

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجزائرية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا لإدارة الأعمال

تلمسان



مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال

تخصص : إدارة أعمال المؤسسات الصحية

الموسومة ب :

أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين

(دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية-عين مليلة-)

يوم المناقشة: 2019/07/02

إعداد الطالبة :

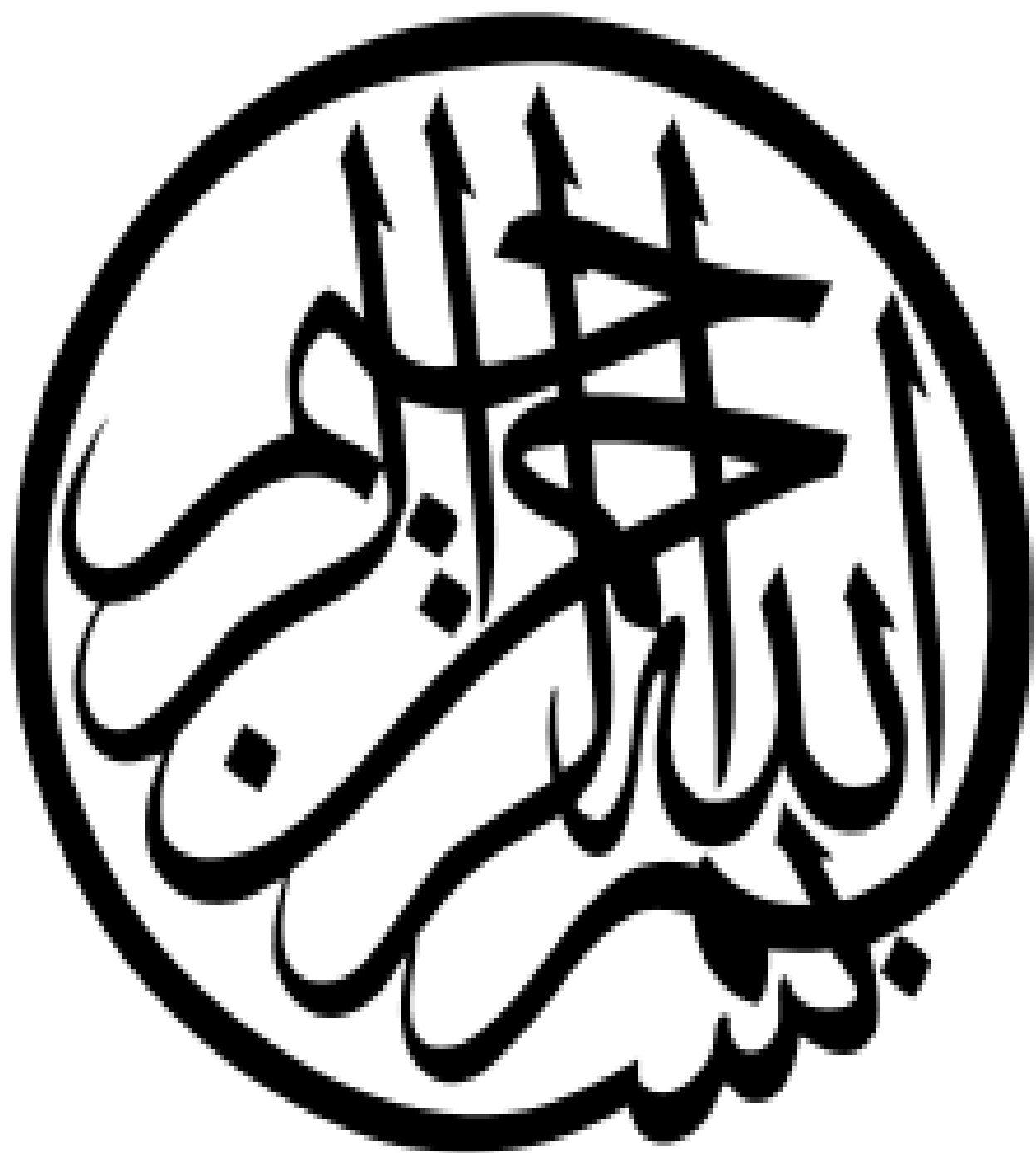
خلوف جناة

لجنة المناقشة

رئيسا	تاج مزيان
مشرفا و مقورا	كبيرى فتيحة
ممتحنا	ثابت إيمان

السنة الجامعية

2019/2018



شكر وتقدير

نحمد الله تعالى و نشكره الذي أعاننا على إتمام هذا العمل , و نصلي و نسلم على أشرف المرسلين و الأنبياء و على آله و صحبه أجمعين

عن أبي هريرة عن النبي صلى الله (لا يشكر الله من لا يشكر الناس)

و إقتداء بهذا الهدي النبوي أتوجه بخالص الشكر و التقدير و العرفان إلى الأستاذة الفاضلة *د.كبيرى فتيحة* , على ما أسدته لي من نصح, و توجيه , و إرشاد, خلال إعداد هذه الدراسة , منك تعلمت أن للنجاح قيمة و معنى , و منك تعلمت كيف يكون التفاني و الإخلاص في العمل يا من تحرقين نفسك كالشمعة في مهب الريح لتنيري طريق الآخرين بالعلم, و المعرفة , و الأخلاق , هل يستطيع أحد أن يشكر الشمس لأنها أضاءت الدنيا لكني سأحاول رد جزء من جميلك بأن أكون كما أردتني إنسانية قبل أن أكون مهنية.

أشكر الذين كانوا عوناً لي في بحثي هذا , و نورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحياناً في طريقي , إلى من زرعوا التفاؤل في دربي , و قدموا لي المساعدات, و الأفكار و المعلومات , ربما دون أن يشعروا بدورهم بذلك مني كل الشكر , و أخص منهم (أميرة , عبد الله , يزيد).

كما أتقدم بالشكر و الإحترام , و التقدير للسادة الأفاضل أعضاء اللجنة المناقشة الموقرين على ما بذلوه من جهد في قراءة رسالتي المتواضعة.

أتقدم بجزيل الشكر و الإمتنان إلى من أمدني بيد العون , و المساعدة من قريب أو بعيد .

إلى كل أساتذة المدرسة العليا لإدارة الأعمال – تلمسان-

إهداء

كن عالما... فإن لم تستطعك متعلما... فإن لم تستطع فأحب العلماء... فإن لم تستطع فلا تبغضهم.

إلهنا لا يطيب الليل إلا بشرك ... و لا يطيب النهار إلا بطاعتك ... و لا تطيب اللحظات إلا بذكرك ... و لا تطيب الآخرة إلا بعوفك ... و لا تطيب الجنة إلا برويتك الله ﷺ.

إلا من بلغ الرسالة و أدى الأمانة ... و نصح الأمة... إلى نبي الرحمة و نور العالمين... سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم .

أهدي هذا العمل المتواضع إلى بلدي * الجزائر * .

إلى حكمتي و علمي ... إلى أدبي و حلمي ... إلى طريقي المستقيم... إلى طريق الهداية ... إلى ينبوع الصبر و التفاؤل و الأمل ... إلى كل من في الوجود بعد الله و رسوله... *أمي الغالية* .

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة الحب ... إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة... إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم... إلى القلب الكبير*أبي الغالي*

إلى سندي و قوتي و ملاذي ... إلى من أثروني على أنفسهم ... إلى من علموني في علم الحياة... إلى من أظهرو لي ما هو أجمل من الحياة *أخي و أختي*

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة و النفوس البرينة ... إلى رياحين حياتي... إلى براعم العائلة أبناء و بنات أخي و أختي

إلى أختي الصغيرة و صديقتي إلى المشاكسة *أية*

إلى كل أفراد عائلتي *خلوف , قلقول*

إلى الأخوات اللواتي لم تدهن أمني ... إلى من تحلو بالإيحاء و تميز و بالعطاء و الوفاء... إلى ينابيع الصدق الصافي ... إلى من معهم سعدت , و برفقتهم في دروب الحياة الحلوة و الحزينة سرت... إلى من كانوا معي على طريق النجاح و الخير ... إلى من عرفت كيف أجدهم و علموني ان لا أضيعهم *أمينة , أميرة , شوشو, ميساء, بشرى*

إلى من كانوا معي ... إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات ... إلى من سأفتقدهم ... و أتمنى أن يفتقدوني... إلى من جعلهم الله إخوتي في الله... *طلاب ماستر , دفعة 2019 , مدرسة عليا لإدارة الأعمال.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الجاناب الـتمهـيـدي
أ	مقدمة
الفصل الأول: المدخل النظري للقيادة التحويلية	
2	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة
2	المطلب الأول: مفهوم وأهمية القيادة
5	المطلب الثاني: عناصر، خصائص، مصادر قوة القيادة وتأثيرها
8	المطلب الثالث: النماذج القيادية والعوامل المؤثرة على إختيار النموذج القيادي
11	المطلب الرابع: الإطار النظري للقيادة
16	المبحث الثاني: القيادة التحويلية
16	المطلب الأول: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية
17	المطلب الثاني: أهمية القيادة التحويلية ومبادئها
19	المطلب الثالث:عناصر وابعاد القيادة التحويلية
21	المطلب الرابع: متطلبات ومهارات بناء القيادة التحويلية
22	المبحث الثالث: القائد التحويلي
22	المطلب الأول: مفهوم القائد التحويلي وخصائصه
23	المطلب الثاني: الفرق بين القائد التحويلي والقائد العادي
24	المطلب الثالث: وظائف ومهام القائد التحويلي
25	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه ا لقيادة التحويلية وموقف القائد التحويلي منها.
الفصل الثاني:الاطار المفاهيمي لتمكين العاملين	
31	المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين
31	المطلب الاول: مفهوم وأهمية تمكين العاملين
34	المطلب الثاني: أهداف تمكين العاملين
34	المطلب الثالث: مبررات و أبعاد تمكين العاملين
35	المطلب الرابع: مزايا و معوقات الناتجة عن تنفيذ تمكين العاملين

37	المبحث الثاني:آليات التمكين و شروطه
37	المطلب الأول:متطلبات تمكين العاملين
37	المطلب الثاني:الممارسات التي تساهم في خلق مناخ مناسب للتمكين
38	المطلب الثالث: خطوات تنفيذ تمكين العاملين
39	المطلب الرابع: شروط تنفيذ تمكين العاملين
42	المبحث الثالث: تمكين العاملين و دور القيادة التحويلية
42	المطلب الأول: علاقة القيادة بالتمكين
42	المطلب الثاني: القائد والمرؤوس في عملية التمكين
43	المطلب الثالث: التمكين و توسيع نطاق السلطة
43	المطلب الرابع: القيادة التحويلية و التمكين
الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بعين مليلة	
46	تمهيد
47	المبحث الأول: تقديم المؤسسة العمومية الإستشفائية سليمان عميرات بعين مليلة
47	المطلب الأول:نشأة المؤسسة وأهم مهامها
48	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية سليمان عميرات
51	المطلب الثالث:النشاطات الصحية والعلاجية للمؤسسة العمومية الإستشفائية سليمان عميرات
52	المطلب الرابع: نشاطات التسيير للمؤسسة العمومية الإستشفائية سليمان عميرات
55	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
55	المطلب الأول: تقديم الاستبيان، والأساليب الإحصائية المستخدمة
56	المطلب الثاني: منهجية،مجتمع وعينة الدراسة
57	المطلب الثالث: تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) واختبارها
60	المبحث الثالث:تحليل النتائج واختبار صحة الفرضيات
60	المطلب الأول:تحليل خصائص عينة الدراسة
63	المطلب الثاني:تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
73	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

81	خاتمة
83	قائمة المصادر والمراجع

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
19	الجدول رقم 1-1: عناصر القيادة التحويلية
23	جدول رقم 02: الاختلافات بين القائد التحويلي والقائد العادي:
50	جدول رقم (3-1): توزيع الأسرة حسب المصالح الإستشفائية بالمؤسسة
58	جدول 03: يمثل درجات مقياس ليكرت الخماسي
59	جدول 04 : يمثل معامل Alpha s Cronpach لقياس ثبات الإستبان
60	الجدول رقم(05):يمثل النسبة المئوية و التكرار لجنس العينة
60	الجدول رقم(06) :يمثل النسبة المئوية و التكرار لعمر العينة
61	الجدول رقم (07):يمثل النسبة المئوية و التكرار للمؤهل العلمي للعينة
61	الجدول رقم (08) :يمثل النسبة المئوية و التكرار لسنوات الخبرة للعينة
62	الجدول رقم(09):يمثل النسبة المئوية و التكرار للمستوى الوظيفي العينة
62	الجدول رقم(10) :يمثل النسبة المئوية و التكرار للسلك للإنتماء
63	الجدول رقم(11):التكرارات و النسب المئوية، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات بعد الجاذبية:
65	الجدول رقم(12):التكرارات و النسب المئوية، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات بعد الحفز الإلهامي:
67	الجدول رقم(13):التكرارات و النسب المئوية، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات بعد الاستثارة الفكرية:

68	الجدول رقم(14):التكرارات و النسب المئوية، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات بعد الاعتبار الفردي:
69	الجدول رقم(15):التكرارات و النسب المئوية، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات محور تمكين العاملين:
71	جدول رقم (16): يبين نتائج اختبار أثر الجاذبية في تمكين العاملين
74	جدول رقم (17): يبين نتائج اختبار أثر الحفز الإلهامي في تمكين العاملين
76	جدول رقم (18): يبين نتائج اختبار أثر الاستثارة الفكرية في تمكين العاملين
77	جدول رقم (19): يبين نتائج اختبار أثر الاعتبار الفردي في تمكين العاملين
78	جدول رقم (20): يبين نتائج اختبار أثر القيادة التحويلية في تمكين العاملين

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
د	نموذج الدراسة	01
12	الشكل رقم 1-1: شكل يوضح أنواع السمات	02
13	لشكل رقم 1-2: شكل يمثل الشبكة الإدارية.	03
20	الشكل رقم 1-3: أبعاد القيادة التحويلية	04
49	عنوان الشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية سليمان عميرات عين مليلة	05

ملخص

في ظل التطورات الحاصلة و نظرا لأن البيئة في تغير مستمر، مع اشتداد المنافسة الداخلية و الخارجية جعل المؤسسات تواجه العديد من التحديات و الصعوبات في كيفية مواكبتها لهذه التحولات و طرق التكيف معها، الأمر الذي يجعل من القيادة التحويلية ضرورة لا اختيار، فهي تمكن المؤسسة من تحرير مبادرات الأفراد للكشف عن قدراتهم الكامنة.

وفقا لهذا المنطق جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر القيادة التحويلية في تحقيق تمكين العاملين، إذ تم إعداد استبيان لتحقيق ذلك الغرض و استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة (اعتمادا علي البرنامج الإحصائي SPSS) و قد تم التوصل إلى أن القيادة التحويلية تآثر على عملية تمكين العاملين في المؤسسة الإستشفائية سليمان عميرات -عين مليلة-

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التمكين، الجاذبية، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية

Résumé:

Vu le developpement global rapide et accéléré que connait le monde actuel, le a coux du changement continu du climat économique, et la forte concurrence interne et externe: les organization sont confrontées á des difficultes énormes pour faire face aux changements et aux défis quotidiens, d'ou la necessité de cette qu'on appelle (leadership transformationnel) qui permet á ces organisation de libérer l'initiative individuelle du personnel, ainsi que faire apparaitre ses capacités potentiels.

c'est dans cette logique que nous avons effectué cette étude de cas dans l'effet du leadership transformationnel sur l'autonomisation du personnel,

nous avons établi un questionnaire, et avons utilisé les outils statistique convenables: logiciel spss.

l'étude a montré l'effet du leadership transformationnel sur l'autonomisation du personnel dans l'hopital sliman amirat-ain mlila-.

Mots clé: leadership transformationnel, Autonomisation, Motivation, considédération individuel, évéil intellectuel.

مقدمة عامة

1 - مقدمة:

يعاني العالم تغيرات مستمرة و صعوبات و تحديات متعددة في جميع المجالات و على جميع الميادين، سواء العامة منها أو الخاصة، الإنتاجية أو الخدماتية و بالخصوص المؤسسات الإستشفائية و ذلك بسبب سرعة التطور التكنولوجي و العولمة، فأصبح لزاما على المؤسسات مواجهة هذه الصعوبات أو التحديات التي تعرقل نموها و تطورها و بالتالي سيرورتها، و ذلك باستعمال مختلف الوسائل من بحث و تطوير و تجديد، و نبذ كل ما هو تقليدي في الإدارة و الإنتاج و التسيير ...إلخ.

و منه أصبحت الحاجة إلى إدارة ديناميكية مرنة، تواجه بها هذه التغيرات و التطورات، إلى أن تكتشف في الأخير أن العنصر البشري هو المساهم الرئيسي في مواجهة كل ما يعرقل تيارها الإداري، من خلال استثماره و تنمية مهاراته و تحسين كفاءته بل و استخدامه للفطنة و الذكاء و الإخلاص.

تحقيقا لهذه الغاية، ظهرت عدة أنماط من القيادة، أهمها فكرة القيادة التحويلية، المتميزة بإتباع أساليب إدارية ملاءمة و سلوكيات تشجع تمكين العاملين كتنقيض المسؤوليات و تعزيز قدراتهم على التفكير بمفردهم، و تشجيعهم لطرح أفكار جديدة و إبداعية من أجل تحقيق أهداف المؤسسات الإستشفائية و ضمان السيورة الدائمة لها.

بناء على ما سبق جاءت هذه الدراسة من أجل محاولة التعمق في دراسة القيادة التحويلية و كيفية تأثيرها على تمكين العاملين في المؤسسات الإستشفائية. و منه يمكن حصر إشكالية الدراسة في السؤال الجوهرى التالي :

ما أثر القيادة التحويلية بأبعادها على تمكين العاملين ؟ و بالضبط تحسّس هذه الإشكالية بالمؤسسة الإستشفائية - سليمان عميرات - بعين مليلة.

للإجابة على الإشكالية يتم تقسيمها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر الجاذبية على تحقيق تمكين العاملين في المؤسسة الإستشفائية - سليمان عميرات - بعين مليلة؟

- ما أثر التحفيز على تحقيق تمكين العاملين في المؤسسة الإستشفائية - سليمان عميرات - بعين مليلة؟

- ما أثر الاستثارة الفكرية على تحقيق تمكين العاملين في المؤسسة الإستشفائية - سليمان عميرات - بعين مليلة؟

- ما أثر الاعتبارات الفردية على تحقيق تمكين العاملين في المؤسسة الإستشفائية- سليمان عميرات- بعين مليلة؟

2-فرضيات الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة تم وضع الفرضيات الرئيسية التالية:

يوجد أثر للقيادة التحويلية على تحقيق تمكين العاملين في المؤسسة الإستشفائية-سليمان عميرات-

بعين مليلة عند مستوي دلالة 0,05.

بناء على الفرضية الرئيسية يتم طرح الفرضيات الفرعية التالية:

✓ يوجد أثر ذو دلالة معنوية للجاذبية على تحقيق تمكين العاملين في المؤسسة الإستشفائية- سليمان عميرات- بعين مليلة عند مستوي دلالة 0,05.

✓ يوجد أثر ذو دلالة معنوية للحافز الإلهامي على تحقيق تمكين العاملين في المؤسسة الإستشفائية- سليمان عميرات- بعين مليلة عند مستوي دلالة 0,05.

✓ يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاستثارة الفكرية على تحقيق تمكين العاملين في المؤسسة الإستشفائية-سليمان عميرات- بعين مليلة عند مستوي دلالة 0,05.

✓ يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاعتبارات الفردية على تحقيق تمكين العاملين في المؤسسة الإستشفائية-سليمان عميرات- بعين مليلة عند مستوي دلالة 0,05.

دوافع اختيار موضوع الدراسة :

من بين الأسباب التي دفعت بنا إلى إختيار هذا الموضوع نذكر:

- أن موضوع الدراسة يندرج ضمن تخصص الطالبة، و تكوينها، و ميولها الشخصي للمواضيع ذات الصلة بالموارد البشرية و القيادة التحويلية؛

- الأهمية القيادة التحويلية و تمكين العاملين في نجاح المؤسسات الإستشفائية؛

- الرغبة الشخصية في محاولة التعرف على أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين بالمؤسسات الإستشفائية، والتعرف على المزايا العديدة التي يمكن أن تتولد من عملية القيادة التحويلية؛

- إثراء الرصيد الفكري بخصوص موضوع القيادة التحويلية و تمكين العاملين.

أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة بما تقدمه من إضافة على المستويين العلمي و العملي الموضحة في الأتي :

- طبيعة موضوع الدراسة إذ تناولت مفهوم القيادة و هو أحد الموضوعات المهمة التي حظيت و لا تزال تحظى بإهتمام بالغ من قبل الدارسين و الباحثين في مجال للإدارة ;

- تعد هذه الدراسة مكملة للدراسات الحديثة في مجال للقيادة التحويلية;
 - إفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة من خلال الإطلاع على نتائج الدراسة الحالية و ما توصلت إليه من إقتراحات , و إمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى ;
 - يتوقع أن تساهم هذه الدراسة في تعريف المؤسسات الإستشفائية بأهمية القيادة التحويلية في أداء المؤسسة و تأثيرها على تمكين العاملين , الأمر الذي يمكن للمؤسسات الإستشفائية من الوقوف على نقاط قوة و دعمها و كذا محاولة معالجة نقاط الضعف ;
 - أهمية الدور القيادي وتأثيره على أداء المؤسسات الإستشفائية وتطورها واستمرارها.
 - تقدم هذه الدراسة معلومات حول شخصية القائد التحويلي في عمل المؤسسة الإستشفائية نهجا و ممارسة بإعتباره أحد المداخل الهامة لتطوير قدرة المؤسسة الإستشفائية لمواجهة تحديات المستقبل.
- أهداف الدراسة:**

- تهدف هذه الدراسة إلى :
- التعرف على مفهوم القيادة التحويلية;
- تحديد تأثير القيادة التحويلية على تمكين العاملين في المؤسسة الإستشفائية بعين مليلة من خلال عرض و توضيح أهم المفاهيم المتعلقة بكل من القيادة التحويلية و عملية تمكين العاملين؛
- التعرف على واقع تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسة الإستشفائية - سليمان عميرات - عين مليلة , و مدى تأثيره على تمكين العاملين;
- التعرف على مدى تبني المديرين العاملين في هذه المؤسسة لنمط القيادة التحويلية;
- التعرف على مدى التفاعل بين أبعاد القيادة التحويلية و تمكين العاملين.

حدود الدراسة

يقصد بحدود البحث الإطار الزمني والبشري و الجغرافي و الموضوعي، الذي تم العمل في إطاره أو في مجال ذلك البحث و تكمن أهمية حدود الدراسة في أنها تضع صورة شاملة للظروف التي جرت فيها الدراسة، و قد تحددت الدراسة بالمجالات التالية:

- ✓ **المجال البشري:** و يقصد بالمجال البشري تحديد مجتمع البحث و قد يتكون هذا المجتمع من جملة أفراد أو عدة جماعات، اقتصر المجال البشري في هذه الدراسة على عمال المؤسسة الإستشفائية بعين مليلة في مختلف الأقسام و كذلك التخصصات و الوظائف.
- ✓ **المجال المكاني:** الدراسة تم إجرائها في المؤسسة الإستشفائية - سليمان عميرات - بعين مليلة .

✓ **المجال الزمني:** و يقصد بالمجال الزمني تحديد الوقت الذي يجمع فيه البيانات، و قد استغرق إجراء الجانب الميداني من هذه الدراسة من 2019_03_17 إلى 2019_04_04.

✓ **المجال الموضوعي:** اقتصر المجال الموضوعي في هذه الدراسة على تناول أبعاد القيادة التحويلية و أثرها على تمكين العاملين في المؤسسة الإستشفائية - سليمان عميرات - بعين مليلة.

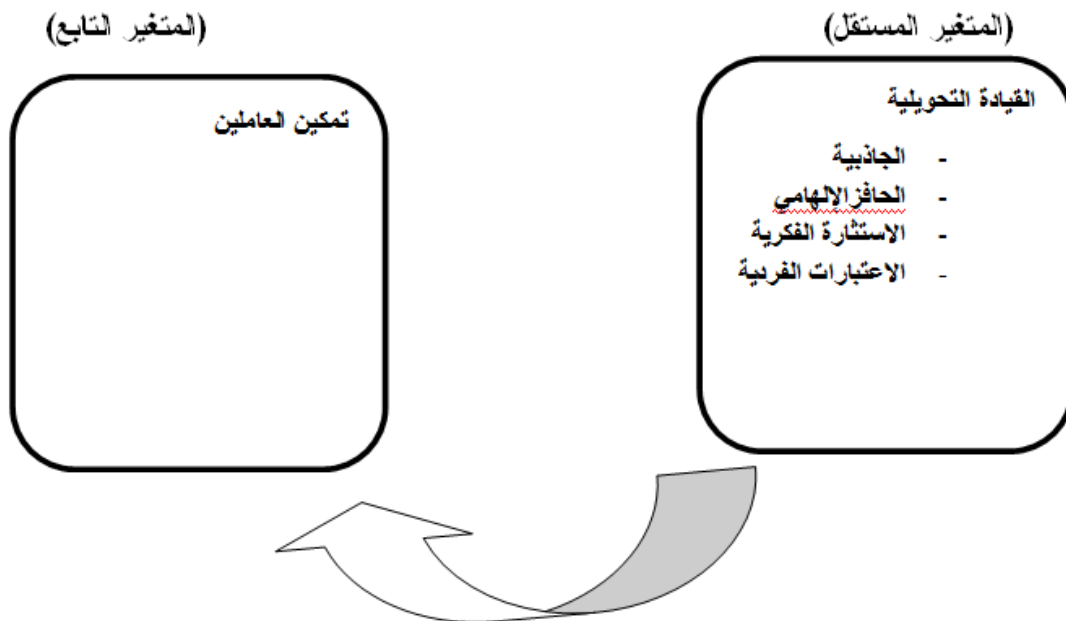
صعوبات الدراسة:

من الصعوبات التي واجهتنا هي صعوبة إيجاد مؤسسة تتوفر فيها صفات القائد التحويلي بإعتبار جل المؤسسات الإستشفائية على المستوى المحلي تتميز بالسلطة الهرمية ، ونظرا لحساسية الموضوع الناتج عن تعاقب بشخص قائد (مدير) المؤسسة الإستشفائية فإن العينة المستجوبة لم تكن دقيقة بالشكل المنتظر.

