

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -



ميدان العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

فرع : علوم التسيير

قسم : علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

رقم: .....

مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبين : - علاوة أحمد

- بن زرطیحة أحمد

تحت عنوان

دور الأنماط القيادية في تحقيق التمكين الإداري من منظور عينة

من مستخدمي بلدية اولاد جلال بولاية اولاد جلال.

لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	اسم ولقب الأستاذ بركاتي حسين
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	اسم ولقب الأستاذ بن البار موسى
مناقشا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	اسم ولقب الأستاذ عسلي نور الدين

السنة الجامعية : 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكرتكم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا العمل ووفقنا في إنجاز هذه المذكرة، فاللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

بمقتضى واجب الشكر والعرفان تتقدم بجزيل الشكر والإمتنان للأستاذ موسى بن البار لتفضله بالإشراف على هذه المذكرة، والذي منحنا من وقته الثمين توجيهات، نصائح ومساعدات جد قيمة؛ كان لها الأثر الكبير في إخراجها بهذا الشكل، جزاه الله خيرا.  
كما تتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة، وأساتذتنا الفضلاء بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، دون أن ننسى الفريق الإداري بالكلية.

كما لا ننسى أن نشكر الطاقم العامل ببلدية أولاد جلال الذي ساعدنا في الحصول على المعلومات الضرورية واللائمة للبحث في إنجاز الدراسة الميدانية.

# إهداء

إلى والدي الكريمين

إلى إخوتي الكرام

إلى كل من ساعدنا

في إنجاز هذه المذكرة

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

أحمد علاوة

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى :

روح والدي الطاهرة رحمه الله

الشجرة دائمة العطاء والتجدد ، إلى من أسبح في بحرها

عندما تكسوني اللهم أرزقني برها والدتي الحبيبة

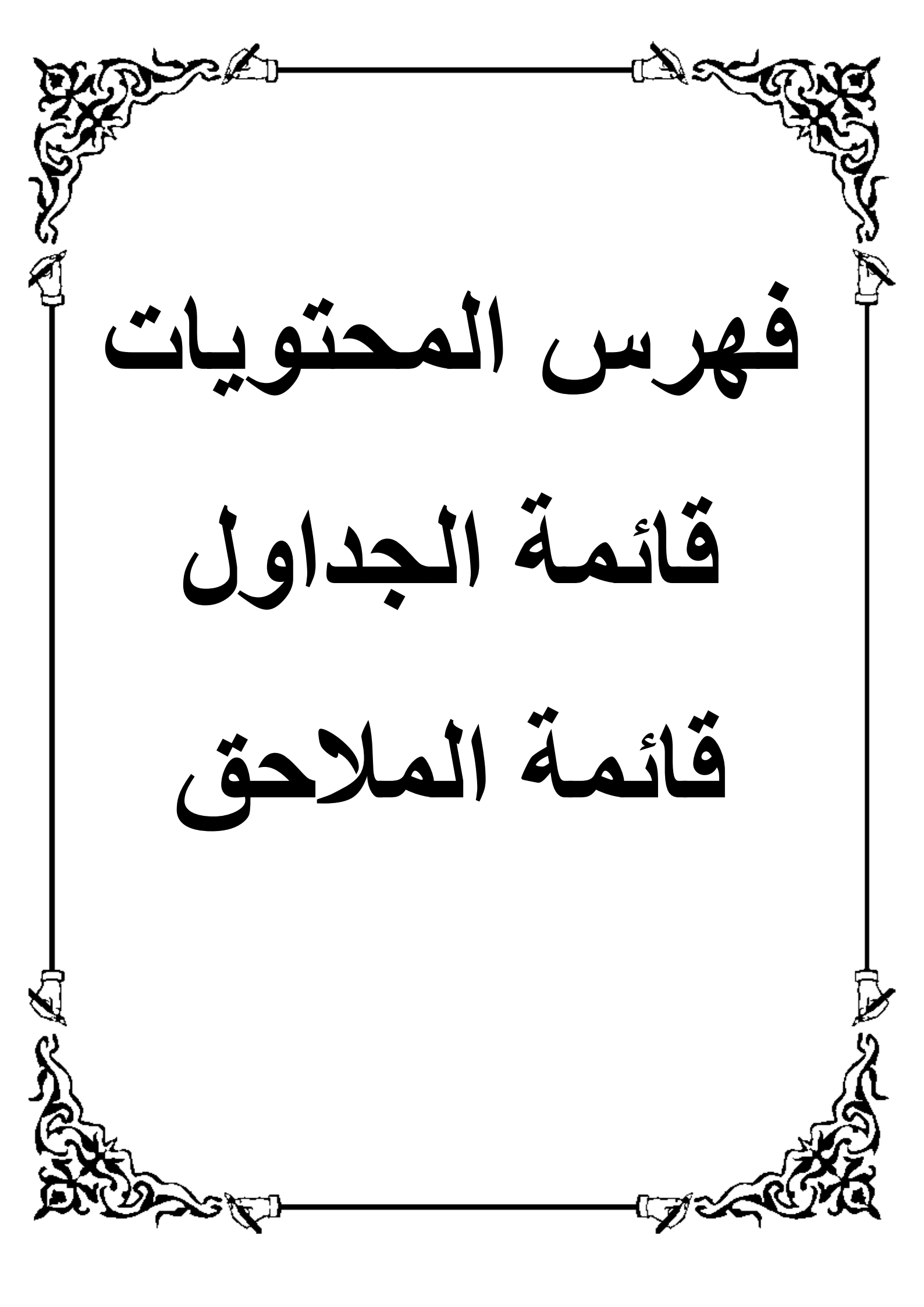
إلى صاحب القلب الطيب أخي محمد أمين

إلى زوجتي العزيزة وأولادي آدم حبيب وهيثم علي

إلى جميع الأهل والأقارب والأصدقاء

إلى كل من شملهم قلبي ولم يشملهم قلبي

أحمد بن زمر طيحت



فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع
I	شكر وتقدير .
III- II	إهداء .
VI -V	فهرس المحتويات .
VII	قائمة الجداول .
VIII	قائمة الاشكال و الملاحق .
X - IX	ملخص .
من أ إلى ح	مقدمة .
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري والأنماط القيادية .</b>	
10	تمهيد .
11	المبحث الأول : التمكين الإداري .
11	المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري.
16	المطلب الثاني : أهداف التمكين و دوافع إستراتيجية التمكين.
17	المطلب الثالث : خطوات تطبيق التمكين.
19	المطلب الرابع : أهمية التمكين الإداري.
19	المطلب الخامس : أبعاد التمكين الإداري.
24	المطلب السادس : متطلبات و معوقات التمكين الإداري.
25	المبحث الثاني : ماهية أنماط القيادة الإدارية .
25	المطلب الأول : ماهية القيادة الإدارية .
28	المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية.
29	المطلب الثالث :أهمية القيادة الإدارية .
30	المطلب الرابع : أبعاد الأنماط القيادية
33	المطلب الخامس: نمط القيادة المتساهلة ( الترسلية ).
34	المطلب السادس : نمط القيادة التحويلية.

## فهرس المحتويات

38	المطلب السابع : نمط القيادة التبادلية .
41	خلاصة.
	<b>الفصل الثاني : دراسة ميدانية ببلدية أولاد جلال .</b>
43	المبحث الأول: منهجية الدراسة ووصف خصائص العينة.
43	المطلب الأول: منهجية وأدوات الدراسة.
45	المطلب الثاني :الاساليب الإحصائية المستخدمة في المعالجة.
46	المطلب الثالث: التعريف بمجتمع وعينة البحث ووصف خصائصها.
48	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها.
48	المطلب الأول: اختبار الفرضيات.
55	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة.
63	خلاصة.
65	خاتمة.
69	قائمة المراجع.
74	الملاحق.

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
20	ابعاد التمكين الاداري من منظور عدة باحثين.	01
30	ابعاد الانماط القيادية من منظور عدة باحثين.	02
44	أقسام ومحاوِر الاستمارة.	03
44	سلم ليكارت الخماسي.	04
45	صدق وثبات الاستبيان.	05
47	خصائص عينة الدراسة.	06
49	اختبار الفرضيات الفرعية التي تتضمن مفردات العينة.	07
50	إختبار التوزيع الطبيعي للنمط التحويلي.	08
51	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات النمط التبادلي.	09
51	إختبار ويلكوسن للفرضية الفرعية الثالثة.	10
52	نتائج الفرضيات الفرعية.	11
52	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المحور الثاني.	12
53	جدول إختبار ستودنت.	13
53	معامل الارتباط والانحدار والتحديد.	14
54	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق.	15
55	اختبار المعاملات.	16
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لعبارات الاستمارة المحور الأول.	17
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لعبارات الاستمارة للمحور الثاني.	18
60	تحليل نتائج الفرضية الثالثة.	19
61	تلخيص بيانات الجدول رقم 19.	20



### ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الأنماط القيادية في تحقيق التمكين الإداري ببلدية أولاد جلال، حيث تم تناول أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بالأنماط القيادية من خلال أبعادها الثلاثة المتمثلة في النمط المتساهل، النمط التحويلي والنمط التبادلي، بالإضافة إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالتمكين الإداري .

تم الاستعانة بالاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات من مفردات العينة والمتمثلة في مستخدمي البلدية محل الدراسة والبالغ عددها 72 موظفا. وبعد اختبار فرضيات الدراسة تم التوصل إلى أنه يتم ممارسة كل من الأنماط القيادية التحويلي والتبادلي بالشكل المطلوب ماعدا النمط المتساهل ، وأنه يوجد اهتمام كاف من طرف إدارة البلدية محل الدراسة لتمكين مستخدميها.

كما أكدت النتائج على وجود دور معنوي عند مستوى 0.05 للأنماط القيادية في تحقيق التمكين الإداري من منظور عينة من مستخدمي بلدية اولاد جلال.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري ، النمط القيادي المتساهل، النمط القيادي التحويلي، النمط القيادي التبادلي.

## **Abstract**

This study aims to learn about the role of leadership patterns in achieving administrative empowerment in the municipality of Ouled Djellal. The main concepts of leadership patterns have been addressed through its three dimensions of lenient pattern, transformative pattern and reciprocal pattern, as well as the most important concepts of administrative empowerment . The questionnaire was used as an essential tool for collecting information from the sample's 72 users.

After the study's hypotheses had been tested, it had been concluded that both transformative and reciprocal leadership patterns were being exercised as required, except for the lenient pattern, and that there was sufficient attention to the municipal administration in question to empower its users. The results also emphasized a moral role at 0.05 leadership patterns in achieving administrative empowerment from the perspective of a sample of users of the Municipality of Ouled Djellal.

### **Keywords:**

Management Empowerment, Lenient Leadership Pattern, Transformative Leadership Pattern, Interchangeable Leadership Pattern.

# مقدمة

## مقدمة:

تؤدي الموارد البشرية دورا مهما في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ونموها، حيث أصبحت تتبنى المؤسسات أساليب إدارية حديثة تستجيب للأزمات و التحديات التي تفرضها بيئة العمل ، من خلال إدارة رأس المال الفكري و توجيهه و تحفيزه و وضعه في مقدمة الاهتمامات للمؤسسات الراهنة.

فأعطت المؤسسات المعاصرة اهتماما كبيرا في أواخر القرن العشرين لمفهوم التمكين الإداري باعتباره يرتقي بالعنصر البشري، فمن خلال الدور المحوري الذي من الممكن أن يساهم فيه الفرد في المؤسسة ، حيث يتم تشجيع الموظفين و تحفيزهم للمشاركة في صنع القرار. وبما أن المؤسسات تحتاج على اختلاف أحجامها و طبيعة نشاطها إلى قياديين يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهدافها و إنجاز أعمالها بكفاءة و فعالية ، و قد أدى تعقّد العمليات الإدارية و الاتجاه إلى كبر حجم المنظمات و تعدد العلاقات الداخلية و الخارجية و كذلك تأثير الظروف السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية على هذه المؤسسات إلى مواصلة البحث و الاستمرار في التجديد و الابتكار و التطوير و هي أمور لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية و متفهمة .

## أولا: الإشكالية

تسعى الدولة الجزائرية إلى تطوير جماعاتها المحلية من خلال تبني الأساليب الحديثة في التسيير، وتضع في أولوياتها المورد البشري ، الذي يكون مؤهلا للقيام بالمهام المسندة إليه ، وإشراكه في اتخاذ القرارات من خلال النمط القيادي المناسب على مستوى الإدارات المحلية خاصة تلك الإدارات التي تم ترقيتها حديثا.

ومنه جاءت هذه الدراسة لمحاولة التعرف على دور الأنماط القيادية في تحقيق التمكين الإداري على مستوى بلدية أولاد جلال و يمكن حصر التساؤل الرئيسي الذي يحدد الإطار العام لها و ذلك بالصياغة التالية :

**ما مدى تأثير الأنماط القيادية في تحقيق التمكين الإداري من منظور عينة من**

**مستخدمي بلدية اولاد جلال ؟**

**ومعالجة هذه الإشكالية تقتضي الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:**

- هل تتم ممارسة الأنماط القيادية بالشكل المطلوب بالبلدية محل الدراسة ؟

- هل يوجد اهتمام كافٍ من طرف إدارة البلدية محل الدراسة لتمكين مستخدميها؟  
هل يوجد دور للأنماط القيادية في تحقيق التمكين الإداري من منظور عينة من مستخدمي بلدية اولاد جلال؟

ثانيا: متغيرات الدراسة

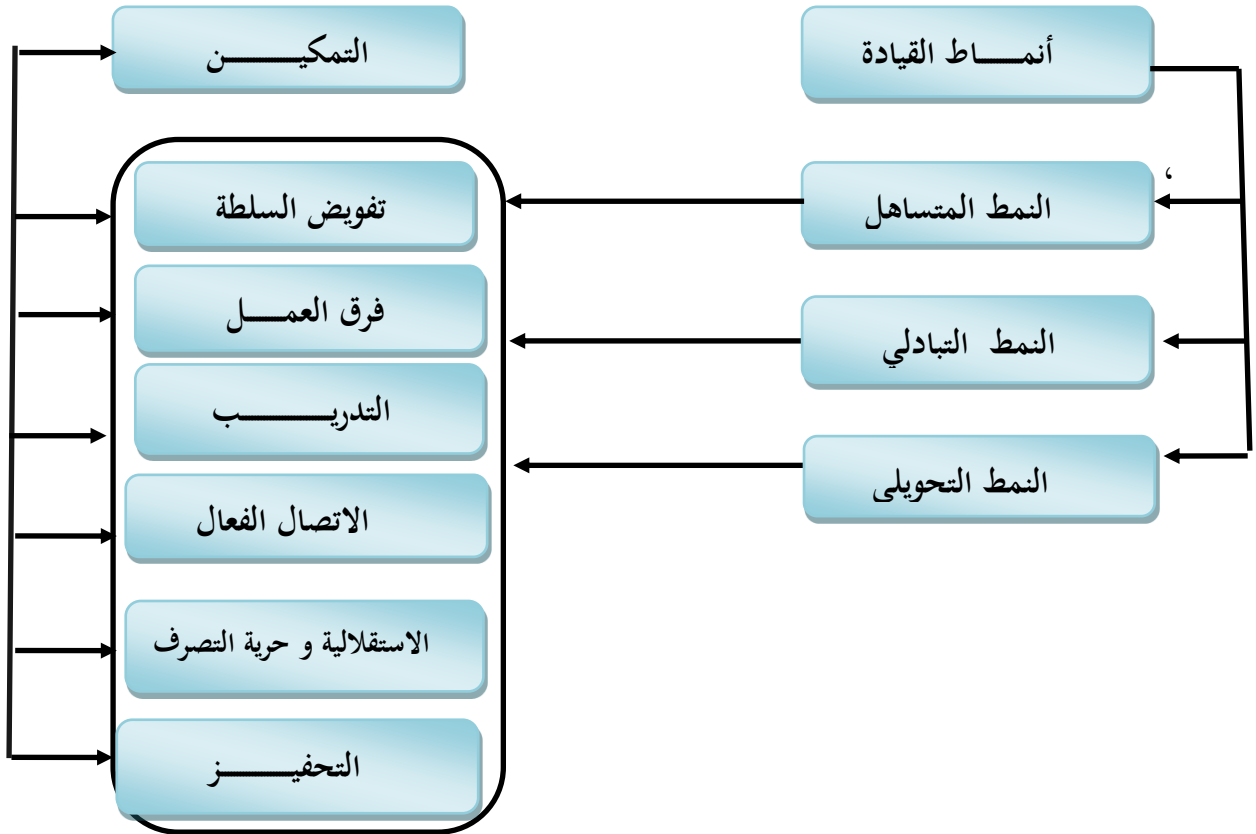
المتغير المستقل: أنماط القيادة وتتمثل في: ( النمط المتساهل ، النمط التحويلي ، النمط التبادلي).

المتغير التابع: التمكين الإداري ويشتمل على الأبعاد التالية: ( تفويض السلطة ، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، الاستقلالية و حرية التصرف ، التحفيز).

ثالثا: نموذج الدراسة:

يوضح الشكل الموالي العلاقة بين المتغير المستقل والتابع:

الشكل رقم(01) : أنموذج الدراسة



رابعا: فرضيات الدراسة

انطلاقا من أسئلة الدراسة وأنموذج الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

### الفرضية الأولى:

- تتم ممارسة الأنماط القيادية بالشكل المطلوب بالبلدية محل الدراسة.
- تتفرع هذه الفرضية الرئيسة إلى ثلاث فرضيات فرعية كما يلي:
- 1-2- تتم ممارسة النمط القيادي المتساهل بالشكل المطلوب بالبلدية محل الدراسة.
- 2-2- تتم ممارسة النمط القيادي التحويلي بالشكل المطلوب بالبلدية محل الدراسة.
- 3-2- تتم ممارسة النمط القيادي التبادلي بالشكل المطلوب بالبلدية محل الدراسة.

### الفرضية الثانية:

- يوجد اهتمام كافٍ من طرف إدارة البلدية محل الدراسة لتمكين مستخدميها.

### الفرضية الثالثة:

- يوجد دور للأنماط القيادية في تحقيق التمكين الإداري من منظور عينة من مستخدمي بلدية أولادجلال.

تتفرع عنها الفرضيات التالية:

- 1-3- يوجد دور للنمط القيادي المتساهل في تحقيق التمكين الإداري من منظور عينة من مستخدمي بلدية أولاد جلال.
- 2-3- يوجد دور للنمط القيادي التحويلي في تحقيق التمكين الإداري من منظور عينة من مستخدمي بلدية أولاد جلال..
- 3-3- يوجد دور للنمط القيادي التبادلي في تحقيق التمكين الإداري من منظور عينة من مستخدمي بلدية أولاد جلال.

### خامسا: أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تشخيص واقع ممارسة الأنماط القيادية بالبلدية محل الدراسة
- تشخيص مدى اهتمام إدارة البلدية محل الدراسة لتمكين مستخدميها.
- التعرف على دور الأنماط القيادية في تحقيق التمكين الإداري في بلدية أولاد جلال.

### سادسا: منهج الدراسة

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة وللإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدنا على المنهج الوصفي معتمدين على الاستمارة كأداة أساسية لجمع المعلومات، وتوزيعها

على مجموعة من إطارات و موظفي البلدية محل الدراسة ، ثم تحليل البيانات المستخرجة منها باستعمال البرمجية الإحصائية SPSS.

