

تفعيل القيادة التحويلية
من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة
- دراسة حالة جامعة المدية -

رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال و تسويق

تحت إشراف الأستاذ
د. علي عبد الله

من إعداد الطالبة
هبة قدندل

تاريخ المناقشة: 2010/06/29
أعضاء لجنة المناقشة:

رئيساً	أ.د/ علي مكيد (جامعة المدية)	1.
مشرفاً و مقررًا	د/ علي عبد الله (جامعة الجزائر)	2.
عضوًا مُمتحنًا	د/ اسماعيل العشناني (المدرسة العليا للتجارة)	3.
عضوًا مُمتحنًا	د/ حسين يرقى (جامعة المدية)	4.
عضوًا مُمتحنًا	د/ موسى سداوي (جامعة المدية)	5.

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع
إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله و أطال في عمرهما
و إلى إخوتي الأحباء و كل أفراد العائلة الكريمة صغيرا و كبيرا
و إلى كل الأصدقاء و الزملاء الذين كانوا برفقتي و مصاحبتي أثناء مشواري الدراسي
و إلى كل من لم يدخر جهدا في مساعدتي
و إلى كل من ساهم في تلقيني و لو حرفا في سبيل العلم و المعرفة
إلى كل من نستهم مذكرتي و لم تنساهم ذاكرتي

هبة

كلمة شكر و تقدير

الحمد لله العظيم على كرمه وبركة عطائه وشمول نعمته والصلاة والسلام
على حبيب الله صفي الله خير عباد الله سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم
نحمد الله أن وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع، فإن أصبنا فمن الله وحده، وإن أخطأنا فمن
أنفسنا.

نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الفاضل " الدكتور علي عبد الله "، الذي أشرف على هذا العمل
المتواضع و ساعدنا في إنجازه كما نشكره على المعلومات القيمة التي أمدنا بها سواء بخصوص
إعداد هذه الرسالة أم طيلة سنوات الدراسة الجامعية في مرحلة الليسانس و حتى الماجستير
.....شكرا أستاذي الكريم.

كما نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ " سرار عمر" و الأستاذ " يرقى حسين" ، اللذان لم يبخلا علينا
بالنصائح و التوجيهات طيلة دراستنا بالجامعة إلى يومنا هذا .
ونوجه كامل الامتنان و التقدير إلى كل الأساتذة الذين كان شرف لي أن درست على أيديهم و
تعلمت منهم معنى أن تكون مدير أعمال و تسويق ناجحشكرا لكم أساتذتي الكرام.
كما لا أنسى أن أشكر جزيل الشكر أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا و قبلوا مناقشة هذه
المذكرة، فأسأل الله أن يوفقهم لخدمة العلم و المعرفة.

شكراً

المستخلص باللغة العربية

لعل المعادلة الصعبة التي تواجه المنظمات هي كيفية تنمية المزايا التنافسية في ظل الطفرة التي تشهدها البيئة. هذه المعادلة أحد مفاتيحها هي القيادة الرشيدة القادرة على إحداث التغيير و جعله تغيرا للآخرين و التحكم النسبي في المتغيرات البيئية من أجل الوصول إلى أعظم مستويات تحقيق الرؤيا التي تكون بالضرورة محل اقتناع و إيمان من قبل كل أطراف المنظمة. مما يعني أن قيادة اليوم هي قيادة تحويلية تتطلب قدرة عالية على قيادة المنظمة في مواجهة مختلف التحديات من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين و تنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم و تشجيعهم على مواجهة المشاكل و الصعوبات التي تواجه منظماتهم .

و بما أن لكل هدف وسيلة لتحقيقه، فإنه لتحقيق القيادة التحويلية لأهدافها تستخدم العديد من الأساليب الإدارية التي تسهل و تدعم المبادئ المبنية عليها، و من بين أشهر هذه الأساليب تمكين العاملين باعتباره المدخل الذي يتم من خلاله إعطاء العاملين الصلاحيات و المسؤوليات و تشجيعهم على المشاركة و المبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، و منحهم الحرية و الثقة لأداء العمل بطريقة تساعد على توثيق العلاقة بين العامل و الإدارة و جعل أهداف كل طرف تتكامل فيما بينها من أجل تحقيق أهداف المنظمة الكلية .

Abstract in English

Perhaps a difficult equation that the convergence of organizations is how to develop competitive advantages in light of the surge in the environment, this equation Sun keys are leadership capable of bringing about change and make change for the others and proportional control in environmental variables in order to reach greater levels of realization of the vision which necessarily replace the certainty and faith by all parties to the organization. Which means that the leadership of today is the Transformational Leadership requires a high capacity to lead the organization in the face of various challenges through the influence in the behavior of subordinates and to develop their creativity by giving them and encourage them to address the problems and difficulties facing their organizations.

And since each goal have means of the fact, it is to achieve transformational leadership objectives use a variety of management techniques that facilitate and support the principles based on them, and one of the most famous of these methods allow workers as a portal through which to give employees the powers and responsibilities and encourage them to participate and initiative to take appropriate decisions, and give them the freedom and confidence to perform the work in a manner conducive to closer relationship between the worker and management and make the goals of each party are integrated with each other to achieve the objectives of the organization's total.

المصطلحات الأساسية

- 1. المنظمة Organization :** المنظمة هي نظام تقني اقتصادي نفسي اجتماعي منسقة ومنظمة، تعمل بشكل متواصل لتحقيق أهداف محددة من خلال ممارسة وظائف متعددة .
- 2. الإستراتيجية Strategy :** ملامح و خصائص أساسية للمنظمة توجه عملها، و تحصل نتيجة قرارات إستراتيجية ذات أبعاد مهمة للمنظمة كاحتلال موقع قيادي في السوق، توسيع فروع معينة.
- 3. القيادة الإدارية Organizational Leadership:** هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني، كما أنها ذلك النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بالعمل بشكل فعال.
- 4. النمط القيادي The type of leadership :** هو جملة العادات والممارسات التي تصدر عن رجل الإدارة في إدارته للمؤسسة التي يشرف عليها وللقائد أساليب متعددة في فن القيادة وذلك حسب طبيعة تكوينه الشخصي والظروف التي وجد فيها.
- 5. التغيير التنظيمي Organizational change :** هو مجهود طويل المدى، وهو عملية طبيعية تقوم من أجل تحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر مما يؤثر على المناخ السائد في المنظمة، مع التركيز على زيادة فعالية جماعات العمل فيها ، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد تلاؤمها مع التطورات في ظروف بيئتها الخارجية .
- 6. مقاومة التغيير Resistance to change :** مقاومة التغيير تعبير ظاهري أو باطني لردود الفعل الراضة للتغيير ، وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه .
- 7. القيادة التحويلية Transformational Leadership :** هي القيادة بالتحفيز (Leading by Motivation)، فالقادة التحويليون يوفرّون محفزات غير اعتيادية للعاملين ترفع الروح المعنوية و تنشّط سيادة القيم و تثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة و إبداعية للمشاكل التي تواجههم أثناء تنفيذ الأعمال ، و إن العاملين لدى هؤلاء القادة يشعرون بالثقة و الولاء و الإعجاب و الاحترام لقائدهم الذي يستطيع تحفيز مرؤوسيه بتنشيط نظرته اتجاه الأمور المهمة و الأساسية و كذلك اتجاه قيمة و مكانة عملهم مع الأخذ بعين الاعتبار أهداف المنظمة التي هي مكملّة لأهدافهم.
- 8. القائد التحويلي Transformational leader :** هو ذلك القائد الكاريزماتيكي الذي يحمس و يلهم مرؤوسيه و يوجه انتباههم باتجاه معدلات الأداء المرتفعة، فهؤلاء القادة هو بامتياز "واضعو الرؤى" أو " ملهيو الحماس" الذي يرفع من ثقة مرؤوسيه للقبول بتحديات و متطلبات العمل يعرف أيضا القائد التحويلي بأنه شخص قادر على خلق الرؤيا و الرسالة للمنظمة، و إيصال هذه الرؤيا بطريقة تستثير و تدفع المرؤوسين لاعتناقها.
- 9. الرؤيا التنظيمية Organizational Vision :** هي طموحات المنظمة وآمالها في المستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية. في حين أن الرسالة تتضمن أهدافاً عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية. وباختصار فإن رؤية المنظمة تصف الناس والمنظمات ليس كما هم الآن ولكن كما يرغبون ويتطلعون في المستقبل.

المصطلحات الأساسية

- 10. التمكين Empowerment**: منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات الذين يعملون فيها، وحل مشاكلها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج.
- 11. الثقافة التنظيمية Organizational culture**: المبادئ والقيم والأعراف واللوائح والقوانين المنظمة للعمل في المنظمة التي يعمل بها الفرد.
- 12. رأس المال الفكري Intellectual Capital**: هو المعارف والخبرات والمهارات والقدرات التي تساهم في أهداف المنظمة بكفاءة أعلى و تحقق لها ميزة تنافسية، و من أهم مكوناته : رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي و رأس المال الزبوني .
- 13. رأس المال البشري Humain Capital**: يتمثل في المعارف الضمنية والخبرات والمهارات الموجودة في داخل عقول العاملين، و هو يمثل مورد دخل المنظمة و لكنه ليس ملكا لها.
- 14. إدارة المعرفة Knowledge Management**: هي هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المؤسسة على إنتاج المعرفة وتوليدها، من خلال اختيارها وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيرا نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تضمينها في الأنشطة الإدارية المختلفة، وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة، وحل المشكلات، والتعلم التنظيمي، والتخطيط الاستراتيجي.
- 15. الأداء البشري Humain Performance**: الأداء البشري هو ذلك العمل الذي يتعهده الفرد بعد أن يكلف به و يكون محدد الكمية و مستوى جودة معينة- النوعية – و يؤدي بأسلوب أو طريقة معينة أي محدد النمط و سلوك الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة المستترة الضمنية أو الظاهرة المحسوسة التي تكون عمله و المحددة بأبعاد ثلاثة هي كمية العمل و نوعيته و نمطه.
- 16. الفعالية Effectiveness**: فهي تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة .
- 17. الكفاءة Efficiency**: تعني إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، أو الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال لتحقيق الأهداف.
- 18. الإبداع الإداري Organizational Innovation**: هو الأداء المتميز الذي ينتج عنه فكر أو عمل إيجابي جديد ، و هو مجموعة من العمليات التي تتسم بالقدرة على حل المشاكل و اتخاذ القرار و القابلية للتغيير و المجازفة و سعة الاتصالات و تشجيع الإبداع و التي يستخدم فيها الفرد ما هو متوفر لديه من قدرات عقلية و ما يحيط به من مؤشرات بيئية في أن يتوصل إلى فكرة أو أسلوب أو منتج جديد يحقق المنفعة للمنظمة و المجتمع ككل .
- 19. إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management**: هي أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى و في كل مرة ، مع الاعتماد على تقييم المستفيد المعرفة مدي تحسن الأداء هي شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين ، بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية وذلك من خلال فرق العمل.
- 20. إدارة الأزمات Crisis Management**: إنها عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وبقاءها في السوق.

المصطلحات الأساسية

21. إدارة التغيير Change Management: هو ذلك النهج الإداري الذي يعنى برصد مؤشرات التغيير في بيئة منظمة الأعمال وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات أمام إدارتها بهدف تكيف وتأقلم الإدارة في ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين أدائها وسلوكها.

فهرس المحتويات

الصفحة

العنوان

كلمة شكر و تقدير

الإهداء

المستخلص(باللغتين العربية و الانجليزية)

المصطلحات الأساسية

I..... فهرس المحتويات

IV..... فهرس الأشكال

V..... فهرس الجداول

VIII..... فهرس الملاحق

أ..... مقدمة عامة

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و أبعادها

02..... تمهيد

03..... المبحث الأول : مدخل إلى التغيير التنظيمي

03..... المطلب الأول : مفهوم و أهمية التغيير التنظيمي

06..... المطلب الثاني : أسس و أنواع التغيير التنظيمي

09..... المطلب الثالث : كيفية تطبيق التغيير التنظيمي

18..... المبحث الثاني : القيادة الإدارية في الفكر الإداري

18..... المطلب الأول : مفهوم و أهمية القيادة الإدارية

23..... المطلب الثاني : أساليب و أنماط القيادة الإدارية

29..... المطلب الثالث : النظريات الشهيرة للقيادة الإدارية

36..... المبحث الثالث : طبيعة القيادة التحويلية

36..... المطلب الأول : مفهوم و أهمية القيادة التحويلية

39..... المطلب الثاني : عناصر و أبعاد القيادة التحويلية

42..... المطلب الثالث : خصائص و وظائف القائد التحويلي

49..... المبحث الرابع : مكانة القائد التحويلي في إدارة التغيير

49..... المطلب الأول : كيفية بناء القيادات التحويلية

52..... المطلب الثاني : التحديات التي تواجه القيادات التحويلية و موقفها منها

54..... المطلب الثالث : دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير

60..... خلاصة الفصل

الفصل الثاني : مدخل عام حول تمكين العاملين في المنظمة

62..... تمهيد

63..... المبحث الأول : مفهوم و أهمية تمكين العاملين

63..... المطلب الأول : مفهوم و أهمية تمكين العاملين

72..... المطلب الثاني : خصائص و أسباب و أبعاد تمكين العاملين

77..... المطلب الثالث : النظريات الإدارية التي عززت تمكين العاملين

80..... المبحث الثاني : متطلبات أساسية في تمكين العاملين

80..... المطلب الأول : أنواع و عناصر تمكين العاملين

83..... المطلب الثاني : خطوات و مستويات تمكين العاملين

88..... المطلب الثالث : الأساليب المعتمدة في تمكين العاملين

91..... المبحث الثالث : التطبيق العملي لتمكين العاملين

91..... المطلب الأول : المناخ المناسب لتطبيق التمكين

94..... المطلب الثاني : مقومات تفعيل عملية التمكين و أهم تحدياته

فهرس المحتويات

المطلب الثالث : بعض النماذج حول عملية التمكين و علاقته ببعض المفاهيم الإدارية.....	97
المبحث الرابع : أثر استخدام التمكين في القيادة على العاملين	105
المطلب الأول : علاقة القيادة بالتمكين.....	105
المطلب الثاني : ترقية أداء العامل من خلال التمكين.....	110
المطلب الثالث : دور إدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري من خلال التمكين.....	113
خلاصة الفصل	123
الفصل الثالث : دراسة واقع القيادة التحويلية و تمكين العاملين في جامعة المدية	
تمهيد.....	125
المبحث الأول: لمحة عن جامعة المدية.....	126
المطلب الأول: التعريف بجامعة المدية.....	126
المطلب الثاني: الهياكل البيداغوجية و البحث العلمي.....	134
المطلب الثالث: العنصر البشري في جامعة المدية.....	140
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.....	144
المطلب الأول: منهج و مجتمع الدراسة.....	144
المطلب الثاني: أداة الدراسة.....	145
المطلب الثالث: إجراءات و أساليب تطبيق أداة الدراسة	151
المبحث الثالث: بيان و تحليل نتائج الدراسة للإستبانه المقدمة للرؤساء.....	155
المطلب الأول: بيان و تحليل النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية و الوظيفية	155
المطلب الثاني: بيان و تحليل النتائج المرتبطة بمحاور الدراسة	158
المطلب الثالث: خلاصة نتائج الإستبانه المقدمة للرؤساء.....	175
المبحث الرابع: بيان و تحليل نتائج الدراسة للإستبانه المقدمة للمرؤوسين.....	179
المطلب الأول: بيان و تحليل النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية و الوظيفية.....	179
المطلب الثاني: بيان و تحليل النتائج المرتبطة بمحاور الدراسة	182
المطلب الثالث: خلاصة نتائج الإستبانه المقدمة للمرؤوسين.....	198
خلاصة الفصل	203
الخاتمة	
العامة.....	206
قائمة	
المراجع.....	215
الملاحق.....	
.....	223

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	إستراتيجيات التغيير المتدرج	15
(2-1)	إستراتيجيات التغيير البنوي	17
(3-1)	نموذج الشبكة الإدارية Manageriel Grid	33
(1-2)	عناصر التمكين	83
(2-2)	تسلسل التمكين	86
(3-2)	مستوى التمكين في المنظمة	87
(4-2)	الخطوات الأساسية لتمكين العاملين	87
(5-2)	عناصر المناخ الجيد للتمكين	92
(6-2)	نموذج ديانا تريسي للتمكين	101
(1-3)	الهيكل التنظيمي لجامعة المدينة	128
(2-3)	هيكل تنظيمي مبسط للقطب الجامعي	130
(3-3)	هياكل كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير	131
(4-3)	هيكل مكتبة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير	131
(5-3)	هياكل كلية العلوم و التكنولوجيا	132
(6-3)	هيكل مكتبة كلية العلوم و التكنولوجيا	133
(7-3)	تطور عدد الطلبة بجامعة المدينة	140
(8-3)	الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية	143
(9-3)	توزيع متغير الجنس للرؤساء	156
(10-3)	توزيع متغير سنوات الخبرة في العمل للرؤساء	156
(11-3)	توزيع متغير المؤهلات العلمية للرؤساء	157
(12-3)	توزيع متغير طبيعة العمل للرؤساء	157
(13-3)	شكل رقم: توزيع متغير الجنس للمرؤوسين	180
(14-3)	توزيع متغير عدد سنوات الخبرة للمرؤوسين	180
(15-3)	توزيع متغير المؤهلات العلمية للمرؤوسين	181
(16-3)	توزيع متغير طبيعة العمل للمرؤوسين	181

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
11	مراحل عملية التغيير التنظيمي	(1-1)
12	مجالات التغيير التنظيمي	(2-1)
45	مقارنة بين خصائص القائد التحويلي و القائد التقليدي	(3-1)
71	النتائج المرجوة من تطبيق التمكين	(1-2)
108	مقارنة بين القائد التقليدي و القائد الممكن	(2-2)
135	طاقة الاستيعاب للجامعة سنة 2010/2009	(1-3)
136	طاقة الاستيعاب لكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير سنة 2010/2009	(2-3)
137	كليات جامعة المدية و فروعها	(3-3)
141	عدد الأساتذة الدائمين و المشاركين بجامعة المدية في سنة 2010/2009	(4-3)
141	عدد الإداريين و التقنيين بالجامعة	(5-3)
149	نتائج اختبار كرونباخ ألفا للإستبانة الموجهة للرؤساء	(6-3)
150	نتائج اختبار كرونباخ ألفا للإستبانة الموجهة للمرؤوسين	(7-3)
150	صدق محاور الإستبانة الموجهة للرؤساء	(8-3)
151	صدق محاور الدراسة الموجهة للمرؤوسين	(9-3)
153	مقياس ليكرت الخماسي	(10-3)
153	مقياس التحليل	(11-3)
155	بالخصائص الشخصية و الوظيفية لمفردات الدراسة " الرؤساء "	(12-3)
158	توزيع العبارات على محاور الإستبانة	(13-3)
159	التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة على محور مدى توفر بعض الخصائص و السمات لدى المرؤوسين بالجامعة مرتبة تنازليا حسب متوسطات التوفر	(14-3)
165	التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة على محور مدى قيام الرؤساء بتمكين مرؤوسيه مرتبة تنازليا حسب متوسطات القيام بها	(15-3)
169	إجابات أفراد العينة " الرؤساء " على عبارات محور أهم معوقات التمكين في الجامعة من وجهة نظر الرؤساء للمرؤوسين مرتبة تصاعديا حسب متوسطات الموافقة	(16-3)

قائمة الجداول

170	نتائج العلاقة بين مدى توفر بعض الخصائص و السمات لدى المرؤوسين بالجامعة و مدى قيام الرؤساء بتمكين مرؤوسيهـم	(17-3)
171	النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء الرؤساء بالجامعة حول مدى توفر بعض الخصائص و السمات لدى مرؤوسيهـم بتباين النوع	(18-3)
172	النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء الرؤساء بالجامعة حول مدى توفر بعض الخصائص و السمات لدى مرؤوسيهـم بتباين عدد سنوات الخبرة	(19-3)
172	النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء الرؤساء بالجامعة حول مدى توفر بعض الخصائص و السمات لدى مرؤوسيهـم بتباين مؤهلاتهم العلمية	(20-3)
173	النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء الرؤساء حول اهتمامهم بتمكين مرؤوسيهـم بتباين النوع:	(21-3)
174	النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء الرؤساء حول اهتمامهم بتمكين مرؤوسيهـم بتباين عدد سنوات الخبرة	(22-3)
174	النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء الرؤساء حول اهتمامهم بتمكين مرؤوسيهـم بتباين المؤهلات العلمية	(23-3)
179	بالخصائص الشخصية و الوظيفية لمفردات الدراسة (المرؤوسين)	(24-3)
182	توزيع العبارات على محاور الإستبانـه	(25-3)
183	التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة على محور مدى توفر خصائص القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة مرتبة تنازليا حسب متوسطات التوفر	(26-3)
188	التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة على محور مدى حرص الرؤساء على تمكين مرؤوسيهـم مرتبة تنازليا حسب متوسطات الموافقة	(27-3)
191	إجابات أفراد العينة " المرؤوسين " على عبارات محور أهم معوقات التمكين في الجامعة من وجهة نظر المرؤوسين للرؤساء مرتبة تصاعديا حسب متوسطات الموافقة	(28-3)
192	نتائج العلاقة بين مدى توفر خصائص و سمات القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة و مدى حرصهم على تمكين مرؤوسيهـم	(29-3)

قائمة الجداول

193	النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء المرؤوسين بالجامعة حول مدى توفر خصائص و سمات القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة بتباين النوع	(30-3)
194	النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء المرؤوسين بالجامعة حول مدى توفر خصائص و سمات القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة بتباين عدد سنوات الخبرة	(31-3)
194	النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء المرؤوسين بالجامعة حول مدى توفر خصائص و سمات القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة بتباين المؤهلات العلمية	(32-3)
195	النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء المرؤوسين بالجامعة حول مدى توفر خصائص و سمات القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة بتباين طبيعة العمل	(33-3)
196	النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء المرؤوسين بالجامعة حول مدى حرص الرؤساء على تمكين العاملين بالجامعة بتباين النوع	(34-3)
196	النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء المرؤوسين بالجامعة حول مدى حرص الرؤساء على تمكين العاملين بالجامعة بتباين عدد سنوات الخبرة	(35-3)
197	النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء المرؤوسين بالجامعة حول مدى حرص الرؤساء على تمكين العاملين بالجامعة بتباين المؤهلات العلمية	(36-3)
198	النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء المرؤوسين بالجامعة حول مدى حرص الرؤساء على تمكين العاملين بالجامعة بتباين طبيعة العمل	(37-3)

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان
223	الإستبانة المقدمة للرؤساء
229	الإستبانة المقدمة للمرؤوسين
235	استبانة الدراسة التطبيقية الخاصة بمذكرة الليسانس

" كل شيء يتغير و الثابت هو التغير " في بيئة الأعمال الحالية، حيث أن المنظمات أصبحت تبحث عن خلق التغيير كي لا تكون عرضة لتغير مفاجئ قد يحول دون تحقيق أهدافها وفق المسار المخطط .

إن المنظمات وباعتبارها نظام مفتوح يؤثر و يتأثر بالبيئة القريبة أو البعيدة شهدت و لازالت تشهد العديد من التغيرات السريعة و المتنامية خاصة في ظل الانفجار المعرفي و ثورة المعلومات و الاتصالات، مما فرض عليها كضرورة حتمية و ليس كخيارا أن تبحث عن طرق جديدة للتكيف مع متطلبات عصر الأعمال أو حتى التأثير فيها إن كان ذلك ممكنا، خاصة و أن التفكير الاستراتيجي اليوم ينصب حول الفعل و التطويع لا على رد الفعل و المطاوعة، و هذا ما يفسر تبني معظم المنظمات للمفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق التميز في إطار تنمية مستدامة شاملة .

و لعل من أبرز الاتجاهات الحديثة في بيئة الأعمال هو إعادة النظر في العنصر البشري بصورة أكثر بعدا و عمقا، حيث تعدى كونه موردا استراتيجيا تسعى كل المنظمات و تتنافس للحصول على أكثره جودة و تميزا إلى كونه أصلا غير ملموس يستثمر فيه مثلما يستثمر في أي أصل مادي، بل أكثر من هذا فقد أكدت العديد من الدراسات أن العائد فيه يفوق المحصل عليه في الأصول المادية مما يقودنا إلى ما يسمى برأس المال الفكري تلك القوة المتميزة و القدرة على العطاء المتميز على المدى البعيد يكسب المنظمة ميزة تنافسية حالية و يخلق أخرى مستقبلية يصعب محاكاتها

إن هذا المورد الاستراتيجي يحتاج لمن يرعاه و يحفزه و يستثير دوافعه الباطنية و يوجه سلوكه باتجاه تحقيق أهدافه المرغوبة ليتحقق رضاه عن منظمته و يزيد من درجة الانتماء و الولاء من جهة و كذا روح المواطنة و الالتزام من جهة أخرى، كل هذه و غيرها من الأهداف التي يسعى أي فرد لتحقيقها هي مسؤولية المنظمة بصفة عامة، لكن بالدرجة الأولى هي مسؤولية القائد الناجح الذي يسعى لإحداث تناغم إيجابي فعال بين أهداف العامل و المنظمة و يجعل أهداف كل منهما مرتبطة بمدى تحقق أهداف الآخر ضمن مبدأ وحدة الهدف التنظيمي .

حيث إذا ما ربطنا بين فكرتين الأولى أن التغيير ضرورة حتمية فرضتها التغيرات البيئية السريعة و المتجددة و الثانية أن قوة المنظمات اليوم تقاس بمدى امتلاكها لرأس مال فكري مبدع و مبتكر قادر على خلق مزايا تنافسية مستدامة فإن هذا يقودنا إلى فكرة موضوعنا و هي أن قيادة اليوم هي قيادة تحويلية أهم ما يميزها قدرتها العالية على مواجهة التحديات و التطورات من خلال التأثير في سلوك العاملين و تنمية قدراتهم الحالية والمستقبلية و استثارة دوافعهم الباطنية لخلق روح الإبداع و الابتكار في إيجاد حلول تساهم في مواجهة تلك التغيرات بالشكل المطلوب و في الوقت المناسب بمعنى أن قيادة اليوم هي قيادة تتبنى التغيير و تعتبره آلية ضرورية للتفوق و التميز.

إن النمط القيادي التحويلي من شأنه أن يخلق التغيير لا أن يتكيف معه، فهو ينطلق من حقيقة أساسية مفادها أن العنصر البشري أهم مورد لا بد من الحفاظ عليه كونه يزخر بقدرات كثيرة غير ملموسة، و أن التغيير حتى يحقق أهدافه لا بد و أن يبني على أسس سليمة و موضوعية أولها و أكثرها أهمية هو الإيمان الكامل من طرف العاملين بضرورة التغيير لأجل التفوق و التميز و الحفاظ عليه لأطول فترة ممكنة .

و في ظل مسؤولية القائد التحويلي في بناء رؤيا واضحة المعالم و تشجيع العاملين على المشاركة في صنعها و تنفيذها و الاقتناع بها و إحداث التغيير المطلوب و في الوقت المطلوب لبلوغها، كان ولا بد من تبني أساليب تساعد هذا الأخير على فهم سلوك العاملين داخل المنظمة و استمالاته حتى يتمكن من استنهاض قوة الدافع لديهم بالشكل الذي يجعل أدائه متميز و روح الإبداع لديه عالية، و من بين هذه الأساليب هو التمكين لما له من أثر بالغ على الروح المعنوية للعاملين فهو يشجع على المشاركة و المبادرة لصنع القرار و تنفيذه، كذلك يمنحهم الحرية و الثقة لأداء عملهم بطريقتهم

مقدمة عامة

دون تدخل مباشر من الإدارة مما يسمح بتوثيق العلاقة بين هذين الأخيرين و يجعل المناخ التنظيمي مناخا محفزا على العمل و الرقي في الأداء، هذا كله يزيد من أهمية التمكين وضرورة تبنيه من قبل أي قائد في أي منظمة كانت لأنه الوسيلة الأكثر فعالية في جعل القائد قائدا ناجحا .

فتبني التمكين كفلسفة و اعتماده كمنهج لإدارة العناصر البشرية آلية ضرورية في ظل سمات الألفية الثالثة و دخول المنظمات في عصر العولمة و تسارع المعرفة و ازدهارها، لأنه الركيزة الأساسية لقيادة تحويلية ناجحة قادرة على إحداث فارق بين أن تنتظر التغيير فتتغير مع احتمال النجاح و بين أن تخلق التغيير و تتحكم به لصالح الأهداف التنظيمية العامة .

و على ضوء هذا سعت الطالبة للبحث في كيفية تفعيل هذا النمط القيادي بالاعتماد على التمكين كأحد الأساليب الشهيرة و الفعالة، من خلال طرح الإشكالية التالية : **كيف يمكن تفعيل القيادة التحويلية من خلال تبني أسلوب تمكين العاملين في المنظمة ؟**

و هذه الإشكالية الرئيسية للموضوع محل الدراسة تقودنا لطرح سلسلة من الأسئلة الفرعية المرتبطة بها ، و من بينها نذكر:

- ما طبيعة القيادة التحويلية، و كيف يمكن أن تؤثر على السلوك البشري في المنظمة ؟
- ما هو التمكين ، و ما الفارق الذي يمكن أن يحدثه على أداء العاملين عند تبنيه من قبل قادة المنظمات ؟
- كيف يمكن إخراج التمكين من الإطار النظري إلى الواقع التطبيقي ؟
- ما العلاقة بين النمط القيادي التحويلي و مستوى التمكين في المنظمة ؟
- هل هناك أساليب أخرى غير التمكين لتفعيل القيادة التحويلية بالمنظمة ؟
- ما مدى إمكانية تطبيق النمط القيادي التحويلي بجامعة المدية ؟ و ما طبيعة النمط السائد إن وجد؟

فرضيات البحث

يمكن صياغة مجموعة من الفرضيات ومحاولة اختبارها أثناء عرض الموضوع للتأكد من صحتها أو خطئها :

- إن القيادة التحويلية تؤمن بأن التغيير لا بد أن يصنع من الداخل و أنه مسؤولية جميع العاملين عبر مختلف المستويات كل ضمن إطار عمله في سبيل بلوغ الرؤيا التنظيمية العليا.
- كلما كان القائد التحويلي ملما باحتياجات مرؤوسيه و حفزهم على الإبداع و الابتكار و أطلق العنان لقراراتهم للتجديد و كسر الجمود كلما قل ذلك من حدوث مقاومة للتغيير لأنهم صانعوا التغيير لا منفذيه فقط .
- إن استخدام أسلوب التمكين بالشكل السليم و في الوقت المناسب من شأنه ان يُمتن العلاقة بين القائد و المرؤوس و يجعل الجهود تتناسق بينهما للوصول إلى الأهداف المرغوبة .
- هناك الكثير من الغموض حول مفهوم القيادة في جامعة المدية إضافة إلى صعوبة تطبيق التمكين بالشكل الصحيح .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التحويلي و تمكين العاملين في جامعة المدية.

أهمية البحث

إن أهمية هذا البحث تنبع من أهمية الموضوع بحد ذاته كون أن القيادة موضوع مهم اهتم به و لا يزال لحد اليوم محل بحث و دراسة من قبل الباحثين و المتخصصين في هذا المجال، حيث أننا لا

يمكن تصور منظمة ناجحة متميزة تفتقد لقيادة مؤهلة مبنية على أسس موضوعية سليمة قادرة على وضع الرؤى و تحريك و تنسيق الجهود التنظيمية و دفعها لتحقيقها في إطار تحقيق للأهداف بكفاءة وفعالية .

إضافة إلى أن سرعة التغيرات البيئية و تعقدتها زادت من أهمية القيادة في المنظمة و الدور الذي تؤديه في سبيل إدارة كفاءة للتغيير تسمح بالبقاء في وجه هذه الإفرازات البيئية المتجددة و المتسارعة و هذا يقودنا إلى أن قيادة اليوم تحمل في طياتها بذور التغيير فهي قيادة تحويلية بطبيعتها تسعى للإبداع و الابتكار و كسر الجمود التنظيمي من أجل الحصول على مزايا تنافسية مستدامة الأصل فيها هو العنصر البشري الذي يحتاج للكثير من الدعم و الرعاية و الثقة في النفس من خلال استخدام عدة أساليب للتحفيز من بينها أسلوب تمكين العاملين الذي يعتبر أيضا من بين أهم المواضيع الإدارية التي اهتم بها و لا يزال الباحثين بصفة عامة و قيادات المنظمات بصفة خاصة نظرا لما له أثر بالغ في تحويل القيادة من قيادة جامدة إلى قيادة إبداعية مبتكرة قادرة على إحداث التغيير و مواكبة كل ما هو جديد و مستجد .

أهداف البحث

إن الغاية الرئيسية المنشودة من الخوض في هذا الموضوع هي محاولة إعطاء صورة حول مفهومي بارزين في الفكر الإداري الحديث و لكنهما غائبين بشكل كبير و ملحوظ عن ملامح الإدارة في منظمات الأعمال العربية ألا و هما موضوعي القيادة التحويلية و تمكين العاملين باعتبار أن الأول هو نمط قيادي يسمح بتنسيق الجهود بين كل العاملين في سبيل الرقي بالرؤيا العليا للمنظمة، و الثاني الذي يعتبر الآلية الأنسب في رأينا لتفعيل دور المورد البشري في المنظمة.

هذا و يمكن أن نضيف بعض الأهداف المشتقة من هذا الهدف الرئيسي فيما يلي :

- التعريف بماهية القيادة التحويلية و كيفية تطبيقها و الاستفادة منها في المنظمة لترقية أداء العنصر البشري .
- تقديم الإطار العام لمفهوم تمكين العاملين مع تبيان الأثر الذي يتركه عند تطبيقه على أداء العاملين عبر مختلف المستويات التنظيمية .
- توضيح مدى العلاقة الارتباطية بين نمط القيادة التحويلي و أسلوب تمكين العاملين في المنظمة .
- التعرف على مدى توافر سمات و خصائص القيادة التحويلية لدى قادة الجامعة و الأسباب التي تعوق تطبيق مثل هذا النمط القيادي بالشكل المطلوب .
- محاولة إعطاء صورة عاكسة لمستوى التمكين داخل جامعة المدينة، و كذا أهم المعوقات التي حالت دون تطبيقه بالشكل السليم.

أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب دفعت الطالبة لاختيار هذا الموضوع من أهمها ما يلي :

- التعمد الشديد و التغيير المستمر في بيئة المنظمة القريبة منها و البعيدة، و صعوبة التأقلم مع هذه المتغيرات .
- التطورات الحاصلة في النظر إلى العنصر البشري ابتداء من كونه موردا استراتيجيا إلى كونه رأس مال فكري و ثروة غير ملموسة تتسابق أكبر المنظمات للحصول عليها .
- الانتقاد الدائم و المستمر للمؤسسات الجزائرية لافتقارها لقيادات كفئة قادرة على إحداث التغيير المطلوب الذي يتوافق و التغيرات الحاصلة في الوقت المناسب و بالتكلفة المناسبة للحصول على العائد المتوقع أو أكثر .
- الميل الشخصي إلى مثل هذا المواضيع المرتبطة بإدارة الأعمال بصفة عامة و إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة التي تتميز بالكثير من المرونة و الإثراء العلمي .

منهج البحث

للإجابة على إشكالية البحث، وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها اخترنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى إبداء التوصيات والاقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة.

هذا وقد تم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة في الجانب التطبيقي من هذا الموضوع مع الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية الذي يرمز له بالرمز SPSS الطبعة 17 لتحليل النتائج المتوصل إليها من خلال الإستبانة.

الدراسات السابقة

إن العديد من الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها في تخصص إدارة الأعمال و لو من خلال العنوان فقط سواء كانت رسالة ماجستير أو أطروحة دكتوراه، تناولت أحد مواضيع هذا التخصص خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية، لكن فيما يخص موضوع " القيادة التحويلية" أو حتى " التمكين" فهما من المواضيع القليلة في الجزائر ، و الأسباب تتعدد وقد تكون من بينها:

➤ صعوبة القيام بالدراسة الميدانية لمثل هذه المواضيع خاصة عند وجود غموض في إيصال مفهوم الموضوع إلى المبحوثين .

➤ عدم توفر وسائل البحث المادية منها و المعنوية للحصول على المراجع التي تعد قليلة نوعا منها مقارنة بمواضيع أخرى مثل :إدارة الموارد البشرية، التغيير التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة... وغيرها، و التي و إن توافرت في الأسواق قلت على مستوى الجامعات و حتى المكتبات الوطنية .

و لعل هذه الدراسة قد تعد من أولى الدراسات التي تناولت ليس موضوع القيادة التحويلية أو التمكين و إنما العلاقة بينهما كمتغيرين أحدهما تابع و الآخر مستقل، و لذلك ستتطرق الطالبة في لعدد من الدراسات التي تناولت هذين المفهومين و ذلك على النحو التالي:

1- دراسات حول القيادة التحويلية:

الدراسة الأولى: (أطروحة دكتوراه – جامعة أم القرى- المملكة العربية السعودية).

دراسة سعيد الغامدي (2000)، بعنوان: " القيادة التحويلية في الجامعات السعودية (مدى ممارستها و امتلاك من قبل القيادات الأكاديمية)" ، و قد توصلت الدراسة إلى أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تمارس القيادة التحويلية بدرجة متوسطة كما أنها تملك خصائص القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، و لذلك فقد أوصت الدراسة بالعمل على إعداد الكوادر القيادية الجامعية من خلال عقد دورات إدارية و اختيار القادة الأكاديميين بعناية كبيرة .

الدراسة الثانية: (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية- جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية- المملكة العربية السعودية).

دراسة محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي (2006)، بعنوان: " القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الإداري(دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية)"، و هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية و تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية ، و قد استخدم الطالب المنهج الوصفي التحليلي و الإستبانة كأداة للدراسة. و تم إجراء الدراسة على مفردات عشوائية بسيطة من العاملين المدنيين بوزارة الداخلية في الرياض و عددهم 300 مفردة.

و كانت أهم نتائج الدراسة هو توفر خصائص و سمات القيادة التحويلية بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في الوزارة ،و قد أوصت الدراسة بضرورة تشجيع و تدريب القيادات المدنية بالوزارة على الاعتراف بأخطائها عند اكتشافها، و كذا إطلاع العاملين معهم على الأهداف الكلية للمنظمة.

2- دراسات حول تمكين العاملين:

الدراسة الأولى: (رسالة ماجستير- جامعة اليرموك – الأردن).
دراسة مريم موسى شرع(2009)، بعنوان: " أثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي و الإضافي (دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي)"، و هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد كل من التمكين الهيكلي و النفسي في سلوكيات الدور الرسمي و الإضافي .

و تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و الاعتماد على الاستبانة كأداة للبحث، حيث تم تصميم استبانتين: الأولى وزعت على عينة مكونة من 327 مفردة و هي موجهة لـ (الأطباء، الممرضين، فنيين الأشعة و المختبرات، الإداريين) ، أما الثانية فوزعت على 41 مفردة و هي موجهة للرؤساء المباشرين للأقسام و الشعب.

و من بين نتائج الدراسة أن مستوى إدراك المبحوثين لأبعاد التمكين النفسي و كذا مستوى أداء العاملين للدور الرسمي جاء مرتفعاً، في حين أم مستوى إدراكهم للتمكين الهيكلي و أدائهم للدور الإضافي جاء متوسطاً . و قد أوصت الدراسة بضرورة خلق مناخ تنظيمي ملائم يسمح بتطبيق أبعاد التمكين الهيكلي و يعزز التمكين النفسي بين الأفراد و كذا تطوير آلية لمكافحة السلوك الاختياري أو الإضافي.

3- دراسات حول القيادة التحويلية و التمكين :

الدراسة الأولى: (رسالة ماجستير في الإدارة العامة- الجامعة الأردنية- الأردن).
دراسة هلا جهاد العتيبي(2006)، بعنوان: " العلاقة بين الأنماط القيادية و التمكين الإداري (دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية)"، و هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة و التمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية ، و قد استخدمت الطالب المنهج الوصفي التحليلي و الاستبانة كأداة للدراسة.

و تم إجراء الدراسة على المؤسسات العامة الواقعة بالعاصمة الأردنية و البالغ عددها 16 مؤسسة.
الدراسة الثانية: (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية- جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية- المملكة العربية السعودية).

دراسة مطر بن عبد المحسن الجميلي (2008)، بعنوان: "الأنماط القيادية و علاقتها بمستوى التمكين"، و قد هدفت الدراسة إلى تبين العلاقة بين الأنماط القيادية و مستوى التمكين لدى موظفي مجلس الشورى بالمملكة العربية السعودية، و قد استخدم الطالب المنهج الوصفي التحليل من خلال مدخلين: الوثائقي (الاستقرائي) و المسح الاجتماعي (الاستبانة).
و تم إجراء الدراسة على مفردات عشوائية من العاملين بمجلس الشورى بالمملكة العربية السعودية و عددهم 217 مفردة.

و كانت أهم النتائج المتوصل إليها هو توفر كل من النمط القيادي التحويلي، نمط القائد المشارك و نمط القائد الاستراتيجي لدى المسؤولين التنفيذيين في مجلس الشورى، و قد أوصت الدراسة إلى حث القيادات الإدارية على انتهاز الأنماط القيادية الحديثة من أجل دعم قدرات الأفراد و استثمار جهودها و حفزها، و تدعيم ذلك بالمشاركة العلمية التي تدعو و تؤصل لانتهاز التمكين.

➤ أوجه الشبه والاختلاف مع الدراسات السابقة :

أ- أوجه الشبه:

بالنسبة للدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية فقد اعتبرت هذا الأخير متغيراً أساسياً من متغيرات الدراسة بغض النظر إذا كان متغيراً تابعاً أم مستقلاً، إضافة إلى أنها هدفت أيضاً إلى التأكيد على أهمية هذا النمط القيادي و دوره في مواجهة التغيرات البيئية السريعة، كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأقرب لموضوع الدراسة .

أما الدراسات التي تناولت التمكين فقد اعتبرته أيضاً متغيراً أساسياً في الدراسة ، و حاولت دراسة أثر تبنيه من قبل القادة على العاملين و المنظمة ككل، كما اعتمدت أيضاً على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع .

ب- أوجه الاختلاف:

بالنسبة للدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية أو حتى المرتبطة بموضوع التمكين التي تم ذكرها سابقاً يمكن القول أن أهم نقطة اختلاف بينها و بين موضوعنا الذي يحمل عنوان " تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة " هو أنها لم تقم بالربط المباشر بين القيادة التحويلية و التمكين و بالتالي لم تقم بدراسة العلاقة المباشرة التي تربط بين هذين المتغيرين، هذا الاختلاف سيكون السبب في التمييز بين هذه الدراسة و الدراسات السابقة و يجعل من النتائج المتوصل إليها حتى و إن اقتربت إلى حد ما مختلفة إلى حد آخر لأن كل موضوع و له زاوية خاصة لدراسته .

صعوبات البحث

في الحقيقة أن كل بحث يتطلب جهداً لمواصلته و يتلقى العديد من الصعوبات التي إذا تم استغلالها بطريقة إيجابية أصبحت حافزاً لتقوية الدافع للعمل و أضافت نكهة خاصة للبحث، و لكن تجدر الإشارة إلى أن أكبر صعوبة واجهت الطالبة هي:

➤ عدم دراسة أسلوب التحليل الإحصائي باستخدام (SPSS) في الجامعة مما خلق صعوبة عند القيام بعملية ترميز و تنميط الإجابات المقدمة في الإستانه لتحليلها.

أدوات الدراسة و مصادر البيانات

لقد تم الاعتماد على مصدرين في الحصول على البيانات اللازمة في إعداد هذه الدراسة وهما:

- المصادر الثانوية: و قد تم الحصول على المعلومات من مصادر مختلفة كالكتب و الدراسات العلمية التطبيقية منها و النظرية، الرسائل الجامعية و التقارير.
- المصادر الأولية: الاستبيان المستخدم في الدراسة التطبيقية و الأدوات الإحصائية المختلفة.

هيكل البحث

سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول، يحتوي كل فصل على أربع مباحث ، حيث نحاول من خلالها الإلمام بكل جوانب الدراسة (النظرية و التطبيقية) . و قد ارتكزت المحاور الكبرى للدراسة على النقاط التالية :

في المقدمة يتم الإشارة إلى التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات في بيئة الأعمال اليوم، و على الأهمية التي توليها هذه الأخيرة للعنصر البشري كونه أحد مصادر تحقيق المزايا التنافسية ،مع التطرق إلى أحد الأساليب القيادية القادرة على خلق دافع الإبداع و الابتكار لدى العاملين من خلال الاستعانة بألية التمكين لإطلاق العنان لقدرات هذا المورد الاستراتيجي و تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكها والتي تشكل في حد ذاتها ميزة تنافسية إلى معرفة صريحة يمكن الاستفادة منها لتحقيق الريادة .

في الفصل الأول الذي بعنوان " الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و أبعادها" ، سنقوم من خلاله بدراسة القيادة التحويلية في المنظمة، حيث سنتطرق أولاً للتغيير التنظيمي مبرزين فيه مفهومه، أنواعه و كيفية تطبيقه، ثانياً للقيادة الإدارية في المنظمة و أهم الأنماط القيادية التقليدية منها و الحديثة،

ثم ثالثا إلى القيادة التحويلية حيث نتناول المفهوم و الأهمية و كذا دورها في قيادة التغيير و أخيرا سننتقل إلى دور القائد التحويلي في عالم متغير .

في **الفصل الثاني** الذي بعنوان " الأسس النظرية لمفهوم تمكين العاملين في المنظمة " سنقوم من خلاله بدراسة مفهوم التمكين و أبعاده ، حيث سنستعرض أولا مفهوم التمكين و أهميته و كذا أبرز النظريات التي أشارت إليه، ثم ننتقل إلى أنواعه و عناصره إضافة إلى كيفية تنفيذه و أهم مقومات نجاحه ، كذلك سنتطرق إلى بعض الأساليب الحديثة للتمكين و أهم النماذج المطبقة و دوره في إدارة الجودة الشاملة و إدارة الأزمة في المنظمة، أما النقطة الأخير في هذا الفصل سنخصصها لتبيين أثر استخدام هذا المفهوم على كل من أداء العاملين و كذا رأس المال الفكري .

أما **الفصل الثالث** سنخصصه لدراسة القيادة التحويلية في جامعة المدية ومدى تطبيقها للتمكين ، حيث سنسعى فيه للتعرف على مدى توفر النمط القيادي التحويلي في الجامعة و كذا أهمية القيادة الإدارية التي توليها الجامعة لهذا المفهوم ، و هل تستخدم التمكين بمفهومه الصحيح ؟ أم تقتصر فقط على تفويض بعض الصلاحيات دون تشجيع للإبداع أو حتى السعي للرقى بأداء الجامعة الكلي و ذلك من خلال توزيع استبانة على عينة من العمال بالجامعة و استقصاء آرائهم حول القيادة التحويلية و التمكين سواء من جانب الرؤساء أو المرؤوسين ثم سنحاول إبراز أهم نتائج الدراسة.

سنختتم هذه الدراسة **بخاتمة** ستكون شاملة إلى حد ما لكل النتائج التي سنتوصل إليها من خلال معالجتنا و تحليلنا لجوانب هذه الدراسة ، مع مراعاة الأهداف التي نريد الوصول إليها و كذا إثبات صحة الفرضيات التي قدمناها من عدمها و المنهجية التي تقيدها بها .بالإضافة إلى أننا سنقدم جملة من التوصيات و الاقتراحات التي من شأنها أن تزيد من وعي المنظمات لأهمية تبني مثل هذه الأساليب و دورها في ترقية الأداء الكلي .

الفصل الأول
الإطار المفاهيمي
للقيادة التحويلية و أبعادها

رغم أن العديد من المنظمات قد تحاول إجراء تحويلات و تغييرات جذرية ذاتية من خلال مجموعة متنوعة من المبادرات و البرامج كإعادة الهندسة أو الاندماج أو العمل بأسلوب إدارة الجودة الشاملة و غيرها من الأساليب الإدارية. إلا أن معظمها قد تفشل في تحقيق النتائج المرجوة إلا القلة القليلة منها، و يرجع السبب في هذا بشكل كبير إلى افتقاد المنظمات لقادة الأعمال الذين يتمتعون بالقدرة على إلهام و حفز الأفراد داخل المنظمة على العمل بشكل مختلف.

و من ثم فإن التحدي الأكبر الذي تواجهه المنظمات عند إجراء أي تحول أو تغيير نحو الأفضل هو اكتشاف و تطوير قادة مهرة يتمتعون بالقدرة على إنجاح التغيير و إيجاد إستراتيجية ملائمة لتطبيقه من خلال تشجيع الأفراد على الإيمان به و الاقتناع بضرورة تنفيذه على أكمل وجه للتجاوب بشكل أكثر فاعلية مع كل ما يطرأ من متطلبات الاقتصاد العالمي مستقبلاً.

حيث في ظل المناخ الاقتصادي سريع التغير الذي يشهده عالم الأعمال ستكون قيادة العمل هي العامل المميز و الفارق الوحيد بين النجاح و الفشل ، وقيادة التغيير التي تؤمن بضرورة التغيير للأفضل وفق خطة عمل مدروسة ، هذه الأخيرة أحد أشكالها القيادة التحويلية التي نحن بصدد الحديث عنها في هذا الفصل الذي سنخصص فيه المبحث الأول للتغيير التنظيمي مبرزين فيه مفهومه، أنواعه و كيفية تطبيقه، أما المبحث الثاني فسنستعرض من خلاله القيادة الإدارية في المنظمة و أهم الأنماط القيادية التقليدية منها و الحديثة، ثم سنتطرق في المبحث الثالث إلى القيادة التحويلية حيث سنتناول المفهوم و الأهمية و كذا دورها في قيادة التغيير، لننتقل فيما بعد إلى دور القائد التحويلي في عالم متغير في المبحث الرابع من هذا الفصل.

و بالتالي فالهدف من هذا الفصل التوصل إلى إجابة عن مجموعة من الأسئلة من أهمها:

- ما مفهوم التغيير التنظيمي، وكيف يتم داخل المنظمة؟
- ما أهمية القيادة الإدارية، و ما هي الأشكال التي يمكن أن تتخذها في المنظمة؟
- ما طبيعة القيادة التحويلية و ما علاقتها بالتغيير التنظيمي؟
- ما هي المهارات الواجب توفرها في القائد التحويلي حتى يقوم بالوظائف المسندة إليه؟

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و أبعادها

المبحث الأول: مدخل إلى التغيير التنظيمي

كل تحول من حال إلى آخر يعتبر تغييراً ، أما فيما يتعلق بالتغيير في مجال المنظمة أي من الجانب الإداري فهو يعني التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية وهذا من أجل التفاعل مع البيئة بهدف المحافظة على المركز التنافسي وتطويره¹. وكنتيجة للأهمية التي يوليها الفرد داخل المنظمة لهذه الظاهرة، فقد تعرض إلى مفهوم التغيير التنظيمي عدد كبير من الكتاب والباحثين ، وذلك لتحديد مفهوم ومعنى واضحين له، وإعطائه تعريفات كل حسب فلسفته، وسوف نتطرق إلى أهمها من خلال عرضها في ما يلي، ومن ثم إبراز كيفية تطبيق التغيير في المنظمة وكذا الأسس و المبادئ التي يقوم عليها .

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التغيير التنظيمي

أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي

يعرف " زيد منير عبوي " التغيير التنظيمي على أنه عبارة عن تغيير موجه و مقصود و هادف و واع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي و الخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات². كما يعرفه "سكبنز Skibbinis" على أنه الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلاً³، فيما يوضح "سكبنز Skibbinis" أن التغيير أسلوب إداري، يُتوقع منه تطوير المنظمة مستقبلاً. ووفق تعريف "علي السلمي" فالتغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين وهما: ملائمة أوضاع وأوجه نشاط جديدة يحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها⁴، في هذا التعريف يبين الكاتب أن التغيير عملية إحداث تعديلات في أهداف والسياسات وعناصر العمل من أجل التلاؤم مع الأوضاع القائمة أو إضافة أوجه نشاط جديدة تحقق ميزة للمنظمة.

من خلال عرضنا لهذا العدد من المفاهيم التي تطرقت إلى مفهوم التغيير التنظيمي نلاحظ أن كل باحث قدم مفهومه وفق رؤيته الخاصة التي يتم بها التغيير وعلى أي المداخل يركز "سلوكية، إدارية، تنظيمية أو تكنولوجية"، إلا أنها عموماً لا تختلف من حيث المبدأ في أن التغيير هو مجهود طويل المدى، و أنه عملية طبيعية تقوم من أجل تحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر مما يؤثر على المناخ السائد في المنظمة، مع التركيز على زيادة فعالية جماعات العمل فيها، وذلك من خلال مساعدة خبير في التغيير لإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة، ويمكن رؤيته (التغيير) كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد لتتلاءم المنظمة مع التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية.

و مهما اختلفت المفاهيم و تعددت فإن الدارس لها لا يجد أنها تخرج عن النقاط الثلاث الموالية⁵:

1- التغيير التنظيمي هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، و إحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات و مناخ و بيئة التنظيم الداخلية و الخارجية .

¹ محمد فتحي ، " 766 مصطلح إداري "، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة - مصر ، 2003، ص 228.

² زيد منير عبوي، "إدارة التغيير و التطوير" ، دار كنوز المعرفة للنشر، عمان - الأردن، 2006، ص 21.

³ خليل محمد حسن الشماخ و خضير كاظم حمود، "نظرية المنظمة"، الطبعة الثانية ، دار المسيرة للنشر ، عمان - الأردن، 2005، ص 103.

⁴ موسى اللوزي، "التنمية الإدارية"، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن ، 2002، ص 224.

⁵ زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و أبعادها

2- التغيير التنظيمي هو عملية إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي، مستهدفة أحد أمرين أساسيين هما: ملائمة أوضاع المنظمة، أو استحداث أوضاع تنظيمية جديدة للمنظمة تسبق غيرها من المنظمات فيها.

3- التغيير التنظيمي هو عملية إدخال و تحسين و تطوير أداء المنظمات بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.

الفرق بين التغير التنظيمي و التغيير التنظيمي:

هناك فرق بين التغير و التغيير التنظيمي ، فالأول هو ظاهرة طبيعية و مستمرة تحدث في حياة المنظمات دون تخطيط مسبق، فهي تلقائية و عفوية قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها. أما التغيير التنظيمي¹ فهو تغير موجه و هادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي و الخارجي) و بذلك تم ربط التغير بالمنظور الواسع في بيئة المنظمة الخارجية، أما التغيير فقد تم ربطه بالمنظور الضيق في البيئة الداخلية للمنظمة.

الفرق بين التغيير التنظيمي و التطوير التنظيمي:

تجدر الإشارة قبل التطرق إلى الفرق بين التغيير و التطوير اللذان عادة ما يستخدمان للدلالة على نفس الشيء في بعض المراجع أنهما في الحقيقة يختلفان. حيث أن لفظ التغيير مازال موضوع خلاف بين الباحثين، فهناك من يطلقون عليه التغيير التنظيمي المخطط وهناك من يطلقون عليه التطوير التنظيمي، والأغلبية أصبحت تستخدم لفظ التطوير وذلك باعتباره واحداً من أساليب التغيير المخطط، فالتغيير التنظيمي بذلك يعتبر أشمل وأعم من التطوير التنظيمي¹.

ثانياً: أهمية التغيير التنظيمي

في خلال الأعوام القليلة الماضية تسارع إيقاع التغيير، وتوسع نطاقه في مجال الأعمال والمنظمات، وقد بلغ حداً أصبح فيه يشكل تحدياً وصعوبة شخصية ومهنية بالنسبة إلى الأشخاص على جميع الأصعدة ومختلف مستويات المنظمة، بالتالي ضرورة لا يمكن لهذه الأخيرة تجنبها أو تجاهلها بل حتمية عليها المرور بها².

حيث تنبع أهميته من كونه يساهم في تحقيق التنمية الإدارية وذلك من خلال³:

- 1- تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب و التكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل المنظمة.
- 2- تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي.
- 3- تقليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعاملين و التشجيع و منح المكافآت.
- 4- التجديد في مكان العمل و في الوسائل والمهارات.
- 5- تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية لها.
- 6- ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف.
- 7- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمة تتناسب وأهدافها.

¹ نفس المرجع السابق ، ص 23.

¹ محمد المحمدي الماضي، "إستراتيجية التغيير التنظيمي (مدخل إسلامي مقارن)"، دار النشر للجامعات، القاهرة - مصر، 2000، ص 45.

² روبرت كوين، "التغيير مضامينه وشروطه (مجلة الإداري)"، دار الصياد للنشر، بيروت - لبنان، فيفري 2005، ص 78.

³ شتاتحة عائشة، "إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة - دراسة حالة سونلغاز (مديرية التوزيع بالأغواط)"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر - الجزائر، 2006-2007، ص 10.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و أبعادها

8- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه، والحزم في تنفيذه.

9- تطوير وتنمية أنماط السلوك الإنساني حتى تسود الجدية في العمل والإتقان من أجل التفوق.

المطلب الثاني: أسس و أنواع التغيير التنظيمي

أولاً: أسس التغيير التنظيمي

إذا كانت حالة التغيير في المنظمة مسألة أساسية، فإنه لا بد من طرح الأسس أو المبادئ التي تحكم التغيير، و التي هي كما يلي¹:

أولاً: يتطلب أي تغيير في نظام فرعي (Sub System) من المنظمة، أو جزء معين منه إجراء تغيير بمستوى معين في المنظمة ككل، بنفس الوقت أو لاحقاً، تبعاً لدرجة وقوة التغيير واتساع آثاره.

ثانياً: ينبغي أن يتم التغيير في المجالات التي تكون أكثر عرضة من غيرها للضغط البيئي (الخارجي)، مع العمل المتواصل على إجراء التعديلات التدريجية الأخرى في أجزاء المنظمة التي تكون أكثر استقراراً من غيرها.

ثالثاً: عند دراسة إمكانية إجراء التغيير في أحد المواضيع المطلوبة، فإنه ينبغي أن تتم دراسة تحليلية لواقع الضغط ودرجته وقوة تحقيق النتائج المرجوة من عملية التغيير، هذا كله قبل الشروع بإحداثها، مع اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتجنب المواضيع التي قد تؤدي إلى ظهور ردود فعل سلبية وعنيفة اتجاه التغيير المطلوب إجراءه.

رابعاً: عند إجراء التغيير في مستوى معين من الهيكل التنظيمي للمنظمة فإنه من الضروري إجراء التغيير في المستويات العليا والدنيا الأخرى منه، وإلا فإن حالة من عدم التوازن ستسود المنظمة، وستكون انعكاسات سلبية على استمرارها.

خامساً: إذا اتخذت المنظمة التغيير الشامل لجميع المفاصل في هيكل المنظمة فإنه ينبغي أن يرافقه في الوقت ذاته اتجاه مناسب للتغيير في السياسات والبرامج والإجراءات الشاملة للمنظمة ككل، من أجل ضمان التناسق بين واقع التغيير التنظيمي وسعي المنظمة لتنفيذ سياستها وتحقيق أهدافها المرجوة.

سادساً: عند قيام المنظمة بانتهاج سياسة التغيير المخطط، ينبغي عليها أن تأخذ بعين الاعتبار عند البدء بعملية التغيير كلا من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي في نفس الوقت وذلك لكي تحقق النجاح في هذا الاتجاه².

سابعاً: ترتبط فعالية وكفاءة التغيير مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المنظمة، وذلك من خلال اكتشاف الحقائق وجمع المعلومات، وبيان اتجاهات التغيير المطلوبة انسجاماً مع الأهداف العامة والتفصيلية للمنظمة وذلك لأن عدم إسهام هؤلاء الأفراد في التغيير يعرقل إمكانية استمرار المنظمة وقدرتها على العمل.

ثانياً: أنواع التغيير التنظيمي

هناك عدة تصنيفات وضعت من أجل تحديد أنواع التغيير التنظيمي وذلك حسب المعيار المستخدم في التصنيف حيث نجد:

أولاً: إذا اعتمدنا التخطيط معياراً لاستطعننا أن نميز بين التغيير المخطط والتغيير غير مخطط أو (التلقائي)¹:

أ- **التغيير المخطط:** يمثل التغيير الذي يحصل بصورة مخططة طبقاً لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمة ذاتها وبفعل إرادي من الإنسان، وبدرجات متفاوتة من تدخله، وقد

¹ محمد حسين الشماخ و خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 372.

² شتاتحة عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 15.

¹ محمد حسن الشماخ و خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 370.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و أبعادها

عرف "سكبنز Skibbines" التغيير المخطط بأنه " الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة ". يتضح من خلال ذلك أن التغيير المخطط يتطلب فهما وإدراكا كاملين لبيئة المنظمة والشروع بشكل جاد لتوجيه الأفراد والهيكل والتكنولوجيا ... لتحقيق الفعالية والكفاءة، ويتطلب التغيير بهذا المفهوم الإلمام الكافي بالظواهر المنظمة وكذلك بالمشكلات التي تواجه المنظمة، واتخاذ القرارات الهادفة لإحداث التغيير.

ب- التغيير الغير مخطط (التلقائي): ويمثل التغيير الذي يحصل تلقائيا بفعل العوامل الطبيعية أو البيولوجية، وبدون تدخل الإنسان، حيث يتم بشكل مستقل عن رغبة المنظمة، ويحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المنظمة كازدياد عمر العمال ... الخ.

ثانيا: أما إذا اعتمد درجة شمول التغيير معيارا لاستطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي والتغيير الشامل:²

أ- التغيير الشامل: فهو تغيير يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة.

ب- التغيير الجزئي: يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة وتكمن الخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المنظمة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير فعلى سبيل المثال: يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين ... وغير ذلك من مستلزماته.

ثالثا: إذا أخذنا موضوع التغيير أساسا للتصنيف لأمكن التمييز بين:

أ- التغيير المادي: مثل التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي أي التغيير في الهيكل التنظيمي (إختصاصات ومسؤوليات) والتغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاولها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة.

ب- التغيير المعنوي (النفسي أو الاجتماعي): والذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برنامج التنمية أو التدريب، وكمثال نجد أن بعض المنظمات لديها معدات وأجهزة حديثة لكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع من التغيير يتميز بالسطحية وهو شكل غير فعال¹.

رابعا: يمكن تقسيم التغيير حسب سرعته إلى تغيير سريع وتغيير بطيء.

أ- حيث يتميز التغيير التدريجي أو (البطيء) بكونه أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.

ب- وعادة ما يكون التغيير السريع (المفاجئ) نتيجة للتطور والتغير المستمر في رغبات وحاجات المستهلكين (تغير الأذواق).

خامسا: أما إذا اعتمدنا كيفية إحداث التغيير أساسا للتصنيف فنميز بين التغيير المفروض (بالقوة) والتغيير الرضائي (بالمشاركة)².

أ- التغيير المفروض (بالقوة): تفرض جبرا على العاملين من قبل الإدارة (السلطة) وعادة ما تقابل بالرفض والإحباط.

ب- التغيير بالمشاركة: فيتم برضا ومشاركة العاملين في التخطيط للتغيير.

² محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان -

الأردن، 2003، ص 350.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك الإنساني في المنظمات"، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية- مصر، 2001، ص 362.

² يحيى يروقات عبد الكريم، "التغيير في منظمات الأعمال من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة"، تاريخ التحميل:

2009/11/10، الموقع الإلكتروني : www.ituarabic.org

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و أبعادها

سادسا: وهناك من يعتمد درجة عمق التغيير كأساس للتصنيف فنجد³: التغيير البسيط (السطحي) والتغيير الجذري (الراديكالي).

أ- **البسيط (السطحي):** يكون إحداث هذا النوع في المنظمة تدريجيا، على امتداد فترة معينة وبطريقة منتظمة، نجده يهتم بالجانب الإنساني خاصة، ويصبح لهذا النوع من التغيير الفعالية القصوى إذا اعتمدت فيه الاستمرارية و التطبيق الشامل على كامل المنظمة.

ب- **التغيير الجذري:** هو تغيير مفاجئ و عارض، ويستغرق مدة طويلة، ميزته ترك آثار واضحة على كامل المنظمة، كما نجده يطبق خصوصا في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي.

المطلب الثالث : كيفية تطبيق التغيير التنظيمي.

انطلاقا من مقولة "لا توجد طريقة أفضل و وحيدة في التسيير"¹، يقودنا هذا إلى أنه يمكن لكل منظمة إحداث التغيير المرغوب وذلك بإتباع الإستراتيجية التي تلاؤمها وحسب ظروفها في طريقة اختيار الإستراتيجية التي تريد إحداث التغيير بها فهي متعددة، وكل إستراتيجية لها شروط وظروف خاصة تطبق فيها من أجل ضمان نجاحها.

أولاً: مراحل التغيير التنظيمي

من الطبيعي أن يمر التغيير بعدة مراحل، إلا أن معرفة هذه المراحل بالتحديد و كيفية تسلسلها أمرا ليس سهلا. و من أبرز الباحثين و الكتاب الذين تكلموا عن هذه المراحل الكاتب الإداري "كورت لوين Kurt Lewin" و الذي لخص مراحل التغيير الثلاث و هي²:

المرحلة الأولى : الانتقال من الواقع الحالي أي كسر الجمود Unfreezing:

حسب " لوين Luwin " أنها حسيطة قوى مطالبة بالتغيير و بتحريك و توجيه السلوك و رفض الجمود، و تتطلب هذه المرحلة تحضيرا للتغيير نتيجة ظهور حاجة أو ضرورة تستدعي التغيير، و من مظاهرها : ضغوطات محيطية، تراجع للأداء و حدوث مشكلات مع ظهور سلوكيات أو عادات غير مألوفة تستدعي التغيير .

ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية، ويؤكد "SCHEIN" على ضرورة إذابة الجليد أي الوضع القائم، من خلال التخلص من القيم والاتجاهات والسلوك الحالي، ثم على الإدارة العمل لإيجاد الدافعية والاستعداد والرغبة لعمل شيء جديد والتوصل إلى عدم جدوى الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال³. ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الجليد نجد¹:

أ- منع أي نمط سلوكي يمثل نوعا من المشاكل التي يجب تغييرها أي أن الأنماط السلوكية السيئة غير مرغوب فيها.

ب- انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل التي تؤدي إلى مشاكل وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب أو الحط من القدر والقيمة.

ج- إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.

د- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، ويكون النقل مؤقتا أو نهائيا إلى أحد الأقسام الأخرى، أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعنية.

³ شتاتحة عائشة، مرجع سبق ذكره ، ص 13

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره ، ص 23.

² حسن إبراهيم بلوط، "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات" ، دار النهضة العربية للنشر، بيروت.

لبنان، 2000، ص 338.

³ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 227.

¹ شتاتحة عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 20.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و أبعادها

هـ- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كانت هي التأخير والغياب والأكل على المكاتب والتوقف عن مواعيد العمل الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثل: تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.

المرحلة الثانية: تنفيذ التغيير (Change):

هي مرحلة إجراء و تنفيذ التغيير و هي المرحلة الصعبة لأن التنفيذ عرضة لبعض الشروط و القيود التي قد تؤخر عملية التغيير. و هذا يتطلب على المديرين تعديلات على أجهزة المنظمة العاملة و تبنيها للتغيير بعد تحديد الأعراض و الدلالات، فالمديرون في هذه المرحلة يبادرون إلى تحديد مكامن التغيير ومنها: الهيكلية، الأفراد، الثقافة، التكنولوجيا و سائر أجهزة المنظمة. إلا أن التسرع في إحداث التغيير و تنفيذه على الفور دون معاينة دقيقة لمكامنه و توقيت حدوثه يؤدي إلى رفض عملية التغيير و مقاومتها.

