

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الإجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا



الموضوع

التمكين الإداري وعلاقته بتكوين الشخصية القيادية
للموظفين داخل المؤسسة العمومية
"دراسة ميدانية بمقر ولاية الأغواط"
لعينة من الموظفين

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

- د. عبدالله جوزه

إعداد الطلبة:

- براهيم عطاء الله

- بن جديلة عبد القادر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" شكر و عرفان "

الحمد لله فائق الأنوار وجاعل الليل والنهار حمدا كثيرا طيبا مبارك فيه
و الصلاة و السلام على سيدنا محمد المختار و على آله و صحبه الأخيار.

نحمد الله حمدا كثيرا على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل المتواضع وعلى كل
النعم التي أنعمها علينا، علما بها و ما لا نعلم.

نتقدم بجزيل الشكر و العرفان للأستاذ الفاضل: " الدكتور عبد الله جوزه "
الذي تفضل مشكورا بقبول الإشراف على هذا العمل والذي غمرنا بنبل أخلاقه
و رحابة صدره و حسن توجيهاته الصائبة و إرشاده، كما نتقدم بجزيل الشكر
إلى كل الأساتذة الذين رافقونا في مشوارنا الدراسي و الأساتذة القائمين على
إدارة قسم كلية العلوم الإجتماعية على مساعدتهم لنا في هذا العمل
كما نشكر كل من بث فينا حافزا للصبر والمثابرة من قريب أو بعيد بدعاء أو
بكلمة طيبة.



إِهْدَاء

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار ... الى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل إسمه
بكل افتخار...

سندي ... والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة ... إلى معنى الحب و إلى معنى الحنان أُمي الغالية

و إلى أخواتنا و إخواننا الاعزاء دمتم لنا ذخرا و فخرا طوال حياتنا

الى كل من كان عوننا و سندنا في هذا الطريق

الى جميع زميلاتنا و زملائنا الطلبة



ملخص

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة باللغة العربية:

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على درجة توفر عنصر التمكين الإداري بأبعاده المتمثلة في كل من: تفويض السلطة للموظف، تمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات، إعادة تصميم الوظيفة وتأهيل العاملين في المؤسسة العمومية الجزائرية، نموذج مقر الولاية.

كما تسعى هذه الدراسة إلى تقييم مدى مساهمة هذه الأبعاد في خلق الشخصية القيادية لدى الموظف العمومي في المؤسسات العمومية، من حيث التمتع بالشخصية القيادية، الاندماج في فريق العمل، فضلاً على تقوية جوانب الرضا الوظيفي لدى الموظف، والمشاركة في تحمل المسؤولية، بالإضافة إلى الوقوف على مدى مشاركة الموظف العمومي في صنع المعلومات.

أظهرت نتائج الدراسة أن تفويض السلطة داخل مجال الدراسة يعمل على تعزيز جوانب الرضا الوظيفي لدى العاملين بشكل كبير، وأن العاملين داخل مجال الدراسة يتم تمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات بما يسهم بشكل ملحوظ في تعزيز اندماجهم في فرق العمل التي يتواجدون فيها، فضلاً على ذلك أظهرت الدراسة أن إعادة تصميم الوظيفة يلعب دوراً محورياً في تكوين الشخصية المستقلة للموظفين، و أن تأهيل العاملين يعزز قدرتهم على تحمل المسؤولية بفعالية.

بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بتعزيز ممارسات التمكين الإداري لتحسين الأداء العام و الرضا الوظيفي في المؤسسات العمومية.

Summary of the Study in English:

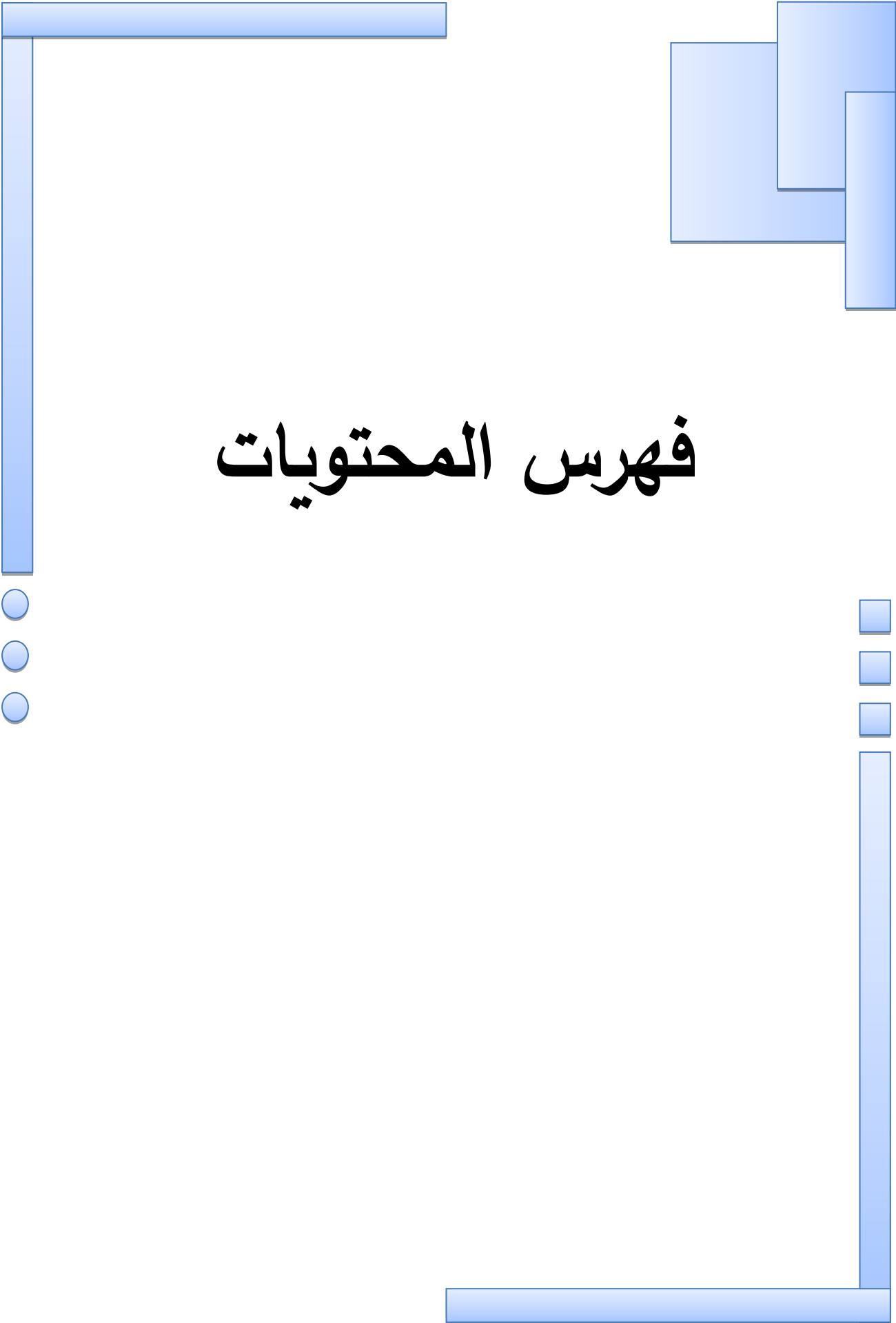
This study aims to evaluate the extent of administrative empowerment in its dimensions, which include delegation of authority to employees, enabling employees to participate in decision-making, job redesign, and employee training in Algerian public institutions, with the Wilaya headquarters as a model.

The study also seeks to assess the contribution of these dimensions to the creation of leadership personality among public employees, in terms of enjoying a leadership personality, team integration, strengthening job satisfaction, sharing responsibility, and participating in information creation.

The study's findings show that delegation of authority significantly enhances job satisfaction among employees, and enabling employees to participate in decision-making considerably promotes their integration into work teams. It also reveals that job.

Redesign plays a crucial role in developing employees' independent personalities, and employee training enhances their ability to bear responsibility effectively.

Based on these findings, the study recommends strengthening administrative Empowerment practices to improve overall performance and job satisfaction in public institutions.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وعرفان

اهداء

.....	ملخص الدراسة	
.....	فهرس المحتويات	
أ	مقدمة	
	الفصل الأول : مدخل منهجي للدراسة	
4	تمهيد	
4	طرح الإشكالية	
5	فرضيات الدراسة	
6	تحديد مفاهيم الدراسة	
7	الأهمية العلمية لموضوع الدراسة	
8	اسباب اختيارالموضوع	
9	المقاربة السيسولوجية للموضوع	
10	منهجية الدراسة	
	الفصل الثاني :الدراسات السابقة	
13	تمهيد	
13	1- الدراسات العربية	
16	2- الدراسات الجزائرية	
18	3- الدراسات الاجنبية	
22	خلاصة	
	الفصل الثالث : ماهية التمكين الاداري	
25	تمهيد	
25	المبحث الأول: مفهوم التمكين الإداري	
26	المطلب الأول : مفهوم التمكين	
26	المطلب الثاني : مفهوم التمكين الإداري	
28	المطلب الثالث : أبعاد التمكين الإداري	
34	المبحث الثاني : مبررات و خصائص التمكين الإداري و معوقاته	
35	المطلب الأول : مبررات التمكين الإداري	
37	المطلب الثاني : خصائص التمكين الاداري	

38	المطلب الثالث معوقات التمكين الإداري.....
38	خلاصة

الفصل الرابع: ماهية الشخصية القيادية

40	 تمهيد
41	 المبحث الأول : مفهوم الشخصية القيادية
41	 المطلب الأول : مفهوم القيادة
42	 المطلب الثاني: القيادة والمفاهيم المتداخلة معها
44	 المطلب الثالث : مفهوم الشخصية
45	 المطلب الرابع : : مفهوم الشخصية القيادية
45	 المبحث الثاني : صفات و مهارات الشخصية القيادية و أبعادها
45	 المطلب الأول : صفات الشخصية القيادية
46	 المطلب الثاني : مهارات الشخصية القيادية
47	 المطلب الثالث : أبعاد الشخصية القيادية
55	 المبحث الثالث : العوامل المعيقة على خلف الشخصية القيادية و الاستراتيجيات المقترحة لها
55	 المطلب الأول : العوامل المعيقة على خلف الشخصية القيادية في المؤسسات
57	 المطلب الثاني : الاستراتيجيات المفسرة للتغلب على العوائق
58	 خلاصة

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

60	 تمهيد
61	 مكان وزمان الدراسة
68	 1- مكان الدراسة
68	 2- زمان الدراسة
68	 1-2 إجراءات الدراسة الاستطلاعية
68	 2-2 أهداف الدراسة الاستطلاعية
69	 2-3 نتائج الدراسة الاستطلاعية
69	 2-4 إجراءات الدراسة الميدانية النهائية
69	 2-5 حجم جمهور الدراسة
69	 2-6 حجم عينة الدراسة
69	 2-7 خصائص عينة الدراسة
70	 3- تبويب بيانات الدراسة
102	 4- تحليل بيانات لدراسة

103	 5- استخلاص نتائج الدراسة
104	 6- قراءة سوسيولوجية في نتائج الدراسة
105	 الخلاصة العامة
105	 مقترحات الدراسة
110	 الخاتمة
120	قائمة المراجع

فهرس الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول رقم 1	يبين خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس	70
جدول رقم 2	يبين خصائص عينة الدراسة من حيث السن	70
جدول رقم 3	يبين خصائص عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي	71
جدول رقم 4	يبين خصائص عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة	72
جدول رقم 5	يبين خصائص عينة الدراسة من حيث طبيعة الوظيفة	73
جدول رقم 6	يبين خصائص عينة الدراسة من حيث الرتبة الوظيفية	74
جدول رقم 7	يبين طبيعة المهام الموكلة حسب المنصب الذي يشغله الموظف حالياً.	75
جدول رقم 8	يبين طبيعة الصعوبات التي يجدها الموظف في تأدية المهام الموكلة له حسب المنصب الذي يشغله حالياً.	76
جدول رقم 9	يبين نوع العلاقة الرسمية التي تربط الموظف مع الرئيس المباشر له في العمل حالياً.	76
جدول رقم 10	يبين درجة مساهمة طبيعة العلاقة الرسمية التي تربط الموظف بمسؤوله بتلقي الدعم المعرفي و المهني اللازم في حالة إحتجت إليه خلال تأدية مختلف مهام الوظيفة المتعلقة بالمنصب حالياً.	77
جدول رقم 11	يبين درجة مساهمة طبيعة العلاقة الرسمية التي تربط الموظف بمسؤوله بتلقي تفويض السلطة بصورة فعلية خلال تأدية مختلف المهام الوظيفية.	78
جدول رقم 12	يبين درجة مساهمة طبيعة العلاقة الرسمية التي تربط الموظف بمسؤوله بتحمل نتائج العمل خلال عملية التفويض.	78
جدول رقم 13	يبين درجة مساهمة طبيعة العلاقة الرسمية التي تربط الموظف بمسؤوله بتشكيل مفهوم جيد حول كيفية أداء المهام الوظيفية خلال	79

	عملية التفويض.	
80	يبين طبيعة الميل الذي يبيده المسؤول خلال قيام الموظف بالمهام الوظيفية الموكلة إليه دون رقابة مباشرة منه.	جدول رقم 14
81	يبين طبيعة موقف المسؤول من نتائج عمل الموظف الناتج عن تفويض السلطة له.	جدول رقم 15
82	يبين موقف الموظف من نتائج عمله الناتجة عن تفويض السلطة له.	جدول رقم 16
83	يبين موقف الموظف من مساهمة التفويض الممنوح له خلال ممارسته لمهامه الوظيفية في اعطائه القدرة على القيام بإنجاز العمل المطلوب منه على أكمل وجه.	جدول رقم 17
84	يبين موقف الموظف من مساهمة التفويض الممنوح له خلال ممارسته لمهامه الوظيفية في اعطائه القدرة على اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالمهام الوظيفية التي يقوم بها بالمفرد.	جدول رقم 18
85	يبين موقف الموظف من مساهمة التفويض الممنوح له خلال ممارسته لمهامه الوظيفية في اعطائه القدرة على اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالمهام الوظيفية التي تقوم بها بالتشارك مع غيرك.	جدول رقم 19
86	يبين موقف الموظف من مساهمة التفويض الممنوح له خلال ممارسته لمهامه الوظيفية في اعطائه القدرة على اتخاذ القرارات التي تتيح له الإمكانية في تغير نمط و أسلوب العمل الخاص به.	جدول رقم 20
89	يبين موقف الموظف من مساهمة التفويض الممنوح له خلال ممارسته لمهامه الوظيفية في اعطائه القدرة على اتخاذ القرارات التي تتيح له الإمكانية في تغير نمط و أسلوب عمل غيره ممن هم تحت مسؤوليته المباشرة.	جدول رقم 21
87	يبين موقف الموظف من مساهمة التفويض الممنوح له خلال ممارسته لمهامه الوظيفية في اعطائه القدرة على تحمل مسؤولية نتائج أفعاله.	جدول رقم 22
87	يبين موقف الموظف من مساهمة التفويض الممنوح له خلال ممارسته لمهامه الوظيفية في اعطائه القدرة على تحمل مسؤولية نتائج أفعال غيره ممن هم تحت مسؤوليته.	جدول رقم 23
88	يبين موقف الموظف من مساهمة التفويض الممنوح له خلال ممارسته	جدول رقم 24

	لمهامه الوظيفية في اعطائه القدرة على تقوية الشخصية المستقلة لديه في أداء متطلبات العمل الخاص به.	
جدول رقم 25	يبين موقف الموظف من مساهمة التفويض الممنوح له خلال ممارسته لمهامه الوظيفية في اعطائه القدرة على تحقيق أهدافه الوظيفية بالصورة التي يريد.	89
جدول رقم 26	يبين موقف الموظف من مساهمة التفويض الممنوح له خلال ممارسته لمهامه الوظيفية في اعطائه القدرة على حل المشاكل التي تواجهه في العمل بالصورة التي يريد.	90
جدول رقم 27	يبين موقف الموظف من مساهمة التفويض الممنوح له خلال ممارسته لمهامه الوظيفية في اعطائه القدرة على تقوية الشخصية المستقلة لدى الأفراد الذين هم تحت مسؤوليته في العمل خلال أدائهم العمل المتعلق بهم.	91
جدول رقم 28	يبين موقف الموظف من مساهمة التفويض الممنوح له خلال ممارسته لمهامه الوظيفية في اعطائه القدرة على تقوية جوانب الاندماج في فريق العمل لديه.	92
جدول رقم 29	يبين موقف الموظف من مساهمة التفويض الممنوح له خلال ممارسته لمهامه الوظيفية في اعطائه القدرة على تقوية جوانب الاندماج في فريق العمل لدى العاملين الذين هم تحت مسؤوليته في العمل خلال أدائهم العمل المتعلق بهم.	93
جدول رقم 30	يبين موقف الموظف من مساهمة التفويض الممنوح له خلال ممارسته لمهامه الوظيفية في اعطائه القدرة على تعزيز مبدأ الرقابة الذاتية على نواتج عمله.	94
جدول رقم 31	يبين موقف الموظف من مساهمة التفويض الممنوح له خلال ممارسته لمهامه الوظيفية في اعطائه القدرة على تعزيز مبدأ الرقابة الذاتية على نواتج العمل لدى العاملين الذين هم تحت مسؤوليته في العمل خلال أدائهم العمل المتعلق بهم.	95
جدول رقم 32	يبين موقف الموظف من مساهمة التفويض الممنوح له خلال ممارسته لمهامه الوظيفية في اعطائه القدرة على تعزيز مبدأ الثقة لديه في نواتج عمله.	96

97	يبين موقف الموظف من مساهمة التفويض الممنوح له خلال ممارسته لمهامه الوظيفية في اعطائه القدرة على تعزيز مبدأ الثقة في نواتج عمل الآخرين الذين هم تحت مسؤوليته.	جدول رقم 33
98	يبين موقف الموظف من مساهمة التفويض الممنوح له خلال ممارسته لمهامه الوظيفية في اعطائه القدرة على تطوير قدرات و أسلوب عمل الآخرين الذين هم تحت مسؤوليته.	جدول رقم 34
99	يبين موقف الموظف من مساهمة التفويض الممنوح له خلال ممارسته لمهامه الوظيفية في اعطائه القدرة على تطوير قدراته و أسلوبه في العمل.	جدول رقم 35
100	يبين موقف الموظف من مساهمة التفويض الممنوح له خلال ممارسته لمهامه الوظيفية في اعطائه القدرة على تعزيز جوانب الرضا الوظيفي لديه.	جدول رقم 36
101	يبين موقف الموظف من مساهمة التفويض الممنوح له خلال ممارسته لمهامه الوظيفية في اعطائه القدرة على تعزيز جوانب الرضا الوظيفي لدى العاملين الذين هم تحت مسؤوليته المباشرة.	جدول رقم 37

المقدمة

المقدمة

التمكين الإداري هو مفهوم إداري حديث يركز على تعزيز قدرات الموظفين ومنحهم الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات بشكل مستقل، كما يهدف التمكين الإداري إلى بناء بيئة عمل تشجع على الابتكار والمشاركة الفعالة، بما يؤدي إلى تطوير مهارات القيادة لدى الموظفين داخل المؤسسة.

نجد في المؤسسات العمومية، أن التمكين الإداري يلعب دوراً حيوياً في تكوين الشخصية القيادية للموظفين، إذ عندما يحصل الموظفون على الثقة والصلاحيات اللازمة، يتعلمون كيفية التفكير الاستراتيجي و اتخاذ القرارات الحاسمة، هذا النوع من البيئة التحفيزية يعزز من ثقتهم بأنفسهم ويطور قدراتهم القيادية، كما أن التمكين الإداري يشجع الموظفين على تحمل المسؤولية عن نتائج أعمالهم، مما يعزز من شعورهم بالملكية و الانتماء إلى المؤسسة.

علاوة على ذلك، يساهم التمكين الإداري في تحسين مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية بين الموظفين، حيث يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من نجاح المؤسسة، يتمكن القادة المحتملون من تطوير مهاراتهم القيادية من خلال التحديات و الفرص التي تتيحها لهم بيئة العمل الممكنة، مما يؤدي في النهاية إلى بناء فريق عمل قوي ومتفاعل وقادر على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة.

مما سبق ذكره، هذه الدراسة تأتي هذه الدراسة لتعرض هيكلاً شاملاً ومنظماً لمحتوى البحث، مما يسهل على القارئ التنقل بين المواضيع المختلفة وفهم تسلسل الأفكار والمفاهيم المطروحة، يتضمن الفهرس مجموعة من الأقسام والفصول التي تغطي كافة جوانب التمكين الإداري وعلاقته بتكوين الشخصية القيادية للموظفين في المؤسسة العمومية.

الفصل الأول ، يشمل على مقدمة وتمهيد لطرح الإشكالية وفروض الدراسة، إلى جانب تحديد مفاهيم، الدراسة الأهمية العلمية للموضوع، أسباب اختياره، بالإضافة إلى المقاربة السيولوجية ومنهجية الدراسة.

الفصل الثاني من هذه الدراسة يقدم استعراضاً لعدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التمكين الإداري و علاقته بتكوين الشخصية القيادية للموظفين في المؤسسات العمومية.

الفصل الثالث يتناول مفهوم التمكين الإداري من زوايا مختلفة، بدءاً من التعريفات في القرآن الكريم واللغة وصولاً إلى التعريفات الاصطلاحية والإجرائية، مع استعراض أبعاد التمكين الإداري مثل تفويض السلطة المشاركة في اتخاذ القرار، إعادة تصميم الوظيفة وتأهيل العاملين، كما يتطرق إلى مبررات و خصائص و معوقات التمكين الإداري.

الفصل الرابع يركز على مفهوم القيادة، تعريفاتها، وخصائص الشخصية القيادية، بما في ذلك الصفات المهارات، والأبعاد مثل الشخصية المستقلة، الاندماج في فرق العمل، تقوية جوانب الرضا، والمشاركة في المعلومات، كما يناقش العوامل المعيقة وطرق التغلب عليها.

الفصل الخامس يتناول الجوانب التطبيقية للدراسة، بما في ذلك مكان وزمان الدراسة، إجراءات الدراسة الاستطلاعية والميدانية، تحليل بيانات الدراسة، واستخلاص النتائج.

فضلا على إجراء قراءة سوسيولوجية في نتائج الدراسة، الخلاصة العامة، مقترحات الدراسة و الخاتمة، متبوعة بقائمة المراجع

الفصل الأول

الإشكالية

تمهيد

التمكين هو عملية تهدف إلى تعزيز قدرات الأفراد ومنحهم السلطة و الموارد اللازمة لاتخاذ القرارات و تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية، تشمل أبعاد التمكين الإداري كل من تفويض السلطة للعاملين، بما يزيد من شعورهم بالثقة والاحترام ويعزز رضاهم الوظيفي.

فضلا على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، بما يعزز من اندماجهم و تعاونهم في العمل، كما يتضمن مفهوم التمكين الإداري بعد إعادة تصميم الوظيفة والذي يتضمن تعديل المهام لتتوافق مع مهارات واهتمامات العاملين، مما يعزز استقلاليتهم و إبداعهم، كما يتضمن مفهوم التمكين الإداري عنصر تأهيل العاملين عبر التدريب والتطوير المستمر بما يساعدهم في بناء قدراتهم و تزويدهم بالمعرفة و المهارات اللازمة للنجاح.

تبرز مبررات التمكين في تحسين الأداء المؤسسي، فعلا على تحقيق مستوى من الرضا الوظيفي لدى العاملين، فضلا على تعزيز الابتكار و الثقة، الشفافية و المشاركة الفعالة لدى العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها.

لتحقيق التمكين داخل أية المؤسسة، لا بد من اتباع عدد من الخطوات و التي تشمل كل من تحديد الأهداف بوضوح، تدريب العاملين، تفويض الصلاحيات، تشجيع التواصل المفتوح و تقديم الدعم المستمر، بهذا، يسهم التمكين في بناء بيئة عمل تشجع على القيادة الذاتية و تطوير المهارات القيادية.

مما ينظر للشخصية القيادية للموظف ضمن هذه البيئة على أنها تلك الشخصية التي بإمكانها القيام بالعمل بطريقة مستقلة، فضلا على تمتعها بالقدرة على الاندماج في فريق العمل بسلاسة، أيضا ينظر لتلك الشخصية على أنها تلك الشخصية التي تتمتع بقدر عال من المسؤولية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة، من حيث التصميم و التنفيذ، فضلا على التصدي لكافة المشكلات التي تفرزها بشكل ذاتي.

كما ينظر للشخصية القيادية للموظف على أنها تلك الشخصية التي تملك القدرة على الاندماج في فريق العمل بما تبديه من تعاون و تفاعل مع الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة، مما يعزز من التماسك و روح الفريق (Cochran, 1977).

وجود مثل هذه الشخصيات في أية مؤسسة بالضرورة تساهم في خلق عدد من الجوانب الايجابية داخل المؤسسة من حيث: تقوية جوانب الرضا لدى العاملين بما يزيد من مستويات الروح المعنوية العالية لديهم، فضلا على زيادة معدلات تفويض السلطة لدى العاملين، بالإضافة إلى زيادة درجات تمكين العاملين من المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، بما يساهم في النهاية في تقوية جوانب اندماج العاملين في فريق العمل، و الذي يساهم في نهاية الأمر في ظهور ملامح تحمل الموظف لمسؤولياته الخاصة المتعلقة بجوانب أدائه الوظيفي و التحلي بالروح القيادية.

تبعاً لذلك تطرح الدراسة التساؤل التالي:

- إلى أي مدى يساهم التمكين الإداري الممارس في المؤسسة العمومية محل الدراسة في تكوين الشخصية القيادية للموظفين، بما يساهم في تمتعهم بالشخصية المستقلة، في الاندماج في فريق العمل بسلاسة و في تقوية جوانب الرضا الوظيفي لديهم، فضلاً على تمكينهم من المشاركة في تحمل المسؤولية والمشاركة في صنع المعلومات والقرارات داخل مقرات عملهم؟

التساؤلات الفرعية للدراسة:

- 1- هل يساهم تفويض السلطة لمختلف العاملين على مختلف المستويات الادارية والوظيفية من قبل أي مؤسسة في تقوية جوانب الرضا لديهم، فما هو حال الأمر في المؤسسة محل الدراسة؟.
- 2- كيف يساهم تمكين العاملين على مختلف المستويات الادارية و الوظيفية من قبل أي مؤسسة من المشاركة في اتخاذ القرار في تقوية جوانب الاندماج في فريق العمل، فما هو حال الأمر في المؤسسة محل الدراسة؟.
- 3- هل يساهم اعادة تصميم الوظيفة لمختلف العاملين على مختلف المستويات الادارية و الوظيفية من قبل أي مؤسسة في تكوين شخصية مستقلة لدى العاملين، فما هو حال الأمر في المؤسسة محل الدراسة؟.
- 4- كيف يساهم تأهيل العاملين لمختلف العاملين على مختلف المستويات الادارية و الوظيفية من قبل أي مؤسسة في تقوية جوانب المشاركة في تحمل المسؤولية لدى العاملين، فما هو حال الأمر في المؤسسة محل الدراسة؟.

فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

- هل يساهم تمكين المؤسسة لعاملها في أداء وظائفهم على اختلافها بعيد عن التوجيهات المقيدة في تكوين شخصيات قيادية لديهم في القيام بمختلف وجباتهم الوظيفية بكفاءة و اقتدار و جدارة.

الفرضيات الجزئية:

- 1- كيف يساهم تفويض السلطة لمختلف العاملين من قبل المؤسسة محل الدراسة على اختلاف المستويات الادارية و الوظيفية التي يتواجدون بداخلها في تقوية جوانب الرضا الوظيفي لديهم.
- 2- هل يساهم تمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرار من قبل المؤسسة محل الدراسة في تقوية جوانب الاندماج لديهم في فريق العمل على مختلف المستويات الادارية و الوظيفية التي يتواجدون بها.
- 3- كيف يساهم اعادة تصميم الوظيفة لمختلف العاملين على مختلف المستويات الادارية و الوظيفية التي يتواجدون بها من قبل المؤسسة محل الدراسة في تكوين شخصية مستقلة لديهم.
- 4- هل يساهم تأهيل العاملين على مختلف المستويات الادارية و الوظيفية التي يتواجدون بها من قبل المؤسسة محل الدراسة في تقوية جوانب المشاركة في تحمل المسؤولية.

تحديد مفاهيم الدراسة

أولاً : مفهوم التمكين اصطلاحاً:

- يعرف بأنه: " استراتيجية تقوم على منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعالة من جانبهم في إدارة منظماتهم و حل مشكلاتها، و التفكير الإبداعي، و تحمل المسؤولية و الرقابة". (الوسيط، 1425هـ/2004م، صفحة 103)

- يعرف على أنه: "عبارة عن مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى تبادل المعلومات و المكافآت و المعرفة المتعلقة بالوظيفة و السلطة مع الموظفين و يدور حول إعطاء الفرد صلاحية و حرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها و حسب الوصف الوظيفي لها، و من ناحية أخرى منحه حرية المشاركة و إبداء الرأي". (منى احمد الصالح ، 2018، صفحة 86)

تعريف التمكين إجرائياً

التمكين إجرائياً هو عملية منهجية يتم من خلالها توفير الأدوات و الموارد و الدعم اللازم للعاملين داخل المؤسسة لزيادة قدراتهم و مهاراتهم في اتخاذ القرارات و تحمل المسؤوليات.

ثانياً : تعريف التمكين الإداري

تعريف التمكين الإداري اصطلاحاً

- يعرف أنه "المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات و حل المشكلات و التفكير الإبداعي و التصرف في المواقف و تحمل المسؤولية و الرقابة على النتائج". (عبد الوهاب على و اخرون، 2004، صفحة 70)

- ويُعرف أيضاً "بأنه العملية الإدارية التي يتم بموجبها اهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم و زيادة مهاراتهم و تنمية قدراتهم الفردية، و تشجيعهم على المشاركة و توفير الإمكانيات اللازمة لهم لتحفيزهم على اتخاذ القرارات المناسبة". (البرادعي، 2009 صفحة 9).

تعريف التمكين الإداري إجرائياً

التمكين الإداري هو عملية تنظيمية و إدارية تهدف إلى منح العاملين داخل المؤسسة القدرة و الحرية في اتخاذ القرارات و التصرفات ذات الصلة بأداء مهامهم بطريقة فعالة و مستقلة.

ثالثاً: تعريف الشخصية القيادية

تعريف الشخصية Personality

- عرفها (بخاري) بأنها: " البناء الخاص بصفات الفرد و أنماط سلوكه الذي من شأنه أن يحدد لنا طريقته المتفردة في تكيفه مع بيئته، و الذي يتنبأ باستجاباته". (بخاري، 2007، صفحة 21).

- و عرفها (المغربي) بأنها: "الخصائص و السلوكيات الفردية المنظمة بطريقة معينة بحيث تعكس فردية التأقلم الذي يبديه الفرد تجاه بيئته". (المغربي، 1995، صفحة 105).

التعريف الإجرائي للشخصية: (Personality)

الشخصية هي مجموعة من الصفات والخصائص النفسية والسلوكية التي تعكس وتبين طريقة تصرف وأداء الموظف العمومي في المؤسسة محل الدراسة، من خلال قياسها وتقييمها باستخدام أدوات محددة مثل الاستبيانات ، المقابلات والملاحظات.

في هذه الدراسة، يتم تقييم شخصية الموظفين من خلال الوقوف على مقاييس محددة مثل القدرة على اتخاذ القرارات المستقلة، الاندماج في فريق العمل، تحمل المسؤولية، فضلا على تحقق مستوى من الرضا الوظيفي لديهم، تجمع البيانات باستخدام استبيانات توزع على الموظفين لقياس هذه الجوانب بناءً على تجاربهم و آرائهم الشخصية في بيئة العمل.

تعريف القيادة Leadership :

- عرفها (عباس) بأنها: "القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، مما يعني أنها عملية تواصل بين القائد أو المدير ومروسيه حيث يتبادلون المعارف و الاتجاهات و يتعاونون على إنجاز المهام الموكلة إليهم. (عباس، 2006، ص 2).

- و عرفها (البارك) بأنها: "عملية تحريك مجموعة من الأفراد باتجاه محدد ومخطط و ذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم. (البارك، 2006، ص 3).

- التعريف الإجرائي للمفهوم:

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الشخصية القيادية إجرائياً على النحو التالي:

مجموعة من الصفات والقدرات التي يمكن قياسها من خلال أدوات محددة مثل الاستبيانات و المقابلات والملاحظات، و التي تُمكن الفرد من التأثير على الآخرين و تحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة.

في هذه الدراسة، يتم تقييم الشخصية القيادية بناءا على مجموعة من المقاييس، تشمل: الاستقلالية في اتخاذ القرارات، القدرة على العمل بفاعلية ضمن فريق، تحمل المسؤولية عن نتائج الأفعال، مستوى الرضا الوظيفي والمشاركة في تبادل المعلومات مع الفريق، تجمع البيانات باستخدام استبيانات توزع على الموظفين لقياس هذه الجوانب بناءا على تجاربهم و آرائهم الشخصية في بيئة العمل، مما يتيح تقييما دقيقا و شاملا لمظاهر الشخصية القيادية لديهم.

الأهمية العلمية لموضوع الدراسة

اختيار هذا الموضوع جاء لتلبية النقص الفادح في هذا النوع من الدراسات على المستوى الوطني، فضلا على الرغبة على الوقوف على جملة الأسباب الذاتية والموضوعية التي تحول دون وصول المؤسسات العمومية الجزائرية إلى إمكانات التمكين الإداري لدى الموظفين، فضلا على الوقوف على طبيعة الأسباب الذاتية والموضوعية التي تكبل أيدي الموظفين الجزائريين على التمتع بالشخصية القيادية المستقلة في أداء واجباتهم المهنية في كنف الاستقلالية والاعتداد بالرأي الشخصي.

أسباب اختيار الموضوع

اختيار موضوع "التمكين الإداري و علاقته بتكوين الشخصية القيادية للموظفين داخل المؤسسات العامة" يتأتى من عدة أسباب ذاتية و موضوعية متعددة:

الأسباب الذاتية:

4. **الاهتمام الشخصي بتطوير الأداء المؤسسي** : لدينا اهتمام شخصي حول كيفية تحسين أداء المؤسسات العامة الجزائرية من خلال محاولة العمل على تعزيز مهارات القيادة الذاتية لدى الموظفين.

5. **الدافع الأكاديمي**: الطالب في مجال الإدارة أو العلوم الاجتماعية، يرغب في فهم كيفية تطبيق النظريات الحديثة في التمكين الإداري و تطوير القيادة داخل السياق الجزائري.

6. **الرغبة في المساهمة في التنمية الوطنية**: الرغبة في تقديم بحث يمكن أن يساهم في تحسين السياسات الإدارية والقيادية في المؤسسات العمومية الجزائرية، بما يعزز سبل التنمية الوطنية.

الأسباب الموضوعية:

1. **الوقوف على العوامل التي تعيق امكانيات تطبيق التمكين الإداري** الذي يعتبر عنصراً أساسياً في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات العمومية الجزائرية.

2. **العمل على فهم كيفية تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تعزيز قدرات القيادة الداخلية** التي تعتبر عنصر ضرورياً لتحسين الأداء المؤسسي.

3. **الفراغ في البحث الأكاديمي**: هناك فراغ في الأبحاث المتعلقة بتأثير التمكين الإداري على تطوير الشخصية القيادية داخل المؤسسات العامة الجزائرية، مما قد يمنحنا تقديم مساهمة جديدة في هذا المجال يمكن أن يسد هذا الفراغ و يوفر معرفة جديدة و مفيدة.

4. **تعزيز الاستدامة و النمو المؤسسي**: التمكين الإداري يمكن أن يعزز من استدامة النمو المؤسسي و يضمن تطوراً مستمراً في قدرات الأفراد و المؤسسات على حد سواء.

5. **تطوير القيادة الفعالة**: من خلال فهم كيف يمكن للتمكين الإداري أن يساهم في تطوير الشخصيات القيادية، يمكن وضع استراتيجيات أكثر فعالية لتطوير القادة داخل المؤسسات العامة الجزائرية، من خلال التطرق لبعض المفاهيم و الجوانب التي تكون لها العلاقة بين التمكين و القيادة

6. **تعزيز رضا الموظفين و الإبداع المؤسسي** : التمكين الإداري يعزز رضا الموظفين و يشجع على التفاعل الإيجابي والإبداع، مما يمكن أن يؤدي إلى بيئة عمل أكثر تحفيزاً و إنتاجية.

باختيار هذا الموضوع، يمكن تحقيق فهم أعمق لكيفية تأثير التمكين الإداري على تطوير القيادات داخل المؤسسات العامة الجزائرية، و بالتالي تقديم مساهمة قيمة للمجتمع الأكاديمي و العملي. فضلاً على ذلك هذه الدراسة تكتسب أهمية علمية كبيرة لأنها تسلط الضوء على جوانب مهمة غالباً ما تكون غائبة عن المؤسسات العمومية الجزائرية في الوقت الحاضر، و نأمل أن تؤدي إلى تحسينات جوهرية في أدائها مستقبلاً.

