



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

جامعة العربي التبسي - تبسة -

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم : العلوم الاجتماعية

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علم الاجتماع

التخصص: تنظيم وعمل

العنوان: القيادة ودورها في التمكين الوظيفي بالمؤسسة

الجزائرية مديرة التجارة - تبسة - نموذجا

دراسة ميدانية ب: مديرية التجارة لولاية - تبسة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د "

دفعته: 2021

إشراف الأستاذة:

د. أسماء لعموري

إعداد الطالب:

- أكرم حرباوي

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
محمد مالك	أستاذ محاضر - ب-	رئيسا
أسماء لعموري	أستاذ محاضر - أ-	مشرفا ومقررا
رابح تواجحية	أستاذ محاضر - أ-	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مَحْسُورًا
يَجْعَلُ اللَّهُ لَهُ نُورًا يَمْشِي
بِهِ يَوْمَ الْقِيَامَةِ
مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مَسْرُورًا
يَجْعَلُ اللَّهُ لَهُ نُورًا يَمْشِي
بِهِ يَوْمَ الْقِيَامَةِ



شكر و عرفان



قال الله تعالى:

"يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ"

صدق الله العظيم

الحمد لله الذي جعلنا من خير أمة أخرجت للناس، وألبسنا لباس التقوى خير لباس، الحمد لله الذي أكرمنا
فمنحنا فرصة التعلم فتولانا برعايته وكان عوناً لنا، فلك الحمد والشكر قبل كل من يشكر، رب السماوات
والأرض، رفع شأن العلم والعلماء،

وقرنهم به وبملائكته بالوحي من السماء،

وصلى الله وسلم على الرسول الكريم، والنبى العظيم، حث على العلم ورغب فيه، وفرق بين سائر الخلق
وبين سالكيه، وعلى آله وأزواجه وأصحابه الطيبين الطاهرين،

ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

أما بعد: في مثل هذه المواقف يعجز عن الكلام اللسان، ويضعف بين الضلوع الجنان، وربما وأنتم لا

تشعرون قد تسيل الدموع من العينان و ما عساي إلا أن:

أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساندني وكان له الفضل في إتمام هذا العمل من قريب أو بعيد و أخص بالذكر
الأستاذة المشرفة:

لعموري أسماء

لتفضلها للإشراف على هذا البحث والتي غمرتني بفائض عملها وتوجيهاتها القيمة والتي كان لها الأثر الطيب إذ
لولا تفضلها للإشراف على مذكري ومتابعتها لها تصويبا وتقويما لما انتهت عملا بحثيا متناسقا فلها جزيل الشكر
والتقدير

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى اللجنة الموقرة

واخصهم بتحية عرفان وأشكرهم جزيل الشكر لتفضلهم وقبولهم قراءة المذكرة ومناقشتها
كل الأسرة الجامعية أساتذة و عمال و طلبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ولا ننسى زملاء وزميلات
الدراسة لكل من ساعدني وشجعني من قريب أو بعيد على إخراج هذه المذكرة إلى حيز الوجود وأخص بالذكر

مرزوقي كلثوم

شكراً لكي من أعماق قلبي، على وقفاتي الرائعة، فكلمات الثناء لا توافيكي حقكي، وكل عبارات الشكر لا
تصف مدى امتناني لكي.

كل الطاقم الإداري لمديرية التجارة تبسة و على رأسهم الدكتور "عبيد رشيد"، كما أتقدم إلى من كان لهم

السبق في تربيتي و تعليمي أمي نبع الحنان

وأبي تاج رأسي أكرمهم الله و أطال في عمرهم وكل أخواتي وأهلي الكرام فشكرا لهم

والحمد لله أولاً وأخيراً الذي تتم بنعمته الصالحات.



الإهداء



أهدي ثمرة جهدي

إلى من أنار لي درب العلم والمعرفة وحرص عليا منذ الصغر

واجتهدا في تربيته والاعتناء بي ، **والدايا الحبيبان...**

فلا شيء عندي أفخر به أعظم من دين أو من به وامرأة عظيمة قامت بتربيته

وأب أفخر دائما عندما يختتم اسمي بإسمه ، حفظهما الله وراعاهما .

إلى من في الإخاء شاركوني وبالحب بادلوني

فيصل * محمد لخضر

إلى جميع أساتذتي وأستاذاتي ، ومن أشرف على تعليمي في الصغر الأستاذ

النوي بن مهنية

جزاه الله كل خير وجمعني وإياه في الجنة.

إلى جميع الأصدقاء : وأخص بالذكر : كوشكش هشام * محسن مهدي * عبد الرزاق سليم

* بدر الدين مرزوقي * رابحي عنتر

إلى كل من وسعه قلبي ولم تسعه ورقتي .



قائمة المحتويات

	شكر وعرفان
	الإهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
الصفحة	الموضوع
أ - ب	مقدمة
23 - 2	الفصل الاول: مدخل لموضوع الدراسة
2	تمهيد
3	1/ تحديد إشكالية الدراسة
4	2/ فرضيات الدراسة
5	3/ أسباب اختيار موضوع الدراسة
5	1-3 / أسباب ذاتية
5	2-3 / أسباب موضوعية
6	4 / أهمية الدراسة
6	1-4 / الأهمية العلمية
6	2-4 / الأهمية العملية
7	5 / أهداف الدراسة
7	1-5 / الهدف الرئيسي
7	2-5 / الأهداف الفرعية
7	6 / الدراسات السابقة
8	1-6 / الدراسات المتعلقة بالقيادة
11	2-6 / الدراسات المتعلقة بالتمكين الوظيفي

13	6-3/ الدراسة المتعلقة بالمتغيرين
13	7/ تحديد وضبط مفاهيم الدراسة
14	7-1/ مفهوم القيادة
16	7-2/ مفهوم الوظيفة
18	7-3/ مفهوم التمكين
20	7-4/ المؤسسة العمومية الجزائرية
23	خلاصة الفصل
26-38	الفصل الثاني: عموميات حول القيادة
26	تمهيد
27	1/ ماهية القيادة
27	1-1/ إستراتيجيات القيادة
28	1-2/ مصادر ومهارات القيادة
29	1-3- أنماط القيادة
30	1-4- أساليب القيادة
31	1-5- عناصر القيادة
31	1-6- أهمية القيادة
32	2- التطور الفكري للقيادة
32	2-1- التطور النظري الحديث للقيادة
34	2-2- صفات القائد
35	2-3- القيادة الإبداعية
35	3/ أهداف تمكين العاملين
36	4/ علاقة القيادة بالتمكين
38	خلاصة الفصل
40-50	الفصل الثالث: مدخل عام حول التمكين الوظيفي

40	تمهيد
41	1- ماهية التمكين الوظيفي
41	1-1- متطلبات التمكين الوظيفي
41	1-2- أهمية التمكين الوظيفي
42	1-3- أسباب التمكين
43	1-4- خصائص التمكين الوظيفي
43	1-5- أهداف التمكين الوظيفي
44	2- أساسيات التمكين الوظيفي
44	2-1- تصنيفات التمكين الوظيفي
44	2-2- مستويات التمكين الوظيفي
45	2-3- نظريات التمكين الوظيفي
45	2-3-1- نظرية التمكين في العلاقات الإنسانية
46	2-3-2- نظرية التمكين في ذات العاملين
47	2-5- نماذج التمكين الوظيفي
48	2-6- آثار على مستوى الوظائف
49	2-7- معوقات تطبيق التمكين الوظيفي
50	خلاصة الفصل
63-52	الفصل الرابع واقع المؤسسة العمومية الجزائرية
52	تمهيد
53	1- ماهية المؤسسة العمومية الجزائرية
53	1-1- تعريف المؤسسة العمومية الجزائرية
53	1-1-1- المؤسسة كعون اقتصادي
53	1-1-2- المؤسسة كتنظيم اجتماعي
53	1-1-3- المؤسسة كنظام

54	2-1- تصنيفات المؤسسة العمومية الجزائرية
55	3-1- أركان المؤسسة العمومية
56	4-1- خصائص ومزايا المؤسسة العمومية الجزائرية
57	5-1- الهيئة العمومية ذات الطابع الإداري
58	2- مديرية التجارة -تبسة-
58	1-2- تعريف مديرية التجارة
58	2-2- الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية تبسة
60	3-2- مهام مديرية التجارة تبسة
61	4-2- وظائف مديرية التجارة
61	5-2- أهداف مديرية التجارة
62	6-2- علاقة مديرية التجارة بالمصالح الأخرى
63	خلاصة الفصل
93-65	الفصل الخامس عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة النتائج
65	تمهيد
66	1/ مجالات الدراسة
66	1-1- المجال المكاني
66	1-2- المجال البشري
66	1-3- المجال الزمني
67	2/ منهج الدراسة
68	3- تحديد عينة الدراسة
68	4/ أدوات جمع بيانات الدراسة
73	5/ عرض وتحليل البيانات
73	5-1/ تحليل بيانات الشخصية
79	5-2- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني المتعلقة بالفرضية الأولى

82	3-5/ عرض وتحليل بيانات المحور الثالث المتعلقة بالفرضية الثانية
85	4-5/ عرض وتحليل بيانات المحور الرابع المتعلقة بالفرضية الثالثة
88	6/ مناقشة نتائج الدراسة
88	6-1/ مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات
88	6-2/ مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الأولى
88	6-3/ مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثانية
88	6-4/ مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثالثة
89	7/ الاستنتاج العام
90	8/ نتائج الدراسة
91	9/ التحليل على ضوء الدراسات السابقة
91	9-1/ نتائج الدراسة في ضوء الدراسة الأولى
91	9-2/ نتائج الدراسة في ضوء الدراسة الثانية
91	10/ نتائج الدراسة في ضوء أهم النظريات
93	خلاصة الفصل
95	الخاتمة
95	1/ التوصيات
95	2/ المقترحات
96	3/ آفاق الدراسة
98	قائمة المصادر والمراجع
	قائمة الملاحق
	الملخص



قائمة

الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
7	يمثل نموذج الدراسة	1
30	يمثل مصادر قوة التأثير	2
33	يمثل عناصر القيادة	3
46	مستويات التمكين الوظيفي	4
75	نسبة الذكور والإناث في العينة	5
76	نسبة توزيع السن لأفراد العينة	6
77	نسبة توزيع الحالات الاجتماعية	7
78	نسبة توزيع المستوى الدراسي لأفراد العينة	8
79	يمثل نسبة توزيع الرتب الوظيفية لأفراد العينة	9
80	نسبة توزيع سنوات الخبرة المهنية	10



قائمة

الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
20	الفرق بين القائد والمدير	1
36	يوضح صفات القادة	2
50	يوضح آثار التمكين الوظيفي	3
56	تصنيفات المؤسسة العمومية.	4
71	يوضح عدد الاستثمارات الموزعة على موظفي مديرية التجارة-تبسة-	5
72	طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	6
73	يوضح قيم ألفا كرونباخ لأبعاد القيادة والتمكين الوظيفي.	7
73	يوضح نسبة الثبات الكلي لمحاور الاستمارة	8
75	عدد الذكور والإناث في العينة	9
76	توزيع السن لأفراد العينة	10
77	الحالة الاجتماعية لأفراد العينة	11
78	المستوى الدراسي للأفراد العينة	12
79	يمثل الرتبة الوظيفية لأفراد العينة	13
80	عدد سنوات الخبرة لأفراد العينة	14
81	يوضح مساهمة القائد من خلال وظيفة التوجيه في تفعيل الاتصال بالمؤسسة	15
84	يوضح مساهمة تأثير القائد في تعزيز عملية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات بالمؤسسة	16
87	يوضح مساهمة تحكم القائد في مختلف شؤون المؤسسة الى تنمية روح الإبداع	17
89	يوضح علاقة قيمة معامل برسون بين محاور استمارة الاستبيان	18



قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية تبسة	1
استمارة الاستبيان	2
تحكيم استمارة الاستبيان	3
القانون العام لمديرية التجارة	4
صورة مديرية التجارة لولاية تبسة	5
مخرجات برنامج SPSS	6

مقدمة

يتطلب العمل الإداري في العصر الحالي، في ظل بيئة العمل المتغيرة بشكل سريع بالاهتمام بالمفاهيم الإدارية أو بالأحرى المفاهيم التنظيمية الحديثة، ويعد مفهومي القيادة والتمكين الوظيفي من أهم مفاهيم المنظمة المتعلمة التي لا تعاني بشكل كبير من المشكلات التنظيمية كالوهن التنظيمي، فهي تستطيع التعامل والتأقلم مع الظروف الاجتماعية والضغط المهنية.

ونشير إلى أن مديرية التجارة -تبسة- كغيرها من المنظمات تضم عدد من القادة الذين يسعون على اختلاف أنماطهم على خلق وزيادة مستويات التمكين الوظيفي، وانطلاقا مما سبق ذكره سنحاول دراسة القيادة ودورها في التمكين الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية-تبسة-نموذجا، معتمدين في ذلك على خطة مقسمة إلى أربعة فصول مستهلة بالفصل الأول المعنون بإطار عام حول الدراسة والذي يضم إشكالية الدراسة، فرضياتها، أسباب اختيارنا لموضوع الدراسة، أهميتها وأهدافها، وأيضا الدراسات السابقة والتي قسمناها إلى محلية وعربية وأجنبية، كما لا ننسى تحديد وضبط مفاهيم الدراسة. أما الفصل الثاني فهو معنون عموميات حول القيادة ويمثل معلومات نظرية يتضمن ماهية القيادة وإستراتيجياتها، مصادرها، عناصرها...الخ. بينما الفصل الثالث كان مدخل عام حول التمكين الوظيفي ويحوي ماهية التمكين الوظيفي وأساسياته، في حين أن الفصل الرابع خصصناه للمؤسسة الجزائرية ماهيتها وكذا ماهية مديرية التجارة-تبسة نموذجا، أما الفصل الخامس للإجراءات المنهجية للدراسة والذي يضم مجالات الدراسة: المكاني، والزمني، والبشري، والمنهج والعينة وكذلك أدوات جمع البيانات، أساليب التحليل الإحصائية وكذلك يضم التحليل الإحصائي للبيانات ومطابقة نتائج للدراسة على ضوء الفرضيات وعلى ضوء الدراسات السابقة وأيضا استخلاص النتائج العامة، ووضع المقترحات وأفاق الدراسة وأخيرا خاتمة الدراسة.

ولقد واجهتنا عدة صعوبات عند قيامنا بهذه الدراسة كان أبرزها قلة المراجع التي تربط دور القيادة بالتمكين الوظيفي، وكذلك توافق الفترة الزمنية لدراستنا مع الظروف السوسيو اقتصادية التي أدت بوجود ضغوط عمل كأعباء المهام وغموض وصراع الدور، وكذا تخوف غالبية الموظفين وعدم تعاملهم معي كباحث مبتدأ،

بالإضافة إلى صعوبة الموضوع (القيادة، التمكين الوظيفي) بحد ذاته والمتعلق بالسلوك الإنساني التابع لعلم النفس وعلم الإدارة مما يجعله صعب التجسيد في ميدان الدراسة ومع ذلك تجاوزنا هذه الصعوبات.

الفصل الأول

مدخل لموضوع الدراسة

تمهيد

يتمثل هذا الفصل في مدخل لموضوع الدراسة والذي سنقوم فيه بعرض إشكالية الدراسة والتساؤل الرئيسي والفرضيات التي سنقوم بالتحقق منها في الإطار الميداني للدراسة، كما سنحدد أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار موضوع الدراسة وأهميتها وأهدافها والدراسات السابقة والمشابهة لدراستنا، وكذلك أهم المفاهيم التي تركز عليها دراستنا.

1/ تحديد إشكالية الدراسة

يعد المورد البشري جوهر تنظيمات ومجالات العمل المختلفة ومن السمات المميزة للبناء التنظيمي المعاصر وهو معيار أساسي في تنمية التنظيمات الاجتماعية سواء الرسمية والغير رسمية، حيث أن هذا الأخير ينتج عنه العديد من السلوكيات التنظيمية التي إما تعرقل أداء وسير المنظمة أو تحسن الفعالية التنظيمية وترفع الإنتاجية.

ومع التطورات التقنية الحاصلة في المنظمات والتغيرات في طبيعة الأدوار والمهام برزت الحاجة الملحة للأفراد إلى وجود قادة، حيث أن القيادة تمثل أحد أهم الظواهر التنظيمية التي لا يكاد يخلو أي عمل أو منظمة منها، وتعتبر أيضا محل اهتمام كل من العلماء الإداريين وعلماء النفس والباحثين في علم الاجتماع التنظيم والعمل. فضلا عن ذلك تمثل هذه الأخيرة من أهم عنصر مساعد لتوجيه المرؤوسين ومحصلة للتفاعل والتنسيق التنظيمي المهم للموظفين في كافة مسارهم الوظيفي ومحفز لتحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم خاصة مع ارتفاع حدة المنافسة في البيئة الخارجية، فوجود مستويات مختلفة من القيادات لها دور بالسلب أو الإيجاب على تمكين الموظفين من أداء مهامهم وبالتالي على سير المنظمة ككل، وإضافة إلى ذلك تضم القيادة العديد من المتغيرات التنظيمية كالتوجيه والتأثير في الموظفين من قبل القائد وهو الرئيس المباشر في العمل، الذي بدوره يعمل على تقوية وتحفيز شعور الموظفين بالرضا والالتزام في وظائفهم، وذلك ما يعبر عنه بالتوافق المهني بمعنى تكيف الموظفين مع وظائفهم داخل بيئة العمل. فكل هذه المتغيرات قد تدفعهم للقيام بتصرفات وسلوكيات قد تتناقض مع وظائفهم وسلوكهم التنظيمي كتعمد التغيب المستمر والمنازعات.

ومما لا شك أن مع تطور الفكر الإداري في كافة مؤسسات دول العالم وبخاصة المؤسسة الجزائرية ظهرت مفاهيم جديدة كالجودة الشاملة وإعادة هندسة المنظمات (الأرغونوميا) وأيضا التمكين الوظيفي يمثل محور المنظمة المتعلمة، ونوعا من أنواع السلوك التنظيمي ومن العناصر الحيوية المساعدة في بلوغ الأهداف وتحقيقها، لذا تزايد الاهتمام به من قبل الباحثين في مجال إدارة المنظمات لما له من على تقوية تفاعلات الموظفين والتزامهم في أداء العمل المكلفين به.

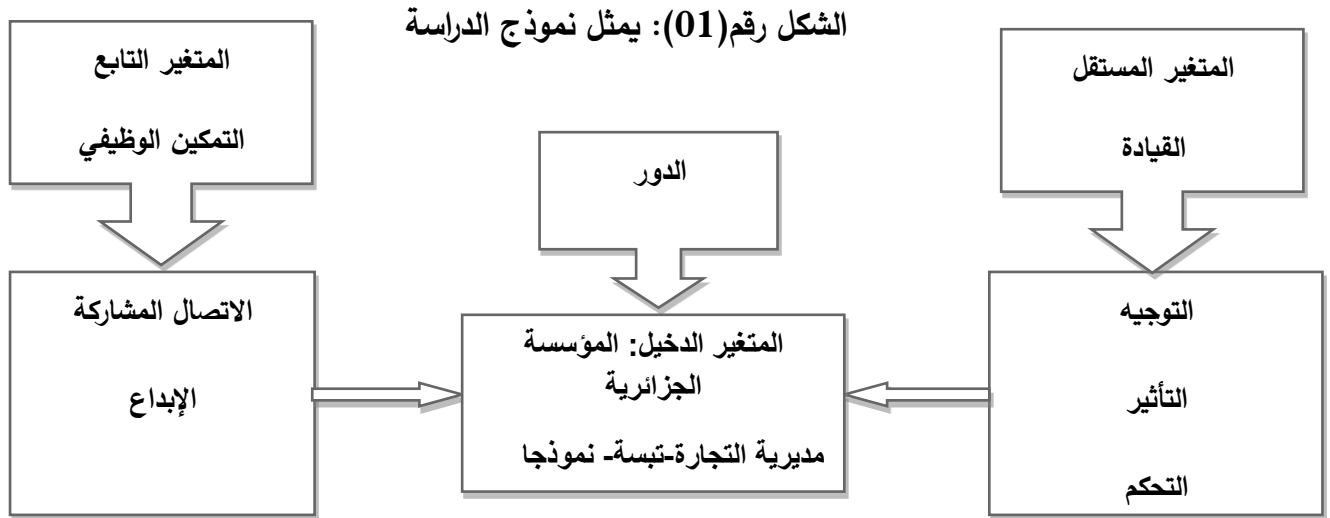
وعلى صعيد آخر يختلف التمكين الوظيفي من موظف لآخر ويزيد من قدرة الموظفين في المؤسسة ككل على التعامل بنجاح مع المواقف التي يمرون بها بأنفسهم ودون انتظار غيرهم ليتخذ القرار ويقومون فقط بتنفيذه، فاحتمال ترك الموظفين المتمكنين من أداء مهامهم لوظيفتهم ضئيل جدا، مما يؤدي إعادة هيكلة مراكز القوى وإعادة توزيع السلطة، وإعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي

يقومون بها حسب الملحق الوصفي للوظيفة من ناحية ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور تخص الوظيفة أو خارج إطارها، فتوجيه القائد السليم للمرؤوسين قد يفعل الاتصالات ويوجهها في مسار صحيح لتصل المعلومات لكافة الموظفين وتؤثرهم بالإيجاب أو السلب بقائدهم قد يزيد من قدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية، فتحكم القيادة بزمام الأمور وسير المنظمة الحسن يفعل الإبداع والفكر الإبداعي لدى الموظفين بالمؤسسة عموما والمؤسسة الجزائرية مما يجعلها تحقق هدفها الأسمى وهو البقاء والاستمرار في ظل المنافسة الخارجية والظروف السوسيو اقتصادية الشبه متدهورة.

ومن هذا المنطلق نسعى لدراسة القيادة ودورها في التمكين الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية متسائلين عن:

- ما دور القيادة في التمكين الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الجزائرية -مديرية التجارة- تبسة- أ نموذجاً؟

ويمكن توضيح متغيرات الدراسة كما في الشكل الموالي:



المصدر: جرد من طرف الطالب بناء على القراءات النظرية لدراسة هادي عذاب سلمان (2013) بعنوان دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية، أطروحة دكتوراه: الإدارة العامة، جامعة بغداد والمستنصرية، 2013 وكذا دراسة كرمية توفيق، تمكين العاملين: دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان - SC SEG -مذكرة ماجستير في علوم التسيير جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2008

الشكل رقم (01) يمثل نموذج لمتغيرات دراسة وتتمثل في المتغير المستقل(القيادة) الذي يضم ثلاث أبعاد وهي: التوجيه، التأثير والتحكم، أما المتغير التابع (التمكين الوظيفي) يضم ثلاث أبعاد وهي: الاتصال، المشاركة والإبداع، وكذا المتغير الدخيل المتمثل في المؤسسة الجزائرية مديرية التجارة-تبسة- نموذجاً وهذه الأبعاد التي اخترناها في دراستنا هي نفسها التي اتفق عليها معظم الباحثون حول الموضوع.

2/ فرضيات الدراسة

الفرضية هي تفسير مؤقت أو محتمل يوضح العوامل أو الأحداث والظروف التي يحاول الباحث فهمها¹ ومن خلال موضوع الدراسة وأهدافها وبناءا على ما عرضته الدراسات السابقة من فرضيات قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات لاختبارها وهي كالآتي :

❖ الفرضية الرئيسية

- هناك دور قوي للقيادة في التمكين الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية-مديرية التجارة تبسة- نموذجا.

❖ الفرضيات الفرعية

- يساهم القائد من خلال وظيفة التوجيه على تفعيل عملية الاتصال بالمؤسسة.
- يساهم تأثير القائد بدرجة قوية في تعزيز عملية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار داخل المؤسسة.
- يساهم تحكم القائد في مختلف شؤون المؤسسة مساهمة قوية في تنمية روح الإبداع لدى الموظفين.