منهج المستخدم :

نظرا لطبيعة الموضوع و تماشيا معه و بغرض تحقيق أهدافه و الوصول إلى النتائج المرجوة، فإنه تم الاعتماد تم في هذه الدراسة اعتماد المنهج الاستنباطي، والذي يعتبر من أكثر المناهج استخداما في مجال العلوم الاقتصادية، يتم من خلاله وضع فرضيات ومحاولة مطابقتها مع الواقع، ومن جانب آخر تم الاعتماد على تقنية دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية_عين مليلة_، من خلال استبيان لغرض اختبار الفرضيات وإعطاء توصيات والمقترحات الضرورية.

9- نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

10-الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة التي قامت الباحثة بالاطلاع عليها:

الدراسة الأولى:

دراسة إياد حماد , (2011),مذكرة ماجستير ,بعنوان "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمية (دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر) " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمية في مشفى الهلال الأحمر في دمشق .

قد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي,والإعتماد على أداة الإستبيان إذ وزعت الإستمارات على أفراد العينة و تم التوصل إلى النتائج التالية :

-أوضحت نتائج التحليل الوصفي وجود علاقات إرتباط معنوية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية و التغيير التنظيمي , و مع إيجابية العلاقة فإن ذلك لا يعني توفر هذه القيادة إجراء التغيير المطلوب و إنما هي علاقة طردية و تعني كلما إستخدمت القيادة البعد المناسب أجرت التغيير المناسب سواء كان إيجابيا و سلبيا ;
-كما أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر معنوي موجب بين القيادة التحويلية و التغيير التنظيمي و إن الأثر الأكبر هو في المسوغات الخارجية للتغيير ;

-من خلال نتائج الوصف لأبعاد القيادة التحويلية في المشفى وجدنا أنه لا يوجد بعد واضح و يستخدم في المشفى على حساب الأبعاد الأخرى , إذ كانت نسبة إجابات المبحوثين متقاربة للأبعاد جميعها.
أما ما يميز دراستنا عن هذه الدراسة, أننا قمنا بدراسة القيادة التحويلية و أثرها على تمكين العاملين على مستوى المؤسسة الإستشفائية- سليمان عميرات- عين مليلة ,أما بالنسبة لهذه الدراسة فقد إستعملت نفس المتغير المستقل و أثره على التغيير التنظيمي على مستوى مشفى الهلال الأحمر دمشق .

الدراسة الثانية:

دراسة زياني إيمان , (2013-2014),مذكرة ماستر , بعنوان "تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة (دراسة على المؤسسة للمطاحن الكبرى للجنوب) " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة التحويلية و علاقتها بأداء المنظمة,حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و تم التوصل إلى النتائج التالية :

-تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ذات أهمية إقتصادية متميزة بإعتبارها تقوم بإنتاج منتجات أساسية ذات إستهلاك واسع و تتوجه بهذه المنتجات إلى فئات واسعة من الزبائن من خلال تقديم مستوى عالي من الجودة تنافس بها منظمات أخرى ;

-أظهرت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء المنظمة عند مستوى الدلالة 0,05 و هذا الأثر يظهر في تأثير كل من التأثير المثالي و التحفيز الإلهامي و الإستثارة الفكرية و الإعتبار الفردي ;

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات المبحوثين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب حول القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس, العمر , المؤهل العلمي , عدد سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة $a=0,05$.

أما ما يميز دراستنا عن هذه الدراسة ,أننا قمنا بدراسة أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين في المؤسسة الإستشفائية , أما هذه الدراسة فقد إقتصرت على دراسة القيادة التحويلية و علاقتها على أداء المنظمة في المطاحن الكبرى للجنوب .

الدراسة الثالثة:

دراسة حافظ عبد الكريم الغزالي، (2012)، مذكرة ماجيستر، بعنوان "أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار (دراسة على مستوى شركات التأمين الأردنية)".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

قد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و قدمت التوصل إلى ما يلي:

- كان التأثير المثالي أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثر في فاعلية عملية اتخاذ القرار في الشركات الأردنية؛
- يتصرف المديرون العاملون في شركات التأمين الأردنية بأسلوب يحظى من خلاله بثقة واحترام و تقدير العاملين تحت قيادتهم؛
- يشجع المديرون العاملون في شركات التأمين الأردنية العاملين تحت قيادتهم على تحمل المسؤولية و يوجههم للعمل بروح الفريق.
- يمتلك المديرون العاملون في شركات التأمين الأردنية القدرة على اتخاذ القدرات بما يتماشى على أهداف الشركة.

من خلال هذه الدراسة نلاحظ أننا نشترك في المتغير الاول و هو القيادة التحويلية، لكن ما يميز دراستنا عن هذه الدراسة، أننا قمنا بدراسة أثر القيادة التحويلية على عملية تمكين العاملين.

الدراسة الرابعة:

دراسة نياف فاطمة الزهراء، (2016)، مذكرة الماستر، بعنوان "أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية (دراسة عينة من البنوك -أم البواقي -)".

هدفت الدراسة إلي التعرف على أثر التمكين العاملين و علاقتها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و الاعتماد على منهج دراسة الحالة الذي يسمح بإسقاط البحث العلمي على الواقع الميداني قصد التعرف على تأثير التمكين العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، و قد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تؤدي سياسة تمكين العاملين للانتقال من حالة غير مرضية إلى حالة أفضل إستجابة للتغيرات البيئية ;
 - يتوافق مفهوم تمكين العاملين مع مفاهيم قريبة منه ك تفويض السلطة، المشاركة، و الإدماج ;
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية $a=0,05$ حيث أن هناك أثر متوسط، بين تمكين العاملين و الأهداف الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة ، بسبب عدم إهتمام المؤسسات بدرجة كبيرة بتمكين العاملين ؛
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $a=0,05$ متوسط ، سببه عدم إهتمام مؤسسات محل الدراسة بدرجة كبيرة بمشاركة العاملين بالمعلومات؛
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ،حرية و إستقلالية العاملين على الأهداف الإستراتيجية محل الدراسة عند مستوى $a=0,05$ ضعيف، سببه عدم إهتمام المؤسسات بدرجة كبيرة بحرية و إستقلالية العاملين ؛
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إدارة فرق العمل على الأهداف الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة عنج مستوى دلالة $a=0,05$ متوسط ، بسبب عدم إهتمام المؤسسات بدرجة كبيرة بإدارة فرق العمل .
- أما في هذه الدراسة فقد قامت بدراسة تمكين العاملين و أثره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية على مستوى البنوك، أما دراستنا فقد كانت مقتصرة على أثر القيادة التحويلية في تمكين العاملين على مستوى المؤسسة الإستشفائية.

11- هيكل الدراسة:

للتفصيل في موضوع القيادة التحويلية و أثرها على تمكين العاملين، ومن خلال إشكالية الدراسة و فرضياتها تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول كالتالي:

يشمل الفصل الأول الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية حيث عرض في المبحث الأول مدخل نظري للقيادة من مفهوم وأهمية، عناصر خصائص و مصادر قوة القيادة و تأثيرها، وكذا أشكالها و العوامل المؤثرة على اختيار النموذج القيادي، أما المبحث الثاني فقد خصص لماهية القيادة التحويلية من نشأة ومفهومها، أهميتها و مبادئها، و عناصرها و مبادئها و كذا معالمها، أما المبحث الثالث فقد تم التطرق فيه إلى القائد التحويلي من مفهوم و خصائص، الفرق بينه و بين القائد الغير التحويلي و كذا مهامه ووظائفه.

أما الفصل الثاني تضمن الإطار المفاهيمي لتمكين العاملين والذي ينقسم بدوره إلى ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول ماهية تمكين العاملين من مفهوم و أهمية تمكين العاملين، أسباب و أبعاد، مزايا وعيوب،

في حين المبحث الثاني تناول آليات التمكين وشروطه من متطلبات تمكين العاملين ، خطوات تنفيذه، أما المبحث الثالث فقد تم التطرق فيه إلى دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين من علاقة القيادة بالتمكين، وعلاقة القائد و المرؤوس في عملية التمكين، التمكين و توسيع نطاق السلطة القيادة التحويلية و التمكين.

في حين الفصل الثالث خصص لدراسة حالة المؤسسة الإستشفائية- سليمان عميرات - عين مليلة، وقمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث، الأول تم فيه تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه الإطار المنهجي للدراسة، فيما خصص المبحث الثالث لتحليل نتائج أسئلة المحورين و اختبار صحة الفرضيات المطروحة.

خاتمة: و تضمنت أهم النتائج التي تم التوصل إليها , و على إثرها تم وضع مجموعة من الإقتراحات و التوصيات.ها تم وضع مجموعة من الإقتراحات و التوصيات.

الفصل الأول

تمهيد

تواجه الإدارة العديد من التغيرات التي تتطلب التدخل العاجل لخبراء و ذوي المهارات القيادة العالية، الناتجة عن تبنيهم قدرة الرؤى المستقبلية القادرة على مواجهة هذه التغيرات السريعة قصدا في ضمان نجاح المنظمات و بقائها صامدة.

محصلة هذه الدوافع أدت بهم إلى البحث عن نماذج جديدة تعوّض الهياكل الهرمية التقليدية، و تحل محلها تصاميم تنظيمية أكثر مرونة، أعلى درجة كفاءة و قدرة على رسم توجه المستقبلية. كاستجابة للتحوّل الحاصل في الهياكل الادارية، تولدت الحاجة الماسة إلى قادة و ليس مدراء. الأمر الذي تجسّد في مختلف الاتجاهات الحديثة في القيادة.

لعلّ أهم و أبرز هذه التوجهات هو نموذج القيادة التحويلية، بما لها من إضافات فكرية ناتجة عن إيجاد معايير و الافكار الجديدة و مغايرة للقيادة.

يتعلّق الأمر برفع القدرة في اىصال رسالة المنظمة ، رؤاها المستقبلية بشكل مبسّط لمختلف الافراد ,هدفا في تقوية الثقة و الاحترام بين الطرفين كسلاح لمواجهة مختلف التحديات الناتجة عن التطورات الحديثة.

لذلك فإنّ فلسفة القيادة التحويلية مستمّدة من استغلال سلوكيات المرؤوسين قصدا في تنمية قدراتهم الابداعية بفتح المجال واسعا لهم و تشجيعهم على مواجهة المشاكل ,و الصعوبات التي تواجه المنظمة و هي تشمل الاعتراف بالحاجة الى التغيير و ايجاد رؤية جديدة.

بههدف التفصيل في كل هذه الأفكار المهمة سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للقيادة التحويلية ، والذي قسم إلى ثلاث مباحث:

-المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة ؛

-المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية ؛

-المبحث الثالث: القائد التحويلي.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة.

تعد مسؤولية القائد من بين الجوانب التنظيمية و الانسانية لتحقيق التكامل والفعالية و الوصول الى الأهداف، فضلا عن كثرة ظهور المتغيرات في مختلف الجوانب البيئية، و التي شكلت ضغوطا كبيرة على العاملين وعلى المؤسسات على حدّ سواء الذي تسبّب في تزايد و بصورة ملحوظة الحاجة إلى القيادة. لذي سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم وأهمية القيادة وإبراز أهم خصائصها وعناصرها، وكذا مصادر قوتها.

المطلب الأول: مفهوم و أهمية القيادة

في هذا المطلب سنحاول تعريف القيادة لغة و اصطلاحا، كما سنحاول توضيح العلاقة بينها وبين بعض المفاهيم الإدارية القريبة منها وكذلك أهميتها.

I. مفهوم القيادة:

للتعرف على مفهوم القيادة، سندرج تعاريف مختلفة وعديدة، وذلك حسب ما يراه مختلف الباحثين:

(1) المعنى اللغوي للقيادة:

أصل كلمة "القيادة" يونانية، مشتقة من الفعل "يفعل أو يقوم بمهمة ما"، والقيادة تقوم على علاقة اعتمادية متبادلة بين من يبدأ الفعل وبين من ينجزه. وإن هذه العلاقة يترتب عليها دوران متباينان:

✓ الأول: من يتولى القيام بالعمل وهو **القائد**، ووظيفته **إعطاء الأوامر**؛

✓ أما الدور الثاني يتمثل في من **ينجزون العمل** هم **الأتباع**، ووظيفتهم **تنفيذ الأوامر**.

إذن تعني كلمة قائد[المخلافي، 2009، ص 11]: الشخص الذي يوجه أو يرشد الآخرين، بمعنى أن هناك علاقة بين شخص يوجه و أشخاص آخريين يقبلون هذا التوجيه، والقيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة طرفاها شخص يوجه ويرشد والطرف الآخر أشخاص يتلقون هذا التوجيه والإرشاد الذي يهدف إلى تحقيق أغراض معينة.

(2) المعنوالاصطلاحيو الإجرائي للقيادة:

يعرف البديري القيادة انها: "السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجّه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك". [البديري، 2002، ص 105]

يشير "باس B.Bass" إلى أن القيادة: "عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب". [المخلافي، 2009، ص 11]

ويعرفها "Fiffener" على أنها: " فن تنسيق للأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة". [العميان، 2002، ص 257]

أما "كولن Kolen" فيرى أن القيادة: " هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وانجاز ما يحدده القائد". [حنفي وآخرون، 2002، ص104]

ويعرف "Lkert" القيادة بأنها: " المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة". [الحللمة والمدادحة، 2010، ص159]

كما يعرف الكاتب "جيمس جريبن James Grobbsen" القيادة على أنها: " عملية التأثير على جماعة في موقف معين، وقت معين وظروف معينة، لاستثارة الأفراد ودفعهم للسعي وراء تحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم خبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة، والرضا عن نوع القيادة الممارسة". [حريم، 2009، ص216]

أما "بيتر دراكر F.P. Drucker" فيعرفها على أنها: "ليست عملية صنع جدول الأعمال، والتأثير في الأفراد مثل رجال البيع، وإنما القيادة هي الارتقاء برؤية الفرد إلى مستويات أعلى ورفع أداء الفرد إلى معايير أعلى وبناء شخصية الفرد إلى ما بعد حدودها الاعتيادية". [نجم، 2011، ص22]

ومن خلال التعاريف السابقة نخلص إلى إعطاء تعريف إجرائي للقيادة، حيث يمكن تعريفها على أنها القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة و هي أيضا عملية التأثير على المرؤوسين لإطلاق إبداعاتهم، وطاقتهم، وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف مشتركة بكفاءة وفعالية.

II. المفاهيم ذات الصلة بالقيادة:

هناك ترابط كبير بين كل من المفاهيم "الإدارة"، "الرئاسة" و القيادة. أين يظن الكثير أنها مرادفات لبعضها البعض، غير أن هناك تفاصيل تجعل كلا منهم يختلف عن الآخر.

1) القيادة والإدارة:

القيادة هي السلوك الذي يقوم به الفرد حينما يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك. متميزا بالمبادأة وتملك زمام الموقف، والعمل كواحد من أفراد الجماعة، مسؤولا عن تنسيق جهودهم وأنشطتهم من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة، فالقيادة هي عملية تفاعل واستمرارية بين القائد والعاملين تربطهم علاقات تفاعلية يمارس فيها تأثير على سلوك ومشاعر هؤلاء العاملين. [الزعيبي والبطانية، 2014، ص56]

أما الإدارة فقد عرفها "فريدريك تايلور" على أنها: " المعرفة الدقيقة لما تريد من العاملين أن يعملوا، ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأقلها تكلفة"؛

أما "هنري فايول" فقد عرفها بأنها: " التخطيط و التنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة"

إن هناك فرق بين القائد والمدير، ومصطلح القائد والمدير ليسا متطابقين كما يعتقد البعض، ويمكن التمييز بين القائد والمدير كما يلي: [السميحات، 2009، ص93]

- ✓ يعين المدراء عادة عن طريق إصدار قرار من جهة مخولة بتعيين المدير (الوزارة مثلا)، وبالمقابل فإن القائد قد يعين تعيينا أو قد يظهر من خلال المجموعة؛
- ✓ يمتلك المدير السلطة الشرعية، وبالتالي فهو يستطيع أن يكافئ ويعاقب، أما قدرته في التأثير على أتباعه فتعتمد على السلطة الرسمية المرتبطة بالموقع أو الوظيفة التي يشغلها، بينما يستطيع القائد التأثير في الآخرين ليعملوا بشكل أفضل مما تتضمنه السلطة الرسمية من نشاطات؛
- ✓ يختار المدير الهدف ولا تحدده الجماعة، بينما تشترك الجماعة مع قائدها في اختيار الهدف؛
- ✓ تقبل الجماعة سلطة المدير خوفا من العقاب، إذا امتنعوا أو قصروا في تنفيذ أوامره وتعليماته. أما القيادة فهي أكثر قبولا لأنها تعتمد أساسا على الحوافز الايجابية في تنفيذ الأهداف لا على الحوافز السلبية.

(2) القيادة والرئاسة:

- هناك فروق بين القيادة والرئاسة، كذلك هناك علاقة وثيقة بينهما ويتضح ذلك من خلال:
- ✓ تقوم القيادة على النفوذ، بينما تعتمد الرئاسة على السلطة المخولة للشخص؛
 - ✓ تنتج القيادة تلقائيا من الجماعة، أما الرئاسة فمفروضة على الجماعة؛
 - ✓ تعمل القيادة في ظروف عادية غير رسمية وغير روتينية، أما الرئاسة فتعمل في أوضاع رسمية ومواقف روتينية وأنها مستمرة ومنظمة؛
 - ✓ مصدر القوة والنفوذ بالنسبة للقيادة هو الجماعة نفسها وشخصية القائد، أما بالنسبة للرئاسة فإن مصدر القوة و النفوذ هو المنصب الذي يشغله الفرد في التنظيم المقرر له رسميا؛
 - ✓ سلطة الرئاسة هي التي تحدد للجماعة أهدافها دون أي اعتبار لمشاركة الأفراد حيث تتعدم بينهم المشاعر وهذا على عكس القيادة تماما.

قد تلتقي الرئاسة بالقيادة وبذلك يمكن للفرد أن يجمع بينهما في آن واحد، غير أنه ليس من الضروري أن يكون كل رئيس قائدا، وإنما يصبح الرئيس قائدا إذا أمكنه اكتساب النفوذ اللازم الذي يشغله، كما أن القائد قد يصبح رئيسا إذا ما حصل على منصب رئاسي رسمي في الجماعة التي يقودها، كذلك فإن كلا من القيادة والرئاسة يتطلب مركزا أعلى من مجرد عضوية الجماعة. [العجمي، 2008، ص65]

III. أهمية القيادة:

تعد القيادة من بين المعايير التي يتحدد على ضوءها نجاح أي تنظيم إداري، فهي تعمل كأداة محركة لتحقيق أهداف المنظمة، لأنها تعتبر من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي، باعتبار أن القادة يؤثرون في أتباعهم و يقومون بتتبع رغباتهم و تلبية احتياجاتهم لتحقيق الأهداف المنشودة حيث تكمن أهمية القيادة في: [العجمي، 2008،

ص66]

- ✓ أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛

- ✓ أنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة؛
- ✓ تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان؛
- ✓ السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها؛
- ✓ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذ أنهم الرأسمال الأهم و المورد الأعلى؛
- ✓ مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

المطلب الثاني: عناصر، خصائص، مصادر قوة القيادة وتأثيرها

تكتسي القيادة مجموعة من الخصائص وكذا مصادر قوة وتأثير .

I. عناصر القيادة:

بما أن القيادة هي تفاعل اجتماعي، فلا يمكن لأي شخص أن يكون قائدا بمفره فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد من يقود و من يقادون و الهدف المشترك المطلوب تحقيقه في إطار ظروف موقف معين يمارس القائد فيه تأثيره على الجماعة.

وفقا لما سبق، نسجل أن عناصر القيادة كما يراها "فيدلر" بأنها: [الزيد، 2013، ص49]

(1) الجماعة أو المرؤوسين:

هم الذين يمنحون السلطة والنجاح للقيادة وللمنظمة في حال تفاعلهم و استجاباتهم لكل ما يطلب منهم من قبل القائد، وتأدية كل الأعمال الموكلة إليهم بنجاح، ولذا يعتبر المرؤوسين والجماعة العاملة في المنظمة من الأمور التي تعزز نجاح القيادة في تحقيق أهدافها.

(2) القائد:

وهو من أهم عناصر العملية القيادية، كما لخبرته وقدراته ومؤهلاته وصفاته الشخصية أهمية في نجاح العملية القيادية والرقي بها إلى مصاف العمليات. وتتحدد درجة نجاح القائد او فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها و تغيير سلوكها باتجاه تحقيق الاهداف و ليتمكن من القيام بمسؤولياته بكفاءة توجب عليه التمكن من عدد من المهارات القيادية التي يتفق علماء الادارة على تصنيفها كما يلي:

- ✓ المهارات الفكرية
- ✓ المهارات الانسانية
- ✓ المهارات الذاتية
- ✓ المهارات الفنية.

(3) الظرف أو الموقف:

لابد من وجود موقف معين أو ظرف ما يكون بين القائد والمرؤوسين في المنظمة، ما يؤثر على تفاعلهم وتعاملهم مع بعضهم البعض، ويسعى القائد الناجح دائما أن ينتج عن هذا الموقف تفاعل إيجابي ينعكس على نجاح العملية القيادية، وبالتالي نجاح المنظمة في بلوغ هدفها الرئيس.

(4) الهدف:

يسعى القائد دائما نحو تحقيق هدف القيادة عن طريق المرؤوسين، وذلك بحثهم والتأثير في سلوكهم من أجل القيام بالمهام المطلوبة منهم وبكفاءة عالية.

(5) الأنظمة والتعليمات والقواعد:

وتعتبر الأنظمة والقواعد والتعليمات من عناصر العملية القيادية المهمة، والتي تمكن القائد من التأثير في سلوك المرؤوسين إيجابيا، عن طريق الثواب والعقاب، بالإضافة إلى خصائصه الشخصية ومهاراته وقدراته وخبرته التي يمتاز بها.

II. خصائص القيادة:

تتميز القيادة بمجموعة من الخصائص يمكن إجمال أهمها فيما يلي:

(1) المهارات الذاتية والشخصية:

ويقصد بها الصفات والقدرات اللازمة في بناء الشخصية للقائد مثل: السمات الجسدية (قدرة الفرد المتصلة بالقدرة البدنية و العصبية وقوة التحمل)، والقدرات العقلية (كالاستعدادات الفكرية والذهنية وأهمها الذكاء)، وملكة الابتكار وضبط النفس (وهي القوة المحركة للعمل حتى يتمكن القائد من صنع القرار واتخاذ دون تردد وبحسم وتوقع الاحتمالات ومواجهتها بهدوء).

(2) المهارات الفنية:

هي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، وفي كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف، بمعنى آخر قدرة القيادة على استخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية لتحقيق الهدف المنشود.

(3) المهارات السلوكية أو الإنسانية:

تعني قدرة القائد على التعامل مع البشر بصفة عامة وتابعيه بشكل خاص، والعمل على تنسيق جهودهم والعمل بروح الفريق، وقد ثبت أن هذا النوع يعد من المهارات الضرورية لنجاح أو فشل القادة في قيادة المنظمات الحديثة.

4) المهارات السياسية والإدارية:

يقصد بالأولى (المهارات السياسية) قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، ومهاراته في تسيير وتحقيق المصالح العامة والأهداف العامة، وما يتطلبه ذلك من ربط بين أهداف التنظيم الذي يقوده وسياسته من ناحية، وأهداف وسياسة النظام القائم. أي التوفيق بين الاتجاهات والضغوط الموجودة في المجتمع، وبين نشاط التنظيم، بينما المهارات الإدارية تعني قدرة القيادة على فهم عملها وتحقيق المواءمة بين أهداف التنظيم وإشباع حاجات ورغبات التابعين، ويتمثل هذا في قدرة القيادة على التخطيط الجيد والتنظيم الأمثل للمنظمة لاستغلال الطاقات البشرية، ووضع معدلات الأداء لها بطريقة موضوعية وفعالة.

أما بالنسبة لخصائص القائد الناجح فقد حددها "جون أداير" فيما يلي: [الظاهر، 2010، ص260]

- ✓ الحماسة لإنجاز الأشياء التي يمكنهم من خلالها الاتصال بالآخرين؛
- ✓ الثقة والإيمان بأنفسهم بصورة يمكن أن يشعر بها الآخرون (لكن لا ينبغي أن تكون الثقة زائدة عن الحد، فقد تقود إلى الغطرسة)؛
- ✓ الإصرار والمطالبة بمعايير مرتفعة، والسعي للحصول على الاحترام وليست الشعبية بالضرورة؛
- ✓ الدفاء في العلاقات الشخصية، رعاية الأفراد ومراعاة مشاعر الغير؛
- ✓ التواضع والرغبة في الاستماع إلى الآخرين وتحمل اللوم، فلا يكون متكبرا أو متغطرسا؛
- ✓ الموهبة والمهارة الفنية المتعلقة بالمهمة الموكلة إليه؛
- ✓ توجيه المبادرات والمشاريع؛
- ✓ إحساس واضح بالكفاية والأهداف الواضحة والتركيز والالتزام؛
- ✓ الإلهام المتعلق بجاذبية الشخصية بالنسبة للآخرين والقدرة على استغلال ذلك من أجل تحفيز الآخرين.

III. مصادر قوة القيادة وتأثيرها:

تحقيقاً لأهداف القيادة، يجب ان تتضمن هذه العملية قوة التأثير على الآخرين ، لمساعدة القائد على ممارسة عملية القيادة، يجب ان يوفر جميع مصادر قوة وأدوات تأثير يستخدمها للتأثير على الأتباع وتعديل سلوكهم ونيل امتثالهم لمطالبه ورغباته ويمكن توضيح مصادر قوة القيادة وتأثيرها فيما يلي:

1) السلطة الرسمية (قوة أو نفوذ المنصب):

يوجد ثلاث أنواع من القوة التي ترتبط بالمنصب الرسمي للمدير في هذه السلطة وهي: [السميحات، 2009، ص93-94]

✓ قوة الحافز أو المكافأة:

هي عبارة عن توقعات الفرد من أن قيامه بعمله بالوجه المطلوب وإطاعته لرئيسه ستعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس.