المقاربة السوسيولوجية للموضوع

1. نظرية إدارة الجودة الشاملة: (TQM)

تركز هذه النظرية على تحسين جودة الإدارة والعمليات داخل المؤسسات من خلال تمكين الموظفين و تشجيعهم على المشاركة الفعالة في تحسين العمليات وتحقيق الأهداف التنظيمية، يمكن أن تلعب TQM دوراً مهماً في تعزيز القدرات القيادية من خلال تحسين بيئة العمل و تشجيع التفاعل الإيجابي بين القادة و الموظفين. (Besterfield, Dale H., 2003, p. 23)

2. نظرية الاثراء الوظيفي: (Job Enrichment)

تعتبر نظرية الاثراء الوظيفي منهجاً لتحسين رضا الموظفين و أدائهم عن طريق توسيع مجالات التحكم و المسؤولية في الوظائف الشاغرة، يمكن أن تسهم هذه النظرية في تعزيز شخصيات القادة من خلال منحهم فرصاً أكبر للتحكم في مهامهم و اتخاذ القرارات. (Herzberg, Frederick, 1968, p. 67)

3. نظريات التمكين الإداري: (Empowerment Theories)

تشمل هذه النظريات مجموعة من الأساليب و الممارسات التي تهدف إلى منح الموظفين السلطة و المسؤولية لاتخاذ القرارات و المشاركة في تشكيل مستقبل المؤسسة، تعزز نظريات التمكين الإداري القدرات القيادية بتعزيز الثقة و الاستقلالية و المشاركة الفعالة في العمليات الإدارية. (Thomas, Kenneth W., & Velthouse, Betty A, 1990, p. 45)

4. نظريات السمات: (Trait Theories)

تركز نظريات السمات على تحليل الصفات الشخصية و السمات التي تميز القادة الفعالين، من خلال فهم هذه السمات، يمكن للمؤسسات تحديد كيفية تطوير و تعزيز الشخصيات القيادية بشكل فردي و جماعي. (Stogdill, Ralph M., 1974, p. 12)

5. نظرية الرجل العظيم: (Great Man Theory)

هذه النظرية تركز على الفرد القائد كشخصية استثنائية تمتلك صفات طبيعية تجعلها مؤهلة للقيادة تعتبر هذه النظرية جزءاً من النظريات التي تبرز دور الشخصية القيادية الفردية في تأثيرها على المؤسسات و المجتمعات (Carlyle, Thomas, 1841, p. 98). مقارنة بين النظريات المختلفة والمقاربة السوسيولوجية:

بينما تركز النظريات التقليدية على الفرد وصفاته أو المواقف المحيطة به، تضيف المقاربة السوسيولوجية بعداً جديداً يتعلق بالسياق الاجتماعي والثقافي. تساعد هذه المقاربة على فهم القيادة كعملية تعتمد على التفاعل بين القائد وبيئته الاجتماعية، مما يفتح أفقاً جديداً لفهم ديناميكيات القيادة ضمن السياق المؤسسي.

منهج الدراسة

1. طبيعة المنهج المستخدم:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي (منهج الحصر الشامل)، يساعد هذا المنهج في وصف خصائص المجتمع المستهدف و تحليل البيانات التي يتم جمعها لفهم العلاقة بين التمكين الإداري و تكوين الشخصية القيادية للموظفين، بالإضافة إلى ذلك، سيتم استخدام المنهج الكمي لتحليل البيانات المستمدة من الاستبيانات و المقابلات.

تعريف موجز لمنهج الحصر الشامل:

منهج الحصر الشامل هو أحد المناهج البحثية التي تهدف إلى دراسة كافة أفراد المجتمع المستهدف بدلاً من أخذ عينة ممثلة عنه، يتميز هذا المنهج بالقدرة على تقديم صورة شاملة و دقيقة عن الظاهرة المدروسة، مما يتيح للباحثين فهم التفاصيل الدقيقة و استخلاص استنتاجات عامة موثوقة، يستخدم هذا المنهج بشكل خاص في الدراسات التي تتطلب دقة عالية في النتائج أو عند دراسة مجتمع صغير نسبياً. (محمد حسين، 2019، صفحة 56)

2. طبيعة العينة المستخدمة:

تعريف العينة الطبقية:

العينة الطبقية هي نوع من العينات التي يتم فيها تقسيم المجتمع المستهدف إلى طبقات أو مجموعات فرعية متجانسة بناءً على خصائص معينة مثل العمر، الجنس، أو المستوى الوظيفي، ثم يتم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة بشكل يعكس نسبة تلك الطبقة في المجتمع الكلي، يهدف هذا النوع من العينات إلى تحسين دقة التقديرات و تقليل التحيز في النتائج. (Cochran, 1977, p. 48)

حجم العينة:

بحكم العمل بمقر الولاية تم إجراء مقابلة مع زملاء حوالي 165 موظف و بعد الموافقة المبدئية ، و من خلال ذلك تم اختيار عينة طبقية مكونة من 150 إطار و موظف من مختلف الإدارات داخل مقر ولاية الأغواط.

طبيعة التقنيات المستعملة:

تقنيات جمع البيانات:

1. الاستبيان:

- تعريف: الاستبيان هو أداة لجمع البيانات تتكون من سلسلة من الأسئلة المكتوبة التي يتم توزيعها على مجموعة من الأفراد للإجابة عليها، يهدف إلى جمع معلومات كمية و نوعية حول موضوع معين.
- وفقاً لعبد الله (2012) في "أساليب البحث الكمي"، يعتبر الاستبيان وسيلة فعالة لجمع البيانات من عدد كبير من الأفراد في وقت قصير و بجهد أقل. (عبد الله، أحمد، 2012، صفحة 54)

2. المقابلة:

- **تعريف:** المقابلة هي طريقة لجمع البيانات من خلال التفاعل المباشر بين الباحث و المبحوث حيث يقوم الباحث بطرح أسئلة محددة و يقوم المبحوث بالإجابة عليها بشكل شفهي.
- كما يذكر يوسف (2016) : في "منهجيات البحث الاجتماعي"، تعتبر المقابلة أداة مرنة تمكن الباحث من فهم العوامل المعقدة و التفاعلات الشخصية بعمق. (يوسف، محمد، 2016، صفحة 39)

تقنيات تحليل البيانات:

يتم استخدام البرامج الإحصائية لتحليل البيانات الكمية المستمدة من الاستبيانات، بالإضافة إلى تحليل محتوى المقابلات لفهم البيانات النوعية، تساعد هذه التقنيات في استخلاص النتائج و تقديم توصيات مبنية على بيانات موثوقة و دقيقة.

باستخدام هذه المناهج و التقنيات، تهدف الدراسة إلى تقديم فهم شامل و دقيق لتأثير التمكين الإداري على تكوين الشخصية القيادية للموظفين في المؤسسات العامة، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي و تطوير القيادات الفعالة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

تمهيد

يشكل الفصل الثاني من هذه الدراسة استعراضاً شاملاً للدراسات السابقة التي تناولت موضوع التمكين الإداري وعلاقته بتكوين الشخصية القيادية للموظفين في المؤسسات العمومية، إن فهم الأطر النظرية والممارسات العملية المستمدة من البحوث السابقة يوفر قاعدة صلبة يمكن أن تُبنى عليها هذه الدراسة ويتيح لنا تحديد الفجوات المعرفية واستكشاف الأسئلة البحثية الجديدة التي لم يتم تناولها بعد. من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة، سيتم تسليط الضوء على نتائج البحوث السابقة التي تناولت تأثير التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، الرضا الوظيفي، وتطوير القدرات القيادية.

1- الدراسات العربية.

1. الدراسة الأولى : أحمد سعيد"التمكين الإداري وعلاقته بتطوير الكفاءات القيادية في المؤسسات الحكومية".(المجلة العربية للإدارة، 2018، صفحة 23)
مكان الدراسة : الإمارات العربية المتحدة
زمان الدراسة : 2018

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف تأثير التمكين الإداري على تطوير الكفاءات القيادية في المؤسسات الحكومية، اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان موزع على عينة من 200 موظف في مختلف المؤسسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة، أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التمكين الإداري و تطوير الكفاءات القيادية، حيث أن الموظفين الذين شعروا بالتمكين أظهروا مستويات أعلى من الإبداع و القدرة على اتخاذ القرارات القيادية.

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود:

1. علاقة إيجابية قوية: بين التمكين الإداري و تطوير الكفاءات القيادية في المؤسسات الحكومية.
2. وجود مستويات أعلى من الإبداع في أداء مهامهم اليومية.
3. مساهمة:التمكين الإداري في تحسين قدرة الموظفين على اتخاذ قرارات قيادية فعالة.
4. مساهمة التمكين الإداري من تعزيز الثقة بالنفس لدى الموظفين، بما يساهم في تحسين أدائهم القيادي.
5. كما: أشارت الدراسة إلى أهمية توفير برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين، بما يعزز من تأثير التمكين الإداري.

2. الدراسة الثانية: علي محمد "أثر التمكين الإداري على الأداء القيادي: دراسة تطبيقية في القطاع العام، مجلة البحوث الإدارية، العدد 32، السنة: 2020.
مكان الدراسة : بالمملكة العربية السعودية

زمان الدراسة : 2020

تناولت هذه الدراسة أثر التمكين الإداري على الأداء القيادي في القطاع العام، استخدمت الدراسة منهجاً كمياً معتمداً على استبيان تم توزيعه على عينة من 150 موظفاً في الوزارات المختلفة بالمملكة العربية السعودية، أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً للتمكين الإداري على الأداء القيادي، حيث أن التمكين يزيد من شعور الموظفين بالمسؤولية و الاستقلالية، مما يعزز من أدائهم القيادي، كما أكدت الدراسة على أهمية التدريب و التطوير المستمر لتحسين مهارات القيادة بين الموظفين الممكّنين.
كما أظهرت الدراسة أيضاً:

1. أن التمكين الإداري له تأثير إيجابي كبير على الأداء القيادي في القطاع العام.
2. التمكين ساعد الموظفين على الشعور بمزيد من المسؤولية تجاه عملهم.
3. أظهر الموظفون الممكّنون مستوى أعلى من الاستقلالية في أداء وظائفهم.
4. التمكين الإداري ساهم في تحسين الأداء الوظيفي بشكل عام، و ليس فقط في الجوانب القيادية.
5. أكدت الدراسة على ضرورة توفير برامج تدريب و تطوير مستمر لتعزيز مهارات القيادة لدى الموظفين الممكّنين.

3. الدراسة الرابعة:

العنوان: "التمكين الإداري و أثره على الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي"

المؤلف: فاطمة الزهراء

المصدر:مجلة الإدارة العامة، 2019

مكان الدراسة : بمصر

زمان الدراسة : 2019

ملخص الدراسة: استهدفت هذه الدراسة قياس أثر التمكين الإداري على الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي. استخدمت الدراسة منهجاً وصفيّاً تحليلياً، وجمعت البيانات من خلال استبيان وزع على عينة من 220 موظفاً في الهيئات الحكومية بمصر، أظهرت النتائج أن التمكين الإداري له تأثير إيجابي ملموس على الأداء التنظيمي من خلال تحسين جودة القرارات و سرعة تنفيذها.

• النتائج : أظهرت الدراسة أنه يوجد

1. تأثير إيجابي للتمكين الإداري على الأداء التنظيمي.
2. تحسين جودة القرارات و سرعة تنفيذها.
3. تعزيز الشعور بالانتماء لدى الموظفين.

4. الدراسة الخامسة:العنوان " دور التمكين الإداري في تعزيز الإبداع الوظيفي"

المؤلف: سامي حسين

المصدر: مجلة العلوم الإدارية، 2020

مكان الدراسة : بالأردن

زمان الدراسة : 2020

ملخص الدراسة:هدفت الدراسة إلى تحليل دور التمكين الإداري في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات العامة، اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان موزع على عينة من 200 موظف في المؤسسات الحكومية بالأردن، أشارت النتائج إلى أن التمكين الإداري يعزز من قدرة الموظفين على التفكير الإبداعي و تقديم حلول مبتكرة للمشكلات.

• أشارت نتائج الدراسة إلى:

1. وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والإبداع الوظيفي.
2. أن تحسين قدرة الموظفين يتوقف على التفكير الإبداعي.
3. أن التمكين الإداري يعمل على تقديم حلول مبتكرة للمشكلات.

5. الدراسة السابعة:العنوان: يوسف النعيمي"التمكين الإداري و علاقته بتحسين الأداء الوظيفي"

المصدر: مجلة الإدارة والأعمال، 2022

مكان الدراسة : بالكويت

زمان الدراسة : 2022

ملخص الدراسة:هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التمكين الإداري و تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، و جمعت البيانات من خلال استبيان موزع على عينة من 210 موظف في المؤسسات الحكومية بالكويت، أشارت النتائج إلى أن التمكين الإداري يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز المشاركة الفعالة و التواصل بين الموظفين.

• النتائج: أظهرت الدراسة:

1. توجد علاقة إيجابية بين التمكين الإداري و تحسين الأداء الوظيفي.
2. ضرورة تعزيز المشاركة الفعالة و التواصل بين الموظفين.
3. ضرورة تحسين جودة الأداء الوظيفي.

2- الدراسات الجزائرية

1- الدراسة الأولى: قام الباحث كيرد عمار بدراسة حول تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية حالة المؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع الأغواط، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند اولحاج، البويرة، (2014-2015)

مكان الدراسة : ولاية الأغواط - الجزائر

زمن الدراسة : 2015.

حيث سعت الدراسة لبلوغ الأهداف التالية:

- التعرف على القيادة الإدارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة محل الدراسة.
 - تبسيط محتوى نظريات القيادة الإدارية المختلفة وتحديد التباين مما قد يساعد مدراء المؤسسات الجزائرية في تطور وتنمية مهاراتهم القيادية وذلك بالاستفادة من الأفكار والنتائج التي توصلت إليها مختلف هذه النظريات .
 - تحديد المهارات القيادية الواجب توفرها في القادة الإداريين ليؤدوا مهامهم بفعالية وكفاءة أي الصفات التي تجعل منهم عنصرا مؤثرا بالإيجاب في أداء العاملين.
 - معرفة محددات رفع الأداء في المؤسسة الواجب على القادة الإداريون إستخدامها، وهذا يمثل حجر الزاوية في عملية الإرتقاء بالمؤسسات الوطنية وضمان إستمراريتها.
- وتمحورت هذه الدراسة حول التساؤل المركزي التالي:
- ما مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط؟
- وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث بطرح التساؤلات الفرعية التالية:
- ما طبيعة ظاهرة القيادة الإدارية؟
 - ماهي طبيعة الأداء الوظيفي وكيف يتم تقييمه؟ وما أنعم سبل تحسينه؟
 - ما الوسائل القيادية التي يستعملها القائد الإداري للتأثير على أداء الأفراد في المؤسسة؟
- وللإجابة عن هذه التساؤلات قام الباحث بوضع الفرضية العامة التالية:
- توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين القيادة الإدارية ومستوى أداء العمل لدى عمال مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط.
- وقد استنتجت إلى مجموعة من الفرضيات:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فروق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي. توجد علاقة ذات دلالة

إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في اتجاهاتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس ، السن ، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة).

- لقد اعتمد الباحث على استخدام الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية وطبقت على عينة طبقية عشوائية بنسبة 17% من مجتمع الدراسة المكونة من 64 موظفا وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في تحليل نتائج المعالجات الإحصائية لمتغيرات الدراسة ووضع الاستنتاجات. وقد خلص الباحث لمجموعة من النتائج وتتمثل أبرزها كالآتي:

2- الدراسة الثانية : قام الباحث توفيق درويش بدراسة حول فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء (دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، (2006-2007).

مكان الدراسة: ولاية البليدة - الجزائر

زمن الدراسة : 2007.

حيث سعت هذه الدراسة لبلوغ الأهداف التالية:

الوقوف على الأسباب الرئيسية التي تقف وراء ضعف الأداء للعمال في المؤسسات الجزائرية، وإعطاء الحلول التي أثبتت نجاعتها تطبيقها في مؤسسات الدول المتقدمة. البحث عن أهم الأنماط القيادية المتبعة في إدارة المؤسسة وأهم العوامل التي يمكن أن تتبعها القيادة الإدارية وتساهم في تحسين أداء العمال.

وتمحورت هذه الدراسة حول التساؤل المركزي التالي:

- هل للقيادة الإدارية دور في تحسين أداء العمال وماهي أهم العوامل التي تتبعها والتي تساهم في كيفية تحسينه؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو نمط القيادي الفعال الذي يكون له دور في تحسين أداء العمال؟
- ما هي أهم العوامل التي يمكن أن تطبقها وتتبعها القيادة الإدارية وتكون لها أهمية في تحسين أداء العمال؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات قام الباحث بوضع الفرضيات التالية:

- للقيادة الإدارية دور فعال في تحسين الأداء للعمال.
- للقيادة الإدارية الجيدة دور فعال في تحسين الأداء للعمال بواسطة إتباع النمط القيادي الملائم وفقا للظروف المتاحة.
- تساهم القيادة الإدارية الفعالة في الرفع من مستوى أداء العمال بالإستعانة بأهم العوامل التي تساهم في تحسين الأداء ونخص بالذكر التدريب الحوافز ، التسيير بالمشاركة، الرقابة.

لقد اعتمد الباحث على استخدام البحث الاستطلاعي، المقابلة الملاحظة الاستبيان (الإستمارة)، التحليل الإحصائي كأدوات رئيسية للتحليل البيانات الأولية، حيث إستعان بالعينة المقصودة وكذلك بالعينة الطبقية والتي تشمل 92 مبحوث من بين 147 عامل بنسبة 63% من مجموع عمال المؤسسة. وقد إعتد الباحث على المنهج الوصفي في دراسته لوصف واقع المتغيرات المدروسة.

وقد خلص الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن القيادة الإدارية دور أساسي وفعال لإشارة دافعية العمال لتحسين أدائهم.
- النمط الديمقراطي هو أفضل نمط قيادي يساهم في تحسين أداء العمال.
- لتحقيق القيادة الإدارية لا بد من الإستعانة ببعض العوامل أهمها الحوافز، التدريب، التسيير
- بالمشاركة، الرقابة.
- تساهم الحوافز في تحسين أداء العمال بصفة فعالة.

3- الدراسات الاجنبية

1- الدراسة الأولى: عنوان الدراسة

"Empowerment and Leadership Development in Public Organizations : A Quantitative Analysis"

مكان الدراسة : الولايات المتحدة الأمريكية

المؤلف: John R. Smith

المصدر: Journal of Public Administration Research and Theory

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين التمكين الإداري و تطوير القيادة في المؤسسات العامة باستخدام تحليل كمي، اعتمد الباحث على جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على عينة من 300 موظف في مختلف الإدارات الحكومية في الولايات المتحدة، هدفت الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير التمكين الإداري على القدرات القيادية والإبداعية للموظفين في المؤسسات العامة. (Smith، 2019)

نتائج الدراسة:

1. علاقة إيجابية قوية: أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين التمكين الإداري و تطوير القيادة في المؤسسات العامة.

2. تحسين الأداء: التمكين الإداري ساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين.
3. زيادة الابتكار: الموظفون الذين شعروا بالتمكين أظهروا مستويات أعلى من الابتكار في العمل.
4. تعزيز مهارات القيادة: التمكين أدى إلى تطوير مهارات القيادة لدى الموظفين، مما ساهم في زيادة كفاءتهم في إدارة الفرق وحل المشكلات.
5. أهمية التواصل: الدراسة أكدت على أن التواصل الفعال داخل المنظمة يلعب دوراً محورياً في تعزيز تأثير التمكين الإداري على القيادة.

2- الدراسة الثانية:

عنوان الدراسة: "The Impact of Empowerment on Leadership Effectiveness: A Study in Public Sector Organizations"

مكان الدراسة : المملكة المتحدة

المؤلف: Emily J. Brown

المصدر: International Journal of Public Sector Management

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تأثير التمكين الإداري على فعالية القيادة في المنظمات العامة، تم جمع البيانات من خلال استبيان موجه إلى 250 موظف في مؤسسات القطاع العام في المملكة المتحدة. ركزت الدراسة على تحليل العلاقة بين مستويات التمكين الإداري و الفعالية القيادية للموظفين، بالإضافة إلى تأثير التمكين على جوانب مثل اتخاذ القرار والإبداع وتحمل المسؤولية. (Brown، 2020)

نتائج الدراسة:

1. زيادة فعالية القيادة: التمكين الإداري كان له تأثير إيجابي كبير على فعالية القيادة في المنظمات العامة.
2. تحسين اتخاذ القرارات: التمكين ساعد الموظفين على اتخاذ قرارات أكثر فعالية و استراتيجية.
3. تعزيز الإبداع: الموظفون الذين شعروا بالتمكين أظهروا مستويات أعلى من الإبداع و الابتكار.

4. تحمل المسؤولية: التمكين ساهم في تعزيز شعور الموظفين بالمسؤولية و زيادة مشاركتهم في حل المشكلات.

5. أهمية التدريب: الدراسة أشارت إلى أن التدريب المستمر للموظفين يلعب دوراً هاماً في تعزيز فعالية التمكين الإداري.

هذه الدراسات تسلط الضوء على الأهمية الكبيرة للتمكين الإداري في تعزيز القدرات القيادية و الإبداعية للموظفين في المؤسسات العامة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي و تعزيز فعالية القيادة.

جوانب التشابه و الاختلاف بين الدراسات التسعة و التمكين الإداري و علاقته بتكوين الشخصية القيادية:

هدف الدراسة:

• التشابه:

◦ جميع الدراسات تهدف إلى فهم تأثير التمكين الإداري على مختلف جوانب الأداء الوظيفي أو القيادي.

• الاختلاف:

◦ دراسة التمكين الإداري و علاقته بتكوين الشخصية القيادية تركز على تأثير التمكين الإداري على تكوين الشخصية القيادية للموظفين في المؤسسات العامة الجزائرية.

الجوانب المنهجية:

• المنهج المستخدم:

◦ التشابه:

▪ الدراسات السابقة ودراسة التمكين الإداري و علاقته بتكوين الشخصية القيادية استخدمت كلها المنهج الوصفي التحليلي. مع وجود اختلاف بسيط والذي تمثل في:

◦ الاختلاف:

▪ دراسة التمكين الإداري و علاقته بتكوين الشخصية القيادية استخدمت منهج الحصر الشامل، بينما استخدمت الدراسات السابقة منهج الاستبيان العيني.

• التقنيات المستخدمة:

◦ التشابه:

▪ جميع الدراسات تستخدم الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات.

○ الاختلاف:

- دراسة التمكين الإداري و علاقته بتكوين الشخصية القيادية تتضمن أيضاً مقابلات كأداة إضافية لجمع البيانات.

• طبيعة العينة:

○ التشابه:

- استخدام عينات من موظفين في المؤسسات الحكومية.

○ الاختلاف:

- دراسة التمكين الإداري و علاقته بتكوين الشخصية القيادية استخدمت تقنية الحصر الشامل، من حيث حصر جميع موظفي المؤسسة العمومية المتمثلة في هيئة الولاية، مقر ولاية الأغواط، بينما الدراسات الأخرى استخدمت عينات عشوائية احتمالية.

نتائج الدراسة:

- التشابه: كل الدراسات بما فيها الدراسة الحالية تؤكد على:
 - وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري و تطوير الكفاءات القيادية أو الأداء الوظيفي للموظفين.

- أهمية التدريب ودوره في تحقيق التطوير المستمر لتحسين المهارات القيادية. للموظفين

• الاختلاف:

- دراسة التمكين الإداري و علاقته بتكوين الشخصية القيادية تركز على تأثير التمكين الإداري على تكوين الشخصية القيادية بشكل محدد لدى الموظفين باختلاف تدرجاتهم الوظيفية والهرمية في السلم الإداري داخل المؤسسة محل الدراسة.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

• بناء الإطار النظري والمنهجي:

- الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الأساس النظري حول مفهوم التمكين الإداري و تأثيره على الكفاءات القيادية.

- توجينا خلال تصميم الاستبيانات و المقابلات.

• بناء الإطار الميداني:

- استخدام النتائج و التوصيات من الدراسات السابقة لتحديد الجوانب التي يمكن التركيز عليها في جمع و تحليل البيانات في السياق الجزائري.

- الاستفادة من التحديات و الملاحظات التي تم رصدها في الدراسات السابقة لتحسين منهجية البحث و ضمان دقة النتائج.

خلاصة

يُظهر استعراض الدراسات السابقة في الفصل الثاني أن هناك توافقاً عاماً على أهمية التمكين الإداري في تعزيز الكفاءة و الفعالية داخل المؤسسات العمومية، البحوث السابقة تناولت جوانب متعددة من التمكين الإداري، بما في ذلك تفويض السلطة، مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، إعادة تصميم الوظائف، و تأهيل العاملين، أظهرت العديد من هذه الدراسات أن التمكين الإداري يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي و زيادة الرضا الوظيفي و تطوير القدرات القيادية لدى الموظفين.

كما أظهرت الدراسات أيضاً وجود معوقات عدة يمكن أن تعيق تحقيق التمكين الإداري، مثل مقاومة التغيير، نقص الموارد و الغموض في تحديد الأدوار و المسؤوليات، و قد تم اقتراح استراتيجيات متنوعة لتجاوز هذه المعوقات، تتضمن تعزيز ثقافة المنظمة، توفير التدريب و الدعم المناسب، توضيح الأهداف و الأدوار بشكل أفضل.

من خلال هذا الفصل، تم تحديد الفجوات المعرفية التي لم تُغطَّ بشكل كافٍ في البحوث السابقة، مما يتيح توجيه الدراسة الحالية نحو استكشاف مجالات جديدة و تقديم إسهامات فريدة في فهم و تحليل التمكين الإداري و علاقته بتكوين الشخصية القيادية في المؤسسات العمومية.

الفصل الثالث

ماهية التمكين الإداري

تمهيد

في البيئة المعاصرة للمؤسسات العمومية، أصبح التمكين الإداري ضرورة لتحقيق الفعالية والكفاءة في الأداء، إن التمكين الإداري لا يقتصر فقط على توزيع السلطات والمسؤوليات بين الموظفين، بل يشمل أيضا توفير الدعم والموارد اللازمة لتعزيز قدراتهم واتخاذ القرارات المستقلة التي تعود بالفائدة على المؤسسة ككل،

من خلال هذا الفصل، سيتم استكشاف مختلف جوانب التمكين الإداري، بدءًا من تعريفاته المتنوعة في القرآن الكريم واللغة والاصطلاح، وصولاً إلى المفاهيم الإجرائية والتطبيقية له، كما سيتم تسليط الضوء على أبعاد التمكين الإداري مثل تفويض السلطة، مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، إعادة تصميم الوظائف وتأهيل العاملين، بالإضافة إلى ذلك، سيتم مناقشة مبررات التمكين الإداري وخصائصه وكذلك المعوقات التي قد تواجهه في البيئة المؤسسية،

هذا الفصل يهدف إلى تقديم فهم شامل وعميق للتمكين الإداري ودوره في تعزيز الفعالية التنظيمية وتطوير الشخصية القيادية للموظفين.

المبحث الأول : مفهوم التمكين الإداري

يعتبر التمكين الإداري ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدي بها أعمالهم، من خلال تفويض السلطة في اتخاذ القرارات إلى المستوى الأدنى كلما أمكن ذلك مما يجعله يمثل النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى العاملين. و عليه، يمكن تعريف مفهوم التمكين لغة و من ثم اصطلاحاً لمحاولة تحديد مفهوم شامل للتمكين الإداري.

المطلب الأول : مفهوم التمكين

تعريف التمكين في القرآن الكريم

لقد ورد مصطلح التمكين في القرآن الكريم، ثمان عشرة مرة، نذكر منها عل سبيل المثال: ﴿مكناهم ، مكناكم ، مكنت ، أمكن منهم ، مكن ، مكني ، يمكن ، نمكن﴾ لقوله تعالى: ﴿الذين إن مكناهم في الأرض أقموا الصلاة و أتوا الزكاة و أمورا بالمعروف و نهو عن المنكر و لله عاقبة الأمور﴾ (الحج، 41). و قوله: ﴿و قال الملك أتوني به أستخلصه لنفسي، فلما كلمه قال إنك اليوم مكن أمين﴾ (يوسف، 54). و لقوله تعالى: ﴿و كذلك مكنا ليوسف في الأرض يتبوأ حيث يشاء نصيب برحمتنا من يشاء و لا نضيع أجر المحسنين﴾ (يوسف، 56)

و هو إقرار الشيء و تثبيته في مكان، و هو يأتي في القرآن الكريم بصيغة الفعل المسند إلى الله ﷻ ، فهو وحده من يمكن الإنسان لما شاء، و من يمكن للإنشاء ما يشاء و هذا يعني أن التمكين للإنسان على مستويين:

- الأول: حس مادي، فيه تمكين الإنسان من التصرف في الأرض، و إقداره على جعلها موطناً له و مستقراً لمعاشه، و لذلك جاء ذكر المعاش مع التمكين في الأرض. ﴿و لقد مكانكم في الأرض، و جعلنا لكم فيها معاش قليلاً ما تشكرون﴾ (الأعراف، 8). أي ما يضمن الإستمرار في الحياة من طعام و شراب و لباس و نحوه، و يدخل هنا مستوى تمكين المال و القوة و الأولاد، و هو ما أشار إليه قوله تعالى: ﴿و لقد مكانكم فيما إن مكانكم فيه﴾ (الأحقاف، 64).

- الثاني: معنوي يتم فيه تمكين الدين و الأمن للإنسان، لقوله تعالى: ﴿و وعد الله الذين آمنوا منكمو عملوا الصالحات ليستخلفنهم في الأرض كما إستخلف الذين من قبلهم و ليمنن لهم دينهم الذي إرتضى لهم و ليبدلنهم من بعد خوفهم آمناً﴾ (النور، 56). و قوله تعالى: ﴿إنا مكنا له في الأرض و أتيناها من كل شيء سبباً﴾ (الكهف، 304).

يقول عز و جل : إنا وطاناً له في الأرض، أي ملكه الله تعالى من النفوذ في أقطار الأرض و إنقيادهم له مكاناً، أي أعطيناها إمكانيات يستطيع أن يصرف بها كل أموره التي يريدها في الأرض،

لأنه مؤمنون على تصريف الأمور على حسب منهج الله، (بتصرف، تفسير الشيخ محمد متولي الشعراوي، 27 أبريل 2024، 19:06 سا).

﴿وأتيناه من كل شيء سبباً﴾، أي أعطاه الله و مكنه من الأسباب الموصلة له لما وصل إليه ما به يستعين على قهر البلدان و الوصول إلى أقصى العمران.

و هذا المستوى من التمكين يحوز بموجبه الإنسان على أهم الأسس الداعمة للحياة الكريمة و هي الدين بكل القيم الروحية، الخلقية و الإجتماعية التي ينطوي عليها الأمن الذي يضمن له ممارسة سائر حقوقه الطبيعية.

تعريف التمكين اصطلاحاً

عرف التمكين بأنه "عملية التي يتم فيها تمكين الشخص ما لتولي القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب و الثقة و الدعم العاطفي". (أحمد. س.، (2018)،، صفحة 67)

كما عرف التمكين بأنه "زيادة الإهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحيتهم و إثراء كمية من المعلومات التي تعطي لهم و توسيع فرص المبادرة و المبادأة لاتخاذ قراراتهم و مواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم" (مور المريدث، 200، ص163).

التعريف الاجرائي للمفهوم: يعبر على حالة الذهنية الداخلية للفرد التي توفر له الثقة بالنفس و القناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قراراته و اختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها من خلال نقل المسؤولية و السلطة بشكل متكافئ من المدير إلى المرؤوسين و المشاركة في المعلومات و المعرفة و تحليل المشكلات و وضع القرارات.

المطلب الثاني : مفهوم التمكين الإداري

اصطلاحاً:

1. ينظر إليه على أنه "عملية تنمية و تحفيز قدرات الموظفين ليتولوا مسؤوليات أكبر وأدواراً أعمق داخل المؤسسات، و ذلك من خلال التدريب المستمر، توفير الثقة، و الدعم العاطفي و المهني، يهدف التمكين الإداري إلى زيادة الفاعلية و الابتكار داخل المؤسسة من خلال تعزيز قدرات الأفراد و إشراكهم في صنع القرارات. (أحمد. سعيد،، (2018)،، صفحة 83).

2. يعرفه الدكتور علي السلمي 2006 : بأنه "العملية التي تهدف إلى إعطاء العاملين في المنظمة القدرة على

تحمل المسؤولية و اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وذلك من خلال توفير الموارد، التدريب اللازم، و توسيع نطاق الصلاحيات الممنوحة". (علي السلمي، 2006، صفحة 28).

3. يعرفه كائنتر 1983 : على أنه "إعطاء الموظفين السلطة و الحرية لاتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم بشكل مباشر، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية و الإنجاز، إنه عملية تحويل

السلطة إلى مستويات أقل في الهيكل التنظيمي لتحفيز الابتكار و زيادة فعالية الأداء." (Kanter, 1983, p. 304)

4. في حين يعرفه بوجا 1994: على أنه " عملية تمكين الموظفين من خلال توفير المعلومات و المعرفة، مما

يسمح لهم باتخاذ قرارات مستتيرة و التصرف بحرية أكبر في تنفيذ مهامهم، يشمل التمكين أيضاً منح الموظفين الموارد اللازمة و الدعم المطلوب لتحقيق أهدافهم" (Bowen, 1992, p. 39).

5. أما توماس و فيلتهاموس 1990: فيعرف التمكين على أنه " تزويد الموظفين ببيئة عمل تمنحهم الشعور

بالاستقلالية و السيطرة على عملهم، يتم ذلك من خلال تقديم الدعم و الثقة وتعزيز الشعور بالقدرة و الكفاءة الذاتية لتحقيق الأداء المطلوب. (Thomas, 1990, pp. 666-681).

6. في حين سبريتزر 1995 : يعرف التمكين على أنه " العملية التي يتم من خلالها زيادة الشعور بالتمكين الذاتي

لدى الموظفين، و ذلك عبر تعزيز أربعة أبعاد رئيسية: المعنى، الكفاءة، التأثير، والاستقلالية، الهدف هو تحسين الأداء الفردي و الجماعي من خلال إشراك الموظفين بعمق في العمل و اتخاذ القرارات (Spreitzer, 1995, pp. 1442-1465).

7. أما بارشيد 2003 : فيعرفه على أنه " عملية إدارية تهدف إلى تحسين كفاءة الموظفين و زيادة مساهمتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، و ذلك من خلال تزويدهم بالمهارات و المعارف اللازمة و تعزيز بيئة العمل التي تدعم المشاركة الفعالة و الاستقلالية في اتخاذ القرارات" (Barsch, 2003, pp. 40-53).

8. أما منجل وبرونر 2006 : فيقدمان التعريف الآتي " التمكين هو تفعيل دور الموظفين في المنظمة من خلال إعطائهم السلطة و المسؤولية، و تشجيعهم على الابتكار و المبادرة في العمل، يتضمن التمكين أيضاً تطوير بيئة عمل تشجع على الحوار المفتوح و التعاون بين جميع مستويات الإدارة (Mengel, 2006, p. 307) ..

9. تعريف الدكتور طارق السويدان: التمكين الإداري هو إعطاء العاملين في المؤسسة الثقة والصلاحيات لاتخاذ القرارات المناسبة في مواقعهم، وتعزيز قدراتهم من خلال توفير الدعم اللازم لهم، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية. (طارق السويدان، 2005، صفحة 89)

10. تعريف الدكتور إبراهيم الفقي:

"التمكين الإداري يعني توفير البيئة التي تسمح للموظفين بالابتكار واتخاذ المبادرات، من خلال تعزيز الثقة بهم وتوفير الموارد اللازمة لتطوير مهاراتهم، مما يؤدي إلى زيادة المسؤولية الذاتية وتحقيق الأهداف بشكل أفضل". (إبراهيم الفقي، 2001، صفحة 132)

التعريف الإجرائي لمصطلح التمكين

التمكين هو العملية الإدارية التي يتم من خلالها منح الموظفين السلطة و المسؤولية والصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات و المشاركة الفعلية في إدارة مهامهم و تنفيذها، بهدف تعزيز قدراتهم و زيادة مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، يشمل التمكين عدة جوانب مثل تبادل المعلومات، التدريب، إعادة تصميم الوظائف، و تحفيز الموظفين على الابتكار و تحمل المسؤولية، يمكن قياس التمكين من خلال مؤشرات مثل مدى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، شعورهم بالاستقلالية، و مستوى رضاهم الوظيفي.

التعريف الإجرائي لمصطلح التمكين الإداري

التمكين الإداري هو مجموعة من الممارسات و الإجراءات التي تمنح الموظفين في المؤسسات العامة السلطة و الصلاحية لاتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم و المشاركة الفعلية في التخطيط و التنفيذ و الرقابة، يهدف التمكين الإداري إلى تعزيز الشعور بالمسؤولية و الاستقلالية لدى الموظفين و زيادة رضاهم الوظيفي، و تطوير مهاراتهم القيادية.

المطلب الثالث : أبعاد التمكين الإداري

هناك العديد من الممارسات الإدارية التي تعبر عن التمكين الإداري، وهذه الممارسات تشكل أسساً متكاملة قائمة على مبدأ الثقة والتحفيز والعمل الجماعي المتكامل بين العاملين و تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

1. أولاً: تفويض السلطة للعاملين (Delegation of Authority)

تفويض السلطة هو عملية نقل مسؤوليات معينة من المدير إلى الموظف، مما يمنح الموظف القدرة على اتخاذ القرارات و إتمام المهام المرتبطة بهذه المسؤوليات، يسهم هذا التفويض في تعزيز الثقة بين المديرين و الموظفين ويدعم تطوير مهارات القيادة و الإدارة لدى الموظفين.