المرحلة الثالثة: تجميد التغيير (Refreezing):

فهي مرحلة تثبيت الواقع الجديد الذي حصل نتيجة التغيير أي جعل التغيير جزءا من المنظومة الإدارية، و هذه المرحلة تتطلب من المديرين استخدام وسائل تحضير مناسبة لتحريك و دفع عجلات الأداء و تصويب مساراته إضافة على تزويد الموارد البشرية بالاسترجاع المعرفي و الموارد اللازمة لتطبيقه بعد تثبيته على أرض الواقع². و الجدول التالي يوضح ما سبق:

الجدول رقم (1-1): مراحل عملية التغيير التنظيمي

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	إعادة التجميد
- إيجاد شعور بالحاجة للتغيير - تقليص المقاومة للتغيير	- تغيير الناس - تغيير الأعمال - تغيير البناء التنظيمي - تغيير التقنيات	- تعزيز النتائج - تقييم النتائج - إجراء تعديلات بنائه

المصدر: شتاتحة عائشة، "إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة - دراسة حالة سونلغاز (مديرية التوزيع بالأغواط) -"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر - الجزائر، 2006-2007، ص 23.

بالرغم من أهمية مراحل "نموذج لوين" الثلاثي الخطوات The Lewin's Three Step Model و تركيزه على تثبيت التغيير في المرحلة الأخيرة خوفا من العودة إلى الجمود إلا أنه لا يتلاءم مع واقع المنظمات المعاصرة كونه لا يأخذ بعين الاعتبار ديناميكية و عدم استقرار بيئة المنظمة. أضف على ذلك أن مديري القرن الواحد و العشرين محكومون بلعبة التغيير ذات القواعد المتغيرة باستمرار مع تغير مراحل و خطوات و محطات أدائها. من هنا يتطلب التغيير نمودجا متعدد المراحل، و من أبرز الخطوات التي يمكن أن تستخدم لإحداث التغيير ما يلي:

- بروز أو خلق الحاجة أو الفرصة السانحة للتغيير (الحاجة للتغيير).
- معاينة الحاجة أو المشكلة أو الموقف الذي يستدعي التغيير و طرح الأفكار حول مجريات التغيير (فكرة التغيير).

- تقديم الاقتراحات و تبني التغيير (مصدر التغيير).

- التخطيط لمنع مقاومة التغيير (إدارة التغيير).

- تنفيذ التغيير مع الإبداع (مجال التغيير).

- مراقبة النتائج و تقييمها باستمرار (موارد التغيير)

ثانيا: مجالات التغيير التنظيمي

² حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره ، ص 339.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و أبعادها

إن التغيير يحدث نتيجة عوامل داخلية و خارجية تفرض نفسها على المنظمات، و منه فالتغيير يحصل إما للتأقلم مع هذه القوى البيئية أو بدافع السيطرة عليها و الاستفادة من الفرص المتاحة، و منه فالسؤال المطروح : أين يتم التغيير بمعنى آخر ما هي المجالات التي يشملها التغيير داخل المنظمات؟

و للإجابة على هذا السؤال نبرز أهم المجالات التي يمكن أن يتم فيها التغيير داخل المنظمة و هي موضحة في الجدول أدناه كما يلي :

الجدول رقم (2-1): مجالات التغيير التنظيمي

التغيير الاستراتيجي	التغيير البنائي (الهيكل)	التغيير التكنولوجي	التغيير الإنساني
إستراتيجية المنظمة إستراتيجية النشاط الإستراتيجية الوظيفية	مكونات البناء التنظيمي التصميم التنظيمي نظام المكافآت تقييم الأداء نظم الرقابة	المعدات تصميم العمل تتابع العمل الأوتوماتيكية نظام معالجة المعلومات	المهارات الأداء الاتجاهات الإدراك السلوكيات

المصدر: علي شريف و محمد سلطان، "مدخل معاصر في مبادئ الإدارة"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية - مصر ، 1999، ص330.

من خلال الجدول يظهر لنا أربعة مجالات تستطيع المنظمة من خلالها إحداث التغيير وهي التغيير الإستراتيجي، التغيير البنائي، التغيير التكنولوجي، والتغيير الإنساني والتي نشرحها كالتالي¹:

1. التغيير الاستراتيجي:

يتم التغيير الاستراتيجي لتحقيق الغاية المرجوة للمنظمة كما قامت به العديد من المنظمات الكبرى في العالم ، فيكون إما بتعديل المنظمة لإستراتيجيتها أو تبني إستراتيجية جديدة أو يكون على مستوى إستراتيجية، النشاط بالدفاع أو الهجوم أو الثبات أو بتغيير المنظمة واحدة أو أكثر من استراتيجياتها الوظيفية "التسويقية، الإنتاج ، التمويل، البحوث والتطوير RD ، أو الموارد البشرية".

2. التغيير البنائي(الهيكل):

يقصد بالتغيير الهيكل تعديل في سلطات القرار أو آليات التنسيق المتبعة أو في الأسلوب المركزي أو في تصميم و إعادة تصميم الوظائف. كذلك يحصل نتيجة التغيير في الإستراتيجية أو الاستراتيجيات المتبعة من قبل المنظمة. و بناءا عليه يمكن تعديل أي من أجزاء المنظمة الهيكلية و التي من بينها: تخصصية العمل، التقسيم الوظيفي، وحدة الأمر، نطاق الإشراف، المركزية و اللامركزية ... إلخ.

3. التغيير التكنولوجي:

التكنولوجيا هي عملية تحويلية يستخدمها المديرون لتحويل المدخلات إلى مخرجات. و تغيير التكنولوجيا أمر يحصل باستمرار في عالم الأعمال نظرا لتسارع و تعدد حالات الابتكار و الإبداع التي تسعى وراءها المنظمات المعاصرة.

فالقوى التنافسية و أدواتها و ظهور ابتكارات جديدة في قطاعات الأعمال تستدعي من المديرين شراء أو اعتماد أو تصنيع آلات جديدة أو إتباع طرق و أساليب إنتاج جديدة، و لعل أبرز ظاهرة تغيير في المجال التكنولوجي هي ظاهرة تكنولوجيا المعلومات التي أكسبت المنظمة فوائد

¹ علي شريف و محمد سلطان، مرجع سبق ذكره ، ص330.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و أبعادها

عدة في مجال الإبداع و الابتكار حيث ساعدت المنظمة في تحصيل المعلومات و تبادلها داخليا و خارجيا .

4. تغيير الأفراد:

يهدف هذا النوع من التغيير إلى تغيير سلوكيات و تصرفات الأفراد و التركيز على ما يملكون من طموحات و مواهب و توظيفها في جميع مجالات الأعمال التي تطمح إلى تحقيقها منظماتهم. فالموارد البشرية أصبحت من أهم الموارد البشرية على الإطلاق كونها تملك قدرات و إمكانات فكرية هائلة و هي مصدر المعلومات و الأفكار المبدعة التي تحتاج إليها جميع المنظمات و تستثمرها في مجالات إستراتيجية/ إنتاجية و تطويرية/ تنافسية ... إلخ.

فالتغيير على صعيد العنصر البشري يشمل ميزتين أساسيتين تتمثل الأولى في المقدرة التي اكتسبها الفرد أو بمقدوره أن يكتسبها من معارف و قدرات و خبرات تساعد على التنمية و التطوير الوظيفي . أما الميزة الثانية فتتمثل في الحافز و هي تعبر عن الاستعداد الذي يديه الفرد للقيام بعمله و تأديته على أفضل ما يرام ¹ .

ثالثا: إستراتيجيات التغيير التنظيمي

يعتمد نجاح المنظمة في إحداث التغيير أو فشله سواء كان مخططا له بصورة مسبقة و متأنية، أو بصورة مفاجئة و طارئة، على الإستراتيجية المتبعة في إحداثه، و من الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها عند إحداث التغيير نجد ²:

1- إستراتيجية التغيير المتدرج:

تعتبر إستراتيجية التغيير المتدرج من الطرق الفعالة للتعامل مع التغيير سواء كان مخططا له مسبقا أو فرضته ظروف طارئة. وهي تتأثر بعوامل عديدة منها: مهارة و قدرات العاملين، و رغبة العاملين بالمشاركة، و ثقافة المنظمة و التشجيع المستمر، و عليه يمكن استخدام الأساليب التالية لضمان نجاح إستراتيجية التغيير المتدرج كالتالي:

أ- إستراتيجية المشاركة واسعة النطاق:

تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة أو ضرورة التغيير منخفضة، إذ يمكن من خلال هذا الأسلوب السماح للأفراد الذين قد يؤثر فيهم التغيير أن يلعبوا دورا كبيرا في تحديد ما هو التغيير و كيفية إحداثه، مما يجعلهم على علم بتفاصيل التغيير مما يساعد على زيادة تحفيزهم على تنفيذ التغيير.

ب- إستراتيجية المشاركة المركزة:

هنا تكون درجة إلحاح التغيير عالية، و درجة مقاومته منخفضة، في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت ليشرك جميع العاملين، وهنا يتطلب منه إتباع أسلوب المشاركة المركزة، بحيث يجتهد الأفراد المهمون في نجاح عملية التغيير و الحصول على مشاركتهم، و في نفس الوقت التركيز على اتصال حقيقي مع باقي أفراد المنظمة.

ج- إستراتيجية أسلوب الإقناع (التوعية):

¹ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره ، ص 343.

² محمد بن يوسف النمران عطيات، " إدارة التغيير و التحديات المعاصرة للمدير (رؤية معاصرة لمدير القرن الواحد و العشرين)" ، دار الحامد للنشر ، عمان - الأردن، 2006، ص 209-210.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و أبعادها

ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة، هنا يكون الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فيحاول قائد التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف، وتنمية الولاء للتغيير الذي تنوي إحداثه، بحيث يصبح الأفراد قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلا من مقاومته، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه¹.

د- إستراتيجية الإلحاح:

و يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير و هناك مقاومة عالية للتغيير، و تكون الحالة بالنسبة للمدير عندما يرى ان الطرق الإقناعية لا تفيد، أو أنها تأخذ وقتا طويلا، ففي هذه الحالة يفضل إتباع الأسلوب الجبري مع عدم نسيان المداومة على الاتصال بالعاملين لتوضيح الأهداف و الرؤية المشتركة لأهمية التغيير . ويمكن تمثيل الإستراتيجيات السابقة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): إستراتيجيات التغيير المتدرج

منخفضة درجة المقاومة مرتفعة

الإلحاح	مشاركة واسعة
الإقناع و الإلحاح	مشاركة موسعة

مرتفعة
درجة الإلحاح
منخفضة

المصدر: شتاتحة عائشة، "إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة - دراسة حالة سونغاز (مديرية التوزيع بالأغواط) -"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر - الجزائر، 2006-2007، ص 22.

2. إستراتيجية التغيير البنوي:

لنجاح إستراتيجية التغيير البنوي يمكن إتباع الأساليب القيادية التالية²:

أ- إستراتيجية البراعة القيادية :

يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة ولا تعيش المنظمة في أزمة فيبادر أحد الأفراد القياديين والذي يتمتع بالقدرة الإدارية والحائز على ثقة العاملين لطرح فكرة التغيير بتعزيز القدرة الدافعة له مع ضرورة التخطيط والتوجيه للوصول إلى الهدف المطلوب.

ب- إستراتيجية الإقناع:

يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المنظمة في أزمة، وجميع العاملين في المنظمة يدركون هذه الأزمة، مع مقاومة منخفضة، هنا القائم على التغيير سيفكر أن الأفراد يحملون فكرا عقلانيا، وأن العقل هو الذي يقودهم إلى تصرفاتهم وقراراتهم وسوف يظن أنه بمجرد أن يعرض عليهم المزايا التي سيحصلون عليها من هذا التغيير المقترح فمنطقهم وعقلانيتهم ستؤدي بهم إلى قبوله، هنا نظرية التغيير تقوم على إيصال المعلومات والرؤى والتمسك بالمصالح التي ستنتج من وراء

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 354.

² محمد بن يوسف النمران عطيات، مرجع سبق ذكره، ص 211.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و أبعادها

هذا التغيير المقترح، خاصة للأفراد الذين هو بصدد إقناعهم، وهو متأكد أنهم سينضمون إلى فكرته إذا استطاع إقناعهم بمنطقيتها².

ج- إستراتيجية أسلوب الإيجار:

ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة للتغيير مرتفعة، إلا أن المنظمة في هذه الحالة ليست في أزمة، وهنا يوصى بإتباع أسلوب الإيجار، بسبب عدم توفر متسع من الوقت لإتباع أسلوب المشاركة الواسعة النطاق أو الإقناع، وهنا يجب على قائد التغيير أن ينفذ حالة التغيير محققا الاتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية بحيث يطمئن إلى ما يحاول العاملون إنجازه ولما يراد إحداثه من تغيير³.

د- الإستراتيجية الديكتاتورية (القسرية):

ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة قوية، وهناك ضرورة ملحة لإحداث التغيير، فهذا هو الأسلوب الأنسب لإحداث التغيير وإنقاذ المنظمة، حيث يتضمن هذا الأسلوب بعض القسوة التي تضر بالروح المعنوية لدى العاملين، إلا أنه عندما يستدعي الأمر ضرورة إحراز نتائج سريعة من أجل البقاء فيعتبر هذا الأسلوب أكثر حيوية من الاهتمام بالروح المعنوية، والقائم على التغيير في حالة استعماله هذه الإستراتيجية سيجد نفسه في الظروف الآتية: يحمل أفكارا تقوم على أن الأفراد يتعاملون بناء على مصالحهم الخاصة أي يكون تفكيرهم حول ما ستدره عليهم الوضعية من أرباح أو ما تسببه لهم من خسائر¹. فيتحكم في سلوك الأفراد نحو التغيير عاملا الربح والخسارة، فإذا كان لديه السلطة سوف يقوم باكتشاف مصالحهم، ومن ثم الضغط عليهم والقيام بتهديدهم أو بالإغراء بالجزاءات في كل مرة تتاح للقائد فيها الفرصة¹. ويمكن بيان الإستراتيجيات السابقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1) : إستراتيجيات التغيير البنوي

منخفضة درجة المقاومة مرتفعة

الديكتاتورية القسرية	البراعة الإدارية
مشاركة واسعة الإقناع	أسلوب إقناعي

مرتفعة
درجة الإلحاح
منخفضة

المصدر: شتاتحة عائشة، "إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة - دراسة حالة سونلغاز (مديرية التوزيع بالأغواط) -"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر - الجزائر، 2006-2007، ص24.

يمكن القول أن يعتبر إحداث التغيير البنوي من قبل الإدارة مهما بحيث يجب التخطيط له بعناية، كما يجب الانتباه عند القيام بهذا النوع من التغيير، لأنه قد يهدد أمن العاملين أو قد يفقداهم وظائفهم، لأنه بعد حدوث هذا النوع من التغيير تصبح المنظمة شيئا مختلفا تماما.

² شتاتحة عائشة، مرجع سبق ذكره، ص23.

³ محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره ، ص212.

¹ محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص 212.

¹ Jhon R. Schermerhorn et James G.Hunt et Richard N.Osborn , " Comportement humain et organization ", 2 eme édition , Village mondial, Paris, 2002, p 504.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و أبعادها

المبحث الثاني : القيادة الإدارية في الفكر الإداري

تعد القيادة في المنظمة واحدة من أكبر الاحتياجات في عصر الأعمال الحالي ، وليس أي نوع من القيادة ولكن القيادة الإدارية الفعالة على وجه التحديد التي تتعدى أهدافها تحقيق النجاح إلى تحقيق التميز و التفوق في ظل ما تشهده البيئة التنافسية من تحديات مختلفة، خاصة و أن رؤية القادة تحمل في طياتها مفاتيح المنظمة المستقبلية و منه فأحد مداخل التميز الحقيقي هو بناء قادة إداريين قادرين على خلق الفارق بسرعة و بدقة .

ونظراً لما للقيادة من أهمية كبيرة للمنظمة بصفة عامة و للمورد البشري بصفة خاصة ، من الضروري أن نفهم ما هي القيادة الإدارية ؟ و ما هي الأساليب و الأنماط القيادية التي يمكن تبنيها من قبل المنظمات ؟ و كذا التعرض إلى أشهر النظريات المفسرة لها.

المطلب الأول : مفهوم و أهمية القيادة الإدارية

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية

قبل أن نتطرق إلى مفهوم القيادة الإدارية ارتأينا أن نشير و لو بصفة جد مختصرة إلى مفهوم القيادة بشكل عام فيما يلي :

المفهوم العام للقيادة :

أولاً: القيادة لغة :

قال ابن منظور : القُود: نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها و يسوقها من خلفها، فالقود من الأمام، و السوق من الخلف و الاسم من ذلك كله القيادة ¹. إن هذا التعريف يحدد نوعاً مجال القيادة و موقعها، و يفصلها عن المفاهيم التي يمكن أن تستعمل كمرادفات لها، و يركز على أن القيادة تكون في الطليعة أي أنها عملية أمامية تنتج عنها عملية إتباع، و لا تقتصر على التوجيه و الإرشاد كما في الحالة في عملية السوق و التي تكون بطبيعتها خلفية .

ثانياً: القيادة اصطلاحاً :

إن القيادة لدى " فليدler Fredler " تعني الجهود المبذولة للتأثير على الناس، أو تغيير سلوكهم من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة و الأفراد ². أما " صلاح عبد القادر النعيمي " فيرى أنها تلك العملية التي تجعل الفرد يستعمل تأثيره على الآخرين و يلهمه و يحفزهم و يدير النشاطات التي تهدف إلى المساعدة في إنجاز أهداف المنظمة أو الجماعة و الفرد الذي يمارس هذا التأثير يسمى القائد The Leader حيث أن هذا التأثير Influencing يعرف بكونه عملية إرشاد نشاطات أعضاء المنظمة في تحديد الاتجاهات (المقاصد) التي تقود إلى الحصول على أهداف نظام الإدارة ³. في حين أن القيادة لدى "سالم بن حسن القحطاني" هي عملية رشيدة طرفاها شخص يوجه و يرشد، و الطرف الآخر يستقبل هذا التوجيه و الإرشاد لتحقيق أغراض معينة. و من هذا المنطلق يعرفها "هيمن Himane" بأنها العملية التي يتمكن من خلالها الفرد من توجيه و إرشاد الآخرين، و التأثير على أفكارهم و سلوكهم و شعورهم ⁴.

¹ ابن منظور، "لسان العرب"، المجلد الثامن، دار المعارف، مصر، ص 374 .

² F.Fredler et Contingeroy, " Theory Of Leadership" , Management Developement Journal , 1979,P 64.

³ صلاح عبد القادر النعيمي، " المدير...القائد و المفكر الإستراتيجي "، دار إثراء للنشر ، عمان - الأردن، 2008، ص 93.

⁴ سالم بن حسن القحطاني، " القيادة الإدارية : التحول نحو نموذج القيادي العالمي"، دار مرمر للنشر ، الرياض - السعودية، 2001، ص 05.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و أبعادها

و لابد من الإشارة إلى أن القيادة تختلف عن الزعامة، بحيث أن هذه الأخيرة هي توجيه الأفراد و الجماعات و توجيهها نحو أهداف و طموحات الزعيم، بينما القيادة هي توجيه الأفراد و الجماعات من خلال التفاعل معها و التأثير فيها نحو أهداف المنظمة¹.

مما سبق نستنتج أن القيادة بمفهومها العام هي القدرة على تحريك الآخرين و تحفيزهم من أجل تحقيق هدف معين.

للمفهوم القيادة الإدارية :

القيادة الإدارية لدى " السيد عليوه" هي ذلك النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ و إصدار القرارات و الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية و عن طريق التأثير و الاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية و بين التأثير على سلوك الآخرين و استمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف². أما " كين بلانشارد و دريا زيجارمي" kein Blanchard et darya Zijarmi فيعرفانها بأنها أسلوب يعتمد على حث و إثارة و تحقيق رضا و رغبات العاملين- في بيئة من الصراع و المنافسة أو التغيير- و التي تبدو من خلال العاملين في اتخاذ خطوة نحو العمل و تحقيق رؤيا مشتركة من الأهداف³. أما القيادة الإدارية عند "كونتيز و أدونيل" kountez et Adounil فهي عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني، كما يعرفها "ألن Alein" بأنها النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بالعمل بشكل فعال⁴.

و بذلك تختلف القيادة الإدارية عن القيادة بمفهومها العام، ذلك أن هذه الأخيرة تستمد قوتها من السمات و الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولا في ممارسة نشاطها، ثم على ما يتوفر لها من سمات و صفات شخصية. و بالإضافة إلى ذلك نجد أن القيادة الإدارية تمثل العملية التي من خلالها يتم التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم و الأنشطة و الاختصاصات، و أنها تتطلب إلماما بتخصص الإدارة الذي يعتبر وسيلة القائد في التأثير على مرؤوسيه⁵.

من خلال التعاريف السابقة و التي تم ذكرها على سبيل المثال لا الحصر لأن كل باحث و له وجهة نظره و زاويته الخاصة في تعريف القيادة إلا أنه يمكن الاتفاق على مبدأ واحد و هو أن القيادة هي تلك العملية الإرشادية التي يتم بموجبها تعديل السلوك التنظيمي لكل الموارد البشرية و عبر مختلف المستويات التنظيمية و جعل هذا الأخير يتخذ سلوك موجه و هادف نحو هدف محدد.

للطبيعة القيادة

في كثير من الأحيان نجد أنفسنا أمام السؤال التالي : هل القيادة علم أم فن ، و هل تحتكم على أسس و نظريات معينة أم أنها عملية موقفية تتغير بتغير المعطيات البيئية الموجودة⁶ ؟.

تعرف القيادة بأنها فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم و ثقفتهم و احترامهم و تعاونهم و يعرفها البعض أنها فن توجيه الناس و التأثير فيهم ، و من الناحية النفسية هي فن تعديل السلوك

¹ مطر بن عبد المحسن الجميلي، "الأنماط القيادية و علاقتها بمستويات التمكين (من وجهة نظر موظف مجلس الشورى)" رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض- السعودية، 2008، ص 12.

² السيد عليوه، "تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد" ، دار السماح للنشر، القاهرة - مصر ، 2001، ص45.

³ كين بلانشارد و دريا زيجارمي و آخرون، "القائد الذي بداخلك"، ترجمة مكتبة جرير، مكتبة جرير للنشر، السعودية، 2006، ص 205.

⁴ نواف كنعان، "القيادة الإدارية"، مكتبة دار الثقافة، عمان - الأردن، 2008، ص 98.

⁵ سالم بن حسن القحطاني ، مرجع سبق ذكره، ص 07 .

⁶ سيد محمد جاد الرب ، "مراجع إدارة أعمال : مائة سؤال و جواب في القيادة الإدارية"، بدون دار نشر، 2008،

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و أبعادها

ليسير في الاتجاه المرغوب ، فهي فن تعديل السلوك ليسير في الاتجاه المرغوب ، فهي فن و علم و تحتاج إلى دراسة خاصة و بحث عميق في نواحي العلوم الإنسانية كعلم دراسة الإنسان و علم النفس و الاجتماع¹ .

و فيما يلي شرح مختصر للقيادة كعلم و القيادة كفن:

أ - القيادة علم: حيث تعتمد على استخدام الأساليب و الأدوات و المناهج العلمية التي من شأنها تعظيم كفاءة القيادة. و من هذه الأدوات :

- استخدام التنبؤ في تحديد حجم السوق و الإنتاج و المبيعات.
- استخدام الأساليب الكمية كالبرمجة الخطية و نموذج النقل في اتخاذ القرارات الإنتاجية و المالية و غيرها.
- استخدام الأساليب الإحصائية كالارتباط و الانحدار في إيجاد العلاقة بين المتغيرات التي تحكم موقف معين .
- استخدام الأساليب المالية و الاقتصاد القياسي في دراسات جدوى المشروعات و التكلفة و العائد و غيرها .
- استخدام الأساليب المالية كالتحليل المالي و التخطيط المالي و الموازنات في تعظيم كفاءة إدارة الأموال.

ب- القيادة فن : حيث تكون هناك حاجة ماسة إلى بعض المهارات السلوكية و الفنية والشخصية للاستجابة للمواقف المتغيرة " الفن القيادي " ، و القيادة كفن تعتمد على نظريات عديدة منها :

- نظرية الرجل العظيم the great man
- نظرية الكاريزميون charismatic leaders أي ذوي الصفات المتميزة أو الخارقة .
- نظرية السمات the traits theory
- نظرية القيادة الموقفية the situational leadership theory²

و ترى الطالبة أن المسير الناجح هو ذلك الذي يمزج بين القيادة كعلم و فن فكلاهما متكاملان ولا يمكن تصور قائد بأساليب علمية مجردة و منهجية مخططة فقط أو قائد يتبع حدسه و عواطفه بل الاثنين معا هما طريق القيادة الفعالة قيادة منطقية عقلية نفسية .و من بين ما قيل حول الحكم على القيادة من كونها علما أم فنا ما قالته دايان تريسي²:

ليست لدينا وصفة سحرية للقيادة، إنها فن وصناعة وبراعة وموهبة، بعض الناس يولدون قادة، وبعضهم الآخر يتعلمونها وهناك فئة من الناس لا يمكن أن يملكوا زمامها، وهناك أناس لا يستطيعون حتى التفكير في أن يصبحوا يوما قادة، فالقيادة هي عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بحثهم على العمل باختيارهم .والقيادة الناجحة تحرك الناس في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد، ومهما كان الأمر، فإن الوسائل والغايات يجب أن تقوم لخدمة المصالح الكبرى للناس المعنيين واقعًا على المستوى البعيد .والقيادة أيضا منهج ومهارة، وعمل، يهدف إلى التأثير في الآخرين والشخص القيادي هو ذلك الشخص الذي يحتل مرتبة معينة المجموعة و يتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسق مع

¹ محمد حسنين العجمي، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية" ، دار المسيرة للنشر، عمان - الأردن، 2008، ص 62.

² سيد جاد الرب ، مرجع سبق ذكره، ص 03.

² ديانا تريسي، " الإدارة بالقطرة و رجل الأعمال (إصدار الأمر القائد الناجح)" ، ترجمة : نسيم الصمادي، بدون دار نشر، الرياض - السعودية ، 1991 ، ص 125.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و أبعادها

تلك المرتبة، والقائد هو الذي ينتظر منه ممارسة التأثير والنفوذ في تحديد أهداف المنظمة وبلورتها وتحقيقها.. القائد الأمين هو الذي يتقدم الصفوف، وليس الشخص الذي يناور ليتصدر الناس .

ثانيا: أهمية القيادة الإدارية

إن القيادة لا بد منها لحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم و يقام العدل و يحول دون أن يأكل القوي الضعيف، فالقيادة بالغة الأهمية ذات الخيال الواسع و الطاقة و الابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجزئية و الشجاعة و في نفس الوقت ملتزمة بالنظم، فأهميتها تكمن في :

1. أنها حلقة الوصل بين العاملين و بين خطط المنظمة و تصوراتها المستقبلية.
2. أنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم و السياسات و الاستراتيجيات.
3. إنها قيادة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة .
4. تعميم القوى الإيجابية في المنظمة و تقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان .
5. السيطرة على مشكلات العمل و رسم الخطط اللازمة لعملها .
6. تنمية و تدريب و رعاية الأفراد، إذ أنهم الرأسمال الأهم و المورد الأعلى.
7. مواكبة التغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المنظمة .

المطلب الثاني : أساليب و أنماط القيادة الإدارية

أولا: أساليب القيادة الإدارية

تتضمن أي منظمة مجموعة من الوظائف الرئاسية / القيادية، التي يمارسها أفراد معينون أو مُنتخبون و يكلفون توجيه رؤوسهم و الإشراف على أعمال وحداتهم التنظيمية(مثل رئيس مجلس الإدارة، المدير العام، رئيس قسم...إلخ)، و حتى يتمكنوا من القيام بذلك تمنحهم المنظمة سلطة رسمية،فهؤلاء الأفراد يمارسون القيادة، وهم قادة بحكم وظائفهم و مراكزهم الرسمية، و من السهل التعرف على هؤلاء الأشخاص في المنظمة من خلال ألقاب وظائفهم و مراكزهم و طريقة معاملة رؤوسهم لهم، إلا أنه يلاحظ في حالات كثيرة ظهور أفراد من جماعات العمل يمارسون القيادة و التأثير على أفراد الجماعة و تتطلع إليهم الجماعات للتوجيه و الإرشاد، و هؤلاء الأفراد يمارسون القيادة غير الرسمية، و هم قادة غير رسميين، يستطيعون التأثير على سلوك أفراد الجماعة من خلال مهارات و قدرات خاصة تقي باحتياجات و إمكانيات الأفراد (مثل قوة الشخصية، و الاحترام، الثقة و الخبرة...إلخ)، و هكذا نرى حالات كثيرة يكون القائد الرسمي قائدا اسميا فقط بينما تكون زمام الأمور في يدي القائد غير الرسمي الذي لا تعترف به الإدارة العليا ، و مع أن القائد الرسمي لديه الحق المشروع في توجيه الآخرين إلا أن هذا لا يعني أنه بالضرورة مؤهل لقيادتهم، و يصبح مؤهلا حينما يحوز على الحق الاجتماعي و النفسي للقيادة، حيث أن تأثيره على الجماعة لا يفرض و لا يطلب و إنما يكتسب و يتحقق عن جدارة.

هذا و لا ينبغي أن ينظر إلى ظاهرة القائد غير الرسمي بأنها ليست صحية بالنسبة للمنظمات، فقد اعتبرها "شاستر بارنارد Chaster Bernad" أمرا طبيعيا و حتميا، و ظاهرة صحية بوجه عام لكونها تساعد المنظمة على التكيف مع الواقع، و كلا النوعين من القيادة هاما لأنهما تتواجدان جنبا إلى جنب في المنظمات، حيث توجد فيها الجماعات و التنظيمات الرسمية و غير الرسمية، و هنا يترتب على القائد الرسمي (المدير/ الرئيس) أن يعي و يدرك وجود القيادة غير الرسمية و أن يتعرف طبيعتها و طبيعة التنظيمات غير الرسمية و يحاول توظيفها لمصلحة المنظمة¹.

¹ حسين حريم، " السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات) " ، دار زهران للنشر ، عمان - الأردن ، 1997، ص 262-263.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و أبعادها

القائد الرسمي: هو القائد الموجود على رأس التنظيم الرسمي يخول له سلطة رسمية على مرؤوسيه تمكنه من التسلط عليهم بحكم سلطته الرئاسية.

القائد غير الرسمي: فهو القائد الموجود على رأس تنظيم غير رسمي حيث يتمتع بثقة الجماعة و بالقدرة على التأثير فيها دون النظر إلى موقفه الرسمي .

و أطلق البعض على القيادة غير الرسمية اصطلاح "القيادة العرفية" و يعود ظهور هذا النوع من القيادة إلى أسباب مختلفة منها تقدم القائد غير الرسمي في السن أو الأقدمية في العمل أو لكفاءته و مهاراته الفنية و معلوماته الشاملة أو الشخصية المحبوبة او نتيجة لإتباع القيادة الرسمية للأسلوب الأوتوقراطي التسلطي في القيادة حيث تظهر التنظيمات غير الرسمية للمرؤوسين و يكون لها قيادات غير رسمية .

و يجب على مدير إدارة الموارد البشرية الكشف عن هذه القيادات و التنظيمات غير الرسمية و تحديد أغراضها و قوتها و التعرف على القادة غير الرسميين و مصادر قوتهم و تعاونهم مع القادة الرسميين و الاستفادة من قوة تأثيرهم على جماعاتهم لحفزهم في سبيل تحقيق الأهداف و يعمل هذا المدير هنا على تعاون و تطابق القيادة الرسمية مع القيادة غير الرسمية بالمنظمة لزيادة كفاءة المنظمة و فاعليتها في تحقيق الأهداف .

و يتحدد أوجه الاختلاف بين القيادة الرسمية و القيادة غير الرسمية في :

- يتم تعيين القائد الرسمي بطريقة رسمية من قبل الجهة الرسمية المختصة أما القائد غير الرسمي فتختاره الجماعة.

- يهتم القائد الرسمي بتحقيق الأهداف العامة أي المرتبة الأولى و يعتبر إشباع حاجات العاملين وسيلة لتحقيق هذه الأهداف، أما القائد غير الرسمي فيهتم بتحقيق أهداف العاملين و إشباع حاجاتهم في المرتبة الأولى و لو كان ذلك على حساب الأهداف العامة .

- يتمتع القائد الرسمي بسلطة رسمية على مرؤوسيه تمكنه من ممارسة سلطة الثواب و العقاب أما سلطة القائد غير الرسمي فهي سلطة أدبية تتضمن الاحترام و التشجيع أو عدم احترام و فقد الثقة .

ثانيا: أنماط القيادة

كثرت الدراسات حول تصنيف أنماط القيادة، و التي توصلت إلى تصنيفات متعددة و أراء متنوعة لتلك الأنماط، تختلف باختلاف المعايير التي تقوم على تصنيفها، و من هذه المعايير: تصنيف القادة من حيث طريقة اختيارهم إلى قادة معينين من السلطة التنفيذية العليا، و قادة يتم اختيارهم من بين صفوف الجماعة التي يقودونها .

و من جانب آخر يصنف القادة من حيث اتجاههم و ميولهم الاجتماعي و الشخصي، و يصنفون أيضا من حيث نوعية علاقاتهم بالأفراد الذين يقودونهم إلى قادة ذوي ميول تسلطية، و آخرين ذوي ميول إنسانية تقوم على الاقتناع.

و هناك وجهات نظر أخرى حول أنماط القيادات و أنواعها، فمن حيث الدوافع يمكن تقسيمها إلى قيادات إيجابية و أخرى سلبية، و من حيث تفويض السلطة إلى قيادات مركزية و لامركزية، و قيادات رسمية و غير رسمية.

و سنناول فيما يلي الأنماط القيادية الأكثر شيوعا في الفكر الإداري ثم ننتقل إلى أهم الأنماط الحديثة، و هي كما يلي بناء على نوع السلوك القيادي المتبع:

1- **القيادة الديمقراطية:** و سميت بأسماء أخرى كالقيادة المدعمة أو القيادة المشتركة، قد تختلف التسميات و لكن المضمون هو واحد، حيث يقوم هذا الأسلوب على العلاقات الإنسانية و المشاركة بين القائد و مرؤوسيه و ذلك من خلال إشباعه لحاجاتهم و نشر روح التعاون فيما بينهم ليقوموا جميعا بأداء العمل المطلوب و تحقيق الهدف المشترك، كما يعتمد هذا الأسلوب على تشاور القائد مع مرؤوسيه و أخذ آرائهم و مقترحاتهم قبل أن يتخذ القرار، كما يقوم بإشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية و تفويض السلطة لم يراه من ذوي الكفاءة و الخبرة التي تخولهم

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و أبعادها

للاضطلاع بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم مع تهيئة الجو الديمقراطي في العمل ليساعد على تحقيق التفاعل بين العاملين و تقديم الدعم و المساعدة في إنجاز أعمالهم ليكونوا فريقا واحدا و جماعة متعاونة و منتجة، و هذا ما ينمي روح الانضباط و الشعور بالمسؤولية و يجعلهم يؤدون واجباتهم دون إكراه، بل عن رضا و ارتياح و طوعية كما يقوى بالوقت نفسه لدى المرؤوسين الاستعداد لقبول السلطة المفوضة إليهم، و تحمل المسؤولية المترتبة على ذلك نظرا للثقة المتبادلة بين القائد و مرؤوسيه لأن القائد يعمل باستمرار على تلمس مشاعر مرؤوسيه و تحقيق التآلف و الاندماج بين أفراد التنظيم في المنظمة¹.

2- القيادة التسلطية : تدور فكرة القيادة التسلطية في مجملها حول فكرة أساسية تتمثل في اتخاذ القادة من سلطتهم الرسمية أداة تحكم و ضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز العمل و هي تنطلق بصفة عامة من الفرضيين التاليين:

الأول : هو عدم إعطاء أي اعتبار للعلاقات الإنسانية و الآخر يتمثل في سلبية العاملين بالمنظمة الإدارية حيث يميلون بطبيعتهم إلى الاعتماد على غيرهم، و يتصفون بالكسل و عدم التعاون و لذلك هم محتاجون - بالفرض- إلى إدارة قوية و رقابة من الخارج لصيانة النظام و ضمان حسن سير العمل².

و يلاحظ أن القائد الذي يسلك هذا المنهج في القيادة يحاول محو الخلاف بعدم الاستماع إليه أو بعدم السماح به. و هم ينظر إلى مجموعة العاملين معه باعتبارها وحدة إنتاجية فحسب، فهو لا يميل إلى تقبل أي بحث أو حوار بل يميل إلى الأسلوب المعروف بأسلوب الرجال الموافقين الذين يقولون دائما " نعم".

هذا و يميز البعض بين صور ثلاث لهذا النوع من القيادة³ :

أ- القيادة التسلطية المستبدية : حيث يحاول القائد تركيز كل السلطات في يده، و الاحتفاظ لنفسه للقيام بكل صغيرة و كبيرة بمفرده، و إصدار أوامره و تعليماته مع إصراره على طاعة مرؤوسيه لها .

ب- القيادة التسلطية الصالحة: و هي التي تتميز بأن القائد الإداري لديه الإحساس بأنه يعرف أكثر من العاملين تحت إمرته، و لذلك فهو يثق في نفسه و طريقة أدائه لعمله حيث يحمل مرؤوسيه على تنفيذ ما يريده دون أن يخلق لديهم استياء لا مبرر له .

ت- القيادة التسلطية المتعاملة : في هذه الصورة من القيادة يحاول القائد إشعار العاملين معه بأنهم شركاء في صنع القرار إيمان منه بأن هذا الشعور يزيد من فعاليتهم في العمل، و في نفس الوقت هو مقتنع بأن المشاركة الفعلية منهم لا تحسن من نوعية القرار بمعنى يشعرهم بالمشاركة دون أن يشركهم فعلا.

3- القيادة الحرة (الطليقة): يقوم هذا الأسلوب على إعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد المهام و الأنشطة مع أدنى تدخل من القائد و مشاركته في قيادة العمل أو النشاط، حيث يقتصر دوره على تقديم المستلزمات الأساسية من مواد و معلومات ضرورية و إنجاز العمل المطلوب من المرؤوسين تأديته⁴. و لهذا فهو لا يعتبر أسلوب قيادي لأن القيادة هي النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق هدف معين بوسيلة التأثير و الإستمالة، لكن في هذا الأسلوب فإن المجموعات تقتصر إلى الضبط و التنظيم مع زيادة حدة الروح الفردية مما يجعل من الصعب قيادتها و توجيهها نحو الأهداف

¹ توفيق كرمية ، تمكين العاملين (دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان SC SEG) ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر- الجزائر، 2008/2007، ص 37.

² مصطفى أبو زيد فهمي ، "الإدارة العامة (الإطار العام لدراسة الإدارة العامة فن الحكم و الإدارة في السياسة و الإسلام و العملية الإدارية)" ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية -مصر ، 2003، ص 522.

³ مصطفى أبو زيد فهمي و حسين عثمان ، مرجع سبق ذكره، ص 523.

⁴ توفيق كرمية ، مرجع سبق ذكره ، ص 39.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و أبعادها

المطلوبة . لكن رغم هذا فقد ينجح هذا الأسلوب إذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه و توفرت المهارة لدى القائد و كذا الأفراد خاصة إذا كانوا ذوي مستويات عقلية و علمية عالية كما في منظمات الدراسات و الأبحاث ¹ .

4- القيادة التحويلية : و يقصد بها استخدام القائد لعنصر الجاذبية و الصفات الشخصية ذات العلاقة، ليرفع من التطلعات و يحول الأفراد و النظم لأنماط متن الأداء ذات مستوى عال، فالقيادة التحويلية هي قيادة إيحائية تؤثر على الأفراد ليقدموا عطاء يفوق التوقعات و التي غالبا ما يتم في حالات التغيرات التنظيمية الكبيرة، و تقوم القيادة التحويلية على مفاهيم ذات أصول راسخة مثل: الأمانة، الاستقامة الشخصية و وضع اعتبار للقيم الاجتماعية و المهنية و الالتزام الحقيقي بها، و احترام الفرد و التفاعل مع الآخرين، فالقائد التحويلي يملك الرؤيا، الجاذبية، القدوة، التمكين، التحفيز و الاستقامة ² .

5- القيادة التبادلية : هي القيادة التي توجه مجهودات الأفراد باتجاه المهام و تحدد لهم الأهداف الواجب إنجازها و تشدد على منافع و مكافآت محددة يحص عليها هؤلاء الأفراد أو المرؤوسين نتيجة تقيدهم بإنجاز المهام و الواجبات المتفق عليها و المجدولة مسبقا لهم. إلا أن هذا النمط من القيادة لا يمكنه وحده مواجهة تحديات و متطلبات البيئات الديناميكية للمنظمات ما لم تواكبه القيادة التحويلية، فالتحولات الجديدة في عالم الأعمال و ظهور العولمة و ضغوطات البيئات على عمل المنظمات جميعا يستدعي نمط تحويلي من القادة قادر على مواجهة و مواكبة التطورات السريعة و القضايا المتسارعة الحاصلة ³ .

6- القيادة الخدمية : القائد الخادم نظرية ذات مضامين عملية تدعم كل من يريد ان يخدم الناس ليقودهم كجماعات و مؤسسات، و يعد "روبرت غرينليف Robert Grennleaf" هو صاحب نظرية القائد الخادم Servant Leader إذ يؤمن بأسلوب المساعدة و تقديم يد العون لإنجاز الأعمال و تحقيق الآمال.

و تشجع نظرية Robert المبادئ الأخلاقية و على رأسها التعاون و الثقة بالنفس و الحكمة و النظر في العواقب و الاستماع إلى الآخرين و يقول صاحب هذه النظرية عن فلسفته التي سار عليها: أنه حينما أضع النظريات فإنني مثالي النزعة و عندما أطبق في الميدان فأنا أميل نحو الجانب العملي .

و يقوم هذا النموذج على أساس احترام العاملين كأفراد و إعطائهم قدرا أكبر من الشراكة في الإشراف و التوجيه، و الحرص على الاستئثار بأرائهم و إقرار الصواب منها، مع الإقلال قدر الإمكان من التوجيه الصارم و التحكم المتعسف من جانب مشرفيهم ⁴ .

7- القيادة الاستراتيجية : تعني القيادة الإستراتيجية القدرة على توضيح الرؤيا الإستراتيجية للمنظمة مع تحفيز الآخرين على العمل في ظل هذه الرؤيا.

من جهة أخرى فإن القائد الاستراتيجي هو الذي يمتلك مجموعة من المواصفات من أهمها⁵: أ- قدرته على الإدراك، التحليل، التشخيص و التركيب و تكون له توجهات فعالة داخليا و خارجيا.

ب- مواصفات شخصية متميزة، كأن يكون مبدعا و خلاقا و نشيطا و فاعلا.

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره ، ص 262

² قاسم ضرار، " تنمية المهارات الإشرافية على المستوى التنفيذي الأول " ، الطبعة الثانية، بدون دار نشر، الرياض - السعودية، 1995، ص 286.

³ توفيق كرمية، مرجع سبق ذكره، ص 35.

⁴ خالد بن صالح العبد السلام، " ملخص بحث حول القيادة الخدمية (أنماط القيادة و مفاتيح التغيير في ضوء النظريات و النماذج القيادية)" ، الرياض - السعودية ، ص 14 - 15 .

⁵ مطر بن عبد المحسن الجميلي ، مرجع سبق ذكره، ص 32.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و أبعادها

و يؤكد عدد من الباحثين على أن الجانب الأساسي في قدرات القائد الإستراتيجي يعتمد على امتلاكه رؤية ذات أبعاد شمولية يمكن من خلالها تحديد اتجاه الأعمال.

و تلك الرؤيا هي التي تعينه على تصور ما يمكن أن يحصل في مستقبل المنظمة، حيث وصفت الرؤيا بطرق متعددة على أنها فن رؤية الأشياء غير المنظورة و استكشاف المستقبل و الحفاظ على توجهات المنظمة .

كما أن قدرة القائد الاستراتيجي في إحداث التحول المطلوب في ثقافة المنظمة، و التأثير في الآخرين باتجاه القبول و تبني ما يخطط لإنجازه يعد نجاحا لتنفيذ رؤيته الإستراتيجية، و يرى "الهواري" أن القائد لكي يكون أكثر فعالية فلا بد أن تكون له رؤيا مستقبلية فالإنجازات الكبرى لا تأتي مصادفة¹.

المطلب الثالث : النظريات الشهيرة في القيادة الإدارية .

حاول و لا يزال يحاول الكتاب و الباحثون و خاصة في العلوم السلوكية و العلوم الإدارية منذ أمد بعيد تفسير و شرح الخصائص و السمات و الفروق التي تميز القائد عن غيره، و تطورت نتيجة هذه الدراسات و الأبحاث المكثفة الكثير من النظريات و النماذج التي تحاول إبراز المقومات و العوامل و الخصائص التي تساعد على نجاح و فاعلية القيادة. و استخدمت هذه الدراسات و النظريات معايير مختلفة لقياس فاعلية القيادة (النتائج و الآثار المترتبة على تأثير الرئيس على سلوك مرؤوسيه) و أهمها : الأداء و الإنتاجية، الرضا عن العمل، إشباع حاجات و مشاعر الأفراد، رفع روحهم المعنوية.

ومن أشهر النظريات التي حاولت تفسير القيادة نجد ما يلي²:

1- نظرية السمات/ الخصائص :

اهتمت الدراسات التي تقوم عليها نظرية السمات و الخصائص الشخصية بمحاولة الوصول إلى الصفات التي يتميز بها القائد الفذ عن غيره من الأفراد و القادة العاديين، و قد تم استخدام هذه النظرية لفترة طويلة من الزمن حيث كانت المنظمات خلال هذه الفترة تركز على هذا المدخل في اختيار المديرين لشغل المناصب الإدارية فيها، لأن القيادة سمة مميزة للفرد و أن عددا قليلا من الأفراد من لديهم السمات الشخصية و القدرات التي تمكنهم من أن يكونوا قادة³.

و لكن هذه النظرية لم تصمد طويلا أمام الانتقادات الكثيرة التي وجهت لها، و من أهمها⁴:

- وجود عدد كبير من السمات التي يصعب حصرها.
- عدم سهولة قياس الصفات المحددة، و عدم القدرة على تحديد الدرجة المطلوبة من كل سمة .
- اختلاف الأهمية النسبية لكل سمة من وقت لآخر .
- أن النظرية فشلت في تقييم سمة أو أكثر يمكن استخدامها للتمييز بين القادة و غيرهم.
- عدم شمولية النظرية لأنها لم تأخذ في الحسبان المتغيرات الأخرى ذات التأثير على فاعلية القيادة.

¹ سيد الهواري ، "المدير الفعال : الكفاءات المحورية"، مكتبة عين شمس، القاهرة - مصر ، 2006 ، ص 40.

² حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 267.

³ توفيق كرمية، مرجع سبق ذكره، ص 32.

⁴ منال طلعت محمود ، " أساسيات في علم الإدارة " ، المكتب الجامعي الحديث للنشر ، الإسكندرية - مصر، 2003، ص

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و أبعادها

2- النظرية السلوكية:

ظهرت و تطورت مرحلة النظرية السلوكية نتيجة حدثين هامين :أ- إخفاق نظرية السمات في تقديم تفسير واضح مقبول لفاعلية القيادة ب- ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات الهاورثون . و هكذا تحول اهتمام الكتاب و الباحثين إلى جانب آخر و هم السلوك القيادي بدلا من السمات. استنادا إلى افتراض أن سلوك القائد يؤثر مباشرة في فاعلية جماعة العمل، و تفترض هذه النظرية أن العامل المحدد لفاعلية القيادة هو القائد، و لكن ليس سماته بل سلوكه الذي يتكون من محصلة تفاعل مجموعة الأنشطة و التصرفات التي يبديها في العمل و التي تشكل أسلوبا او نمطا عاما لقيادته و هذا التحول يعتبر هاما لما ينطوي عليه من اعتقاد بأن السلوك يمكن تعلمه و تغييره، بينما السمات تعتبر ثابتة نسبيا (موروثة) و هكذا سعى الباحثون الى تحديد و تعريف أنماط السلوك و من ثم أساليب القيادة التي مكنت القادة من التأثير بفاعلية على الآخرين .

أما أوجه النقد التي يمكن توجيهها لهذه النظرية فأهمها:

- تفترض الدراسات أن هناك علاقة سببية بين نمط القيادة و تغيرات الفاعلية (الأداء و الرضا)، لكنها لم تتم بمنهجية علمية دقيقة في اختبار صحة أو عدم صحة الفرضيات.
- أهملت دراسات أنماط القيادة المتغيرات الأخرى المرتبطة بالموقف و غيرها، و اعتبرت أن فاعلية القيادة تحددها المتغيرات الخاصة بسلوك القائد فقط.
- هناك افتراض ضمني بأن هناك نمطا قياديا أمثل للقيادة هو الذي يحقق الفاعلية، و أن هناك علاقة مباشرة و خطية بين أنماط القيادة المستخدمة و متغيرات الفاعلية مما يغفل الوضع المعقد لعملية القيادة.

- أخفقت في تقديم برهان تجريبي قوي فيما يخص العلاقة بين نمط القيادة و متغيرات الفاعلية.

3- النظرية الموقفية :

تندرج هذه النظرية ضمن الفكر السلوكي، الذي يرى أن القيادة محصلة عوامل موقفية، و تتصل بالمواقف التي يتواجد فيها الفرد، فهي ترى أن أي فرد سوي عادي يمكن أن يصبح قائدا، إذا ما وجد نفسه في موقف أزمة تستدعي الحل و استطاع أن يتعامل معها و يقدم حولا مقبولة. و توحى مضامين هذه النظرية من ناحية عملية بأن على الإدارة أن تهتم بخلق مواقف عملية فيها نوع من التحدي و المجال للإبداع، بحيث تجعل الشخص يستعمل مواقف عملية فيها نوع من التحدي و المجال للإبداع، بحيث تجعل الشخص يستعمل عقله في التحليل و يبحث عن الحلول للمشكلات، و لا تنتظر الإدارة ظهور أشخاص يتمتعون بمواصفات قيادية غير متفق عليها حتى الآن بأنها هي التي تفسر سر القيادة، و من العناصر التي تشكل و تعزز مهارة القيادة الاهتمام بالعمل و إعادة تصميمه بشكل يثير اهتمام العاملين و يشكل تحديا لهم¹. و بالرغم من ذلك فلم تخلو هذه النظرية من الانتقادات و من أهمها²:

- أنها تتطلب توفر قادة حازمين يتسمون بخصائص شخصية معينة يعتمد عليها لمواجهة المواقف المختلفة، حيث أن هناك بعض القادة الذين تتوفر فيهم السمات التي يتطلبها الموقف و مع ذلك لا يستجيبون للموقف.
- ليس هناك اتفاق تام بين الباحثين في هذه النظرية حول عناصر الموقف و كذلك حول أنماط القيادة المتبعة في المواقف المختلفة .

¹ محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة)"، الطبعة الرابعة، دار الشروق للنشر، عمان- الأردن، 2003، ص 184-185.

² سالم بن حسن القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص72.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و أبعادها

- هذه النظرية افترضت أن الموقف هو الذي يؤدي إلى خروج القائد المناسب، بينما آخرون يرون بأن القائد هو الذي يصنع الموقف وليس العكس¹.

4- النظرية التفاعلية :

توصف القيادة وفق هذه النظرية بأنها "عملية تفاعل اجتماعي" و تفصيل ذلك أن القائد عضو في الجماعة يشاركها مشكلاتها و أهدافها و آمالها و معاييرها، و يوطد الصلة مع أعضائها و يحصل على تعاونهم و يزيد من مستوى الدافع لديهم للعمل على تحقيق أهداف الجماعة و يحسن من مستوى كل القرارات، و يخلق روح الفريق و يدعم تنمية الأفراد و استعدادهم لتقبل التغيير و يتوقف انتخابه للقيادة على إدراك الأعضاء له كأصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور الجماعي، و هي مطالب تتغير من موقف لموقف و من عمل لعمل، فالقيادة إذن تتوقف على الشخصية و على الموقف الاجتماعي و على التفاعل بينهما².

و من هنا فإن النظرية التفاعلية أسهمت إيجابيا في تحديد خصائص القيادة الإدارية، و يظهر هذا الإسهام في³:

أولا: لم تنكر أهمية النظريتين السابقتين (نظرية السمات و الموقف) و لكنها جمعت بينهما لعدم كفاية كل واحدة منهما كمعيار لتحديد خصائص القيادة الإدارية.

ثانيا: ترى النظرية بأن نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مروضيه و إشباع حاجاتهم، كما يرتبط من ناحية أخرى بمدى إدراك المروضين بأنه أصلح شخص للقيام بهذا. و من أهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية هي⁴:

- أنها افترضت أن سلوك المروضين يكون مؤيدا للقيادة بشكل مطلق.
- أنها فشلت في أن توضح تمام لماذا يكون أفراد ذو أساليب قيادية معينة أكثر فعالية في بعض المواقف و ليسوا كذلك في مواقف أخرى؟.

5- نظرية الشبكة الإدارية :

تم تصميم الشبكة الإدارية لـ " بلاك و موتون 1976 " لتوضيح كيفية مساعدة قادة المنظمات على تحقيق أهدافها من خلال عاملين⁵ :

- 1-الاهتمام بالإنجاز، حيث يشير إلى كيفية اهتمام القائد بتحقيق المهام التنفيذية .
- 2-الاهتمام بالعاملين، و يشير إلى كيفية اهتمام القائد بالعاملين داخل المنظمة، و الذين يحاولون تحقيق أهدافها.

أما فيما يخص الأنماط الخمسة التي تناولتها أدبيات النظرية فهي كما يوضحها الشكل التالي:

¹ نفس المرجع السابق ، ص 74.

² مصطفى أبو زيد فهمي و حسين عثمان، مرجع سبق ذكره ، ص 515.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره ، ص 214-215.

⁴ مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

⁵ بيترج نورث هاوس، " القيادة الإدارية: النظرية و التطبيق "، ترجمة صلاح المعيوف، معهد الإدارة العامة للنشر، الرياض - السعودية، 2006، ص 63.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و أبعادها

الشكل رقم (1-3) : نموذج الشبكة الإدارية Manageriel Grid

المدير المفضل		الاهتمام بالعاملين		المدير الاجتماعي	
9/9					1/9
		5/5			
9/1					1/1

- المدير المنتج بد المحسن الجميلي، مرجح الاهتمام بالعمل ، 20 . المدير المنسحب
- نمط المدير المنسحب الذي لا يهتم بالعمل و لا بالعاملين 1/1 .
 - نمط المدير الاجتماعي الذي يهتم بالعاملين على حساب العمل 1/9 .
 - نمط المدير المتأرجح الذي يوزع اهتمامه بين العمل و العاملين 5/5 .
 - نمط المدير المنتج الذي يهتم بتحقيق أعلى إنتاجا و أقل رضا 9/1 .
 - نمط المدير المفضل الذي يحقق أعلى إنتاجا و أعلى رضا 9/9 .¹

و مما يؤخذ على هذه النظرية أنها لا تحدد لماذا يتجه سلوك المديرين نحو اختيار أحد تلك الأنماط الخمسة؟ و هو أمر يفسره " بلاك و موتون " بأنه قد يعود إلى شخصية المدير نفسه، أو نوعية مرويوسيه، أو البيئة الداخلية للمنظمة أو لبعض العوامل الأخرى التي يمكن أن تتدخل في صياغة العلاقات بين المديرين و المرويوسين² .

6- نظرية المسار إلى الهدف:

قام بتطوير هذه النظرية " روبرت هاوس Robert House " ، و التي تؤكد أن القائد الفعال هو الذي يقوم بمساعدة مرويوسيه في تحديد أهدافهم و رسم المسارات لتحقيق هذه الأهداف، و إزالة العقبات التي تعترض طريقهم و تدريبهم و مكافأتهم على انجازاتهم، و يعتمد هذا النموذج على نظرية التوقع في الحفز و تحدد أيضا أربعة نماذج من السلوك القيادي يمكن استخدامها جميعها من قبل القائد و لكن في ظروف و مواقف معينة وهي³ :

- السلوك التوجيهي Directive: إذ يقوم القائد بتعريف المرويوسين بما هو متوقع منهم القيام به من مهام و مسؤوليات و معدلات أداء و أساليب عمل و أساليب مكافأة.

¹ عامر خضير الكبيسي، "التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة"، دار الرضا للنشر ، دمشق - سوريا، 2006،

ص 55.

² مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سبق ذكره ، ص 21.

³ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 274.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و أبعادها

- السلوك المساند Supportive: توفير المشورة و الرعاية و الاهتمام باحتياجات المرؤوسين، و خلق جو عمل إيجابي داخل المنظمة.
- السلوك المشارك Participative: مشاركة الرئيس و المرؤوسين في وضع الحلول للمشكلات و تشجيع الاقتراحات و الآراء عند اتخاذ القرارات.
- السلوك الإنجازي Archeivement Oriented: يقوم القائد هنا بتحديد أهداف مثيرة Challenges Goals تتطلب بذل الطاقة القصوى في العمل و يظهر ثقة عالية بمرؤوسيه في تحقيق هذه الأهداف.

و قد وجهت عدة انتقادات لهذه النظرية من أهمها، أن حاجات أعضاء الجماعات تختلف باختلاف نوع الجماعة، و بالرغم من ذلك فهي تعد أول نظرية استخدمت مفاهيم و متغيرات تتعلق بالدافعية لدى المرؤوسين¹.

7- نظرية سلسلة نظم الإدارة:

كانت نتائج الأبحاث التي قام بها "ليكرت و زملاؤه" تشير إلى أن هناك حاجة إلى الاهتمام بالمصادر البشرية و المادية في المنظمة، و بالتالي توصلوا إلى عدة نظم إدارية متتابعة تعطي نموذجا متصلا من الحلقات التي تشكل هذه النظم، و قد أطلق عليها اسم (سلسلة النظم من 01 إلى 04)²:

و يرى ليكرت أن القائد الإداري ينتقل بين هذه النظم بحسب الحاجة و الموقف الذي يواجهه في الواقع الفعلي، و هذه النظم هي³:

النظام الأول: يستخدم من قبل القائد الذي لا يثق بأتباعه، مما يجعله يولد الخوف لديهم نتيجة التهديد و العقاب.

النظام الثاني: يستخدمه القائد الذي يجد لديه بعض الثقة بمرؤوسيه، إلا أنه يحتفظ بصلاحيه اتخاذ القرارات بالرغم من أنه يعطي تفويضا بسيط للتنفيذ.

النظام الثالث: يوجد في هذا النظام مستوى كبير من الثقة غير المطلقة، فالقائد يفوض القرارات التنفيذية و يحتفظ لنفسه بقرارات السياسة العامة.

النظام الرابع: و فيه لا يشك القائد أبدا بمرؤوسيه كما أنه يشعر بالثقة العالية فيهم، و لذا فإنه يتقاسم معهم صلاحيات اتخاذ القرارات في كل المستويات الإدارية، يمكن وصف هذا السلوك القيادي على أنه قائم على الثقة الكاملة في كل الأمور المتعلقة بالعمل و العاملين⁴.

¹ مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

² سالم بن حسن القحطاني، مرجع سبق ذكره ، ص 86.

³ نفس المرجع السابق، ص 87.

⁴ محمد فتحي ، مرجع سبق ذكره، ص 228.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و أبعادها

المبحث الثالث: طبيعة القيادة التحويلية

أصبح التغيير وكيفية قيادته بنجاح من أهم المواضيع التي تشغل عقلية القيادات الإدارية، وذلك لأن التغيير أصبح ضرورة حتمية أكثر منه خياراً أمام المنظمات، وأن مستقبل نجاح هذه الأخيرة يعتمد على كيفية قدرة القادة على قيادة التغيير. ومن هنا أصبح موضوع دور وأهمية قيادة التغيير محور اهتمام الدارسين والباحثين طوال العقدين الماضيين و باعتبار أن أحد الأساليب القيادية التي تحمل في طياتها مبادئ التغيير هو نمط القيادة التحويلية فإنه من خلال هذا المبحث سنتعرض إلى مفهوم هذا النمط و سنظهر أنه أكثر مفاهيم القيادة ملائمة لقيادة التغيير .

المطلب الأول : مفهوم و أهمية القيادة التحويلية

أولاً: مفهوم القيادة التحويلية

تعود بداية ظهور القيادة التحويلية¹ إلى دراسات "Burns" في أواخر السبعينات من القرن الماضي في كتابه " القيادة "، الذي وصف فيه هذه الأخيرة على أنها عملية ترتبط بالعلاقات الداخلية التي يؤثر فيها القائد في تابعيه و بالتالي ينسحب التأثير في تغيير (تكييف) سلوكهم لمواجهة التحديات. و في هذا المجال يعرف "Burns" القيادة التحويلية على أنها عملية التغيير الرئيسية المؤثرة في اتجاهات و افتراضات أفراد المنظمة و بناء الالتزام لأهداف و استراتيجيات و رسالة المنظمة، أي أنها تتعلق بتأثير القائد في مروضيه لتمكينهم من المشاركة في عملية التغيير في المنظمة. و نال مفهوم القيادة التحويلية بعد منتصف الثمانينات اهتماماً كبيراً من كتاب الإدارة خاصة عندما أدركت المنظمات الحاجة إلى إحداث تغييرات رئيسية في طريقة أداء الأعمال لمواجهة التغيرات في البيئة. فقد اقترح "Bass" نظرية أكثر تفصيلاً لوصف العمليات التحويلية في المنظمات للتمييز بينها و بين الكارزماتية و التبادلية، و قد عرف "Bass" القيادة التحويلية بأنها القيادة التي من خلالها يحول الرؤيا إلى واقع و يحفز المروضين لتحويل اهتماماتهم الشخصية إلى المصلحة العامة، و ذلك من خلال جعل العاملين أكثر معرفة بأهمية و قيمة مخرجات الوظيفة و تلبية حاجيات المروضين و اقتناعهم بالتضحية بمصالحهم الفردية لأجل المنظمة، و كنتيجة لذلك يشعرون بالثقة و الاحترام للقائد و يندفعون لإنجاز أعمال أكثر من تلك المتوقعة منهم أصلاً.

حيث لازال مفهوم القيادة التحويلية غير واضح لحد الآن، لكن رغم هذا فقد حاول الباحثون تحديد مفهوم لها، و فيما يلي أهم هذه المفاهيم :

يعرف "مشهور بن ناصر العمرى" القيادة التحويلية أنها هي القيادة بالتحفيز (Leading by Motivation)، فالقادة التحويليين يوفران محفزات غير اعتيادية للعاملين ترفع الروح المعنوية و تنشط سيادة القيم و تثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة و إبداعية للمشاكل التي تواجههم أثناء تنفيذ الأعمال ، و أن العاملين لدى هؤلاء القادة يشعرون بالثقة و الولاء و الإعجاب و الاحترام لقائدهم الذي يستطيع تحفيز مروضيه بتنشيط نظرته اتجاه الأمور المهمة و الأساسية و كذلك اتجاه قيمة و مكانة عملهم مع الأخذ بعين الاعتبار أهداف المنظمة التي هي مكملة لأهدافهم². كما يعرفها " محمود عياصرة و آخرون" بأنها القيادة التي تعمل على قيادة التغيير و ليس الثبات، فهي مجموعة من القدرات التي تسمح للقائد بأن يرى الحاجة إلى التغيير و إلى وضع رؤى تقود

¹ ماجد محمد صالح سليمان و محمد عبد الوهاب محمد العزاوي، "مداخلة بعنوان : أثر إبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي(دراسة استطلاعية لأراء نخبة من رؤساء الأقسام في معمل الألبسة الولاية في الموصلي)"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن :إدارة التغيير ومجتمع المعرفة،جامعة الزيتونة الأردنية - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان - الأردن ، 2009 .

² محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد، "القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري"، دار الحامد للنشر ، عمان - الأردن، 2008، ص 148 .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و أبعادها

التغيير المنشود و تنجزه بفاعلية¹. و في نفس السياق يعرفها " سعيد الغامدي " بأنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير و تشجيع المرؤوسين فكريا و إبداعيا و تحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة²، و أنها أيضا تلك العملية التي يسعى من خلالها القائد والرؤوس إلى النهوض بكل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق". و تسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور المرؤوسين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية³. حيث يعتقد البعض بأنها مشابهة للقيادة الكارزمية و لكنها تتميز عنها من خلال القدرة على إحداث التغيير، الإبداع و الريادة، و أن القادة التحويليون يحفزون مرؤوسيهم ليس فقط لإتباعهم شخصيا و لكن لكي يتقوا برؤية التغيير الكلي و يدركوا الحاجة إلى العمل بطريقة جديدة تساعد في تأسيس عملية تنظيمية أكثر كفاءة و فاعلية⁴.

مما سبق يمكن تعرف القيادة التحويلية بأنها الأسلوب الذي يتبناه القائد للتأثير في سلوك مرؤوسيه أفراد كانوا أو جماعات (فرق العمل) في ضوء امتلاكه لرؤيا واضحة المعالم معبرة تعبيراً صادقا عن رسالة المنظمة و أهدافها، و قدرته على خلق الإثارة في مرؤوسيه على النحو الذي يكسب به ثقتهم و ولائهم و يحفزهم نحو إدراك تلك التغييرات و قبولها و الالتزام بها.

ثانيا: أهمية القيادة التحويلية

في عالم المنظمات و الأعمال يصبح البحث عن القادة من الضروريات و خاصة في هذا الزمان. حيث تحتاج المنظمات إلى القادة كلما زاد الاتجاه إلى تقديم خدمات متميزة مبنية على استخدام المعلومات و التقنية الحديثة، لأن الصفات القيادية مطلوبة الآن من المديرين و في طبقة العاملين من غير الإداريين . أو كما قال "آرت وليام جنيير Art Williyam Junyar " في كتابه " دفع الناس إلى أعلى " Puching People Up" (في مؤسساتنا لا يوجد مديرون و موظفون بل يوجد قادة و قادة مستقبليون).

و في أي منظمة تريد متابعة التغييرات المستجدة و إحداثها و التغلب على تحدياتها، فإن الحاجة هنا تكون أكبر لإيجاد فئة من المديرون و القادة الذين يكونون أكثر عناصر التغيير الحاصلة هذه الأيام فاعلية. فالمطلوب من المدير الآن ألا يكون مديرا فحسب بل المطلوب منه أن يكون قائدا كذلك، و هناك فرق بين الاثنين فالمدير هو من يفعل الأشياء كما يجب أن تكون، أما القائد هو الذي يعمل الأشياء التي يجب عملها. و كلا الأمرين حيويان ، فالمديرون يديرون الأشياء و الموارد و القادة يقودون الناس، و الملاحظ أنه في أي منظمة يكون دور الإدارة العليا من خلال حفز جميع أفراد المنظمة و ليس التحكم بهم، فهي تقوم بإعطاء التوجيهات الإستراتيجية و تشجيع التعلم و التأكد من وجود أساليب لتحويل جميع الإستراتيجيات إلى تطبيق. أما دور القادة في مختلف المستويات الإدارية فهو بيان و توضيح الأمور للمرؤوسين و أن بمقدورهم إنجاز أكثر مما كانوا يعتقدون أنهم قادرون على إنجازه، و أن ليس عليهم أن يكونوا راضيين بالمكانة و الوضع الذي يشغلونه و في هذا المقام يقول العالم الإداري المشهور "جون براون John Brawn" (لتغيير

¹ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 444.

² Conger M, " Leadreship : learning to share vision", Organizational dynamics, Winter Vol 19, Issue 3, P 47.

³ سعيد الغامدي، " القيادة التحويلية في الجامعات السعودية (مدى ممارستها و امتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية)"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى"، 2000، ص 12.

⁴ ماجد محمد صالح سليمان و محمد عبد الوهاب محمد العزاوي، مرجع سبق ذكره .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و أبعادها

السلوك و نشر الطرق الجديدة للتفكير، على القائد في بعض الأحيان أن يقول للتابعين (قفوا) و أنه لا يسمح لكم القياد بذلك وفق الطرق و الأساليب القديمة و أن يعلن التحدي¹.
و منه يمكن القول بأن التحولات الجديدة في عالم الأعمال و ظهور العولمة و ضغوطات البيئات على عمل و عمليات المنظمات جميعا يستدعي نمط تحويلي من القادة قادر على مواجهة و مواكبة التطورات السريعة و القضايا المتسارعة الحاصلة، خاصة و أن الدور المحوري للقيادة التحويلية يتلخص في تشجيع الأفراد على بذل مجهودات استثنائية و غير عادية و مستويات أداء مميزة تتجاوز أهمية و حجم ما قد تنتجها الأنماط القيادية الأخرى²، خاصة و أن جوهر القيادة التحويلية يركز على القدرة على ملائمة الوسائل مع الغايات و تشكيل و إعادة تشكيل المنظمات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة و تطلعات أخلاقية، و يقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة و الكامنة للمرؤوسين و العمل على إشباع تلك الحاجات و استثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود³.