3/ أسباب اختيار موضوع الدراسة

تنقسم أسباب اختيارنا لموضوع دراستنا إلى جزأين رئيسيين هما:

3-1/ أسباب ذاتية

وهي التي تتصل مباشرة برغبة وميول الباحث وتتلخص في الآتي:

- حب الاستطلاع والرغبة في التعلم والاستزادة في المعرفة والكشف عن حقائق جديدة حول الموضوع المدروس.
- الاهتمام بموضوع القيادة والتمكين الوظيفي وكذا تلبية الحصول على الدرجة العلمية.
- تلائم الموضوع مع إمكانياتنا وقدراتنا.

3-2/ أسباب موضوعية

وهي التي ترتبط بالجانب العلمي لموضوع الدراسة ومن بينها:

- قابلية الموضوع للإنجاز والدراسة.
- مساس الموضوع بعدة حقول معرفية تتصل فيما بينها اتصالا مباشرا كإدارة تسير الموارد البشرية وعلم النفس الاجتماعي، وهذا ما جعلنا ندرس هذا الموضوع المتصل أيضا بمجال تخصصنا علم الاجتماع التنظيم والعمل.

- الاهتمام الذي يحظى به موضوع القيادة والتمكين الوظيفي في كافة الميادين والمجالات.

¹ عيوشور نادية وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل، الجزائر، 2016، ص128

- اقتراح موضوع التمكين الوظيفي المساهم في تحسين الأداء بالأخص مع معاناة الكثير من المؤسسات اليوم من الانخفاض في الأداء خاصة في ظل ظروف انتشار فيروس الكوفيد 19 العام المنصرم.
- قلة الدراسات التي تعالج موضوع القيادة والتمكين الوظيفي.

4/ أهمية الدراسة

وتتمثل في جزئ مهمين هما:

4-1/ الأهمية العلمية

- تكتسب أهمية الدراسة من أهمية الموضوع بحيث أن القيادة متواجدة بمختلف المنظمات ويجب على الباحثين دراستها لمعرفة مصادرها وآثارها وكذا الاهتمام بها هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد أن التمكين الوظيفي يؤدي إلى استقرار وبقاء المنظمة.
- إن هذه الدراسة تربط بين ظاهرة نفسية وهي القيادة وأخرى تنظيمية وهي التمكين الوظيفي.
- تعد هذه الدراسة مساهمة ولو بالقليل في إثراء مكتبة كليتنا بهذا الموضوع واعتمادها كمرجع سابق يستفاد منه.

- معرفة مدى عمل التوجيه على تفعيل الاتصال بالمؤسسة.

- التعرف على تأثير القائد في مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات بالمؤسسة.

- معرفة مساهمة التحكم في تعزيز الإبداع لدى الموظفين.

4-2/ الأهمية العملية

- محاولة معرفة مستويات القيادة لدى الموظفين بمديرية التجارة -تبسة- ودورها بالتمكين الوظيفي لدي موظفي مديرية التجارة -تبسة- نموذجا.
- معرفة مدى عمل التوجيه على تفعيل الاتصال بالمؤسسة.
- التعرف على تأثير القائد في مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات بالمؤسسة.
- معرفة مساهمة التحكم في تعزيز الإبداع لدى الموظفين.
- الاستفادة من نتائج دراستنا ورفع مستويات القيادة لإيجاد حلول للتقليل أو التخفيف من المشكلات التنظيمية كضغوط العمل وأيضا زيادة درجة التمكين الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية بشكل عام وبمديرية التجارة -تبسة- بشكل خاص.

5/ أهداف الدراسة

وهو الواضح البين للملاحظة والمشاهدة وهو الذي يمكن تحقيقه وهو كل شيء يحدد ويتم التوجه إليه حتى ينجز¹.

وتنقسم أهداف دراستنا إلى قسمين هما:

5-1/ الهدف الرئيسي

الكشف عن الدور بين القيادة والتمكين الوظيفي بمديرية التجارة -تبسة- من خلال ربط كل بعد من أبعاد القيادة والتمكين الوظيفي: [التوجيه ودوره في تفعيل الاتصال] [التأثير ودوره في المشاركة في اتخاذ القرارات] [التحكم ودوره في تعزيز الإبداع]، عن طريق اختبار صحة الفرضيات والوصول إلى تصور مقترح لنموذج قيادي ناجح لتفعيل التمكين الوظيفي لدى الموظفين بالمديرية من خلال النتائج العامة واقتراحات الدراسة.

5-2/ الأهداف الفرعية

- التعرف على طبيعة القيادة التي يخضع لها الموظفين بمديرية التجارة-تبسة- ومستوى التمكين الوظيفي لديهم.
- معرفة مدى عمل التوجيه على تفعيل الاتصال بالمؤسسة.
- التعرف على تأثير القائد في مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات بالمؤسسة.
- معرفة مساهمة التحكم في تعزيز الإبداع لدى الموظفين.

6/ الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة والبحوث السابقة من أهم الخطوات والمراحل التي لا ينبغي للباحث إهمالها؛ سواء بمراجعتها والاطلاع عليها أو عرضها أو توظيفها؛ فبمراجعة تلك الدراسات يتمكن الباحث من بلورة مشكلة بحثه وتحديد أبعادها بشكل واضح أكثر². وتتضمن الدراسات السابقة مناقشة وتلخيص الأفكار الهامة في دراستنا ومن خلال قيامنا بالاطلاع على ما هو متوفر من دراسات سابقة حول القيادة والتمكين الوظيفي.

¹ عقيل حسين: خطوات البحث العلمي: من تحديد المشكلة إلى تفسير النتيجة، ط1، دار بن كثير، سوريا، 2014، ص 25

² عيشور نادية سعيد: مرجع سابق، ص 93

6-1/ الدراسات المتعلقة بالقيادة

إنه وبعد الإطلاع على أهم ما كتب حول موضوع الدراسة الحالية، فإنه يمكن إبراز أهم الدراسات التي تناولت أبعاد هذه الدراسة وذلك على النحو التالي:

❖ الدراسة الأولى:

لقد أجرى الطالب جليح الصالح دراسة تحت إشراف الأستاذ الداوي الشيخ، بعنوان: "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين"، دراسة حالة مجمع صيدال بالجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، السنة الجامعية 2005-2006.

وقد انطلق الباحث من الدور البارز الذي يلعبه المديرين في تحقيق أهداف المؤسسة، واعتبر أن مشكلة المؤسسات الوطنية هي مشكلة القدرة على القيادة والإدارة، وأنها تقضي على العمل المنظم والحيلولة دون تحقيق الأهداف المسطرة، وتكلم عن أهمية العمل بتفان ومدى ضرورة إتخاذ القرارات المناسبة من طرف المديرين لمواجهة المشكلات، لينتقل في فقرة أخرى إلى الحديث عن أداء العاملين، واعتبر أن مساهمة القادة الإداريين في رفع أداء العاملين ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة من طرف المديرين لمواجهة المشكلات، لينتقل في فقرة أخرى إلى الحديث عن أداء العاملين، واعتبر أن مساهمة القادة الإداريين في رفع أداء العاملين ضرورة ملحة في المؤسسات العمومية، ثم تطرق للحديث عن مؤسسة صيدال في قطاع الصناعة الصيدلانية، واعتبرها من أبرز المؤسسات العمومية الاقتصادية، كونها استطاعت الصمود أما المنافسة الشديدة التي فرضها انفتاح الجزائر على اقتصاد السوق، من خلال اعتماد قادتها الإداريين على الكفاءة في التسيير وجهود العاملين لتحسين الإنتاج كما وكيفا.

واكتفى بطرح التساؤل الرئيسي التالي: كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تساهم في رفع أداء العاملين؟

ولتحليل هذه الإشكالية ودراستها بطريق معقمة، قام بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي السمات التي يجب أن تتوفر في القادة الإداريين لصيدال حتى ينجحوا في تحقيق أهداف المجمع بكفاءة في ظل البيئة الحالية؟
- ما مدى مساهمة القادة الإداريين في مجمع صيدال في رفع أداء العاملين؟
- واقترح مجموعة من الفرضيات رأى أنها تساهم في بلورة وتحديد مالم الموضوع والمتمثلة في ما يلي:
- استطاع الفكر الإداري أن يتوصل إلى تفسير مقبول لظاهرة القيادة الإدارية.
- تتطلب القيادة الإدارية في ظل البيئة الحالية ضرورة توفر السمات معينة للتأثير في العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

- للقيادة الإدارية دور محدد ورئيسي في الأداء الفردي والجماعي للعاملين.
- يعتمد القادة في مجمع صيدال على قوة سلطتهم الرسمية أكثر من الإرتفاع الشخصي في العاملين.
- وقد اعتمد الطالب في القسم النظري من البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال وصف وتحليل نظريات القيادة الإدارية بمداخلها المختلفة، أما في الجانب التطبيقي فاعتمد على منهج دراسة حالة (القادة المرؤوسين).
- أما العينة فقد اعتمد على طريقة العينة المدروسة، حيث تم توزيع الإستمارات حسب عدد المديریات الموجودة في المديرية العامة، وبما أن المجتمع المدروس يتمثل في القادة الإداريين على مستوى صيدال، فالعينة هي جزء، من هؤلاء القادة.
- وتم الإعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات للحصول على المعلومات وتحليلها، هي المسح المكتبي، الملاحظة، المقابلة، الإستمارة.
- ومن بين أهم نتائج الدراسة مايلي:
- يرى القادة أنهم يعطون اهتماما عالي بكل من العمل والمرؤوسين، إلا أن المرؤوسين تختلف وجهة نظرهم لنمط القيادة لدى قادتهم، فمنهم من يعتبرها أقرب إلى القيادة الفقيرة، ومنهم من يرى أن قادتهم يولون اهتمام أكبر للعمل ولو على حساب المرؤوسين، إلا أن الأغلبية ترى أن نمط القيادة أقرب إلى الوسط.
- ضعف مستوى سمات القيادة لدى القادة، وخاصة المهارات السلوكية حسب المرؤوسين في مجال المشاركة، الاتصال، بناء العلاقات، رغم أن القادة يعتقدون توفرها فيهم لحد ما، وهو ما يجعل المرؤوسين لا يعتبرون قادتهم يمثلون القدوة والمثل بالنسبة لهم وهو أساس القيادة، كما أن ذلك يحد من فترة القادة على تغيير بعض الاتجاهات السلبية لدى المرؤوسين نحو عمل المؤسسة.
- ضعف وعي قادة صيدال بعوامل وأساليب تحفيز المرؤوسين، حيث نجد أغلب القادة يعتبرون الوظيفي في المرتبة الأولى، وهذا ما يجعل جهود التحفيز التي يبذلها القادة ضعيفة وفي غير محلها.
- يفضل أغلب قادة صيدال في عملهم أو عمل المرؤوسين الالتزام باللوائح والتعليمات وعدم الخروج عنها، مما يجعل قيادتهم بيروقراطية لا تشجع على المبادرة والإبداع.
- توافر المهارات الإدارية إلى حد ما لدى قادة صيدال مما يجعلهم أقرب إلى المدراء منهم إلى القادة حيث نرى تركيزهم على أعمال التنظيم والتخطيط والرقابة أكثر من توجيه وتحفيز قيادة العاملين.

❖ الدراسة الثانية:

كما أجرت الطالبة سميرة صالحى دراسة تحت إشراف الأستاذ عبد الناصر موسى، بعنوان " أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفاعلية الإنتاجية للمرؤوسين ". دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، المديرية الجهوية بجاية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تنظيم الموارد البشرية، السنة الجامعية 2007/2008.

وقد إنطلقت الباحثة من إشكالية تحدث فيها عن مدى أهمية القيادة الإدارية في توجيه المرؤوسين لتحقيق الأهداف المسطرة وكانت فرضيات هذه الدراسة كالتالي:

- أسلوب القيادة الإدارية السائد في مختلف محطات مجال الدراسة هو أسلوب القيادة الأتوقراطية.
- لا توجد إختلافات ملموسة وواضحة في مستويات الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين من محطة لأخرى.
- تتأثر الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين بأسلوب القيادة الإدارية السائد مما يشكل علاقة بين أسلوب القيادة الإدارية وبين مستوى الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين في تلك المحطة.
- واعتمدت الطالبة على منهج دراسة حالة أما العينة فإعتمدت على العينة المقصودة (القادة والمرؤوسين) المكونة من 19 قائد إلى 83 مرؤوس موزعين على ثلاث محطات كما تم الإعتماد في هذه الدراسة على أدوات: الملاحظة والمقابلة والإستمارة.

ومن أهم نتائج الدراسة مايلي:

- أسلوب القيادة الإدارية الأتوقراطي هو السائد في مختلف محطات مجال الدراسة
- هناك إختلافات ملموسة وواضحة في مستويات الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين من محطة لأخرى.
- تتأثر الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين بأسلوب القيادة الإدارية السائد مما يشكل علاقة بين أسلوب القيادة الإدارية السائد في المحطة وبين مستوى الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين في تلك المحطة.

❖ الدراسة الثالثة:

دراسة شاين نوال (2013) رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل بعنوان: القيادة وتأثيرها على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية:دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية،حاولت هذه الدراسة تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة القيادة وعلاقتها بالأداء في مؤسسة الخزف بالميلية، حيث اعتمدت على فرضية رئيسية مفادها: توجد علاقة ارتباطية قائمة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي.

أما الفرضيات الفرعية فهي:

- توجد علاقة بين النمط الديمقراطي وزيادة الروح المعنوية.

- النمط التسلطي يحافظ على الاستقرار داخل المؤسسة.
 - لتبني النمط التساهلي دور في تحقيق رضا العاملين.
- وقد اعتمدت هذه الدراسة لتحقيق أهدافها على طريقة العينة العشوائية المنتظمة كإحدى طرائق المهج الوصفي، كما استعانت بتقنيات البحث الميداني المتمثلة في الملاحظة والاستبيان وكذا المقابلة وأيضاً الوثائق والسجلات من المؤسسة، وقد توصلت إلى جملة من النتائج المتمثلة في:
- أن النمط القيادة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى الأداء الوظيفي.
 - العامل في مؤسسة الخزف الصحي يفضل النمط الديمقراطي العادل أثناء قيامه بعمله مما يخلق عند مشاعر الارتياح في العمل.
- النمط التسلطي المرتبط بنوع من المرونة يؤثر إلى حد كبير على مستوى أداء العمال وزيادة استقرارهم في عملهم¹.

6-2/ الدراسات المتعلقة بالتمكين الوظيفي

❖ الدراسة الأولى

- دراسة كرمية توفيق رسالة ماجستير بعنوان تمكين العاملين: دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان -SC SEG- والفرضية الرئيسية للدراسة هي التمكين يؤدي إلى المزيد من النجاح الإداري وبشروط لا بد من توافرها، أما الفرضيات الفرعية فتمثلت في: التمكين مكون هام في الفعالية التنظيمية والإدارية.
- تمكين العاملين يمنح لهم المزيد من المسؤوليات والسلطات وأصبحت المناداة بهذا المبدأ خطوة لا مفر منها للحفاظ على بقاء المنظمة واستمرارها.
- التمكين يمكن أن يلعب دوراً حيوياً في تطور مجموعة العمل والحفاظ عليها.
- ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما مجتمع الدراسة فهو يتكون من 609 مفردة وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من 60 مفردة طبق عليهم ثلاث أدوات الملاحظة والاستبيان وأيضاً المقابلة وتمثل أهم نتائج الدراسة في:
- أن برامج التمكين تساهم في تحسين أرباح المؤسسات أي أن التمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المنظمة تزيد وتنمي تحقيق أهداف المنظمة.

¹ شاين نوال: القيادة وتأثيرها على أداء العمال في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية، رسالة ماجستير، علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2013

- إن فكر التمكين لم يظهر نتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مئة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام.
- إن للقيادة دور مهم في مواجهة التحديات وفي إحداث التنمية المستدامة في المنظمات الأعمال وغيرها من المنظمات.

❖ الدراسة الثانية

دراسة محمد بن إبراهيم محمد الأصقة 2010 بعنوان "التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض"، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض وكذلك معرفة مستوى التمكين والرضا الوظيفي لأفراد العينة والتي تكونت من 440 ضابط، وتمثلت أبعاد التمكين في (حرية الاختيار، الفاعلية الذاتية، معنى العمل، التأثير) وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.001 فأقل بين مستوى التمكين بأبعاده الأربع كلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي لأفراد العينة.

وقد أوصت الدراسة علي العمل علي إتاحة فرصة أكبر للاستفادة من قدرات العاملين مع التركيز علي التدريب لت الإمكانات الشخصية بهدف وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، العمل علي زيادة هامش الحرية للعاملين في طرق تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم مما يزيد من الدافعية لدي العاملين ويزيد من الاستجابة للتغيرات المفاجئة، وتشجيع العاملين على الإبداع عن طريق الاهتمام بتوضيح خطوط العمل والتأكد من فهمها واستيعابها وبعد ذلك ترك التفاصيل للمرؤوسين ليقدموا ما لديهم.

❖ الدراسة الثالثة

دراسة عالية جواد محمد علي وسيف الدين عماد أحمد 2013 بعنوان "أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية على عينة من عمال الشركة العامة للصناعات الصوفية ببغداد". تناولت هذه الدراسة العلاقة بين متغيري البحث وهما التمكين والتطوير التنظيمي مع معرفة تأثير تمكين العاملين على تطوير ونجاح المنظمة، حيث تمثلت أداة البحث الرئيسية في الاستبيان والتي وزعت علي عينة عشوائية مكونة من 40 شخص من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية ببغداد وقد اشتمل الاستبيان علي مجموعة من المحاور التي تخص أبعاد المتغير المستقل ومنها ما يعبر عن المتغير التابع التطوير التنظيمي

6-3/ الدراسة المتعلقة بالمتغيرين

دراسة مخدوم هند كرامة الله بعنوان مدى مساهمة التمكين الإداري في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية: بالتطبيق على جامعة طيبة، حيث هدفت هذه الدراسة إل تقييم مستوى التمكين الإداري الذي يتمتع به القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة، أما الأهداف الفرعية فتمثلت في:

- تقييم مدى مساهمة أبعاد التمكين في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية.
- تحديد معوقات التمكين.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي (المسحي) وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية النسائية على مختلف المستويات باستخدام أسلوب الحصر الشامل، وتظهر النتائج في النقاط الآتية:

- وجود درجة عالية من التوافق بين مفردات الدراسة بشأن أبعاد التمكين الخاصة بفرق العمل والتحفيز والاتصال مقارنة بدرجة التوافق الخاصة بكل من التدريب وتفويض السلطة، هذا مع تباين مستوى التوافق على البنود الفرعية لتلك الأبعاد.
- كما أظهرت مفردات الدراسة أن جهود التطوير الإداري في الجامعة تتجه نحو تحقيق التمكين الإداري. معوقات تحقيق التمكين الإداري، والتوصيات اللازمة للتغلب عليها تكمن في:
- تفعيل سياسة الجامعة في تبني معايير واضحة لتحديد خطط التعاقب الوظيفي في الجامعة التي يتم بناءا عليها اختيار القيادات الأكاديمية النسائية بشكل دوري.
- تدريب القيادات النسائية الحاليات والمستقبلات عليها.
- استكمال جهود الجامعة في تطوير نظم تقييم أداء العاملين وربطها بنظام المكافآت والحوافز مما يشجع القيادات المذكورة على التحلي بروح المبادرة وتحمل المساءلة والمسؤولية.¹

7/ تحديد وضبط مفاهيم الدراسة

المفهوم هو تصور ذهني عام ومجرد لظاهرة أو أكثر والعلاقات الموجودة بينها.²

¹ مخدوم هند: مدى مساهمة التمكين الإداري في التطوير القيادات الأكاديمية النسائية بالتطبيق على جامعة طيبة، جامعة طيبة المملكة العربية السعودية، كلية إدارة الأعمال، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 28، عدد 03، 2020

² أنجريس موريس، مرجع سابق، ص158

أما "بنواج واتر" "Banoit Goiter" فقد حصر الخصائص التي تتميز بها الحقيقة الاجتماعية فهي بنية ذهنية تشمل المميزات الثابتة لهذه الحقيقة.¹

ويتضح من خلال دراستنا أنها تضم مفهومين رئيسيين هما: القيادة والتمكين الوظيفي، وفي ما يلي سنتطرق إلى مفهوم القيادة علماً أن هذا مفهوم التمكين الوظيفي مركب من جزأين وبالتالي سنتعرف أيضاً على مفهوم المؤسسة الجزائرية، وذلك للتوضيح أكثر.

7-1/ مفهوم القيادة

لقد حظي مفهوم القيادة باهتمام الباحثين في مجالات عدة، وهو كالاتي:

❖ لغة

يعرفه لسان العرب "لابن منظور" القيادة من القود وهو نقيض السّوق، فيقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسّوق من الخلف.²

أي أن القائد يتصدر الجماعة ويتقدم عليها فمفهوم القيادة يعود للفكر اليوناني واللاتيني، والفعل اليوناني Archein ومعناه يبدأ أو يقود أو يتحكم.

❖ اصطلاحاً

❖ التعريفات الأجنبية

يعرف "ستوجل Stogdil" القيادة بأنها عملية تؤثر في نشاط جماعة منظمة من أجل تحقيق هدف معين وإرساء قواعد هذا الهدف، أما "كينيث كلارك Kenneth Clark" فهي نشاط أو مجموعة من الأنشطة يلاحظها الآخرون وتحدث في جماعة أو منظمة أو مؤسسة تضم قائداً أو مجموعة من الأتباع تجمعهم أهداف عامة ومشتركة ويعملون معا لتحقيق هذه الأهداف³

وأيضا "سكيلر هودسون Seckler Hudson" يرى بأنها عبارة عن عملية التأثير وشحن هم الناس للعمل مع بعضهم بجهد لتحقيق أهداف التنظيم.⁴

¹ عيشور نادية سعيد، وآخرون، مرجع سابق، ص 61

² مكرم جمال الدين محمد، بن منظور الإفريقي: لسان العرب، مج 01، بيروت، دار المعارف، 2009، ص 100

³ مدحت محمد: قادة المستقبل "القيادة المتميزة الجديدة"، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 19.

⁴ هاشم عادل عبد الرزاق: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ص 35.

❖ التعريفات العربية

القيادة عملية تجهيز وترتيب الموقف القيادي حتى تتمكن مختلف أعضاء الجماعة بما فيهم القائد من تحقيق أهداف عامة مشتركة بأقصى عائد اقتصادي وأقل تكلفة اقتصادية في الوقت والعمل.¹ كما عرفها "محمد مسعد" بأنها عملية تختص بالتأثير على نشاط الجماعة وتوجيهها نحو الهدف والسعي لبلوغ هذا الهدف.

أما "محمد رفعت قاسم" عملية التأثير في الآخرين لانجاز الأهداف المشتركة استنادا إلى الاقتناع وليس السلطة.

وكذلك "عوض خلف العنزي" هي مجموعة من الأفراد بما يوجه وينمي العمل الفردي والعمل المشترك بينهم وتنمية روح الجماعة وروح التعاون لديهم وبينهم وبين المنظمة وإيجاد درجة كافية من الحمس والعطاء لديهم.²

ويرى "كنعان" القيادة أنها العمل مع الآخرين والتأثير فيهم لتحقيق أهداف معينة.

بينما يرى "سعد النمر" وآخرون أنها القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة.³

ويتضح من خلال التعاريف سابقة الذكر أنها تجمع النقاط التالية:

- أن القيادة مجموعة من التوجيهات التي توجه للموظفين.
- أن لها تأثير ايجابي يحدث إذا كانت القيادة ديمقراطية.
- وتتشارك التعريفات أيضا في أن القيادة لها مكونات أو متغيرات تميزها عن غيرها وهي:
- القائد: وهو المؤثر والمقنع والموجه للأتباع.
- الجماعة: وهم عدة أفراد يمارسون نشاط معين وينفذون تعليمات قائدهم.
- التأثير: اقتناع الأتباع بالقيام بأعمال ومهام لصالح المجموعة.
- الهدف: وهو فكرة أو اعتقاد محدد تسعى القيادة لتحقيقه.