تعريف تفويض السلطة للعاملين:

1. **ينظر روبينز وكولتر 2009:** لمفهوم تفويض السلطة على أنه "عملية تعيين المهام و المسؤوليات للموظفين و منحهم السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بهذه المهام" (Robbins, 2009, p. 13)

2. **في حين ينظر كوتش و إليوت 2002:** لتفويض السلطة على أنه "منح الموظفين المسؤولية و السلطة لأداء وظائف محددة، مما يساعد في تعزيز شعورهم بالمسؤولية ويشجع على تطوير مهاراتهم" (Koontz, 2022, p. 93)

3. أما دافيس و بلا2005: فينظر لمفهوم تفويض السلطة على أنه "عملية نقل السلطة والمسؤولية من المدير إلى الموظف، بما يعزز من قدرة الموظف على اتخاذ القرارات و تحمل المسؤولية" (Davis, 2005, p. 105).
 4. في حين ينظر لي و روبرتس2013 : لمفهوم تفويض السلطة على أنه " تمكين الموظفين من خلال منحهم السلطة لاتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم، مما يساعد في تعزيز فعالية العمل و زيادة الإنتاجية" (Lee, 2013, p. 21).
 5. كما نجد شيل و سميث 2010: يعرف تفويض السلطة على أنه " عملية توزيع المهام و السلطات بين الموظفين لتعزيز الكفاءة و المرونة داخل المنظمة" (Schell, 2010, p. 108).
 6. ستانر و لورنس 2008: يعرف تفويض السلطة على أنه " إعطاء الموظفين القدرة على اتخاذ القرارات و تنفيذ المهام بشكل مستقل، مما يعزز من قدرتهم على الابتكار و الإبداع" (Steiner, 2008, p. 23).
 7. أما مكارثي و إيزنر 2012: فتعريف لمفهوم تفويض السلطة يشمل على " تفويض المهام و السلطات للموظفين لتشجيعهم على تحمل المسؤولية و الاعتماد على الذات في أداء العمل" (McCarthy, 2012, p. 26).
 8. أما بخصوص جونسون و بيرك 2015 : فيقدمان التعريف التالي الذي يشير إلى أن تفويض السلطة يعني عملية نقل السلطة من المدير إلى الموظف لتعزيز الثقة و تحفيز الإبداع في العمل (Johnson, 2015, p. 73).
 9. أما مور و جريفيث 2007: فويض السلطة لديهما فيعني "منح الموظفين السلطة و المسؤولية لأداء مهام معينة مما يساعد في تحسين فعالية العمل و زيادة مستوى الالتزام" (Moore, 2007, p. 19).
 10. أخير نجد كل من هاوس و رينجر 2011: يعرفان تفويض السلطة على أنه " عملية تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات و المسؤولية عن النتائج، مما يعزز من قدرتهم على القيادة و التحفيز. (House, 2011، صفحة 108)
- بذلك نجد أن التعريفات المختلفة التي قدمناها تتفق على تفويض السلطة يعني أنه عملية استراتيجية تهدف إلى تعزيز كفاءة و فعالية الأداء داخل المنظمة من خلال تمكين الموظفين ومنحهم السلطة والمسؤولية اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم، هذا النهج يعزز من قدرة الموظفين على الابتكار و الإبداع و يزيد من شعورهم بالمسؤولية و الانتماء، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة.

التعريف الإجرائي لمفهوم تفويض السلطة للعاملين

تفويض السلطة هو إسناد مهام للموظفين و محاسبتهم عليها من جانب الإدارة، و هي صلاحيات تمنح من طرف الإدارة العليا أو المسؤول للعاملين لمدة محددة و لهدف محدد.

ثانيا: تمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرار

مفهوم تمكين العاملين من المشاركة

ينظر لمفهوم تمكين العاملين من المشاركة: على أنه هو " منح الموظفين الفرصة والقدرة على المشاركة الفعالة في عمليات اتخاذ القرار، وتخطيط وتنفيذ المهام المختلفة داخل المنظمة، هذا المفهوم يعزز الشعور بالمسؤولية و الانتماء بين الموظفين، و يحفزهم على الابتكار والإبداع (عارف عالية عبد الحميد ، 2004،، صفحة 93)

1. وينظر إليه كل من روبنسون وفوستر 2010: على أنه " إعطاء الموظفين السلطة و الحرية للمساهمة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم، مما يعزز من التزامهم و أدائهم (Robinson, 2010, p. 18).

2. في حين ينظر إليه مورجان وكنين 2012: على أنه " عملية دمج الموظفين في الأنشطة والقرارات الاستراتيجية للمنظمة، بهدف تعزيز شعورهم بالملكية و المسؤولية تجاه النتائج (Morgan, 2008, p. 12).

3. أما كل من سميث و جونز 2014: ينظران للمفهوم على أنه " توفير الفرص للموظفين للمساهمة بأفكارهم و آرائهم في تطوير السياسات و الإجراءات التنظيمية (Smith A. &., 2013, p. 35).

4. في حين ينظر كل من كارسون و براون 2011: للمفهوم على أنه " إعطاء الموظفين الأدوات و الموارد اللازمة للمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات و تحقيق الأهداف التنظيمية (Carson, 2011, p. 67).

5. أما لي و أندرسون 2013 : فالمفهوم لدهما يشير إلى " إشراك الموظفين في عمليات التخطيط و التنفيذ، مما يعزز من تفاعلهم و ارتباطهم بالمنظمة (Lee M. &., 2013, p. 35).

6. أما كل هاريسون و ديفيز 2015: فالمفهوم يشير لدهما إلى ضرورة " توفير البيئة التي تسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم و المساهمة في تحسين العمليات و الإجراءات داخل المنظمة (Harrison, 2015, p. 22).

7. أما كل من باترسون و ويليامز 2016: فالمفهوم يشير لدهما إلى "ضرورة تعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم و توفير الفرص لهم للمشاركة في صنع القرار" (Patterson, 2016, p. 69).

8. في حين يشير المفهوم لدى كل من ألين و فوكس 2017: "على أنه إعطاء الموظفين الفرصة للتأثير على القرارات التي تؤثر على وظائفهم و حياتهم المهنية" (Allen, 2017, p. 81).

9. أما ريتمان و كلارك 2018: فالمفهوم يشير لديهما إلى ضرورة "إشراك الموظفين في تحديد الأهداف و وضع الخطط، مما يعزز من التزامهم و تحفيزهم" (Redman, 2018, p. 97).

10. كما نجد أن المفهوم لدى كل جرين و بلاك 2019: يشير إلى "ضرورة تقديم الدعم و التدريب اللازمين للموظفين ليتمكنوا من المشاركة بفعالية في عمليات صنع القرار داخل المنظمة" (Green, 2019, p. 23).

بذلك نجد أن مفهوم تمكين العاملين من خلال لتعاريف السابقة يشير إلى ن إعطاء الموظفين الفرص و القدرة على المساهمة في صنع القرارات و تحقيق الأهداف التنظيمية، هذا النهج يعزز من شعور الموظفين بالمسؤولية و الانتماء، و يحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم من مهارات و أفكار، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي و زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي.

التعريف لإجرائي لمفهوم التمكين العاملين

يقصد بتمكين العاملين إشراك الموظفين محل الدراسة في المسؤولية الناتجة عن أداء عملهم وتشجيعهم على تحقيق أداء أعلى من المطلوب من خلال التزامهم بأهداف المنظمة، يمكن تحقيق هذا التمكين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل و تعزيز شعورهم بالانتماء، مما يدفعهم للعمل بشكل جماعي و حل مشكلات العمل معاً و احترام أفكارهم و آرائهم وأخذها على محمل الجد، يتطلب ذلك مستوى عالٍ من الثقة، التي تعتمد على القائد أو المدير القادر على تقديم التوجيهات، التشجيع، و الدعم في مواجهة أي صعوبات

ثالثاً: المفهوم الاصطلاحي لإعادة تصميم الوظيفة.

ينظر إليه على أنه "عملية تعديل و تكييف أدوار و مسؤوليات الموظفين بهدف تحسين كفاءة العمل و زيادة رضا الموظفين من خلال منحهم المزيد من الاستقلالية والمرونة في أداء مهامهم. (البارودي،، 2015، صفحة 67)

1. و يعرفه جونز (2020): على أنه "تعديل هيكل الوظيفة ومسؤولياتها لتعزيز كفاءة العمل و زيادة الإنتاجية" (Jones, 2020, p. 34).

2. في حين نجد سميث (2019): ينظر إليه على أنه "تكييف المهام لتتناسب مع مهارات و اهتمامات الموظفين، مما يزيد من رضاهم الوظيفي. (Smith B., 2019،، صفحة 21)

3. أما تايلور (2018): فينظر للمفهوم على أنه "منح الموظفين مزيداً من الاستقلالية في أداء مهامهم، مما يعزز من شعورهم بالتمكين" (Taylor, 2018, p. 61).

4. أما براون (2017): فينظر إليه على أنه "تشجيع الموظفين على التفكير خارج الصندوق و إيجاد حلول جديدة. (Brown D., 2017،، صفحة 58)

5. أما قرين (2016): فيعني عنده المفهوم على أنه "توفير بيئة عمل مرنة تساعد الموظفين على تحقيق التوازن بين حياتهم المهنية و الشخصية (Green E. , 2016, p. 19).

6. في حين نجد اريس (2015) : ينظر للمفهوم على أنه "توسيع نطاق المهارات و الكفاءات المطلوبة للموظفين، مما يسهم في تطويرهم المهني (Harris, 2015, p. 43).
7. أما جاكسون (2014): فينظر للمفهوم على أنه "تقليل الروتين و المهام المتكررة، مما يقلل من الإجهاد و يزيد من تحفيز الموظفين.(Jackson, 2014، صفحة 109)
8. أما كيم (2013) : فالمفهوم لديه يعني "تعزيز التفاعل بين الموظفين من خلال تنظيم العمل بطرق تشجع على التعاون و التواصل"(Kim, 2013, p. 23).
9. أما المفهوم لدي لي (2012): فيعني "تشكيلا لتوافق مع أهداف المؤسسة و استراتيجياتها، لضمان أن التغييرات تساهم في تحقيق النجاح المؤسسي (Lee I. , 2012, p. 23).
10. أخير نجد المفهوم يعني عند ميلر (2011): "تحسين جودة العمل من خلال إزالة العوائق و تحسين عمليات العمل"(Miller, 2011, p. 109).

المفهوم الاجرائي لإعادة تصميم الوظيفة

يعني إعادة تصميم الوظيفة تحليل و إعادة محتويات الوظيفة من خلال أدائها و واجباتها ومسؤولياتها، وفق الطرق المستخدمة في تنفيذ المهام، يجب أن تكون التقنيات و الأنظمة و جودة العمل مطابقة مع قدرات و مهارات الفرد المشرف عليها، مما يسمح بالتفاعل الاجتماعي و التعاون بين العاملين، هذا يمكنهم من إنجاز مجموعة متنوعة من المهام و معالجة المشاكل و تحقيق الأهداف بسرعة و كفاءة و مرونة.

رابعاً: تأهيل العاملين

تعد الطبقة العاملة في المنظمة أساساً لأي عمل يهدف إلى النجاح و تحقيق الأهداف، سواء كانت الأهداف تجارية أو خدمية، حيث تسعى لتحسين أدائها و تحقيق الأهداف المرجوة. تحقيق هذه الأهداف يتطلب الاعتماد الكامل على العاملين الذين يتمتعون بالمؤهلات العلمية و المهنية المناسبة، و التي تمكّن المنظمة من أداء مهامها بفاعلية و جودة عالية، لذا، يُعتبر تأهيل العاملين محورياً أساسياً لتحقيق هذا الأداء المتميز و المستدام.(دعاء الجعبري، 2010م،، صفحة 109)

المفهوم الاصطلاحي لتأهيل العاملين:

ينظر إليه على أنه " عملية تطوير مهارات و قدرات الموظفين من خلال برامج تدريبية و تعليمية تهدف إلى تعزيز أدائهم و زيادة كفاءتهم في العمل، يشمل التأهيل تنمية القدرات الفنية و الشخصية لضمان جاهزية الموظفين لتحمل المسؤوليات و تحقيق أهداف المؤسسة".(مدني عبد القادر علاقي ، 2013، صفحة 45)

1. و يعرف من قبل عبد الرحمن الزهراني 2010: " على أنه " العملية التي تهدف إلى تطوير قدرات و مهارات العاملين من خلال التدريب المستمر و التعليم، مما يساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة عالية ويزيد من انتاجيتهم."(الزهراني، عبد الرحمن، 2010، صفحة 109)

2. في حين يعني المفهوم لدى محمد عبدالقادر 2012 : " العملية التي تسعى إلى تحسين الكفاءات و المعارف لدى الموظفين، من أجل رفع مستوى الأداء الفردي و الجماعي و تحقيق أهداف المؤسسة". (عبدالقادر، محمد، 2012، صفحة 106)
 3. أما لدى فاطمة الدوسري 2013 : " فالمفهوم يعني" تزويد العاملين بالمهارات والمعرفة اللازمة لتحسين أدائهم وتطوير إمكانياتهم بما يتماشى مع متطلبات الوظيفة و المستجدات التكنولوجية". (الدوسري، فاطمة، 2013، صفحة 113)
 - أما لدى أحمد الشامي 2015 فمفهوم: "تأهيل العاملين يتضمن إعداد الموظفين ليكونوا قادرين على مواجهة تحديات العمل من خلال تقديم برامج تدريبية متخصصة تساهم في تعزيز خبراتهم العملية". (الشامي، أحمد. ، 2015)
 4. في حين يشير المفهوم لدى خالد العتيبي 2014: "عل أنه" عملية تأهيل العاملين تشمل تطوير قدراتهم المعرفية و العملية عبر التدريب و التطوير المستمر، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء و تحقيق الكفاءة الإنتاجية". (العتيبي خالد، 2014، صفحة 54)
 5. أما حسب حسن البنا 2011: فمفهوم التأهيل يعني" النشاط الذي يهدف إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي للموظفين من خلال تعليمهم المهارات الجديدة و تحديث معارفهم بما يواكب تطورات العمل". (حسن البنا، 2011، صفحة 61)
 6. أما بخصوص عمرو الغامدي 2017 : فمفهوم "تأهيل العاملين يعني الاستثمار في رأس المال البشري عن طريق تقديم البرامج التدريبية التي تزيد من قدراتهم و تؤهلهم لتولي مناصب قيادية مستقبلية" (عمرو الغامدي، 2017، صفحة 22)
 7. أما منى الخطيب 2016: فيعني مفهوم "تأهيل العاملين في إعداد الموظفين بشكل مستمر من خلال التعليم و التدريب بهدف تحسين مهاراتهم و تطوير كفاءاتهم بما يتماشى مع أهداف المؤسسة". (منى الخطيب، 2016، صفحة 78)
 8. أما بخصوص عبدالله السليمان 2018: التأهيل يعني عنده" عملية توجيه و تدريب الموظفين بما يمكنهم من القيام بمهامهم الوظيفية بكفاءة و فاعلية، ويساهم في تطوير مسيرتهم المهنية". (عبدالله السليمان، 2018، صفحة 51)
 9. أما بخصوص سعاد الطيب 2019 : فتأهيل العاملين لديها" يتضمن تحسين كفاءة الموظفين من خلال التدريب و التعليم المستمر لتلبية احتياجات المؤسسة و تحقيق أهدافها بكفاءة عالية". (سعاد الطيب، 2019)
- بسجل حول المفهوم أن:
- تأهيل العاملين عملية حيوية تركز على تطوير المهارات و الكفاءات الفنية و الشخصية للموظفين لضمان جاهزيتهم لتحمل المسؤوليات و زيادة إنتاجيتهم، من خلال برامج تدريبية متكاملة، يساهم

تأهيل العاملين في تحسين الأداء الوظيفي، تعزيز الرضا الوظيفي، وتطوير القيادات المستقبلية، مما يؤدي إلى تحقيق النجاح المؤسسي.

التعريف الإجرائي للتأهيل:

التأهيل يعد أداة و آلية يمكن أن تلجأ إليها الهيئة العمومية محل الدراسة لرفع و تنمية قدرات و خبرات و مهارات الموظفين لديها للمساهمة في تحسين طريقة أدائهم بما يخدم تجويد الخدمة العمومية المقدمة من قبلها لمختلف شركائها الاجتماعيين

المبحث الثاني : مبررات و خصائص التمكين الإداري و معوقاته

المطلب الأول : مبررات التمكين الإداري

تبرز مبررات التمكين الإداري من خلال العديد من الفوائد و الأسباب التي تدفع المنظمات لتبني هذا النهج تتضمن هذه المبررات ما يلي (سالمة عبد العليم،، حسين، 2009، صفحة 61):

1. تحسين الأداء التنظيمي:

- اتخاذ القرارات بفعالية : تمكين العاملين يمكنهم من اتخاذ القرارات بشكل أسرع و أكثر فعالية، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية و الجودة.
- تكامل الأهداف : يساعد التمكين على تحقيق تكامل أفضل بين الأهداف الشخصية للعاملين و أهداف المنظمة، مما يعزز الأداء العام.

2. زيادة رضا الموظفين:

- القدرة على اتخاذ القرارات : عندما يشعر العاملون بأنهم يملكون القدرة على اتخاذ القرارات و المساهمة في تحسين العمل، يزداد رضاهم الوظيفي.
- التزام الموظفين : يزيد التمكين من التزام العاملين بالمنظمة و يقلل من معدلات الدوران الوظيفي.

3. تعزيز الابتكار و الإبداع:

- المشاركة في اتخاذ القرارات : يسمح التمكين للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات و يشجع على التفكير الإبداعي و تقديم الأفكار الجديدة.
- بيئة عمل مبتكرة : يخلق بيئة عمل تشجع على التجديد و الابتكار من خلال منح العاملين حرية أكبر في اتخاذ المبادرات.

4. تحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين:

- الثقة المتبادلة : يعزز التمكين الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، مما يؤدي إلى تحسين التواصل و تقليل الصراعات الداخلية.
- احترام الآراء : يشعر العاملون بأن الإدارة تثق في قدراتهم و تحترم آرائهم، مما يزيد من الانسجام في بيئة العمل.

5. تطوير المهارات والقدرات:

○ **تطوير المهارات القيادية** : يوفر التمكين فرصاً للعاملين لتطوير مهاراتهم القيادية و الإدارية من خلال المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

○ **حل المشكلات** : يعزز التمكين من قدرات العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات المستقلة، مما يساهم في تنمية مهاراتهم الشخصية والمهنية.

6. زيادة المرونة التنظيمية:

○ **التكيف مع التغيرات** : يسمح التمكين للمنظمات بأن تكون أكثر مرونة و استجابة للتغيرات في السوق من خلال تعزيز قدرة العاملين على التكيف مع التغيرات بسرعة.

○ **تبسيط العمليات** :يساعد على تقليل البيروقراطية و تبسيط العمليات الإدارية من خلال توزيع السلطة على مستويات مختلفة داخل المنظمة.

7. تحقيق التنافسية:

○ **التكيف مع المتغيرات** : المنظمات التي تعتمد على التمكين الإداري تتمتع بقدرة أكبر على التكيف مع المتغيرات و التحديات البيئية، مما يعزز من قدرتها التنافسية.

○ **تحسين الجودة** : يساهم التمكين في تحسين جودة الخدمات و المنتجات المقدمة من قبل المنظمة، مما يزيد من رضا العملاء و يعزز مكانتها في السوق.

8. تعزيز المسؤولية والمساءلة:

○ **شعور بالمسؤولية**: يعزز التمكين من شعور العاملين بالمسؤولية تجاه عملهم و نتائج القرارات التي يتخذونها.

○ **المساءلة الذاتية**: يشجع التمكين على المساءلة الذاتية من خلال منح العاملين الثقة و القدرة على إدارة مهامهم بفعالية.

من خلال تفعيل مبررات التمكين الإداري، يمكن للمنظمات أن تحقق فوائد عديدة تساهم في تعزيز كفاءتها و فعاليتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.(عارف عالية عبد الحميد ، 2004،، صفحة 32)

المطلب الثاني : خصائص التمكين الإداري

التمكين الإداري هو عملية تهدف إلى تعزيز قدرات الموظفين و منحهم السلطة والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وتتمثل خصائص التمكين الإداري فيما يلي (ياسر السحيمي، 2012، صفحة 67):

1. السلطة و المسؤولية:

- تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات و تحمل المسؤولية عنها.
- توزيع السلطة بشكل أوسع داخل المؤسسة بحيث يتمكن الموظفون من التأثير على العمليات و النتائج.

2. الثقة و الدعم:

- بناء الثقة بين الإدارة و الموظفين من خلال الشفافية و التواصل المفتوح.
- تقديم الدعم المستمر للموظفين من خلال التدريب و التطوير.

3. المشاركة و الشفافية:

- إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات و توفير المعلومات اللازمة لهم.
- تعزيز الشفافية في الإجراءات و السياسات المتبعة داخل المؤسسة.

4. التعليم و التدريب:

- تقديم برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات الموظفين و زيادة كفاءتهم.
- تزويد الموظفين بالمعرفة و الأدوات اللازمة لأداء مهامهم بفعالية.

5. المرونة و الابتكار:

- تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي و تقديم الأفكار الجديدة.
- توفير بيئة عمل مرنة تدعم الابتكار و تسمح بالتجريب و التطوير.

6. تحقيق الأهداف المشتركة:

- توجيه جهود الموظفين نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.
- تعزيز روح الفريق و العمل الجماعي لتحقيق النجاحات المشتركة.

7. الاعتراف و التقدير:

- تقدير إنجازات الموظفين و الاعتراف بمساهماتهم في نجاح المؤسسة.
- تقديم الحوافز و المكافآت لتعزيز الدافعية و التحفيز لدى الموظفين.

8. التواصل الفعال:

- إنشاء قنوات تواصل مفتوحة و فعالة بين الإدارة و الموظفين.
- تعزيز الحوار البناء و تبادل الأفكار و الملاحظات بشكل دوري.

9. الاستقلالية:

- منح الموظفين الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم اليومية.
- تقليل الاعتماد على الإشراف المباشر و تعزيز الرقابة الذاتية.

10. التنوع و الشمول:

- تشجيع التنوع الثقافي و الفكري داخل المؤسسة.
 - ضمان شمولية القرارات و الممارسات بحيث تعكس اهتمامات و احتياجات جميع الموظفين.
- من خلال تبني هذه الخصائص، يمكن للمؤسسات تعزيز روح التمكين لدى موظفيها، مما يؤدي إلى تحسين الأداء و الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر. (حسن، الطعاني، 2011،،

صفحة 98)

المطلب الثالث : معوقات التمكين الإداري

هناك عدة معوقات تحد من تحقيق التمكين الإداري في منظمات الأعمال، منها (عبدالمعطي محمود، البحيسي، 2014، صفحة 67):

1. ضعف مهارات العاملين و عجزهم عن تحمل المسؤولية:
 - ضعف التدريب و التطوير المهني يجعل الموظفين غير مؤهلين لتحمل المسؤوليات الجديدة، مما يقلل من فاعلية التمكين الإداري.
2. رتابة الهيكل التنظيمي و تعدد مستوياته الإدارية:
 - الهياكل التنظيمية البيروقراطية و المعقدة تضعف من فرص تمكين الموظفين، حيث تزيد من مستويات الإدارة و تقلل من السرعة في اتخاذ القرارات.
3. وجود مناخ تنظيمي غير صحي:
 - المناخ التنظيمي الذي يفتقر إلى الشفافية و الثقة المتبادلة بين الموظفين و المديرين يحد من فاعلية التمكين الإداري.
4. عدم إتباع العدالة في تطبيق نظام الحوافز:
 - عدم العدالة في توزيع الحوافز و المكافآت يمكن أن يؤدي إلى إحباط الموظفين و يثيهم عن المشاركة الفعالة.
5. حرص المدراء على مراكزهم و خوفهم من مشاركة الغير في اتخاذ القرارات:
 - الخوف من فقدان السلطة و المراكز يؤدي إلى مقاومة التغيير و عدم تشجيع مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار.
6. عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين الإداري:
 - إذا لم تكن الإدارة العليا مقتنعة بأهمية التمكين الإداري، فإن ذلك يعيق الجهود المبذولة لتحقيقه على مستوى المنظمة ككل.

معوقات أخرى بحسب البحوث

وفقاً لدراسات أخرى، هناك معوقات إضافية تشمل: (عبدالناصر عبدالله عيسى، 2016، صفحة 181)

1. البناء التنظيمي الهرمي المركزي في سلطة اتخاذ القرارات:
 - الهياكل الهرمية المركزية تمنع توزيع السلطة و تقلل من مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.
2. تخوف الإدارات العليا من فقدان السلطة و عدم الرغبة في التغيير:
 - الخوف من فقدان السيطرة يؤدي إلى مقاومة التغيير و عدم الرغبة في تجربة أساليب جديدة في الإدارة.

3. تخوف الإدارة الوسطى على فقدان الوظيفة:

○ المدراء الوسطيون قد يخشون من فقدان وظائفهم إذا ما تم تمكين الموظفين تحت إدارتهم، مما يؤدي إلى مقاومة التمكين.

4. ضعف قدرة العاملين على تحمل المسؤولية:

○ بدون تدريب كافٍ و تطوير مستمر، يظل الموظفون غير قادرين على تحمل المسؤوليات الجديدة بفاعلية.

5. الأنظمة المطبقة داخل المنظمات ذات الطابع الصارم و التي لا تشجع على الابتكار و الإبداع:

○ الأنظمة الجامدة و القواعد الصارمة تعيق الابتكار و تحد من إبداع الموظفين.

6. ضعف نظام المكافآت و المعرفة والمهارات بالإضافة إلى التدريب و التطوير الذاتي:

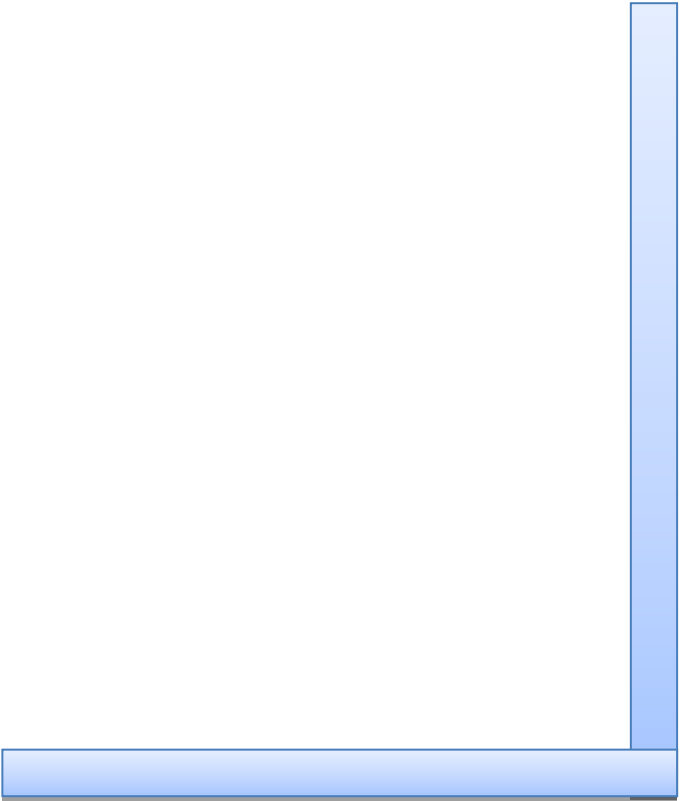
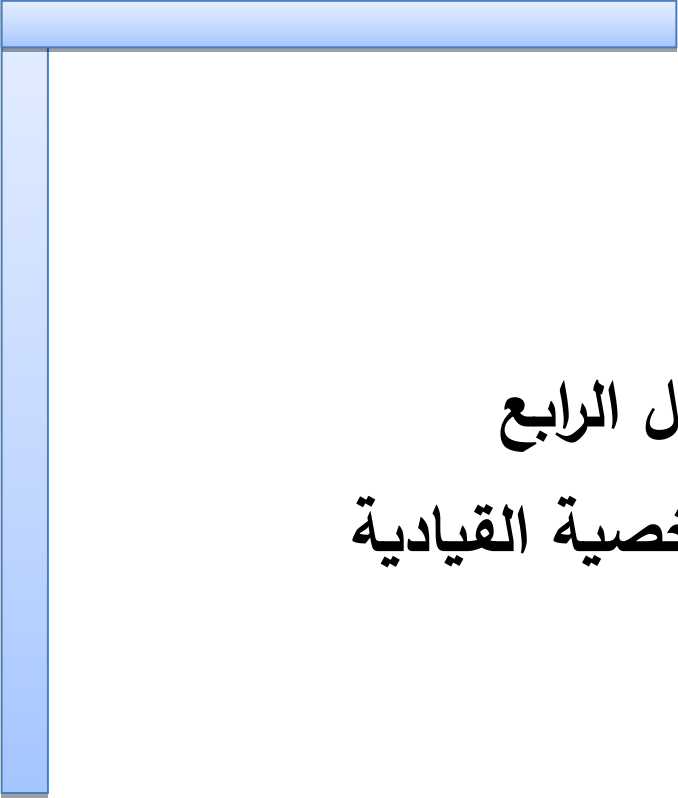
○ ضعف نظام المكافآت و عدم كفاية الفرص للتدريب و التطوير الشخصي يقلل من دافعية الموظفين للمشاركة في التمكين الإداري.

خلاصة

تناول هذا الفصل من الدراسة مفهوم التمكين الإداري من جوانب متعددة، حيث تم تعريف التمكين في القرآن الكريم و اللغة، وصولاً إلى التعريفات الاصطلاحية والإجرائية التي توضح أبعاد هذا المفهوم تم استعراض الأبعاد الأربعة الرئيسية للتمكين الإداري و هي: تفويض السلطة للعاملين، تمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرار، إعادة تصميم الوظائف و تأهيل العاملين، كما تم التطرق إلى مبررات التمكين الإداري التي تعزز من فعاليته و ضرورته في المؤسسات، بالإضافة إلى خصائصه التي تجعله عنصراً حيوياً في تحسين الأداء المؤسسي.

أيضاً، تم تسليط الضوء على معوقات التمكين الإداري التي قد تواجه المؤسسات في تطبيق هذا المفهوم، مما يبرز أهمية التخطيط الجيد و التنفيذ الدقيق لتجاوز هذه العقبات، هذه المعوقات تشمل مقاومة التغيير، نقص الموارد، و عدم وضوح الأدوار و المسؤوليات.

في المجلد، يبرز الفصل الثاني أهمية التمكين الإداري كأداة فعالة لتطوير الشخصية القيادية للموظفين و تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات المستقلة، و زيادة الرضا الوظيفي، من خلال توفير البيئة المناسبة و الدعم الكافي، يمكن للمؤسسات العمومية تعزيز قدرات موظفيها و تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى.



الفصل الرابع

ماهية الشخصية القيادية

تمهيد

يتناول الفصل الرابع من هذه الدراسة موضوع الشخصية القيادية، و هو موضوع حيوي في سياق المؤسسات العمومية وأدائها، يعد فهم ماهية الشخصية القيادية أمراً أساسياً لتطوير القيادات الفعالة التي يمكنها تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة و فعالية.

يبدأ هذا الفصل باستعراض مفهوم القيادة، تعريفاتها المختلفة، و الصفات التي تميز القادة الفاعلين، كما سيتم التطرق إلى المفاهيم المتداخلة مع القيادة مثل السلطة، النفوذ، و الكاريزما سيتم أيضاً تحليل مفهوم الشخصية القيادية من خلال استعراض الدراسات و النظريات التي تناولت هذا الموضوع، و ذلك لفهم الخصائص و المهارات التي يجب أن يتمتع بها القائد الناجح.

علاوة على ذلك، سيتم تناول الأبعاد المختلفة للشخصية القيادية، مثل الاستقلالية، القدرة على الاندماج في فرق العمل، تعزيز الرضا الوظيفي، و المشاركة في المعلومات.

سيتم توضيح كيفية تطوير هذه الأبعاد و المهارات لتحقيق قيادة فعالة داخل المؤسسة، كما سيتم التطرق إلى العوامل التي تعيق تطوير الشخصية القيادية و الاستراتيجيات المقترحة للتغلب على هذه العوائق.

المبحث الأول : مفهوم الشخصية القيادية

المطلب الأول : مفهوم القيادة

إن موضوع القيادة يعد من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام واسع في الفكر الإداري، و لا يوجد تعريف واحد للقيادة لدى جميع العلماء .
يقول Stogdill، الذي راجع دراسات و نظريات عدة تناولت القيادة، إن عدد تعريفات القيادة يوازي عدد الأفراد الذين حاولوا تعريف هذا المفهوم .(بلوط، 2005)

1. تعريف القيادة لغة

القود في اللغة نقيض السوق،

يقال : "يقود الدابة من أمامها و يسوقها من خلفها"، و عليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل و القدوة و المرشد .(المساد، 2003)

يقول Burns: القيادة هي من أكثر الظواهر على الأرض وضوحًا و أقلها إدراكًا، فهي البدء و المبادأة في تركيب أو إجراء جديد لإتمام أغراض المنظمة و أهدافها أو لتغيير المنظمة و أهدافها" .
(السويدان، 2004)

2. تعريف القيادة اصطلاحًا

هي القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، مما يعني أنها عملية تواصل بين القائد أو المدير و مرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف و الاتجاهات و يتعاونون على إنجاز المهام الموكلة إليهم .(بضياف، 2017)

بعض تعريفات القيادة

- يعرفها كohn) على أنها نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء و إنجاز ما يحدده القائد.
- يعرفها ليكرت (Likert) بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو مجموعة و توجيههم من أجل كسب تعاونهم و حفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية .(عباس، 2016)

3. التعريف الإجرائي للقيادة

يتمثل في العمليات و السلوكيات التي يتبعها القائد داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة و فعالية، يتضمن هذا التعريف قدرة القائد على التواصل الفعال مع الفريق، و اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، و تحفيز الأفراد لتعزيز الأداء، و توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة، بالإضافة إلى ذلك، يشمل التعريف الإجرائي للقيادة القدرة على حل المشكلات و التحديات بشكل مبتكر و توجيه الموارد و المهام بطريقة تعزز التعاون و الإنتاجية في المنظمة.

المطلب الثاني : القيادة و المفاهيم المتداخلة معها

القيادة و المفاهيم المتداخلة معها تمثل موضوعاً معقداً و حيوياً في مجال الإدارة و السلوك التنظيمي، يشير (Bass, 1990) إلى أن هناك أكثر من ثمانمائة دراسة تناولت القيادة كعلم، بهدف تحديد صفات القادة الناجحين و كفاءتهم، يمكن أن يكون بعض المديرين قادة فعالين دون أن يكونوا قد حصلوا على تدريب رسمي في القيادة، حيث يميلون إلى دمج العلم و الفن في ممارساتهم القيادية. (جاد، 2005)

القيادة تتفرد عن الرئاسة بجوانب عدة، فهي تعني القدرة على التأثير و توجيه مجموعة من الأفراد نحو تحقيق أهداف محددة، بينما الرئاسة تتمثل في استخدام السلطة المخولة لتحقيق أهداف التنظيم و غالباً ما تعتمد على سلطة الجراء. (إبراهيم، 2006)

على الرغم من التباين بين القيادة و الإدارة، إلا أنهما مترابطتان بشكل كبير كفروع من علم الإدارة، تهدف كل منهما إلى التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف، سواء من خلال صفات القائد، أو العلاقات التفاعلية مع المجموعة، أو بواسطة استخدام السلطة بشكل رسمي أو غير رسمي.

الفرق بين القيادة و الإدارة

المدير	القائد
يدير	يبدع
النسخة	الأصل
تركيز على الأنظمة	تركيز على الأفراد
الإعتماد على السلطة	يعتمد على الثقة
نظرة قصيرة الأجل	نظرة طويلة الأجل
يسأل كيف و متى	يسأل لماذا و ماذا
ينظر إلى الداخل	ينظر إلى الأفق (الخرج)
يفعل الأشياء بطريقة صحيحة	يفعل الأشياء الصحيحة

تحليل الفرق بين المدير والقائد، في العناصر التالية: (السكرانة، 2010)

- الإداري يحتل مركز السلطة المخولة بينما القائد يستمدّها من قوة التأثير في الآخرين.
- ترتكز الإدارة على أربع عمليات رئيسية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الإشراف و الرقابة)، بينما ترتكز القيادة على ثلاث عمليات (تحديد الاتجاه و الرؤية، حشد القوى و الهمم، التحفيز).
- القيادة ترتكز على العواطف بينما ترتكز الإدارة على المنطق.
- تهتم القيادة بالكليات في اختيار العمل الصحيح بينما تهتم الإدارة بالجزئيات و التفاصيل في اختيار الطريقة الصحيحة للعمل.

و في ظل التحديات الكثيرة التي تواجه المنظمات، أصبح من الضروري أن يتمتع المدير بمهارات القيادة، و ذلك بسبب الرهانات الحالية للمنظمات، في النهاية، يخضع للإقناع به لا للإكراه على تنفيذه جبراً و من هنا يجسد المدير في الكثير من الأحيان دور القائد المتمثلة في الشخصية القيادية ونقلها إلى جميع العاملين من خلال التأثير في السلوكيات و التوجيه و الاهتمام.

