن حلول مبتكرة والابتعاد عن الحلول التقليدية عند مواجهته للمشاكل	16	
0.000	0.863	يهتم مسؤولي المباشر بمعاملة كل عامل في مكان عمله بطريقة ملائمة	18	الاعتبار الفردي
0.000	0.752	يحرص مسؤولي المباشر على تحقيق مبدأ المساواة فيعامل جميع العاملين دون تحيز	19	
0.000	0.502	يشارك مسؤولي المباشر العاملين مناسباتهم المهنية والاجتماعية	20	
0.000	0.836	يتحرى مسؤولي المباشر عن احتياجات العاملين الشخصية ويعمل على تحقيقها إن أمكنه ذلك	21	
0.000	0.609	يسعى مسؤولي المباشر على توفير الدعم العاطفي للعاملين	22	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من البيانات الموضحة في الجدول أعلاه والتي تبين صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول الخاص بالقيادة التحويلية، بأن معاملات ارتباط عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور الأول كانت دالة

إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

2. الصدق البنائي (الاتساق الداخلي) لمحور التمكين

من أجل التأكد من صدق الاتساق الداخلي لمحور التمكين العاملين تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية لمحور التمكين الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم (05): الاتساق الداخلي لمحور التمكين

المحور	°N	الفقرة	قيمة الارتباط	الدالة الاحصائية
التمكين	01	تحرص الإدارة على تطوير أداء الموظفين	0.801	0.000
	02	يوضح مسؤولي المباشر للعاملين ممارسة كل فرد صلاحيته	0.613	0.000
	03	يسعى مسؤولي المباشر لمساعدة كل العاملين ومكافأتهم على المجهودات المبذولة من طرفهم	0.837	0.000
	04	يقدم مسؤولي المباشر الخطوط العريضة لطريقة العمل تاركا الحرية لممارسة مهامهم	0.829	0.000
	05	يشجعي مسؤولي المباشر على المشاركة في اتخاذ القرار في حدود صلاحياتي	0.599	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال اعلاه نجد ان معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور التمكين، ترتبط ارتباطا دالا إحصائياً مع الدرجة الكلية للمحور عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ذات إشارة موجبة، ومنه تعتبر فقرات المحاور صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

المطلب الثالث: اختبار ثبات أداة الدراسة والتوزيع الطبيعي

أولاً: ثبات أداة الدراسة

تم الاعتماد على معامل "كرونباخ ألفا" للتحقق من مستوى الثبات الذي تتمتع به أداة الدراسة، حيث يرى العديد من الخبراء أن قيمة معامل (كرونباخ ألفا) تكون جيدة عندما تكون أكبر 0.6 والتي تدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، وعليه كانت نتائج معامل (ألفا كرونباخ) لأداة هذه الدراسة كما يوضحه الجدول التالي.

الجدول رقم (06): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
التأثير المثالي	06	0.849
الدفع الإلهامي	05	0.785
الاستشارة الفكرية	06	0.644
الاعتبار الفردي	05	0.846
القيادة التحويلية	22	0.781
التمكين	05	0.706
معامل ألفا كرونباخ الكلي	27	0.86

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه تمتع أداة الدراسة ومحاورها بنسبة ثبات عالية جداً، إذ بلغ معامل الثبات لإجمالي محاور أداة الدراسة (0.86)، فبالنسبة للمحور الأول القيادة التحويلية بلغ معامل كرونباخ ألفا (0.781)، بينما بلغت قيمة كرونباخ ألفا في محور التمكين (0.706)، هذا ما يعزز من قدرة أداة الدراسة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، وهو ما يفسر إحصائياً بالحصول على نفس النتائج عند إعادة توزيع الاستبيان، وبالتالي يمكن الاعتماد على هذه الأداة في دراسة اثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين جودة الخدمات الجامعية.

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يستخدم اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة توزيع البيانات إذا كان حجم العينة أكبر من (50) مفردة، بينما اختبار (Shapiro-Wilk) إذا كان حجم العينة أقل من (50) مفردة.¹ ونجد معظم الاختبارات الإحصائية تشترط أن تتوزع البيانات توزيعاً طبيعياً، حيث يقوم هذا الاختبار على فرضيتين.

- الفرضية الصفرية (H0): بيانات عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
- الفرضية البديلة (H1): بيانات عينة الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي

وبالاعتماد على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة ($Sig < 0.05$) المحسوبة أقل من مستوى الدلالة الاسمي (0.05) فإننا نقبل الفرض البديل و منه فالبيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم الاعتماد على الاختبارات المعلمية، والعكس إذا كانت قيمة مستوى الدلالة ($Sig > 0.05$) المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة الاسمي (0.05) فإننا نقبل الفرض الصفرية ومنه فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي نتعمد على الاختبارات المعلمية، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (07): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة

البعد	عدد الفقرات	Sig
التأثير المثالي	06	0.07
التحفيز الإلهامي	05	0.141
الاستشارة الفكرية	06	0.06
الاعتبار الفردي	05	0.09
القيادة التحويلية		0.161
تمكين العاملين	05	0.013

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن اختبار (Kolmogorov-Smirnov) أظهر أن قيمة مستوى الدلالة ($Sig > 0.05$) لكل محور من محاور الاستبيان القيادة التحويلية بمختلف أبعادها وتمكين العاملين، وهذا

¹سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في البحث التربوي والنفسى، مكتبة الأفاق، الجامعة الإسلامية، فلسطين، ط1، 2013، ص 33.

يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، مما يؤكد استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا الجزء إلى تحليل بيانات الشخصية لعينة الدراسة (السن، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة)، بالإضافة إلى اختبار صلاحية المقياس من اختبار الثبات إلى اختبار صدق أداة الدراسة، بالإضافة إلى اختبار طبيعية توزيع البيانات.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

من أجل التعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة تم توزيعهم حسب: "السن، الجنس، المستوى العلمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة"، وبهدف وصف وتحليل أفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم العامة تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية لكل متغير، والموضحة في الآتي:

أولاً: وصف خصائص العينة حسب متغير الجنس

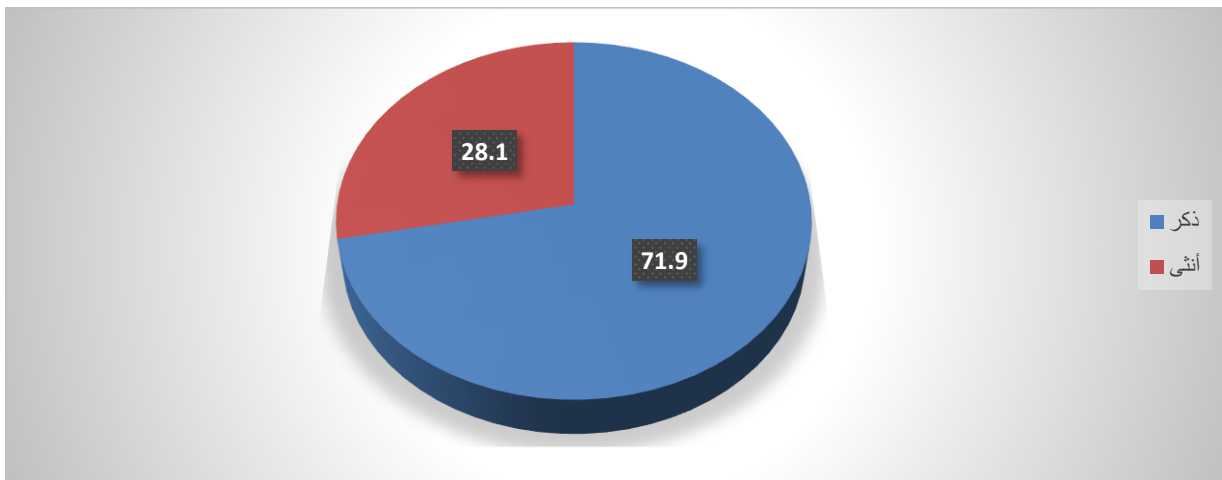
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب العمر في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الرقم.	الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية%
01	ذكر	41	71.9
02	أنثى	16	28.1
المجموع		57	100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث حيث قدرت نسبة الذكور بـ 71.9% أما نسبة الإناث فكانت تقدر بـ 28.1% وهذا راجع إلى طبيعة الوظيفة التي فيها مشقة كبيرة وتتطلب جهد وصبر أكبر.