✓ قوة الإكراه:

هذه القوة مصدرها الخوف، وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن إهماله في تأدية واجباته أو عدم إطاعته لرئيسه سيتربط عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس، قد يصل إلى حد الفصل من الوظيفة.

✓ السلطة القانونية:

مصدر هذه السلطة هو المركز الرسمي للفرد الذي يحتله في التنظيم الإداري، وهذه القوة تتناسب من أعلى إلى أسفل، فالمدير العام يتمتع بسلطة شرعية على المدير المالي. وغيره من مدراء الإدارات والمدير المالي يتمتع بسلطة على رؤساء الأقسام، ورؤساء الأقسام لهم مصلحة شرعية على مرؤوسيهم وهكذا.

(2) القوة المرتبطة بالشخص نفسه:

من مظاهرها

✓ قوة التخصص:

ومصدر هذه القوة الخبرة أو المهارة أو المعرفة التي يمتلكها الفرد، ويتميز بها عن غيره من الأفراد في مجال التخصص. فالطبيب مثلا يمارس نوعا من القوة الفنية على مرضاه تجعلهم يقبلون قيادته نتيجة قبولهم وقناعتهم بهذه الخبرة الفنية، كذلك مهندس الصيانة الذي يمارس نوعا من السلطة على العمال الفنيين.

✓ قوة الإعجاب:

يحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب مرؤوسيه ببعض صفاته الشخصية بحيث تربطهم وتشدهم إليه نتيجة لتوفر نوع الجاذبية في شخصية القائد.

المطلب الثالث: النماذج القيادية و العوامل المؤثرة على إختيار النموذج القيادي.

إنّ تعدّد أشكال القيادة يوجب التحديد الدقيق لأهم العوامل المؤثرة على اختيار نموذج (أسلوب) القيادة.

I. أشكال القيادة:

يمكن تقسيم القيادة حسب أسلوب ممارسة الإدارة المتأثر بالعوامل والظروف البيئية المختلفة، وخاصة الاجتماعية والثقافية والسياسية منها، مما ينعكس على القائد ذلك التأثير، ويظهر في اتجاهاته الفكرية وتفاعله الاجتماعي سواء كان عاطفي أو مستقلا... الخ. إلى الأنواع التالية: [الجوسي، جاد الله، 2000، ص139]

(1) القيادة المتسلطة:

تقوم القيادة المتسلطة على افتراض أن القيادة حق يعطى للفرد الذي يتمتع بالسلطة، والقائد يتميز هنا بالحزم الشديد وتحديده الدقيق لواجبات مرؤوسيه، ورقابة شديدة عليهم ولا يعتمد مبدأ المشاركة أبداً فهو يعطي التوجيهات والمرؤوسين ينفذون مع الانفراد في اتخاذ القرارات.

(2) القيادة الديمقراطية:

تعمل القيادة الديمقراطية على التوازن واتساع الحاجات لكل من القائد والمرؤوس. حيث أنها تتسم بالإحترام المتبادل بين الطرفين، وتتميز القيادة الديمقراطية بأسلوب المشاركة مع المرؤوسين والاستفادة والأخذ بأرائهم، والقائد هنا يقترح الأعمال المحتملة مع توصياته ولكنه ينتظر موافقة الجماعة قبل أن يضع هذه الإقتراحات موضع التنفيذ، وهذا يساعد أن يكون هناك مناخ تنظيمي ملائم للعمل وخلق روح الفريق بين الأفراد العاملين.

(3) القيادة الرسمية:

القيادة الرسمية هي المستمدة من الوظيفة والمكانة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث إن وجودها يكون بدراسة مسبقة وضرورية لإتمام مهام المشروع، ويكون القائد هنا حسب التسلسل الوظيفي أو باختيار أصحاب المؤسسة له وبتعيينه.

(4) القيادة غير الرسمية:

هي القيادة التي تتكون داخل المجموعات من الأفراد العاملين دون أن ترتبط بوظيفة رسمية أو منصب أو مكانة في الهيكل التنظيمي، وهذه القيادة تنشأ بشكل عفوي تلقائي غير مدروس ومخطط له نتيجة لتمتع الشخص القيادي هنا بصفات تميزه عن زملاءه وخاصة العمر، طلاقة اللسان و غيرها من المؤهلات الشخصية.

(5) القيادة الأوتوقراطية:

هي قيادة شبيهة بالقيادة المتسلطة، إلا أنها تميل إلى إقناع المرؤوسين بما هو مطلوب منهم، بأسلوب يوهم المرؤوسين بالأخذ بمشاركتهم. وللقائد الأوتوقراطي شخصية حيوية تظهر بشكل لا يعبر عن حقيقتها.

(6) القيادة الشخصية:

هي القيادة التي تمارس بشكل شخصي وجه إلى وجه، حيث يميزها ذلك بالفاعلية والبساطة واحترام وتقدير الآخرين.

(7) القيادة غير الشخصية:

بعكس القيادة الشخصية، فإن القيادة اللاشخصية تمارس من خلال مساعدين للقائد على أساس التفويض بالسلطات، تستخدم بشكل كبير وخاصة في المؤسسات الكبيرة متنوعة المهام والخدمات، ويظهر عليها أحيانا عدم التأثير الشخصي على التابعين كونهم زملاء عمل في درجات أدنى.

II. العوامل المؤثرة على اختيار النموذج القيادي:

طبقا للعنصر المستعرض أعلاه، فإن تعدد الأنماط القيادية تسبب في تعدد العوامل التي تؤثر في اختيار النموذج القيادي نذكر منها مايلي: [عليات، 2007، ص187]

عوامل تخص القائد، وأخرى تخص المرؤوسين وثالثة تخص الظروف البيئية والموقف والضغوط الزمنية.

1) عوامل تخص القائد:

من قيم يؤمن بها ذلك القائد في إدارته لمرؤوسيه، ومدى إيمانه بكفاءتهم، وتصوره بدرجة تحملهم المسؤولية.

2) عوامل تخص المرؤوسين:

كاستعداد المرؤوسين لتحمل المسؤولية، وقدراتهم على التصرف في المواقف المختلفة، وثقتهم بقدرتهم واتجاهاتهم.

3) عوامل تخص البيئة:

حيث تؤثر البيئة في اختيار النمط القيادي متمثلة بالقيم التي تؤمن بها المنظمة، والتي لا يستطيع القائد الخروج عنها أو القيم التي تؤمن بها الجماعة في العمل من عادات وتقاليد، واستطاعت خلق عادات وتقاليد مشجعة على التعاون والإخاء والتماسك، وتمثلت بين أعضائها صفات شخصية وجماعية، كالتعليم والخبرة، مما يشجع الرؤساء لمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار. لعل أبرز هذه العوامل:

✓ الموقف:

أما الموقف فهو الآخر يؤثر في انتهاج النموذج القيادي المعين، إذ أن المواقف الصعبة لا تشجع القادة على المشاركة، وخاصة إن كانت مثل تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين.

✓ الضغوط الزمنية:

إذ أن الحاجة الملحة لاتخاذ القرار تجعل الرئيس يميل إلى الانفراد بإصدار القرار دون الرجوع لمشاركة الجماعة.

كذلك لقد حاول الباحثان "تانيوم Tannemboul" و "شميدت Schmidt" الإجابة على عوامل تتعلق بالمدير على السؤال الآتي: وهو كيف يختار المدير أو القائد نمط قيادي دون الآخر؟

من خلال محاولتهما تحديد بعض الاعتبارات العلمية التي ينبغي على المدير أخذها في عين الاعتبار عند محاولة اختيار أسلوب أو نمط قيادي آخر، ويمكن اجمال هذه الاعتبارات فيما يلي: [خيري، 2013، ص22]

✓ عوامل تتعلق بالمدير ذاته:

على غرار الخلفية الشخصية و خياراته مثلا فالمدير الذي يعتقد بأن احتياجات الأفراد يجب أن تأتي في المرتبة الثانية بعد احتياجات المنظمة، يميل إلى أن يكون أسلوبه القيادي معتمد على توجيه تصرفات المرؤوسين بدرجة كبيرة.

✓ عوامل تتعلق بالمرؤوسين:

يمكن مثلا للمدير أن يمنح مرؤوسيه فرصة أكبر في اتخاذ القرارات، إذا كان لديهم الرغبة في تحمل المسؤولية، وعكس ذلك إذا كانت مجموعة المرؤوسين تفتقر إلى المعرفة والخبرة، فإن الأسلوب الاستبدادي هو الأسلوب السائد.

✓ عوامل تتعلق بالظروف أو الموقف الذي تتواجد فيه المنظمة:

مثل المناخ التنظيمي السائد، وطبيعة تكوين المجموعة التي تتم قيادتها ودرجة تحديد الوظيفة بالنسبة للمرؤوسين.

المطلب الرابع: الإطار النظري للقيادة.

من بين نظريات القيادة التي تحاول أن تفسر تأثير بعض الأشخاص في الآخرين نذكر منها مايلي:

1: النظريات التقليدية:

و تتضمن كل من النظريات:

I. نظرية الرجل العظيم:

ظهرت هذه النظرية في أوروبا في القرن 18 ميلادي من قبل الكاتب الاسكتلندي توماس كرلين، وكان محتواها هو أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن السمات والخصائص القيادية هي سمات مورثة وليست مكتسبة، فالأمير يولد ابن أمير والملك يولد ابن الملك وهكذا.

أما أهم السمات التي اعتمدها الباحثون -ضمن هذه النظرية- والتي من يمتلكها يكون لديهم إمكانية أن يكون قائدا وهي:

1) السمات البدنية: الذكاء، القدرة على التكيف، الثقة بالنفس، الحماس؛

2) السمات الاجتماعية: مثل التعاون، الإدارة، المهارات الفردية الشخصية؛

3) السمات المهنية: مثل الإبداع، حب المسؤولية وقبولها، المبادرة، الرغبة في الترقى في الوظيفة.

لكن هذه النظرية تعرضت للنقد لأنها لا تقوم على أساس علمي، إلا أن العلماء لم يهملوها واعتبروها الأساس للانطلاق إلى نظريات أخرى أكثر علمية ودقة.

أيضا يجمع الباحثون على أن هذه النظرية لم تنجح في البحث عن سمات القائد الناجح الفعال الحقيقي.

[طشطوش، 2014، ص 29_30]

II. نظرية السمات:

ظهرت نظرية الرجل العظيم من طرف غوردن ألبورت، حيث استخدمت المنهج العلمي لتحديد مدى صلاحية الشخص ليكون قائداً، من خلال السمات المشتركة التي يتمتع بها الزعماء والقادة والتي تستخدم كمعيار لمدى نجاح وقدرة الشخص على أن يكون قائداً، أين ترى هذه النظرية أن أهم السمات التي اعتمدها الباحثون ما يلي:

- 1) السمات الشخصية: مثل المقدرة، تحمل المسؤولية، القدرة على تفهم الموقف، الاستقامة والأمانة والنزاهة، المهارات في الانجاز؛
- 2) القدرات والمهارات الذاتية: مثل الصحة الجسدية والنفسية والعقلية والمهارات الذهنية والإدارية... الخ من المهارات. [طشطوش، 2014م، ص30]

الشكل رقم 1-1: شكل يوضح أنواع السمات.

• الطول، العرض والصحة • النشاط والحيوية	السمات الجسمية
• قدرات العقلية، الذكاء والثقافة • القيم، الاتجاهات والمعايير	السمات المعرفية
• القدرة على التعامل، كسب محبة الآخرين والاعتماد على الناس • تحمل المسؤولية، تحقيق التعاون والالتزام بالكفاءة والمرح	السمات الاجتماعية
• حسن المظهر والذوق العام • السمعة الطيبة	السمات الفعالية
• ضبط النفس والهدوء • المرونة والواقعية	السمات الشكلية

المصدر: [الغزو، 2010م، ص77]

III. النظرية الموقفية:

يرتبط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة، فمن يصلح للقيادة في مرحلة قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى وظروف مغايرة. تحكم هذه النظرية عناصر وهي:

✓ سمات القائد؛

✓ سمات الأتباع؛

✓ سمات الموقف وطبيعة الحالة. [الظاهر، 2011، ص279]

حيث إن نجاح القائد يتطلب تغيير النمط القيادي الذي يعتمده، وفقا لمتطلبات درجة نضوج الأتباع (المجموعة) من جهة، ومتطلبات تفاصيل المهمة من جهة ثانية، فوفقا لهذه النظرية، ينبغي للقائد إعطاء قدر من الاهتمام والتركيز على المهمة، وبنفس الوقت يعطي قدرا مماثلا من الاهتمام والتركيز على العلاقات مع أفراد المجموعة التي يقودها، أخذا بالاعتبار متطلبات نجاح المهمة. [الحميري، 2015، ص178]

IV. النظرية السلوكية:

لم تفسر النتائج التي أجريت حول سمات القائد، بل انتقل اهتمامها في الأبحاث والدراسات إلى التركيز على سلوك القائد، وبذلك ظهر اتجاه أطلق عليه النظرية السلوكية، امتدت من نهاية الأربعينات إلى أوائل الستينات.

ركزت هذه النظرية على دراسة سلوك القائد وتحليله في أثناء قيامه بالعمل القيادي، وتحليل أثاره في فاعلية الجماعة والمنظمة، فالمهم هنا ليس الخصال أو السمات التي يتمتع بها القائد، بقدر ما هو نوع السلوك الذي يسلكه، فالتأكيد هنا منصب على الطريقة التي يمارس فيها القائد تأثيره.

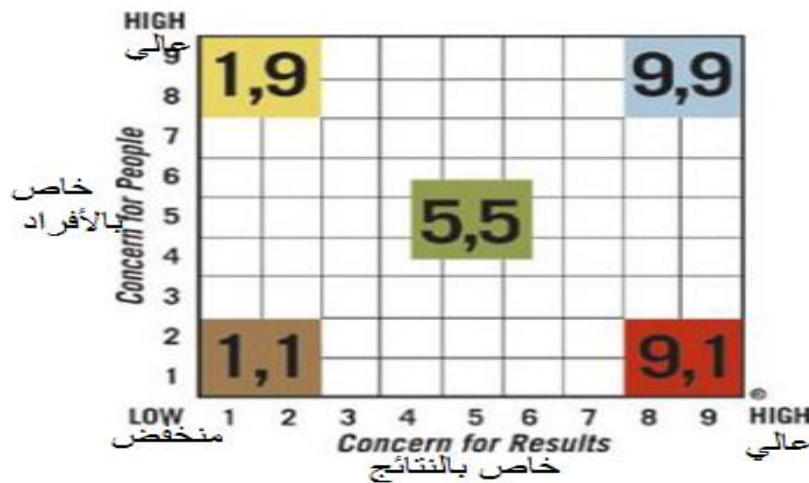
يرى دعاة هذه النظرية وأنصارها أن الذي يجعل الشخص قائدا بالمعنى العلمي هو تحقيق التوازن ما بين تحقيق أهداف المنظمة، المحددة من جهة، وإتباع رغبات أعضاء الجماعة من جهة أخرى، وبقدر ما يستطيع القائد تحقيق هذين الهدفين بقدر ما استطاع أن يحقق مهمته في العمل القيادي بنجاح. [حسن، 2014، ص32]

V. نظرية الشبكة الإدارية:

تستند هذه النظرية إلى كل من "روبرت بلاك" و "جيمس موتون" حيث تمكنا من تحديد أسلوبين لسلوك القائد، هما: الاهتمام بالأفراد، والاهتمام بالإنتاج.

وقد وضع الباحثان هذين الأسلوبين في إطار شبكي في محورين، تظهر عليه أساليب القيادة المختلفة، ولتوضيح هذه النظرية، نتفحص الشكل الشبكي التالي الذي يمثل جوهر نظرية الشبكية الإدارية.

الشكل رقم 1-2: شكل يمثل الشبكة الإدارية.



المصدر: [Stéphane Jacquet ,P07]

بحيث:

- ✓ الموقع (1.9) يتميز باهتمام عالي بالإنتاج وعدم الاكتراث بالأفراد العاملين، مما يؤدي إلى نقص الروح المعنوية والإنتاجية؛
- ✓ الموقع (9.1) يتميز بأسلوب قيادي يكون فيه الاهتمام ضعيفا بالإنتاج لكن عاليا بالأفراد، لكن ضعف الإنتاج حالة غير مرغوب فيها؛
- ✓ الموقع (5.5) يتميز باهتمام عال بالإنتاج وبالأفراد، ويركز القائد هنا على روح الفريق الواحد في العمل وذلك بهدف بلوغ إنتاج جيد عن طريق بناء علاقات جيدة مع الأفراد في المؤسسة؛
- ✓ الموقع (9.9) يتميز باهتمام عال بالإنتاج وبالأفراد، ويركز القائد هنا على روح الفريق الواحد في العمل وذلك بهدف بلوغ إنتاج جيد عن طريق بناء علاقات جيدة مع الأفراد في المؤسسة، ويرى الباحثان أن أفضل أسلوب لتحقيق نتائج ممتازة هو أسلوب (9.9). [العلاق، 2008، ص292_293]

2: النظريات الحديثة:

و التي تشمل كل من:

I. نظرية القيادة التبادلية:

تقوم على أساس تحديد الأدوار والأعمال التي يجب على العاملين القيام بها، وربطها بالمكافأة للعمل على تحفيز العاملين للقيام بها على أكمل وجه، وقد وصف "Kezar" و "Echel" القيادة التبادلية بأنها: "اتفاق بين القائد والمرؤوسين حيث يعدهم القائد بمكافأة وحوافز بعد تحقيق الأهداف الموضوعه.

II. نظرية القيادة الخدمانية:

تعمل القيادة الخدمانية على التأثير في الآخرين، وتلبية حاجات المرؤوسين لأجل الوصول إلى أهداف المنظمة، والفكرة الأساسية التي يقوم عليها مفهوم القيادة الخدمانية أن القائد يعمل على خدمة مرؤوسيه لمساعدتهم وتحسين أدائهم، وبالتالي يصبح المرؤوسين ضمن هذا المنطق أكثر حكمة وأكثر استقلالا في اتخاذ القرار، يتصف القائد لخدماتي بحسن الاستماع إلى الآخرين وبتعاطفه معهم، كما أنه يعتمد على إقناع مرؤوسيه.

III. نظرية القيادة الافتراضية:

هناك الكثير من العاملين الذين يؤدون أعمالهم من خلال منازلهم وهذا يعني وجود بيئة عمل افتراضية وليست فعلية، وهنا تواجه القيادة مصاعب فكيف للقائد أن يتأكد من أن العاملين يؤدون ما هو مطلوب منهم بدون رقابة وإشراف.

وبالتالي فالقادة يحددون الأهداف والمهام بشكل واضح وتكون مهمتهم الرئيسية هي خلق الالتزام وتحفيزه لدى العاملين، وإبقائهم على علم بما يجري في المنظمة بشكل مستمر، وعلى القائد الافتراضي أيضا أن يتمتع بصفة العقلية المتفتحة والمرنة وأن تكون لديه قدرات اتصال عالية.

IV. نظرية القيادة التحويلية:

إن أشهر من الكتابات عن النظرية التحويلية هو "باس Bass" و "برنز Burns"، وتقوم هذه النظرية على افتراض أن القائد يتمتع بالاجاذبية Charisma التي من خلالها يستطيع أن يلهم الأتباع، ويضع أمامهم منظور المستقبل، وينمي فيهم الحماس لتحقيق أشياء كثيرة.

ترتكز هذه النظرية على ملاحظة ورعاية احتياجات الأتباع من أجل تمكينهم على إطلاق أقصى ما لديهم من قليات كامنة، وبذلك يتمكن القائد وفقا للقيادة التحويلية، من ممارسة وتطوير عمليات التغيير المهمة والكبيرة في المنظمة. [الحميري، 2015، ص188_189]

وسوف يتم التطرق للقيادة التحويلية بشكل دقيق في المبحث الموالي.

لقد تم التطرق في هذا المبحث، إلى أهمية ومفهوم القيادة وكذا أهم المفاهيم المرتبطة بها، وعناصر خصائص، ومصادر قوة القيادة وتأثيرها.

كذلك قمنا بإبراز أهم أشكال القيادة، والعوامل المؤثرة على اختيار النموذج القيادي منها عوامل تخص القائد وأخرى تخص المرؤوسين وكذا عوامل تخص البيئة. وأخيرا قمنا بإبراز أهم نظريات القيادة منها النظريات التقليدية كنظرية الرجل العظيم ونظرية السمات ونظرية الموقفية وكذلك النظريات الحديثة التي نجد فيها نظرية القيادة التبادلية ونظرية القيادة الافتراضية وأخيرا نظرية القيادة التحويلية.

المبحث الثاني: القيادة التحويلية

تعدّ القيادة التحويلية نمطا شائعا من أنماط القيادة، أساسا عليه قمنا بتخصيص هذا الجزء من البحث للغوص أكثر في حيثيات و تفاصيل هذا العنصر .

المطلب الأول: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية

في هذا المطلب سوف نحاول التعرض أولا إلى مراحل نشأة القيادة التحويلية، ومن ثم عرض أهم المفاهيم الخاصة بها.

I. نشأة

ظهر مصطلح القيادة التحويلية عام (1978) على يد الباحث "بيرنز Burns" في كتابه القيادة.

أين عرف القيادة التحويلية على أنها: "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية و الأخلاق". وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل: الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية. [باشيو وأخرون، 2013، ص387]

وقد كان: [الشلهوب، 2011، ص19]

✓ **أول من طرح فكرة القيادة التحويلية هو "Downton"** وذلك عام **1973**، إلا أنّ أول ظهور فعلي لمفهوم القيادة التحويلية كان عام 1978 على يد العالم السياسي الأمريكي "Burnsmacgregor" ثم توالت المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال "Burns" من قبل عدد من الباحثين والعلماء؛

✓ بعدها، وفي عام 1985 قدم "Bass" ثلاثة عناصر في القيادة التحويلية هي (الكاريزما، التشجيع الإبداعي والاهتمام الفردي)؛

✓ ليضيف سنة 1990، مكونا رابعا أطلق عليه الدافعية المستوحاة (Inspirational motivation). وفي عام 1993 قدم كل من "Bass" و "Avilio" نموذجا أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية، بسبعة عناصر: ثلاثة تحدد القيادة الإجرائية، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية.

II. مفهوم القيادة التحويلية:

لم يتفق الباحثون على تعريف موحد للقيادة التحويلية، بسبب إختلاف وجهات النظر حولها باعتبارها نموذجا جديدا في القيادة ، وفيما يلي عرض لأهم التعاريف:

عرف الهواري القيادة التحويلية بأنها : "مدى سعي القائد إلى الإرتقاء بمروسيه من أجل الإنجاز و التطوير الذاتي و العمل على تنمية و تطوير الجماعات و المنظمات ككل".[الغامدي، 2012، ص 35]

✓ ينظر كونجر (conger) للقيادة التحويلية على أنها : "تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير و تشجيع المرؤوسين فكريا و إبداعيا و تحويل إهتماماتهم الذاتية لتكون جزء أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة ".[الغزالي، 2002، ص 25]

✓ كذلك يعرفها "باس Bass" على أنها قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه ليتجاوزوا مصالحهم الشخصية، وتوجيه المعتقدات ولاحتياجات والقيم تحت اسم رؤية جماعية. "[CatherinePrivé, 2009, 10P]

✓ أما "بيرنز Burns" فقد عرفها على أنها: "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاقية". [العيتي، 2000، ص 06]

من خلال التعاريف السابقة، نلاحظ أن هناك من إعتبر القيادة التحويلية هي تطوير و تشجيع المرؤوسين ، و أعتبرت أنها تستخدم الرؤى المشتركة و كذى بأنها النهوض كل من القائد و الجماعة إلى أعلى مستويات الدافعية و الأخلاق .و من هنا نستخلص إلى إعطاء تعريف إجرائي للقيادة، حيث يمكن تعريفها على أنها عملية يسعى من خلالها القائد إلى الارتقاء بمستوى العاملين، و تشجيعهم والعمل على تنمية مهاراتهم توخيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة و الارتقاء إلى أعلى المستويات.

المطلب الثاني: أهمية القيادة التحويلية ومبادئها

سوف نتعرض في هذا المطلب إلى أهمية القيادة التحويلية ومبادئها.

I. أهمية القيادة التحويلية:

استأثرت القيادة التحويلية اهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين منذ الثمانينات من القرن العشرين وأصبحت من أكثر النظريات القيادية شهرة، ضمن أحدث مداخل للقيادة، ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي: [وفاء، 2014، ص 18-19]

✓ إن القيادة التحويلية تعمل على تمكين الأفراد، وتطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا؛

✓ القيادة التحويلية تحدث تغييرا جوهريا في سلوك التابعين وفي قيمهم؛

✓ تدعم وتضع قيما للمنظمة، وتحدث تغييرات في ثقافتها ومعتقداتها، وتسهم في وضع معيار للأداء ضمن نسق متكامل ومتربط يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية.

- ✓ هناك من يرى بأن أهمية القيادة التحويلية للمنظمة تبرز عندما تواجه ظروف معينة مثل:
- ✓ البيئة المضطربة سريعة التغيير؛
- ✓ المنافسة العالمية.

حيث تتمثل أهميتها في مثل هذه الظروف بتحفيز وإلهام المرؤوسين، ودفعهم لإنجاز المهام ورفع معنوياتهم، وتعزيز قدراتهم الذاتية لمواجهة هذه الظروف، وجعلهم راغبين في بذل جهود إضافية لتحقيق النجاح والهدف المطلوب.

II. مبادئ القيادة التحويلية:

أورد "كوهلر Koehler" و "بانكوسكي Pankowski" مبادئ القيادة التحويلية كما يلي: [بن عليالغامدي، بن محمد الغامدي، 2011، ص 22_23]

(1) النظر للمنظمة كنظام:

اعتبارا للمنظمة كنظام يحتوي علي عدد من العناصر المترابطة، و التفاعلات بين الأفراد، و القائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب علي تحسين العمليات الإدارية، و يهدف إلي تبني و تطوير نظم إدارية فعالة.

(2) إيجاد إستراتيجية للمنظمة و العمل علي إبلاغها للآخرين:

الإستراتيجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، و تحقيقا لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية و الرسالة، و القيم، و البناء التنظيمي، والأهداف، وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، و هذه الإستراتيجية يجب أن تصل لجميع المعنيين.