سابعاً: حدود الدراسة

الحدود المكانية : بلدية أولاد جلال ولاية أولاد جلال

الحدود الزمنية : حدد المجال الزمني للجانب التطبيقي لهذه الدراسة بمدة تتراوح بين شهري أبريل وماي ، موزعة ما بين جمع المعطيات والبيانات وتحليلها عن طريق نظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على العلاقة بين المتغير المستقل ( القيادة ) و أنماطها ( النمط التحويلي ، التبادلي ، المتساهل ) والمتغير التابع التمكين (بأبعاده) ( تفويض السلطة ، فرق العمل ، التدريب الاتصال الفعال ، الاستقلالية و حرية التصرف والتحفيز ) .

ثامناً: الدراسات السابقة:

❖ دراسة الضمور ( 2008 ) : بعنوان "العوامل المؤثرة على التمكين الإداري دراسة حالة مركز الوزارات الأردنية " هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على التمكين الإداري لدى المديرين في الوزارات المركزية في الأردن ، وتكونت عينة الدراسة من ( 294 ) شخص وقد تم توزيع ( 333 ) استبياناً على جميع أفراد مجتمع الدراسة وأسترجع منها (294) استباناً أي بنسبة 88% وقد كان تجميع الاستبيانات المسترجعة صالحة للتحليل. وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر للعوامل التنظيمية على التمكين الإداري، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في العوامل المؤثرة في التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الوظيفية .

❖ دراسة ابوبكر بوسالم ( 2010 ) : بعنوان أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى الأفراد شركة سوناطراك الجزائرية " تهدف هذه الدراسة في التعرف على الأهمية النسبية لتواجد كل من أبعاد تمكين الموظفين وأبعاد الولاء التنظيمي ، كما تهدف إلى معرفة أثر تمكين الموظفين في الولاء التنظيمي من خلال الارتكاز على جملة من النقاط المتمثلة

في معنى العمل ، كفاءة الموظفين ، استقلالية العمل وتطوير العمل . وقد ركزت هذه الدراسة على عينة متمثلة في فئة الموظفين في المستويات الوسطى والدنيا بشركة سوناطراك الجزائرية والذي قدرت نسبتهم 94% من إجمالي الموظفين أي حوالي 125000 عامل . وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير تمكين الموظفين في الولاء التنظيمي لموظفي المنشأة ، و أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك الموظفين في الشركة لتمكين الموظفين تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية : ( الجنس ، العمل ، المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي).

وذلك نتيجة إلى أن أفراد العينة المدروسة لا يؤثر في اتجاهاتهم حول التمكين اختلاف المتغيرات الديموغرافية السابقة بحكم أنهم يعايشونه ويتأثرون به .

❖ دراسة Henry Angori (2009): بعنوان " إدارة وراء الكواليس وجهة نظر

لتمكين الموظف " **Managing behind the scenes: a viewpoint an employee empowerment** .

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

- تمكين الموظفين ضروري في عصر العولمة لتمكين المنظمة من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية و تخفيض معدل دوران العمل .

تمكين الموظفين هو أحد الإستراتيجيات التي يمكن استعمالها من قبل الإدارة لتحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم .

❖ دراسة بن جامع رشيدة ( 2010 ) : بعنوان " تمكين العاملين و دوره في تحسين

الأداء بالمنشآت الإستشفائية دراسة حالة المنشأة الإستشفائية العمومية بالقل " ، تهدف هذه الدراسة إلى هدفين أحدهما علمي والآخر عملي ، حيث من خلال الهدف العلمي تهدف

الدراسة إلى التعريف بموضوع التمكين وأهميته و فوائده وكذلك تطوير الأساليب والسياسات المطبقة في التعامل مع العنصر البشري .أما الهدف العملي يتمثل في إظهار مدى فعالية الموظفين وأثره على الأداء العام للمنشآت وتكوين فكرة عن المنشأة الجزائرية ، بالإضافة إلى توعية المنشآت ومحاولة إقناع المسؤولين بضرورة تبني فكرة التمكين ، ومن أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة ما يلي :

- بناء على ما تم تقديمه تم تأكيد الفرضية الأولى الخاصة بالجانب النظري والتي مفادها أن تمكين الموظفين يحسن مستوى الأداء عند الأفراد ، حيث تم تأكيد العلاقة الإيجابية التي تربط تمكين الموظفين بالأداء.

- تم تأكيد الفرضية الثانية التي مفادها غياب تمكين الموظفين بالمنشأة الإستشفائية محل الدراسة.

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

❖ دراسة **Etebrien Akbar and others (2010)** : بعنوان " أهمية العلاقة بين التمكين النفسي وإنتاجية الموارد البشرية في المنشآت الحكومية ، " جاءت هذه الدراسة لبحث العلاقة ما بين التمكين النفسي للموظف وإنتاجية الموارد البشرية ، حيث كانت العينة متكونة من 252 شخص وكانت أداة الدراسة هي عبارة عن إستبانة لقياس التمكين النفسي واستخدام تصميم الإستبانة لقياس الإنتاجية البشرية . وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ما بين التمكين النفسي ومعدل إنتاجية الموارد البشرية .

❖ دراسة **Wan abd aziz wan mohd amin (2011)** بعنوان " نموذج الاتصال القيادي والتمكين" ، حيث تهدف هذه الدراسة الى معرفة العلاقة ما بين القيادة الاتصالية أو الاتصال القيادي والتمكين، وذلك ما بين موظفين الخدمة المدنية في ماليزيا، حيث أجريت دراسة استقصائية وجه لوجه من خمس أقسام للوكالة الفيدرالية باستخدام أسلوب أخذ البيانات العشوائية .وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن الإدارة يجب أن تركز على التمكين

الذي يرتبط بشكل ملحوظ بحافز الشغل لدى الموظفين، أي أن هناك تأثير ما بين التمكين والتحفيز، وعليه يجب أن يكون التمكين في المكان الذي يعزز الدافع بين الموظفين.

❖ **دراسة حسن مروان عفانة (2013): التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل** ، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال ومشاركة المعلومات ، و بناء فرق العمل ، و التأثير ، و تحفيز العاملين، والقوة ، و فاعلية فرق العمل، و مستوى تطبيق كل منهما في العينة المبحوثة (المؤسسات الأهلية في قطاع غزة ، استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة ، وقام الباحث باختبار عينة مكونة من (7) مؤسسات تم اختيارها بناء على عدد الموظفين فيها ، و كانت الاستبانة هي أداة الدراسة ، وقد تم توزيعها على ( 300 ) مبحوث ، وكانت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري في العينة المبحوثة كان مرتفعاً بنسبة (81 %) وكذلك فإن فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعاً بنسبة (80%)، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها : ضرورة الاهتمام بتمكين الأفراد العاملين في العينة المبحوثة من اجل تحقيق الرضا لديهم .

❖ **دراسة الأستاذة واعر وسيلة و الدكتور موسي عبد الناصر (2015): أنماط القيادة و فاعلية صنع القرار بالمؤسسة دراسة حالة وحدة البريد الولائية - بسكرة:** هدفت الدراسة إلى تحديد أفضل أنماط القيادة فاعلية في صنع القرار بالمؤسسة على العينة المبحوثة و التي تمثلت في وحدة البريد الولائية لولاية بسكرة ، استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي حيث تكون مجمع الدراسة من عمال وحدة البريد الولائية بسكرة التابعة لبريد الجزائر و بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة 410 عاملا و خلصت الدراسة إلى أنه يوجد في المؤسسة أنماط مختلفة من القيادة و كذلك وجود مقاومة من العاملين بوحدة البريد بسكرة لقرار التغيير و أثبت أيضا بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة ( الديمقراطي ، المتساهل ، الأوتوقراطي ) في صنع القرار و بين مقاومة العاملين لهذا القرار .

من خلال عرضنا للدراسات السابقة نجد أن بعضها تناولت التمكين عموما كمتغير مستقل ، وأخرى كمتغير تابع ولكن ليس للأنماط القيادية، وهناك من حصر دراسته على التمكين بشكل مستقل، كما توجد العديد من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة تعميما وتفصيلا.

بينما تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على تأثير الأنماط القيادية من منظور الأبعاد الثلاثة المشار لها في النموذج السابق على التمكين الإداري كبنية واحدة ، فضلا على الإطار الزمني والمكاني الذي يختلف عن كل الدراسات السابقة.

❖ **دراسة شروق احمد سالم ابو الغنم(2013) : اثر انماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الاعمال دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الاردنية** ، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على مقاومة التغيير لدى فئة الإداريين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية .طبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 115 فردا .و لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية المناسبة، شملت اختبار R ، الانحدار المتعدد البسيط  $R^2$  ،  $R_i$  ، والمتوسطات الحسابية، و الانحرافات المعيارية و اختبار ANOVA ، و اختبار T-Test ، و غيرها من الأساليب الإحصائية الأخرى، و قد تم تحليل بيانات الاستبانة و قياس الفرضيات باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.توصلت الدراسة إلى أن أكثر أنماط القيادة تأثيرا على مقاومة التغيير هو النمط الديمقراطي يليه النمط المتساهل و أقلهم تأثيرا هو النمط الأوتوقراطي، كما كشفت الدراسة عن وجود مقاومة للتغيير بسبب عدم مشاركتهم في قرارات التغيير و فرضها عليهم و الطلاب منهم التنفيذ فقط .و أوصت الدراسة بضرورة إعادة هيكلة القيادات الإدارية الديمقراطية و إشراك المرؤوسين في كافة مراحل صنع قرارات التغيير .و في ضوء نتائج الدراسة قدمت الباحثة عددا من التوصيات.

❖ **دراسة بنوناس صباح (2016) : اثر انماط القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة** ، في هذه الدراسة تم تحديد ثلاث أنماط من أنماط القيادة هي نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة التبادلية و نمط قيادة عدم التدخل ، و تم استخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات، حيث قسمت إلى ثلاث أقسام، تمثل القسم الأول في الخصائص الشخصية و الوظيفية، أما القسم الثاني و هو المتغير المستقل في الدراسة فتمثل في ثلاث أنماط هي نمط القيادة التحويلية فتم قياسها من خلال أربعة أبعاد هي : (التأثير المثالي ، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الإعتبرات الفردية)، و نمط القيادة التبادلية فتم قياسها من خلال ثلاثة أبعاد هي: (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة و الإدارة

بالاستثناء الساكنة )، و نمط قيادة عدم التدخل، و القسم الأخير و هو المتغير التابع و المتمثل في الالتزام التنظيمي، فتم قياسه من خلال ثلاث أبعاد هي (الالتزام العاطفي،الالتزام المعياري و الالتزام الاستمراري)، شملت الدراسة على 137 مفردة، ولتحليل البيانات تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) . و توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

1. النمط القيادي الأكثر ممارسة في القطاع البنكي لولاية بسكرة هو النمط القيادي التحويلي ثم يليه نمط القيادة التبادلية ثم نمط قيادة عدم التدخل.
2. مستوى الالتزام العاطفي لدى العاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة أعلى من مستوى الالتزام المعياري و مستوى الالتزام الاستمراري لديهم.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05 .4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05 .5 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05 .6 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية على الإلتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05 .7 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط قيادة عدم التدخل على الإلتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05 .8 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الإلتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية) عند مستوى الدلالة 0,05.

### هيكل البحث :

من أجل معالجة الإشكالية وتحقيق أهداف البحث فقد تم تقسيم الدراسة إلى فصلين :  
الفصل الأول: والذي جاء بعنوان **الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري والأنماط القيادية** حيث تم تقسيمه إلى مبحثين ، الأول بعنوان **التمكين الإداري** ، والثاني بعنوان **ماهية القيادة الادارية**.

في حين جاء الفصل الثاني بعنوان دراسة تطبيقية ببلدية أولاد جلال ولاية أولاد جلال في  
مبحثين الأول بعنوان منهجية الدراسة ووصف خصائص العينة ، أما المبحث الثاني فكان  
بعنوان اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها.

# الفصل الأول :

الإطار المفاهيمي  
للتمكن الإداري  
والأنماط القيادية

## الفصل الاول:... الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري والأنماط القيادية

### تمهيد :

نظرا لأهمية موضوع القيادة الادارية والتمكين في أغلب المنظمات العامة والخاصة ؛ ذلك لما يحققه من أهداف من خلال الاعتناء بالموارد البشري الذي يحتاج الى قيادة ذات كفاءة عالية وفعالة لتحقيق الاهداف المرجوة . وللتعمق في هذا الطرح سنتطرق في هذا الفصل الاول إلى مبحثين ، هما كما يلي :

المبحث الأول : ماهية التمكين الإداري .

المبحث الثاني : ماهية القيادة الادارية.

## الفصل الأول: ... الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري والأنماط القيادية

### المبحث الأول : ماهية التمكين الإداري

في هذا المبحث نتطرق الي مفهوم التمكين الاداري وأهدافه ودوافعه الإستراتيجية ، كما نتطرق الي خطوات تطبيقه ، أهميته وأبعاده ، وفي الاخير نعرّج على متطلباته ومعوقاته .

### المطلب الأول : مفهوم التمكين الإداري

التمكين الإداري: هو "زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أداءهم"(الكبيسي، 2004،ص36) ويعرفه ليتريل(2003)، Littrell على أنه " مهارة إعطاء العاملين القوة على وضع الأهداف لأعمالهم الخاصة واتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالصلاحيات المخولة لهم وضمن حدود مسؤولياتهم".<sup>1</sup> و برأي Robert التمكين عملية يتم من خلالها تفويض السلطة و منح المسؤولية للأفراد في المستويات الإدارية الدنيا ، ويعتبر التمكين استراتيجي لتحرير الطاقة الكامنة للفرد وإشراكه في عمليات بناء المنظمة التي يعتمد نجاحها على تناغم حاجات الأفراد مع رؤيتها وأهدافها البعيدة. ويمكن تعريفه كأسلوب إداري يمنح الموظفين السلطة والاستقلالية في العمل بما يشعرونهم بالثقة ويحفزهم لتحمل المسؤولية ويفجر طاقاتهم الكامنة، لتظهر في إبداعات تدفعهم نحو العمل وانجازه بكفاءة وفعالية.<sup>2</sup> يُعرّف كذلك بأنه استراتيجية تنظيمية تهدف إلى منح الموارد البشرية الصلاحيات والمسؤوليات والحرية لأداء العمل بطريقتهم مع توفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة التامة بهم.<sup>3</sup>

ومنه فان التمكين هو زيادة الإهتمام بالعاملين وتوسيع صلاحياتهم في المنظمة

<sup>1</sup> - حسين احمد الطعاني ، عمر سلطان السويحي ، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية ، دراسات العلوم التربوية ، المجلد 40 ، ملحق 01 ، 2013 ، ص 307.

<sup>2</sup> -مرزوق سارة ، ويوعشة مبارك ، دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين ، مجلة دراسات اقتصادية ، مجلد 04 ، العدد 03 ، ص 307.

<sup>3</sup> - - نمديلي أسماء ، دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية مجلد 9 ، عدد4 ، 2018 ، ص 215.

## الفصل الاول:... الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري والأنماط القيادية

لإعطائهم القوة الكاملة وتحرير طاقاتهم ، كما يمكن تفويض السلطة لدى العاملين للنهوض بالمنظمة من خلال إعطاء حرية وصلاحيات أوسع والاهتمام بالموارد البشرية .

### الفرع الاول : النظريات التقليدية

بلورت مدرسة الإدارة العلمية فلسفتها في كتاب (FREDRICK TAYLOR) بعنوان مبادئ الإدارة العلمية في التمكين وهذه النظرية كانت اعلى طرفي نقيض وكانت مبادئ النظرية العلمية تتنافى مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة، حيث كان (فيردريك تايلور) يبحث في إيجاد طريقة مثلى لتعظيم الإنتاج، ورأى في الإنسان آلة يجب برمجتها لإنتاج أكبر كمية من الإنتاج، متجاهلا قيمه وحاجاته ودوافعه، وربما برر الطلب المتعاضم انذاك هذه النظرية، وبالتالي لم يكن لمفهوم التمكين أي حظ في هذه النظرية . ثم جاءت النظرية الإدارية على يد (HENRI FAYOL) والذي عرض أربعة عشر مبدأً تركزت على تحقيق الضبط والنظام والثبات، وأهملت موضوع مشاركة العاملين وإبداء الرأي وحرية التصرف. وهذا تكرر في النظرية البيروقراطية التي قدمها المفكر الألماني (MAX WEBER) الذي سعى إلى جعل الشركة نظاما عقلانيا من خلال وضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، فأهمل مبادئ التمكين التي تركز على إعطاء العاملين حرية التصرف واتخاذ القرار والتي حصرها في الإدارة العليا .

وعلى الرغم من أن (MARY PARKER FOLLETT) قامت خلال نفس الفترة بوضع أفكاره الإنسانية حول تشجيع العاملين والمدراء على العمل بتوافق وتعاون وانسجام، دون سيطرة جهة على أخرى، والتأكيد على أهمية الحرية، وإبداء الرأي والتعاون لتحقيق أهداف الشركة ، وعلى الرغم من أن هذه النظرية قد أكدت على أهمية الإنسان وشعوره بالانتماء لمؤسسته إلا أن أفكارها لم تتحول إلى واقع عملي بالمستوى المطلوب<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني : النظرية السلوكية في الإدارة

بدأ التركيز خلال عام 1920 على الجوانب الإنسانية ينتمى و يؤثر في الفكر الإداري فظهرت عدة نظريات تبدو في واقعها ثورة حقيقية على النظريات التقليدية السابقة التي لم

<sup>1</sup> - أبو بكر بوسالم ، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي ، أطروحة دكتوراة ، جامعة تلمسان ، 2015 ، ص ص

## الفصل الاول:... الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري والأنماط القيادية

تعرض للجانب الإنساني، وإذا تعرضت للجوانب الإنسانية فيهدف زيادة الكفاءة و الإنتاجية و ليس بهدف الإنسان و تلبية رغباته و تممته أو حل مشاكله، من هنا بدأت نظريات أخرى تنحوا منحى آخر نحو الاهتمام بالجوانب الإنسانية، ليس فقط من قبيل الجوانب المادية، و تلبية حاجات العامل المادية، و إنما التركيز أيضا على الجوانب المعنوية في المشاركة و الحرية و تقدير الفرد و إحترامه، وهذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتمكين الإنسان و منحه حرية و مشاركة أكبر و لكن بالتأكيد فإن مفهوم التمكين بشكله المعاصر لم يتبلور إلا في وقت متأخر من العهد القريب، وما يمكن مراعاته هنا أن التمكين بشكله المعروف حاليا في أدبيات الإدارة هو نتاج تراكمي و تطوري لما تمخضت عنه هذه النظريات المختلفة عبر عقود مضت<sup>1</sup>.

و من أهم النظريات ذات التأثير المهم في الفكر الإداري الإنساني:

\*دراسات ( هوثورن ) و حركة العلاقات الإنسانية.

\*نظرية الحاجات ( لماسلو).