ثانياً: وصف خصائص العينة حسب متغير العمر

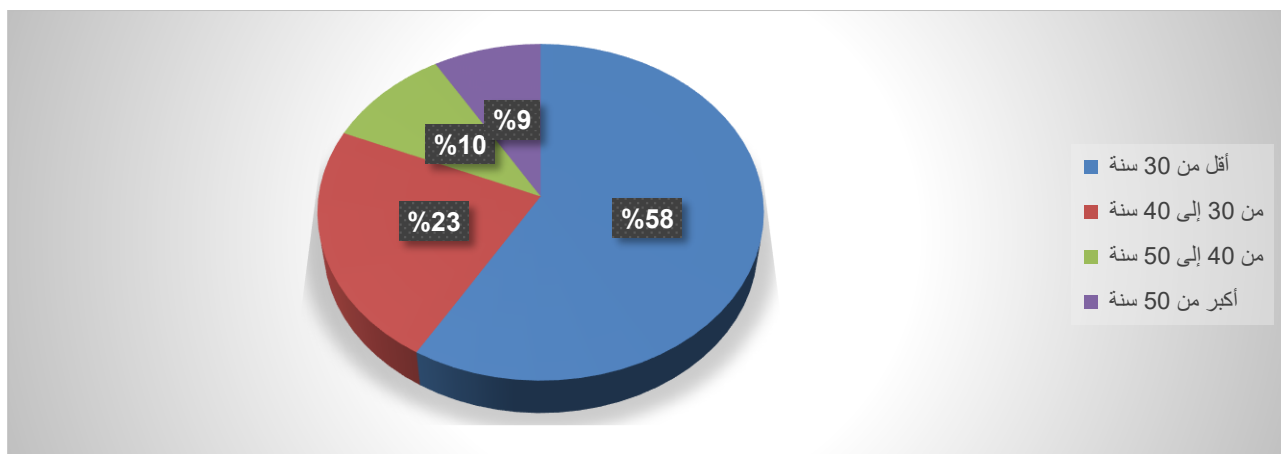
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب العمر في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

الرقم.	الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية%
01	أقل من 30 سنة	13	22.8
02	من 30 سنة إلى 40 سنة	12	21.1
03	من 40 سنة إلى 50 سنة	28	42.1
04	أكثر من 50 سنة	08	14
	المجموع	57	100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ، أن الفئة العمرية السائدة تتمثل من (40 سنة) والمقدرة بـ 42.1% وهذا راجع إلى طبيعة الوظيفة وعلاقتها بموضوع الدراسة في مديرية الحماية المدنية ببرج بوعريبيج ثم تليها الفئتين أقل من 30 سنة ومن 30 إلى 40 سنة وكانت بنسب متقاربة حيث قدرت بـ 22.8% و 21.1% وهي نسبة تؤكد وجود الشباب في مؤسسات الحماية المدنية، كما أنّ نسبة 14% التي تمثل فئة أكثر

من 50 سنة وهذا يدل على تواجد الكهول وأصحاب الخبرة في المؤسسة محل الدراسة الذي يشتغلون مناصب قيادية بالمؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً: وصف خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

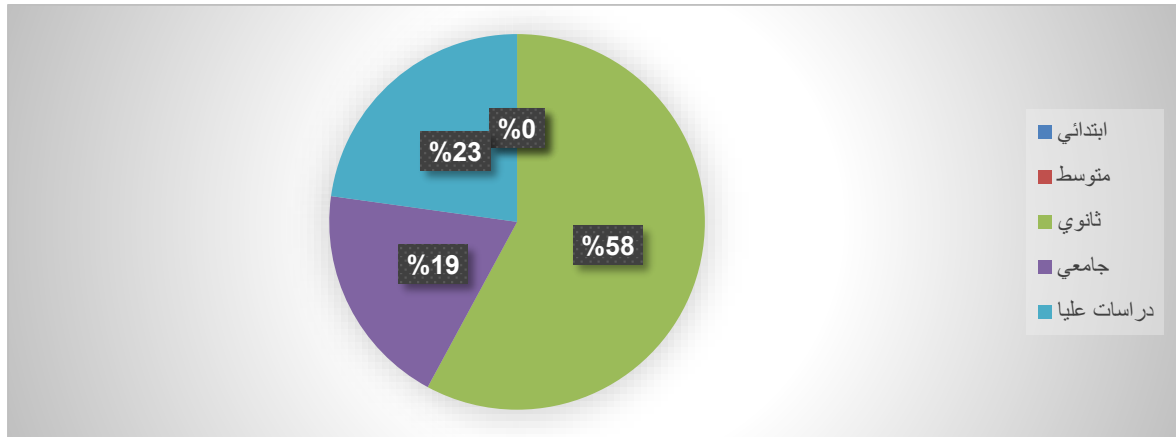
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
00	00	ابتدائي
00	00	متوسط
57.9	33	ثانوي
19.3	11	جامعي
22.8	13	دراسات عليا
100	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه، أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الأعوان والذين أغلبهم ذوي المستوى الثانوي والذين يقدر بنسبة 57.9 %، ثم يليهم الجامعيين وأصحاب الدراسات العليا الذين يمثلون نسبة تقدر بـ 22.8 % و 19.3 % وهم بمثابة إطارات وكوادر المؤسسة وهذا راجع إلى طبيعة وظيفة المؤسسة محل الدراسة.

رابعاً: وصف خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

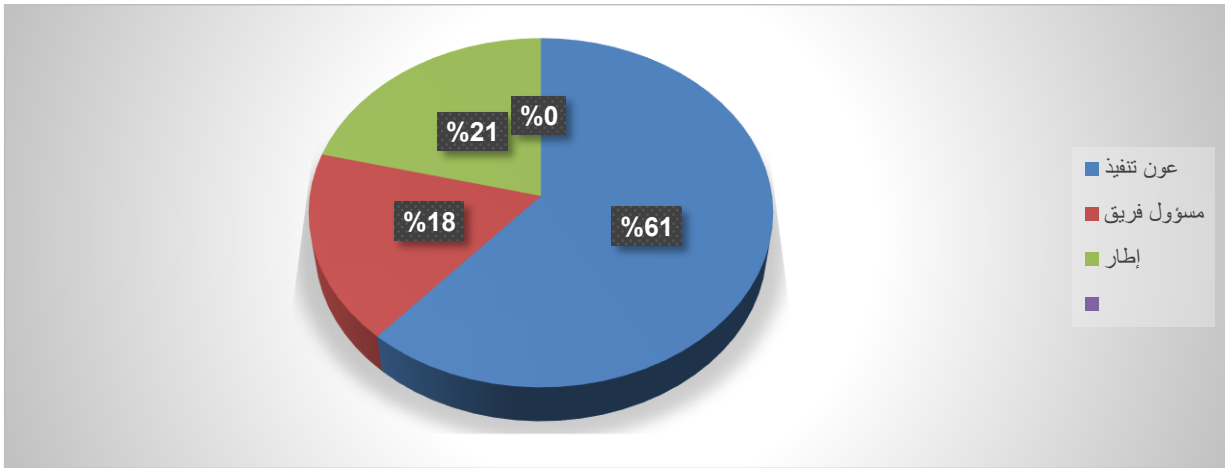
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

الرقم	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية%
01	عون تنفيذي	35	61.4
02	مسؤول فريق	10	17.5
03	إطار	12	21.1
المجموع			100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح لنا الجدول والشكل أعلاه، أن الفئة الذين يشغلون منصب أعوان تنفيذيين يمثلون أكبر نسبة بـ 61.4%، وقد عددهم بـ 35 فرد، بينما فئة من يشغلون منصب مسؤول فريق وإطارات قدرت بـ 17.5% و 21.1% على التوالي وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة محل الدراسة وموضوع الدراسة.

رابعاً: وصف خصائص أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

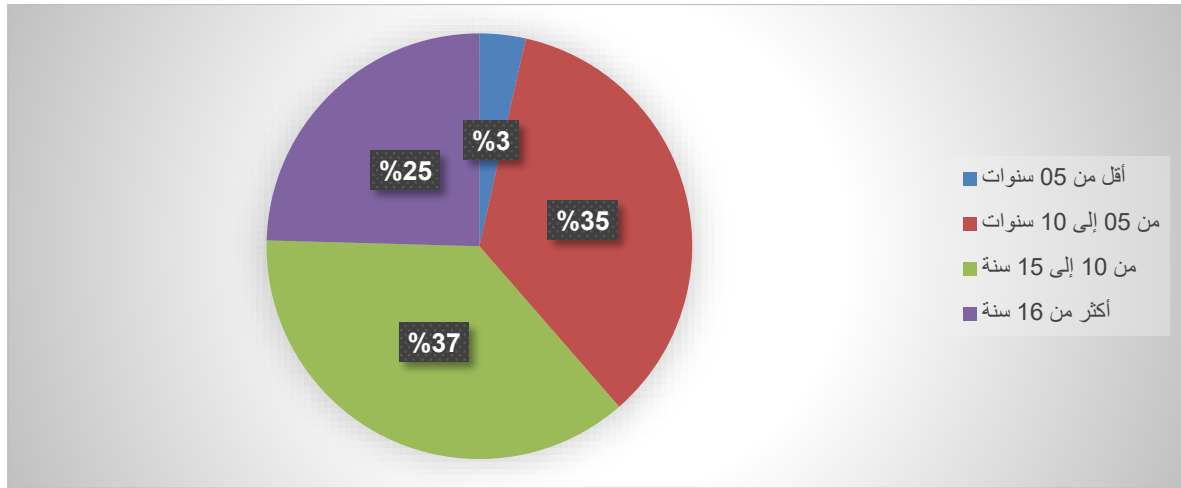
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): توزيع افراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

الرقم	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية%
01	أقل من 05 سنوات	02	03.5
02	من 05 إلى 10 سنوات	20	35.1
03	من 10 إلى 15 سنة	21	36.8
04	أكثر من 16 سنوات	14	24.6
المجموع		57	100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (10): توزيع افراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح لنا الجدول والشكل أعلاه، أن الفئة السائدة بالنسبة لخاصية الأقدمية هي فئة من 10 سنوات إلى 15 سنوات وهي فئة تعكس الخبرة لشغل مناصب عليا معينة كمسؤولي فريق وإطارات بنسبة مئوية قدرة بـ 36.8%، في حين الفئة من 05 إلى 10 سنوات تمثل نسبة 35.1%، أما الفئة أكثر من 16 سنوات فهي تمثل نسبة 24.6%، وهذا يدل على وجود ذوي الخبرة الذين تعتمد عليهم المؤسسة محل الدراسة وفي الأخير فئة أقل من 05 سنوات والتي تقدر بنسبة ضئيلة جدا بـ 3.5% وهذا راجع إلى النقص في التوظيف.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج المتغير المستقل القيادة التحويلية

من اجل التعرف على مدى توفر أبعاد القيادة التحويلية ودرجة ممارستها في المؤسسة محل الدراسة، تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي، من خلال استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور، بالإضافة الى تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من ابعاد القيادة التحويلية معتمدين في ذلك على سلم ليكرت الخماسي.