(3) تأسيس نظام إداري:

و ذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظاما واحدا، و هذا يتطلب استبعاد الأساليب و المبادئ و المعتقدات الإدارية السائدة و المتناقضة.

(4) تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية و تدريبهم:

ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين و العاملين فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء، و في حاجة إلى الارتقاء، وبذلك يستطيعون أن يساهموا في تحسين الأداء الإداري بفاعلية.

(5) تمكين الأفراد و فرق العمل:

يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقدون أنه مناسب لتطوير العملية الإدارية، و تحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال الفريق الواحد.

(6) تقييم العمليات الإدارية:

يهتم القائد التحويلي بتقييم المداخلات، و النشاطات، و النتائج، و يركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة، و جمع المعلومات عن نقاط مهمة في العملية الإدارية تكفل له الإحاطة الشاملة بها.

(7) التقدير و المكافأة على التحسين المستمر :

يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير و المكافأة، يهتم بمن يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من أجل المصلحة العامة.

(8) بث روح التغيير المستمر :

يدرك القائد التحويلي أهمية التغيير المستمر للمحافظة على الإنجازات، فهو يعي أن مسؤوليته إحداث التغيير، ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين، لتطوير أنفسهم و تحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.

المطلب الثالث:عناصر و ابعاد القيادة التحويلية

تتضمن القيادة التحويلية جملة من العناصر الخاصة بها وكذا تصبوا لمجموعة من الأبعادها.

I. عناصر القيادة التحويلية:

الجدول الآتي يبين العناصر الرئيسة للقيادة التحويلية في المنظمات التي يعترف فيها الخبراء اليوم.

الجدول رقم 1-1: عناصر القيادة التحويلية:

عناصر القيادة التحويلية	
صياغة الرؤية	الاتصال الفعال
الإفصاح عن رؤية مستقبلية	التعبير عن ثقة شخصية
تعيين توقعات عالية	البحث عن وإيجاد واستخدام النماذج
نمذجة سلوكيات متوافقة مع تلك التوقعات	تنفيذ الرؤية
التمكين	تركيز الجهود على تحقيق الأهداف
الدعم الشخصي والتعاطف	التعبير عن الثقة

المصدر: [صبري، 2009م، ص108]

إذن يمكن القول كتلخيص لما جاء في الجدول السابق أنّ القيادة التحويلية تتضمن اثنا عشرة عنصر تتمثل في صياغة الرؤية، و الإفصاح عن الرؤية المستقبلية، كذلك من مكوناتها الاتصال الفعال و تنفيذ الرؤية، كما نلاحظ أيضا بأن التمكين يعد أحد عناصرها، و بالتالي إذا اجتمعت كل هذه العناصر تتحقق القيادة التحويلية و تحقق أهدافها المنشودة.

II. أبعاد القيادة التحويلية:

هناك أربعة أبعاد مختلفة للقيادة التحويلية تتمثل في:

(1) الجاذبية:

والتي تتمثل في سلوك القائد التحويلي الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، وحتى يؤدي هذا الإعجاب ثماره لابد للقائد من المشاركة في المخاطر، وتقديم احتياجات التابعين على احتياجاته الشخصية.

(2) الحافز الإلهامي:

يتمتع بعض القادة بمواصفات سلوكية من شأنها إثارة روح التحدي في نفوس التابعين، وتقوم هذه السلوكيات على وصف التوقعات للتابعين من حيث الالتزام بالأهداف التنظيمية، وإدخال الحماسة والمثالية في روح الفريق. حيث يقوم القادة التحويليين بإلهام تابعيهم لتمثل معنى العمل والتحدي، ويثيرون فيهم الحماس من خلال قيام القادة التحويليين ببناء علاقات تفاعلية مع تابعيهم عبر قنوات اتصال دائمة وفعالة.

(3) الاستشارة الفكرية:

حيث يتولى القائد التحويلي دعم ورعاية الإبداع والابتكار، عن طريق دعم الأفكار والآراء الجديدة للتابعين والتي تسهم في تطوير أداء المنظمة.

(4) الاعتبار الفردي:

و يظهر هذا البعد من خلال أسلوب القائد الذي يحسن الاستماع لتابعيه بطريقة تشجعهم على إبداء المزيد من الأفكار، ويولي اهتماما خاصا لاحتياجاتهم ويتبنى إنجازاتهم.

الشكل رقم 1-3: أبعاد القيادة التحويلية.

الجاذبية	+
الاعتبار الفردي	+
الحافز الإلهامي	+
الاستشارة الفكرية	+
الأداء المرجو تحقيقه	=

المصدر: [Mathieu Molines , 2010 , P 06]

من خلال الشكل السابق تشمل القيادة التحويلية على أبعاد مختلفة حيث تتمثل في بعد الجاذبية و الحافز الإلهامي, كذلك من أبعادها الاستشارة الفكرية و الإعتبار الفردي ,كما نلاحظ أنه إذا اجتمعت كافة أبعاد القيادة التحويلية ستمكن المؤسسة من الوصول إلى الأداء المرجوة تحقيقه.

المطلب الرابع: متطلبات و مهارات بناء القيادة التحويلية

حتى يستطيع القائد القيام بما هو متوقع منه في حالة بناء القيادة التحويلية يجب عليه تحقيق مجموعة من متطلبات و المهارات ، و تتمثل هذه المتطلبات في: [ابو الهداف، 2011، ص85]

- ✓ الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المؤسسة ؛
- ✓ التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة؛
- ✓ إستيعاب متطلبات العولمة و التأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ و القيم ؛
- ✓ تطوير القدرة على التعليم عند المؤسسة و التطوير الذاتي عند العاملين ؛
- ✓ تدريب و تطوير و تحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو و التقدم للمنظمة.

اما بالنسبة للمهارات كما ذكرها هوكزسوبوزنس فهي كالتالي: : [حامد، 2006، ص36]

- ✓ القدرة على المبادأة و الإبتكار و الإختراع؛
 - ✓ القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة و أحداث التطوير الاداري ؛
 - ✓ القدرة على إتخاذ قرارات موضوعية في بيئة متغيرة ؛
 - ✓ القدرة على المتابعة و التقييم الذاتي للفرد و الفريق ؛
 - ✓ القدرة على وضع الرؤية و رسالة الاستراتيجيات اللازمة للمؤسسة الإلتزاميها؛
- في هذا المبحث قد تناولنا ماهية القيادة التحويلية، من نشأة و و مفهوم القيادة التحويلية ، و كذلك أهمية القيادة التحويلية و مبادئها، كذلك تطرقنا إلي إبراز عناصر و أبعاد القيادة التحويلية ، و الأخير تناولنا متطلبات و مهارات بناء القيادة التحويلية.

المبحث الثالث: القائد التحويلي

يعدّ القائد عنصراً محورياً و مهماً في بناء النموذج القيادي، فما موقع القائد التحويلي ضمن منظومة القيادة التحويلية ككل؟

المطلب الأول: مفهوم القائد التحويلي وخصائصه

بدايةً يجب التعريف بالقائد التحويلي و منثم التطرق إلى أهم خصائصه.

I. مفهوم القائد التحويلي:

يوجد عدة تعاريف للقائد التحويلي نذكر منها: [مروان، 2014، ص19]

يعرّف القائد التحويلي على أنه "الشخص الذي يتمتع بقدرة على تحفيز العاملين لكي يقوموا بأدوار لم يكونوا يتوقعوا أن بمقدورهم القيام بها، ويعمل جاهداً على تعزيز إحساس العاملين بأهمية المهام التي يزاولونها، كما يهيئ المناخ الملائم لرفع درجة التغيير إلى أعلى مستوياته؛"

كما ويعرف أيضاً على أنه "ذلك القائد الجذاب الذي له حضور قوي و جاذبية مؤثرة، يسعى لتحويل العاملين و إدارته و منظمته من وضع إلهي وضع أفضل، ويعتمد في ذلك على مزيج من جاذبيته الشخصية و قدرته على إلهام الآخرين، يحبه العاملين لشخصه و لذاته حتى قبل أن يتقبلوا رسالته أو رؤيته المستقبلية".

أيضاً يعتمد كثيراً على تعرف أنه "القائد الذي يرفع من مستوي العاملين من أجل الإنجاز و التنمية الذاتية، والذي يروج في الوقت نفسه لعملية تنمية و تطوير المجموعات و المنظمات، ويسعى لبناء الالتزام بين الأفراد و يمنحهم الصلاحيات في أقصى الحدود المتاحة ليجعلهم في النهاية متحمسين و مندفعين للعمل نتيجة لشعورهم بالاحترام لهم".

كذلك يعرف القائد التحويلي على أنه القائد الذي يكون قادراً على حث المرؤوسين على العمل من أجل أهداف معينة تمثل القيم والدوافع والطموحات والتوقعات لكل من القادة والمرؤوسين. [العنبي، ص23]

من خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن القائد التحويلي هو الشخص الذي يمتلك جاذبية، ويعمل على تحفيز و تنمية و تطوير كل الافراد و العاملين التابعين له و للمنظمة و تحقيق ميزة المقارنة بالمنظمات الأخرى، و ذلك بالعمل على السمو و الرفع و تطوير الافراد ذاتياً، و أيضاً لديه تأثير هائل على المرؤوسين ، ويعمل على التحسين المستمر و تحويل العمال و المنظمة إلى أحسن المستويات.

II. خصائص القائد التحويلي:

للـقائد التحويلي سمات و صفات قيادية مميزة نلخصها فيما يلي: [السكرانة، 2009، ص 347_348]

1) الرؤية المستقبلية:

فهو يقدم رؤية مشرقة و مثيرة للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه الإدارة أو المنظمة مستقبلاً وكيف تبلغه.

2) التمكّن في الاتصال:

فهو يخاطب الناس على قدر عقولهم، وفقاً لخصائص كل فرد و تركيبته النفسية، و خلفيته الثقافية، لذلك فهو يستخدم في حديثه رموزاً مثيرة و تشبيهات مجازية، و متغيرات أو مصطلحات جديدة.

3) المصادقية:

فالناس عادة يؤمنون بالنزاهة واستقامة القائد التحويلي، لدرجة أن البعض قد يضحي بالكثير في سبيل إتباعهم لرسالة ورؤية القائد الجذاب.

4) يشعر أعضاء المجموعة بالقدرة والثقة بالنفس:

فعادة يساعد القائد أعضاء المجموعة على النجاح من خلال وضع مهام أو معايير أداء مناسبة أو في مستوى قدراتهم، وهكذا يزرع في تابعيه صورة لإدراك الذات، وعندما ينجحون، يبدي تقديره، ثم يعطيهم مهام أكثر صعوبة وهكذا.

المطلب الثاني: الفرق بين القائد التحويلي والقائد العادي

توجد عدّة فروق بين القائد التحويلي والقائد العادي سنوجزها في الجدول التالي:

جدول رقم 02: الاختلافات بين القائد التحويلي والقائد العادي:

الأبعاد السلوكية	القائد التحويلي	القائد الغير التحويلي
علاقته وتفاعله مع الوقت الراهن	يكافح لتغيير الوضع الراهن	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير
الأهداف المستقبلية	رؤية ثابتة متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن	تتبع من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهريّة
القابلية على المحاكاة ومماثلة بالآخرين	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التميز	التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير
الثقة بالآخرين	تكريس الجهود وإثارة الحماس والرغبة في تحمل المخاطر	عدم الرغبة في الاندماج مع الآخرين والاعتناع
الخبرة	خبرة استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل	خبرة في استخدام الوسائل المتوفرة لهم وما هو محدد من أطر وأساليب عمل ليحقق الأهداف
السلوك	معايير سلوكية غير تقليدية	معايير سلوكية تقليدية
التحسن البيئي	حاجة قوية للتحسن والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن	لا يقوم بالتحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن
وضوح الألفاظ	وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية	ضعف الوضوح في وضع الأهداف وعدم الوضوح في استخدام الوسائل القيادية
أساس القوة ومصدرها	قوة شخصية معتمدة على الخبرة، وإعجاب التابعين بالسمات المهمة والبطولية	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي

العلاقة بين القائد والتابعين	تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغيرات الجذرية	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجهات المباشرة
------------------------------	--	---

المصدر: [وفاء، 2014، ص29]

يمكن القول كتلخيص لما جاء في الجدول السابق، أنه توجد عدة فروقات بين القائد التحويلي و القائد العادي، حيث يملك القائد التحويلي رؤية ثابتة و متطلعة إلى تغيير الجوهرى للوضع الراهن في حين نلاحظ أن القائد العادي تنتبثق أهدافه المستقبلية من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية، كذلك نلاحظ أن القائد التحويلي يعمل على تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم و تنفيذ التغيرات الجذرية. في حين القائد الغير تحويلي يقوم بالبحث عن الإجماع في الآراء و الإعتماد على الأوامر و التوجيهات الجوهرية.

المطلب الثالث: وظائف ومهام القائد التحويلي

الهدف الذي يسعى إليه القائد التحويلي هو التغيير، وإن أهم ما يميزه عن غيره من القادة الآخرين هو أنه وكيل التغيير وداعية له، ومن أجل هذه الوظيفة فإنه يقوم بعدة مهام: [خيري، 2013، ص 99-100]

1- إدراك الحاجة للتغيير:

يدرك القائد التحويلي الحاجة للتغيير، وهو قادر على إقناع الأفراد والجماعات في المنظمة بالحاجة للتغيير من خلال جاذبية الشخصية أو قدرته الإلهامية.

2- صياغة الرؤية والرسالة:

القائد التحويلي ينظر إلى وظيفته الثانية على أنه صاحب رؤية واضحة، وطموحة تمثل الصورة المستقبلية الممكنة أو المرغوبة فيها للمنظمة، ويشجع العاملين في المنظمة بكل الطرائق والوسائل لتبني هذه الرؤية والالتزام بها.

3- اختيار نموذج التغيير ومسارته:

يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظمتة من بين النماذج الفكرية المتاحة التي ثبتت فعاليتها ضمن ظروف معينة، والتي تكون ملائمة للظروف التي يعمل من خلالها.

4- تكوين الإستراتيجية الجديدة:

إن الإستراتيجية هي المسار الرئيسي الذي تختاره المنظمة بين اختيارات رئيسية أخرى لتحقيق أهدافها، من خلال تحليل الفرص والتهديدات المتوقعة في السوق، لذا فإنه في ظل الجو التنافسي بين المؤسسات والمنظمات فإن القائد التحويلي الذي يتبنى التغيير يقوم بتكوين إستراتيجية جديدة تتفق مع الرؤية والرسالة الجديدة ونموذج التغيير ومسارته من ناحية، ومع التحليل الإستراتيجي المتمثل في الفرص المتاحة، والتهديدات المتوقعة من السوق، ونقاط القوة الذاتية ونقاط الضعف الذاتية من ناحية أخرى.

5- تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة:

ثقافة المنظمة هي طريقة التفكير والسلوك والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين، لذا فإن أهم ما يجب أن يتصدى له القائد التحويلي هو إعادة تشكيل ثقافة المنظمة لتعبئة الالتزام بالرؤية الجديدة إذ يوجه العاملون باتجاه الأهداف المطلوب تحقيقها. إذا فالقائد التحويلي هنا مسئول عن:

- بلورة رسالة المنظمة من خلال رؤية فكرية واسعة؛
- إدخال منظومة القيم والقناعات الجديدة وترويجها؛
- صيانة النسيج الروحي للمنظمة وتدعيمه عن طريق حل الصراع بين القيم الشخصية للعاملين، وبين قيم المنظمة.

6- إدارة المرحلة الانتقالية:

يهتم القائد التحويلي بالمرحلة الانتقالية التي يعيش فيها الأفراد ابتداء من التحرر من القديم إلى تنفيذ عملية التغيير ونجاحها، إذ يتأكد من أن الأفراد تحرروا من القديم، وأنهم تخلصوا أيضا من انتمائهم للقديم.

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه القيادات التحويلية وموقف القائد التحويلي منها

سنتعرض في هذا المطلب أهم التحديات التي تواجه القيادة التحويلية بالإضافة إلى موقف القائد التحويلي منها. [إين تويلي العازمي، 2006، ص 38_42]

I. التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في المنظمات:

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادات التحويلية، العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة وبعد نظر، ويمكن تلخيص تلك التحديات فيما يلي:

(1) المنافسة:

يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغييرات العالمية، وبالتالي أصبح على كل المنظمات أن تهيئ نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن.

من هنا أصبح على القيادات التحويلية للتغلب على تحد المنافسة العمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق وتمييزه، وتأكيد في مواجهة كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

(2) العولمة:

أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات، إلى أن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير. خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية. ولمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات الإدارية أن تستعد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ

شديد المنافسة، ومنفتح في نفس الوقت. إن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة، تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن، وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لها، وتخفيض التكاليف، واستثمار الأموال المعطلة.

(3) القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد:

تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار. ويعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العالمية التحويلية، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة. فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة ضياع، وعدم تبديد أي مورد، أو السماح بأي هدر، مع التأكد على ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

(4) الجودة الشاملة:

لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المنظمات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات، وعقد الصفقات، وعند المفاوضات للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية. وقد أصبحت الجودة -أيضا- هدفا لكل المنظمات، لكي تتجاوز بمنتجاتها الحدود الجغرافية، ومن هنا بدأ القادة الإداريون التحويليين يسعون للحصول على شهادة الأيزو المختلفة.

(5) التحديات التكنولوجية:

تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة، أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات واستخدامها الأمثل، وتوظيفها لتطوير الإنتاج والمنتجات، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة.

إن القيادات الإدارية تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي، هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية لأنها تحقق عددا من المميزات الهائلة، كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج، وتخفيض التكلفة، وإحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة، وتطوير المنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها، وتبقي تحديات التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية، لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة، وعلى معايير التقييم، وعلى دورة المنتجات، وعلى الاستراتيجيات المتبعة في المنظمة، وكذلك إدارة الموارد البشرية، وعلى تكامل المشروع.

(6) 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 رؤية مستقبلية واضحة، وآلية إستراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل. إن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذه الحال لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار إنما -أيضا- على مدى توافق القرار مع التوجهات القيادات، والخطة التي وضعتها للمنظمة، والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات.

II. موقف القائد التحويلي:

بعد التعرف على المتغيرات العالمية والمحلية التي تواجه القيادات في هذا العصر نستطيع أن نلاحظ كيفية العمل بجهد مضاعف، لتحويل المنظمات من الإدارة الجامدة إلى الإدارة المتغيرة التي تتأقلم مع متطلبات هذا القرن. وحيث أنه يواجه تغيير المنظمات صعوبات كبيرة نظرا لأنها بطيئة الحركة. كذلك فإنه ليس من السهل على القادة إجراء التغيير في المنظمات، لأن التغيير يصطدم بلوائح وإجراءات وقوانين وأنظمة تحد من قدرة وسرعة المنظمة على الاستجابة.

وهكذا فإنه من السهل على القائد الإداري، قيادة منظمة في حالة الهدوء والركود، وفي حالة الاستقرار والثبات، وعدم وجود متغيرات محلية أو عالمية تفرض وجود بيئة متغيرة، أما عندما تصبح الأحوال متغيرة وغير مستقرة، والظروف متطورة، وتصبح المنظمة أمام تحديات ومتغيرات عالمية ومحلية كبيرة، فإن القائد يحتاج إلى تغيير موقفه وأسلوبه القيادي واستبداله بأسلوب تطوري أكثر مرونة وإقبالا على التغيير، حتى لا يفقد السيطرة على مجريات الأحداث في المنظمة، وحتى يستطيع تحقيق أهداف التنظيم الإداري.

ويمكن تلخيص التغيير في موقف القائد الإداري التحويلي في ظل متغيرات القرن الجديد كما يلي:

- ✓ يجب أن يقوم أسلوب القائد على إيجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى، مع ضرورة أن تتحدد الرسالة والأهداف وتوضع لها الاستراتيجيات التي تساهم في إنجازها؛
- ✓ لا بد أن يقوم القائد التحويلي بالتأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم، وتشجيعهم على فهم رؤية ورسالة المنظمة والاستجابة لاستراتيجيات تحقيقها والعمل نحو إنجاز أهدافها؛
- ✓ يفترض أن يعمل القائد التحويلي على إشباع حاجات العاملين الإنسانية المتعلقة بالتغيير، وتزويدهم بالقوة للتغلب على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات؛
- ✓ يتولى القائد التحويلي بناء علاقات طيبة مع العاملين، لتحقيق تغييرات جوهرية في أداء المنظمة وتطوير قدرتها على المنافسة؛
- ✓ القائد يفكر ويحفز ويشجع العاملين، ويتبنى تحقيق الأهداف بنشاط، وبشكل شخصي، وطريقة مبتكرة، ويعمل القائد ما يمكنه لتحسين وتغيير النظم والتنظيمات القائمة؛
- ✓ لا بد أن يفرق القائد التحويلي بين أسلوب الإدارة، وأسلوب القيادة الذي يجب أن يتبناه، بالإضافة إلى ما هو مكلف به من مهام إدارية، ليحسن التعامل مع متطلبات التغيير؛
- ✓ على القائد التحويلي التعامل مع العاملين من منطلق الحاجة إلى مساعدتهم له وللمنظمة، وليس من منطلق التوجيه الذي تقوم عليه القيادة التقليدية. وهذا التحول في التفكير سيساعد في تحقيق رؤية المنظمة واستراتيجياتها، وبالتالي التركيز على تهيئة المرؤوسين بدلا من تهيئة التنظيم فقط؛
- ✓ على القادة التحويليين التوجه نحو تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقعات، من خلال الجمع بين التغيير والإبداع وروح المخاطرة.

أخيرا في هذا المبحث قد تناولنا مفهوم القائد التحولي، خصائصه، والفرق بينه و بين القائد العادي كذلك تطرقنا إلي إبراز وظائف و مهام القائد التحولي و المتمثلة في: إدراك الحاجة إلي التغيير، وصياغة الرؤية و الرسالة، اختيار نموذج التغيير و مساراته، و أخيرا تكوين الإستراتيجية الجديدة. كذلك قمنا بإبراز أهم التحديات التي تواجه القيادات التحولية في المنظمات و المتمثلة في: المنافسة و العولمة، و القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد، و أخيرا الجودة الشاملة. كما تناولنا موقف القائد التحولي من التحديات المستقبلية.

خلاصة

توصلنا إلى أنّ للقيادة اهمية بالغة في حياة المؤسسات أو المنظمات على حدّ سواء . حيث أنها تساعدنا على الاستمرار و الرقي.

و من أهم و أبرز نماذج القيادة القيادة التحويلية، القادرة على خلق روح المشاركة و الإبداع داخل المؤسسة و بين العاملين و تساعد على مواكبة جميع تطورات العصر .

و بالتالي و نتيجة لقدرة القيادة التحويلية على مواكبة للتغيرات الحاصلة داخل الإدارة ذاتها ، بالنظر لقدرتها العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات و التطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين و تنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم و تشجيعهم على المشاكل و الصعوبات التي تواجه منظماتهم.

الفصل الثاني

تمهيد:

إنّ تزايد التغيرات الناتجة عن التصاعد المعرفي دفع المؤسسات إلى البحث على طرق حديثة لمواكبة هذه التحديات، عن طريق إيجاد أشخاص مبدعين والاهتمام بالعاملين وتمكينهم واعتبار العنصر البشري مورد أساسي يجب السعي إلى استثماره واعتباره شريكا، وإستعمال التمكين كجسر تعبر عليه للوصول إلى رضا عمالها، وبالتالي تحقيق أهدافها، الأمر الذي يساعدها على مواجهة تحديات القرن.

وسنتناول في هذا الفصل الإطار النظري للتمكين والذي قسم إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين؛

- المبحث الثاني: آليات التمكين و شروطه ؛

- المبحث الثالث: دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين؛

المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين

أصبح الاهتمام بالعنصر البشري من أولويات المؤسسات، وهذا لإدراكها بأن موظفيها هم الثروة الأكثر أهمية لديها، وحتى تضمن بقائها واستمرارها في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها منظمات الأعمال، لذا سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مفهوم التمكين وإبراز أهميته و كذلك أسبابه و أبعاده كما سنرى مزاياه و عيوبه و شروط تنفيذه.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تمكين العاملين

نظرا للأهمية البالغة لمفهوم "تمكين العاملين"، تم تناوله بالدراسة و البحث من عدة متخصصين.

I. مفهوم تمكين العاملين: و التي يمكن تناولها من عدة جوانب

1. مفهوم التمكين لغة:

يلجأ البعض من الكتاب إلى تعريف المفهوم من خلال الرجوع إلى الأصول اللغوية للكلمة. فمثلا يعرف الفعل تمكين Empower في القاموس "ويستر" 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. وأيضا لجأ كتاب آخرون إلى تعريف مصطلح التمكين بالرجوع إلى تركيب، فبالتركيز على مكون "القوة Power" بداخل مصطلح التمكين Empowerment، يتم تعريف القوة على أنها القدرة على فعل المهمة، والتمكين بهذا المعنى يشير إلى "عملية" حصول كل فرد على القوة التي كانت متمركزة في يد القائد التقليدي حتى يمكن أداء العمل بشكل أكثر فعالية. وترى 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 إلي مزيد من القوة" حيث يمكن تقديم مفهوم للقوة يتماشى مع ثقافة التمكين علي أنها إعادة توجيه القيم و المعتقدات التي توجه السلوك، بحيث تدعم و تحرر الأفراد بدلا من انتقاصها لحيز التفكير و الحركة لديهم.

فتمكين الفرد يعني وعيه بالعوامل المؤثرة على سلوكه و قدرته على تحديد العوامل التي تبرز سلوكه

من غيره. [سليمة، 2013، ص 41-42]

2. مفهوم التمكين إصطلاحا:

هناك تعاريف مختلفة و متعددة تعطي رؤية واضحة للتمكين، وذلك حسب مختلف و جهات النظر

للباحثين: [جلاب و الحسيني، 2013، ص 20-21]

حيث يري prideandferrel بأن التمكين هو: "منح العاملين الذين هم على اتصال دائم بالزبون

السلطة و المسؤولية لاتخاذ القرارات التسويقية دون الرجوع إلى مشرفيهم".