المطلب الثاني: عناصر و أبعاد القيادة التحويلية أولاً: عناصر القيادة التحويلية

تشمل سلوكيات القيادة التحويلية عند "باس Bass" على أربعة عناصر أطلق عليها (4I)، حيث يبدأ كل حرف منها بالحرف اللاتيني (I) و هي⁴:

1) التأثير الكاريزماتيكي أو الجاذبية القيادية (Idealized Influence):

يسلك القادة وفق هذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت، فيصبحوا أهلاً للإعجاب و الاحترام و الثقة و من الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية النسبية أن يأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين و إثارتها على حاجاتهم الفردية، و أن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين و أن يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها المرؤوسين، و أن يكونوا متوافقين و ليسوا متسلطين في تصرفاتهم و يتمسكوا بالمعايير الأخلاقية و السلوكيات المعنوية العالية، و أن يتقادوا استخدام القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد و الجماعات لتحقيق رسالتهم و رؤيتهم و متى ما توفرت هذه الصفات المثالية و مع مرور الوقت يعمل المرؤوسين على محاكاتهم و تصبح أهداف هؤلاء المرؤوسين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقاتهم.

2) الدفع و الإلهام أو التحفيز الملهم (Inspirational Motivation):

يتصرف القادة التحويليين وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز و إلهام أولئك المحيطين بهم، و ذلك بإعطاء المعنى و التحدي لما يقوم به مرؤوسيه و تغليب روح الجماعة و إظهار الحماس و التفاؤل و جعل التابعيين يركزون و يفكرون في حالات مستقبلية جذابة و متعددة و تحفيزهم على اختيار بدائل مرغوبة، كذلك إتاحة الفرص لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة و في سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز و الشعارات لتوحيد الجهود و يوضح توقعاته العالية من مرؤوسيه.

3) التشجيع الإبداعي (Intellectual Simulation):

يتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود مرؤوسيهم لكي يكونوا مُجددين و مبتكرين و ذلك بزيادة وعي المرؤوسين بحجم التحديات و تشجيعهم على تبني و خلق مداخل

¹ محمد بن يوسف النمران عطيات، مرجع سبق ذكره، ص 201.

² حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 446.

³ سعيد الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 72.

⁴ محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري (دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية)"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض - السعودية، 2006، ص 27-29.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و أبعادها

جديدة. و وفقا لهذه الخاصية فإن القادة التحويليين يتجنبون النقد العام لأي عضو في المجموعة حال حدوث خطأ بسيط و يستحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة و تجريب مناهج جديدة و لا يعرضون أفكارهم للنقد أبداً، و في المقابل يستحث الأفراد القائد على إعادة التفكير حول آرائهم و افتراضاتهم و مبادراتهم، و لا يوجد شيء ثابت و صحيح دائماً لا يمكن تحديه و تغييره و الاستغناء عنه أو حتى إزالته.

4) الاهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الأفراد (Individualized Consideration) ¹:

وفقا لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماما خاصا بحاجات كل فرد لتطويره و الارتقاء بمستوى أدائه و نموه، فيعمل كمدرّب و ناصح و صديق و موجه و يهتم بالنواحي الشخصية لكل فرد، و خلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجتهم و رغباتهم و النظر إليهم كأشخاص كاملين و ليسوا مرؤوسين أو عاملين، كما يجب على القائد أن يكون مستمعا جيدا و يعطيهم الثقة و الاطمئنان إذا أرادوا قول شيء، و يقوم أيضا بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأفراد و هذا التفويض يتم بموجب مراقبة للتعرف إذا ما كان الأفراد يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقويم .

ثانيا: أبعاد القيادة التحويلية

هناك أربعة أبعاد للقيادة التحويلية و هي كما يلي ²:

أ- **الجاذبية (الكاريزما):** تعبر عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء و الالتزام و الاعتراف للقائد، تعرف المرؤوسين بالقائد و رسالته و تبني قيمه و أهدافه و سلوكه و الثقة به و بصدق معتقداته، و كذلك الحالة التي يلهم بها القائد و كثيرا ما ترتبط القيادة الكاريزماتية بالآزمة و إيجاد الحلول الواقعية لها، إذ أنّ التأثير الكاريزماتيكي يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة و إحساس بالرسالة العليا للمنظمة و تنمية الثقة و الاحترام مع المرؤوسين، كما أنها تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب و تقدير و احترام المرؤوسين مما يتطلب المشاركة في المخاطرة من قبل القائد و تقديم احتياجات المرؤوسين قبل احتياجاته الشخصية و القيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.

ب- **الحفز الإلهامي:** تعبر عن تصرفات و سلوكيات القائد التي تثير في المرؤوسين حب التحدي و قدرته في إيضاح و إيصال توقعاته لهم ، و يصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة و الموضوعية.

ت- **الإثارة الفكرية:** وتشير إلى بحث القائد التحويلي على الأفكار الجديدة فهو يثير التابعين لمعرفة المشاكل و تشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها و بطرق إبداعية و دعم النماذج الجديدة و الخلاقة لأداء العمل، فالقادة التحويليين يحددون الفرص و التهديدات و نقاط القوة والضعف للمنظمة و تنمية (توليد) التغيير لها، و عليه فالمشاكل تُدرّك و تُحدد لها حلولاً عالية الجودة و تنفذ بالالتزام الكامل من قبل العاملين.

ث- **الاعتبار الفردي :** وتشير إلى اهتمامات القائد بمشاعر مرؤوسيه من حيث التشجيع و التوجيه و النصيح و الاستماع إليهم و الاهتمام باحتياجاتهم و إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير و الإطراء و اعتماد الاتصال المفتوح معهم و إسناد الأعمال الصعبة إلى الأفراد الذين يستحقونها . و لغرض تطوير العاملين يفترض بالقائد التحويلي عدم معاملتهم بنفس المستوى لكونهم مختلفين في الصفات و السلوك و القدرة على الأداء الفاعل.

¹ محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 28 – 29 .

² ماجد محمد صالح سليمان و محمد عبد الوهاب محمد العزاوي ، مرجع سبق ذكره.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و أبعادها

المطلب الثالث: خصائص و وظائف القائد التحويلي

أولاً: مفهوم القائد التحويلي

يعرف " سيد الهواري " القائد التحويلي أنه ذلك القائد الذي يرفع من مستوى المرؤوسين لديه من أجل الإنجاز و التنمية الذاتية، و الذي يروج في نفس الوقت لعملية تنمية و تطوير المجموعات و المنظمات، لذلك فإن القائد التحويلي يستثير في المرؤوسين مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية، في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقة التابعين في أنفسهم، و بالتالي فإنه يغير أهدافهم من مجرد حرصهم و اهتماماتهم بالبقاء على قيد الحياة إلى اهتمامات خاصة بالإنجاز العالي و بالتقدم و بالتنمية الذاتية.¹ كما يعرفه أيضاً "مطر بن عبد المحسن الجميلي" على أنه القائد القادر على إحداث التغيير في الأفراد و المنظمات ككل، و غالباً ما يساعد المنظمات المتعثرة على تحسين أدائها². و في نفس السياق يرى "حسن ابراهيم بلوط " القائد التحويلي على أنه ذلك القائد الكاريزماتيكي الذي يحمس و يلهم مرؤوسيه و يوجه انتباههم باتجاه معدلات الأداء المرتفعة، فهؤلاء القادة هم بامتياز " واضعو الرؤى " أو " مُستثيرو الدافع " الذي يرفع من ثقة العاملين للقبول بتحديات و متطلبات العمل³ يعرف أيضاً القائد التحويلي بأنه شخص قادر على خلق الرؤيا و الرسالة للمنظمة، و إيصال هذه الرؤيا بطريقة تستثير و تدفع المرؤوسين لاعتناقها، في حين ينظر البعض إلى القادة التحويليين بأنهم يحاولون تغيير المنظمة ككل من حالة أو من ثقافة إلى أخرى وهذا يرتبط بكاريزما القائد حيث ينمي مشاعر الثقة القوية نحوه وبهذه الطريقة يشجع على إحداث تحويلات داخل ثقافة المنظمة⁴.

ثانياً: خصائص القائد التحويلي

عدد "كوزيس و بوسنر "Kouzes & Posner" بعض الميزات الخاصة للقادة التحويليين و التي شملت الميزات التالية⁵:

1- الرؤيا Vision: أي وجود أفكار لدى القائد و تحديد مسار واضح و منطقي للأفراد العاملين معه.

2- الكاريزما Charisma: أي خلق القائد الحماس و الصدق و الإخلاص و الفخر في نفوس مرؤوسيه.

3- الرمزية Symbolism: أي تشديد القائد على جهود الأفراد و تقديم المكافآت و إقامة الحفلات التي تليق بالإنجازات الرائعة التي حققوها.

¹ سيد الهواري، مرجع سبق ذكره ، ص 47.

² مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

³ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 444.

⁴ الموقع الإلكتروني: <http://www.ngoce.org/> - تاريخ التحميل: 2010/02/10

⁵ حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سبق ذكره، ص 445.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و أبعادها

4- التمكين Empowerment: أي تطوير القائد لقدرات الآخرين و تفويض الأعمال الصعبة لهم و التشارك معهم بالمسؤولية بعد إزالة معوقات الأداء الجيد.

5- إثارة الوعي Intellectual Stimulation: أي تركيز القائد على مساهمات الآخرين من خلال الوعي لديهم بمشكلات العمل و بالحلول الممكنة المتاحة أمامهم .

6- الاستقامة Integrity: أي تمتع القائد بالنبل و الصدق و تصرفه بعيدا عن أهوال الخيال و الأحلام و تركيزه على عمل المجموعة و الالتزام به و متابعة مراحل إنجازه .

كذلك يتميز القائد التحويلي بمجموعة من السمات التي تميزه و التي نشرحها باختصار في الفقرات التالية²:

(1) رسم نماذج عملية واقعية (Model the way): يعتبر القادة التحويليون واضعون فيما يتعلق بقيم و معتقدات العمل كما أن معاييرهم مفهومة للجميع و سلوكهم يتناغم مع قيمهم، إنهم يجعلون مرؤوسيهم يؤمنون بتحقيق المستحيل و يخططون و يخلقون الفرص لتحقيق النجاح، و القادة التحويليون لا يعتمدون على مجرد الأحاديث البليغة و العبارات الجميلة، بل تكون أفعالهم و إنجازاتهم مثالا يحتذى به و تكون سلوكياتهم مطابقة لأقوالهم فهم نموذج لغيرهم من خلال تصرفاتهم اليومية التي تثبت لمرؤوسيهم مدى التزامهم بما يؤمنون به.

(2) الإلهام و الرؤيا الجماعية (Inspire a shared vision): يتطلع القادة التحويليون إلى ما وراء الأفق كما أنهم يتطلعون للمستقبل و يتخيلون الفرص التي تنتظرهم و ينظرون ما سيكون عليه هذا المستقبل و يؤمنون بأن عمل الأفراد معهم يمكنهم من تحقيق المستحيل.

إن رؤيتهم الواضحة و الشفافة للمستقبل تدفعهم للأمام، و مع ذلك فإن الرؤيا وحدها ليست كافية بالنسبة للقادة لذلك فإنهم يملكون القدرة على إلهام أفكارهم للآخرين من المرؤوسين لكي يحصلوا على التزامهم، لذلك فإن القادة التحويليون لديهم معرفة بأمال و تطلعات و رؤى المرؤوس .

(3) تحدي العملية (Challenge the process): إن القادة التحويليون يميلون بطبعهم إلى المغامرة المحسوبة و التحدي الذي يدفعهم دوما إلى الإبداع و التجديد، فهم رواد للتغيير و يميلون إلى الخروج عن نطاق المألوف إلى استكشاف الغامض، فهم يبحثون عن فرص للإبداع و النمو و التطور و يدركون جيدا أن كل الأفكار الجيدة لا تأتي بالضرورة منهم فهم يعرفون جيدا أن الأشخاص الآخرين القريبين من المشاكل ربما يكونون أكثر قدرة على التوصل إلى حلول لها معنى. و عادة ما تكون مساهمة القادة التحويليون الأساسية هي في إدراك الأفكار الجيدة و في مساندة تلك الأفكار و الاستعداد لتحدي النظام للحصول على منتجات جديدة و عمليات و خدمات و نظم جديدة.

كما يعرف هؤلاء القادة جيدا أن الإبداع و التغيير يشتملان على التجربة و المخاطرة و الفشل و مع ذلك فهم يواصلون العمل و التحدي و يتعلمون من أخطائهم كما يتعلمون من نجاحاتهم، و عادة ما يبدأون بالخطوات الصغيرة التي تحمل مقومات النجاح و يحققون نجاحات صغيرة من البداية لكن تكرر هذه الانتصارات الصغيرة تبني الثقة التي تمكنهم من مواجهة أكبر التحديات.

² محمد بزيغ بن حامد العازمي، مرجع سبق ذكره ، ص 28.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و أبعادها

(4) تمكين الآخرين من التصرف (Enable others to act) : لا تتحقق الأحلام العظيمة و لا تتحول إلى واقع ملموس من خلال أعمال فرد واحد. إن القيادة التحويلية تعتمد بشكل أساسي على العمل الجماعي فمن خلال هذا المنطلق فإن هؤلاء القادة يُمكنون الآخرين من التصرف و اتخاذ القرارات و يمنحونهم الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع في عملهم، و يُشركون جميع من يعملون في المنظمة أو من تهمهم النتائج لأنهم يدركون أنه في منظمات اليوم لا توجد حدود و لا يمكن أن يقتصر التعاون على مجموعة صغيرة من المخلصين، بل يجب أن يشتمل على جميع زملاء العمل والمديرين والزبائن و الموردين و جميع من له رؤيا في العمل .

(5) التشجيع (Encourage): إن الوصول إلى القمة شاق و طويل و يُشعر الأفراد بالتعب و الملل و عدم القدرة على إكمال الطريق و أحيانا يتراجعون و يحبطون ، و هنا يبرز دور القائد التحويلي في استثارة مروسيه و تشجيعهم و دفعهم لمواصلة تحقيق النجاح ، و لا يجد القائد التحويلي مشكلا في تشجيع مروسيه و إظهار التقدير لمجهوداتهم و مساهماتهم و ليس هذا فحسب بل يكون التشجيع بالمكافآت التي ترتبط بالأداء فعندما يجتهد العامل لتحسين الجودة أو تقديم خدمة جديدة أو عمل أي تغيير مؤثر من أي نوع لا ينسى القائد أن هذه المكافأة تنمي روح الجماعة و الانتماء و التلاحم في الأوقات الصعبة للمنظمة .

و الشكل التالي يوضح خصائص القائد التحويلي مقارنة بغير التحويلي :

الجدول رقم (3-1) : مقارنة بين خصائص القائد التحويلي و القائد التقليدي

الأبعاد السلوكية	القائد غير التحويلي	القائد التحويلي
علاقته و تفاعله مع الوضع الراهن	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير	يكافح لتغيير الوضع الراهن
الأهداف المستقبلية	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية	رؤية ثاقبة متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن
القابلية على المحاكاة و المماثلة للآخرين	التوجه باتجاه الآخرين و محاولة تقليدهم دون تفكير	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية و رؤية مثالية لتحقيق التميز على الأفضل .
الثقة بالآخرين	عدم رغبة في الاندماج مع الآخرين و الاقتناع بهم	تكريس الجهود و إثارة الحماس و رغبة في تحمل المخاطر
الخبرة	خبرة في استخدام المتوفر له من وسائل و ما هو محدد من اطر و أساليب عمل ليحقق الأهداف	خبرة في استخدام الوسائل غير الاعتيادية و تجاوز المألوف و التقليدي في أساليب العمل
السلوك	معايير سلوكية تقليدية	معايير سلوكية غير تقليدية
التحسس البيئي	لا يركز على التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن	حاجة قوية للتحسس و التحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و أبعادها

وضوح الأهداف	ضعف الوضوح في وضع الأهداف و عد الوضوح في استخدام الوسائل القيادية	وضوح عالي للمستقبل و تحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية
أساس القوة و مصدرها	قوة الموقع و القوة الشخصية المعتمدة على الخبرة و المركز الاجتماعي	قوة شخصية معتمدة عل الخبرة و إعجاب المرؤوسين بالسمات الملهمة و البطولية
العلاقة بين القائد و المرؤوس	البحث عن الإجماع في الآراء و الاعتماد على الأوامر و التوجهات المباشرة	تحويل اتجاهات التابعيين إلى دعم و تنفيذ التغييرات الجذرية

المصدر: سهيلة عباس، القيادة الابتكارية و الأداء المتميز (حقيقية تدريبية لتنمية الإبداع الإداري)، دار وائل للنشر ، عمان – الأردن، 2004 ، ص 30 .

يلاحظ مما سبق أن القائد التحويلي يُغير المنظمة من خلال تمييز الفرص المتاحة و اغتنامها و تطوير الرؤيا و مناقشة هذه الرؤيا مع أعضاء الجماعة مع بناء ثقة في هذه الرؤيا، و هذا عن طريق تحفيز الأفراد من خلال تحديد حاجاتهم الشخصية و التنظيمية و إجراء التغييرات المناسبة و تشجيعهم على بناء شبكة اتصالات خارج المنظمة بغرض الكشف عن خطط المنافسين من جهة و التعلم من جهة أخرى ، لذلك فإن القائد التحويلي يخلق رؤيا جديدة مشتركة بينه و بين أعضاء الجماعة و التي بدورها تؤدي إلى زيادة مستويات الولاء للمهمة التي يؤديها الأفراد و المنظمة التي ينتمون إليها¹.

ثالثا: وظائف القائد التحويلي

يقوم القائد التحويلي بالعديد من المهام و من أهمها ما يلي² :

أ- إدارة التنافس: أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة، و تجميع المعلومات و تنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية .

ب- إدارة التعقيد: و تعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة، بغض النظر عن درجة التعقيد و الغموض و اختلاف الأهداف و توسعة المنطقة الجغرافية.

ت- تكيف المنظمة مع التوجه العالمي: و لتحقيق ذلك على القائد التحويلي أن يقوم بما يلي:

- وضع رؤيا مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته.

- تحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي.

- تغيير نسق القيم و القناعات و السلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.

ث- إدارة المفاجآت و عدم التأكد: على القيادات التحويلية تطوير قناعاتها الفكرية و استعداداتها العقلية و السلوكية لمواجهة المفاجآت و التغيرات المستمرة، و أن تنمي قدراتها و مهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة.

هذا و يقوم القائد التحويلي أيضا بالأدوار التالية¹:

¹ سهيلة عباس، مرجع سبق ذكره، ص 31 .

² سالم القططاني ، مرجع سبق ذكره ، ص 132.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و أبعادها

أ- إدراك الحاجة للتغيير: بما أن القائد التحويلي داعية تغيير فهو يقوم بإقناع الأفراد بحاجاتهم للتغيير و يعمل على تلك الحاجة من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين و مؤثرين لتدعيم التغيير.

ب- تقديم الرؤيا المستقبلية : يجب على القائد التحويلي كتابة و صياغة طموحه و رسالته و التي ستتحقق من خلالها نقلة للمنظمة ككل.

ت- اختيار نموذج التغيير: يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظّمته من بين النماذج المتاحة التي يُتوقع أن تثبت فعاليتها تحت ظروف المنظمة و بحيث تكون ملائمة للواقع العملي.

ث- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: حيث يقوم القائد التحويلي بتكييف الأنماط و السلوكيات و العادات و القيم و المشاعر السائدة بين العاملين بما يلاءم البرنامج الجديد لأنه لا يمكن أن يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة لأن الوضع أصبح مختلفا.

¹ محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، مرجع سبق ذكره ، ص 34.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و أبعادها

المبحث الرابع: مكانة القائد التحويلي في إدارة التغيير

يلعب القادة التحويليين دوراً مهماً في صناعة القيم و الثقافات للمنظمات، و لكنهم لا يستطيعون أداء هذا الدور إلا من خلال إظهار مهاراتهم الشخصية و التفاعلية، و من هذا المنطلق يتعين على القادة التحويليين في عالم اليوم امتلاك المهارات اللازمة التي تساعد على صياغة القيم و قيادة التغيير فما هي هذه المهارات ؟ و كيف تُبنى هذه القيادات و ما الدور الذي تؤديه لإنجاح التغيير في المنظمة ؟

المطلب الأول: كيفية بناء القيادات التحويلية

عند بناء القيادات التحويلية يجب تحقيق عدد من المتطلبات و المهارات اللازمة للقائد الإداري حتى يستطيع القيام بما هو متوقع منه، و لهذا فإنه يجب إعداد القيادات الإدارية التحويلية ذات الكفاءة العالمية و المستوعبة لمواجهة المتغيرات العالمية و التحديات المستقبلية. و يبدأ هذا الإعداد بالتأكد من توفر بعض المتطلبات في القائد الإداري و منها ما يلي ¹ :

- الوعي الذاتي و القدرة على إدارة الذات .

- الرؤيا المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة.

- التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكية الجماعة .

- استيعاب متطلبات العولمة و التأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ و القيم.

- توفير مهارات التسهيلات و تطوير أساليب الاتصال بما يخدم المنظمة.

- تدريب و تطوير و تحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو و التقدم للمنظمة.

- تطوير القدرة على التعلم عند المنظمة، و التطوير الذاتي للعاملين .

كما يجب أن يكون لدى هذه القيادات قدرات و مهارات عالية في إطار عولمة القيادات الإدارية، و من تلك المهارات و القدرات ما يلي ²:

- ضرورة توفر القدرات على استيعاب التحولات الاقتصادية و التحديات المستقبلية.

- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة و إحداث التطوير الإداري.

- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة .

- القدرة على تنفيذ تلك القرارات بكفاءة و فعالية و جودة عالية .

- القدرة على المتابعة و التقييم الذاتي للفرد و الفريق .

- القدرة على وضع الرؤيا و الرسالة و الاستراتيجيات اللازمة للمنظمة و الالتزام بها.

¹ سالم بن حسن القحطاني ، مرجع سبق ذكره، ص 135.

² سالم بن حسن القحطاني ، مرجع سبق ذكره، ص 136 .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و أبعادها

و على مدى سنوات اقترح كتاب و استشاريو الأعمال العديد من السمات و المهارات و القدرات المختلفة و ركزوا على أهميتها بصفاتها عناصر بناء للقادة و موجهة للتغيير و القيادة التحويلية. و من ذلك ما يعرضه " جيمس أوتول James Otol " 1995 مجموعة من المهارات تضم: النزاهة، الثقة، الاستماع و احترام المرؤوسين . و يقدم آخرون مجموعات مختلفة من المهارات الأكثر تفصيلا و التي اعتبروها ضرورية لتعزيز التزام المرؤوسين اتجاه المنظمة و تشتمل هذه المجموعات إلى:

- مهارات الوعي بالذات
- مهارات التنظيم الذاتي
- مهارات الطاقة الإيجابية
- مهارات التكامل و الالتزام
- مهارات الوعي الاجتماعي
- مهارات العلاقات الشخصية

حيث تشير مهارات الوعي بالذات إلى قدرة الفرد على إدراك ذاته، فبدون إدراك و معرفة الذات لا يستطيع الشخص أن يقيس بدقة الفجوة الوضع الذي يوجد فيه ذلك الشخص (المستوى الحالي من القدرة أو الإنجاز) و الوضع الذي يرغب في الوصول إليه (المستوى المنشود من القدرة أو الإنجاز).

أما التنظيم الذاتي فهو قدرة الفرد على التحكم في سلوكياته و تغييرها بما في ذلك ضبط النفس و قوة الإدارة و التكيف و التعلم، و من خلال التنظيم الذاتي يستطيع الشخص أن يتعلم و يتغير لكي يستطيع سد الفجوة بين ما هو كائن و ما يجب أن يكون في شخصيته.

أما بالنسبة للطاقة الإيجابية فترتبط بالنظرة التفاؤلية للفرد، و التي تعبر عن حيويته لاستثارة الآخرين و خلق الدافعية لديهم ، حيث أن الأشخاص الذين يمتلكون طاقة إيجابية عادة ما يوصفون بالهمة و الحسم و القادة الذين يتسمون بالتكامل و الالتزام ينالون احترام الآخرين و يكونون قادرين على بناء الالتزام لدى الآخرين و يوصف هؤلاء القادة غالبا بأنهم مسؤولين و متفانين في العمل .

أما مجموع المهارات الأخرى فهي تبادلية و تفاعلية حيث تمارس فقط مع أشخاص آخرين ، حيث يشير الوعي الاجتماعي بتعاطف الشخص و إحساسه بالآخرين و قدرة الشخص على الاستماع و التكيف مع خدمة الآخرين . و تشير المهارات التبادلية إلى القدرة على التعاون و حل النزاعات و التأثير في الآخرين.

وقد أثبتت التجارب العديدة أن القادة التحويليون الذين يحددون عن تلك "السمات" المهارات يواجهون الفشل في تحقيق التغيير المنشود و الوصول إلى المستوى المرغوب لأن الآخرين ينظرون إليهم على أنهم لا يحسون بالآخرين و غير جديرين بالثقة .

لهم و فيما يلي عدة عناصر تعوق نجاح القائد التحويلي في بناء فريق عمل فعال :

1. إخفاق القائد التحويلي في الاستخدام الفعال لمهارات الأفراد التي يمتلكونها بالفعل .
2. ميل القائد التحويلي إلى السيطرة و التحكم في تفكير الأشخاص و آرائهم و سلوكياتهم.
3. سوء إدارة الأفراد و عدم القدرة على الاحتفاظ بفريق فعال.
4. افتقار القائد إلى النزاهة و الشخصية القيادية ، فالمرؤوسين يقدون بالشخص الذي يحترمونه و يتطلعون لأن يكونوا مثله.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و أبعادها

5. غياب الذكاء الاجتماعي ، لذلك تكون فعاليتهم داخل المنظمة محدودة .
6. عدم تفاعل القائد مع فريقه كفريق ، فهو بحاجة إلى معرفة و فهم العاملين كأشخاص و ليسوا مجرد مرؤوسين .
7. إخفاق القائد في منح مرؤوسيه الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع .
8. افتقارهم إلى الرؤيا المستقبلية و القدرة على القيادة ، فالعاملين لا بد و أن يعرفوا متى و أين و كيف يتجهون؟.

المطلب الثاني: التحديات التي تواجه القيادات التحويلية و موقفه منها أولاً: تحديات القائد التحويلي

من أبرز التحديات التي تواجه القائد الإداري بصفة عامة و التحويلي بصفة خاصة هي ¹:

1- المنافسة:

يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية وبالتالي أصبح ضروري على كل المنظمات أن تهيئ نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق. وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن، لذا أصبح على القيادات التحويلية التغلب على تحدي المنافسة والعمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق وتنميته وتأكيد في مواجهة كل التحديات والمتغيرات وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التفوق والتميز باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

2- العولمة:

أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات إلى أن أصبح العالم شبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية، ولمواجهة هذا التحدي على القيادات أن تستعد من خلال إحداث التحويل اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة. ومنفتح في نفس الوقت، والقيادات التحويلية تعمل على استغلال الإمكانيات المتاحة وتخفيض التكاليف وتحاول أداء أعمالها في أقل وقت ممكن .

3- القدرة على الاستخدام المثل للموارد:

عندما تسود المنافسة و عدم الاستقرار تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل. و هنا يجب البحث عن حلول مثلى للمشكلات و محاولة تطبيقها، فعلى القيادات التحويلية عدم ترك أي فرصة تضيع و عدم تبديد أي مورد، أو السماح بهدر للوقت باعتباره مورد استراتيجي .

4- الجودة الشاملة:

لقد أصبحت الجودة في المنتج أو الخدمة هي مقياس التقدم و التميز و الازدهار عند الكثير من المنظمات، كما أصبحت سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، كما أصبحت هدفا لكل المنظمات لكي تتجاوز بمنتجاتها الحدود الجغرافية ، و من هنا بدأ القادة التحويليون يسعون للحصول على شهادات الإيزو المختلفة.

5- اتخاذ القرار في عالم متغير:

إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقف على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤيا مستقبلية واضحة و آلية

¹ الموقع الالكتروني : <http://www.etsabya.com/forum.php?action=view&id=47> تاريخ التحميل 2009/12/08:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و أبعادها

و إستراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل. إن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذا الحال فقط على اتخاذ القرار، و إنما أيضا على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات و الخطة التي وضعوها للمنظمة و المتمثلة في الرؤيا و الرسالة و الأهداف و الاستراتيجيات¹.

و لابد للقائد الذي يحاول تحقيق انجازات غير اعتيادية بمستوى يفوق التوقعات و يتفق مع متطلبات القرن الحادي و العشرين، أن يتبنى الأفكار الحديثة و أن يصقل مواهبه باكتساب المهارات الجديدة التي تؤهله للتعامل مع التقنيات الحديثة و تسهل عليه استيعاب المتغيرات المستقبلية و تساعد على تحويل منظّمته إلى مصاف المنظمات العالمية .

ثانيا: موقف القائد التحويلي من التحديات التي تواجهه

- يمكن تلخيص التغيير في موقف القائد التحويلي في ظل متغيرات القرن الجديد كما يلي²:
- يجب أن يقوم أسلوب القائد على إيجاد رؤيا مستقبلية جديدة بعيدة المدى مع ضرورة أن تتحدد الرسالة و الأهداف و توضع لها الاستراتيجيات التي تساهم في انجازها.
- لابد أن يقوم بالتأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم و تشجيعهم على فهم الرؤيا و الرسالة التنظيمية و الاستجابة لاستراتيجياتها و العمل نحو انجاز الأهداف.
- يعمل القائد التحويلي على إشباع حاجات العاملين الإنسانية المتعلقة بالتغيير و تزويدهم بالقوة للتغلب على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات.
- يتولى القائد التحويلي بناء علاقات طيبة مع العاملين لتحقيق تغييرات جوهرية في أداء المنظمة و تطوير قدرتها على المنافسة.
- القائد التحويلي يفكر و يحفز و يشجع العاملين ، و يتبنى تحقيق الأهداف بنشاط و بطريقة مبتكرة و يعمل ما يمكنه لتحسين و تغيير النظم و التنظيمات القائمة.
- على القائد التحويلي التعامل مع العاملين من منطلق الحاجة إلى مساعدتهم له و للمنظمة و ليس من منطلق التوجيه الذي تقوم عليه القيادة التقليدية . و هذا التحول في التفكير سيساعد في تحقيق رؤية المنظمة و استراتيجياتها .
- على القادة التحويليين التوجه نحو تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقعات من خلال الجمع بين التغيير و الإبداع و روح المخاطرة.

المطلب الثالث : دور القيادة التحويلية في إنجاح التغيير

تعتبر القيادات الإدارية المحرك الأساسي والمحور الأكثر أهمية التي تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات ، وبالتالي وجب على تلك القيادات أن تكون على مستوى التحديات التي وضعت أمامها، و هي مطالبة في ظل هذه البيئة التنافسية بإعادة النظر في أساليب القيادة التقليدية وإعطاء المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحتل على الابتكار والتجديد اهتماما أكبر بحيث تكون قادرة على التعامل مع المتغيرات وقيادة التحولات.

إن القيادة التحويلية تعتبر اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، وهي النوع من القيادة الذي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغيير المتسارع ، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف

¹ محمد بزيغ بن حامد العازمي، مرجع سبق ذكره ، ص 41.

² سالم بن حسن القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 127-128.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و أبعادها

المنظمة عن طريق التأثير الكارزماطيكي ، والاهتمام الفردي ، والتشجيع الإبداعي¹. وإذا كان العامل المشترك في المتغيرات العالمية المستقبلية هو التغيير Change ، فإن المبدأ الذي يجب الاتفاق عليه تجاه هذه المتغيرات هو دور القيادة في إدارة التغيير Man agreement of change ، لأن جميع المنظمات تعيش حالة من الديناميكية والتطور السريع، وبالتالي فإنها بحاجة إلى إدارة جديدة قادرة على القيادة والابتكار والتجديد والتعامل مع المتغيرات بشكل أكثر كفاءة. وباختصار فإن المنظمات ستكون في حاجة إلى قيادة قادرة على إدارة التحولات الحادثة وتحقيق الاستمرارية في القرن الحادي والعشرين الذي يتميز بكثرة التحديات وعدم الاستقرار. وهكذا فإن القائد الإداري الذي يستطيع مواكبة متطلبات عصره اليوم يعتبر هو القائد الإداري العالمي القادر على تحويل منظمته لتصبح على مستوى عالمي وهو القائد الأقرب إلى تحقيق أهداف منظمته أكثر من القائد التقليدي الذي يتصف بالثبات والجمود².

و لضمان قيادة تحويلية فعالة يجب على المنظمة إعادة النظر في الهياكل التنظيمية لها و العمل على تطويرها و مواكبة التغيير و أن تطور نظاما للحوافز و المكافآت يرتبط بالنتائج المرغوبة، و أن تتأكد من أن السياسات التنظيمية التي وضعت تتوافق مع نتائج التغيير المطلوبة و تشجع الأفراد من خلال التأثير الإيجابي الذي يحقق نتائج التغيير المطلوبة. مع الإشارة إلى أن القادة التحويليون لا يعملون بمعزل عن الأدوار الأخرى، فهم يبذلون الجهود لضمان حل مشكلات الأداء في المنظمات، و بوصف القائد التحويلي مُنفذ التغيير فإن دوره مرتبط تمام بأدوار المشاركين معه لأن القادة التحويليون يقدمون الدعم و يمنحون الصلاحيات و يشجعون المرؤوسين على المشاركة الفاعلة و الكاملة في إحداث التغيير، فهم يمارسون التأثير الإيجابي عن طريق استغلال الدعم و استثارة الدافع بين الآخرين. إن القادة التحويليون هم قادة تسهيل ينجحون في الحفاظ على التواصل الدائم مع جميع المشاركين في جهود التغيير ، فهم يسهلون عمل الآخرين من خلال إيضاح أهداف التغيير و التعاقد مع المشاركين على تحقيق النتائج و تصميم طرق التغيير على مستوى تكتيكي و تقييم النتائج يوما بيوم .

و من هذا المنطلق فإن القيادة التحويلية هي عملية إلهام و تشجيع الأشخاص أثناء عملية التغيير، فهي ليست مجرد عملية ضمان أن كل شخص يشارك و لكنها تساعد العاملين على فهم منظماتهم و عملائهم و بيئة الأعمال ، و يمكن للقادة استخدام العديد من الوسائل لتشجيع التغيير، فبدلاً من محاولة إقناع الأشخاص بمزايا و فوائد التغيير فإنهم يحثون العاملين على الإبداع داخل مجموعاتهم و إيجاد الحلول للمشكلات التي تخص مجموعتهم و التي تحدث أثناء عملية التغيير. و يمكن وضع إطار لدور القيادة التحويلية في إدارة التغيير في المنظمات وفق ما يلي³:

1- صياغة الرؤية :

تتطلب القيادة رؤية وتمثل هذه الأخيرة القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنظمة. ويشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير ، ويعتبر صياغة وإيصال الرؤية من قبل القادة أحد العناصر الأساسية

¹ مشهور بن ناصر العمري، "العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة (دراسة مسحية على المؤسسات العامة بمدينة الرياض)"، رسالة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود ، الرياض- السعودية ، 2003 ، ص 02.

² سالم بن سعيد القحطاني، "القيادة التحويلية"، الموقع الإلكتروني: <http://leadership-sa.com/p5.html> - تاريخ التحميل : 2009/12/11.

³ سعد بن مرزوق العتيبي، "دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير"، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري"، جدة- المملكة العربية السعودية، 18 و 19 / 2004 .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و أبعادها

لإدارة التغيير الناجح حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية أسباب تبني التغيير وأثاره المحتملة. واقتراح Kotter أن نقطة البداية لعملية التغيير الناجح إيجاد حاجة ملحة لتبني التغيير وإبراز أهميته حيث يشير إلى أنه من الضروري إيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي لفهم الحاجة للتغيير، وفي سبيل إيجاد الحاجة للتغيير، فإن على القائد أن يقترح بعدم ملائمة الوضع الحالي لمواجهة التحديات القادمة، حيث يقوم بطرح أفكار ونماذج تساعد على حل المشكلات التي تواجه المنظمة.

2- الإستراتيجية:

عملية التغيير في ظل غياب الإستراتيجية تشبه الحلم الذي يستحيل تحقيقه. فالإستراتيجية عبارة عن أداة لتحقيق الرؤية والرسالة، والخطط الإستراتيجية عبارة عن خطط الطريق التي تحتاجها الرؤية وتستلزم القيادة الفعالة القدرة على البناء والالتزام لتنفيذ استراتيجيات عقلانية للأعمال على ضوء احتمالات مستقبلية لاحتياجات المنظمة.

وتستلزم الإستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد تحالف مع الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل. وقد ركز الباحثون أيضا على الحاجة لاستخدام كل الوسائل الممكنة لإيصال وشرح الرؤية الجديدة والإستراتيجية والتأكيد على أهمية إيجاد أداة تشكل نموذج لتوجيه السلوك المتوقع لجميع العاملين.

3- الاتصال :

يعتبر الاتصال أحد العناصر الرئيسة لنجاح تنفيذ التغيير حيث تحتاج المنظمة التي تمر بعملية تغيير لعملية الاتصال لإيضاح الوضع المستقبلي فيما يتعلق بكل ما هو وثيق الصلة باحتياجات ومتطلبات العاملين في مختلف المستويات الإدارية. فقد كتب العديد أن أهم المهام الأساسية للقادة صياغة رؤية جديدة لقيادة المنظمة للمستقبل المأمول ، وهناك حاجة للتأكد بأنه الاتصال يتم بأسلوب فعال لإيصال الرؤية لكي يتم تحويلها لتصرفات من قبل جميع الأفراد في المنظمة. حيث لا بد للقائد أن يهيئ نفسه بحيث يقرن أقواله بأفعاله و يتصرف بأسلوب يتطابق مع الرسالة التي تحتويها الرؤيا ولا يمكن تجاهل أهمية دور القيادات في الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة للتغيير لمختلف المستويات الإدارية، حيث تشكل قناعة العاملين خلال المراحل الأولية للتغيير أساس لتقبلهم للتغيرات اللاحقة، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة القيادات على تبني إستراتيجية الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها، إن الفشل في تبني إستراتيجية للاتصال يقلل الفرصة في تسهيل تفسير الأفراد للتغيير ومن ثم يضعف الفرصة لتقبل التغيير .

4- التزام وقناعة القيادة:

يتوقف نجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤيا وإيصالها لجميع العاملين والحصول على ولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير. وقد أكد الكثيرون أن التغيير الفعال يتطلب الاستثمار في الموارد فيما يتعلق بالوقت والجهد والمال، حيث أن تحقيق التغيير بشكل فعال يتطلب الإعداد وبذل الإمكانيات المادية والبشرية لدعم التغيير، كما أن أهمية تحديد وتوفير الموارد البشرية والمادية وعملية التدريب والتطوير خلال مختلف مراحل التغيير يعد أحد أهم الأدوار القيادية إضافة إلى مساعدة المتأثرين بالتغيير للتكيف مع بيئة وظروف عدم التأكد التي يخلقها التغيير، ويتحتم على القيادات في نفس الوقت العمل على التأكد أن التغيير يسير حسب الخطة فقد أكدت الدراسات أن أسباب فشل العديد من مبادرات التغيير يرجع لمقاومة التغيير لذا يبرز دور القيادات في تخفيف حدة مقاومة التغيير.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و أبعادها

5-التحفيز و الإلهام:

يعمل القائد الفعال على تحفيز وإلهام المرؤوسين لإنجاز العمل. وفي أية عملية تغيير يجب أن يكون قائد التغيير ذو مصداقية ويقول Kouzer and Posner أن المصداقية تأتي من الشعور بأمانة وكفاءة القائد ومن قدرته على الإلهام وبنشأ التحفيز والإلهام من خلال ربط أهداف المنظمة باحتياجات الأفراد وقيمهم واهتماماتهم والاحتكام للغة إقناع إيجابية ، وبنشأ التحفيز كذلك من خلال تحقيق انتصارات على المدى القصير بحيث يستلزم تحقيق الانتصارات الاعتراف بشكل واضح بمجهودات الأفراد ومكافأتهم نتيجة جعل عملية تحقيق الانتصارات أمراً ممكناً و إن أحد مظاهر القيادة التحويلية تتمثل في القدرة على تحفيز وإلهام المرؤوسين.

وقد ركز الباحثون على أهمية مساعدة العاملين خلال مرحلة التغيير عن طريق التقدير والاعتراف ومكافأة المشاركين خاصة و أن العديد من الأسباب لفشل المكافآت في تحقيق التأثير السلوكي المأمول. ومن تلك الأسباب الاعتماد بشكل رئيس على المكافآت المالية، وغياب التقدير والاعتراف، ومكافأة أصحاب الأداء الضعيف.

6- تمكين العاملين:

أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية هي التمكين ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين فبالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات. وهنا يبرز دور القيادة التحويلية حيث يمثل تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التبادلية عن القيادة التحويلية التي تتميز بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات و تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية لتحويل رؤيتهم إلى حقيقة و المحافظة عليها. حيث يؤكد الباحثون أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيههم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت.

فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع العاملون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف، و تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف¹.

¹ سعد بن مرزوق العتيبي ، مرجع سبق ذكره .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و أبعادها

المبحث الرابع: القائد التحويلي في إدارة التغيير

يلعب القادة التحويليون دوراً مهماً في صناعة القيم و الثقافات للمنظمات، و لكنهم لا يستطيعون أداء هذا الدور إلا من خلال إظهار مهاراتهم الشخصية و التفاعلية، و من هذا المنطلق يتعين على القادة التحويليين في عالم اليوم امتلاك المهارات اللازمة التي تساعدهم على صياغة القيم و قيادة التغيير فما هي هذه المهارات ؟ و كيف تُبنى هذه القيادات و ما الدور الذي تؤديه لإنجاح التغيير في المنظمة ؟.

المطلب الأول: كيفية بناء القيادات التحويلية

عند بناء القيادات التحويلية يجب تحقيق عدد من المتطلبات و المهارات اللازمة للقائد الإداري حتى يستطيع القيام بما هو متوقع منه، و لهذا فإنه يجب إعداد القيادات الإدارية التحويلية ذات الكفاءة العالمية و المستوعبة لمواجهة المتغيرات العالمية و التحديات المستقبلية.

و يبدأ هذا الإعداد بالتأكد من توفر بعض المتطلبات في القائد الإداري و منها ما يلي¹:

- الوعي الذاتي و القدرة على إدارة الذات .
- الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة.
- التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكية الجماعة .
- استيعاب متطلبات العولمة و التأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ و القيم.
- توفير مهارات التسهيلات و تطوير أساليب الاتصال بما يخدم المنظمة.
- تدريب و تطوير و تحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو و التقدم للمنظمة.
- تطوير القدرة على التعلم عند المنظمة، و التطوير الذاتي للعاملين .

كما يجب أن يكون لدى هذه القيادات قدرات و مهارات عالية في إطار عولمة القيادات الإدارية، و من تلك المهارات و القدرات ما يلي²:

- ضرورة توفر القدرات على استيعاب التحولات الاقتصادية و التحديات المستقبلية.
- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة و إحداث التطوير الإداري.
- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة .
- القدرة على تنفيذ تلك القرارات بكفاءة و فعالية و جودة عالية .
- القدرة على المتابعة و التقييم الذاتي للفرد و الفريق .

¹ سالم القحطاني ، مرجع سبق ذكره، ص 135.

² سالم القحطاني ، مرجع سبق ذكره، ص 136 .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و أبعادها

المبحث الرابع: القائد التحويلي في إدارة التغيير

- القدرة على وضع الرؤيا و الرسالة و الاستراتيجيات اللازمة للمنظمة و الالتزام بها.

و على مدى سنوات اقترح كتاب و استشاريو الأعمال العديد من السمات و المهارات و القدرات المختلفة و ركزوا على أهميتها بصفقتها عناصر بناء للقادة و موجهة للتغيير و القيادة التحويلية. و من ذلك ما يعرضه " جيمس أوتول James Otol " 1995 مجموعة من المهارات تضم: النزاهة، الثقة، الاستماع و احترام المرؤوسين . و يقدم آخرون مجموعات مختلفة من المهارات الأكثر تفصيلا و التي اعتبروها ضرورية لتعزيز التزام المرؤوسين اتجاه المنظمة و تشمل هذه المجموعات إلى:

- مهارات الوعي بالذات
- مهارات التنظيم الذاتي
- مهارات الطاقة الإيجابية
- مهارات التكامل و الالتزام
- مهارات الوعي الاجتماعي
- مهارات العلاقات الشخصية

حيث تشير مهارات الوعي بالذات إلى قدرة الفرد على إدراك ذاته، فبدون إدراك و معرفة الذات لا يستطيع الشخص أن يقيس بدقة الفجوة الوضع الذي يوجد فيه ذلك الشخص (المستوى الحالي من القدرة أو الإنجاز) و الوضع الذي يرغب في الوصول إليه(المستوى المنشود من القدرة أو الإنجاز).

أما التنظيم الذاتي فهو قدرة الفرد على التحكم في سلوكياته و تغييرها بما في ذلك ضبط النفس و قوة الإدارة و التكيف و التعلم، و من خلال التنظيم الذاتي يستطيع الشخص أن يتعلم و يتغير لكي يستطيع سد الفجوة بين ما هو كائن و ما يجب أن يكون في شخصيته.

أما بالنسبة للطاقة الإيجابية فترتبط بالنظرة التفاؤلية للفرد، و التي تعبر عن حيوية لاستثارة الآخرين و خلق الدافعية لديهم ، إن الأشخاص الذين يمتلكون طاقة إيجابية عادة ما يوصفون بالهمة و الحسم و القادة الذين يتسمون بالتكامل و الالتزام ينالون احترام الآخرين و يكونون قادرين على بناء الالتزام لدى الآخرين و يوصف هؤلاء القادة غالبا بأنهم مسؤولين و متفانين في العمل .

أما مجموع المهارات الأخرى فهي تبادلية و تفاعلية حيث تمارس فقط مع أشخاص آخرين ، حيث يشير الوعي الاجتماعي بتعاطف الشخص و إحساسه بالآخرين و قدرة الشخص على الاستماع و التكيف مع خدمة الآخرين . و تشير المهارات التبادلية إلى القدرة على التعاون و حل النزاعات و التأثير في الآخرين.

وقد أثبتت التجارب العديدة أن القادة التحويليون الذين يحددون عن تلك السمات و المهارات يواجهون الفشل في تحقيق التغيير المنشود و الوصول إلى المستوى المرغوب لأن الآخرين ينظرون إليهم على أنهم لا يحسون بالآخرين و غير جديرين بالثقة .

لهم و فيما يلي عدة عناصر تعوق نجاح القائد التحويلي في بناء فريق عمل فعال :

1. إخفاق القائد التحويلي في الاستخدام الفعال لمهارات الأفراد التي يمتلكونها بالفعل .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و أبعادها

المبحث الرابع: القائد التحويلي في إدارة التغيير

2. ميل القائد التحويلي إلى السيطرة و التحكم في تفكير الأشخاص و آرائهم و سلوكياتهم.

3. سوء إدارة الأفراد و عدم القدرة على الاحتفاظ بفريق فعال.

4. افتقار القائد إلى النزاهة و الشخصية القيادية ، فالمرؤوسين يقتدون بالشخص الذي يحترمون و يتطلعون لأن يكونوا مثله.

5. غياب الذكاء الاجتماعي ، لذلك تكون فعاليتهم داخل المنظمة محدودة .

6. عدم تفاعل القائد مع فريقه كفريق ، فهو بحاجة إلى معرفة و فهم العاملين كأشخاص و ليسوا مجرد مرؤوسين ، كما يجب أن كمجموعة متفاعلة و ليس كمجرد عدد من الأفراد.

7. إخفاق القائد في منح مرؤوسيه الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع .

8. افتقارهم إلى الرؤيا المستقبلية و القدرة على القيادة ، فالعاملين لا بد و أن يعرفوا متى ، أين و كيف يتجهون؟.

المطلب الثاني: التحديات التي تواجه القيادات التحويلية و موقفه منها

أولاً: تحديات القائد التحويلي

من أبرز التحديات التي تواجه القائد الإداري بصفة عامة و التحويلي بصفة خاصة هي¹:

1- المنافسة:

يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغييرات العالمية وبالتالي أصبح على كل المنظمات أن تهئ نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق. وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن، لذا أصبح على القيادات التحويلية التغلب على تحدي المنافسة والعمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق وتنميته وتأكيد في مواجهة كل التحديات والمتغيرات وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التفوق والتميز باعتبار أنه السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

2- العولمة:

أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات إلى أن أصبح العالم شبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية، ولمواجهة هذا التحدي على القيادات أن تستعد من خلال إحداث التحويل اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة. ومنفتح في نفس الوقت، والقيادات التحويلية تعمل على استغلال الإمكانيات المتاحة وتخفيض التكاليف وتحاول أداء أعمالها في أقل وقت ممكن .

3- القدرة على الاستخدام المثل للموارد:

¹ الموقع الإلكتروني : <http://www.etsabya.com/forum.php?action=view&id=47> تاريخ التحميل 2009/12/08.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و أبعادها

المبحث الرابع: القائد التحويلي في إدارة التغيير

عندما تسود المنافسة و عدم الاستقرار تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل. و هنا يجب البحث عن حلول مثلى للمشكلات و محاولة تطبيقها، فعلى القيادات التحويلية عدم ترك أي فرصة تضيع و عدم تبديد أي مورد، أو السماح بهدر للوقت باعتباره مورد استراتيجي .

4- الجودة الشاملة:

لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم و التميز و الازدهار عند الكثير من المنظمات، كما أصبحت سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، كما أصبحت هدفا لكل المنظمات لكي تتجاوز بمنتجاتها الحدود الجغرافية ، و من هنا بدأ القادة التحويليون يسعون للحصول على شهادات الإيزو المختلفة.

5- اتخاذ القرار في عالم متغير:

إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقف على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤيا مستقبلية واضحة و آلية و إستراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل. إن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذا الحال فقط على اتخاذ القرار، و إنما أيضا على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات و الخطة التي وضعوها للمنظمة و المتمثلة في الرؤيا و الرسالة و الأهداف و الاستراتيجيات¹.

و لابد للقائد الذي يحاول تحقيق انجازات غير اعتيادية بمستوى يفوق التوقعات و يتفق مع متطلبات القرن الحادي والعشرين، أن يتبنى الأفكار الحديثة و أن يصقل مواهبه باكتساب المهارات الجديدة التي تؤهله للتعامل مع التقنيات الحديثة و تسهل عليه استيعاب المتغيرات المستقبلية و تساعد على تحويل منظمته إلى مصاف المنظمات العالمية .

ثانيا: موقف القائد التحويلي من التحديات التي تواجهه

يمكن تلخيص التغيير في موقف القائد التحويلي في ظل متغيرات القرن الجديد كما يلي²:

- يجب أن يقوم أسلوب القائد على إيجاد رؤيا مستقبلية جديدة بعيدة المدى مع ضرورة أن تتحدد الرسالة و الأهداف و توضع لها الاستراتيجيات التي تساهم في انجازها.
- لابد أن يقوم بالتأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم و تشجيعهم على فهم الرؤيا و الرسالة التنظيمية و الاستجابة لاستراتيجياتها و العمل نحو انجاز الأهداف.
- يعمل القائد التحويلي على إشباع حاجات العاملين الإنسانية المتعلقة بالتغيير و تزويدهم بالقوة للتغلب على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات.
- يتولى القائد التحويلي بناء علاقات طيبة مع العاملين لتحقيق تغييرات جوهرية في أداء المنظمة و تطوير قدرتها على المنافسة.

¹ محمد بزيع بن حامد العازمي، مرجع سبق ذكره ، ص 41.

² سالم القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 127-128.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و أبعادها

المبحث الرابع: القائد التحويلي في إدارة التغيير

- القائد التحويلي يفكر و يحفز و يشجع العاملين ، و يتبنى تحقيق الأهداف بنشاط و بطريقة مبتكرة و يعمل ما يمكنه لتحسين و تغيير النظم و التنظيمات القائمة.
- على القائد التحويلي التعامل مع العاملين من منطلق الحاجة إلى مساعدتهم له و للمنظمة و ليس من منطلق التوجيه الذي تقوم عليه القيادة التقليدية . و هذا التحول في التفكير سيساعد في تحقيق رؤية المنظمة و استراتيجياتها .
- على القادة التحويليين التوجه نحو تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقعات من خلال الجمع بين التغيير و الإبداع و روح المخاطرة

المطلب الثالث : دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير

تعتبر القيادات الإدارية المحرك الأساسي والمحرك الهام التي تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات ، وبالتالي وجب على تلك القيادات أن تكون على مستوى التحديات التي وضعت أمامها، و هي مطالبة في ظل هذه البيئة التنافسية إلى إعادة النظر في أساليب القيادة التقليدية وإعطاء المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحت على الابتكار والتجديد اهتماما أكبر بحيث تكون قادرة على التعامل مع المتغيرات وقيادة التحولات.

إن القيادة التحويلية تعتبر اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، وهي النوع من القيادة الذي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغيير المتسارع ، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرووسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة عن طريق التأثير الكارزماطيكي ، والاهتمام الفردي ، والتشجيع الإبداعي¹. وإذا كان العامل المشترك في المتغيرات العالمية المستقبلية هو التغيير Change ، فإن المبدأ الذي يجب الاتفاق عليه تجاه هذه المتغيرات .. هو دور القيادة في إدارة التغيير Man agreement of change، لأن جميع المنظمات تعيش حالة من الديناميكية والتطور السريع، وبالتالي فإنها في حاجة إلى إدارة جديدة قادرة على القيادة والابتكار والتجديد والتعامل مع المتغيرات بشكل أكثر كفاءة. وباختصار فإن المنظمات ستكون في حاجة إلى قيادة قادرة على إدارة التحولات الحادثة وتحقيق الاستمرارية في القرن الحادي والعشرين الذي يتميز بكثرة التحديات وعدم الاستقرار. وهكذا فإن القائد الإداري الذي يستطيع مواكبة متطلبات عصره اليوم يعتبر هو القائد الإداري العالمي القادر على تحويل منظمته لتصبح على مستوى عالمي. وهو القائد الأقرب إلى تحقيق أهداف منظمته أكثر من القائد التقليدي الذي يتصف بالثبات والجمود².

و لضمان قيادة تحويلية فعالة يجب على المنظمة إعادة النظر في الهياكل التنظيمية لها و العمل على تطويرها و مواكبة التغيير و أن تطور نظاما للحوافز و المكافآت يرتبط بالنتائج المرغوبة، و أن تتأكد من أن السياسات التنظيمية التي وضعت تتوافق مع نتائج التغيير المطلوبة و تشجع الأفراد من خلال التأثير الإيجابي الذي يحقق

¹ مشهور بن ناصر العمري، "العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية و مدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة (دراسة مسحية على المؤسسات العامة بمدينة الرياض)" ، رسالة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود ، الرياض- السعودية ، 2003 ، ص 02.

² سالم بن سعيد القحطاني ، الموقع : <http://leadership-sa.com/p5.html> - تاريخ التحميل : 2009/12/11.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و أبعادها

المبحث الرابع: القائد التحويلي في إدارة التغيير

نتائج التغيير المطلوبة مع الإشارة إلى أن القادة التحويليون لا يعملون بمعزل عن الأدوار الأخرى، فهم يبذلون الجهود لضمان حل مشكلات الأداء في المنظمات، و بوصف القائد التحويلي مُنفذ التغيير فإن دوره مرتبط تمام بأدوار المشاركين معه لأن القادة التحويليون يقدمون الدعم و يمنحون الصلاحيات و يشجعون المرؤوسين على المشاركة الفاعلة و الكاملة في إحداث التغيير، فهم يمارسون التأثير الإيجابي عن طريق استغلال الدعم و استثارة الدافع بين الآخرين. إن القادة التحويليون هم قادة تسهيل ينجحون في الحفاظ على التواصل الدائم مع جميع المشتركين في جهود التغيير ، فهم يسهلون عمل الآخرين من خلال إيضاح أهداف التغيير و التعاقد مع المشاركين على تحقيق النتائج و تصميم طرق التغيير على مستوى تكتيكي و تقييم النتائج يوما بيوم .

و من هذا المنطلق فإن القيادة التحويلية هي عملية إلهام و تشجيع الأشخاص أثناء عملية التغيير، فهي ليست مجرد عملية ضمان أن كل شخص يشارك و لكنها تساعد العاملين على فهم منظماتهم و عملاتهم و بيئة الأعمال ، و يمكن للقادة استخدام العديد من الوسائل لتشجيع التغيير، فبدلاً من محاولة إقناع الأشخاص بمزايا و فوائد التغيير فإنهم يحثون العاملين على الإبداع داخل مجموعاتهم و إيجاد الحلول للمشكلات التي تخص مجموعتهم و التي تحدث أثناء عملية التغيير.

و يمكن وضع إطار لدور القيادة التحويلية في إدارة التغيير في المنظمات وفق ما يلي¹:

1- صياغة الرؤية :

تتطلب القيادة رؤية وتمثل هذه الأخيرة القوى التي توفر معنى و غاية للعمل الذي تقوم به المنظمة. وقادة التغيير قادة لهم رؤية، والرؤية أساس لعملهم. ويشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير ، ويعتبر صياغة وإيصال الرؤية من قبل القادة احد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية أسباب تبني التغيير وأثاره المحتملة. واقترح kotter أن نقطة البداية لعملية التغيير الناجح إيجاد حاجة ملحة لتبني التغيير وإبراز أهميته. ويقول Kotter أنه من الضروري إيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي لتفهم الحاجة للتغيير، وفي سبيل إيجاد الحاجة للتغيير، فإن على القائد أن يقترح بعدم ملائمة الوضع الحالي لمواجهة التحديات القادمة، حيث يقوم القائد بطرح أفكار ونماذج تساعد على حل المشكلات التي تواجه المنظمة.

2- الإستراتيجية:

عملية التغيير في ظل غياب الإستراتيجية تشبه الحلم الذي يستحيل تحقيقه. فالإستراتيجية عبارة عن أداة لتحقيق الرؤية والرسالة، والخطط الإستراتيجية عبارة عن خطط الطريق التي تحتاجها الرؤية. وتستلزم القيادة الفعالة القدرة على البناء والالتزام لتنفيذ استراتيجيات عقلانية للأعمال على ضوء احتمالات مستقبلية لاحتياجات المنظمة.

¹ أسعد بن مرزوق العتيبي، "دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير"، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري"، جدة- المملكة العربية السعودية، 18 و 19 / 2004 .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و أبعادها

المبحث الرابع: القائد التحويلي في إدارة التغيير

وتستلزم الإستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل. وقد ركز الباحثون أيضاً على الحاجة لاستخدام كل الوسائل الممكنة لإيصال وشرح الرؤية الجديدة والإستراتيجية والتأكيد على أهمية إيجاد أداة تشكل نموذج لتوجيه السلوك المتوقع لجميع العاملين.

3-الاتصال :

يعتبر الاتصال احد العناصر الرئيسة لنجاح تنفيذ التغيير حيث تحتاج المنظمة التي تمر بعملية تحول لعملية الاتصال لإيضاح الوضع المستقبلي فيما يتعلق بكل ما هو وثيق الصلة باحتياجات ومتطلبات العاملين في مختلف المستويات الإدارية. فقد كتب العديد أن أهم المهام الأساسية للقادة صياغة رؤية جديدة لقيادة المنظمة للمستقبل المأمول ، وهناك حاجة للتأكد بأنه تم الاتصال بأسلوب فعال لإيصال الرؤية لكي يتم تحويلها لتصرفات من قبل جميع الأفراد في المنظمة. حيث لابد للقائد أن يهيئ نفسه بحيث يقرن أقواله بأفعاله، وأن يتصرف بأسلوب يتطابق مع الرسالة التي تحتويها الرؤية ولا يمكن تجاهل أهمية دور القيادات في الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة للتغيير لمختلف المستويات الإدارية، حيث تشكل قناعة العاملين خلال المراحل الأولية للتغيير أساس لتقبلهم للتغيرات اللاحقة، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة القيادات على تبني إستراتيجية الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها، إن الفشل في تبني إستراتيجية للاتصال يقلل الفرصة في تسهيل تفسير الأفراد للتغيير ومن ثم يضعف الفرصة لتقبل التغيير .

4-التزام وقناعة القيادة:

يتوقف نجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنشأة، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المنشأة، والحصول على ولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير. وأكد الكثيرون أن التغيير الفعال يتطلب الاستثمار في الموارد فيما يتعلق بالوقت والجهد والمال، حيث أن تحقيق التغيير بشكل فعال يتطلب الأعداد وبذل الإمكانات المادية والبشرية لدعم التغيير. كما أن أهمية تحديد وتوفير الموارد البشرية والمادية وعملية التدريب والتطوير خلال مختلف مراحل التغيير، وأحد أهم الأدوار للقيادات خلال عملية التغيير تتمثل في مساعدة المتأثرين بالتغيير للتكيف مع بيئة وظروف عدم التأكد التي يخلقها التغيير، ويتحتم على القيادات في نفس الوقت العمل على التأكد أن التغيير يسير حسب الخطة. فقد أكدت الدراسات أن أسباب فشل العديد من مبادرات التغيير يرجع لمقاومة التغيير لذا يبرز دور القيادات في تخفيف حدة مقاومة التغيير.

5-التحفيز و الإلهام:

يعمل القائد الفعال على تحفيز وإلهام التابعين لإنجاز العمل. وفي أية عملية تغيير، يجب أن يكون قائد التغيير ذو مصداقية، ويقول Kouzer and Posner أن المصداقية تأتي من الشعور بأمانة وكفاءة القائد ومن قدرته على الإلهام. وينشأ التحفيز والإلهام من خلال ربط أهداف المنشأة باحتياجات الأفراد وقيمهم واهتماماتهم والاحتكام للغة أقتناع ايجابية ، وينشأ التحفيز كذلك من خلال تحقيق انتصارات على المدى القصير، ويستلزم

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و أبعادها

المبحث الرابع: القائد التحويلي في إدارة التغيير

تحقيق الانتصارات الاعتراف بشكل واضح ومكافآت الأفراد الذين جعلوا تحقيق الانتصارات ممكناً و أن أحد مظاهر القيادة التحويلية تتمثل في القدرة على تحفيز وإلهام التابعين.

وقد ركز الباحثون على أهمية مساعدة العاملين خلال مرحلة التغيير عن طريق التقدير والاعتراف ومكافأة المشاركين في التغيير خاصة و أن العديد من الأسباب لفشل المكافآت في تحقيق التأثير السلوكي المأمول. ومن تلك الأسباب الاعتماد بشكل رئيس على المكافآت المالية، وغياب التقدير والاعتراف، ومكافأة أصحاب الأداء الضعيف.

6- تمكين العاملين:

أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية هي التمكين. والافتراض الرئيسي في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للعاملين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم. ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرووسين. بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرووسين فيتطلب التحول من أتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات. ويبرز دور القيادة التحويلية حيث يمثل تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية. حيث يتميز القيادة التحويلية بأتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرووسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية حيث أن القائد العظيم يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة المحافظة عليها. حيث يؤكد الباحثون أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرووسيههم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت. فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيؤ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف، وتتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف¹.

¹ سعد بن مرزوق العتيبي ، مرجع سبق ذكره .

خلاصة الفصل

في الأخير نشير إلى أن منظمات الأعمال اليوم تعتبر عنصرا حيويا في المجتمع الذي تتواجد فيه، فهي عبارة عن نظام مفتوح تقني اقتصادي و نفسي اجتماعي تحتوي على أنظمة فرعية متكامل فيما بينها لتحقيق هدف معين، و في نفس الوقت تتأثر و تؤثر في البيئة المحيطة بها سواء كانت داخلية أم خارجية، مما يعني أنها تتواجد في بيئة تحوي فرص و تهديدات و تتسم بالتغير المستمر و التعقيد الشديد و كذا تنوع و تعدد في المتغيرات مما يتطلب من المنظمة ردود أفعال و أفعال سريعة و محسوبة لا تتسم بالعشوائية لخلق الفرص أو على الأقل استغلالها في الوقت المناسب و بالتكلفة المناسبة و كذا تجنب التهديدات قبل وقوعها. بمعنى آخر أن منظمة الأعمال التي سيكتب لها النجاح و الازدهار في بيئة العمل التنافسية للقرن الحادي و العشرين ستكون منظمة دائمة التعلم يتولى قيادتها قادة تغيير على درجة عالية من الكفاءة و الفعالية على كافة المستويات في المنظمة.

و بالتالي فالتغيير التنظيمي ضرورة حتمية نجاحه مرهون بمدى توفر قيادة مؤهلين قادرين على إحداث الفارق بين المنظمات و قادرين على جعل الأداء العادي مُتميزا من خلال اختيار النمط القيادي المناسب لبيئة الأعمال و للمنظمة في نفس الوقت، و الذي من بينه النمط القيادي التحويلي الذي يعد من أكثر الأنماط ملائمة لإحداث التغييرات المطلوبة لأن مسؤولية القائد التحويلي تتجسد في بناء رؤيا واضحة المعالم للعاملين و إشراكهم في صنعها و تنفيذها لإحداث التغيير المنشود في الوقت المناسب و بالتكلفة المناسبة.

في حين أنه لتحقيق القائد التحويلي لأهدافه المطلوبة يستخدم العديد من الأساليب التحفيزية و القيادية التي تساعد في خلق مناخ مشجع و محفز للعمل، و من بين هذه الآليات نجد التمكين كآلية إدارية مهمة في منظمة اليوم وهو ما سنتعرض إليه في الفصل الموالي.



مدخل عام حول تمكين العاملين في المنظمة

الفصل الثاني : مدخل عام حول تمكين العاملين في المنظمة

المبحث الأول : الإطار النظري لمفهوم تمكين العاملين

يعتبر التمكين من أحدث وأهم المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري في الدول المتقدمة، وهو الصيغة التي تتردد أخيراً في تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام 180° من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة¹.

المطلب الأول : مفهوم وأهمية تمكين العاملين

أولاً: مفهوم التمكين

سنشير فيما يلي إلى مفهوم التمكين من حيث اللغة و من حيث أنه عملية منظمة .

أ- مفهوم التمكين من حيث الأصول اللغوية:

يلجأ البعض من الكتاب إلى تعريف المفهوم من خلال الرجوع إلى الأصول اللغوية للكلمة. فمثلاً يُعرف الفعل يُمكن empower في قاموس وبستر على أنه عملية منح السلطة القانونية invest with legal power ، أو تخويل السلطة إلى شخص ما authorize ، أو أن يتاح للفرد الفرصة للقيام بعمل ما enable . و أيضاً لجأ كتاب آخرون إلى تعريف مصطلح التمكين بالرجوع إلى تركيب الكلمة، فبالتركيز على مكون "القوة" power " بداخل مصطلح التمكين empowerment ، يتم تعريف القوة على أنها القدرة على فعل مهمة . و التمكين بهذا المعنى يشير إلى "عملية" حصول كل فرد على القوة التي كانت متمركزة في يد القائد التقليدي حتى يمكن أداء العمل بشكل أكثر فعالية. و ترى وجهة النظر هذه أنه من خلال إعطاء العاملين استقلاليتهم و مشاركتهم في صنع القرار و في تحديد أساليب تنفيذه، فإن الحصيلة الكلية للقوة في المنظمة تزيد و لا تنقص. فالتمكين يقلل من السيطرة و لكنه يزيد من القدرة على الأداء الفعال المبتكر، فالقيمة الأساسية التي يتركز عليها التمكين أن " المشاركة في القوة تؤدي إلى مزيد من القوة". حيث يمكن تقديم مفهوم للقوة يتماشى مع ثقافة التمكين على أنها إعادة توجيه القيم و المعتقدات التي توجه السلوك، بحيث تدعم و تحرر الأفراد بدلاً من انتقاصها لحيز التفكير و الحركة لديهم، فتمكين الفرد يعني وعيه بالعوامل المؤثرة على سلوكه و قدرته على تحديد العوامل التي تبرز سلوكه من غيره².