\*نظرية ( X و Y ) لدوغلاس ماغريغور ( Douglas Mc Gregor )

\*الشخصية البالغة لدى ( كرس آرقريس ) خطوة مهمة جدا اتجاه التمكين (Chris Argyri)

### الفرع الثالث : النظريات الإدارية الحديثة

سيتم في هذا الفرع إشارة إلى أهم النظريات الحديثة وفق ما يلي:<sup>2</sup>

#### أولا : نظرية النظم

تستند هذه المدرسة إلى نظرية النظم التي تمثل أحدث وسيلة علمية لتفسير الأشياء و الحوادث و يقصد بالنظام مجموعة الأشياء المتصلة أو المشتبكة التي تكون وحدة مركبة أو المجموع المكون من أجزاء مركبة بتناسق طبقا لترتيب معين أو خطة . كما أن خطط الإدارة تعتبر من النظم و التي تنطوي على أجزاء مثل العنصر البشري (الأشخاص) ،

<sup>1</sup> -كرومية توفيق ، تمكين العاملين ، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر ، 2008 ، ص 12 .

<sup>2</sup> -المرجع نفسه ، ص 23 .

## الفصل الاول:... الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري والأنماط القيادية

السلطة ، تدفق المعلومات ، المواد ، و التسهيلات ، و ميزة التعامل مع أي مجال من مجالات التحري كنظام هي مكان رؤية المتغيرات الحرجة و القيود و مدى تداخلهم و تشابكهم .

إن مفهوم النظم بالمعنى السابق يؤكد على طبيعة الديناميكية للمنظمة ، بمعنى أن كل مدير لا يعمل منعزلا من المنظمة ككل باعتباره جزء من الكل ، و من ثمة فإن كفاءة الإدارة لا تحدد بالنجاح في إنجاز وظيفة دون أخرى بل تحدد بالأداء الجيد و المتوازن للوظائف كلها في وقت واحد بمستوى واحد من الإنجاز . إن نظرية النظم تُنسب إلى الباحث البيولوجي BERTALAMFLY التي تهتم و تدرس سلوكيات النظم النظرية البحتة أو تلك الموجودة في المجتمع الإنساني معتمدة في ذلك على نشاطات كل نظام ، مكوناته و العلاقة مع المحيط .

### ثانيا : المنظمة المتعلمة

تعددت التعاريف المقدمة للمنظمات المتعلمة organisation Learning أو المؤسسات المتعلمة company Learning نظرا لكون المصطلح حديث النشأة من جهة ، ونظرا لتعدد و ثراء أبعاده الخاصة من جهة أخرى . لذلك ارتأينا تقديم أهم التعاريف في هذا الصدد للوصول إلى المعنى الحقيقي للمصطلح .

عرف Senge المنظمة المتعلمة " بالمنظمة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن حلول لها، وأن يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير والتحسين لتنمية مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم من أجل تحقيق أهدافهم " .

وفي تعريف آخر لـ Senge: دائما " فهي المنظمات التي يقوم العاملون فيها على تعظيم طاقاتهم وقدراتهم للوصول لأهدافهم بحيث تتضح أنماطا فكرية جديدة وواسعة، وحيث توضع فيها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية ، كما يتعلم أفرادها باستمرار رؤية الكل بشكل جماعي " .

تعني المنظمة المتعلمة شيآن: إما المنظمة التي تتعلم و/أو المنظمة التي تشجع التعلم لكل أفرادها يجب أن تعني الاثنين .

المنظمة المتعلمة منظمة لها مهارة في خلق (إنشاء) والاستحواذ Acquisition ونقل

## الفصل الاول:... الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري والأنماط القيادية

( transfert ) المعرفة وكذا تغيير سلوكها وفقا لهذه المعارف الجديدة والرؤى .

بالمقابل لاقى مصطلح التمكين في الآونة الأخيرة اهتمام العديد من الباحثين باعتباره من بين المفاهيم الإدارية الحديثة و عليه أعطي له العديد من التعاريف الاصطلاحية تصب في مجملها في معنى شامل نذكر منها :

تعريف خضير الكبيسي<sup>1</sup> (التمكين هو زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم و إثراء كمية من المعلومات التي تعطى لهم ، و توسيع فرص المبادرة و المبادرة لاتخاذ قراراتهم و مواجهة مشكلاتهم التي تعترض أداءهم .

تعريف الأفندي: التمكين هو إستراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف ، اتخاذ القرارات و المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم وحل مشكلاتها و التفكير الإبداعي و تحمّل المسؤولية و الرقابة .

و يعرف "التمكين" كذلك بأنه : إعطاء العاملين الصلاحيات و المسؤوليات و منحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كل الموارد و بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا و سلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم .

يشير كل من ( Manuel & Bruce 2003 ) إلى أن التمكين هو أسلوب إداري<sup>2</sup> يشترك من خلاله المدراء و أعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار . بمعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تتحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تتحدد بنظم المعلومات و نظم التدريب و المكافأة و المشاركة في السلطة و أسلوب القيادة و الثقافة التنظيمية و يبرز ( Carole 2006 ) مفهومه بأنه توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من خلال شعوره الداخلي بالقدرة و السيطرة ، وإحساسه بوجود معنى لارتباط أهدافه بأهداف المؤسسة ، كما يضيف ( David 2005 ) بأن التمكين يتضمن الثقة و السلطة و المشاركة في المعلومات و صنع القرار و المسؤولية و المساءلة ، في حين يحدد

<sup>1</sup> - قريفة أسماء ، بوعزة عبد الرؤوف، التمكين الإداري و علاقته بالإبداع التنظيمي ، مجلة إبراهيمي للعلوم الإجتماعية و الإنسانية، العدد 05 ، 2019 ، ص 37 .

<sup>2</sup> - عيسات فطيمة الزهرة ، جميل أحمد، دور التمكين الإداري في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة ، مجلة معارف ، عدد 23 ، 2017 ، ص 298 .

## الفصل الاول: ... الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري والأنماط القيادية

( Susan 2006 ) مفهومه بأنه السماح للأفراد بقدر أكبر من مسؤولية صنع القرارات . من خلال مجمل التعاريف الخاصة بالتمكين الإداري ، يمكن أن نلاحظ أن القاسم المشترك بينهم هو التأكيد على أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و على إعطائهم مزيدا من الحرية في التصرف . فالتمكين عبارة عن فلسفة إعطاء مزيد من الحرية في التصرف و مزيدا من المسؤوليات و سلطة اتخاذ القرار للعامل الذين يتميزون بروح المسؤولية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : أهداف التمكين و دوافع إستراتيجية التمكين

سيتم فقي هذا المطلب تناول أهم أهداف التمكين الإداري لإضافة إلى دوافعه الاستراتيجية

#### الفرع الاول : أهداف التمكين

يهدف تمكين العاملين لجعل المنظمة أكثر قدرة على الاستجابة لبيئة المتغيرات<sup>2</sup> و أكثر تقديرا لدعم الابتكار، كذلك يتيح للعمالة الممكنة فرصة لتصبح أكثر قدرة على تبني أفكار مبتكرة و التخلي عن الطرق التقليدية للاتصال بالمنظمة ، كما أنها أكثر قدرة على إيجاد القيادات بالمنظمة كما يهدف التمكين إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق و إيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع كما أنه يساعد العاملين على المساهمة و المشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال، أضف إلى ذلك يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم.

#### الفرع الثاني : دوافع استراتيجية التمكين

حدد blanchard ثلاثة عناصر رئيسية لعرض مفهوم استراتيجية التمكين وهي<sup>3</sup> :

- المشاركة الصريحة في معلومات أداء الأعمال لتمكين الموارد البشرية خاصة في الخطوط الأولى من التصرف في المواقف الجديدة.
- هيكل يوضح مجاميع العمل والأفراد ضمن إدارة ذاتية .
- تدعيم علاقة الموارد البشرية بعضهم ببعض .

<sup>1</sup> - بلعلى نسيمه فريال ، المنظمات المتعلمة : توظيف الذكاء والمعارف ، مجلة دراسات اقتصادية ، العدد 01 ، 2014 ، ص ص 177 ، 178 .

<sup>2</sup> - فريقة أسماء ، بوعزة عبد الرؤوف ، مرجع سابق ، ص 38 .

<sup>3</sup> - نمديلي أسماء ، مرجع سابق ، ص 217 .

## الفصل الاول:... الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري والأنماط القيادية

- و من أهم دوافع تطبيق استراتيجية التمكين ما يلي :
- يعد التمكين استجابة لثورة المعلومات وتقنياتها لتوفره على إمكانيات كبيرة من إتاحة المعلومات للجميع وتسهيل التعامل معها .
  - تحول العمالة إلى رأس مال فكري يمتاز بالخبرات الفائقة الممكنة الاستخدام على نحو فاعل لتحقيق أهداف المنظمة .
  - تنامي صناعة الخدمات والمعرفة وتسويقها وهذا يتطلب رأس مال فكري مبدع وممكن لاتخاذ قرارات سريعة ومرنة .

### المطلب الثالث : خطوات تطبيق التمكين

ذكر " العتيبي " و " أندراوس " و " معاينة " أن تطبيق التمكين يمكن أن يتم بالخطوات التالية<sup>1</sup> :

#### الخطوة الأولى : تحديد أسباب التغيير

إن أولى الخطوات هي أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، هل هو لتحسين خدمة العملاء ، أم لرفع مستوى الجودة ، أم زيادة الإنتاجية أم لتنمية قدرات و مهارات المرؤوسين و أيا كان السبب فإن توضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض و التأكد، و يجب على المدراء أيضا شرح الهيئة و الشكل الذي سيكون عليه التمكين.

#### الخطوة الثانية : التغيير في سلوكيات المدراء

قبل تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المدراء في التخلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين ، و هذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

#### الخطوة الثالثة : تحديد القرارات التي سيشترك فيها المرؤوسون

يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي ، كما أنه يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يتمكن المدراء و المرؤوسون من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشاركوا فيها.

#### الخطوة الرابعة : تكوين فرق العمل

<sup>1</sup> - قريفة أسماء ، بوعزة عبد الرؤوف ، مرجع سابق ، ص 38 .

## الفصل الاول:... الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري والأنماط القيادية

يجب أن تعمل المنظمة على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي، إذ أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم و قراراتهم أفضل من العمل الانفرادي .

### الخطوة الخامسة : المشاركة في المعلومات

كي يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة ، فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم و المنظمة ككل ، و يجب أن يتوافر للعاملين الذين أعطوا فرصة لتمكينهم من الوصول للمعلومات و البيانات التي تساعدهم في اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة.

### الخطوة السادسة :اختيار الأفراد المناسبين

لابد للإدارة أن تعمل على اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات و المهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، و هذا يتطلب توفير معايير واضحة و محددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل .

### الخطوة السابعة :توفير التدريب

إن التدريب هو أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين ، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير البرامج التدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين ، حل المشكلات ، الاتصال ، إدارة الصراع ، وذلك لرفع المستوى المهاري و الفني للعاملين .

### الخطوة الثامنة :الاتصال لتوضيح التوقعات و أهداف التمكين

يجب أن يتم شرح و توضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات و متطلبات وظائفهم، و استخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين حيث يحدد المدراء للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة .

### الخطوة التاسعة : وضع برنامج للمكافآت و التقدير

كي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت و التقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة.

### الخطوة العاشرة : عدم استعجال النتائج

لا يمكن تغيير بيئة العمل بين يوم و ليلة ، و هنا يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم العاملون أية محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة،

## الفصل الاول: ... الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري والأنماط القيادية

و بما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغييرا، فيجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة.

### المطلب الرابع : أهمية التمكين الإداري

هناك الكثير من الكتابات التي بينت أهمية التمكين الإداري و نتائجه الإيجابية .  
و تظهر هذه الأهمية من خلال<sup>1</sup> :

✓ تطوير مستوى أداء العاملين : و ذلك نتيجة لشعور العامل بالرضا يتحسن الأداء ، لان المنظمة تمنحه ثقنها و سلطتها و صلاحيتها .

✓ إكتساب المعرفة و المهارة : فانخراط العامل في برامج التدريب وورش العمل و الندوات يكسبه معارف جديدة قيمة و التي تصبح ثروة يملكها حتى و إن غادر المنظمة .

✓ المحافظة على الموظف : إن المنظمات الناجحة هي التي لا تفرط بسهولة في موظفيها ، فزيادة معرفة و تطوير قدرات و كفاءة الفرد يحتم عليها التمسك به .

✓ شعور الموظف بمعنى الوظيفة : فالموظف المُمكّن يشعر بقيمة العمل بدرجة أكبر من غيره و يدرك قيمة نفسه و دوره في التأثير في النتائج .

✓ المشاركة الفاعلة : يسهم التمكين في مستوى المشاركة الفاعلة نتيجة للشعور بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة .

✓ تحقيق الرضا الوظيفي : و ذلك عند الشعور بحرية التصرف و المشاركة و الاستقلالية في العمل .

✓ تحقيق مستوى الإنتاجية كما و كيفا : و هذا نتاج التشجيع و تقديم الحوافز المعنوية و المادية .

✓ زيادة فرص الإبداع و الابتكار : و هو يتأتى بتشجيع روح المبادرة و الفكر الخلاق .

### المطلب الخامس : أبعاد التمكين الإداري

توجد عدة اتجاهات للباحثين في تحديد أبعاد التمكين نلخصها في الجدول التالي :

<sup>1</sup> - فروخي وافية ، محددات التمكين الإداري لدى رؤساء مفتشيات التجارة بولاية الجزائر، مجلة المنهل الاقتصادي،

المجلد 03 ، العدد 02 ، 2020 ، ص ص 104 ، 105 .

## الفصل الاول:... الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري والأنماط القيادية

الجدول 01 أبعاد التمكين الإداري من منظور عدة باحثين

الرقم	الباحث و السنة	نوع الدراسة	العنوان	أبعاد التمكين
01	الطالبة : فرحي إبتسام جامعة أم البواقي 2017	ماستر	- التمكين الإداري و تأثيره على الأداء الوظيفي .	- تفويض السلطة - فرق العمل - التدريب - الإتصال الفعال
02	د برني لطيفة د ياسمين مستورة جامعة بسكرة 2018	مقال	- التمكين كأسوب لإدارة المواهب في المنظمة	- بناء الثقة - تعزيز المسؤولية - الإتصال الفعال
03	د مرزوق سارة د بوعشة مبارك جامعة قسنطينة 02	مقال	- دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين ) دراسة حالة مجمع عموري بسكرة (	- التمكين النفسي (الأثر العقلي . الإجتماعي . إستراتيجية التوظيف مدى الحياة . المساواة و العدالة ) - التمكين المعرفي ) إستخدام نظم المعلومات . الإهتمام بإدارة المعرفة . إدارة الكفاءات . التعليم و التكوين ( - التمكين الوظيفي ) مبدأ التماثل الوظيفي . الإستقلالية . تفويض كامل لسلطة المنصب . المسائلة تنمية قدرات الموظف . تفويض السلطة . المشاركة في إتخاذ القرار . الإتصال الفعال الصاعد و النازل ) - التمكين الهيكلي
04	عيسات فاطمة الزهرة	مقال	- دور التمكين الإداري في تنمية سلوك	- تفويض السلطة - فريق العمل

## الفصل الاول: ... الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري والأنماط القيادية

- التدريب - التحفيز - الإتصال	المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة ) دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة )		د جميل أحمد جامعة البويرة	
- تحويل الصلاحيات - منح القوة - المشاركة بالمعلومات - الحرية - فرق العمل	- دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية .	مقال	د نمديلي أسماء جامعة قسنطينة 2018	05
- المشاركة في صنع القرار - الإستقلالية في ممارسة العمل	- التمكين الإداري للأسانذة و علاقته بالإلتزام التنظيمي	مقال	د بوقرة عواطف د بوقرة حليلة جامعة المسيلة	06
- تفويض السلطة - فرق العمل - التدريب - الإتصال الفعال - الإستقلالية و حرية التصرف - التحفيز	- محددات التمكين الإداري لدى رؤساء مفتشيات التجارة لولاية الجزائر العاصمة .	مقال	فروخي وافية جامعة البليدة 2020	07
- تفويض السلطة - العمل الجماعي و الفرقي - التدريب - التحفيز - الإتصال الفعال	- أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي	رسالة ماجستير	معن أحمد صالح العبد الله الجامعة الافتراضية السورية	08
- تفويض الصلاحيات - فرق العمل - التدريب - الإتصال	- إنعكاسات أثر تطبيق التمكين الإداري عل التفكير الإبتكاري	مقال	فلاح بن فرح السبيعي جامعة الإمام محمد بن سعود	09

## الفصل الاول:... الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري والأنماط القيادية

التحفيز	-		الإسلامية	
التفويض للسلطات	-	أثر التمكين	بن تريح إبراهيم	10
التدريب و التعليم	-	الإداري على السلوك	جامعة ورقلة	
التحفيز و التشجيع	-	الإبداعي لدى العاملين	2018	
المعلومات و الإتصال	-		ماستر	
فرق العمل	-			
المشاركة في إتخاذ	-			
القرارات	-			
التغيير في سلوك	-	أثر التمكين و	عذاري سعود	11
المديرين	-	الإبداع في تحسين أداء	الهاجري	
تحديد القرارات التي	-	العاملين .	جامعة الشرق	
يشارك فيها المرؤوسون	-		الأوسط 2011	
تكون فرق العمل	-		ماجستير	
المشاركة في	-			
المعلومات	-			
إختيار الأفراد	-			
المناسبين	-			
توفير التدريب	-			
الإتصال	-			
عدم إستعجال النتائج	-			

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الدراسات السابقة المذكورة أعلاه.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود عدة مداخل لتحديد أبعاد التمكين الإداري، وفي هذه الدراسة سيتم اعتماد الأبعاد التالية<sup>1</sup>:

✓ **تفويض السلطة:** إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا ، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم و لذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييرا في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط

<sup>1</sup> - عيسات فطيمة الزهرة ، جميل أحمد، مرجع سابق ، ص 299 .

## الفصل الاول:... الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري والأنماط القيادية

قيادية تؤمن بالمشاركة ، و بالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة و التوجيه إلى الثقة و التفويض و يشير الباحثان ( فورد و فوتلر ) إلى أن التمكين مسألة درجة ، فقد تمتد عملية تفويض صلاحيات اتخاذ القرار للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة و اكتشاف الحلول و تقييمها و اتخاذ القرار بصددتها ، و تحمل المسؤولية عند تنفيذه من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين أو قد تضيق العملية لتشمل تقديم الاقتراحات فقط و الإدارة العليا غير ملزمة بتنفيذها .

✓ **فرق العمل<sup>1</sup>:** إن العاملين المُمكنين يجب أن يشعروا بأن العاملين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معا و بشكل جماعي في حل مشاكل العمل ، و أن أفكارهم يتم احترامها و تؤخذ على محمل الجد ، و يتطلب ذلك مستوى عالٍ من الثقة ، و يعتمد تطوير فرق العمل المنظمة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات و التشجيع و الدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل .

و يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة ، و يلتزموا بتحقيق هدف مشترك و مسؤولية جماعية و التمتع بمستوى عالٍ من السلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية .

✓ **التدريب :** يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر و منتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة و ينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يُزودوا بالمعرفة و المهارات الضرورية ، كمهارات التفاوض ، و مهارات اتخاذ القرار و مهارات حل الصراع ، و مهارات القيادة ، فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة و المهارات، و القدرات ليس فقط لأداء أعمالهم ، بل أيضا تعلم مهارات و اقتصاديات المنظمات الكبيرة .