¹ أبو الفضل محمد عبد الشافي: القيادة الإدارية في الإسلام، ط1، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996، ص29.

² مدحت محمد، المرجع نفسه، ص19

³ هاشم عبد الرزاق، المرجع نفسه، ص35-36

❖ التعريف الإجرائي للقيادة

وهي اقتناع الموظفين بآراء وتوجيهات رئيسهم المباشر أو بمدير مؤسستهم، وذلك بالاستجابة بالتنفيذ لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

❖ المفاهيم المشابهة للقيادة

إن متغير القيادة يضم عدة أبعاد تم دراسة البعض منها في دراسات سابقة قمنا باستطلاعها وكذا عدة مفاهيم مشابهة للقيادة تمثلت في:

- الرئاسة: جماعة تمارس السلطة في الحالة العامة بالقادة، وقد تكون ذات فلسفة وبرنامج واضح أو تكون سلبية تقوم بالعمليات الإدارية الروتينية، أما القيادة هي تفويض السلطة.
- الإدارة: هي مخصصة للتفكير، فالمدير يحاول فعل الأشياء الصحيحة بينما القائد يحاول فعل الصواب ويصنع الرؤية ويجدد الطاقات.
- الإشراف: يرى آرونسبرج أن الإشراف هو نشاط مبدئي يقوم به الإداري فلا يجب أي يكون المشرف عضوا في الجماعة على عكس القائد عضو فعال في الجماعة.¹

7-2/ مفهوم الوظيفة

❖ لغة

تعتبر كلمة وظيفة ترجمة للمصطلح الانجليزي والفرنسي Organisation؛ ففي اللغة العربية مصطلح يعرفها معجم الوسيط وظف أخاه أي أسند إليه عملا معينا، ما يقدر من عمل أو طعام أو رزق وغير ذلك من زمن معين²

❖ اصطلاحا

تعرف الوظيفة العمومية على أنها مجموعة من الإختصاصات القانونية التي يجب أن يمارسها شخص مختص ومحدد تتوفر فيه شروط معينة بطريقة دائمة ومستهدفا مصالح العامة، وبمعنى آخر هي مجموعة من الأشخاص الذين يقومون بالعمل من أجل خدمة المرفق العام.³

¹ شاين نوال، مرجع سابق، ص 27-28.

² الرابط: <https://WWWAlmany.Com> التاريخ 2021/02/22، الساعة: 01:00،

³ الرابط: <https://www.politics-dz.com> التاريخ 2021/02/22، الساعة: 10:03

الجدول رقم (1): الفرق بين القائد والمدير

أوجه المقارنة	القائد	المدير
الاختيار	يختار الهدف والعمل الصحيح	يختار الطريق الصحيح لتنفيذ العمل
المشاركة	يهتم بمشاركة الآخرين في كل شيء	يقدم الأوامر لتنفيذ التعليمات
التأثير	يؤثر في الآخرين بأقواله وأفعاله	لا يهتم بالتأثير في الآخرين
السلطة	يستمدّها من القيم والمبادئ	يستمدّها من أهداف المنظمة
الاهتمام	يهتم بالجماعة والعلاقات	يهتم بالتنظيم والإنتاجية
المنطق	يميل إلى استخدام العاطفة	يعتمد على المنطق
طريقة التعبير	يستخدم الصور	يفضل استخدام الكلمات
التجميع/التحليل	يهتم بتجميع العناصر لتشكيل الكل	يهتم بتحليل الكل إلى عناصره
التفكير	شمولي وكلي التفكير	طبيعة تفكيره متتالية ومرحلية
الوقت /الكلفة	غير مقيد بالوقت ولا بالكلفة	مقيد بالوقت والكلفة
الانجاز	يهتم بما بعد انجاز العمل	يهتم بإنجاز العمل وإدارة الشؤون
التطوير	يهتم بالتطوير والتجديد والإبداع	يهتم بالمحافظة والصيانة الموجودة
العلاقة مع المرؤوسين	ويركز على الرقابة الذاتية	يعتمد على الرقابة والسيطرة
الأسئلة	يهتم بماذا؟ ولماذا؟	يهتم بكيف؟ وكم؟
الاجتهاد	مجتهد مبدع، مبادر	محافظ، تقليدي، منفذ
التحدي	يحاول تغيير الواقع ويقبل التحدي	يقبل الأمر الواقع ويتعامل معه
التعليم والتدريب	ينمي ذاته بالتعلم والتدريب	ينمي ذاته من خلال التدريب والممارسة
الحرية	شخص حر ويشجع على الحرية	شخص تقليدي تقييدي
قوة المنصب	تنبع من الجماعة	عن طريق التعيين وفق الأوضاع التنظيمية
الفعل	يفعل الصواب	يفعل الأشياء بصورة صحيحة
الهدف	يراعي أهداف الجماعة والمنظمة	يهتم بأهداف المنظمة
التنظيمات غير الرسمية	يعترف بالتنظيمات غير الرسمية	يعترف بالتنظيمات الرسمية فقط
المواقف الطارئة	التكيف معها والتعامل بالمرونة	يتعامل معها وفق القوانين والتعليمات
المهام	يتطلع للمهام المستقبلية	يتطلع لإنجاز المهام المرحلية
الاستقرار	يسعى للتغيير والتطوير	يحافظ على الاستقرار
التوجه	يركز على المورد البشري والأهداف	يركز على الأهداف والأشياء
مدة التأثير	مدة وقوة التأثير طويلة ودائمة	مرهونة بدوام المنصب
الحلول	يبحث عن الحلول الجديدة	يعتمد على تكرار التجارب والخبرات

المصدر: من إعداد الطالب

7-3/ مفهوم التمكين

يعد التمكين الوظيفي سلوك يمارسه الموظف في المنظمة وهذا الأخير مفهوم مركب من جزأين هما: التمكين والوظيفة وعلى هذا نقدم هذه التعريفات كآلاتي:

❖ لغة

مشتق من الكلمة الانجليزية Enabling وتعني الاستقواء، من الفعل تمكن أي من التقوية أو التعزيز. فالتمكين يعني دعم البنية التحتية في المنظمة عن طريق تقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في الورش.

❖ اصطلاحا

يعرف المكين بأنه زيادة القدرة الروحية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية للأفراد والمجتمعات.¹ يعرف "قاموس المصطلحات الإدارية" بأنه منح الصلاحيات للعاملين حيث يتمكنون من تحديد الأهداف وطرق الأداء واتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم والسيطرة على الموارد المطلوبة لذلك وفي حدود ما لهم من سلطات وما عليهم من مسؤوليات.²

كما تباينت مفاهيم التمكين الوظيفي نظرا لتباين رؤى الباحثين حوله حيث يعرف كل من هؤلاء الباحثين:

❖ التعريفات الأجنبية

أشار "Seven" أن التمكين هو الشيء الأكثر أهمية في إدارة الجودة الشاملة TQM، إذ أنه... يعني تمكن العاملين من صنع التغييرات الضرورية بالمنظمة.

ويرى "Hellviegel" أنه العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة، المهارات والحرية للقيام بوظائفهم.³

❖ التعريفات العربية

وعرف "أحد علماء الإدارة" التمكين الوظيفي بأنه المشاركة بين العاملين والإدارة في أربعة عناصر أساسية هي المعلومات عن المنظمة، والمعرفة التي تساعد العاملين على فهم أعمالهم والمساهمة في الأداء

¹ زرقان ليلي: تمكين المرأة في ظل التنمية المستدامة (الواقع والتحديات)، جامعة مولود معمري-تيزي وزو، مخبر مجتمع تربية العمل، مجلة مجتمع تربية العمل، عد02، 2016، ص108.

² الدوري زكريا مطلق، صالح احمد علي: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009، ص28-29

³ الدوري زكريا، المرجع نفسه، ص21-22

الكلية للمنظمة، بالإضافة إلى المكافآت التي تحدد على أساس أداء المنظمة واتخاذ القرارات التي تؤثر في أداء وتجاه المنظمة.¹

يرى "لمحم" أن التمكين عبارة عن إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفية المحددة التي يقوم بها الموظف بحسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور خارج الوظيفة.²

ويشير مفهوم التمكين الوظيفي إلى زيادة السلطة والمسؤولية الموكلة إلى العاملين في المستويات الإدارية المباشرة بحيث تعادل أو تكاد تعادل السلطة والمسؤولية الموكلة في الإدارة العليا وهذا بغرض نجاح عملية التفاوض والتفاهم بين المديرين والعاملين حيث يكاد يتساوى الطرفان من حيث القوة.³

❖ المفاهيم المشابهة للتمكين الوظيفي

للتمكن الوظيفي عدة أبعاد ومفاهيم متداخلة معه ومشابهة له نذكر منها الآتي:

المشاركة في اتخاذ القرار وتعني توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوس في عملية اتخاذ القرار، حيث يأخذ باقتراحات وتوصيات وأراء الأفراد والجماعات مما يمكن من الوصول للقرارات الأكثر فعالية وضمن سهولة تنفيذها، تفويض السلطة وهي إسناد جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية.⁴

❖ الولاء التنظيمي

هو حالة نفسية تتمثل في (الإخلاص والتعلق) ولا ينجم عن هذا تضحيات وجهود وبالإضافة إلى كونه الارتباط والتعلق فيمكنه أيضا أن يكون بدافع قسري من أجل مصالح مادية ومعنوية..

❖ المواطنة التنظيمية

يعد مفهوم المواطنة من أكثر المفاهيم المشابهة والمرتبطة بالتمكين الوظيفي، وإذ أن هذه الأخير تعد سلوك فردي طوعي.⁵

¹ محمدي عبد الرحيم: أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين دراسة حالة في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2016، ص15.

² الطائي رعد عبد الله، قده عيسى: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص241.

³ كرمية توفيق، مرجع سابق، ص60

⁴ سيد مصطفى أحمد: المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، 2001، ص130.

⁵ الشهري أحمد عوض: الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: واقع، محدداته، وآلياته، أطروحة دكتوراه، التربوية، جامعة أم القرى، كلية التربية، 2013، ص37-38

❖ الرضا الوظيفي

يستعمل عادة للتعبير عن رضا الموظف اتجاه مجال من مجالات عمله، مثل: الرضا عن الأجور، الرضا عن ظروف وبيئة العمل الرضا عن العلاقات الاجتماعية في المنظمة وترتبط غالبا بالظروف المادية المحسوبة.¹

❖ التمييز

وهو ما يحتاجه النظام سواء كان موظفا أم وظيفة من تمكين لتحقيق التميز، وهو فهم واستيعاب سلوكيات الموظفين واحتياجاتهم المختلفة كتحسين الأداء والتدريب والرقابة الذاتية والتركيز على الروح المعنوية ومشاعر الموظف.²

وتأسيسا على ما سبق ذكره من التعريفات نشير إلى التمكين الوظيفي ظاهرة إدارية وسلوك تنظيمي؛ وعملية الاعتقاد والإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى الجهود لصالح المنظمة من أجل استمرارها وبقائها وتتشابه التعريفات أيضا في وجود ثلاث معايير للتمكين الوظيفي وهي: القوة والالتزام والثقافة والمشاركة في اتخاذ القرارات.

❖ التعريف الإجرائي للتمكين الوظيفي

التمكين الوظيفي هو تمتع الموظف بالمؤسسة الجزائرية مديرية التجارة-تيسة- نموذجا بحرية إبداء رأيه وقيامه بوظيفته دون تدخل رؤسائه وكذا بعدة صلاحيات كمشاركته الفعالة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات التنظيمية من أجل زيادة رغبته بالبقاء في منصبه وتحقيق أهدافه وأهداف مؤسسته.

7-4 / المؤسسة العمومية الجزائرية

❖ لغة

يرى "معجم المنجد" في اللغة مفهوم الوظيفة جاء من أسس بيتا أي جعله أساسا أصل البناء أي يضع الأساس لبناء مؤسسة جمعوية أو معهد أو شركة.

❖ اصطلاحا

عرفها "بارسونز" بأنها وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة.³

¹ الشهري أحمد عوض، المرجع نفسه، ص38.

² محمد عادل عبدالله: إستراتيجية التمكين المتسلسل مدخل البناء المتسلسل لقدرات المورد البشري، دار اليازوري العلمية، عمان، 2002، ص131.

³ طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع الصناعي، ط1، مكتبة عكاظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 1982.

لقد تعددت التعريفات لمصطلح المؤسسة العمومية، وهذا لتعدد الآراء والمبادئ.

❖ التعريفات العربية

تعريف "عبد السلام بدوي" بأنها المشروع الاقتصادي العام ذو الشخصية المعنوية وهي موجودة بهدف إشباع حاجة عامة بأساليب تختلف عن الأساليب المتبعة وخدمات تقوم بإنتاجها مباشرة أو عن طريق غير مباشر.

ويرها "فؤاد العطار" مصلحة إدارية اقتطعت من السلطة التنفيذية ومنحت الشخصية الاعتبارية، وتعرف باللامركزية المصلحة وبهذا تعتبر المؤسسة شخصا من أشخاص القانون العام، يحكمها مبدأ التخصص في الغرض الذي من أجله أنشئت المؤسسة.¹

كما يمكن تعريفها على أنها مرفق عام يدار عن طريق مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية مع خضوعها للرقابة الإدارية الوصائية، وتختص في أعمال معينة طبقا لقاعدة التخصص الوظيفي. وتعرف أيضا على أنها مؤسسة إدارية عمومية تتمتع بالشخصية القانونية المعنوية، وكذلك بالاستقلال المالي والإداري، وترتبط بالسلطات الإدارية المركزية المختصة بعلاقة التبعية والخضوع للرقابة الإدارية الوصائية، وهي تدار بالأسلوب الإداري اللامركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني.²

❖ التعريفات الأجنبية

يعرف "رولان" المؤسسة العامة بأنها شخص معنوي من أشخاص القانون العام يخصص موارد لآراء خدمة أو خدمات عامة لإشباع حاجات خاصة لسكان إقليم الدولة أو إقليم محافظة أو عدة بلديات. كما يعرفها البلجيكي "بوتجنباخ" بأنها تخصيص ذمة مالية لمرفق عام، أي أن السلطة العامة تخصص للمرفق العام ذمة مالية مستقلة عن الذمة العامة... ويتمتع هذا المرفق بالاستقلال العضوي والفني مع خضوعه لرقابة السلطة العامة.³

ومن خلال هذه التعريفات نستنتج الخصائص الآتية:

- تنشأها الدولة وتعود لها ملكيتها، وتخصص لتحقيق الأهداف العامة والتنمية الوطنية.
- تخضع للوصاية (وزارة التجارة) والرقابة الإدارية.

¹ قيديم منية: جماعات العمل وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بالمركب الصناعي أقمشة الشرق خنشلة، رسالة ماجستير، علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة باتنة 1، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2017، ص 26-27.

² قيديم منية، المرجع نفسه، ص 28

³ قيديم منية، المرجع نفسه، ص 28-29.

- تتمتع بالشخصية المعنوية، تتحصل على إعانات التسيير من الدولة عن طريق ميزانية خاصة.

❖ التعريف الإجرائي

مديرية التجارة-تبسة- هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تقوم بالعمل في إطار قانون الوظيف

العمومي تحت وصاية وزارة التجارة.

خلاصة الفصل

لقد تطرقنا في هذا الفصل مدخل لموضوع الدراسة والذي يشمل على إشكالية الدراسة حيث اعتمدنا في صياغتها على قراءتنا لأدبيات الموضوع الذي سندرسه، بحيث تم صياغة تساؤل رئيسي وثلاث فرضيات سنحاول اختبار صحتها في الإطار الميداني، كما هذا الفصل أسباب التي حفزتنا لاختيار موضوع الدراسة الذاتية والموضوعية والأهمية العلمية والعملية وكذلك الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية التي نسعى لتحقيقها، بالإضافة إلى الدراسات السابقة وتحديد وضبط مفاهيم الدراسة وبالتالي سيمكننا هذا الفصل بالتحكم في مجريات البحث وسنطرق في الفصل الموالي إلى الإطار النظري للدراسة للتعرف أكثر على ماهية القيادة والتمكين الوظيفي.

الفصل الثاني

عموميات حول القيادة

تمهيد

تعد القيادة ظاهرة تنظيمية لا تكاد تخلو أي مؤسسة أو جماعة منها لتنظيم العلاقات بينهم كما قال صلى الله عليه وسلم: " إِذَا خَرَجَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ " رواه أبو داود .

وهذا ما أدى بالباحثين في مجال الإدارة وعلم الاجتماع التنظيم والعمل إلى دراسة ظاهرة القيادة من أجل تفسير أسبابها ونتائجها والتنبؤ بما ستؤول إليه الظاهرة في المستقبل لاستنتاج نوع أو نمط ناجح للقيادة التنظيمية.

ومن أجل ذلك سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى دراسة المتغير الأول وهو القيادة وفيه العناصر الآتية: ماهية القيادة، استراتيجياتها، مصادرها وأنماطها وأساليبها وعناصرها، وكذا التطور الفكري للقيادة الذي يضم كلا من نظريا حديثة للقيادة وصفاتها وأيضا القيادة الإبداعية تعريفها وأهميتها.

1- ماهية القيادة

القيادة ظاهرة اجتماعية متواجدة بكل المنظمات الاجتماعية سواء الرسمية أو غير الرسمية، وتضم مجموعة من الإستراتيجيات، وأيضاً نشير إلى أن القيادة تتكون من عناصر وتمر بمجموعة من المراحل ولها نظريات تساعد على تفسيرها، وسنقوم بالتفصيل أكثر في السطور القادمة.

1-1- إستراتيجيات القيادة

توجد إستراتيجيات عديدة ومتنوعة لكيفية التعامل مع طبيعة وأشكال المقاومة والتي يبديها الموظفين تجاه أي تغيير، غير أننا سنذكر ثلاث إستراتيجيات وهي كالآتي:

1-1-1- إستراتيجية الإكراه

عندما تبنيتها تلجأ القيادة إلى إجبار العاملين على قبول التغيير، فيهددون في السر وفي العلن بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو التحويل أو النقل أو الفصل، ومن إيجابياتها أنها سريعة ولها مقدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة كما أنها لا تخلو من السلبيات وأهمها خطورة استمرارها واستياء العاملين نتيجة التغيير (أي الرضا الاجتماعي).

1-2-1- إستراتيجية الاحتواء

فهي تساعد العاملين على رؤية الحاجة إلى التغيير والوقوف على منطقتهم من خلال التثقيف والاتصال والدعم والمكافأة، وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية، العرض للمجموعات، أو مذكرات وتقارير، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير ومن أبرز إيجابياتها أنها عند إدراك العاملين لهذه المعلومات سيساهمون في عملية تطبيق التغيير، بينما يعاب عليها أنها تستغرق وقتاً طويلاً وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيراً.¹

1-3-1- إستراتيجية المشاركة والإقناع

تتخذ هذه المشاركة أبعاداً مختلفة تتراوح ما بين المشاركة المتمثلة في تشجيع الموظفين على المناقشة وطرح الأفكار إلى المساهمة الفعالة التي تتجسد في صنع القرار، كما أكدت الأبحاث والدراسات أن المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون

¹ بونوة علي: العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي-وكالة الجلفة- أطروحة دكتوراه: علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر-بسكرة- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2016، ص-ص70، 71.

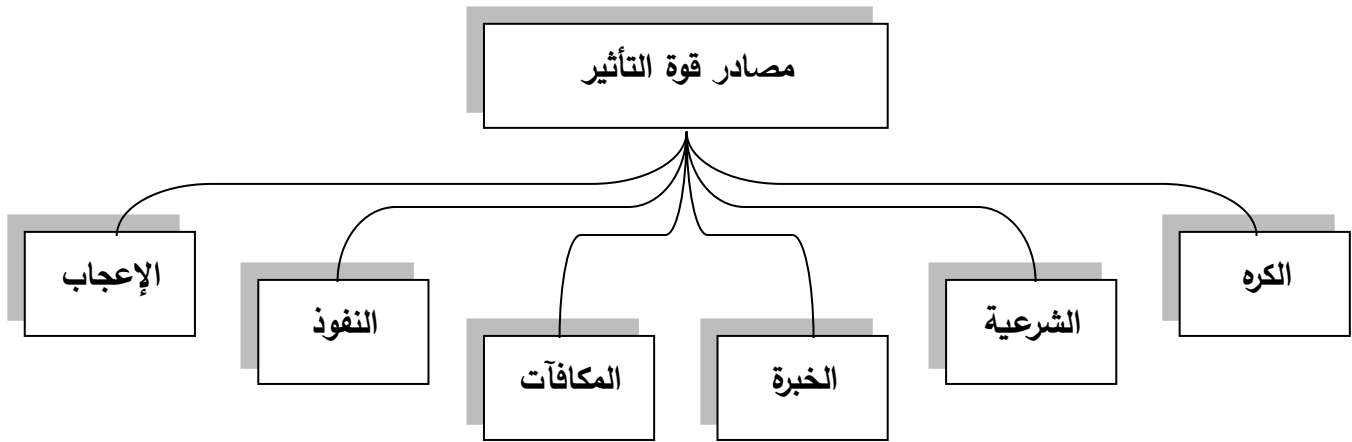
الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته، ومن أبرز إيجابياتها أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير أما سلبياتها فتتمثل في أنها تستغرق وقتا طويلا.¹

1-2-1- مصادر ومهارات القيادة

1-2-1-1- مصادر القيادة

فالقائد عليه أن يؤثر في الآخرين ليتبعوا توجيهاته وإرشاداته، وعليه هناك عدة مصادر للتأثير يستخدمه القائد للتأثير في الأتباع برضاهم وهي كآتي:

الشكل رقم (02) يمثل مصادر قوة التأثير



المصدر: جودة بني جابر: علم النفس الاجتماعي، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004، ص119.

يمثل الشكل رقم(02) مصادر قوة تأثير القائد على الأتباع وتتمثل في أن القائد يستطيع أن يكره ويجبر أتباعه بإتباع أوامره وذلك بالعقاب كالتسريح أو التهديد بالنقل وأيضا لديه شرعية قانونية وتنظيمية كالمدير أو الرئيس فهو لديه خبرة كافية وواسعة في مجال عمله، وكذا الحق في تقديم المكافآت المالية والمعنوية للمستحقين وأيضا لديه نفوذ وعلاقات اجتماعية بناها وبينها مع أفراد جماعته ومجمعه وأخيرا قوة الإعجاب فلا يختار أفراد الجماعة قائد بدون أن يكون قدوة ومحبوبا ومتعاوننا مع الجميع.

1-2-2-1- مهارات القيادة

تتمثل مهارات القائد الكفاء فيما يلي:

❖ المهارات الفنية:

التخصص والمعرفة الملمة بمهارات ونشاطات العمل والكفاءة والمرونة لإعداد الأنشطة المطلوبة.

❖ المهارات الفكرية

وتتمثل بالحكم على الأمور بشكل سليم واتخاذ القرارات المناسبة وكذا القدرة على التأثير.

¹ المرجع نفسه، ص-ص72، 71

❖ المهارات الإنسانية

حسن تعامل القائد الجيد مع الآخرين ومساعدتهم ورفع روحهم المعنوية، وكسب ثقتهم ومحبتهم.¹

❖ المهارات التنظيمية:

يقوم القائد بتوزيع العمل وتنظيم كل الصلاحيات والسلطة وأنظمتها وتنسيق الجهود والواجبات.²

1-3- أنماط القيادة

تعددت أنماط القيادة، وتفرعت وفق الدراسات والأبحاث التي أجريت، منها الأنماط الأساسية القائد التسلطي والديموقراطي وكذا التسيبي... وأدناه نوضح أربعة أنماط سلوكية حديثة:

1-3-1 / النمط الاجتماعي

- تلقائي في تصرفاته وقراراته، ويحب الدخول والانهماك في الموضوعات فهو يكره الوحدة.
- يبالغ ويضخم الأحداث ويميل للأحلام ويجعل الآخرين يعيشون أحلامه.
- يقفز من مهمة لأخرى، ويعمل بسرعة ونشاط مع الآخرين ويمتلك مهارات إقناع عالية.