ب- مفهوم التمكين من حيث أنه عملية منظمة:

يشير مفهوم التمكين Empowerment حسب " خولة خميس عبيد" إلى زيادة السلطة والمسؤولية الموكلة إلى العاملين في المستويات الإدارية المباشرة، بحيث تعادل أو تكاد تعادل السلطة والمسؤولية الموكلة في الإدارة العليا وهذا بغرض نجاح عمليات التفاوض والتفاهم بين المديرين والعاملين حيث يكاد يتساوى الطرفان من حيث القوة³. أما "علي محمد عبد الوهاب" فعرفه على أنه منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات الذين يعملون فيها، وحل مشاكلها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج⁴. ونقوم بتفصيل هذا التعريف*:

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

² عالية عبد الحميد مرسي عارف، "تمكين العاملين و متطلبات التطبيق في المنظمات العامة المصرية"، أطروحة دكتوراه، القاهرة - مصر، 2004، ص 14.

³ الجمعية العربية للإدارة، وحدة الدراسات الإدارية، النشرة الإلكترونية، التمكين، القاهرة مصر ، تاريخ التحميل: 2010/01/24، الموقع الإلكتروني: www.arabma.org

⁴ علي محمد عبد الوهاب و عائدة سيد خطاب وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، بدون دار نشر، 1999، ص 440-441.

* أنظر كذلك : تمكين العاملين في المنظمات العاصرة، ص03، تاريخ التحميل: 2010/01/24 ، الموقع الإلكتروني:

<http://www.nadaa.net/cd/show.php?htm>

الفصل الثاني : مدخل عام حول تمكين العاملين في المنظمة

* **المعنى الفكري للتمكين :** هو عقد إجماع بنقل السلطة وبنشر الرقابة (لا مركزية) هو نقل قوة اتخاذ القرارات والتصرف، والرقابة إلى مستويات أدنى.

* **المعنى العملي للتمكين :** هو إيجاب وقبول وممارسة ، و هو التنفيذ الفعلي لمنح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.

ومن أهم تعريفات التمكين وأوضحها هو ما جاء عند "بروان و لولر Brown and Lowler" و هو أن التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف و هي حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، كما أنه حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي تريد أن يصل إليها¹ ، و في نفس السياق عرفه " محمد جمال مرسى " بأنه منح كل عامل الفرصة لتحقيق سيطرة أو حرية في مجال عمله من خلال التفويض و المشاركة في اتخاذ القرارات ، و تكوين فرق العمل و المساهمة في وضع الأهداف، و التدريب فإذا ما تم ذلك بالشكل المناسب فإن هذه الفلسفة سوف تؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية كما أنها ستنتج مشاعر الولاء و الانتماء و كذلك الالتزام نحو التنظيم² كما عرفه آخرون بأنه نقل طوعي لملكية الأعمال أو الحالات أو الظروف إلى مجموعة أو أفراد لديهم القدرة على التعامل مع الحالة المناسبة في محيط ممكن يمتلكون السلطة و المسؤولية و المهارة و القدرة و الفهم لمتطلبات العمل، و الدافعية و الالتزام و الثقة و الإدارة الصادقة في محيط لا يمنع العمل المناسب والإتاحة الكافية لهم لإطلاق إبداعاتهم و طاقاتهم³ .و أنه كذلك نقل للمسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين ودعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة القرار، وفي التمكين يكون المرؤوس الممكن مسؤولاً عن جودة ما يقرره أو يؤديه، إذ يتضمن التمكين ليس فقط حرية المرؤوس في اختيار سبيل أو سبل تنفيذ المهام المخططة لإرضاء العملاء ولبلوغ أهداف المنظمة بل أيضاً المشاركة في المعلومات والمعرفة وفي تحليل المشكلات وصنع القرارات، وللتمكين صورة أخرى فيها تنقل السيطرة على أداء الموظف من مشرفه إلى الموظف نفسه، كما يتضمن التمكين أيضاً الترحيب بالابتكارات وحفز الصف الثاني عليها، بل يساعد الرئيس من يمكنه على المبادرة وعلى أن يقدر فيقرر، إنها أمانة يجب أن يتحملها الصف الأول بأمانة وإخلاص لتأهيل الصف الثاني⁴ .

و إجمالاً يركز مفهوم التمكين على ثلاث محاور رئيسية و هي⁵:

أ/ تمكين العاملين من التصرف في المواقف الجديدة، مع تزويدهم بكافة المعلومات التي تجعلهم قادرين على التصرف في مختلف المواقف.

ب/ تحديد مهام و حدود تصرفات العاملين و رسم أدوارهم خاصة علاقة العاملين ببعضهم البعض.

ت/ التركيز على دور الفريق ضمن إطار الدعوة إلى أن يدير فريق العمل نفسه بنفسه، و الغاية من ذلك جعلهم أقل اعتماداً على الإدارة العليا في إدارة نشاطهم.

¹ يحي سليم ملحم، "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2006 القاهرة - مصر، ص 06.

² جمال الدين محمد مرسى، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية الإبراهيمية للنشر، القاهرة - مصر، 2003، ص 77.

³ توفيق كرمية، مرجع سبق ذكره، ص 64.

⁴ أحمد سيد مصطفى، تمكين العاملين .. السمات المميزة .. والمقاييس المؤشرة، المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية، القاهرة - مصر، 20 إلى 22 أبريل 2004.

⁵ صلاح الدين محمد عبد الباقي، " قضايا إدارية معاصرة "، مكتبة غريب، القاهرة - مصر، 1999، ص 145.

الفصل الثاني : مدخل عام حول تمكين العاملين في المنظمة

المفاهيم المرتبطة بالتمكين :

حظي موضوع تمكين العاملين باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين منذ بداية عام 1990م، مما حدا ببعض الباحثين إلى تسمية عصر التسعينيات بأنه (عصر التمكين)، إلا أنه رغم تعدد البحوث والدراسات مازال الغموض والتناقض الشديد بين الباحثين قائماً حول مفهوم تمكين العاملين والفرق بينه وبين المفاهيم الإدارية الأخرى مثل التفويض ، والمشاركة، والإثراء الوظيفي... وغيرها.

1. التفويض و التمكين :

بشكل عام يمكن القول أن التمكين يختلف عن التفويض، فالأول أكثر ثراء من الثاني، ففي التفويض تجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة، و لا يتيح له إلا قدراً يسيراً من المعلومات بالكاد ما يساعد على تنفيذ المهمة، و تكون المسؤولية عن النتائج المنوطة بالمفوض و ليس بالمفوض إليه. أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات المبادأة أوسع في إطار نطاق متفق عليه، و تكون المعلومات مشتركة بين الإدارة و العاملين، فيما عدا المعلومات الإستراتيجية الهامة التي تحتم مقتضيات موضوعية معينة أن تظل سرية، و تقع المسؤولية عن النتائج على العامل المُمكّن فإذا كانت إيجابية تتم مكافأته، و إذا كانت سلبية تتم محاسبته حيث يجب أن يتعلم من ذلك الدرس حتى لا يكرر الخطأ¹.

1. التمكين و الإدماج :

الاندماج مع الجماعة هو عملية دعوة العاملين في مجموعات على جميع المستويات في المنظمة، لاجتماعات التفكير جماعياً و ليس فردياً للتوصل إلى قرارات ذات نوعية أفضل تحظى بقبول الجميع².

2. التمكين و الإبداع :

يقصد بالإبداع قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة، المرونة، الأصالة، المخاطرة و الحساسية للمشكلات و القدرة على التحليل، و الخروج على المألوف، و التي تظهر كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير، و هذه القدرة يمكن تنميتها و تطويرها¹. كما يعرف أيضاً على أنه الأداء المتميز الذي ينتج عنه فكر أو عمل إيجابي جديد، وهو مجموعة من العمليات التي تتسم بالقدرة على حل المشاكل و اتخاذ القرار و القابلية للتغيير و المجازفة و سعة الاتصالات و تشجيع الإبداع، و التي يستخدم فيها الفرد ما هو متوفر لديه من قدرات

¹ مطر بن عبد المحسن الجميلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 36.

² موسى توفيق المدهون ، " نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداء لإدارة الجودة الشاملة "، مجلة الاقتصاد و الإدارة ، عمان - الأردن، أبريل 2004 .

¹ عبد الله يوسف الزامل السليم، " أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية "، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2002، ص 21.

الفصل الثاني : مدخل عام حول تمكين العاملين في المنظمة

عقلية و ما يحيط به من مؤشرات بيئية في أن يتوصل إلى فكرة أو منتج أو أسلوب جديد...يحقق المنفعة للمجتمع أو المنظمة التي يعمل بها².

حيث يمكن القول أنه توجد علاقة متينة بين الإبداع و التمكين، فالمنظمات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين، و ذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية و الريادية إلى مجمل الهرم التنظيمي، و توفير هذه المقومات لدى العامل المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية، أو يواجه العملاء وجها لوجه، و يحاول حل مشاكلهم ، و كما يقول "توم بيترز و وترمان" في كتابهما (البحث عن التميز) يكمن سر الإبداع في تفجير طاقات البشر، و تمكينهم من الأداء بحرية و شفافية³.

3. التمكين و الإثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة ، بجانب الاستقلالية و الحرية للعامل في السيطرة على وظيفته ، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله ، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته . وبناءً على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين ، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته¹.

ثانيا: أهمية تمكين العاملين

يعود التمكين بفوائد كثيرة على كافة المستويات التنظيمية (مستوى الأفراد – مستوى الجماعة – مستوى المنظمة)، حيث يساعد على توفير فرص النمو و التطور التنظيميين و تعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات .

و يمكن تصنيف فوائد التمكين حسب المستويات التنظيمية إلى ثلاثة و هي :

أولاً: على مستوى الأفراد

يعتبر التمكين من أهم المراحل الداعمة التي تعمل على تنمية قدرات الموارد البشرية و تعبر ممارسات التمكين عن درجة قابلية الإدارات الحديثة لاختيار أكثر الأساليب فعالية للارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين و بالتالي انعكاس ذلك على الأداء الكلي للمنظمة. ومن بين الفوائد الكثيرة للتمكين على الأفراد نذكر ما يلي² :

أ- أداء العمل بطريقة أفضل: حيث عندما يتم منح القوة و السلطة للعاملين في اتخاذ القرارات و أداء الأعمال بأنفسهم، فإنه بهذه الطريقة يتم توفير الوقت الكافي للقائد للقيام بأعماله الرئيسية ، كما أنه من أهم أهداف التفويض الذي يعتبر جزءاً أساسياً من التمكين هو إعطاء الفرصة الكاملة للقائد للاهتمام بالقضايا الإستراتيجية و تفويض السلطة للعاملين للاهتمام بالقضايا الروتينية و حل المشاكل بشكل أسرع.

ب- زيادة مسؤوليات العاملين: تؤدي زيادة المسؤوليات إلى زيادة انتماء العاملين لعملهم، و هذا بدوره يقلل من معدلات دوران العمل و الذي يقلل و يوفر تكاليف المنظمة، فعلى سبيل المثال لا تحتاج المنظمة لتكاليف استقطاب و توظيف عاملين جدد نتيجة ترك العاملين لأعمالهم.

ت- زيادة الرضا الوظيفي للعاملين و تنمية مهاراتهم و قدراتهم .

² موسى محمد عضيب الحربي، "أثر متغيرات البناء التنظيمي و المتغيرات الشخصية على الإبداع الإداري لدى المدراء في الأجهزة الحكومية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، الرياض، 2003، ص 21.

³ مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سبق ذكره ، ص 38.

¹ عبد الباري محمد الطاهر و عبد العزيز علي مرزوق، "تمكين العاملين (مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج)"، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج (دراسة منطقة الجمرات)، جامعة الملك سعود، 2008.

² مها مهدي قاسم، "تغيير الثقافة التنظيمية كأحد مدخل إدارة المعرفة"، المؤتمر العلمي الدولي الخامس لاقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة ، عمان - الأردن ، من 25 – 27 سنة 2005 .

الفصل الثاني : مدخل عام حول تمكين العاملين في المنظمة

ث- زيادة مشاركة العاملين: عندما يتم زيادة مشاركة العاملين و السماح لهم بالقيام بما يرونه مناسباً و صحيحاً فإن هذا بدوره يزيد من كمية مساحة التغيير نحو الأفضل، فالأفراد يمكنهم تقدير ما تحتاجه المنظمة و بالتالي العمل على تحقيقه مباشرة.

ج- التقليل من مقاومة التغيير: عندما يملك العاملون في المنظمة المعلومات الضرورية التي يحتاجونها، فإن الإدارة لا تجد صعوبة كبيرة في أن تُقنع الأفراد بأهمية التغيير نحو الأفضل لأنهم على دراية بالظروف المحيطة بالمنظمة و بالتالي يدركون أهمية التغيير بالنسبة لهم و للمنظمة ككل.

ثانياً: على مستوى المجموعة

إن أهمية تمكين مجموعات العمل تصنف إلى أربعة و هي ¹ :

أ- تطوير فرق العمل: يمكن تطوير فرق العمل من خلال تفويض أداء العمل إليهم عندما توكل لأعضاء الفريق أعمال تناسب قدراتهم أو تفوق قدراتهم بقليل فإن هذا يؤدي إلى تشجيع و تطوير مهارات و معارف الأفراد، إن الأعمال التي تسند لأعضاء فريق العمل و الكيفية التي تسند بها تلك الأعمال مهمة للغاية فهي تُظهر لأعضاء الفريق مدى ثقة الإدارة بهم و تقديرها لقدراتهم .

ب- بناء فريق قوامه الثقة: فعندما تقوم الإدارة بتفويض بعض أعمالها لأعضاء الفريق فإن هذا يدل على ثقة الإدارة بالفريق و بقدراتهم ، و بالتالي يقدم الفريق أفضل ما عنده .

ح- زيادة قدرة الفريق على الإبداع والمخاطرة: إن من أهم معوقات الإبداع و الابتكار في المنظمة هو عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين و انشغال القادة بالأعمال الروتينية و رفض الأفكار الجديدة باعتبارها مضيعة للوقت، بالإضافة إلى مركزية الإدارة و عدم إيمانها بأهمية تفويض الأعمال الروتينية البسيطة للعاملين .

ثالثاً: على مستوى المنظمة ²

أ- يعمل التمكين على خلق فرص أكثر لنمو المنظمة: حيث أن تنفيذ سياسة التمكين يشمل على عدة عوائد لكافة الأطراف، فبالنسبة للعاملين تخلق أمامهم فرصاً جديدة لإثبات أنفسهم و تطلق العنان لطاقتهم و تسلط الضوء على مهاراتهم، بالنسبة للإدارة فإن هذه السياسة تسهل العمل و تجعل العامل يبدو أكثر نشاطاً و حماساً للعمل مما يؤثر في نتائج أعمال المنظمة ككل و الزبائن الذين يصبحون أكثر رضا بسبب قدرة العاملين السريعة على الاستجابة لهم و حل مشاكلهم بدون الرجوع في كل صغيرة و كبيرة إلى الإدارة مما يزيد في الحصة السوقية للمنظمة و يؤثر في نجاحها ³.

ب- توفير فرص التطور التنظيمي: حيث أن أهداف التمكين تصب في الأهداف الرئيسية التي تسعى خطط التطور التنظيمي لتحقيقها، حيث يوفر التمكين الفرصة اللازمة و الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بمهامه الأساسية، و هذا يؤدي إلى تنمية المرؤوسين و تحسين مهاراتهم و تنمية روح الالتزام و الابتكار لديهم كنتيجة لنظام حوافز يلبي توقعاتهم و احتياجاتهم، كما يساعد على تخفيض التكاليف من خلال إعداد العاملين لتحمل المسؤوليات.

ت- زيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة : فالأفراد المُمكّنون و الذين يملكون المعلومات و السلطة في اتخاذ القرار يسعون إلى استخدام كل الوسائل المتاحة لهم لتقديم أفضل مستويات الأداء، و هذا بدوره يزيد من التنافس بين المستويات الإدارية و الذي يعود بالفائدة على المنظمة .

ث- تعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرار: يعتمد التمكين على فكرة منح الأفراد في المنظمة السلطة على اتخاذ القرارات و ذلك من خلال تزويد العاملين بكل المعلومات الضرورية كي يتمكنوا من اختيار أحد البدائل المطروحة لاتخاذ القرار، و بالتالي فإن زيادة عدد من يقوم باتخاذ القرار في المنظمة و الاعتماد على اللامركزية يزيد من احتمالات القرارات الصائبة في المنظمة .

¹ مها مهدي قاسم، مرجع سبق ذكره .

² توفيق كرمية ، مرجع سبق ذكره، ص 71- 72 .

³ محفوظ أحمد جودة، " إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم و تطبيقات)" ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن ، 2006، ص 139 .

الفصل الثاني : مدخل عام حول تمكين العاملين في المنظمة

- ج- يؤدي التمكين إلى تحقيق الديمقراطية في الإدارة: حيث يشترك أكثر من شخص في عملية اتخاذ القرار و على ذلك تصير الإدارة قريبة من أن تكون جماعية .
- ح- تسهيل التخطيط الاستراتيجي طويل المدى: حيث أن التمكين يعطي الوقت و الفرصة الكاملة للقائد في المنظمة للتفرغ للقيام بمهامه الرئيسية و التي من أهمها التخطيط الاستراتيجي .
- خ- زيادة الإنتاجية: حيث تتفرغ الإدارة للاهتمام بالأعمال التي تزيد من إنتاجية المنظمة و تحقيق أهدافها ، كما أنه سيكون وقت كافي للقادة لتعلم مهارات جديدة تساعد على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية ... هذا و غيره لا يكون إلا في ظل إدارة فعالة للوقت الذي أصبح مورد من موارد المنظمة الإستراتيجية .

و الجدول التالي يوضح نتائج التمكين :

جدول رقم (1-2) : النتائج المرجوة من تطبيق التمكين

من قبل التمكين	من بعد التمكين
-الخوف	-التحدي و الاختلاف
-التعلم مسؤولية	-التعلم مغامرة
-العاملون يقومون بمبادرات ضعيفة	-العاملون يحلون مشاكلهم بأنفسهم
-التدريب و التطوير ضئيل	-التطوير مستمر
-تجنب التغيير	-الترحيب بالتغيير
-التقييم (التغذية العكسية) ترى على أنها نقد للأفراد	-التقييم (التغذية العكسية) ترى على أنها ضرورة
-نقص الرؤيا	-التدريب و التطوير مسؤولية كل فرد
-تجنب المشاكل	-الرؤيا المشتركة و القوية حول كيفية حل المشاكل
-الاتصال المغلق	-الاتصال مفتوح مع ثقة كبيرة
	-تبادل للمعلومات و الأفكار و المهارات

المصدر: Govindarajan M et Natarajan, “Principles of Management”, Prentice Hall of India , New Delhi, India,2007, P161.

الفصل الثاني : مدخل عام حول تمكين العاملين في المنظمة

المطلب الثاني : خصائص ، أسباب و أبعاد تمكين العاملين
أولاً: خصائص التمكين

يصف عدد من الباحثين التمكين بأنه حالة تتميز بخصائص يمكن أن يطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين و التي تشمل¹:

- 1- الشعور بالسيطرة و التحكم في أداء العمل بشكل كبير.
 - 2- الوعي و الإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به العامل.
 - 3- المساءلة و المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو المنظمة التي يعمل بها.
- و يرى "الكبيسي" أن التمكين لا يتحقق في المنظمة إلا بتمكن أفرادها على مختلف مستوياتهم، و أن من خصائص تمكين العاملين ما يلي²:
- 1- التقرير الذاتي: و يعني حرية العاملين في خياراتهم و انتقاء أساليب عملهم و المفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.
 - 2- الأهمية الذاتية: و يقصد بها إحساس العاملين بمكانتهم و دورهم و استشارتهم و أهمية الواجب الذي يؤدونه و بالاهتمام الذي يحظون به .
 - 3- ثقتهم بأنفسهم: فالعاملون يدركون إمكانياتهم و ما لديهم من طاقات و يثقون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام و يعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.
 - 4- قدرتهم على التأثير: و هذا يعني إيمانهم بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم و إحساس الآخرين بهم و السماع لهم، و الاستئناس بمقترحاتهم و الأخذ بأرائهم و الاستفادة من ذلك كله .

هذا و يمكن إضافة الخصائص التالية إلى التمكين³:

- التمكين واحد من المظاهر الجدية في إدارة الأعمال الحديثة.
 - نشر التمكين خارج المؤسسة مربوط بهدف إرضاء الزبون لأنه يحتاج أمامه إلى شخص يجيبه حالا ويقرر.
 - التمكين لا يخص فقط البائعين أو العمليين، بل يخص كذلك الإطارات والمسيرين، لو طرحنا مثلاً السؤال التالي: " من يملك أفضل مكانا لاتخاذ القرار الاستراتيجي المتعلق بتكليف المنتجات والخدمات ببلد أجنبي؟ المديرية العامة" البعيدة "أم مدير الفرع بهذا البلد الأجنبي؟ في مؤسسة تطبيق التمكين، الجواب سيكون مدير الفرع في حدود الحفاظ على صفات المنتج التابع للعلامة واحترام المعايير.
 - إذا أردنا الاهتمام بزبائننا مثلهم مثل المساهمين، يجب أن نضع القرار على المستوى العملي، هنا يكون له أكثر حظ في أن يكون الأحسن، لأن الذي اتخذه يعرف السياق والحرفة، لديه الخبرة ويمكن له معرفة وقياس الآثار بسرعة فيما يتعلق بالقرار الاستراتيجي المالي والعلمي.
 - أغلب المنظمات التي لم تصل بعد إلى مرحلة اللامركزية لازالت بعيدة عن التمكين، لأن المبدأ الأساسي هو تقسيمه إلى أصناف.
 - للتمكين حدود معينة، فإذا خرج المشكل منها، القرار يجب أن يتخذ على مستوى أعلى، ولا يمكن لأي شخص التدخل.
- ثانياً: أسباب التمكين

¹ مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سبق ذكره ، ص 32.

² عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية - مصر ، 2004، ص 141.

³ تأهيل العنصر البشري، تاريخ التحميل: 2010/02/08 ، الموقع الالكتروني:

<http://www.sarambite.com/exposeco.htm>

الفصل الثاني : مدخل عام حول تمكين العاملين في المنظمة

إن ضرورات المناخ المؤسسي تدفع بالمنظمات إلى البحث على طرق جديدة لمساعدتها على التفوق، و يمثل تمكين العاملين أحد أكثر الطرق فعالية في هذا المجال ، و لكن ما هي القوى التي تدفع إلى تبني التمكين ؟

يرى "غاندز Gandz" 1990 أن القوى المحركة للتمكين هي :

1. أن العولمة و التنافس في البيئة العالمية تدفع المنظمات نحو التنافس بشكل فعال في أسواق جديدة، و تدفع جميع المنظمات تقريبا إلى تعريف موقعها الأصلي في السوق بالمقارنة مع منافسة جديدة و حادة. و هنا يتوجب على هذه المنظمات أن تبدي سرعة في الاستجابة سواء في إنزال المنتجات الجديدة إلى السوق أو بالاستجابة لرغبات الزبائن ، و هذا يجعل خطوط الاتصال العمودية القديمة البطيئة أمرا من الماضي، ذلك أن سلطة صنع القرارات و اتخاذ الإجراءات المناسبة يجب أن تُنَاط بأولئك الذين يعملون قريبا من المشكلة إذا ما كان الهدف تحقيق أسرع استجابة ممكنة ، إن سرعة الاستجابة تتناسب بشكل عكسي مع عدد مستويات الموافقة و بالتالي فالتمكين يجعل الأفراد يستجيبون بشكل أسرع.

2. تتطلب المنافسة الحادة المزيد و المزيد من الابتكار، و يأتي جزء من هذا الابتكار من العلماء و الباحثين في مجالات التطوير، و لكن الجزء الأعظم من الابتكار يأتي من خلال التطوير المتواصل، أي مئات و آلاف الابتكارات الصغيرة إذا ما جُمعت فإنها تخلق معها اختلافات هائلة و يمكن أن تفصل المنظمة المتجددة عن الجامدة، إن هذه الابتكارات يمكن أن تظهر بصورة أفضل على أيدي أولئك الذي يُلمون بكل جوانب العمل المنجز و لكن العاملين لا يمكن أن يحققوا هذه الابتكارات و التجديدات إلا إذا شعروا بالمسؤولية تجاه الابتكار و حصلوا على التمكين الذي بدوره يؤدي إلى مستوى الفعالية و الكفاءة المطلوبة .

3. إن ازدياد المنافسة يولد حاجة نحو إنتاجية أعلى مما كان عليه الأمر من قبل، فالزبائن الذين يحملون معلومات أفضل و وعيا أكبر يبحثون عن القيمة في منتجاتهم و خدماتهم و هذا يتطلب إدارة للأداء، إن وجود عدد هائل من آليات الضبط للبيروقراطية و الطبقات المتعددة الإشراف و ما إلى ذلك يمكن أن يحول دون بلوغ التمكين فطرق العمل المبتكرة يمكن أن تقلل من التكاليف و تمكن من استخدام المصادر البشرية و المادية بشكل فعال .

كما يرى " حسين عطية أفندي " أن الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين هي ما يلي¹:

1. حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
2. تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية .
3. الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل .
4. الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية للحفاظ على الميزة التنافسية .
5. أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
6. إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية و الخلاقة.
7. توفير المزيد من الرضا الوظيفي و التحفيز و الانتماء.
8. الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية و وظائف الأفراد.

¹ عطية حسين أفندي ، مرجع سبق ذكره ، ص 26.

الفصل الثاني : مدخل عام حول تمكين العاملين في المنظمة

ثالثاً: أبعاد التمكين

من خلال ما سبق يمكن القول أن التمكين هو أسلوب تحفيزي يتكون من أربعة مدركات، وهي : الأهمية والكفاءة والقدرة على الاختيار والتأثير وأن هذه المدركات الأربعة مجتمعة تعكس اتجاهها إيجابياً نحو العمل، ومنه فإن التمكين مكون تحفيزي ذو أربعة أبعاد، هي : الأهمية، الكفاءة، القدرة على الاختيار و التأثير.

يؤهل العاملون لامتلاك قدرات مستقلة تمكنهم من صنع القرار واتخاذها بما يتناسب مع أهداف المنظمة. وسنحاول الآن التعرض لكل بعد من هذه الأبعاد على حدى¹:

أ- التأثير Impac :

هذا العنصر يشير إلى الدرجة التي عندها ينظر إلى السلوك على أنه مميز في صورة تحقيق الغرض من المهمة أو الوظيفة، ويحدث تأثيرات مرغوبة في بيئة عمل الوظيفة الخاصة بالفرد.

ب- الكفاءة Competence :

هذا العنصر يشير إلى الدرجة التي عندها يمكن أن يؤدي الفرد أنشطة الوظيفة بمهارة عندما يحاول أن يفعل ذلك، وقد لاحظ الباحثون أن الكفاءة الذاتية المنخفضة تقود الفرد لتجنب المواقف التي تتطلب المهارات المرتبطة، وهذا السلوك لا يساعد الفرد في التغلب على الخوف وزيادة تطوير قدراته Personal Mastery أو التمكن/التفوق/البراعة الشخصية، وبالتالي فإن هذا السلوك الإنسحابي يميل لأن يمنع الفرد من مواجهة المخاوف و يمنعه أيضاً من بناء أو تحسين الكفاءة، فضلاً عن ذلك، فقد استنتج " Abramson " أن الأفراد الذين يواجهون عدم الكفاءة (ال فشل الشخصي) بجانب معاناتهم من نقص الخبرة يواجهون مصاعب في ثقتهم الذاتية بأنفسهم، وعلى العكس، فإن الكفاءة الذاتية المرتفعة تؤدي إلى سلوكيات المبادأة (سلوكيات ابتكاريه) وجهد مرتفع بجانب القدرة المرتفعة على مواجهة المصاعب.

خ- الأهمية Importance :

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

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

وعلى مستوى مصطلحات علم النفس، فإن الأهمية تصور نوعاً أو نمطاً من تركيز الطاقة النفسية على الطاقة أو استثمار الطاقة الجسدية في الوظيفة والشعور Apathy إن انخفاض الأهمية يصاحبه فتور الشعور أو اللامبالاة بالعزلة أو عدم الارتباط بالأحداث الجوهرية للوظيفة، أما الدرجات المرتفعة من الأهمية فإنها على العكس تؤدي إلى الانتماء والمشاركة والتركيز على بذل الجهد في العمل.

د- القدرة على الاختيار Choice :

وهذا العنصر يتضمن المسؤولية السببية عن الأحداث الشخصية، وقد لاحظ Deci & Ryan أن التركيز على السببية يختلف عن مصطلح مركز التحكم .

¹ عامر خضير الكبيسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 154.

الفصل الثاني : مدخل عام حول تمكين العاملين في المنظمة

إن مركز التحكم يتضمن احتمال أو إمكانية حدوث المخرجات، في حين أن مركز السببية يتضمن ما إذا كان سلوك الفرد مدركا على أنه محدد ذاتيا، ويرى Deci & Ryan أن تقرير المصير أي القدرة على الاختيار هو المقوم الجوهرى للدافعية الداخلية يتضمن الشعور بالمسؤولية والذي ينتج عنه الاستقلالية، كما أن القدرة المدركة على الاختيار " التقرير الذاتي " تؤدي إلى مرونة أكبر وقدرة أعلى على الابتكار ومبادأة أكبر وانتظام ذاتي أكبر ،وعلى العكس فإن إحساس الفرد بأن الأحداث تتحكم فيه يؤدي إلى التوتر وزيادة العاطفة السلبية ونقص الثقة بالنفس.

وهناك أربعة أبعاد يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة. وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد باختصار¹ :

البعد الأول: المهمة Task : يهتم البعد الأول بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها. إلى أي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة و غير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.

البعد الثاني: تحديد المهمة Task Allocation : هذا البعد يأخذ بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤول عنها العامل أو مجموعة من العاملين للقيام بمهام عملهم، إلى أي مدى يتم توجيههم أو يحتاجون للحصول على إذن لانجاز المهام التي يقومون بها؟ إلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية و الأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال؟.

البعد الثالث: القوة Power: يأخذ بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يملكها الأفراد نتيجة تمكينهم. ما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنون؟ إلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة و تعزيز شعورهم بالتمكين؟.

البعد الرابع: الالتزام Communication : يأخذ بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد و الإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين.

البعد الخامس: الثقافة Culture: بعد الثقافة يبحث إلى أي مدى ثقافة المنظمة تعزز الشعور بالتمكين، إلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجهة المهمة، الأدوار أو التحكم.

المطلب الثالث : النظريات الإدارية التي عززت التمكين

1- نظرية "X AND Y" خطوة مهمة اتجاه التمكين:

ما يميز نظرية ماكغريغور MCGREGOR هو أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين اتجاهه فتتسجم و تتوافق سلوكياته مع توقعاتهم. فالمديرون من أنصار نظرية "X" يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة و الإشراف المباشر بشكل لا يدع لمرؤوسيهـم مجالا من حرية التصرف أو الاستقلالية في العمل، هذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين و اعتماديين لا يعملون إلا حسب ما يأمر منهم. أما المديرون من أصحاب نظرية "Y" فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية و يمنحون مجالا أوسع للمشاركة و حرية التصرف مما يفتح المجال واسعا أمام مرؤوسيهـم نحو الإبداع و التفوق و تحقيق الذات، و الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم و مواهبهم في العمل، و هذا يشجع المديرين الذين يترددون في ممارسة أساليب مثل التمكين أن لا يشككوا بانتفاء مرؤوسيهـم لأن ثقتهم بهم هي التي ستصنع ذلك الانتماء و عدمه سيصنع غير ذلك².

2- نظرية الشخصية البالغة خطوة مهمة جدا اتجاه التمكين:

يرى " أرغريس Argyris " بأن معظم النظريات الكلاسيكية و التقليدية لا تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه تحمل مسؤولياته كإنسان بالغ عاقل مدرك، و إنما تحاول أن تتعامل معه و

¹ عبد الباري محمد الطاهر و عبد العزيز علي مرزوق، مرجع سبق ذكره.

² ملحم يحي سليم ، مرجع سبق ذكره، ص 23.

الفصل الثاني : مدخل عام حول تمكين العاملين في المنظمة

كأنه طفل يحتاج دائماً إلى التوجيه والإشراف والمساعدة. والحل من وجهة نظره هو التعامل مع الناس على أنهم بالغون و ناضجون دون وصاية عليهم، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم الحق في المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة وغيرها من ممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة لا لاستخدام في الوقت الحاضر¹.

3- نظرية هيرزبرج:

يعد الإثراء الوظيفي جوهر هذه النظرية، وهو يقوم على أساس إعطاء العاملين المزيد من المسؤولية وتكليفهم بالأعمال الصعبة وإشراكهم في جلسات حل المشاكل، ومنحهم فرص الترقية والإشراف على الآخرين عندما يكون ذلك ممكناً².

4- نظرية الجودة الشاملة :

وهي تعزى إلى جهود "إدوارد دمينج" حيث يطالب العاملين بالمساهمة الفعالة في تحقيق النتائج المرجوة، والتغلب على العقبات والصعوبات الناتجة عن السياسات الإدارية التي تحول دون تحسين جودة المنتج أو الخدمة، وتعد جودة العاملين من أهم مدخلات الجودة، كما أن من أهم متطلباتها هو مشاركة العامل في التحسين المستمر لكون المدير لا يستطيع وحده تحقيق الجودة الشاملة والمستمرة دون العامل المتقاني والمنتمي لفكر الجودة، مما يستوجب إعطائه الفرصة وتمكينه من الإبداع والتميز³.

5- نظرية المنظمة المتعلمة :

لقد أشير لمصطلح المنظمات المتعلمة لأول مرة من قبل "بيتر سينج" الذي عرف تلك المنظمات بأنها المنظمات التي يوسع فيها الأفراد باستمرار من قدراتهم على خلق النتائج التي يريدونها فعلاً، والتي يجري فيها تنشئة أنماط جديدة وشاملة من التفكير، ويعبر فيها عن الطموحات الجماعية بحرية، وحيث يتعلم الأفراد باستمرار كيف يمكن أن يتعلموا معاً. ويمكن أيضاً تعريف المنظمات المتعلمة بأنها تلك المنظمات التي تقوم بشكل مسبق باكتساب وإيجاد ونقل المعرفة الجديدة التي تقوم بتغيير سلوكها باستمرار على أساس تلك المعرفة الجديدة وعلى أساس النظرة المستقبلية الثاقبة.

أي أنها تقوم باستمرار بما يأتي:

- اكتساب أفكار ومعارف جديدة وتعلمها
- تحويل ونقل تلك المعرفة إلى كافة أنحاء وأقسام المنظمة وأفرادها.
- التبادل الحر والمستمر للأفكار والمعلومات والمعارف بين أعضاء المنظمة.
- تغيير السلوك التنظيمي نتيجة هذه المعارف الجديدة
- قياس نتائج التغيير⁴.
- و التي تركز على العناصر الأساسية التالية⁵:
- المعلومات وأهميتها في التعلم.
- روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي .

¹ ملحم يحي سليم ، ص 25.

² مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

³ صلاح معاذ المعيوف، " إدارة الجودة الشاملة : برنامج إدارة الجودة الشاملة التدريبي "، معهد الإدارة العامة – الرياض – السعودية ، 2008، ص 17.

⁴ أكرم سالم ، المنظمات المتعلمة ، "منظمات التعلم قاعدة الابتكار والخبرة"، تاريخ التحميل: 2010/02/09 ، الموقع الإلكتروني: <http://hrdiscussion.com/hr2957.html>

⁵ ملحم يحي سليم ، مرجع سبق ذكره ، ص 28.

الفصل الثاني : مدخل عام حول تمكين العاملين في المنظمة

- التمكين : و هو الذي يحرر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم و المشاركة.
- المشاركة التي هي جوهر عملية التعليم و التعلم.
- القيادة التي تحمل الرؤيا نحو منظمة متعلمة متطورة باستمرار.

الفصل الثاني : مدخل عام حول تمكين العاملين في المنظمة

المبحث الثاني : متطلبات أساسية في تمكين العاملين

باعتبار أن تمكين العاملين أسلوب إداري فإنه لتطبيقه بالشكل الصحيح الذي يزيد من فعاليته و يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة من تبنيه لابد على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار العديد من المتطلبات الأساسية لتنفيذه ، و التي سوف نتعرض لها في هذا المبحث من خلال تبيان أنواعه و عناصره و كذا خطواته و مستوياته التنظيمية وصولاً إلى بعض الأساليب المعتمدة في تطبيقه على مستوى المنظمة .

المطلب الأول : أنواع و عناصر تمكين العاملين

أولاً: أنواع التمكين

هناك أربعة أنواع رئيسية للتمكين نوجزها فيما يلي ¹:

1- التمكين من خلال المشاركة Empowerment through participation - ويهتم بتمكين العاملين في سلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين، كما يتضمن التمكين من خلال مشاركة الموظفين في اتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولى خدمة العملاء. ويتم تشجيع هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي.

2- التمكين من خلال الاندماج Empowerment through involvement - ويهتم أساساً بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك العاملون في تقديم المعلومات، حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة العاملين للحصول على معلومات مسترجعة.

3- التمكين من خلال الالتزام Empowerment through commitment - ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم لأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر عن أدائهم، ويمكن الحصول على التزام العاملين من خلال رفع رضاهم عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة.

4- التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية Empowerment through delayering - يعتقد الباحثون أن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للعاملين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ويتطلب تبني هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطي من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير العاملين ويصاحبه زيادة الاستثمار في عملية التدريب.

ثانياً: عناصر التمكين

للتمكن عناصر أساسية تتمثل في ²:

¹ سعد بن مرزوق العتيبي ، "جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي" ، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، 17- 18 أبريل 2005، الرياض – السعودية، ص 16- 17 .

² توفيق كرمية، مرجع سبق ذكره ، ص 86-87.

الفصل الثاني : مدخل عام حول تمكين العاملين في المنظمة

(1) مشاركة المعلومات : يعتبر تمكين العاملين مرحلة متطورة لمشاركة العاملين، حيث تتم الأعمال بروح جماعية، ومن خلال فريق عمل بدلا من الأداء الفردي والقرار يتخذ من الأفراد والإدارة أنفسهم جماعيا، وتكون آراؤهم ومقترحاتهم مدخلا للقرارات الإستراتيجية المهمة. وتعتبر مشاركة المعلومات ضمن أولويات التمكين، ذلك أن المعلومات هي المادة الأولية لاتخاذ القرار الإداري والذي يؤدي إلى تحمل المسؤولية من منطلق موضوعي ويكون لتفويض الصلاحيات والمسؤوليات معنى، إذ يمكن للعامل المفوض له بناءا على المعلومات المتوفرة له أن يحدد من تلقاء نفسه الحدود التي لا يجب تخطيها لتحقيق موازنة بين العوائد والمخاطر لكل تصرف يقوم به.

(2) الإدارة الذاتية : إن التمكين ولتجنب الفوضى وخطط الأمور والخروج عن الأهداف العامة للمنظمة، ومن أجل تحديد أفضل المسؤوليات، فإنه يلجأ إلى تحديد إطار يمكن العاملين من التحريك الذاتي، والإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما هي حدود تصرفات العاملين ؟ وما هو نطاق مسؤولياتهم ؟
 - كيف توجه الإدارة طاقات العاملين وقدراتهم الإبداعية في المسار السليم ؟
 - ما هي الأدوار التي سيلعبها العاملون ؟
 - ما هو الإرشاد و التدريب والتوجيه المطلوب لدعم قدرات العاملين ؟
- بمعنى آخر إطار الإدارة الذاتية ما هي إلا قواعد ونظم العمل المعمول بها لتحقيق تمكين العاملين، بحيث يحدد الهيكل والقواعد العامة التي يتم من خلالها تنظيم عملية مشاركة العاملين وتوجيه جهودهم وترشيد قراراتهم مما يقلل من درجة الغموض والتأكد، ويتحدد دور القيادة في فرض النظام والالتزام في اتجاهين.
- الاتجاه الأول :** يتعلق بتحديد مقاييس الأداء والأنظمة الرسمية المفروضة من الدولة أو من المنظمة.
- الاتجاه الثاني :** يتحدد في وضع أنظمة متحركة تتعلق بالعلاقات الإنسانية والتي تحبذ المنافسة والابتكار والجودة والبحث والتطوير¹.
- (3) فرق العمل :** من الأشكال الأخرى لتمكين العاملين الاتجاه نحو الاستخدام المكثف لفرق العمل، إذ أن الهيكل البيروقراطي التقليدي حيث توجد حدود فاصلة للسلطة وتسيطر سلسلة الأوامر لم يعد مناسباً للمنظمة الحديثة.

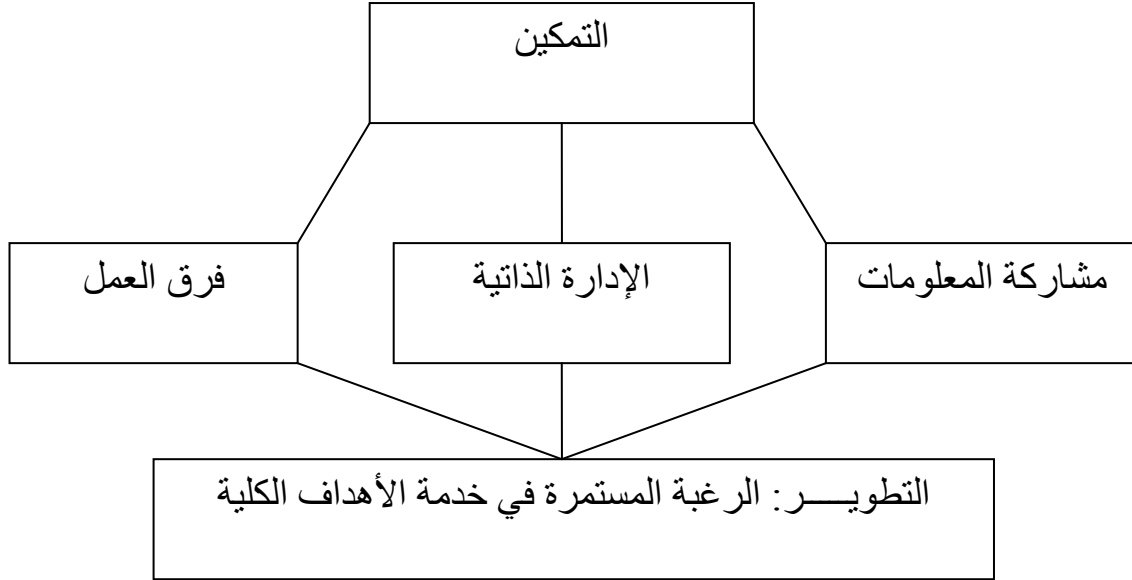
فقد أصبح مطلوبا من العاملين في القطاعات والإدارات والأقسام المختلفة أن يلتقوا معا لإنجاز المشروعات المعقدة بنجاح وفعالية، وبالتالي فإن فكرة مواقع العمل التقليدية قد تم الاستغناء عنها لتفسح المجال للجهد الجماعي الذي يركز على المهارات المتنوعة والخبرات المميزة لكل عضو من أعضاء الفريق، و في هذا السياق يمكن تعريف فريق العمل بأنه مجموعة صغيرة من العاملين يمتلكون مهارات متكاملة ويعملون مع بعضهم لتحقيق أهداف يكونون مسؤولين عن تحقيقها، وتهدف المنظمات من خلال اعتماد هذا الأسلوب إلى:

- العمل على خلق مناخ تنظيمي مناسب وبيئة صحية.
- الشعور بالمسؤولية المشتركة والرقابة الذاتية.
- مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة.
- ممارسة عملية التفويض بطريقة أكثر فعالية.
- الالتزام بتحقيق الأهداف و التخطيط المشترك لمواجهة المشكلات قبل حصولها.
- اتخاذ القرارات بأكثر كفاءة و فعالية.
- اعتماد نظام اتصالات جيد و كذا تطوير مهارات وقدرات الأفراد.

¹ تمكين العاملين في المنظمات المعاصرة ، تاريخ التحميل: 2010/01/12
<http://www.nadaa.net/cd/show.php?/html>

الفصل الثاني : مدخل عام حول تمكين العاملين في المنظمة

ويمكن التعبير عن عناصر تمكين العاملين في الشكل الآتي:
الشكل رقم (1-2) : عناصر التمكين



المصدر: تمكين العاملين في المنظمات المعاصرة ، مرجع سبق ذكره.

المطلب الثاني :خطوات و مستويات تمكين العاملين

أولاً: خطوات تنفيذ التمكين

يمكن تلخيص خطوات تنفيذ التمكين في ثلاث مجموعات كل واحدة تتكون من خطوات

فيما يلي:

المجموعة الأولى و تتضمن 03 خطوات و هي كالتالي¹:

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير:

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج التمكين، و يوضح السبب أو الأسباب لأن ذلك يحد من درجة الغموض و عدم التأكد.

الخطوة الثانية : التغيير في سلوك المديرين :

يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين حيث يعتبر أحد التحديات الهامة التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لإيجاد بيئة عمل مُمكنة تتصل بتعلم الماضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ برنامج التمكين.

الخطوة الثالثة :تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين:

يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي سيشترك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، كما يجب تقييم نوعية القرارات بشكل مباشر .

المجموعة الثانية: و تتضمن أربعة خطوات أساسية و هي² :

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل:

¹ توفيق كرمية ، مرجع سبق ذكره ، ص 104- 106 .

² مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سبق ذكره ، ص 45- 46.

الفصل الثاني : مدخل عام حول تمكين العاملين في المنظمة

لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين.

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات:

يجب أن يتوفر للعاملين المتمكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تبين لهم أن وظائفهم و فرق العمل التي يشتركون بها تساهم في نجاح المنظمة.

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين:

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

الخطوة السابعة: توفير التدريب:

في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة فإنه من الضروري على المنظمات أن تدرب أعضائها و تعيد تدريبهم، لأنهم يريدون منظمة أعضاءها على مستوى عال من المهارة في التشخيص و التحليل و اتخاذ القرارات على ضوء مستجدات الواقع و المهارة في التكيف مع الظروف المتغيرة.

المجموعة الثالثة: و تضم 03 خطوات و هي كما يلي ¹:

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين.

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملين بأهداف المنظمة، حيث يجب أن تقوم هذه الأخيرة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة لذا يجب الحذر من مقاومة التغيير، حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والعاملين وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين.

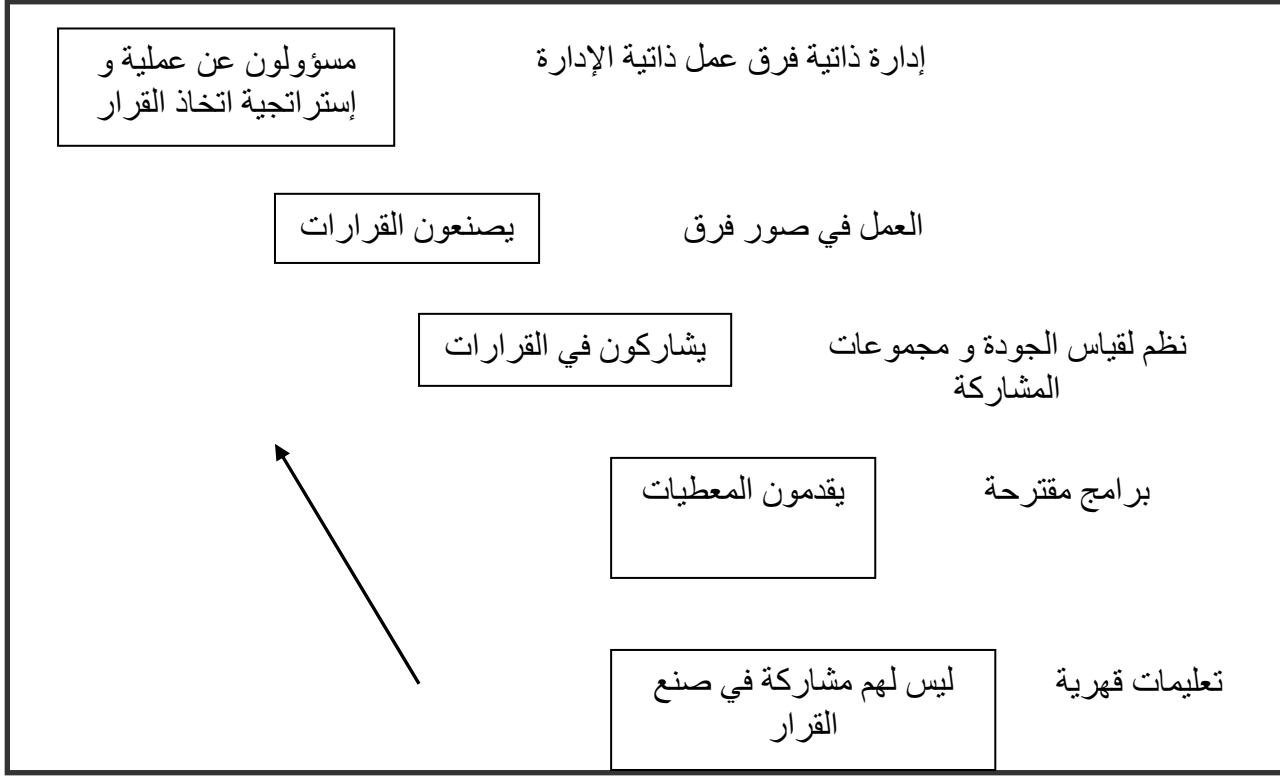
ثانيا: مستويات التمكين

¹ سعد بن مرزوق العتيبي، "تمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير الإداري"، تاريخ التحميل: 2010/01/25، الموقع الإلكتروني: <http://www.bafree.net/forum/archive/-34474.htm>

الفصل الثاني : مدخل عام حول تمكين العاملين في المنظمة

يطبق في الكثير من المنظمات اليوم برامج التمكين لكن يتم ذلك بدرجات متفاوتة، ففي بعض المنظمات يعني التمكين تشجيع العاملين على طرح الأفكار بينما يحتفظ المديرون بالسلطة الأخيرة لاتخاذ القرار، وفي منظمات أخرى يعني التمكين إعطاء العاملين حرية وسلطة كاملة لاتخاذ القرار وتجربة التصورات، ويمكن القول أن أساليب التمكين الحالية تسير في تسلسل كما هو موضح بالشكل التالي:

الشكل رقم (2-2) : تسلسل التمكين



المصدر: عطية حسين أفندي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

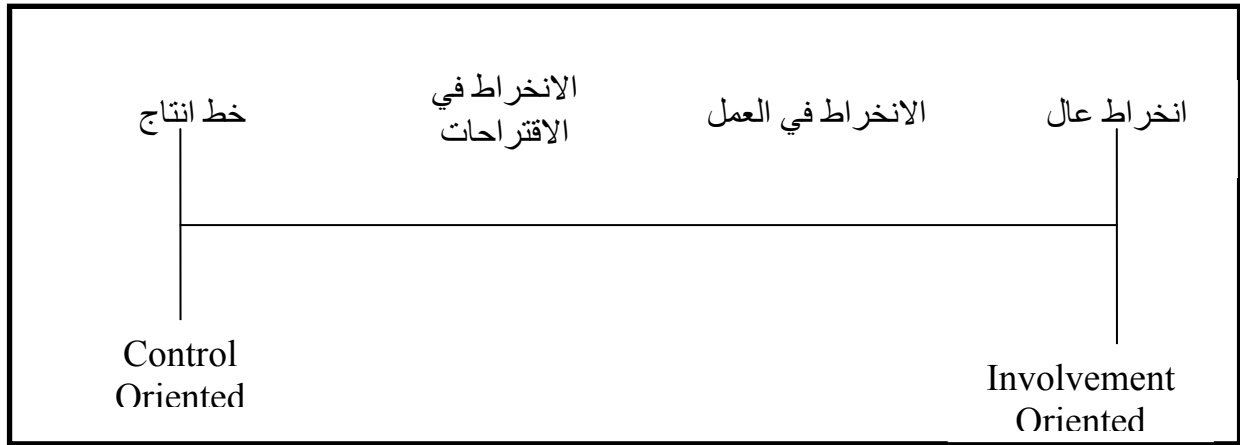
هذا التدرج يبدأ من انعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل حيث يشارك العاملون في وضع إستراتيجية المنظمة، فالتمكين المطلق هو عندما تمنح فرق العمل ذاتية الإدارة و سلطة توظيف وتنظيم وفصل أعضاء الفريق و وضع معدلات للمكافأة، وهنا نبادر فنقول إن القليل جدا من المنظمات التي تسعى إلى التعلم المستمر قد بلغت ذلك المستوى من التمكين أين يعتبر الأفراد ضمنه مصدرا أوليا لقوة المدير وليس تكلفة أو إنفاقا يجب خفضه، وفي هذه المنظمات يتم تقديم حوافز تنافسية للعاملين وتوفير ظروف عمل جيدة وفرص للتنمية والتطوير الذاتي والمهني، بالإضافة إلى إعطاء العاملين الإحساس بالمشاركة في الملكية بمنحهم نصيبا من الأرباح. وقد عرف "بروان و لولر Brown & Lawler" مستويات التمكين عن طريق تحديد درجة مشاركة العاملين في المكتب الأمامي أو الخط الأول في هذه المكونات الأربعة¹:

1. المعلومات عن أداء المنظمة.
2. المكافآت المؤسسية على هذا الأداء.
3. المعرفة التي تمكن من فهم أداء المنظمة والمساهمة فيه.

¹ عطية حسين أفندي، ص 40.

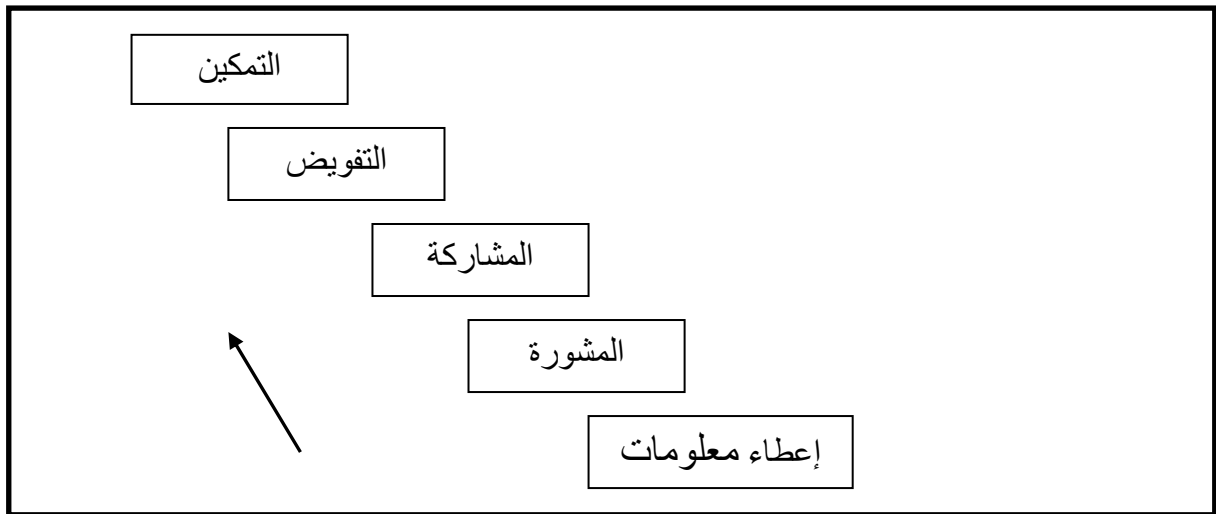
الفصل الثاني : مدخل عام حول تمكين العاملين في المنظمة

4. القوة أو السلطة لاتخاذ القرارات التي تؤثر على اتجاه المنظمة وأدائها.
وحسب توافر هذه المكونات الأربعة، يمكن تحديد مستوى التمكين في المنظمة، وقد ميز المؤلفان وبيننا جدلهما في هذا التمييز بين ما أسماه الضبط Control والانخراط Involvement وذلك كما يلي:
الشكل رقم (2-3): مستوى التمكين في المنظمة



المصدر : توفيق كرمية ، مرجع سبق ذكره، ص 90.
إن التمكين يتطلب مستوى عالي من الالتزام، ولا يمكن الوصول إليه إلا عن طريق تنمية الثقة المتبادلة.

الشكل رقم (2-4) : الخطوات الأساسية لتمكين العاملين



المصدر: توفيق كرمية ، مرجع سبق ذكره، ص 91 .

إن النشاط المركزي في هذا الشكل هو المشاركة في القرار وهو يتطلب اهتماما خاصا، حيث أن القرارات الأولية يمكن اتخاذها حين تتوحد مصلحة الطرفين، أما إذا اختلفت مصالحهم فإن هذه المشاركة ستأخذ شكل التفاوض الذي يشمل بالضرورة الآليات الرسمية للتفاوض وما شابه، بالرغم من أنه قد يكون مناسباً في بعض الحالات إلا أنه بشكل عام لابد أن يوجد أخذ وعطاء حتى يشعر كل من الطرفين بأنه قد جنى بعض الفائدة من هذه المنافسة¹.
المطلب الثالث : الأساليب المعتمدة في تمكين العاملين

1. الأسلوب الهيكلي (التمكين الهيكلي Structural empowerment) :

¹ عطية حسين أفندي ، مرجع سبق ذكره ، ص 40- 41 .

الفصل الثاني : مدخل عام حول تمكين العاملين في المنظمة

يعرف هذا المفهوم حسب Conger & Kanungo 1988 على أنه ممارسات إدارية و مداخل لتوزيع القوة و المشاركة في اتخاذ القرارات في عمليات الإدارة ، و يوجه هذا المفهوم المداخل الإدارية الجديدة نحو القوة أي المشاركة في السلطة و المشاركة في اتخاذ القرار و كذا المشاركة في المعلومات التي تسمح لعمال الخط الأمامي للحصول على السلطة الإدارية و المسؤولية .

وفي هذا الأسلوب يتم فهم التمكين على أساس ضمان السلطة و الصلاحية في اتخاذ القرارات و القوة في المنظمة تنبع من مصدر كالهيكـل التنظيمي و السيطرة على الموارد، و بالتالي فإن تمكين العاملين يعني نقل صلاحية اتخاذ القرارات من خلال الهيكـل التنظيمي الأفقي و المشاركة ، أي أن هذا النمط التقليدي من التمكين يفترض إعطاء العامل الصلاحية لأداء عمله، و بالتالي لا يتم تناول الحالة النفسية للتمكين في هذا الأسلوب .

2. الأسلوب النفسي (التمكين النفسي Psychological empowerment) :

يعرف هذا المفهوم حسب (Thomas & Velthouse) بأنه شعور الفرد بالمهارة و الكفاءة لتحسين المخرجات المرتبطة بالعمل، و لقياس هذا التمكين أقرت بعض الدراسات كدراسة (Spreitzer 1995) بشمول هذا المفهوم على أربعة أبعاد وهي: المعنى، الكفاءة، المقدرة، حرية الاختيار و الإرادة و التأثير.

وفي هذا الأسلوب يتم فهم التمكين على أنه تمكين نفسي ، و يمكن القول بأن Conger & Kanungo من رواد هذا النمط حيث قاما بتعريف التمكين على أنه تعزيز للكفاءة الذاتية. ثم قام Thomas & Velthouse بالتوسع في هذا المفهوم من خلال استعراض القوة كطاقة و محفز و ذلك من خلال ربط التمكين بالتغير في إدراك المتغيرات التي تحدد الدافعية بالنسبة للأفراد ، ثم نموذج Spreitzer الذي ارتكز على نظرية Thomas & Velthouse حيث قامت هذه النظرية بتعريف التمكين على أنه أربعة أبعاد إدراكية : المعنى، القدرة حرية الإرادة ، الاستقلالية و التأثير.

3. أسلوب التمكين من خلال النمط القيادي :

القيادة بالتمكين هو أسلوب ينسجم مع قوة الخبرة و قوة المعرفة و قوة الإعجاب بشخص القائد (الكاريزما) فالقادة الفعالون هم الذين يقومون بتمكين مرؤوسيهـم و بتوفير المعلومات و المسؤولية و الصلاحية للمرؤوسين و الثقة بهم في اتخاذ القرارات و التصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يقومون بها . هؤلاء القادة يعلمون أنهم عندما يمنحون مرؤوسيهـم مزيدا من التمكين و حرية التصرف بمسؤولية و اقتدار ينتج عنه أداء متميز و جودة عالية و انتماء في العمل ، و إن تنازل القائد من قوته لصالح المرؤوسين لا يعني فقدانه لتلك القوة لأن القادة لناجحين هم الذين تزداد قوتهم عندما يشاركونهم مرؤوسيهـم في بناء و تدعيم هذه القوة .

و قد تطرقت الكتابات المعاصرة إلى عدة اتجاهات و أساليب أخرى في التمكين منها¹:

1. أسلوب القيادة: يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فعالية المنظمة و أسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين و هذا الأسلوب يشير إلى أن المنظمة الممكنة هي تلك التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بقياس إلى هذه النسبة في المنظمات التقليدية و تتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة. إضافة إلى أن هذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

¹ ملحم يحي سليم، مرجع سبق ذكره ، ص 32-33.

الفصل الثاني : مدخل عام حول تمكين العاملين في المنظمة

2. أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات"، و يبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية و الاستقلالية في اتخاذ القرار. هذا و قد توصلت إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة و التحكم في متطلبات الوظيفة و قدرة أكبر على استثمار المعلومات، و الموارد على المستويات الفردية، و على الرغم من أن التمكين هنا ينظر إليه على أنه تجربة فردية في التحكم و السيطرة و تحمل المسؤولية، إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي و تمكين الفريق.

3. أسلوب تمكين الفريق: بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في نهاية القرن الماضي، و التمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة و تطويرها و زيادتها من خلال التعاون الجماعي و الشراكة و العمل معاً، فعمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم في تمكين العاملين من أجل تطوير قدراتهم و تعزيز الأداء المنظمي و هو ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات من حيث توسيع نطاق الإشراف و التحول إلى الأفقية و التنظيم المنبسط بدلاً من التنظيم الهرمي¹.

4. أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة لتفسير مبدأ التمكين، بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة و ناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب و أسس متعددة، و هذه الأسس هي : التعليم، القيادة الناجحة، المراقبة الفاعلة، الدعم و التشجيع المستمر و كذا الهيكلة المناسبة و العمل على تحقيق التفاعل بين هذه جميعاً، و حتى عوامل الثقة و المعرفة و المهارة و المعلوماتية و الدعم و الحوافز من الأسس المهمة في تكوين فريق و أفراد متمكنين من زمام الأمور في العمل و في المنظمة بشكل عام².

¹ مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

² ملحم يحي سليم، مرجع سبق ذكره، ص 34.

الفصل الثاني : مدخل عام حول تمكين العاملين في المنظمة

المبحث الثالث: التطبيق العملي لمفهوم تمكين العاملين

انطلاقاً من مبدأ أن العنصر البشري أحد الموارد الهامة في أي منظمة كانت، أصبح الاهتمام بنظم تحفيز العاملين وتوجيههم وغرس مبدأ ديمقراطية الإدارة والاهتمام بالمشاركة و العمل ضمن فريق العمل الفعال بالإضافة إلى مدخل تمكين العاملين باعتباره إستراتيجية ومهارة جديدة ومدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر والمتواصل عملية مهمة و مطلوبة لتحقيق النتائج المرجوة و الوصول إلى مستويات الأداء المطلوبة ، فكيف يتم تطبيق التمكين في المنظمة بشكل صحيح ؟.

المطلب الأول: المناخ المناسب لتطبيق التمكين

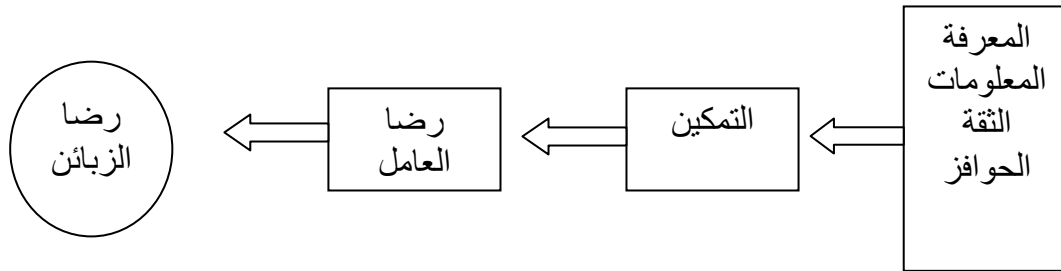
إن تطبيق أسلوب التمكين يحتم على الإدارة التي تحرص على تقديم خدمات ذات جودة عالية من خلال هؤلاء العاملين أن تخلق المناخ المناسب الذي يمكنهم من ممارسة دورهم في خدمة كل الأطراف بكل كفاءة و اقتدار .

و من أهم عناصر ذلك المناخ¹ :

1. توفير مناخ ملائم للإبداع و التميز.
2. توفير مناخ للاعتماد المتبادل من خلال التعاون و روح الفريق المتكامل .
3. توفير درجات من التمكين و حرية التصرف في العمل.
4. توفير مناخ من الثقة بين المديرين و المرؤوسين.
5. توفير مناخ من التعلم المستمر و السماح بهامش من المخاطرة و الخطأ و التجربة .
6. توفير الدعم الدائم و الحماية للمرؤوسين من أجل الإبداع.
7. توفير تدفق مستمر للمعلومات .
8. توفير المناخ الملائم للتدريب و اكتساب المهارات و المعرفة .
9. توفير نظم مناسبة للحوافز .

و هذه العناصر تمكن المرؤوسين من أداء العمل بجودة عالية مما يحقق التمكين الذي يحقق رضا العاملين و بالتالي رضا الزبائن، كما ان ركائز التمكين التي سيتم الإشارة إليها لاحقاً في الشكل الموالي و التي من أهمها: المعرفة و المهارة – المعلومات – الثقة – الحوافز تساهم في تحقيق رضا العاملين.

شكل رقم (2-5) : عناصر المناخ الجيد للتمكين



المصدر: سالم بن حسن القحطاني ، مرجع سبق ذكره ، ص 103.

للم متطلبات التنظيمية المناسبة لتطبيق التمكين كأسلوب إداري معاصر :

إن التمكين باعتباره مفهوما معاصرا يتطلب تنظيما معاصرا أيضا فإن تطبيق مفهوم معاصر مثل مفهوم التمكين لا يمكن أن يتحقق في ظل هياكل تنظيمية و مبادئ تنظيمية قديمة و تقليدية .

¹ سالم بن حسن القحطاني ، مرجع سبق ذكره ، ص 102.