المطلب الثالث : مفهوم الشخصية

1. اصطلاحاً :

يُعرف مصطلح الشخصية في قاموس "Webster's" على أنه تنظيم من السمات و الاتجاهات و العادات التي تميز الأفراد، و يُصِف أيضاً في قاموس "Random House" بأنه مجموعة من الصفات الفسيولوجية و العقلية و العاطفية و الاجتماعية للفرد". (السويدان،، 2004، صفحة 09)

أشار "Allport" في عام 1937 إلى أن كل فرد لديه شخصيته الخاصة التي تتألف من صفات مختلفة تبقى معه لفترة طويلة(علي صالح سعيد ناسو؛، 2016، صفحة 21).

ففي النظريات السيكلوجية تتخذ الشخصية جوهرًا سيكلوجيًا ، و تصير فردا ، شخصا ، أي ببساطة (كائنًا إنسانيا) .

و في المنظور الاجتماعي تتحول الشخصية الي نمط اجتماعي يعبر عن واقع طبقي ، و يعكس وعيا ايديولوجيا .

2. المفهوم الإجرائي للشخصية

تعد الشخصية مجموعة من الصفات و السمات الداخلية و الخارجية التي تحدد وتميز الموظف العمومي محل الدراسة عن غيره، تشمل هذه الصفات الوراثية و المكتسبة التي تؤثر على سلوكه في تفاعله مع الآخرين داخل والهيئة العمومية التي يمارس فيها مهامه الوظيفية، و تشمل دوافعه العاطفية و ميوله و عاداته و مواهبه و سلوكياته المختلفة مثل التوجهات الاجتماعية أو الانطوائية.

المطلب الرابع : مفهوم الشخصية القيادية

1- مفهوم الشخصية القيادية

الشخصية القيادية هي " تلك التي تتمتع بالقدرة على التخطيط والتطبيق والقدرة على التعامل مع المواقف المختلفة بحكمة، بالإضافة إلى الشجاعة و الإيجابية والقدرة على تحمل النتائج. هذه الشخصية تتميز بالنّقة في قدرتها على القيادة بحكمة، مما يجعلها قدوة تستحق الاحتذاء و الانتماء. (إيمان إبراهيم،، 2006، صفحة 89)

- يعرفها جون ماكسويل 2001: على أنها "القدرة على تحويل الرؤية إلى حقيقة من خلال التأثير والتحفيز وتوجيه الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة. (Maxwell, 2001, p59) "
- في حين يعرفها بيتر دراكر 1993: على أنها "القدرة على تحويل الأفكار إلى أفعال عن طريق التأثير الفعال والتوجيه. (Drucker, 1993 ,p22) "
- أما ستيفن كوفي 1989: فيعرفها على أنها "الشخص الذي يستطيع بناء علاقات قوية و ثقة مع الآخرين، و يحفزهم لتحقيق أقصى إمكاناتهم. (Covey, 1989 ,p56) "

- في حين وارين بينيس 1985: يعرفها على أنها "الشخص الذي يستطيع رؤية ما هو غير مرئي، و يعمل على تحقيق الرؤية من خلال تحفيز ووجيه الآخرين". (Bennis, 1985 ,p79) "
- أما بخصوص تعريف جيمس بيرنز 1978: فيقدم التعريف التالي الذي يبين أنها "العملية التي يقوم فيها الفرد بالتأثير على مجموعة من الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة (Burns, 1978 ,p80)".
- أما كين بلانشارد 1999: فيراها على أنها "القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق نتائج أفضل و تحقيق الرؤية المستقبلية". (Blanchard, 1999 ,p87) "

2- التعريف الإجرائي للشخصية القيادية

الشخصية القيادية للموظف العمومي هي تلك التي تمتاز بالحماس المطلوب و الانضباط و الجدية الصارمة و الرغبة القوية في تحقيق الأهداف، فضلا على التمتع بالقدرة على الإقناع و التأثير في الآخرين من الزملاء و العملاء الخارجيين المتلقين لخدماته الوظيفية.

المبحث الثاني : صفات و مهارات الشخصية القيادية و أبعادها

المطلب الأول : صفات الشخصية القيادية

1- الصفات الذاتية:

- السمعة الطيبة و الأمانة و الأخلاق الحسنة.
- الهدوء و الاتزان في معالجة الأمور و الرزانة و التعقل عند اتخاذ القرارات.
- القوة البدنية و السلامة الصحية.
- المرونة و سعة الأفق.
- المظهر الحسن و احترام الذات و احترام الآخرين.
- الإيجابية في العمل.
- القدرة على الابتكار و حسن التصرف.
- العلاقات المتميزة مع زملائه، رؤسائه و مرؤوسيه، بالكمال و التعاون. (عليون السيد، 2001، ص 31).

2- الصفات القيادية:

- الذكاء الاجتماعي و القدرة على الإقناع و الاندفاع نحو إنجاز العمل المطلوب.
- ضبط النفس و الانتقالية الإنفعالية في اتخاذ القرارات بوضوح و شفافية و أمانة تجاه المجموعة و مبادئها و أهدافها.
- القابلية على التجديد و الابتكار من خلال وضع خطط و برامج متنوعة، و القدرة على الانفتاح و قبول الجديد.

- إدراك أهمية المرؤوسين و النظر إليهم كجزء من الفريق، و تشجيعهم و تمكينهم لتحقيق الأهداف و تخليص الذات من الأنانية و المصالح الشخصية.
- الثقة و الإيمان في الرسالة التي ينتمي إليها، مما يعزز الحماس و الالتزام و المسؤولية لدى الأفراد (السيد، 2001، صفحة 67).

المطلب الثاني : مهارات الشخصية القيادية

- **المهارات الفنية:** القدرة على إتقان عمله ومعرفة أعمال المرؤوسين بشكل دقيق.
- **المهارات التنظيمية :** النظر إلى المؤسسة كنظام متكامل و فهم أهدافها وتعليماتها.
- **المهارات الفكرية:** القدرة على التحليل و الدراسة و الاستنتاج، و المرونة العقلية و الاستعداد لقبول أفكار الآخرين.
- **المهارات الإنسانية:** القدرة على فهم سلوك العاملين و علاقاتهم و دوافعهم، و تلبية حاجاتهم لتحقيق الأهداف. (علي، ناسو و صالح سعيد، 2016، صفحة 123)



المصدر: من اعداد الطالبان.

المطلب الثالث : ابعاد الشخصية القيادية

أبعاد الشخصية القيادية بصفة عامة تتضمن العديد من العناصر الهامة التي تساهم في بناء قائد فعال و مؤثر، ومن هذه الأبعاد تشمل البعد العاطفي، الذي يتضمن القدرة على فهم وإدارة العواطف الشخصية وعواطف الآخرين و الذكاء العاطفي الذي يشمل الوعي الذاتي و ضبط النفس و التعاطف مما يساعد في تحفيز الفريق و لحفاظ على الروح المعنوية العالية، البعد الاجتماعي يتمثل في بناء علاقات إيجابية و قوية مع الفريق، و التمتع بمهارات التواصل الفعال و حل النزاعات، إضافة إلى شبكة علاقات اجتماعية واسعة. البعد الفكري يشمل التفكير النقدي و التحليلي، القدرة على التخطيط الاستراتيجي، و الابتكار في حل المشكلات.

البعد الأخلاقي يتعلق بالالتزام بالقيم و المبادئ، النزاهة، الشفافية، و بناء ثقافة تنظيمية تقوم على الثقة و الاحترام.

البعد البدني يتطلب الصحة الجيدة و اللياقة البدنية لتحمل ضغوط العمل و الطاقة اللازمة للعمل لساعات طويلة، مع القدرة على إدارة الإجهاد و الحفاظ على التوازن بين العمل و الحياة الشخصية.

البعد المهاري يشمل المهارات الفنية و المعرفة التخصصية، المهارات الإدارية و التنظيمية، بالإضافة إلى المهارات القيادية مثل التفويض و التحفيز و بناء الفريق.

و أخيراً، **البعد الثقافي** يتضمن فهم ثقافة المنظمة، الوعي بتنوع الثقافات و القدرة على التكيف مع التغيرات الثقافية و السوقية.

هذه الأبعاد تشكل شخصية قيادية متكاملة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية وبناء فريق قوي و منتج. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2001، صفحة 32)

بالإضافة إلى هذه الأبعاد العامة، هناك بعض الأبعاد الخاصة التي تبرز في الشخصية القيادية:

أولاً: الشخصية المستقلة

القائد المستقل يتمتع بالقدرة على اتخاذ القرارات بمفرده و يعتمد على حكمه الشخصي، هذه الاستقلالية تمكنه من قيادة الفريق بثقة و ثبات، خاصة في الأوقات الحرجة التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة.

من أبرز صفات الشخصية القيادية هي الاستقلالية، حيث يمتلك القائد مجموعة من المبادئ و الأفكار المستقرة نسبياً، و التي يمكنه بناء خطته و قراراته عليها، يتميز القائد المستقل بالقدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة و المهمة في الوقت المناسب نظراً لقوته و استقلاليته. (د. عامر عبود،

2024، صفحة 09)

مفهوم الشخصية القيادية المستقلة

تتميز الشخصية القيادية المستقلة بالاعتماد العالي على النفس، عكس الشخصية الاعتمادية، تمتلك هذه الشخصية ثقة عالية بالنفس و بإنجازاتها، مما يمكنها من تجاوز المخاطر و التعلم من الأخطاء و تحمل المسؤولية، كما أنها قادرة على اتخاذ القرارات بفضل امتلاكها القدرة على التعلم و وجهة النظر الثابتة و المنطقية والاعتماد على التفكير التحليلي للأمور. (د. محمد الخالدي، 2021، صفحة 76).

المفهوم الاصطلاحي لمفهوم الشخصية المستقلة القيادية:

1. يعرف عبدالرحمن العيسوي 2010 : الشخصية المستقلة القيادية على أنها " تلك التي تتمتع بالقدرة على اتخاذ القرارات الصائبة بمفردها، مع توجيه الآخرين نحو تحقيق الأهداف المشتركة بثقة و كفاءة." (العيسوي عبدالرحمن، 2010، صفحة 45)
2. في حين يعرف محمد عابد الجابري 2005 : الشخصية المستقلة القيادية على أنها تلك التي " تجمع بين التفكير المستقل و القدرة على التأثير في الآخرين، مما يتيح لها توجيه الفرق و تحقيق التوازن بين الأهداف الفردية و الجماعية." (محمد عابد الجابري ، 2005، صفحة 34)
3. أما فاطمة المرنيسي 2004 : فالشخصية المستقلة القيادية لديها هي تلك " التي تجمع بين الاستقلالية في التفكير و الرؤية الاستراتيجية، مع القدرة على تحفيز الآخرين نحو الابتكار و الإنجاز." (فاطمة المرنيسي ، 2004، صفحة 87)
4. في حين لدى أحمد عزت راجح 2012 : " فالشخصية المستقلة القيادية تعني تلك الشخصية التي " تتميز بالقدرة على اتخاذ القرارات بدون تأثير خارجي، مع توجيه الفريق بفعالية لتحقيق الأهداف التنظيمية." (أحمد عزت راجح، 2012، صفحة 31)
5. أما بالنسبة لحسن حنيف 2008 : " الشخصية المستقلة القيادية هي تلك " التي تمتلك القدرة على الابتكار والتفكير النقدي، مع القدرة على تحمل مسؤولية الفريق و توجيهه نحو النجاح." (حسن حنفي، 2008، صفحة 76)
6. أما لدى عبد الكريم بكار 2015 : " فالشخصية المستقلة القيادية هي تلك التي " تجمع بين استقلالية الفكر و حسن إدارة العلاقات الإنسانية، مما يجعلها قادرة على قيادة الفريق بفاعلية." (عبدالكريم بكار، 2005، صفحة 78)
7. في حين لدى نوال السعداوي 2006 : " فالشخصية المستقلة القيادية تلك التي " تتسم بالقدرة على التحليل المستقل و التخطيط الاستراتيجي، مع التأثير الإيجابي في الآخرين لتحقيق التغيير." (نوال السعداوي، 2006، صفحة 65)
8. أما لدى طه عبد الرحمن 2013 : الشخصية المستقلة القيادية لديه تعني تلك الشخصية " التي تتمتع بالقدرة على اتخاذ قرارات صعبة بمفردها، مع القدرة على إلهام و تحفيز الآخرين نحو تحقيق الأهداف المشتركة." (طه عبد الرحمن، 2013، صفحة 64)

9. أما بخصوص سيد القمني 2009 : " فالشخصية المستقلة القيادية هي تلك التي "تجمع بين الفكر الحر و القدرة على توجيه الآخرين، مع الاحتفاظ بالقدرة على التأثير و تحقيق التغيير." (سيد القمني، 2009، صفحة 90)

10. أخير تعني لدى جورج طرابيشي 2010 : " تلك الشخصية التي تتميز بالاستقلالية في اتخاذ القرارات، مع القدرة على التكيف مع المواقف المختلفة و توجيه الفريق نحو النجاح." (طرابيشي، 2010، صفحة 45)

يستفاد من التعريفات السابقة الآتي: الشخصية المستقلة هي مصطلح يستخدم لوصف الشخص الذي يتمتع بالذكاء الذاتي و الاستقلالية، ولديه شعور قوي بالاعتماد على الذات، هذا النوع من الشخصيات لا يعتمد على الآخرين للحصول على الدعم العاطفي أو العملي، و يفضل الاعتماد على قدراته و موارده الخاصة للتغلب على التحديات، غالباً ما يكون أصحاب هذه الشخصية واثقين و حازمين، و لديهم إحساس قوي بالهوية و يشعرون بالارتياح تجاه فرديتهم.

كما تتميز الشخصية المستقلة بالاجتماعية و الانفتاح، و تحب من حولها و لا تبني القيود و الحواجز مع الآخرين، و تتفاعل مع الجميع بالتساوي، تعتمد على نفسها ويمكنها مساعدة الآخرين دون تردد، و تضع أهدافها أمامها لتحقيق النجاح و التميز.

تعريف الشخصية المستقلة إجرائياً: الشخصية المستقلة لدى الموظف العمومي هي مزيج بين الشخصية الكاريزمية و التبادلية حيث تعتمد على الذات و قدراتها الفكرية في مواجهة التحديات، و تكون تعاونية و اجتماعية في نفس الوقت في اتخاذ القرارات و المشاركة في تحقيق الأهداف.

صفات الشخصية القيادية المستقلة

من الصفات التي تميز الشخصية المستقلة:

- الاستقلال المادي و عدم الاعتماد على الآخرين.
- التخطيط الجيد و القدرة على إدارة المخاوف الشخصية.
- الاستباقية في تعلم المهارات الجديدة التي تمكنها من تطوير قدراتها و الاعتماد على نفسها و الإحساس بالمسؤولية.
- التعلم من الأخطاء و تجاوز مرحلة الفشل و السعي لتحقيق الطموحات و الإنجازات.
- القدرة على اتخاذ القرارات و عدم الاستغناء عن رأي المجموعة بين الحين و الآخر لتجميع الخيارات الجيدة و الحلول المناسبة.
- القدرة على التحكم في المشاعر و ردود الأفعال عند مواجهة الظروف المختلفة و الحرجة، مما يمكنها من دعم نفسها و دعم الآخرين.
- امتلاك المعرفة و الخبرة لتحقيق الطموحات وفقاً لقواعد عقلانية و ذكية. (ندى فري، 2024،

صفحة 13)

أبعاد الشخصية المستقلة

الشخصية المستقلة واتخاذ القرارات

من أبرز ما يميز الشخصية المستقلة هي القدرة على اتخاذ القرارات بثقة و استقلالية، مما يساعدها على تطوير مهارات اتخاذ القرارات بفضل تجاربها و مواجهتها للتحديات، تشجع الشخصية المستقلة على تقدير الخيارات المتاحة و تحليلها بعناية، مما يجعلها قادرة على اتخاذ القرارات الصائبة و المناسبة للمواقف و المشكلات المختلفة.(د. عامر عبود، 2024، صفحة 13).

الشخصية المستقلة وتحقيق الاستقلالية

تلعب الشخصية المستقلة دورًا كبيرًا في تحقيق الاستقلالية في مختلف جوانب الحياة، حيث تمتلك طموحًا قويًا لتحقيق أهدافها و الاستقلالية المالية و الشخصية، يدفعها هذا الطموح للعمل بجد و اجتهد لبناء مشاريعها و تحسين وضعها المهني، قد تواجه العديد من التحديات و الصعوبات في مسارها نحو الاستقلالية لكن الإصرار و العزيمة و الثقة تساعدها في التغلب على هذه الصعوبات و الاستمرار في السعي نحو أهدافها.(كمال محمد المغربي، 2001، صفحة 87)

الشخصية المستقلة و تأثيرها على فريق العمل

إلى جانب التأثير الإيجابي على حياة الشخص المستقل نفسه، يمكن لهذه الشخصية أن يكون لها تأثير إيجابي على فرق العمل بشكل عام، غالبًا ما تكون الشخصية المستقلة مبدعة ومبتكرة، مما يساهم في خلق فرص عمل جديدة و تطوير الاقتصاد المحلي، علاوة على ذلك، يمكن أن تكون نموذجًا للإصرار و التفاني في تحقيق الأهداف المهنية و الاجتماعية، و تشجيع الآخرين على المشاركة و الالتزام.(ابن منظور، جمال الدين، أبي الفضل، 1994م،، صفحة 09)

ثانيا: الاندماج في فريق العمل

تعريفات الاصطلاح لمفهوم الاندماج في فريق العمل:

- ينظر إميل دوركايم للمفهوم: "على أنه أن تملك المجموعة وعيًا مشتركًا، و الاشتراك في المعتقدات و القيم. (فوزي بوخريص،، ، دون سنة نشر، صفحة 78)
- في حين ينظر إليه عجة الجيلاني: "على أنه" عملية تخص الفرد مباشرة و ترتبط بدرجة قبوله بين الجماعات التي يريد أن يكون جزءًا منها، و تعتمد بشكل كبير على التكيف الفعلي، إذا لم يكن هناك تكيف فلن يكون هناك اندماج. (عجة الجيلاني، ، بدون سنة نشر، صفحة 28)
- أما بوعلام أمينة: فمصطلح الاندماج يعني لديها "إدخال عناصر جديدة في بناء ما يكون غريبًا عن الفرد، و عادة ما تتحكم في عملية الاندماج مؤسسات معينة مثل الأسرة أو الدولة أو المؤسسات المهنية أو الجمعيات الخاصة". (بوعلام أمينة،، 2018، صفحة 23).

في حين لدى ريتشارد هاكمان: يعني مصطلح الاندماج في فريق العمل " العملية التي يتم من خلالها التكيف مع ثقافة الفريق و القيم المشتركة، مما يسهم في تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة و فعالية (Hackman, 2002, p23)

- أما لدى تيرينس ميتشل: فالمصطلح يعني "مدى شعور الأعضاء بأنهم جزء لا يتجزأ من الفريق، مما يؤدي إلى زيادة التزامهم بالمهام وتحقيق الأهداف المشتركة". (Mitchell, 1984, p54) "
- أما لدى كل من إدوارد ديشي و ريتشارد رايان: فالمصطلح لدهما يعني " الشعور بالانتماء و الارتباط الوثيق بين الأعضاء، مما يعزز الدافع الداخلي للأداء و التعاون (Deci & Ryan, 2000, P89).

• في حين لدى بروس تاكمان: فالمصطلح يعني " المرحلة التي يصل فيها الفريق إلى مستوى عالٍ من التنسيق و التعاون، حيث يشعر الأعضاء بالراحة في العمل مع بعضهم البعض والتفاعل بفعالية. (Tuckman, 1965, P79).

- أما بخصوص إليزابيث لامبرت: فالمصطلح " يشمل الشعور بالقبول و الدعم من الأعضاء الآخرين، مما يعزز الثقة المتبادلة و يزيد من الإنتاجية. (Lambert, 2012, P54) "
- في لدى روبرت كاتز: فالمصطلح يعني "عملية توحيد الجهود و التفاهم بين أعضاء الفريق لتحقيق أهداف مشتركة، مع الحفاظ على روح التعاون والتفاني. (Katz, 1980, P23) ."
- أخير يعني المصطلح لدى كل من جون ر. كاتزنباخ و دوغلاس ك. سميث: "أن الأعضاء يشعرون بالمسؤولية الجماعية تجاه النجاح و يعملون معًا بطريقة متناغمة لتحقيق الأداء العالي " (Katzenbach & Smith, 1993, P12).

التعريف الإجرائي للاندماج: في فريق العمل:

الاندماج في فريق العمل بالنسبة للموظف العمومي تعني مجموعة الروابط الاجتماعية تشد هذا الشخص بالأفراد المحيطين به في العمل من حيث الشعور بالتضامن الاجتماعي مع هؤلاء، ثم التكيف معهم للوصول مع إلى تشكيل روح الفريق.

المفهوم الاصطلاحي لفريق العمل

فرق العمل هي مجموعات من الأفراد يمتلكون مؤهلات و تخصصات مهنية مختلفة، مكلفين بالقيام بمهمة معينة، يتبادل الأفراد الأفكار و المعلومات و الخبرات المناسبة لتحقيق أهداف هذه المهمة، تعد فرق العمل من الركائز الأساسية لكل منظمة قائمة على مبدأ التعاون و التنسيق بين العاملين ذوي المهارات المختلفة و تساهم في إنجاح الأعمال بكفاءة و فاعلية. (هاشم العبادي و يوسف الطائي، 2015، صفحة 85)

1. يعرفها مثلاً أحمد ماهر 2003: " على أنها" مجموعات صغيرة من الأفراد يتعاونون لتحقيق هدف مشترك، مع توزيع الأدوار بينهم بشكل يكفل التكامل و التناغم لتحقيق الأهداف" (أحمد ماهر، 2003، صفحة 81)

2. في حين يعرفها عبدالله السبيعي 2010 " :على أنها" الوحدة الأساسية لتنفيذ المشاريع في المؤسسات، حيث يتكامل الأعضاء من خلال تبادل الخبرات لتحقيق النتائج المرجوة." (عبدالله السبيعي، 2010، صفحة 35)
 3. أما عبدالكريم بكار 2015 " : فيعرفها على انها" كيانات ديناميكية تتألف من أفراد ذوي مهارات و خبرات متنوعة، يجتمعون بهدف تحقيق أهداف محددة من خلال التعاون المشترك." (عبدالكريم بكار، مهارات القيادة والعمل الجماعي، 2015، صفحة 19)
 4. أما فريد النجار 2008 " : فرق العمل تعني لديه" مجموعة من الأفراد الذين يتفاعلون بشكل منظم ويعملون معًا لتحقيق هدف مشترك أو حل مشكلة محددة." (فريد النجار، 2008، صفحة 32)
 5. أما بخصوص سعيد الصديقي 2012 " : ففرق العمل لديه تعني" مجموعة من الأشخاص الذين يجتمعون لتحقيق أهداف محددة، و يعتمد نجاحهم على قدرة الأعضاء على التعاون والتكامل." (سعيد الصديقي، 2012، صفحة 27)
 6. في لدى أمل عطية 2013 " : ففرق العمل لديها" تُشكل بيئة تشاركية يتم من خلالها تبادل المعلومات و المعرفة بين الأفراد، بهدف تحقيق نتائج تتجاوز ما يمكن تحقيقه بواسطة فرد واحد." (أمل عطية، 2013، صفحة 70)
 7. في حين لدى إبراهيم الفقي 2010 " : فرق العمل تعني" مجموعات من الأفراد يعملون بشكل جماعي، حيث تُستخدم مهارات كل فرد في الفريق لتحقيق أهداف مشتركة بكفاءة و فاعلية." (إبراهيم الفقي، 2010، صفحة 21)
 8. أما بخصوص محمد السعيد 2011 " : فرق العمل لديه تعني" وحدات تنظيمية تعمل على تحقيق مهام محددة من خلال تكامل الجهود و توزيع الأدوار بين الأعضاء بما يخدم الهدف الجماعي." (محمد السعيد، 2010، صفحة 13)
 9. في حين لدى علي المرزوقي 2007 " : فرق العمل لديه" عبارة عن تجمعات صغيرة من الأفراد، حيث يتم توظيف مهارات كل عضو بشكل تكاملي لتحقيق غايات و أهداف مشتركة." (علي المرزوقي، 2007، صفحة 25)
 10. أخيرا يعني المفهوم لدى نوال السعداوي 2006 " : تلك "فرق التي تتكون من أفراد يساهمون بشكل متساوي في عملية اتخاذ القرارات و العمل الجماعي، حيث يسهم كل عضو بمهاراته و خبراته لتحقيق الأهداف المشتركة." (نوال السعداوي، القيادة والعمل الجماعي، 2006، صفحة 87)
- التعريف الإجرائي لفرق العمل:**
- فرق العمل هي تلك الكتلة البشرية المتناسقة والمتوافقة التي يتواجد بداخلها الموظفون العموميون، والتي يعملون على تشكيلها بإرادتهم، والتي تمتلك القدرة والمهارة المشتركة، والتي يسعون من خلال

العمل الجماعي المتكامل بداخلها لتحقيق أهداف محددة، لهم والمنظمة التي ينتمون لها، من خلال التعاون و التضامن و التكامل، لإنجاز مهمة ما و تحقيق أهداف تلك المهمة وفق عمل مشترك.

ثالثاً: مفهوم الرضا الوظيفي لدى العاملين اصطلاحاً:

ينظر لرضا الوظيفي على أنه " الحالة التي يشعر فيها الفرد بالسعادة و الإشباع من وظيفته، سواء بسبب العمل الذي يقوم به، الجماعة التي يعمل معها، أو الرؤساء الذين يشرفون عليه. هذا الرضا ينبع من إيمان الفرد بوظيفته و الدور الذي يمكن أن يقوم به، و عدم وجود هذا الرضا يؤدي إلى إهماله للعمل". (البارودي،، 2015، صفحة 65).

1. يعرفه عبد الرحمن الزهراني 2008 " : على أنه " الشعور الإيجابي الذي يمتلكه الفرد تجاه عمله و الذي ينبع من التوافق بين توقعاته و مكافآت العمل الذي يقوم به، بما في ذلك الرضا عن بيئة العمل و زملائه و الرؤساء." (عبد الرحمن الزهراني، 2008، صفحة 36)

2. في حين يعرفه أحمد عوض 2011 " : على أنه " حالة من القبول والراحة التي يشعر بها الموظف نتيجة لتلبية احتياجاته و رغباته الشخصية و المهنية من خلال عمله." (أحمد عوض، 2011، صفحة 89)

3. أما عبد الله إبراهيم 2013 " : فيعرفه على أنه " الإحساس بالسرور والراحة الذي ينتج عن ملاءمة العمل لتوقعات الموظف، بما يعزز من انتمائه للمؤسسة ويزيد من استمراريته في العمل." (عبد الله إبراهيم، 2013، صفحة 32)

4. أما محمد كامل 2014 " : فيعرفه على أنه " مستوى الشعور بالقبول والراحة الذي يشعر به الموظف تجاه وظيفته، والذي يتأثر بالعوامل النفسية والاجتماعية والمادية في بيئة العمل." (محمد كامل، 2014، صفحة 89)

5. أما فاطمة الزهراء 2015 " : فتعرفه على أنه " الرضا الوظيفي هو الحالة النفسية التي يشعر بها الموظف عندما يحقق عمله توقعاته الشخصية و يعطيه الإحساس بالقيمة و الأهمية في المؤسسة." (فاطمة الزهراء، 2015، صفحة 85)

6. أما علي محمد 2016 " : فيعرفه على أنه " الشعور الإيجابي الذي يشعر به الفرد تجاه عمله، و الذي يتأثر بعدة عوامل منها الرضا عن الأجر، ظروف العمل، العلاقات مع الزملاء و الرؤساء، و الفرص المتاحة للتطور المهني." (محمد علي، 2016، صفحة 67).

7. في حين نوال سعيد 2017 " : فتعرفه على أنه " الإحساس بالسعادة و الراحة الذي ينتاب الموظف عندما يشعر بالتحقيق الذاتي من خلال عمله وي جد فيه فرصة للتطور و النمو." (نوال سعيد، 2017، صفحة 54)

8. أما ياسر عبد الرحمن 2018 " : فيعرفه على أنه " مستوى الرضا الذي يشعر به الموظف تجاه وظيفته، و الذي يتحدد من خلال مدى تحقيق العمل لتوقعاته و متطلباته الشخصية والمهنية." (الرحمان، 2018، صفحة 29)

أما سمير حسن 2019 : فيعرفه على أنه "الشعور بالرضا و الارتياح الذي يحصل عليه الموظف من خلال عمله، نتيجة لتلبية احتياجاته النفسية و المادية و الاجتماعية." (سمير حسن، 2019، صفحة 67)

9. في حين مروة أحمد 2020 : فتعرفه على أنه "الشعور بالإيجابية و القبول الذي يشعر به الفرد تجاه عمله نتيجة لتوافر عوامل الرضا التي تلبي احتياجاته و تطلعاته المهنية والشخصية." (مروة احمد، 2020، صفحة 49).

التعريف الإجرائي للمصطلح:

الرضا الوظيفي هو تلك المشاعر الايجابية التي نختلج نفوس الموظفين محل الدراسة نحو العاملين المادية و المعنوية المشكلة لبيئة العمل من حيث، الشعور بالأمان، بالطمأنينة، بالسعادة و التحفيز تجاه العمل وبيئة العمل، فضلا على تلبية احتياجاتهم المهنية .

2. رابعا: المشاركة في المعلومات مع العاملين:

ينظر عبد الرحمن الزهراني 2008 : للمصطلح على أنه " توفير البيانات و المعلومات الضرورية للموظفين بهدف تعزيز فهمهم للأهداف و الاستراتيجيات المؤسسية، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة." (عبد الرحمن الزهراني، 2008، صفحة 34)

في حين أحمد عوض 2011 : ينظر للمصطلح على أنه " العملية التي من خلالها تقوم الإدارة بتوفير المعلومات المتعلقة بأداء العمل و السياسات و الإجراءات للموظفين لتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة و فعالية." (احمد عوض، 2011، صفحة 34)

أما عبد الله إبراهيم 2013 : ينظر للمصطلح على أنه "توزيع المعلومات المتعلقة بأهداف المنظمة و نتائج الأداء و السياسات المستقبلية بين جميع مستويات العاملين في المؤسسة، لتعزيز الشفافية و الثقة." (عبد الله إبراهيم، 2013، صفحة 35) .

في حين نجد محمد كامل 2014 : ينظر للمصطلح على أنه "تقديم المعلومات و البيانات اللازمة للموظفين في الوقت المناسب و بطريقة واضحة، لتمكينهم من المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات و حل المشكلات." (كامل، 2014، صفحة 56)

أما فاطمة الزهراء 2015 : فتتظر للمصطلح على أنه "عملية توصيل المعلومات المهمة و المتعلقة بالعمل بشكل دوري و منتظم إلى العاملين، بهدف تعزيز مشاركتهم و تفاعلهم مع بيئة العمل (فاطمة الزهراء، 2015، صفحة 26)

أما علي محمد 2016 : ينظر للمصطلح على أنه "توفير المعلومات الضرورية عن المهام و الأهداف و القرارات المتخذة للموظفين، لتعزيز الوعي و التفاعل والمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة." (محمد علي، 2016، صفحة 109)

أما نوال سعيد 2017 : فتتظر للمصطلح على أنه تقديم المعلومات الهامة للموظفين بانتظام، لتمكينهم من فهم سياق العمل و أدوارهم بشكل أفضل و المساهمة في تطوير الأداء المؤسسي. **(نوال سعيد، 2017، صفحة 76)**

أما ياسر عبد الرحمن 2018 : ينظر للمصطلح على أنه "عملية توزيع المعلومات و المعرفة ذات الصلة بالعمل بين العاملين، مما يساعد في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية و التعاون." **(ياسر عبد الرحمن، 2018، صفحة 145).**

أما سمير حسن 2019 : ينظر للمصطلح على أنه "توفير الوصول إلى المعلومات الحيوية المتعلقة بالعمل و الإجراءات و القرارات المتخذة، لتعزيز قدرة الموظفين على المساهمة بفعالية في بيئة العمل." **(سمير حسن، 2019، صفحة 42)**

أما مروة أحمد 2020 : فتتتظر للمصطلح على أنه "عملية تشارك المعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل مع الموظفين بشكل شفاف و دوري، بهدف تعزيز مشاركتهم الفعالة و رفع مستوى الفهم و الوعي لديهم." **(مروة احمد، 2020، صفحة 19)**

التعريف الإجرائي للمشاركة في المعلومات مع العاملين

المشاركة في المعلومات مع العاملين هي العملية التي يتم من خلالها توفير و تبادل المعلومات المتعلقة بأهداف المنظمة و السياسات و الإجراءات و نتائج الأداء، مع جميع الموظفين في المؤسسة محل الدراسة، بطرق منتظمة و منهجية بهدف تعزيز الشفافية، الثقة و التفاعل الفعال بين جميع مستويات العاملين، لتمكينهم من اتخاذ قرارات مستنيرة و المساهمة بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة.

المبحث الثالث : العوامل المعيقة على خلق الشخصية القيادية و الإستراتيجيات المقترحة له

المطلب الأول : العوامل المعيقة على خلق الشخصية القيادية في المؤسسات

خلق الشخصية القيادية داخل المؤسسات هو هدف تسعى إليه العديد من المنظمات لتحقيق أداء عالي ومستدام و مع ذلك، هناك عدة عوامل قد تعيق تطوير و ظهور هذه الشخصيات القيادية. فيما يلي بعض هذه العوامل:

1. الهيكل التنظيمي البيروقراطي

- **الجمود التنظيمي** : الهياكل البيروقراطية تعرقل الإبداع و المرونة التي يحتاجها القادة لاتخاذ قرارات فعالة و سريعة.
- **الهرمية الصارمة**: النظام الهرمي القوي يمكن أن يحد من قدرة الأفراد على اتخاذ المبادرات و القرارات، مما يقلل من تطوير مهارات القيادة.

2. نقص التدريب و التطوير

- **عدم توفير برامج التدريب:** غياب برامج تدريبية و تطويرية تركز على مهارات القيادة يمكن أن يحد من قدرة الأفراد على اكتساب و تطوير هذه المهارات.
- **قلة فرص التطوير المهني:** عدم توفير فرص للتطوير المهني و التعلم المستمر يمكن أن يعوق تطور القادة المستقبليين.

3. ثقافة المنظمة

- **ثقافة سلبية:** ثقافة العمل التي لا تشجع على الإبداع و التفكير النقدي يمكن أن تثبط الروح القيادية لدى الأفراد.
- **مقاومة التغيير:** ثقافة المنظمة التي تقاوم التغيير و لا تشجع على التحسين المستمر يمكن أن تعيق تطوير القيادة الفعّالة.

1. نقص الثقة و التفويض

- **عدم الثقة في العاملين:** عدم ثقة القادة بالإدارة العليا أو بالعاملين يمكن أن يقلل من الروح المعنوية و يحد من قدرة الأفراد على تحمل المسؤوليات القيادية.
- **غياب التفويض:** عدم تفويض الصلاحيات و المهام للعاملين يمكن أن يحد من فرصهم لتطوير مهارات القيادة.

5. السياسات والأنظمة الصارمة

- **الإجراءات البيروقراطية:** السياسات و الأنظمة الصارمة التي تعيق المرونة في العمل يمكن أن تحد من قدرة الأفراد على القيادة الفعّالة.
- **الروتين الإداري:** الروتين الممل قد يقتل الإبداع و الابتكار الضروريين لتطوير القيادة.

6. التقييم غير العادل

- **نظام تقييم غير فعّال:** نظم التقييم التي لا تعكس الأداء الحقيقي للأفراد و لا تكافئ القيادة الفعّالة يمكن أن تثبط الحافز لتطوير المهارات القيادية.
- **التمييز و التحيز:** التمييز أو التحيز في التقييم يمكن أن يمنع الأفراد الموهوبين من الوصول إلى مناصب قيادية.

7. غياب القدوة الحسنة

- **نقص النماذج القيادية الجيدة:** غياب القادة الذين يمكن أن يكونوا قدوة للآخرين يحد من قدرة الأفراد على تعلم و اكتساب المهارات القيادية من خلال الملاحظة والتقليد.

8. الضغوط الخارجية والداخلية

- **الضغوط الاقتصادية و السياسية:** الضغوط الخارجية مثل الأوضاع الاقتصادية أو السياسية غير المستقرة يمكن أن تؤثر سلباً على تطور القيادة داخل المؤسسة.

- الضغوط الداخلية: النزاعات الداخلية أو البيئات السلبية في مكان العمل يمكن أن تعيق نمو الشخصيات القيادية.