1-3-2 / النمط الموجه

- تصرفاته وقراراته حاسمة، ويحب التحكم والسيطرة ويكره عدم التصرف.
- يضع أقصى حرية لإدارة نفسه والآخرين، هادئ ورابط الجأش مستقل ويميل للمنافسة.
- يعمل بمفرده بسرعة وبطريقة تثير الإعجاب، ويمتلك مهارات إدارية عالية.

1-3-3 / النمط الاتصالي

- بطيء في تصرفاته واتخاذ قراراته ويحب العلاقات الشخصية القريبة.
- يكره الصراعات الشخصية ويدعم الآخرين وينصت إليهم.
- ضعيف في وضع الأهداف والتوجيه الذاتي، ولديه قدرة عالية في اكتساب تدعيم الآخرين له.
- يعمل ببطء ولكن بطريقة متماسكة مع الآخرين، ويسعى للأمان والانتماء، ويمتلك مهارات استشارية عالية.

1-3-4 / النمط المفكر

- حذر في تصرفاته وقراراته، ويحب التنظيم والهيكلية ويكره الدخول والانهماك في الموضوعات.

¹ طه، طارق، الإنترنت والعولمة بيئة في السلوك التنظيمي، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006، ص209

² وصفي عقيلي، عمر، الإدارة المعاصرة: التخطيط التنظيم الرقابية، عمان: دار الزهران للنشر والتوزيع، 2007، ص392

- يسأل الكثير من الأسئلة عن بعض التفاصيل المحددة، يفضل بيئة العمل الموجهة للمهام الهادفة- العقلانية النشطة.
- يرغب أن يكون على صواب دائماً ولهذا يعتمد بصورة مبالغ فيها على جمع الكثير من البيانات.
- يعمل بمفرده ببطء وبدقة شديدة، ويمتلك مهارات حل المشكلات.¹

1-4- أساليب القيادة

يمكن تصنيف أساليب القيادة إلى ثلاثة عناصر رئيسية حسب "ستوجدل" كالآتي:

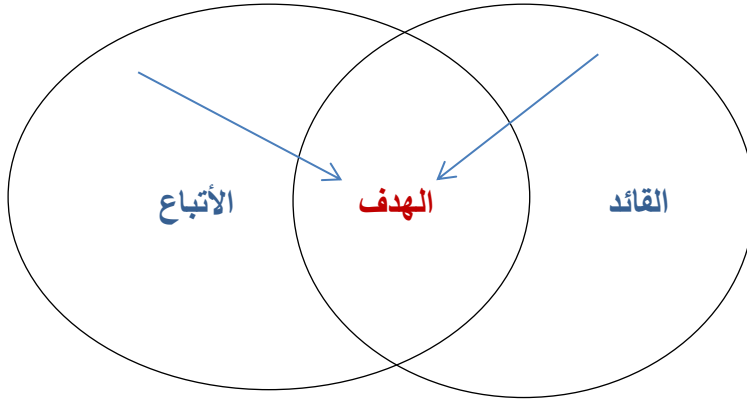
- **الأسلوب الإجرائي:** يشمل تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق نشاطات المرؤوسين من قبل القائد حيث يتيح لهم فرصة معرفة ما هو متوقع منهم.
- **رفع كفاءة المؤسسة (الوحدة)** وهو ما يطلق عليه السلوك المساند وهو ما يعني رفع القدرة لتحقيق المهام بنجاح ويشمل ذلك رفع كفاءة المرؤوسين وتقديم الدعم لحاجاتهم وابدأ الاهتمام برفاهيتهم ومصالحهم وإيجاد جو ودي ومرضي، وكذلك الاهتمام بكفاءة المعدات وكفاءة الأفراد من الناحية البدنية والعقلية، وتزويد العاملين بالمعرفة وتقليل التكلفة والمصروفات التي قد تنتج عدم استغلال الموارد استغلالاً عقلانياً.
- ويحقق القائد ما ورد باستخدام الوسائل التالية:
- اهتمام بالتدريب لرفع كفاءة الأفراد.
- الحفاظ على كفاءة الأجهزة والمعدات.
- تحقيق النظام والانضباط
- المكافآت التشجيعية أو المكافآت الإنتاج والمنح العادية أو الاستثنائية وتوزيع الأرباح.²

جودة، جابر، المرجع نفسه، ص-ص 119، 120.¹

² رشوان حسين عبد الحميد: القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، 2012، ص40

1-5- عناصر القيادة

للقيادة عناصر ومكونات تحكم عملية التفاعل وهي كالآتي:
الشكل رقم (03) يمثل عناصر القيادة



المصدر: من إعداد الطالب جرد بواسطة القراءة النظرية لمرجع رشوان، عبد الحميد، مرجع سابق.

يمثل الشكل رقم (02) عناصر القيادة والمتمثلة في: القائد الذي يوجه ويراقب ويضبط الأتباع أو فريق العمل وأيضا الهدف المشترك بين كل من القائد والأتباع.

1-6- أهمية القيادة

- إن القيادة بالغة الأهمية وتلك الأهمية تكمن في الآتي:
- البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
 - قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة .
 - تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
 - السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
 - تنمية وتدريب ورعاية الأفراد إذ أنهم الرأسمال الأهم والموارد الأعلى.
 - مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.¹

¹ العجمي محمد حسنين: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،

2- التطور الفكري للقيادة

2-1- التطور النظري الحديث للقيادة

تعددت النظريات بتعدد إبداعات كبار الباحثين والرواد، سنركز على متغيرات حديثة وتتمثل في النظريات الآتية:

2-1-1. نظرية القيادة التحويلية

ظهرت عام 1978 بيرنز، باس بيرك، ويشير هذا الأسلوب إلى أهمية شخصية القائد وقدرته على وضع رؤية ورسالة للمنظمة ويمكنه أن يخلق التناسق فيما بين أهداف المنظمة والعاملين فيها، كما يقوم القائد التحويلي على إحداث التغيير وحفز إبداع العاملين ورغبتهم في التعلم، مع كونه ملهما لهم على التفكير والتحليل المنطقي في حل المشكلات، وقد وضعت هذه النظرية بعض الميزات الخاصة بالقيادة التحويلية والتي شملت الميزات الآتية:

- الرؤية أي وجود أفكار لدى القائد وتحديد مسار واضح ومنطقي للأفراد العاملين معه.
- التمكين أي تطوير القائد لقدرات وتفويض الأعمال المهمة لهم وتشارك معهم.
- الاستقامة وإثارة الوعي أي تركيز القائد على مساهمات الآخرين من خلال خلق الوعي لديهم بمشكلات العمل والحلول الممكنة المتاحة أمامهم.¹

2-1-2. نظرية قيادة الفريق

عند الاطلاع على الأدب العلمي المتعلق بمفهوم قيادة الفريق يتجلى في منحيين في تحليل الدارسين لهذا المفهوم:

- **المنحى الأول:** مبني على الفرضيات الوظيفية لقيادة الفريق حيث تم دراسة الفرق الوظيفية لفهم أبرز خصائصها وكيفية تعزيز القيادة لتلك الفرق والتي تضمنت عدة مبادئ كتحفيز التعليم والمشاركة في إيجاد حلول وتطوير قدرات المعرفة لأعضاء الفريق.
- **المنحى الثاني:** أطلق عليه عدة مسميات كالقيادة المشتركة، الموزعة والموجهة نحو العلاقات، حيث اتسمت العملية القيادية بعدم انحسارها في فرد معين في المجموعة وتقدير قيمة الفرد واعتبارها للاختلاف في أفراد المجموعة هو قيمة إضافية لها يجب أن يتم تقديرها واستغلالها بشكل فعال.²

¹ كرمية توفيق، مرجع سابق، 32.

² يوسف كريم همسة: السلوك القيادي للمرأة الفلسطينية في المواقع الإدارية الحكومية، رسالة ماجستير، الإدارة والقيادة، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، 2015، ص-ص 21، 20

2-1-3- نظرية القيادة الإلكترونية

إن التطور السريع الحاصل في المنظمات والتغيير في طبيعة المهام، والتقدم التقني المتسارع في وسائل الاتصالات خاصة في العقدين الأخيرين خلق شكل آخر من أشكال القيادة، حيث برزت الحاجة لقيادة أفراد أو مجموعات تفصلهم الجغرافيا بحيث يتم التفاعل فيما بينهم من خلال القنوات التقنية الحديثة وهذا الشكل الجديد يحمل اسم e leadership، فالقيادة الكلاسيكية قاصرة عن تطوير التفاعل نظرا لبنائها القائم على التبعية، مما جعل الباحثين يعيدون النظر في آليات الاتصال والتحفيز وبناء الثقة وبذلك ظهرت القيادة الإلكترونية التي خلقت عددا من الفرق الافتراضية e team ولكن من سلبياتها أن طبيعة التباعد والتشتت في الأفراد والمهام خلقت عددا من التحديات أمام قيادة الفرق الافتراضية.¹

- نظرية الرجل العظيم:

تعد هذه النظرية من أولى النظريات التي ظهرت في القيادة، وتقوم على الافتراض القائل بأن التغييرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية، إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير عادية تشبه في مفعولها قوة السحر، وإن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر العصور²، وأن جميع الظواهر التاريخية هي من صنع الرجال العظماء والأبطال الموهوبين الذين يعتبر تفوقهم منحة إلهية وهبة من الله ويعمل هؤلاء الرجال إما على تشكيل تلك العمليات والأنماط الاجتماعية أو على طباعتها بطابعهم الشخصي ويعمل بعض العلماء على تفسير ظاهرة الرجل العظيم الملهم على أساس عوامل الوراثة والبيئة والتاريخ ويعتمد المفكرون من إتباع نظرية الرجال العظام أن الموهوبين مرسلون من قبل السماء لتأدية مهمة مكلفون بها كالأنبياء والرسل وهو ما يجنبهم تقديم أية تفسيرات نفسية لظاهرة القيادة³.

- نظرية السمات:

ظهرت نظرية السمات نتيجة للجدل الذي أثير حول نظرية الرجل العظيم وتأثيرات المدرسة السلوكية في علم النفس التي تؤكد على أهمية التعلم والخبرة والتجربة في امتلاك سمات قيادية⁴، وهي أول نظرية في نظام المدخل الفردي التي عنيت بتفسير ظاهرة القيادة الإدارية والكشف عن السمات المشتركة للقادة

¹ كريم يوسف همسة، المرجع نفسه، ص22-21

² نبيل سعد خليل: الإدارة المدرسية الحديثة، دار الفجر للطباعة والنشر، عمان، الاردن، 2009، ص 124.

³ محمد جاسم العبيدي وباسم محمد ولي: المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار الثقافة، عمان، الأردن، ص353.

⁴ ماهر محمد صالح حسن: القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، ط1، 2004، ص30

الناجحين¹.

تتادي هذه النظرية بالرأي القائل بأن القيادة أو السلوك القيادي هما نتائج للسمات التي تميز شخص معين عن غيره مما يجعله قادراً على القيام بمتطلبات دوره القيادي²، وتتمثل السمات في الآتي:

السمات الجسدية: وتميز القادة الذين شملتهم الدراسة بطول الجسم وثقل الوزن، والإفراط في الحيوية وزيادة النشاط لديهم وخاصة في الجماعات التي تتطلب حياتها مواجهة المواقف القتالية أو استخدام القوة أو الدخول في الصراعات مع غيرها من الجماعات³

2-2- صفات القائد

تكمن صفات القائد في الجدول الآتي:

الجدول رقم (02) يوضح صفات القادة

الصفات السلوكية	الصفات التنظيمية	الصفات الشخصية
- النشاط العالي.	- الانجاز والبدء بالمهام	- لديه أخلاقيات المهنة
- ينغمس في القضايا الجلية والمهمة والمثيرة.	- الصعبة ثم السهلة.	- امتلاك الشجاعة والجرأة والإقدام.
- إعداد الأولويات وانجازها بدقة.	- العمل الجاد بتقنن والتزام.	- تحمله لكافة النتائج المترتبة، وتحمله للمسؤولية الكاملة.
- العمل بدافع الإبداع.	- تحديد الأهداف لاتخاذ القرارات الصعبة.	- الحماس وعدم الصبر
- مساعدة الآخرين على النمو والتطوير الذاتي	- الثقة العالية وتقدير الذات.	- وانتظار الفرص بل خلقها.
	- استمرار الحماس فالقائد كالشعلة التي لا تنطفئ.	- امتلاك الحنكة وتنظيم المواقف الفوضوية.
	- عدم الهروب من المشاكل والمعوقات بل يتحداها	

المصدر: من إعداد الطالب جرد من خلال القراءة النظرية العلق بشير: القيادة الإدارية، دار اليازوري

العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2020.

يوضح الجدول رقم (02) صفات القادة من صفات شخصية كامتلاك الحنكة والشجاعة، وصفات تنظيمية تحديد الأولويات الأهم ثم المهم وأيضاً الصفات السلوكية كالتعاون ومساعدة الآخرين... الخ.

¹ نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار العلم والثقافة، الأردن، 2006، ص28-26

² محمد جاسم العبيدي وباسم محمد ولي، مرجع سابق، ص352-353

³ سماح رايح محمد: أسس علم النفس، الشركة المصرية للطباعة والنشر، مصر، 1992، ص182

2-3- القيادة الإبداعية

تمثل القيادة بمفهومها العام التأثير في الآخرين ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة، ولكي يصبح التأثير فعالاً لا بد أن تكون القيادة إبداعية فهي:

2-3-1- تعريفها

القيادة الإبداعية هي العمل باستمرار للتأثير في الأفراد واقتناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وفقاً للأسلوب الذي يستطيع إعادة إذابة الخلافات والتناقضات بين أهداف العمل وأهداف المؤسسة.¹

2-3-2- أهمية القيادة الإبداعية

وترى سنبل أن للقيادة الإبداعية أهمية للمؤسسات وتعد وظيفة إستراتيجية زادت أهميتها من خلال:

- أن الخطط التي وضعت والأهداف التي صممت تحتاج تنفيذ، وهذا التنفيذ يقوم به أناس مختلفون في العرق والسن والجنس وتباين في خلفياتهم العلمية والمهنية وقيمهم وتوقعاتهم المستقبلية وأنماط سلوكهم، كما تواجههم مواقف مختلفة مشجعة ومحبطة، والقيادة الإبداعية هي التي تستطيع تجاوز هذه الأمور مجتمعة.
- يعد الإبداع الوقود الأساسي لعمل فريق العمل، وهذا ما تهيئه القيادة النشطة التي تشجع على الإبداع لتوليد الأفكار الجديدة.

- تحقيق الأهداف المرسومة، ومواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.²

3/ أهداف تمكين العاملين

يعد التمكين محور عملية اتخاذ القرار، وهي كلفسة تعني السماح لفرق الإدارة والأفراد أن يكونوا مسؤولين عن قرارات عملهم، وتجاوز الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة إلى حالة الرؤية المشتركة للمنظمة والسماح للقوة العاملة أن تتطور وتستخدم مهاراتها إلى أقصى حد ممكن لصالح المنظمة ولأنفسهم، أي أن المسؤولية الخاصة باتخاذ القرار يتم تحويلها إلى المستويات الأدنى من الهيكل التنظيمي حيث يمكن

¹ صالح، يزن سمير، أثر القيادة الإبداعية في تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية على موظفي رئاسة الاونروا في دمشق، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2019، ص37.

² صالح، يزن سمير، المرجع نفسه، ص37-38.

للأشخاص الذين يقومون بأداء المهام ومن اتخاذ القرارات الخاصة بمهامهم ، وفي هذه الحالة سوف يديرون أنفسهم بأنفسهم¹

يملك العامل قدرة كبيرة على تحديد ما الذي يريد القيام به ، وتكون الرقابة غير ضرورية لان العاملين سوف إن التمكين هو إعطاء القدرة والسماح للموظفين بالحرية الكاملة لإنجاز الأعمال ومحاسبتهم على النتائج، وإن الهدف من عملية تحويل هو الاستفادة من الآثار الإيجابية على الأداء الوظيفي، وتتمثل هذه الأهداف في²:

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

4/ علاقة القيادة بالتمكين

يهدف التمكين إلى الاستفادة من مكامن قوى أعضاء المؤسسة وإشراك الأعضاء باتخاذ القرارات التي تدل على مساهماتهم وقدراتهم على تحقيق الأشياء والانجازات التلقائية أي بالاعتماد على أنفسهم، والتمكين بحسب موريل و ولكسون مرتبط بإعادة توزيع القوة وهو شكل من أشكال إشراك الأفراد في القرارات بهدف كسب التزامهم وتحسين مساهماتهم، فالقيادة الناجحة تقوي أي تمكن الآخرين بحسب شرمرهورن أي تزودهم بالمعلومات والمسؤولية والسلطة والثقة لكي يصنعوا قرارات يتصرفون باستقلالية ضمن حدود خبرته ويضيف شرمرهورن أن الأفراد الممكّنين والذين أعطيت لهم القوة يتحركون ويعملون بالتزام قوي وبنوعية عمل عالية ذلك لأن هؤلاء القادة يعرفون أن القوة داخل المؤسسات ليست مجموعها صفر وليس من

¹ عطية حسن أفندي: تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 43

² سناء عبد الكريم الخناق: مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، مارس 2005، ص 42

الضروري وبالتالي أن يتخلى القادة عن قوتهم لكي يحصل عليها الآخر في الواقع يرى قادة المؤسسات في يومنا هذا وبالتحديد تلك المؤسسات التي أعطيت إهداءا عاليا في تحريك إلتزام وولاء جميع العاملين اتجاه الرؤية الإستراتيجية المؤسساتية¹.

فدور القيادة في تمكين العاملين ينسجم مع قوة الخبرة وقوة المعرفة وقوة الإعجاب بشخص القائد الكاريزما فالقادة الفعالون هم الذين يقودون بتمكين مرؤوسيههم وبتوفير المعلومات والمسؤولية والصلاحيه للمرؤوسين والثقة بهم في اتخاذ القرار والتصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها. هؤلاء القادة يعلمون أنهم عندما يمنحون مرؤوسيههم مزيدا من التمكين وحرية التصرف بمسؤولية واقتدار، ينتج عن ذلك أداء متميز وجوده عالية وانتماء في العمل.


ويرى (Schaemerhorn 2002) في هذا الإطار أن تنازل القائد عن شيء من قوته لصالح المرؤوسين لا يعني فقدانه لتلك القوة. لأن القادة الناجحين هم الذين تزداد قوتهم عندما يشاركونهم الآخرون بها من خلال تبنيههم وانتماءهم لرؤية القائد والدفاع عنها بشكل ذاتي. فمثلا "ماكس دبيري" في شركة "هيرمان ميلر" يمدح القادة الذين يركزون في عملهم على الأمور المهمة والمصيرية في المؤسسة ويتركون للآخرين حق التصرف في أعمالهم واتخاذ القرارات الخاصة بدائرة مسؤولياتهم أعمالهم واتخاذ القرارات الخاصة بدائرة مسؤولياتهم².

¹ حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص 421

² يحي ملح، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص 288

خلاصة الفصل

انطلاقاً مما سبق نستنتج أن القيادة آثار إيجابية كونها تخلق روح الإبداع وتطوير قدرات الموارد البشرية، حيث تبدأ معالجة هذه الظاهرة بإدراك ووعي الإدارة لمتطلبات الموظفين كونهم بشر لهم احتياجات يعملون على تلبيتها وتوفيرها، لذا عملت الدراسات المتعلقة بالقيادة على تفسير وتحليل الظاهرة لوضع إستراتيجيات لتطبيقها لرفع وزيادة كفاءة الموظفين، وتحسين نوعية الأداء والخدمات للأفضل.



الفصل الثالث
مدخل عام حول
التمكين الوظيفي

تمهيد

يمثل التمكين الوظيفي مفهوماً واسعاً وهاماً في مجال الإدارة وعلم النفس الصناعي والتنظيمي، فهو سلوك تنظيمي يحدث نتيجة لعلاقات تفاعلية بين الموظف والمنظمة التي يترتب عليها علاقات تعاقدية تتمثل في بيع جهد العامل لصالح منظمته لتحقيق أهدافه وأهدافها، وكذا تطابق قيمه مع قيمها واستمراره في منصبه من أجل بقائها واستمرارها في المحيط الخارجي.

وبالتالي في هذا الفصل سنتطرق إلى مدخل حول التمكين الوظيفي والذي يضم: متطلبات التمكين، أهميته، وأسبابه، خصائصه، وأهدافه، وكذلك سنتطرق إلى أساسياته وتضم تصنيفات التمكين الوظيفي ومستوياته ونظرياته و مؤشراتته وكذا نماذجه آثاره و معوقات تطبيقه سنختم بملخص للفصل.

ويسعى القائد الممكن إلى إيجاد مستوى جديد داخل المنشأة وهو جعل الموظف أو الموظفين يفعلون ما هو ضروري وينفع المنشأة، حيث عرف جميع القادة أن عملية إعادة الحيوية إلى منشأتهم تبدأ من الأسفل إلى الأعلى، لكن الإشكالية تقع أو تطرح في كيفية تمرير هذه الرسالة وإيصالها دون استخدام القوة أو الضغوط، التي من شأنها أن تقلل من المردودية، وحل هذه المشكلة يكمن في انتهاج عملية ولهذا قسم 2000 Meshome و Glinow التمكين إلى ثالث مستويات، وهي 15 التمكين.

تعكس درجة السلطة التي يمارسها الموظفون على عملية صنع القرارات وعدد خطوات القرارات 16 التي يستطيع من خلالها الموظفون تطبيق تلك السلطة. وهذه المستويات تتمثل في: المستوى الأول: الاستشارة الانتقائية، حيث يطلب من الموظفين وبشكل فردي معلومات محددة أو آراء حول بعض القرارات، وهنا ال يستطيع الموظفون فهم المشكلة وبالتالي ال يستطيعون تقديم الآراء.

المستوى المتوسط ويظهر هذا المستوى عندما تتم استشارة الموظفين بشكل الوسع سواء بشكل فردي أو جماعي، مع إمدادهم بكافة التفاصيل والمعلومات حول المشكلة المطروحة، ومن ثم تستخدم هذه المعلومات من قبل الموظفين من أجل إعطاء آراءهم للمشرف لكن القرار الأخير والنهائي هنا يعود إلى أصحاب السلطة المستوى الأعلى: يتمثل هذا المستوى في إفادة جميع المشرف عليهم بكافة المعلومات ثم تترك لهم حرية الإدلاء بآرائهم مع امتلاكهم لزام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرار.

1/ ماهية التمكين الوظيفي

يعتبر التمكين الوظيفي موضوع واسع ومدروس من طرف العديد من الباحثين، وله أهمية لكل من الموظف والمنظمة لأنه يساعد على البقاء والاستمرارية في العمل، ويمكن القول أن للتمكين الوظيفي عوامل تؤثر فيه مثل العوامل الفردية والتنظيمية والخارجية، وله أهداف ويصنف إلى أنواع ويتصف أيضا بخصائص تميزه ومراحل يمر بها، وفي الفقرات القادمة سنفصل في كل من هذه العناصر.

1-1/ متطلبات التمكين الوظيفي

إن التحول نحو بيئة التمكين ليس سهلا بالنسبة للكثير من المؤسسات والإداريين، فالتمكين يضم عدة متطلبات نذكر منها الآتي:

- القيم المشتركة ويقصد بها القائد المتمكن الذي يدافع عن موظفيه ويعترف بخبرتهم ويكافئ نجاحاتهم.
- الإستراتيجية أي قدرة القائد الممكن من خلق رؤية ملهمة ومشاركة القوة بشكل مناسب.
- النمط وهي مجموعة من الخصائص التي يتصف بها سلوك القائد الممكن كتحقيقه لمبادئ المساواة والثقة والاحترام.
- المهارات وتشمل المهارات التي يجب على القائد امتلاكها كالخطيط والثقة والاحترام.¹

1-2/ أهمية التمكين الوظيفي

يؤدي التمكين الوظيفي دورا مهما في المنظمات حيث يساعدها على الديمومة والاستقرار وتتمثل أهميته في النقاط التالية:

- يؤدي إلى تهذيب كادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المدراء.
- يعد عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة.
- طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا من أي وقت مضى كما أنه يجعل المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها.²
- يحقق الانتماء الذي ينتج عنه تحسين في مستوى الإنتاجية وتدني في الغيب عن العمل وتناقص معدل دوران العمل.