الفصل الثاني : مدخل عام حول تمكين العاملين في المنظمة

فالتنظيم الهرمي أو العمودي الذي تتسلسل فيه القرارات و المعلومات و التعليمات و الاتصال من أعلى إلى أسفل لم يعد يصلح للتمكين بسبب مواصفاته التي تتعارض مع أسس التمكين. لذلك لابد من بعض التحولات اللازمة للانتقال إلى التنظيم المناسب الذي يتناسب مع مفهوم التمكين و هي¹:

1. الانتقال إلى الهياكل التنظيمية الأفقية التي تسمح بمزيد من المشاركة و حرية التصرف و التمكين لدى العاملين ،حيث يمنح أهمية أكبر للزبائن يليهم العاملين في الصفوف الأمامية للمنظمة و هكذا حتى نصل إلى المستويات الإدارية العليا .
 2. تقليل عدد المستويات الإدارية و جعل الهيكل التنظيمي أكثر انبساطا مما يؤدي إلى المرونة و سهولة عملية الاتصال و نقل المعلومات في المنظمة و زيادة الشفافية و وضوح القرارات.
 3. التقليل من وحدة الأمر و التسلسل الرئاسي حيث لا ضير في أن يتلقى العامل التعليمات من أكثر من جهة أو شخص إذا كان لديه التمكين و حرية اختيار الأفضل .
 4. أن يكون نطاق الإشراف واسع مع مراعاة تحقيق الكفاءة و الفعالية حيث قلة عدد المديرين و بالتالي تكلفة أقل و كفاءة أكثر و مرونة أكثر و استجابة أكبر للزبائن .
 5. الاتجاه نحو اللامركزية حيث يتم تفويض الحق في عملية اتخاذ القرار لمختلف المستويات الإدارية في المنظمة و تمكين العامل و تمنحه ملكيته لعمله بحيث يشعر أنه هو المنظمة و ليس جزءا منها و أنه ليس بحاجة إلى من يراقبه لأنه يراقب نفسه بنفسه.
 6. تشجيع التفكير الخلاق من خلال القوانين و الأنظمة التي تشجع على حرية التفكير و إطلاق طاقات العاملين الكامنة و بالتالي رفع الروح المعنوية لهم و يحدث تفاعل أكبر و تتولد درجات عالية من الطاقة أكثر من القوانين و أساليب التنظيم الهرمي التقليدي .
- و ترى الطالبة أن وجود مناخ من الثقة المتبادلة داخل المنظمة و تشجيع العاملين على الإبداع و التفوق و اكتساب المهارة و المعرفة و تشجيع روح المبادرة و تدفق المعلومات و الشفافية و تقديم الحوافز للمبدعين و خاصة التقدير المعنوي لجهودهم كل هذه العناصر تساعد في خلق مناخ عمل محفز في ظل روح معنوية عالية للعاملين و ضغط نفسي متدني مما يعني أن الجو المشحون بالتوتر بين الإدارة و العاملين يمكن استبداله بجو من الراحة النفسية المحفزة للدافعية الفردية التي توجه السلوك نحو هدف مشترك . و لكن لابد من توضيح فكرة أساسية و هي أن المناخ التنظيمي السليم مسؤولية القائد و العامل معا فبناء على مبدأ وحدة الهدف التنظيمي و المسؤولية المشتركة بين الطرفين في ترسيخ رؤية و قيم المنظمة العليا لتحقيق الأهداف المسطرة لابد و أن يعمل كل طرف على بناء هذا المناخ فالقائد يفهم حاجات العاملين لديه و يستثير دوافعهم بمنظومة من الحوافز القادرة على جعل أدائهم يصل إلى المستوى المطلوب و او يفوق ذلك إن أمكن، و يحاول قدر الإمكان رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال التعمق في فهمه للسلوك التنظيمي للعاملين و أهم المشاكل التي تعوق دون تحقيق مستويات عالية من الأداء و كذا أهم العوامل التي تحفزهم ، بمعنى أنه يضع نفسه كعامل و قائد في نفس الوقت و يحاول استطلاع نقاط القوة الموجودة في مناخ المنظمة و تعزيزها و نقاط الضعف و إزالتها. و في المقابل يحاول العامل أيضا أن يستقبل هذه المجهودات بصورة إيجابية و يتفاعل معها و يدرك المتغيرات المحيطة به بصورة تجعله كشريك في العمل و ليس مجرد مُنفذ للقرارات فقط ، و يحاول أن يتعامل مع ضغوط عمله بطريقة عملية فيجعل منها تغذية عكسية تساعد القائد على معرفة نتائج محاولاته لتعديل ما هو سلبي و تعزيز ما هو إيجابي².

¹ حسام قرني أحمد على ، "التمكين الإداري لإحداث التطوير التنظيمي" ، دراسة ميدانية مقدمة للحصول على درجة العضوية في إدارة الأفراد ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، مصر ، 2008، ص 24.

² حسام قرني أحمد على ، مرجع سبق ذكره ، ص 13.

الفصل الثاني : مدخل عام حول تمكين العاملين في المنظمة

المطلب الثاني : مقومات تفعيل عملية التمكين و أهم معوقاته
أولاً: الركائز الأساسية للتمكين

هناك مجموعة من الركائز الأساسية لتطبيق التمكين بنجاح و هي ¹ :

1. العلم والمعرفة و المهارة:

فكلما زادت خبرة الفرد ومهارته ومكتسباته المعرفية ، زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار واستقلالية أكبر ، وبالتالي يمكن الفرد ويمنح حرية في التصرف والمشاركة.

2. الاتصال وتدقيق المعلومات:

فكلما زادت اللقاءات والاجتماعات والحوار بين الرئيس والمرؤوس وتبادل المعلومات الصحيحة والمتجددة بشفافية ووضوح وصراحة عوامل الاتصال التي توفر المعلومات وتدفعها بانسياب حر، زاد الشعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور والانتماء ويتكون لدى العاملين الحماس الذاتي من أجل تحسين الأداء دون مراقبة صارمة ودون حالة من عدم الثقة.

3. الثقة بين القائد والمرؤوسين:

وتتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين وأن يكون القائد في صف المرؤوسين فيما يحدث لهم من خير أو شر ويشاركهم همومهم ومشاكلهم ، وهذا الاهتمام والصدق والصراحة يؤدي إلى التمكين ويجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المنظمة أو على الأقل كأنهم شركاء فيها وبالتالي بذل طاقة أكبر من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل ، كذلك يعطي الدافع لتطوير الذات من خلال اكتساب العلم والمعرفة واستمرارية التعلم.

وهناك بعض العوامل التي يمكن أن تدعم الثقة بين أفراد المنظمة منها: الكفاءة – العمل الجماعي – الانتماء – الاتصال – الثقة بالنفس – المكاشفة .

4. الحوافز المادية والمعنوية:

على الرغم من أن التمكين في حد ذاته هو حافز معنوي للعاملين إلا أنه ليس بمنحة مجانية فكما أن فيه مشاركة في المنافع فيه أيضاً مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسئولية، لذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسئولية بحيث يكون من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر ، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسئولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق.

ثانياً: متطلبات نجاح عملية التمكين

لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المنظمات، لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين، وهي ² :

(1) الثقة الإدارية : أساس عملية التمكين هو الثقة، ثقة المديرين في مرؤوسيهـم، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة يمكن الاعتماد عليها،

¹ سعد بن مرزوق العتيبي ، " أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية " ، ورقة عمل للملتقى الإداري الخامس، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر ، 2004 .

² سعد بن مرزوق العتيبي، "جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي"، مرجع سبق ذكره .

الفصل الثاني : مدخل عام حول تمكين العاملين في المنظمة

فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة العامل.

(2) **الدعم الاجتماعي :** لكي يشعر العاملون بالتمكين الفعلي فلا بد أن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقتهم بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائهم التنظيمي والتزامهم.

(3) **الأهداف والرؤية المستقبلية :** يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ويترتب على ذلك شعور العاملين بقدرتهم على التصرف ذاتيا بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا الأمر الذي من شأنه أن يساهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل.

(4) **فرق العمل :** يتطلب تمكين العامل ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري وتشجع على عمل فرق مهام الأزمات من خلال المشاركة في صنع القرارات واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، كما يؤكد البعض على أن فرق العمل تعد أكثر فعالية في معالجة الأزمات ، لأنها يتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة وبسلطة أكثر في اتخاذ القرارات، وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرون فرق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراتها وتطبيق التحسينات التي تقترحها وإلا فسوف ينتهي تمكين السلطة قريبا.

(5) **الاتصال الفعال :** يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة ولن يكون هناك التزام وبدون التزام لن يتحقق التمكين.

(6) **التدريب المستمر :** لا يمكن تمكين العاملين دون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المديرون أن العاملين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، إن تمكين العاملين يتطلب اكتساب المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

ولعل من الأمور التي ينبغي للعاملين التدريب عليها هو التدريب على تحمل المسؤولية، والتدريب على تحقيق مبدأ الرقابة الحقيقي الذي تسعى إليه كل المنظمات وهي أنواع منها : الرقابة العلوية، الرقابة الشخصية الذاتية، الرقابة الإدارية.

(7) **مكافأة الموظفين :** تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للعامل بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.

ثالثا: أهم معوقات التمكين:

يمكن تلخيص أهم معوقات التي تحد دون تطبيق التمكين بالشكل المطلوب فيما يلي¹:

- الثقافة البيروقراطية المتأصلة في النفوس، و التي أصبحت تراثا اعتادت عليه الأجيال و تربت في أجوائه، و انعكس ذلك سلوكا معتادا يصعب تفسيره لدى الكثيرين .

- ضغط الوقت و كثرة الأعباء الوظيفية الملقة على العاملين، مع ما هم مثقلون به من أعمال روتينية و واجبات وظيفية تستغرق جل وقتهم الوظيفي و الشخصي أحيانا، و هو ما ينطبق أيضا على المديرين و القياديين.

- أحيانا يتهم المديرون و القياديون و يوجه لهم اللوم و يحملون بعضا من المسؤولية في إعاقة التمكين التنظيمي، أو على الأقل عدم دعمه و توفير مستلزماته لعدم رغبتهم فيه حقيقة و إن أظهروا عكس ذلك، إضافة إلى احتمالية وجود قيادات غير متمكنة أو غير مواكبة لما يستجد من تطور فكري و مفاهيم عصرية معادية لفلسفة التمكين لكون أن الإنسان بطبعه عدو لما يجهل .

¹ مطر بن عبد المحسن الجميلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 60.

الفصل الثاني : مدخل عام حول تمكين العاملين في المنظمة

- تعثر بعض الخطوات التي تتخذ أو وقوع بعض الأخطاء أثناء التطبيق مما يؤدي إلى فشل بعض القرارات، أو ظهور إفرازات جانبية وعرضية لم تكن في الحسبان، كما أن ضعف دعم الإدارة في حالات الإخفاق لبعض القرارات كفيل بإفشال العملية بأكملها و العودة إلى مرحلة ما قبل التمكين.
- البحث عن المثالية دون البدء بالممكن.
- عدم استعداد أغلب المرؤوسين للمبادأة و الابتكار، فضلاً عن عدم الرغبة في تحمل مسؤوليات و أعباء إضافية .
- المديرون يخشون فقدان السلطة، و أن يُظهروا المرؤوس أكثر نجاحاً.
- المرؤوسين منخفضوا الكفاءة يخشون انكشاف أمرهم إن هم تولوا مسؤولية التصرف و صنع القرار.
- قد يأتي مدير جديد يود أن يضع بصماته فيُغير ما قد يكون قائماً من فلسفة و أساليب للتمكين .
- غياب الأمن الوظيفي فلن يبدع العامل أو يعمل بجد تحت مظلة التمكين إن لم يشعر بالأمان الوظيفي .
- و من أهم معوقات التمكين عدم تمكين القيادات، فإن كان الصف الأول غير مُمكن، فكيف سيُمكن الصف الثاني؟.

المطلب الثالث : بعض نماذج التمكين في الفكر الإداري و علاقته ببعض المفاهيم الإدارية

أولاً: بعض نماذج التمكين في الفكر الإداري

لبلوغ أو الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقاً لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، وتظهر مراجعة للأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين. و سيتم عرض أهم النماذج التي تفسر التمكين فيما يلي :

1- نموذج (Conger and Kanungo 1988)¹ :

عرف "Conger and Kanungo" التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين " كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية"، واقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين. أولاً: يمكن النظر للتمكين كمركب اتصالي فالتمكين يدل ضمناً على تفويض القوة و أيضاً كمركب تحفيزي، فالتمكين يدل ضمناً وبكل بساطة على أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة ويظهر ذلك جلياً في التعريف الذي تبناه الكاتبان ولتقرير مستوى التمكين في أي منظمة، حدد Conger and Kanungo خمس مراحل لعملية التمكين، وتتضمن:

المرحلة الأولى: تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب في الشعور بفقدان القوة بين

العاملين.

¹ سعد بن مرزوق العتيبي، " جوهر تمكين العاملين (إطار مفاهيمي)" مرجع سبق ذكره، ص 18.

الفصل الثاني : مدخل عام حول تمكين العاملين في المنظمة

المرحلة الثانية: استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباته كتحديد الهدف، إثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء.

المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربع مصادر: المكاسب الغير فعالة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية.

المرحلة الرابعة: نتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعرون بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول وتوقعات الأداء والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.

المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.

2- نموذج (Thomas and Velthouse (1990) :

كما Thomas and Velthouse بإكمال العمل الذي أنجزه Conger and Kanungo فبنا نموذج التمكين الإدراكي cognitive. وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها التي بدورها تنتج الرضا والتحفيز "، حيث أشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة، كما حددا أربع أبعاد نفسية للتمكين حيث شعرا أنها تمثل أساساً لتمكين العاملين.

أ- التأثير الحسي أو الإدراكي Sense of impact: ويقصد بالتأثير الحسي " الدرجة التي ينظر للسلوك " على أنه يمكن أن تعمل اختلافاً فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد"، وقيم التأثير بالاعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين وكذلك القرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات.

ب -الكفاءة Competence: " ويقصد بها إلى أي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة"، فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ويعرفون جيداً بأنهم يمكن أن يؤديوها بإتقان إن بذلوا جهداً، فالكفاية شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه أنشطة المهام التي اختارها بمهارة والشعور بالكفاءة يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد والجودة في أداء المهام.

ج- إعطاء معنى للعمل meaningfulness : " تهتم بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد". ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد كاعتقاد الفرد مثلاً أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة، فإعطاء معنى للعمل تعني أن يشعر الفرد بالفرصة بممارسته مهام لأغراض نبيلة مما يمثل في حد ذاته إحساساً للفرد على أنه في طريق يستحق جهده ووقته وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة.

ح- تتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد Choice الاختيار: أن يشعر الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له وأدائها بطريقة تبدو ملائمة، وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعوراً أن الفرد قادر على استخدام حكمة الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.

3- نموذج توم بيترز (Tom Peters) :

قدم توم (TOM) نموذجاً لعملية التمكين يقوم على عنصرين رئيسيين هما: إشراك الأفراد في كل شيء (مشاركة العاملين) و استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة و للمساعدة على تنمية المشاركة و زيادة فعالية فرق العمل، ينصح بتوفير العوامل المساعدة الآتية:

- حسن الاستماع إلى الأفراد.
- تقدير جهود الأفراد و الاحتراف بهم.

الفصل الثاني : مدخل عام حول تمكين العاملين في المنظمة

- الاهتمام بعملية استقطاب الأفراد.

- الاهتمام بالتدريب و إعادة التدريب .

- توفير نظم الأجور المحفزة .

و يفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة راغبة في تطبيق عملية التمكين و مدركة لأهمية و ضرورة أن يساهم الأفراد بأرائهم و أفكارهم في أعمال المنظمة، مع تهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة و تشجيع الأفراد على عدم الخوف من الفشل و تهيئة المديرين للاستماع إلى الأفراد و إعطائهم الوقت لشرح أفكارهم و السماح بدرجة معقولة من حرية الرأي و التعبير للأفراد حتى لو اختلفت الآراء¹ .

4- نموذج ديانا تريسي للتمكين:

يستند هذا النموذج على عدة مبادئ أهمها²:

- معرفة و تحديد الأفراد لمسؤولياتهم .
- التخلي للأفراد عن السلطات المساوية للمسؤوليات.
- وضع مستويات الانجاز المتميز.
- ضرورة تدريب الأفراد و تنميتهم ليكونوا قادرين على تحقيق الامتياز.
- تزويد الأفراد بالمعارف و المعلومات الضرورية .
- الاعتراف بانجازاتهم و تقدير مجهوداتهم و عدم لومهم في حال الفشل .

شكل رقم (2-6) : نموذج ديانا تريسي للتمكين

تعامل معهم بشرف و احترام



المصدر: مطر بن عبد المحسن الجميلي ، مرجع سبق ذكره، ص 57.

¹ مطر بن عبد المحسن الجميلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 56..

² مطر بن عبد المحسن الجميلي ، مرجع سبق ذكره، ص 57.

الفصل الثاني : مدخل عام حول تمكين العاملين في المنظمة

ثانياً: علاقة التمكين ببعض المفاهيم الإدارية
1. دور التمكين في إدارة الجودة الشاملة:

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها منهج إداري استراتيجي متكامل يقوم على مجموعة من المبادئ التي يؤدي تنفيذها في المنظمة إلى إيجاد بيئة تنظيمية متميزة تتضافر وتتكامل فيها جهود الإدارة مع جهود وقدرات ومواهب العاملين باتجاه التطوير والتحسين المستمر في مدخلات وعمليات ومخرجات المنظمة والاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة، لجعل الجودة الشاملة هي الطريقة لأداء الأعمال اليومية بالمنظمة لمواجهة مطالب المستفيدين في الحاضر والمستقبل ولتحقيق أهدافها واستمرارية بقائها ونموها وذلك وفقاً لمعايير متفق عليها للجودة في جميع أبعاد ووظائف المنظمة¹، حيث ترسخ إستراتيجية التمكين الحس لدى العامل بالولاء والانتماء وتطوير المهارات والقدرات والمواهب ولكن لها محاذير فهي تتطلب إدارة فعالة وإستراتيجية مؤسساتية واضحة وهيكل تنظيمياً يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة وتوجيه وتدريب لتقوية التمكين، كما تعتبر العاملين لبنة أساسية للتحسين حيث أن فرق التحسين تلعب دوراً حيوياً في منحى الرقابة على الجودة ومشاركتها في النشاطات جوهرية ما دام اندماجها مفيداً ويلبي توقعاتها والعكس بالعكس، وتعتبر المشاركة في صنع واتخاذ القرارات من المبادئ الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة وأن تأثيرها يكون نسبة لعمل مشترك ما بين الرؤساء والمرووسين في المنظمة وفق برنامج تحفيزي مصمم لتحسين الأداء، ويعتبرها العاملون دافعاً قوياً نحو المشاركة في نشاطات إدارة الجودة . ويلقى التمكين الضوء على الإنتاجية وذلك بازدياد مشاركة العاملين وتمتعهم بالعمل، والهدف الأسمى له هو تحسين الجودة بشكل فريد وزيادة رضا المستهلك، وذلك من خلال حلقات الجودة كوسيلة تعزز من مشاركة العاملين في حل المشكلات في المنظمة

إن معظم أدبيات إدارة الجودة الشاملة اعتبرت أن اندماج العاملين وتمكينهم والقيادة الإدارية والالتزام بالجودة عناصر جوهرية لنجاح أي برنامج لإدارة الجودة الشاملة، وإن الهدف من عملية التمكين هو استحداث قوة عمل قوية وممكنة ولديها قدرة لإنتاج خدمات وسلع تفوق توقعات المستهلك الداخلي والخارجي، ولا بد للقيادة الإدارية من بناء ثقافة تنظيمية مناسبة من أجل تمكين الناس وذلك باستحداث ثقافة تركز على الجودة الشاملة وذلك من خلال الالتزام بتحقيق رضا المستهلك، وفي الممارسة العملية نجد أنها تلقي الضوء على الاستراتيجيات أو الآليات التي تعزز الثقة والفعالية أو الثقة في تحقيق أهداف الأعمال .

و يمكن القول أنه مهما اختلفت وجهات النظر والرؤى حول اندماج العاملين في العمليات فإنه يستخلص من المراجعات السابقة، بأن عملية التمكين تركز على رقابة العشيرة أو الأسرة الواحدة أو الزملاء أو الرقابة اللامركزية والتي تتضمن استخدام القيم المشتركة والعادات والتقاليد والأعراف المتجسدة في ثقافة المنظمة، وهنا لا بد من تغيير ثقافة المنظمة أيضاً من خلال اندماج القيادة أيضاً في العمليات لتمكين الناس للعمل في بيئة ثقافية تنظيمية مناسبة ولإحداث التحول نحو تبني إدارة الجودة وتحقيق الجودة الشاملة في المنظمات ، وإنه لبناء الثقافة التنظيمية هو محور التمكين لتحفيز القوى العاملة على الاندماج في كل العمليات وتعزيز قدراتهم المعرفية ومهاراتهم السلوكية والفنية لتحقيق أهداف الجودة والتميز على الإطلاق دوماً وباستمرار ، وأن القيمة الجوهرية هي تحقيق رغبات المستهلك الداخلي والخارجي والتعرف عليها والتفوق أيضاً، والتركيز على صانع الخدمة أو السلعة، واستحداث الوعي لديه نحو تحقيق هدف المنظمة وذلك بإطلاق طاقات الإبداع والابتكار لديه وعدم ربطه بالسياسات والإجراءات المقيدة غير المرنة وتوفير القيادة الماهرة لتوجيهه وتحفيزه والاتصال معه.

¹ عبد الكبير بلا وشو ، "ملتقى بعنوان : إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي : مفهومها ومراحل تطبيقها "، طرابلس - ليبيا، 14 نوفمبر 2009 .

الفصل الثاني : مدخل عام حول تمكين العاملين في المنظمة

حيث تعتبر القوى العاملة قوى مهنية محترفة ولديها قدرات جمة للإبداع والابتكار، وهي قادرة على معايرة ممارساتها بما يتفق مع المعايير المتعارف عليها بل تحسينها وهم بحاجة إلى محيط ثقافي محفز ويوفر الثقة والأمان والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء والولاء الحقيقي للمنظمة لخدمة المستهلك وإسعاده وهذا لن يتحقق إلا بسعادة ورضا المستهلك الداخلي، وإن عملية التمكين تتفاعل مع عنصر وهو الثقافة التنظيمية للمنظمة وما تحتويه من قيم عليا وتقاليد مؤسسية وهي التي تؤثر على عملية التمكين التي تبدأ من مرحلة الاستقطاب والاختيار للعامل المناسب لتمكينه والاستمرار بتعزيز قدراته من خلال التوجيه والإرشاد والتدريب وإعادة التدريب وتقييم الأداء لإعادة التمكين وتنتهي بالتطوير الوظيفي، وتسير العملية طيلة الحياة الوظيفية للعامل في المنظمة¹.

2. دور التمكين في إدارة الأزمات:²

تعرف الأزمة بأنها سلسلة متصلة من الأحداث، تبدأ بحادثة صغيرة، تتطور إلى حدث أكبر، ثم تتحول إلى ما يشبه الصراع، وتنتهي بالوصول إلى درجة الأزمة التي تنصف و مهما كان نوعها بصفات أهمها: عدم القدرة على التنبؤ بها و تصاعد الأحداث و نقص المعلومات...و غيرها من المميزات التي تخص الأزمة . وهذا يعني ببساطة أن شخصاً واحداً لا يمكن أن يكون قادراً على التصدي لأزمة تحمل هذه الصفات بمفرده، وهذا التصدي يستدعي تكاتف الجهود من قبل كافة العاملين في المنظمة ليعملوا كفريق واحد وبأدوار محددة لكل عضو في هذا الفريق ويكون هذا التحديد لتلك الأدوار قائماً على درجة عالية من التنسيق والتفاعل ما بين أعضاء الفريق وخصوصاً في بيئة غير مستقرة وسريعة الحركة كالتي يعيشها العالم في هذا العصر.

ومن هنا يعتبر التمكين مدخلاً إدارياً حديثاً يساعد في توقع حدوث الأزمات من خلال الإنذار المبكر والذي يتمثل بسحب سوداء تنذر أو تحمل في خباياها أزمة قد تكون جد خطيرة، ويساعد التمكين أيضاً في التخطيط السليم لإدارة هذه الأزمة كونه يعمل على توجيه تفكير العاملين إلى التفكير الإبداعي، كما يمكنهم من التصرف في المواقف الصعبة وتحمل المسؤولية وتقييم النتائج. فنرى الموظف الممكن في مواقف كهذه يستخدم قدراته العقلية والنفسية وخبراته ومهاراته من أجل الوصول إلى النتائج الإيجابية المرغوبة وكثيراً ما نرى في بعض المنظمات التي تتبنى عملية التمكين استخداماً واسعاً لعبارة "السيد فلان تصرف" من قبل المديرين في الإدارة العليا للمستويات الإدارية الأدنى، فالبعبارة في حد ذاتها تحمل في طياتها رغبة صادقة من الإدارة في تمكين العاملين لديها كون هذه الكلمة " تصرف " تعني حلاً لمشكلة أو صنع قرار فعندما يعتاد هذا العامل على مثل هذه الممارسة وبنفس الوقت يشعر بتقدير الإدارة لما بذله في سبيل هذا التصرف السليم يصبح التمكين لديه بمثابة عادة يمارسها بشكل مستمر، لأن العامل الممكن الذي يتمتع بالاستقلالية في أخذ القرارات يستطيع تحمل نتائج هذه القرارات وبالتالي فهو مؤهل لتوقع المشاكل والصعاب والأزمات والتصدي لها عبر ما يمتلكه من معارف وخبرات.

¹ إدارة الموارد البشرية العربية ، تاريخ التحميل: 2010/01/07، الموقع الإلكتروني:

<http://www.arabhrm.com/modules/news/article.php?storyid=54>،

² أحمد يوسف عربقات، "مدخلات بعنوان: دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال"، المؤتمر الدولي العلمي السابع بعنوان: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال " التحديات - الفرص - الأفاق " ، جامعة الزرقاء الخاصة ، الأردن - عمان.

الفصل الثاني : مدخل عام حول تمكين العاملين في المنظمة

المبحث الرابع: أثر استخدام التمكين في القيادة على العاملين

يعتبر دور القيادة في إنجاح التمكين في غاية الأهمية ، لأن التمكين يتطلب من القيادات التنازل عن بعض المسؤوليات و تحرير الطاقة الكامنة لدى العاملين لإبراز مهاراتهم في تسيير العمل ضمن الإطار الذي يسمح بتأدية المطلوب منهم، و كذا إيمان القادة و ثقتهم في قدرات عاملهم على إحداث فارق في مستويات الأداء و إبراز مهارات و طرق جديدة في أداء الأعمال .

المطلب الأول : علاقة القيادة التحويلية بالتمكين

إن تبني التمكين يتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمروسين فبالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المروسين فيتطلب التحول من أتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات لأن من تريد أن يتميز اليوم يجب أن يمارس قيادة من نوع آخر يكون شغلها الشاغل هو بناء منظمة برأس مال فكري بدلا من رأس مال مادي فحسب، قيادة تفقد عمليات الابتكار و تخلق المناخ المناسب للابتكار و التميز في الأداء. فقد وقفت كل الأساليب القهرية و القسرية عاجزة عن دفع العاملين في المنظمات للابتكار و الإبداع و اللذان لن يحدثا إلا من خلال التمكين و حرية التصرف و حرية التفكير و الإبداع، حيث كلما تضاعف رأس المال الفكري في المنظمة أصبحت بحاجة أكبر إلى قيادة بأنماط جديدة تدفع بنسيج المنظمة إلى حرية أكبر و تركز بشكل أكبر على المصلحة العامة .

هذا و قد أثبتت آليات السوق و المتغيرات العالمية الأخيرة بأن حرية العمل و حرية الإدارة هي الطريق الوحيد للنمو و التوجه نحو الزبائن (Customer Orientation) و تقديم خدمات متميزة لهم و تحقيق الميزة التنافسية لا يتحقق إلا من خلال سوق داخلي حرة Free Internal Market و ذلك عندما يقوم القائد بدور الفاعل في تحفيز المروسين و إلهامهم نحو تقديم أفضل ما لديهم برضا داخلي و انتماء ذاتي لتحقيق مصالح المنظمة ككل¹.

مما سبق نستنتج بأننا نتحدث عن أسلوب قيادي معين و هو " القيادة بالتمكين " الذي ينسجم مع قوة الخبرة و قوة المعرفة و قوة الإعجاب بشخص القائد (الكاريزما). فالقادة الفعالون هم الذين يقومون بتمكين مروسيهم و بتوفير المعلومات و المسؤولية و الصلاحية للمروسين و الثقة بهم في اتخاذ القرار و التصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها .

هذا النوع من القيادة يتماشى مع نوع مهم من أنواع القيادة المعاصرة، و يلتقي معها في أبعاد معينة و هي القيادة التحويلية التي كما سبق الذكر تلتقي مع أسلوب القيادة بالتمكين في نقاط مهمة هي كالتالي²:

- خلق الرؤيا: فالقائد الناجح هو الذي يخلق الرؤيا و يصنع للمنظمة إحساسا بالاتجاه و الوحدة بتوصيل رؤيته و أهدافه الإستراتيجية للعاملين فيشعرون بانتمائهم لها .
- الكاريزما: خلق الحماس في نفوس المروسين و الإيمان بأهداف المنظمة و الولاء و الفخر بها و خلق الثقة بالمروسين.
- الرمزية: خلق الرموز و الشعارات و المناسبات بشكل منتظم من أجل الاحتفال بالتميز و الانجاز و مكافأة المتميزين.
- التمكين: مساعدة الآخرين و الأخذ بأيديهم نحو التنمية و التميز و إزالة الحواجز التي قد تعيق الأداء المتميز و المشاركة في تحمل المسؤولية و تفويض العمل المتسم بالتحدي و التفوق.

¹ سالم بن حسن القحطاني ، مرجع سبق ذكره ، ص 45.

² ملحم يحي سليم ، مرجع سبق ذكره، ص 289.

الفصل الثاني : مدخل عام حول تمكين العاملين في المنظمة

- استثارة الذكاء عند الآخرين: استثارة قدرات العاملين الخلاقة و قدراتهم الذهنية العالية لحل مشكلات العمل أو في التفكير الخلاق بخلق أفكار جديدة متميزة.
- الأمانة و الاستقامة: القيادة هي القدوة للعاملين في الأمانة و الإخلاص و التفاني و الصدق و هذه الخصائص متأصلة و ليست آنية .

و بالتالي فالقيادة التحويلية تقوم بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات و تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية لأن القائد التحويلي يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم في تحويل رؤيتهم إلى حقيقة و المحافظة عليها. حيث يؤكد الباحثين أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيههم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت، فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيء الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤيا، وبجانب إمداد الموظفين بالرؤيا فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف .

- و يمكن تلخيص دور القيادة التحويلية في إنجاح التمكين فيما يلي ¹:
- توفير المعلومات والمسؤولية والصلاحيات للمرؤوسين والثقة بهم في اتخاذ القرار والتصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها.
- خلق الرؤية وتوصيل هذه الرؤية وأهدافه الإستراتيجية للعاملين فيشعرون بانتمائهم لها.
- الكاريزما وخلق الحماس في نفوس المرؤوسين والإيمان بأهداف المنظمة والولاء والفخر بها وخلق الثقة بالمرؤوسين.
- مساعدة المرؤوسين والأخذ بأيديهم نحو التنمية والتميز وإزالة الحواجز التي قد تعيق الأداء المتميز.
- استثارة قدرات العاملين الخلاقة وقدراتهم الذهنية العالية في حل مشاكل العمل أو في التفكير الخلاق.
- أن يكون القائد قدوة للعاملين في الأمانة والإخلاص والثقة والتفاني والصدق، ويبني معهم علاقات وثيقة وعميقة تسمو على المصالح الشخصية.
- تبني سياسة أنا أربح وأنت تربح وذلك بأن يتعامل المدير مع المرؤوس على أنه شريك هو الذي يتم ويكمل عمل شريكه ولا تنجز المهام دون مساهمته.
- مما سبق يمكن القول أن للقيادة التحويلية أثر إيجابي على تمكين العاملين من خلال تمكينهم من اتخاذ القرارات التي تخص عملهم بالإضافة إلى نقل سلطات و صلاحيات العمل إليهم. كما أن القادة التحويليون يستطيعون خلق مناخ صحي و تهيئة الظروف الملائمة لتمكين العاملين و تحفيزهم على الأداء الجيد و رفع معنوياتهم و شحذ طاقاتهم و بث روح التعاون فيما بينهم ، و هذا بدوره يشكل محورا أساسيا من محاور تمكين العاملين في المنظمة ².

¹ الموقع الالكتروني: www.caoa.gov تاريخ التحميل : 2010/01/12 .

² هلا جهاد العتيبي، " العلاقة بين الأنماط القيادية و التمكين الإداري (دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية)"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن، 2007، ص 113 .

الفصل الثاني : مدخل عام حول تمكين العاملين في المنظمة

و ترى الطالبة أنه قبل أن نبدأ بالعمل علينا إيجاد بيئة عمل يمكن من خلالها تمكين الآخرين، يجب أن نبدأ أولاً بتمكين أنفسنا، فالقائد يجب أن تكون مثلاً يحتذى به من قبل العاملين، ويبدأ بعملية التغيير الذاتية لأن الفرد يكون أكثر قدرة على إقناع الآخرين لقبول التغيير عندما يبدأ التغيير من الذات و من ثم يُطلب من الآخرين أن يتغيروا على نفس الخط الذي بدأ به لأن التمكين الحقيقي يكمن لدى قادة التغيير الحقيقيون الذين يبدؤون التغيير من الداخل إلى الخارج.

للم آلية التحول للقائد حتى يصبح ممكناً:

للتعرف على حجم التغيير أو آلية التحول الذي يلزم للقائد كي يكون ممكناً، سوف نحاول مضاهاته بسمات القائد أو المدير التقليدي في المنظمات البيروقراطية، وبالرجوع إلى الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع نجد درجة عالية من الاتفاق بالنسبة للمحاور التي يتم على أساسها التمييز بين القائد المدرب والقائد التقليدي. ويتم استخلاص سبعة محاور تمثل ركائز أساسية للمقارنة التي تنطوي عن الآلية التي يمكن بها التحول من نمط المدير التقليدي إلى نمط القائد الممكن، كما يتضح في الشكل التالي: **جدول رقم (2-2) : مقارنة بين القائد التقليدي و القائد الممكن**

الرقم	معياري المقارنة	القائد التقليدي	القائد الممكن
01	توزيع القوة	تتركز القوة وسلطة اتخاذ القرار في يده	يفوض السلطة إلى أقرب مستوى ممن سينفذ العمل
02	الثقة	رقابة مبنية على ضعف الثقة بالعاملين	دوره موجه أو مشرف يساعد الآخرين على النجاح
03	المساءلة	المدير يحتفظ بالمساءلة ويراقب المخرجات	مساءلة متبادلة بين الأفراد بعضهم البعض وبين المدير
04	اتجاه المعلومات	تدفق من أعلى إلى أسفل للمعلومات ومن ثم يأخذ الأفراد موقف رد الفعل	تدفق حر للمعلومات
05	أسلوب الاتصال	إصدار الأوامر	الحوار والأسئلة المفتوحة
06	التوجه	يتوجه نحو البحث في حل مشكلات العمل	يتوجه نحو بناء القدرات
07	قبول الخطأ	سريع بمعاقبة من أخطأ	يدرب على كيفية التعلم من الأخطاء

المصدر: عالية عبد الحميد مرسي عارف، مرجع سبق ذكره ، ص 08.

للم آلية تحول فريق العمل التقليدي إلى الممكن¹:

إن تقسيم المراحل التي يمر بها فريق العمل في تطوره نحو التمكين وفقاً لعدة اتجاهات، وسوف نحاول التعرض إلى اتجاهين فقط.

الاتجاه الأول يتناول التغيير في طبيعة الأهداف التي تقع على عاتق كل من الإدارة من ناحية والعاملين من ناحية أخرى، كأساس للتطور.

أما الاتجاه الثاني فيتخذ من التغيير في ردود أفعال الفريق أساساً للتطور.

الاتجاه الأول : فإنه يحدد ثلاثة مراحل للانتقال من الفريق التقليدي إلى الفريق الممكن، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

المرحلة الأولى : مرحلة الإعداد

¹ عالية عبد الحميد مرسي عارف ، مرجع سبق ذكره ص 83 – 84 .

الفصل الثاني : مدخل عام حول تمكين العاملين في المنظمة

في هذه المرحلة يتم وضع الفريق على بداية الطريق، ويتحمل القائد في هذه المرحلة مسؤولية تحديد مهام وأهداف الفريق حتى يتم بناء ثقته بنفسه ومن ثم يُقبل أفرادها على تحمل المسؤولية وخاصة بالنسبة للمهام الروتينية أو المهام التي يمكن تنفيذها في الأجل القصير.

المرحلة الثانية : الانطلاق إلى الأمام

فيها يظل القائد متحملاً المسؤولية بالنسبة للأهداف طويلة الأجل وهي ما يطلق عليها مسمى "الأهداف الموقفية"، أما بالنسبة للأهداف قصيرة ومتوسطة الأجل أو ما يمكن تسميتها "بالأهداف الروتينية" فيتم الاضطلاع بها من قبل الفريق، وتعد هذه المرحلة أخطر مراحل تطور الفريق، حيث يتم فيها تحديد الأهداف والرقابة على تنفيذها بشيء من التبادل بين القائد وأعضاء الفريق وتتطلب هذه المرحلة تحولاً في نمط القيادة وفي أعضاء الفريق عن طريق إكسابهم مهارات جديدة أثناء محاولة تطبيقها.

المرحلة الثالثة : النجاح

يتحمل فيها الفريق مسؤولية كافة المهام حيث يقوم أفرادها بوضع أهدافهم ومعايير تقييم أدائهم من خلال المناقشة وتبادل الآراء، كما يقومون بتحديد احتياجاتهم التدريبية في ظل نظرة شاملة لحظة التطوير داخل المنظمة، ويتحول دور القائد في هذه المرحلة إلى ما يسمى بالمدرّب أو الميسر أو قد يخفي دوره تماماً وتصبح جميع المهام التي كانت تتولاها إدارة الأفراد بالمنظمة من تحديد للأجور والتعيين والاختبار تصبح كلها في يد أفراد الفريق، وهكذا نجد أن الاتجاه الأول قد نظر إلى الفريق في مراحل تطوره بالاستناد إلى طبيعة الأدوار التي يتولاها أعضاؤه من مديرين وعاملين، بمعنى التغيير الذي يطرأ على الأهمية النسبية لمكونات التوليفة التي يحصل عليها كل فريق من الأهداف موقفية كانت أم روتينية، فكلما زادت درجة نضج الفريق كلما زادت مسؤولياته من الأهداف الموقفية طويلة الأجل.

الاتجاه الثاني : خاص بتحديد مراحل تطور الفريق نحو التمكين متخذاً من ردود أفعال أو سيكولوجية أفرادها والمدة التي تستغرقها كل مرحلة أساساً للتمييز، فقد قام الباحثين بتحديد خمسة مراحل لتطور الفريق ممثلة فيما يلي:

المرحلة الأولى : الاندفاع نحو الهدف

تكون فيها الطاقات مشحونة ومصحوبة بالتوقعات المرتفعة.

المرحلة الثانية : المعاناة والإحباط والشك

تكون نتيجة لعدم وضوح دور كل فرد، ويسود هنا نوع من الشك حول جدول تبني الأسلوب الجديد، وتكمن خطورة هذه المرحلة في إمكانية التخلي عن التطوير نتيجة للمعاناة والإحباط .

المرحلة الثالثة : الوضوح

يتم فيها التوصل إلى المعنى الحقيقي والهدف من تكوين الفريق، هذا إلى جانب وضوح الصورة بالنسبة لدور كل فرد داخل الفريق.

المرحلة الرابعة : الانتظام

تعد امتداداً للمرحلة السابقة ولكن بدرجة أكبر من حيث النضوج، حيث يصبح كل فرد أكثر انتماء والتزام بأفكار وأهداف الفريق.

المرحلة الخامسة:

هنا يظهر الفريق المسير ذاتياً (الممكن) وتصبح عملية التعلم ذاتية وتلقائية.

المطلب الثاني : ترقية أثر التمكين على أداء العاملين

للم تمكين و أداء العاملين:

أشارت الأدبيات أن المشاركة في الإدارة و عملية صنع القرار يمكن أن تقدم فوائد داخلية و فردية تتضمن: التنمية الشخصية و التطور، الرضا الوظيفي، معدلات متدنية من نسبة الغياب و دوران العمل و الرغبة في التغيير. فضلاً عن ذلك فإن المشاركة عملية صنع القرارات تنتج محصلات

الفصل الثاني : مدخل عام حول تمكين العاملين في المنظمة

تنظيمية مرغوبة، و قد أكدت بعض الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين عملية المشاركة في صنع القرارات و المخرجات المرتبطة بالعمل (الأداء) فلقد تم اعتبارها بأنها أحد الأساليب الفعالة لتحقيق التمكين الهيكلي في المنظمة الذي يقوم على أساس ضمان السلطة و الصلاحية في اتخاذ القرارات و ذلك من خلال تقليل المستويات الإدارية و تبسيط الهياكل التنظيمية و تشجيع المشاركة و تحويل الصلاحيات.

و يرى العديد من الباحثين أن إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار و تمكينهم و إعطائهم الصلاحية للتصرف يتحقق من خلاله إثراء العمل و رفع الروح المعنوية و كذا زيادة الكفاءة الإنتاجية و تحقيق الإشباع و الرضا لدى العاملين¹.

هذا و قد أكد الباحثين أيضا على أن نظام المعلومات و التغذية العكسية هما الأساس لتحقيق التناسق الفعال في أي منظمة و إنجاح عملية تمكين العاملين، و ذلك من خلال المشاركة في صنع القرارات و تنفيذ العمليات و حصولهم على المعلومات المناسبة عن مستوى أدائهم و أداء المنظمة ككل مما يقيس درجة التمكين في المنظمة، و لتكون ممارسات التمكين فعالة يجب تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية بشكل مستمر و عبر مختلف المستويات التنظيمية في الوقت المناسب و بالتكلفة المناسبة عن طريق التغذية العكسية لأنها تبرز نقاط الضعف التي يجب تقويمها و نقاط القوة التي لابد من تعزيزها و الاستثمار فيها .

فالتمكن هو قدرة الفرد على أداء الأنشطة ، فالفرد الذي يشعر بدرجة مرتفعة من تمكين العمل يكون لديه شعور كبير بالاحترام الذاتي والأداء الفعال والتقدم في عمله، و بالتالي فتطبيق مفهوم تمكين العاملين يؤدي إلى التغلب على عدم الرضا الوظيفي للفرد وخفض تكلفة الغياب ودوران العمل وكذلك زيادة جودة الأداء.

كما يساعد على التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع ، كما أنه يمكن العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وكذلك يساعدهم على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال و حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم.

فقد توصل (Bowen & Lawler 1995) إلى أن تمكين العاملين دالة في بعض الممارسات التنظيمية مثل توزيع السلطة أو القوة ، المعلومات ، المعرفة والمكافآت ، أي أن زيادة القوة ، المعلومات ، المعرفة ، المكافآت للعاملين تؤدي إلى زيادة تمكين العاملين كما أكدوا على أن نظام المعلومات و التغذية العكسية هما الأساس لتحقيق التناسق الفعال في أي منظمة لكن بشكل خاص و حاسم على نظام المشاركة العالية، و قد أكد بعض الباحثين على أهمية المشاركة في المعلومات على عملية تمكين العاملين و ذلك من خلال المشاركة في عملية صنع القرار و تنفيذ العمليات و حصول العاملين على المعلومات المناسبة من زملائهم بالعمل أو مشرفيهم أو المنظمة ككل، لذا فالمشاركة بالمعلومات مع الزملاء يمكن اعتبارها بعدا يقيس لنا درجة التمكين في مكان العمل ، و لتكون ممارسات التمكين فعالة يجب ان تزود بشكل مباشر بالمعلومات الضرورية.

و أكدت بعض الدراسات على أهمية التغذية العكسية للأداء و دورها في زيادة الأداء على المستويين الكلي و الجزئي، كما أشار Walderse & Luthans بأن التغذية العكسية للأداء تقودنا إلى تحسين الأداء من خلال أدوات كوضوح الدور والفعالية الذاتية و مكافأة السلوك. و التغذية العكسية عن أداء العامل عنصر مهم للتمكين إذا أردنا أن نمنح العامل التمكين و أن ينجح يجب أن

¹ مريم موسى شرع، "أثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي و الإضافي (دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي)"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة اليرموك – الأردن، 2009، ص

الفصل الثاني : مدخل عام حول تمكين العاملين في المنظمة

يكون العامل و المنظمة على علم بنقاط ضعفه ليقوم بتقويتها و مراجعتها، و يجب الحرص على عملية الاتصال الثنائية بين الطرفين .

حيث يفسر العلماء التغذية العكسية في إحدى الطريقتين: فبعضهم يمثّلها بالمكافأة و يفسرون وظيفتها بمصطلحات من نظرية التعزيز، بينما يقول الآخرون أن التغذية العكسية ليست محفزا و إنما لتزويد العامل بمعلومات تصحيحية فقط .

«أهداف التغذية العكسية للأداء»: تحاول التغذية العكسية تحقيق عدة أهداف أهمها:

أولاً: لا يمكن أن تستخدم التغذية العكسية لتحقيق هذه المكافأة أو مكافأة الآخرين ، هذا يعني ان التغذية العكسية يمكن أن تستخدم لتقوية العادات السلوكية الحسنة أو تعزيزها .

ثانياً: تخدم التغذية العكسية بوصفها أداة تلميح أو إشعار، هذا يعني أن التغذية العكسية يمكن أن تخدم بوصفها أداة لزيادة احتمالية إيقاظ صحة توقعات اعتماد الأداء على المجهود فيما يتعلق بنتائج الأفعال أو الأعمال للأداء الناجح المهمة .

ثالثاً: تخدم التغذية العكسية بوصفها أداة للدافعية، فهي تدفع المتلقي لها من خلال زيادة القيمة المدركة للأداء الناجح و تخفيض القيمة المدركة للأداء غير الناجح .

رابعاً: يمكن أن تخدم التغذية العكسية بوصفها أداة لتنظيم السلوك هذا يعني أنها تساعد على المحافظة على السلوك الهادف أو الموجه نحو تحقيق هدف في المسار الصحيح .

المطلب الثالث : دور إدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري من خلال التمكين

أولاً: دور إدارة الموارد البشرية في توفير مناخ ملائم للتمكين¹:

يمكن لإدارة الموارد البشرية في المنظمة أن تساهم في خلق مناخ محفز لتطبيق عملية التمكين من خلال مجموعة من الممارسات والتمثّلة في :

1- الأمان الوظيفي : تلجأ المؤسسات إلى عمليات تسريح الموظفين، وذلك من أجل خفض نفقات العمل وزيادة الأرباح الناجمة عن ترك الموظفين وخاصة من خلال أو من خلال Automation استدلالهم بموظفين مؤقتين آخرين أو من خلال التكنولوجيا أو غيرها. ومنه فإن عدم الاطمئنان وعدم الأمان الوظيفي يخلق خوفاً وتوتراً يؤدي إلى تدهور الدافعية والحماس، وبالتالي يؤدي إلى القيام بالمهام بروح معنوية منخفضة ومن غير تفكير خلاق ومستقل في الأعمال التي يقوم بها. فإن الخوف يؤدي إلى قتل روح المبادرة والإبداع والتمكين، فلا ينتظر من إنسان يتوقع إحالته على التقاعد أو التسريح أن يفكر بهدوء أو أن يخطط ويحمل رؤية المستقبل، وإنما يسيطر على تفكيره الخوف والترقب الذي يرتبط بقرار فصله من العمل الذي صار سمة في هذا الوقت في الكثير من المنظمات والأمان الوظيفي في المنظمة يعطي رسالة للمرؤوسين مفادها: اهتمام المنظمة و انتماءها لموظفيها يساهم في خلق انتماء متبادل بين الإدارة والعاملين.

إن الإدارة التي ترى أن موظفيها يمكن الاستغناء عنهم بسهولة فهي بالمقابل غير مؤهلة لخلق انتماء وولاء متبادل بين الطرفين، ومنه فإن المنظمة التي تتميز بالأمان الوظيفي وتعلم مقدما أن العامل سيكون مستقراً في العمل لمدة طويلة من الزمن، فإن ذلك يحتم عليها اختيار الأفضل واختيار

¹ الموقع الإلكتروني: www.caoa.gov ، مرجع سبق ذكره.

الفصل الثاني : مدخل عام حول تمكين العاملين في المنظمة

من ينسجم مع قيم وثقافة المنظمة، ولا تستطيع هذه الأخيرة في هذه الحالة الاستهانة في عملية الانتقاء لأنه سينتج عن سوءها بقاء أفراد غير ملائمين لفترة طويلة بسبب التزام المنظمة بسياسة الأمان الوظيفي، الأمر الذي سيكلف المنظمة تكاليف كبيرة بوجود أفراد بأداء متدن وإنتاجية سيئة.

2- الانتقائية في التعيين : الأمن الوظيفي الذي تم الحديث عنه في البند السابق يترتب عليه أن تكون المنظمة حريصة غاية الحرص في انتقاء الموظفين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتعني انتقائية في التدريب أن تبذل المؤسسة جهدا خاصا في عمليات التوظيف والتشغيل والانتقاء والتعيين.

والجدير بالذكر هنا، أن ممارسات الكثير من المنظمات في العالم العربي في التوظيف والتعيين تخضع لتأثيرات اجتماعية تؤدي إلى الجنوح بعيدا عن ممارسات المنظمات الناجحة، وتشكي الإدارة من أن موظفيها يفتقدون لروح المبادرة والاستقلالية والانتماء وحب العمل والروح المعنوية فضلا عن حب المشاركة والتمكين.

وهذا في واقع الحال قد يعود لممارسات المؤسسة في سوء الانتقاء والتعيين، لذلك فإن أهم مدخل من مداخل إدارة الموارد البشرية هو المدخل المتعلق في الانتقاء.

وإدارة الموارد البشرية هي سلسلة من العمليات المصيرية التي تبدأ بأهم حلقة في هذه السلسلة وهي الانتقاء التي قد تعد الخطوة الأساسية والقاعدة الأساسية المفصلية لبقية أدوات وعناصر الموارد البشرية التي تتعلق بالهيئة والتدريب وتطوير الأداء ز فهم قيم المنظمة والتناغم مع النسيج الاجتماعي لبقية أفراد المنظمة، بحيث تقوم الإدارة بانتقاء عاملين بمواصفات تلنقي مع رؤية القيادة والقيم والثقافة السائدة.

ومنه، إذا حصلت المنظمة على عامل بجودة عالية فلا بد أن تحصل على أداء مشابه، وإن حصلت على موظف بجودة متدنية فلا بد أن تحصل على أداء مشابه أيضا، فمن يزرع جودة وكفاءة فلا بد أن يحصد جودة وكفاءة والعكس صحيح.

وخلاصة القول، أن توافر عاملين متمكنين يعتمد إلى حد كبير على قرارات التعيين التي ينجم عنها دخول من تتوافر لديهم مواصفات مناسبة ومقدمات مشجعة للتمكين، هذه المواصفات من الممكن التعرف عليها بشكل مباشر من خلال المقابلات وبناء معايير خاصة للانتقاء يتم اعتمادها في تلك المقابلات.

3- الأجور العالية : تنص قوانين سوق العمل على أن ما يتقاضاه الفرد هو مقابل محدد للجهد الذي يبذله، فلا يجوز حسب أسس سوق العمل مثلا أن يتقاضى العامل أكثر من الجهد الذي يقدمه لصاحب العمل، هذا صحيح حسب قوانين سوق العمل، لكن إذا أرادت منظمة ما أن تنتقي أفرادا بنوعيات متميزة وتريد من هؤلاء أن يستمروا في العمل معها ليصبحوا رأس مال حقيقي في المنظمة، فعلى المنظمة ألا تنتقيد كثيرا بقوانين سوق العمل، وأن تمنح موظفيها أجورا أعلى من المنافسين لأن الرواتب العالية تجذب عددا أكبر من المتقدمين للوظيفة كما ونوعا، وهذا يساعد إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بأن يكونوا أكثر انتقائية، والانتقائية مهمة جدا في الوصول إلى العاملين المرشحين لتحمل مسؤولية أكبر وقدرة على العمل النوعي بكفاءة واقتدار وروح مبادرة وتمكين وتتمكن من انتقاء من لديهم الاستعداد الأكبر للتدريب والتعلم والتطور ودفع رواتب أعلى يساهم في المحافظة على الأفراد من ترك العمل والتسرب إلى المنافسين وربما تستغل الإدارة منح رواتب أعلى برسالة ضمنية مصاحبة ترتبط بقيمة العامل، أي أن المؤسسة تثمن عاليا أفرادها، فتعطيهم رواتب أعلى من المنافسين.

فقد أكد Pfeffer على الفوائد الآتية نتيجة لزيادة أجور العاملين :

- زيادة مستوى الرضا الوظيفي.
- زيادة مستوى الإنتاج.
- زيادة مستوى الانتماء.

الفصل الثاني : مدخل عام حول تمكين العاملين في المنظمة

- تقليل معدل دوران العمل.
- زيادة ربحية المؤسسة.

والخطورة التي تكمن في خفض الأجور بقصد خفض النفقات أنها تؤدي في كثير من الحالات إلى تكوين مشاعر سلبية لدى الموظفين وحالات من الاستياء الجماعي الذي يؤدي إلى نوع من الإجماع غير المعلن على تقليل مستويات أدائهم، وقد يعتمد المديرون إلى المراقبة والتشديد على كميات الإنتاج ومستوياته، ولكن من غير الممكن ضبط نوعية الأداء وخاصة في الأعمال التي تتطلب دافعا داخليا لخلق نوعية أفضل، وهذا ينطبق بشكل خاص على قطاعات الخدمات التي تعتمد فيها نوعية الخدمة بشكل أساسي على مدى استعداد مقدم الخدمة الذي يحتك بشكل مباشر بالزبائن.

4- الحوافز : لا يمكن اعتبار الحوافز المادية هي كل شيء فهناك أيضا حوافز معنوية مثل المساواة والعدالة والتقدير الشخصي، هذه الأمور قد يهتم بها العامل وخاصة في الدول العربية أكثر منها في الدول الغربية، لأن العربي عنده ثقافة وتربية ترتبط بالتقدير والاحترام والمشاعر أكثر من الغربي الذي يهتم بشكل أكبر في الأمور المادية.

وعندما نتحدث عن العدالة والمساواة في العمل، فإنه من العدالة أيضا أن الناس الذين يتحملون مسؤولية أكبر في تحقيق أداء أكبر وربحية أعلى أن يحصلوا على نصيب من المكاسب والمنافع، فعندما تذهب المكاسب الناجمة عن أداء الموظفين وإنتاجيتهم وولائهم وانتمائهم وجهدهم الإضافي للمساهمين أو للإدارة العليا فإن العاملين سينظرون إلى هذه الممارسات بنظرة الريبة والشك ويعتقدون بأنها ممارسات غير عادلة، مما يؤدي حتما إلى تقليل ذلك الجهد الذي يبذلونه¹.

ومن أهم الحوافز التي يمكن أن تساهم في تعزيز أداء العاملين ما يعرف ببرامج وبرامج المشاركة في المكاسب Profit Sharing Programs المشاركة في الربح وهي التي تكون عندما يساهم العاملون من خلال جهد إضافي Gain Sharing Plans بتخفيض النفقات أو زيادة الأرباح عن الحد المتوقع، وهذا له علاقة بتمكين العامل ومنحه شعورا بأنه شريك وليس مجرد مستخدم، وهذا الشعور يساهم في تعزيز تحمل المسؤولية لدى العاملين ويتولد لديهم إحساس بأن المنظمة هي منظمتهم وأنهم يمتلكون زمام المبادرة في كثير من الحالات عندما تتولد لديهم هذه المشاعر التي ستساهم حتما في زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم وخاصة من ناحية الكيف وليس الكم.

5- الموظف المالك Employee Ownership : هنالك فوائد وإيجابيات عندما يكون العامل مساهما ومالكا في الشركة التي يعمل بها، ومن أهم هذه الإيجابيات سد الفجوة بين العاملين من جهة والمساهمين من جهة أخرى، وفي الظروف التقليدية فإن إدارة المنظمة عادة ما تستغل العاملين لصالح المساهمين وتعظيم أسهمهم ومكاسبهم المالية، ولكن عندما يتحول العاملون إلى مساهمين أيضا فهنا تصبح مصالحهم مشتركة مع المساهمين وليست متناقضة معهم، مما يؤدي إلى وحدة في الرؤيا والهدف وضبط الصراعات التي قد تنجم عن التناقض في المصالح. من ناحية أخرى، فإن تحويل العاملين إلى مالكين بشكل أو بآخر، يشكل لديهم تحولا في التفكير وفي السلوك وفي الممارسة وتتحول بشكل خاص رؤيتهم للمنظمة على أساس الرؤيا طويلة المدى بتبني استراتيجياتها وأهدافها الحقيقية وسياساتها المالية، وتتكون لديهم مشاعر دفاعية بدافعهم عن مؤسستهم ورفع مستويات الانتماء إليها ضد أي عمليات هجومية من الخارج ضد أي محاولات للاستيلاء أو السيطرة أو الشراء من قبل جهات خارجية.

ومن المزايا التي تتحقق على أرض الواقع في العديد من الشركات اليابانية التي تستخدم هذا الأسلوب، تتمثل في تحسين العلاقات بين الموظفين والمديرين والشعور بمناخ أسري بين العاملين والعاملين وتحسين مستويات المشاركة والتمكين وتحمل المسؤولية التي تقترن بالتمكين والتفويض، حيث يشعر الجميع بأنهم في مركب واحد يساهمون جميعا في المشاركة الجماعية نحو أهداف مشتركة

¹ الموقع الإلكتروني: www.caoa.gov ، مرجع سبق ذكره.

الفصل الثاني : مدخل عام حول تمكين العاملين في المنظمة

وغايات محددة، وهذا يساهم أيضا في المحافظة على الأيدي العاملة للبقاء في العمل على المبدأ الياباني في العمل مدى الحياة. تنمية رأس المال الفكري من خلال التمكين.

6- تدفق المعلومات: إن النقاط السابقة لا تكفي دون تدفق للمعلومات، وإن المشاركة في الأسهم وشعور العاملين بالملكية في النقطة السابقة يعد أصلا على أنه حافز ودافع قوي للمشاركة في المعلومة. والمعلومة هي مصدر قوة لصاحبها تمنحه نوعا من الثقة والمعنوية العالية والقدرة على التحكم بمهام العمل بشكل أفضل والتمكن من المشاركة في اتخاذ القرار بشكل أكفأ فمن لا يمتلك المعلومات الكافية لا يمكنه اتخاذ القرار السليم.

أما عن العلاقة بين التمكين وتدفق المعلومات تكمن في أهمية المعلومات ونشرها وتوزيعها وتدريب المسؤولين على فهمها، وهذا كله ينظر إليه على أنه مطلب أساسي من متطلبات التمكين، حتى يكون العامل ممكنا فلا بد من حصوله على المعلومات التي تمكنه من المشاركة في تحمل مسؤولياته على أكمل وجه، وفي المشاركة في اتخاذ القرار بشكل سليم وفي تمكينه من خدمة الزبائن بشكل صحيح وفي تمكينه من القيام بعمله بشكل واضح وسليم، في زمن أصبح عمل العامل يعتمد بالدرجة الأساسية على المعلومة في زمن تعد فيه المعلومات سلاحا قويا للتميز والتفوق والقرار السديد.

7- المشاركة والتمكين: كما تم التأكيد في النقطة السابقة، فإن المعلومة مهمة جدا لعملية التمكين، التي يتم فيها تدريب العاملين على تجزئة المهام أو الوظائف إلى أجزائها الصغيرة، ويتم تدريبهم حول كيفية فهم وتحليل هذه الأجزاء وتحفيزهم على التفكير بأفكار إبداعية حول تحسين العمليات الإنتاجية للأجزاء أو للمنتج بصفة كلية، وهذا درس مهم من دروس المشاركة والإبداع والابتكار¹. مثال على ذلك شركة نوردرستروم Nordstrom التي تتبنى إدارة ديمقراطية تشجع المسؤولين على تقديم اقتراحاتهم وأفكارهم، حيث لم تضع هذه الشركة للموظفين من قوانين صارمة سوى ما يلي من القواعد:

1. أيها الموظف نرجو منك أن تستخدم صلاحياتك وتحكم رأيك في جميع المواقف.
2. لا يوجد أي قواعد إضافية.

وهذه الأمثلة قد تتكرر في أي مؤسسة تتوافر فيها الإدارة التي تعامل موظفيها على أساس من الثقة التي تعتمد على التمكين والحوافز والمعلومات والمعرفة والخبرة وغيرها.

8- روح الفريق وهيكل الوظيفة: تتمثل مزايا الهيكل التنظيمي التقليدي الهرمي في توفير الرقابة والإشراف المباشر للتأكد من أن الموظفين يقومون بما هو مطلوب منهم وإلا فسوف يستغلون وظائفهم ويستغلون الإدارة أيضا، وهناك بديل عن الهيكل التقليدي وهذا البديل يحقق التمكين للموظفين والاستقلالية في أعمالهم على الرغم من أنه يحتفظ بمقتضيات الرقابة والتنسيق المطلوب، ويتمثل هذا البديل في تطبيق عمل الفرق، فالناس اجتماعيون بطبيعتهم يستمدون سعادتهم من علاقاتهم الاجتماعية، والجماعة عادة تشكل تأثيرا كبيرا على أفرادها، فالفرق يكرس الانسجام من خلال قيم وتقاليده الجماعة التي تنظم ما هو مطلوب من العمل والأداء كما ونوعا، وهذا البديل هو بديل طبيعي وربما يكون مقبولا أكثر من السيطرة الهرمية للنظم التقليدية، والفريق الذي تتم رعايته من قبل الإدارة ويتم تقديم الحوافز له هو الفريق الذي يُمنح الاستقلالية أو التمكين المناسب لأداء عمله وعمل أعضائه بكل كفاءة واقتدار وهو الفريق الذي يحقق نتائج تتجاوز ما تحققه النظم التقليدية.

وتثبت الكثير من الدراسات أن النتائج التي تتحقق من عمل الفريق الممكن المتكامل المتجانس هي نتائج تصفها الدراسات بأنها جيدة جدا من ناحية الكمية والنوعية من الإنتاج والربحية، وعندما نقول روح الفريق يقصد بذلك تلك العلاقة الخفية بين أعضاء الفريق التي تعمل كالسحر على خلق دافعية ذاتية وروح معنوية عالية ورقابة ذاتية وإجماع تلقائي وعفوي على ما هو مقبول وما هو غير

¹ أحمد سيد مصطفى ، مرجع سبق ذكره .

الفصل الثاني : مدخل عام حول تمكين العاملين في المنظمة

مقبول، فتصبح بمنزلة عقد معنوي تحكم تصرفات أعضاء الفريق دون الحاجة إلى قوانين مكتوبة ورقابة الفريق هذه أفضل من رقابة المسؤول بسبب تلقائيتها وعفويتها وروح العمل الجماعي الذي هو أساسها.

9- التدريب وتطوير المهارات: إن الاستقلالية في العمل والتمكين الجماعي والأجور العالية التي يمكن أن تعطى للعاملين وبرامج التمكين تعتمد على مهارات العاملين وقدراتهم المعرفية لكي يتمكنوا من تحسين العمليات التحويلية والإنتاجية في العمل. إن أهم القضايا التي ينبغي أن يعتني بها المديرون هي محاولة التوافق بين التدريب ورفع مهارات الموظفين من جهة وهيكل العمل من جهة أخرى بطرق تسمح للموظفين باستغلال ذلك التطور في مهاراتهم لصالح العمل وتحسين مستواه، ففي الكثير من الحالات يحصل الأفراد في المنظمة على التدريب والمهارات التي لا تجد ما يناسبها من وظيفة أو ممارسة داخل المنظمة فضلا عن عدم الاستفادة من المعارف والخبرات الإضافية التي يحصل عليها العاملون والمديرون في المنظمة عقب الندوات أو المؤتمرات أو الورش التي يشاركون فيها، وعندما نتحدث عن التدريب فإنه لمن المؤكد أن التدريب ورفع كفاءة أداء العاملين من أهم السبل لكسب المعرفة وتحسين أداءهم وتنمية مواهبهم ، ولكن التدريب يجب أن يكون من أجل رفع مستوى الأداء نوعا وكما ومن أجل كسب المعرفة كما يجب أن يكون الهدف منه هو منح العامل مهارات متعددة وليست مهارة واحدة حتى يتمكن من العمل في مواقع مختلفة، وهذا يساهم بدوره أيضا في القضاء على الروتين في العمل وما يصاحبه من ملل وسوء، وفرصة بقاء العامل في العمل وعدم الاستغناء عنه ترتبط بعدد الوظائف والمهارات الأفقية التي يتقنها داخل على مواقع مختلفة من مواقع العمل، بحيث يمكن للعامل التناوب إلى آخر حسب الحاجة، علما بأنه من غير الممكن حدوث مثل هذا التناوب إذا لم يكتسب هذا الأخير مهارات مختلفة في العمل.

ومحصلة ذلك وخلاصته أن الإدارة يجب عليها التغيير من المنهج التقليدي في التدريب إلى المنهج الحديث الذي يتسم بالمرونة من خلال تدريب الموظفين على مهارات متعددة بحيث تعطي للموظف مرونة أكبر ومعرفة أوسع ومهارات متنوعة و تمكنهم من التكيف بشكل أكبر والاستجابة بمرونة أفضل مع متطلبات العمل المتغيرة والمتقلبة مع التغييرات والتقلبات التي تشهدها الأسواق في الوقت الحاضر.

10- المساواة الاجتماعية:¹ إن المساواة الاجتماعية هي من أهم مقومات التمكين والمشاركة في عملية اتخاذ القرار في المنظمة فالرموز التي تصنع بها المؤسسات حواجز بين أفرادها تؤدي إلى ضعف انتماء الموظفين لأي برنامج من برامج التطوير أو التغيير التي ترغب الإدارة بتنفيذه. كما يغلب الاتصال غير الرسمي بين المستويات الإدارية لتحقيق التفاعل المنتظم والمتبادل دون الحواجز الرسمية التي قد تكرر الفوارق الطبقية بين المستويات المختلفة.

هذا الواقع الذي يعزز المساواة ويعزز عدم الشعور بقيود الفوارق بين المستويات المختلفة يعطي دلالة مهمة ورسالة قوية تتم عن قوة العلاقة والتناسق والانسجام بين الجميع، وهذا بدوره يساهم في التدفق الحر للمعلومات دون وجود أسرار ودون وجود أي مبرر للإشاعة أو نشر معلومات مغلوبة. إن تطبيق مشروع المساواة الاجتماعية سيساهم بشكل كبير في توفير وسائل بيد المنظمات نحو تحقيق الميزة التنافسية لا بواسطة أحدث وسائل التكنولوجيا وإنما بواسطة العنصر البشري عندها يتولد لدى هؤلاء العناصر دافعية نحو التمكين والمشاركة وتحمل مسؤولية تحقيق الأهداف التنظيمية جنبا إلى جنب مع الإدارة.

11- تقليل الفرق في الأجور: إن تقليل الفوارق الطبقية من أجل تحقيق المساواة الاجتماعية يمكن تعزيزها من خلال خطوات مقنعة للعاملين مثل فوارق الأجور والرواتب بين المستويات الإدارية المختلفة، فمن غير الممكن إقناع المروسين بنية الإدارة وتوجيهها نحو تطبيق المساواة الاجتماعية في

¹ الموقع الإلكتروني: www.caoa.gov ، مرجع سبق ذكره.

الفصل الثاني : مدخل عام حول تمكين العاملين في المنظمة

المنظمة، والفوارق في الأجور يكاد يكون في بعض الأحيان خياليا ينتج عنه تفاوت كبير جدا في مستويات المعيشة لأناس يعملون تحت سقف منظمة واحدة، وضغط تفاوت الأجور لا يعني تجاهل التفاوت في مستوى الكفاءة بين العاملين حيث تقوم المنظمات المعاصرة الناجحة بتحفيز الموظفين على رفع مستوى الكفاءة من خلال ربط الحوافز والمكافآت بالأداء والتميز والإبداع والابتكار الذي حتما يتفاوت لدى الأفراد، هذا وعندما تتداخل المهام بمعنى أن يعتمد بعضها على بعض تزداد أهمية التعاون من أجل تحقيق نتائج جيدة، عندها فإن ضبط التفاوت في الأجور سيساهم في زيادة التعاون والتنسيق ويقلل حدة الصراع ويؤدي إلى رفع مستويات الكفاءة في العمل، ومن المؤكد أن المنظمة ذات الثقافة القوية والتي تطمح بانتماء وولاء الكل لرؤية المنظمة ورسالتها ستعتمد إلى تقليل فوارق الأجور من أجل إيجاد مشاعر العمل الجماعي أو الشعور بأن المنظمة بمنزلة أسرة متعاونة بهدف واحد ومصير مشترك وثقافة قوية وقيم مشتركة.