الجدول الموالي يلخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التأثير المثالي.

الجدول رقم (13): يمثل نتائج بعد التأثير المثالي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة القبول
01	يتمتع مسؤولي المباشر بقدرة كبيرة على إقناع العاملين في مكان العمل	4.1228	0.68322	01	مرتفع
02	يتصرف مسؤولي المباشر بأسلوب مثالي مع العاملين يجعل منه قدوة لهم	3.8246	1.07109	02	مرتفع
03	يملك مسؤولي المباشر القدرة على اتخاذ القرار ومواجهة التغيرات	3.5263	1.18179	06	مرتفع
04	يقدم مسؤولي المباشر المصلحة العامة للمؤسسة على المصلحة الشخصية	3.7544	1.2283	04	مرتفع
05	يعمل مسؤولي المباشر على تحقيق العدالة والمساوات بين العاملين في	3.7193	1.2216	05	مرتفع

الحقوق والواجبات				
مرتفع	03	1.03631	3.8772	06 يطبق مسؤولي المباشر قيمه ومعتقداته الأكثر أهمية
		0.51676	3.9012	نتيجة بعد التأثير المثالي

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الأول التي تم التوصل إليها والبالغة (06) فقرات كانت في مجملها مرتفعة ، وهذا يشير إلى أن إجابات عينة الدراسة كانت إيجابية، ودليل ذلك أن المتوسط الحسابي العام لفقرات البعد الأول بلغ (3.9012)، وحسب ترتيب العبارات الخاصة بالبعد الأول من المحور الأول نلاحظ أن أكبر متوسط كان للعبارة (01) قدره (4.1228)، وبلغ الانحراف المعياري (0.68322)، وهذا ما يدل على تمتع المسؤول المباشر بأسلوب جيد على إقناع العاملين بكل ماي تعلق بالمؤسسة في الوحدة الثانوية بالحماية المدنية بالمنصورة ولاية برج بوعرييج ، وبينما كانت اقل العبارات متوسط حسابي العبارة رقم (3) (يمتلك مسؤولي المباشر القدرة على اتخاذ القرار ومواجهة التغيرات) بمتوسط حسابي(3.5263) وانحراف معياري قدره (1.18179) لذا على المسؤول أن يواجه التغيرات التي تحدث كالكوارث الطبيعية، حودث المرور... الخ، وتكون له القدة على اتخاذ القرارات خاصة في قطاع حساس كالحماية المدنية.

الجدول رقم (14): يمثل نتائج بعد الدفع الإلهامي

الدرجة القبول	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
	02	1.32949	3.3509	يشجع مسؤولي المباشر العاملين بروح الفريق الواحد	01
مرتفع	01	1.08475	3.5789	يعمل مسؤولي المباشر على تحفيز العاملين من أجل تحقيق أهداف	02

المتوسط	متوسط	متوسط	المتوسط الحسابي	المؤسسة	رقم
متوسط	05	1.25955	2.9474	يبعث مسؤولي المباشر روح التفاؤل والثقة بين العاملين	03
متوسط	03	1.36644	3.2456	يقوم مسؤولي المباشر بتشجيع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون	04
متوسط	04	1.40777	3.0175	يثير مسؤولي المباشر لدى العاملين روح الحماس للعمل من خلال أسلوبه في الكلام وحسن التواصل	05
مرتفع	//	0.6024	3.4209	نتيجة بعد الدفع الإلهامي	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية فقرات البعد الثاني المتعلق بالدفع الإلهامي متوسطة حيث كانت قيمها تنتمي إلى المجال (2.61-3.4) أي أنها أقل من 3.4 باستثناء العبارة رقم (02) (يعمل مسؤولي المباشر على تحفيز العاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة) بلغ متوسطها الحسابي (3.5789) وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن أفراد عينة الدراسة يرون أن مديرهم يقوم بتقديم تحفيزات مختلفة للعاملين من أجل زيادة قابليتهم للبدل مجهود اكبر من أجل تحقيق الأهداف المسطرة

الجدول رقم (15): يمثل نتائج بعد الاستشارة الفكرية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة القبول
01	يشجع مسؤولي المباشر لدى العاملين للوصول إلى حلول إبداعية	2.789	1.332	06	متوسط

				للمشكلات التي تواجههم في مكان العمل	
مرتفع	02	1.36231	3.7018	يسمح مسؤولي المباشر للعاملين بالتقييم الذاتي لأدائهم ويناقشهم لكشف جوانب القوة والضعف لديهم	02
متوسط	03	1.35401	3.3333	يعتبر مسؤولي المباشر الأخطاء التي يقع فيها العاملون بمثابة تجربة يستفيدون منها	03
متوسط	04	1.18258	3.3158	ينظم مسؤولي المباشر لقاءات دورية للعاملين لمناقشة أفكارهم والتعبير عن احتياجاتهم	04
متوسط	05	1.27389	3.1930	يسمح مسؤولي المباشر البحث عن حلول مبتكرة والابتعاد عن الحلول التقليدية عند مواجهته للمشاكل	05
مرتفع	01	1.04863	3.8421	يطبق مسؤولي المباشر قيمه ومعتقداته الأكثر أهمية	06
مرتفع	//	1.0652	3.5264	نتيجة بعد الاستشارة الفكرية	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS, V27

يبين لنا الجدول اعلاه أن المتوسطات الحسابية للفقرات الخاصة بالبعد الثالث الذي يمثل البعد الثالث الاستشارة الفكرية أن الفقرات (2،6) مرتفعة حيث كان تقدر بـ (3.7018-3.8421)، أما باقي الفقرات فكانت متوسطاتها الحسابية متوسطة حيث كانت تنتمي إلى المجال (2.61-3.4) بمتوسط حسابي إجمالي يقدر بـ(3.5264) وانحراف معياري (1.0652)، حيث جاءت أكثر العبارات أهمية العبارة رقم (6) **يطبق مسؤولي المباشر قيمه ومعتقداته الأكثر أهمية** بمتوسط حسابي قدر بـ(3.7018) وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن أفراد عينة الدراسة يرون أن مديرهم هو الذي ينشئ ثقافة المؤسسة التي يلتزم بها الجميع كاحترام الوقت، الانضباط في العمل... الخ في وحدة الحماية المدنية منصور ولاية برج بوعريج.

الجدول رقم (16): يمثل نتائج بعد الاعتبار الفردي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة القبول
01	يهتم مسؤولي المباشر بمعاملة كل عامل في مكان عمله بطريقة ملائمة	4.2281	0.90667	03	مرتفع جدا
02	يحرص مسؤولي المباشر على تحقيق مبدأ المساواة في تعامله مع جميع العاملين دون تحيز	4.0351	1.05161	05	مرتفع
03	يشارك مسؤولي المباشر العاملين مناسباتهم المهنية والاجتماعية	4.3333	0.47559	02	مرتفع جدا
04	يتحرى مسؤولي المباشر عن احتياجات العاملين الشخصية ويعمل على تحقيقها إن أمكنه ذلك	4.1754	1.00219	04	مرتفع
05	يسعى مسؤولي المباشر على توفير الدعم العاطفي للعاملين	4.5965	0.4946	01	مرتفع جدا
	نتيجة بعد الاعتبار الفردي	4.6409	0.4861		

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS, V27

من الجدول اعلاه يتبين لنا أن جل فقرات البعد الرابع الخاص بالدراسة متوسطاتها الحسابية أغلبها مرتفعة ومرتفعة جدا وهذا ما دلت عليه الفقرات (1,2,3,4,5,6) فهي تنتمي إلى المجال (3.41-4.2) وهذا ما يؤكد أن درجة اهتمام وحدة الحماية المدنية منصوره لولاية برج بوعرييج بالاعتبار الفردي في حين كان المتوسط الحسابي الإجمالي (4.6409)، حيث جاءت أكثر العبارات أهمية العبارة رقم (05) (يسعى مسؤولي المباشر

على توفير الدعم العاطفي للعاملين) بمتوسط حسابي قدر (4.5965) وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن أفراد عينة الدراسة يرون أن مديرهم يهتم بالجانب الإنساني للعمال فهم في الأخير هم بشر لديهم احساس، خاصة في هذا القطاع الحساس الحماية المدنية، ربما العاملين يشاهدون مناظر حوادث مؤلمة تؤثر على نفسيتهم.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج المتغير التابع التمكين

من اجل التعرف على مستوى تمكين العاملين ودرجة ممارستها في المؤسسة محل الدراسة، تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي، من خلال استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور. الجدول الموالي يلخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لمحور التمكين.