✓ **الاتصال الفعال:** يعتبر الاتصال الفعال أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين و يدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة و أشير إلى أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصة السوقية و فرص النمو و إستراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين ، و ترى الباحثة بأن هنالك نوعين من المعلومات الحرجة في برنامج التمكين ( معلومات حول رسالة المنظمة ، و معلومات عن الأداء ) كما يؤكد الباحث Collins أن

<sup>1</sup> - عيسات فطيمة الزهرة ، جميل أحمد ، مرجع سابق، ص300 .

## الفصل الاول:... الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري والأنماط القيادية

المعلومات لابد أن تصل إلى العاملين بشكل مباشر و إختيار الوسيلة المناسبة لذلك دون اللجوء للوسيط و المساس بالمشاركة الحقيقية في المعلومات .

✓ **الإستقلالية و حرية التصرف :** لتمكين العامل إداريا لابد من منحه الإستقلالية و اللامركزية وذلك من خلال منح الأفراد حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها .

✓ **التحفيز:** إن برنامج التمكين سيفقد الارضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة ، و برنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلف ( العوائد المستندة على الأداء بدلا من العمل ) إذ أنه عندما تربط العوائد بالأداء تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات و أهداف المنظمة عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة ، حيث يمكن أن يحصل العاملون المبدعون ذوي الكفاءة على مكافآت تأخذ صور ( المشاركة بالأرباح أو المشاركة بالأسهم )

### المطلب السادس : متطلبات و معوقات التمكين الإداري

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى المتطلبات والمعوقات التي تحول دون تحقيق التمكين الإداري وفق ما يلي:

### الفرع الاول : متطلبات التمكين الإداري

لكي تتحقق النتائج المرجوة من عملية التمكين الإداري ، لابد من توافر المقومات التالية<sup>1</sup>:

✓ **الرؤية :** و هي تمثل الخطوة الأولى للذي نقوم به و عند ربط أهداف المنظمة بالعاملين فإنهم يشعرون بالقدرة على التصرف مما يقودهم إلى الإبداع .

✓ **الإنتفاع و فريق العمل .**

✓ **النظام و التوجيه .**

✓ **الدعم و الشعور بالأمان و تحديد مسار واضح للسلطات و المسؤوليات .**

✓ **الثقة و الجماعية :** أساس عملية التمكين الإداري هو الثقة بين الطرفين الإدارة و العاملين على حد سواء .

✓ **القيادة الإدارية :** و يقصد بها ضرورة التفويض للعاملين و تغيير نمط القيادة التقليدية التي تركز على إصدار الأوامر و الاعتماد على التوجيه و السلطة .

<sup>1</sup> - فروخي وافية ، مرجع سابق ، ص 107 .

## الفصل الاول:... الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري والأنماط القيادية

✓ الإتصال الفعال : يجب توافر قنوات الإتصال من أجل نقل المعلومات المتشارك بها في الزمان و المكان المناسبين ، حيث يعد الإتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي للتمكين الإداري للعاملين .

### الفرع الثاني : معوقات التمكين الإداري

- هناك معوقات عديدة تعترض التطبيق الفعال للتمكين الإداري و تتمثل أهمها في :
- ✓ البناء التنظيمي للمظمة .
  - ✓ المركزية المفرطة في إتخاذ القرار .
  - ✓ خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة .
  - ✓ الأنظمة و الإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة و الإبتكار .
  - ✓ ضعف التدريب و التطور الذاتي .

### المبحث الثاني : ماهية أنماط القيادة الادارية

نتطرق في هذا المبحث الى ماهية القيادة الادارية وأهميتها وعناصرها، كما نتطرق الى الأنماط القيادية الثلاث المتمثلة في نمط القيادة المتساهلة ونمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية .

### المطلب الأول : ماهية القيادة الادارية

يعتبر موضوع القيادة أكثر من مهم في شتى المنظمات الخاصة والعامة ، فالقيادة شرط ضروري في تسيير هاته المنظمات ؛ حيث من خلالها يستطيع القائد نشر وترسيخ ثقافة التعاون والنشاط بين العاملين في المنظمة لأجل الوصول الى تحقيق الاهداف المرجوة. وسنحاول في هذا المبحث إبراز ماهية القيادة من خلال التطرق إلى مفهومها، عناصرها، بعض أنماطها وأهميتها.

وتُعرف القيادة بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة، وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف

## الفصل الاول:... الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري والأنماط القيادية

المرسومة.<sup>1</sup>

ويقول P. fifner و Persthus أن القيادة هي نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تصل الى توحيد جهود أتباعه لتحقيق الاهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية.<sup>2</sup>

القيادة عملية اجتماعية تحدث في جماعة، وتتضمن هذه العملية التأثير في أفراد الجماعة، وكذلك التأثير بهم، وأن القيادة تهدف إلى تحفيز الآخرين وحثهم على تحقيق الأهداف المشتركة، وأنها تتأثر بمجموعة عوامل منها شخصية القائد، وخصائص الأتباع، والأهداف والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية والبيئة المحيطة.<sup>3</sup> ويرى بعض الباحثين أن القيادة هي:

حسب O'donnell , Koontz «بأنها عملية التأثير التي يقوم بها فرد ( القائد) في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء نشاط تعاوني مشترك لتحقيق هدف ما<sup>4</sup>»

أما "بدنجي" فقد عرف القيادة «العمل الذي يقوم به المدير لدفع الناس على القيام بمسؤولياتهم بأحسن ما لديهم من كفاءات» كما يعرف كل من "تيري بيج و ج . ب توماس Terry page and J .B Thomas" في القاموس الدولي للتربية القيادة بأنها « عملية إنجاز عمل ما عن طريق التأكد من أن أفراد الجماعة يعملون في تحديد الأهداف والتخطيط

<sup>1</sup> - سامية خميس أبو نداء، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية و أنماط القيادة بالالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية، رسالة ماجستير الجامعة الاسلامية غزة، 2007، ص38.

<sup>2</sup> - وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الابداع الاداري ، اطروحة دكتوراة ، جامعة بسكرة، 2015، ص02.

<sup>3</sup> - هيا الحميد الجمعي ، أنماط القيادة التحويلية والتبادلية والمتساهلة لدى مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت وعلاقتها برضا المعلمات عن عملهن ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط ، الكويت ، 2014 ص 18.

4 - عبد الرحيم الشاذلي، يحي عبد الله، أثر الامااط القيادية في فاعلية الاداء الوظيفي ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، جامعة الوادي ، الوادي ، العدد 16، ص 11.

## الفصل الاول:... الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري والأنماط القيادية

وتنفيذ العمل وتحقيق التقدم في الأداء ، ووضع معايير يقاس بها هذا الأداء ، ويسعى القائد إلى الحفاظ على وحدة الجماعة وإحساس أفرادها بلذة الإنجاز<sup>1</sup> .

كما تعرف القيادة على أنها : « القيادة علم وفن إدارة المؤسسة ويتألف ذلك من قيادة الأفكار والبشر لتحقيق نتائج مؤكدة ». وكذلك «القيادة هي القدرة على توضيح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة فضلا عن القدرة على تحفيز ودفع الآخرين للإيمان بهذه الرؤية وفهمها»<sup>2</sup>

بينما تعرف القيادة بأنها«فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم و ثقنتهم و إحترامهم و تعاونهم، و يعرفها البعض أنها فن توجيه الناس والتأثير فيهم ، فمن الناحية النفسية هي فن تعديل السلوك ليسير في الاتجاه المرغوب، و هي فن و علم فهي تحتاج إلى دراسة خاصة و بحث عميق في نواحي العلوم الإنسانية كعلم دراسة الإنسان و علم النفس و الاجتماع»<sup>3</sup>. والقيادة الإدارية هي :«نسق منظم من الخطوات المعدة والمدروسة بشكل علمي ، والهادفة إلى إحداث تغييرات مرغوبة في إستراتيجيات العمل في المؤسسات الفاعلة في المجتمع ، كما أنتها ذات علاقة بتحسين مستوى الأداء لجميع العاملين في المؤسسات الحكومية عن طريق ما يتخذه من قرارات وخطط تتحكم في سير العمل وتنظمه»<sup>4</sup>.

1- إيهاب عيسى المصري ، طارق عبد الرؤوف عامر ، القيادة الادارية والقائد الاداري ، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة ، الجبوة ، مصر ، الطبعة الاولى ، 2015 ، ص 14.

2 - قاسم شهين بريسم العمري ، انماط القيادة الادارية وتأثيرها في انجاج المنظمات الحكومية، اطروحة دكتوراة ، جامعة البصرة ، العراق ، 2009 ، ص ص 8،9.

3- إبريغم سامية ، بوقندورة يمينة ، ماهية القيادة الادارية ، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية ، المجلد الرابع ، العدد الثاني، جامعة عاشور زيان ، الجلفة ، 2019 ، ص 559.

4 - عبد الفتاح المسماري ،اصلاح القيادات الادارية في أجهزة الدولة ومؤسساتها، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة ،المجلد 04 ، العدد 01 ، 2021 ، ص 56 .

## الفصل الاول:... الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري والأنماط القيادية

كما أن القيادة هي :«عملية تجهيز و ترتيب المرفق القيادي حتى يتمكن مختلف أعضاء الجماعة بما فيهم القائد من تحقيق أهداف عامة ومشاركة بأقصى عائد إقتصادي وأقل تكلفة إقتصادية في الوقت والعمل»<sup>1</sup>.

ونلاحظ مما سبق من تعريفات ، أنه بالرغم من وجود عدة دراسات لأجل تحديد تعريف القيادة الإدارية ؛ إلا أنه يوجد اختلاف في هذه التعريفات وذلك أن لكل زاويته التي يركز منها على عناصر التعريف .

ومنه نستخلص أن القيادة هي : عملية التأثير على مجموع العاملين تأثيرا إيجابيا وقيادتهم إلى تحقيق الأهداف المرجوة من خلال فعالية التحكم.

### المطلب الثاني :عناصر القيادة الإدارية

وتنقسم إلى خمس عناصر هي كالآتي :

#### الفرع الأول :القائد

يعتبر أهم عنصر في القيادة ، والقائد هو من يقود الجماعة أو الذي تنقاد له مجموعة من الناس ، و تتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الاهداف.<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني : التفاعل الاجتماعي بين أفراد الجماعة

فهو الأساس في إنجاح العلاقات بين الأفراد، ويعتبر جوهر العملية القيادية.<sup>3</sup>

#### الفرع الثالث : الهدف

تستهدف عملية التأثير في المرؤوسين تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة لدى جماعة المرؤوسين، و هذه الأهداف متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد وأهداف خاصة بالجماعة ككل وأهداف خاصة بكل فرد من أفراد الجماعة، وتكمن صعوبة تحقيق هذه الأهداف في كيفية معالجة الأهداف المتعارضة، لذا تقدم لنا ( ماري فوليت Mary Follett ) من خلال ما أسمته " مبدأ التعارض البناء" أنه عند تعارض الأهداف يلجأ القائد إلى تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في الأهداف ثم

<sup>1</sup>-عبد الشافي محمد ابو العينين ابو الفضل ،القيادة الادارية في الاسلام ، الطبعة الاولى ، القاهرة، 1996ص29.

<sup>2</sup>- وسيلة واعر ، مرجع سابق ، ص 06 .

<sup>3</sup>-اروى علي محسن البريحي ، مرجع السابق، ص 18.

## الفصل الاول:.. الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري والأنماط القيادية

ترتيبها من جديد بحيث يجد كل طرف ما يرضيه، وبذلك يتمكن القائد من مجابهة مشكلة التعارض.<sup>1</sup>

### الفرع الرابع : أتباع القائد

حيث يعتبر ركنا هاما في الموقف القيادي وهو سبب في إنجاح العملية القيادية، فكلما زاد التوافق والانسجام بين أفراد المجموعة تزيد الفرصة في نجاح العملية القيادية وتحقيق الهدف منها.<sup>2</sup>

### الفرع الخامس : الموقف القيادي الذي يوجد القائد

إن ظهور القائد يتأتى من خلال إتخاذ قرار ما في موقف ما، والذي يعبر عنه بالعبارة التالية "اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب ، والقيادة قد تبرز في مواقف محددة وتختفي في مواقف أخرى وحيث أن فحوى القيادة هي التأثير الشخصي فإن المواقف المحددة التي يحدث فيها السلوك القيادي تعتبر عنصراً أساسياً،"فالتأثير الذي يحدث يكون نتاج سلوك القائد إضافة إلى طبيعة الموقف أو الظروف المحيطة بعملية التأثير".<sup>3</sup>

### المطلب الثالث : أهمية القيادة الإدارية

تزايدت أهمية دراسة القيادة الإدارية في السنوات الأخيرة؛ وذلك نظرا للنمو السريع في حجم البنى التنظيمية وتعقيدها، الأمر الذي أوجد طلبا متعاظما على إمتلاك المهارة والثقافة القيادية من قبل القائمين بالقيادة الإدارية، حيث أن الحاجة للقادة المَهْرَة يخلق الحاجة للمعرفة الأساسية الواسعة بعمليات القيادة وطرقها الفنية، وبطرق تشخيص القادة المحتمل ظهورهم في المستقبل، وتنقيتهم وتطوير شخصيتهم . وتبرز أهمية القيادة الإدارية من أنها تعتبر وسيلة من وسائل تحقيق التوازن بين الجوانب التنظيمية والانسانية والاجتماعية في العملية الإدارية ، إضافة إلى دورها الفعال في إيصال المنظمة إلى الأهداف المرجو تحقيقها.<sup>4</sup>

والقيادة هي حلقة وصل بين العاملين وبين الخطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية وهي

<sup>1</sup> - بنوناس صباح ، المرجع السابق ،ص ص 69 . 70.

<sup>2</sup> - اروى علي محسن البريحي، مرجع سابق، ص ص1718..

<sup>3</sup> - سامية خميس أبو ندا ، مرجع سابق ، ص 55 .

<sup>1</sup> - اروى علي محسن البريحي ،مستوى ممارسة انماط القيادة الادارية في الدوائر الحكومية في محافظة تفرق، رسالة ماجستير ،جامعة ال البيت الاردن ،2019، ص 16.

## الفصل الاول:.. الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري والأنماط القيادية

البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم و الإستراتيجيات والسياسات، وأيضا تدعيم القوى الايجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.<sup>1</sup>

وتلعب القيادة دورا مهما في التأثير على أداء العمل وعلى إتجاهات العاملين النفسية وتحقيق متطلبات الرضا ، ويكمن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي يخلق من خلالها تأثير في سلوك ومشاعر مجموعة من الأفراد الآخرين ، حيث يمتلك الفرد في الأثر القيادي إمكانية التأثير في الآخرين من خلال دوره كقائد للآخرين الذين يمثلون التابعين أو المرؤوسين<sup>2</sup> .

### المطلب الرابع: أبعاد الأنماط القيادية

توجد عدة إتجاهات للباحثين في تحديد أبعاد الأنماط القيادية نلخصها في الجدول التالي :

#### الجدول رقم 02 أبعاد الأنماط القيادية من منظور عدة باحثين

الرقم	الباحث والسنة	نوع الدراسة	العنوان	أبعاد النمط القيادي
1	عبد الحميد نعيمات احمد الامين يوسف 2018	مقال	اثر الانماط القيادية علي اداء العاملين	-المتساهل -التبادلي -التحويلي
2	راضية يوسف امال يوب 2018	مقال	اثر ممارسة مبادئ الديمقراطية على الرضا الوظيفي للعاملين	-التفويض -المشاركة -العلاقات الانسانية
3	راضية يوسف امال يوب 2021	مقال	أنماط القيادة الإدارية وأثرها في الاحتراق الوظيفي للعاملين	-الاولتوقراطية -الديمقراطية -الحرية
4	قاسم شاهين بريسم العمري العراق 2009	أطروحة	انماط القيادة الادارية وتأثيرها في انجاح المنظمات الحكومية	- الاستبدادية - الديمقراطية - الفوضوية - القيادة غير الموجهة - التحويلية - التبادلية

<sup>1</sup> - بنوناس صباح ، اثر انماط القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي، اطروحة دكتوراة ،جامعة بسكرة ،2016 ص 70.

2 - بن وهيبه نورة ،هماش لمين ، أهمية القيادة والتغيير داخل مؤسسات الدولة ، مجلة الفكر القانوني والسياسي ، العدد 03 ، جامعة عمار تليجي ، الاغواط ، ص 352 .

## الفصل الاول:... الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري والأنماط القيادية

5	سامي بسة ، يوسف خنيش 2021	مقال	دور مبادئ القيادة الديمقراطية في التقليل من أشكال مقاومة التغيير من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين	-التفويض -المشاركة -العلاقات الانسانية
06	صابر بوكشيريده ، يوسف جوادي 2021	مقال	نمط القيادة التحويلية وعلاقته بالتعلم التنظيمي	التأثير المثالي التحفيز الإلهامي الاستشارة الفكرية الاعتبارات الفردية
07	هبة توفيق عودة أبو عيادة ، طلال غربي العنزي 2022	مقال	القيادة التحويلية مبادئ وتحديات " دراسة تحليلية "	التشجيع الابداعي الحفز الإلهامي الاعتبار الفردية الجاذبية القيادية
08	إبريعم سامية، بوقندورة يمينة 2019	مقال	ماهية القيادة الإدارية	القيادة الدكتاتورية القائد الديمقراطي القيادة الأبوية القيادة الشخصية
09	ناصر طهار ، زواوي فتيحة 2021	مقال	القيادة الادارية ودورها في تبني ادارة الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	القيادة الديمقراطية القيادة التسيبية القيادة الأوتوقراطية
10	مروان علاونة ، حسين عبد القادر 2021	مقال	ممارسة أنماط القيادة وعالقتها بإعداد قيادات الصف الثاني في وزارات دولة فلسطين	القيادة الاستبدادية القيادة التشاركية القيادة التبادلية
11	جراد عبد القادر ، الشريف صديق 2021	مقال	النمط القيادي التحويلي وترسيخ قيم التغيير التنظيمي	القيادة التحويلية القيادة العقلانية القيادة الاصلاحية القيادة الثورية
12	بن عزوز كوار ، محمد فرحي 2020	مقال	نمط القيادة التحويلية وعالقتها بالتعلم التنظيمي	القيادة الادارية القيادة التبادلية
13	بوتيقار هاجر ، زايد مراد	مقال	اثر الانماط القيادية على دافعية الافراد العاملين في	النمط التساهلي النمط الديمقراطي

## الفصل الاول: ... الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري والأنماط القيادية

النمط القيادي الأوتوقراطي	المؤسسات الصناعية الجزائرية	2017	
---------------------------	--------------------------------	------	--

المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على الدراسات السابقة المذكورة أعلاه.