12- الترقية من الداخل: الترقية من داخل المنظمة هي عملية اعتماد المنظمة على شغل الوظائف الشاغرة من خلال ترقية العاملين وإحلالهم بهذه الوظائف الشاغرة من الداخل بدلا من استقطاب أفراد من خارج المنظمة، وهذا يشجع العاملين على الإقبال على برامج التدريب والتطوير أملا بالترقية المرتقبة، وتساعد عملية الترقية من الداخل على المشاركة والتمكين لأنها تعزز ميزان الثقة بين أفراد المنظمة والإدارة، وتعزز أيضا مستويات التعاون والتنسيق بين الجميع، كما تساهم عملية الترقية من الداخل بدلا من الإحلال الخارجي على زيادة انتماء الموظفين لتوجهات وبرامج التغيير لدى الإدارة بسبب شعور العاملين بأن لهم قيمتهم وأهميتهم وأن الإدارة تنتظر إليها على أنهم من أهم عناصر العملية الإنتاجية.

ما يعزز الترقية الداخلية وجود الكفاءة والمعرفة والمهارة المتنوعة والمتجددة، ففي بعض المؤسسات لا توجد برامج لدى الإدارة لتدريب الموظفين بشكل مستمر أو تنمية قدراتهم على مواقع متعددة من العمل، فيبقى العامل أو الموظف طيلة فترة حياته المهنية يعمل في نطاق عمل محدود جدا بدافع أهمية التخصص في العمل التي يفهمها البعض بشكل مغلوط فهي لا تفيده عندما لا تتطوي على إضافة أي معارف أو مهارات إضافية من قريب أو بعيد، فتصبح عملية إعادة انتشار هؤلاء في غاية الصعوبة، مما يصبح عبئا على المنظمة فتفكر الإدارة في تسريح هؤلاء أو إحالتهم على التقاعد المبكر أو على الأقل بقائهم في أماكنهم عرضة للملل والروتين وعدم التجديد وكسب معارف ومهارات جديدة، لذلك فإن الموظف الذي تساعد الإدارة على كسب مهارات جديدة ومتنوعة في زمن المنظمة المتعلمة، هذا الكسب المعرفي يساعد المنظمة على تجديد طاقاتها من قبل أفراد يمتلكون مقومات المعرفة والانتماء والتكيف مع الثقافة السائدة والتكيف الاجتماعي والوظيفي.

ومن الجدير ذكره هنا، أن عملية الترقية من الداخل ينبغي أن تعزز بعمال جدد من خارج المنظمة بين الحين والآخر، لأن الاعتماد على الترقية من الداخل قد لا يكفي لسد حاجات المنظمة على المدى الطويل فضلا عن حاجة المنظمة لخبرات وطاقات بشرية تتمتع بتجارب متطورة ربما لا تتوفر عليها المنظمة في الداخل ويتطلب هذا حسن الاختيار.

إن المنظمة الذكية هي المنظمة التي تتصرف بفعالية في الحاضر و القادرة على مواجهة تحديات المستقبل فهي تحقق أهدافها من خلال تطبيق رؤاها و استراتيجياتها عن طريق أفرادها أنظمتها ، سياساتها و هياكلها التنظيمية و هي كذلك تلك المنظمة التي تهتم في استثمار العقول الموجودة لديها و تكنولوجيا المعلومات المتوفرة لديها من خلال نظام قيمي راق يعتمد على الشفافية و الإفصاح المعلوماتي و ينبذ الهياكل الهرمية و المراكز الوظيفية كمبادئ أساسية له. و بذلك فالمنظمات الذكية تستلزم بالدرجة الأولى توافر العقول المتميزة بذكائها و قدراتها على استثمار باقي

الفصل الثاني : مدخل عام حول تمكين العاملين في المنظمة

الموارد و تسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظماتهم، لأن تلك العقول لها قابلية للتكيف مع الظروف المتغيرة و هذا هو رأس المال الفكري¹.

فقد أصبحت الأداة الحقيقية و القوة الفاعلة في تحقيق غايات و أهداف المنظمات أهم الموارد البشرية من العاملين ذوي المعرفة Knowledge Workers الذين يتم اختيارهم بعناية فائقة، و توفر لهم الإدارة فرص التنمية المستمرة و التدريب الهادف إلى زيادة مهاراتهم، و تستثمر قدراتهم الفكرية و المعرفية في تطوير الأداء و تمكينهم دائما Empower من السيطرة على مقدرات العمل و حرية الحركة و المشاركة في تحمل المسؤوليات و اتخاذ القرارات².

يرتبط تمكين العاملين ارتباطا وثيقا برأس المال الفكري، فتقليديا كان التحدي دائما يدور حول رأس المال المادي الذي كان يعد المحرك الأساسي لتنمية المنظمات و تحقيق أهدافها، و مع الألفية الثالثة بدأ الحديث حول رأس المال الفكري يتزايد بشكل واضح في أدبيات الإدارة و لدى المديرين.

و يعتقد "بنيس Bennis" أن عوامل النجاح و التميز التقليدية قد تغيرت و مازالت تتغير، فلم تعد الموارد المادية هي العوامل الضرورية و العملة النادرة للنجاح، فالمعلومات و المعرفة و الثورة الرقمية هي العوامل المسيطرة في الوقت الحاضر.

و يواجه كثير من القادة صعوبات مهمة تتمثل في اعتقادهم بسرعة إمكانية تطبيق التغيير للتمكين، فعندما يحاولون تطبيق مفاهيم جديدة مثل برنامج التمكين و لم يحققوا من ذلك النتائج المرجوة فيلقون اللوم كله على قصور في هذه البرامج و عدم ملائمتها لبيئتهم، الأمر الذي يدفعهم نحو الانتكاس إلى ممارسة الأساليب التقليدية حيث تزداد ثقتهم بها و يزيد إصرارهم على نبذ الأساليب الإدارية المعاصرة على اعتبار أنها موضات عابرة أو بأنها ممارسات غريبة عن بيئتهم.

و الإشكالية الأخطر، ان هؤلاء المديرين لم يبذلوا جهدا في بناء الظروف و المقدمات للتغيير المناسب، فبناء جو من الثقة و التمكين يحتاج إلى مقدمات أساسية و التي بدورها تحتاج إلى وقت لا بأس بها مثل التدريب و التهيئة و الحوافز و الاتصال و تدفق المعلومات و غيرها من البرامج التي تحتاج إلى وقت قبل قطف ثمار الثقة و التعاون و المحبة و التكاتف و التعاضد و المشاركة و تحمل الأعباء و المسؤوليات، لذلك ينفذ صب بعض القادة سريعا لاستعجالهم تحقيق النتائج دون توفير كافة متطلبات تحقيق الأهداف على المدى الاستراتيجي و التكتيكي³.

و يمكن القول بأن منح العاملين مشاركة و حرية و تمكينا أكبر يساعدهم على تأدية أعمالهم بمرونة و تفكير ذاتي مستقل من أجل تقديم أفكار خلاقة و تحديد و إبداع، و هذا كله يحتاج إلى جهد إداري حيث في إدارة الموارد البشرية و يحتاج إلى نظام محكم يرشد الإدارة في كيفية التعامل مع مواردها البشرية التي تعد رأس مالها الحقيقي⁴.

¹ رياض بن صوشة، "التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المتسمة في ظل اقتصاد المعرفة) دراسة حالة على المتعاملين الثلاث في سوق الهاتف النقال بالجزائر للفترة من 1999 - 2009"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر - الجزائر، 2010، ص 44.

² علي السلمي، ملتقى الإدارة العليا (الغرفة التجارية الصناعية)، الرياض، أكتوبر 2003.

³ يحيى ملحم سليم، مرجع سبق ذكره، ص 216-218.

⁴ مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سبق ذكره، ص 65.

خلاصة الفصل

في الأخير يمكن القول بأن عملية التمكين هي أبعد من عملية إعطاء العامل الصلاحية، إذ أنها تشتمل دائرة أوسع تضم المعرفة و المستوى التقني و الثقة بالذات و المهارات... كل هذه العوامل إذا وضعت في قالب الصحيح من شأنها أن تعطي أفضل النتائج على صعيد أداء العامل الذي بالضرورة سينعكس على أداء المنظمة ككل باعتباره أحد مدخلاته الرئيسية.

و كما أشرنا إلى أن التمكين هو نقل المسؤولية و السلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين و دعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة القرار. إلا أنه و لابد من الإشارة إلى أن التمكين لا يعني التنازل المطلق عن الصلاحيات الأساسية للمرؤوسين، إذ من المتعارف عليه في بيئة الأعمال أن يرى القادة التمكين على نوع من أنواع التنازل عن السلطة و فقدان السيطرة على العمل، و هذا في حد ذاته أول تحدي يواجه تطبيق هذا المفهوم حين تفهم الإدارة بأنه تسليم قيادة المنظمة للعاملين أو حتى أكثر من هذا.

و الحقيقة هو أن التمكين يزيد من فرص اتخاذ قرارات أفضل، إذ أنه يسمح لقادة بالاهتمام بالقضايا ذات البعد الاستراتيجي أكثر و خلق الفرص دون انتظارها ، لأنه بمشاركة الجميع في بلورة رؤية المنظمة و تحقيقها يزيد قوة الاحتمال بان المعلومات التي تبني عليها القرارات هي معلومات صحيحة و واضحة إلى حد ما، و هنا يظهر الفرق بين القرار الجيد و القرار المتميز الذي يكون في أفضل درجاته عندما يصنع من قبل الجميع بإدراك و اقتناع.

بعد العرض النظري الذي تم من خلال فصلين من أجل الإلمام بجوانب الموضوع محل الدراسة، و ذلك من خلال عرض المقصود بالقيادة التحويلية و أهم مميزاتها كنمط قيادي فعال خاصة في ظل التغير السريع و المتنامي الذي تشهده البيئة، و الذي فرض على المنظمات تبني التغيير من أجل البقاء و التفوق في وجه المنافسة الشرسة التي يشهدها قطاع الأعمال و الذي أصبح التفوق فيه مرهون بمدى قدرة هذه الأخيرة على تطوير و خلق مزايا تنافسية جديدة، مما يستدعي وجود قيادات فعالة واعية بمسؤوليتها اتجاه هذا الهدف الاستراتيجي و تؤمن بضرورة التغيير و تقنع العاملين معها بتبنيه لتحقيق الأهداف الموضوعة و الوصول إلى أعلى مستوى لتحقيق الرؤيا العامة للمنظمة.

هذا و قد تم أيضا التطرق إلى مفهوم تمكين العاملين بأبعاده المختلفة و الذي يعد من بين أهم الأساليب المعتمدة من قبل قيادات المنظمات لتفعيل دور العنصر البشري و ترقية أدائه ، باعتبار أن هذا الأخير(العنصر البشري) أضحي ميزة تنافسية في حد ذاته تتسابق أكبر المنظمات للحصول على أفضله جودة، و لهذا فالحفاظ عليه و الاستثمار فيه كأصل غير ملموس من أصول المنظمة و تمكينه لتنمية و ترقية أدائه عملية ضرورية في غاية الأهمية لتحقيق أهداف المنظمة كون أحد مدخلات الأداء المؤسسي هو أداء العاملين.

سوف نعمل على دراسة الحالة من خلال اختيارنا لمنظمة و هي جامعة المدية ، بإسقاط الجانب النظري على الواقع ، و ذلك لإثبات صحة الفرضيتين الأساسيتين المتعلقتين بالجانب التطبيقي من عدمهما و التي مفادهما 1. هناك الكثير من الغموض حول مفهوم القيادة في جامعة المدية إضافة إلى صعوبة تطبيق التمكين بالشكل الصحيح 2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التحويلي و تمكين العاملين في جامعة المدية، و تنفرع من الفرضية الثانية فرضيتين هما :

H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التحويلي و تمكين العاملين في جامعة المدية.(فرضية العدم)

H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التحويلي و تمكين العاملين في جامعة المدية.(فرضية البديل)

حيث سيتم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث كما يلي :

المبحث الأول : لمحة عن جامعة المدية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: بيان و تحليل نتائج الدراسة للإستبانة المقدمة للرؤساء.

المبحث الرابع: بيان و تحليل نتائج الدراسة للإستبانة المقدمة للمرؤوسين.

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدية

المبحث الأول : لمحة عن جامعة المدية

لقد كان سبب اختيار جامعة المدية للقيام بدراسة الحالة، كون الجامعة شهدت و لا تزال تشهد العديد من التغييرات و التي سمحت لها بالارتقاء من مركز جامعي إلى جامعة خلال سنة 2009 و هذا طبعا نتيجة جهود مبذولة من قبل القائمين على تسييرها ، إضافة إلى قيام الطالبة بدراسة مماثلة إلى حد ما عند إعداد مذكرة الليسانس بجامعة المدية (المركز الجامعي آنذاك) سنة 2006 بعنوان " الدوافع و أثرها على أداء العاملين" مما دفعها لمواصلة البحث في نفس المنظمة.

المطلب الأول : التعريف بجامعة المدية

أولاً: إنشاء الجامعة

انطلق التعليم العالي بالمدية خلال السنة الجامعية 1988 / 1989 عندما تم تحويل المعهد التكنولوجي للتربية " الفارابي " إلى معهد وطني للتعليم العالي في الإلكترونيات بمرسوم تنفيذي رقم 48 / 89 المؤرخ في 11 / 04 / 1989 .

من أجل توفير التعليم العالي في الشعب التالية :

جذع مشترك تكنولوجيا ، تكوين في المدى القصير في الإلكترونيات .

إنّ التوزيع المستمر و المتدرج في شعب التعليم العالي المدرسة للمعهد الوطني للتعليم العالي سمح بالارتقاء إلى مركز جامعي في جويلية 2000 بمرسوم رقم 198 / 2000 المؤرخ في 25 / 07 / 2000 و المتضمن إنشاء المركز الجامعي بالمدية .

و نتيجة الجهود التي بذلها المركز الجامعي خلال السنوات الماضية استطاع ان يرتقي إلى رتبة جامعة بموجب المرسوم رقم 90-11 المؤرخ في 07 محرم عام 1430 الموافق لـ 04 جانفي سنة 2009 و الذي يتضمن إنشاء جامعة المدية .

ثانياً: الهيكل التنظيمي للجامعة

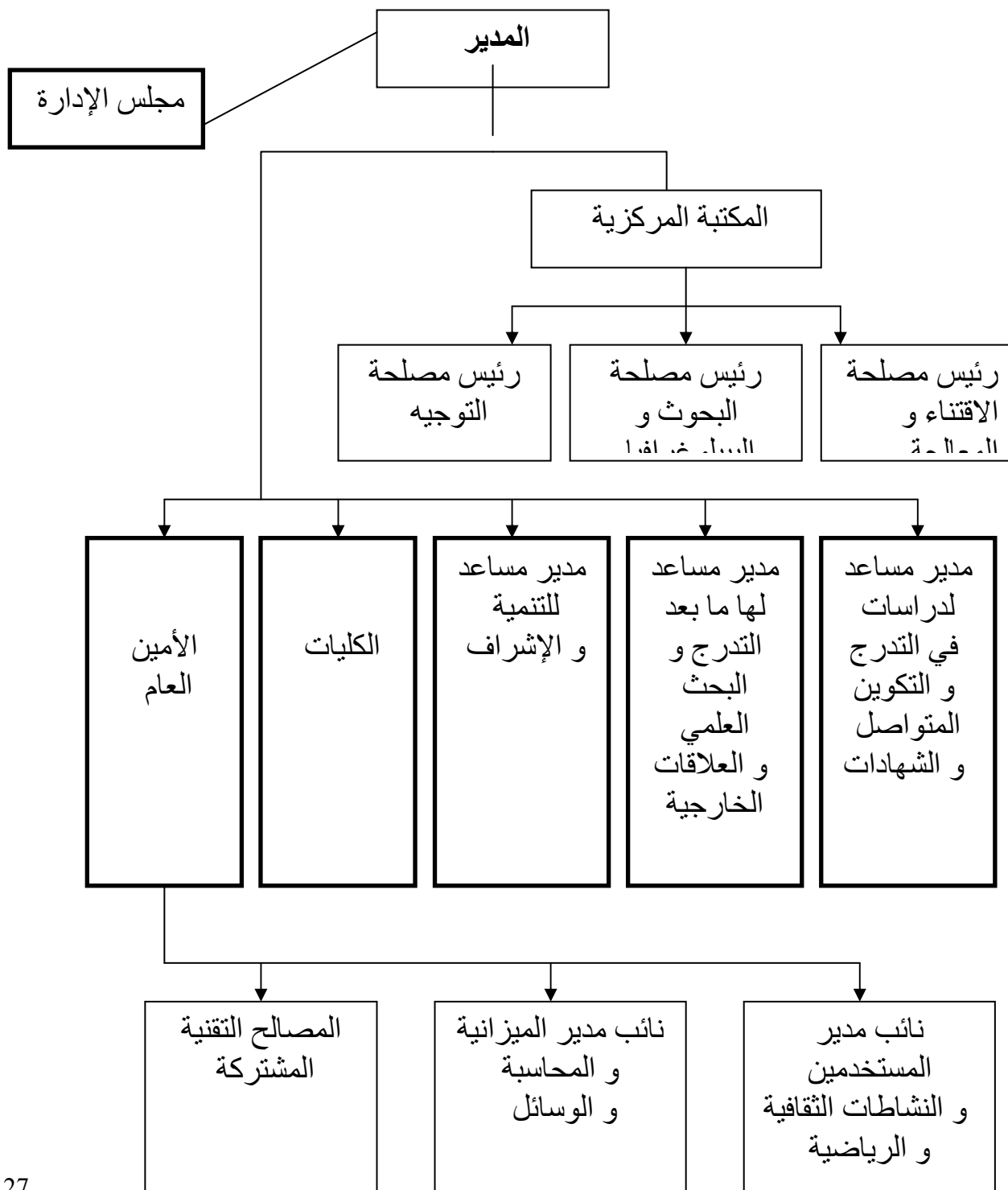
تتكون الجامعة من عدة هياكل رئيسية تتفرع بدورها إلى عدة هياكل فرعية ، و سنعرضها فيما يلي:

- **المدير :** و الذي يعين بقرار وزاري و يكون المسؤول الأول عن مديرية الجامعة .
- **مكتب مدير للدراسات في التدرج و التكوين المتواصل و الشهادات :** و يساعده كل من :
 - * رئيس مصلحة التعليم و التدريب و التقييم .
 - * رئيس مصلحة التكوين المتواصل .
 - * رئيس مصلحة الشهادات و المعادلات .
- **مكتب مدير مساعد لما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات الخارجية :** و يساعده كل من:
 - * رئيس مصلحة ما بعد التدرج و ما بعد التدرج المتخصص .
 - * رئيس مصلحة نشاطات البحث و تامين نتائجه .
 - * رئيس مصلحة العلاقات الخارجية .
- **مكتب مدير مساعد للتنمية و الإشراف :** و يتفرع إلى :
 - * رئيس مصلحة الإحصاء و الإشراف .
 - * رئيس مصلحة الإعلام و التوجيه .
 - * رئيس مصلحة متابعة برامج البناء و التجهيز .
- **مكتب الأمين العام :** و يساعده كل من :
 - * نائب مدير المستخدمين و التكوين و النشاطات الثقافية و الرياضية .
 - * نائب مدير الميزانية و المحاسبة و الوسائل .
- **المصالح التقنية المشتركة للجامعة :** و يشمل ما يلي :

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدينة

- * مركز التعليم المكثف للغات .
 - * مركز الطبع و السمعي البصري .
 - * مركز الأنظمة و شبكات الإعلام و الاتصال و التعليم المتلفز و التعليم عن بعد .
 - * البهو التكنولوجي .
- و الشكل الموالي يوضح بصفة أكثر تفصيل الهيكل التنظيمي لجامعة المدينة:

شكل رقم (1-3) : الهيكل التنظيمي لجامعة المدينة



الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدية

المصدر: مصلحة الموارد البشرية ، جامعة المدية ، يوم 2010/03/12.

ثالثا: مشاريع البحث العلمي

يوجد حاليا ثمانية (08) مشاريع بحث منها (ANDRU + CREPRU) تابعة لمعهد علوم العلوم و التكنولوجيا و مشروع بحث واحد (01) تابع لمعهد العلوم القانونية و الإدارية و تمت الموافقة عليها من قبل وزارة التعليم العالي و البحث العلمي .
و في إطار انفتاح الجامعة على المحيط الصناعي ، أبرمت عدة اتفاقيات للتبادل و التعاون مع الجهات التالية:

- * الشركة الفرعية لفرع صيدال بالمدية (Antibiotical) .
 - * الجزائرية للمياه المدية (ADE) .
 - * شركة المضخات للبرواقية (POVAL) .
 - * سونلغاز المدية .
 - * كهريف المدية .
 - * شركة الدراسات التقنية للهندسة المعمارية بالمدية (SETAM) .
 - * الشركة الوطنية للصناعات الإلكترونية (ENIE) .
 - * مركز البحوث النووية البيرين (CNRB) .
- هذا و قد أبرمت جامعة المدية اتفاقيتين (02) للتعاون بين الجامعات مع :
- * جامعة اليرموك الأردنية .
 - * جامعة MONTPELLIER بفرنسا .

رابعا: مشاريع الجامعة

من أهم المشاريع التي تتكلف الجامعة بإنجازها و التي دخلت حيز التطبيق هو القطب الجامعي الجديد للمدية و فيما يل لمحطة مختصرة حول هذا القطب فيما يلي :

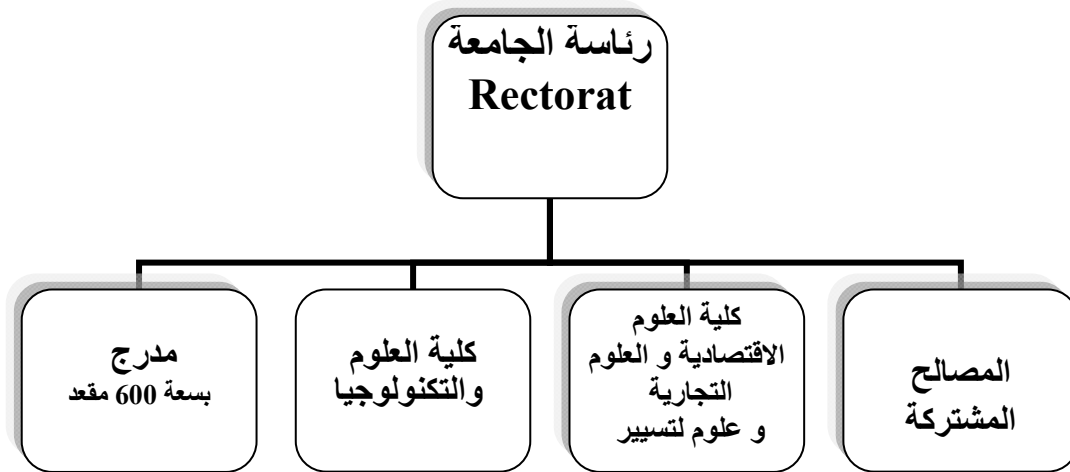
4-1 : القطب الجامعي الجديد

حل السيد وزير التعليم العالي و البحث العلمي و السيد والي ولاية المدية بجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية رفقة إدارات الوزارة حيث قام معالي الوزير بتفقد مختلف مرافق القطب الجامعي و المتمثلة في :

I- المقاعد البيداغوجية:

برنامج القطب الجامعي 5000 مقعد بيداغوجي مقسمة كمايلي :
شكل رقم (2-3) : هيكل تنظيمي مبسط للقطب الجامعي

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدية



- كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير 3000 مقعد بيداغوجي.



تتكون كلية العلوم
من إدارة الكلية ،
أ المدرجات:

- 04 مدرجات بسعة 256 مقعد بيداغوجي.
- 02 مدرجان بسعة 316 مقعد بيداغوجي.

ب القاعات:

- 33 قاعة للأعمال الموجهة بسعة 30 مقعد بيداغوجي + 18 مكتب خاص بالأساتذة (18*3).
- 10 قاعات للدروس بسعة 50 مقعد بيداغوجي + 06 مكاتب للأساتذة (6*3).
- 02 مخابر للإعلام الآلي .
- قاعة للمحاضرات (150 مقعد).
- قاعة سحب

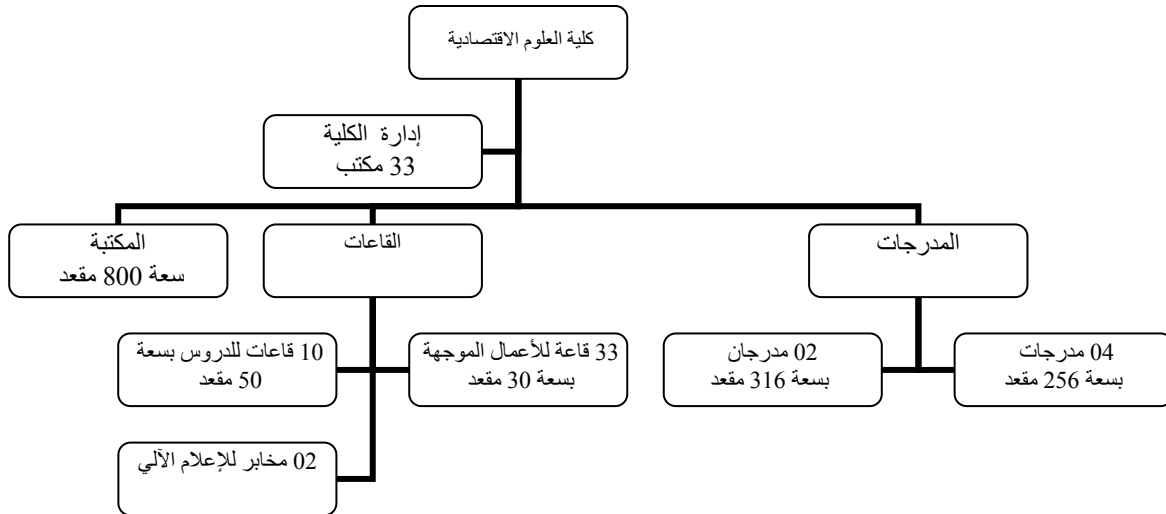
ج المكتبة:

- مكتبة بسعة 800 مقعد بيداغوجي.

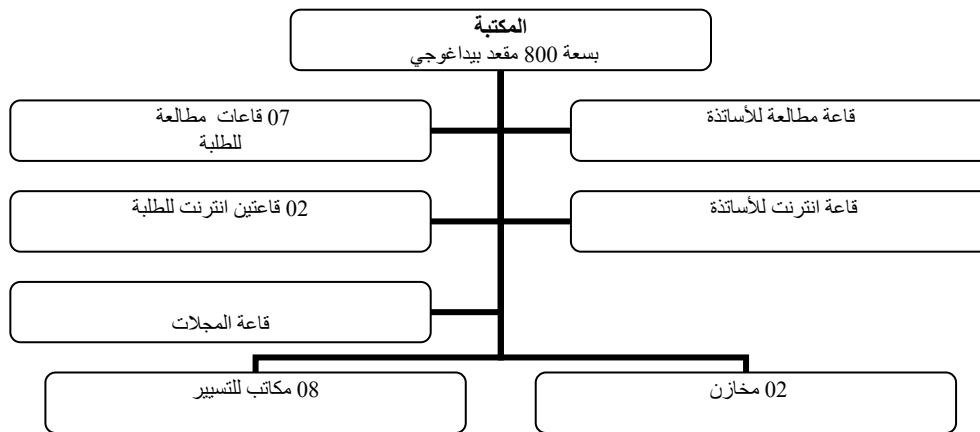
- هياكل كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير:

شكل رقم (3-3) : هياكل كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير:

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدية



مكتبة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير تتكون من:
شكل رقم (3-4) : هيكل مكتبة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير:



• كلية العلوم و التكنولوجيا :



تتكون كلية العلوم و التكنولوجيا من إدارة الكلية ، جناح بيداغوجي و المكتبة
يتكون مما يلي:
**المدرجات :

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدينة

- 04 مدرجات بسعة 256 مقعد بيداغوجي.

- 06 مخابر للإعلام الآلي.

ب القاعات:

- 20 قاعة للأعمال الموجهة بسعة 30 مقعد بيداغوجي + 06 مكاتب للأساتذة (3*6).

- 10 قاعات للدروس بسعة 50 مقعد بيداغوجي + 06 مكاتب للأساتذة (3*6).

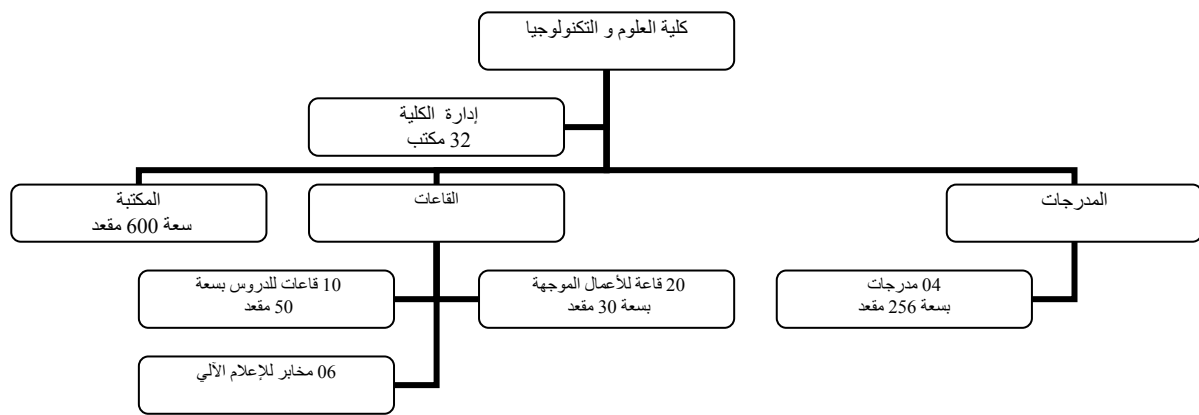
- قاعة سحب

ج المكتبة:

- مكتبة بسعة 600 مقعد بيداغوجي.

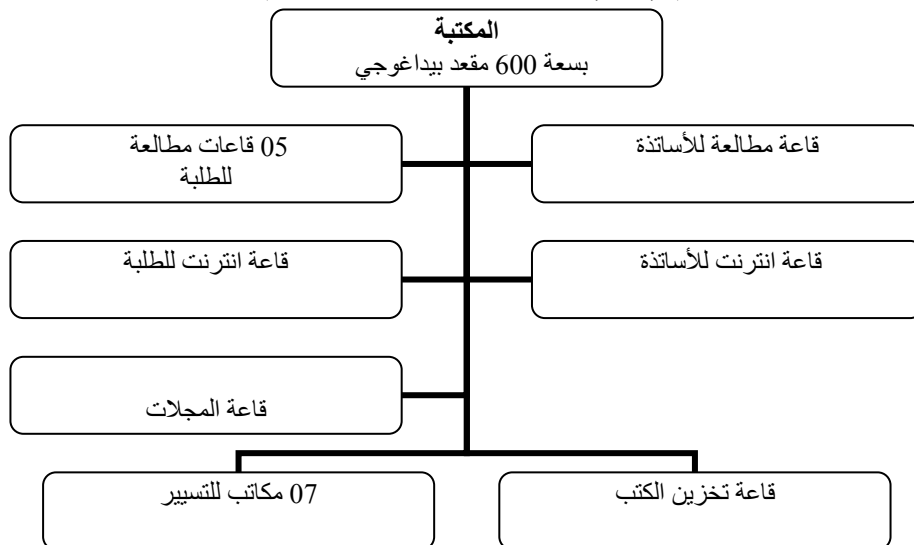
- هياكل كلية العلوم و التكنولوجيا :

شكل رقم (3-5) : هياكل كلية العلوم و التكنولوجيا:



مكتبة كلية العلوم و التكنولوجيا تتكون من:

شكل رقم (3-6) : هيكل مكتبة كلية العلوم و التكنولوجيا:



- هياكل طور الإنجاز :

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدية

- رئاسة الجامعة تتكون من :
 - 70 مكتب
 - 04 قاعات اجتماع
 - 05 قاعات أرشيف
- المكتبة المركزية تتكون من :
 - 10 مكاتب
 - 03 قاعات للدوريات
 - 01 قاعات مطالعة للأساتذة
 - 08 قاعات مطالعة لطلبة
 - 03 بنك إعاره
 - 01 قاعات انترنت للطلبة
 - قاعة انترنت للأساتذة
 - قاعة للتعليم المتلفز
 - 02 مخازن.
- المصالح المشتركة:
 - 11 مكتب
 - 06 مخابر
 - مركز الطبع و السمعي البصري
 - مركز التعليم المكثف للغات
- مركز الأنظمة و شبكات الإعلام و الاتصال للتعليم المتلفز و التعليم عن بعد.
- قاعة للمحاضرات 150 مقعد.
- مدرج 600 مقعد يتكون من :
 - قاعة للمحاضرات 600 مقعد
 - قاعة شرفية
 - 04 قاعات للاجتماع

II- الإيواء :

- * الإقامة الجامعية 2000 سرير: تم تسليمها .
- * الإقامة الجامعية 1500 سرير: قيد الإنجاز.

III- المطعم المركزي 800 مقعد

المطلب الثاني : الهياكل البيداغوجية و البحث العلمي

أولا: طاقة الاستيعاب لجامعة المدية

إنّ إنشاء هياكل بيداغوجية جديدة و تحويل المركب المسرحي إلى ملحقة للجامعة " معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير " سمح برفع طاقة الاستيعاب من 1000 مقعد بيداغوجي خلال السنة الجامعية 2000 / 2001 إلى 8000 ، 9000 و 10000 مقعد في السنوات الجامعية 2004 / 2005 ، 2005 / 2006 و 2006 / 2007 على التوالي . لتصل إلى حوالي 12000 خلال السنة الجامعية 2009 / 2010.

و الجدول التالي يوضح قدرة الاستيعاب خلال السنة الجامعية 2009 / 2010 :

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدية

جدول رقم (1-3) : طاقة الاستيعاب للجامعة سنة 2010/2009

البيان	العدد	قدرة الاستيعاب	المجموع
قاعة المحاضرات	01	255	255
مدرج A	01	180	180
مدرج B	01	330	330
مدرج C	01	262	262
مدرج D	01	262	262
مدرج E	01	302	302
مدرج F	01	302	302
مدرج H	01	200	200
قاعات كبيرة	05	120	600
قاعات الأعمال الموجهة	19	60	1140
قاعات الأعمال الموجهة	39	30	1170
قاعات الأعمال الموجهة	60	40	240
قاعات الأعمال الموجهة	04	20	80
قاعات الأعمال التطبيقية	20	20	400
قاعة الرسم	01	50	50
مخابر الإعلام الآلي	10	20	200
مخابر اللغات	03	20	60
استوديو	01	30	30
(PG S ING) مخبر الإعلام الآلي	01	08	08
قاعة الانترنت للطلبة	01	80	80
قاعة الانترنت للأساتذة	01	30	30
قاعة السمعي البصري	01	20	20
قاعة المطالعة 01 للطلبة	01	400	400
قاعة المطالعة 02 للطلبة	01	150	150
قاعة المطالعة 03 للطلبة	01	60	60
قاعة الطلبة 04 للطلبة	01	40	40
المجموع	/	/	6851

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدية

أما فيما يخص طاقة الاستيعاب لملحقة الجامعة " كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير " فهي كما يلي في الجدول التالي :

جدول رقم (2-3) : طاقة الاستيعاب لكلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

سنة 2010/2009

البيان	العدد	قـدرة الاستيعاب	المجموع
قاعة المحاضرات	01	820	820
مدرج A	01	214	214
مدرج B	01	214	214
مدرج C	01	450	450
مدرج F	01	233	233
قاعات كبرى (A.B.C)	03	80	240
قاعات الأعمال الموجهة	03	40	120
قاعات الأعمال الموجهة	05	30	150
قاعات الأعمال الموجهة	10	25	250
مخبر للإعلام الآلي	01	20	20
قاعة الإنترنت للطلبة	02	32	64
قاعة الإنترنت للأساتذة	01	15	15
قاعات للمطالعة للطلبة	02	150	300
المجموع	/	/	3090

المصدر: مصلحة الشهادات بالجامعة - تاريخ : 2010/03 /10 .

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدية

ثانيا: كليات الجامعة

حاليا تضم جامعة المدية الكليات و الفروع التالية (السنة الجامعية 2010/2009):

جدول رقم (3-3) : كليات جامعة المدية و فروعها

الكليات	الفرع	الرمز	Filière	Faculté
العلوم و التكنولوجيا	تكنولوجيا ل . م . د	011	Technologie LMD	Science et Technologies
	علوم المادة ل . م . د	020	Science de la Matière LMD	
	رياضيات و إعلام آلي ل . م . د	030	Mathématiques et Informatique	
العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير	ج.م علوم تجارية	900	T . C Science Commerciales	Science Economies et Commerciales et Science de Gestion
	ج . م علوم اقتصادية	901	T . C Science Economiques	
	ج . م علوم التسيير	902	T . C Science de Gestion	
	علوم اقتصادية، التسيير و العلوم التجارية ل . م . د	D06	Science Economiques et Commerciales et Science de Gestion	
الحقوق	علوم قانونية و إدارية	907	Science Juridiques et Administratives	Droit
	حقوق ل . م . د	071	Droit	
الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية و الإنسانية .	لغة و أدب عربي	800	Langue et Littérature Arabes	Lettres et des
	علوم إنسانية ل . م . د	091	Science Humaines LMD	

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدية

Langues et Science Sociales et Humaines	Science Sociales LMD	092	علوم اجتماعية ل . م . د
	Lettres et Langues Française LMD	084	آداب و لغة فرنسية ل . م . د
	Langue et Littérature Arabes	D12	لغة و آدب عربي ل . م . د
	T.C Science de L'information et de la Communication	910	ج. م . علوم الإعلام و الاتصال

ملاحظة: عدد الفروع في النظام الكلاسيكي 06 فروع / عدد الفروع في النظام الجديد ل . م . د 09 فروع و بالتالي مجموع الفروع في النظامين هو 15 فرع.

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدية

ثالثا: المكتبة

سجلت المكتبة المركزية نموا ملحوظا في رصيدها الوثائقي ، حيث ارتفع من 45000 إلى 85000 نسخة خلال السنة 2008/2007 و أكثر من 100.000 نسخة خلال عام 2010/2009 موزعة على أكثر من 19000 عنوان في عدة لغات منها العربية ، الإنجليزية و الفرنسية .
زيادة على ذلك فإن قاعات المكتبة مربوطة بشبكة الإنترنت و الانترنت بالنسبة للطلبة و الأساتذة .

و تضم المكتبة قاعة للمطالعة بسعة 600 مقعد و قاعتين للإنترنت بها أكثر من 100 حاسوب و قاعة للعرض و قاعة للمحاضرات بسعة 300 مقعد .

3- البهو التكنولوجي :

يحتوي المركز الجامعي بالنسبة لمختلف شعب معهد العلوم و التكنولوجيا على بهو تكنولوجي يضم 17 مخبرا متعدد التخصصات مزودا بوسائل من جيل التكنولوجيا الأخير من بينها مجهر إلكتروني " Quanta200 " .

4- المخابر :

يحتوي المركز الجامعي على مخبر للغات و خمسة (05) مخابر للإعلام الآلي تكون مركز الحسابات .

5- الدراسات العليا:

* يتمحور البحث العلمي حاليا حول التخصصات التالية :

- هندسة ميكانيكية طاقوية .
- هندسة ميكانيكية طاقوية رقمية .
- هندسة الطرائق .
- هندسة كهربائية .
- إدارة الأعمال و التسويق .
- مالية و محاسبة .
- اقتصاد و مالية دولية .
- اقتصاد تطبيقي في إدارة الأعمال .

6- مخابر البحث :

بالجامعة مركزان للبحث تمّ إنشاءهما بمرسوم رقم 303 الصادر في 03 ديسمبر 2003 :

- مخبر المواد البيولوجية و ظواهر الانتقال .
- مخبر أساليب المعالجة و إعادة تقييم النفايات .

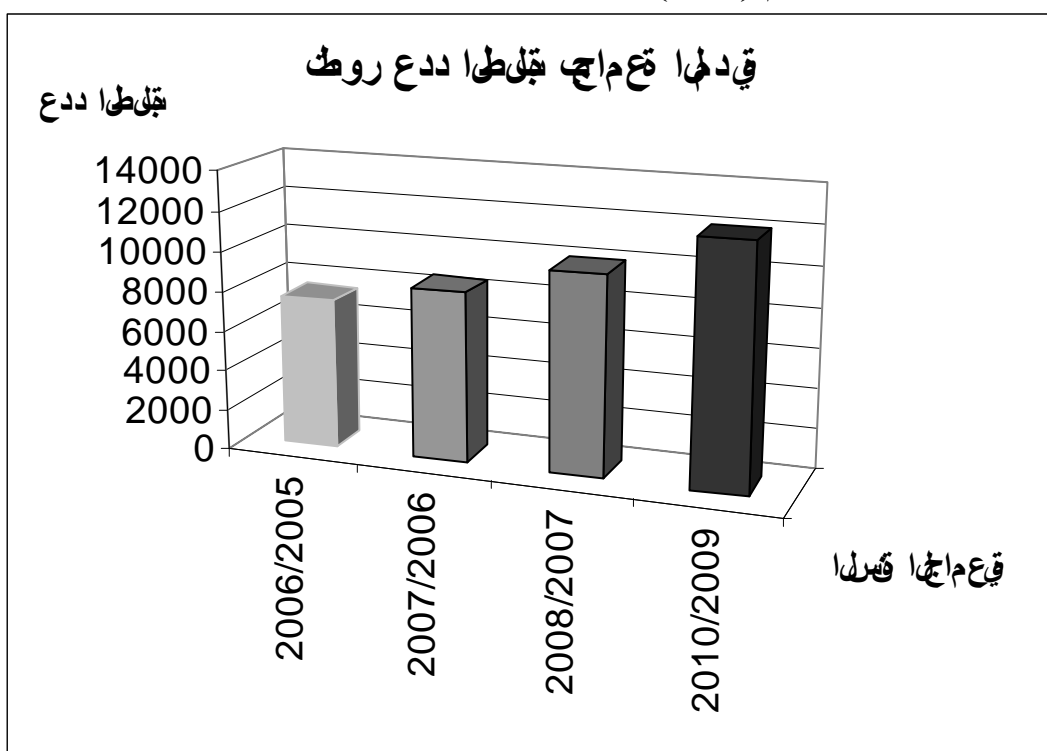
المطلب الثالث : العنصر البشري في المركز الجامعي

أولا: تطور عدد الطلبة

إن ارتفاع طاقة الاستيعاب الناجمة عن إنجاز عدة مشاريع تخص الهياكل البيداغوجية و فتح شعب جديدة سمحت بارتفاع تدريجي لعدد الطلبة حدد بـ 7519 سنة 2005 / 2006 و 8529 سنة 2006 / 2007 و الذي وصل سنة 2007 / 2008 إلى حوالي 10000 طالب . أما في سنة 2010/2009 فقد بلغ عدد الطلبة 12132 طالب .

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدية

شكل رقم (3-7) : تطور عدد الطلبة بجامعة المدية



المصدر : من إعداد الطلبة استنادا على البيانات المحصل عليها .

ثانيا: عدد العاملين بجامعة المدية

بلغ عدد الأساتذة و الإداريين بالجامعة خلال السنة الجامعية 2010/2009 حوالي 898 عامل ، و سوف نعرض عدد الأساتذة الدائمين و المشاركين في الجامعة و كذا العاملين على مستوى الإدارة و ذلك كما هو موضح في الجدولين التالية:

الجدول رقم (3-4): عدد الأساتذة الدائمين و المشاركين بجامعة المدية في سنة 2010/2009

الأساتذة المشاركون		الأساتذة الدائمين	
العدد	الرتبة	العدد	الرتبة
02	أستاذ جامعي	05	أستاذ جامعي
00	أستاذ محاضر	18	أستاذ محاضر
05	- أستاذ محاضر أ - أستاذ محاضر ب	17	- أستاذ محاضر أ - أستاذ محاضر ب
18	أستاذ مساعد - أستاذ مساعد أ - أستاذ مساعد ب	104 307	أستاذ مساعد - أستاذ مساعد أ - أستاذ مساعد ب

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدية

26			
02	أساتذة مساعدين و آخرين	03	أساتذة مساعدين و آخرين
53	المجموع	454	المجموع
%228.9	معدل التأطير	%26.72	معدل التأطير

جدول رقم (3-5): عدد الإداريين و التقنيين بالجامعة

البيان	العدد
دائمون	253
مؤقتون و متعاقدون	138
المجموع	391
معدل التأطير	%31.03

ثالثا: مصلحة الموارد البشرية

إن مصلحة الموارد البشرية في المركز تكون تحت مسؤولية الأمين العام الذي يعيّن بقرار وزاري و يتكفل بما يأتي:

- السهر على متابعة تسيير المسار المهني لمستخدمي المركز .
- تحضير مشروع ميزانية المركز الجامعي و متابعة تنفيذها .
- السهر على التسيير الحسن للمصالح التقنية المشتركة .
- ضمان متابعة تمويل نشاطات البحث لوحداث و مخابر البحث .
- اقتراح برامج النشاطات الثقافية و الرياضية و ترقيةها .
- ضمان متابعة و تنسيق مخططات الأمن الداخلي للمركز الجامعي .
- يساعد الأمين العام الذي يلحق به مكتب الأمن الداخلي كل من :
- * نائب مدير المستخدمين و التكوين و النشاطات الثقافية و الرياضية .
- * نائب مدير الميزانية و المحاسبة و الوسائل .

وظائف مصلحة الموارد البشرية :

- يتكفل نائب مدير المستخدمين و التكوين و النشاطات الثقافية و الرياضية بما يأتي :
- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي المركز .
- وضع حيز التنفيذ برامج التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات للمستخدمين الإداريين و التقنيين

و أعوان المصالح .

- إعداد مخطط تسيير تعداد المستخدمين و السهر على توزيعهم المنسجم بين المعاهد .
- وضع حيز التنفيذ برامج النشاطات الثقافية و الرياضية .

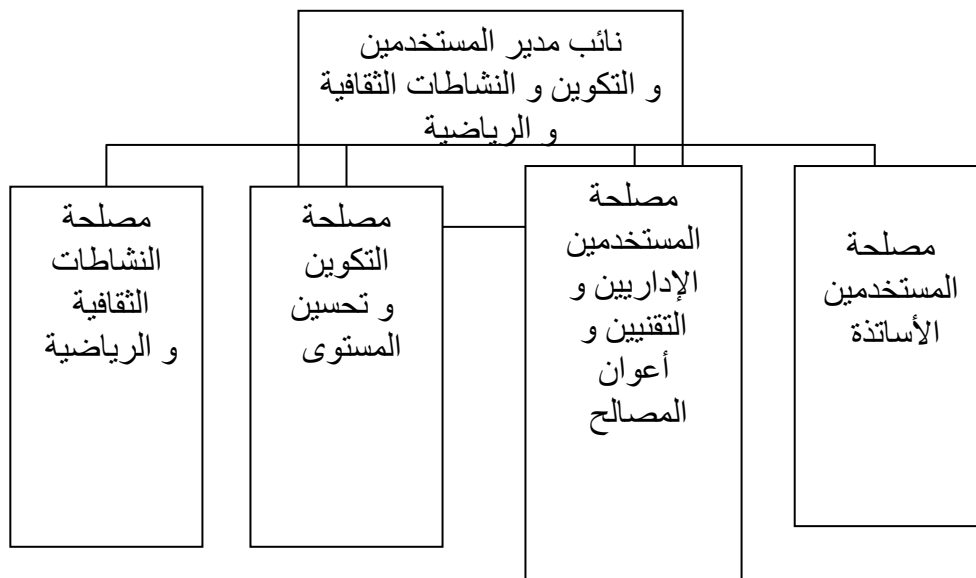
للهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية

- يساعد نائب مدير المستخدمين و التكوين و النشاطات الثقافية و الرياضية كل من :
- رئيس مصلحة المستخدمين الأساتذة .
- رئيس مصلحة المستخدمين الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح .
- رئيس مصلحة التكوين و تحسين المستوى .
- رئيس مصلحة النشاطات الثقافية و الرياضية .

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدينة

و الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للمصلحة :

شكل رقم (3-8) : الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية



المصدر : مصلحة الموارد البشرية بالمركز الجامعي بالمدينة - تاريخ : 16 / 03 / 2010.

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدينة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سيتم في هذا المبحث توضيح منهجية الدراسة المتبعة من حيث الأسلوب و مجتمع الدراسة، و تحديد العينة و طرق جمع البيانات، و الاختبارات الخاصة بصدق و ثبات أداة الدراسة (الإستبانة)، فضلا عن ذلك الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات و استنباط النتائج .

المطلب الأول: منهج و مجتمع الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Analytical Descriptive) كونه يعكس الممارسات و الظواهر الموجودة و يرصد مدى توافر سمات و خصائص القيادة التحويلية في مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى التعرف على مستويات التمكين السائدة في المنظمة و كذا أهم المعوقات التي تحد من تطبيق هذا الأسلوب بالشكل المطلوب .

حيث يتم دراسة لظاهرة كما هي موجودة عليه في الواقع و يعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها و توضيح خصائصها، و تعبيراً كمياً بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها أو درجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، و هذا المنهج لا يكتفي بوصف الظواهر كما هي عليه في الواقع بل أيضاً يقدم نتائج استنتاجات تساعد في حل المشكلات¹ .

ثانياً: مجتمع الدراسة

يعرّف المجتمع الإحصائي Statistical Population بأنه كل المفردات التي تجمعها صفات وخصائص عامة مشتركة، أي يجمعها إطار عام واحد "، كما أن هناك حدود واضحة وقاطعة من حيث الزمان والمكان لهذه المفردات بحيث يكون معروفاً تماماً المفردات التي تنتمي لهذا المجتمع دون أدنى شك" وهذا المفردات قد تكون بشرية وقد تكون غير بشرية كما قد تكون قياسات (أو مشاهدات) لظاهرة ما. فالمجتمع الإحصائي هو تجمع من المفردات تشترك في صفات وخصائص عامة يمكن قياسها.

و في دراستنا فإن مجتمع الدراسة هو جميع العاملين على مستوى الإدارة بجامعة المدينة و البالغ عددهم 391 عامل من بينهم الرئيس و المرؤوس.

ثالثاً: عينة الدراسة

العينة Sample هي جزء من المجتمع، أي هي جزء من الكل، على أن يكون هذا الجزء ممثلاً للكل. بمعنى أنه يجب أن تكون العينة ممثلة للمجتمع المسحوبة منه تمثيلاً صادقاً. أو بمعنى آخر يجب أن تكون خصائص المجتمع بما فيها من فروق واختلافات ظاهرة في العينة بقدر الإمكان.

العينات العشوائية هي العينات التي تحقق مبدأ العشوائية عند اختيار مفرداتها. فمبدأ العشوائية هنا يعني : إتاحة الفرصة (أو الاحتمال) لكل مفردات المجتمع للظهور في العينة. والعشوائية البسيطة تعني إتاحة الفرصة نفسها (أو الاحتمال نفسه) لكل مفردات المجتمع للظهور في العينة.

و نظراً لعدم قدرة الطالبة على إجراء الدراسة على المجتمع ككل ، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة لتمثل هذا الأخير شملت 120 عامل (مفردة) من بينهم الرئيس و المرؤوس أي ما نسبته 26% من مجتمع الدراسة، و بعد توزيع الإستبانات تم استرجاع 120 و استبعاد 04 استبانات ، و بالتالي وصل عدد الإستبانات الخاضعة للتحليل (120-04=116 استبانة) بنسبة استرداد بلغت 96.67% .

رابعاً: طرق جمع البيانات

لقد تم الاعتماد على مصدرين في الحصول على البيانات اللازمة في إعداد هذه الدراسة وهما:

¹ مريم موسى شرع، مرجع سبق ذكره ، ص 58.

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدية

- المصادر الثانوية: و قد تم الحصول على المعلومات من مصادر مختلفة كالدراسات العلمية التطبيقية منها و النظرية، الرسائل الجامعية و التقارير و الإحصائيات الخاصة بالجامعة.
- المصادر الأولية: لقد تم الاعتماد على الإستبانتين، و قد تم تصنيف الإجابات بالاعتماد على مقياس (ليكرت الخماسي) بهدف قياس آراء المجيبين من أفراد العينة، و ذلك بوضع إشارة الإجابة التي تتوافق مع اختيارهم .

المطلب الثاني: أداة الدراسة

أولاً: بناء أداة الدراسة

بناءاً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، و على المنهج المتبع في الدراسة و الوقت المحدد لنا، و الإمكانيات المتاحة وجدت الطالبة أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي " الإستبانة" و ذلك لعد توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى كالملاحظة الشخصية أو الزيارات الميدانية أو المقابلات، و عليه فقد قامت الطالبة بتصميم الإستبانتين معتمدة في ذلك على : - الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة .

- المخزون العلمي لدى الطالبة .
- الإستبانة المعدة من قبل الطالبة في مذكرة التخرج لنيل شهادة الليسانس في إدارة الأعمال و نتائج التحليل المتوصل إليها و التي كانت ضمن موضوع (الدوافع وعلاقتها بأداء العاملين) للسنة الجامعية 2007/2008 الملحق رقم (03).
- و قد تكونت الإستبانتين من المحاور التالية :

1. الإستبانة الأولى: موجهة للرؤساء و تشمل (المديرين المساعدين – رؤساء المصالح- رؤساء الكليات – رؤساء الأقسام) ، و تغطي هذه الإستبانة الأبعاد الثلاث التالية:

- خصائص و سمات القيادة التحويلية لدى المسؤولين بالجامعة .

- مستويات التمكين السائدة في الجامعة .

- أهم المعوقات التي تواجه التمكين بالجامعة .

و تتكون هذه الإستبانة من جزئين كما يلي :

الجزء الأول : يتضمن البيانات الشخصية و الوظيفية للرؤساء وهي : الجنس، عدد سنوات الخبرة، المؤهلات العلمية ، طبيعة العمل .

الجزء الثاني : يتكون من (28 عبارة) مقسمة على ثلاث محاور على النحو التالي :

المحور I- مدى توفر بعض الخصائص و السمات لدى المرؤوسين بالجامعة : و يشتمل هذا المحور على (13 عبارة) ، و تقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: (متوافرة بدرجة كبيرة جدا - متوافرة بدرجة كبيرة - متوافرة إلى حد ما - غير متوافرة - غير متوافرة على الإطلاق)

و قد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي: (متوافرة بدرجة كبيرة جدا 05 درجات - متوافرة بدرجة كبيرة 04 درجات - متوافرة إلى حد ما 03 درجات - غير متوافرة 02 درجتين - غير متوافرة على الإطلاق 01 درجة واحدة) .

و قد اعتمدت الطالبة في إعداد المحور I على الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدد الإجابات المحملة لكل سؤال .

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدية

المحور II- إلى أي مدى يقوم الرؤساء بالاهتمام بتمكين مرؤوسيهـم : و يشتمل هذا المحور على (07 عبارات) ، و تقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: (أقوم بها دائما - أقوم بها - أحيانا - لا أقوم بها - لا أقوم بها مطلقا).
و قد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائيا على النحو التالي: (أقوم بها دائما 05 درجات - أقوم بها 04 درجات - أحيانا 03 درجات - لا أقوم بها 02 درجتين - لا أقوم بها مطلقا 01 درجة واحدة).

و قد اعتمدت الطالبة في إعداد المحور II على الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدد الإجابات المحملة لكل سؤال .

المحور III- أهم معوقات التمكين في الجامعة من وجهة نظر الرؤساء : و يشتمل هذا المحور على (08 عبارات) .

و قد استخدمت الطالبة في المحور مقياس ترتيب الأهمية من (01 - 08) ، حيث يعني الرقم (01) أهمية قصوى و الرقم (02) أقل أهمية و هكذا حتى الرقم (08) .

2.الإستبانة الثانية: موجهة للمرؤوسين و تشمل (السكرتريا - الرؤساء الذين هم في نفس الوقت مرؤوسين - أعوان إداريين...إلخ) ، و تغطي هذه الإستبانة الأبعاد الثلاث التالية:
- خصائص و سمات القيادة التحويلية لدى المسؤولين بالجامعة .

- مستويات التمكين السائدة في الجامعة .

- أهم المعوقات التي تواجه التمكين بالجامعة .

و تتكون هذه الإستبانة من جزئين كما يلي :

الجزء الأول : يتضمن البيانات الشخصية و الوظيفية للمرؤوسين وهي : الجنس، عدد سنوات الخبرة، المؤهلات العلمية ، طبيعة العمل .

الجزء الثاني : يتكون من (28 عبارة) مقسمة على ثلاث محاور على النحو التالي :

المحور I- مدى توفر خصائص القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة : و يشتمل هذا المحور على (13 عبارة) ، و تقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية:

(متوافرة بدرجة كبيرة جدا - متوافرة بدرجة كبيرة - متوافرة إلى حد ما - غير متوافرة - غير متوافرة على الإطلاق)

و قد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائيا على النحو التالي:
(متوافرة بدرجة كبيرة جدا 05 درجات - متوافرة بدرجة كبيرة 04 درجات - متوافرة إلى حد ما 03 درجات - غير متوافرة 02 درجتين - غير متوافرة على الإطلاق 01 درجة واحدة).

و قد اعتمدت الطالبة في إعداد المحور I على الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدد الإجابات المحملة لكل سؤال .

المحور II- مدى حرص الرؤساء على تمكين العاملين في الجامعة: و يشتمل هذا المحور على (07 عبارات) ، و تقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: (أوافق تماما - أوافق - لا أوافق - محايد - لا أوافق على الإطلاق)

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدية

و قد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائيا على النحو التالي:
(أوافق تماما 05 درجات – أوافق 04 درجات – لا أوافق 03 درجات – محايد 02 درجتين - لا أوافق على الإطلاق 01 درجة واحدة) .

و قد اعتمدت الطالبة في إعداد المحور II على الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدد الإجابات المحملة لكل سؤال .

المحور III - أهم معوقات التمكين في الجامعة من وجهة نظر المرؤوسين : و يشتمل هذا المحور على (08 عبارات) .

و قد استخدمت الطالبة في المحور مقياس ترتيب الأهمية من (01 – 08)، حيث يعني الرقم (01) أهمية قصوى و الرقم (02) أقل أهمية و هكذا حتى الرقم (08) .

ثانيا: الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة

يقصد بصدق الإستبانة شمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، و وضوح فقراتها و مفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.

أ- الصدق الظاهري للأداة : للتعرف على الصدق الظاهري للأداة تم الاكتفاء فقط بتوجيهات المشرف و نصائحه حول الإستبانة، حيث كان من المقرر إجراء استبانة واحدة فقط ، لكن بعد المناقشة مع المشرف تم الاتفاق حول إعداد استبانتين لكل من الرؤساء و المرؤوسين من أجل تبيان مختلف أوجه النظر لكلا الطرفين لتظهر الإستبانتين في شكلهما النهائي وفق ما هو مبين في الملحق رقم (02) .

ب- صدق الاتساق الداخلي للأداة: أو يسمى ثبات أداة الدراسة (Instrument Reliability): تم استخدام معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) و هذا من أجل التحقق من ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة (الإستبانتين) .

الجدول رقم (3-6) : نتائج اختبار كرونباخ ألفا للإستبانة الموجهة للرؤساء

الرقم	المحاور	رقم الفقرات	عدد الفقرات	قيمة ألفا	الترتيب
01	مدى توفر بعض الخصائص و السمات لدى المرؤوسين بالجامعة	1— 13	13	0.83	01
02	إلى أي مدى يقوم الرؤساء بالاهتمام بتمكين مرؤوسيه	1— 7	07	0.74	03
03	أهم معوقات التمكين في الجامعة من وجهة نظر الرؤساء للمرؤوسين	1— 8	08	0.81	02

الجدول رقم (3-7) : نتائج اختبار كرونباخ ألفا للإستبانة الموجهة للمرؤوسين

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدية

الرقم	المحاور	رقم الفقرات	عدد الفقرات	قيمة ألفا	الترتيب
01	مدى توفر خصائص القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة	13— 1	13	0.83	01
02	مدى حرص الرؤساء على تمكين العاملين في الجامعة	7— 1	07	0.71	03
03	أهم معوقات التمكين في الجامعة من وجهة نظر المرؤوسين للرؤساء	8— 1	08	0.81	02

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدولين رقم (6-3) و (7-3) أعلاه، أنها تشير إلى درجة استجابة المبحوثين، لأن نسبة ألفا المعيارية لكافة المحاور أكبر من 0.6 و هي نسبة مقبولة لذا يمكننا الاعتماد على هذه الإجابات في تحليل نتائج هذه الدراسة.

و يمكن من خلال الجدولين السابقين أن نستنتج صدق المحاور عن طريق حساب جذر قيمة ألفا مثلما هو موضح في الجدولين التاليين:

جدول رقم (8-3) : صدق محاور الإستبانة الموجهة للرؤساء

الرقم	المحاور	رقم الفقرات	عدد الفقرات	صدق المحور
01	مدى توفر بعض الخصائص و السمات لدى المرؤوسين بالجامعة	13— 1	13	0.91
02	إلى أي مدى يقوم الرؤساء بالاهتمام بتمكين مرؤوسيهـم	7— 1	07	0.86
03	أهم معوقات التمكين في الجامعة من وجهة نظر الرؤساء	8— 1	08	0.9

جدول رقم (9-3) : صدق محاور الدراسة الموجهة للمرؤوسين

الرقم	المحاور	رقم الفقرات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
01	مدى توفر خصائص القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة	13— 1	13	0.9
02	مدى حرص الرؤساء على تمكين العاملين في الجامعة	7— 1	07	0.84
03	أهم معوقات التمكين في الجامعة من وجهة نظر المرؤوسين	8— 1	08	0.9

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدية

المطلب الثالث : إجراءات و أساليب تطبيق أداة الدراسة

أولاً: أساليب التحليل الإحصائي

لتحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم تجميعها، سيتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (Statistical Package for Social Sciences) و الذي يرمز له اختصاراً بالرمز (SPSS).

و ذلك بعد ترميز و إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، و لتحديد طول خلايا المقياس (الحدود الدنيا و العليا) المستخدم في محاور الدراسة تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس (4=5/0.8)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو إلى بداية المقياس و هي الواحد الصحيح و هذا لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية و هكذا .

حيث تم حساب التكرارات و النسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة و تحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الأساسية التي تتضمنها الإستبانة.

كما تم حساب معامل "ألفا كرونباخ Alpha Cronbach" لقياس ثبات أداة الدراسة.

بعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي المرجح "Weighted Mean" و ذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي مرجح.

- المتوسط الحسابي "Mean" و ذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة عن المحاور الأساسية (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط لها.

- تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة و لكل محور من المحاور الأساسية عن متوسطها الحسابي، و يلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الأساسية، فكلما اقتربت قيمته من لاصفر تركزت الاستجابة و انخفض تشتتها بين المقياس.

- تم استخدام اختبار (ف) "تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA" للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة الأساسية باختلاف متغيراتهم الشخصية و الوظيفية.

ثانياً: مقياس التحليل

لقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على الأسئلة المتعلقة بخصائص و سمات القيادة التحويلية في الجامعة و مستويات التمكين السائدة فيها، و قد تم حساب الوسط الحسابي الكلي لكل بعد. و يظهر ذلك في الجدولين كالتالي:

جدول رقم (3- 10): مقياس ليكرت الخماسي

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدية

متوافرة بدرجة كبيرة جدا	متوافرة بدرجة كبيرة	متوافرة إلى حد ما	غير متوافرة	غير متوافرة على الإطلاق
أوافق تماما	أوافق	لا أوافق	محايد	لا أوافق على الإطلاق
05	04	03	02	01

و استنادا على ذلك فإن قيمة المتوسطات المتوسطة التي توصلت إليها الدراسة ، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

جدول رقم (3-11) : مقياس التحليل

المتوسط المرجح	المستوى	المستوى	المستوى
من 1 إلى 1.8	غير متوافرة على الإطلاق	لا أوافق على الإطلاق	لا أقوم بها مطلقا
من 1.8 إلى 2.6	غير متوافرة	لا أوافق	لا أقوم بها
من 2.6 إلى 3.4	متوافرة إلى حد ما	محايد	أحيانا
من 3.4 إلى 4.2	متوافرة بدرجة كبيرة	أوافق	أقوم بها
من 4.2 إلى 5	متوافرة بدرجة كبيرة جدا	أوافق تماما	أقوم بها دائما

و يلاحظ أن طول الفترة المستخدمة هي (5 / 4) أي حوالي 0.8 و قد حسبت طول الفترة على أساس أن الأرقام الخمسة حصرت فيما بينها من 01 إلى 05 هناك 04 مسافات.

ثالثا: محددات الدراسة

- تحيط بهذه الدراسة مجموعة من المحددات المرتبطة بإجراءات الدراسة و من أهمها :
- اقتصرت هذه الدراسة على مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر و هي جامعة المدية .
- تم توزيع الاستبانات بصعوبة نوعا ما خاصة تلك المخصصة للرؤساء و ذلك لانشغالاتهم الكثيرة و بالتالي عدم القدرة على إجراء مقابلات مباشرة معهم للحصول على معلومات و بيانات إضافية قد تساعدنا عند تحليل النتائج.

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدية

المبحث الثالث: بيان و تحليل نتائج الدراسة للإستبانه المقدمة للرؤساء

سيضمن هذا المبحث تحليل إجابات عينة الدراسة (الرؤساء) التي تم جمعها من خلال توزيع الإستبانه التي تم إعدادها لغرض البحث العلمي فقط، و ذلك بالاستناد إلى أهداف الدراسة و فرضياتها التي تم عرضها في مقدمة البحث، بحيث سيتم عرض مختلف البيانات الشخصية و الوظيفية التي تخص عينة الدراسة (الرؤساء) و كذا نتائج المحاور الأساسية للإستبانه ثم سننتقل إلى عرض شامل لنتائج الإستبانه المقدمة للرؤساء .

حيث سنحاول من خلال هذا المبحث الإجابة على التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة بين توفر سمات و خصائص المحور I لدى المرؤوسين بالجامعة بمدى اهتمام الرؤساء بتمكينهم؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر سمات و خصائص المحور I لدى المرؤوسين بالجامعة بتباين خصائصهم الشخصية و الوظيفية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مدى اهتمام الرؤساء بالجامعة بتمكين مرؤوسيهـم بتباين خصائصهم الشخصية و الوظيفية ؟

المطلب الأول: بيان و تحليل النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية و الوظيفية

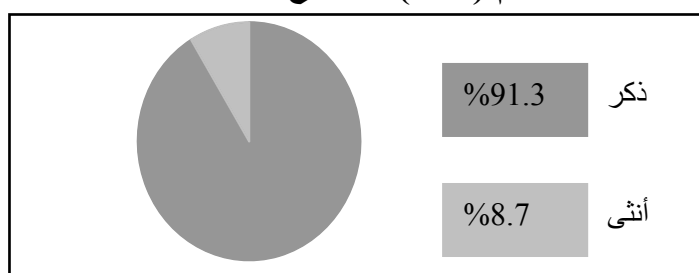
يتم في هذا الجزء عرض البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية و الوظيفية لمفردات الدراسة (الرؤساء) و تشمل متغيرات : الجنس - سنوات الخبرة - المؤهلات العلمية - طبيعة العمل .