9. نقص الموارد

- الموارد المالية: نقص الموارد المالية قد يحد من قدرة المؤسسة على توفير البرامج التدريبية أو فرص التطوير المهني.
- الموارد البشرية: نقص الأفراد المؤهلين لتولي مناصب قيادية يمكن أن يعرقل تطوير القيادة داخل المؤسسة. (2016، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، صفحة 32)

المطلب الثاني : الاستراتيجيات المقترحة للتغلب على العوائق

لتجاوز هذه العوائق، يمكن للمؤسسات اعتماد مجموعة من الاستراتيجيات:

1. تبني هيكل تنظيمي مرن: يعزز الإبداع و يشجع على اتخاذ القرارات السريعة.
 2. تطوير برامج تدريبية موجهة: تركيز على تطوير مهارات القيادة و توفير فرص للتعلم المستمر.
 3. تعزيز ثقافة إيجابية: تشجيع الإبداع و التفكير النقدي وتحفيز العاملين على المشاركة في صنع القرار.
 4. تعزيز الثقة والتفويض: بناء ثقة متبادلة و تفويض الصلاحيات بشكل فعال.
 5. تبسيط السياسات و الإجراءات: تقليل البيروقراطية لتعزيز المرونة في العمل.
 6. تطوير نظام تقييم عادل : اعتماد نظم تقييم تعكس الأداء الفعلي و تشجع على تطوير المهارات القيادية.
 7. تقديم القدوة الحسنة: توفير نماذج قيادية يمكن الاقتداء بها.
 8. إدارة الضغوط بشكل فعال: تطوير استراتيجيات لإدارة الضغوط الداخلية و الخارجية.
 9. توفير الموارد اللازمة: ضمان توفر الموارد المالية والبشرية لدعم تطوير القيادة.
- بتبني هذه الاستراتيجيات، يمكن للمؤسسات التغلب على العوائق التي تواجهها في تطوير الشخصية القيادية، و بالتالي تحقيق أداء أعلى و أكثر استدامة. (العبادي، 2015، صفحة 98)

خلاصة الفصل:

قدم الفصل الرابع، تحليلاً شاملاً لمفهوم الشخصية القيادية و أهميتها في المؤسسات العمومية، من خلال استعراض المفاهيم و النظريات المتعلقة بالقيادة، تم تحديد الصفات و المهارات التي تميز القادة الفاعلين مثل الكاريزما، القدرة على اتخاذ القرارات، و التأثير على الآخرين.

أظهر هذا الفصل أن الشخصية القيادية تعتمد بشكل كبير على مجموعة من الأبعاد الرئيسية التي تشمل الاستقلالية في الأداء، القدرة على العمل ضمن فريق، تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين، و المشاركة الفعالة في المعلومات، هذه الأبعاد تشكل الأساس لتطوير القيادة الفعالة التي يمكنها تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

كما تم تسليط الضوء على العوامل التي يمكن أن تعيق تطوير الشخصية القيادية، مثل مقاومة التغيير نقص التدريب و الدعم و الغموض في تحديد الأدوار و المسؤوليات.

تم اقتراح استراتيجيات متنوعة للتغلب على هذه العوائق، بما في ذلك تعزيز ثقافة القيادة، توفير التدريب المستمر، و توضيح الأهداف و الأدوار بشكل أفضل.

بالتالي، يوضح الفصل الرابع أن تطوير الشخصية القيادية يعد عملية مستمرة تتطلب الاهتمام و التوجيه المستمرين، إن فهم ماهية الشخصية القيادية و أبعادها يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحقيق قيادة فعالة داخل المؤسسات العمومية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة و تحقيق أهدافها.

الفصل الخامس

الدراسة الميدانية

تمهيد

يعد الفصل الخامس محورياً أساسياً في هذه الدراسة، حيث يتناول الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها لفهم تأثير التمكين الإداري على تكوين الشخصية القيادية للموظفين في المؤسسات العمومية، تأتي أهمية هذا الفصل من كونه يوفر بيانات واقعية وملاحظات ميدانية تعزز الإطار النظري الذي تم استعراضه في الفصول السابقة.

يبدأ هذا الفصل بشرح إجراءات الدراسة الميدانية، بما في ذلك اختيار العينة، أدوات جمع البيانات و إجراءات تحليل البيانات. تم اختيار عينة من الموظفين في مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة العمومية، وذلك لضمان تنوع الردود وشمولية النتائج، اعتمدت الدراسة على استبيانات و مقابلات لجمع البيانات، مما أتاح الحصول على معلومات كمية و نوعية حول موضوع الدراسة.

سيتم في هذا الفصل عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية بشكل مفصل، كما سيتم توضيح تأثير التمكين الإداري على تكوين الشخصية القيادية للموظفين من خلال تحليل البيانات المجمعة و تفسيرها في ضوء الإطار النظري الذي تم استعراضه، وكذا مناقشة النتائج الرئيسية التي تم التوصل إليها و ربطها بالفرضيات التي تم طرحها في بداية الدراسة.

أولاً. مكان و زمان الدراسة

1. مكان الدراسة

أجريت الدراسة في مقر ولاية الأغواط، و هي هيئة عمومية ممثلة للدولة و تمثل مركز القيادة و السهر على تسيير شؤون الولاية بجميع قطاعاتها المحلية و المركزية.

تعريف هيئة مقر ولاية الأغواط وفقاً لقانون الولاية

ولاية الأغواط هي وحدة إدارية في النظام السياسي الجزائري تمثل السلطة المركزية على المستوى المحلي، وفقاً لقانون الولاية الجزائري، فإن الولاية هي إدارة عامة محلية تتولى تنفيذ السياسات الوطنية على مستوى الولاية، و تتألف من مجموعة من المصالح الخارجية و الإدارات و المكاتب التي تهدف إلى تسيير شؤون الولاية و تقديم الخدمات العامة للمواطنين.

التعريف وفقاً لقانون الولاية الجزائري:

قانون الولاية رقم 12-07 المؤرخ في 21 فبراير 2012، الذي يحدد تنظيم الولاية و مهامها، ينص على أن الولاية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، و تتولى إدارة مصالح الدولة و تقديم الخدمات العامة على المستوى المحلي.

المهام الرئيسية لهيئة مقر ولاية الأغواط:

1. تنفيذ السياسات العامة : تنفيذ السياسات و القرارات الصادرة عن السلطات المركزية.
2. تقديم الخدمات العامة: تقديم خدمات التعليم، الصحة، النقل، و التجهيزات العامة للمواطنين.
3. تنمية المنطقة: تطوير الخطط والبرامج التنموية لتلبية احتياجات المواطنين وتحقيق التنمية المستدامة.
4. التنسيق مع البلديات: التنسيق بين البلديات الواقعة ضمن نطاق الولاية لضمان تقديم الخدمات بكفاءة.
5. إدارة الموارد: إدارة الموارد البشرية والمادية للولاية بفعالية لضمان تحقيق الأهداف المحددة.

1.1 بيئة مقر ولاية الأغواط الإدارية:

يقع مقر ولاية الأغواط في المنطقة الشمالية ببلدية الولاية، ويتميز ببيئته الإدارية المتنوعة التي تشمل مجموعة من الإدارات و المكاتب التي تغطي مختلف جوانب الخدمات العامة و التنمية المحلية، توفر هذه البيئة الإدارية فرصة مثالية لدراسة موضوع التمكين الإداري وتأثيره على تكوين الشخصية القيادية للموظفين، نظراً لتنوع الإدارات والتحديات الإدارية التي تواجهها.

من خلال الدراسة بمقر ولاية الأغواط يمكن تحقيق فهم أعمق لكيفية تطبيق التمكين الإداري و تأثيره على تطوير القيادات داخل مؤسسات الإدارة العامة، مما يساهم في تقديم توصيات لتحسين الأداء الإداري و تعزيز الكفاءة و الفعالية في تقديم الخدمات للمواطنين.

التعريف بالمؤسسة (الولاية) :

عرفت المادة الأولى من القانون 12/07 الولاية بأنها جماعة إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، كما عرفت المادة الأولى من قانون 1969 :على أن الولاية جماعة عمومية إقليمية ذات شخصية معنوية واستقلال مالي و لها اختصاصات سياسية ،اقتصادية، إجتماعية و ثقافية، و طبقا للقانون الحالي أو القديم وبالنظر لأهميتها يجدر التنبيه أن الولاية أساس دستوري فمختلف الوثائق الدستورية ورد فيها ذكر للولاية باعتبارها جماعة إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية.

الإطار الإقليمي للجماعات المحلية: يستهدف هذا القانون تحديد الإطار الإقليمي الجديد للولايات طبقا للمبادئ اللامركزية ويتكون التنظيم الإقليمي الجديد من 48 ولاية 1540 بلدية صادر عن قانون 84/09 المؤرخ في 04 فيفري 1984.

يتراأسها السيد الوالي و يشرف عليها ويعين بموجب مرسوم رئاسي ويتولى تنظيمها والتنسيق بين مصالحها من أجل تنفيذ قرارات الحكومة وتجسيد مداولات المجلس الشعبي البلدي ويتم استحداث الولاية بموجب قانون ،وتم استحداث ولاية الأغواط في التقسيم الإداري للجزائر سنة 1974 وتم هيكلتها و تنظيمها وفقا لما جاء في المرسوم التنفيذي رقم 215/94 المؤرخ في 23-07-1994 المحدد لأجهزة و هياكل إدارة الولاية.

1.2 مهام الولاية :

طبقا لأحكام القانون 90-09 ولاسيما المادة الأولى للولاية هي جماعات عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي و تشكل مقاطعة إدارية للدولة وتنشأ بموجب قانون و توكل لها

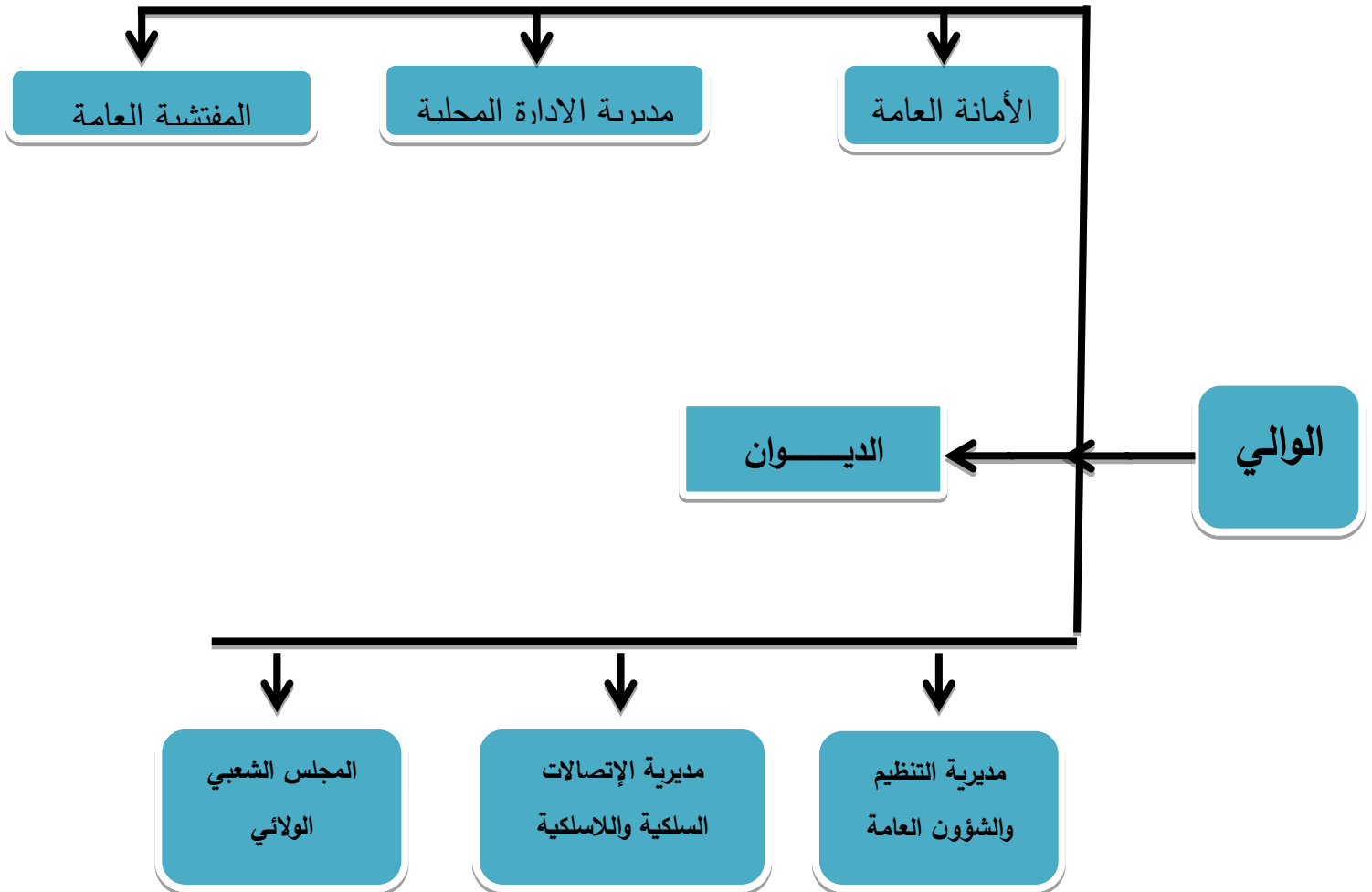
المهام الآتية:

- السهر على تلبية حاجات و رغبات المواطنين و هذا بتأمين الحقوق و الواجبات .
- تنفيذ القوانين و التنظيمات التي تضمن السير الحسن لشؤون و مصالح الولاية.
- السهر على تنفيذ تعليمات الحكومة و برنامجها.
- التنسيق بين مختلف الأعمال و الخدمات التي تقوم بها المديريات و الأسلاك التابعة لها على مستوى الولاية.
- في إطار تكامل و انسجام الأعمال التي تقوم بها الجماعات الإقليمية تقوم الولاية بمد يد المساعدة للدوائر والبلديات.

1.3 التنظيم الإداري للولاية :

يمكن رسم مخطط يبين هيكله الولاية كما يلي :

الهيكل التنظيمي لمديريات الولاية :



الهيكل التنظيمي المفصل لمقر الولاية:



الهيكل التنظيمي للولاية

تفصيل الهيكلية لمكاتب المديرية والمصالح التابعة لها :**الوالي :**

هو ممثل الدولة ومندوب الحكومة على مستوى الولاية فهو ينفذ قرارات الحكومة زيادة على التعليمات التي يتلقاها من كل وزير من وزراء الحكومة ، الوالي وبصفته هيئة تنفيذية بالولاية ينفذ القرارات التي تسفر عن مداورات المجلس الولائي و يقدم عند كل دورة عادية للمجلس تقرير حول آلية المداورات كما يطلع سنويا على نشاط مصالح الولاية.

يسهر على ممارسة مهامه في حدود اختصاصه على حماية حقوق المواطنين و حرياتهم حسب الأشكال و الشروط المنصوص عليها في القانون .

الوالي مسؤول على المحافظة على النظام و الأمن والسلامة و السكينة العامة ، يسهر الوالي على إقامة و حسن تسيير مصالح الولاية و مؤسساتها العمومية و يتولى أعمالها و مراقبتها. توضع تحت تصرف الوالي مصالح الأمن لتطبيق القرارات المتخذة في إطار المهام المنصوص عليها.

و يساعد الوالي في مهامه :

الديوان :

هو هيئة تحت إشراف الوالي مباشرة و تحت إشراف رئيس الديوان و ينبثق عن الديوان كل من :

- الخلايا، ملحقين بالديوان.

- مكتب التنظيم.

- مكتب الوسيط الإداري.

- الأمانة العامة:

هي تحت إشراف الوالي مباشرة و يشرف عليها الأمين العام للولاية، يمكن تنظيم هيكلها في ثلاث مصالح وهي :

1- مصلحة التلخيص: و بدورها تتكون من ثلاثة مكاتب :

مكتب الصفقات العمومية.

مكتب التنسيق.

مكتب التنظيم.

2- مصلحة التوثيق: تتكون هذه المصلحة من مكتبين :

- مكتب التوثيق و بنك المعلومات.

- مكتب التلخيص

3- مصلحة الأرشفة والمحفوظات : تتكون هذه المصلحة من مكتبين :

مكتب الإعلام والمساعدة.

مكتب الحفظ.

- مديرية الإدارة المحلية: تتكون هذه المديرية من ثلاثة مصالح و هي:

- 1- **مصلحة الميزانية و الممتلكات:** و هي بدورها تنقسم إلى ثلاث مكاتب و هي :
مكتب ميزانية الدولة.
مكتب ميزانية الولاية.

2- **مصلحة المستخدمين:** تتكون من مكتبين :

- مكتب تكوين وتسيير موظفي البلديات.
- مكتب تكوين وتسيير موظفي الولاية.

3- **مصلحة التنشيط المحلي :** بدورها تتكون من مكتبين :

- مكتب ميزانية وممتلكات البلديات.
- مكتب الصفقات والبرامج.

- المفتشية العامة:

يسيرها المفتش العام يساعده مفتشان أو ثلاثة حيث تتولى تحت سلطة الوالي مهمة عامة ودائمة لتقويم نشاط الأجهزة والهيكل والمؤسسات تتدخل في الولاية على أساس برنامج سنوي .

- المجلس الولائي الشعبي:

هو هيئة التداول في الولاية يتم انتخابه لمدة خمسة سنوات يعقد أربعة دورات في السنة مدة كل دورة 15 يوم على الأكثر .

تشمل اختصاصات المجلس الشعبي الولائي بصفة عامة أعمال التنمية الاقتصادية و الإجتماعية و الثقافية و تهيئة إقليم الولاية.

- مديرية الإتصالات السلكية و اللاسلكية:

تتكون مديرية الإتصالات السلكية و اللاسلكية من ثلاث مصالح :

- مصلحة الإدارة و الإمداد.
- مصلحة الصيانة .
- مصلحة الإعلام الآلي.

- مديرية التنظيم و الشؤون العامة:

تتكون هذه المديرية من ثلاثة مصالح و هي :

- 1- **مصلحة تنقل الأشخاص:** و بدورها تتكون من ثلاث مكاتب :
مكتب الحالة المدنية والخدمة الوطنية.
مكتب تنقل المواطنين .
مكتب تنقل الأجانب.

2- مصلحة الشؤون القانونية و المنازعات: و تتكون هذه المصلحة من ثلاثة مكاتب وهي كالتالي

- مكتب نزاع الملكية و المنازعات.
- مكتب العقود الإدارية و المداولات الولائية.
- مكتب العقود الإدارية و المداولات البلدية.

3- مصلحة التنظيم العام: و هي المصلحة المعنية:

تعريفها:

إن مصلحة التنظيم العام من أهم المصالح المنبثقة عن مديرية التنظيم والشؤون العامة والمنشأة من المرسوم الوزاري رقم 90/90 والمؤرخ في 90/00/00 ، التي تضم المكاتب الولائية الأربع :

- مكتب المؤسسات المصنفة .
- مكتب الانتخابات و الجمعيات .
- مكتب حركة السيارات
- مكتب حركة السيارات :

تعريفه :

هو مكتب تابع لمديرية التنظيم والشؤون العامة مصلحة التنظيم العام ، يتكفل بملفات ترقيم السيارات و إنجاز بطاقة ترقيم السيارات (البطاقة الرمادية) كما يقوم بإنجاز المراقبة للمركبات التي يتم بيعها خارج الولاية ، كما يقوم بتأكيد مواصفات المركبات التي يتم تحويلها خارج الولاية.

مهامه :

- إصدار بطاقة ترقيم السيارات المستوفية لشروط الملف التنظيمي.
- إصدار بطاقة المراقبة للمركبات المسجلة و التي يتم بيعها خارج الولاية.
- إصدار شهادة تأكيد مواصفات المركبة للسيارات المحولة خارج الولاية.
- طلب شهادة تأكيد مواصفات المركبة للسيارات المقتناة من خارج الولاية و المحولة من قبل مقيمين بولاية الأغواط.
- التنسيق مع المصالح المختصة بطلبات المعلومات و التحقيق و الاعتراض (السلطات الأمنية، السلطات القضائية، المحضرين القضائيين، مكاتب حركة السيارات في ولايات مجهولة).

- مهام كل مكتب

- رئيس المكتب

- تسيير المكتب

الإمضاء على الوثائق الصادرة على مستوى مصالحه (بطاقات رمادية ، بطاقة المراقبة ، شهادة التأكد ، المراسلات الإدارية).

مكتب فرعي للمراقبة و التأكيد:

- إرسال شهادات التأكيد للمركبات المحولة خارج الولاية.
- إستقبال شهادات التأكيد للمركبات المحولة خارج الولاية إلى ولاية الأغواط.
- إشعار الولايات بالمركبات.
- مكتب فرعي للمعالجة والتسجيل المباشر:
- مراقبة الملفات و التأكيد من صحتها و إكمالها.
- تسجيل المركبات في سجل خاص يحتوي رقم التسجيل و تاريخ التسجيل و معلومات المالك التقنية للمركبة.

مكتب فرعي للإنجاز :

- حجز البيانات في برنامج البطاقة الرمادية.
 - صيانة عتاد الإعلام الآلي الخاص بالمصلحة.
- الاستقبال :**

استقبال ملفات المواطنين وتسليم وصولات الإيداع .

المصادر:

قانون الولاية رقم 12-07 المؤرخ في 21 فبراير 2012

• الوثائق الرسمية من مقر ولاية الأغواط

2. زمن الدراسة

أجريت الدراسة الاستطلاعية خلال الفترة من مارس 2024 إلى جوان 2024، مما يوفر بيانات حديثة و معلومات دقيقة تعكس الوضع الحالي للمؤسسة.

2-1 إجراءات الدراسة الاستطلاعية

- التحضير للدراسة: تم إعداد قائمة بالأسئلة و المفاهيم الأساسية التي سستخدم في الدراسة الميدانية.
- التواصل مع الجهات المعنية: تم الاتصال بمسؤولي ولاية الأغواط للحصول على الموافقات اللازمة و لتحديد الأشخاص المناسبين للمشاركة في الدراسة.
- جمع البيانات الأولية: تم إجراء مقابلات واستبيانات مبدئية مع مجموعة صغيرة من الموظفين لجمع المعلومات الأولية و التأكد من فعالية الأدوات المستخدمة.

2-2 أهداف الدراسة الاستطلاعية

- تحديد العوامل المؤثرة: تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على التمكين الإداري و تكوين الشخصية القيادية داخل المؤسسة.

- **تقييم الأدوات:** تقييم فعالية الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والتأكد من قدرتها على تقديم معلومات دقيقة و شاملة.
- **تحديد الصعوبات المحتملة:** الكشف عن أي صعوبات أو معوقات قد تواجه الدراسة الميدانية النهائية.

2-3 نتائج الدراسة الاستطلاعية

- **تأكيد الأدوات:** أثبتت الأدوات المستخدمة (مثل الاستبيانات و المقابلات) فعاليتها في جمع البيانات المطلوبة.
- **تحديد العوامل:** تم تحديد عدد من العوامل المؤثرة على التمكين الإداري و تكوين الشخصية القيادية، مثل بيئة العمل و الثقافة التنظيمية و السياسات الإدارية.
- **التوصيات:** تم تقديم توصيات لتحسين عملية جمع البيانات في الدراسة الميدانية النهائية، مثل توسيع عينة الدراسة و تحسين طرق الاتصال بالمشاركين.

2-4 إجراءات الدراسة الميدانية النهائية

حجم جمهور الدراسة

- شملت الدراسة جميع الموظفين العاملين في مقر ولاية الأغواط، و الذين يقدر عددهم بحوالي 150 إطار و موظف.

2-5 حجم عينة الدراسة

- تم اختيار عينة طبقية مكونة من 150 موظف و إطار لضمان تمثيل متنوع و شامل لجميع مستويات الموظفين داخل المؤسسة.

2-6 خصائص عينة الدراسة

- **الوظائف:** شملت العينة موظفين من مختلف المستويات الوظيفية، بدءًا من الإدارة العليا إلى الموظفين المبتدئين.
- **الخبرة:** تفاوتت خبرات المشاركين في العينة من الموظفين الجدد إلى أولئك الذين لديهم سنوات طويلة من الخدمة.
- **التعليم:** شملت العينة موظفين من خلفيات تعليمية متنوعة، بدءًا من الحاصلين على الشهادات الثانوية إلى الحاصلين على الدرجات العليا.
- **الجنس:** تم ضمان تنوع العينة من حيث الجنس لضمان التمثيل المتساوي بين الذكور و الإناث.

3 تبويب بيانات الدراسة

المحور الأول: البيانات العامة و الشخصية.

جدول رقم 1: يبين خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس

النسب المئوية%	التكرارات	
66,7	100	ذكر
33,3	50	انثى
100,0	150	المجموع

وفقاً للجدول رقم 1، المتعلق بالجنس، يمكننا ملاحظة أن عدد الذكور في ولاية الأغواط يبلغ 100 فرد و هو ما يمثل 66.7% من إجمالي عدد العاملين البالغ 150 فرداً، في المقابل، عدد الإناث هو 50 فرداً و هو ما يعادل 33.3% من إجمالي عدد العاملين.

هذا التوزيع يظهر أن الذكور يشكلون الأغلبية بين العاملين في ولاية الأغواط، حيث يمثلون تقريباً ثلثي القوى العاملة، بينما تشكل الإناث حوالي ثلث القوى العاملة.

يمكن تفسير هذه النسب بعدة طرق، من الممكن أن تكون هذه الفجوة في التوزيع ناتجة عن طبيعة الوظائف المتاحة في ولاية الأغواط و التي قد تكون تقليدياً مهياًة أو مفضلة للذكور، قد يكون أيضاً أن هناك عوامل اجتماعية وثقافية تلعب دوراً في هذا التوزيع، حيث تميل بعض المهن إلى أن تكون ذات أغلبية ذكورية أو أنثوية

جدول رقم 2: يبين خصائص عينة الدراسة من حيث السن.

النسبة المئوية%	التكرارات	
26,7	40	من 26 سنة إلى 35 سنة
24,0	36	من 36 سنة إلى 45 سنة
20,0	30	أقل من 25 سنة
20,0	30	من 46 سنة إلى 55 سنة
9,3	14	من 59 سنة فأكثر
100,0	150	المجموع

يتبين من الجدول رقم 2: توزيع الموظفين حسب الفئة العمرية، أن الفئة العمرية من 26 إلى 35 سنة تمثل النسبة الأكبر بنسبة 26.7%، وهذا يعكس وجود مجموعة كبيرة من الموظفين في مرحلة متقدمة من حياتهم المهنية، و الذين يمكن أن يكونوا في مناصب قيادية متوسطة و يحتاجون إلى المزيد من التمكين و التطوير المهني ، أما الموظفون الذين تتراوح أعمارهم بين 36 و 45 سنة يشكلون 24% من مجموع العاملين، مما يدل على وجود أفراد ذوي خبرة ومعرفة عميقة في المؤسسة، والذين يمكن أن يكونوا قيادات فعالة إذا تم تمكينهم بالشكل المناسب، أما 20% من الموظفين هم أقل من 25 سنة مما يشير إلى وجود شريحة من الشباب في بداية حياتهم المهنية الذين يحتاجون إلى برامج تدريبية وتنموية لبناء مهاراتهم القيادية، في حين الفئة العمرية من 46 إلى 55 سنة فتمثل 20%، و هؤلاء الأفراد غالباً ما يكونون في مناصب قيادية عليا ويتمتعون بخبرة واسعة وبالتالي فإن تعزيز مهاراتهم القيادية يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة و الفئة العمرية 59 سنة فأكثر تمثل 9.3%، و هذه النسبة الأقل تشير إلى أفراد ربما يكونون على وشك التقاعد، و من المهم الاستفادة من خبراتهم في تدريب و توجيه الموظفين الأصغر سناً.

بشكل عام، هذه البيانات توضح أن المؤسسة تضم مجموعة متنوعة من الفئات العمرية، مما يستدعي استراتيجيات تمكين متكاملة تلبي احتياجات كل فئة عمرية لتعزيز الأداء القيادي على جميع المستويات.

جدول رقم 3: يبين خصائص عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي.

النسب المئوية %	التكرارات	
40,0	60	ليسانس
26,7	40	ثانوي
20,0	30	ماستر
6,7	10	ماجستير
6,7	10	دكتوراه
100,0	150	المجموع

يتبين من جدول رقم 3: توزيع الموظفين حسب المؤهل العلمي أن النسبة الأكبر من الموظفين يحملون شهادة الليسانس بنسبة 40%، مما يدل على أن معظم الموظفين يمتلكون مستوى تعليمي جامعي يمكنهم من أداء مهامهم بفعالية مع وجود قاعدة معرفية قوية يمكن البناء عليها لتطوير

مهاراتهم القيادية، تأتي بعد ذلك نسبة الموظفين الحاصلين على شهادة ثانوية بنسبة 26.7%، مما يشير إلى وجود شريحة من الموظفين الذين قد يحتاجون إلى برامج تدريبية إضافية لتعزيز مهاراتهم ومعارفهم لمواكبة متطلبات العمل القيادي، الموظفون الحاصلون على شهادة الماستر يمثلون 20% من مجموع العاملين، وهذا يعكس وجود مجموعة من الأفراد ذوي التعليم العالي و الذين يمتلكون قدرات معرفية متقدمة يمكن أن تساهم بشكل كبير في القيادة الفعالة إذا تم تمكينهم بشكل مناسب، أما نسبة الموظفين الحاصلين على شهادة الماجستير و الدكتوراه هي 6.7% لكل منهما، و هؤلاء الأفراد يمثلون الشريحة الأكثر تأهيلاً علمياً، و يمكن أن يكونوا قادة فاعلين بفضل معرفتهم العميقة و خبراتهم البحثية.

بشكل عام، هذه البيانات توضح أن المؤسسة تضم مجموعة متنوعة من المؤهلات العلمية، مما يستدعي استراتيجيات تمكين متكاملة تستهدف تطوير مهارات القيادة بناءً على مستويات التعليم المختلفة لتعزيز الأداء القيادي على جميع المستويات.

جدول رقم 4 : يبين خصائص عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة

النسب المئوية %	التكرارات	
33,3	50	من 06 سنوات إلى 10 سنوات
26,7	40	من 11 سنة إلى 15 سنة
20,0	30	أقل من 05 سنوات
13,3	20	من 16 سنة إلى 20 سنة
6,7	10	من 21 سنة إلى 25 سنة
100,0	150	المجموع

يتبين من الجدول رقم 4 : توزيع الموظفين حسب سنوات الخبرة أن النسبة الأكبر من الموظفين لديهم خبرة تتراوح بين 6 إلى 10 سنوات، بنسبة 33.3%، هذه الشريحة تمثل الموظفين الذين يمتلكون قدراً معتدلاً من الخبرة العملية، و هم في مرحلة يمكن فيها تطوير مهاراتهم القيادية بشكل فعال من خلال التمكين الإداري المناسب.

الشريحة التالية تتضمن الموظفين الذين لديهم خبرة تتراوح بين 11 إلى 15 سنة بنسبة 26.7%، وهؤلاء الموظفون يمتلكون خبرة عملية أكثر نضجاً، مما يجعلهم مرشحين جديرين بتحمل مسؤوليات قيادية أكبر بفضل تجربتهم الواسعة.

الموظفون الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات يمثلون 20% من إجمالي الموظفين، هذه المجموعة بحاجة إلى دعم و توجيه أكبر لتطوير مهاراتهم القيادية، حيث أن خبرتهم المحدودة قد تتطلب برامج تدريبية و تأهيلية مكثفة.

الموظفون الذين لديهم خبرة تتراوح بين 16 إلى 20 سنة يشكلون 13.3% من العاملين، بينما يمثل الموظفون الذين لديهم خبرة بين 21 إلى 25 سنة نسبة 6.7% من الإجمالي، هؤلاء الموظفون الأكثر خبرة يمكن أن يكونوا قادة فعليين بفضل معرفتهم العميقة و تراكم خبراتهم، ويمكن أن يلعبوا دوراً مهماً في تدريب و توجيه الموظفين الأقل خبرة.

بشكل عام، يتضح أن المؤسسة تضم مجموعة متنوعة من الموظفين من حيث سنوات الخبرة، مما يتطلب تبني استراتيجيات تمكين مخصصة تلبي احتياجات كل شريحة على حدة، وتستهدف تعزيز المهارات القيادية بناءً على مستويات الخبرة المختلفة لتعزيز الأداء القيادي في جميع الأقسام.

جدول رقم 5: يبين خصائص عينة الدراسة من حيث طبيعة الوظيفة .

النسب المئوية %	التكرارات	
66,0	99	تقني
34,0	51	إداري
100,0	150	المجموع

يظهر الجدول رقم 5 : توزيع الموظفين حسب طبيعة الوظيفة أن النسبة الأكبر من الموظفين في المؤسسة يعملون في وظائف تقنية، حيث يشكلون 66% من إجمالي العاملين، هذه النسبة العالية تشير إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الموظفين التقنيين لتنفيذ عملياتها الأساسية، في المقابل، يمثل الموظفون الإداريون 34% من إجمالي العاملين، هؤلاء الموظفون يلعبون دوراً محورياً في إدارة العمليات اليومية والإشراف على الجوانب التنظيمية للمؤسسة.

يشير هذا التوزيع إلى أن هناك حاجة ماسة لتطوير مهارات القيادة بين الموظفين التقنيين، الذين يشكلون غالبية القوى العاملة، بالإضافة إلى تعزيز القدرات القيادية لدى الموظفين الإداريين، تكامل هذين النوعين من الوظائف يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال توفير بيئة عمل تفاعلية تدعم التمكين الإداري الفعال و تطوير الشخصية القيادية لدى جميع الموظفين بغض النظر عن طبيعة وظائفهم.

جدول رقم 6: يبين خصائص عينة الدراسة من حيث الرتبة الوظيفية

النسب المئوية %	التكرارات	
14,7	22	متصرف
14,7	22	مساعد متصرف
12,7	19	متصرف مستشار
10,7	16	متصرف رئيسي
10,7	16	متصرف محلل
10,0	15	ملحق إداري رئيسي
10,0	15	ملحق إداري
6,7	10	مهندس
5,3	8	تقني سامي
4,7	7	مهندس رئيسي
100,0	150	المجموع

يعرض الجدول رقم 6: توزيع الموظفين حسب الرتبة مجموعة متنوعة من الوظائف والرتب، يوضح الجدول أن هناك توزيعاً نسبياً متوازناً بين مختلف الرتب، مما يعكس تنوع هيكل القوى العاملة في المؤسسة.

- مساعدو المتصرفين والمتصرفون يشكلون نسبة متساوية تبلغ 14.7% لكل منهما، مما يدل على أهمية هؤلاء الموظفين في الهيكل الإداري.
- المتصرفون المستشارون يمثلون 12.7% من الموظفين، مما يشير إلى وجود خبرة استشارية داخل المؤسسة.
- المتصرفون المحللون والمتصرفون الرئيسيون يشكلون 10.7% لكل منهما، مما يعكس وجود مستوى معين من التحليل والتخطيط الإداري.
- الملحقين الإداريين و الملحقين الرئيسيين يشكلون كل منهما 10% من إجمالي العاملين، مما يشير إلى وجود قاعدة إدارية متينة.
- التقنيين السامين يشكلون نسبة أقل تبلغ 5.3%، مما يدل على وجود عدد محدود من الموظفين ذوي المهارات التقنية العالية.

- المهندسون و المهندسون الرئيسيون يشكلون 6.7% و 4.7% على التوالي، مما يعكس الحاجة إلى الكفاءات الهندسية في بعض الأقسام.

يعكس هذا التوزيع أهمية توافر جميع الرتب لضمان توازن العمليات وتحقيق الأهداف المؤسسية، التركيز على تطوير القيادات في جميع هذه الرتب يمكن أن يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الفعالية والكفاءة في العمل.

المحور الثاني: ماهية التمكين الإداري للموظف في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم 7: يبين طبيعة المهام الموكلة حسب المنصب الذي يشغله الموظف حالياً.

النسب المئوية %	التكرارات	
74,0	111	ملحق رئيسي : الإشراف على فريق الملحقين الإداريين مع تنسيق أعمالهم مع القيادة العليا لضمان تحقيق الأهداف الإدارية
26,0	39	ملحق إداري: تنظيم و إدارة المراسلات اليومية الصادرة و الواردة في المؤسسة
100,0	150	المجموع

يعرض جدول رقم 7 : توزيع المهام الموكلة للعاملين حسب المنصب الذي يشغلونه في المؤسسة العمومية بولاية الأغواط.

- ملحق رئيسي 111 : موظفًا، يمثلون نسبة كبيرة تصل إلى 74% من إجمالي العاملين، مشرفون على فرق الملحقين الإداريين ويتولون تنسيق أعمالهم لضمان تحقيق الأهداف الإدارية، هذه النسبة العالية تعكس أهمية دور الملحقين الرئيسيين في الإدارة و الإشراف على العمليات اليومية، و التأكد من أن الفرق الإدارية تعمل بتناغم لتحقيق الأهداف المحددة.
- ملحق إداري 39 :موظفًا، أي ما يعادل 26% من إجمالي العاملين، يتولون مهمة تنظيم وإدارة المراسلات اليومية الصادرة والواردة في المؤسسة، هذه المهمة تعتبر حيوية لضمان سير العمل بشكل منظم و سلس، حيث تتضمن التعامل مع الوثائق الرسمية والتأكد من توزيعها بشكل صحيح وفي الوقت المناسب.

يمكن استنتاج أن التركيز الأكبر للمؤسسة ينصب على الإشراف والتنسيق الإداري، حيث يشكل الملحقون الرئيسيون الجزء الأكبر من العاملين، هذا الهيكل الإداري يمكن أن يساهم في تحقيق فعالية

أكبر في الإدارة من خلال تحسين التنسيق بين الفرق المختلفة وضمان تنفيذ المهام بشكل أكثر كفاءة.

جدول رقم 8: يبين طبيعة الصعوبات التي يجدها الموظف في تأدية المهام الموكلة له حسب المنصب الذي يشغله حالياً.