من خلال ما سبق: نلاحظ وجود عدة مداخل لتحديد أبعاد الأنماط القيادية ، وفي دراستنا سيتم اعتماد الأنماط الثلاثة التالية: المتساهل، التحويلي، التبادلي وفي المطالب الموالية سيتم تناول كل منها على حدى

### المطلب الخامس : نمط القيادة المتساهلة ( الترسلية )

يوصف هذا الأسلوب بأنه أسلوب منخفض في مساندة المرؤوسين وتوجيههم، ويطلق عليه أحيانا قيادة عدم التدخل أو القيادة المنطلقة على أساس أن المجموعة العاملة في ظله تكون متحررة من سلطة القائد، فلا يتدخل كثيرا في العمل ويقلل من مشاركته في التخطيط ، والخوض في التفاصيل، وتوضيح الأهداف، فبعد الاتفاق على ما ينبغي القيام به، يترك تابعيه يتحملون مسؤولية العمل على النحو الذي يرونه مناسباً (هاوس، 2006، المعيوف: 89).<sup>1</sup>

وبسميها بعضهم القيادة الترسلية، أو القيادة الفوضوية، وتشير أهم سمات هذا النمط القيادي إلى أنه يتميز بالفوضى وعدم وضوح الأهداف، والقائد هنا يترك الأمور تسير كيفما اتفق، والقائد يتصور نفسه بأنه تشاوري أو ديمقراطي ويظهر مساواة نفسه بالآخرين من الأتباع. وهو بذلك يعتقد أن دوره ينحصر في توفير المناخ المناسب لمساعدة الأفراد في العمل وفي تسهيل الإتصال بينهم، ودوره لا يتعدى المراقبة

ويترك القائد عنان الأمور في أيدي الأتباع الذين تتعارض تصرفاتهم أو قد تصطدم ببعضها؛ وهذا النمط من القيادة ليس له أي دور في اكتشاف مقدرات الأتباع وتسخيرها لخدمة الصالح العام ولا يؤدي أي دور في تقديم النتائج المثمرة. وفي القيادة المتساهلة يغيب الانسجام في بعض الأحيان لأن العلاقات التي يقوم عليها العمل بين المدير وغيره

<sup>1</sup> - بوتيقار هاجر ، زايد مراد ، اثر الانماط القيادية على دافعية الافراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية ، مجلة ابحاث نفسية وتربوية ، مجلد ج ، العدد 10 ، 2017 ، ص ص 257 ، 258 .

## الفصل الاول:... الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري والأنماط القيادية

من الإداريين غير محددة تحديداً واضحاً، فكل واحد من هؤلاء يعتقد أنه هو المسؤول عن نجاح البرنامج، ويحاول أن يؤثر في الاتجاه الذي يتخذه البرنامج ويقع المعلمون فريسة<sup>1</sup> وسط هذا الصراع على السلطة

يطبق هذا النمط سياسة الباب المفتوح في إتصالاته ، ويقوم باعطاء توجيهاته وتعليماته تاركا للمرؤوسين حرية التصرف لكن ليس الإستماع لمشاكلهم ومعالجتها<sup>2</sup>.

القيادة الترسلية وهي بمعنى عدم التدخل في مجريات الامور ولا تلعب هذه القيادة دورا يذكر في إمساك بزمام الامور وتسيير شؤون العمل ، ولا تحديد سياساتها ووضع اهدافها<sup>3</sup>.

فالقادة المتساهلون لا يعتمدون في قيادتهم لتابعيهم على أي من الأبعاد السلوكية للقيادة الأصلية (التي تشمل: الشفافية، والتصرفات الإيثارية، والاتساق السلوكي). وعلى النقيض من القيادة التحويلية والتبادلية؛ فإن القادة المتساهلون لا يتسنى لهم استخدام هذا المدخل القيادي للقيادة الأصلية، لا سيما وأن التصرفات الإيثارية للقيادة الأصلية تتطلب من القادة أن يؤديوا أدورا أكثر فعالية موازنة بالدور الذي يؤديه القادة المتساهلون<sup>4</sup>.

ومنه فإن القيادة المتساهلة تتطلب عاملين ذي كفاءات عالية ، ذلك لان الأمر ليس بالهين في المتابعة عن بعد تقريبا ؛ بحيث كلما تضاعلت الكفاءة تزداد نسبة المراقبة والتوجيه أكثر.

### مزايا نمط القيادة المتساهلة:

نذكر منها : الثقة بقدرة العاملين على أداء الأعمال ، و إعطاء الحرية الكاملة في ممارسة العاملين لنشاطاتهم وإصدار القرارات التي يرونها مناسبة<sup>5</sup>. وكذلك الأخذ بهذا النمط قد يؤدي إلى نتائج جيدة إذا تحققت الظروف المناسبة والمهارات القيادية لدى القائد، إذ يشجع ذلك الابتكار والتميز الشخصي والحصول على الخبرة.

1 - هيا الحميد الجمعي، مرجع سابق ، ص ص 25 .26.

2 - شروق احمد سالم ابو الغنم ، اثر انماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الاعمال دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الاردنية، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط ،الاردن ، 2013، ص 24.

3 - عزالدين أحمد العائدي ، مرجع سابق ص 17.

4 - نعيم بن عطا الله الجهني و آخرون، نماذج معاصرة في القيادة ، الطبعة الاولى، الرياض، 2018، ص 128.

5 - شروق احمد سالم ابو الغنم ، مرجع سابق ، ص 24.

## الفصل الاول: ... الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري والأنماط القيادية

ويعتمد نجاح هذا النمط على مستوى الأفراد الذين يتعامل معهم القائد من ذوي المستويات العقلية و العلمية العالية؛ لذلك فهو ينجح في مراكز ومؤسسات تضم ذلك النوع من الأفراد.<sup>1</sup>

### المطلب السادس : نمط القيادة التحويلية

عرفها برنس بعملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية، كما تسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والانسانية<sup>2</sup> .

### الفرع الأول : نشأة القيادة التحويلية

ظهر أول استخدام أكاديمي في الكتب العلمية المتخصصة في مجال القيادة لمصطلح القيادة التحويلية في كتاب "القيادة الثائرة (The rebel Leadership)" لمؤلفه جيمس فيكتور داونتون (James Victor Downton) سنة 1973، ثم استخدم جيمس ماك جروجر بيرنز (Burn's James Mac gregor) هذا المصطلح عام 1978؛ و بيرنز كأبي عالم، يتحسس بالواجب و ما يمليه عليه الضمير، ففكر ببناء نظرية تهدف بصورة رئيسية إلى التغيير الاجتماعي الجوهري الذي يستلزم إزالة قيود اجتماعية راسخة في المجتمعات تفسد بنظره أهمية الاعتراف بقيمة الإنسان، مثل هذا التغيير الجوهري غالبا ما يأتي من خارج المنظمات الرسمية، و من الأمثلة التي تفسر هذا التغيير الاجتماعي الذي يقصده بيرنز (Burn's) هو ما قام به غاندي في المجتمع الهندي، و ما قام به نيلسون مانديلا في جنوب إفريقيا، وكلاهما يشكلان نموذجا للقائد التحويلي. ويعتبر "بيرنز" أن القائد التحويلي يسعى ليحول الأتباع إلى قادة، والقيادة التحويلية من وجهة نظر "بيرنز" هي القيادة الأكثر تعقيدا و لكنها الأكثر قوة، و يضيف أيضا أن هذا النوع من القيادة يكون ضروريا

<sup>1</sup> - هيا الحميد الجمعي، مرجع سابق ، ص 27 .

<sup>2</sup> - جراد عبد القادر ، الشريف صديق ، النمط القيادي التحويلي وترسيخ قيم التغيير التنظيمي ، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات، المجلد 08 :العدد 02 ، 2021 ، ص 230 .

## الفصل الاول:... الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري والأنماط القيادية

عندما ينظر أو يتطلع القائد إلى الدافع الكامن و هو يبحث عن طاقة إضافية في الفرد<sup>1</sup>. وقد عُرِّفت القيادة التحويلية بأنها: أسلوب يقوم على الرؤية الواضحة للمستقبل والأهداف المحددة للمنظمة، كما يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة بعيدة الأجل وتحديد أهداف واضحة والواقعية للمنظمة ، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطور والتنمية الإدارية باستمرار، ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تتكيف وتتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصر<sup>2</sup>.

وتقوم نظرية القيادة التحويلية على القيادة بالتحفيز ، فالقادة التحويليون يوفرون محفزات غير اعتيادية لأتباعهم ترفع الروح المعنوية وتنشط سيادة القيم وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ الأعمال ، ويشعر المرؤوسون بالثقة والولاء والإعجاب والإحترام لقائدهم ، والقائد يستطيع تحفيز مرؤوسيه بتنشيط يقظتهم تجاه الأمتور المهمة والأساسية ، وكذلك تجاه قيمة عملهم ومكانته بإعتبار أن أهداف المنظمة مكتملة لأهدافهم<sup>3</sup>.

والقيادة التحويلية كما أوضح باس وأفوليو (Bass & Avolio, 1990) : هي محاولة جديدة لتفسير القيادة عالية الأداء، وقد ركزت الدراسات فيها على الموهبة والإلهام، وبرزت للبحث عن أنموذج جديد للقيادة يمكن الإعتماد عليه في تحديد السلوك القيادي الذي يغطي مدى واسعاً، ويحث الأتباع على مستوى أداء عالٍ ومتميز<sup>4</sup>.

في حين تُعرف القيادة التحويلية على أنها " مجموعة من القابليات التي تجيز للقائد إدراك الحاجة للتغيير وخلق أو إبتداع رؤية في توجيه هذا التغيير وتنفيذه بفعالية " ويبرز هذا التعريف الدور الفعّال للقيادة في التغيير التحويلي وذلك من خلال تحديد طريقة لمسيرة

<sup>1</sup> - بنوناس صباح ، المرجع السابق، ص ص 140.141.

<sup>2</sup> - اروى علي محسن البريحي ، مرجع السابق، ص35.

<sup>3</sup> - شريف احمد حسن عباس ،سلوكيات القيادة التحويلية واثرها على الابداع التنظيمي، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط الاردن، 2010، ص 17.

<sup>4</sup> - هيا الحميد الجمعي ، مرجع سابق ، ص 23.

## الفصل الاول:... الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري والأنماط القيادية

المنظمة ، فقيادة التغيير تتطلب نشر وصياغة رؤية جديدة والعمل بشكل مستمر مما يعد مصدرا لتحقيق ميزة تنافسية ، فخلق وإيجاد رؤية مستقبلية هي الأسلوب الوحيد الذي يمكن للمنظمة فيه أن تتغير إلى منظمة متعلمة <sup>1</sup>.

ويمكن أن نقول : أن القيادة التحويلية هي عملية التعامل الفعال والإيجابي للوصول إلى الأهداف المنشودة ، والحد من تأثير الأزمات والحفاظ على مردودية العمل للعاملين .

### الفرع الثاني : أبعاد القيادة التحويلية

#### أولا: التأثير المثالي ( Idealiyed imflnence )

سُمِّي التأثير المثالي أو الكاريزما، ويعبّر هذا البعد على الجانب العاطفي للقيادة، ويقصد بالتأثير المثالي للقائد عندما يصبح بمثابة قدوة بالنسبة للأعضاء ، ويقوم الأعضاء بالتعرف على القادة ومحاولة الإقتداء بهم في كثير من الأحيان، وفي الغالب القادة يمتازون بسلوك أخلاق عالٍ جدا، ومن خلال هذه الأخلاق يمكن الإعتماد عليهم من أجل القيام بالأشياء بشكل صحيح، وتكون هناك ثقة كبيرة واحترام من الأعضاء للقائد، حيث يقوم القادة بتوضيح الرؤية لأتباعهم ويحسونهم بالمهمة التي يجب تأديتها، ويمكن قياس بعد التأثير من خلال عنصرين:

- عنصر السمات: ويدلّ به الأعضاء من خلال تصوراتهم لقادتهم.

- عنصر السلوكي: والذي يدلّ به الأعضاء من خلال ملاحظاتهم عن سلوك قادتهم حيث يوفر التأثير المثالي الرؤية والشعور بالمهمة ويغرس في الأفراد الفخر، ويكسب الاحترام والثقة<sup>2</sup>

1 - هبة توفيق عودة أبو عيادة ، طلال غربي العنزي ، القيادة التحويلية مبادئ وتحديات " دراسة تحليلية " ، مجلة أبحاث ، المجلد 07 ، العدد 01 ، 2022 ، ص 299 .

2 - عبد الرحمان رزق الله ، حمزة طيبي ، واقع تطبيق القيادة التحويلية بالقطاع العمومي في الجزائر ، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية ، مجلد05 ، العدد 01 ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، 2019، ص 70.

### ثانيا : الإستثارة الفكرية (الحفز الفكري) Intellectual stimulation

دعم الإبداع والإبتكار ويتجسد ذلك من خلال دعم الأفكار ومختلف الآراء الجديدة التي من شأنها تطوير أداء المنظمة ككل.<sup>1</sup>

ثالثا: الاعتبارات الفردية : وتعني إهتمام القائد بمرؤوسيه وإداركه بمبدأ الفروق الفردية، والتعامل مع كل فرد بطريقة معينة تتناسب مع إهتماماته، والعمل على تدريب الأفراد و إرشادهم لتحقيق المزيد من التطور.<sup>2</sup>

### رابعا : الحفز الإلهامي ( Inspirational Motivation )

يسلك القادة التحويليون السلوك الذي يؤدي الى تحفيز من حولهم وتجشيعهم على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكارهم ، كما يعملون على إستثارة روح التحدي بين العاملين وإذكاء روح العمل الجماعي بحماسة ؛ لأن الحماسة والتفاؤل من سمات القائد التحويلي الذي يعمل على إنخراط المرؤوسين في الحالات المستقبلية الجذابة ، كما يعمل القادة التحويليون على دفع مرؤوسيهم إلى تحقيق أكثر مما يتوقعون أن ينفذوه شخصيا ، كما أنهم يظهرون ولاءهم لأهداف المؤسسة ولديهم رؤية قادرين على ترجمتها للآخرين ، وهذا ما يعزز روح الفخر والثقة لدى مرؤوسيهم<sup>3</sup>.

### المطلب السابع : نمط القيادة التبادلية

القيادة التبادلية هي إتفاق مبرم بين القادة والمرؤوسين إنطلاقا من مبدأ التكلفة والعائد لإثارة الدافعية نحو العمل من جهة ولتحقيق الاهداف التنظيمية المطلوبة.<sup>4</sup>

تم التمييز بين نمطين من أنماط القيادة الحديثة هما القيادة التبادلية والقيادة التحويلية في أعمال الإدارة ؛ حيث عُرِّفت القيادة التبادلية بأنها مجموعة من النماذج التي تقوم على عملية

1 - صابر بوكشيريدة ، يوسف جوادي ، مرجع سابق ، ص 103 .

2 - أروى علي محسن البريحي ، مرجع السابق ، ص 36.

3 - وسيلة واعر ، مرجع سابق ، ص 43.

4 - بن عزوز كوار ، محمد فرحي ، أثر ممارسة القيادة التبادلية في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين ، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية ، مجد 06 ، عدد 01 ، 2020 ، ص 350 .

## الفصل الاول:... الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري والأنماط القيادية

التبادل بين القائد والتابعين ، حيث يتم الإتفاق بين القادة والتابعين بشكل علني أو ضمني على أن السلوك المؤدي للأداء المرضي سيتم مكافأته كمنح ترقية أو زيادة راتب مثلا ؛ وبمعنى آخر يقوم القائد بمكافأة التابعين أو معاقبتهم إعتقادا على آدائهم بحيث تأخذ عملية التبادل سلوكين مختلفين ، فإما أن تكون إستدلالية بنائية حيث يعد القائد بمكافآت للأداء المرضي ويقدمها إذا تحقق هذا الأداء ، أو علاجية تتعلق ببحث القائد على الأخطاء ومعالجتها قبل أو بعد حدوثها .وبينت الدراسات أنه يمكن التعرف على النمط القيادي التبادلي كعلاقة تبادلية طرفاها القائد وتابعوه ؛ حيث يتوقع كل من الطرفين منفعة من الآخر بحيث يتم تقديم المواد اللازمة لإنجاز الأعمال ، وربط الأداء الوظيفي بمكافآت للأداء المرضي وعقوبات للأداء غير المرضي<sup>1</sup>.

والقيادة التبادلية هي تلك التبادلات التي تحدث بين القائد والتابعين بهدف تبادل شيء قيم من وجهة نظر الطرفين ، فهي علاقة قائمة على فكرة تبادل منافع ووعود مشتركة بين القائد والعاملين من جهة وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى لتحقيق أهداف المنظمة . والقيادة التبادلية مبنية على أساس تبادل العملية بين القائد والمرؤوسين ؛ فالقائد التبادلي يتعرف على إحتياجات التابعين ورغباتهم ، ثم يقوم بوضع وتحديد المسؤوليات و الأدوار للمرؤوسين بما يتناسب مع هذه الإحتياجات والرغبات لكي تتحقق الأهداف الموضوعية ولتأدية مهمات معينة ، فالمرؤوسين يتلقون المكافآت مقابل آدائهم لوظائفهم ومهامهم عندما يُؤمنونها بالشكل المطلوب ، وأن القادة يساعدون في بناء ثقة المرؤوسين وتلبية إحتياجاتهم لأن ذلك من الممكن أن يُحسن في الإنتاجية وأخلاقيات العمل<sup>2</sup>. والقيادة التبادلية هي القيادة التي توجه الأفراد وتحفزهم على تحقيق أهداف المنظمة المكتوبة من خلال توضيح متطلبات العمل وأدوار الأفراد والتركيز على سمات القائد و الأتباع والعوامل الموقفية، بإستخدام أسلوب المكافأة المشروطة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - عبد العزيز مجعد المطيري، أثر القيادة التبادلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية، رسالة ماجستير ،جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا ، الاردن ، 2011، ص ص 29 ، 30.

<sup>2</sup> - عزالدين أحمد العايدي، أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة فلسطين ، 2015 ص ص 18، 19.

<sup>3</sup> - هيا الحميد الجمعي، مرجع سابق ، ص 12.

## الفصل الاول: ... الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري والأنماط القيادية

القيادة التبادلية : وهي القيادة التي تركز على العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين فعلى قدر إلتزام أعضاء الجماعة و تعاونهم مع القائد يكون إسهام و عطاء القائد حيث يقوم بمكافأة المرؤوسين أو عقابهم إعتقادا على أدائهم إذ يخبرهم بالمكافآت التي يحصلون عليها في حال الأداء الجيد كما يعمل على إتخاذ التدابير اللازمة لتفادي ظهور أي إنحرافات أو أخطاء و البحث على الأخطاء و معالجتها قبل أو بعد حدوثها.<sup>1</sup> ومنه نلاحظ أن القادة التبادليين يركزون في إعتبارهم وعملهم على الإنحرافات والأخطاء و المخالفات، ثم بعد ذلك يتخذون الإجراءات التصحيحية، و بالتالي يعتمدون على معرفة الأشياء المساعدة لأجل منظمة مستمرة بالحفاظ عليها من الزوال .

### الفرع الأول : أبعاد القيادة التبادلية

أولا : المكافأة المشروطة : وتشير إلى العملية المتبادلة بين القائد والعاملين والتي يتم خلالها تبادل جهوداتهم مقابل مكافآت معينة، وتحدث المكافآت المشروطة عندما يقوم القائد بمكافأة أحد أفراد العاملين أو معاقبته بناء على كفاءة أدائه أو ضعفه.<sup>2</sup>

ثانيا : الإدارة بالإستثناء الإيجابية: تشير إلى قيام القائد بمراقبة ومتابعة أداء المرؤوسين، وفي حالة حدوث أي أخطاء أو إنحرافات في الأداء عن المعايير المحددة يقوم القائد باتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية (حموش، 6102، 22) ، والنقد التصحيحي، والتغذية الراجعة الإيجابية (الضمور وأبو صالح، 6101، 162)<sup>3</sup>.