جدول رقم (3-12) : بالخصائص الشخصية و الوظيفية لمفردات الدراسة (الرؤساء)

المتغير	الفئات	الرؤساء	
		التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	21	91.3 %
	أنثى	02	8.7 %
سنوات الخبرة في العمل	من 01 - 05سنوات	09	39.1 %
	من 05 - 10سنوات	09	39.1 %
	من 10 - فما فوق	05	21.7 %
المؤهلات العلمية	ثانوي	/	/
	ليسانس	15	65.2 %
	ماجستير	04	17.4 %
	دكتوراه فما فوق	04	17.4 %
طبيعة العمل	وظيفة دائمة	23	100 %
	وظيفة مؤقتة	/	/

1. الجنس :

شكل رقم (3-9) : توزيع متغير الجنس

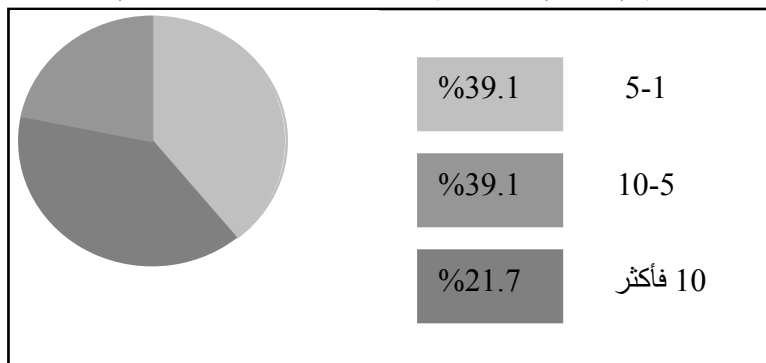


الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدية

يتضح من خلال الجدول رقم (3-12) و الشكل رقم (3-9) أعلاه، أن 21 من الرؤساء الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 23 رئيس هم ذكور بنسبة تقدر بـ (91.3%) و هي الفئة الأكبر ، في حين أن 02 منهم هن إناث يمثلن نسبة تقدر بـ (8.7%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة.

2. سنوات الخبرة في العمل :

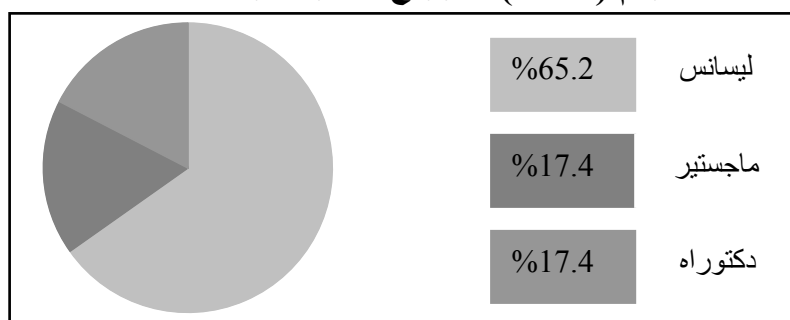
شكل رقم (3-10) : توزيع متغير سنوات الخبرة في العمل



يتضح من خلال الجدول رقم (3-12) و الشكل رقم (3-10) أعلاه، أن 09 من الرؤساء الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 23 رئيس عدد سنوات خبرتهم في العمل تتراوح ما بين 01 سنة — 05 سنوات بسنية تقدر بـ (39.1%) ، هذه النسبة (39.1%) تساوت مع نسبة الرؤساء الذين تتراوح سنوات خبرتهم في العمل ما بين 05 سنوات — 10 سنوات و البالغ عددهم أيضا 09 رؤساء من إجمالي مفردات عينة الدراسة ، في حين أن 05 رؤساء من مجموع 23 رئيس لديهم 10 سنوات خبرة في العمل فما فوق بنسبة (21.7%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة .

3. المؤهلات العلمية:

شكل رقم (3-11) : توزيع متغير المؤهلات العلمية

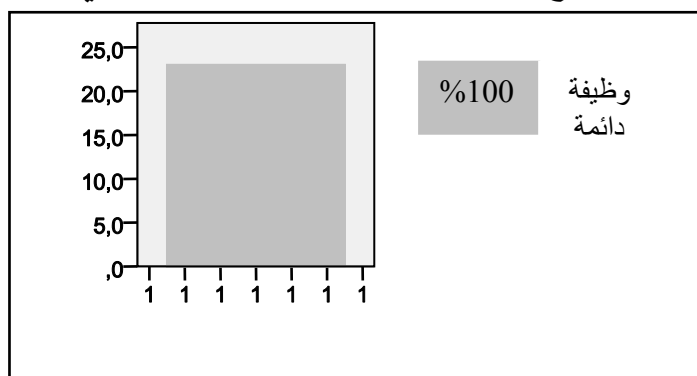


يتضح من خلال الجدول رقم (3-12) و الشكل رقم (3-11) أعلاه، أن أقل مؤهل علمي لدى الرؤساء هو مؤهل الليسانس و هو في نفس الوقت أكثر المؤهلات المتوفرة في مفردات الدراسة حيث بلغ عدد الرؤساء المتحصلين عليه 15 رئيس بنسبة (65.2%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، في حين أنه تساوى كل من المتحصلين على مؤهل الماجستير و دكتوراه فما فوق فقد بلغ عدد كل واحد منهما 04 رؤساء بنسبة (17.4%) لكل مؤهل على حدى من إجمالي مفردات عينة الدراسة .

4. طبيعة العمل:

شكل رقم (3-12) : توزيع متغير طبيعة العمل

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدية



يتضح من خلال الجدول رقم (12-3) و الشكل رقم (12-3) أعلاه، أن كل مفردات الدراسة الذين عددهم 23 رئيس يشغلون مناصب دائمة و هذا حسب طبيعة الوظيفة في حد ذاتها .

المطلب الثاني: بيان و تحليل النتائج المرتبطة بمحاور الدراسة

جدول رقم (13-3) : توزيع العبارات على محاور الإستبانه

محاور الإستبانه	عدد العبارات	النسبة من مجموع العبارات
مدى توفر بعض الخصائص و السمات لدى المرؤوسين بالجامعة	13	%46.42
إلى أي مدى يقوم الرؤساء بتمكين مرؤوسيههم	07	%25
أهم معوقات التمكين في الجامعة من وجهة نظر الرؤساء للمرؤوسين	08	%28.58
المجموع	28	%100

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدية

1. نتائج المحور I : مدى توفر بعض الخصائص و السمات لدى المرؤوسين بالجامعة

للإجابة على التساؤل المتعلق بهذا المحور، تم حساب التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة على محور مدى توفر بعض الخصائص و السمات لدى المرؤوسين بالجامعة ، و النتائج يوضحها الجدول التالي

جدول رقم (3-14) : التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة على محور مدى توفر بعض الخصائص و السمات لدى المرؤوسين بالجامعة مرتبة تنازليا حسب متوسطات التوفر:

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة التوفر					الفقرات	الرقم
				متوافرة بدرجة كبيرة جدا	متوافرة بدرجة كبيرة	متوافرة إلى حد ما	متوافرة غير متوافرة على الإطلاق	غير متوافرة		
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
				%النسبة	%النسبة	%النسبة	%النسبة	%النسبة		
01	متوافرة بدرجة كبيرة	0.896	3.57	04	07	10	02	/	يتمكن من إنجاز الواجبات التي تسند إليه بشكل صحيح	
				%17.4	%30.4	%43.5	%8.7	/		
02	متوافرة إلى حد ما	0.878	2.96	01	05	09	08	/	ينشغل بأنشطة تؤثر سلبا على أدائه	
				%4.3	%21.7	%39.1	%34.8	/		
03	متوافرة إلى حد ما	1.041	2.91	01	06	08	06	02	يقصر في أداء واجبات أساسية في عمله	
				%4.3	%26.1	%34.8	%26.1	%8.7		
04	غير متوافرة	1.014	2.13	/	03	04	09	07	يقدم مقترحات لتحسين العمل في القسم أو الإدارة	
				/	%13	%17.4	%39.1	%30.4		
05	متوافرة إلى حد ما	1.168	3.00	02	06	08	04	03	يقوم بالبحث عن حلول لمشكلات و تقديم اقتراحات في الوقت المناسب	
				%8.7	%26.1	%34.8	%17.4	%13		
06	غير متوافرة	1.199	2.57	01	05	05	07	05	يعتبر أن أهدافه لا يمكن تحقيقها إلا في ظل تحقيق أهداف المنظمة ككل	
				%4.3	%21.7	%21.7	%30.4	%21.7		
07	متوافرة	1.123	3.48	03	11	05	02	02	يساعد الزملاء في	

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدينة

	حل مشاكل لها علاقة بالعمل	13%	47.8%	21.7%	8.7%	8.7%		درجة كبيرة	
08	يتآمر كثيرا من عدم فهم الإدارة لحاجاته	03	07	05	07	01	3.17	متوافرة إلى حد ما	03
		13%	30.4%	21.7%	30.4%	4.3%			
09	يعمل قبل أو بعد مواعيد العمل الرسمية لإنجاز مهمة مستعجلة	02	07	02	07	05	2.74	متوافرة إلى حد ما	11
		8.7%	30.4%	8.7%	30.4%	21.7%			
10	يشارك في أعمال غير مطلوبة منه و لكن تساعد في تحقيق الهدف بسرعة	04	06	04	06	03	3.09	متوافرة إلى حد ما	05
		17.4%	26.1%	17.4%	26.1%	13%			
11	عند تكلفه بمهمة ما يكون سريع الفهم دقيق التنفيذ	04	04	07	05	03	3.04	متوافرة إلى حد ما	07
		17.41%	17.4%	30.4%	21.7%	13%			
12	يستطيع تأدية مهامه بشكل سليم في حالة غيابك	03	05	09	03	03	3.09	متوافرة إلى حد ما	04
		13%	21.7%	39.1%	13%	13%			
13	يتحمل مسؤولية أعماله سواء كانت إيجابية أو سلبية	/	09	08	04	08	3.04	متوافرة إلى حد ما	06
		/	39.1%	34.8%	17.4%	8.7%			
/	المتوسط الكلي لمدى توفر بعض الخصائص و السمات لدى المرؤوسين بالجامعة						3.18	متوافرة إلى حد ما	/
							0.65		

يتضح من نتائج الجدول رقم (3-14) أعلاه ، أن مفردات العينة "الرؤساء" يرون بأن السمات و الخصائص المذكور بالمحور رقم I متوافرة إلى حد ما لدى المرؤوسين بالجامعة، حيث بلغ متوسط توفرها (3.18 من 05) و هو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي و هي الفئة التي تشير إلى خيار " متوافرة إلى حد ما" ، و يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن العامل يحاول قدر المستطاع أن يحقق ذاته من خلال عمله و بالضرورة يشبع حاجاته من خلال المنظمة التي يتواجد بها و منه يحاول أن يبرز كل المهارات التي يملكها و يستخرج كل الدوافع التي بداخله لتمييز و يصبح محل اهتمام أكبر من قبل المنظمة التي يعمل بها ، إضافة إلى أن معظم المرؤوسين الذين أجريت عليهم الدراسة يمتلكون مؤهلات علمية جيدة أدناها مؤهل ليسانس و أعلاها دكتوراه فما فوق و بالتالي فهم أشخاص ذوي وعي تام بالمسؤولية المناطة إليهم من خلال تأديتهم لوظائفهم على أكمل وجه سواء كانوا يشغلون مناصب دائمة و منه فهم يطمحون ربما لترقيات في مجال أعمالهم أو مناصب مؤقتة و يطمحون إلى منصب دائم بالجامعة هذا من جهة ، و من جهة أخرى يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن الرؤساء و كما هو مبين من خلال النتائج هم ذوي خبرة في مجال عملهم إضافة إلى مؤهلاتهم العلمية العالية و بالتالي فهم يعرفون كيفية التعامل مع مرؤوسيه

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدية

بالشكل الذي يحفزهم على تأدية أعمالهم بالشكل المطلوب الذي يحقق لهم أهدافهم و أهداف الجامعة باعتبار أن هناك تكامل في الأهداف بين الطرفين .

حيث يتضح من خلال نتائج الجدول أن هناك تفاوت في رؤية مفردات العينة لمدى توفر بعض الخصائص و السمات لدى المرؤوسين بالجامعة على أنها متوافرة بدرجة كبيرة ، و للبعض الآخر من هذه السمات على أنها متوافرة إلى حد ما لدى المرؤوسين ، حيث أنه بالنسبة للعبارات التي يرون بأنها متوافرة بدرجة كبيرة هناك العبارتين رقم (01 - 07) التي تم ترتيبهما تنازليا كما يلي :

- العبارة رقم (01) و هي " يتمكن من إنجاز الواجبات التي تسند إليه بشكل صحيح "، جاءت في المرتبة الأولى من خلال درجة توفرها بدرجة كبيرة بمتوسط (3.57) ، و يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن الرؤساء يشغلون مناصب دائمة و ذوي مؤهلات علمية عالية وخبرة أعلى و بالتالي فلا يسمح بالخطأ في مثل هذه المناصب و يمثل هذه المؤهلات و لهذا فالمرؤوس مسؤول عن تأدية الواجبات المناطة إليه بالشكل المطلوب . و من جهة أخرى قد يعود السبب إلى أن المرؤوسين في حد ذاتهم أفراد مؤهلين و واعيين بالمسؤولية الموكلة إليهم خاصة و أن أغلبهم متحصلين على شهادة الليسانس فما فوق و لديهم خبرة في العمل تفوق 05 سنوات مما يساعدهم على الفهم السليم لمتطلبات الوظيفة التي يشغلونها مع العلم أن أغلب أفراد العينة من المرؤوسين يشغلون وظائف ذات طبيعة دائمة .

- العبارة رقم (07) و هي " يساعد الزملاء في حل مشاكل لها علاقة بالعمل "، جاءت في المرتبة الثانية من خلال توفرها بدرجة كبيرة بمتوسط (3.48) ، و يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن أي عامل عندما يتواجد في بيئة العمل فمن بين أولى الأشياء التي تكون في قائمة اهتماماته هي العلاقات الاجتماعية بمعنى أدق الدافع إلى تكوين صداقة و الانضمام إلى مجموعة عمل لتسهيل عملية الاندماج في المنظمة و التقليل من الشعور بـ " الاغتراب الوظيفي " الذي من شأنه أن يعرقل سيرورة الأداء بالشكل المطلوب ، و لهذا فنظرا لوجود علاقة صداقة كثيرة فيما بين المرؤوسين فإن مساعدة بعضهم البعض أمر متوافر بدرجة كبيرة في الجامعة حيث أن المساعدة التي نحن بصدد تفسيرها هي مساعدة تتعلق بأمور العمل .

أما بالنسبة لباقي السمات و الخصائص فيرون أنها متوافرة إلى حد ما ، و هذه السمات و الخصائص تمثلها العبارات رقم (02 - 03 - 04 - 05 - 06 - 08 - 09 - 10 - 11 - 12 - 13) ، و التي قد تم ترتيبها تنازليا كما يلي :

- العبارة رقم (08) و هي " يتذمر كثيرا من عدم فهم الإدارة لحاجاته " جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة توافرها إلى حد ما لدى المرؤوسين بالجامعة بمتوسط (3.17) ، و تعزو الطالبة هذه النتيجة إلى أن الإدارة الجامعية تبحث عن مستوى معين من تحقيق الأهداف دون أن تأخذ في عين الاعتبار احتياجات العامل في الحسبان فهي تعمل وفق أطر مضبوطة لا يمكن تجاوزها و لا يمكن مناقشة الأوامر الصادرة فما على المرؤوس سوى التنفيذ دون إبداء رأي و هذا من شأنه أن يخلق تذمرا لدى المرؤوسين و يجعل من المناخ التنظيمي مناخا محبط نوعا ما عن العمل و مشحون بالتوتر بين العامل و الإدارة .

- العبارة رقم (12) و هي " يستطيع تأدية مهامه بشكل سليم في حالة غيابك " جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة توافرها إلى حد ما لدى المرؤوسين بالجامعة بمتوسط (3.09) ، و تعزو الطالبة هذه النتيجة إلى طبيعة المؤهلات العلمية التي يتوافر عليها المرؤوسين فأغلبهم يملكون مؤهل ليسانس و كذا الخبرة التي يمتلكونها في مجال عملهم ، أو أن الرؤساء منهم من يشغلون مناصب إدارية ذات أهمية كبيرة و بالتالي فلا يمكن أن يتوقف العمل في حالة غياب الرئيس و مثال على ذلك إدارات الكليات .

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدية

- العبارة رقم (10) وهي " يشارك في أعمال غير مطلوبة منه و لكن تساعد في تحقيق الهدف بسرعة " جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة توافرها إلى حد ما لدى المرؤوسين بالجامعة بمتوسط (3.09) ، و تعزو الطالبة هذه النتيجة إلى أنه هناك اتصال فعال بين الرؤساء و المرؤوسين بحيث يتمكن هذا الأخير من فهم متطلبات العمل و القيام بمهام إضافية غير مطلوبة منه لكنها تساعد في تحقيق الأهداف ، أو قد تعزى هذه النتيجة إلى أن الرؤساء نتيجة خبرتهم في العمل يفوضون بعضا من الصلاحيات لمرؤوسيه حتى يتسنى لهم أداء الواجبات الأخرى نتيجة كثرة انشغالاتهم خاصة الذين يشغلون مناصب إدارية ذات مسؤوليات كثيرة .
- العبارة رقم (13) وهي " يتحمل مسؤولية أعماله سواء كانت إيجابية أو سلبية " جاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة توافرها إلى حد ما لدى المرؤوسين بالجامعة بمتوسط (3.04) ، و تعزو الطالبة هذه النتيجة إلى أن الرئيس غير مسؤول عن وقوع أخطاء من قبل العامل لأن هذا الأخير مسؤول في نظر رئيسه على المهام الموكلة إليه و مهما كانت نتائج أدائه سواء سلبية أم إيجابية يبقى العامل المسؤول الأول و الأخير عنها .
- العبارة رقم (11) وهي " عند تكليفه بمهمة ما يكون سريع الفهم دقيق التنفيذ " جاءت في المرتبة الخامسة من حيث درجة توافرها إلى حد ما لدى المرؤوسين بالجامعة بمتوسط (3.04) ، و تعزو الطالبة هذه النتيجة إلى طبيعة الاتصال الواضح نسبيا بين الرئيس و المرؤوس رغم وجود بعض العراقيل إلا أن العامل يستطيع فهم الأوامر الصادرة من قبل رئيسه و تنفيذها بدقة ، و قد يرتبط هذا بدرجة كبيرة بخبرة العامل في العمل و مؤهلاته العلمية دون أن ننسى طبيعة الوظيفة التي يشغلها فالعامل الذي يشغل منصب دائم بالضرورة يقدم أفضل ما عنده مقارنة بآخر يشغل منصب مؤقت و لم يشبع حاجة الأمن الوظيفي بعد .
- العبارة رقم (05) وهي " يقوم بالبحث عن حلول لمشكلات و تقديم اقتراحات في الوقت المناسب " جاءت في المرتبة السادسة من حيث درجة توافرها إلى حد ما لدى المرؤوسين بالجامعة بمتوسط (3.00) ، و تعزو الطالبة هذه النتيجة إلى أن المرؤوسين مسؤولين عن أداء مهامهم و بالتالي فإن حدوث أي مشكل قد يسبب في تعرقل تحقق الأهداف و منه فنتيجة الوعي الوظيفي الموجود يقومون بحلول لمشكلات و تقديم اقتراحات في الوقت المناسب .
- العبارة رقم (02) وهي " ينشغل بأنشطة تؤثر سلبا على أدائه " جاءت في المرتبة السابعة من حيث درجة توافرها إلى حد ما لدى المرؤوسين بالجامعة بمتوسط (2.96) ، و تعزو الطالبة هذه النتيجة إلى أن العامل لا يدير وقته بكفاءة فقد يقوم ببعض الأمور التي و إن يراها هو في إطار العمل إلا أنها تؤثر سلبا على أداء المهام في الوقت المحدد لها و لعل مشكلة الوقت من أهم مشاكل الإدارة الجزائرية و يمكن إعطاء مثال على هذا حيث اتضح لنا من خلال النتائج أن مساعدة الزملاء لبعضهم البعض متوافرة بدرجة كبيرة فقد تكون هذه المساعدة أحد الأمور التي تشغل العامل عن عمله إذا ما قام بها دون أن يوازن بين تقديمه ليد العون و مسؤوليته اتجاه وظيفته .
- العبارة رقم (03) وهي " يقصر في أداء واجبات أساسية في عمله " جاءت في المرتبة الثامنة من حيث درجة توافرها إلى حد ما لدى المرؤوسين بالجامعة بمتوسط (2.91) ، و تعزو الطالبة هذه النتيجة إلى نفس السبب الذي أعطته لتفسير نتيجة العبارة الثانية و هو أن الإدارة السيئة للوقت من قبل العامل قد تؤثر على أدائه لواجباته، أو ربما قد يرجع السبب إلى الاتصال غير الفعال بين الرئيس و المرؤوس مما ينتج عنه عدم وضوح في الواجبات المحددة و التي تكون مرتبطة بوقت محدد لانجازها ، مع الإشارة إلى وجود تناقض في النقطة بين أن العامل قادر على تأدية مهامه

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدية

بالشكل الصحيح و الذي كانت إجابة الرؤساء لها إيجابية إلى حد ما و نقطة أنه يقصر في أداء واجبات أساسية في عمله.

- العبارة رقم (09) وهي " يعمل قبل أو بعد مواعيد العمل الرسمية لإنجاز مهمة مستعجلة " جاءت في المرتبة التاسعة من حيث درجة توافرها إلى حد ما لدى المرؤوسين بالجامعة بمتوسط (2.74) ، و تعزو الطالبة هذه النتيجة إلى طبيعة الوظيفة في حد ذاتها فهناك البعض من المرؤوسين الذين هم رؤساء في نفس الوقت و لديهم العديد من المسؤوليات التي تتطلب جهد كبير و وقت أكبر للقيام بها مما يستدعي في بعض الأحيان العمل بصفة مكثفة لإنجاز ما هو مطلوب منهم في الوقت المحدد .

- العبارة رقم (06) وهي " يعتبر أن أهدافه لا يمكن تحقيقها إلا في ظل تحقيق أهداف المنظمة ككل " جاءت في المرتبة العاشرة من حيث درجة توافرها إلى حد ما لدى المرؤوسين بالجامعة بمتوسط (2.57) ، و تعزو الطالبة هذه النتيجة إلى أن الرئيس يرى أنه لتحقيق العامل لأهدافه عليه أن يحقق أهداف المنظمة التي يعمل بها و هذا كأمر واجب عليه و ليس مبادأة منه عن اقتناع و رضا تام.

- العبارة رقم (04) وهي " يقدم مقترحات لتحسين العمل في القسم أو الإدارة " جاءت في المرتبة الحادية عشر من حيث درجة توافرها إلى حد ما لدى المرؤوسين بالجامعة بمتوسط (2.13) ، و تعزو الطالبة هذه النتيجة إلى طبيعة القيادة الممارسة من قبل الرؤساء فهي تشجع على المبادرة و تقبل الرأي الآخر أو النقد البناء في سبيل تحقق الأهداف العامة و قد يرجع هذا إلى المؤهلات العلمية المتوافرة لدى الرؤساء .

2. نتائج المحور II: إلى أي مدى يقوم الرؤساء بالأعمال التالية لتمكين مرؤوسيهم

للإجابة على التساؤل المتعلق بهذا المحور، تم حساب التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة على محور مدى اهتمام الرؤساء بتمكين مرؤوسيهم ، و النتائج يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم (3-15) : التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة على محور مدى قيام الرؤساء بتمكين مرؤوسيهم مرتبة تنازليا حسب متوسطات القيام بها:

الرقم	الفقرات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب
		أقوم بها دائما	أقوم بها	أحيانا	لا أقوم بها	لا أقوم بها مطلقا				
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %				
01	تستشير مرؤوسك في أمور تتعلق بالعمل	09	06	05	01	02	3.83	1.267	يتم القيام بها	01
		39.1%	26.1%	21.7%	4.3%	8.7%				
02	تعطي الإدارة سلطة واسعة لاستخدام قدرات	06	5	09	02	01	3.57	1.121	يتم القيام بها	02

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدية

				4.3%	8.7%	39.1%	21.7%	26.1%	العامل في اتخاذ القرارات	
05	أحيانا	1.337	3.17	04	02	07	06	04	تقوم بتفويض سلطات كافية لإنجاز مهام العامل	03
				17.4%	8.7%	30.4%	26.1%	17.4%		
06	أحيانا	1.494	3.17	05	02	06	04	06	تقوم بإبلاغ الرؤوس عن نقاط الضعف في أدائه في الوقت المناسب	04
				21.7%	8.7%	26.1%	17.4%	26.1%		
04	أحيانا	1.278	3.22	03	04	04	09	03	تقوم بإبلاغ الرؤوس عن نقاط القوة في أدائه و الثناء عليه في الوقت المناسب	05
				13%	17.4%	17.4%	39.1%	13%		
03	أحيانا	1.191	3.35	02	03	07	07	04	تقوم بتوفير المعلومات الضرورية في الوقت المناسب	06
				8.7%	13%	30.4%	30.4%	17.4%		
07	أحيانا	1.492	3.16	05	03	03	07	05	تفوض له الصلاحيات لإنجاز الأعمال عند غيابك	07
				21.7%	13%	13%	30.4%	21.7%		
/	أحيانا	0.826	3.35	المتوسط الكلي لمدى قيام الرؤساء بالأعمال التالية لتمكين رؤوسهم						/

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-15) أعلاه، يتضح أن أفراد العينة "الرؤساء" يقومون أحيانا ببعض الأعمال التي تدخل في إطار تمكين رؤوسهم بمتوسط (3.35 من 05) و هو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي و هي فئة " أحيانا" ، مما يوضح أن الرؤساء يقومون بالأعمال التي تساهم في تمكين رؤوسهم بصفة غير مستمرة ، و يمكن أن يعزى هذا إلى عدم الفهم الصحيح لمفهوم التمكين من قبل الرؤساء و النتائج التي يمكن أن يحققها تطبيقه في الجامعة ، أو خوف الرؤساء من تمكين رؤوسهم ثم التوصل إلى نتائج يكونون هم المسؤولين الوحيدين عليها و لذا فهم يقومون بتفويض جزء بسيط من الصلاحيات و إشراكهم في العمل و لكن في حدود بحيث لا يمكن ان تكون ضمن إطار ما يعرف بتمكين العامل و إطلاق دوافعه الداخلية لإبراز قدراته الكامنة .

حيث يتضح من خلال النتائج أن هناك تفاوت في آراء مفردات العينة " الرؤساء " لمدى قيامهم بتمكين رؤوسهم مابين قيامهم بالأعمال التي تساعد على تمكين الرؤوسين و بين قيامهم أحيانا بهذه الأعمال ، حيث بالنسبة للعبارات التي يرون بأنهم يقومون بها فهي العبارتين رقم (01 - 02) و التي تم ترتيبهما تنازليا كما يلي :

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدية

- العبارة رقم (01) و هي " تستشير مرؤوسك في أمور تتعلق بالعمل " ، جاءت في المرتبة الأولى من خلال درجة قيامهم بها لتمكين مرؤوسيههم بمتوسط (3.83) ، و قد تعزى هذه النتيجة إلى المستوى العلمي الذي يتوافر عليه الرؤساء و كذا طبيعة المناصب التي يشغلونها و التي تستدعي العمل ضمن فريق عمل يكون فيه مشاركة من قبل الجميع من خلال المناقشة فيما بينهم للوصول إلى أفضل الطرق لإنجاز المهام المطلوبة .
- العبارة رقم (02) و هي " تعطي الإدارة سلطة واسعة لاستخدام قدرات العامل في اتخاذ القرارات " ، جاءت في المرتبة الثانية من خلال درجة قيامهم بها لتمكين مرؤوسيههم بمتوسط (3.57) ، و قد تعزى هذه النتيجة إلى أن الإدارة الجامعية تتميز بنوع من اللامركزية في اتخاذ القرارات الروتينية البسيطة التي تكون في إطار العمل اليومي خاصة و أن أي تأخر في أي قرار حتى و لو كان بسيطاً قد يعرقل سيرورة العمل الكلي للجامعة و يمكن أن نلاحظ هذا بصفة كبيرة لدى الكليات التي يقوم رؤسائها بإدارة الكلية و اتخاذ القرارات في حدود ما هو مخول لهم من مسؤوليات و ما هو مفوض لهم من صلاحيات .
- أما بالنسبة لباقي العبارات المكونة للمحور رقم II فقد اتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (3-15) أعلاه، أن أفراد العينة "رؤساء" يقومون أحيانا بالأعمال التي تساعد على تمكين مرؤوسيههم ، وهي العبارات (03-04-05-06-07) التي تم ترتيبها تنازليا كما يلي :
- العبارة رقم (06) و هي " تقوم بتوفير المعلومات الضرورية في الوقت المناسب " ، جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة أحيانا يتم القيام بها بمتوسط (3.35) ، و يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أنه رغم كبر حجم الجامعة و الهيكل التنظيمي الهرمي لها إلا أن هناك تداخل في الأنظمة المكونة للجامعة و لا يمكن أن يعمل أي نظام دون معلومات متوفرة عن الأنظمة الأخرى ، لكن قد لا تتوفر هذه المعلومات في الوقت المناسب .
- العبارة رقم (05) و هي " تقوم بإبلاغ المرؤوس عن نقاط القوة في أدائه و الثناء عليه في الوقت المناسب " ، جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة أحيانا يتم القيام بها بمتوسط (3.22) ، و يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى سببين الأول هو المستوى التعليمي للرؤساء و إدراكهم لأهمية التحفيز الإيجابي للمرؤوسين و دوره في دفعهم للعمل بصورة أفضل و الثاني هو طبيعة العلاقة الجيدة نسبيا بين المرؤوس و الرئيس مما يجعل هذا الأخير لا ييخل في تقدير مجهودات العامل و هذا يكون بصفة أكبر لدى المستويات الإدارية العليا و ينقص تدريجيا تبعا لمستويات التدرج في السلطة و المسؤولية .
- العبارة رقم (03) و هي " تقوم بتفويض سلطات كافية لإنجاز مهام العامل " ، جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة أحيانا يتم القيام بها بمتوسط (3.17) ، و يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة المهام ، فهناك البعض منها و التي تستوجب عدم تفويضها و تبقى مسؤولية القيام بها على عاتق الرئيس بالدرجة الأولى نظرا لأهميتها و الوقت المحدد لها و هناك من تدخل في إطار الهام الروتينية البسيطة و نتيجة خبرة المرؤوس و مستواه التعليمي لا يجد الرئيس صعوبة في تكليف المرؤوس للقيام بها من خلا لتفويض جزء من السلطة و المسؤولية للقيام بالمهمة المسندة على أكمل وجه .
- العبارة رقم (04) و هي " تقوم بإبلاغ المرؤوس عن نقاط الضعف في أدائه في الوقت المناسب " ، جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة أحيانا يتم القيام بها بمتوسط (3.17) ، و يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى عدم فهم الرئيس أهمية تقييم أداء العامل و دوره في تصحيح الانحرافات و بالتالي فهو يزوده بنقاط ضعفه لكن بصفة غير مستمرة و قد يعزى هذا على انشغالات الرئيس الكثيرة التي لا تسمح له بتقييم مرؤوسيه و إنما الاقتصار فقط على مراقبة أدائه للواجبات الموكلة إليه بالشكل الصحيح .

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدية

- العبارة رقم (07) و هي " تفوض له الصلاحيات إنجاز الأعمال عند غيابك " ، جاءت في المرتبة السابعة من حيث درجة أحيانا يتم القيام بها بمتوسط (3.16) ، و يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعة في نشاط مستمر و لا يمكن أن يتوقف العمل نتيجة غياب أحد الرؤساء و لهذا فإنه يتم تفويض البعض من الصلاحيات و تخويل جزء من السلطة و المسؤولية للمرؤوسين حتى يقوموا بالأعمال التي تكون في حدود قدراتهم و لا تخرج عن نطاق ما هو مفوض لهم في حين تبقى الأمور الهامة و الإستراتيجية من اختصاصات الرؤساء.

3. نتائج المحور III: أهم معوقات التمكين في الجامعة من وجهة نظر الرؤساء للمرؤوسين

للتعرف على أهم المعوقات التي تواجه التمكين بالجامعة من وجهة نظر الرؤساء للمرؤوسين تم حساب التكرارات و المتوسطات الحسابية و الرتب لإجابات عينة الدراسة " الرؤساء " على عبارات المحور III ، و قد جاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (3-16) : إجابات أفراد العينة " الرؤساء " على عبارات محور أهم معوقات التمكين في الجامعة من وجهة نظر الرؤساء للمرؤوسين مرتبة تصاعديا حسب متوسطات الموافقة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
01	عدم قبول المرؤوسين لتحمل نتائج أي قرار يُتخذ	4.32	2.228	04
02	عدم تكامل أهداف العامل مع أهداف الجامعة	4.13	1.817	02
03	النظر للجامعة باعتبارها مصدر دخل و فقط	3.61	2.148	01
04	عدم وجود العامل المناسب في المكان المناسب	4.35	2.367	05
05	ضعف الدافعية للعمل و تنمية و تطوير الأداء	4.30	2.442	03
06	عدم الفهم الصحيح لمفهوم التمكين من قبل الرؤساء	4.83	2.480	07
07	أداء الواجبات الأساسية فقط دون البحث عن أداء المزيد	4.61	2.210	06
08	العلاقة المشحونة بالتوتر بين الرؤساء و المرؤوسين	5.74	2.320	08

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-16) أعلاه، أن أهم المعوقات التي تواجه التمكين في الجامعة من وجهة نظر الرؤساء للمرؤوسين تتمثل في النظر للجامعة باعتبارها مصدر دخل و فقط مما يعنى وجود انتماء تنظيمي فقط ، يليه عدم تكامل أهداف العامل مع أهداف الجامعة و هذا يقلل من توفر مبدأ " وحدة الهدف التنظيمي " ، ثم ضعف الدافعية للعمل و تنمية و تطوير الأداء ، بعده عدم قبول المرؤوسين لتحمل نتائج أي قرار يُتخذ ، ثم عدم وجود العامل المناسب في المكان المناسب ، يليه أداء الواجبات الأساسية فقط دون البحث عن أداء المزيد ، ثم عدم الفهم الصحيح لمفهوم التمكين من قبل الرؤساء ، و أخيرا العلاقة المشحونة بالتوتر بين الرؤساء و المرؤوسين التي تخلق معها مناخ تنظيمي محبط للروح المعنوية و مؤثر بشكل سلبي على أداء المرؤوسين لواجباتهم.

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدية

4. نتائج العلاقة بين مدى توفر بعض الخصائص و السمات لدى المرؤوسين بالجامعة و مدى قيام الرؤساء بتمكين مرؤوسيهـم

جدول رقم (3-17) : نتائج العلاقة بين مدى توفر بعض الخصائص و السمات لدى المرؤوسين بالجامعة و مدى قيام الرؤساء بتمكين مرؤوسيهـم

المحور	قيمة الارتباط	قيمة الدلالة الإحصائية	تفسير الدلالة
مدى توفر بعض الخصائص و السمات لدى المرؤوسين بالجامعة	0.448	0.032 *	وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائيا عند مستوى 0.05 فأقل
مدى اهتمام الرؤساء بتمكين مرؤوسيهـم			

* علاقة دالة إحصائيا عند مستوى 0.05 فأقل .

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-17) أعلاه، يتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى معنوية 0.05 فأقل و هي علاقة طردية بين مدى توفر بعض الخصائص و السمات لدى المرؤوسين بالجامعة و مدى قيام الرؤساء بتمكين مرؤوسيهـم، حيث أنه كلما توافرت السمات و الخصائص الموجودة بالمحور I لدى المرؤوسين كلما زاد اهتمام الرؤساء بتمكينهم ، و قد يرجع ذلك إلى أن المرؤوس الذي يملك الخصائص و السمات المذكورة بالمحور I يكون محل اهتمام من قبل رئيسه الذي يسعى للحفاظ عليه و تحفيزه ، حيث تزيد درجة ثقة الرئيس في مرؤوسيهـم مم يدفعه لتفويض الصلاحيات للقيام بالمهام و العمل ضمن إطار فريق عمل واحد من خلال المشاركة و تقديم الاقتراحات و تقاسم المسؤوليات مما يسمح بتهيئة الجو المناسب لتعزيز ثقافة التمكين لدى الرؤساء اتجاه مرؤوسيهـم .

5. النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء الرؤساء بالجامعة حول مدى توفر بعض الخصائص و السمات لدى مرؤوسيهـم بتباين خصائصهم الشخصية و الوظيفية

للإجابة على ما إذا كانت هناك فروق بين إجابات الرؤساء بالجامعة اتجاه توفر بعض الخصائص و السمات لدى مرؤوسيهـم بتباين خصائصهم الشخصية و الوظيفية استخدمت الطالبة اختبار " تحليل التباين الأحادي " One- way ANOVA لتوضيح دلالة الفروق كما هو موضح فيما يلي :

1.5 النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء الرؤساء بالجامعة حول مدى توفر بعض الخصائص و السمات لدى مرؤوسيهـم بتباين النوع

جدول رقم (3-18): النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء الرؤساء بالجامعة حول مدى توفر بعض الخصائص و السمات لدى مرؤوسيهـم بتباين النوع:

المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	الفروق
مدى توفر بعض الخصائص و السمات لدى المرؤوسين بالجامعة	بين المجموعات	1	0.85	0.85	0.193	0.665	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	21	9.72	0.442			

تشير نتائج الجدول رقم (3-18) أعلاه، إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 فأقل في آراء عينة الدراسة " الرؤساء " حول امتلاك مرؤوسيهـم للسمات و الخصائص المذكورة بالمحور I يمكن ان ترجع إلى اختلاف متغير النوع .

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدية

2.5 النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء الرؤساء بالجامعة حول مدى توفر بعض الخصائص و السمات لدى مرؤوسيه بـتباين عدد سنوات الخبرة :

جدول رقم (3-19) : النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء الرؤساء بالجامعة حول مدى توفر بعض الخصائص و السمات لدى مرؤوسيه بـتباين عدد سنوات الخبرة:

المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	الفروق
مدى توفر بعض الخصائص و السمات لدى المرؤوسين بالجامعة	بين المجموعات	2	0.214	0.107	0.234	0.793	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	20	9.145	0.457			

تشير نتائج الجدول رقم (3-19) أعلاه، إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 فأقل في آراء عينة الدراسة " الرؤساء " حول امتلاك مرؤوسيه للسمات و الخصائص المذكورة بالمحور I يمكن ان ترجع إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخبرة .

3.5 النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء الرؤساء بالجامعة حول مدى توفر بعض الخصائص و السمات لدى مرؤوسيه بـتباين مؤهلاتهم العلمية :

جدول رقم (3-20): النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء الرؤساء بالجامعة حول مدى توفر بعض الخصائص و السمات لدى مرؤوسيه بـتباين مؤهلاتهم العلمية:

المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	الفروق
مدى توفر بعض الخصائص و السمات لدى المرؤوسين بالجامعة	بين المجموعات	2	1.009	0.504	1.208	0.320	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	20	8.350	0.418			

تشير نتائج الجدول رقم (3-20) أعلاه، إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 فأقل في آراء عينة الدراسة " الرؤساء " حول امتلاك مرؤوسيه للسمات و الخصائص المذكورة بالمحور I يمكن ان ترجع إلى اختلاف متغير المؤهلات العلمية .

4.5 النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء الرؤساء بالجامعة حول مدى توفر بعض الخصائص و السمات لدى مرؤوسيه بـتباين طبيعة العمل :

بالنسبة لهذه النقطة فإنه لا يوجد تباين في طبيعة العمل فكل الرؤساء يشغلون مناصب بصفة دائمة و ليس مؤقتة و منه لا يوجد فروق في آرائهم حول مدى توفر بعض الخصائص و السمات لدى مرؤوسيه .

6. النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء الرؤساء بالجامعة حول مدى توفر اهتمام الرؤساء بالجامعة بتمكين مرؤوسيه بـتباين خصائصهم الشخصية و الوظيفية.

للإجابة على ما إذا كانت هناك فروق بين إجابات الرؤساء بالجامعة اتجاه توفر بعض الخصائص و السمات لدى مرؤوسيه بـتباين خصائصهم الشخصية و الوظيفية استخدمت الطالبة اختبار " تحليل التباين الأحادي " One- way ANOVA لتوضيح دلالة الفروق كما هو موضح فيما يلي :

1.6 النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء الرؤساء حول اهتمامهم بتمكين مرؤوسيه بـتباين النوع:

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدية

جدول رقم (3-21): النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء الرؤساء حول اهتمامهم بتمكين مرؤوسيهـم بتباين النوع:

المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	الفروق
مدى قيام الرؤساء بالقيام بتمكين مرؤوسيهـم	بين المجموعات	1	0.43	0.43	0.60	0.809	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	21	14.972	0.713			

تشير نتائج الجدول رقم (3-21) أعلاه، إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 فأقل في آراء عينة الدراسة " الرؤساء " حول مدى قيام الرؤساء بالقيام بتمكين مرؤوسيهـم يمكن ان ترجع إلى اختلاف متغير النوع .

2.6 النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء الرؤساء حول اهتمامهم بتمكين مرؤوسيهـم بتباين عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (3-22): النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء الرؤساء حول اهتمامهم بتمكين مرؤوسيهـم بتباين عدد سنوات الخبرة:

المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	الفروق
مدى قيام الرؤساء بالاهتمام بتمكين مرؤوسيهـم	بين المجموعات	2	0.867	0.434	0.613	0.552	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	20	14.148	0.707			

تشير نتائج الجدول رقم (3-22) أعلاه، إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 فأقل في آراء عينة الدراسة " الرؤساء " حول مدى قيام الرؤساء بالقيام بتمكين مرؤوسيهـم يمكن ان ترجع إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخبرة.

3.6 النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء الرؤساء حول اهتمامهم بتمكين مرؤوسيهـم بتباين المؤهلات العلمية :

جدول رقم (3-23): النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء الرؤساء حول اهتمامهم بتمكين مرؤوسيهـم بتباين المؤهلات العلمية :

المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	الفروق
مدى قيام الرؤساء بالاهتمام بتمكين مرؤوسيهـم	بين المجموعات	2	0.008	0.04	0.05	0.995	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	20	15.007	0.750			

تشير نتائج الجدول رقم (3-23) أعلاه، إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 فأقل في آراء عينة الدراسة " الرؤساء " حول مدى قيام الرؤساء بالقيام بتمكين مرؤوسيهـم يمكن ان ترجع إلى اختلاف متغير المؤهلات العلمية.

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدية

4.6 النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء الرؤساء حول اهتمامهم بتمكين مرؤوسيه بربان طبيعة العمل :

بالنسبة لهذه النقطة فإنه لا يوجد تباين في طبيعة العمل فكل الرؤساء يشغلون مناصب بصفة دائمة و ليس مؤقتة و منه لا يوجد فروق في آرائهم حول اهتمامهم بتمكين مرؤوسيه .

المطلب الثالث: خلاصة نتائج الإستبانة المقدمة للرؤساء

أولاً: النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية و الوظيفية للرؤساء

- إنَّ (21) من الرؤساء يمثلون ما نسبته (91.3%) من إجمالي الرؤساء الذين تمت عليهم الدراسة هم ذكور و هي الفئة الأكثر توافراً.
- إنَّ (18) من الرؤساء يمثلون ما نسبته (39.1%) من إجمالي الرؤساء الذين تمت عليهم الدراسة تتراوح عدد سنوات خبرتهم ما بين 01 سنة – 05 سنوات و من 05 سنوات – 10 سنوات موزعة على الفئتين بالتساوي بينهما.
- إنَّ (15) من الرؤساء يمثلون ما نسبته (65.2%) من إجمالي الرؤساء الذين تمت عليهم الدراسة يملكون مؤهل علمي "ليسانس" و هي الفئة الأكثر توافراً.
- إنَّ (23) من الرؤساء يمثلون ما نسبته (100%) من إجمالي الرؤساء الذين تمت عليهم الدراسة يشغلون مناصب دائمة، و هي الفئة الوحيدة المتوافرة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة

1. النتائج المتعلقة بالمحور I " مدى توفر بعض الخصائص و السمات لدى المرؤوسين بالجامعة "

- تبين أن الرؤساء يرون بأن الخصائص و السمات المذكورة بالمحور I متوافرة إلى حد ما لدى المرؤوسين بالجامعة. و عليه توصي الطالبة الرؤساء بالاهتمام أكثر بمرؤوسيه لرفع نسبة توفر تلك الخصائص خاصة الإيجابية منها تزيد من درجة أداء المرؤوسين و ترفع من الروح المعنوية لديهم مما يؤثر إيجاباً على مستوى الرضا لديهم و يحفزهم أكثر على العمل.
- تبين أن الرؤساء يرون بأن خاصيتين متوافرتين بدرجة كبيرة لدى المرؤوسين ، و هما مرتبتين تنازلياً حسب درجة التوفر كما يلي :
 - المرؤوس يتمكن من إنجاز الواجبات التي تسند إليه بشكل صحيح.
 - المرؤوس يساعد الزملاء في حل مشاكل لها علاقة بالعمل.
- لذا توصي الطالبة الرؤساء بتعزيز تلك الخاصيتين من خلال التحفيز المستمر للمرؤوسين و الثناء عليهم عند إنجازهم للمهام المطلوبة منهم في الوقت المناسب حتى تقوى دافعيتهم للعمل و يزيد مستوى رضاهم الوظيفي و الذي من بين أحد مسبباته هو العلاقة الجيدة بين الرئيس و المرؤوس، إضافة إلى الإبقاء على العلاقات الاجتماعية في الجامعة باعتبار أن الجانب الاجتماعي مهم في أي منظمة كانت فهو يساعد على التقليل من التوتر الموجود في بيئة العمل .
- تبين أن الرؤساء يرون بأن إحدى عشر خاصية من الخصائص المذكورة بالمحور I متوافرة إلى حد ما لدى المرؤوسين بالجامعة، و هي مرتبة تنازلياً حسب درجة التوفر كما يلي :
 - المرؤوس يتذمر كثيراً من عدم فهم الإدارة لحاجاته.
 - المرؤوس يستطيع تأدية مهامه بشكل سليم في حالة غياب الرئيس.
 - المرؤوس يشارك في أعمال غير مطلوبة منه و لكن تساعد في تحقيق الهدف بسرعة.
 - المرؤوس يتحمل مسؤولية أعماله سواء كانت إيجابية أو سلبية.
 - المرؤوس عند تكليفه بمهمة ما يكون سريع الفهم دقيق التنفيذ.
 - المرؤوس يقوم بالبحث عن حلول لمشكلات و تقديم اقتراحات في الوقت المناسب.
 - المرؤوس ينشغل بأنشطة تؤثر سلباً على أدائه.
 - المرؤوس يقصر في أداء واجبات أساسية في عمله.

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدينة

- المرؤوس يعمل قبل أو بعد مواعيد العمل الرسمية لإنجاز مهمة مستعجلة.
- يعتبر أن أهدافه لا يمكن تحقيقها إلا في ظل تحقيق أهداف المنظمة ككل.
- المرؤوس يقدم مقترحات لتحسين العمل في القسم أو الإدارة.

2. النتائج المتعلقة بالمحور II " إلى أي مدى يقوم الرؤساء بتمكين مرؤوسيهـم ":

- تبين أن الرؤساء يقومون أحيانا بالأعمال التي تساعد على تمكين مرؤوسيهـم و ليس دائما، و لهذا توصى الطالبة الرؤساء بفتح المجال أكثر للعامل و إعطاءه صلاحيات أكبر و وضع نسبة معقولة من الثقة فيه و النظر إليه باعتباره شخص مؤهل لإنجاز أكثر مما هو مطلوب منه ، و هذا من أجل إبراز قدراته و طاقاته الداخلية التي من شأنها ان ترفع من مستوى أدائه الوظيفي .
- تبين أن الرؤساء يقومون بتمكين مرؤوسيهـم من خلال عنصرين مرتبين حسب درجة القيام بها كما يلي:
- الرؤساء يستشيرون مرؤوسيهـم في أمور تتعلق بالعمل.
- الإدارة تعطي سلطة واسعة لاستخدام قدرات العامل في اتخاذ القرارات.
- تبين أن الرؤساء يقون أحيانا بالأعمال التالي لتمكين مرؤوسيهـم ، و هي مرتبة تنازليا حسب درجة " أحيانا " كما يلي:

- الرؤساء يقومون بتوفير المعلومات الضرورية في الوقت المناسب.
- الرؤساء يقومون بإبلاغ المرؤوسين عن نقاط القوة في أدائهم و الثناء عليهم في الوقت المناسب.
- الرؤساء يقومون بتفويض سلطات كافية لإنجاز مهام العامل.
- الرؤساء يقومون بإبلاغ المرؤوسين عن نقاط الضعف في أدائهم في الوقت المناسب.
- الرؤساء يُفوض للمرؤوس الصلاحيات لإنجاز الأعمال عند غيابهم.

3. نتائج المحور III " أهم معوقات التمكين في الجامعة من وجهة نظر الرؤساء للمرؤوسين ":

إن أهم المعوقات التي تواجه التمكين في الجامعة من وجهة نظر الرؤساء للمرؤوسين تتمثل في النظر للجامعة باعتبارها مصدر دخل فقط مما يعنى وجود انتماء تنظيمي فقط ، يليه عدم تكامل أهداف العامل مع أهداف الجامعة و هذا يقلل من توفر مبدأ " وحدة الهدف التنظيمي " ، ثم ضعف الدافعية للعمل و تنمية و تطوير الأداء ، بعده عدم قبول المرؤوسين لتحمل نتائج أي قرار يُتخذ ، ثم عدم وجود العامل المناسب في المكان المناسب ، يليه أداء الواجبات الأساسية فقط دون البحث عن أداء المزيد ، ثم عدم الفهم الصحيح لمفهوم التمكين من قبل الرؤساء ، و أخيرا العلاقة المشحونة بالتوتر بين الرؤساء و المرؤوسين التي تخلق معها مناخ تنظيمي محبط للروح المعنوية و مؤثر بشكل سلبي على أداء المرؤوسين لواجباتهم.

4. نتائج العلاقة بين مدى توفر بعض الخصائص و السمات لدى المرؤوسين بالجامعة و مدى قيام الرؤساء بتمكين مرؤوسيهـم

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى معنوية 0.05 فأقل و هي علاقة طردية متوسطة بين مدى توفر بعض الخصائص و السمات لدى المرؤوسين بالجامعة و مدى قيام الرؤساء بتمكين مرؤوسيهـم، حيث أنه كلما توافرت السمات و الخصائص الموجودة بالمحور I لدى المرؤوسين كلما زاد اهتمام الرؤساء بتمكينهم.

5. النتائج المتعلقة بمدى تبين آراء الرؤساء بالجامعة حول مدى توفر بعض الخصائص و السمات لدى مرؤوسيهـم بتباين خصائصهم الشخصية و الوظيفية

- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 فأقل في آراء عينة الدراسة " الرؤساء " حول امتلاك مرؤوسيهـم للسمات و الخصائص المذكورة بالمحور I يمكن ان ترجع إلى اختلاف متغير النوع .

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدية

- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 فأقل في آراء عينة الدراسة " الرؤساء" حول امتلاك مرؤوسيهـم للسمات و الخصائص المذكورة بالمحور I يمكن ان ترجع إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخبرة .
- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 فأقل في آراء عينة الدراسة " الرؤساء" حول امتلاك مرؤوسيهـم للسمات و الخصائص المذكورة بالمحور I يمكن ان ترجع إلى اختلاف متغير المؤهلات العلمية .
- لا يوجد تباين في طبيعة العمل فكل الرؤساء يشغلون مناصب بصفة دائمة و ليس مؤقتة و منه لا يوجد فروق في آرائهم حول مدى توفر بعض الخصائص و السمات لدى مرؤوسيهـم .
- 6. النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء الرؤساء بالجامعة مدى توفر اهتمام الرؤساء بالجامعة بتمكين مرؤوسيهـم بتباين خصائصهم الشخصية و الوظيفية.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 فأقل في آراء عينة الدراسة " الرؤساء" حول مدى قيام الرؤساء بالقيام بتمكين مرؤوسيهـم يمكن ان ترجع إلى اختلاف متغير النوع .
- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 فأقل في آراء عينة الدراسة " الرؤساء" حول مدى قيام الرؤساء بالقيام بتمكين مرؤوسيهـم يمكن ان ترجع إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخبرة.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 فأقل في آراء عينة الدراسة " الرؤساء" حول مدى قيام الرؤساء بالقيام بتمكين مرؤوسيهـم يمكن ان ترجع إلى اختلاف متغير المؤهلات العلمية.
- لا يوجد تباين في طبيعة العمل فكل الرؤساء يشغلون مناصب بصفة دائمة و ليس مؤقتة و منه لا يوجد فروق في آرائهم حول اهتمامهم بتمكين مرؤوسيهـم .

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدية

المبحث الرابع: بيان و تحليل نتائج الدراسة للإستبانه المقدمة للمرؤوسين

سيتضمن هذا المبحث تحليل إجابات عينة الدراسة (المرؤوسين) التي تم جمعها من خلال توزيع الإستبانه التي تم إعدادها لغرض البحث العلمي فقط، و ذلك بالاستناد إلى أهداف الدراسة و فرضياتها التي تم عرضها في مقدمة البحث، بحيث سيتم عرض مختلف البيانات الشخصية و الوظيفية التي تخص عينة الدراسة (المرؤوسين) و كذا نتائج المحاور الأساسية للإستبانه ثم سننتقل إلى عرض شامل لنتائج الإستبانه المقدمة للمرؤوسين .

حيث سنحاول من خلال هذا المبحث الإجابة على التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة بين مدى توفر خصائص القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة و مدى حرصهم على تمكين لمرؤوسيهم ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر خصائص القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة بتباين خصائصهم الشخصية و الوظيفية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مدى حرص الرؤساء بالجامعة على تمكين مرؤوسيهم بتباين خصائصهم الشخصية و الوظيفية ؟

المطلب الأول: بيان و تحليل النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية و الوظيفية

يتم في هذا الجزء عرض البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية و الوظيفية لمفردات الدراسة (الرؤساء) و تشمل متغيرات : الجنس - سنوات الخبرة - المؤهلات العلمية - طبيعة العمل .

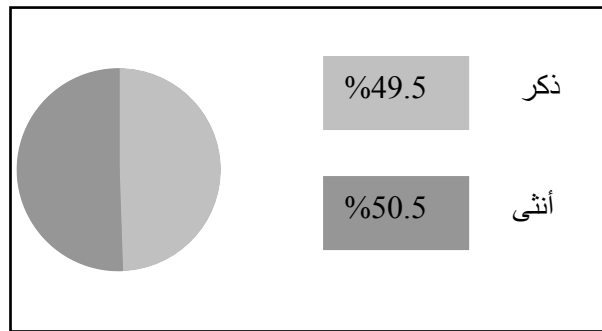
جدول رقم (3-24) : بالخصائص الشخصية و الوظيفية لمفردات الدراسة (المرؤوسين)

المتغير	الفئات	المرؤوسين	
		التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	46	49.5%
	أنثى	47	50.5%
سنوات الخبرة في العمل	من 01 - 05سنوات	69	74.2%
	من 05 - 10سنوات	22	23.7%
	من 10 - فما فوق	02	2.2%
المؤهلات العلمية	ثانوي	33	35.5%
	ليسانس	53	57%
	ماجستير	5	5.4%
	دكتوراه فما فوق	2	2.2%
طبيعة العمل	وظيفة دائمة	58	62.4%
	وظيفة مؤقتة	35	37.6%

1. الجنس

شكل رقم (3-13) : توزيع متغير الجنس

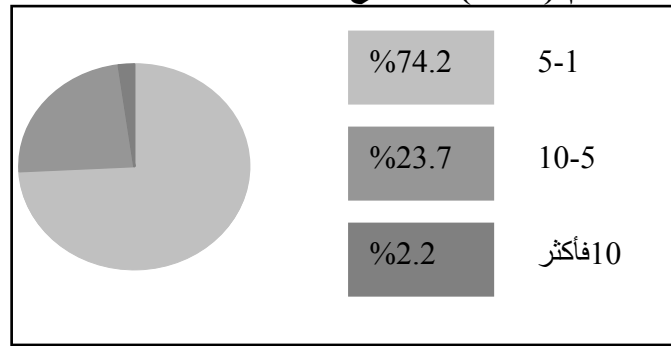
الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدية



يتضح من خلال الجدول رقم (3-24) و الشكل رقم (3-13) أعلاه، أن 47 من المرؤوسين الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 93 مرؤوس هن إناث بنسبة تقدر بـ (50.5 %) و هي الفئة الأكبر ، في حين أن 46 منهم هم ذكور يمثلون نسبة تقدر بـ (49.5 %) من إجمالي مفردات العينة .

2. عدد سنوات الخبرة

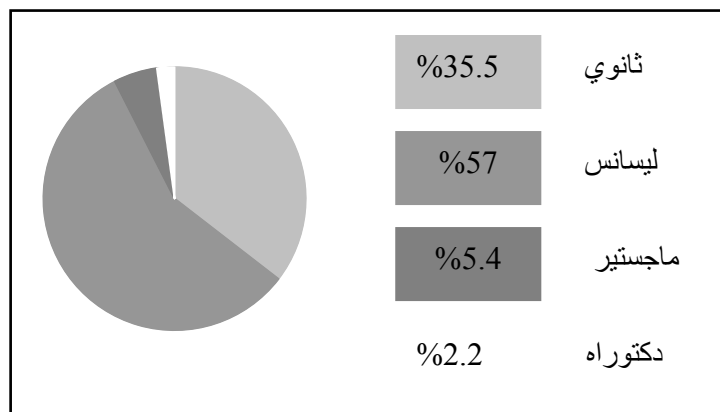
شكل رقم (3-14) : توزيع متغير عدد سنوات الخبرة



يتضح من خلال الجدول رقم (3-24) و الشكل رقم (3-14) أعلاه، أن 69 من المرؤوسين الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 93 مرؤوس عدد سنوات خبرتهم في العمل تتراوح ما بين 01 سنة — 05 سنوات بسنية تقدر بـ (74.2 %) ، في حين أن 22 مرؤوس تتراوح عدد سنوات خبرتهم ما بين 05 سنوات — 10 سنوات بنسبة (23.7 %) من إجمالي عينة الدراسة ، أما الذين تفوق خبرتهم 10 سنوات فأكثر فعددهم 02 مرؤوس بنسبة (2.2 %) من إجمالي عينة الدراسة "مرؤوسين".

3. المؤهلات العلمية

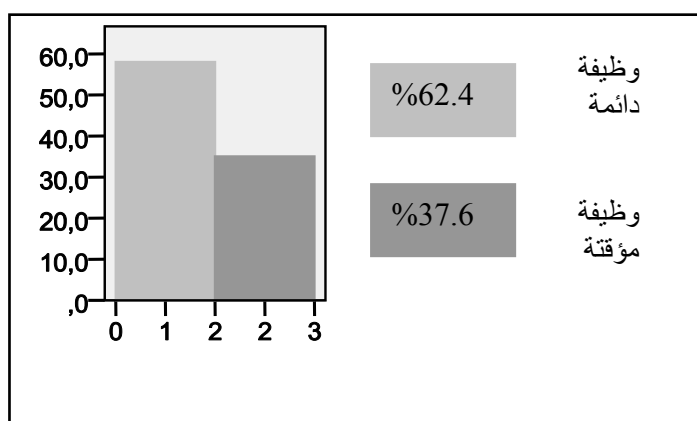
شكل رقم (3-15) : توزيع متغير المؤهلات العلمية



الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدينة

يتضح من خلال الجدول رقم (3-24) و الشكل رقم (3-15) أعلاه، أن 33 مرؤوس من إجمالي 93 مرؤوس يمتلكون مؤهل علمي " ثانوي " بنسبة تقدر بـ (35.5%) من إجمالي عينة الدراسة "مرؤوسين" ، في حين أن 53 منهم يمتلكون مؤهل علمي "ليسانس" بنسبة (57%) ، أما ذوي مؤهل علمي "ماجستير" فقد بلغ عددهم 05 من مجموع 93 مرؤوس بنسبة تقدر بـ (5.4%) ، أما الباقي و البالغ عددهم 02 مرؤوس فيمتلكون مؤهل "دكتوراه فما فوق" بنسبة تقدر بـ (2.2%) من إجمالي عينة الدراسة .

شكل رقم (3-16) : توزيع متغير طبيعة العمل



يتضح من خلال الجدول رقم (3-24) و الشكل رقم (3-16) أعلاه، أن عدد المرؤوسين الذين يشغلون مناصب دائمة 58 مرؤوس بنسبة (62.4%) من إجمالي عينة الدراسة ،في حين أن 35 مرؤوس من مجموع 93 يشغلون مناصب مؤقتة بنسبة تقدر بـ (37.6%) .

المطلب الثاني: بيان و تحليل النتائج المرتبطة بمحاور الدراسة

جدول رقم (3-25) : توزيع العبارات على محاور الإستبانه

محاور الإستبانه	عدد العبارات	النسبة من مجموع العبارات
مدى توفر خصائص القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة	13	46.42%
مدى حرص الرؤساء على تمكين العاملين في الجامعة	07	25%
أهم معوقات التمكين في الجامعة من وجهة نظر الرؤساء للمرؤوسين	08	28.58%
المجموع	28	100%

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدية

1. نتائج المحور I : مدى توفر خصائص القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة

للإجابة على التساؤل المتعلق بهذا المحور، تم حساب التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة على محور مدى توفر خصائص القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة ، و النتائج يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم (3-26) : التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة على محور مدى توفر خصائص القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة مرتبة تنازليا حسب متوسطات التوفر

الرقم	الفقرات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب
		متوافرة بدرجة كبيرة جدا	متوافرة بدرجة كبيرة	متوافرة إلى حد ما	غير متوافرة	غير متوافرة على الإطلاق				
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %				
01	يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير	01	20	14	35	23	2.37	1.111	غير متوافرة	12
		%1.1	%21.5	%15.1	%37.6	%24.7				
02	يثق في قدرات ممرضيه بشكل كبير	11	32	25	15	10	3.20	1.175	متوافرة على حد ما	01
		%11.8	%34.4	%26.9	%16.1	%10.8				
03	يعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة	05	18	23	23	24	2.54	1.221	غير متوافرة	10
		%05.4	%19.4	%24.7	%24.7	%25.8				
04	يغرس الالتزام و الحماس و الثقة لدى الممرضين	05	16	24	30	18	2.57	1.146	غير متوافرة	09
		%5.4	%17.2	%25.8	%32.5	%19.4				
05	يقدر جهود الآخرين و يعترف بها .	09	24	24	23	13	2.91	1.209	متوافرة إلى حد ما	04
		%9.7	%25.8	%25.8	%24.7	%14				
06	يراعي الفروق الفردية بين الممرضين.	13	20	24	22	14	2.96	1.276	متوافرة إلى حد ما	03
		%14	%21.5	%25.8	%23.7	%15.1				
07	يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.	01	18	19	29	26	2.34	1.118	غير متوافرة	13
		%1.1	%19.4	%20.4	%31.2	%28				
08	يعمل على دعم روح الفريق الواحد.	11	31	22	15	14	3.11	1.255	متوافرة إلى حد ما	02
		%11.8	%33.3	%23.7	%16.1	%15.1				

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدية

09	يطلع العاملين معه على الأهداف العامة للمنظمة.	08	24	26	20	15	2.89	1.211	متوافرة إلى حد ما	06
		%8.6	%25.8	%28	%21.5	%16.1				
10	يشجع على المناقشة الجماعية لمتطلبات العمل	09	20	31	19	14	2.9	1.189	متوافرة إلى حد ما	05
		%9.7	%21.5	%33.3	%20.4	%15.1				
11	يهتم المدير بتطوير ثقافة الجامعة التنظيمية	01	18	19	35	20	2.41	1.066	غير متوافرة	11
		%1.1	%19.4	%20.4	%37.6	%21.5				
12	يشجع الموظفين على الأخذ بالمبادرات خارج التعليمات الرسمية	04	21	27	26	15	2.71	1.119	متوافرة إلى حد ما	07
		%4.3	%22.6	%29	%28	%16.1				
13	تقيّم الأداء فيه نوع من التحيز و التفضيل الشخصي	06	15	27	26	19	2.60	1.172	متوافرة إلى حد ما	08
		%6.5	%16.1	%29	%28	%20.4				
/	المتوسط الكلي لمدى توفر خصائص القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة						2.97	0.07	متوافرة إلى حد ما	

يتضح من نتائج الجدول رقم (3-26) ، أن أفراد عينة الدراسة " المرؤوسين" يرون بأن خصائص و سمات القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة متوافرة إلى حد ما بمتوسط (2.97 من 05) و هو يقع في الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي و هي فئة " متوافرة إلى حد ما " ، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى الخبرة و المستوى العلمي للرؤساء مما جعلهم على دراية بالمسؤولية المناطة إليهم و تحليلهم بروح قيادية نسبية.

حيث يتضح من خلال النتائج أن هناك تفاوت في آراء مفردات العينة حول مدى توفر خصائص و سمات القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة ما بين متوافرة إلى حد ما و غير متوافرة ، فبالنسبة للخصائص و السمات التي يرون بأنها غير متوافرة تمثلها العبارات رقم (01-03-04-07-11) و التي تم ترتيبها تنازليا كما يلي :

- العبارة رقم (04) و هي " يغرس الالتزام و الحماس و الثقة لدى المرؤوسين" ، جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة عدم توافرها بمتوسط (2.57) ، و يمكن ان تعزى هذه النتيجة إلى عدم النظر للمرؤوس باعتباره مصدرا من مصادر التميز للجامعة و منه فعلمية الاهتمام به و تعزيز ولائه و ثقته بالرؤساء بالدرجة الأولى و بالجامعة بالدرجة الثانية أمر لا يلقي اهتمام و وعيا من قبل المسؤولين على تحقيقه ، إضافة إلى نمط القيادة التقليدية التي لا زالت تأخذ بمبدأ إصدار الأوامر و السلطة من أعلى إلى أسفل .

- العبارة رقم (03) و هي " يعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة " ، جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة عدم توافرها بمتوسط (2.37) ، و تعزى الطالبة هذه النتيجة إلى أن المرؤوس لديه مجموعة من المهام المسندة إليه و التي يجب عليه أدائها بالشكل المطلوب و إلا فإنه سيتحمل نتيجة أخطائه التي بالضرورة ستؤثر على الأداء الكلي للجامعة نتيجة الترابط الموجود بين كل الإدارات.

- العبارة رقم (11) و هي " يهتم المدير بتطوير ثقافة الجامعة التنظيمية " ، جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة عدم توافرها بمتوسط (2.41) ، و قد يعزى هذا إلى وجود ثقافة ثابتة المعالم في الجامعة مما يجعل كل رئيس يعمل تحت مظلة الثقافة الموجودة دون أن يكون له دور في تطويرها أو

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدية

تحسينها سواء بسبب عدم توفر الصلاحيات له في هذا المجال أو طبيعته هو كقائد غير مهتم بتطوير و تحسين الثقافة التنظيمية .

- العبارة رقم (07) و هي " يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره " ، جاءت في المرتبة الخامسة من حيث درجة عدم توافرها بمتوسط (2.34) ، و يمكن القول هنا أنه لا زال العمل في الجامعة يتم وفق مبدأ اصدر الأمر من أعلى لأسفل و بالتالي فالرئيس يصدر الأوامر و الرؤوس ينفذ و ليس له الحق في إبداء معارضته نحو الأفكار أو مناقشتها مما يجعل العلاقة بين الرئيس و الرؤوس علاقة جافة تفتقر لمقومات فريق العمل الفعال ، و تجعل من التغذية العكسية أمرا يصعب الوصول إليه.

أما بالنسبة للخصائص و السمات التي يرون بأنها متوافرة إلى حد ما فمثلتها العبارات التي تحمل الأرقام (02-05-06-08-09-10-12-13) و التي تم ترتيبها تنازليا كما يلي :

- العبارة رقم (02) و هي " يثق في قدرات رؤوسيه بشكل كبير " ، جاءت في المرتبة الأولى من حيث توفرها إلى حد ما بمتوسط (3.20) ، و قد يعزى هذا إلى المؤهلات العلمية التي يتوافر عليها أغلب الرؤوسيين الدين أدنى مستوى لهم و " الليسانس " و منه فالثقة ناتجة عن مستوى الرؤوس العلمي و كذا خبرته في العمل أو نتيجة المستوى العالي للرؤساء الطين نتيجة تميزهم في وظائفهم استطاعوا ان يخلقوا جو من الثقة المتبادلة بينهم و بين رؤوسيه .

- العبارة رقم (08) و هي " يعمل على دعم روح الفريق الواحد " جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة توفرها إلى حد ما بمتوسط (3.11) ، و تعزى الطالبة هذه النتيجة إلى أن طبيعة العمل الجامعي تستدعي العمل في فريق واحد نظرا لكثرة الأعباء الوظيفية ما يجعل الأمر صعبا أو أشبه بالمستحيل أن يقوم الرئيس بأداء واجباته كاملة دون أن يكون لديه طرف آخر يساعده و لو في المهام البسيطة .