الجدول رقم (17): يمثل نتائج محور التمكين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة القبول
01	تحرص الإدارة على تطوير أداء الموظفين	3.58347	1.22256	04	مرتفع
02	يوضح مسؤولي المباشر للعاملين ممارسة كل فرد صلاحيته	3.7018	1.3623	01	مرتفع
03	يسعى مسؤولي المباشر لمساعدة كل العاملين ومكافأتهم على المجهودات المبذولة من طرفهم	3.633	1.34134	02	مرتفع
04	يقدم مسؤولي المباشر الخطوط العريضة لطريقة العمل تاركا الحرية لممارسة مهامهم	3.3158	1.17896	05	متوسط

مرتفع	03	1.26789	3.62430	يشجعني مسؤولي المباشر على المشاركة في اتخاذ القرار في حدود صلاحياتي	05
	//	0.13792	3.6064		تمكين العاملين

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS, V27

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة لبعد تمكين العاملين، وهذا يدل على ان على توفر بعد التمكين في قائدهم كان بدرجة مرتفعة في اغلب العبارات، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.60)، وانحراف معياري (0.13792) كما جاء ترتيب اكثر العبارات الهمة في العبارة رقم(2) (يوضح مسؤولي المباشر للعاملين ممارسة كل فرد صلاحيته) بمتوسط حسابي قدره(3.7018) وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن أفراد عينة الدراسة يرون أن مديهم يقسم الأعمال على العمال كل حسب مجال تخصصه.

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث الى اختبار فرضيات الدراسة الخاصة بأثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين في الوحدة الثانوية للحماية المدنية المنصورة برج بوعرييج، من أجل التأكد من صحتها أو رفضها.

المطلب الاول: اختبار الفرضية الرئيسية

عند اختبار الفرضية الرئيسية يجب علينا تحديد ما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر للقيادة التحويلية على تمكين العاملين بالوحدة الثانوية للحماية المدنية منصورة ولاية برج بوعرييج؛
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر للقيادة التحويلية على تمكين العاملين بالوحدة الثانوية للحماية المدنية منصورة ولاية برج بوعرييج.

الجدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين

القرار	مُعامل التحديد "R2"	مُعامل الارتباط "R"	إختبار (t)		إختبار (F)		مُعادلة الانحدار		
			مُسْتَوَى الدلالة	قِيَمَة "t"	مُسْتَوَى الدلالة	قِيَمَة "F"	الخَطَأ المعيارِي	المُعَامِلَات "B"	
دال (يؤثر إيجاباً وبدرجة عالية)	0.84	0.92	0.00	9.49	0.00	73.35	0.160	0.278	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
دال (يؤثر إيجاباً وبدرجة عالية)	9	2	0.00	1	1	7	0.056	0.252	علاقة التأثير

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر للقيادة التحويلية على تمكين العاملين للوحدة الثانوية للحماية المدنية منصوره ولاية برج بوعرييج ، حيث يتبين من خلاله أن معامل الارتباط يساوي 0.922 والذي يؤثر على الارتباط العالي الايجابي بين القيادة التحويلية و تمكين العاملين للوحدة الثانوية للحماية المدنية منصوره ولاية برج بوعرييج ، في حين بلغ معامل التحديد 0.849 وهو قوة تفسيرية مرتفعة تدل على القيادة التحويلية قد فسرت 84.9% من التغيرات في تمكين العاملين بالوحدة الثانوية للحماية المدنية منصوره ولاية برج بوعرييج في حين النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى لم تدرج في هذا النموذج.

ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن قيمة الحد الثابت معامل الانحدار للنموذج بلغت (0.252=B) وهي دالة إحصائياً حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) ومستوى الدلالة المرتبط بها.

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية، وفق النموذج التالي:

(القيادة التحويلية) $Y=0.278+0.252x$ تمكين العاملين

ومن خلال معادلة الانحدار يتضح أن قيمة معامل الانحدار تقدر (0.252) يؤثر كل تغير في القيادة التحويلية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في مستوى تمكين العاملين ب(0.252).

وبناءً على النتائج السابقة، نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يوجد أثر للقيادة التحويلية على تمكين العاملين بالوحدة الثانوية للحماية المدنية منصوره ولاية برج بوعرييج". وهذا ما يعني صحة الفرضية الرئيسية.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية الأولى

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على تمكين العاملين في الوحدة الثانوية للحماية المدنية منصوره ولاية برج بوعرييج

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على تمكين العاملين في الوحدة الثانوية للحماية المدنية منصوره ولاية برج بوعرييج.

الجدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التأثير المثالي وتمكين العاملين

القرار	مُعامل التحديد "R2"	مُعامل الارتباط "R"	اختبار (t)		اختبار (F)		مُعادلة الانحدار		علاقة التأثير
			مُسْتَوَى الدلالة	قيمة "t"	مُسْتَوَى الدلالة	قيمة "F"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
H1	0.603	0.777	0.001	9.145	0.000	83.628	0.061	0.562	ر
H0									

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (83.628) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية اقل من (0.05) كما قدر معامل الارتباط بين التأثير المثالي وتمكين العاملين ($R = 0.7777$)، وأن قيمة معامل التحديد قدرت ب ($R^2 = 0.603$) وهذا يعني أن التأثير المثالي فسرت (60.3%) من التباين في تمكين العاملين كما بلغت قيمة معامل الانحدار ($B = 0.562$) وهي دالة إحصائياً حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) ومستوى الدلالة المرتبط بها.

يتضح أن قيمة معامل الانحدار تقدر (0.562) أي أثر كل تغير في التأثير المثالي بوحدة واحدة يؤدي إلي تغير في مستوى تمكين العاملين ب (0.562).

ومنه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة وهو: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على تمكين العاملين في الوحدة الثانوية للحماية المدنية منصور ولاية برج بوعريج

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

- الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي على تمكين العاملين في الوحدة الثانوية للحماية المدنية منصوره ولاية برج بوعرييج.

- الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي على تمكين العاملين في الوحدة الثانوية للحماية المدنية منصوره ولاية برج بوعرييج.

الجدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التحفيز الإلهامي وتمكين العاملين

القرار	مُعامل التحديد "R2"	مُعامل الارتباط "R"	اختبار (t)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		علاقة التأثير
			مُسْتَوَى الدلالة	قيمة "t"	مُسْتَوَى الدلالة	قيمة "F"	الخطأ المعياري	المُعاملات "B"	
H1	H0								
مقبولة	مرفوضة	0.546	0.739	0.000	11.820	0.000	66.177	0.065	0.436

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (66.177) وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية اقل من (0.05) كما قدر معامل الارتباط بين التحفيز الإلهامي وتمكين العاملين (R = 0.739)، وأن قيمة معامل التحديد قدرت ب (R² = 0.546) وهذا يعني أن التحفيز الإلهامي فسرت (54.6%) من التباين في تمكين العاملين كما بلغت قيمة معامل الانحدار (B=0.436) وهي دالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) ومستوى الدلالة المرتبط بها.

يتضح أن قيمة معامل الانحدار تقدر (0.436) أي أثر كل تغير في التحفيز الإلهامي بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في مستوى تمكين العاملين ب(0.436).

ومنه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة وهو: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي على تمكين العاملين في الوحدة الثانوية للحماية المدنية منصوره ولاية برج بوعرييج.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على تمكين العاملين في الوحدة الثانوية للحماية المدنية منصوره ولاية برج بوعرييج.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على تمكين العاملين في الوحدة الثانوية للحماية المدنية منصوره ولاية برج بوعرييج.

الجدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الاستثارة الفكرية وتمكين العاملين

القرار	مُعامل التحديد "R2"	مُعامل الارتباط "R"	اختبار (t)		اختبار (F)		مُعادلة الانحدار		علاقة التأثير
			مُسْتَوَى الدلالة	قيمة "t"	مُسْتَوَى الدلالة	قيمة "F"	الخطأ المعياري	المُعاملات "B"	
H1	H0								
مقبولة	مرفوضة	0.415	0.644	0.000	18.458	0.000	38.985	0.045	0.284

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (38.985) وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية اقل من (0.05) كما قدر معامل الارتباط بين الاستثارة الفكرية وتمكين العاملين (R = 0.644)، وأن قيمة معامل التحديد قدرت ب (R² = 0.415) وهذا يعني أن الاستثارة الفكرية فسرت (41.5%) من التباين في تمكين العاملين كما بلغت قيمة معامل الانحدار (B = 0.284) وهي دالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) ومستوى الدلالة المرتبط بها.

يتضح أن قيمة معامل الانحدار تقدر (0.284) أي أثر كل تغير في الاستثارة الفكرية بوحدة واحدة يؤدي إلي تغير في مستوى تمكين العاملين ب (0.284).

ومنه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة وهو: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على تمكين العاملين في الوحدة الثانوية للحماية المدنية منصوره ولاية برج بوعرييج..

المطلب الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي على تمكين العاملين في الوحدة الثانوية للحماية المدنية منصوره ولاية برج بوعرييج.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي على تمكين العاملين في الوحدة الثانوية للحماية المدنية منصوره ولاية برج بوعرييج.

الجدول رقم (22): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الاعتبار الفردي وتمكين العاملين

القرار	مُعامل التحديد "R2"	مُعامل الارتباط "R"	اختبار (t)		اختبار (F)		مُعادلة الانحدار		علاقة التأثير
			مُسْتَوَى الدلالة	قيمة "t"	مُسْتَوَى الدلالة	قيمة "F"	الخطأ المعياري	المُعاملات "B"	
H1	H0								
مقبولة	مرفوضة	0.742	0.862	0.000	16.636	0.000	158.586	0.038	0.480

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS,

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (158.586) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية اقل من (0.05) كما قدر معامل الارتباط بين للاعتبار الفردي وتمكين العاملين ($R = 0.862$)، وأن قيمة معامل التحديد قدرت ب ($R^2 = 0.742$) وهذا يعني أن للاعتبار الفردي فسرت (74.2%) من التباين في تمكين العاملين كم كما بلغت قيمة معامل الانحدار ($B = 0.480$) وهي دالة إحصائياً حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) ومستوى الدلالة المرتبط بها.