### ثالثا: الإدارة بالإستثناء سلبية ( الساكنة) Management by Exception (Passive)

يقوم هذا النمط على عدم قيام القائد بمسؤولياته في التدخل و إتخاذ القرار وتصحيح الأخطاء إلا بعد أن تتفاقم المشكلات وتصبح على درجة من الخطور.<sup>4</sup>

### الفرع الثاني: المقارنة بين القيادة التحويلية و القيادة التبادلية

<sup>1</sup> - وسيلة واعر، مرجع سابق، ص 38.

<sup>2</sup> - اروى علي محسن البريحي ، مرجع سابق، ص 27.

<sup>3</sup> - الرميدي بسام سمير ، طالحي فاطمة الزهراء ، الدور الوسيط للتمكين النفسي في العالقة بين نمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي لشركات السياحة المصرية ، مجلة الاقتصاد والبيئة ، المجلد 02 العدد 01 ، 2019 ، ص 112.

<sup>4</sup> - هيا الحميد الجمعي، مرجع سابق ، ص 13.

## الفصل الاول:... الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري والأنماط القيادية

تبنى القيادة التحويلية على القيم الإنسانية و المعتقدات و الرؤية، و الأفكار، و ذلك من أجل بناء علاقة سليمة مع المرؤوسين و تشجعهم من خلالها على إحداث عملية التغيير ، بينما القيادة التبادلية تعتمد على عملية التبادل بين القادة و المرؤوسين . و إن القيادة التبادلية قيادة تساعد المنظمات في إنجاز أهدافها الحالية بكفاءة أكثر من خلال ربط أداء العمل بمكافآت قيمة للمرؤوسين مع التأكيد على ضرورة توفير المصادر الضرورية لإنجاز العمل، بينما القيادة التحويلية هي منظور قيادي ، يوضح كيف يغير القادة المنظمات من خلال خلق رؤية و نشرها و نمذجتها للمنظمة ، و إلهام العاملين للكفاح من أجلها ؛ إذا فالقيادة التبادلية تحمل خصائص تركز على الوضع الراهن و تتسجم مع البيئة المستقرة، بينما القيادة التحويلية خصائصها تتسجم مع البيئة المتغيرة ، رغم هذا الاختلاف لكن كل من القيادة التحويلية و التبادلية يكملان بعضهما<sup>1</sup>.

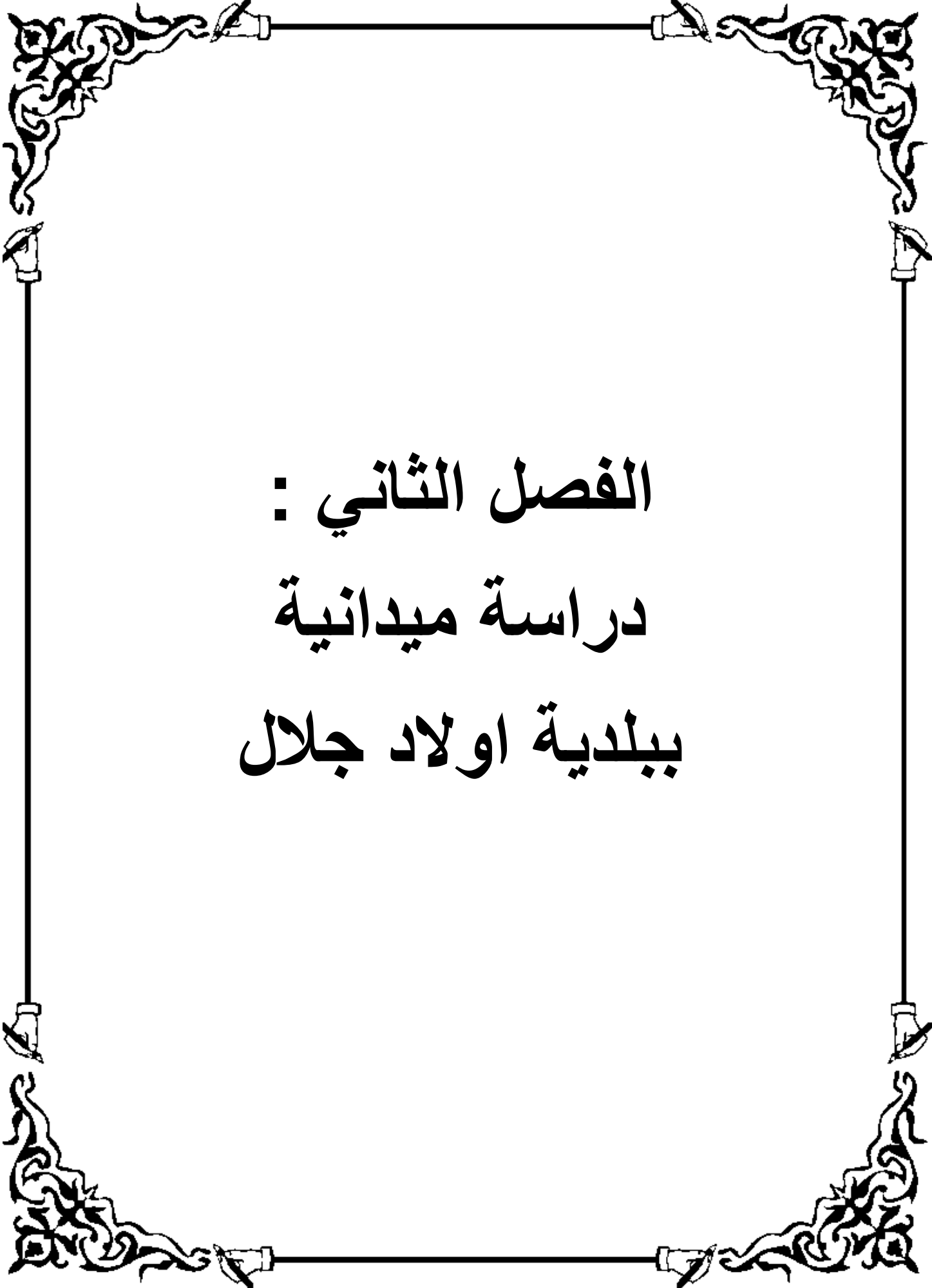
<sup>1</sup> - بنوناس صباح ، مرجع سابق ، ص 160.

## الفصل الاول:... الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري والأنماط القيادية

### خلاصة:

إن مفهوم التمكين الإداري يعتبر من المفاهيم الحديثة التي ترتقي بالعنصر البشري في المؤسسات المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة ، حيث يهدف تمكين العاملين لجعل المنظمة أكثر قدرة على الاستجابة لبيئة المتغيرات و أكثر تقديرا لدعم الابتكار. و يعتبر موضوع القيادة أكثر من مهم في شتى المنظمات الخاصة والعامة ، فالقيادة شرط ضروري في تسيير هاته المنظمات ؛ حيث من خلالها يستطيع القائد نشر وترسيخ ثقافة التعاون والنشاط بين العاملين في المنظمة لأجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

وعموما فإن القيادة الإدارية الناجحة و الفعالة ، هي التي تتبنى بشكل منتظم و دوري العمل على تجسيد حقيقي لتقريب التمكين الإداري كمنهج عمل استراتيجي، يحقق به أهداف المنظمة في البقاء و التوسع و الاستمرار، و تحقيق ميزة فعالة قوامها خلق عنصر بشري مؤهل و مدرب قادر على تحقيق أهدافها .



الفصل الثاني :  
دراسة ميدانية  
ببلدية اولاد جلال

### المبحث الأول: منهجية الدراسة ووصف خصائص العينة

سنتناول في هذا المبحث المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية والأدوات التي أُستعين بها في جمع المعلومات، بالإضافة إلى التعريف بمجتمع وعينة الدراسة ووصف أهم خصائصها، والأداة البحثية المستخدمة في جمع البيانات.

#### المطلب الأول: منهجية وأدوات الدراسة

تتطلب كل دراسة منهجا علميا وأدوات بحثية تُمكن من الوصول إلى الأهداف التي تم وضعها عند البداية، وهذا ما سيتم تناوله في هذا المطلب.

#### الفرع الأول:منهج الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى لتحقيقها فقد تم استخدام المنهج الوصفي فهو يهدف إلى جمع البيانات والمعلومات وتبويبها وعرضها و يشتمل كذلك على تحليل دقيق لهذه البيانات والمعلومات وتفسير عميق لها من أجل الوصول إلى استنتاجات. ولقد تم الاعتماد على الاستمارة كأداة أساسية لجمع المعلومات باعتبارها أحد أهم الأدوات التي تختص بجمع البيانات الأولية ، وذلك من أجل تحديد دور الأنماط القيادية في تحقيق التمكين الإداري بالبلدية محل الدراسة.

#### الفرع الثاني: تصميم وثبات الاستمارة

وفي ما يلي نتطرق إلى الآلية التي تم بها تصميم الاستمارة ، إضافة إلى مدى صدقها وثباتها:

#### أولا: تصميم الاستمارة:

من أجل اختبار فرضيات البحث فقد تم تصميم الاستبيان بشكل يتلاءم والخطة المنتهجة في الفصل النظري، حيث استعان الباحثان بالاسترشاد ببعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.

وتم تقسيم الاستمارة إلى قسمين كالتالي :

**القسم الأول:** يحتوي على المعلومات الشخصية لعينة الدراسة والتي تتعلق ببيانات المبحوثين، حيث تشتمل بيانات الأفراد على: الجنس ، العمر، سنوات الخبرة المهنية ، والمستوى التعليمي.

**القسم الثاني:** يتكون من محورين أساسيين هما:

## الفصل الثاني.....دراسة ميدانية ببلدية أولاد جلال

حيث يتناول المحور الأول أهم الأنماط القيادية أما المحور الثاني فيتضمن التمكين الإداري. والجدول الموالي يوضح ذلك:

### الجدول رقم (03): أقسام ومحاور الاستمارة

عدد البنود	محاور كل قسم		عنوان القسم	أقسام الإستبيان
	عنوان المحور	الرقم		
04	معلومات شخصية	1/1	معلومات شخصية	القسم الأول
15	الأنماط القيادية	2/1	محاور الاستبيان	القسم الثاني
18	التمكين الإداري	2/2		
37	مجموع البنود			

المصدر: من إعداد الباحثين

كما تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي في القسم الثاني لاختبار الفرضيات ومن ثم الإجابة على إشكالية البحث، وذلك وفق ما يلي:

### الجدول رقم (04): سلم ليكارت الخماسي

5	4	3	2	1	درجة الموافقة
موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	الوزن المرجح

المصدر: من إعداد الباحثين

### ثانيا: صدق الاستمارة وثباتها

حتى نتأكد من ثبات الاستبيان ومحاوره واختبار صلاحيته تم الاعتماد على معامل "ألفا كرونباخ" لقياس ثبات الاستبيان.

الجدول رقم (05): صدق وثبات الاستبيان

الرقم	المحور	معامل الثبات	معامل الصدق
2/1	الأنماط القيادية	0.771	0.878
2/2	التمكين الإداري	0.925	0.961

الصدق الذاتي=الجذر التربيعي الموجب لمعامل الثبات

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS

من خلال الجدول نجد أن معامل "ألفا كرونباخ" أكبر من الحد الأدنى (0.6) في جميع محاور الإستبيان، مما يدل على ثبات أداة الدراسة، ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة تمتاز بالثبات في جميع فقراتها، وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في المعالجة

لقد قمنا باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 26 لإجراء التحليل الإحصائي وذلك لإختبار فرضيات الدراسة، وقد قمنا بالإستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

- إختبار "ألفا كرونباخ": للتأكد من ثبات المقياس المستخدم
- التكرارات والنسب المئوية: لبيان وصف خصائص مفردات العينة.
- المتوسط الحسابي: لعرض متوسطات متغيرات الدراسة.
- الإنحراف المعياري: يستخدم لمعرفة درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
- إختبار "كولمو غروف سمير نوف": لمعرفة طبيعة توزيع بيانات الإستمارة ومدى معلّمتيتها، ويستخدم عندما يكون حجم العينة أكبر من 50 .
- إختبار "ستيوذنت": يستخدم لإختبار العينة الأحادية التي تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي.

- إختبار "ويلكوكسن:" والذي يستخدم لاختبار العينة الأحادية التي لا تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي.

- معامل الارتباط: يستخدم هذا المعامل لمعرفة درجة ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي.

- معادلة الانحدار المتعدد: لدراسة مدى إسهام الأنماط القيادية في تحسين تمكين مستخدمي البلدية محل الدراسة.

### المطلب الثالث: التعريف بمجتمع وعينة البحث ووصف خصائصها

في هذا المطلب سيتم التعريف بمجتمع وعينة البحث بالإضافة إلى وصف عينة الدراسة من خلال البيانات العامة المحصل بالاعتماد على أسئلة الاستبيان.

### الفرع الأول: التعريف بمجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في موظفي بلدية أولاد جلال ، حيث تم استهداف عدة مصالح من بينها : مصلحة الحالة المدنية والمصلحة البيومترية لبطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر و البطاقة الرمادية و رخصة السياقة وكذلك مصلحة الصفقات العمومية ومصلحة الشؤون الاجتماعية وكذا مصلحة الموارد البشرية والأجور ؛ وذلك من خلال توزيع استمارة واحدة لكل موظف حيث تم استرجاع 72 استمارة من أصل 78. فيما تم استرجاع 06 استمارات غير مملوءة من طرف موظفي مصلحة البناء والتعمير لأسباب نجهلها.

### الفرع الثاني: وصف خصائص العينة من حيث البيانات العامة

في هذا العنصر حاولنا القيام بوصف أهم خصائص المدروسة قي النقاط التالية:

الجدول رقم (06): خصائص عينة الدراسة

الرقم	المتغيرات	العبارات	النسبة %	التكرار
01	الجنس	ذكر	50	36
		انثى	50	36
02	العمر	30 سنة فأقل	12.5	9
		من 31 إلى 40 سنة	52.8	38
		من 41 إلى أقل من 50	25.0	18
		50 سنة فأكثر	9.7	7
03	المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	25.0	18
		تقني سامي	13.9	10
		جامعي ( ليسانس /ماستر/مهندس )	61.1	44
		دراسات عليا	00	00
		اخرى	00	00
04	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	38.9	28
		من 5 إلى 10 سنوات	31.9	23
		من 11 إلى 15 سنة	12.5	9
		أكثر من 15 سنة	16.7	12
		مجموع العينة	100	72

المصدر: من إعداد الباحثين مستنتجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS

أ- توزيع العينة حسب الجنس : من خلال الجدول يلاحظ التساوي في الجنسين 50 % لكل جنس .

ب- توزيع العينة حسب العمر: يلاحظ أن الفئة العمرية من 31 سنة الى 40 سنة تمثل النسبة الاكبر متمثلة في 52.8% وهي نسبة معتبرة ، اما الفئة العمرية من 41 إلى أقل من 50 فهي تمثل ما نسبته 25.0% ، وفئة 30 سنة فأقل تمثل 12.5% ، اما فئة 50

سنة فأكثر فهي تمثل النسبة الأقل ب: 9.7% ؛ الملاحظ ان موظفي البلدية محل الدراسة أغلبها شباب مما يدل على الحركية والنشاط .

#### ج- توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 38.9% للذين بلغت سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات، والذين تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات نسبتهم 31.9%، ونسبة المستجوبين الذين تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 11 إلى 15 سنة هي 12.5%، أما الذين تراوحت سنوات الخبرة لديهم أكثر من 15 سنة فنسبتهم هي 16.7%. مما يدل على أن مفردات العينة بالبلدية محل الدراسة تتوفر على كفاءات بشرية لها خبرات تفوق 61% من الذين تجاوزوا أكثر من 5 سنوات عمل.

#### د- توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

توضح نتائج الجدول أعلاه أن حاملي شهادات جامعية ( ليسانس /ماستر/مهندس ) هم الفئة الغالبة على باقي فئات العينة بنسبة 61.1% من المستجوبين، ثم تليها فئة ذات مستوى ثانوي فأقل بنسبة 25% من أفراد العينة المستجوبة، ثم تليها فئة حاملي شهادة تقني سامي بنسبة 13.9%. أما الدراسات العليا وشهادات أخرى فلا يوجد موظفين في هذه العينة .

#### المبحث الثاني: إختبار فرضيات الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها

سنحاول في هذا المبحث إختبار فرضيات الدراسة بمستوى ثقة 95% أي بمستوى دلالة 5%، وسيتم أولاً إختبار مدى إتباع البيانات في كل فرضية للتوزيع الطبيعي من أجل تحديد الإختبار المناسب لكل منها، علما أن فرضية العدم تتضمن عدم إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي وذلك عندما تكون مستوى الدلالة المحسوبة أقل من 0.05 في حين أن الفرضية البديلة تتضمن إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

وبعد إختبار فرضيات الدراسة وتحديد نتائجها سنحاول تحليل وتفسير تلك النتائج التي أسفرت عليها إختبارات فرضيات الدراسة.

#### المطلب الأول: اختبار الفرضيات

في هذا المطلب سيتم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى، إلى جانب الفرضيتين المواليتين:

الفرع الاول : إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

$H_0$ : لا تتم ممارسة الأنماط القيادية بالشكل المطلوب بالبلدية محل الدراسة.

$H_1$ : تتم ممارسة الأنماط القيادية بالشكل المطلوب بالبلدية محل الدراسة. .

في هذا المطلب سيتم إختبار الفرضيات الفرعية التي تتضمن إجابات مفردات العينة. والتي كانت خصائص توزيعاتها كما يلي:

الجدول رقم (07): إختبار الفرضيات الفرعية التي تتضمن مفردات العينة.

النتيجة	النمط المتساهل	النمط التحويلي	النمط التبادلي
المتوسطات	2.42	3.87	3.40
الإنحرافات	0,67	0,95	0.86

أولا: إختبار الفرضية الفرعية الأولى

تتمثل الفرضية الأولى فيما يلي:

$H_{0-1}$ : لا تتم ممارسة النمط القيادي المتساهل بالشكل المطلوب بالبلدية محل الدراسة.

$H_{1-1}$ : تتم ممارسة النمط القيادي المتساهل بالشكل المطلوب بالبلدية محل الدراسة.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة متوسط هذا النمط بلغت 2.42 وهي أقل من قيمة المتوسط الإفتراضي 3 وبما أن الفرضية البحثية البديلة  $H_{1-1}$  موجهة نحو الإيجاب فإنه يتم رفضها مباشرة.

ونقبل الفرضية الصفرية  $H_{0-1}$  المتضمنة لما يلي:

لا تتم ممارسة النمط القيادي المتساهل بالشكل المطلوب بالبلدية محل الدراسة.

إختبار الفرضية الفرعية الثانية :

تتمثل الفرضية الثانية فيما يلي:

$H_{0-2}$  : لا تتم ممارسة النمط القيادي التحويلي بالشكل المطلوب بالبلدية محل الدراسة.

$H_{1-2}$  : تتم ممارسة النمط القيادي التحويلي بالشكل المطلوب بالبلدية محل الدراسة.