أما Ruselland and taylor يري أن التمكين هو: "منح العاملين السلطة من قبل الإدارة لمواجهة

المشكلات التي تعترض سير العمل".

أما بالنسبة لـ Schenerhorn et Al فمن وجهة نظرهم التمكين هو: "العملية التي من خلالها يستطيع المدراء مساعدة الآخرين في اكتساب و استعمال القوة التي يحتاجونها في اتخاذ القرارات الفاعلة ذات الصلة بهم و بالأعمال التي يؤدونها".

أما Heizer et Render فينظرون للتمكين على أنه: "توسيع وظائف الأفراد العاملين و منحهم المسؤوليات و السلطة و دفعها للمستويات الدنيا في المنظمة".

و من خلال ما سبق نستنتج بأن التمكين هو : عملية من خلالها تعمل الإدارة على منح الافراد الفرصة لإطلاق إبداعاتهم و طاقاتهم في حل المشكلات، وبالتالي تشجيعهم وتوسيع نطاق مهامهم و مسؤولياتهم، و تحسين الأداء و بالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.

II. المفاهيم المرتبطة بتمكين العاملين:

لإزالة اللبس بين التمكين و المفاهيم التي لها علاقة به، سنعرض تعريفات موجزة لتلك المفاهيم نحاول توضيح العلاقة بينها و بين مفهوم التمكين: [جوادي، 2014، ص82-84]

1. تفويض السلطة:

يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، غير أنه يختلف عنه كون تفويض السلطة يعني تحويل قدرا يسيرا من الصلاحيات التي يستطيع بواسطتها العامل أداء المهمة، وتكون النتائج مرتبطة بالمفوض له و على النقيض من ذلك في التمكين حيث يمنح للمستوي الأدنى صلاحيات أوسع في نطاق متفق عليه، و تكون المعلومات مشاركة بين العمال والإدارة و تقع مسؤولية النتائج على الموظف المعني. إن التفويض ينتج عن إسناد مهام محدودة و المحاسبة عليها، أما التمكين فيعمل على تنمية قدرات الأفراد بمنحهم الحرية و تهيئة المناخ المشجع على اتخاذ القرار، كما أنه في التفويض قد يقوم المستوي الأعلى بإلغائه أو تعديل نطاقه. أما التمكين فيمثل إستراتيجية مستمرة لدى المدراء و لا يمكن إلغائه أو تعديل نطاقه.

2. الإثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف، بحيث تتضمن تنوع الأنشطة الوظيفية وإعطاء العامل حرية و استقلالية في كيفية السيطرة علي وظيفته، و تحديد كيفية تنفيذها و القيام بالرقابة الذاتية على أعماله و حصوله على معلومات على نتائج أعماله. وعلي هذا الأساس فالإثراء الوظيفي منطلق لتطبيق تمكين العاملين، حيث أنه يتطلب إعادة تصميم العمل حتى يشعر الموظف بالحرية والقدرة على التأثير في الأحداث و الظروف المحيطة بالعمل وبمخرجاته، و قد أشار بعض الباحثين إلى أن الإثراء هو أي إستراتيجية تزيد من خلالها واحدة أو أكثر من الخصائص الأساسية للوظيفة، ويمكن تحقيقه بطرق عديدة و لعل الأكثر شيوعا منها نموذج إثراء الخصائص الوظيفية الذي يعتمد على زيادة مستوى الخصائص الوظيفية الأساسية و هي: تنوع المهارة، هوية المهمة وأهميتها، الاستقلالية، التغذية الراجعة وهذه المستويات تؤثر على ثلاث حالات نفسية هي: الإحساس بالمسؤولية، ومعرفة النتائج والذي طوره كلا من أولدمان و هاكمان.

3. الإدارة بالمشاركة:

تعدّ الإدارة بالمشاركة طريقة إدارية تشمل مشاركة الموظفين في صنع القرارات التي تؤثر على عمل وحدة معينة في المنظمة، وهي الإدارة بالمشاركة حيث يتقاسم الموظفون في جميع المستويات المعلومات المعرفة، السلطة و المكافآت، حيث أنهم يستطيعون التأثير و الحصول على تحديد الأهداف ومعالجة المعلومات مع الموظفين، كما يشمل ذلك صنع القرارات.

4. الاندماج:

إن الاندماج مع الجماعة يعني لغويا أن ينظم شيء إلي شيء آخر بحكم الضرورة، أما من الناحية الفنية فهو عملية دعوة مجموعات العمل في كافة مستويات التنظيم أو المنشأة إلى اجتماعات للتفكير جماعيا في أساليب العمل، و ليس فرديا للتوصل إلى قرارات ذات نوعية أفضل تحضي بقبول الجميع، تكون بمثابة اعتراف من الإدارة بأن العديد من القرارات التنظيمية يمكن أن تكون أفضل في حالة دعوة العاملين للمشاركة و الانطواء تحت العمل الجماعي، لطرح أفكارهم و آراءهم لتحسين نوعية القرار و زيادة قبوله.

III. أهمية تمكين العاملين:

يعد التمكين جزءا مشهودا من التغيير في عالم الصناعة فهو يؤدي إلى:

[الدوري، صالح، 2009، ص28-29]

تهذيب كوادرات المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المدراء؛

✓ يعد التمكين عامل مهم و مفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة، فالمنظمات التي تعمل علي تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم هي تعرف أن العاملين يريدون الاستعادة من العمل، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد و فرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمونهم؛

✓ التمكين يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة و أكثر تعقيدا من أي وقت مضى؛

✓ يجعل التمكين المنظمات غاية في المرونة و القدرة على التعلم و التكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن و المحافظة على حصتها السوقية و توسيعها؛

✓ كما أن التمكين يشعر العاملين بالمسؤولية و حس عال بالملكية و رضا عن الإنجاز، ويمنحهم سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم، و يزيد السلطة بينهم؛

✓ يسهم في زيادة إنتاجية المنظمة لكونه يسهم في تطوير قابلية العاملين، و زيادة رضاهم وتمسكهم بالمنظمة.

أساسا عليه نلمس الأهمية البالغة لمفهوم تمكين العاملين، بما يستدعي التفكير الجدي للمؤسسات بأنواعها، أشكالها و حتى أحجامها في تطبيقه ميدانيا.

المطلب الثاني: أهداف تمكين العاملين

أكد العديد من الباحثين على أن هناك العديد من الأهداف المرغوب في تحقيقها من تمكين العاملين نذكر منها: (أحمد,حسين,2013,ص,105)

*زيادة النفوذ الفعال للأفراد , و فرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم;

*يركز التمكين في القدرات الفعلية للأفراد في حل مشكلات العمل أو الأزمات ;

*يستهدف التمكين إستغلال الكفاءات التي تتمكن داخل الأفراد إستغلال كاملا ;

*يجعل التمكين الأفراد أقل إعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطاتهم , و يعطيهم السلطة الكافية في مجال المشاركة في صنع القرارات و إتخاذهم;

*يجعل التمكين الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم و قراراتهم;

*إيقاف محاولات تحفيز العاملين بحوافز خارجية ,و الإستعانة ببناء بيئة للعمل تحفزهم داخليا , أي إستخدام حوافز تتبع من ذات العامل ,كفخر بالإنتماء للمؤسسة , و الإعتزاز بممارسة العمل فيها.

إذا من هنا تأتي أهداف التمكين لكي تستخرج من الموارد البشرية أقصى طاقاتها و تحصل منها على أفضل إيداعاتها و أن الشيء الواضح من خلال أهداف التمكين هو سعي المؤسسة لتحسين أدائها.

المطلب الثالث: مبرراتو أبعاد تمكين العاملين

مفهوم تمكين العاملين يتضمن خلفية عريضة من الأسباب تدعو لتبنيه وفقا لجملة من الأبعاد الخاصة به.

I. مبررات تطبيق مفهوم تمكين العاملين:

لقد أكد الباحثون على أن هناك عدد من المبررات لتطبيق التمكين نذكر منها:

[علي,أحمد,2013,ص,170]

- ✓ التمكين قبل أي شيء آخر، هو استجابة لحاجة بيئة الأعمال في ظل ظروف التنافس التي تتطلب استخدام قدرات المنظمة وبخاصة البشرية منها في تحقيق المنظمة لأهدافها؛
- ✓ إنّ توافر الموارد البشرية التي تمتاز بالخبرات العالية، و المهارات الفائقة الممكنة الاستخدام على نحو فاعل لتحقيق الأهداف المنظمة؛
- ✓ الاستجابة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة و سرعة الاستجابة لرغبات الزبائن؛
- ✓ التمكين وسيلة مهمة لتحقيق التعلم الفردي و الجماعي؛

- ✓ جعل العاملون يشعرون بأنهم أساسيين في نجاح مؤسساتهم، و يشعرون بقيمة أكبر من خلال التمكين وخصوصا عندما يمارسون عملية اتخاذ القرار في المنظمة؛
- ✓ قدرة التمكين في خلق الشعور بالانتماء؛
- ✓ المساهمة في زيادة فاعلية المؤسسة و رفاهية العاملين؛
- ✓ العمل على تنمية العلاقات الجيدة بين العاملين و العملاء و النتيجة النهائية ستكون تعزيز صورة جيدة للمنظمة؛
- ✓ تقليص عبء العمل للإدارة العليا و تحسين تدريب العاملين و رفع معنوياتهم.

II. أبعاد التمكين :

لقد اتفق الباحثون على وجود خمسة أبعاد للتمكين: [ديوب، 2014، ص206]

1. المهمة:

و يهتم بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام.

2. تحديد المهمة:

الذي يأخذ بالحسبان كمية الاستقلالية المسؤول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم بمعنى إلى أي مدى يتم توجيههم، و يحتاجون إلى الحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها وإلى درجة توضح سياسات المنظمة وإجراءاتها ما يجب القيام به.

3. القوة:

يأخذ بالحسبان الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، وهذا يعني جهود الإدارة لمشاركة العاملين في السلطة و تعزيز شعورهم بالتمكين.

4. الالتزام:

الذي يأخذ بالحسبان اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد، و الخضوع التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين.

5. الثقافة:

الثقافة التي تبحث في مدى تعزيز ثقافة المنظمة الشعور بالتمكين، بمعنى إلى أي مدى يمكن وصف الثقافة بالبيروقراطية، بالمواجهة للمهمة و الأدوار، أو التحكم.

المطلب الرابع: مزايا و معوقات الناتجة عن تنفيذ تمكين العاملين

كأي مفهوم آخر يتضمن مفهوم التمكين مزايا في تنفيذه و كذا نقائص نوجزها في:

I. مزايا تمكين العاملين :

تتعدد المزايا و الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال عمليات تمكين العاملين، و ذلك على النحو

التالي: [المغربي، 2007، ص91-92]

- ✓ زيادة الإقبال علي تدريب و تعليم الأفراد؛

- ✓ مشاركة العاملين في صياغة و تحديد الأهداف؛
- ✓ تزايد مساهمات و أفكار الأفراد بما يؤدي لارتفاع القدرات الإبتكارية؛
- ✓ توثيق علاقات الأفراد و تدعيمها من خلال عمل الفريق؛
- ✓ دعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة، والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل؛
- ✓ زيادة رضا العاملين عن عملهم ووظيفتهم؛
- ✓ تقليل الصراع و النزاع فيما بين الإدارة و العاملين؛
- ✓ تقبل العاملين و موافقتهم على التغيير ما داموا قد شاركوا فيه.

II. عيوب تمكين العاملين:

- على الوجه الآخر نجد أن هناك بعض المعوقات التي تحد من تطبيق تمكين العاملين بالشكل الفعال، يجب مراعاتها و أخذها في الحسبان و من بين هذه المعوقات ما يلي: [المغربي، 2007، ص92]
- ✓ إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين؛
 - ✓ زيادة العبء و المسؤولية على عاملين غير قادرين عليها؛
 - ✓ تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي و تفضيله على نجاح الجماعة؛
 - ✓ زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب و تعليم الأفراد؛
 - ✓ إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية و الشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية و فعالية التطبيق؛
 - ✓ زيادة الصراع و تقشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي؛
 - ✓ عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة؛
 - ✓ اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، و ليس على أسس و مبررات منطقية و موضوعية.
 - ✓ أما بالنسبة للمبحث الأول فقد قسم إلي أربع مطالب حيث تطرقنا في المطلب الأول إلي مفهوم وأهمية تمكين العاملين ، أما فيما يخص المطلب الثاني فقد خصص لأهداف تمكين العاملين أما بالنسبة للمطلب الثالث فقد تطرقنا إلي مبررات و أبعاد تمكين العاملين و أخيرا تطرقنا إلي مزايا و معوقات الناتجة عن تنفيذ تمكين العاملين كمطلب رابع.

المبحث الثاني: آليات التمكين و شروطه

في هذا المبحث سوف نقوم بتوضيح بعض النقاط، أو الأساليب التي تضعها الإدارات الناجحة من أجل تسيير عاملها البشري، و ذلك من خلال توفير بعض المتطلبات و المناخ المناسب و أيضا إيضاح الخطوات الأساسية التي تساعدنا إلى الوصول إلى التمكين و أيضا الشروط الواجب توفرها.

المطلب الأول: متطلبات تمكين العاملين

من أهم متطلبات تمكين العاملين ما يلي: [المغربي، 2007، ص89]

-ترك تفاصيل الأمور للعاملين للتصرف حيالها، فبعد صياغة القادة للرؤية و الرسالة و بناء القيم الرئيسية للمنظمة، يأتي دور العاملين في السعي الدؤوب لتحقيق هذه الرؤية و الرسالة في الواقع العملي؛
-توفر الثقة و التقدير، و الالتزام و الانتماء لدى العاملين، إن كل موظف يبحث عن التمكين يجب أن يفهم جيدا متطلباته الجوهرية، و التي يتمثل أهمها في درجة عالية من الالتزام و تنمية قدراته باستمرار بما يتكامل مع الأنشطة و المتطلبات التنظيمية؛

-الحصول على المكافأة المناسبة، فيجب أن يحصل العاملين على الدخل و المكانة الضرورية و الكافية حتى يتاح لهم القيام بواجباتهم الأساسية، و هذا يتطلب المعرفة الفنية، و الخبرة، و الفهم الجيد للصورة العامة لمنظماتهم؛

-إتاحة المعلومات الضرورية بما يمكن العاملين من اتخاذ القرارات الفعالة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن العاملين لديهم المعلومات الحديثة عن المجتمع المحيط و ظروفه، إلى جانب معلوماتهم عن المنظمة و أهدافها؛
-الثقة في إخلاص العاملين و حماسهم للعمل، فيجب أن يشعر العاملين أنهم محل ثقة، و أن ارتكاب الأخطاء ممكن في حالات معينة.

المطلب الثاني: الممارسات التي تساهم في خلق مناخ مناسب للتمكين

تتمثل هذه الممارسات في: [كريمة توفيق، 2007، ص 90]

*الأمان الوظيفي؛

*الإنقائية في التعيين؛

*الحوافز؛

*الموظف المالك؛

*تدفق العملات؛

*المشاركة و التمكين؛

*روح الفريق و هيكله الوظيفية؛

*التدريب و تطوير المهارات؛

*المساوات الإجتماعية؛

*تقليل الفرق في الأجر؛

*الترقية في الداخل؛

المطلب الثالث: خطوات تنفيذ تمكين العاملين

هناك عدة خطوات لتنفيذ عملية التمكين نوجزها فيما يلي: [السكرانة، 2009، ص377-378]

✓ تحديد أسباب الحاجة للتغيير:

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، وضح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين. لتبني التمكين أسباب مختلفة، هل السبب؟

-تحسين خدمة العملاء؛

-زيادة الإنتاجية؛

-تنمية قدرات ومسارات المرؤوسين؛

-تخفيف عبء العمل عن المدير.

وأيا كان السبب أو الأسباب، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض

وعدم التأكد.

✓ التغيير في سلوك المديرين:

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بنية عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة، قبل المضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين. حيث يعد تخلي المديرين عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوات جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

✓ تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون:

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. فالمديرون عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة. لذا يفضل أن تحديد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي. يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل مباشر.

✓ تكوين فرق العمل:

بكل تأكيد لا بد 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.

✓ المشاركة في المعلومات:

لكي يمكن للمرؤوسين منه اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، فكلما توفرت للمرؤوسين معلومات عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

✓ اختيار الأفراد المناسبين:

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

✓ توفير التدريب:

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

✓ الاتصال لتوصيل التوقعات:

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

✓ وضع برنامج للمكافآت والتقدير:

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة، فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم جوائز لهم للمشاركة.

✓ عدم استعمال النتائج:

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة. يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أية محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة.

المطلب الرابع: شروط تنفيذ تمكين العاملين

أصبح المناداة بمبدأ تمكين العاملين أهم صيحة في أساليب إدارة القرن الحالي، والتمكين يعطي المزيد من المسؤوليات والسلطات رغم أن المديرين يعتبرونه نوعاً من التنازل من أوضاعهم الوظيفية ولكي يتم التطبيق الناجح للتمكين في المنظمات، لابد من توفير مجموعة من الشروط الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين وهي: [توفيق، 2007، ص 107-109]

1- تدريب العاملين:

لا يمكن أن تعطي للعاملين السلطة في اتخاذ القرارات وهم يفقدون المعرفة التي تمكنهم من ذلك، ورغم تلك الحقيقة إلا أن الكثير من المدراء لا ينظرون للتدريب كقيمة مضافة بل يتم إغائه لتقليل التكلفة في الأوقات الصعبة.

والتمكن بدون تدريب يمكن تمثيله كأنك تقذف بشخص ما في مياه البحر وهو لا يعرف العوم وتطلب منه النجاة، وللتدريب أهمية ودور مهم على اتخاذ القرارات في العمليات التشغيلية التي اختفت منها تماما العمالة اليدوية وحل محلها أجهزة الكمبيوتر في المراقبة والتحكم من خلال تشغيل المعلومات لاتخاذ القرارات الفورية، فلا يمكن الاعتماد هنا على ما تلقاه العاملون في المدارس والجامعات فقط، حيث أنها مازالت قاصرة على إمداد العاملين بكل المهارات، بل يجب العمل على التدريب المستمر للعاملين وتطوير تقنياتهم للتعامل مع الأجهزة الحديثة.

2- المشاركة في الرؤية:

يجب أن تشارك الإدارة والعاملين في نفس الرؤية لكي ينجح التمكين، ومما يؤسف له أنه بعض المنظمات ليست لديها رؤية واضحة وإن وجدت تصبح قاصرة فقط على الإدارة العليا، ولا تتعداها لباقي العاملين الذين يشعرون بالقلق اتجاه ما يحدث للمنظمة واتجاهاتها في المستقبل، فهم ليسوا على دراية بالصورة الكلية وليست لديهم المعلومات. رغم أنهم مفتاح التوجه للمستقبل والمشاركة في الرؤية وقبول العاملين لها تخلق نوعا من التماسك ووحدة الهدف فهي تمثل البوصلة التي تنظم جميع القوى بالمنظمة وتشير إلى المقصد الذي ينبغي الوصول إليه.

فالرؤية من أهم مقومات نجاح المنظمة حيث تركز أنظار العاملين على المستقبل وتلقي الضوء على مسببات التغيير وتعطي شرعية لجميع الجهود المبذولة لكل من يحاول تغيير الوضع الحالي وتوحد العاملين ذوي الخلفيات والخبرات والثقافات المتباينة لإنجاز هدف واحد.

3- وضع القيم الثقافية المرتبطة بالتغيير:

يحتاج العاملون والمدراء على حد سواء إلى وجود مجموعة من القيم التي تتلاءم مع المتغيرات السريعة المتلاحقة، فهي بحاجة إلى معايير جديدة للسلوكيات والمعتقدات المختلفة على أن يتم توصيلها للعاملين بقوة دافعة تفقد الثقافة التقليدية مكانتها في نفوسهم. لكي يحدث مثل ذلك التأثير فلا بد للعاملين من المشاركة بوضع تلك القيم الجديدة وأن تصاغ بصورة واضحة لا مجال فيها لسوء الفهم، وتخرق المنظمة بصرامة شديدة فلا مجال هنا للاختيار وبدون ذلك فإن الثقافة التقليدية ستنزل لها السيادة في احتلال الساحة وتقتل الإدارة في تطوير عملياتها وتصبح كمن يدخل الحرب ويترك رسم المعركة للأعداء.

4- إعادة هيكلة نظم المكافآت:

لن يتم التحول بنجاح إلا إذا حضي العاملون بمكافآت كبيرة لنجاحهم في اختراق مخاطر التغيير، أي يلمسون بأيديهم ما يستحق العناء المبذول فإن لم تعدل نظم المكافآت فالإدارة وبدون قصد تكافئ مقاومة التغيير بدلا من إحداثه وأن الكثير من العاملين يخافون دخول مجالات جديدة، ولهذا يجب على الإدارة أن تضمهم في نفس القارب مع المنظمة، والمنظمة تشعر بالنجاح أو الفشل من خلال نتائج أداء العاملين النهائية، ولهذا يجب أن يشعر العاملون بتلك النتائج أيضا في مرتباتهم فهم الذين قللوا التكلفة وزادوا من الجودة واقتصروا الإجراءات، وتحملوا المزيد من المسؤولية وقاموا بتطوير مهاراتهم.

5- ثقة في العاملين:

أساس عملية التمكين هو الثقة أي ثقة المدراء في العاملين، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة يمكن الاعتماد عليها. فعندما يثق المدراء في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية مثل إهداءهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.

6- تدعيم الأخذ بالمخاطر:

يعجز العاملون من الأداء العالي أو التصرف الفعال في مناخ محفوف بالمخاطر، تزداد فيه المشاكل التي يملكون حيلها إلا الحلول التقليدية التي يجدونها، وتكلفة عدم التصرف خوفا من المخاطر أكثر بكثير بحدوث بعض الأخطاء يستلزم ذلك من المدراء أن يتحركوا بسرعة تعادل سرعة تحرك وتغيير الأهداف وحتى إذا فقد أحدهم الطريق بعض الشيء أفضل من التصويب بدون هدف إطلاقا.

فالمؤسسة التي لا تسمح بالأخطاء مطلقا تجد صعوبة في تمكين العاملين أو الأخذ بالمخاطر حيث يخشى المديرون الوقوع في الخطأ أو ما يتبعه من عقاب، والتحول اليوم يحتاج إلى الثقة في قدرات العاملين وإعطائهم الصلاحيات والسلطات وسوف يقومون بالأعمال بطريقة أفضل من الإدارة لأنهم أقرب منها من مواقف العمل اليومية.

أما بالنسبة للمبحث الثاني فقد قسم إليأربع مطالب حيث تطرقنا في المطلب الأول إلي أهم المتطلبات لتمكين العاملين، أما فيما يخص المطلب الثاني فقد خصص للممارسات التي تساهم في خلق مناخ مناسب للتمكين أما بالنسبة للمطلب الثالث فقد تطرقنا إلى خطوات تنفيذ تمكين العاملينو أخيرا تطرقنا إلى شروطتنفيذ تمكين العاملين كمطلب رابع.

المبحث الثالث: تمكين العاملين و دور القيادة التحويلية

تعتبر القيادة عنصرا أساسيا في رقي و ازدهار المنظمات, و تطويرها ، كما أن لها دورا مهما في تنمية و تطوير المنظمات و تحقيق أهدافها المختلفة، ومن هنا فإن للقيادة دور أساسي في رعاية وتفعيل برامج التمكين في المنظمة. وهذا ما سنحاول إبرازه في هذا المبحث من خلال التطرق إلى علاقة القيادة بالتمكين وكذا علاقة القائد والمرؤوس في عملية التمكين وأخيرا القيادة التحويلية والتمكين.

المطلب الأول: علاقة القيادة بالتمكين

يهدف التمكين إلى الاستفادة من مكامن قوى أعضاء المنظمة، وإشراك هؤلاء الأعضاء باتخاذ القرارات التي تدل على مساهمتهم وقدراتهم على تحقيق الأشياء والانجازات. أي بالاعتماد على أنفسهم والتمكين حسب "موريلي Morrell" و "ولكنسون Wilkinson" مرتبط بإعادة توزيع القوة وهو شكل من أشكال إشراك الأفراد في القرارات بهدف كسب التزامهم وتحسين مساهمتهم. فالقيادة الناجحة تقوي أي تمكن الآخرين، بحسب "شرمرهورن"، أي تزودهم بالمعلومات والمسؤولية والسلطة والثقة لكي يصنعوا قرارات ويتصرفوا باستقلالية ضمن حدود خبرتهم ويضيف "شرمرهورن" أن الأفراد المتمكنين والذين أعطيت لهم القوة يتحركون ويعملون بالتزام قوى وبنوعية عمل عالية high-quality. فالقادة الفعالون هم الذين يقودون ويسمحون بتمكين مرؤوسيهم، ويعلمون بأن القوة تكمن في تحريك التزام وولاء جميع العاملين باتجاه الرؤية الإستراتيجية المنظمة. فالقيادة بالتمكين هي القيادة التي تشجع الأفراد على استخدام خبرتهم ومعرفتهم في مقاربة العمل وانجازه. [بلوط، 2005، ص421].

المطلب الثاني: القائد والمرؤوس في عملية التمكين

لكي تكون عملية التمكين ناجحة وفاعلة، لا بد أن يسود العلاقة بين القائد ومرؤوسيه عدد من العوامل التي نردها على النحو التالي: [الجميلي، 2001، ص63]

✓ الاحترام المتبادل:

فالقائد يجب عليه احترام إنسانية الموظف، وقدراته، وإمكاناته، وشخصيته المتفردة، ويجب عدم الخلط بين الاحترام والحب، بمعنى أن الإنسان يمكن أن يحترم شخصا آخر ولا يحبه.

✓ الإخلاص والصدق:

لكي تستمر العلاقة لمصلحة العمل، لا بد من التعامل مع المرؤوس بصدق وأمانة وإخلاص، ووضوح فإذا كان للقائد بعض الملاحظات على أداء مرؤوسيه يجب أن يعبر عن آرائه بأمانة وإخلاص دون التأثير بعواطفه الشخصية (إن كان يحب المرؤوس أو يكرهه) وأن يزودهم بتغذية راجعة موضوعية ومفيدة تساعد المرؤوس على تطوير أدائه واكتسابه الثقة في نفسه.