يتضح أن قيمة معامل الانحدار تقدر (0.480) أي أثر كل تغير في الاعتبار الفردي بوحدة واحدة يؤدي إلي تغير في مستوى تمكين العاملين ب (0.480).

ومنه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة وهو: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي على تمكين العاملين في الوحدة الثانوية للحماية المدنية منصوره ولاية برج بوعرييج.

خلاصة الفصل

تم من خلال هذا الفصل دراسة أثر للقيادة التحويلية على تمكين العاملين بالوحدة الثانوية للحماية المدنية منصوره ولاية برج بوعرييج.

فقد تم التعريف بمنهج، مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة وصف اده الدراسة واهم الأساليب الإحصائية، كما تم عرض وتحليل نتائج الدراسة، ثم اختبار الفرضيات، وباستعمال برنامج SPSS تمت معالجة البيان بحث تم التوصل الى مجموعة من النتائج وأهمها ما يلي:

-بالنسبة للفرضية الرئيسية والتي تنص : يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على تمكين العاملين بالوحدة الثانوية للحماية المدنية منصوره ولاية برج بوعرييج

فقد ثبت لدينا صحة الفرضية حيث، انه يوجد دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بمختلف أبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على تمكين العاملين بالوحدة الثانوية للحماية المدنية منصوره ولاية برج بوعرييج.

الخاتمة



الخاتمة:

ان المؤسسات تحتاج الى قادة يتحملون مسؤولية تحقيق أهدافها وإنجاز اعمالها بكفاءة، فوجود قيادة إدارية واعية ومتفهمة ولديها القدرة على الاستغلال المثل لمواردها ضروري للرفع من مستوى أدائها، ويتم ذلك من خلال استخدام أنماط قيادية تتسم بالفاعلية والكفاءة، وتعمل على توفير الأجواء المناسبة لظروف العمل وعلى توجيه سلوك العاملين وتشجيعهم، مع الاخذ بعين الاعتبار ظروف المؤسسة الداخلية التي تمارس فيها القيادة التحويلية ومراعاة اختلاف العاملين، ونجد ان نمط القيادة التحويلية هو أحد الأنماط القيادية التي افرزها التقدم العلمي والتطور التقني.

وبعد ان تم استعراض اهم الادبيات النظرية والتطبيقات المتعلقة بكل من متغيري الدراسة القيادة التحويلية وتمكين العاملين وفق تساؤلات الدراسة الموضوعية، واسقاط ما تم عرض على مؤسسة الوحدة الثانوية للحماية المدنية منصوره تم التوصل الى مجموعة من النتائج والتوصيات.

أولاً: النتائج النظرية للدراسة

- هناك خلط بين مفهوم التمكين والمفاهيم القريبة منه كتفويض السلطة والمشاركة.
- القيادة التحويلية أسلوب قيادي قائم على خلق الابتكار وتنمية لدى المرؤوسين.
- يركز مفهوم القيادة التحويلية على التفرقة بين القيادة من اجل التغيير والقيادة من اجل تحقيق الاستمرار.
- وجود اختلاف في مستوى تأثير القيادة التحويلية على الابعاد المكونة لتمكين العاملين.
- هناك خلط بين تمكين العاملين والتمكين الإداري.

ثانياً: نتائج الدراسة التطبيقية

- بينت نتائج الدراسة ان قائد الوحدة الثانوية للحماية المدنية منصوره ولاية برج بوعرييج يتميز بأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) وهذا حسب موافقة افراد عينة الدراسة.
- بينت نتائج الدراسة ان مستو ممارسة تمكين العاملين كانت مرتفعة وهذا ما يفسر ثقة القائد في أفراد فريقه ومنحهم مجال من الحرية باتخاذ بعض القرارات، حسب مجال تخصصهم بالوحدة الثانوية للحماية المدنية منصوره ولاية برج بوعرييج.
- بينت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل القيادة التحويلية والمتغير التابع تمكين العاملين بالوحدة الثانوية للحماية المدنية منصوره ولاية برج بوعرييج. وهذا من خلال معامل الارتباط ($R = 0.922$)

- بينت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تمكين العاملين على المستوى الكلي للقيادة التحويلية وكذلك أبعادها (التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، بالوحدة الثانوية للحماية المدنية منصوره ولاية برج بوعرييج.

الخاتمة

- حيث فسرت القيادة التحويلية ما مقداره (64.7%) من التباين في تمكين العاملين، بينما كان ترتيب أبعادها على التوالي، احتل بعد الاعتبار الفردي المرتبة الأول حيث فسر (74.2%) من التباين في تمكين العاملين، ثم يليه بعد التأثير المثالي فسرت (60.3%) من التباين في تمكين العاملين، ثم يليه بعد التحفيز الإلهامي حيث فسر (54.6%) من التباين في تمكين العاملين، واحتل المرتبة الأخيرة بعد الاستثارة الفكرية فسرت (41.5%) من التباين في تمكين العاملين.

ثالثاً: والاقتراحات

- بناء على النتائج المحصل عليها يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات للمؤسسة محل الدراسة:
- تعزيز قدرات العاملين من خلال القيام ببرامج ودورات تدريبية لاكتساب مهارات بما ينعكس على تمكين العاملين.
- اعتماد الطرق الحديثة في القيادة بدل الاعتماد على الأنماط القيادية التقليدية لمواكبة التطورات
- تشجيع العمال ومكافأتهم على أساس العمل والكفاءة ولا يكون ذلك على أساس الولاء من أجل تطوير المؤسسة

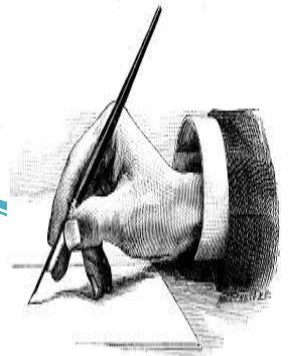
- تحديث القوانين المسيرة والمنظمة لعمل ونشاطات المؤسسة
- على القائد ان يعامل العاملين بنفس المعاملة دون تمييز
- يجب على المؤسسة النظر الى العاملين كراس مال بشري مهم.
- ضرورة تبني المؤسسة لمفهوم القيادة التحويلية لما له من اثر واضح على رفع أداء العاملين وبالتالي تحقيق التمكين لهم.

- إعطاء فرصة للعاملين لطرح أفكارهم مهما كان نوعها وغرابتها.
- على المسؤول المباشر بعث روح التفاؤل والثقة بين العاملين.
- اثارة روح الحماس للعمل من طرف المسؤول المباشر من خلال حسن التواصل.
- تشجيع العاملين للوصول الى حلول إبداعية للمشكلات التي تواجه العاملين في مكان العمل.
- اعتبار الأخطاء التي يقع فيها العاملون بمثابة تجربة يستفيدون منها.
- البحث عن حلول مبتكرة والابتعاد عن الحلول التقليدية عند مواجهة المشاكل.

رابعاً: افاق الدراسة

- دراسة مقارنة بين مستويات التمكين في القطاع العام والقطاع الخاص.
- ربط متغير التمكين بالرضا الوظيفي.
- دور القيادة التحويلية في غرس المواطنة التنظيمية.
- دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.
- تأثير القيادة التحويلية على أداء المؤسسة.

قائمة المراجع



قائمة المراجع

أولاً: قائمة المصادر

1- سورة النور. الآية 55

ثانياً: قائمة المراجع

الكتب

1. صباح هليل الفارس، سمراء هليل الفارس، القيادة علم وفن، EKutub LTD للنشر، إنجلترا، ط2، 2017.
2. خالد سليمان المومني، محمد علي القضاة، معالم في الفكر الإداري، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، الأردن، ط2009، 1،
3. جون سي ماكسويل، 21 قانون لا يقبل الجدل في القيادة، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، الرياض، ط2012
4. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1' 2007.
5. خليل محمد حسن الشماع، لخضر كاظم محمد، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2007.
6. محمد بن فوزي الغامدي، القيادة التحويلية، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، السعودية، ط1، 2021.
7. نعيم بن عطا الله الجهني وآخرون، نماذج معاصرة في القيادة، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، ط1، 2018.
8. ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.
9. مازن عبد العزيز مسودة، إدارة الموارد البشرية العربية، جامعة السودان.
10. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب القاهرة
11. مراد بومنقار، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، بحوث ودراسات مصر الجديدة، القاهرة، 2003.
12. حسين موسى قاسم البناء، اثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
13. محمد حسين محمد رشيد ومنى عطا الله الشويلات، مبادئ الإحصاءات والاحتمالات ومعالجتها، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
14. حسن محمود الحراحشة، دراسة درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت في الأردن وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، بحث، الأردن، 2015.
15. احمد محمد برقعان وآخرون، القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية، دار الأندلس للعلوم الاجتماعية والتطبيقية. السعودية 2013.

قائمة المراجع

16. راوية حسن ، السلوك التنظيمي في المنظمات ، الدار الجامعية الإسكندرية- مصر، 2001.
17. جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2003.
18. رجائي محمد أحمد العيسوي، التمكين الاداري، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2019.
19. سعد علي ربحان المحمدي، الإدارة الاستراتيجية وإدارات معاصرة، دار اليازور للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2022.
20. ابو هتلة خالد سعيد، اثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي، دار المأمون للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012.
21. د حسن ابراهيم بلوط " المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة " دار النهضة العربية، بيروت 2005.