سيتم أولا إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات المتعلقة بهذا المحور وفق ما يلي:

الجدول رقم (08): إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات النمط التحويلي

Tests of Normality					
شبيرو - ويلك			كولموغروف - سميرنو		
Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic
.000	72	.913	.011	72	.121
Mean تحويلي					
a. Lilliefors Significance Correction					

من إعداد الباحثين إعتقادا على مخرجات ال LSPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة sig عند إختبار كولموغروف سمير نوف هي 0.011 وهي أصغر من 0.05 مما يعني أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي ولهذا تم الإعتداد على إختبار ويلكوكسن.

حيث أكدت نتائج هذا الإختبار على ما يلي:

**null : null**

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of Mean تحويلي equals 3.00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

بما أن قيمة sig معدومة وبالتالي فهي أصغر من 0.05، وهذا معناه أننا لا نقبل  $H_{0-2}$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_{1-2}$  أي:

$H_{1-2}$  : تتم ممارسة النمط القيادي التحويلي بالشكل المطلوب بالبلدية محل الدراسة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

تتمثل الفرضية الثالثة فيما يلي:

$H_{0-3}$  : لا تتم ممارسة النمط القيادي التبادلي بالشكل المطلوب بالبلدية محل الدراسة.

$H_{1-3}$  : تتم ممارسة النمط القيادي التبادلي بالشكل المطلوب بالبلدية محل الدراسة.

الجدول رقم (09): إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات النمط التبادلي

شبيرو-ويك			كولموغروف-سميرنوف			تبادلي Mean
Sig	ddl	statistique	Sig	Ddl	statistique	
.029	72	.962	.000	72	.164	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات ال SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة sig عند إختبار كولموغروف-سميرنو فهي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي ولهذا تم الإعتماد على إختبار ويلكسون.

الجدول رقم(10): إختبار ويلكوكسن للفرضية الفرعية الثالثة

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of Mean تبادلي equal 3.00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

بما أن قيمة sig تساوي 0.000 أقل من 0.05، كما أن نتيجة الجدول تشير إلى رفض  $H_{0-3}$  ومنه نقبل الفرضية البديلة  $H_{1-3}$ .

تتم ممارسة النمط القيادي التبادلي بالشكل المطلوب بالبلدية محل الدراسة

والجدول الموالي يلخص نتائج الفرضيات الفرعية الثلاث للأنماط القيادية:

الجدول رقم(11): نتائج الفرضيات الفرعية

## الفصل الثاني.....دراسة ميدانية ببلدية أولاد جلال

القرار	محتوى الفرضية	رقم الفرضية
رفض	تتم ممارسة النمط القيادي التبادلي بالشكل المطلوب بالبلدية محل الدراسة	H <sub>1-1</sub>
قبول	تتم ممارسة النمط القيادي التبادلي بالشكل المطلوب بالبلدية محل الدراسة	H <sub>1-2</sub>
قبول	تتم ممارسة النمط القيادي التبادلي بالشكل المطلوب بالبلدية محل الدراسة	H <sub>1-3</sub>

المصدر: من إعداد الباحثين .

هناك رفض جزئي للفرضية الرئيسية الأولى من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

رفض الفرضية H<sub>1-1</sub> تتم ممارسة النمط القيادي المتساهل بالشكل المطلوب بالبلدية محل الدراسة وقبول الفرضيتين الفرعيتين الثانية والثالثة.

وعليه لا يتم قبول الفرضية الرئيسة الأولى بشكل كلي ، أي:

لا تتم ممارسة الأنماط القيادية بالشكل المطلوب بالبلدية محل الدراسة.

**ثانيا: إختبار الفرضية الثانية**

تتمثل الفرضية الثانية فيما يلي:

H<sub>0</sub> : لا يوجد إهتمام كافٍ من طرف إدارة البلدية محل الدراسة لتمكين مستخدميها.

H<sub>1</sub>: يوجد إهتمام كافٍ من طرف إدارة البلدية محل الدراسة لتمكين مستخدميها.

**الجدول رقم (12): إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المحور الثاني**

شبيرو - ويك			كولموغروف-سميرنوف			MeanY
Sig	ddl	statistique	Sig	ddl	Statistique	
0.814	72	0.989	0.200*	72	0.067	

المصدر: من إعداد الباحثين مستنتجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة sig عند إختبار كولموغروف-سميرنوف هي 0.200 وهي أكبر من 0.05 مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ولهذا تم الاعتماد على إختبار ستودنت.

**الجدول رقم(13): جدول إختبار ستودنت**

One-Sample Test

Test Value = 3

95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	MeanY
Upper	Lower					
.3810	.0064	.19367	.043	71	2.062	

قيمة الاختبار = 3						MeanY
مستوى الثقة 95%		فروق المتوسطات	Sig الذيل 2-	Df	t	
مرتفع	منخفض					
.3810	.0064	.19367	.043	71	2.062	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

بما أن قيمة  $\text{sig}/2$  تساوي  $0.043/2$  وبالتالي فهي أقل من  $0.05$ ، وهذا معناه أننا نرفض  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ .

$H_1$ : يوجد إهتمام كافٍ من طرف إدارة البلدية محل الدراسة لتمكين مستخدميها

ثالثاً: إختبار الفرضية الثالثة

تتضمن هذه الفرضية ما يلي:

$H_{0-3}$ : لا يوجد دور معنوي عند مستوى  $0.05$  للأنماط القيادية في تحقيق التمكين الإداري من منظور عينة من مستخدمي بلدية أولاد جلال.

$H_{1-3}$ : يوجد دور معنوي عند مستوى  $0.05$  للأنماط القيادية في تحقيق التمكين الإداري من منظور عينة من مستخدمي بلدية أولاد جلال.

الجدول رقم (14):معامل الارتباط والانحدار والتحديد

مستوى الدلالة	معامل الانحدار	معامل التحديد $R^2$	الإرتباط R	البيان
0.62114	0.393	0.419	0.647	دور الأنماط القيادية في تحقيق التمكين الإداري

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

## الفصل الثاني.....دراسة ميدانية ببلدية أولاد جلال

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.647 وهي تعبر عن وجود علاقة إرتباطية متوسطة بين كل من أنماط القيادة والتمكين الإداري. أما قيمة التحديد  $R^2$  فقد بلغت 0.419 أي أن دور الأنماط القيادية يفسر ما نسبته 41.9% في المتغير التابع من خلال النموذج المعتمد في الدراسة، أما 52.1% فإنها تعزى لمتغيرات خارجية.

### الجدول رقم(15): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق

ANOVA <sup>a</sup>					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 <sup>b</sup>	16.314	6.294	3	18.882	Regression 1
		.386	68	26.235	Residual
		6.68	71	45.117	Total

a. Dependent Variable: MeanY

b. Predictors: (Constant), Meanمتساھل, Meanتبادلي, Meanتحويلي

0.386	68	26.235	داخل المجموعات
6.68	71	45.117	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول أن قيمة فيشر بلغت 16.314 عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يؤكد إمكانية الإعتماد على النموذج المقترح. أما نتائج إختبار المعاملات فأسفرت على ما يلي:

الجدول رقم (16): إختبار المعاملات

Coefficients <sup>a</sup>						
Sig.	t	معاملات معيارية	معاملات غير معيارية		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.499	.680		.453	.308	(Const ant)	1
.036	2.142	.204	.113	.242	Mean متساهل	
.001	3.588	.393	.092	.329	Mean تحويلي	
.004	2.997	.326	.100	.300	Mean تبادلي	
a. Dependent Variable: MeanY						

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن كل المتغيرات المستقلة والمتمثلة في أبعاد الأنماط القيادية دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 وذلك كون مستوى الدلالة في كل منها أقل من 0.05 وبالتالي يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل على أساس أنه :

$H_{1-3}$ : يوجد دور معنوي عند مستوى 0.05 للأنماط القيادية في تحقيق التمكين الإداري من منظور عينة من مستخدمي بلدية أولاد جلال.

#### المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

في هذا المطلب سيتم تحليل الفرضيات التي تم الحصول عليها في المطلب السابق .  
الفرع الأول تحليل نتائج الفرضية الأولى:

يتضمن الجدول الموالي أهم العمليات التي تتوفر عليها دور الأنماط القيادية في تحقيق التمكين الإداري في البلدية "محل الدراسة".



## الفصل الثاني.....دراسة ميدانية ببلدية أولاد جلال

02	قوية	1.191	3.70	يعطي رئيسي جزءا من وقته للتعامل مع المشاكل والشكاوي.	النمط التبادلي
05	ضعيفة	1.244	2.52	يقدم لي رئيسي مكافأة مقابل جهدي في العمل.	
03	قوية	1.183	3.58	يقوم رئيسي بمراقبة أدائي للكشف عن انحرافات لتصحيحها	
01	قوية	1.233	3.73	يعالج رئيسي المباشر أخطائك في شكل نصائح وارشادات.	
متوسطة		0.86	3.40	الععام	
متوسطة		0.56	3.24	المتوسط الععام	

المصدر: مستنتجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS

يتضح من الجدول أعلاه (17) أن أغلب متوسطات الإجابات تفوق قيمة المتوسط الحسابي 3.00 ماعدا البنود (01،02،03،04،13)، مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على أنماط القيادة الإدارية التحويلي والتبادلي بشكل أكبر مقارنة بالنمط المتساهل ، وسيتم التطرق إلى مختلف عناصر هذا الجدول بالترتيب حسب درجة استخدامها:

**النمط المتساهل:** نلاحظ من الجدول أن قيمة متوسط إجابات العاملين على عبارات نمط القيادة المتساهل قد بلغت 2.42 وهي قيمة تقع في الدرجة الضعيفة (2.00 – 2.80) ، حيث تدل على أن هذا النمط مطبق بشكل ضعيف . وكانت أقوى العبارات المتعلقة بالنمط المتساهل هي العبارة رقم 05:

(( يعطي رئيسي المباشر الحرية الكاملة لمؤوسيه في تحديد المهمات والأنشطة ))  
بمتوسط حسابي قدره 3.00 فهي درجة متوسطة ، أما باقي العبارات فكانت ذات درجة ضعيفة .

**النمط التحويلي :** نلاحظ من الجدول أن قيمة متوسط إجابات العاملين على عبارات نمط القيادة التحويلي قد بلغت 3.87 وهي قيمة تقع في الدرجة القوية (3.60 – 4.20) ، حيث تدل على أن هذا النمط مطبق بشكل قوي في هذه الإدارة محل الدراسة . وكانت أقوى العبارات المتعلقة بالنمط التحويلي هي العبارة رقم 05: (( يتمتع رئيسي المباشر بالسمات

الأخلاقية الجيدة والقيم المثلى)) بمتوسط حسابي قدره 4.29 فهي درجة قوية جدا ، أما باقي العبارات فكانت ذات درجة قوية .

**النمط التبادلي :** نلاحظ من الجدول أن قيمة متوسط إجابات العاملين على عبارات نمط القيادة المتساهل قد بلغت 3.40 وهي قيمة تقع في الدرجة المتوسطة (2.81 - 3.60) ، حيث تدل على أن هذا النمط مطبق بشكل متوسط . وكانت أضعف العبارات المتعلقة بالنمط التبادلي هي العبارة رقم 03:

(( يقدم لي رئيسي مكافأة مقابل جهدي في العمل)) بمتوسط حسابي قدره 2.52 فهي درجة ضعيفة وهذا إن دل فإنما يدل على ضعف التحفيز ، أما باقي العبارات فكانت ذات درجة قوية .

يتضح من الجدول السابق من خلال مقارنة المتوسطات الحسابية للأنماط القيادية ؛ أن نمط القيادة التحويلية كان الأول بأعلى متوسط حسابي قدره 3.87 ، يليه نمط القيادة التبادلية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.40 فيما جاء نمط القيادة المتساهلة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.42 ، أي أن متوسط إجابات المرؤوسين فيما يخص أنماط القيادة ككل تقع في الدرجة المتوسطة بمقدار 3.24 حسب مقياس التحليل المعتمد . وبشكل عام يمكن القول أن القادة ببلدية أولاد جلال يمارسون كلا من النمطين : التحويلي بدرجة قوية والتبادلي بدرجة متوسطة أكبر من ممارستهم النمط المتساهل الذي كانت درجته ضعيفة .

الفرع الثاني: تحليل نتائج الفرضية الثانية:

الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني:

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	المحور
04	قوية	1.176	3.65	تفوضني الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي	التمكين الإداري
01	قوية	.8077	4.09	تثق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي	
03	قوية	1.043	3.69	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي	
09	متوسطة	1.061	3.26	توفر لي وظيفتي الفرصة لإتخاذ القرارات بكل حرية	
02	قوية	1.013	3.95	تتوفر أجواء التعاون و المساعدة بين زملائي في العمل	
08	قوية	1.278	3.48	تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي	
06	قوية	1.24188	3.5833	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل	
05	قوية	1.08193	3.6111	فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات	
07	قوية	1.13617	3.5694	تقوم الإدارة بتشجيع العمل ضمن مبدأ العمل الجماعي	
11	متوسطة	1.17452	3.0278	تقدر الإدارة جهودي في العمل و تحفزني	
15	متوسطة	1.293946	2.6250	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في عملي	
13	متوسطة	1.36286	2.7917	أشعر بعدالة و موضوعية نظام الترقيات الوظيفية	
18	ضعيفة	1.25846	2.2778	نظام الحوافز في المؤسسة يتميز بالجاذبية	
16	ضعيفة	1.29636	2.5972	تشجعني المؤسسة على الإبداع و تطوير قدراتي و مهاراتي	
17	ضعيفة	1.27545	2.4167	توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	
11	متوسطة	1.43372	3.0278	تتبع المؤسسة أسلوب التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى	
10	متوسطة	1.22690	3.0417	تسعى الإدارة إلى تطوير العاملين بإستمرار	

## الفصل الثاني.....دراسة ميدانية ببلدية أولاد جلال

14	متوسطة	1.29455	2.7639	تسعى الإدارة إلى وضع خطة واضحة للتدريب
	متوسطة	0.79	3.20	المتوسط العام

المصدر: مستنتجة اعتمادا على بيانات الإستمارة باستخدام برمجية SPSS

من خلال الجدول السابق (18) يلاحظ ما يلي: إن العبارات 03 و 05. 06. 07. 08 هي عبارات ذات درجة قوية بلغ أقصى متوسط حسابها 4.09 وأقل متوسط حسابها بلغ 3.48 ؛ وبالتالي فإن الإدارة تمنح الموظف السلطة الكافية في إتخاذ مهامه كما تمنحه المرونة المناسبة للتصرف كما أن الإدارة تثق في قدرات الموظفين حيث يسودهم جو التعاون الجماعي في أداء العمل .

و العبارات 04.10.11.12.16.17.18 هي عبارات ذات درجة متوسطة بلغ أقصى متوسط حسابها 3.26 وأدنى متوسط حساب فيها بلغ 2.6250 ؛ حيث يظهر جليا عدم الرضا بالشكل التام بالأجر الذي يتقاضاه الموظف مقابل ما يبذله من جهود، ووجود نقص في العدالة ونظام الترقيات الذي يبدو بطيئا كما أنه لا توجد خطة واضحة للتدريب مما يؤثر في تطوير العاملين .

و العبارات 13.14.15 هي عبارات ذات درجة ضعيفة بلغ أقصى متوسط حسابها 2.5972 وأدنى متوسط حساب فيها بلغ 2.2778 ؛ إذ أنه يلاحظ ضعف في نظام الحوافز واللامبالاة في توفير دورات تدريبية لتطوير المهارات وغض الطرف عن موضوع التشجيع والإبداع و تطوير القدرات مما يؤثر سلبا على مردودية العمال .

### الفرع الثالث: تحليل نتائج الفرضية الثالثة:

يمكن أن نقوم بتحليل نتائج إختبار الفرضية الثالثة أولاً من خلال معاملات الارتباط بين كل نمط من أنماط القيادة الثلاث ومستوى التمكين المحقق في البلدية محل الدراسة وذلك من خلال الجدول الموالي:

### الجدول رقم: 19

Correlations							
MeanY	MeanX	Mean تبادل	Mean تحويل	Mean متساهل			
.179	.326**	.048	-.144-	1.000	Correlation Coefficient	Mean متساهل	Spearman's rho
.133	.005	.686	.226	.	Sig. (2-tailed)		

## الفصل الثاني.....دراسة ميدانية ببلدية أولاد جلال

72	72	72	72	72	N	
.551**	.763**	.485**	1.000	-.144-	Correlation Coefficient	Mean تحويلي
.000	.000	.000	.	.226	Sig. (2-tailed)	
72	72	72	72	72	N	
.503**	.783**	1.000	.485**	.048	Correlation Coefficient	Mean تبادلي
.000	.000	.	.000	.686	Sig. (2-tailed)	
72	72	72	72	72	N	
.586**	1.000	.783**	.763**	.326**	Correlation Coefficient	MeanX
.000	.	.000	.000	.005	Sig. (2-tailed)	
72	72	72	72	72	N	
1.000	.586**	.503**	.551**	.179	Correlation Coefficient	MeanY
.	.000	.000	.000	.133	Sig. (2-tailed)	
72	72	72	72	72	N	

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

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

ونلخص بيانات الجدول السابق " 19 " و 16 في الجدول الموالي:

الجدول رقم 20: معاملات الارتباط بين أنماط القيادة ومتغير التمكين.

أنماط القيادة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الانحدار
النمط المتساهل	0.179	0.133	0.242
النمط التحويلي	0.551	0.000	0.329
النمط التبادلي	0.503	0.000	0.300

المصدر: من إعداد الباحثين مستنتجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ: أن هناك علاقة إرتباطية طردية موجبة بين النمط القيادي والتمكين الإداري ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط للنمط التحويلي 0.551 ، أما في النمط التبادلي فقد بلغت 0.783 ، بينما بلغت 0.179 في النمط المتساهل وهي قيمة دالة إحصائيا .

والملاحظ أن أقوى علاقة ارتباط كانت لصالح القيادة التحويلية ، وهي نتيجة منطقية حيث أشارت العديد من الدراسات إلى الدور الهام للقيادة التحويلية في تمكين العاملين حيث أن القائد التحويلي يؤدي دورًا حاسمًا في تحقيق التمكين الإداري للعاملين ، وبما أن القادة الإداريين ببلدية أولاد جلال يمارسون نمط القيادة التحويلية والتبادلية ؛ فان ارتباط هذين النمطين بالتمكين الإداري جاء بدرجات متقاربة .

أن النمط المتساهل على علاقة طردية بمستويات التمكين لكن هذه العلاقة ضعيفة لا تسمح بتمكين الموظفين بالمستوى المطلوب ، أما النمطين التحويلي والتبادلي على علاقة طردية موجبة بمستويات التمكين لكن هذه العلاقة قوية جدًا تسمح بتمكين الموظفين بالمستوى المطلوب.

وبالنظر أيضا لمعاملات الانحدار المتحصل عليها في الجدول رقم 16 فإن النمط القيادي التحويلي يملك أقوى معامل بقيمة 0.329 ثم يأتي النمط التبادلي بقيمة 0.300 وفي الأخير النمط المتساهل بقيمة 0.242 للتفسيرات نفسها المشار إليها أعلاه والمتعلقة بمعاملات الارتباط.