النسب المئوية %	التكرارات	
70,0	105	لا : لأنني حصلت على تدريب جيد و مستمر، و لدينا بيئة عمل تعاونية و توفر جميع الموارد اللازمة لأداء العمل بكفاءة
30,0	45	نعم : بسبب نقص التدريب الكافي على أحداث التقنيات و الأنظمة المستخدمة في العمل، مما يعيق الأداء الفعال
100,0	150	المجموع

يعرض جدول رقم 8: تحليلًا لردود الفعل حول صعوبات تأدية المهام الموكلة للموظفين حسب المنصب الذين يشغلونه في المؤسسة العمومية بولاية الأغواط.

• لا : لـ 70 % يعبر 105 موظفين عن عدم وجود صعوبات كبيرة في أداء مهامهم، يرجع ذلك إلى حصولهم على تدريب جيد ومستمر، بالإضافة إلى وجود بيئة عمل تعاونية وتوفر جميع الموارد اللازمة لأداء العمل بكفاءة.

توضح هذه النتائج أن الاستثمار في التدريب المستمر وتوفير البيئة المناسبة للعمل يسهم بشكل كبير في تعزيز أداء الموظفين وتجاوز الصعوبات التي قد تواجههم في مجالات العمل التقنية المعاصرة.

• نعم: لـ 30 % يعاني 45 موظفًا من صعوبات في أداء مهامهم بسبب نقص التدريب الكافي على أحدث التقنيات و الأنظمة المستخدمة في العمل، هذا يؤثر سلبًا على الأداء الفعال ويعيق القدرة على التكيف مع التحديات التقنية الجديدة.

جدول رقم 9: يبين نوع العلاقة الرسمية التي تربط الموظف مع الرئيس المباشر له في العمل حالياً.

النسب المئوية %	التكرارات	
54,7	82	جيدة: لأن هناك تواصلًا مفتوحًا و مستمرا بيننا
33,3	50	حسنة: لأن هناك مستوى من الإحترام
1,0	18	متوترة: بسبب قلة التواصل و التوجيه
100,0	150	المجموع

جدول رقم 9: يوضح نوع العلاقة الرسمية التي تربط الموظفين برئيسهم المباشر في العمل بولاية الأغواط كما يلي:

- **54.7% (82 موظفًا)** يشعرون بأن العلاقة مع رئيسهم جيدة ويتميز التواصل بالانفتاح والاستمرارية، مما يسهم في تحقيق فهم متبادل ودعم فعال.
- **33.3% (50 موظفًا)** يرون أن العلاقة حسنة، حيث يوجد مستوى من الاحترام، ولكن قد يكون التواصل محدودًا أو غير كافٍ.
- **12.0% (18 موظفًا)** يشعرون بأن العلاقة متوترة بسبب قلة التواصل والتوجيه، مما قد يؤثر سلبًا على قدرتهم على تلقي الدعم اللازم.

جدول رقم 10: يبين درجة مساهمة طبيعة العلاقة الرسمية التي تربط الموظف بمسؤوله بتلقي الدعم المعرفي و المهني اللازم في حالة إحتجت إليه خلال تأدية مختلف مهام الوظيفة المتعلقة بالمنصب حاليا.

النسب المئوية %	التكرارات	
88.0	132	نعم
12.0%	18	لا
100,0	150	المجموع

جدول رقم 10: يظهر أن 88.0% من المشاركين، أي 132 موظفًا، يرون أن العلاقة الرسمية بينهم وبين مسؤوليهم المباشرين تتيح لهم الحصول على الدعم المعرفي و المهني اللازم عند الحاجة خلال تأديتهم لمهامهم الوظيفية. في المقابل، 12.0% من المشاركين، أي 18 موظفًا، أفادوا بأن تلك العلاقة لا تسمح لهم بتلقي هذا الدعم، هذه النتائج تعكس أن الغالبية العظمى من الموظفين يتمتعون بعلاقات عمل إيجابية مع مسؤوليهم، مما يسهم في تعزيز التواصل الفعال و تلقي المساعدة عند الحاجة، و هو ما يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء و زيادة الرضا الوظيفي. في الوقت ذاته، هناك نسبة صغيرة من الموظفين لا تحصل على الدعم المطلوب، مما قد يشير إلى وجود بعض التحديات في قنوات التواصل أو ضعف في الدعم الإداري في بعض الحالات.

جدول رقم 11: يبين درجة مساهمة طبيعة العلاقة الرسمية التي تربط الموظف بمسؤوله بتلقي تفويض السلطة بصورة فعلية خلال تأدية مختلف المهام الوظيفية.

النسب المئوية %	التكرارات	
66,7	100	نعم
33,3	50	لا
100,0	150	المجموع

جدول رقم 11: يظهر أن 66.7% من المشاركين يعتقدون أن طبيعة العلاقة الرسمية مع رؤسائهم المباشرين تسمح لهم بتفويض السلطة بصورة فعلية خلال تأديتهم لمهامهم الوظيفية، في حين أن 33.3% يرى أنهم لا يستطيعون تفويض السلطة بصورة فعلية.

هذا يشير إلى أن هناك جزء من المشاركين يمكن أن يواجهوا تحديات في تفويض السلطة في بعض الأحيان، و ربما يكون ذلك مرتبطاً بالتنظيم الهيكلي للمؤسسة أو بالعلاقات الفردية مع الرئيس المباشر.

و الدلائل المستخلصة من الاستبيان تشير إلى أن العلاقة بين التفويض وطبيعة العلاقة مع الرؤساء تعتمد على عدة عوامل، بما في ذلك الثقة، الهيكل التنظيمي، والسياسات الإدارية المتبعة.

جدول رقم 12: يبين درجة مساهمة طبيعة العلاقة الرسمية التي تربط الموظف بمسؤوله بتحمل نتائج العمل خلال عملية التفويض.

النسب المئوية %	التكرارات	
66,7	100	نعم
33,3	50	لا
100,0	150	المجموع

جدول رقم 12: يبين أن 66.7% من المشاركين يشعرون أن طبيعة العلاقة الرسمية مع رؤسائهم المباشرين تتيح لهم تفويض السلطة وتحمل نتائج عملهم. هؤلاء المشاركون أشاروا إلى عدة دلائل توضح لماذا يشعرون بالقدرة على تحمل المسؤولية. أولاً، وجود ثقة واضحة من الرؤساء تتيح لهم اتخاذ القرارات وتحمل نتائجها بثقة. ثانياً، وضوح التفويض في

الصلاحيات والمسؤوليات يُسهل عليهم فهم نطاق عملهم، مما يعزز استعدادهم لتحمل نتائج عملهم،
ثالثاً، يوفر الدعم المؤسسي اللازم في حالة وقوع مشكلات أو عقبات، مما يعزز قدرتهم على
مواجهة نتائج عملهم بنجاح.

من جهة أخرى، أشار 33.3% من المشاركين إلى أنهم يواجهون صعوبات في تحمل نتائج
عملهم، رغم وجود تفويض للسلطة. هؤلاء المشاركون قدموا دلائل على أسباب ترددهم في تحمل
المسؤولية، مثل عدم وضوح المسؤوليات المفوضة إليهم، مما يجعلهم يشعرون بعدم الاستعداد
لتحمل النتائج، كما أن غياب الدعم من الرؤساء في مواجهة المشكلات يعزز شعورهم بعدم القدرة
على تحمل المسؤولية، إضافة إلى ذلك، عدم وجود تحفيز كافٍ، مثل التقدير والمكافآت، يجعلهم أقل
رغبة في تحمل تبعات العمل.

بالتالي، تتضح الفجوة بين أولئك الذين يشعرون بالقدرة على تحمل المسؤولية بفضل الدعم و
الوضوح المقدم لهم، وأولئك الذين يواجهون صعوبات بسبب غياب هذه العوامل.

جدول رقم 13 : يبين درجة مساهمة طبيعة العلاقة الرسمية التي تربط الموظف بمسؤوله بتشكيل
مفهوم جيد حول كيفية أداء المهام الوظيفية خلال عملية التفويض.

النسب المئوية %	التكرارات	
66,7	100	نعم
33,3	50	لا
100,0	150	المجموع

جدول رقم 13: يُظهر أن 66.7% من المشاركين يشعرون أن طبيعة العلاقة الرسمية مع
رؤسائهم المباشرين تسمح لهم بتفويض السلطة لتشكيل مفهوم جيد حول كيفية أداء مهامهم الوظيفية،
هذا يشير إلى أن هؤلاء الأفراد يستفيدون من التوجيه الواضح و التواصل المفتوح مع الإدارة، مما
يساعدهم على فهم تفاصيل مهامهم بفعالية.

قدم المشاركون دلائل مثل توافر التوجيه المباشر من الرؤساء، و الدعم المستمر في مواجهة
الصعوبات، مما يعزز قدرتهم على تشكيل مفهوم شامل حول كيفية أداء مهامهم. في المقابل، 33.3
% من المشاركين يشعرون بعدم قدرتهم على تشكيل هذا الفهم الجيد، حيث يرجع السبب إلى غياب
التوجيه الكافي، وقلة التواصل مع الإدارة، ونقص الدعم في حل المشكلات، هذه الفجوة توضح أن
فعالية التوجيه والدعم والتواصل بين الموظفين ورؤسائهم تلعب دوراً حاسماً في قدرة الأفراد على
تحديد كيفية أداء مهامهم بفعالية.

جدول رقم 14: يبين طبيعة الميل الذي يبديه المسؤول خلال قيام الموظف بالمهام الوظيفية الموكلة إليه دون رقابة مباشرة منه.

النسب المئوية %	التكرارات	
58,0	87	بحذر عال
26,7	40	بخوف عال
15,3	23	بإيجابية عالية
100,0	150	المجموع

جدول رقم 14: يبين أن ، **58.0 % من المشاركين** يتعاملون مع تفويض السلطة بحذر عالٍ، السبب وراء هذا الحذر قد يكون مرتبطاً بعدم وضوح معايير الأداء أو غموض توقعات الإدارة، مما يجعلهم يشعرون بعدم الاستقرار أو القلق بشأن النتائج المتوقعة، هؤلاء المشاركون قد يواجهون تحديات في تحديد حدود مسؤولياتهم أو في الحصول على الدعم المناسب عند الحاجة.

من ناحية أخرى 26.7 % من المشاركين، فيتعاملون مع تفويض السلطة بخوف عالٍ، حيث يشيرون إلى أنهم يشعرون بالقلق أو الخوف من المسؤولية التي تأتي مع قلة الرقابة المباشرة، هؤلاء المشاركون قد يواجهون صعوبة في التعامل مع المسؤوليات الجديدة بسبب عدم وجود إرشادات كافية أو دعم مستمر من الإدارة، مما يعزز من مشاعر الخوف والقلق لديهم.

و أن **15.3 % من المشاركين** يتعاملون مع ميل مسؤولهم الأول لتفويض السلطة لهم بإيجابية عالية، حيث يشيرون إلى أنهم يشعرون بالثقة و التمكين الكامل في تنفيذ مهامهم دون الحاجة إلى رقابة مباشرة، هؤلاء المشاركون أكدوا على أن هذا التفويض يعزز من شعورهم بالمسؤولية و التمكين، و يشجعهم على إظهار أفضل ما لديهم من مهارات وإبداع، مما يسهم في تحسين أدائهم العام.

تشير هذه النتائج إلى تباين كبير في استجابات المشاركين تجاه تفويض السلطة، مما يعكس التحديات المتباينة التي يواجهونها في التفاعل مع هذا النوع من العلاقات الرسمية في العمل. الأسباب المؤدية لهذا التباين تشمل عدم وضوح التوقعات، نقص الدعم و التوجيه، و عدم وجود معايير واضحة لتقييم الأداء، مما يؤثر بشكل كبير على كيفية تعامل الأفراد مع التفويض الذي يتلقونه.

جدول رقم 15: يبين طبيعة موقف المسؤول من نتائج عمل الموظف الناتج عن تفويض السلطة له.

النسب المئوية %	التكرارات	
73,3	110	متحمس لها
23,3	35	متحفظ منها
3,3	5	غير راض بالمرّة عليها
100,0	150	المجموع

جدول رقم 15: يستعرض تقييم مسؤول الشخص الذي تم تفويضه بالسلطة لأداء مهامه، وفقاً للجدول، **73.3% من المشاركين** أشاروا إلى أن مسؤولهم الأول **يظهر تحمسا تجاه نتائج عملهم الناتج عن تفويض السلطة**، هذا التحمس قد يكون ناتجاً عن عدة عوامل، منها وضوح التوقعات أو معايير الأداء، أو التواصل الفعال بين المسؤولين و الموظفين بشأن الأهداف و التوقعات، التحمس قد يكون أيضاً حاجة المسؤول إلى مزيد من كفاءة إنجاز المهام و جودة العمل المنجز، أو قد يكون نتيجة الثقة الكاملة في قدرة الأفراد على تحقيق النتائج المرجوة بدون إشراف مباشر.

في المقابل، **23.3 % من المشاركين** عبّروا عن تحفظا بشأن تقييم نتائج عملهم، مما يشير إلى أن هؤلاء المشاركين يشعرون أن مسؤولهم الأول يقدّر جهودهم و يعترف بالتحسينات التي حققها فرقمهم، و لكن ربما لا يزال هناك مجال لتحسين التواصل و التقييم الشامل.

أما **3.3 % من المشاركين**، فقد ذكروا أن مسؤولهم الأول **غير راض تماماً عن نتائج عملهم**، هذا القليل من المشاركين قد يواجهون تحديات ملموسة تتعلق بجودة الأداء أو تحقيق الأهداف المحددة، مما يعكس الحاجة إلى تقييم دقيق و تقديم ملاحظات بناءة لتحسين الأداء.

تشير هذه النتائج إلى أن هناك تحمسا ملحوظاً من قبل المسؤولين تجاه نتائج العمل الذي يتم تحقيقه من خلال التفويض، مما يستدعي إلى تحسين مستوى التوضيح و التواصل المستمر لضمان تلبية التوقعات و تعزيز الثقة بين الموظفين و مسؤوليهم.

جدول رقم 16: يبين موقف الموظف من نتائج عمله الناتجة عن تفويض السلطة له.

النسب المئوية %	التكرارات	
73,3	110	راض بصورة عالية عليها
23,3	35	راض بصورة متوسطة عليها
3,3	5	غير راض بالمرة عليها
100,0	150	المجموع

جدول رقم 16: يوضح تقييم المشاركين لنتائج عملهم التي تحققت نتيجة لتفويض السلطة لهم. وفقاً للجدول، **73.3% من المشاركين** يعبرون عن رضا عالي عن نتائج عملهم. **الدلائل التي يقدمونها** لتدعيم موقفهم تشمل التحسن الملحوظ في أدائهم وتحقيق الأهداف المحددة بفعالية، و كذلك تعزيز ثقتهم في قدراتهم الشخصية على تحقيق النتائج المطلوبة، قد يشيرون أيضاً إلى الدعم و التوجيه المقدم من قبل المسؤولين، و الذي ساهم في تحسين جودة العمل وتحقيق رضاهم العالي.

من جهة أخرى، **23% من المشاركين** يشعرون برضا متوسط على نتائج عملهم. **الدلائل التي يقدمونها** قد تتضمن بعض التحديات أو المشكلات التي واجهوها أثناء تنفيذ المهام، مثل نقص في الموارد أو التوجيه المحدد، مما أثر على قدرتهم على تحقيق نتائج متميزة، قد يكون هذا الرضا المتوسط ناتجاً عن الحاجة إلى تحسين جوانب معينة من العمل أو الحاجة إلى مزيد من التوجيه و الدعم لتحقيق نتائج أفضل.

أما **3.3% من المشاركين**، فقد لم يكونوا راضين على الإطلاق عن نتائج عملهم، **الدلائل التي يقدمونها** قد تشمل وجود مشاكل كبيرة في تنفيذ المهام أو عدم تحقيق الأهداف المرجوة، و التي قد تكون ناتجة عن أسباب مثل قلة الموارد، ضعف التواصل، أو عدم وضوح التوقعات. هؤلاء الأفراد قد يواجهون صعوبات ملحوظة في أداء مهامهم بالشكل المطلوب، مما يؤثر سلباً على رضاهم العام عن نتائج عملهم.

تشير هذه النتائج إلى أن الغالبية العظمى من المشاركين تشعر بالرضا على النتائج التي تحققت من خلال تفويض السلطة لهم، مما يعكس إمكانية تحقيق الأهداف بفعالية و رضا جيد عن الأداء الذاتي، في حين أن هناك نسبة أقل تشعر بالحاجة إلى تحسينات لضمان تحقيق نتائج أفضل.

المحور الثالث: ملامح التمكين الإداري للموظف في المؤسسة محل الدراسة .

جدول رقم 17: يبين موقف الموظف من مساهمة التفويض الممنوح له خلال ممارسته لمهامه الوظيفية في اعطائه القدرة على القيام بإنجاز العمل المطلوب منه على أكمل وجه.

النسب المئوية %	التكرارات	
82,7	124	نعم
17,3	26	لا
100,0	150	المجموع

جدول رقم 17: يوضح تقييم المشاركين للتفويض الممنوح لهم أثناء ممارسة مهامهم الوظيفية. وفقاً للجدول، **82.7 % من المشاركين** يرون أن التفويض الممنوح لهم يعطيهم القدرة على إنجاز العمل المطلوب على أكمل وجه.

الدلائل التي يقدمونها تشمل التقدير العالي للثقة التي يمنحها التفويض لهم، و التي تتيح لهم ممارسة مهامهم بفعالية و بدرجة عالية من الاستقلالية، بالإضافة إلى ذلك، قد يبرز المشاركون كيفية استفادتهم من هذا التفويض في تحسين جودة العمل، تعزيز الابتكار، و اتخاذ قرارات أكثر فعالية بدون الحاجة للتدخل المباشر من رؤسائهم، كما يشيرون إلى تحسينات في الأداء و الكفاءة الناتجة عن القدرة على العمل بشكل مستقل.

في المقابل، 17.3 % من المشاركين لا يرون أن التفويض الممنوح لهم يمنحهم القدرة الكافية لإنجاز العمل على أكمل وجه، **المبررات التي يقدمونها** قد تشمل نقص الدعم و التوجيه من قبل الإدارة العليا، أو نقص الموارد اللازمة لإتمام المهام بكفاءة، أو مشكلات في تحديد الأهداف والمتطلبات بوضوح، هؤلاء المشاركون قد يشعرون بأن التفويض الممنوح لهم لا يتماشى مع مسؤولياتهم، مما يؤثر على قدرتهم على أداء العمل بالشكل المطلوب.

تشير هذه النتائج إلى أن معظم المشاركين يشعرون بالثقة في قدرتهم على تنفيذ المهام الموكلة لهم بفعالية و بدرجة عالية من الاستقلالية، مما يعزز من مستوى الأداء والإنجاز في العمل، في حين أن هناك نسبة أقل تعاني من قيود أو مشكلات تعيق قدرتهم على تحقيق نتائج مرضية رغم التفويض الممنوح لهم.

جدول رقم 18: يبين موقف الموظف من مساهمة التفويض الممنوح له خلال ممارسته لمهامه الوظيفية في اعطائه القدرة على اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالمهام الوظيفية التي يقوم بها بالمفرد.

النسب المئوية %	التكرارات	
82,7	124	نعم
17,3	26	لا
100,0	150	المجموع

جدول رقم 18 يوضح تفاصيل مهمة حول كيفية اعتراف المشاركين بالتفويض الممنوح لهم في اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالمهام الوظيفية التي يقومون بها بمفردهم، وفقاً للبيانات، 82.7 % من المشاركين يعتقدون أن التفويض يعطيهم القدرة الكافية على اتخاذ تلك القرارات. الدلائل التي تدعم ذلك تشمل:

- **الثقة الممنوحة لهم:** المشاركون يعبرون عن شعورهم بالثقة من قبل رؤسائهم في اتخاذ قرارات مصيرية، مما يتيح لهم العمل بشكل أكثر استقلالية.
- **تقدير الدعم:** المشاركون يشيرون إلى أن التفويض يعزز من قدرتهم على التصرف بمرونة واتخاذ قرارات مدروسة دون الحاجة للموافقة المستمرة من الإدارة.
- **تحسين الأداء:** هناك دلائل على أن التفويض يعزز من كفاءة العمل ويساهم في اتخاذ قرارات سريعة وفعالة بفضل الدعم والتفويض الممنوح.
- **من جهة أخرى، 17.3 % من المشاركين** يعتقدون أنهم غير مفوضين بشكل كافٍ لاتخاذ هذه القرارات بمفردهم. الأسباب المحتملة وراء ذلك قد تشمل:
 - **نقص الثقة:** قد يشعر هؤلاء المشاركون بعدم وجود ثقة كافية من قبل الإدارة في قدرتهم على اتخاذ قرارات مصيرية، مما يؤدي إلى تدخلات أو قيود غير ضرورية.
 - **تحديات في التواصل:** هناك احتمال وجود مشكلات في التواصل بين المشاركين ورؤسائهم حول حدود التفويض والأدوار الواضحة في اتخاذ القرارات.
 - **عدم وضوح التفويض:** قد تكون هناك مشاكل في وضوح حدود التفويض وتحديد المسؤوليات، مما يؤثر على قدرتهم في اتخاذ قرارات مستقلة.
- بشكل عام، يعكس جدول رقم 18 توزيع الآراء بين الموظفين حول قدرتهم على اتخاذ القرارات الحاسمة في أعمالهم، مما يسلط الضوء على أهمية التفويض الفعال والواضح لتحقيق أداء مؤسسي متميز.

جدول رقم 19: يبين موقف الموظف من مساهمة التفويض الممنوح له خلال ممارسته لمهامه الوظيفية في اعطائه القدرة على اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالمهام الوظيفية التي تقوم بها بالتشارك مع غيرك.

النسب المئوية %	التكرارات	
66,0	99	لا
34,0	51	نعم
100,0	150	المجموع

جدول رقم 19 يوضح كيف يرى المشاركون قدرتهم على اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بمهامهم الوظيفية بالتعاون مع الآخرين بناءً على التفويض الممنوح لهم وفقاً للبيانات، من جهة أخرى، **66.0 % من المشاركين يشعرون أنهم لا يتمتعون بالتفويض الكافي لاتخاذ القرارات المصيرية بالتعاون مع الآخرين. الأسباب المحتملة وراء ذلك قد تشمل:**

- **نقص في التفويض:** يشعر هؤلاء المشاركون بأن التفويض لا يشمل المسؤوليات المشتركة مع الآخرين، مما يحد من قدرتهم على التعاون الفعال في اتخاذ القرارات.
- **مشاكل في التواصل:** هناك احتمالية لوجود تحديات في التواصل بين الفرق أو توجيه غير واضح من الإدارة، مما يعيق التعاون في اتخاذ القرارات.
- **هيكل تنظيمي غير داعم:** قد يكون الهيكل التنظيمي في المؤسسة غير داعم للتعاون المشترك، مما يقلل من فرص المشاركين في المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات مع زملائهم.

34.0 % من المشاركين يرون أن التفويض الممنوح لهم يمنحهم القدرة على اتخاذ تلك القرارات بالتشارك مع زملائهم. الدلائل التي تدعم ذلك تشمل:

- **تعاون فعال:** هؤلاء المشاركون يشيرون إلى أن التفويض يسمح لهم بالعمل بشكل جماعي واتخاذ قرارات مصيرية بالتعاون مع فريقهم، مما يعزز من جودة القرارات وفعاليتها تنفيذها.
- **تبادل الأفكار:** المشاركون الذين يشعرون بتمكين كافٍ يلاحظون تحسناً في تبادل الأفكار والمشاركة الجماعية، مما يساهم في صنع قرارات مدروسة وشاملة.
- **تقدير الدعم الجماعي:** يمكن أن يعزى شعورهم بالإيجابية إلى مستوى الدعم الذي يتلقونه من زملائهم والإدارة في اتخاذ القرارات بشكل مشترك.

هذا التقييم يظهر تبايناً في الرؤى بين المشاركين حول مدى قدرتهم على التفاعل مع الزملاء في اتخاذ القرارات الحاسمة. الجزء الأكبر من المشاركين الذين يشعرون بأنهم غير مفوضين بشكل كافٍ يعكس تحديات في التواصل أو ضرورة مزيد من التفويض والثقة في بيئة العمل لتعزيز التعاون واتخاذ القرارات بشكل مشترك.

جدول رقم 20: يبين موقف الموظف من مساهمة التفويض الممنوح له خلال ممارسته لمهامه الوظيفية في اعطائه القدرة على اتخاذ القرارات التي تتيح له الإمكانية في تغير نمط و أسلوب العمل الخاص به.

النسب المئوية %	التكرارات	
77,3	116	نعم
22,7	34	لا
100,0	150	المجموع

جدول رقم 20 يوضح تقييم المشاركين حول قدرة التفويض الممنوح لهم في تغيير نمط و أساليب العمل الخاصة بهم. وفقاً للبيانات، 77.3 % من المشاركين يرون أن التفويض الذي يحصلون عليه يتيح لهم القدرة على اتخاذ القرارات التي تمكنهم من تعديل نمط وأساليب عملهم، في حين أن 22.7 % من المشاركين يشعرون أنهم لا يتلقون تفويضاً كافياً لتغيير نمط و أساليب عملهم. النقاط الدالة على ذلك:

- المرونة في الأداء : المشاركون الذين يشعرون بتمكين كافٍ يشيرون إلى أنهم يملكون المرونة اللازمة لتعديل أساليب عملهم بما يتناسب مع التغيرات في متطلبات المهام والبيئة العملية.
- تحسين الأداء : القدرة على تغيير نمط العمل تعكس مستوى الثقة الممنوح لهم من قبل الإدارة في تحديث وتحسين طرق العمل لتعزيز الفعالية والإنتاجية.
- الاستقلالية: هؤلاء المشاركون يشعرون بأنهم يحصلون على دعم كافٍ من قبل الإدارة لاتخاذ قرارات تؤثر بشكل إيجابي على كيفية أدائهم لعملهم.

جدول رقم 21: يبين موقف الموظف من مساهمة التفويض الممنوح له خلال ممارسته لمهامه الوظيفية في اعطائه القدرة على اتخاذ القرارات التي تتيح له الإمكانية في تغير نمط و أسلوب عمل غيره ممن هم تحت مسؤوليته المباشرة.

النسب المئوية	التكرارات	
55,3	83	نعم
44,7	67	لا
100,0	150	المجموع

جدول رقم 21: يوضح أن 55.3% من المشاركين يشعرون بأن التفويض الممنوح لهم يمكنهم من تغيير نمط وأساليب عمل الآخرين الذين هم تحت مسؤوليتهم المباشرة، بينما يرى 44.7% منهم أنهم لا يملكون التفويض الكافي لذلك. هذه النسبة تشير إلى أن جزءًا كبيرًا من الموظفين يرون أن لديهم التأثير على الفريق الذي يديرونه، و لكن في الوقت ذاته هناك نسبة مهمة تشعر بأن قدرتهم محدودة في توجيه الفريق أو تغيير أساليب عملهم.

التناقض بين نتائج الجدولين يظهر أنه رغم قدرة الموظفين على تغيير أساليب عملهم الخاصة بنسبة عالية، إلا أن هذا التفويض لا يمتد بالضرورة إلى الأشخاص تحت إشرافهم، مما يشير إلى وجود بعض القيود في التفويض الكامل لقيادة الفريق و توجيهه، قد يكون السبب في ذلك اختلاف السياسات التنظيمية أو مستويات المسؤولية التي تمنح للمديرين أو المشرفين.

جدول رقم 22: يبين موقف الموظف من مساهمة التفويض الممنوح له خلال ممارسته لمهامه الوظيفية في اعطائه القدرة على تحمل مسؤولية نتائج أفعاله.

النسب المئوية %	التكرارات	
86,0	129	نعم
14,0	21	لا
100,0	150	المجموع

جدول رقم 22: يوضح أن 86.0% من المشاركين يرون أن التفويض الممنوح لهم يعطيهم القدرة على تحمل مسؤولية نتائج أفعالهم، بينما يرى 14.0% أنهم لا يرون أنهم مفوضون بشكل كافٍ في هذا الصدد.

هذا التقييم يشير إلى أن الغالبية العظمى من المشاركين يشعرون بالثقة في قدرتهم على تحمل المسؤولية عن نتائج أفعالهم، مما يدل على أهمية التفويض في تمكينهم من أداء وظائفهم بشكل فعال و مستقل.

جدول رقم 23: يبين موقف الموظف من مساهمة التفويض الممنوح له خلال ممارسته لمهامه الوظيفية في اعطائه القدرة على تحمل مسؤولية نتائج أفعال غيرهم ممن هم تحت مسؤوليته.

النسب المئوية %	التكرارات	
50,0	75	نعم
50,0	75	لا
100,0	150	المجموع

جدول رقم 23: يوضح أن 50.0% من المشاركين يرون أن التفويض الممنوح لهم يعطيهم القدرة على تحمل مسؤولية نتائج أفعال الأشخاص الذين يعملون تحت مسؤوليتهم، بينما يرى نفس النسبة، أيضاً 50.0%، أنهم لا يرون أنهم مفوضون بشكل كافٍ في هذا الصدد.

هذا التوزيع يشير إلى تقسيم تقريبي للآراء بين المشاركين، حيث يشعر بعضهم بالقدرة على تحمل المسؤولية عن نتائج أفعال الآخرين، في حين يعتبر البعض الآخر أن هذا التفويض غير كاف.

المحور الرابع: دور التمكين الإداري للموظف في المؤسسة محل الدراسة في تكوين الشخصية القيادية لديه.

جدول رقم 24: يبين موقف الموظف من مساهمة التفويض الممنوح له خلال ممارسته لمهامه الوظيفية في اعطائه القدرة على تقوية الشخصية المستقلة لديه في أداء متطلبات العمل الخاص به.

النسب المئوية %	التكرارات	
72,7	109	نعم
27,3	41	لا
100,0	150	المجموع

جدول رقم 24: يوضح أن 72.7% من المشاركين يرون أن التفويض الممنوح لهم خلال أداء مهامهم الوظيفية يعزز قدرتهم على تقوية شخصيتهم المستقلة في العمل. في المقابل، 27.3% من المشاركين يشعرون أن التفويض لا يساهم بما يكفي في تعزيز استقلاليتهم.

الدلائل التي تدعم هذا الطرح تشمل:

- زيادة الثقة بالنفس: لتفويض يعزز من ثقة الأفراد في قدراتهم على اتخاذ قراراتهم بشكل مستقل.

- تحقيق الأهداف بشكل أفضل: التفويض يمكن الأفراد من تحديد كيفية أداء مهامهم بطرق تتناسب مع أسلوبهم الخاص، مما يعزز شعورهم بالاستقلالية.

- تحسين القدرات القيادية: التفويض يساهم في تطوير المهارات القيادية وتعزيز الاستقلالية الشخصية.

- زيادة الإبداع والابتكار: الحرية في اتخاذ القرارات تشجع على تطوير أفكار جديدة وتحسين أساليب العمل، مما يعزز الاستقلالية.

تُشير النتائج إلى أن الغالبية العظمى من المشاركين يعتبرون التفويض أداة فعالة في تعزيز الاستقلالية الشخصية، مما يساهم في تحسين أدائهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم في بيئة العمل. ومع ذلك،

فإن نسبة الـ 27.3% التي تشعر بعدم كفاية التفويض تعكس الحاجة إلى تحسين طرق توزيع التفويض وتقديم دعم إضافي لتعزيز الاستقلالية بشكل أوسع.

جدول رقم 25: يبين موقف الموظف من مساهمة التفويض الممنوح له خلال ممارسته لمهامه الوظيفية في اعطائه القدرة على تحقيق أهدافه الوظيفية بالصورة التي يريد.

النسب المئوية %	التكرارات	
70,3	105	نعم
30,0	45	لا
100,0	150	المجموع

جدول رقم 25 يوضح أن 70.3 % من المشاركين يرون أن التفويض الممنوح لهم خلال ممارسة مهامهم الوظيفية يمنحهم القدرة على تحقيق أهدافهم الوظيفية كما يرغبون، بينما 30.0 % يعتبرون أن التفويض لا يتيح لهم تحقيق تلك الأهداف بالشكل المطلوب.

الدلائل التي تؤيد هذا الطرح تشمل:

- تحقيق أهداف العمل بشكل مستقل : التفويض يمنح الموظفين القدرة على إدارة مهامهم وتحديد كيفية تحقيق الأهداف بما يتماشى مع أسلوبهم الخاص.
 - مرونة في اتخاذ القرارات : التفويض يوفر للموظفين حرية اتخاذ القرارات التي تؤثر على كيفية تحقيق الأهداف، مما يساهم في تحسين الأداء وتلبية توقعاتهم.
 - تعزيز الكفاءة و الابتكار : القدرة على تنفيذ المهام بأسلوبهم الخاص تشجع الموظفين على استخدام مهاراتهم وإبداعهم في تحقيق الأهداف بطرق أكثر فعالية.
 - رضا وظيفي أعلى : عندما يشعر الموظفون أن لديهم السيطرة على كيفية تحقيق أهدافهم، يكون لديهم شعور أكبر بالرضا عن عملهم.
- مع ذلك، فإن نسبة 30.0 % من المشاركين الذين يشعرون أن التفويض لا يوفر لهم القدرة المطلوبة لتحقيق أهدافهم قد تعكس وجود بعض التحديات في عملية التفويض، مثل عدم وضوح الأهداف أو نقص الدعم والتوجيه المناسب، هذه النسبة تشير إلى الحاجة لمراجعة وتعديل استراتيجيات التفويض لضمان تحقيق أهداف العمل بفعالية أكبر.

جدول رقم 26: يبين موقف الموظف من مساهمة التفويض الممنوح له خلال ممارسته لمهامه الوظيفية في اعطائه القدرة على حل المشاكل التي تواجهه في العمل بالصورة التي يريد.

النسب المئوية %	التكرارات	
67,3	101	نعم
32,7	19	لا
100,0	150	المجموع

جدول رقم 26 يوضح أن 67.3 % من المشاركين يرون أن التفويض الممنوح لهم خلال ممارسة مهامهم الوظيفية يتيح لهم القدرة على حل المشاكل التي يواجهونها في العمل بالشكل الذي يرغبون فيه، بينما 32.7 % من المشاركين يعتبرون أن التفويض لا يوفر لهم تلك القدرة كما هو مطلوب.

الدلائل التي يمكن أن تؤيد هذا الطرح من قبل الموظفين تشمل:

- تعزيز الاستقلالية في اتخاذ القرارات : التفويض يمنح الموظفين حرية التعامل مع المشكلات واتخاذ القرارات التي تؤثر على حلها، مما يعزز قدرتهم على التعامل مع المواقف بشكل مباشر.
 - زيادة الثقة بالنفس : عندما يُمنح الموظفون التفويض لحل المشكلات، يزداد شعورهم بالثقة في قدراتهم، مما يساعدهم في التعامل مع التحديات بفعالية أكبر.
 - تحسين سرعة الاستجابة : التفويض يمكّن الموظفين من التصرف بسرعة عند مواجهة مشاكل، مما يساهم في تسريع عملية حل المشكلات دون الحاجة إلى انتظار توجيهات من الإدارة.
 - تعزيز الابتكار وحل المشكلات : منح الموظفين التفويض يسمح لهم بتجربة طرق جديدة ومبتكرة لحل المشاكل، مما يمكن أن يؤدي إلى حلول أكثر فعالية.
- من جهة أخرى، فإن 32.7 % من المشاركين الذين يشعرون أن التفويض لا يوفر لهم القدرة الكافية لحل المشاكل قد يشيرون إلى مشاكل محتملة في عملية التفويض، مثل عدم وضوح الحدود أو نقص في الموارد والتوجيه اللازم. هذه النسبة تشير إلى ضرورة مراجعة أساليب التفويض وتوفير الدعم الإضافي لضمان قدرة الموظفين على التعامل مع المشكلات بكفاءة أكبر.

جدول رقم 27: يبين موقف الموظف من مساهمة التفويض الممنوح له خلال ممارسته لمهامه الوظيفية في اعطائه القدرة على تقوية الشخصية المستقلة لدى الأفراد الذين هم تحت مسؤوليته في العمل خلال أدائهم العمل المتعلق بهم.

النسب المئوية %	التكرارات	
82,7	124	نعم
17,3	26	لا
100,0	150	المجموع

جدول رقم 27 يظهر أن 82.7 % من المشاركين يرون أن التفويض الممنوح لهم خلال ممارسة مهامهم الوظيفية يعزز قدرتهم على تقوية الشخصية المستقلة لدى الأفراد الذين يكونون تحت مسؤوليتهم في العمل أثناء أداء مهامهم، بينما 17.3 % من المشاركين يرون أن هذا التفويض لا يساعد بشكل كافٍ في تقوية تلك الشخصية.

الدلائل التي يمكن أن تؤيد هذا الطرح تشمل:

- **تحفيز الاستقلالية** : التفويض يوفر للأفراد تحت المسؤولية حرية اتخاذ القرارات واستقلالية في العمل، مما يعزز قدرتهم على تحمل المسؤولية وتطوير مهاراتهم الشخصية.
 - **تعزيز الثقة بالنفس** : عندما يُمنح الأفراد تحت المسؤولية التفويض، يزداد شعورهم بالثقة في قدرتهم على إدارة المهام بشكل مستقل، مما يعزز من نمو شخصيتهم واستقلاليتهم.
 - **تطوير المهارات القيادية** : التفويض يمكن أن يعزز من فرص الأفراد لتطوير مهاراتهم القيادية والتخطيط، مما يساهم في تقوية شخصيتهم واستقلالهم في بيئة العمل.
 - **زيادة فعالية الأداء** : تفويض المهام للأفراد يعزز من قدرتهم على إدارة أعباء العمل بكفاءة وفعالية، مما يدعم بناء الشخصية المستقلة وتعزيز قدراتهم المهنية.
- في المقابل، 17.3 % من المشاركين الذين يشعرون أن التفويض لا يساعد بشكل كافٍ في تقوية الشخصية المستقلة قد يشيرون إلى وجود عوائق في تنفيذ التفويض، مثل نقص الدعم أو الإشراف المناسب، قد تحتاج هذه الفئة إلى مراجعة أساليب التفويض و توفير التدريب والموارد اللازمة لتعزيز الاستقلالية لدى الأفراد تحت مسؤوليتهم.