المذكرات والطروحات

1. مطر بن عبد المحسن الجميلي، الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008.
2. صورية بوطرفة، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2015.
3. غربي حنان، أثر التمكين على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. دراسة حالة مؤسسة civenco، رسالة ماجستير، تخصص علوم الإدارة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم الإدارة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016.
4. سعيدة ضيف، القيادة التحويلية ودورها في تفعيل ادارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2018.
5. سعودي الجيلانية ، بن عمر صليحة ، صيد سهيلة، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء التنظيمي لدى العاملين ، مذكرة شهادة ماستر ،كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة ، 2021
6. سامر كمال الحامد، مدى ممارسة القيادة الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تنميتها، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2012.
7. زياني ايمان، تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014

قائمة المراجع

8. عليلي نادية، أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الاقتصادية، اطروحة شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2022.
9. سجاد خلف حسين، فن إدارة التغيير في القيادة التحويلية، رسالة ماجستير، علوم الادارة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة ديالي العراق، 2020،
10. بن عبد الرحمان الطاهر، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008.
11. سعيدة ضيف، القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر أطروحة دكتوراه الطور الثالث تخصص إدارة المنظمات كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2018.
12. خولة خميس عبيد، أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة عين شمس، مصر، 2003.
13. فاطنة بلقرع، التمكين كالية لدعم وتعزيز الابداع في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر، اطروحة دكتوراه علوم، تخصص الاقتصاد التطبيقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فرس المدينة-الجزائر -، 2016/2017.
14. ولد حسن حمن سيد محمد، اهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للنقل البحري، رسالة ماجستير، تخصص ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2010-2011.
15. قسوم سعاد، دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019.
16. احمد صادق محمد رقب ، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، جامعة الأزهر كلية العلوم الاقتصادية والإدارية ،قسم إدارة أعمال ،غزة- فلسطين 2010.
17. زكية محلوس واخرون، التمكين الإداري في جامعة الوادي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد02، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2020.
18. أبو بكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة ماجستير، إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف (1)، 2013.
19. مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.

قائمة المراجع

20. فاطنة عبد الحميد الخاجة، أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الامارات العربية المتحدة، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة، جامعة القاهرة، مصر، 2006.
21. مصيطفى هدى نور اليقين، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين - مؤسسة اتصالات الجزائر مدينة الاغواط 2017، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2017.
22. عيشور فؤاد، نمط القيادة الإدارية والتمكين التنظيمي لدى الأساتذة الإداريين الجامعيين، أطروحة دكتوراه ل.م.د علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة البلدية 02، 2021-2022.
23. ماري ثابت ماركو، اثر تمكين العاملين على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للمساحة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2011.
24. نياف فاطمة الزهراء، أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ام البواقي، 2016.

المجلات والملتقيات

1. عبد الباقي حياة واخرون، أثر أنماط القيادة الإدارية على التمكين لدى العاملين-دراسة حالة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت -، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، المجلد 01، العدد 06، 2017 .
2. نهى عثمان عبد المجيد محمد ارباب، اثر القيادة التحويلية في أداء العاملين، -دراسة حالة: شركة كوفتي للمواد الغذائية -الخرطوم-، الجلة العربية للنشر العلمي، جامعة نجران، السعودية، العدد 45، 2022 .
3. بيتر ج.نورث هاوس، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة:صلاح بن معاذ المعيوف معهد الإدارة العامة مركز البحوث والدراسات المملكة العربية السعودية، 2017.
4. محمود عبد الرحمن الشنطي، اثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 12، العدد 1، 2016.
5. ماهر صبري درويش، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير (دراسة تحليلية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 5، العراق، 2009.
6. نهى عثمان عبد المجيد محمد ارباب، أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 45، جامعة نجران، السعودية، 2022.
7. حمادة محمدي عبد الحميد علي، القيادة التحويلية وأثرها على أداء القيادات والعاملين، مجلة تطبيقات علوم الرياضة، الإسكندرية، مصر، العدد 108، 2021 .

قائمة المراجع

8. توفيق زايد محمد الرقيب، درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود المجلة الدولية التربوية المتخصصة، جمانة، الأردن، المجلد6، العدد10، اكتوبر2017 .
9. قاسمي كمال، إدارة التغيير: المنطلقات والاسس مع عرض لاهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق جامعة ورقلة 2005.
10. أحمد سيد مصطفى "تمكين العاملين والسمات المميزة والمقاييس المؤشرة «، مجلة المؤتمر الدولي الرابع للتدريب والتنمية، القاهرة مصر، 2004.
11. كواديك حمزة وآخرون، أثر تمكين العاملين في تحقيق جودة الخدمات بالمؤسسات العمومية الصحية لولاية مسيلة، جامعة يحي فارس المدينة، مجلة المؤسسة، عدد 1438، 2020.
12. يحيوي عبد القادر وآخرون، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، ال عدد02، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية، ادرار، الجزائر 2019.
13. مراد كواشي وآخرون، تمكين العاملين وأثره في تحسين جودة الخدمات، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة البحوث والدراسات العلمية، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدينة، 2015 .
14. أحمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر الدولي العلمي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن، 2010.
15. سعيد بن عبد الله آل عطية ، استراتيجية القيادة التحويلية، دار النشر كنوز المعرفة ، السعودية ، ط1،
16. هاني الطويل، سلوك الافراد والجماعات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2007.
17. محمد عبد الرحيم المحاسنة ، أثر التمكين في بلورة سمات فرق العمل :دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة – الأردن ، مجلة النهضة ، الأردن ، المجلد الثامن ، العدد الأول .

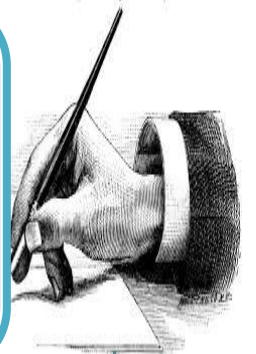
مراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Seidman & Mc caley, Transformational leadership in a transactional world . OD PRACTITIONER Journal ,2011
- 2- Jha,S Transformational leadership and psychological empowerment.S Asian jnl of global Bus Res, 2014

مواقع إلكترونية:

– <https://protetioncivile.dz>

قائمة الملاحق



الملحق رقم (01): ملحق الاستبانة



جامعة محمد بوضياف لمسيلا كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير



استمارة استبيان

نتشرف ان نضع بين ايديكم هذه الاستمارة التي أنجزت للحصول على بعض المعلومات الخاصة ببحثي والذي يدخل ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي حول موضوع: **إثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين،** ونظرا لأهمية رأيكم فإننا نتمنى الإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة بوضع علامة (+) في المكان المناسب، علما ان البيانات التي سيتم الادلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة، ولا تستخدم الا لغرض البحث العلمي، شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

تعريف القيادة التحويلية: هي احد انماط القيادة الإدارية الحديثة التي تهتم بالعاملين من خلال رفع مستواهم، ومراعاة احتياجاتهم وتحفيزهم، وتشجيعهم على الابداع، وتفويض لهم بعض الاعمال من اجل تحسين وضع المؤسسة .

تعرف التمكين: من أساليب الإدارة الجديدة والذي يقصد به تحرير الطاقات الكامنة لدى الافراد وأشراكهم في عملية بناء المؤسسة ومنح العاملين القوة اللازمة لاتخاذ القرارات.

تحت إشراف الاستاذة

عليلي نادية

اعداد الطالبين

رحماني حمزة

بن درميع شعيب

المحور الأول: البيانات الشخصية

-الجنس: ذكر () أنثى ()

- السن: أقل من 30 سنة ()، من 30 الى 40 سنة ()، من 40 الى 50 سنة ()، أكبر من 50 سنة ()

- المستوى التعليمي: ابتدائي () متوسط () ثانوي () جامعي () دراسات عليا ()

- الوظيفة: عون تنفيذ () مسؤول فريق (إطار)

- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ()، من 5 الى 10 سنوات، من 10 الى 15 سنة ()، أكثر من 16 سنة

المحور الثاني: المتغير المستقل القيادة التحويلية

البعد الأول: التأثير المثالي						
الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يتمتع مسؤولي المباشر بقدرة كبيرة على إقناع العاملين في مكان العمل.					
2	يتصرف مسؤولي المباشر بأسلوب مثالي مع العاملين يجعل منه قدوة لهم.					
3	يمتلك مسؤولي المباشر القدرة على اتخاذ القرار ومواجهة التغيرات.					
4	يقدم مسؤولي المباشر المصلحة العامة للمؤسسة على مصلحته الشخصية.					
5	يعمل مسؤولي المباشر على تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين في الحقوق والواجبات.					
6	يطبق مسؤولي المباشر قيمه ومعتقداته الأكثر اهمية للعمل.					
البعد الثاني: الدفع الإلهامي						