### خلاصة:

قمنا بدراسة ميدانية على إحدى الإدارات المحلية ألا وهي بلدية أولاد جلال ، وتم اختيار هذه البلدية على أساس أنها تتوفر على هيكل تنظيمي كبير و إمتلاكها لموارد بشرية ذات كفاءة ؛ وذلك قصد التأكد من صحة الفرضيات والوقوف على حقيقة ما يوجد في الإدارات العمومية ، أين قمنا بتوزيع مجموعة من الاستمارات على مختلف موظفي البلدية محل الدراسة وقد دل معامل ألفا كرونباخ بان الإستمارة تمتاز بالثبات في مع جميع فقراتها ، وبعد عملية تفريغ الإستمارات والتي عددها 72 إستمارة ، قمنا بتحليل النتائج بإستعمال الأدوات الإحصائية المناسبة، التي تفيد في وصف وتحليل إجابات الموظفين، حيث تبين لنا أن الفرضية الأولى الرئيسية التي تنص على " تتم ممارسة الأنماط القيادية بالشكل المطلوب بالبلدية محل الدراسة " بها ثلاث فرضيات فرعية ، الفرضية الفرعية الأولى : { تتم ممارسة النمط القيادي المتساهل بالشكل المطلوب بالبلدية محل الدراسة } ، الفرضية الفرعية الثانية: { تتم ممارسة النمط القيادي التحويلي بالشكل المطلوب بالبلدية محل الدراسة } و الفرضية الفرعية الثالثة { تتم ممارسة النمط القيادي التبادلي بالشكل المطلوب بالبلدية محل الدراسة } ، فكانت الفرضيتان الفرعيتان الثانية والثالثة محققتين ، بينما الفرضية الفرعية الأولى غير محققة وبالتالي تم رفضها ؛ وعليه لا يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى بشكل كلي ، أي: لا تتم ممارسة الأنماط القيادية بالشكل المطلوب بالبلدية محل الدراسة.

أما الفرضية الثانية التي مفادها " يوجد اهتمام كافٍ من طرف إدارة البلدية محل الدراسة لتمكين مستخدميها " والفرضية الثالثة التي تقول " يوجد دور معنوي عند مستوى 0.05 للأنماط القيادية في تحقيق التمكين الإداري من منظور عينة من مستخدمي بلدية أولاد جلال " كانتا محققتين وبالتالي تم قبولهما ، وقد أظهرت النتائج على وجود علاقة بين الأنماط القيادية و تحقيق التمكين الإداري ، وبالتالي يمكننا القول بأن للأنماط القيادية دور في تحقيق التمكين الإداري.

# خاتمة

من خلال تناولنا للإطار النظري المتضمن التمكين الإداري والأنماط القيادية وأهم الأساسيات المرتبطة بها، حيث تم تناول أبعاد التمكين الإداري وخطواته وأهميته وأهم المعوقات التي تقف أمامه ، إضافة إلى أبعاد الأنماط القيادية المشتملة على النمط المتساهل، النمط التحويلي والتبادلي، والدراسة الميدانية التي تم إجراؤها على بلدية أولادجلال بولاية أولاد جلال، وبعد صياغة واختبار فرضيات الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي سيتم ذكرها إلى جانب الاقتراحات و الآفاق المنبثقة من هذا البحث، وذلك وفق ما يلي:

### أولا: النتائج

#### أ - نتائج اختبار الفرضية الأولى

$H_1$ : تتم ممارسة الأنماط القيادية بالشكل المطلوب بالبلدية محل الدراسة.

حيث تم تجزئة هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية وفق ما يلي:

$H_{1-1}$ : تتم ممارسة النمط القيادي المتساهل بالشكل المطلوب بالبلدية محل الدراسة.

أشارت نتائج اختبار هذه الفرضية إلى أنه لا تتم ممارسة النمط القيادي المتساهل بالشكل المطلوب بالبلدية محل الدراسة.

وبالتالي تم رفضها.

$H_{1-2}$  : تتم ممارسة النمط القيادي التحويلي بالشكل المطلوب بالبلدية محل الدراسة.

تم قبول هذه الفرضية حيث أشارت نتائجها إلى أنه تتم ممارسة النمط القيادي التحويلي بالشكل المطلوب بالبلدية محل الدراسة.

$H_{1-3}$ : تتم ممارسة النمط القيادي التبادلي بالشكل المطلوب بالبلدية محل الدراسة.

تم قبول هذه الفرضية حيث أشارت نتائجها إلى أنه تتم ممارسة النمط القيادي التبادلي بالشكل المطلوب بالبلدية محل الدراسة.

وعليه لا يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى بشكل كلي، أي:

لا تتم ممارسة الأنماط القيادية بالشكل المطلوب بالبلدية محل الدراسة.

**ب - نتائج اختبار الفرضية الثانية:**

$H_1$ : يوجد اهتمام كافٍ من طرف إدارة البلدية محل الدراسة لتمكين مستخدميها

دلت نتائج اختبار هذه الفرضية إلى أنه يوجد اهتمام كافٍ من طرف إدارة البلدية محل الدراسة لتمكين مستخدميها.

**ت - نتائج اختبار الفرضية الثالثة**

يوجد دور معنوي عند مستوى 0.05 للأنماط القيادية في تحقيق التمكين الإداري من منظور عينة من مستخدمي بلدية اولاد جلال.

أسفرت نتائج اختبار هذه الفرضية على قبولها حيث أكدت النتائج على وجود دور معنوي عند مستوى 0.05 للأنماط القيادية في تحقيق التمكين الإداري من منظور عينة من مستخدمي بلدية اولاد جلال.

**ثانياً: الاقتراحات**

- على ضوء النتائج المتوصل إليها نقوم بتقديم لاقتراحات الموائية:
- عدم التساهل مع الموظفين المقصرين في أداء أعمالهم.
- عدم التهرب من مواجهة مشكلات العمل.
- عدم تجنب التدخل خلال صراعات بين الموظفين.
- مناسبة الأجر مع الجهود التي تبذل في العمل.
- التعامل بعدالة وموضوعية في نظام الترقيات الوظيفية.
- إرساء نظام إيجابي للحوافز.
- التشجيع على الإبداع وتطوير القدرات والمهارات.
- توفير دورات تدريبية لتطوير المهارات.

**ثالثاً: آفاق البحث:**

إنّ تناولنا لهذا الموضوع جعلنا نقف على العديد من المواضيع التي لم يتسن لنا معالجتها والتطرق إليها بإسهاب خاصة وأن كلاً من الأنماط القيادية و التمكين الإداري يتضمن العديد

من الأبعاد، ولهذا نترك المجال للباحثين والمهتمين في هذا الإطار التعمق أكثر في دراسة أثر أبعاد الأنماط القيادية في أبعاد التمكين أو التمكين بشكل عام، والتي نقترح من بينها ما يلي:

- أثر النمط القيادي المتساهل في تحقيق التمكين الإداري أو في كل بعد من أبعاده.
- أثر النمط القيادي التحويلي في تحقيق التمكين الإداري أو في كل بعد من أبعاده.
- أثر النمط القيادي التبادلي في تحقيق التمكين الإداري أو في كل بعد من أبعاده.



قائمة

المراجع

## قائمة المراجع

### أولا : قائمة الكتب

- 01- إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، القيادة الادارية والقائد الاداري، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة ، الجبوة ، مصر ، الطبعة الاولى ، 2015 .
- 02- عبد الشافي محمد ابو العينين ابو الفضل ، القيادة الادارية في الاسلام ، الطبعة الاولى ، القاهرة ، 1996 .
- 03- نعيم بن عطا الله الجهني و آخرون ، نماذج معاصرة في القيادة ، الطبعة الاولى، الرياض، 2018 .

### ثانيا: المقالات

- 01- إبرييم سامية ، بوقندورة يمينة ، ماهية القيادة الادارية ، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية ، المجلد الرابع ، العدد الثاني، جامعة عاشور زيان ، الجلفة ، 2019 .
- 02 - الرميدي بسام سمير ، طالحي فاطمة الزهراء ، الدور الوسيط للتمكين النفسي في العالقة بين نمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي لشركات السياحة المصرية ، مجلة الاقتصاد والبيئة ، المجلد 02 العدد 01 ، 2019 .
- 03- بلعلی نسیمة فريال ، المنظمات المتعلمة : توظيف الذكاء والمعارف ، مجلة دراسات اقتصادية ، العدد 01، 2014 .
- 04- بن عزوز كوار، محمد فرحي ، أثر ممارسة القيادة التبادلية في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين ، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية ، مجد 06 ، عدد 01 ، 2020 .
- 05 - بن وهيبه نورة ، هماش لمين ، أهمية القيادة والتغيير داخل مؤسسات الدولة ، مجلة الفكر القانوني والسياسي ، العدد 03 ، جامعة عمار تليجي ، الاغواط .
- 06- بوتيقار هاجر ، زايد مراد ، اثر الانماط القيادية على دافعية الافراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية ، مجلة ابحاث نفسية وتربوية ، مجلد ج ، العدد 10 ، 2017 .

- 07- جراد عبد القادر ، الشريف صديق ، النمط القيادي التحويلي وترسيخ قيم التغيير التنظيمي ،مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية- بحوث ودراسات، المجلد 08 :العدد 02 ، 2021 .
- 08- حسين احمد الطعاني ، عمر سلطان السويحي ، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية ، دراسات العلوم التربوية ، المجلد 40 ، ملحق 01 ، 2013 .
- 09- صابر بوكشيريدة ، يوسف جوادي ، نمط القيادة التحويلية وعالقه بالتعلم التنظيمي ، مجلة دفاتر المخبر ، المجلد 16، العدد 01 ، 2021.
- 10 - عبد الرحمان رزق الله ، حمزة طيبي ، واقترح تطبيق القيادة التحويلية بالقطاع العمومي في الجزائر ، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية ، مجلد05 ،العدد 01 ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، 2019 .
- 11- عبد الرحيم الشاذلي، يحي عبد الله ،أثر الاتمات القيادية في فاعلية الاداء الوظيفي ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، جامعة الوادي ، الوادي ، العدد 16 .
- 12- عبد الفتاح المسماري ،اصلاح القيادات الادارية في أجهزة الدولة ومؤسساتها، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة ،المجلد 04 ، العدد 01 ، 2021 .
- 13- عيسات فطيمة الزهرة ، جميل أحمد، دور التمكين الإداري في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة ، مجلة معارف ، عدد 23 .
- 14- فروخي وافية ، محددات التمكين الإداري لدى رؤساء مفتشيات التجارة بولاية الجزائر ، مجلة المنهل المجلد03 ، ديسمبر 2020 .
- 15- قريفة أسماء ، بوعزة عبد الرؤوف، التمكين الإداري و علاقته بالإبداع التنظيمي ، مجلة الإبراهيمي للعلوم الاجتماعية و الإنسانية، العدد 05 .
- 16- مرزوق سارة ، وبوعشة مبارك ، دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين ، مجلة دراسات اقتصادية ، مجلد 04 ، العدد 03 .
- 17- نمديلي أسماء ، دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية مجلد 9 ، عدد4.
- 18- هبة توفيق عودة أبو عيادة ، طلال غربي العنزي ، القيادة التحويلية مبادئ وتحديات " دراسة تحليلية "، مجلة أبحاث ، المجلد 07 ، العدد 01 ، 2022 .

### ثالثا: الأطروحات

- 01- أبو بكر بوسالم ، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي ، أطروحة دكتوراة ، جامعة تلمسان ، 2015 ، ص ص 07 ، 08 .
- 02- بنوناس صباح ، اثر انماط القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي ، اطروحة دكتوراة ، جامعة بسكرة ، 2016.
- 03- قاسم شهين بريس العمري ، انماط القيادة الادارية وتأثيرها في انجاح المنظمات الحكومية ، اطروحة دكتوراة ، جامعة البصرة ، العراق ، 2009.
- 04- وسيلة واعر ، دور الانماط القيادية في تنمية الابداع الاداري ، اطروحة دكتوراة ، جامعة بسكرة ، 2015

### رابعا : الرسائل

- 01- اروى علي محسن البريحي ، مستوى ممارسة انماط القيادة الادارية في الدوائر الحكومية في محافظة تفرق ، رسالة ماجستير ، جامعة ال البيت الاردن ، 2019.
- 02- سامية خميس أبو ندا، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية و أنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية ، مذكرة ماجستير ، الجامعة الاسلامية غزة ، 2007.
- 03- شروق احمد سالم ابو الغنم ، اثر انماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الاعمال دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الاردنية ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط ، الاردن ، 2013.
- 04- شريف احمد حسن عباس ، سلوكيات القيادة التحويلية واثرها على الابداع التنظيمي ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط الاردن ، 2010.
- 05- عبد العزيز مجعد المطيري ، أثر القيادة التبادلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا ، الاردن ، 2011 ، 30.
- 06- عزالدين أحمد العايدي ، أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية غزة فلسطين ، 2015.
- 07- كرمية توفيق ، تمكين العاملين ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 2008.

08- هيا الحميد الجمعي، أنماط القيادة التحويلية والتبادلية والمتساهلة لدى مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت وعلاقتها برضا المعلمات عن عملهن، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط ، الكويت ، 2014.

# الملاحق

# الملحق

## الإستبيان :

سيدي ( سيدتي ) المحترم (ة) :

في إطار التحضير لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة إستراتيجية حول موضوع : "دور الأنماط القيادية في تحقيق التمكين الإداري من منظور عينة من مستخدمي بلدية اولاد جلال بولاية اولاد جلال"

أضع بين أيديكم الإستمارة التالية كأساس لجمع البيانات حول هذا الموضوع راجيا منكم الإجابة على كل الأسئلة الواردة فيه بكل صدق و موضوعية لتحقيق الأهداف المرجوة من البحث .

و ليكن في علمكم أن إجاباتكم ستبقى سرية و لن يتم استخدامها إلا لغرض البحث العلمي. نشكركم مسبقا على تعاونكم معنا لإنجاز هذه الدراسة.

أولا: البيانات الشخصية : يرجى التكرم بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة

1. الجنس : ذكر  أنثى

2. العمر : 30 سنة فأقل  من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى أقل من 50  50 سنة فأكثر

3. المستوى التعليمي :

ثانوي فأقل  تقني سامي  جامعي ( ليسانس / ماستر / مهندس )  دراسات عليا

أخرى  اذكرها : .....

4. سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق تماما
01	يفوض رئيسي المباشر جميع صلاحياته للموظفين.				
02	يتساهل رئيسي المباشر مع الموظفين المقصرين في أداء أعمالهم.				
03	يتهرب رئيسي المباشر من مواجهة مشكلات العمل.				
04	يتجنب رئيسي المباشر التدخل في حل الصراعات بين الموظفين.				
05	يعطي رئيسي المباشر الحرية الكاملة لمؤوسيه في تحديد المهام والأنشطة.				
<b>نمط متساهل</b>					
06	يمتلك رئيسي المباشر رؤية واضحة للمستقبل.				
07	يغرس رئيسي المباشر الحماس والالتزام في الموظفين.				
08	يشجع رئيسي المباشر على تقديم أفكار إبداعية لحل مشكلات العمل.				
09	يقترح رئيسي المباشر طرق جديدة لانجاز مهام العمل.				
10	يتمتع رئيسي المباشر بالسمات الأخلاقية الجيدة والقيم المثلى.				
<b>نمط تحويلي</b>					
11	يوضح لي رئيسي ما يمكن أن أحصل عليه عند انجازي للعمل المكلف به.				
12	يعطي رئيسي جزءا من وقته للتعامل مع المشاكل والشكاوي.				
13	يقدم لي رئيسي مكافأة مقابل جهدي في العمل.				
14	يقوم رئيسي بمراقبة أدائي للكشف عن انحرافات لتصحيحها.				
15	يعالج رئيسي المباشر أخطائك في شكل نصائح وارشادات.				
<b>نمط تبديلي</b>					

					01 تفوضني الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي.
					02 تثق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي.
					03 تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.
					04 توفر لي وظيفتي الفرصة لإتخاذ القرارات بكل حرية.
					05 تتوفر أجواء التعاون و المساعدة بين زملائي في العمل.
					06 تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي.
					07 تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل.
					08 فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات.
					09 تقوم الإدارة بتشجيع العمل ضمن مبدأ العمل الجماعي.
					10 تقدر الإدارة جهودي في العمل و تحفزني.
					11 يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في عملي.
					12 أشعر بعدالة و موضوعية نظام الترقيات الوظيفية.
					13 نظام الحوافز في المؤسسة يتميز بالجاذبية.
					14 تشجعني المؤسسة على الإبداع و تطوير قدراتي و مهاراتي.
					15 توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.
					16 تتبع المؤسسة أسلوب التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى.
					17 تسعى الإدارة إلى تطوير العاملين باستمرار.
					18 تسعى الإدارة إلى وضع خطة واضحة للتدريب.



## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

المطلوب (ة): **علاءة أحمد** المولود(ة) بتاريخ: **1981/01/01** بـ **البلدية**

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو ر.س.) رقم **207968/124** الصادرة بتاريخ: **2022/05/30** عن: **بلدية أولاد حلال**

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: **علوم التسيير** تخصص: **إدارة استراتيجية** خلال السنة الجامعية: **2021/2022**


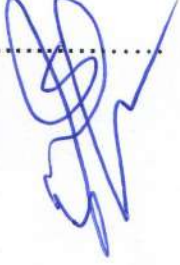
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: .....

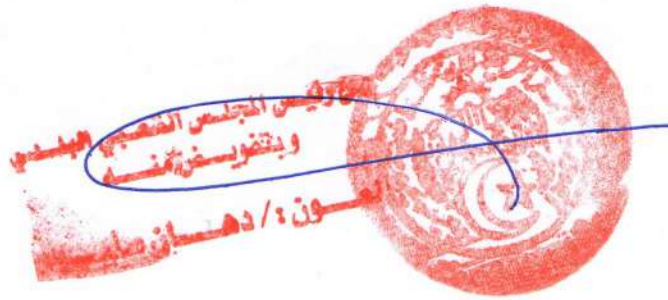
**دور الأنماط القيادية في تحقيق التمكين الإداري من منظور عينات  
من مستخدمي بلدية أولاد حلال وآيس أولاد حلال.**

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: **2022/06/19**

التوقيع و البصمة



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أذا حضرني أسفله:

المطلوب (ة): أحمد بن طهيرة أحمد ..... المولود(ة) بتاريخ 20 12 1975 - عين ولمان  
العامل لحظافه التعريف الوظيفية (البريد) رقم 1030971414 الصادرة بتاريخ 29 04 2017 من بقصر الأسطول  
المسجل بالنسبة للتدبير ماستر شعبة: التسيير - تخصص: إدارة استراتيجيات عملاء السنة التحضيرية 2017/2018  
والتعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: دور الأنشطة القيادية في تحقيق التغطية  
من منظور عميانية من مستخدمين بلديات أولاد جلال بولاية  
أولاد جلال

أصرح بشرفي اني التزمت بمراعاة معايير الامانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022/06/12

التوقيع و البصمة



*[Handwritten signature in blue ink]*

فحصت و تصدقت

موقد و موقد علي امضاء  
السيد (ة) بن طهيرة أحمد



تاريخ: 19 06 2022

رئيس المجلس العلمي الجامعي  
لندية سمكوك و تلويس منه  
المكون الكون  
اميني عبد الوهاب