جدول رقم 28: يبين موقف الموظف من مساهمة التفويض الممنوح له خلال ممارسته لمهامه الوظيفية في اعطائه القدرة على تقوية جوانب الاندماج في فريق العمل لديه.

النسب المئوية %	التكرارات	
86,7	130	نعم
13,3	20	لا
100,0	150	المجموع

جدول رقم 28 يوضح أن 86.7 % من المشاركين يرون أن التفويض الممنوح لهم خلال ممارسة مهامهم الوظيفية يعزز قدرتهم على تقوية جوانب الاندماج في فريق العمل، بينما 13.3 % من المشاركين يرون أن التفويض لا يساعد في تعزيز هذه الجوانب بالشكل المطلوب. الدلائل التي يمكن أن تؤيد هذا الطرح تشمل:

- **تعزيز التعاون:** التفويض يمنح الأفراد فرصة للعمل بشكل أكثر استقلالية، مما يشجعهم على التعاون مع زملائهم في الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة.
 - **تحسين التواصل:** عندما يُمنح الأفراد التفويض، يكون لديهم فرصة للتواصل بشكل أكثر فعالية مع زملائهم، مما يعزز من تماسك الفريق ويقوي علاقاتهم.
 - **زيادة الانخراط:** التفويض يعزز من انخراط الأفراد في الأنشطة والمهام الجماعية، مما يزيد من شعورهم بالانتماء والتزامهم بنجاح الفريق.
 - **بناء الثقة:** تفويض السلطة يمكن أن يعزز الثقة بين أعضاء الفريق، حيث يشعر كل فرد بتقدير قدراته وقدرته على المساهمة بفعالية في العمل الجماعي.
- في المقابل، 13.3 % من المشاركين الذين يشعرون أن التفويض لا يساعد في تقوية جوانب الاندماج قد يواجهون تحديات في التفاعل مع الفريق، مثل نقص التوجيه أو التواصل غير الكافي، قد يكون من المفيد تقديم مزيد من الدعم والتوجيه لضمان أن التفويض يعزز فعلاً من اندماج الأفراد في الفريق.

جدول رقم 29: يبين موقف الموظف من مساهمة التفويض الممنوح له خلال ممارسته لمهامه الوظيفية في اعطائه القدرة على تقوية جوانب الاندماج في فريق العمل لدى العاملين الذين هم تحت مسؤوليته في العمل خلال أدائهم العمل المتعلق بهم.

النسب المئوية %	التكرارات	
68,7	103	نعم
31,3	47	لا
100,0	150	المجموع

جدول رقم 29 يظهر أن 68.7 % من المشاركين يرون أن التفويض الممنوح لهم خلال ممارسة مهامهم الوظيفية يعزز قدرتهم على تقوية جوانب الاندماج في فريق العمل لدى العاملين تحت مسؤوليتهم أثناء أدائهم لمهامهم، بينما 31.3 % من المشاركين يشعرون أن التفويض لا يساهم بشكل فعال في تعزيز هذه الجوانب.

الدلائل التي يمكن أن تؤيد هذا الطرح تشمل:

- **تحفيز العمل الجماعي** : التفويض يسمح للمديرين أو القادة بتفويض بعض المسؤوليات للموظفين، مما يساهم في تحفيزهم على المشاركة الفعالة في العمل الجماعي وتعزيز التعاون بينهم.
 - **تعزيز التفاعل الإيجابي**: من خلال تفويض السلطة، يُعطى الأفراد المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يعزز التفاعل الإيجابي بينهم ويزيد من اندماجهم في العمل.
 - **بناء الثقة و الاحترام** : التفويض يعزز الثقة بين المديرين والموظفين ويشجع على بناء علاقات قائمة على الاحترام المتبادل، مما يعزز من الشعور بالانتماء إلى الفريق.
 - **تحسين التنسيق و التعاون** : تفويض المهام يمنح الموظفين فرصاً للتنسيق والتعاون بشكل أفضل في العمل، مما يساهم في تحقيق أهداف الفريق بشكل أكثر فعالية.
- في المقابل، 31.3 % من المشاركين الذين يشعرون أن التفويض لا يساعد في تعزيز جوانب الاندماج قد يواجهون تحديات مثل عدم وضوح في توزيع المسؤوليات أو نقص في الدعم و التوجيه، قد يكون من الضروري توفير مزيد من التدريب و التوجيه للمديرين لضمان أن التفويض يعزز من الاندماج الفعال في الفريق.

جدول رقم 30: يبين موقف الموظف من مساهمة التفويض الممنوح له خلال ممارسته لمهامه الوظيفية في اعطائه القدرة على تعزيز مبدأ الرقابة الذاتية على نواتج عمله.

النسب المئوية %	التكرارات	
84,7	127	نعم
15,3	23	لا
100,0	150	المجموع

جدول رقم 30 يوضح أن 84.7 % من المشاركين يرون أن التفويض الممنوح لهم خلال ممارسة مهامهم الوظيفية يعزز مبدأ الرقابة الذاتية على نتائج عملهم، بينما 15.3 % من المشاركين يشعرون أن التفويض لا يساهم في تعزيز هذا المبدأ بالشكل المطلوب.

الدلائل التي يمكن أن تؤيد هذا الطرح من قبل الموظفين تشمل:

- **تحمل المسؤولية** : التفويض يعزز من إحساس الأفراد بالمسؤولية عن نتائج عملهم، مما يدفعهم لممارسة رقابة ذاتية دقيقة لضمان تحقيق الأهداف المطلوبة.
 - **تحفيز الأداء الشخصي** : عندما يُمنح الأفراد القدرة على اتخاذ القرارات بشكل مستقل، فإنهم يكونون أكثر تحفيزاً لتحسين أدائهم ومراقبة جودة العمل الذي يقدمونه.
 - **زيادة الوعي بالنتائج** : التفويض يمكن أن يعزز الوعي بالنتائج من خلال منح الأفراد فرصة لتقييم أدائهم بانتظام والتأكد من تحقيق المعايير المطلوبة.
 - **تعزيز الثقة بالنفس** : التفويض يشجع الأفراد على الثقة في قدراتهم واتخاذ المبادرات، مما يعزز من قدرتهم على مراقبة عملهم بشكل فعال.
- من جهة أخرى، 15.3 % من المشاركين الذين يرون أن التفويض لا يساهم في تعزيز الرقابة الذاتية قد يعانون من نقص في الدعم أو التوجيه المناسب، مما يؤثر على قدرتهم في تنفيذ الرقابة الذاتية بفعالية، قد يكون من المفيد توفير توجيه إضافي أو تدريب لتحسين استخدام التفويض و زيادة فعاليته في تعزيز الرقابة الذاتية.

جدول رقم 31: يبين موقف الموظف من مساهمة التفويض الممنوح له خلال ممارسته لمهامه الوظيفية في اعطائه القدرة على تعزيز مبدأ الرقابة الذاتية على نواتج العمل لدى العاملين الذين هم تحت مسؤوليته في العمل خلال أدائهم العمل المتعلق بهم.

النسب المئوية %	التكرارات	
81,3	122	نعم
18,7	28	لا
100,0	150	المجموع

جدول رقم 31 يوضح أن 81.3 % من المشاركين يرون أن التفويض الممنوح لهم خلال ممارسة مهامهم الوظيفية يعزز مبدأ الرقابة الذاتية على نتائج عمل العاملين الذين تحت مسؤوليتهم، بينما 18.7 % من المشاركين يرون أن التفويض لا يساهم في تعزيز هذا المبدأ بالشكل المطلوب.

الدلائل التي يمكن أن تؤيد هذا الطرح من قبل الموظفين تشمل:

- تعزيز المساءلة : التفويض يعزز من شعور الأفراد بالمساءلة عن أعمالهم، مما يدفعهم إلى ممارسة الرقابة الذاتية لضمان تحقيق نتائج جيدة.
- تحفيز الأداء المستقل : عندما يشعر الأفراد أنهم مسؤولون عن نتائج عملهم، فإنهم يكونون أكثر عرضة لمراقبة عملهم بدقة واتخاذ إجراءات لتحسين الأداء.
- تطوير المهارات الشخصية : التفويض يشجع الأفراد على تطوير مهاراتهم في الرقابة الذاتية والتقييم الذاتي، مما يساهم في تحسين جودة العمل.
- زيادة الالتزام : التفويض يعزز من التزام الأفراد بجودة العمل من خلال تعزيز الشعور بالمسؤولية الذاتية تجاه نتائجهم.

من ناحية أخرى، 18.7 % من المشاركين الذين يرون أن التفويض لا يساهم في تعزيز الرقابة الذاتية قد يواجهون تحديات في تنفيذ التفويض بفعالية، قد يكون من الضروري تقديم تدريب إضافي أو دعم لتوضيح كيفية استخدام التفويض لتعزيز الرقابة الذاتية بشكل أكثر فعالية، مما يساعد في تحسين الأداء العام و النتائج التي يتم تحقيقها.

جدول رقم 32: يبين موقف الموظف من مساهمة التفويض الممنوح له خلال ممارسته لمهامه الوظيفية في اعطائه القدرة على تعزيز مبدأ الثقة لديه في نواتج عمله.

النسب المئوية %	التكرارات	
100,0	150	نعم
100,0	150	المجموع

جدول رقم 32 : يَظهر أن 100% من المشاركين يعتقدون أن التفويض الممنوح لهم خلال ممارسة مهامهم الوظيفية يعزز مبدأ الثقة لديهم في نتائج عملهم. هذا التقييم يعكس أن جميع المشاركين يرون في التفويض أداة فعالة لزيادة ثقتهم في جودة العمل الذي يقومون به. من الدلائل التي تدعم هذا الطرح يمكن أن تشمل:

- **زيادة الاستقلالية:** التفويض يمنح الأفراد حرية أكبر في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية والثقة في قدرتهم على تحقيق نتائج جيدة.
 - **تعزيز القدرة على الابتكار :** منح الصلاحيات للأفراد يمكن أن يحفزهم على التفكير بطرق جديدة ومبتكرة لحل المشكلات، مما يعزز من ثقتهم في نواتج عملهم.
 - **الرضا عن الأداء :** عندما يشعر الأفراد أن لديهم القدرة على التحكم الكامل في مهامهم، يكونون أكثر رضا عن نتائج عملهم وأداءهم، مما يعزز ثقتهم الشخصية والمهنية.
 - **التقدير و الاعتراف :** التفويض يُظهر أن الإدارة تثق في قدرات الأفراد، مما يعزز من ثقتهم بأنفسهم ويزيد من إيمانهم بقدرتهم على تقديم نتائج مرضية.
- بشكل عام، يشير هذا التقييم إلى أن التفويض له تأثير إيجابي كبير على تعزيز الثقة الشخصية والمهنية للأفراد في نتائج عملهم، مما يعزز من الرضا العام والفعالية في الأداء الوظيفي.

جدول رقم 33 : يبين موقف الموظف من مساهمة التفويض الممنوح له خلال ممارسته لمهامه الوظيفية في اعطائه القدرة على تعزيز مبدأ الثقة في نواتج عمل الآخرين الذين هم تحت مسؤوليته.

النسب المئوية %	التكرارات	
94,7	142	نعم
5,3	8	لا
100,0	150	المجموع

جدول رقم 33: يُظهر أن 94.7% من المشاركين يرون أن التفويض الممنوح لهم خلال ممارسة مهامهم الوظيفية يعزز مبدأ الثقة في نتائج عمل الآخرين الذين تحت مسؤوليتهم، هذا التقييم يعكس أهمية التفويض في تعزيز الثقة بين الأفراد و فرق العمل، مما يساهم في تحقيق نتائج أكثر فعالية و إنتاجية.

الدلائل التي تدعم هذا الطرح تشمل:

- **تعزيز الثقة بين الفريق :** التفويض يسمح للمديرين بأن يظهروا ثقتهم في قدرات فرقهم، مما يعزز من ثقة الموظفين في أنفسهم ويشجعهم على تقديم أداء أفضل.
 - **تحسين التعاون :** عندما يشعر الأفراد أن لديهم الصلاحية لاتخاذ قرارات معينة، فإنهم يصبحون أكثر تفاعلاً وتعاوناً، مما يعزز من جودة العمل الجماعي.
 - **زيادة المسؤولية و الالتزام :** التفويض يمكن أن يزيد من شعور الأفراد بالمسؤولية تجاه مهامهم، مما يعزز من ثقتهم في نتائج عملهم ويزيد من التزامهم بتحقيق أهداف الفريق.
 - **تحقيق نتائج مرضية :** الثقة الممنوحة للأفراد في أداء مهامهم قد تؤدي إلى تحسين نتائج العمل، حيث يحرص الأفراد على تحقيق نتائج تتماشى مع توقعات القادة.
 - **تعزيز النمو الشخصي و المهني :** منح الأفراد مزيداً من المسؤولية يمكن أن يساعدهم في تطوير مهاراتهم وتحقيق نمو شخصي ومهني، مما يعزز من قدرتهم على تحقيق نتائج عالية الجودة.
- بالتالي، يشير هذا التقييم إلى أن التفويض الفعال لا يعزز فقط الثقة الشخصية، بل يعزز أيضاً الثقة في نتائج العمل الجماعي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للفريق.

جدول رقم 34: يبين موقف الموظف من مساهمة التفويض الممنوح له خلال ممارسته لمهامه الوظيفية في اعطائه القدرة على تطوير قدرات و أسلوب عمل الآخرين الذين هم تحت مسؤوليته.

النسب المئوية %	التكرارات	
100,0	150	نعم
100,0	150	المجموع

جدول رقم 34: يُظهر أن جميع المشاركين، أي 100% منهم، يرون أن التفويض الممنوح لهم خلال ممارسة مهامهم الوظيفية يعزز قدرتهم على تطوير قدراتهم وأساليب عملهم.

الدلائل التي تدعم هذا الطرح من وجهة نظري تشمل:

- تمكين النمو الشخصي و المهنية : التفويض يتيح للموظفين فرصًا لتوسيع مهاراتهم وتجربة أساليب جديدة، مما يساعدهم على النمو والتطور في مجالاتهم.
 - تحفيز الابتكار و الإبداع : عندما يُمنح الموظفون حرية أكبر في اتخاذ القرارات، فإنهم يشعرون بالقدرة على الابتكار وتجربة طرق عمل جديدة، مما يعزز من قدرتهم على تقديم حلول إبداعية للمشاكل.
 - تحسين الأداء الوظيفي : التفويض يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي من خلال تشجيع الموظفين على تحمل المسؤولية عن نتائج عملهم، مما يعزز من قدرتهم على تقديم عمل عالي الجودة.
 - تعزيز الثقة بالنفس : منح الموظفين السلطة لاتخاذ القرارات يعزز من ثقتهم بأنفسهم وبقدراتهم، مما يساهم في تعزيز الروح المعنوية والالتزام بالعمل.
 - تطوير مهارات القيادة: التفويض يسمح للموظفين بتطوير مهارات القيادة والإدارة من خلال التعامل مع المسؤوليات الأكبر، مما يعدهم لمهام أكثر تعقيدًا في المستقبل.
 - زيادة فعالية العمل : تحسين القدرات وأساليب العمل يساعد على رفع مستوى الفعالية في أداء المهام، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أفضل.
- بالتالي، يظهر هذا التقييم أن التفويض ليس فقط أداة فعالة لتحسين الأداء الوظيفي، بل أيضًا وسيلة قوية لتطوير قدرات الأفراد و تعزيز مهاراتهم وأساليب عملهم.

جدول رقم 35: يبين موقف الموظف من مساهمة التفويض الممنوح له خلال ممارسته لمهامه الوظيفية في اعطائه القدرة على تطوير قدراته و أسلوبه في العمل.

النسب المئوية %	التكرارات	
78,7	118	نعم
21,3	32	لا
100,0	150	المجموع

جدول رقم 35: يوضح أن 78.7% من المشاركين يرون أن التفويض الممنوح لهم خلال ممارسة مهامهم الوظيفية يعزز قدرتهم على تطوير قدرات وأسلوب عمل الأشخاص الذين تحت مسؤوليتهم، بينما يرى 21.3% منهم أنهم لا يتمتعون بتفويض كاف في هذا الصدد.

الدلائل التي تؤيد هذا الطرح من وجهة نظري تشمل:

- تحسين المهارات المهنية: التفويض يمكن أن يتيح للمشرفين فرصة لتوجيه وتدريب الأفراد تحت مسؤوليتهم، مما يساعدهم على تحسين مهاراتهم المهنية وتطوير أساليب عملهم.
 - تعزيز القيادة و التوجيه: عندما يتم تفويض السلطة، يمكن للمشرفين قيادة فريقهم بشكل أكثر فعالية، مما يعزز قدرتهم على تقديم الدعم والإرشاد للأفراد وتطوير قدراتهم.
 - توفير فرص للتعلم و النمو: التفويض يتيح للأفراد فرصة لتجربة أدوار ومسؤوليات جديدة، مما يساهم في تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم بمرور الوقت.
 - تعزيز التعاون و التنسيق: من خلال التفويض، يمكن تعزيز التعاون بين الأفراد في الفريق، مما يؤدي إلى تبادل المعرفة والخبرات وتحسين أساليب العمل بشكل مشترك.
 - تشجيع الاستقلالية: التفويض يشجع الأفراد على أخذ زمام المبادرة واتخاذ القرارات بأنفسهم، مما يعزز من استقلاليتهم ويعزز مهاراتهم في حل المشكلات.
 - رفع الروح المعنوية: عندما يشعر الأفراد أنهم يتلقون الدعم والتوجيه من قبل مشرفيهم، فإن ذلك يعزز من روحهم المعنوية، مما يساهم في تحسين أدائهم بشكل عام.
- في المقابل، يرى 21.3% من المشاركين أنهم لا يحصلون على التفويض الكافي لتطوير قدرات وأسلوب عمل الآخرين. قد يكون ذلك ناتجاً عن قلة الثقة في قدرة هؤلاء الأشخاص على القيادة أو عدم وضوح المسؤوليات وتفويض الصلاحيات، مما يحد من قدرتهم على تحقيق التأثير المطلوب على فريقهم.

جدول رقم 36: يبين موقف الموظف من مساهمة التفويض الممنوح له خلال ممارسته لمهامه الوظيفية في اعطائه القدرة على تعزيز جوانب الرضا الوظيفي لديه.

النسب المئوية %	التكرارات	
84,7	127	نعم
15,3	23	لا
100,0	150	المجموع

جدول رقم 36: يوضح أن 84.7% من المشاركين يرون أن التفويض الممنوح لهم خلال ممارسة مهامهم الوظيفية يعزز جوانب الرضا الوظيفي لديهم، بينما يرى 15.3% أنهم لا يرون ذلك.

الدلائل التي يمكن أن تؤيد هذا الطرح تشمل:

- زيادة الاستقلالية: التفويض يتيح للأفراد اتخاذ قرارات بشكل مستقل، مما يعزز شعورهم بالتحكم في عملهم ويزيد من رضاهم الشخصي.
 - تحقيق الأهداف: عندما يتم تفويض السلطة بفعالية، يمكن للأفراد تحقيق الأهداف الوظيفية بشكل أفضل، مما يساهم في شعورهم بالإنجاز والرضا عن عملهم.
 - الاعتراف بالقدرات: التفويض يظهر ثقة الإدارة في قدرات الموظفين، مما يعزز شعورهم بالتقدير والاحترام ويزيد من رضاهم الوظيفي.
 - التحفيز: التفويض يمكن أن يكون محفزاً للأفراد، حيث يمنحهم الفرصة لإظهار مهاراتهم وابتكاراتهم، مما يساهم في تعزيز رضاهم عن العمل.
 - تحسين بيئة العمل: من خلال التفويض، يمكن تحسين علاقات العمل وتعزيز التعاون بين الفرق، مما يخلق بيئة عمل أكثر إيجابية و يساهم في زيادة رضا الموظفين.
 - فرص النمو و التطوير: التفويض يوفر للموظفين فرصاً لتطوير مهاراتهم واكتساب خبرات جديدة، مما يعزز شعورهم بالتحقق و النمو الشخصي.
- في المقابل، يرى 15.3% من المشاركين أنهم لا يشعرون بزيادة الرضا الوظيفي من خلال التفويض. قد يكون هذا نتيجة لعدم وضوح التفويض الممنوح، أو عدم تحقيق التوقعات، أو قلة الدعم من الإدارة، مما يؤثر سلباً على رضاهم الوظيفي.

جدول رقم 37: يبين موقف الموظف من مساهمة التفويض الممنوح له خلال ممارسته لمهامه الوظيفية في اعطائه القدرة على تعزيز جوانب الرضا الوظيفي لدى العاملين الذين هم تحت مسؤوليته المباشرة.

النسب المئوية %	التكرارات	
92,7	139	نعم
7,3	11	لا
100,0	150	المجموع

جدول رقم 37: يظهر أن 92.7% من المشاركين يرون أن التفويض الممنوح لهم خلال ممارسة مهامهم الوظيفية يعزز جوانب الرضا الوظيفي لدى العاملين الذين هم تحت مسؤوليتهم المباشرة، بينما يرى 7.3% أنهم لا يرون ذلك.

الدلائل التي يمكن أن تؤيد هذا الطرح تشمل:

- تحسين التواصل و الشفافية : التفويض الفعال يعزز من الشفافية والتواصل بين المشرفين والموظفين، مما يساهم في تحسين فهم الموظفين لمهامهم وتوقعاتهم، ويزيد من رضاهم الوظيفي.
 - زيادة الاستقلالية و التمكين: عندما يشعر الموظفون بأنهم مفوضون ومخولون باتخاذ قرارات، يزداد شعورهم بالتمكين والاستقلالية، مما يعزز من رضاهم الوظيفي.
 - تحفيز الموظفين: التفويض يعزز من دافع الموظفين من خلال إعطائهم فرصة لإثبات قدراتهم وتحقيق أهدافهم بشكل مستقل، مما يزيد من رضاهم والتزامهم تجاه العمل.
 - تقدير الجهود: التفويض يظهر تقدير الإدارة للمهارات والقدرات التي يمتلكها الموظفون، مما يساهم في تعزيز شعورهم بالتقدير والاحترام، وهو عنصر رئيسي في تعزيز الرضا الوظيفي.
 - تحقيق التوازن بين العمل و الحياة الشخصية: التفويض الجيد قد يتيح للموظفين إدارة أوقاتهم بفعالية أكبر، مما يمكنهم من تحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية، ويزيد من رضاهم العام.
 - تنمية المهارات: من خلال التفويض، يُمنح الموظفون الفرصة لتطوير مهاراتهم واكتساب خبرات جديدة، مما يعزز من رضاهم عن العمل ويساهم في تطورهم المهني.
- التقييم الإيجابي يعكس أن التفويض له تأثير كبير على تعزيز رضا العاملين تحت الإشراف المباشر، مما يساهم في تحسين الأداء والتفاعل الإيجابي في بيئة العمل. أما الـ 7.3% الذين لا يرون هذا التأثير، فقد يكون ذلك نتيجة لعدم وضوح التفويض الممنوح، أو عدم الحصول على الدعم الكافي، أو مواجهة تحديات أخرى تؤثر على رضاهم الوظيفي.

4- تحليل بيانات الدراسة

تحليل بيانات الدراسة يعتمد على تفسير نتائج الجداول المذكورة ومعرفة دلالاتها، هنا سأقدم تحليلاً شاملاً لبيانات الدراسة:

تحليل بيانات الدراسة

الجنس (جدول رقم 1)

- ذكر (66.7%) 100 :
- أنثى (33.3%) 50 :

يشير هذا التوزيع إلى هيمنة الذكور على القوى العاملة في المؤسسة العمومية بولاية الأغواط، قد يؤثر ذلك على الديناميكيات الاجتماعية والثقافية في مكان العمل، وكذلك على السياسات المتعلقة بالتمكين الإداري وتطوير الشخصية القيادية.

السن (جدول رقم 2)

- أقل من 25 سنة (20.0%) 30 :
- من 26 إلى 35 سنة (26.7%) 40 :
- من 36 إلى 45 سنة (24.0%) 36 :
- من 46 إلى 55 سنة (20.0%) 30 :
- 59 سنة فأكثر (9.3%) 14 :

نلاحظ أن غالبية العاملين هم في الفئة العمرية من 26 إلى 35 سنة (26.7%)، مما يعني أن هناك شريحة كبيرة من القوى العاملة في منتصف العمر، وهي المرحلة التي يتم فيها تطوير المهارات القيادية والإدارية.

المؤهل العلمي (جدول رقم 3)

- ثانوي (26.7%) 40 :
- ليسانس (40.0%) 60 :
- ماستر (20.0%) 30 :
- ماجستير (6.7%) 10 :
- دكتوراه (6.7%) 10 :

يتضح أن غالبية الموظفين حاصلون على شهادة الليسانس (40%)، مما يعكس مستوى تعليمي جيد يمكن أن يدعم تطبيق سياسات التمكين الإداري وتعزيز القيادة.

سنوات الخبرة (جدول رقم 4)

- أقل من 5 سنوات (20.0%) 30 :

- من 6 إلى 10 سنوات (33.3%) 50 :
- من 11 إلى 15 سنة (26.7%) 40 :
- من 16 إلى 20 سنة (13.3%) 20 :
- من 21 إلى 25 سنة (6.7%) 10 :

أغلبية الموظفين لديهم خبرة من 6 إلى 10 سنوات (33.3%)، مما يدل على تواجد خبرات عملية متوسطة تُعزز من قدرتهم على تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات.

طبيعة الوظيفة (جدول رقم 5)

- إداري (34.0%) 51 :
- تقني (66.0%) 99 :

الغالبية من العاملين هم في الوظائف التقنية (66.0%)، مما يشير إلى أهمية الجانب الفني و التقني في المؤسسة وقدرته على التأثير على الإدارة والقيادة.

الرتب (جدول رقم 6)

تنوع الرتب بين ملحق إداري، مساعد متصرف، متصرف، مهندس وتقني سامي يشير إلى وجود هيكل وظيفي متعدد المستويات يعزز توزيع المسؤوليات والمهام القيادية بين الموظفين.

طبيعة المهام الموكلة (جدول رقم 7)

- ملحق إداري :تنظيم وإدارة المراسلات (26.0%)
 - ملحق رئيسي :الإشراف على فريق الملحقين الإداريين (74.0%)
- يشير إلى أن معظم الملحقين الرئيسيين يتحملون مسؤوليات إشرافية، مما يعكس أهمية القيادة في أداء الوظائف الإدارية.

الصعوبات في تأدية المهام (جدول رقم 8)

- نعم (30.0%) 45 :بسبب نقص التدريب
 - لا (70.0%) 105 :بسبب التدريب الجيد والبيئة التعاونية
- يوضح أن غالبية الموظفين لا يجدون صعوبات في أداء مهامهم، مما يشير إلى فعالية التدريبات ووجود بيئة عمل داعمة.

العلاقة مع الرئيس المباشر (جدول رقم 9)

- جيدة (54.7%) 82 :بسبب التواصل المفتوح
- حسنة (39.3%) 59 :بسبب الاحترام
- متوترة (6.0%) 9 :بسبب قلة التواصل

تُظهر أن معظم الموظفين لديهم علاقات جيدة مع رؤسائهم، مما يعزز بيئة العمل التعاونية.

تلقي الدعم المعرفي والمهني (جدول رقم 10)

• نعم (100.0%) 150 :

تؤكد أن جميع الموظفين يحصلون على الدعم اللازم من رؤسائهم.

تفويض السلطة وتحمل النتائج (جداول 11 - 12)

• غالبية الموظفين يرون أن التفويض يمكنهم من تحمل نتائج أعمالهم ويعزز قدرتهم على اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بعملهم.

الثقة في العمل و الرضا الوظيفي (جداول 13 - 37)

• تشير إلى أن التفويض يساهم بشكل كبير في تعزيز الثقة بالنفس والرضا الوظيفي سواء للموظفين أو للعاملين تحت إشرافهم.

الخلاصة

تشير البيانات إلى أن التمكين الإداري في المؤسسة العمومية بمقر ولاية الأغواط، يلعب دوراً حاسماً في تعزيز الكفاءات القيادية وتطويرها بين الموظفين، معظم الموظفين يشعرون بالدعم والثقة في قدرتهم على اتخاذ القرارات، مما يعزز من بيئة العمل الإيجابية والمحفزة، يمكن للمؤسسة البناء على هذه النتائج لتعزيز سياسات التمكين وزيادة فعاليتها في تحقيق الأهداف الإدارية.

استخلاص نتائج الدراسة

استخلصت الدراسة عدة نتائج هامة حول تطبيق مبدأ التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة من خلال تحليل استجابات الموظفين، فيما يتعلق بتفويض السلطة، أظهرت النتائج أن هناك تطبيقاً فعلياً لهذا المبدأ في الحياة المهنية، حيث أكد العديد من الموظفين أن التفويض الممنوح لهم يساعدهم على اتخاذ قرارات تتعلق بتحسين أدائهم وتطوير أساليب عملهم، الدلائل على هذا الطرح تأتي من شعور الموظفين بالمرونة والاستقلالية التي تعزز قدرتهم على تعديل طرق العمل، و مع ذلك، أشار بعض الموظفين إلى وجود عوائق تعيق التفويض الكامل، مثل البيروقراطية و نقص الثقة الكافية من قبل الإدارة.

أما فيما يتعلق بتمكين الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرارات، فإن الدراسة كشفت أن غالبية الموظفين يرون أنهم يشاركون في عملية اتخاذ القرارات، حيث يساهم هذا التمكين في تحسين أدائهم وتعزيز قدرتهم على الابتكار، و مع ذلك، أشار البعض إلى أن هناك عوائق، مثل ضعف قنوات الاتصال و الهيكل التنظيمي التقليدي، التي تحد من مشاركتهم الكاملة.

وفيما يتعلق بالاندماج في فريق العمل، أوضحت النتائج أن التفويض يساعد على تعزيز العمل الجماعي، حيث يشعر الموظفون أنهم جزء من الفريق و يتمتعون بتفويض يمكنهم من توجيه الآخرين.

مع ذلك، كانت هناك إشارات إلى أن ضعف التواصل الداخلي و بعض الأفراد المهيمنين في الإدارة يعيقون تعزيز هذا الاندماج بشكل كامل.

أظهرت الدراسة أيضاً أن التفويض له تأثير إيجابي على رضا الموظفين الوظيفي، حيث يشعرون بالرضا من خلال استقلالياتهم في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات، و مع ذلك، أشار بعضهم إلى أن عدم الحصول على تفويض كافٍ يقلل من شعورهم بالرضا الكامل.

بالإضافة إلى ذلك، كشفت النتائج أن تمكين العاملين من اتخاذ القرارات يعزز اندماجهم في فرق العمل، حيث أبدى الموظفون الذين يشاركون في اتخاذ القرارات شعوراً أقوى بالانتماء و التفاعل الإيجابي، و رغم ذلك، ظهرت عوائق مثل ضعف التفويض في بعض الأقسام و عدم تفعيل هيكل تنظيمي يدعم تفاعل الموظفين بشكل فعال.

فيما يتعلق بتأثير إعادة تصميم الوظائف على تكوين شخصية مستقلة للموظفين، أظهرت الدراسة أن تفويض السلطة و تحديث أساليب العمل يلعب دوراً كبيراً في تطوير شخصيات مهنية مستقلة. وأخيراً، توضح الدراسة أن التدريب و التأهيل المستمر يساهم بشكل كبير في تعزيز قدرة الموظفين على تحمل المسؤولية، مع ملاحظة أن ضعف برامج التدريب يعد أحد العوامل التي تعيق تطوير هذه القدرات بشكل كامل.

قراءة سوسيولوجية في نتائج الدراسة

تحليل النتائج من منظور سوسيولوجي يظهر أن التمكين الإداري الذي تم ممارسته داخل المؤسسة محل الدراسة كان له تأثير مباشر على أداء الموظفين و على البيئة العملية بشكل عام، عندما يتحقق التمكين الإداري، يشعر الموظفون بمستوى أعلى من الثقة و القدرة على اتخاذ القرارات، مما يعزز من شعورهم بالاستقلالية و المسؤولية تجاه مهامهم، هذا النوع من التفويض يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي و الجماعي، حيث يصبح الموظفون أكثر اندماجاً في عمليات اتخاذ القرار، و أكثر استعداداً لتحمل المسؤولية و المبادرة في حل المشكلات.

إن تمكين الموظفين إدارياً يعني إعطاءهم الثقة و الموارد اللازمة لتطوير أساليب عملهم و اتخاذ القرارات المناسبة لتسيير مهامهم، هذه الثقة تؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، و هو عامل أساسي في زيادة الإنتاجية، بالإضافة إلى ذلك، فإن تمكين الموظفين يساهم في تقليل التوترات داخل العمل و يعزز من التفاعل الإيجابي بين الموظفين و الإدارة، يمكن أن نستنتج من ذلك أن تحقيق التمكين الإداري يؤدي إلى تحقيق بيئة عمل متناغمة و أكثر مرونة، مما يزيد من الفعالية التنظيمية.

أما فيما يتعلق بتحقيق الشخصية القيادية لدى الموظفين، فإن وجود هذا النمط من الشخصية كان له أثر واضح على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، الموظفون الذين طوروا شخصيات قيادية أصبحوا قادرين على توجيه فرق العمل بشكل أكثر فعالية، مما يساهم في تحسين الأداء الجماعي.

الشخصية القيادية تتيح للموظفين ليس فقط إدارة أنفسهم بكفاءة، و لكن أيضاً تحفيز زملائهم و تعزيز التعاون بينهم، هذا النوع من القيادة الداخلية يساهم في تقوية روح الفريق، حيث يشعر كل فرد بأنه يلعب دوراً مهماً في تحقيق أهداف المؤسسة.

على مستوى الهيئة العمومية، وجود شخصيات قيادية بين الموظفين يساهم في تحسين التفاعل الداخلي و توجيه الفرق نحو تحقيق الأهداف المشتركة، إن وجود قيادات داخلية قوية داخل المنظمة يعزز من قدرتها على مواجهة التحديات و اتخاذ قرارات سريعة و فعالة، مما يعزز مكانة المؤسسة في سوق العمل.

باختصار، التمكين الإداري و الشخصية القيادية يشكلان دعامة أساسية في تحسين الأداء الوظيفي و الهيكلي داخل المؤسسة، حيث يساهمان في خلق بيئة عمل مرنة، متعاونة، و فعالة قادرة على تحقيق نتائج إيجابية على المدى الطويل.

الخلاصة العامة

التمكين الإداري يمثل مفهوماً أساسياً في سياق إدارة المؤسسات العمومية، حيث يرتبط بشكل مباشر بتطوير وتكوين الشخصية القيادية للموظفين، يتعلق التمكين الإداري بمنح الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات و الثقة ، بناءً على الدراسة و النتائج التي تم استخلاصها، يمكن الوصول إلى خلاصة عامة تشمل عدة نقاط رئيسية:

1. **أهمية التفويض الإداري** : يظهر أن التفويض الإداري يلعب دوراً حاسماً في تعزيز القدرات الشخصية والاستقلالية لدى الموظفين في أداء مهامهم، هذا يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي و تعزيز الثقة بالنفس والقدرة على اتخاذ القرارات.

2. **التأثير على الثقافة التنظيمية** : تظهر الدراسة أن التفويض يساهم في تحسين الثقافة التنظيمية من خلال تعزيز الاندماج والتفاعلات الاجتماعية داخل الفرق العمل، هذا يعزز من كفاءة العمل والتعاون بين الأفراد.

3. **التحديات و المقترحات** : رغم فوائد التفويض، تظهر الدراسة أيضاً التحديات التي قد تواجه تطبيقه، مثل الحاجة إلى تعزيز التواصل و المتابعة الفعالة، و فهم أفضل للثقافة المؤسسية لتحقيق أقصى استفادة من التفويض.

4. **المساهمة في تطوير الفرد و المؤسسة** : يبرز دور التفويض في تعزيز قدرات الفرد و تطويره، و بالتالي يساهم في تحسين أداء المؤسسة و تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية.

بشكل عام، تقدم الدراسة رؤى قيمة حول كيفية تحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء من خلال تفويض السلطة بشكل فعال، مما يساهم في بناء ثقافة عمل ملهمة ومحفزة للابتكار والتطوير المستدام و اتخاذ القرارات والتحكم في أعمالهم بشكل أكبر.

مقترحات الدراسة

بناءً على النتائج التي تم استخلاصها من الدراسة حول التمكين الإداري و علاقته بتكوين الشخصية القيادية في المؤسسات العمومية، يمكن اقتراح العديد من التوجيهات والمقترحات التي قد تساهم في تعزيز هذه العلاقة و تحسين أداء المؤسسات، نذكر بعض المقترحات:

1. **تطوير برامج تدريبية و تأهيلية** : يمكن تطوير برامج تدريبية خاصة تستهدف تعزيز مهارات القيادة والتفويض لدى الموظفين في المؤسسات العمومية، يجب أن تشمل هذه البرامج محاضرات نظرية و ورش عمل عملية تتيح للمشاركين فرصاً لتطبيق المفاهيم المكتسبة في بيئة واقعية.