✓ تقدير ظروف الآخرين:

وهنا على القائد أن يضع نفسه مكان المرؤوس حتى يشعر بشعوره، ويقدر موقفه من وجهة نظر المرؤوس وليس من وجهة نظره هو، حتى لا يظلم المرؤوس ويحكم عليه حكما جائرا.

✓ تشجيع الاتصال المفتوح:

من أهم العمليات الإدارية عملية الاتصال والتي تحتم على القائد أن يجعل قنوات الاتصال مفتوحة ومبنية على الصراحة، والوضوح، والثقة المتبادلة، ويشجع رؤوسه على إبداء آراءهم وشعورهم واحتياجاتهم بطريقة منتظمة وصريحة.

✓ تقبل الآراء:

فالعلاقة تكون بناءة وهادفة إذا كان للمؤوس الحق في التعبير عن آرائه وشعوره، مع ضرورة أن يتقبل القائد تلك الآراء ويتعامل معها بعين الاعتبار والتقدير ولا ينظر إليها كتدخل في اختصاصاته، إذ ربما يأتي المؤوس ببعض الآراء الإبداعية التي تساهم في تطوير العمل وتحسين الأداء.

المطلب الثالث: التمكين وتوسيع نطاق السلطة

لكي يحقق التمكين النجاح المأمول منه، ينبغي أن يقترن بدعم العاملين بسلطات إضافية، ومنها الحق في إصدار الأوامر، وهو ما يعد أحد أوجه التحديات التي يتعامل معها العاملون، فضلا عن أن تنفيذها يمثل مشكلة أمام الإدارة، حيث تبدو في ظاهرها عملية إرباك للعلاقة المألوفة بين القائد والمؤوس. لذا فإن الأمر يتطلب تغيير في مفهوم السلطة ليصبح أمرا يتعلق بكونها أداة مساعدة في تنفيذ المهام وبهذا المفهوم الجديد تصبح السلطة أمرا مألوفا، وحق يمارسه جميع العاملين في المنظمة.

وقد يترتب على ذلك إعادة النظر في توزيع الأدوار والمهام بين أعضاء التنظيم، فيتجه عندئذ القادة في الإدارة العليا إلى الشؤون الإستراتيجية والمهام والقرارات البعيدة المدى، في حين يتجه العاملون في المستويات الدنيا نحو ممارسة المهام التكتيكية، والتي تتطلب حشد الطاقات في إطار الإمكانيات الداخلية للتنظيم. وعلى طرفي التنظيم (القيادة والمؤوس) بذل ما بوسعهم لتقديم إبداعاتهم في حدود المهام والأدوار الجديدة وبحرية تامة، ومن هنا تزداد قوة المنظمة بدعم بعضها البعض، وتتلاشى كثير من الممارسات الرقابية والروتينية والبيروقراطية لتصبح ممارسة العاملين أحد أوجه الإبداع الكلي للمنظمة. [الجميلي، 2001، ص64]

المطلب الرابع: القيادة التحويلية والتمكين

يمثل التمكين أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية، إذ أن الافتراض الرئيس في فكرة التمكين هو أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكنهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم، ويتضح من ذلك 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 والمؤوسين، يتطلب دور المدير التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، فيما يتطلب دور المؤوسين التحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، وهنا يبرز دور القيادة التحويلية من القيادة التبادلية، ويتميز القائد التحويلي بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، وتعزيز قدرات المؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية.

ويرى الباحثان "بينيس" و "نانوس" أن القائد العظيم يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة المحافظة عليها، إذ يؤكد الباحثان أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إهداء مرؤوسيههم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت، فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي من 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 الهدف.

وبذلك يختلف القائد المتمكن عن القائد التحويلي، إذ يتمحور القائد التحويلي بشكل كبير حول رؤية

القائد، بينما يسعى القائد الذاتي لتطوير القدرات الذاتية للتابعين. [حمادي، 2013، ص299-230]

بالنسبة للمبحث الثالث كان بعنوان القيادة التحويلية وتمكين العاملين، وقد قسمنا الأربعة مطالب حيث خصص المطلب الأول لعلاقة القيادة بالتمكين أما المطلب الثاني فقد كان بعنوان علاقة القائد و المرؤوس في عملية التمكين، أما بالنسبة للمطلب الثالث و الرابع فقد كانا بعنوان التمكين و توسيع نطاق السلطة، القيادة التحويلية و التمكين علي التوالي.

خلاصة :

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري للتمكين العاملين وقد قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث المبحث الأول تضمن ماهية تمكين العاملين، مفهومه، أهميته وأبعاده بالإضافة إلى أهم مزاياه و عيوبه، ومبررات و أبعاد تمكين العاملين.

أما المبحث الثاني فقد خصص لعرض آليات التمكين وشروطه، من متطلباته، خطواته و شروط تنفيذه، والممارسات التي تساهم في خلق مناخ مناسب للتمكين.

أما فيما يخص المبحث الثالث فقد تم فيه عرض دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين، حيث تم تقسيمه إلى أربعة مطالب، حيث خصص المطلب الأول لعلاقة القيادة بالتمكين، أما المطلب الثاني فقد كان بعنوان علاقة القائد و المرؤوس في عملية التمكين، وفيما يخص المطلب الثالث فقد تناولنا فيه التمكين و توسيع نطاق السلطة، و أخيرا القيادة التحويلية و التمكين.

الفصل الثالث

الفصل الثالث دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية سليمان عميرات بعين مليلة

تمهيد

بعد ما تم التطرق سابقا في الجانب النظري إلى كل من القيادة التحويلية وتمكين العاملين، والدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تمكين العاملين، سوف نحاول من خلال هذا الفصل إسقاط ما جاء في الإطار النظري لمتغيرات الدراسة "حول القيادة التحويلية وتمكين العاملين" على الواقع الميداني، وذلك على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية سليمان عميرات بعين مليلة .

وللقيام بهذه الدراسة اعتمدنا على مصادر متنوعة للحصول على المعلومات اللازمة ثم تحليلها وهي

كالتالي:

- إجراءات استبيان للأفراد العاملين حول موضوع الدراسة؛
 - جمع التقارير المتعلقة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى تسجيل ملاحظات أثناء الحضور الشخصي.
- وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:
- المبحث الأول: تقديم المؤسسة العمومية الإستشفائية سليمان عميرات بعين مليلة؛**
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة؛**
- المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبارات الفرضيات.**

الفصل الثالث دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية سليمان عميرات بعين مليلة

المبحث الأول تقديم المؤسسة العمومية الإستشفائية سليمان عميرات عين مليلة

في هذا المبحث سنقوم بعرض بعض الجوانب المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة، من نشأتها ومهامها و كذا أهم وظائفها... كما سنقوم بعرض هيكلها التنظيمي إلى جانب وصف واقع القيادة التحويلية و تمكين العاملين داخل المؤسسة.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة و أهم مهامها

سوف يتم التعرف على مؤسسة العمومية الإستشفائية سليمان عميرات بعين مليلة وكذا مهامها :

1- نشأة المؤسسة العمومية الإستشفائية سليمان عميرات:

تعد دائرة عين مليلة من أكبر البلديات في الجزائر ،حيث تتوفر على كثافة سكانية معتبرة الأمر الذي يستدعي وجود مرفق صحي يستوعب متطلبات السكان الصحية ،حيث كان في السابق مستشفى صغير وسط المدينة و كانت تضم عيادة متعددة الخدمات لعدة بلديات مجاورة و نظرا لصغر حجم المستشفى و عدم تلبية الحاجيات الصحية للسكان الذين هم في تزايد مستمر قررت وزارة الصحة و السكان تقسيم القطاع الصحي بعين مليلة فاصبح قطاع دائرة عين مليلة مستقل عن باقي القطاعات الاخرى و الذي انشا بناءا على قرار وزاري و اسند بناؤه لشركة فرنسية و جهز بمختلف العتاد الصحي اللازم و الوسائل الضروري في سنة 1984 و قد حدد مكان بناؤه في منطقة تدعى حي قواجلية راجح و استغرق بناؤه مدة 03 سنوات حيث تم افتتاحه في شهر افريل من سنة 1987 لقب في بادئ الامر بمستشفى 240 سرير و بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية تم فصل المستشفى عن القطاع الصحي الولائي ليسمى بعدها باسم المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات.

2- مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية سليمان عميرات:

سيتم التطرق إلى أهم المهام التي تقوم بها المؤسسة الإستشفائية سليمان عميرات بعين مليلة حيث تعتبر هذه المؤسسة كونها مؤسسة ذات طابع اداري حيث تتكفل في مجال نشاطها بشكل منسجم و منظم بحاجيات السكان الصحية و في هذا الصدد تتحصر مجمل مهامها في النقاط التالية

- ضمان نشاطات التشخيص و العلاج و الاستشفاء و الاستعجلات الطبية و الجراحية و الوقائية الى جانب كنشاط يساهم في حماية و ترقية السكان
- المساهمة في تكوين مستخدمي الصحة و اعادة تاهيلهم و تحسين مستواهم

الفصل الثالث دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية سليمان عميرات بعين مليلة

-ضمان تكوين التدرج و ما بعد التدرج في علوم الطب بالتعاون مع معهد التكوين الشبه طبي في علوم

الطب

-المشاركة في اعداد و تطبيق البرامج المتعلقة بالصحة

-تنظيم مؤتمرات و ندوات و ايام دراسية و تظاهرات اخرى تقنية و علمية من اجل ترقية و علمية من

اجل ترقية نشاطات العلاج و التكوين و البحث في العلوم الصحية

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية سليمان عميرات

إن الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة يعتبر المرآة العاكسة لها حيث تبرز فيه مختلف مراكز قيادتها نقاط

القوة والضعف، ويمكن من خلاله معرفة مختلف المديريات والدوائر والمصالح وعلاقتها ببعضها البعض،

وحتى يتسنى للمؤسسة إعداد سياستها العامة للتنمية، ومتابعة نشاطاتها في كافة الميادين للوصول إلى

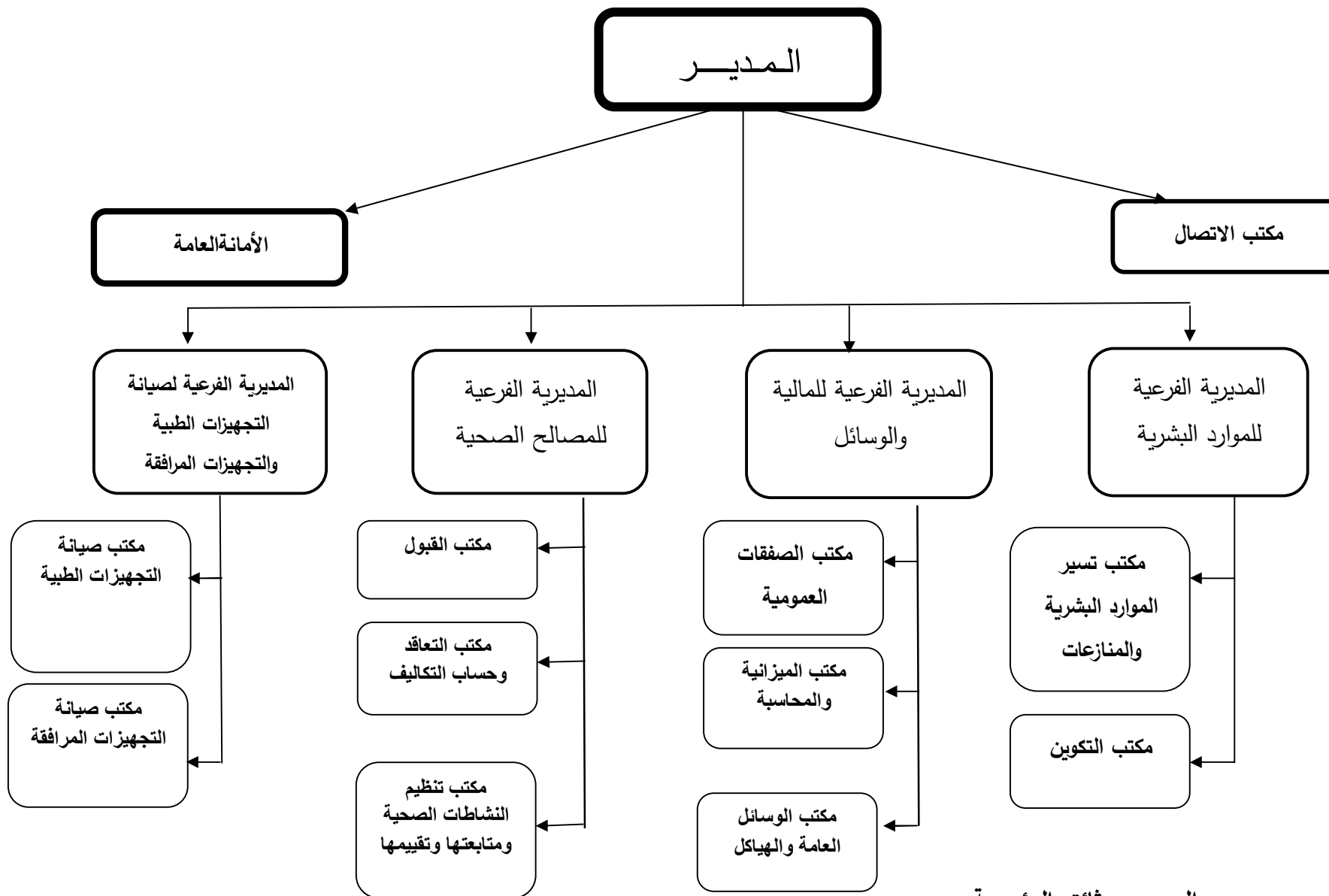
الأهداف المرجوة.

والهيكل التنظيمي في المؤسسة الإستشفائية سليمان عميرات يوضع من قبل المديرية العامة للمؤسسة،

بحيث يكون هو المرجع في تنظيم وتسيير أعمال المؤسسة فمن خلاله تتم متابعة ومراقبة مختلف النشاطات

وبعد إطلاعنا على مختلف الأقسام بالمؤسسة محل الدراسة، وجدنا أنها تتكون من المديريات التالية:

عنوان الشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية سليمان عميرات عين مليلة



❖ المصالح الاستشفائية والتقنية عدد الاسرة المنتمية لكل مصلحة :

جدول رقم (3-1): توزيع الأسرة حسب المصالح الإستشفائية بالمؤسسة

الرقم	المصالح الاستشفائية والتقنية	عدد الأسرة
01	مصلحة الاستجالات الطبية و الجراحية	30
02	مصلحة طب الاطفال	66
03	مصلحة امراض النساء و التوليد	60
04	مصلحة الجراحة العامة	60
05	مصلحة جراحة العظام	30
06	مصلحة الطب الداخلي	60
07	مصلحة طب العيون و جراحة الأنف والحنجرة.	30
08	مصلحة الانعاش الجراحي	26
09	مصلحة الطب الشرعي	8
10	المخبر	18
11	مصلحة وحدة التاهيل الوظيفي	/
12	مركز تصفية الدم و الكلى	14
13	مصلحة الأشعة	/
14	الصيدلية	/

المصدر: وثائق المؤسسة

* عدد العمال:

تحتوي المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات عين مليلة على:

-سلك الاطباء: 151 طبيب عام

-سلك الممارسين الطبيين: 67 طبيب مختص

-سلك الشبه طبيين:295 شبه طبي

-سلك الإداريين:20 اداري

-سلك التقنيين:09 تقنيين

-سلك الخدمات:161 خدماتي

• **المطلب الثالث: النشاطات الصحية و العلاجية للمؤسسة العمومية الإستشفائية سليمان عميرات**

يتمثل هذا المطلب في بعض النشاطات التي تقوم بها المديرية الفرعية للمصالح الصحية و تقسم هذه المديرية حسب القرار الوزاري المشترك الصادر في 20 ديسمبر 2009 المتضمن التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية الى

*مكتب القبول

*مكتب التنظيم و التقييم و متابعة الانشطة

*مكتب حساب التكاليف

1-مكتب القبول هو مكتب خاص بتسجيل المرضى الداخليين و الخارجيين و كذلك المواليد و الوفيات و

الحالات الاستعجالية و يشمل هذا المكتب عدة مكاتب .

و من اهم الانشطة التي تتم على مستوى المكاتب الفرعية التابعة لمكتب القبول :

*مكتب الاستقبال و التوجيه.

*مكتب القبول.

*مكتب الفوترة.

*مكتب الحالة المدنية.

*مكتب الارشيف.

*مصلحة حفظ الجثث

*مكتب مراقبة حركة المرضى.

و من اهم السجلات الواردة على مكتب الدخول نجد :

السجل اليومي-سجل الولادات و امراض النساء -سجل الوفيات -سجل وصول الجثث-سجل تحركات

المرضى-سجل التحويلات-سجل الاحصائيات.

2-مكتب تنظيم النشاطات الصحية و متابعتها و تقييمها

تتمثل مهام مكتب تنظيم النشاطات الصحية و تقييمها في :

*اعداد جدول المناوبة الخاص بالاداريون الاطباء و الشبه الطبيين قصد ضمان دوام تقديم الخدمات العلاجية للمرضى;

*اعداد التقارير الاسبوعية و الشهرية و الثلاثية و السنوية المتعلقة بنشاط المصالح الصحية و ارسالها الى مديرية الصحة ;

*الحرص على النظافة الاستشفائية.

ومن مهامها كذلك نجد:

*تنظيم زيارات المرضى;

*تحويل المرضى.

3-مكتب حساب التكاليف :

هو مكتب يتولى حساب التكاليف التي تتم بين المؤسسة الاستشفائية سواء بين مصالح الضمان الاجتماعية او الشركات و المؤسسات الاقتصادية و ذلك في اطار التعاقد الذي يتم مع هذه المؤسسات حيث يقوم هذا المكتب بحساب مختلف العلاجات المقدمة للمرضى التابعين لهذه المؤسسات و قد راينا اثناء تربعنا على مستوى المؤسسة ان هذه المكتب لا وجود له فعليا و ذلك راجع لمجانية العلاج في الجزائر

المطلب الرابع: نشاطات التسيير للمؤسسة العمومية الإستشفائية سليمان عميرات

يتناول هذا المطلب المديرية الفرعية التي تهتم بالتسيير الاداري على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية و التي تتمثل في المديرية الفرعية للموارد البشرية و المديرية الفرعية للمالية و الوسائل و المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة بحيث بحيث ساتطرق فيه لمهام كل مديرية

اولا :المديرية الفرعية للموارد البشرية :

تضم المديرية الفرعية للموارد البشرية مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات و مكتب التكوين و ذلك حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 ديسمبر 2009 الذي يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية.

1-الانشطة التي تقوم بها المديرية الفرعية للموارد البشرية :تقوم هذه المديرية بمجموعة من الانشطة تتمثل فيما يلي :

-اعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية;

-اعداد المناصب المالية;

-تجديد المناصب المالية;

-التوظيف;

-شروط التوظيف;

-الاعوان المتعاقدين;

-الوضعية ازاء الخدمة الوطنية;

-اعذار الموظف حين اهمال المنصب.

2-التكوين: يتم على مستوى مكتب التكوين اعداد مخطط التكوين السنوي تصادق عليه المفتشية العامة للوظيفة العمومية كما يعد المكتب المخطط الغير ممرکز للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعارف و هذان المخططان المنجزان على مستوى مكتب التكوين يساعدان على تطبيق برنامج تكوين الموظفين و الاعوان بصفة تتماشى مع متطلبات التسيير المتجدد للموارد البشرية و التكوين يكون اما :

تكوين اولي او متخصص من اجل شغل وظيفة عمومية للمرة الاولى او الالتحاق بسلك او رتبة عليا بالنسبة للموظفين الموجودين في وضعية خدمة تكميلي او متواصل اما لتحسين المستوى او لتجديد المعلومات التي من شأنها ان تسمح للموظف التكيف مع الوظيفة الجديدة و يكون التكوين على شكل بعثات علمية او ايام دراسية بحيث يعد برنامج وطني كل سداسي على مستوى الوزارة ووفقا للمرسوم التنفيذي 96-92 المعدل و المتمم بالمرسوم التنفيذي 04-17 المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم فان التكوين المتواصل يهدف الى تحسين المعارف و تجديد المعلومات

3-مكتب الاجور: يقوم هذا المكتب باعداد الرواتب و كذلك استدرارك المتبقي من الاجور المختلفة

لدى الموظفين في سجلات خاصة

4-تسيير علاقات الموظف و الشركاء الاجتماعيين عن طريق :

-اللجنة متساوية الاعضاء;

-لجنة الخدمات الاجتماعية;

-تنظيم العلاقة مع الشركاء الاجتماعيين;

-حق الاضراب ;

-ممارسة الحق النقابي.

5-لجنة النظافة و الامن:

تؤسس على مستوى كل مؤسسة استشفائية عمومية لجنة متساوية الاعضاء للنظافة و تتمثل مهام هذه اللجنة في:

- المشاركة في اعداد برنامج سنوي للوقاية من الاخطار المهنية و تحسين ظروف العمل ;

-القيام بتفتيش اماكن العمل من اجل ضمان تطبيق القواعد المعمول بها;

-المساهمة في اي تحقيق يجري بمناسبة كل حادث عمل او مرض مهني;

-المساهمة في حفظ صحة و امن العمال ;

-دراسة و اعطاء الاراء حول المشاكل الخاصة بالوقاية الصحية و تقترح تحسينات تراها مناسبة.

ثانيا: المديرية الفرعية للمالية و الوسائل

المديرية الفرعية للمالية و الوسائل تقسم حسب القرار الوزاري المشترك الصادر في 20 ديسمبر 2009 المتضمن التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الى المكاتب التالية :

- مكتب الميزانية و المحاسبة;
- مكتب الصفقات العمومية ;
- مكتب الوسائل العامة و الهياكله الذي تتفرع منه مكتب الجرد , مراقبة المخازن , مراقبة المباني الصحية.

تختص المديرية الفرعية للمالية و الوسائل بالمهام التالية :

- اعداد ميزانية المؤسسة و تنفيذها و توزيع مبالغ عناوين الميزانية على مختلف الابواب و الفصول;
- احصاء مختلف احتياجات المصالح و السهر على تمويل مختلف المصالح بالاحتياجات اللازمة و الضرورية و خاصة اقتناء اللوازم التي تلزم سير المصالح;
- ابرام العقود و الصفقات بكل مراحلها و كذا المنح بالتراضي و القيام باجراءات الدفع بعد استلام الفواتير ;

-جرد مختلف اعداد الطبي و المكتبي و عتاد المطبخ و كذا كل عتاد يخص المؤسسة الاستشفائية.

ثالثا: المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة :

تقسم المديرية الفرعية لصيانة الاجهزة الطبية و الاجهزة المرافقة حسب القرار الوزاري المشترك الصادر في 20 ديسمبر 2009 المتضمن التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية كمايلي:

- صيانة التجهيزات الطبية.
- صيانة التجهيزات المرافقة.
- *اختصاصات هذه المديرية حيث تتمثل في :
- عملية شراء العتاد و استقباله و تثبيته تقنيا;
- تدريب المستخدمين على استخدام هذا العتاد;
- تكوين ملف لكل جهاز طبي يحتوي على بطاقة الجرد , محضر التشغيل الاولي للجهاز, تقارير الصيانة و الفواتير , متابعة اعمال الصيانة عن طريق الاعلام الالي ببرنامج و ذلك لتسهيل المهمة;
- صيانة العتاد الطبي;
- مراقبة وضعية العتاد و تواجده على مستوى المصالح و الاشراف على تحويله بين المصالح;
- الاشراف على العتاد الطبي المتواجد على مستوى المخزن و الذي لم يتم استغلاله بعد.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سوف نتناول في هذا المبحث الإجراءات المنهجية للدراسة، وذلك من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة المتمثلة في (الاستبيان)، وذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة على العمال بالمؤسسة التي تتناسب مع أبعاد موضوعنا، وعن طريق استخدام الأدوات الإحصائية اللازمة لتحليل نتائج الاستبيان.

المطلب الأول: تقديم الاستبيان، والأساليب الإحصائية المستخدمة

من خلال هذا المطلب سيتم تقديم الاستبيان ومختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

1- تقديم الاستبيان:

يعتبر الاستبيان أداة جيدة لجمع المعلومات عن المجتمع المدروس و هو يتمثل في استمارات تحتوي مجموعة من الأسئلة المتنوعة في شكل فقرات يتم توجيهها لعينة ممثلة للمجتمع المدروس، بهدف نفي أو إثبات الفرضيات المطروحة.

2- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لقد تم تفريغ وتحليل الاستبيان منه خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

✚ النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي، وهذا لمعرفة تكرار الفئات متغير ما ويفيد في وصف عينة الدراسة ؛

✚ معامل (Alpha Cronpach) لتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم؛

✚ معامل الاختلاف حيث إذا كان أقل من 50% هناك تشابه في إجابات عينة الدراسة، أما إذا كان أكبر من 50% فإن هنالك اختلاف في إجابات عينة الدراسة.

✚ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية؛

✚ معامل الارتباط لقياس نوع ودرجة الأثر بين متغيرات الدراسة؛

✚ الانحدار البسيط لقياس تأثير متغير توضيحي في آخر مستجيب ؛

✚ مستوى الأثر: حيث يتم تحديده باستخدام طول الخلايا لتفسير نتائج المتوسطات المحسوبة كمايلي:

✓ متوسط أكبر من 4.2 يشير إلى موافق بشدة أو تسهم بدرجة مرتفعة جدا ؛

✓ متوسط بين أكبر من 3,4 إلى 4,2 يشير إلى موافق أو تسهم بدرجة مرتفعة ؛

✓ متوسط يتراوح بين أكبر من 2,6 إلى 3,4 يشير إلى محايد أو تسهم بدرجة متوسطة ؛

- ✓ متوسط يتراوح بين أكبر من 1,8 إلى 2,6 يشير إلى غير موافق أو تسهم بدرجة ضعيفة ؛
- ✓ متوسط يتراوح بين 1 إلى 1,8 يشير إلى غير موافق بشدة أو لا تسهم إطلاقاً.