- العبارة رقم (06) و هي " يراعي الفروق الفردية بين الرؤوسيين " جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة توفرها إلى حد ما بمتوسط (2.96) ، و تعزى الطالبة هذه النتيجة إلى التفاوت في الخصائص الوظيفية لكل عامل سواء من حيث الخبرة أو المؤهل العلمي أو حتى طبيعة المنصب إذا كان عامل دائم أو مؤقت و لهذا فحتى طبيعة المهام المسندة تختلف من عامل لآخر كل على حسب قدراته و مؤهلاته.

- العبارة رقم (05) و هي " يقدر جهود الآخرين و يعترف بها " جاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة توفرها إلى حد ما بمتوسط (2.91) ، و قد يعزى هذا إلى الخبرة و المستوى التعليمي المتوفر لدى الرؤساء و لهذا فهم يهتمون برؤوسيه و يقدرون أدائهم لأعمالهم وفق ما هو متوقع منهم .

- العبارة رقم (10) و هي " يشجع على المناقشة الجماعية لمتطلبات العمل " جاءت في المرتبة الخامسة من حيث درجة توفرها إلى حد ما بمتوسط (2.90) ، و يمكن أن تعزى هذه النتيجة عن أن الرئيس عندما يكلف رؤوسيه بمهام معينة يناقشهم في الأخير على درجة أدائهم لما هو مطلوب بطريقة جماعية نظرا لارتباط المهمات فيما بينها.

- العبارة رقم (09) و هي " يطلع العاملين معه على الأهداف العامة للمنظمة " جاءت في المرتبة السادسة من حيث درجة توفرها إلى حد ما بمتوسط (2.89) ، و قد يعزى هذا إلى الارتباط الكبير بين الإدارات الجامعية فيما بينها و لهذا فتحقيق هدف إدارة ما بالضرورة هو تحقيق لجزء مهم من أهداف الجامعة ككل و منه فإطلاع الرئيس للرؤوس عن الأهداف الكلية أمر في غاية الأهمية حتى يتسنى للعامل بلورة فكرة حول الأهداف الجزئية التي تتفرع من هذه الأهداف العامة و منه تحديد مسؤولية كل إدارة في نسبة تحقيق ما هو مطلوب .

- العبارة رقم (12) و هي " يشجع الموظفين على الأخذ بالمبادرات خارج التعليمات الرسمية " جاءت في المرتبة السابعة من حيث درجة توفرها إلى حد ما بمتوسط (2.71) ، و قد يعزى هذا إلى

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدية

مستوى الرؤساء و سعيهم لتطوير و ترقية الجامعة من خلال إثارة الرغبة لدى العاملين للقيام بأدوار تخرج عن الإطار الرسمي للعمل لكنها تبقى تصب ضمن تحقيق الأهداف الجامعية و لكن ليس بالدرجة المطلوبة و إنما تفوق ، أو ربما سعيًا للرئيس بالارتقاء بالعامل حتى يؤثر هذا على أدائه لأعماله بشكل أكثر كفاءة و فعالية.

- العبارة رقم (13) و هي " تقيّم الأداء فيه نوع من التحيز و التفضيل الشخصي " جاءت في المرتبة الثامنة من حيث درجة توفرها إلى حد ما بمتوسط (2.60) ، و قد يعزى هذا إلى تشابك العلاقات الاجتماعية السائدة في الجامعة و التي خلقت مجموعات عمل متعددة تختلف الواحدة عن الأخرى من حيث المستوى العلمي ، ثقافة الفرد ، طبيعة العمل و غيرها من الاعتبارات الأخرى .

2. نتائج المحور II: مدى حرص الرؤساء على تمكين العاملين في الجامعة

جدول رقم (3-27) : التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة على محور مدى حرص الرؤساء على تمكين مروضيهم مرتبة تنازليا حسب متوسطات الموافقة:

الرقم	الفقرات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب
		أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق مطلقا				
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %				
01	يقوم الموظفون بالمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بأعمال الإدارة	05	20	26	24	18	2.68	1.172	محايد	03
		%5.4	%21.5	%28	%25.8	%19.4				
02	تلقى مبادرات و اجتهادات الموظفين الشخصية تشجيع و دعم الإدارة	01	18	19	35	20	2.38	1.141	لا أوافق	07
		%1.1	%19.4	%20.4	%37.6	%21.5				
03	يتاح للعاملين الحرية في تحديد أسلوب عملهم المناسب	/	29	14	29	21	2.55	1.156	لا أوافق	05
		/	%31.2	%15.1	%31.2	%22.6				
04	يجد العاملون سهولة في التواصل مع مدراءهم	11	33	18	18	13	3.12	1.258	محايد	01
		%11.8	%35.5	%19.4	%19.4	%14				
05	تتوفر للموظفين الفرصة لتنمية مهاراتهم و	14	22	19	23	15	2.97	1.322	محايد	02

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدية

				16.1%	24.7%	20.4%	23.7%	15.1%	تطوير قدراتهم الفردية	
06	لا أوافق	1.247	2.45	26	29	12	22	04	يشعر العمال بمرونة في تطبيق التعليمات.	
				28%	31.2%	12.9%	23.7%	4.3%		
07	لا أوافق	1.172	2.59	16	36	17	18	06	تسهل الإدارة أسلوب الوصول إلى مصادر المعلومات	
				17.2%	38.7%	18.3%	19.4%	6.5%		
المتوسط الكلي لمدى حرص الرؤساء على تمكين العاملين في الجامعة										
	لا أوافق /	1.001	2.59							

يتضح من نتائج الجدول رقم (3-27) أعلاه، أن مفردات عينة الدراسة " المرؤوسين " يرون بأن رؤسائهم غير حريصين على تمكينهم بمتوسط (2.69 من 05) و هو يقع في الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي وهي فئة " لا أوافق " ، و يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى عدم فهم الرؤساء لمفهوم التمكين بالشكل الصحيح و عدم اهتمامهم الكبير بمرؤوسيهـم و النظر إليهم كمجرد عمال مسؤولون على تأدية مهامهم وفق ما هو مطلوب لا أكثر حتى و إن قاموا بالتخلي عن بعض المهام للمرؤوسين لأن هذا راجع إلى طبيعة الوظيفة و كثرة الأعباء عليهم مما يعني أنهم التفويض و الإشراف فتح مجال المناقشة من أجل أداء العمل المطلوب و ليس من أجل تمكين العامل في وظيفته و إبراز قدراته في مجال عمله .

حيث هناك تفاوت في إجابات مفردات العينة " المرؤوسين " حول موافقتهم من عدمها على مدى حرص الرؤساء على تمكينهم ، فبالنسبة للعبارات التي لم يوافقوا عليها هي تلك التي تحمل الأرقام (02- 03- 06- 07) و التي تم ترتيبها تنازليا كما يلي:

- العبارة رقم (07) و هي " تسهل الإدارة أسلوب الوصول إلى مصادر المعلومات "، جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة عدم الموافقة عليها بمتوسط (2.59) ، و يمكن أن يعزى هذا إلى طبيعة المعلومات المراد الحصول عليها من قبل الرؤساء و درجة أهميتها بالنسبة للجامعة ككل و كذا طبيعة المرؤوس الذي يحتاج إلى مثل هذه المعلومات ، حيث غالبا ما يكون تبادل المعلومات بين الإدارات فيما بينها و ليس بين الإدارة و المرؤوسين ، و إنما الذي يهم المرؤوس هو توفر المعلومات في الإدارة او القسم الذي يعمل به .

- العبارة رقم (03) و هي " يتاح للعاملين الحرية في تحديد أسلوب عملهم المناسب " ، جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة عدم موافقتهم عليها بمتوسط (2.55) ، و يمكن أن يعود هذا إلى أن الرؤساء هم من يحددون أسلوب العمل الملائم لتحقيق الأهداف المطلوبة نتيجة خبرتهم و مؤهلاتهم العلمية و لأنهم المسؤولون الأوائل المباشرين عن العمل .

- العبارة رقم (06) و هي " يشعر العمال بمرونة في تطبيق التعليمات : جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة عدم موافقتهم عليها بمتوسط (2.45) ، و يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن الرؤساء صارمون و متشددون في تأدية المرؤوسين لواجباتهم الوظيفية و حرصا كذلك من الرؤساء على تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المحدد لها .

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدية

- العبارة رقم (02) و هي " تلقى مبادرات و اجتهادات الموظفين الشخصية تشجيع و دعم الإدارة " جاءت في المرتبة من حيث درجة عدم موافقتهم عليها بمتوسط (2.38) ، و يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن الإدارة أكثر ما يهتمها هو العمل المطلوب من المرؤوس و لهذا فاهتمامها يكون بدرجة أكبر في الواجبات الأساسية للوظيفة .

أما بالنسبة للعبارات التي كانت إجاباتهم عليها بدرجة محايد فهي تلك التي تحمل الأرقام (01-04-05) ، و هي مرتبة تنازليا كما يلي :

- العبارة رقم (04) و هي " يجد العاملون سهولة في التواصل مع مدراءهم " جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة حياديتهم بمتوسط (3.12) ، و يمكن أن يعود هذا إلى قنوات الاتصال الموجودة بين الرئيس و مرؤوسيه و كثرة المهام التي يسندها الرئيس لمرؤوسيه من يتيح فرص أكبر لتواصل بين الطرفين.

- العبارة رقم (05) و هي " تتوفر للعاملين الفرصة لتنمية مهاراتهم و تطوير قدراتهم الفردية " جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة حياديتهم بمتوسط (2.97) ، و يمكن أن يعود هذا إلى أن الرؤساء لا يدركون أن ارتفاع مهارات و قدرات المرؤوسين يزيد من مستوى أدائهم لأعمالهم و تفوقهم بصورة مباشرة مما يجعلهم غير مهتمون بدرجة كبيرة بتوفير الفرص للمرؤوسين لتنمية مهاراتهم و تطوير قدراتهم الفردية.

- العبارة رقم (01) و هي " يقوم الموظفون بالمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بأعمال الإدارة " جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة حياديتهم بمتوسط (2.68) ، و يمكن أن يرجع هذا إلى أن اتخاذ القرارات يتم في الغالب من قبل الرؤساء لاعتبارات عدم منها الوقت ، الخبرة ، المسؤولية و غيرها .

3. نتائج المحور III: أهم معوقات التمكين في الجامعة من وجهة نظر المرؤوسين

للتعرف على أهم المعوقات التي تواجه التمكين بالجامعة من وجهة نظر المرؤوسين للرؤساء تم حساب التكرارات و المتوسطات الحسابية و الرتب لإجابات عينة الدراسة " المرؤوسين " على عبارات المحور III ، و قد جاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (3-28) : إجابات أفراد العينة " المرؤوسين " على عبارات محور أهم معوقات التمكين في الجامعة من وجهة نظر المرؤوسين للرؤساء مرتبة تصاعديا حسب متوسطات الموافقة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
01	تتنصف ممارسة العمل في الجامعة بالمركزية	5.01	2.539	07
02	التركيز على إتباع الأنظمة و اللوائح بحذافيرها	4.83	2.158	06
03	عدم تبني أو انتهاج أسلوب فريق العمل في أداء الأعمال	5.25	2.195	08
04	عدم تقدير المديرين لإنجازات عمالهم	3.96	2.163	02
05	عدم منح المديرين موظفيهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات	4.33	2.184	04

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدية

06	عدم تشجيع المديرين للإبداع الإداري من طرف الموظفين	4.15	2.106	03
07	بيئة العمل لا تساعد على تحقيق التعاون بين المستويات الإدارية ببعضها البعض و بين العمال بل تزيد من تفاقم المشاكل التنظيمية	4.60	2.335	05
08	عدم فعالية نظم الحوافز في تحريك و استثارة دوافع العاملين للعمل	3.85	2.272	01

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (3-28) أعلاه، أن أهم معوقات التمكين في الجامعة من وجهة نظر المرؤوسين للرؤساء هو عدم فعالية نظم الحوافز في تحريك و استثارة دوافع العاملين للعمل، يليه عدم تقدير المديرين لإنجازات عمالهم ، ثم عدم تشجيع المديرين للإبداع الإداري من طرف الموظفين ، بعده عدم منح المديرين موظفيهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات ، يليه التركيز على إتباع الأنظمة و اللوائح بحذافيرها ، ثم تتصف ممارسة العمل في المنظمة بالمركزية ، ثم عدم تبني أو انتهاج أسلوب فريق العمل في أداء الأعمال.

4. نتائج العلاقة بين مدى توفر خصائص و سمات القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة و مدى حرصهم على تمكين مرؤوسيهم

جدول قم (3-29) : نتائج العلاقة بين مدى توفر خصائص و سمات القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة و مدى حرصهم على تمكين مرؤوسيهم:

المحور	قيمة الارتباط	قيمة الدلالة الإحصائية	تفسير الدلالة
مدى توفر خصائص القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة	0.548**	0.000	وجود علاقة طردية قوية دالة إحصائيا عند مستوى 0.01
مدى حرص الرؤساء على تمكين العاملين في الجامعة			

** علاقة دالة إحصائيا عند مستوى 0.01 فأقل .

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-29) أعلاه، يتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى معنوية 0.05 فأقل ، و هي علاقة طردية متوسطة بين مدى توفر خصائص و سمات القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة و مدى حرصهم على تمكين مرؤوسيهم ، حيث أنه كلما توافرت سمات و خصائص القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة كلما زاد حرص الرؤساء على تمكين مرؤوسيهم ، لأن القائد الذي يمتلك صفات و خصائص القائد التحويلي يقوم بتمكين مرؤوسيه و بتوفير المعلومات و المسؤولية و الصلاحية لهم و الثقة بهم في اتخاذ القرار و التصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها حتى ترتفع مستويات الأداء لكل منهما .

5. النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء المرؤوسين بالجامعة حول مدى توفر خصائص و سمات القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة بتباين خصائصهم الشخصية و الوظيفية

للإجابة على ما إذا كانت هناك فروق بين إجابات المرؤوسين بالجامعة اتجاه توفر خصائص و سمات القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة بتباين خصائصهم الشخصية و الوظيفية استخدمت

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدية

الطالبة اختبار " تحليل التباين الأحادي " One- way ANOVA لتوضيح دلالة الفروق كما هو موضح فيما يلي :

1.5 النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء المرؤوسين بالجامعة حول مدى توفر خصائص و سمات القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة بتباين النوع :

جدول رقم (30-3): النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء المرؤوسين بالجامعة حول مدى توفر خصائص و سمات القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة بتباين النوع:

المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	الفروق
مدى توفر خصائص و سمات القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة	بين المجموعات	01	0.633	0.633	1.296	0.258	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	91	44.450	0.488			

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (30-3) أعلاه، أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في آراء مفردات العينة " مرؤوسين " حول امتلاك الرؤساء بالجامعة لخصائص و سمات القيادة التحويلية يمكن أن تعزى إلى متغير النوع.

2.5 النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء المرؤوسين بالجامعة حول مدى توفر خصائص و سمات القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة بتباين عدد سنوات الخبرة

جدول رقم (31-3): النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء المرؤوسين بالجامعة حول مدى توفر خصائص و سمات القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة بتباين عدد سنوات الخبرة :

المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	الفروق
مدى توفر خصائص و سمات القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة	بين المجموعات	02	6.318	1.821	2.259	*0.050	توجد فروق
	داخل المجموعات	90	45.081	0.501			

* وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 فأقل .

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (31-3) أعلاه، أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في آراء مفردات العينة " مرؤوسين " حول امتلاك الرؤساء بالجامعة لخصائص و سمات القيادة التحويلية يمكن أن تعزى إلى متغير الخبرة و هذا منطقي حيث أن الخبرة تزيد من درجة امتلاك الرئيس لمثل هذه الخصائص نتيجة التراكمات العلمية التي انجرت عن مساره الوظيفي.

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدية

3.5 النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء المرؤوسين بالجامعة حول مدى توفر خصائص و سمات القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة بتباين المؤهلات العلمية

جدول رقم (3-32): النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء المرؤوسين بالجامعة حول مدى توفر خصائص و سمات القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة بتباين المؤهلات العلمية:

المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	الفروق
مدى توفر خصائص و سمات القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة	بين المجموعات	03	5.307	1.061	3.842	0.005 **	توجد فروق
	داخل المجموعات	89	45.020	0.506			

** وجود فرق دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 فأقل .

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-32) أعلاه، أنه توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 فأقل في آراء مفردات العينة " مرؤوسين " حول امتلاك الرؤساء بالجامعة لخصائص و سمات القيادة التحويلية يمكن أن تعزى إلى متغير المؤهلات العلمية و هذا منطقي حيث أن خصائص و سمات القيادة التحويلية لدى الرؤساء ترتفع مستواهم العلمي.

4.5 النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء المرؤوسين بالجامعة حول مدى توفر خصائص و سمات القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة بتباين طبيعة العمل

جدول رقم (3-33): النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء المرؤوسين بالجامعة حول مدى توفر خصائص و سمات القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة بتباين طبيعة العمل:

المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	الفروق
مدى توفر خصائص و سمات القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة	بين المجموعات	01	0.064	0.038	0.117	0.950	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	91	48.258	0.725			

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-33) أعلاه، أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في آراء مفردات العينة " مرؤوسين " حول امتلاك الرؤساء بالجامعة لخصائص و سمات القيادة التحويلية يمكن أن تعزى إلى متغير طبيعة العمل.

6. النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء المرؤوسين بالجامعة حول مدى حرص الرؤساء على تمكين العاملين بالجامعة بتباين خصائصهم الشخصية و الوظيفية

للإجابة على ما إذا كانت هناك فروق بين إجابات المرؤوسين بالجامعة اتجاه توفر خصائص و سمات القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة بتباين خصائصهم الشخصية و الوظيفية استخدمت الطالبة اختبار " تحليل التباين الأحادي " One- way ANOVA لتوضيح دلالة الفروق كما هو موضح فيما يلي :

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدية

1.6 النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء المرؤوسين بالجامعة حول مدى حرص الرؤساء على تمكين العاملين بالجامعة بتباين النوع

جدول رقم (3-34): النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء المرؤوسين بالجامعة حول مدى حرص الرؤساء على تمكين العاملين بالجامعة بتباين النوع:

المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	الفروق
مدى حرص الرؤساء على تمكين العاملين في الجامعة	بين المجموعات	01	0.994	0.994	0.989	0.323	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	91	91.397	1.004			

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-34) أعلاه، أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في آراء مفردات العينة " مرؤوسين " حول حرص الرؤساء بالجامعة على تمكين مرؤوسيه يمكن أن تعزى إلى متغير النوع.

2.6 النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء المرؤوسين بالجامعة حول مدى حرص الرؤساء على تمكين العاملين بالجامعة بتباين عدد سنوات الخبرة

جدول رقم (3-35): النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء المرؤوسين بالجامعة حول مدى حرص الرؤساء على تمكين العاملين بالجامعة بتباين عدد سنوات الخبرة :

المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	الفروق
مدى حرص الرؤساء على تمكين العاملين في الجامعة	بين المجموعات	02	6.25	1.010	1.231	0.002*	توجد فروق
	داخل المجموعات	90	64.25	0.753			

* وجود فرق دال إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 فأقل .

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-35) أعلاه، أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في آراء مفردات العينة " مرؤوسين " حول مدى حرص الرؤساء بالجامعة على تمكين مرؤوسيه يمكن أن تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة و هذا منطقي حيث أن الرؤساء أصحاب الخبرة الأكبر هم الأكثر معرفة و دراية لمفهوم التمكين و أهميته في تفعيل الدور القيادي الذي يمارسونه بحكم ممارستهم الطويلة للعمل مقارنة بأصحاب الخبرة الأقل.

3.6 النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء المرؤوسين بالجامعة حول مدى حرص الرؤساء على تمكين العاملين بالجامعة بتباين المؤهلات العلمية :

جدول رقم (3-36): النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء المرؤوسين بالجامعة حول مدى حرص الرؤساء على تمكين العاملين بالجامعة بتباين المؤهلات العلمية

المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	الفروق
مدى حرص الرؤساء على تمكين العاملين في الجامعة	بين المجموعات	03	15.383	5.729	6.137	0.01*	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	89	76.555	0.860			

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدية

						المجموعات
--	--	--	--	--	--	-----------

* وجود فرق دال إحصائيا عند 0.01 فأقل.

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-36) أعلاه، أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 فأقل في آراء مفردات العينة " مرؤوسين " حول حرص الرؤساء بالجامعة على تمكين مرؤوسيهـم يمكن أن تعزى إلى متغير المؤهلات العلمية و هذا منطقي حيث أن الرؤساء أصحاب المؤهل العلمي الأكبر هم الأكثر فهما للتمكين و لتطبيقه في العمل خاصة و أنه كلما زاد مستوى الرئيس العلمي كلما زادت فرص شغله لمناصب إدارية أكبر و ذات مسؤوليات أكثر مما يزيد من ضرورة تبني أسلوب التمكين لتحقيق الأهداف الموضوعة .

4.6 النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء المرؤوسين بالجامعة حول مدى حرص الرؤساء على تمكين العاملين بالجامعة بتباين طبيعة العمل

جدول رقم (3-37): النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء المرؤوسين بالجامعة حول مدى حرص الرؤساء على تمكين العاملين بالجامعة بتباين طبيعة العمل:

المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	الفروق
مدى حرص الرؤساء على تمكين العاملين في الجامعة	بين المجموعات	01	6.159	6.159	6.499	0.012	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	91	86.232	0.948			

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-37) أعلاه، أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في آراء مفردات العينة " مرؤوسين " حول حرص الرؤساء بالجامعة على تمكين مرؤوسيهـم يمكن أن تعزى إلى متغير طبيعة العمل .

المطلب الثالث: خلاصة نتائج الاستبانة المقدمة للمرؤوسين

أولاً: النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية و الوظيفية للمرؤوسين

- إنّ (47) من المرؤوسين يمثلون ما نسبته (50.5%) من إجمالي المرؤوسين الذين تمت عليهم الدراسة هم إناث و هي الفئة الأكثر توافراً.
- إنّ (47) من المرؤوسين يمثلون ما نسبته (50.5%) من إجمالي المرؤوسين الذين تمت عليهم الدراسة هم إناث و هي الفئة الأكثر توافراً.
- إنّ (69) من المرؤوسين يمثلون ما نسبته (74.2%) من إجمالي المرؤوسين الذين تمت عليهم الدراسة تتراوح عدد سنوات خبرتهم ما بين 01 سنة — 05 سنوات، و هي الفئة الأكثر توافراً.

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدية

- إن (53) من المرؤوسين يمثلون ما نسبته (57%) من إجمالي المرؤوسين الذين تمت عليهم الدراسة يمتلكون مؤهل علمي "ليسانس" ، و هي الفئة الأكثر توافرا.
- إن (58) من المرؤوسين يمثلون ما نسبته (62.4%) من إجمالي المرؤوسين الذين تمت عليهم الدراسة يشغلون مناصب دائمة ، و هي الفئة الأكثر توافرا.

ثانيا: النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة

1. نتائج المحور I "مدى توفر خصائص القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة"

- تبين بأن المرؤوسين يرون أن خصائص و سمات القيادة التحويلية متوفرة إلى حد ما لدى الرؤساء بالجامعة ، و لهذا توصي الطالبة الرؤساء بتعزيز هذه الخصائص و تنميتها لتفعلي هذا النمط القيادي في الجامعة و زيادة تبنيه من قبل الرؤساء حتى يتم ترقية الأداء الجامعي و الوصول إلى أكبر نسبة لتحقيق الأهداف التنظيمية في ظل الرؤيا التي تتبناها الجامعة .
- تبين بأن المرؤوسين يرون أن هناك خمس خصائص للقيادة التحويلية غير متوفرة لدى الرؤساء بالجامعة، و هي مرتبة تنازليا حسب درجة التوفر كما يلي :
 - الرؤساء يحرصون الالتزام و الحماس و الثقة لدى المرؤوسين.
 - الرؤساء يعتبرون الأخطاء تجارب عملية مفيدة.
 - الرؤساء يهتمون بتطوير ثقافة الجامعة التنظيمية.
 - الرؤساء يشجعون على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكارهم.
- تبين بأن المرؤوسين يرون بأن ستة خصائص للقيادة التحويلية متوفرة إلى حد ما لدى الرؤساء بالجامعة، و هي مرتبة تنازليا حسب درجة التوفر كما يلي :
 - الرؤساء يثقون في قدرات مرؤوسيهم بشكل كبير.
 - الرؤساء يعملون على دعم روح الفريق الواحد.
 - الرؤساء يراعون الفروق الفردية بين المرؤوسين.
 - الرؤساء يقدرّون جهود الآخرين و يعترفون بها.
 - الرؤساء يشجعون على المناقشة الجماعية لمتطلبات العمل.
 - الرؤساء يطلعون العاملين معهم على الأهداف العامة للمنظمة.
 - الرؤساء يشجعون العاملون على الأخذ بالمبادرات خارج التعليمات الرسمية.
 - تقييم الرؤساء لأداء مرؤوسيهم فيه نوع من التحيز و التفضيل الشخصي.

2. نتائج المحور II "مدى حرص الرؤساء على تمكين العاملين في الجامعة"

- تبين بأن المرؤوسين لا يوافقون على أن الرؤساء حريصين على تمكينهم ، و لهذا توصي الطالبة الرؤساء بالاهتمام أكثر بهذه الفلسفة الإدارية نظرا لأهمية التمكين الكبيرة و دوره في زيادة روح الانتماء و الولاء لدى المرؤوسين التي بالضرورة سترفع من روحهم المعنوية و دافعيتهم للعمل في أعلى مستويات ممكنة تنعكس على تحقيق الأداء الجامعي بنسب كبيرة.
- تبين بأن المرؤوسين غير موافقون على أن الرؤساء حريصين على تمكينهم من خلال الأربع عناصر التالية التي تم ترتيبها تنازليا حسب درجة الموافقة كالتالي:
 - تسهيل الإدارة أسلوب الوصول إلى مصادر المعلومات.
 - يتيح الرؤساء للعاملين الحرية في تحديد أسلوب عملهم المناسب.
 - يشعر العمال بمرونة في تطبيق التعليمات.
 - تلقى مبادرات و اجتهادات الموظفين الشخصية تشجيع و دعم الإدارة.
- تبين بأن المرؤوسين حياديين بالنسبة إلى أن الرؤساء حريصين على تمكينهم من خلال الثلاث عناصر التالية التي تم ترتيبها تنازليا حسب درجة الحياء كالتالي:
 - يجد العاملون سهولة في التواصل مع مدرائهم.

الفصل الثالث : واقع القيادة التحويلية و التمكين في جامعة المدية

- تتوفر للعاملين الفرصة لتنمية مهاراتهم و تطوير قدراتهم الفردية.
- يقوم الموظفون بالمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بأعمال الإدارة.

3. نتائج المحور III "أهم معوقات التمكين في الجامعة من وجهة نظر المرؤوسين"

- إن أهم معوقات التمكين في الجامعة من وجهة نظر المرؤوسين للرؤساء هو عدم فعالية نظم الحوافز في تحريك و استثارة دوافع العاملين للعمل، يليه عدم تقدير المديرين لإنجازات عمالهم ، ثم عدم تشجيع المديرين للإبداع الإداري من طرف الموظفين ، بعده عدم منح المديرين موظفيهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات ، يليه التركيز على إتباع الأنظمة و اللوائح بحذافيرها ، ثم تتصف ممارسة العمل في المنظمة بالمركزية ، ثم عدم تبني أو انتهاج أسلوب فريق العمل في أداء الأعمال.

4. نتائج العلاقة بين مدى توفر خصائص و سمات القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة و

مدى حرصهم على تمكين مرؤوسيهـم

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى معنوية 0.05 فأقل و هي علاقة طردية قوية بين مدى توفر خصائص و سمات القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة و مدى حرصهم على تمكين مرؤوسيهـم ، حيث أنه كلما توافرت سمات و خصائص القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة كلما زاد حرص الرؤساء على تمكين مرؤوسيهـم.

5. النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء المرؤوسين بالجامعة حول مدى توفر خصائص و سمات

القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة بتباين خصائصهم الشخصية و الوظيفية

- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في آراء مفردات العينة " مرؤوسين" حول امتلاك الرؤساء بالجامعة لخصائص و سمات القيادة التحويلية يمكن أن تعزى إلى متغير النوع.

- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في آراء مفردات العينة " مرؤوسين" حول امتلاك الرؤساء بالجامعة لخصائص و سمات القيادة التحويلية يمكن أن تعزى إلى متغير الخبرة.

- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 فأقل في آراء مفردات العينة " مرؤوسين" حول امتلاك الرؤساء بالجامعة لخصائص و سمات القيادة التحويلية يمكن أن تعزى إلى متغير المؤهلات العلمية.

- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في آراء مفردات العينة " مرؤوسين" حول امتلاك الرؤساء بالجامعة لخصائص و سمات القيادة التحويلية يمكن أن تعزى إلى متغير طبيعة العمل.

6. النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء المرؤوسين بالجامعة حول مدى حرص الرؤساء على تمكين

العاملين بالجامعة بتباين خصائصهم الشخصية و الوظيفية

- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في آراء مفردات العينة " مرؤوسين" حول حرص الرؤساء بالجامعة على تمكين مرؤوسيهـم يمكن أن تعزى إلى متغير النوع.

- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في آراء مفردات العينة " مرؤوسين" حول مدى حرص الرؤساء بالجامعة على تمكين مرؤوسيهـم يمكن أن تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 فأقل في آراء مفردات العينة " مرؤوسين" حول حرص الرؤساء بالجامعة على تمكين مرؤوسيهـم يمكن أن تعزى إلى متغير المؤهلات العلمية.

- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في آراء مفردات العينة " مرؤوسين" حول حرص الرؤساء بالجامعة بتباين طبيعة العمل.

خلاصة الفصل

لقد أردنا من خلال هذا الفصل اختبار صحة الفرضيتين الأساسيتين المرتبطتين بالدراسة الميدانية من عدمهما ، وقد توصلنا إلى النتيجتين الرئيسيتين التاليتين :

* بالنسبة للفرضية الأولى و هي " هناك الكثير من الغموض حول مفهوم القيادة في جامعة المدية إضافة إلى صعوبة تطبيق التمكين بالشكل الصحيح" ، فقد اتضح من خلال النتائج المتوصل إليها بعد تحليل إجابات عينة الدراسة (الرؤساء و المرؤوسين معا) أن هناك غموض إلى حد ما في فهم القيادة من قبل رؤساء الجامعة ، فالقيادة إذا قمنا بإعطاء تعريف لها حسب ما تم التوصل إليه يمكن القول عنها أنها عملية إشراف مباشرة على المرؤوس لا تتعدى كون الرئيس يصدر الأوامر و التعليمات و يسند المهام التي يرى أن المرؤوس قادر على تأديتها بالشكل المطلوب منه ، مع الإشارة إلى أن القيادة كممارسة عملية بالجامعة موجودة لكن لا تطبيق بالشكل الذي يفعل من أداء الأفراد و يزيد من ولائهم للجامعة و يدفعهم لتقديم أكثر مما هو متوقع منهم، إضافة إلى أنه رغم توفر الرؤساء على ملامح القيادة التحويلية إلا أنهم لا يستثمرون في هذه الخصائص لتنميتها أو بالأحرى لا يعرفون أنهم ممارسون لنمط قيادي فعال من شأنه أن يؤثر و بشكل مباشر و إيجابي على أداء العاملين لما هو مطلوب منهم بالدرجة المتوقعة أو أكثر . و هذا ما جعل أسلوب التمكين صعب التطبيق رغم أن أغلب الرؤساء لديهم ثقة كبيرة في مرؤوسيهـم بالنسبة لدرجة تأديتهم للمهام و الواجبات الموكلة لهم حتى أثناء غيابهم، إلا أن طريقة العمل تبقى في إطار أن السلطة و المسؤولية مل أعلى لأسفل و يبقى كل من الرئيس رئيس و المرؤوس مرؤوس إلى حد يجعل العمل نمطي أكثر منه متجدد .

* بالنسبة للفرضية الثانية و هي " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التحويلي و تمكين العاملين في جامعة المدية" ، فقد اتضح من خلال الإستبانه المقدمة للرؤساء أن نتائج العلاقة بين مدى توفر بعض الخصائص و السمات لدى المرؤوسين بالجامعة و مدى قيام الرؤساء بتمكين مرؤوسيهـم توضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى معنوية 0.05 فأقل و هي علاقة طردية ، أما من خلال الإستبانه المقدمة للمرؤوسين أن نتائج العلاقة بين مدى توفر خصائص و سمات القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة و مدى حرصهم على تمكين مرؤوسيهـم توضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى معنوية 0.05 فأقل و هي علاقة طردية، و بالتالي و استنادا على النتيجتين السابقتين لكلتا الإستباننتين يتضح أن 0.000 و 0.032 أقل من 0.05 بقبول فرضية البديل بمستوى معنوية 0.05 التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التحويلي و تمكين العاملين في جامعة المدية

هذا و قد تبين لنا من خلال النتائج أنه لا يوجد تباين في آراء الرؤساء بالجامعة حول مدى توفر بعض الخصائص و السمات لدى مرؤوسيهـم بتباين خصائصهم الشخصية و الوظيفية، إضافة إلى أنه لا يوجد تباين في آراء الرؤساء بالجامعة مدى توفر اهتمام الرؤساء بالجامعة بتمكين مرؤوسيهـم بتباين خصائصهم الشخصية و الوظيفية.

كذلك اتضح لنا من خلال النتائج أنه لا يوجد تباين في آراء المرؤوسين بالجامعة حول مدى توفر خصائص و سمات القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة بتباين متغير النوع و متغير طبيعة العمل ، لكنه يوجد تباين في آراء المرؤوسين بالجامعة حول مدى توفر خصائص و سمات القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة بتباين متغير عدد سنوات الخبرة و متغير المؤهل العلمي. إضافة إلى أنه حسب النتائج المتوصل إليها لا يوجد تباين في آراء المرؤوسين بالجامعة حول مدى حرص الرؤساء على تمكين العاملين بالجامعة بتباين متغير النوع و متغير طبيعة العمل ، و لكنه يوجد تباين في آراء المرؤوسين بالجامعة حول مدى حرص الرؤساء على تمكين العاملين بالجامعة بتباين متغير عدد سنوات الخبرة و متغير المؤهل العلمي.



لقد أضحي العنصر البشري العنصر الذي يميّز بين المنظمات الرائدة (الفاعلة) و المنظمات التابعة (المتفاعلة) ، و هذا ينطبق عليه المثل الذي مفاده " أن الفرق بين الصحراء و المدينة الغنّاء ليس الماء بل الإنسان " ، لأن هذا الأخير كتلة من الطاقات لو انفجرت و سلكت مسلكا صحيحا لاستطاعت أن تغير الكثير ، خاصة و أنّ الصراع العالمي في الألفية الثالثة لن يكون صراعا على رأس المال أو المواد الخام الرخيصة أو الأسواق المفتوحة بل سيكون صراعا على تلك القوة المميّزة و القدرة على العطاء و صنع ما لا يمكن تخيله ، لأن ما هو موجود اليوم و ما سيكون غدا ما هو إلا تحويل لمعرفة ضمنية إلى معرفة صريحة يملكها المورد البشري و التي تؤهله لأن يكون في قائمة اهتمامات أية منظمة . حيث أنّ أهم حافز معنوي يدفع العاملين للقيام بعملهم على أكمل وجه و بكل رضا و اقتناع هو طبيعة العلاقة بينهم و بين رئيسهم ، فالجوّ المشحون بالتوتر و القلق يؤدي إلى تعميق الفجوة بين الطرفين و يقلل من فرص حدوث تكامل و تعاون بينهما ينعكس مباشرة على الأداء الفردي و من ثمّ على الأداء المؤسسي باعتبار أن الأول مكون من مكونات هذا الأخير .

إنّ قوة العلاقة بين الرئيس و المروّوس في مجال الإدارة لها أثر واضح و مباشر على فعالية عملية الاتصال ، فالمشرف عليه أن يعمل على فتح أسلوب المناقشة و الحوار بينه و بين مروّوسيه و يتفادى احتكار و حصر المعلومات لإزالة كل غموض يحيط بأي قرار ، هذا و على الرئيس تحاشي استعمال القوة عند وقوع أخطاء أو التلفظ بكلام جارح أمام الزملاء ، بل لابد من معرفة أسباب الخلل ثم معالجتها قبل اتخاذ أي قرار من شأنه أن يؤدي إلى حدوث مشاكل أكبر لأن العقاب من أجل العقاب لن يؤتي ثماره .

و لهذا تعتبر القيادة الإدارية عامة و النمط التحويلي خاصة الذي هو موضوع الدراسة أحد المؤثرات الرئيسة في السلوك التنظيمي للأفراد و الذي له صلة مباشرة بأدائهم الوظيفي و من ثم أداء المنظمة ككل ، فالقائد مسؤول و بدرجة كبيرة على العناصر البشرية الموجودة بالمنظمة من خلال استقطاب أفضلها جودة و الاستثمار فيها لاستخراج أقصى الطاقات الكامنة و الاستفادة من تراكمات المعرفة لديهم. و من منطلق أن القائد الإداري مسؤول على تحقيق الأهداف التنظيمية الموضوعة عليه أن ينمي روح الانتماء و الولاء لديهم بالشكل الذي يقوي دافعيتهم للعمل و إعطاء الأفضل، لأنه و كما سبق الذكر هناك عدد لا متناهي من التحديات التي تواجه القيادات اليوم و لعل من أبرزها هو أن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر، مما جعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقف على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤيا مستقبلية واضحة و آلية و إستراتيجية ملائمة و إقناع جميع الأفراد في المنظمة باعتمادها ، هذا و يمكن القول أيضا أن تحقيق الريادة متوقف على مدى امتلاك المنظمة لمصادر قوة، حيث أن هذه الأخيرة لم تعد تعرف بالقوة العضلية وإنما القوة القادرة على التفكير و الإبداع و الإنجاز المتمثلة في الكفاءات باعتبارها مصدر للميزة التنافسية التي تركز عليها المنظمات المعاصرة ، و في إطار الحديث عن الأهمية البالغة التي يحتلها هذا المصدر ، تجدر الإشارة إلى قوة العلاقة بين القيادة التحويلية كنمط إداري يتبناه القائد للتأثير في سلوك مروّوسيه أفراد كانوا أو جماعات (فرق العمل) في ضوء امتلاكه لرؤيا واضحة المعالم معبرة تعبيرا صادقا عن رسالة المنظمة و أهدافها، و قدرته على خلق الإثارة في مروّوسيه على النحو الذي يكسب به ثقتهم و ولائهم و يحفزهم نحو إدراك تلك التغييرات و قبولها و الالتزام بها، مستعينا لتحقيق ذلك بالعديد من الأساليب التحفيزية و التي من أهمها أسلوب التمكين الذي يساعد في زيادة ثقة العامل بقدراته و أنه محل اهتمام من قبل القادة مما يدفعه إلى إبراز المهارات الحالية التي يتوفر عليها و إخراج طاقات مكبوتة لديه تجعل الأداء في أقصى مستوياته، مع الإشارة إلى أن التمكين قد يأخذ عدة أشكال حتى يصل إلى التطبيق الكامل له فقد يكون في صورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ، أو تفويض للصلاحيات للمروّوسين للقيام بمهام يكونون مسؤولون عن نتائجها

بالدرجة الأولى ،أو إسناد مهام جديدة تنمي مهاراتهم و ترفع قدراتهم و كل خطوة من هذه الخطوات هي بداية لغرس جذور التمكين في المنظمة.

و نتيجة لما سبق تم طرح إشكالية الموضوع الرئيسية و التي تبلورت حول **كيفية تفعيل القيادة التحويلية من خلال تبني أسلوب تمكين العاملين في المنظمة**. وعليه و بناء على محاور الإشكالية التي تم مناقشتها من خلال الفصول النظرية التي تناولنا فيها كل من موضوعي القيادة التحويلية و تمكين العاملين و العلاقة النظرية بينهما و كذا من خلال الفصل التطبيقي الذي كان عبارة عن دراسة حالة لواقع القيادة التحويلية و التمكين على مستوى جامعة المدينة ، تم التوصل إلى النتائج التالية:

➤ نتائج الدراسة النظرية :

يمكن تلخيص النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة النظرية لموضوع القيادة التحويلية و تمكين العاملين فيما يلي:

- أصبح التغيير في المنظمات ضرورة حتمية فرضتها التحديات الكثيرة و المتعددة التي تشهدها بيئة الأعمال .
- القيادة التحويلية تؤمن بأنه لا بد من الاهتمام بالعاملين و إشباع حاجاتهم حتى يكونوا أول من يساند التغيير للأفضل.
- القادة التحويليون يحفزون العاملين من خلال رفع روحهم المعنوية و تنشيط سيادة القيم في ظل ثقافة منظمة راسخة و ثابتة نسبياً.
- القائد التحويلي يجعل العامل يسعى لتنفيذ التغيير بإدراته و ليس بإدارته .
- هناك العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها لتفعيل القيادة التحويلية من أهمها: أسلوب إدارة الجودة الشاملة و غيره ، لكن يبقى الأنسب و الأكثر كفاءة و فعالية هو أسلوب التمكين باعتباره أحد الخصائص الرئيسية الواجب توافرها لدى القائد التحويلي ، لأن هذا الأخير يدرك أنه في منظمات اليوم لا توجد حدود و لا يمكن أن يقتصر التعاون على مجموعة صغيرة من المخلصين، بل يجب أن يشتمل على جميع زملاء العمل و المديرين و الزبائن و الموردين و جميع من له رؤيا في العمل .
- انتهاج نمط القيادة التحويلية بشكل سليم و في ظل مناخ عمل محفزة مشجع للروح المعنوية و مقوي للدافعية يؤدي إلى زيادة ولاء العاملين للمهمة المسندة إليهم .
- أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية هي التمكين، حيث أن القائد التحويلي يتحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات.
- القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق خلق مناخ للمشاركة وتهيئة الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع العاملون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية التنظيمية .
- القيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف التنظيمي.
- التمكين يساعد في التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع.

الخاتمة العامة

- وجود علاقة إيجابية بين عملية المشاركة في صنع القرارات و المخرجات المرتبطة بالعمل (الأداء).
- وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلي و ارتفاع مستويات التمكين في المنظمة .

➤ نتائج الدراسة الميدانية :

- من خلال النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل الإستانتين المقدمتين لكل من الرؤساء و المرؤوسين يمكن القول أن النتيجة الرئيسية لهذه الدراسة التطبيقية تتمثل في :
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى معنوية 0.05 فأقل و هي علاقة طردية قوية بين مدى توفر خصائص و سمات القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة و مدى حرصهم على تمكين مرؤوسيهم ، حيث أنه كلما توافرت سمات و خصائص القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة كلما زاد حرص الرؤساء على تمكين مرؤوسيهم ، لأن القائد الذي يمتلك صفات و خصائص القائد التحويلي يقوم بتمكين مرؤوسيه و بتوفير المعلومات و المسؤولية و الصلاحية لهم و الثقة بهم في اتخاذ القرار و التصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها حتى ترتفع مستويات الأداء لكل منهما .
 - و تتفرع عن هذه النتيجة الرئيسية مجموعة كبيرة من النتائج المذكورة بالتفصيل في المبحث الثالث و الرابع من هذه الدراسة و التي من أهمها ما يلي :
- مفردات العينة "الرؤساء" يرون بأن السمات و الخصائص المذكور بالمحور رقم I متوافرة إلى حد ما لدى المرؤوسين بالجامعة، حيث بلغ متوسط توفرها (3.18 من 05) و هو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي و هي الفئة التي تشير إلى خيار " متوافرة إلى حد ما".
- أفراد العينة "الرؤساء" يقومون أحيانا ببعض الأعمال التي تدخل في إطار تمكين مرؤوسيهم بمتوسط (3.35 من 05) و هو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي و هي فئة " أحيانا" ، مما يوضح أن الرؤساء يقومون بالأعمال التي تساهم في تمكين مرؤوسيهم بصفة غير مستمرة.
- أن أهم المعوقات التي تواجه التمكين في الجامعة من وجهة نظر الرؤساء للمرؤوسين تتمثل في النظر للجامعة باعتبارها مصدر دخل فقط مما يعنى وجود انتماء تنظيمي فقط ، يليه عدم تكامل أهداف العامل مع أهداف الجامعة و هذا يقلل من توفر مبدأ " وحدة الهدف التنظيمي" ، ثم ضعف الدافعية للعمل و تنمية و تطوير الأداء ، بعده عدم قبول المرؤوسين لتحمل نتائج أي قرار يتخذ ، ثم عدم وجود العامل المناسب في المكان المناسب ، يليه أداء الواجبات الأساسية فقط دون البحث عن أداء المزيد ، ثم عدم الفهم الصحيح لمفهوم التمكين من قبل الرؤساء ، و أخيرا العلاقة المشحونة بالتوتر بين الرؤساء و المرؤوسين التي تخلق معها مناخ تنظيمي محبط للروح المعنوية و مؤثر بشكل سلبي على أداء المرؤوسين لواجباتهم.
- أفرد عينة الدراسة " المرؤوسين" يرون بأن خصائص و سمات القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة متوافرة إلى حد ما بمتوسط (2.97 من 05) و هو يقع في الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي و هي فئة " متوافرة إلى حد ما " .
- أن مفردات عينة الدراسة " المرؤوسين" يرون بأن رؤسائهم غير حريصين على تمكينهم بمتوسط (2.69 من 05) و هو يقع في الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي و هي فئة " لا أوافق".
- أهم معوقات التمكين في الجامعة من وجهة نظر المرؤوسين للرؤساء هو عدم فعالية نظم الحوافز في تحريك و استثارة دوافع العاملين للعمل، يليه عدم تقدير المديرين لإنجازات عمالهم ، ثم عدم تشجيع المديرين للإبداع الإداري من طرف الموظفين ، بعده عدم منح المديرين موظفيهم فرصة

الخاتمة العامة

المشاركة في اتخاذ القرارات ، يليه التركيز على إتباع الأنظمة و اللوائح بحذافيرها ، ثم تتصف ممارسة العمل في المنظمة بالمركزية ، ثم عدم تبني أو انتهاج أسلوب فريق العمل في أداء الأعمال.

➤ ووفقا للنتائج المتحصل عليها سواء في الجانب النظري أو التطبيقي للبحث ، يمكن لنا إثبات صحة أو خطأ الفرضيات التي تم بناء البحث على أساسها فيما يلي :

■ بالنسبة للفرضية الأولى و التي مفادها " أن القيادة التحويلية تؤمن بأن التغيير لابد أن يصنع من الداخل و أنه مسؤولية جميع العاملين عبر مختلف المستويات كل ضمن إطار عمله في سبيل بلوغ الرؤيا التنظيمية العليا " تم إثبات صحتها ، حيث أنه من خلال الفصل الأول تم التوصل إلى أن القيادة التحويلية هي تلك القيادة القادرة على إحداث التغيير و الوصول للريادة و من خلال تحفيز المرؤوسين لكي يتقوا برؤية التغيير الكلي و يدركوا الحاجة إلى العمل بطريقة جديدة تساعد في تأسيس عملية تنظيمية أكثر كفاءة و فعالية.

■ بالنسبة للفرضية الثانية و التي مفادها " كلما كان القائد التحويلي ملما باحتياجات مرؤوسيه و حفزهم على الإبداع و الابتكار و أطلق العنان لقدراتهم للتجديد و كسر الجمود كلما قل ذلك من حدوث مقاومة للتغيير لأنهم صانعوا التغيير لا منفذيه فقط " تم إثبات صحتها ، حيث تم التوصل من خلال الفصل الأول إلى أن القائد التحويلي يعمل على امتلاك رؤيا واضحة المعالم معبرة تعبيراً صادقا عن رسالة المنظمة و أهدافها، و يعمل أيضا على خلق الإثارة في مرؤوسيه على النحو الذي يكسب به ثقتهم و ولائهم و يحفزهم نحو إدراك تلك التغييرات و قبولها و الالتزام بها دون أن تفرض عليهم .

■ بالنسبة للفرضية الثالثة و التي مفادها " إن استخدام أسلوب التمكين بالشكل السليم و في الوقت المناسب من شأنه ان يُمتن العلاقة بين القائد و المرؤوس و يجعل الجهود تتناسق بينهما للوصول إلى الأهداف المرغوبة " تم إثبات صحتها ، حيث تبين من خلال الفصل الثاني أن القادة الذين يُمكنون العاملين من التصرف و اتخاذ القرارات و يمنحونهم الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع في عملهم يعملون على تنمية قدرات الموارد البشرية و تعبر ممارسات التمكين عن درجة قابلية الإدارات الحديثة لاختيار أكثر الأساليب فعالية للارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين و بالتالي انعكاس ذلك على الأداء الكلي للمنظمة.

■ بالنسبة للفرضية الرابعة و التي مفادها " هناك الكثير من الغموض حول مفهوم القيادة في جامعة المدية إضافة إلى صعوبة تطبيق التمكين بالشكل الصحيح " تم إثبات صحتها، حيث اتضح لنا من خلال الفصل الثالث أن قيادات الجامعة هم مديرون أكثر منهم قادة ينظرون للعنصر البشري على مجرد عامل يقوم بمهام و واجبات محددة و لابد من الاهتمام به لمجرد الحفاظ عليه و ليس للاستثمار في طاقاته و ترقية مستوى أدائه ، هذا جعل تطبيق أسلوب التمكين بالشكل الصحيح صعب نوعا ما رغم وجود البعض من ملامح التمكين من خلال التفويض و المشاركة في تقديم اقتراحات و تولي الأعمال عند غيا الرئيس و غيرها من الأمور التي تعد خطوة مهمة اتجاه تمكين العاملين بالجامعة و لما لا تمكين الرؤساء أيضا باعتبارهم أصحاب الرؤيا العليا في الجامعة .

■ بالنسبة للفرضية الخامسة التي مفادها " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التحويلي و تمكين العاملين في جامعة المدية " تم إثبات صحتها ، حيث تبين من خلال الفصل الثالث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى معنوية 0.05 فأقل و هي علاقة طردية قوية بين مدى توفر خصائص و سمات القيادة التحويلية لدى الرؤساء بالجامعة و مدى حرصهم على تمكين مرؤوسيه.

الخاتمة العامة

- من خلال كل ما سبق ارتأينا تقديم بعض الاقتراحات و التوصيات و التي نرجو أن يتم أخذها بعين الاعتبار للرفعي بالأداء المنظمي عامة و الأداء الجامعي خاصة :
- حث القيادات الإدارية على انتهاج النمط القيادي التحويلي من أجل دعم قدرات الأفراد و استثمار جهودها و طاقاتها للرفعي بأدائهم و أداء المنظمة ككل .
- توحيد الجهود و تنسيقها لتعزيز تبني القيادات لنمط القيادة التحويلي في المنظمة في ظل التطور السريع و التغير الشديد للبيئة .
- اهتمام الجامعة أكثر بالعناصر البشرية الموجودة لديها و تمكينها و البحث على عناصر أخرى ذات استعداد لتبني أنماط قيادية فعالة في ترقية الأداء الجامعي .
- تحول الرؤساء بالجامعة إلى نحو ممارسة أكثر مرونة للصلاحيات، مع إيمانهم بأن سلطاتهم و نفوذهم لن تتأثر بل بالعكس فإن كسب ثقة المرؤوس أمر في غاية الأهمية لخلق مناخ مشجع و محفز للعمل خالي من الشنآن المتنامي بين الإدارة و العامل .
- تهيئة بيئة العمل بما يدعم التمكين من خلال تبني التعاون و التنسيق بين مختلف الإدارات و تبادل المعلومات في الوقت المناسب و التكلفة المناسبة و تحسين الاتصالات لتوفير بيئة عمل خصبة للتفوق و التميز .
- العمل على خلق تكامل بين جماعات العمل الرسمية و غير الرسمية و إقناع العامل بضرورة توحيد الجهود لتعم المنفعة على الجميع سواء طلبة ، أساتذة ، إداريين ...إلخ.و هذا يتأتى بالتقرب من العمال من مختلف المستويات خاصة أولئك الذين ينتمون إلى الإدارة الدنيا و معرفة احتياجاتهم و محاولة إشباع أكبر قدر منها، لأن ولاء العامل هدف لأي منظمة، و لابد أن يشعر به كل عامل و مهما كانت طبيعة وظيفته .
- تطوير نظم تقويم الأداء و وضع منظومة حوافز فعالة مبنية على الاحتياجات الفعلية للعاملين من خلال أخذ مقترحاتهم و انشغالهم بعين الاعتبار و تزويدهم بنتائج أداءهم بصفة مستمرة .
- حرص القادة على بناء منظومة حوافز فعالة قادرة على تحفيز العاملين و ذلك بدراسة السلوك التنظيمي لهم و معرفة الحاجات التي يرغبون في إشباعهم من خلال عملهم في المنظمة، ثم إجراء عملية الربط السليم بين هذه الحوافز و الدوافع الداخلية لديهم لتحقيق الرضا الوظيفي و تعزيز الشعور بالانتماء و الولاء للمنظمة .

➤ إن كل من موضوع القيادة التحويلية و التمكين يعتبران موضوعا مهما جدا في إدارة الأعمال ، و هذه الدراسة لم نتناول إلا جزء منها ، لذا لا تزال هناك العديد من الجوانب التي تحتاج للمزيد من الدراسة و التي يمكن أن تؤخذ كمواضيع مستقبلية للبحث فيها و من أهمها على سبيل المثال لا الحصر:

- التمكين و علاقته بالإبداع الإداري في المنظمة.
 - أصول تطبيق التمكين ضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
 - دور القيادة التحويلية في تنمية رأس المال الفكري بالمنظمة.
 - المنظمة الممكنة و دورها في تحقيق الريادة.
 - أثر تمكين القيادات العليا على أداء المنظمة .
- وأخيراً فإنّ هذا العمل هو مجرد نواة أو بداية لعمل أكبر يجب استكمالها في المستقبل بعون المولى تعالى ، وأسأل الله العظيم التوفيق في أن يكون هذا الجهد محققاً للفائدة المرجوة منه للباحثين والدّارسين في هذا النوع من المعرفة ، ناهيك عن كونه اجتهاد بشري إنساني لا بدّ وأن يلازمه النقص ، هو يحتاج إلى تصويب وتوجيه، فإن أصبت فمن الله وحده، وإن أخطأت فمن نفسي والشيطان.

I- باللغة العربية

أ - الكتب

- 1- ابن منظور، " لسان العرب "، المجلد الثامن، دار المعارف، مصر.
- 2- السيد عليوه، " تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد " ، دار السماح للنشر، القاهرة - مصر، 2001.
- 3- بترج نورث هاوس، " القيادة الإدارية: النظرية و التطبيق "، ترجمة صلاح المعيوف، معهد الإدارة العامة، الرياض - السعودية، 2006.
- 4- جمال الدين محمد مرسى، " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية "، الدار الجامعية الإبراهيمية، مصر ، 2003 .
- 5- حسن ابراهيم بلوط، " المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات " ، دار النهضة العربية للنشر، بيروت- لبنان، 2004.
- 6- حسين حريم، " السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات) " ، دار زهران للنشر، عمان - الأردن، 1997.
- 7- خليل محمد حسن الشماخ و خضير كاظم حمود، " نظرية المنظمة " ، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر، عمان - الأردن ، 2005.
- 8- ديانا تريسي، " الادارة بالفطرة للمدير ورجل الأعمال : إصدار الأمر والقائد الناجح " ، ترجمة نسيم الصمادي ، بدون دار نشر، الرياض ، 1991.
- 9- روبرت كوين، " التغيير مضامينه وشروطه (مجلة الإداري)"، دار الصياد للنشر، بيروت - لبنان، فيفري 2005.
- 10- زيد منير عبوي، " إدارة التغيير و التطوير "، دار كنوز المعرفة للنشر ، عمان - الأردن، 2006.
- 11- سالم بن حسن القحطاني، " القيادة الإدارية : التحول نحو نموذج القيادي العالمي "، دار مرمر للنشر و الطباعة، الرياض - السعودية، 2001.
- 12- سهيلة عباس، " القيادة الابتكارية و الأداء المتميز (حقيبة تدريبية لتنمية الابداع الإداري)" ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن، 2004 .
- 13- سيد الهواري، " القائد التحويلي و تغيير المستقبل " ، مكتبة عين شمس، القاهرة - مصر، 2005.
- 14- سيد الهواري ، " المدير الفعال : الكفاءات المحورية "، مكتبة عين شمس، القاهرة - مصر ، 2006 .
- 15- سيد محمد جاد الرب ، " مراجع إدارة أعمال : مائة سؤال و جواب في القيادة الإدارية " ، بدون دار نشر، 2008 .
- 16- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، " قضايا إدارية معاصرة "، مكتبة غريب ، القاهرة ، 1999.
- 17- صلاح الدين محمد عبد الباقي، " السلوك الإنساني في المنظمات "، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية- مصر، 2001.
- 18- صلاح عبد القادر النعيمي، " المدير...القائد و المفكر الإستراتيجي "، دار إثراء للنشر ، عمان - الأردن، 2008.
- 19- صلاح معاذ المعيوف، " إدارة الجودة الشاملة : برنامج إدارة الجودة الشاملة التدريبي " ، معهد الإدارة العامة - الرياض - السعودية ، 2008.

قائمة المراجع

- 20- عامر خضير الكبيسي، " إدارة المعرفة و تطوير المنظمات "، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية - مصر ، 2004،
- 21- عامر خضير الكبيسي، " التطوير التنظيمي و قضايا معاصرة "، دار الرضا للنشر ، دمشق - سوريا، 2006.
- 22- عطية حسين أفندي، " تمكين العاملين: مدخل للتحسين و التطوير المستمر "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: بحوث و دراسات ، القاهرة - مصر، 2003.
- 23- علي شريف ومحمد سلطان، "مدخل معاصر في مبادئ الإدارة "، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية - مصر ، 1999.
- 24- علي محمد عبد الوهاب و عايده سيد خطاب وآخرون، " إدارة الموارد البشرية " ، بدون دار نشر، 1999.
- 25- قاسم ضرار، " تنمية المهارات الإشرافية على المستوى التنفيذي الأول "، الطبعة الثانية، بدون دار نشر، الرياض - السعودية، 1995.
- 26- كين بلانشارد و دريا زيجارمي و آخرون، " القائد الذي بداخلك " ، ترجمة مكتبة جرير، مكتبة جرير للنشر ، السعودية، 2006 .
- 27- محفوظ أحمد جودة، " إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم و تطبيقات)" ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن ، 2006
- 28- محمد المحمدي الماضي، " إستراتيجية التغيير التنظيمي(مدخل إسلامي مقارن)"، دار النشر للجامعات، القاهرة - مصر، 2000.
- 29- محمد بن يوسف النمران عطيات، "إدارة التغيير و التحديات المعاصرة للمدير(رؤية معاصرة لمدير القرن الواحد والعشرين)"، دار الحامد للنشر ، عمان - الأردن، 2006.
- 30- محمد حسنين العجمي، " الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية "، دار المسيرة للنشر، عمان - الأردن، 2008.
- 31- محمد فتحي، 766 مصطلح إداري " ، القاهرة، دار التوزيع الإسلامية، 2003.
- 32- محمد قاسم القريوتي، " السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة)"، الطبعة الرابعة، دار الشروق للنشر ، عمان - الأردن، 2003 .
- 33- محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال "، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن.
- 34- محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد، " القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري "، دار الحامد للنشر ، عمان - الأردن، 2008.
- 35- مصطفى أبو زيد فهمي و حسين عثمان، " الإدارة العامة (الإطار العام لدراسة الإدارة العامة فن الحكم و الإدارة في السياسة و الإسلام و العملية الإدارية) "، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية - مصر، 2003.
- 36- مصطفى أحمد السيد ، " المدير و مهاراته السلوكية " ، الجمعية العربية للإدارة ، القاهرة - مصر ، 2005 .
- 37- منال طلعت محمود ، " أساسيات في علم الإدارة " ، المكتب الجامعي الحديث للنشر ، الإسكندرية - مصر، 2003.
- 38- موسى اللوزي، " التنمية الإدارية "، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر عمان - الأردن، 2002.
- 39- نواف كنعان، " القيادة الإدارية " ، مكتبة دار الثقافة، عمان - الأردن، 2008.

- 40- يحيى سليم ملحم، "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، مصر الجديدة- مصر ، 2006 .
- ب - الرسائل و الأطروحات العلمية:**
- 41- توفيق كرمية ، " تمكين العاملين (دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان SC SEG)" ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر- الجزائر ، 2007/2008 .
- 42- حسام قرني أحمد على ، "التمكين الإداري لإحداث التطوير التنظيمي" ، دراسة ميدانية مقدمة للحصول على درجة العضوية في إدارة الأفراد ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، مصر ، 2008 ،
- 43- خولة خميس عبيد، " أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر ، 2003 .
- 44- رياض بن صوشة، " التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المتسمة في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة حالة على المتعاملين الثلاث في سوق الهاتف النقال بالجزائر للفترة من 1999 – 2009)" ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر - الجزائر ، 2010 .
- 45- سعيد الغامدي، " القيادة التحويلية في الجامعات السعودية (مدى ممارستها و امتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية)" ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية ، 2000 .
- 46- شتاتحة عائشة، " إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة (دراسة حالة سونلغاز "مديرية التوزيع بالأغواط")" ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر - الجزائر ، 2006-2007 .
- 47- عالية عبد الحميد مرسي عارف، " تمكين العاملين و متطلبات التطبيق في المنظمات العامة المصرية" ، أطروحة دكتوراه، القاهرة - مصر، 2004
- 48- عبد الله يوسف الزامل السليم، " أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية" ، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2002 .
- 49- مطر بن عبد المحسن الجميلي، "الأنماط القيادية و علاقتها بمستويات التمكين (من وجهة نظر موظف مجلس الشورى)" ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض- السعودية، 2008 .
- 50- محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي ، " القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري (دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية)" ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض - السعودية ، 2006 .
- 51- مريم موسى شرع، "أثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي و الإضافي (دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي)" ، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك – الأردن ، 2009
- 52- مشهور بن ناصر العمري، "العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة" ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، 2004 .
- 53- موسى محمد عضيبي الحربي، " أثر متغيرات البناء التنظيمي و المتغيرات الشخصية على الإبداع الإداري لدى المدراء في الأجهزة الحكومية السعودية " ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود ، الرياض، 2003 .

قائمة المراجع

54- هلا جهاد العتيبي، "العلاقة بين الأنماط القيادية و التمكين الإداري (دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية)"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن 2007.

ج - المجلات و الملتقيات و البحوث :

- 55- أحمد سيد مصطفى، " تمكين العاملين .. السمات المميزة .. والمقاييس المؤشرة"، المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية، القاهرة - مصر ، 20 إلى 22 أبريل 2004.
- 56- أحمد يوسف عريقات، " مداخله بعنوان: دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال"، المؤتمر الدولي العلمي السابع بعنوان: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال " التحديات - الفرص - الآفاق " ، جامعة الزرقاء الخاصة ، الأردن - عمان.
- 57- خالد بن صالح العبد السلام، " ملخص بحث حول القيادة الخدمية (أنماط القيادة و مفاتيح التغيير) في ضوء النظريات و النماذج القيادية "، الرياض - السعودية ، ص 14- 15 .
- 58- عبد الباري محمد الطاهر و عبد العزيز علي مرزوق، " تمكين العاملين (مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج)"، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج (دراسة منطقة الجمرات)، جامعة الملك سعود، 2008.
- 59- عبد الكبير بلا وشو ، " ملتقى بعنوان :إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي : مفهومها ومراحل تطبيقها" ، طرابلس - ليبيا، 14 نوفمبر 2009 .
- 60- علي السلمي ، " ملتقى الإدارة العليا(الغرفة التجارية الصناعية)"، الرياض، أكتوبر 2003 .
- 61- سعد بن مرزوق العتيبي، "دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير "، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري"، جدة- المملكة العربية السعودية، 18 و 19 / 2004 .
- 62- سعد بن مروق العتيبي ، "جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي ، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة"، 17- 18 أبريل 2005 ، الرياض - السعودية، ص 16- 17 .
- 63- سعيد شعبان حامد، " بحث حول :الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية"، كلية التجارة ، جامعة الأزهر، مصر ، 2006.

- 64- ماجد محمد صالح سليمان و محمد عبد الوهاب محمد العزاوي، "مداخله بعنوان : أثر إبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي(دراسة استطلاعية لأراء نخبة من رؤساء الأقسام في معمل الألبسة الولاية في الموصل)"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن :إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان - الأردن ، 2009 .
- 65- مها مهدي قاسم، " تغيير الثقافة التنظيمية كأحد مداخل إدارة المعرفة" ، المؤتمر العلمي الدولي الخامس لاقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة ، عمان - الأردن ، من 25 - 27 سنة 2005 .

- 66- موسى توفيق المدهون ، " نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداء لإدارة الجودة الشاملة"، مجلة الاقتصاد و الإدارة ، عمان - الأردن، أبريل 2004 .

د - مواقع الإنترنت:

- 67- تمكين العاملين في المنظمات العاصرة ، الموقع: www.nadaa.net/cd/show.php?/htm تاريخ التحميل: 2009/11/24 .
- 68- سالم بن سعيد القحطاني ، الموقع: <http://leadership-sa.com/p5.html> ، تاريخ التحميل : 2009/12/11.

قائمة المراجع

- 69- أكرم سالم ، المنظمات المتعلمة - منظمات التعلم قاعدة الابتكار والخبرة – الموقع: <http://hrdiscussion.com/hr2957.html> ، تاريخ التحميل : 2009/12/12 .
- 70- الجمعية العربية للإدارة، وحدة الدراسات الإدارية، النشرة الإلكترونية، التمكين، القاهرة، مصر، الموقع: www.arabma.org ، تاريخ التحميل : 2010/01/03 .
- 71- إدارة الموارد البشرية العربية ، الموقع: <http://www.arabhrm.com/modules/news/article.php?storyid> ، تاريخ التحميل 2010/01/07
- 72- الموقع: www.caoa.gov ، تاريخ التحميل : 2010/01/12 .
- 73- سعد بن مرزوق العتيبي، " تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري "، الموقع <http://www.bafree.net/forum/archive/-34474.htm> ، تاريخ التحميل: 2010/01/25 .
- 74- الموقع: <http://www.etsabya.com/forum.php?action=view&id=47> ، تاريخ التحميل: 2010/01/25 .
- 75- يحي يرووقات عبد الكريم، التغيير في منظمات الأعمال، من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، موقع: www.ituarabic.org ، تاريخ التحميل: 2010/02/02 .
- 76- الموقع: <http://www.ngoce.org/> ، تاريخ التحميل: 2010/02/10 .
- 77- الموقع : <http://www.etsabya.com/forum.php?action=view&id=47> ، تاريخ التحميل: 2010/03/10 .
- 78- سالم بن سعيد القحطاني ، القيادة التحويلية، الموقع : <http://leadership-sa.com/p5.html> ، تاريخ التحميل: 2010/03/14 .
- 79- تأهيل العنصر البشري، <http://www.sarambite.com/exposeeco.htm> ، تاريخ التحميل: 2010/03/14 .

II- Avec la langue étrangère باللغة الأجنبية

A- Les livres الكتب :

- 80- Conger M, " Leadreship : learning to share vision", Organizational dynamics, Winter Vol 19, Issue 3.
- 81- F.Fredler, Contingeroy, "Theory Of Leadership" , Management Developement Journal, 1979.
- 82- Govindarajan M et Natarajan, "Principles of Management", Prentice Hall of India , New Delhi, India, 2007.
- 83- Jhon R. Schermerhorn et James G.Hunt et Richard N.Osborn , " Comportement humain et organization" , 2 eme édition , Village mondial, Paris, 2002 .