¹ برسولي فوزية، نعرورة بوبكر: القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية مج 08، عدد 05، جامعة حمه لخضر الوادي، 2019، ص454-455

² الدوري، زكريا مطلق، مرجع السابق، ص22.

- تطوير مستوى أداء العاملين وتحسين نوعية الأداء يعد عاملا من عوامل النجاح.
- الإيمان بقدرات الأفراد ورفع الفعالية التنظيمية التي تنمو وتتسع من خلال مشاركة المرؤوسين في السلطة واتخاذ القرارات والوقاية وكذا تطور جماعة العمل وتماسكها والحفاظ عليها.
- يؤدي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين موظفي المنظمة.
- انخفاض الخلافات والمنازعات الفردية والجماعية وتنمية نظام الحوافز مثلا يلبي توقعات العمال واحتياجاتهم المشروعة.¹

1-3- أسباب التمكين

- فحسب اختلاف وجهات نظر واعتقاد الباحثين الذين درسوا السلوك التنظيمي، يمكن حصر أسباب التمكين الوظيفي في النقاط الآتية:
- يعد التمكين استجابة قيّمة لفلسفة الإدارة المعتمدة في جوهرها على الإيمان بقدرات الأفراد العاملين وثقتهم بمهارات وسلوكياتهم.
 - يعكس نجاح التمكين الوظيفي في أي منظمة على توافر أفراد يتمتعون بالقناعة التامة بما يمتلكون من خبرات و مهارات وقدرات كافية لتحمل المزيد من المسؤوليات إلى جانب ثقتهم بجديّة الإدارة في تطبيق التمكين.
 - إضافة إلى ما أفصحت عنه العديد من الدراسات الميدانية عن النتائج الايجابية للتمكين يعكس دافعا مهما لتبني معظم المنظمات للتمكين.
 - تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
 - الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة الخاصة بالموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة، وتوفير مزيد من الرضا.
 - إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز أعمالهم، حاجة المنظمة لأن تكون أكثر استجابة للسوق.²
- حيث ذكر الخشالي مجموعة من المتطلبات التي يجب توفرها في عملية التمكين وهي كالآتي:
- صياغة رؤية المنظمة وهي الصورة المستقبلية للمنظمة التي يعملون بها.

¹ قدرى عبد المجيد، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة: ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءة البشرية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، 09-10/03/2004، ص 07 .

² أفندي عطية حسين، تمكين العاملين: مدخل للتطوير والتحسين المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 25.

- الانفتاح وفرق العمل، وللعامل صلاحيات لاتخاذ القرارات المناسبة حيالها.
- النظام والتوجيه وهو يهدد مسؤوليات المرؤوسين ومهامهم لتحقيق الأهداف وإعطاء الفرصة للتغذية الراجعة.

- الدعم والشعور بالأمان أي شعور العاملين بالدعم.¹

1-4- خصائص التمكين الوظيفي

يتميز التمكين بمجموعة خصائص جعلته محط أنظار الباحثين وتتمثل فيما يلي:

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير.
- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به الموظف.
- المسائلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
- المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو المنظمة التي يعمل بها.
- توفر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العاملين.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار، وكذا مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد.²

1-5- أهداف التمكين الوظيفي

تتضح أهداف التمكين الوظيفي لدى الموظفين في المنظمة كالاتي:

- وضوح أهداف الموظفين وأهداف المنظمة وذلك بوضع سياسات واستراتيجيات متفق عليها.
- تحديد أدوار الموظفين بتطبيق مبدأ العدالة في تقسيم العمل.
- شعور الموظف بالهبة النفوذ والمكانة داخل بيئة العمل.
- الاستقلال في العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات من اجل بقاء واستمرار المنظمة.
- الرضا الوظيفي وزيادة درجة التماسك والتلاحم بين الموظفين.
- رفع الروح المعنوية، بتعزيز الدافعية والتحفيز على الانجاز والإبداع.
- وجود نظام حوافز جيد وفرص الترقية المتاحة.³

¹ علاقة التمكين الإداري بمدى ممارسة الأدوار القيادية لدى مدراء التعليم العام بدولة الكويت، جامعة الأزهر: مجلة كلية التربية، الجزء 03، عد.129، 2016، ص426-427

² ملحم يحي سليم: التمكين الوظيفي كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص08-07.

³ حمود العنزي سعد علي، صالح أحمد علي: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال: مدخل فلسفي، دار اليازوري، عمان، 2008، ص82-83.

2- أساسيات التمكين الوظيفي

يعد التمكين الوظيفي أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمة، وبالتالي سنشرح الالتزام التنظيمي أكثر من خلال العناصر الموالية.

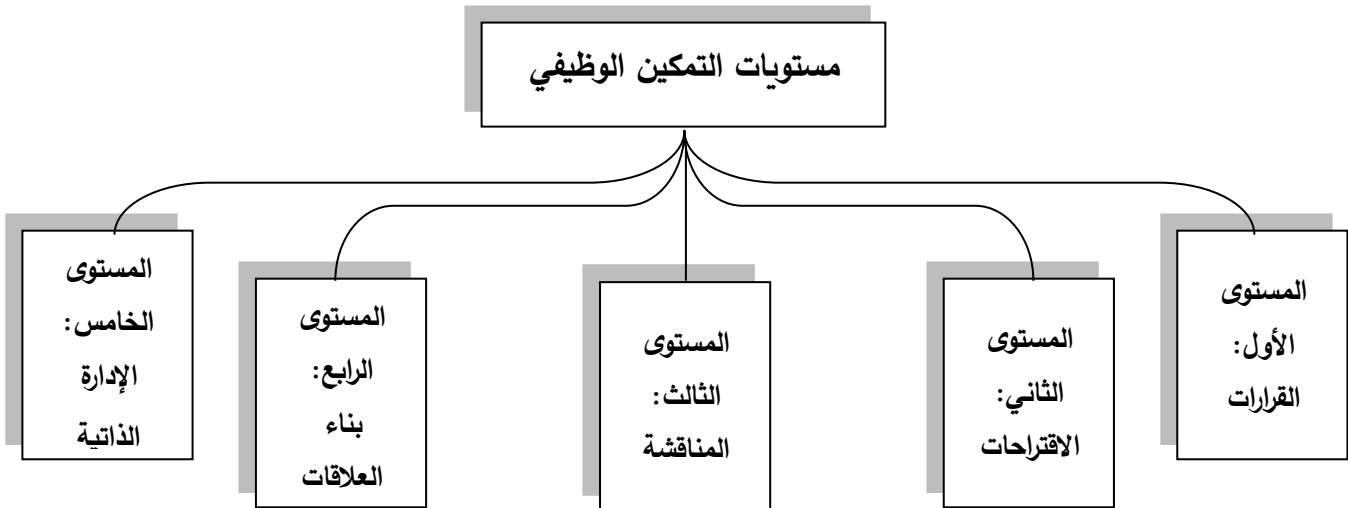
2-1- تصنيفات التمكين الوظيفي

يمكن تصنيف التمكين الوظيفي إلى خمسة أنواع وهي:

- المشاركة بالمعلومات: بالاتصالات من الأعلى إلى الأسفل، مما يجعل العمال يناقشون آرائهم بحرية.
- حل المشكلات: من الأعلى إلى الأسفل، حيث أن المستويات الدنيا هم أعلى نصيباً من المشكلات التنظيمية.
- استقلالية المهام: ويتم ذلك من خلال تشكيل فرق ذاتية تكون الرقابة عليهم معتدلة، ويعملون على تنفيذ المهام المنوطة بهم بنوع من الاستقلالية من خلال الهيكل التنظيمي.
- تكوين الاتجاهات: وهذا البعد ينظر للتمكين من الجانب النفسي ويتم عن طريق تزويد العاملين بخلق سلوك جدي يتلاءم مع التغيير.
- الإدارة الذاتية: المقصودة به توزيع العمل بين الإدارة والعاملين وهذا يعني تدخل العاملين في عملية اتخاذ القرار وأن توضع التعليمات وتنفذ من قبل الأكثرية.¹

2-2- مستويات التمكين الوظيفي

الشكل رقم (4): مستويات التمكين الوظيفي



المصدر: جرد من طرف الطالب من خلال القراءة النظرية لدراسة محمديّة عمر جهاد، مرجع سابق.

¹ محمديّة عمر جهاد، المرجع نفسه، ص 22-23

يمثل الشكل رقم (04) خمسة مستويات للتمكين الوظيفي، والمتمثلة المستوى الأول الذي يتخذ المدير القرارات ويعلم الموظفين بها إلا أن الشائع في مؤسساتنا أن المدير يتخذ جل القرارات لوحده، أما المستوى الثاني يرى أن المدير يسأل الموظفين عن اقتراحاتهم، وفي المستوى الثالث فيمثل حلقة المناقشة بين المدير والموظفين، أيضا المستوى الرابع الذي يستمر ببناء العلاقات بين الإداريين والموظفين وأخيرا المستوى الخامس فيمارس الموظفين الإدارة الذاتية واتخاذ القرارات بأنفسهم.

2-3- نظريات التمكين الوظيفي

2-3-1- نظرية التمكين في العلاقات الإنسانية

ارتبطت مدرسة العلاقات الإنسانية باسم جورج التون مايو (GE.Mayo) (1880-1949) التي أكدت على مفهوم الثقة بين الأفراد والتنظيم، حيث كان هدف مايو إعادة النظر في الفرضيات الكلاسيكية في التنظيم خاصة تلك المتعلقة بشروط العمل والمؤثرة في زيادة الإنتاجية.

وقد كان لحركة العلاقات الإنسانية دور في توجيه اهتمام الدراسات التنظيمية للعنصر البشري على مستوى الفرد والجماعة، فهذه الحركة أظهرت أهمية السلوك البشري الفردي والجماعي في التنظيم، وأكدت نتائج دراستها على دور الجوانب النفسية والاجتماعية في تشكيل هذا السلوك وتكييفه.

ومن أهم الركائز التي وضعتها مدرسة العلاقات الإنسانية يجب الأخذ بها والتي تعتبر مدخلا وبدابة للتمكين ما أوردها صديق في النقاط التالية:

اتفاق العاملين وإدارتهم على مصالح مشتركة وأهداف محددة، تؤدي بالضرورة إلى زيادة معدلات الأداء والإنتاجية، وعندما يقوم العاملون بأعمالهم عن رغبة وقناعة حقيقية مشتركة بينهم وتناسب ذلك العمل مع إمكانياتهم وقدراتهم الجسدية والفكرية، فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق الرضا والوصول إلى غايات مشتركة تحقق الراحة المعنوية لجميع العاملين في التنظيمات الاجتماعية والاقتصادية المختلفة.

التوفيق قدر المستطاع بين الأفراد ومحاولة التخفيف من الفروق الفردية، وذلك عن طريق إشباع ميول العاملين ورغباتهم، وعدم السماح للروح الفردية بالتبلور والظهور بشكل يعيق العمل والإنتاج، وإنما يجب تأمين كل المستلزمات الكفيلة بخلق جو جماعي بعيد عن النزعة الفردية الأنانية¹.

معرفة دوافع العمال وتوظيفها التوظيف السليم والمفيد لصحة التنظيم، لأن الدوافع هي التي تتحكم بسلوك العاملين في التنظيمات الاجتماعية، وتحثهم للاستجابة إلى تصرف ما، أو أداء سلوك ما بقصد

¹ برني لطيفة: اثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في اقتصاد وتسيير

المؤسسة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، ص: 213

تحقيق هدف معين ليشبع ذلك الدافع، فالدافع وسيلة تؤثر في الفرد وتدفعه لسلوك طريق معين لإشباع حاجات مادية أو معنوية، ومن دون الدوافع نفقد القدرة على بث روح العمل والنشاط والتنافس الشريف وخلق الطاقات الكامنة وتجديدها في نفوس العاملين، فما على الإدارة إلا نبش تلك الدوافع حفظ الكرامة الإنسانية للعامل، فالعامل عندما تحفظ كرامته ويعامل باحترام يكون أكثر ارتياحاً وسروراً ويكون أدائه أعلى، فالكرامة الإنسانية هي حق طبيعي لكل إنسان وليس هبة تمن بها الإدارة على العاملين، وإنما هي ضرورة من ضرورات الحياة الاجتماعية، وهي لكل عامل ولكل إنسان مهما قل شأنه، أو مهما كان عمله بسيطاً أو صغيراً¹.

2-3-2- نظرية التمكين في ذات العاملين

بناء على نتائج الدراسة التي قام فريديريك هرزبرغ وزميلاه، كانت نظرية العاملين، والتي تقوم على عاملين (العامل الصحي والعامل الدافع)، وذلك وفق فلسفة تركز على مجموعة نقاط أوردها هرزبرغ سنة 1966 في كتابه الموسوم "العمل وطبيعة الإنسان"، حيث أن الرضا الوظيفي والاستياء الوظيفي هما عمليتين منفصلتين، أن زيادة درجة إشباع العوامل الصحية تؤدي إلى انخفاض مستوى الشعور بالاستياء الوظيفي إلى الحد الذي يصل فيه هذا الشعور إلى درجة الصفر أو درجة الحياد والتي تشير إلى انعدام الشعور بالاستياء الوظيفي، أما عند زيادة درجة إشباع العوامل الدافعة فإن الشعور بالرضا الوظيفي يزداد ويصل إلى حالة الرضا الوظيفي الكلي، ومن بين العوامل المسببة للشعور بالرضا الوظيفي الكلي هي تلك التي أصطلح عليها بالعوامل الدافعة، الإنجاز في العمل، فرص الترقية في العمل، طبيعة ومحتوى الأعمال التي يتم القيام بها، زيادة المسؤولية، إمكانية النمو والتطور الشخصي، الإعراف بالإنجاز من قبل الزملاء والإدارة.

ورغم ما وجه لهذه النظرية من انتقادات فإنها وفق ما جاءت به، تعد خطوة مبدئية لتمكين العاملين شرط تحقق العاملين الدافعية والوقائية معا حتى يتمكن العامل في هذا الإطار من اكتساب الخبرات والمعارف الكافية ليتخذ القرارات المتعلقة بعمله ويكون مسؤولاً عليها².

2-4- مؤشرات التمكين الوظيفي

هناك العديد من المؤشرات الدالة على وجود وضعف الالتزام لدى الموظفين منها ما يلي:

- درجة اتحاد وتعاون الموظفين في المنظمة.

¹ برني لطيفة، المرجع السابق، ص: 213

² بغول زهير: محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية في إطار نظرية فريديريك هرزبرغ للدافعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص: 134

- درجة الشعور بالمسؤولية التنظيمية، ومشاركة الموظفين في أنشطة والعمليات التنظيمية.
- الاعتزاز بالمنظمة وعدم تحمل أي نقد أو هجوم موجه لها.
- عدم التفكير في الانتقال من المنصب أو المنظمة خاصة عند مواجهة المشكلات والتغيرات التنظيمية.
- التركيز على حل المشكلات وليس الشكوى الدائمة.
- تفضيل المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الخاصة في كثير من الأحيان.¹

2-5- نماذج التمكين الوظيفي

للمتمكين الوظيفي عدة نماذج، ونذكر منها:

2-5-1- نموذج "بيرلين وهاريس" في التمكين الوظيفي

لقد حدد النموذج ثلاث مكونات لا بد من توفرها حتى تتحقق عملية التمكين، وتتمثل هذه الثلاث في السلطة والمساءلة والقدرة وعرفت هذه العناصر كآتي:

- **القدرة:** وهي امتلاك المعومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لفعل وانجاز المهمات.
- **المساءلة:** هي تحمل أفراد وجماعات العمل المسؤولية لإنجاز المهام والواجبات.
- **السلطة:** هي إعطاء التابعين القوة والحرية لإدارة وانجاز المهمات وصنع القرارات ذات العلاقة بالمنظمة.

2-5-1- نموذج "Fottler و Fondo" 1995

أن هذا النموذج هو الآخر قام بإدراج مجموعة من الإجراءات التي يعتمد عليها في تنفيذ عملية تمكين الموظفين داخل أي منشأة، والتي نوردتها فيما يلي:

- تحديد أسباب الحاجة للتغيير.
- التغيير في سلوك القادة.
- تحديد القرارات يشارك فيها الموظفين.
- تكوين فريق العمل.
- المشاركة في المعلومات.
- اختيار الموظفين المناسبين.
- توفير التدريب.

¹ بن عيسى، أحمد محمد رياض وآخرون، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين: في القطاع المصرفي الأردني، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مج41، ع(02)، الأردن، 2014، ص333.

- الاتصال لتوصيل التوقعات، ووضع برنامج للمكافآت والتقدير.
- عدم استعجال النتائج.¹

2-6- آثار التمكين الوظيفي

للمتمكين الوظيفي آثار على مستوى الموظف وجماعة العمل والمنظمة وهي كالآتي:

2-6-1- آثار على مستوى الموظف

وتشمل ما يلي:

الجدول رقم (03) يوضح آثار التمكين الوظيفي

المستوى	الآثار الإيجابية	الآثار السلبية
الموظف	<ul style="list-style-type: none"> - الأمان والاستقرار الوظيفي. - التصور الذاتي الإيجابي. - المكافآت والحوافز التنظيمية. - الشعور بالانتماء والارتباط. 	<ul style="list-style-type: none"> - انخفاض القدرة على الحركة والخوف الوظيفي. - فقدان الرغبة في الإبداع الذاتي. - زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية.
جماعة العمل	<ul style="list-style-type: none"> - ثبات العضوية. - فعالية الجماعة وترسيخ قيمة العمل الجماعي وروح الفريق. - التماسك والتضامن الآلي. - تطور العلاقات الاجتماعية. 	<ul style="list-style-type: none"> - التفكير السلبي للجماعة - انخفاض القدرة على الابتكار والتأقلم. - النزاعات الجماعية.
المنظمة	<ul style="list-style-type: none"> - زيادة الفعالية التنظيمية. - انخفاض معدل دوران العمل. - انخفاض نسبة التأخير والغياب. - الجاذبية للأعضاء خارج التنظيم. 	<ul style="list-style-type: none"> - انخفاض الفاعلية يرجع إلى انخفاض القدرة على التطور والتكيف التنظيمي.

المصدر: جرد من طرف الطالب من خلال القراءة النظرية لدراسة كرمية توفيق، مرجع سابق.

¹ أحمد الخطيب وآخرون، الإدارة الحديثة، نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، دار عالم الكتب الحديث، دار جدار للكتاب العالمي، أربد، 2009، ص 46-47.

يوضح الجدول رقم (3) أثار للتمكين الوظيفي والمتمثلة في: الآثار الايجابية على الموظف كشعوره بالانتماء والولاء، وعلى جماعة العمل مثل تقوية روح الفريق والعمليات الاجتماعية كالتعاون والتنافس، أما بالنسبة للمنظمة فالآثار الايجابية للتمكين الوظيفي تزيد من فعالية موظفيها وبقائها واستمرارها، ومع ذلك توجد أيضا آثار سلبية للتمكين الوظيفي على الموظف كالخوف الوظيفي والضغط، وعلى جماعة العمل بزيادة النزاعات الجماعية، وبالنسبة للمنظمة فيخفض درجة الفعالية وانخفاض التكيف التنظيمي.

2-7- معوقات تطبيق التمكين الوظيفي

هناك العديد من المعوقات التي تعيق تطبيق التمكين الوظيفي وبرامجه داخل منظمة العمل، ونذكر من بينها الآتي:

- ضعف مصداقية الإدارة، وعدم الثقة فيها.
- خوف الإدارة من فقد القوة و سلطة التحكم في موظفيها.
- خوف العاملين من تحمل المسؤوليات والمساءلة، والبناء البيروقراطي السائد.
- انفصال الإدارة ماديا وهرميا وضعف نظام التحفيز، وضعف التدريب والتطوير.¹
- السرية في تبادل المعلومات، والأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.
- كما أن التمكين الوظيفي مرتبط بالمجتمع كنسق كلي ففي هذا المجتمع عادات تصبح معوقات له كالموروثات الاجتماعية كالمحسوبية والجهوية.
- غموض وجمود الأنظمة واللوائح التنظيمية وضغوط العمل كصراع وغموض للدور.²
- عدم الاستعداد لتحمل الموظفين لمزيد من المهام والمسؤوليات.
- عدم توفر بيئة العمل المناسبة في إتمام المهام الإدارية.
- ضعف معايير اختيار الكوادر المؤهلة.
- عدم تبني أسلوب فريق العمل وحدودية البرامج التدريبية.³

¹ جلاب إحسان الدايش، مرجع سابق، ص113


² جلاب إحسان الدايش، مرجع سابق، ص112-113.

³ مخدوم هند، مرجع سابق، ص108.

خلاصة الفصل

انطلاقاً مما سبق برزت الحاجة إلى دراسة السلوك التنظيمي في المنظمة، حيث يتم ذلك بدراسة سلوك التمكين الوظيفي الذي يعد من أهم عوامل نجاح المنظمة واستقرارها واستمرارها في المحيط الخارجي، إذ تعددت المراجع والمصادر في النظر إلى التمكين الوظيفي من زوايا مختلفة.

ولقد قسمنا هذا الفصل إلى عنصرين الأول ماهية التمكين الوظيفي وفيه: عوامله، أهميته، أنواعه، خصائصه...الخ، أما العنصر الثاني المعنون بأساسيات التمكين الوظيفي فيضم: مداخل دراسته، مؤشرات...الخ.



الفصل الرابع
واقع المؤسسة
العمومية الجزائرية

تمهيد

تعد المؤسسة الأداة والوسيلة التي تقوم بتحويل المدخلات كآلات ورأس المال والمعلومات إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات لتلبية حاجات البيئة الخارجية.

ومن أجل ذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة المتغير الدخيل وهو المؤسسة الجزائرية مديرية التجارة-تبسة- وفيه العناصر الآتية: تعريف المؤسسة العمومية الجزائرية ومراحل تطورها وكذا تصنيفاتها وأهميتها وأيضا سنتعرف على مديرية التجارة-تبسة- ومهامها وأهميتها وفي الأخير خلاصة الفصل.

1- ماهية المؤسسة العمومية الجزائرية

تعتبر المؤسسة كيان اجتماعي منظم من طرف عدة أفراد تجمعوا لتحقيق أهداف مشتركة، فقد تعددت تعريفات المؤسسة بتعدد التوجهات والاعتقادات حيث سنطرح بعض من هذه الأخيرة بالتفصيل أكثر في السطور القادمة.

1-1- تعريف المؤسسة العمومية الجزائرية

ويعرف الأستاذ "Houriou" المؤسسة العمومية بأنها: "عبارة عن إدارة عامة تتمتع بشخصية معنوية مستقلة، وتتولى إدارة مرفق عام أو عدة مرافق عامة، متخصصة ضمن حدود إقليمية معينة"¹ توجد عدت رؤى للمؤسسة من بينها:

1-1-1- المؤسسة كعون اقتصادي

هي عبارة عن مجموعة من عناصر الإنتاج البشرية والمادية والمالية، التي تستخدم وتسير وتنظم بهدف إنتاج سلع وخدمات مرجحة للبيع وهذا بكيفية فعالة بواسطة وسائل مختلفة.