2. **تعزيز ثقافة التمكين الإداري** : يجب أن تدعم المؤسسات العمومية ثقافة تمكين الإداري من خلال تعزيز الوعي بأهميته وفوائده بين القيادات و الموظفين، يمكن أن تُنظم حملات توعية و ندوات لتسليط الضوء على أهمية التفويض و تأثيره على الأداء الفردي و المؤسسي.

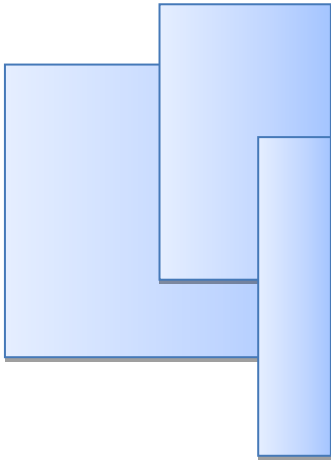
3. تحسين سياسات الإدارة و القيادة : ينبغي أن تُعاد النظر في سياسات الإدارة و القيادة التي تضمن توفير بيئة ملائمة للتمكين الإداري، يشمل ذلك تحديد الصلاحيات و المسؤوليات بشكل واضح وتطوير آليات لقياس أداء التفويض وتحقيق النتائج المرجوة.

4. تعزيز التواصل و الشفافية : يجب أن يكون هناك تواصل فعال بين الإدارة العليا ولموظفين، على سبيل المثال: سياسة غلق المكاتب و طول الإنتظار و نظر للموظفين من خلال الرتب، و هذا لضمان شفافية عمليات التفويض و القرارات المتخذة، يسهم ذلك في تعزيز الثقة و المشاركة الفعالة للموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة.

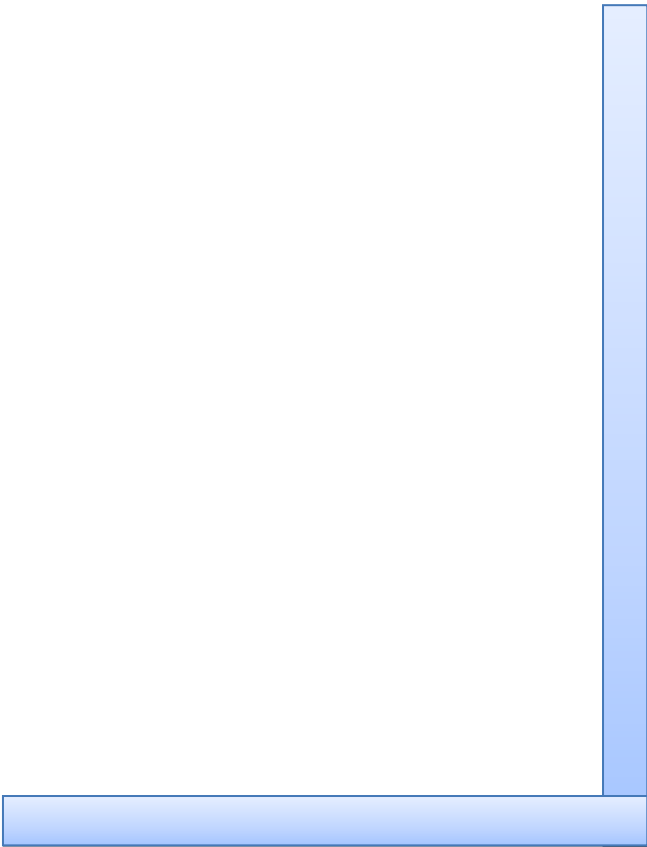
5. تبني الابتكار و التجديد الدائم : ينبغي أن تُشجع المؤسسات العمومية على ابتكار أساليب جديدة لتعزيز التمكين الإداري، مثل استخدام التكنولوجيا لتسهيل عمليات القيادة و التفويض، و استكشاف أفضل الممارسات من خلال دراسات الحالة و المقارنات مع مؤسسات أخرى.

6. قياس و تقييم الأداء : ينبغي إدخال آليات قياسية لتقييم أداء البرامج والمبادرات المتعلقة بالتمكين الإداري، يمكن أن تشمل هذه الآليات مؤشرات أداء تحدد مدى تحقيق الأهداف المحددة و تأثير التمكين على الأداء الشخصي و المؤسسي.

باعتبار هذه المقترحات، يمكن للمؤسسات العمومية أن تعزز من فعالية إدارتها و تحسين أداء موظفيها من خلال تعزيز ثقافة التمكين الإداري و الاستثمار في تطوير الشخصية القيادية للموظفين.



خاتمة

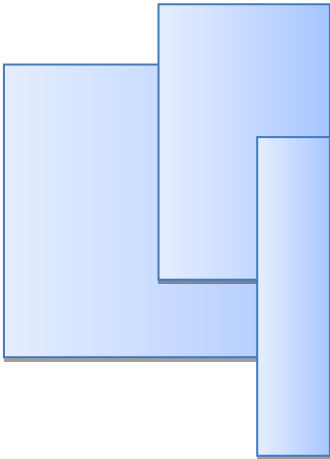


خاتمة

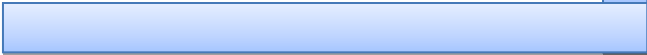
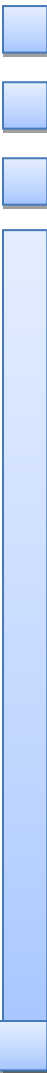
تشكل هذه الدراسة إسهامًا مهمًا في فهم تأثير التمكين الإداري على تكوين الشخصية القيادية للموظفين في المؤسسات العمومية، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات التمكين الإداري وتطوير الشخصية القيادية، مما يعزز الثقة بالنفس والاستقلالية والقدرة على اتخاذ القرارات.

كما تبين أن الموظفين الذين يتمتعون بتمكين إداري أعلى يظهرون مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والقدرة على حل المشكلات بفعالية، بالإضافة إلى تعزيز روح التعاون والاندماج في فرق العمل، ومع ذلك، أشارت الدراسة إلى وجود بعض التحديات في تطبيق التمكين الإداري بشكل فعال، مثل مقاومة التغيير ونقص التدريب والدعم اللازمين.

بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بتطوير برامج تدريبية مستمرة وتوضيح و لتدقيق في إختيار الأدوار والمسؤوليات بدقة الرجل المناسب في المكان المناسب ، و تشجيع ثقافة التمكين داخل المؤسسات تؤكد الدراسة على الأهمية البالغة للتمكين الإداري في تطوير الشخصية القيادية وتحسين الأداء الوظيفي، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، نأمل أن تساهم نتائج و توصيات هذه الدراسة في تحسين ممارسات الإدارة في المؤسسات العمومية وتعزيز قدرات الموظفين القيادية، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء العام للمؤسسات وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.



قائمة المراجع



قائمة المراجع

القرآن الكريم:

الكتب بالعربية

- 1- إبراهيم الفقي، القيادة الفعالة، دار الراية، بيروت، لبنان، 2010.
- 2- إبراهيم الفقي، قوة التحكم في الذات، دار الراية للنشر و التوزيع، مصر، 2001.
- 3- إبراهيم، عبد الله، الرضا الوظيفي و أثره على الأداء المؤسسي، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2013.
- 4- إبراهيم، عبد الله، المشاركة في المعلومات وأثرها على اتخاذ القرار، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2013..
- 5- ابن منظور، جمال الدين، لسان العرب، ط. 3، دار صفاء، بيروت، لبنان، 1994.
- 6- أحمد عزت راجح، علم النفس العام، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2012.
- 7- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 8- أحمد، مروة، أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2020.
- 9- أحمد، مروة، المشاركة المعلوماتية في بيئات العمل، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2020.
- 10- أمل عطية، إدارة فرق العمل الناجحة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2013.
- 11- البارودي منال أحمد، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين، المشاع الإبداعي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015.
- 12- بخاري، الهادي ، الرحيل قبل الأوان، رواية سودانية، الدار السودانية للكتب، 2007
- 13- بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية و تحسين أداء العاملين، سلسلة تنمية المهارات، إيتراك، القاهرة، ط، 1، 2009
- 14- بوخريص، فوزي، الاندماج الاجتماعي و الديمقراطية: نحو مقاربة سوسيولوجية، مؤسسة مؤمنون بلا حدود، المغرب، بدون سنة النشر.
- 15- جورج طرابيشي، هرطقات 2: عن الديمقراطية و العلمانية و الحداثة و الممانعة العربية، دار الساقي، بيروت، لبنان، 2010.
- 16- حسن البناء، أثر القيادة التمكينية على الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، مصر، 2011.
- 17- حسن حنفي، التراث والتجديد، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 2008.

- 18- حسن، سمير، الرضا الوظيفي والتفاعل الاجتماعي في بيئات العمل، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2019.
- 19- حسن، سمير، المشاركة في المعلومات وأثرها على الإنتاجية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2019.
- 20- عامر عبود، "سمات الشخصية القيادية، ما هي سمات القائد الصالح"، crystalknows.com، بدون بلد النشر، 2024.
- 21- البارودي، أمال أحمد، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين، المشاع الإبداعي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015.
- 22- الرحمان، أحمد، العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي في القطاع الخاص، دار المدى، القاهرة، مصر، 2018..
- 23- الزهراء، فاطمة، الرضا الوظيفي والتحديات المهنية في القطاع الحكومي، دار الفكر العربي، الجزائر، 2015.
- 24- الزهراء، فاطمة، المشاركة المعلوماتية في القطاع العام، دار الفكر العربي، الجزائر، 2015.
- 25- الزهراني، عبد الرحمن، الرضا الوظيفي: دراسة تحليلية، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 2008.
- 26- الزهراني، عبد الرحمن، المشاركة في المعلومات داخل المؤسسات، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 2008.
- 27- سعاد الطيب، دور التمكين الإداري في تعزيز أداء المؤسسات الحكومية، دار الفجر، الخرطوم، السودان، 2019.
- 28- سعيد الصديقي، العمل الجماعي والإنتاجية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2012.
- 29- سعيد، علي ناسو صالح، الشخصية القيادية، دار الغيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- 30- سعيد، نوال، الرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية، دار الفكر، دمشق، سوريا، 2017.
- 31- سعيد، نوال، المشاركة المعلوماتية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر، دمشق، سوريا، 2017.
- 32- السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية، بدون دار نشر، القاهرة، مصر، 2006.
- 33- سيد القمني، الأسطورة والتراث، دار التنوير، بيروت، لبنان، 2009.
- 34- السيد، حسن، القيادة الإدارية الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2001.
- 35- الشامي، أحمد، تطوير المهارات القيادية لدى المدراء التنفيذيين في المؤسسات الحكومية، دار النشر الدولية، بيروت، لبنان، 2015.

- 37- طارق، السويدان، صناعة القادة، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2013.
- 38- طارق السويدان، الإبداع في القيادة و الإدارة، دار الأندلس للنشر و التوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 39- طه عبد الرحمن، العمل الأخلاقي بين الفردانية و الجماعية، المركز الثقافي العربي، الدار البيضاء، المغرب، 2013.
- 40- العبادي، يوسف، و الطائي، هاشم، إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة و الفكر الإداري، بدون دار النشر، بدون بلد النشر، 2015.
- 41- عبد الرحمان، ياسر، المشاركة في المعلومات وأثرها على رضا العاملين، دار المدى، القاهرة، مصر، 2018.
- 42- عبد الله، أحمد، أساليب البحث الكمي، دار الفكر العربي، مصر، 2012.
- 43- عبد الوهاب على ، و اخرون، ادارة الموارد البشرية، القاهرة، مصر، دار الحريري للطباعة ، 2004
- 44- عبدالقادر، محمد، تأثير التمكين الإداري على تحسين أداء الموظفين في المؤسسات العامة، دار النشر العربي، القاهرة، مصر، 2012.
- 45- عبدالكريم بكار، الفكر الإسلامي المعاصر، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2005.
- 46- عبدالكريم بكار، مهارات القيادة و العمل الجماعي، دار القلم، دمشق، سوريا، 2015.
- 47- عبدالله السبيعي، القيادة في المؤسسات التعليمية، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 2010.
- 48- عبدالله السليمان، إدارة الموارد البشرية و أثرها على الأداء الوظيفي، دار النشر الأكاديمية، الرياض، السعودية، 2018.
- 49- العتيبي، خالد، التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية وتأثيره على الأداء، دار النشر العربي، الرياض، السعودية، 2014.
- 50- عجة، الجيلالي، الوجيز في قانون العمل و الحماية الاجتماعية، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط. 2، الجزائر، بدون سنة النشر.
- 51- علي المرزوقي، إدارة فرق العمل في المؤسسات، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2007.
- 52- علي، محمد، أثر مشاركة المعلومات على الأداء المؤسسي، دار الكتاب الجامعي، دبي، الإمارات، 2016.
- 53- علي، محمد، الرضا الوظيفي وأثره على الإنتاجية، دار الكتاب الجامعي، دبي، الإمارات، 2016.

- 54- عليون، السيد، الشخصية القيادية الفعالة في المؤسسات، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2001. 52- عمرو الغامدي، التمكين الإداري وأثره على تطوير الأداء في المؤسسات العامة، دار النشر العربية، جدة، السعودية، 2017.
- 55- عودة، إيمان إبراهيم، دور القيادة في المؤسسات العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2006.
- 56- عوض، أحمد، التحفيز والرضا الوظيفي في بيئات العمل، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2011.
- 57- عوض، أحمد، المشاركة المؤسسية وأثرها على الأداء، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2011.
- 58- العيسوي، عبدالرحمن، القيادة والإدارة الفعالة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2010.
- 59- فاطمة المرنيسي، سلطانات منسيات، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 2004.
- 60- فريد النجار، إدارة فرق العمل، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2008.
- 61- كامل، محمد، العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي في القطاع العام، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2014.
- 62- كامل، محمد، المشاركة المعلوماتية والشفافية في العمل، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2014.
- 63- محمد السعيد، التنظيم والاندماج في العمل الجماعي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2010.
- 64- محمد عابد الجابري، نقد العقل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 2005.
- 65- مدني، عبدالقادر، علاقي، إدارة الموارد البشرية، دار خوارزم العلمية للنشر، جدة، السعودية، 2013.
- 66- المغربي كامل محمد، إدارة الأعمال والخدمات المساعدة، دار النشر المستقبل، عمان، 1995.
- 67- المغربي، كمال محمد، السلوك التنظيمي: مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، بدون دار النشر، بدون بلد النشر، 2001.
- 68- منى الخطيب، التمكين القيادي في المنظمات غير الحكومية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2016.
- 69- مور، المريدث، التخطيط الاستراتيجي، دار النشر العالمية، الولايات المتحدة، 2000 .
- 70- نوال السعداوي، القيادة و العمل الجماعي، دار الساقى، بيروت، لبنان، 2006.
- 71- نوال السعداوي، الوجه العاري للمرأة العربية، دار الساقى، بيروت، لبنان، 2006.
- 72- الهادي، بخاري، الرحيل قبل الأوان، رواية سودانية، الدار السودانية للكتب، السودان، 2007.

73- هاشم العبادي، يوسف الطائي، إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة و الفكر الإداري، بدون دار النشر، بدون بلد النشر، 2015.

74- يوسف، محمد، منهجيات البحث الاجتماعي، دار الشروق، مصر، 2016.

القواميس

75- الوسيط، المعجم، مجمع اللغة العربية، بالقاهرة ، ط 4، 1425هـ/2004م/3

المجلات

76- أحمد، سعيد، التمكين الإداري و علاقته بتطوير الكفاءات القيادية في المؤسسات الحكومية، المجلة العربية للإدارة، الولايات المتحدة، 2018.

77- عبد العليم، حسين، سالمة، أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي: دراسة ميدانية على المدارس الثانوية بمحافظة القليوبية، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد (55)، الجزء 15(، القاهرة، مصر، 2009.

78- حسن الطعاني، درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك، المجلة التربوية، العدد (98)، عمان، الأردن، 2011.

79- حسين، سامي، دور التمكين الإداري في تعزيز الإبداع الوظيفي، مجلة العلوم الإدارية، 2020.

80- سعيد، أحمد، التمكين الإداري وعلاقته بتطوير الكفاءات القيادية في المؤسسات الحكومية، المجلة العربية للإدارة، 2018.

81- محمد، علي، أثر التمكين الإداري على الأداء القيادي: دراسة تطبيقية في القطاع العام، مجلة البحوث الإدارية، العدد 32، 2020.

82- عبد الناصر، عبدالله، عيسى، التمكين الإداري للعاملين في منظمات التعليم العالي الناشئة بالتطبيق على جامعة الجوف، مجلة علمية محكمة تصدر عن الأكاديمية الأمريكية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 22، العدد 7، الولايات المتحدة، 2016.

83- علي، محمد، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة العربية لعلوم الإدارة، 2017.

84- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص - دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الأول، محافظة دمياط، مصر، 2001.

85- بوعلام، أمينة، المحددات التنظيمية داخل الإدارة المحلية للإندماج المهني والانضباط التنظيمي - دراسة ميدانية بولاية الوادي، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 01، العدد 11، مخبر علم اجتماع المنظمات و المناجمت، الجزائر، 2018.

- 86- الزهراء، فاطمة، التمكين الإداري وأثره على الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي، مجلة الإدارة العامة، 2019.
- 87- الكعبي، عائشة، أثر التمكين الإداري على تطوير المهارات القيادية، مجلة القيادة والإدارة، 2021.
- 88- النعيمي، يوسف، التمكين الإداري وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي، مجلة الإدارة والأعمال، 2022.

المذكرات و رسائل الدكتوراه و الماجستير

- 89- الصالح، معن أحمد، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي ، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، إدارة أعمال ، الجامعة الافتراضية السورية، 2018
- 90- دعاء، الجعبري، واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين"، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين ، 2010.
- 91- عبد الحميد، عارف، عالية، تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر ، 2004.
- 92- الزهراني، عبدالرحمن، التطوير التنظيمي وأثره على الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2010، صفحة 109.
- 93- الدوسري، فاطمة، تمكين المرأة في القيادة الإدارية بالمؤسسات الحكومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأميرة نورة، الرياض، السعودية، 2013، صفحة 113.
- 94- ياسر السحيمي، أثر ممارسة الإدارة بالتحول على التمكين الإداري: دراسة تطبيقية في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، 2012.
- 95- عبد المعطي محمود، البحيصي، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2014.
- 96- محمد الخالدي، أسرار علم الشخصيات القيادية و تطويرها في إدارة التغيير، رسالة دكتوراه غير منشورة، بدون ذكر الجامعة، 2021.

الكتب باللغة الأجنبية

- 97- Besterfield, Dale H, Total Quality Management, Pearson Education , الولايات المتحدة , 2003.

-
-
- 98– Herzberg, Frederick, Work and the Nature of Man, World Publishing Company ,
الولايات المتحدة، 1968.
- 99– Thomas, Kenneth W., & Velthouse, Betty A, Cognitive Elements of Empowerment:
An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation, Academy of Management
Review.1990, الولايات المتحدة، ,
- 100– Stogdill, Ralph M, Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research,
Free Press.1974, الولايات المتحدة، ,
- 101– Carlyle, Thomas, On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History, James
Frase.1841, الولايات المتحدة، ,
- 102 – محمد حسين، أساسيات البحث العلمي Fundamentals of Scientific Research، دار النشر الأكاديمية،
الولايات المتحدة، 2019.
- 103– Cochran, William G, Sampling Techniques (3rd edition), Wiley.1977, الولايات المتحدة، ,
- 104– Kanter, Rosabeth M., The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in
the American Corporation, Simon and Schuster, United States, 1983, p. 304.
- 105– Bowen, David E., & Lawler, Edward E., The Empowerment of Service Workers:
What, Why, How, and When, Sloan Management Review, United States, 1992,
- 106– Thomas, Kenneth W., & Velthouse, Betty A., Cognitive Elements of Empowerment:
An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation, Academy of Management Review,
United States, 1990.
- 107– Spreitzer, Gretchen M., Psychological Empowerment in the Workplace:
Dimensions, Measurement, and Validation, Academy of Management Journal, United
States, 1995,.
- 108– Barsch, Jeffrey L., Leadership Development for Today's Leaders, Leadership
Journal, United States, 2003.
- 109– Mengel, Thomas, Leadership and Management Skills: A Developmental Approach,
Organizational Behavior Review, United States, 2006,.
- 110– Robbins, Stephen P., Organizational Behavior (13th Edition), Pearson Prentice
Hall, United States, 2009.
- 111– Koontz, Harold, Management: A Global Perspective (15th Edition), McGraw-Hill
Education, United States, 2022..

-
-
- 112**– Davis, Keith, Human Behavior at Work: Organizational Behavior, McGraw–Hill, United States, 2005, ..
- 113**– Lee, Terence R., The Human Side of Management, Wiley, United States, 2013, .
- 114**– Schell, Michael, Cross–Cultural Leadership: Leadership in Multicultural Environments, Business Press, United States, 2010..
- 115**– Steiner, George, Strategic Planning: What Every Manager Must Know, Free Press, United States, 2008, ..
- 116**– McCarthy, John E., Effective Leadership: Achieving Success in the Workplace, Business Press, United States, 2012, ..
- 117**– Johnson, Craig E., Meeting the Ethical Challenges of Leadership: Casting Light or Shadow, SAGE Publications, United States, 2015..
- 118**– Moore, Richard C., Ethical Leadership in Organizations, SAGE Publications, United States, 2007, ..
- 119**– House, Robert J., Leadership Theory and Research: A Functional Integration, SAGE Publications, United States, 2011, ..
- 120**– Robinson, William S., Leadership in the Modern World: Concepts and Challenges, Business Press, United States, 2010.
- 121**– Morgan, Gareth, Images of Organization, SAGE Publications, United States, 2008.
- 122**– Smith, Adam A., Leadership Dynamics: Organizational Success through People, Business Press, United States, 2013,.
- 123**– Carson, Paula M., Leading People in Times of Crisis, Business Press, United States, 2011,.
- 124**– Lee, Mary & Lee, John, Cross–Cultural Management: The Human Side of Business, McGraw–Hill, United States, 2013.
- 125**–
- 126**– Harrison, Brian L., Managerial Leadership: Principles and Practices, Pearson Education, United States, 2015,.
- 127**– Patterson, James, Leadership and Decision Making in Organizations, McGraw–Hill, United States, 2016,.
- 128**– Allen, Thomas J., Managing People for Organizational Success, Business Press, United States, 2017,.

129–

130– Redman, William, Team Leadership: Collaborative Work in the Modern Age, Business Press, United States, 2018.

131– Green, James, Leadership in Business: Organizational Success through Human Capital, Pearson Education, United States, 2019,.

132– Jones, Peter M., Leadership and Management in the 21st Century, Wiley, United States, 2020,.

133– Smith, Brian J., Strategic Leadership for Business Success, Wiley, United States, 2019.

134– Taylor, Robert E., Organizational Leadership: Managing for Success, Pearson Education, United States, 2018,.

135–

136– Brown, David L., Human Capital and Leadership in Organizations, Business Press, United States, 2017.

137– Green, Edward P., Strategic Human Resource Management, Business Press, United States, 2016.

138– Harris, Michael S., Leadership Challenges: A Manager's Guide, McGraw–Hill, United States, 2015, p. 43.

139– Jackson, Thomas W., Strategic Planning and Organizational Success, SAGE Publications, United States, 2014.

140– Kim, Peter J., Leadership in Multicultural Environments, Wiley, United States, 2013,.

141– Lee, Ian H., Global Management: Cross–Cultural Leadership and Strategy, McGraw–Hill, United States, 2012,.

142– Miller, James, Managing Change in Organizations, Pearson Education, United States, 2011,

143– Maxwell, John C., The 21 Irrefutable Laws of Leadership (10th Anniversary Edition), Thomas Nelson, Nashville, USA, 2001

144– Drucker, Peter F., The Practice of Management, HarperBusiness, New York, USA, 1993.

- 145- Covey, Stephen R., The 7 Habits of Highly Effective People, Free Press, New York, USA, 1989
- 146- Bennis, Warren, Leaders: Strategies for Taking Charge, Harper & Row, New York, USA, 1985.
- 147- Burns, James MacGregor, Leadership, Harper & Row, New York, USA, 1978,
- 148- Blanchard, Kenneth, Leadership and the One Minute Manager, HarperCollins, New York, USA, 1999.
- 149- Hackman, J. Richard, Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances, Harvard Business School Press, Boston, USA, 2002.
- 150- Mitchell, Terence R., Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice, Academy of Management Review, Vol. 9, USA, 1984
- 151- Deci, Edward L., & Ryan, Richard M., Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, American Psychologist, Vol. 55, USA, 2000.
- 152- Tuckman, Bruce W., Developmental Sequence in Small Groups, Psychological Bulletin, Vol. 63, USA, 1965,
- 153- Lambert, Stephen J., Processes Influencing the Effectiveness of Employee Teams, The Leadership Quarterly, Vol. 23, USA, 2012
- 154- Katz, Daniel, The Social Psychology of Organizations, John Wiley & Sons, New York, USA, 1980,
- 155- Katzenbach, Jon R., & Smith, Douglas K., The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization, Harvard Business Review Press, Boston, USA, 1993.

المواقع الإلكترونية

- 156- الموقع الرسمي ، مكتبة النور ، [/https://www.noor-book.com](https://www.noor-book.com) ، د.علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الغريب، القاهرة ، مصر، 2006.
- 157- الموقع الإلكتروني، القناة التعليمية، صوت القاهرة، www.com/@SonoCairoReligious، بتصرف، تفسير الشيخ محمد متولي الشعراوي ، 27 أبريل 2024، الساعة 19:06.

مراجع الدراسة الميدانية:

- 158- قانون الولاية رقم 12-07 المؤرخ في 21 فبراير 2012، الوثائق الرسمية من مقر ولاية الأغواط.
- 159- المادة الأولى من القانون 12/07، الوثائق الرسمية من مقر ولاية الأغواط.
- 160- قانون رقم 84/09 المؤرخ في 04 فيفري 1984، الوثائق الرسمية من مقر ولاية الأغواط.
- 161- المرسوم التنفيذي رقم 215/94 المؤرخ في 23 يوليو 1994، الوثائق الرسمية من مقر ولاية الأغواط، المحدد لأجهزة و هياكل إدارة الولاية.

الملاحق

➤ قائمة الملاحق

استمارة الاستبيان

يشرفنا أن نضع بين أيديكم، هذه الاستمارة، التي تهدف إلى محاولة البحث والتعرف على دور التمكين الإداري في تكوين الشخصية القيادية للموظف داخل المؤسسة العمومية الجزائرية. من حيث القدرة على التمتع بكل من : الشخصية المستقلة في العمل، الاندماج في فريق العمل، المشاركة في تحمل المسؤولية، تقوية جوانب الرضا الوظيفي للأفراد العاملين.

تبعاً لذلك:

نرجو منكم قراءة أسئلة الاستمارة بعناية و دقة واختيار الإجابة التي تكون محل رأيكم الحقيقي، مع ضرورة تعليل الإجابة بشكل موضوعي و مسؤول خدمة لغايات البحث الذي نحن بصدد القيام به.

كما نحيطكم سيادتكم علماً، أن المعلومات والمعطيات المقدمة من طرفكم سوف تحظى بالسرية التامة و لن تستخدم إلا في خدمة أغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير، و جزيل الشكر على تعاون مسبقاً.

المحور الأول: البيانات العامة و الشخصية.

- 1- الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- السن : أقل من 25 سنة ☐ من 26 سنة إلى 35 سنة ☐ من 36 سنة إلى 45 سنة ☐ من 46 سنة إلى 55 سنة ☐ من 59 فأكثر ☐
- 3- المؤهل العلمي: ثانوي ☐ ليسانس ☐ مهندس ☐ ماستر ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐
- 4- سنوات الخبرة: أقل من 05 سنوات ☐ من 06 سنوات إلى 10 سنوات ☐ من 11 سنة إلى 15 سنة ☐

- ☐ من 16 سنة إلى 20 سنة
- ☐ من 21 سنة إلى 25 سنة
- ☐ أكثر من 26 سنة

5- طبيعة الوظيفة : إداري ☐ تقني ☐

6- الرتبة : ملحق إداري ☐ ملحق رئيسي ☐ مساعد متصرف ☐ متصرف ☐

متصرف محلل ☐ متصرف رئيسي ☐ متصرف مستشار ☐

تقني سامي ☐ مهندس ☐ مهندس رئيسي ☐

المحور الثاني : ماهية التمكين الإداري للموظف في المؤسسة محل الدراسة.

1- ماهي طبيعة المهام الموكلة لك حسب المنصب الذي تشغله حالياً ؟ (عدد المهام بصورة موجزة)

.....

2- هل تجد من صعوبات في تأدية هذه المهام الموكلة لك حسب المنصب الذي تشغله حالياً؟

☐ لا ☐

في كل حالة وجب التبرير:

.....

3- ما نوع العلاقة الرسمية التي تربطك مع الرئيس المباشر لك في العمل ؟

جيدة ☐ حسنة ☐ متوترة ☐

في كل حالة وجب التبرير:

.....

4- هل تسمح طبيعة تلك العلاقة الرسمية بتلقي الدعم المعرفي والمهني اللازم من مسؤولك المباشر إن احتجت إليه خلال تأديتك لمختلف مهامك الوظيفية ؟ نعم ☐ لا ☐

في كل حالة وجب التبرير:

.....

5- هل تسمح طبيعة تلك العلاقة الرسمية بتفويض السلطة لك بصورة فعلية خلال تأديتك لمختلف مهامك الوظيفية؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم وجب التبرير:

.....

6- هل تسمح طبيعة تلك العلاقة الرسمية بتفويض السلطة لك بتحمل نتائج عملك ؟

نعم ☐ لا ☐

في كل حالة وجب التبرير:

.....

7- هل تسمح طبيعة تلك العلاقة الرسمية بتفويض السلطة لك بتشكيل مفهوم جيد حول كيفية أداء مهامك الوظيفية؟ نعم ☐ لا ☐

في كل حالة وجب التبرير:

.....

7- كيف تتعامل مع الميل الذي يبديه مسؤولك الأول من خلال تفويض السلطة لك في القيام بمهامك الوظيفية دون رقابة مباشرة منه؟

بإيجابية عالية ☐ بحذر عال ☐ بخوف عال ☐

في كل حالة وجب التبرير:

.....

9- كيف تجد موقف مسؤولك الأول من نتائج عملك الناتج عن تفويض السلطة لك؟

متحمس لها ☐ متحفظ منها ☐ غير راض بالمرة عليها ☐

في كل حالة وجب التبرير:

.....

10- كيف تجد موقف أنت من نتائج عملك الناتج عن تفويض السلطة لك؟

راض بصورة عالية ☐ راض بصورة متوسطة ☐ غير راض بالمرة عليها ☐

في كل حالة وجب التبرير:

.....

المحور الثالث: ملامح التمكين الإداري للموظف في المؤسسة محل الدراسة .

11- هل تجد أن التفويض الممنوح لك خلال ممارستك لمهامك الوظيفية يعطيك القدرة على القيام بإنجاز العمل المطلوب منك على أكمل وجه ؟ نعم ☐ لا ☐

في كل حالة وجب التبرير:

.....

12- هل تجد أن التفويض الممنوح لك خلال ممارستك لمهامك الوظيفية يعطيك القدرة على اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالمهام الوظيفية التي تقوم بها بالمفرد؟ نعم ☐ لا ☐

في كل حالة وجب التبرير:

.....

13- هل تجد أن التفويض الممنوح لك خلال ممارستك لمهامك الوظيفية يعطيك القدرة على اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالمهام الوظيفية التي تقوم بها بالتشارك مع غيرك؟ نعم ☐ لا ☐

في كل حالة وجب التبرير:

.....

14- هل تجد أن التفويض الممنوح لك خلال ممارستك لمهامك الوظيفية يعطيك القدرة على اتخاذ القرارات التي تتيح لك الإمكانية في تغيير نمط و أسلوب العمل الخاص بك؟ نعم ☐ لا ☐

في كل حالة وجب التبرير:

.....

15- هل تجد أن التفويض الممنوح لك خلال ممارستك لمهامك الوظيفية يعطيك القدرة على اتخاذ القرارات التي تتيح لك الإمكانية في تغيير نمط و أسلوب عمل غيرك ممن هم تحت مسؤوليتك المباشرة ؟ نعم ☐ لا ☐

في كل حالة وجب التبرير:

.....
16- هل تجد أن التفويض الممنوح لك خلال ممارستك لمهامك الوظيفية يعطيك القدرة على تحمل مسؤولية نتائج أفعالك ؟ نعم ☐ لا ☐

في كل حالة وجب التبرير:

.....
17- هل تجد أن التفويض الممنوح لك خلال ممارستك لمهامك الوظيفية يعطيك القدرة على تحمل مسؤولية نتائج أفعال غيرك إن كنت مسؤول عليهم ؟ نعم ☐ لا ☐

في كل حالة وجب التبرير:

.....
المحور الرابع : دور التمكين الإداري للموظف في المؤسسة محل الدراسة في تكوين الشخصية القيادية لديه.

18- هل تجد أن التفويض الممنوح لك خلال ممارستك لمهامك الوظيفية يعطيك القدرة على تقوية الشخصية المستقلة لديك في أداء متطلبات العمل الخاص بك ؟ نعم ☐ لا ☐

في كل حالة وجب التبرير:

.....
19- هل تجد أن التفويض الممنوح لك خلال ممارستك لمهامك الوظيفية يعطيك القدرة على تحقيق أهدافك الوظيفية بالصورة التي تريد ؟ نعم ☐ لا ☐

في كل حالة وجب التبرير:

.....
20- هل تجد أن التفويض الممنوح لك خلال ممارستك لمهامك الوظيفية يعطيك القدرة على حل المشاكل التي تواجهك في العمل بالصورة التي تريد ؟ نعم ☐ لا ☐

في كل حالة وجب التبرير:

.....
21- هل تجد أن التفويض الممنوح لك خلال ممارستك لمهامك الوظيفية يعطيك القدرة على تقوية الشخصية المستقلة لدى الأفراد الذين هم تحت مسؤوليتك في العمل خلال أدائهم العمل المتعلق بهم ؟ نعم ☐ لا ☐

في كل حالة وجب التبرير:

.....

22- هل تجد أن التفويض الممنوح لك خلال ممارستك لمهامك الوظيفية يعطيك القدرة على تقوية

جوانب الاندماج في فريق العمل لديك ؟ نعم ☐ لا ☐

في كل حالة وجب التبرير:

.....

23 - هل تجد أن التفويض الممنوح لك خلال ممارستك لمهامك الوظيفية يعطيك القدرة على تقوية

جوانب الاندماج في فريق العمل لدى العاملين الذين هم تحت مسؤوليتك في العمل خلال أدائهم

العمل المتعلق بهم؟ نعم ☐ لا ☐

في كل حالة وجب التبرير:

.....

24- هل تجد أن التفويض الممنوح لك خلال ممارستك لمهامك الوظيفية يعزز لديك مبدأ الرقابة

الذاتية على نواتج عملك ؟ نعم ☐ لا ☐

في كل حالة وجب التبرير:

.....

25- هل تجد أن التفويض الممنوح لك خلال ممارستك لمهامك الوظيفية يعزز مبدأ الرقابة الذاتية

على نواتج العمل لدى العاملين الذين هم تحت مسؤوليتك في العمل خلال أدائهم العمل المتعلق بهم؟

نعم ☐ لا ☐

في كل حالة وجب التبرير:

.....

26- هل تجد أن التفويض الممنوح لك خلال ممارستك لمهامك الوظيفية يعطيك القدرة على تعزيز

مبدأ الثقة لديك في نواتج عملك ؟ نعم ☐ لا ☐

في كل حالة وجب التبرير:

.....

27- هل تجد أن التفويض الممنوح لك خلال ممارستك لمهامك الوظيفية يعطيك القدرة على تعزيز

مبدأ الثقة في نواتج عمل الآخرين الذين هم تحت ☐ وليتك ؟ نعم ☐ لا

في كل حالة وجب التبرير:

28- هل تجد أن التفويض الممنوح لك خلال ممارستك لمهامك الوظيفية يعطيك القدرة على تطوير قدراتك و أسلوبك ؟ ☐ نعم ☐ لا

في كل حالة وجب التبرير:

29- هل تجد أن التفويض الممنوح لك خلال ممارستك لمهامك الوظيفية يعطيك القدرة على تطوير قدرات و أسلوب عمل الآخرين الذين هم تحت مسؤوليتك ؟ ☐ نعم ☐ لا

في كل حالة وجب التبرير:

30- هل تجد أن التفويض الممنوح لك خلال ممارستك لمهامك الوظيفية يعطيك القدرة على تعزيز جوانب الرضا ☐ في لديك ؟ ☐ نعم ☐ لا

في كل حالة وجب التبرير:

31- هل تجد أن التفويض الممنوح لك خلال ممارستك لمهامك الوظيفية يعطيك القدرة على تعزيز جوانب الرضا الوظيفي لدى العاملين الذين هم تحت مسؤوليتك المباشرة ؟

☐ نعم ☐ لا

في كل حالة وجب التبرير:

شكرا جزيلا على حسن التعاون.