المطلب الثاني: منهجية، مجتمع وعينة الدراسة

في هذا المطلب سنتناول فيه شرح لمنهجية الدراسة والطرق المستخدمة في جمع البيانات، وبعدها يتم تحديد مجتمع و عينة الدراسة المختارة.

1- منهجية الدراسة و طرق جمع البيانات:

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الاستنباطي، الذي يعتبر من أكثر المناهج استخداماً في مجال العلوم الاقتصادية، كما أستخدم أسلوب العينة القصدية في اختيار عينة الدراسة، و استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية.

1_1 المصادر الثانوية:

وتتضمن المصادر النظرية من الكتب و المجالات العلمية إضافة إلى الملتقيات الدولية والندوات والمؤتمرات و الرسائل الجامعية التي تتعلق بالقيادة التحويلية و تمكين العاملين و ذلك لإثراء الدراسة بشكل علمي.

2_1 المصادر الأولية:

وذلك بالقيام بالبحث في الجانب الميداني، من خلال القيام بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصراً وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package For Social Science) الإحصائي، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول للدلالات ذات قيمة تدعم موضوع الدراسة، من أجل تمثيل البيانات في الدوائر النسبية .

2_مجتمع و عينة الدراسة:

تم توزيع الاستبيان على عمال الإدارة في المؤسسة العمومية الإستشفائية سليمان عميرات، والبالغ عددهم 40 عامل من بين 612 عامل ويعود سبب اختيار هذه العينة كونها تحقق أغراض الدراسة والتي تستطيع تقديم المعلومة التي نخدمنا، عدا عن ذلك عمال المستوى التنفيذي ذوي مستوى تعليمي محدود، وقد كان عدد الاستثمارات المسترجعة 30 استمارة. وقد كانت كلها صالحة للتحليل، كونها مكتملة البيانات.

المطلب الثالث: تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) واختبارها.

في هذا المطلب سنحاول معرفة طريقة تصميم الاستبيان الذي تم توزيعه.

1_تصميم أداة الدراسة(الاستبيان):

تم تقسيم الاستبيان على النحو التالي:

- ✚ إعداد إستبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات ؛
- ✚ عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجميع البيانات ؛
- ✚ تعديل الإستبانة بشكل أولى حسب النقاش الذي تم مع المشرف ؛
- ✚ إجراء الدراسة إختبارية ميدانية أولية للإستبانة وتعديل حسب ما يناسب ؛
- ✚ توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة، وتم تقسيم الاستبيان إلى

ثلاث محاور كالتالي:

1- المحور الأول:

عبارة عن البيانات الشخصية مثل (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)؛

2- المحور الثاني:

ويحتوي هذا المحور من الاستبيان على فقرات حول القيادة التحويلية ويحتوي على أربعة أبعاد:

البعد الأول: يحتوي على فقرات حول الجاذبية؛

البعد الثاني: يحتوي على فقرات حول الحافز الإلهامي؛

البعد الثالث: يحتوي على فقرات حول الاستتارة الفكرية؛

البعد الرابع: يحتوي على فقرات حول الاعتبارات الفردية.

3- المحور الثالث:

ويتضمن هذا المحور من الاستبيان فقرات حول تمكين العاملين في المؤسسة ميدان الدراسة وهذا

المحور بدوره مقسم إلى 8 عبارات؛

وقدر عدد فقرات المحورين ب (25) عبارة موزعة على عينة الدراسة.

تم اختيار مقياس ليكرت، والسبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء، لسهولة

فهمه وتوازن درجاته حيث يشير إلى مدى موافقة أفراد العينة على كل عبارة من العبارات المقدمة، وقد ترجمت

الإجابات على النحو التالي:

جدول 03: يمثل درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

2_صدق وثبات الاستبيان:

يقصد به أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتائج حتى إن أعدنا توزيعه أكثر من مرة، لكن بنفس الظروف والشروط السابقة، أي بعبارة أخرى استقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها ثم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات وفي نفس الفترات الزمنية وهذا باستخدام معامل **Alpha Cronpach**.

جدول 04 : يمثل معامل Alpha s Cronpach لقياس ثبات الإستبان

الرقم	المجال	معامل الثبات	معامل الصدق
1	بعد الجاذبية	0,927	0 ,962
2	بعد الحفز الإلهامي	0,904	0,950
3	بعد الاستشارة الفكرية	0,935	0,966
4	بعد الاعتبار الفردي	0,834	0,913
5	محور القيادة التحويلية	0,971	0,971
6	محور تمكين العاملين	0,827	0,909
7	معامل الثبات للاستبيان ككل	0,964	0,981

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول أعلاه يتبين أن كلا من الأبعاد الأربعة و المحور الثاني و فقرات الاستبيان لها نسبة عالية، حيث تراوحت بين (0,834_0,927) كما أن معامل الصدق يتراوح بين (0,913_0,962)، مما يعني أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية، الأمر الذي يدل على صدق أداة الدراسة و بالتالي يمكن اعتمادها.

المبحث الثالث: تحليل النتائج و اختبار صحة الفرضيات

في إطار هذا المبحث سنعمل علي تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة، إلى جانب تحليل نتائج تحليل أسئلة المحورين و اختبار الفرضيات التي تم طرحها.

المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة

في هذا المطلب سنقوم بعرض البيانات الشخصية المتعلقة بالعينة من جنس و مؤهل علمي... كما سنقوم بتحليل خصائص كل منها و ذلك بناء على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

1-الجنس

الجدول رقم(05):يمثل النسبة المئوية و التكرار لجنس العينة

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	16	50
أنثى	16	50
المجموع	32	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الشكل أن نسبة الأفراد المبحوثين متساوية سواء الذكور أو الإناث بنسبة 50%، فيما كانت نسبة وهذا راجع لطبيعة نشاط المنظمة.

2-العمر

الجدول رقم(06):يمثل النسبة المئوية و التكرار لعمر العينة

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 25	2	6,3
بين 25-35	18	56,3
بين 36-45	7	21,9
يفوق 45	5	15,6
المجموع	32	100

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات SPSS.

يتضح لنا من الشكل السابق أن المؤسسة توظف عينة من الأشخاص الذين تنحصر أعمارهم من 25 إلى ما فوق 45، حيث نلاحظ أن النسبة أكثر توظيفا تنحصر ما بين (25-35) بنسبة 56,3%، و هذا

مؤشر إيجابي للإستفادة من إنتاجاتهم في هذا العمر لأنها تعتبر مرحلة إنتاج , ثم تليها ما بين (36-45) بنسبة 21,9% بعدها ما يفوق 45 بنسبة 15,6% و أخيرا أقل من 25 بنسبة 6,3%.

3-المؤهل العلمي

الجدول رقم (07):يمثل النسبة المئوية و التكرار للمؤهل العلمي للعينة

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
9,37	3	بكالوريا
18,75	6	ليسانس
62,5	20	ماستر أو ماجستير
9,37	3	أخرى
100,0	32	المجموع

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الشكل السابق أن المؤسسة توظف جامعين (ماستر أو ماجستير) بنسبة 62,5% وهذا مؤشر إيجابي يمكن المنظمة من الاستفادة من معارفهم العلمية، تليها مستويات أخرى (ليسانس) بنسبة 18,75% ثم المستوى بكالوريا و مستويات أخرى بنفس النسبة 9,37 .

4-سنوات الخبرة

الجدول رقم (08) :يمثل النسبة المئوية و التكرار لسنوات الخبرة للعينة

النسبة	التكرار	الخبرة
34,4	11	أقل من 5 سنوات
43,8	14	بين 5-10
9,4	3	بين 11-25
12,5	4	يفوق 25
100,0	32	المجموع

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من حيث عدد سنوات الخبرة في المؤسسة الإستشفائية سليمان عميرات، فإن الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) بلغت نسبتها 34,4% بينما بلغت فئة (بين 5-10 سنوات) نسبة 43,8%, ثم تليها فئة (بين 11-25 سنوات) بنسبة 9,4%, و أخيرا تأتي الفئة الأخيرة (يفوق 25) نسبة 12,5. كل هذه الأرقام تؤثر على تراكم

الخبرة المعرفية في العمل داخل المؤسسة لأفراد العينة، مما يؤثر على صدق إجابات الدراسة، لما تمنحه هذه الخبرة من قدرات و مهارات تنعكس في سهولة فهم المتغيرات المراد الاستفهام عنها.

5-المستوى الوظيفي

الجدول رقم(09):يمثل النسبة المئوية و التكرار للمستوى الوظيفي العينة

النسبة%	التكرار	المستوى الوظيفي
65,63	21	عون إدارة
21,88	7	رئيس مصلحة
3,13	1	رئيس أطباء
9,38	3	مدير
100,0	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن فئة عون إدارة تحتل داخل المؤسسة تأخذ أعلى مرتبة بنسبة 65,63% تليها فئة رئيس مصلحة بنسبة 21,88%، في حين تليها فئة مدير بنسبة 9,83% فيما كانت نسبة رئيس أطباء بنسبة 3,13%، و عليه يمكن القول بأن المؤسسة تعتمد أكثر على فئة عون إدارة.

6-سلك الإنتماء :

الجدول رقم(10) :يمثل النسبة المئوية و التكرار للسلك للإنتماء

النسبة	التكرار	سلك الإنتماء
12,5	4	سلك الأطباء
9,38	3	سلك شبه طبي
78,13	25	سلك الإداري
100	3	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أننا إعتدنا في دراستنا على نسبة كبيرة من سلك الإداري بنسبة 78,13 ثم تليها فئة سلك الأطباء بنسبة 12,5، و أخيرا نسبة سلك الشبه الطبي و الغرض من هذا أن دراستنا تعتمد على فئة عون الإدارة.

المطلب الثاني:تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

من خلال هذا المطلب سنحاول عرض إجابات أفراد العينة، و تحليلها بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية.

1_تحليل فقرات البعد الأول المتعلق بالجاذبية

الجدول رقم(11):التكرارات و النسب المئوية، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية

ومعامل الاختلاف لفقرات بعد الجاذبية:

الرقم	العبارات	التكرار و النسبة	الخيارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
			غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا			
1	يجب أن يحظى القائد بإعجاب واحترام و تقدير التابعين له.	التكرار	0	1	2	13	16	1,621	0,751	46,32
		النسبة %	0	3,13	6,25	40,63	50			
2	يجب أن يتمتع القائد بمهارات قيادية تعزز الثقة به.	التكرار	0	1	5	17	9	1,65	0,82	49,69
		النسبة %	0	3,12	15,6	53,12	28,12			
3	على القائد أن يشعر تابعيه بقدرته و ثقته بالنفس.	التكرار	0	0	2	13	17	1,53	0,62	40,52
		النسبة %	0	0	6,25	40,62	53,12			
4	يتمتع القائد بالقدرة على إتخاذ قرارات موضوعية في بيئة متغيرة.	التكرار	0	1	5	17	9	1,93	0,75	38,86
		النسبة %	0	3,12	15,6	53,12	28,12			
5	يجب أن يثق القائد في مرؤوسيه و يعطيهم مهام أكثر صعوبة.	التكرار	1	4	2	15	10	2,09	1,08	51,67
		النسبة %	3,12	12,5	6,25	46,87	31,25			
			المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معامل الاختلاف لعبارات بعد الجاذبية					1,76	0,80	45,45

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال هذا الجدول يتضح لنا عدم وجود تفاوت في أفراد العينة ,لجاذبية القائد بين ضعيفة و محايدة

, حيث تم ترتيبها تنازليا كمايلي:

جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم 05 بمتوسط حسابي 2,09 و هو أكبر من المتوسط الحسابي العام البالغ 1,76 و معامل إختلاف 51,67 و إنحراف معياري قدره 1,08 مما يشير إلى موافقة أفراد العينة بدرجة ضعيفة على الفقرة.

جاءت الفقرة رقم 04 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 1,93 وهو أكبر من المتوسط الحسابي العام البالغ 1,76 ومعامل إختلاف 38,86 و إنحراف معياري قدره 0,75 مما يشير إلى موافقة الأفراد على الفقرة بدرجة ضعيفة.

في المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم 02 بمتوسط حسابي 1,65 وهو أقل من المتوسط العام البالغ 1,76 ومعامل إختلاف 49,69 وانحراف معياري قدره 0,82، و قد تعزى هذه النتيجة إلى عدم موافقة أفراد العينة على الفقرة.

في المرتبة الرابعة جاءت الفقرة رقم 01 بمتوسط حسابي 1,62 و هو أقل من المتوسط العام البالغ 1,76 و معامل إختلاف 46,32 وانحراف معياري 0,75 ، مما يدل على أن هناك إجماع على رفض هذه العينة على هذه الفقرة .

أما المرتبة الخامسة للفقرة رقم 03 بمتوسط حسابي 1,53 و هو أقل من المتوسط العام البالغ 1,76 و انحراف معياري 0,62 و معامل الإختلاف 40,52 ، مما يعني عدم موافقة الأفراد على أن القائد يشعر تابعيه بالثقة و القدرة بنفسه. وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعده الجاذبية كان بدرجة غير موافق بشدة، و هذا ما يدل على عدم قدرة تأثير بعد الجاذبية على عملية تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

2_تحليل فقرات البعد الثاني المتعلق بالحافز الإلهامي

الجدول رقم(12): التكرارات و النسب المئوية، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية

ومعامل الاختلاف لفقرات بعد الحفز الإلهامي:

الرقم	العبارات	التكرار و النسبة	الخيارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل اختلاف
			موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً			
06	يعتبر القائد الأخطاء والفشل تجربة تسبق النجاح.	التكرار	6	20	5	1	0	2,03	0,69	33,99
		النسبة %	18,7 5	62,5	15,6 2	3,12	0			
07	دعم روح الفريق و غرس روح التحدي في نفوس التابعين أصل مهام القائد.	التكرار	14	7	1	0	0	1,62	0,65	40,12
		النسبة %	43,7 5	21,87	3,12	0	0			
08	يتحمل القائد مسؤولية بث الحماس، الإلتزام و الثقة في مرؤوسيه.	التكرار	9	17	5	1	0	1,93	0,75	38,86
		النسبة %	28,1 2	53,12	15,6 2	3,12	0			
09	تحفيز العاملين هي أساس تحقيق تقدم و نمو المؤسسة.	التكرار	19	8	2	3	0	1,65	0,97	58,78
		النسبة %	59,3 7	25	6,25	9,37	0			
10	القائد الجيد لا يصنع أتباعاً بل يخلق قادة آخرين.	التكرار	19	8	2	2	1	1,68	1,06	63,09
		النسبة %	59,3 7	25	6,25	6,25	3,12			
46,06	0,82	1,78	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معامل الاختلاف لعبارات بعد الحافز الإلهامي							

+المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS.

يبين لنا الجدول أعلاه إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد الحافز الإلهامي.

جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم 06 بمتوسط حسابي 2,03 وهو أكبر من المتوسط العام البالغ 1,78 وانحراف معياري 0,69 بالإضافة إلى معامل اختلاف 33,99 ضعيف و بالتالي لا يوجد اختلاف في إجابات عينة الدراسة مما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة ضعيفة الفقرة.

أما بالنسبة للمرتبة الثانية فقد كانت للفقرة 08 بمتوسط حسابي 1,93 وهو أكبر من المتوسط العام البالغ 1,78 و انحراف معياري 38,86 مما يدل على موافقة أفراد العينة بدرجة ضعيفة للفقرة.

في حين حصلت الفقرة رقم 10 على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 1,68 و هو أدنى من المتوسط العام البالغ 1,78 و انحراف معياري 1,06 ، وفي الرتبة الرابعة جاءت الفقرة رقم 09 بمتوسط حسابي 1,65 و هو أدنى من المتوسط العام البالغ 1,78 وانحراف معياري 0,97، في حين حصلت الفقرة رقم 07 على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 1,62 و إنحراف معياري 0,65، و بشكل عام نلاحظ بأن المتوسط الحسابي لبعده الحفز الإلهامي كان منخفض و هو يشير إلى مدى تأثير الحافز الإلهامي على عملية تمكين العاملين.

3_ تحليل فقرات البعد الثالث المتعلق بالاستشارة الفكرية

الجدول رقم(13): التكرارات و النسب المئوية، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية

ومعامل الاختلاف لفقرات بعد الاستشارة الفكرية:

الرقم	العبارات	التكرار و النسبة	الخيارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
			غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا			
11	ممارستكم روتينية %100.	التكرار	2	6	5	11	8	2,46	1,24	50,40
		النسبة %	6,25	18,7	15,6	34,37	25			
12	يهتم قادنتكم بتشجيع المبادرات الفكرية الإبداعية.	التكرار	5	4	7	12	4	2,81	1,28	45,55
		النسبة %	15,6	12,5	21,8	37,5	12,5			
13	يعمل قادنتكم على إستشارة الإبداع و الابتكار.	التكرار	5	3	9	13	2	2,87	1,18	41,11
		النسبة %	15,6	9,37	28,1	40,62	6,25			
14	جوكم القيادي يشجع الحلول الجديدة للمشكلات .	التكرار	5	2	11	9	5	2,78	1,26	45,32
		النسبة %	15,6	6,25	34,3	28,12	15,6			
15	هناك تجديد و تنوع طرق و أساليب العمل	التكرار	0	11	4	11	6	2,62	1,15	43,89
		النسبة %	0	34,3	12,5	34,37	18,7			
45,12	1,222	2,708	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معامل الاختلاف لعبارات بعد الاستشارة الفكرية							

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS.

يوضح لنا الجدول أعلاه إلى إجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد الاستشارة الفكرية.

فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم 14 بمتوسط حسابي 2,87 وهو أكبر من المتوسط العام البالغ 2,71 وانحراف معياري 1,18 بالإضافة إلى معامل اختلاف 41,11, مما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على الفقرة .

فيما حصلت الفقرة رقم 12 على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب 2,81 وهو أكبر من المتوسط العام البالغ 2,71 و انحراف معياري 1,28 و معامل اختلاف 45,55 وهذا يدل على عدم وجود اختلاف في إجابات عينة الدراسة بالتالي فإن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على الفقرة.

أما بالنسبة للفقرة رقم 14 على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2,78 و هو أكبر من المتوسط العام البالغ 2,71 و انحراف معياري 1,26 وهذا يدل على عدم وجود اختلاف في إجابات عينة الدراسة مما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على الفقرة.

أما الفقرة رقم 15 حصلت على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2,62 و هو أدنى من المتوسط العام البالغ 2,71 وانحراف معياري 1,15 وهذا يدل على أن معظم أفراد العينة موافقون بدرجة ضعيفة على الفقرة.

أما الفقرة رقم 11 تحصلت على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2,46 و هو أدنى من المتوسط العام البالغ 2,71 و إنحراف معياري 1,24 , و بشكل عام نلاحظ بأن المتوسط الحسابي لبعث الاستشارة الفكرية كان متوسط و هو يشير إلى مدى تأثير الاستشارة الفكرية على عملية تمكين العاملين.

4_تحليل فقرات البعد الثالث المتعلق بالاعتبار الفردي

الجدول رقم(14):التكرارات و النسب المئوية، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية

ومعامل الاختلاف لفقرات بعد الاعتبار الفردي :

الرقم	العبارات	التكرار و النسبة	الخيارات					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معامل الاختلاف
			غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا			
16	يتمتع قائدكم بحس سمع عالي لأي متحدث.	التكرار	1	10	6	7	8	2,65	1,26	47,16
		النسبة %	3,12	31,2	18,7	87,21	25			
17	يولي قائدكم إهتماما خاصا لإحتياجات العاملين.	التكرار	1	10	6	9	6	2,71	1,19	43,91
		النسبة %	3,12	31,2	18,7	28,12	18,7			
18	يقبل قائدكم لأفكار المعارضة لقرارتهم.	التكرار	8	3	8	8	5	3,03	1,42	46,86
		النسبة %	25	9,37	25	25	15,6			
19	يتبنى قائدكم إنجازاتكم بكل فخر.	التكرار	5	2	6	12	7	2,56	1,34	52,34
		النسبة %	15,6	6,25	18,7	37,5	21,8			
20	يقدر القادة مجهودات الآخرين و يعترف بها.	التكرار	0	4	9	10	9	2,25	1,01	44,88
		النسبة %	0	12,5	28,1	31,25	28,1			
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معامل الاختلاف لعبارات بعد الاعتبار الفردي										
47,04	1,242	2,64								

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS.

يشير الجدول إلى إجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعيد الاعتبار الفردي.

فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم 18 بمتوسط حسابي 3,03 وهو أكبر من المتوسط العام البالغ 2,64 وانحراف معياري 1,42 بالإضافة إلى معامل اختلاف 46,86 منخفض و بالتالي لا يوجد اختلاف في إجابات عينة الدراسة مما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على الفقرة.

فيما حصلت الفقرة رقم 17 على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2,71 وهو أكبر من المتوسط العام البالغ 2,64 و انحراف معياري 1,19 هذا مايبين موافقة أفراد العينة على الفقرة.

في حين حصلت الفقرة رقم 16 على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2,64 و هو مساوي للمتوسط العام البالغ 2,64 و انحراف معياري 1,26 .

وفي الرتبة الرابعة جاءت الفقرة رقم 19 بمتوسط حسابي 2,56 وهو أدنى من المتوسط العام البالغ 2,64 وانحراف معياري 1,34 مما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة ضعيفة على الفقرة .

أما بالنسبة للرتبة الخامسة تحصلت عليها الفقرة رقم 20 بمتوسط حسابي 2,25 و هو أدنى من المتوسط العام البالغ 2,64 و إنحراف معياري 1,01 ، و بشكل عام نلاحظ بأن المتوسط الحسابي لبعيد الحفز الإلهامي كان متوسط و هو يشير إلى مدى تأثير الاعتبار الفردي على عملية تمكين العاملين.

5_تحليل فقرات محور تمكين العاملين

الجدول رقم(15):التكرارات و النسب المئوية، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية

ومعامل الاختلاف لفقرات محور تمكين العاملين:

الرقم	العبارات	التكرار و النسبة %	الخيارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
			غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا			
21	تمتلك كامل الصلاحية في إتخاذ القرار اللازم دون اللجوء إلى رئيسك.	التكرار	10	10	3	8	1	3,62	1,26	34,80
		النسبة %	31,2	31,2	9,37	25	3,12			
22	تفوض لك بعض المسؤوليت في حالة غياب رئيسك .	التكرار	3	4	8	15	2	2,71	1,08	39,85
		النسبة %	9,37	12,5	25	46,8	6,25			
23	تحس نفسك شريك في العمل.	التكرار	1	4	9	14	4	2,50	0,98	39,2
		النسبة %	3,12	12,5	28,1	43,7	12,5			
24	عملك روتيني و ألي و مجرد من روحك الخاصة.	التكرار	2	11	3	11	5	2,81	1,25	44,48
		النسبة %	6,25	34,37	9,37	34,3	15,6			
25	إستعدادك لبذل جهد إضافي نابع من إحساسك أنك صاحب العمل	التكرار	0	1	8	10	13	1,90	0,89	46,84
		النسبة %	0	3,12	25	31,2	40,6			
26	جو العمل مقيد و تحت رقابة مفرطة	التكرار	2	8	14	4	4	3	1,07	35,66
		النسبة %	6,25	25	43,7	12,5	12,5			
27	جو العمل حر و مرن و مفتوح على المبادرات الإبداعية الفردية.	التكرار	1	8	7	13	3	2,71	1,05	38,74
		النسبة %	3,12	25	21,8	40,6	9,37			

39, 61	1,03	2,6	3	15	6	7	1	التكرار	محيط عملك تحرير لقدراتك و تشجيع على التواصل الإجتماعي مع الزملاء.	28
			9,37	46,8 7	18,7 5	21,87	3,12	النسبة %		
5,6 1	0,17	3,03	1	10	10	9	2	التكرار	حدودكم مع القادة خطوط حمراء تؤدي كل من يتجاوزها.	29
			3,12	3,25	3,25	28,12	6,25	النسبة %		
39, 92	1,01	2,53	5	10	14	1	2	التكرار	علاقتكم مع فانتكم علاقة صداقة و شراكة في الهدف.	30
			15,6 2	3,25	43,7 5	3,12	6,25	النسبة %		
35, 71	0,97 9	2,74 1	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معامل الاختلاف لعبارات محور تمكين العاملين							

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS.

يبين الجدول أعلاه إجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمحور تمكين العاملين، فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم 21 بمتوسط حسابي 3,62 وهو أكبر من المتوسط العام البالغ 2,74 وانحراف معياري 1,26 بالإضافة إلى معامل اختلاف 34,80 منخفض و بالتالي لا يوجد اختلاف في إجابات عينة الدراسة مما يدل على أن أفراد العينة يمتلكون كامل الصلاحية في إتخاذ القرار الازم دون اللجوء إلى رؤسائهم.