07	يشجع مسؤولي المباشر العاملين على العمل بروح الفريق الواحد	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
08	يعمل مسؤولي المباشر على تحفيز العاملين من اجل تحقيق اهداف المؤسسة.					
09	يبعث مسؤولي المباشر روح التفاؤل والثقة بين العاملين					
10	يقوم مسؤولي المباشر بتشجيع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون تحقيقه					
11	يثير مسؤولي المباشر لدى العاملين روح الحماس للعمل من خلال أسلوبه في الكلام وحسن التواصل.					
البعد الثالث: الاستثارة الفكرية						
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
12	يشجع مسؤولي المباشر العاملين للوصول الى حلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم في مكان العمل					
13	يسمح مسؤولي المباشر للعاملين بالتقييم الذاتي لأدائهم ويناقشهم لكشف جوانب القوة والضعف لديهم					
14	يعتبر مسؤولي المباشر الأخطاء التي يقع فيها العاملون بمثابة تجربة يستفيدون منها.					
15	ينظم مسؤولي المباشر لقاءات دورية للعاملين لمناقشة أفكارهم والتعبير عن احتياجاتهم					
16	يسمح مسؤولي المباشر بمناقشة الأفكار الجديدة لحل المشكلات حتى لو تعارضت أفكاره.					
17	يسعى مسؤولي المباشر البحث عن حلول مبتكرة والابتعاد عن الحلول التقليدية عند مواجهته للمشاكل.					
البعد الرابع: الاعتبار الفردي						
18	يهتم مسؤولي المباشر بمعاملة كل عامل في مكان عمله بطريقة ملائمة	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

					بشدة	
						19
						يحرص مسؤولي المباشر على تحقيق مبدأ المساواة في تعامله مع جميع العاملين دون تحيز.
						20
						يشارك مسؤولي المباشر العاملين مناسباتهم المهنية والاجتماعية.
						21
						يتحرى مسؤولي المباشر عن احتياجات العاملين الشخصية ويعمل على تحقيقها ان أمكنه ذلك.
						22
						يسعى مسؤولي المباشر توفير الدعم العاطفي للعالمي.
المحور الثالث: المتغير المستقل للتمكين						
						23
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		تحرص الإدارة على تطوير أداء الموظفين
						24
						يوضح مسؤولي المباشر للعاملين ممارسة كل فرد صلاحياته
						25
						يسعى مسؤولي المباشر لمساعدة كل العاملين ومكافأتهم على المجهودات المبذولة من طرفهم
						26
						يقدم مسؤولي المباشر الخطوط العريضة لطريقة العمل تاركا الحرية للعاملين لممارسة مهامهم.
						27
						يشجعني مسؤولي المباشر على المشاركة في اتخاذ القرار في حدود صلاحياتي.

الملحق رقم (02): محكمي الاستبيان

الأستاذة براهيمى نادية	أستاذة محاضر .أ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة
الأستاذة عليى نادية	أستاذة مساعدة ب.بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج spss

```

) .06, Q05, Q04, Q03, Q02, Q01=MEAN (Qالتأثير_المالي COMPUTE
EXECUTE.
) .11, Q10, Q09, Q08, Q07=MEAN (Qالدفْع_اللاهامي COMPUTE
EXECUTE.
) .17, Q16, Q15, Q14, Q13, Q12=MEAN (Qالاستشارة_الفكرية COMPUTE
EXECUTE.
) .22, Q21, Q20, Q19, Q18=MEAN (Qالاعتبار_الفردى COMPUTE
EXECUTE.
COMPUTE Y=MEAN (Q23, Q24, Q25, Q26, Q27) .
EXECUTE.
GET

```

Remarques

Sortie obtenue		26-MAY-2024 03:13:43
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	57
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=Q01 Q02 Q03 Q04 Q05 Q06 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

```

DATASET ACTIVATE Jeu_de_données0.
DATASET CLOSE Jeu_de_données2.

```

```

FREQUENCIES VARIABLES=
الجنس السن المستوى_التعليمي الوظيفة سنوات_الخبرة
/ORDER=ANALYSIS.

```

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue		26-MAY-2024 03:15:46
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	57
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=الجنس السن المستوى_التعليمي الوظيفة سنوات_الخبرة /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Statistiques

		خاصية الجنس	خاصية السن	خاصية المستوى التعليمي	خاصية الوظيفة	خاصية الخبرة المهنية
N	Valide	57	57	57	57	57
	Manquant	0	0	0	0	0

Table de fréquences

خاصية الجنس

Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	ذكر	41	71,9	71,9	71,9
	أنثى	16	28,1	28,1	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

خاصية السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	13	22,8	22,8	22,8
	من 30 إلى 40 سنة	12	21,1	21,1	43,9
	من 40 إلى 50 سنة	24	42,1	42,1	86,0
	أكثر من 50 سنة	8	14,0	14,0	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

خاصية المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	33	57,9	57,9	57,9
	جامعي	11	19,3	19,3	77,2
	دراسات عليا	13	22,8	22,8	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

خاصية الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عون تنفيذ	35	61,4	61,4	61,4
	مسؤول فريق	10	17,5	17,5	78,9
	إطار	12	21,1	21,1	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

خاصية الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 05 سنوات	2	3,5	3,5	3,5
	من 05 إلى 10 سنوات	20	35,1	35,1	38,6
	من 10 سنوات إلى 15 سنة	21	36,8	36,8	75,4
	أكثر من 16 سنة	2	3,5	3,5	78,9
	5,00	12	21,1	21,1	100,0

Total	57	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

التأثير_المالي Q06 Q05 Q04 Q03 Q02 Q01 DESCRIPTIVES VARIABLES=Q
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Remarques

Sortie obtenue		26-MAY-2024 03:16:06
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	57
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=Q01 Q02 Q03 التأثير_المالي Q04 Q05 Q06 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يتمتع مسؤولي المباشر بقدر كبير على إقناع العاملين في مكان العمل	57	2,00	5,00	4,1228	,68322
يتصرف مسؤولي المباشر بأسلوب مثالي مع العاملين يجعل منه قوة لهم	57	1,00	5,00	3,8246	1,07109
يملك أمسؤولي المباشر القدرة على اتخاذ القرار ومواجهة التغيرات	57	1,00	5,00	3,5263	1,18179
يقدم مسؤولي المباشر المصلحة العامة للمؤسسة على مصلحته الشخصية	57	1,00	5,00	3,7544	1,22883
يعمل مسؤولي المباشر على تحقيق العدالة والمساوات بين العاملين في القوق والواجبات	57	1,00	5,00	3,7193	1,22116

يطبق مسؤولي المباشر قيمه ومعتقداته الأكثر أهمية للعمل	57	1,00	5,00	3,8772	1,03631
التأثير المالي	0				
N valide (liste)	0				

الالهامي Q10 Q09 Q08 Q07 DESCRIPTIVES VARIABLES=Q
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Remarques

Sortie obtenue		26-MAY-2024 03:17:11
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	57
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=Q07 Q08 Q09 الالهامي Q10 Q11 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يشجع مسؤولي المباشر العاملين على العمل بروح الفريق الواحد	57	1,00	5,00	3,3509	1,32949
يعمل مسؤولي المباشر على تحفيز العاملين من اجل تحقيق أهداف المؤسسة	57	1,00	5,00	3,5789	1,08475
يبعث مسؤولي المباشر روح التفاؤل والثقة بين العاملين	57	1,00	5,00	2,9474	1,25955

يقوم مسؤولي المباشر بتشجيع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون تحقيقه	57	1,00	5,00	3,2456	1,36644
يثير مسؤولي المباشر لدى العاملين روح الحماس للعمل من خلال أسلوبه في الكلام وحسن التواصل	57	1,00	5,00	3,0175	1,40777
الدفع_الالهامي	0				
N valide (liste)	0				

الاستشارة_الفكرية 17 Q16 Q15 Q14 Q13 Q12 DESCRIPTIVES VARIABLES=Q /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Remarques

Sortie obtenue		26-MAY-2024 03:17:58
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	57
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=Q12 Q13 Q14 الاستشارة_الفكرية Q15 Q16 Q17 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يشجع مسؤولي المباشر العاملين للوصول إلى الحلول الابداعية للمشكلات التي تواجههم في مكان العمل	57	1,00	5,00	2,7895	1,33278
يسمح مسؤولي المباشر للعاملين بالتقييم الذاتي لأدائهم ويناقشهم لكشف جوانب القوة والضعف لديهم	57	1,00	5,00	3,7018	1,36231

يعتبر مسؤولي المباشر الأخطاء التي يقع فيها العاملون بمثابة تجربة يستفيدون منها	57	1,00	5,00	3,3333	1,35401
ينظم مسؤولي المباشر لقاءات دورية للعاملين لمناقشة أفكارهم والتعبير عن احتياجاتهم	57	1,00	5,00	3,3158	1,18258
يسمح مسؤولي المباشر بمناقشة الأفكار الجديدة لحل المشكلات حتى لو تعارضت أفكاره	57	1,00	5,00	3,1930	1,27389
يسعى مسؤولي المباشر البحث على حلول مبتكرة والابتعاد عن الحلول التقليدية عند مواجهته للمشاكل	57	1,00	5,00	3,8421	1,04863
الاستشارة الفكرية	0				
N valide (liste)	0				

22 Q21 Q20 Q19 Q18 DESCRIPTIVES VARIABLES=Q /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX. الاعتبار_الفردي

Descriptives

Remarques

Sortie obtenue		26-MAY-2024 03:19:13
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	57
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=Q18 Q19 Q20 الاعتبار_الفردي Q21 Q22 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يهتم مسؤولي المباشر بمعاملته كل عامل في مكان عمله بطريقة ملائمة	57	1,00	5,00	4,2281	,90667
يحرص مسؤولي المباشر على تحقيق مبدأ المساواة في تعامله مع جميع العاملين دون تحيز	57	1,00	5,00	4,0351	1,05161
يشارك مسؤولي المباشر العاملين مناسباتهم المهنية والاجتماعية	57	4,00	5,00	4,3333	,47559
يتحرى مسؤولي المباشر عن احتياجات العاملين الشخصية ويعمل على تحقيقها إن أمكنه ذلك	57	1,00	5,00	4,1754	1,00219
يسعى مسؤولي المباشر توفير الدعم العاطفي للعاملين	57	4,00	5,00	4,5965	,49496
الاعتبار الفردي	0				
N valide (liste)	0				

Remarques

Sortie obtenue		26-MAY-2024 03:20:11
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	57
	Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque test sont basées sur toutes les observations dotées de données valides pour les variables utilisées dans le test.