1-1-2- المؤسسة كتنظيم اجتماعي

فهو كيان أو تركيب اجتماعي ينشأ بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف جماعة مشتركة، من خلال طابع بنائي وممارسات إدارية حيث يركز هذا التعريف على مجموعة من العناصر بالمؤسسة التي تمثل مجموعة من الأفراد تشارك وتساهم جماعيا وفق تنظيم مهيكّل في الإنتاج من خلال تنظيم السلطة وتوزيع المهام واتخاذ القرارات.²

1-1-3- المؤسسة كنظام

كنظام مكون من مجموعة الأنظمة الفرعية التي يعتمد كل جزء منها على الآخر وتتداخل العلاقات بينها وبين البيئة الخارجية، لتحقيق هذه الأهداف.³ فالمؤسسة العمومية مفهوم واسع، حيث يمكن ترجمتها بالغة الفرنسية *Entreprise Publique* فهي تحدد وفق نمطين:

- **النمط التعاقدية:** وفق ما يسمى بتفويض المرافق العامة.

¹ شطاوي علي خطار: نظرية المؤسسات العامة وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 1990، ص13

² عميش سميرة: مقياس اقتصاد المؤسسة مطبوعات محاضرات قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، 2000، ص03

³ عميش سميرة، المرجع نفسه، ص05

- النمط اللاتحي أو التنظيمي: وهو الشكل الذي تحدد معالمه السلطة العامة بإدارتها المنفردة حيث تعتبر المؤسسة العامة والشركات أهم صوره.
- حيث تنقسم المؤسسة العمومية حسب طابع العمل والمهام إلى:
- مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي والتجاري وهي الشكل التنظيمي المفضل للدولة الجزائرية عند ممارستها لنشاطاتها الاقتصادية.
- مؤسسة عمومية ذات طابع الإداري.¹
- أما عن أسباب إنشاء المؤسسات العمومية (العامة)، فقد تعددت نذكر منها الآتي:
- استقطاب الكفاءات والمهارات الفنية المتخصصة لازمة لإنجاز العمل.
- الرغبة في الحد من الوزارات والأجهزة المركزية التقليدية.
- تقليص حجم البطالة وعدم رفع الأسعار وتحقيق استقرار السوق...²

1-2- تصنيفات المؤسسة العمومية الجزائرية

للمؤسسة العمومية العديد من الأصناف نذكر منها الآتي:

يوضح الجدول رقم (4) تصنيفات المؤسسة العمومية.

المؤسسات ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني	المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي	المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري	المؤسسات العمومية الإدارية
مؤسسة وطنية للتعليم تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.	تم تخصيص ميزانيتها من طرف الدولة، توفر قدرة علمية وتقنية ضرورية لإنجاز أهداف المؤسسة.	استعملت كأسلوب لإدارة المرافق الاقتصادية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا رغم الاختلاف السائد في كل مرحلة، تتوفر على ثلاث عناصر إنتاج: تجاري، تسعيري مسبق، وجود دفاتر وبنود عامة	المؤسسات التقليدية حيث تبقى خاضعة للرقابة والوصاية من الوزارات، واستعملت كأسلوب لإدارة المرفق العام في الجزائر منذ الاستقلال إلى الآن.

المصدر: جرد من طرف الطالب من خلال القراءة النظرية لدراسة غلابي، بوزيد رسالة ماجستير، القانون العام بعنوان مفهوم

المؤسسة العمومية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق، 2011.

¹ عبد الله قادية: الإطار القانوني للمؤسسة العمومية في الجزائر كعون اقتصادي، جامعة مصطفى اسطمبولي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم القانونية، مج16، عدد01، معسكر، 2018، ص614

² عبودي، زيد منير، المرجع نفسه، ص19.

يوضح الجدول رقم (4) تصنيفات المؤسسات العمومية وتتمثل في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري كالمركز الوطني التربوي الفلاحي والوكالة الوطنية لحماية البيئة، المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري كالمكتب الجزائري للأبحاث والاستغلالات المنجمية 1964، ومؤسسة الجزائرية للمياه 2001، أيضا المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي كالمؤسسة المنظمة في شكل 16 عشرة فرقة بحث على الأقل، وأيضا المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني كالتكوين العالي والجامعات والمراكز الجامعية والمدارس والمعاهد الخارجة عن الجامعة .

1-3- أركان المؤسسات العمومية

تتكون المؤسسات العمومية من أركان ومقومات:

- **المنظمة العامة أو المرفق العام:** تخضع للإشراف الدولة وتحت وصايتها تقوم بمهام وأنشطة قانونية وتحقق أهداف عامة مادية أو معنوية، تختلف باختلاف أنواعها ووحداتها كالمشروعات العامة والمصالح العامة والهيئات العامة.
- **الشخصية المعنوية العامة:** الركن الثاني للمؤسسات العامة وتتمتع بها باعتبارها منظمة لا مركزية إدارية مصلحية أو مرفقية، تتمتع بالاستقلال المالي والإداري فلا يمكن تحقق صفة وطبيعة المؤسسة القانونية المعنوية العامة، فهناك الكثير من المرافق العامة لا تعد مؤسسات عامة.¹
- **التخصص والاستقلال المالي والإداري:** المؤسسات العمومية باعتبارها تتمتع بمقومات وصفات النظام الإداري للمركزي ومزودة بالشخصية المعنوية العامة، فهي كيان قانوني إداري تنظيمي قائم بذاته.
- **والمقصود بالتخصص أن المؤسسة العمومية هي متخصصة في إنجاز وتحقيق أعمال وأهداف محددة على سبيل القانون الخاص.**
- **والمقصود بالاستقلال المالي للمؤسسة هو استقلالية ذمتها المالية الخاصة أي تتمتع بالتصرف المالي وحرية تحديد إيراداتها المالية الخاصة بها وحرية الإنفاق وتنظيم ميزانيتها الخاصة بها في حدود القانون.**
- **التبعية والخضوع للرقابة الإدارية الوصائية:** وهو الركن الرابع ويعني ارتباطها بالسلطات الإدارية المركزية الوصية بعلاقة التبعية والرقابة الوصائية، حيث يتقيد الاستقلال الإداري والمالي للمؤسسات العمومية بالخضوع للرقابة الإدارية الوصائية التي تحوزها وتمارسها السلطات الإدارية المركزية الوصية

¹ الميثاق الوطني الصادر عام 1986، ص 110-117.

في حدود القانون، تطبيقا لقاعدة لا وصاية بدون قانون وأهداف التبعية الوصائية على المؤسسات العمومية وهي ذاتها أهداف فكرة الوصاية الإدارية في علم الإدارة في القانون الإداري.¹

1-4-1- خصائص ومزايا المؤسسة العمومية الجزائرية

1-4-1-1- خصائص المؤسسة العمومية

تتميز المؤسسات العمومية بجملة من الصفات والخصائص الذاتية التي تساهم في تحديد ماهيتها بصورة أكثر دقة ووضوحا، وتميزها عن غيرها من الهيئات والمنظمات التي تقترب بها، ومن أهم الخصائص للمؤسسات العمومية ما يلي:

- المؤسسة العمومية تمثل وتجسد فكرة اللامركزية الإدارية المادية² (المصلحة المرفقة).
- المؤسسة العمومية مرفق عام أو منظمة عامة وفقا للمعايير الراجحة- 3. تتمتع المؤسسة العمومية بالشخصية المعنوية العامة.
- تتمتع المؤسسة العمومية بالاستقلال المالي والإداري في حدود القانون .
- تعتبر المؤسسة العمومية الأداة والوسيلة التنظيمية الأكثر كفاءة ومرونة ورشاده لتدخل الدولة لتحقيق أهداف التنمية الوطنية الاقتصادية والاجتماعية، نظرا لتمتعها بالاستقلال الإداري والمالي، وحرية التصرف، وتخصصها في أغراض وأهداف محددة.²
- تدار وتسير المؤسسة العمومية بواسطة الأسلوب الإداري اللامركزي، وعن طريق مجالس إدارات وعمال ولجان متخصصة دائمة ومؤقتة.
- تخضع المؤسسة العمومية للسلطة والرقابة الإدارية الوصائية، التي تمارس عليها السلطات الإدارية المركزية في حدود النظام القانوني الذي يحكم المؤسسات العمومية
- تتخصص المؤسسة العمومية لتحقيق أهداف عامة محددة، تتمثل عادة في إنتاج سلع إنتاجية، استهلاكية، وفي تقديم خدمات عامة، لإشباع الحاجات العامة.³

1-4-2- مزايا المؤسسة العمومية

لها العديد من المزايا أهمها:

- يصبح لها ذمة مالية مستقلة قائمة بذاتها، كما يمكنها حق قبول الهبات والوصايا.

¹ الحسين فريجة: شرح القانون الإداري دراسة مقارنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2010، ص210

² عوابدي عمار: القانون الإداري النظام الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، ج1، ط5، 2008، ص310

³ عوابدي عمار، المرجع نفسه، ص308.

- يكون لها أهلية مدنية بحيث تتعاقد مع الغير وتقيم الدعاوي ويقام عليها الدعاوي أمام القضاء أي يكون لها أهلية التقاضي.
- تتحمل مسؤولية كاملة عن تصرفاتها بحيث تكون مسؤوليتها منفصلة عن مسؤولية الدولية وتعوض عن الأعمال الضارة التي تلحقها بالآخرين.
- قد يكون موظفي المؤسسات العمومية موظفون عموميون ورغم ذلك فهم مستقلون عن موظفي الدولة، وبالتالي يجوز وضع أنظمة خاصة تطبق عليهم وتختلف تماما عن موظفي الوظيفة العمومي الذي تطبق في الإدارة المركزية والأجهزة التابعة للوظيفة العمومي، وهو كما الشأن في الجزائر إذا يطبق على عمال هذه المؤسسات القانون الأساسي العام للعمال.¹

1-5- الهيئة العمومية ذات الطابع الإداري

تعريفها الهيئات العمومية ذات الطابع الإداري حسب ما جاء في المادة 43 من القانون 01-88 أن "الهيئات العمومية الإدارية تخضع للقواعد المطبقة على الإدارة، ولمبدأ التخصص، تتمتع هذه الهيئات بنفس النظام المالي والحسابي المطبق على الإدارة ما لم توجد قاعدة خاصة مرتبطة باستقلالية سيرها وتسييرها، بينما تجد المؤسسات العامة الإدارية 1مزودة بالشخصية المعنوية والاستقلال الإداري والمالي، إن الدارس للقانون الإداري يقع دائما في لبس ومناهة التفريق بين الهيئة والمؤسسة.

- كيفية سيرها

كما جاء في المادة 43 من القانون 01-88، تحدد قواعد تنظيمها وسيرها المكيفة مع طبيعتها وغرضها التخصصي ونوعها، عن طريق قوانينها الأساسية المحددة عن طريق التنظيم (المادة 43، القانون التوجيهي 01-88).

أمثلة عن الهيئات العمومية ذات الطابع الإداري ومن أمثلة الهيئات العامة ذات الطابع الإداري، خارج الجزائر: المكتبات العامة، الأكاديميات العلمية، الإذاعة، التلفزة العامة الوطنية، في الجزائر: المكتبة الوطنية، مركز التمويل بالتجهيزات والوسائل التعليمية وصيانتها الوكالة الوطنية للآثار وحماية المعالم والنصب² التاريخية. رغم فقدان الهيئات العمومية ذات الطابع الإداري للاستقلالية، إلا أنها تعتبر أنجع وسيلة لتسيير

¹ السيد خميس إسماعيل، مرجع سابق، ص 46-47

² المادة 43، القانون التوجيهي رقم: 01-88

المرافق العمومية الإدارية، واعتماد الدولة عليها كركيزة، حيث تعتبر أكثر الأنواع استعمالاً، فهي تمثل 90 % من مجموع المؤسسات العمومية في الجزائر¹.

2- مديرية التجارة -تبسة-

وبما أن ميدان دراستنا هو مديرية التجارة-تبسة- نموذجاً سنطرق لتعريف المؤسسة العمومية المؤسسة العمومية هي جزء لا يتجزأ من جهاز الإدارة العامة للدولة والمنوط بخدمة مصالح المواطنين وبتنفيذ الخطط والبرامج العامة

2-1-تعريف مديرية التجارة

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، حيث جاء التقسيم الإداري لعام 1974 والذي تحولت بموجبه دائرة تبسة إلى ولاية بعدما كانت إقليمياً تابعة إلى ولاية عنابة، وبما أن عدد التجار وصل إلى 17050 من طبيعي ومعنوي حسب الإحصائيات موزعين إلى غاية 31 ديسمبر 2006 خاصة بالمناطق الحضرية بمعدل 01 تاجر إلى 05 تاجر لكل 100 ساكن حسب الكثافة السكانية.

ونظراً للتطور الاقتصادي والاجتماعي الذي شهدته الولاية تغيرت تسميتها سنة 2005 لتصبح مديرية التجارة. ولقد ركزت هذه المديرية نشاطها في المحافظة على استمرارية تمويل السوق والنظافة واحترام شفافية المعاملات التجارية وقواعد المنافسة الحرة، وتوظف مديرية التجارة 164 موظف منهم 109 عون ينتمون إلى السلك التقني و55 عون ينتمون للأسلاك الإدارية أي أن ما يقارب 67% من أصل الموظفين التابعين لمديريات التجارة بالولاية يمارسون الأعمال المنوطة بهم ميدانياً، ويتوزع إجمالي العمال على 05 مصالح و13 مكتب².

2-2- الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية تبسة

في سنة 2005 تم إصدار مرسوم يحدد تنظيم مصالح ومكاتب مديرية التجارة إلى أربع مصالح رئيسية تظم عشرة مكاتب، ونظراً للتطور المستمر الحاصل بالقطاع التجاري على المستوى الوطني والمحلي فقد تم تعديله أواخر سنة 2013 (أنظر الملحق رقم 01).

وتصنف المهام حسب الهيكل التنظيمي إلى:

¹ المادة 43، القانون التوجيهي رقم: 88-01

² معلومات مقدمة من طرف مديرية التجارة -تبسة-.

2-2-1- مصلحة الإدارة والوسائل

تعتبر مصلحة الإدارة والوسائل فرع من فروع مديرية التجارة لولاية تبسة، يشرف على تسيير هذه المصلحة جملة من الموظفين من ذوي الخبرة والكفاءة المهنية، حيث تسهر هذه المصلحة على إدارة شؤون الموظفين وتتكون هذه المصلحة من ثلاث مكاتب وهي: مكتب المستخدمين والتكوين، مكتب المحاسبة والميزانية والوسائل، مكتب التوثيق والأرشيف والإعلام الآلي.

2-2-2- مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والممارسات المضادة للمنافسة

تعتبر هذه المصلحة من أهم مصالح مديرية التجارة نظرا إلى دورها الكبير في متابعة الممارسات التجارية وتظم ثلاث مكاتب وهي: مكتب مراقبة الممارسات التجارية، مكتب مراقبة الممارسات المضادة للمنافسة، مكتب التحقيقات المتخصصة.

2-2-3- مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش

بموجب القانون رقم 02/89 المؤرخ في 17/02/1989 المتعلق بحماية المستهلك أنشأت مصلحة الجودة وقمع الغش، والتي كان دورها وقائي فقط، لتحمل سنة 2013 التسمية الحالية ويصبح دورها ردعيا وقمعيا بعد أن تحررت هيئة الرقابة من الفراغ القانوني ونظرا لنمو المبادلات وتطور السوق وجب وضع جهاز يهدف إلى تقديم معلومات ومساعدات من شأنها حماية المستهلك وقمع الغش فقسمت هذه المصلحة إلى ثلاث مكاتب: مكتب مراقبة المنتوجات الغذائية، مكتب مراقبة المنتوجات الصناعية والخدمات، مكتب ترقية الجودة والعلاقات مع الحركة الجمعوية.

2-2-4- مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي

تقوم هذه المصلحة بحصر جميع المعلومات والإحصائيات الخاصة بقطاع التجارة والأسواق وكذا المبادلات التجارية إلى الخارج وكذا كل ما يتعلق بالمهن والأنشطة المقننة وتضم هذه المصلحة مكتب ملاحظة السوق والإحصائيات، مكتب تنظيم السوق والمهن المقننة، مكتب ترقية التجارة الخارجية وأسواق المنفعة العمومية.

2-2-5- مصلحة المنازعات والشؤون القانونية

تعد هذه المصلحة من المصالح البالغة الأهمية بالمديرية نظرا للدور الكبير الذي تلعبه في توجيه كافة المحاضر الرسمية¹.

¹ معلومات مقدمة من طرف مصلحة الإدارة والوسائل، مكتب المستخدمين والتكوين بمديرية التجارة- تبسة-

وأيضاً متابعة معالجتها من طرف الجهات القضائية، وتضم هذه المصلحة المكاتب التالية: مكتب منازعات الممارسات التجارية، مكتب منازعات قمع الغش، مكتب الشؤون القانونية ومتابعة التحصيل.

2-3- مهام مديرية التجارة تبسة

وفقاً لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 03-409 المؤرخ في 10 رمضان 1424 الموافق لـ 05 نوفمبر 2003 الذي ينص والمصالح الخارجية للوزارة فان مهام المديرية الولائية للتجارة تتمثل في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش تكلف بهذه الصفة، بما يأتي:

- السهر على تطبيق تشريع OKIM والتنظيم المتعلقين بالتجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة واقتراح كل التدابير من أجل تكييفها.
- السهر على احترام قواعد OKIM المتعلقة بالمنافسة وضمان مراعاة شروط التنافس السليم والتربية بين المتعاملين الاقتصاديين.
- المساهمة في تطوير وترقية OKIM قانون المنافسة فيما يخص نشاطات إنتاج وتوزيع الأسعار واستهلاك السلع والخدمات الضرورية أو الإستراتيجية.
- السهر على تطبيق سياسة الرقابة OKIM الاقتصادية وقمع الغش وحماية المستهلك.
- تنظيم تسيير الشؤون القانونية OKIM والمنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة ومتابعة تطبيق قرارات العدالة والتكفل بها عند الاقتضاء، وتطوير الإعلام وتحسيس المهنيين والمستهلكين.
- المشاركة مع الهيئات المعنية في OKIM جميع الدراسات والتحقيقات وأعمال صياغة المقاييس العامة أو الخاصة في مجال الجودة والنظافة الصحية والأمن المطبقة على المنتجات والخدمات اقتراح برامج تكوين وتحسين OKIM المستوى وإعادة التأهيل لصالح الموظفين.
- كما يمكن إنشاء أقسام إقليمية للتجارة، وإذا فرض ذلك حجم النشاط الاقتصادي والتجاري أو بعد التجمعات الحضرية عن مركز الولاية، وعلى مستوى ولاية تبسة يوجد ثلاث أقسام إقليمية: قسم إقليمي للتجارة بونزة، قسم إقليمي للتجارة بالشرية، قسم إقليمي للتجارة ببئر العاتر، كما توجد مفتشية حدودية ببوشبكة¹.

¹ معلومات مقدمة من طرف مصلحة الإدارة والوسائل، مكتب المستخدمين والتكوين بمديرية التجارة- تبسة-

2-4- وظائف مديرية التجارة

تقوم مديرية التجارة لولاية تبسة بجملة من النشاطات التي تسير مصالحها الداخلية وتهدف هذه النشاطات إلى تحقيق كل المهام والقوانين التي تأسست من أجلها مديرية التجارة وتتمثل هذه النشاطات في ما يلي:

2-4-1- تنظيم السوق وتأطير النشاطات التجارية

- الاستمرار في عملية المتابعة وتأطير سوق الجملة للخضر والفواكه للولاية.
- السهر على متابعة كل الأسواق الموازية عبر تراب الولاية إلى غاية القضاء عليها أو التقليل منها.
- متابعة مع المصالح الخارجية (كدراسات ملفات التجارة وملفات الأسعار)
- متابعة ملف المنتجين عبر تراب الولاية.
- متابعة ميكانيزمات السوق فيما يتعلق بالمواد ذات الاستهلاك الواسع ومواد البناء.

2-4-2- متابعة ودراسة خطوات الأسعار

- متابعة تطور الأسعار أسبوعيا لجميع المواد الغذائية واسعة الاستهلاك والخضر والفواكه واللحوم الحمراء ومواد البناء وكذلك أسعار الخضر بالجملة.
- إعداد تقرير شهري لدراسة وضعيات السوق ومعاينة تطور الأسعار.
- إعداد مؤشرات تطور الأسعار شهريا.

2-4-3- مراقبة النوعية وقمع الغش

- ممارسة نشاط المراقبة بجميع القطاعات على جميع المستويات وعبر تراب الولاية وتدعيم نشاط الولاية بالمنتجات ذات الاستهلاك الواسع.
- إعلام المتعاملين الاقتصاديين عبر جميع وسائل الإعلام حول مدى احترام النصوص القانونية المتعلقة بحماية المستهلك وتدعيم نشاط الفرق المختلطة.

2-5- أهداف مديرية التجارة

- متابعة تموين السوق بالمواد الإستراتيجية لتفادي أي تذبذب ومعالجته في الوقت المناسب.
- تنظيم الأنشطة التجارية بالتنسيق مع الجمعيات المحلية في إطار التدعيم التجاري.
- تأطير سوق الجملة للخضر والفواكه¹.
- تطبيق البرامج المعدة في ميدان مراقبة الممارسات التجارية ومراقبة النوعية.

¹ معلومات مقدمة من طرف مصلحة الإدارة والوسائل، مكتب المستخدمين والتكوين بمديرية التجارة- تبسة-

- مراقبة نوعية المواد المستوردة ومدى مطابقتها على مستوى الحدود.
- السعي في حماية أمن وصحة المستهلك من حيث المواد الاستهلاكية.
- توفير الحاجيات الضرورية في أحسن الظروف.
- ترقية الجودة وإعلام المستهلك وترقية الاقتصاد الوطني.

2-6- علاقة مديرية التجارة بالمصالح الأخرى

2-6-1- مصالح العدالة

فيما يخص العلاقة مع السلطة القضائية فهي حسنة مع الإشارة إلى وجود بعض النقائص المتعلقة خاصة بالتأطير في مجال تمثيل المصالح لدى المحاكم في القضايا المتعلقة بعمليات المراقبة للممارسات التجارية ومراقبة النوعية.

2-6-2- الفرق المختلفة

الفرقة المختلفة (تجارة - ضرائب - جمارك): وتسهر هذه الفرقة على مراقبة نشاط الممارسات التجارية للمستوردين ومحاربة الممارسات المنافية للمنافسة وفق برنامج عمل مسطر مسبقا.

الفرقة المختلفة (تجارة - بيطرة - الصحة النباتية): وتسهر هذه الفرقة على مراقبة المخالفات من مخاطر استهلاك هذه المنتجات

الفرقة المختلفة (تجارة - صحة): وتسهر هذه الفرقة على مراقبة المتعاملين الاقتصاديين المتدخلين في مجال قطاع المواد الصيدلانية وشبه الصيدلانية والوقوف على مطابقة هذه المنتجات.

الفرقة المختلفة (تجارة - قياسات قانونية): وتسهر هذه الفرقة على مراقبة آلات وأدوات وأجهزة القياس المختلفة والتأكد من مطابقتها وخضوعها الدوري للمراقبة والمصادقة من طرف مصالح القياسات القانونية.

2-6-3- المصالح المساعدة:

وهي مصالح مثل البلدية (مكتب حفظ الصحة، الأمن) من أجل محاربة النشاطات للممارسات غير الشرعية والتجارة الموازية، وهذه المصالح مجندة وتسخر إمكانياتها لإنجاز وتحقيق هذه الأهداف لحماية الاقتصاد الوطني وحماية المستهلك.

إن العمل على التنسيق مع المصالح والجمعيات الممكنة قانونا يتم على أساس الحوار والتشاور وتفعيل النشاط والعمل الجوّاري من أجل نشر الوعي والثقافة الاستهلاكية بين المواطنين¹.