فيما حصلت الفقرة رقم 29 على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,03 و هو أكبر من المتوسط العام البالغ 2,74 و انحراف معياري 0,17 وهذا ما أكدته إجابات أفراد العينة حول الفقرة رقم 29 و يتضح ذلك من خلال انخفاض معامل الاختلاف 39,92، في حين حصلت الفقرة رقم 26 على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3 و هو أكبر من المتوسط العام البالغ 2,74 وانحراف معياري 1,07 وهذا يدل على أن جو العمل مقيد و تحت رقابة مفرطة ، من ذلك و هذا سيساهم في تحقيق الأهداف المنشودة . وفي الرتبة الرابعة جاءت الفقرة رقم 24 بمتوسط حسابي 2,81 و هو أكبر من المتوسط العام البالغ 2,74 وانحراف معياري 1,25 ، حيث أقر فيها أفراد العينة من أن العمل روتيني و مجرد من روحهم الخاصة. أما في المرتبة الخامسة تأتي الفقرة رقم 22 و 27 بمتوسط حسابي واحد 2,71 و هو أدنى من المتوسط العام البالغ 2,74 حيث أن إنحراف معياري للفقرة 22 هو 1,08 مما يدل على أن لأفراد العينة حق في تفويض السلطة لديهم في حالة غياب رئيسهم، أما بالنسبة للإنحراف معياري للفقرة رقم 27 هو 1,05 حيث أنه يدل على أن جو العمل في

بعض الأحيان حر و مرن و مفتوح على المبادرات و الإبداعات الفردية، في حين جاءت الفقرة رقم 28 في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2,62 و انحراف معياري 1,03 ومعامل اختلاف 39,61، وهذا يدل إلى أن محيط العمل يساعد على تحرير القدرات و تشجيع التواصل الإجتماعي بدرجة متوسطة ، أما الفقرة رقم 30 جاءت في المرتبة 07 بمتوسط حسابي 2,53 وهو أدنى من المتوسط العام البالغ 2,71 وانحراف معياري 1,01 مما يدل على أن العلاقة بينهم و بين قاداتهم هي علاقة صداقة و شراكة في الهدف بدرجة متوسطة، أما في المرتبة الثامنة تأتي الفقرة رقم 23 بمتوسط حسابي 2,50 و هم أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ 2,71 و إنحراف معياري 0,98 مما يدل على إحساس أفراد العينة أنفسهم شركاء بدرجة ضعيفة ، وفي الأخير تأتي الفقرة رقم 25 بمتوسط حسابي 1,90 و هو أدنى من المتوسط العام البالغ 2,71 وانحراف معياري 0,89 مما يدل على أن إستعداد أفراد العينة لبذل جهد إضافي نابع من إحساس أنهم أصحاب العمل بدرجة ضعيفة ، وبشكل عام نلاحظ بأن المتوسط الحسابي لمحور تمكين العاملين متوسط و هو يشير إلى أن المؤسسة تقوم بعملية تمكين العاملين.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المطلب سنقوم بدراسة الفرضيات المطروحة

الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية على تحقيق تمكين العاملين في مؤسسة الإستشفائية سليمان عميرات عند مستوى دلالة 0,05

لاختبار صحة هذه الفرضية تم تقسيمها إلى أربعة فرضيات فرعية:

1- الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة معنوية للجاذبية على تحقيق تمكين العاملين بمؤسسة الإستشفائية سليمان عميرات عند مستوى دلالة 0,05 .

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط و معامل التحديد، و معامل الانحدار و يكون التأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0,05 كما هو موضح في الشكل الموالي:

جدول رقم (16): يبين نتائج اختبار أثر الجاذبية في تمكين العاملين

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار	درجة الحرية DF	درجة المعنوية Sig
أثر الجاذبية على تمكين العاملين	0,065	0,004225	0,033	1	0,000
				30	
				31	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا علي مخرجات SPSS.

✓ يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$)

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول أعلاه، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الجاذبية على تحقيق تمكين العاملين، إذ بلغ معامل الارتباط (0,065) عند مستوى دلالة (0,000) وهو أقل من (0,05) وبمعامل تحديد بلغ (0,42%)، أي أن ما قيمته (0,42%) من التغيرات في تمكين العاملين ناتج عن التغيرات في بعد الجاذبية، كما بلغت درجة التأثير B (0,033)، وهذا يعني أن زيادة اهتمام الجاذبية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تفعيل تمكين العاملين بـ (0,033) وهذا يعني صحة وقبول الفرضية الأولى.

يوجد أثر ذو دلالة معنوية للجاذبية على تحقيق تمكين العاملين في مؤسسة الإستشفائية سليمان عميرات عند مستوى دلالة 0,05

2- الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة معنوية للحفز الإلهامي على تحقيق تمكين العاملين بمؤسسة الإستشفائية سليمان

عميرات عند مستوى دلالة 0,05

جدول رقم (17): يبين نتائج اختبار أثر الحفز الإلهامي في تمكين العاملين

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	درجة الحرية DF	درجة المعنوية Sig
أثر الحفز الإلهامي على تمكين العاملين	0,203	0,041	0,323	1	0,000
				30	
				31	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا علي مخرجات SPSS

✓ يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$)

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول أعلاه، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الحفز الإلهامي على تحقيق تمكين العاملين، إذ بلغ معامل الارتباط (0,203) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0,05) وبمعامل تحديد بلغ (4,12%)، أي أن ما قيمته (4,12%) من التغيرات في تمكين العاملين ناتج عن التغيرات في بعد الحفز الإلهامي، أما ما تبقى من هذه النسبة يرجع إلى متغيرات أخرى لم تأخذ بعين الاعتبار، كما بلغت درجة التأثير B (0,323)، وهذا يعني أن زيادة اهتمام الحفز الإلهامي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تفعيل تمكين العاملين بـ (0,323) وهذا يعني صحة وقبول الفرضية الثانية.

يوجد أثر ذو دلالة معنوية للحفز الإلهامي على تحقيق تمكين العاملين في مؤسسة الإستشفائية سليمان عميرات عند مستوى دلالة 0,05

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية الاستثارة الفكرية على تحقيق تمكين العاملين بمؤسسة الإستشفائية

سليمان عميرات عند مستوى دلالة 0,05

جدول رقم (18): يبين نتائج اختبار أثر الاستثارة الفكرية في تمكين العاملين

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	درجة الحرية DF	درجة الحرية Sig
أثر الاستثارة الفكرية على تمكين العاملين	0,714	0,509	3,992	1	0,000
				30	
				31	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا علي مخرجات spss.

✓ يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$)

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول أعلاه، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعث الاستثارة الفكرية على تحقيق تمكين العاملين، إذ بلغ معامل الارتباط (0,714) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0,05) وبمعامل تحديد بلغ (50,9%)، أي أن ما قيمته (50,9%) من التغيرات في تمكين العاملين ناتج عن التغيرات في بعث الاستثارة الفكرية، أما ما تبقى من هذه النسبة يرجع إلى متغيرات أخرى لم تأخذ بعين الاعتبار وتقدر بـ (49,1%)، كما بلغت درجة التأثير B (3,992)، وهذا يعني أن زيادة اهتمام الحفز الإلهامي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تفعيل تمكين العاملين بـ (3,992) وهذا يعني صحة وقبول الفرضية الثالثة .

يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاستثارة الفكرية على تحقيق تمكين العاملين في مؤسسة الإستشفائية سليمان عميرات عند مستوى دلالة 0,05

4- الفرضية الفرعية الرابعة

يوجد أثر ذو دلالة معنوية الاعتبار الفردي على تحقيق تمكين العاملين بمؤسسة الإستشفائية سليمان عميرات عند مستوى دلالة 0,05

جدول رقم (19): يبين نتائج اختبار أثر الاعتبار الفردي في تمكين العاملين

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	درجة الحرية DF	درجة الحرية Sig
أثر الاعتبار الفردي على تمكين العاملين	0,463	0,214	1,678	1	0,000
				30	
				31	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

✓ يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$)

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول أعلاه، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الاعتبار الفردي على تحقيق تمكين العاملين، إذ بلغ معامل الارتباط (0,463) عند مستوى دلالة (0,000) وهو أقل من (0,05) وبمعامل تحديد بلغ (21,4%)، أي أن ما قيمته (21,4%) من التغيرات في تمكين العاملين ناتج عن التغيرات في بعد الاعتبار الفردي، أما ما تبقى من هذه النسبة يرجع إلى متغيرات أخرى لم تأخذ بعين الاعتبار، كما بلغت درجة التأثير B (1,678)، وهذا يعني أن زيادة اهتمام الاعتبار الفردي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تفعيل تمكين العاملين بـ (1,678) وهذا يعني صحة وقبول الفرضية الرابعة.

يوجد أثر ذو دلالة معنوية الاعتبار الفردي على تحقيق تمكين العاملين في مؤسسة الإستشفائية سليمان عميرات عند مستوى دلالة 0,05

يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية على تحقيق تمكين العاملين بمؤسسة الإستشفائية سليمان عميرات عند مستوى دلالة 0,05

جدول رقم (20): يبين نتائج اختبار أثر القيادة التحويلية في تمكين العاملين

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	درجة الحرية DF	درجة الحرية Sig
أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين	0,446	0,198	1,556	1	0,000
				30	
				31	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا علي مخرجات SPSS.

✓ يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$)

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول أعلاه، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على تحقيق تمكين العاملين، إذ بلغ معامل الارتباط (0,446) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0,05) وبمعامل تحديد بلغ (19,8%)، أي أن ما قيمته (19,8%) من التغيرات في تمكين العاملين ناتج عن التغيرات في بعد الاعتبار الفردي، أما ماتبقى من هذه النسبة يرجع إلى متغيرات أخرى لم تأخذ بعين الاعتبار وتقدر، كما بلغت درجة التأثير B (1,556)، وهذا يعني أن زيادة اهتمام القيادة التحويلية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تفعيل تمكين العاملين بـ (1,556) وهذا يعني صحة وقبول الفرضية الرئيسية.

يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية على تحقيق تمكين العاملين في مؤسسة الإستشفائية سليمان عميرات عند مستوى دلالة 0,05

خلاصة :

قمنا في هذا الفصل بدراسة تطبيقية لأثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين ,من خلال المطابقة بين الإطار النظري و الواقع العلمي على مستوى المؤسسة الإستشفائية-سليمان عميرات- عين مليلة , و من خلال النتائج المتحصل عليها تبين لنا أن هناك أثر ذو أثر دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على تمكين العاملين في المؤسسة الإستشفائية- سليمان عميرات- عين مليلة , و إعتقادا على هذه النتائج تم إثبات صحة فرضيات الدراسة.

الختامة

لقد حاولت الطالبة من خلال هذه الدراسة معالجة أحد المواضيع الحديثة, و المهمة في التسيير , ونجاح المؤسسات ألا و هو : (أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين في المؤسسة الإستشفائية- سليمان عميرات- عين مليلة).

و قد إشتملت الدراسة على جانب نظري تضمن عرض, و تحليل تغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة التحويلية و العلاقة النظرية بينهما و دراسة ميدانية حول عينة من المؤسسة الإستشفائية- سليمان عميرات- عين مليلة.

حيث تم التوصل إلى ضرورة تبني أسلوب القيادة التحويلية , و توفر للعاملين المناخ الذي يمكنهم من تفجير طاقاتهم و أداء العمل بنوعية عالية , فالتمكين يعد مصدر من مصادر قوة القيادة.

(1)-نتائج الدراسة :

أظهرت النتائج جملة من النتائج أكتشفت من جانبين هما :

الجانب النظري :

-تعتبر القيادة التحويلية محصلة لجهود حثيثة و المستمرة من قبل المفكرين , جاءت لتجمع بين مميزات و نظريات القيادة و تلاقي في ما كان فيها من قصور ;

-تحتل القيادة التحويلية أهمية خاصة لجميع المؤسسات كونها تساهم في تحسين أداء المؤسسة و تحقق فعاليتها المطلوبة , لذا ينظر إليها أنها من المداخل التطويرية الحديثة ;

-تتكون القيادة التحويلية من 4 مكونات تتمثل في :

*التأثير المثالي و الذي يعتبر إشارة إلى إمكانية القائد أن يقود العاملين و يجعلهم يقدمون جهودا إضافية و يزيد من كفاءتهم على تحمل المسؤولية ;

*التحفيز الإلهامي و يعتبر رفع روح التحدي في العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية بين العاملين ;

*الإستشارة الفكرية و هي ممارسة القائد لأسلوب النقصم العاطفي من خلال الإستماع لأفكارهم و مشاركتهم و هذا لتحفيزهم لإيجاد حلول لمشكلات المؤسسة ;

*الإعتبار الفردي و هو بناء علاقات إنسانية طيبة مع العاملين ;

-تؤدي سياسة تمكين العاملين للإنتقال من حالة غير مرضية إلى حالة أفضل إستجابة لتغيرات البيئية ;

-يتوافق مفهوم التمكين مع مفاهيم قريبة منه كتفويض السلطة , و المشاركة , و الإندماج ;

- تلعب الحوافز المادية و المعنوية دورا مهما في تشجيع تمكين العاملين , فالفرد عندما يكافئ على أفكاره يقدم المزيد منها , و كذلك عند الإعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه و زملائه.

الجانب التطبيقي:

- تعتبر المؤسسة الإستشفائية-سليمان عميرات- عين مليلة, ذات أهمية كبيرة في تقديم الخدمات و الرعاية الصحية لمختلف فئات المجتمع ;

- تبين النتائج أن نسبة الذكور و الإناث داخل المؤسسة متساوي و هذا راجع إلى طبيعة النشاط هذه المؤسسة ;

- تبين النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على تمكين العاملين عند مستوى دلالة 0,05 و هذا الأثر يظهر في تأثير كل من التأثير المثالي و التحفيز الإلهامي و الإعتبار الفردي و الإستثارة الفكرية حيث :

*يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتأثير المثالي على تمكين العاملين عند مستوى دلالة 0,05 ;

*يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتحفيز الإلهامي على تمكين العاملين عند مستوى دلالة 0,05 ;

*يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإعتبار الفردي على تمكين العاملين عند مستوى دلالة 0,05 ;

*يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإستثارة الفكرية على تمكين العاملين عند مستوى دلالة 0,05 ;

-تبين أن مستوى الأثر للبعد الجاذبية على تمكين العاملين في المؤسسة الإستشفائية- سليمان عميرات- عين مليلة, مأثر بنسبة قليلة جدا , و ذلك بمتوسط حسابي 1,76 , و إنحراف معياري 0,80 , أي أن القائد يحظى بنسبة جد قليلة بالإحترام و التقدير من طرف التابعين له ;

-تبين أن مستوى الأثر لبعد الحافز الإلهامي على تمكين العاملين في المؤسسة الإستشفائية , مأثر بنسبة قليلة جدا,و ذلك بمتوسط حسابي 1,78 , و إنحراف معياري 0,82 ,أي أنه يوجد تأثير جد قليل من هذا البعد أي أن القائد يغرس بنسبة قليلة الحامس و الثقة في مرؤوسيه ويعمل على دعم روح التحدي في نفوسهم ;

-تبين أن مستوى الأثر لبعده الإستتارة الفكرية متوسط, و ذلك بمتوسط حسابي 2,70 و إنحراف معياري 1,22 , مما يدل على وجود تقارب في إجابات المستجوبين ,و يمكن القول أن القائد يعمل على تشجيع المبادرات الفكرية و الأفكار الإبداعية لدى تابعيه ;
- و في الأخير أظهرت النتائج ان مستوى أثر الإعتبارات الفردية متوسط وذلك بمتوسط حسابي 2,64 و إنحراف معياري 1,24 ,و هو يدل على وجود أثر الإعتبارات الفردية على تمكين العاملين .

التوصيات :

من خلال مجموعة النتائج النظرية و الميدانية للدراسة التي تم توصل إليها ,تقترح الدراسة مايلي:
-على الهيكل الإداري للمؤسسة الأخذ بمفهوم القيادة التحويلية بعين الإعتبار لما لها من أثار إيجابية على تمكين العاملين داخل المؤسسة الإستشفائية-سليمان عميرات- عين مليلة ;
-على المدير مشاركة جميع العمال و الإحساس بمشارعتهم و خلق مبدأ المساواة بينهم ;
-على المدير أن ينمي روح الثقة لدى عاملين و الإصغاء إليهم ;
-ضرورة توفير ظروف عمل مناسبة و تجديد و تنويع في طرق و أساليب العمل ;
-ضرورة إجراء بحوث في مجال القيادة التحويلية للتعرف أكثر عليها و على أثرها على أداء العاملين.

أفاق الدراسة:

حاولت الطالبة من خلال هذه الدراسة معالجة هذا الموضوع في حدود للإشكالية المطروحة, و حسب المعلومات ,و المعطيات المتوفرة ,و التي يمكن الحصول عليها ,و منه لا يمكن إعتبار هذه الدراسة قد أحاطة بكل جوانب الموضوع و بكل أبعاده ,لأنه تبقى بعض النقاط تستدعي فتح أبواب , أفاق علمية جديدة , و لهذا الصدد أقترحت عددا من المواضيع التي يمكن أن تشكل مواضيع مستقبلية :

-أثر القيادة التحويلية في تحسين الأداء الإبداعي ;
-دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء المؤسسي ;
-أثر القيادة التحويلية على التمكين الإداري ;
-القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع ;
-إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية في القيادة التحويلية بالمؤسسات أخرى و على عينات أكبر من أفراد المجتمع.

قائمة المصادر

و المراجع

أولاً: قائمة الكتب:

باللغة العربية:

1. أ.د. زكريا مطلق الدوري، د. أحمد علي صالح، 2009، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة: في منظمات أعمال الألفية الثالثة، الطبعة العربية، عمان، الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.
2. أ.د. ريجي مصطفى عليان، 2007، أسس الإدارة المعاصرة، ط01، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
3. أ.د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2007، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط01، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
4. أ.د. محمود سلمان العميان، 2002، السلوك التنظيمي: في منظمات الأعمال، ط01، عمان: دار وائل.
5. إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، 2013، إدارة التمكين والاندماج، ط01، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
6. باسم الحميدي، 2015، الإدارة: الوظائف والممارسة، ط01، عمان. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
7. حسن إبراهيم بلوط، 2005، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط01، بيروت- لبنان: دار النهضة العربية.
8. د. بلال خلف السكارنة، 2009، دراسات إدارية معاصرة، ط01، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
9. د. أسامة خيرى، 2013، القيادة الإدارية، ط01، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
10. د. بشير العلاق، 2008، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، الطبعة العربية، عمان. الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.
11. د. بلال خلف السكارنة، 2009، التطوير التنظيمي والإداري، ط01، عمان. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
12. د. حسين حريج، 2009، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة، ط02، عمان. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

قائمة المصادر و المراجع

- 13.د. خالد عبد الوهاب الزبيديين، 2013، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، الطبعة العربية، عمان. الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- 14.د. ختام عبد الرحيم السميحات، 2009، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، ط01، عمان: دائرة المكتبة الوطنية.
- 15.د. عبد الغفار حنفي وآخرون، 2002، محاضرات في السلوك التنظيمي، ط01، الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.
- 16.د. عدي عطا حمادي، 2013، القيادة الإدارية الحديثة: في إستراتيجية التنمية، ط01، عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
- 17.د. ماهر محمد حسن، 2014، القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط01، عمان. الأردن: دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع.
- 18.د. محمد الخامس سعيد هزاع المخلافي، 2009، القيادة الإدارية التربوية: في مؤسسات التعليم العالي، عمان، الأردن: دار زهران.
- 19.د. محمد حسيني العجمي، 2008، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط01، عمان. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 20.د. محمد عزات الحلامة. د. أحمد نافع المدادحة، 2010، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، ط01، عمان. الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- 21.د. محمد عمر الزعبي. د. محمد تركي البطانية، 2014، القيادة الإدارية، ط01، عمان. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 22.د. نجم عبود نجم، 2011، القيادة الإدارية: في القرن الواحد والعشرين، ط01، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 22.د. نعيم إبراهيم الظاهر، 2010، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، ط01، الأردن: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.
- 23.د. نعيم إبراهيم الظاهر، 2011، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، ط01، عمان. الأردن: عالم الكتب الحديثة.

24. د.لحسن عبد الله باشيوة و آخرون، 2013، التميز المؤسسي: مدخل الجودة و أفضل الممارسات مبادئ و تطبيقات، عمان. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع.
25. د.هايل عبد المولي طشطوش، 2014، أساسيات في القيادة والإدارة: النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، ط01، عمان: دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع.
26. فاتن غواص الغزو، 2010، القيادة والإشراف الإداري، ط01، عمان. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
27. محمد رسلان الجبوسي. جميلة جاد الله، 2000، الإدارة: علم وتطبيق، ط01، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ثانيا: الأطروحات والمذكرات:
28. بلقاسم جوادي، 2014-2015، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين: دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة- بسكرة.
29. تريعة وفاء، 2014-2015، أسس التكامل بين القيادة التحويلية والقيادة الإستراتيجية: دراسة نظرية، إشكالية مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
30. جمعان بن خلف جمعان الغامدي، 2012، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة: دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
31. د. عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، د. سعيد بن محمد الغامدي، 2011، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود لمنطقة مكة المكرمة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

32. د. محمد بزيع حامد بن تولى العازمي، 2006، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
33. سامي عابد أبو الهداف، 2011، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل رسالة ماجستير في أصول غزة، جامعة الأزهر بغزة، عمان.
34. رجال سليمة، 2013-2014، دور التمكين العاملين في تحسين جودة ال: دراسة حالة اتصالات الجزائر، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي.
35. زينب مروان، 2014-2015، أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة GPL، مذكرة مملكة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أم البواقي.
36. محمد بزيع حامد بن تولى العازم، 2006، القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين المدنية بديوان الوزارة الداخلية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، سعودية.
37. كريمة توفيق، 2007-2008، تمكين العاملين: دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان - SCSEG، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
38. مطر بن عبد المحسن الجميلي، 2001، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين: من وجهة نظر موظفي محلي بالشوري، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ثالثاً: المجالات والدوريات:
39. م. د. ماهر صبري، 2009، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير: دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، العدد 78، 2009، ص 108.

40.د. أيمن حسن ديوب، 2014، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات: دراسة ميدانية، المجلد 30، العدد الأول.

41. عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد أحمد، 2013، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، العدد 36.

42. ميسون عبد الله أحمد، أضواء كمال حسين ، إستراتيجية تمكين العاملين و دورها في تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية ,دراسة :إستطلاعية لأراء عينة من العاملين في مستشفى لابن الأثير التعليمي/نينوى, مجلة تكوين للعلوم الإقتصادية و الإدارية , المجلد10,العدد 30, 2013.

رابعا: التقارير والبحوث والملتقيات:

التقارير والملتقيات باللغة العربية:

43.د. أ. أحمد زويد العتيبي، القيادة التحويلية: قيادة القرن الواحد والعشرين، مركز التدريب عن بعد بمعهد الإدارة العامة ولجنة التدريب عن بعد بمجلس التعاون لدول الخليج العربية، بريد الإلكتروني otaibimh@ipa.edu.sa.

44.د. سعد بن مرزوق العتيبي، 2000، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث لإدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري.

خامسا: المراجع الأجنبية:

45.-Stéphane hacquet, Le leadership: présentation des grands courants d'explication du leadership.

46. -Catherine prive, L'impact du leadership transformationnel sur l'efficacité organisationnelle ,2009.

47.-Mathieu molines, Leadership transformationnel stress et performance:une étude multi niveaux, Université toulouse 1 capitole_ laboratoire C R M, 2010.

الملاحق

الاستبيان المتعلق بالجزء التطبيقي
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المدرسة العليا لإدارة الاعمال
تلمسان
تخصص: إدارة أعمال المؤسسات الصحية

إستبيان

تحية طيبة و بعد:

لي عظيم الشرف ان أضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستمارة التي تعتبر كأداة بحث أكاديمي للتحضير
لمذكرة الماستر تحت عنوان:

دور القيادة التحويلية وأثرها في تمكين العاملين في المؤسسة الاستشفائية

حيث يندرج ضمن الجزء التطبيقي للمذكرة، راجين منكم الإجابة على الأسئلة الواردة بتمعن و ذلك لاجل
حصول على اجابة دقيقة و الخروج بالنتائج و الاقتراحات المرجوة ، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بقراءة
الأسئلة و إدلاء رأيكم ، علما ان إجابتم ستعامل بشكل سري و لاغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا مني فائق الاحترام و التقدير

الطالبة: خلوف جناة

السنة الجامعية

القسم الاول: معلومات عامة

- 1 - الجنس : ذكر أنثى
- 2 - السن: أقل من 25 بين 25-35 بين 36-45 يفوق 45 سنة
- 3 - المؤهل العلمي: دون البكالوريا بكالوريا جامعي (تدرج) دراسات عليا
- 4 - الخبرة : أقل من سنوات 5 بين 5-10 بين 11-25 يفوق 25 سنة
- 5 - المستوى الوظيفي: عون إدارة رئيس مصلحة رئيس أطباء مدير
- 6 - سلك الإنتماء سلك الأطباء سلك شبه طبي سلك الإداري

استبيان

يرجي وضع إشارة (X) أمام الحالة التي تلائمك:

الرقم	الفقرات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
-------	---------	-----------	-------	-------	-----------	------------------

بعد الجاذبية

1	يحظى القائد بإعجاب و احترام و تقدير التابعين له.					
2	يتمتع القائد بمهارات قيادية تعزز الثقة به.					
3	يشعر القائد أعضاء المجموعة بالقدرة و الثقة بالنفس .					
4	يتمتع القائد بالقدرة على اتخاذ قرارات موضوعية في بيئة متغيرة.					
5	يثق القائد في مرؤوسيه و يعطيهم مهام أكثر صعوبة.					

بعد الحفز الإلهامي

6	يعتبر القائد الأخطاء و الفشل تجربة تسبق النجاح.					
7	يعمل القائد علي دعم روح الفريق الواحد و يغرس روح التحدي في نفوس التابعين.					
8	يغرس القائد الحماس و الالتزام و الثقة لدي المرؤوسين.					
9	يقوم القائد بتدريب و تطوير و تحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق التقدم و النمو للمؤسسة.					

بعد الإستشارة الفكرية

					يهتم قادتكم بتشجيع المبادرات الفكرية و الأفكار الإبداعية لدي التابعين .	10
					يعمل قادتكم علي تشجيع و استثارة الإبداع و الابتكار لدي المرؤوسين .	11
					يشجع القائد القدرة علي تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهه .	12
					يعمل قادتكم علي تجديد و تنويع طرق و أساليب العمل .	13

بعد الإعتبار الفردي

					يستمتع القائد جيدا لمن يتحدث إليه .	14
					يولي قادتكم اهتماما خاصا لاحتياجات العاملين و يتبني إنجازاتهم .	15
					يشجع القادة التعبير عن الأفكار حتى لو كانت معارضة مع أفكارهم .	16
					يقدر القادة مجهودات الآخرين و يعترف بها .	17

تمكين العاملين

					تمتلك الصلاحية في اتخاذ القرار اللازم دون اللجوء إلي رئيسك .	18
					تفوض لك بعض المسؤوليات في حالة غياب رئيسك .	19
					تحس نفسك شريك في العمل و ليس أجيورا .	20
					يتم تشجيعكم علي التعبير عن أفكاركم بحرية .	21
					تحس نفسك صاحب العمل و لديك إستعداد لبذل جهد إضافي .	22

					تحس نفسك مقيد و تحت رقابة مفرطة أثناء تأدية المهام.	23
					تحس بالمسؤولية و الحرية و عدم التقيد في إنجاز المهام الموكلة إليك.	24
					محيط و ظروف العمل تحرر القدرات الإبداعية لك و تشجع علي التواصل الاجتماعي و الانفتاح بين العمال.	25