Syntaxe		NPAR TESTS المالي_التأثير/K-S(NORMAL)= الدفع_الالهامي_الاستشارة_الفكرية الاعتبار_الفردية Y /MISSING ANALYSIS /KS_SIM CIN(95) SAMPLES(10000).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02
	Nombre d'observations autorisées ^a	393216

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail.

```

NPAR TESTS
      المالي_التأثير/K-S (NORMAL) =
      /STATISTICS DESCRIPTIVES
      /MISSING ANALYSIS
      ) .10000) SAMPLES (95/KS_SIM CIN (
  
```

Tests non paramétriques

Remarques

Sortie obtenue		26-MAY-2024 03:21:12
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	57
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque test sont basées sur toutes les observations dotées de données valides pour les variables utilisées dans le test.

Syntaxe		NPAR TESTS التأثير_المالي/K-S(NORMAL)= الدفع_الالهامي_الاستشارة_الفكرية الاعتبار_الفردى Y /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING ANALYSIS /KS_SIM CIN(95) SAMPLES(10000).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02
	Nombre d'observations autorisées ^a	393216

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail.

التأثير_المالي/K-S (NORMAL) =
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING ANALYSIS
) .10000) SAMPLES (95/KS_SIM CIN (

Tests non paramétriques

Remarques

Sortie obtenue		26-MAY-2024 03:24:37
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	73
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque test sont basées sur toutes les observations dotées de données valides pour les variables utilisées dans le test.

Syntaxe		NPAR TESTS المالي_التأثير/K-S(NORMAL)= الدفع_الالهامي_الاستشارة_الفكرية الاعتبار_الفردى Y /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING ANALYSIS /KS_SIM CIN(95) SAMPLES(10000).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,53
	Temps écoulé	00:00:00,55
	Nombre d'observations autorisées ^a	393216

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail.

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Minimum	Maximum
التأثير_المالي	57	3,8351	,74654	2,00	5,00
الدفع_الالهامي	57	3,4561	,91627	1,00	4,75
الاستشارة_الفكرية	57	3,1930	1,22749	1,00	5,00
الاعتبار_الفردى	57	3,3070	,97057	1,00	5,00
Y	57	3,7692	,54037	2,46	4,69

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		التأثير_المالي	الدفع_الالهامي	
N		57	57	
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,8351	3,4561	
	Ecart type	,74654	,91627	
Différences les plus extrêmes	Absolu	,149	,186	
	Positif	,093	,110	
	Négatif	-,149	-,186	
Statistiques de test		,149	,186	
Sig. asymptotique (bilatérale) ^c		,003	,000	
Sig. Monte Carlo (bilatérale) ^d	Sig.	,003	,000	
	95% Intervalle de confiance	Borne inférieure	,002	,000
		Borne supérieure	,004	,000

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		الاستشارة_الفكرية
N		57

Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,1930	
	Ecart type	1,22749	
Différences les plus extrêmes	Absolu	,213	
	Positif	,133	
	Négatif	-,213	
Statistiques de test		,213	
Sig. asymptotique (bilatérale) ^c		,000	
Sig. Monte Carlo (bilatérale) ^d	Sig.	,000	
	95% Intervalle de confiance	Borne inférieure	,000
		Borne supérieure	,000

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		الاعتبار الفردي	Y
	N	57	57
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,3070	3,7692
	Ecart type	,97057	,54037
Différences les plus extrêmes	Absolu	,115	,137
	Positif	,097	,071
	Négatif	-,115	-,137
Statistiques de test		,115	,137
Sig. asymptotique (bilatérale) ^c		,060	,010
Sig. Monte Carlo (bilatérale) ^d	Sig.	,057	,009
	95% Intervalle de confiance	Borne inférieure	,052
		Borne supérieure	,061

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

d. Méthode de Lilliefors basée sur 10000 échantillons de Monte Carlo avec valeur de départ 200000.

RELIABILITY

Y/VARIABLES=التأثير_المالي_الدفع_الاهامي_الاستشارة_الفكرية_الاعتبار_الفردي
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		26-MAY-2024 03:25:46
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>

	N de lignes dans le fichier de travail	73
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
	Syntaxe	RELIABILITY التأثير_المالي_الدفع_الإلهامي/VARIABLES= الاستشارة_الفكرية_الاعتبار_الفردِي Y /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Echelle: ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	57	78,1
	Exclu ^a	16	21,9
	Total	73	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,876	5

Régression

Remarques

Sortie obtenue	26-MAY-2024 03:28:18
Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif
	Jeu_de_données0

	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	73
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA COLLIN TOL CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y الدفْع_الالهامي_الاستشارة_الفكرية_الاعتبار_الفردى. الجنس_التأثير_المالي/METHOD=ENTER
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02
	Mémoire requise	6016 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
) R ANOVA COLLIN TOL CHANGE95/STATISTICS COEFF OUTS CI (
)10) POUT (.05/CRITERIA=PIN (.
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
الدفْع_الالهامي_الاستشارة_الفكرية_الاعتبار_الفردى.
الجنس_التأثير_المالي/METHOD=ENTER

```

Régression

Remarques

Sortie obtenue		26-MAY-2024 03:29:34
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	73

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA COLLIN TOL CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y التأثير_المالي/METHOD=ENTER الدفع_الالهامي الاستشارة_الفكرية الاعتبار_الفردى.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,03
	Mémoire requise	5360 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الاعتبار_الفردى، الاستشارة_الفكرية، الدفع_الالهامي، التأثير_المالي ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante: Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard	Modifier les statistiques
--------	---	--------	---------------	-----------------	---------------------------

				de l'estimation	Variation de R- deux	Variation de F
1	,922 ^a	,849	,838	,21757	,849	73,357

Récapitulatif des modèles

Modifier les statistiques

Modèle	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	4	52	,000

a. Prédicteurs: (Constante), التأثير_المالي، الدفع_الالهامي، الاستشارة_الفكرية، الاعتبار_الفردى

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	13,890	4	3,473	73,357	,000 ^b
	de Student	2,462	52	,047		
	Total	16,352	56			

a. Variable dépendante: Y

b. Prédicteurs: (Constante), التأثير_المالي، الدفع_الالهامي، الاستشارة_الفكرية، الاعتبار_الفردى

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta	t		
1	(Constante)	1,517	,160		9,494	,000
	التأثير_المالي	,201	,056	,278	3,570	,001
	الدفع_الالهامي	,160	,043	,272	3,733	,000
	الاستشارة_الفكرية	,029	,032	662,	,9193	200,
	الاعتبار_الفردى	,252	,049	,452	5,131	,000

Coefficients^a

Modèle	Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Statistiques de colinéarité		
	Borne inférieure	Borne supérieure	Tolérance	VIF	
1	(Constante)	1,196	1,837		
	التأثير_المالي	,088	,315	,477	2,097
	الدفع_الالهامي	,074	,247	,545	1,835
	الاستشارة_الفكرية	-,034	,093	,559	1,789
	الاعتبار_الفردى	,153	,350	,373	2,684

a. Variable dépendante: Y

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance		
				(Constante)	التأثير المالي	الدفع الالهامي
1	1	4,856	1,000	,00	,00	,00
	2	,071	8,248	,14	,02	,00
	3	,033	12,092	,29	,00	,07
	4	,028	13,134	,00	,07	,90
	5	,012	20,461	,57	,92	,02

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Proportions de la variance	
		الاستشارة الفكرية	الاعتبار الفردي
1	1	,00	,00
	2	,63	,00
	3	,35	,41
	4	,01	,16
	5	,00	,42

a. Variable dépendante: Y



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير



تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب(ة): رحمان حمزة المولود بتاريخ: 1981/03/26 بـ مسورة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (ر.س) رقم: 3404/2011/454
الصادرة بتاريخ: 20/06/2023 عن الدرج مسورة
المسجل(ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: تسيير عمومي
خلال السنة الجامعية: 2024/2023
والمعدة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: أثر القيادة التحولية على تكيف العاملين

أصرح بشرقي أي التزمت معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة
الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: 2024/06/09



التوقيع والبصمة

تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المضي أسفله:

الطالب(ة):... بن ذرويع لشعيب... المولود بتاريخ: ١٩٩٨/٠٤/١٤ - بن بو عريش
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (ر.س): رقم: ١٥٩٩ ١١١ 64 ٥٥ 9 9 ٥ ٥ ٥ ٥ ٥ ٥
الصادرة بتاريخ: ٢٠٢٢/٠٤/٠٧ عن بلدية بن الخشير
المسجل(ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: تسيير عمومي
خلال السنة الجامعية: 2024/2023
والمعدة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: أثر القيادة التعويلية على تمكين العاملين

أصرح بشرفي أنني التزمت بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة
الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: ٢٠٢٤/٠٦/٠٩

التوقيع والبصمة

09 جوان 2024
المصادقة
عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
وبتفويض منه: عون رئيس الإدارة
بن عبد الكريم بشري