¹ معلومات مقدمة من طرف مصلحة الإدارة والوسائل، مكتب المستخدمين والتكوين بمديرية التجارة- تبسة-

خلاصة الفصل

انطلاقاً مما سبق نستنتج أن القيادة آثار إيجابية كونها تخلق روح الإبداع وتطوير قدرات الموارد البشرية، حيث تبدأ معالجة هذه الظاهرة بإدراك ووعي الإدارة لمتطلبات الموظفين كونهم بشر لهم احتياجات يعملون على تلبيتها وتوفيرها، لذا عملت الدراسات المتعلقة بالقيادة على تفسير وتحليل الظاهرة لوضع إستراتيجيات لتطبيقها لرفع وزيادة كفاءة الموظفين، وتحسين نوعية الأداء والخدمات للأفضل.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل بيانات

الدراسة ومناقشة النتائج

تمهيد

إن قيمة الدراسات السوسولوجية لا تكمن في جمع المعطيات الأدبية حول موضوع الدراسة بل تتعداها إلى نزول الباحث إلى الميدان من أجل استقصاء الحقائق مستخدماً في ذلك مجموعة من الإجراءات. ويتضمن هذا الفصل عرضاً لإجراءات الدراسة والتي تشمل مجالات الدراسة والمتمثلة في: المجال المكاني والبشري، والزمني، وسنقوم أيضاً بالتعريف بمكان الدراسة وتحديد المنهج المستخدم، ومجتمع وعينة الدراسة وأسباب اختيارها وسنتعرف على الأداة التي استخدمناها لجمع البيانات، مع العلم أن كل الإجراءات السابقة الذكر تختلف من دراسة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة الدراسة ومتغيراتها.

1- مجالات الدراسة

وتتمثل في المجال المكاني والبشري والزمني وسنذكرهم كالآتي:

1-1-المجال المكاني

يتمثل مكان الدراسة في مديرية التجارة-تبسة- كما هو موضح في عنوان دراستنا "القيادة ودورها في التمكين الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية: مديرية التجارة-تبسة- نموذجا".

1-2-المجال البشري

يتمثل في مجموعة الأفراد الذين ساهموا في إثراء جانب الدراسة بالمعلومات، وهم الموظفين بالمنظمة محل الدراسة بحيث يوجد: سلك التقنيين وعددهم 109 وسلك الإداريين وعددهم 55 وبالمجمل 164 موظف، حيث أن الأسلاك الإدارية تضم كلا من متصرف، مهندس إعلام إلي، ووثائقي، أمين محفوظات ومحاسب وإداري و(أعوان إدارة وحراس وسائقي سيارات التي تمثل الأسلاك المشتركة).
أما عن الأسلاك التقنية فهي تضم المفتشين والمحققين، وينقسمون إلى:

- سلك خاص بمراقبة الجودة وقمع الغش.

- سلك خاص بمراقبة دائمة للأسعار والمنافسة الاقتصادي.

1-3-المجال الزمني

قمنا بداية بجمع أدبيات الدراسة الخاصة بالإطار النظري لأخذ فكرة عامة حول الموضوع، والتعرف على أهم المصطلحات العلمية المتداولة في دراستنا حيث دامت هذه الفترة من 2021/01/12 الى 2021/01/23 علما أنه كانت لدينا تصورات مسبقة حول الموضوع المدروس.

تم إعداد الفصل الأول وهو مدخل لموضوع الدراسة بحيث قمنا بعدة محاولات لصياغة إشكالية الدراسة وفرضياتها، ومن ثم إتمام هذا الفصل وذلك من 2021/02/22.

أما في ما يخص إعداد استمارة الاستبيان فتتم ما بين 2021/04/25 إلى 2021/04/27، وذلك بإرسالها للأستاذة المشرفة عبر البريد الإلكتروني في 2021/04/29 وتم تصحيحها في 2021/05/10 وبالنسبة لتوزيعها فهو بتاريخ 2021/05/17 وتم استرجاع الاستمارات بتاريخ 2021/05/26 وانتقلنا إلى مرحلة تفرغ البيانات وتحليلها بتاريخ 2021/05/30

- التعريف بمكان الدراسة

تقع مديرية التجارة ضمن جملة من المؤسسات العمومية المهمة الأخرى كشركة مناجم الفوسفات، ومديرية الصحة والسكان، ومركز التعليم والتكوين عن بعد، مديرية الضرائب، مديرية الخزينة العمومية... الخ. ويعتبر موقع مديرية التجارة موقعا مهما في ولاية تبسة، إذ يسمح لها بسهولة التنسيق مع المصالح الأخرى. بحيث يحدها من الشمال جملة من المؤسسات التعليمية، ومن الشرق شركة مناجم الفوسفات، أما غربا فيحدها طريق جبل الجرف أما جنوبا فالعديد من المجمعات التجارية، وتترجع هذه المديرية على مساحة تقدر بـ1000م، وتؤدي هذه الأخيرة دور محوري في محاربة كل المخالفات التي من شأنها المساس بالتجارة وعرقلة رقي المنافسة¹.

2- منهج الدراسة

يعرف المنهج بأنه مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف معين². وأيضا هو الطريق السوي والمسلك النافذ الذي يحكم الباحث ويلزمه على اختيار الألفاظ، والكلمات، والتعبيرات، والتراكيب، والجمل، والمصطلحات، والأساليب، وربطها ببعضها بإحكام لكونه مرتقيا وساميا ترتقي به البحوث العلمية كمالا واثقانا وجودة.

ولجمع البيانات المتعلقة بموضوع دراستنا اعتمدنا على منهج المسح الاجتماعي

يعرف كامبل المسح الاجتماعي بأنه: محاولة لجمع البيانات بطريقة منظمة سواء من جمهور معين أو عينة منه باستخدام المقابلات أو أي أداة أخرى من أدوات البحث. يمكننا القول أن المسح الاجتماعي ما هو إلا تعداد إحصائي لقياس الواقع بلحظة زمنية معينة، والمقارنة ما بين المسوح وإدخال المتغيرات في طريقة البحث تعتمد طرائق أخرى في التحليل ورصد أبعاد التغير الاجتماعي³.

ففي الجانب الأول قمنا بوصف مستوى ونمط القيادة ووصف درجة ومستوى التمكين الوظيفي لدى موظفي مديرية التجارة- تبسة- من خلال التعرف على القيادة وأنواعها ومصادرها التي لها دور في تمكين الموظفين وتسهيل مسار العمل في المديرية واستقرارها وبقائها.

¹ معلومات مقدمة من طرف مديرية التجارة - تبسة.

² موريس أنجريس: تر: بوزيد صحراوي وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر، ط2، الجزائر، 2006.

³ عناية غازي: البحث العلمي منهجية إعداد البحوث والرسائل الجامعية بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص17.

أما في الجانب الثاني فقد قمنا فيه بتحليل البيانات المتحصل عليها واستخلاص النتائج على ضوء الفرضيات والنتائج العامة، وبهذا نكون قد تمكنا من توضيح مستوى القيادة ودرجة التمكين لدى الموظفين بمديرية التجارة-تبسة- من خلال الوصف والتحليل.

3-تحديد عينة الدراسة

تعد العينة من أهم التقنيات المستعملة في معرفة الواقع الاجتماعي بحيث تدرس جزءا صغيرا من مجتمع البحث بعد اختياره اختيارا منظما أو عشوائيا على أن تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث إحصائيا، وهي تهدف إلى الحصول على معلومات ومعطيات عن طريق تمثيل الكل بالجزء.1 ولقد اعتمدنا في عملية المعاينة على "العينة العشوائية الطبقية" لأن مجتمع دراستنا مكون من طبقتين هما: سلك الموظفين الإداريين وسلك الموظفين التقنيين وكذا سلك مشترك كالحراس والسائقين وعمال الحظيرة، وأيضا تعد هذه العينة أكثر دقة في تمثيل المجتمع الإحصائي الغير متجانس من حيث الصفات والخصائص.

- خطوات تحديد العينة العشوائية الطبقية

- تحديد وتعريف مجتمع الدراسة.
- تحديد حجم العينة.
- تحديد الطبقات (المجموعات الفرعية) وفقا لخاصية ما وهذا ينطبق على المعاينة النسبية والمعاينة المتساوية.
- تصنيف أفراد المجتمع وفقا للمجموعات الفرعية، بحيث ينتمي كل فرد لمجموعة واحدة.
- اختيار عينة عشوائية بسيطة من كل طبقة (مجموعة فرعية) بنفس اختيار العينة العشوائية البسيطة.²

4-أدوات جمع بيانات الدراسة

لقد اعتمدنا في دراستنا على المصادر والمراجع لإعداد الجانب النظري أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على أداة الاستبيان، حيث يعرف "جمال زكي والسيد ياسين" الاستبيان على أنه "وسيلة من وسائل جمع البيانات والتي تعتمد أساسا على الاستمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل بواسطة البريد العادي أو الإلكتروني أو تسلّم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة، وذلك ليقوموا بتسجيل إجاباتهم

¹ عماد عبد الغني: البحث الاجتماعي: منهجيته مراحل، تقنياته، جرورس برس، ط1، لبنان، 2002، ص70.

² [https://eduinkblog.Wordpress.Com.available: 22/05/2021, at: 10:07](https://eduinkblog.wordpress.com.available: 22/05/2021, at: 10:07)

على الأسئلة الواردة، ويتم ذلك بدون مساعدة الباحث للأفراد المبحوثين¹، ومع العلم أننا لم نتمكن من استخدام أداة الملاحظة نظراً للظرف الصحي المشار إليه مسبقاً.

وقد قمنا بتقسيم الاستبيان إلى (04) محاور تضمنت (38) سؤال وهذه المحاور هي:

- المحور الأول: البيانات الشخصية وتشمل (06) أسئلة.

- المحور الثاني: (10) أسئلة.

- المحور الثالث: (10) أسئلة.

- المحور الرابع: (10) أسئلة.

إذن لقد قمنا بتوزيع (60) استمارة استبيان وتم استرجاع (57) استمارة وذلك موضح في الجدول

الموالي:

جدول رقم (05): يوضح عدد الاستثمارات الموزعة على موظفي مديرية التجارة-تبسة-

العدد	مجموع الاستثمارات الكلي	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات الغير مسترجعة
60	57	3	
%100	%95	%5	

من خلال هذا الجدول نلاحظ أنه تم توزيع (60) استمارة بما يوافق مجتمع الدراسة وتم

استرجاع (57) استمارة ما يعادل نسبة (95%) يمكن الاعتماد عليها.

¹ معمر علي عبد المؤمن: البحث في العلوم الاجتماعية: الوجيه في الأساسيات والمناهج والتقنيات، دار الكتب، ط1، ليبيا، 2008، ص205.

الجدول رقم (06) : طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

عدد أفراد العينات	طول الخلية	الدرجة	الدلالة
الفئة الأولى	من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	منخفض جدا
الفئة الثانية	من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	منخفض
الفئة الثالثة	من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	متوسط
الفئة الرابعة	من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	مرتفع
الفئة الخامسة	من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالب.

- صدق أداة الدراسة

صدق المحتوى: وهو الدرجة التي يمتد إليها قياس ما وضع من أجله فالاختبار أو الاستبيان الصادق هو الذي يقيس بدقة كافة متغيرات الظاهرة التي صمم لقياسها.¹

وبما أننا استخدمنا برنامج spss في تحليل البيانات فان اختبار صدق الاستبيان يكون بتجذير معامل ألفا كرونباخ، ويتم الحكم بصدق الأداة إذا كانت النتيجة مقاربة للواحد وفي حالة هذه الاستبيان فان معامل الصدق بلغ: تجذير 0,909 أي يقارب فعلا الواحد وعليه يمكن القول أن الأداة تتمتع بالصدق.

- ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الأداة مدى الدقة والاتساق أو استقرار نتائج العينة، فيما لو طبق على عينة من الأفراد في مناسبتين مختلفتين،² ولقد قمنا بالتحقق من ثبات الاستبانة بتوزيعها بعد تعديلها على عينة الدراسة المكونة من (60 مفردة) على موظفي مديرية التجارة -تبسة- ولقد تم حساب معاملات الاتساق الداخلي بطريقة معادلة ألفا كرونباخ لأبعاد القيادة والتمكين الوظيفي.

¹ بو عزيز محمد: مدى إسهامات الممارسة الترويجية الرياضية على بعض المتغيرات النفسية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط: دراسة ميدانية أجريت على متوسطتي أولاد بوغالم ولاية مستغانم، أطروحة دكتوراه، علوم التربية البدنية والرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018، ص 121.

² المرجع نفسه، ص 212

جدول رقم (07) : يوضح قيم ألفا كرونباخ لأبعاد القيادة والتمكين الوظيفي.

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات (قيمة الفا)
المحور الثاني	10	0.905
المحور الثالث	10	0.906
المحور الرابع	10	0.908
كامل الاستمارة	30	0.903

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الثبات للبنود المحور الثاني بلغت (0.905) في حين بلغت قيمة معامل الثبات للمحور الثالث (0.906) وأيضا المحور الرابع فقد بلغت (0.908).

جدول رقم (08) يوضح نسبة الثبات الكلي لمحاور الاستمارة

Reliability Statistics	
Alpha Cronbach's	N of Items
0.903	30

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss.

يوضح الجدول نسبة جميع فقرات الاستبانة الثبات الكلي فقد بلغ (0.903) وهذه القيمة كافية لاعتبار الأداة ثابتة كما تجعلها صالحة لأغراض الدراسة.

- أساليب التحليل الإحصائي

بعد عملية جمع البيانات عن طريق الاستبيان ومن أجل تحويلها إلى معرفة سوسيو-تنظيمية استخدمنا في عملية تحليل البيانات المتحصل عليها أساليب إحصائية كمية وأخرى نوعية:

● **التحليل الكمي:** وذلك من خلال جمع البيانات المتحصل عليها بأداة الاستبيان من ثم تحويلها إلى أرقام

ونسب وذلك بالاعتماد على برنامج الحزم الاجتماعية (SPSS) ليسهل علينا تحليلها وتفسيرها.

- أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

معامل الارتباط ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = (1 -)$$

n: يمثل حجم العينة

Vi: يمثل التباين لأسئلة الاستمارة

Vt: يمثل التباين في مجموع محاور الاستمارة

إيجاد التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات كل من متغير القيادة والتمكين الوظيفي.

$$\text{النسبة المئوية} = \text{تكرار المجموعة} \div (\text{المجموع الكلي للتكرارات} \times 100)$$

حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات مفردات عينة الدراسة تجاه كل محاور وأبعاد المتغير.

$$\bar{x} = \frac{\sum xi}{n}$$

المتوسط الحسابي يعبر عنه بالعلاقة

X_i = عدد القيم

\bar{x} = الوسط الحسابي

n = عدد القيم

$\delta - \bar{x}$

- معامل الارتباط بيرسون لتحديد طبيعة الدور بين القيادة والتمكين الوظيفي.

n : عدد المشاهدات

X_i : قيم المتغير الأول

قيم المتغير الثاني

S_x : الانحراف المعياري للمتغير الأول

S_y : الانحراف المعياري للمتغير الأول

التحليل الكيفي: وذلك من خلال توظيف المعلومات النظرية في تفسير البيانات التي جمعناها للوصول إلى نتائج تحقق أهداف الدراسة.

5/ عرض وتحليل البيانات

5-1/ تحليل بيانات الشخصية

البيانات الشخصية تمثل صفات وخصائص مفردات العينة المدروسة وهي كالآتي:

1- الجنس:

الجدول رقم (09) : عدد الذكور والإناث في العينة

النسبة %	التكرار	الجنس
52.6	30	ذكر
47.4	27	أنثى
100	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (05) : نسبة الذكور والإناث في العينة



نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أفراد العينة المدروسة للذكور أكبر نسبة من العينة المدروسة للإناث حيث بلغت نسبة الذكور 52.6 بالمئة والإناث 47.4 بالمئة أي أقل من نسبة الذكور وذلك راجع لطبيعة العمل الصعبة كسياقة السيارات والحراسة والتفتيش والتحقيق التي تحتاج لمجهود عضلي أكبر.

2- السن:

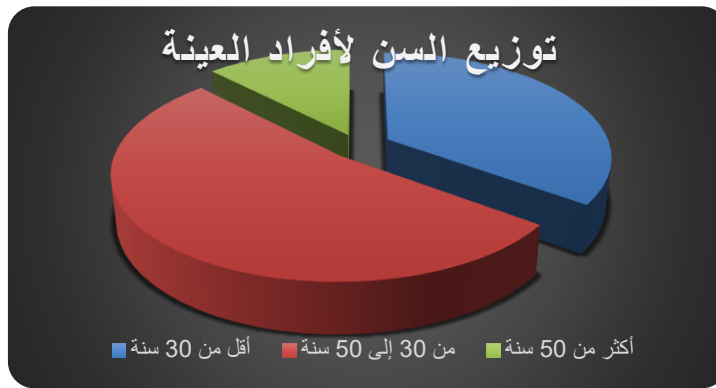
يتوزع أفراد العينة حسب السن على الفئات التالية

الجدول رقم (10) : توزيع السن لأفراد العينة

النسبة %	التكرار	السن
35.1	20	أقل من 30 سنة
52.6	30	من 30 إلى 50 سنة
12.3	7	أكثر من 50 سنة
100	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (06) : نسبة توزيع السن لأفراد العينة



نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن الطاقة البشرية الغالبة على المؤسسة هي الفئة التي أعمارهم من 30 إلى 50 سنة بنسبة 52.6 بالمئة من حجم العينة وهذا راجع لطاقتهم ولشبابهم وقدرتهم على العطاء وتحمل أعباء المهام والتزامهم في عملهم، في حين شكلت الفئة الأقل من 30 سنة نسبة 35.1 بالمئة وهذه الفئة هي الخريجين الجدد من الجامعات والمعاهد ولقلة خبرتهم المهنية، ثم تليها نسبة 12.3 بالمئة التي تمثل الفئة الأكثر من 50 سنة وهذه نسبة ضئيلة نوعا ما حيث تتمثل في الموظفين المقبلين على التقاعد.

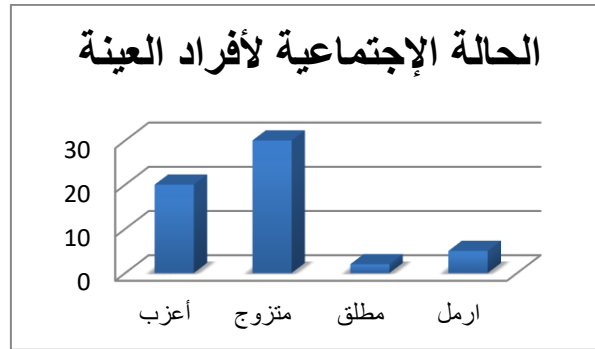
3- الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (11) : الحالة الاجتماعية لأفراد العينة

النسبة %	التكرار	الحالة
25.6	20	أعزب
35.1	30	متزوج
3.5	2	مطلق
8.8	5	أرمل
100	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (07) : نسبة توزيع الحالات الاجتماعية



يتضح من خلال البيانات المعروضة في الجدول والشكل السابقين أن ارتفاع نسبة المتزوجين تمثل 35.1% هذا دليل على أنه هناك استقرار أسري ووعي بمسئولياتهم الاجتماعية، تليها نسبة العازبين التي تمثل 25.6% لأن معظمهم خرجي الجامعات هدفهم الأول البحث عن العمل والاستقرار الوظيفي لضمان حياة اجتماعية مستقرة، تليها الحالة العائلية الأقل المحصورة بين أرمل بنسبة 8.8% ومطلق بنسبة 3.5% لأن عدم التوافق الفكري من أهم أسباب والدوافع للطلاق.

4- المستوى التعليمي

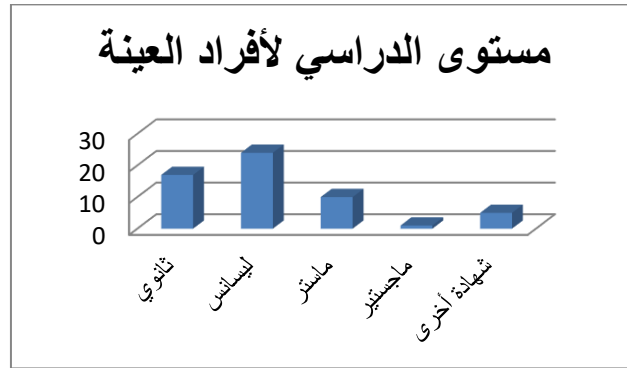
يتوزع أفراد العينة من حيث المستوى كالتالي:

الجدول رقم (12) : المستوى الدراسي للأفراد العينة

المستويات	التكرار	النسبة %
ثانوي	17	29.8
ليسانس	24	42.1
ماستر	10	17.5
ماجستير	1	1.8
شهادة أخرى	5	8.8
المجموع	57	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (08) : نسبة توزيع المستوى الدراسي لأفراد العينة



من خلال الجدول والشكل أعلاه فإن فئة الموظفين المتحصلين على شهادة ليسانس هي الفئة الأكبر لعينة الدراسة حيث تمثلت نسبة 42.1 بالمئة، أي أن الموظفين ذو مستوى دراسي جيد، ثم تليها نسبة الموظفين ذو مستوى ثانوي المتمثلة في 29.8 بالمئة، ثم تليها نسبة حاملي شهادة الماستر المتمثلة في 17.5 بالمئة، أما نسبة الموظفين الحاصلين على شهادات أخرى فتمثل 8.8 بالمئة، وما نسبته 1.8 بالمئة كانت لفئة حاملي شهادة الماجستير وهذا يدل على أن المؤسسة تستقطب الكفاءات البشرية ذوي مستوى دراسي عالي كما يرجع الأمر في ذلك إلى السياسات التي تتبعها المؤسسات الجزائرية التي تعمل على استقطاب موارد بشرية متخصصة من حاملي الشهادات ولديهم كفاءة ووعي.

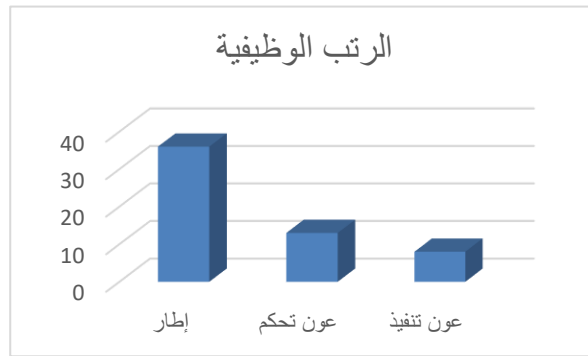
5- الرتبة الوظيفية:

يتوزع أفراد العينة من حيث الرتبة الوظيفية كالتالي

الجدول رقم (13): يمثل الرتبة الوظيفية لأفراد العينة

النسبة %	التكرار	الرتبة
63.2	36	إطار
22.8	13	عون تحكم
14	8	عون تنفيذ
100	57	المجموع

الشكل رقم (09): يمثل نسبة توزيع الرتب الوظيفية لأفراد العينة



من خلال الجدول والشكل أعلاه فإن فئة توزيع الرتب الوظيفية لفئة الإطارات هي الفئة الأكبر لعينة الدراسة حيث مثلت نسبة 63.2% أي أن مديرية التجارة تتميز بكثرة الإطارات وذلك لإختلاف وتعدد المهام كالمفتشين والمحققين المكلفين بمراقبة الأسعار وجودة المنتوجات وقمع الغش ثم تليها رتبة أعوان التحكم بنسبة 22.8% بالإضافة إلى الفئة المتبقية وهي فئة أعوان التنفيذ والتي بلغت نسبتها 14% والذين يمثلون الأسلاك المشتركة بالمديرية.

6- سنوات الخبرة

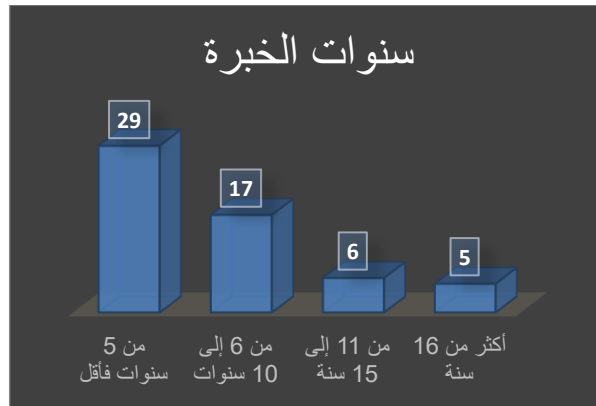
تتوزع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة كما يلي:

الجدول رقم (14) : عدد سنوات الخبرة لأفراد العينة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
من 5 سنوات فأقل	29	50.9
من 6 إلى 10 سنوات	17	29.8
من 11 إلى 15 سنة	6	10.5
أكثر من 16 سنة	5	8.8
المجموع	57	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (10) : نسبة توزيع سنوات الخبرة المهنية



بالنسبة لسنوات الخبرة فإنه حسب الجدول والشكل أعلاه النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة المتمثلة في 50.9% كانت للأفراد الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بإعتبا أن معظم أفراد العينة من فئة الشباب، إضافة الى تحويل الموظفين ذو خبرة أكثر الى للفروع التابعة للمديرية بالبلديات المجاورة في حين أن ما نسبته 29.8% كانت لأفراد العينة الذين لهم الخبرة من 6 إلى 10 سنوات أما الأفراد الذين لهم الخبرة من 11 إلى 15 سنة بلغت نسبة 10.5%، أما النسبة الأقل كانت للفئة الأكثر من 16 سنة بنسبة 8.8% وهذا راجع الى احتياج المديرية للطاقات للشباب لاختلاف المهام وأعباء العمل.

5-2/ عرض وتحليل بيانات المحور الثاني المتعلقة بالفرضية الأولى

جدول رقم (15) : يوضح مساهمة القائد من خلال وظيفة التوجيه في تفعيل الاتصال بالمؤسسة

K ² المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس ليكات الخماسي	العبارة
			01	02	03	04	05	الدرجة	
23.50	1,310	03,91	90	16	11	80	13	كبيرة	8-يقوم القائد بتحديد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.
			15,8%	28,1%	%19,3	14,0%	22,8%		
25.62	01.23	03.40	30	16	40	23	11	كبيرة	9- يعلم الموظفين إتباع والتزام القواعد والاجراءات
			5,30	28,1	7,00	40,40	19.03		
42,52	,990	3,38	80	20	10	70	30	كبيرة	10- يقوم بتقديم أفكار لتشكل رؤية مستقبلية للعمل.
			14,0	3.50	17.50	12.03	52,6		
35,07	1,190	03,31	40	15	40	27	70	كبيرة	11- يصارح القائد الموظفين بجميع الارقام والمعطيات التي تحققها المؤسسة
			7,0	26,3	7,0	47,4	12,3		
25,25	,960	03,57	70	10	19	90	21	كبيرة	12- يراقب القائد العمل بدقة كي ينجز في الوقت المحدد له.
			12,3	1,8	33,3	15,8	36,8		
23,35	1,080	04,07	10	19	11	40	21	كبيرة جدا	13- يشرك القائد موظفيه في التخطيط لإنجاز العمل.
			0,5	33,3	19,3	70	36,8		

25,98	1,22	4,12	20	15	70	90	24	14- يرشد القائد موظفيه على نتائج العمل
			0,53	33,3	19,3	70	36,8	
31,07	1,03	3,96	03	10	10	24	19	15- توجد مرونة في تبادل المعلومة بين الموظفين
			05,3	1,8	17,5	42,1	33,3	
15,61	1,15	2,33	16	18	14	60	30	16- يساهم قائدكم في نشر ثقافة الإتصال مع موظفيه.
			28,1	31,6	24,6	10,5	5,3	
9,44	1,27	2,71	12	40	90	16	16	17- يمنح القائد موظفيه حرية الإتصال فيما بينهم
			21,1	07	15,8	28,1	28,1	
237,71	12,15	27,76	المجموع					
0,001			مستوى الدلالة					
5			درجة الحرية					
توجد فروق دالة			القرار					

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يبين الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة كل فقرة، واشتمل هذا المحور على (10) فقرات تقيس مجملها استجابات عينة الدراسة نحو متغير القيادة والتمكين الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لفقرات المحور الثاني (27,76) ووفقا لسلم ليكارت فإن مستوى الإجابات يقابله درجة (غير موافق ضعيفة) ، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (12,15) مما يدل على وجود تشتت منخفض جدا بين القيم عن متوسطها الحسابي.

- المرتبة الأولى بلغ المتوسط الحسابي أعلى قيمة له (4,12) عند الفقرة رقم (14) بانحراف معياري (1,22) مما يدل على أن القائد يرشد موظفيه على نتائج العمل.
- المرتبة الثانية بلغ المتوسط الحسابي قيمة (4,07) عند الفقرة رقم (13) بانحراف معياري (1,08) مما يدل على أن القائد يشرك موظفيه في التخطيط لإنجاز العمل.
- المرتبة الثالثة بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3,96) عند الفقرة رقم (15) بانحراف معياري (1,03) مما يدل على أنها توجد مرونة في تبادل المعلومة بين الموظفين.

- المرتبة الرابعة بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3,91) عند الفقرة رقم (08) بانحراف معياري (1,31) مما يدل على أن القائد يقوم بتحديد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.
 - المرتبة الخامسة بلغ المتوسط الحسابي قيمة (03,57) عند الفقرة رقم (12) بانحراف معياري (0,96) مما يدل أن القائد يراقب العمل بدقة كي ينجز في الوقت المحدد له.
 - المرتبة السادسة بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3,40) عند الفقرة رقم (09) بانحراف معياري (01,23) مما يدل أن القائد يعلم الموظفين إتباع والتزام القواعد والإجراءات.
 - المرتبة السابعة بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3,38) عند الفقرة رقم (10) بانحراف معياري (0,99) مما يدل أن القائد يقوم بتقديم أفكار لتشكيل رؤية مستقبلية للعمل.
 - المرتبة الثامنة بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3,31) عند الفقرة رقم (11) بانحراف معياري (1,19) مما يدل على أن القائد يصارح الموظفين بجميع الأرقام والمعطيات التي تحققها المؤسسة.
 - المرتبة التاسعة بلغ المتوسط الحسابي قيمة (2,71) عند الفقرة (17) بانحراف معياري (1,27) مما يدل على أن القائد يمنح موظفيه حرية الاتصال فيما بينهم.
 - المرتبة العاشرة بلغ المتوسط الحسابي أقل قيمة له (2,33) عند الفقرة رقم (16) بانحراف معياري (1,27) مما يدل أن القائد يساهم في نشر ثقافة الاتصال مع موظفيه.
- من خلال النتائج السابقة لمحور مساهمة القائد من خلال وظيفة التوجيه في تفعيل الاتصال يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية (كبيرة) وذلك مقابل درجة (موافق) أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون على إجابات محتوى الفقرات، مما يدل على أن القائد يساهم من خلال وظيفة التوجيه في تفعيل الاتصال بالمديرية.
- كما نستنتج أن كاي تربيع المحسوبة (237,71) أكبر من كاي تربيع الجدولية (5) أي أنه توجد علاقة جوهرية وحقيقية عند مستوى الدلالة (0,001) بين القيادة والتمكين الوظيفي.

5-2/ عرض وتحليل بيانات المحور الثالث المتعلقة بالفرضية الثانية

جدول رقم (16): يوضح مساهمة تأثير القائد في تعزيز عملية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات بالمؤسسة

المحسوبة K^2	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس ليكارت الخماسي	العبرة
			01	02	03	04	05	الدرجة	
4,25	1,32	3,24	07	10	15	12	13	متوسطة	18- يسمح القائد بالمشاركة في صنع القرار
			%12,3	%17,5	26,3%	21,1%	22,8%		
27,8	1,04	3,71	20	60	11	25	13	كبيرة	19- كثيرا ما يعمل القائد بمقترحات الموظفين في العمل
			3,5	10,5	19,3	43,9	22,8		
50,44	0,74	4,14	00	20	06	31	18	كبيرة	20- يثمن القائد جهود الموظفين أثناء الالتزام بالمهام
			00	3,50	10,5	54,4	31,6		
8,89	1,18	4,14	30	12	15	15	12	كبيرة	21- كل القرارات الإدارية الصادرة في صالح المؤسسة.
			5,3	21,1	26,3	26,3	21,1		
19,8	1,09	3,75	02	50	15	18	17	متوسطة	22- ثقة القائد في موظفيه ساعدتهم على الالتزام الوظيفي.
			3,50	8,8	26,3	31,6	29,8		
14,16	1,16	3,75	07	08	20	16	06	متوسطة	23- يفوض القائد جزء من سلطته وصلاحياته للموظفين.
			12,3	14,0	35,1	28,1	10,5		
5,89	1,25	3,75	60	13	16	12	10	متوسطة	4- يهتم القائد لشكاوي المرؤوسين ويحاول علاجها
			10,5	22,8	28,1	21,1	17,5		
21,98	1,10	3,75	03	09	12	24	90	متوسطة	25- يطلب القائد آراء المرؤوسين حول سلوكياته وأفكاره
			5,3	15,8	21,1	42,1	15,8		
14,35	1,29	3,75	05	15	11	06	20	متوسطة	26- قائدكم يمنحكم حرية طرح الآراء والمقترحات وإن كانت مخالفة لرأيه.
			8,80	26,3	19,3	10,5	35,1		

9,34	1,09	2,21	90	14	14	20	00	كبيرة	27-يوصل القائد وجهاً نظركم وينقل اقتراحاتكم
			15,8	26,6	24,6	35,10	00		
15,61	1,15	2,33	16	18	14	60	30	متوسطة	28-يشجع الاتصال في جميع الاتجاهات ويتخذ القرارات بناء على الأغلبية
			28,1	31,6	24,6	10,5	5,3		
176,89	11,27	35,29	المجموع						
0,001			مستوى الدلالة						
5			درجة الحرية						
توجد فروق دالة			القرار						

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يبين الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ورتبة كل فقرة حيث اشتمل هذا المحور على (10) فقرات تقيس في مجملها استجابات مجتمع الدراسة نحو مساهمة تأثير القائد في تعزيز عملية مشاركتهم في اتخاذ القرارات بالمديرية

حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (35,29) ووفقاً لسلم ليكارت الخماسي فإن مستوى الإجابات يقابله الدرجة (كبيرة 04) كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (11,27) مما يدل على وجود تشتت كبير بين القيم عن متوسطها الحسابي.

- المرتبة الأولى بلغ المتوسط الحسابي أعلى قيمة له (4,14) عند كلى الفقرتين رقم (20,21) بانحراف معياري بين (0,74 و1,18) مما يدل على أن القائد يثمن جهود الموظفين أثناء الالتزام بالمهام وكل القرارات الإدارية الصادرة في صالح المؤسسة.

- المرتبة الثانية بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3,75) عند كل من أرقام الفقرات الآتية: (22,23,24,25,26) بانحراف معياري (1,09 و1,29) مما يدل هناك علاقات إنسانية بين القائد والموظفين وولاءهم لمديريتهم

- المرتبة الثالثة بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3,71) عند الفقرة رقم (19) بانحراف معياري (1,04) مما يدل على انه كثيرا ما يعمل القائد بمقترحات الموظفين في العمل
 - المرتبة الرابعة بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3,24) عند الفقرة رقم (18) بانحراف معياري (1,32) مما يدل على أن القائد يسمح بالمشاركة في صنع القرار.
 - المرتبة الخامسة بلغ المتوسط الحسابي قيمة (2,21) عند الفقرة رقم (27) بانحراف معياري (1,09) مما يدل ان القائد يسمح بمشاركة موظفيه في صنع القرار بالمديرية.
- يلاحظ من خلال النتائج السابقة أن جميع المتوسطات الحسابية (مرتفعة) أي بمعنى أن إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المحور الذي يضم مساهمة تأثير القائد في تعزيز عملية مشاركتهم في اتخاذ القرارات بالمديرية تقابل الدرجة (موافق) حسب سلم ليكارت الخماسي مما يشير على أن معظم موظفي مديرية التجارة يشاركون بقوة في صنع القرار.
- كما نستنتج أن كاي تربيع المحسوبة (176,8) أكبر من كاي تربيع الجدولية (5) أي أنه توجد دور قوي وحقيقي عند مستوى الدلالة (0,001) بين القائد و الموظفين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة .

4-5 / عرض وتحليل بيانات المحور الرابع المتعلقة بالفرضية الثالثة:

جدول رقم (17) : يوضح مساهمة تحكم القائد في مختلف شؤون المؤسسة الى تنمية روح الإبداع

K ² المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس ليكارت الخماسي	العبارة
			01	02	03	04	05	الدرجة	
20,53	1,03	2,82	70	13	22	13	20	متوسطة	29- يشجع القائد الموظفين على العمل الإضافي.
			12,3 %	22,8 %	38,6 %	22,8 %	03,5 %		
12,89	1,11	3,35	20	12	16	16	10	كبيرة	30- يعتبر القائد الأخطاء تجارب عملية مفيدة.
			03,5	21,1	28,1	28,1	17,5		
17,08	1,13	3,21	70	50	00	21	50	كبيرة	31- يشجع على العمل التعاوني بين الموظفين.
			12,3	08,8	00	36,8	08,8		
60,53	0,83	4,80	20	10	50	31	18	كبيرة	32- يحرص القائد على مكافأة الموظفين على مبادراتهم.
			03,5	01,8	08,8	54,4	31,6		
17,06	1,17	2,64	13	10	21	10	30	متوسطة	33- محاربة القائد للروح الفردية والصراعات بين الموظفين.
			22,8	17,5	36,8	17,5	05,3		
13,62	1,11	2,49	13	16	17	90	20	كبيرة	34- تنجز مهامك كما تريد ورئيسك لا يتدخل في عملك.
			22,8	28,1	29,8	15,8	03,5		
13,98	1,23	3,57	40	90	90	20	15	كبيرة	35- يصارح القائد الموظفين بجميع الانجازات والإخفاقات ومشاكل المديرية
			7,0	15,8	15,8	35,1	26,3		
24,53	1,00	3,80	01	40	17	18	17	كبيرة	36- يحرص قائدكم على الإهتمام بالأفكار والأساليب الجديدة في العمل التي يقترحها المرؤوسين
			1,80	07	29,8	31,6	29,8		
18,53	1,12	3,10	07	70	21	17	50	متوسطة	37- يشجع القائد على ابداعكم في مجال مهامكم
			12,3	12,3	36,8	29,8	08,8		
15,06	1,14	3,78	03	40	14	17	19	كبيرة جدا	38- يفسح قائدكم المجال للإبتكار والمبادرة
			5,30	07	24,6	29,8	33,3		

213,81	15,22	32,84	المجموع				
0,001			مستوى الدلالة				
5			درجة الحرية				
توجد فروق دالة			القرار				

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يبين الجدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة كل فقرة، حيث اشتمل هذا المحور على 10 فقرات تقيس مجملها إجابات مفردات عينة الدراسة نحو مساهمة تحكم القائد في مختلف شؤون المؤسسة الى تنمية روح الإبداع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (32,84) ووفقا لسلم ليكارت الخماسي فان مستوى الإجابات يقابله (درجة متوسطة 03) كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (15,22).

- المرتبة الاولى بلغ المتوسط الحسابي أعلى قيمة له (4,80) عند الفقرة رقم (32) بانحراف معياري (0,83) مما يدل أن القائد يحرص على مكافأة الموظفين على مبادراتهم.

- المرتبة الثانية بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3,80) عند الفقرة رقم (36) بالانحراف المعياري (1,00) مما يدل على القائد يحرص على الاهتمام بالأفكار والأساليب الجديدة في العمل التي يقترحها المرؤوسين.

- المرتبة الثالثة بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3,78) عند الفقرة رقم (38) بالانحراف المعياري (1,14) مما يدل على أن القائد يفسح المجال للابتكار والمبادرة لموظفيه.

- المرتبة الرابعة بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3,57) عند الفقرة رقم (35) بالانحراف المعياري (1,23) مما يدل على أن القائد يصارح الموظفين بجميع الانجازات والإخفاقات ومشاكل المديرية

- المرتبة الخامسة بلغ المتوسط الحسابي قيمة (2,82) عند الفقرة رقم (29) بالانحراف المعياري (1,03) مما يدل على أن القائد يشجع الموظفين على العمل الإضافي.

- المرتبة السادسة بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3,35) عند الفقرة رقم (30) بالانحراف المعياري (1,11) مما يدل على أن القائد يعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة.

- المرتبة السابعة بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3,10) عند الفقرة رقم (37) بالانحراف المعياري (1,12) مما يدل على أن القائد يشجع على ابداع الموظفين في مجال مهامهم بالمديرية.

- المرتبة الثامنة بلغ المتوسط الحسابي قيمة (2,82) عند الفقرة رقم (33) بالانحراف المعياري (1,17) مما يدل على أن القائد يعمل على محاربة الروح الفردية والصراعات بين الموظفين.

- المرتبة التاسعة بلغ المتوسط الحسابي أقل قيمة له (2,64) عند الفقرة رقم (34) بالانحراف المعياري (1,17) مما يدل على عدم إنجاز مهامهم كما يريدون دون تدخل قائدهم في عملهم. ويلاحظ من خلال النتائج السابقة أن جميع المتوسطات الحسابية (متوسطة) أي بمعنى أن إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الرابع بين تحكم القائد في مختلف شؤون المؤسسة وتنمية روح الإبداع للموظفين تمثل (موافق) أي أنهم يبدعون في تنمية المديرية من أجل بقائها واستمرارها. كما نستنتج أن كاي تربيع المحسوبة (213,81) أكبر من كاي تربيع الجدولية (5) أي أنه توجد فروق جوهرية وحقيقية بين مساهمة تحكم القائد وتنمية روح الإبداع.

جدول رقم (18) : يوضح العلاقة قيمة معامل بيرسون بين محاور استمارة الاستبيان

المحور الرابع	المحور الثالث	المحور الثاني		
0,588**	0,599**	10	Pearson Correlation	المحور الثاني
0,000	0,000		Sig. (2-tailed)	
57	57	57	N	
0,447**	10	0,599**	Pearson Correlation	المحور الثالث
0,001		0,000	Sig. (2-tailed)	
57	57	57	N	
10	0,447**	0,588**	Pearson Correlation	المحور الرابع
	0,001	0,000	Sig. (2-tailed)	
57	57	57	N	

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

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يتضح من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط هو (01) أي أنه توجد علاقة ارتباطية بين كل محاور الاستبيان عند مستوى الدلالة 0,001.

6/ مناقشة نتائج الدراسة

1-6/ مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

- نرفض الفرضية الصفرية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وتوجد علاقة.
- نقبل الفرضية البديلة توجد فروق ذات دلالة إحصائية وتوجد علاقة.

الفرضية الرئيسية: "هناك دور للقيادة في التمكين الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية-مديرية التجارة تبسة- نموذجاً"

من خلال تحليل البيانات توصلنا إلى أنه توجد علاقة ارتباط بين القيادة والتمكين الوظيفي بمديرية التجارة مستوى الدلالة 0,001 وهي علاقة ارتباطية

2-6/ مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الأولى

والتي مفادها "يساهم القائد من خلال وظيفة التوجيه على تفعيل عملية الاتصال بالمؤسسة"

إن طبيعة المساعدة التي يتلقاها الموظف بالمديرية من طرف قائده كتنظيم الإرشادات والتوجيهات والمساعد في أداء المهام التي تصعب عليه يمنحه دفعا قويا للالتزام بأوقات العمل السمي ويحرص دائما على تقديم أفضل ما لديه و مساهمة القائد من خلال وظيفة التوجيه إلى ما يقوم به من الموظف من عمل وإعطائه فرصة للقيام ببعض المهام القيادية يعتبر هذا تحفيز ايجابي مما يحقق جو مريح يحقق من خلاله علاقة إنسانية سليمة والتي تقوم على خلق التعاون فيما بينهم وإن عملية الاتصال بين القائد والموظفين توفر جو مناسب للعمل وتكون لديه القدرة على الاتصال دون أي حواجز وبالأخص فيما يتعلق بأمر العمل، كما يعمل القائد على إتاحة الفرصة بنقل وتبادل الأفكار ونقل شكاوهم وهذا ما يبده عنهم القلق وينمي لديهم الاستقرار في الوظيفة

وعليه فإن الفرضية قد تحققت في ميدان الدراسة.

3-6/ مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثانية

نستنتج أن الفرضية الفرعية الثانية: "يساهم تأثير القائد في تعزيز عملية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار داخل المؤسسة"

إن إتاحة القائد الفرصة لموظفين بالمديرية للمشاركة في عملية صنع القرار من خلال وضعه للمشكلة التي تواجهه أمامهم والطلب منهم المشاركة في إيجاد الحل المناسب لها دون أن يغامر في اتخاذ قرار بنفسه، فهو بذلك يقدر آراء واقتراحات رؤوسيه التي قد تصبح حولا متعددة للمشكلة، ثم يبادر في النهاية في اختيار الحل الذي يرى أنه الحل المناسب.

وعليه فإن الفرضية قد تحققت في ميدان الدراسة.

6-4/ مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثالثة

نستنتج أن الفرضية الفرعية الثالثة: "يساهم تحكم القائد في مختلف شؤون المؤسسة في تنمية روح الإبداع لدى الموظفين"

إن مساهمة القائد في تنمية روح الإبداع للموظف تساعده على الابتكار والتطلعات المستقبلية ومعرفة طريقة تفكير أفضل وتعمل على تطوير أداءه من زيادة الفعالية والكفاءة في القيام بالأعمال ومن أجل تحقيق المصالح المشتركة للمديرية.

ومنه فإن الفرضية قد تحققت في ميدان الدراسة

7/ الاستنتاج العام:

على ضوء تحليل نتائج الفرضيات نستنتج أن هناك دور للقيادة الإدارية في التمكين الوظيفي، كما أن القيادة الإدارية داخل مديرية التجارة في بحث دائم عن العوامل والأسباب التي تجعل موظفيها يقومون بالأعمال بفعالية والتخلص من بعض مظاهر التي تعاني منها أغلب المؤسسات، فالموظف في حاجة لعوامل نفسية واجتماعية تحفز على العمل أكثر وتحسين أداءه ليكافئ على ذلك.

فالجو الذي يسود المديرية من تعاون وتواصل، وأيضا تحقيق المصالح المشتركة على مستوى الفرد والمديرية يؤدي بالموظف للرضا عن العمل ولا يظهر الاستياء والملل فهو يسعى دوما لتوفيق بين أهدافه وأهداف المديرية ككل، فالقائد من أجل الوصول لأهدافه لا بد من أن تتوفر فيه السمات القيادية المناسبة، وهذا لا يتحقق إلا من خلال وضع خطط وبرامج يكون من ضمنها الاهتمام بالموظف وكل ما يحيط به من ظروف وعوامل التي تساعده على تطوير أداءه.

ونجد العملية الاتصالية في المديرية تساعد الموظف وتعطيه دافعا للعمل أكثر من خلال إقامة علاقة إيجابية بينه وبين قائده وتمكنه من إيصال الانشغالات والظروف المحيطة به، فإتاحة الفرصة لإتصال القائد بالموظف تساعد القائد على فهم المشاكل والصعوبات التي يعاني منها الموظف ومحاول إيجاد حلول مناسبة تساعده على تخطي ذلك والتي في اغلب الأحيان من العوامل المعيقة للعمل داخل المديرية، لذا فإن لم يكن النمط القيادي المتبع ديمقراطي في التعامل مع الموظف والتعامل بالعقاب والتهديد ينشأ لدى الموظف القلق الدائم والاعتراب في المديرية مما لا تتاح لهم الفرصة لتطوير أداءه مما ينعكس بالسلب على المديرية والموظف معا، وحتى يتمكن القائد من تلبية احتياجات النفسية والاجتماعية للموظف مما يضمن له تطوير وتحسين الأداء من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية وهذا من خلال تكوينه وتدريبه في منحه فرصة القيام ببعض المهام القيادية التي تساعده على اكتساب الخبرات والمهارات من أجل تطوير أداءه، فإذا لم تتاح له

الفرصة في القيام ببعض المهام القيادية فلا يستطيع تحسين مستواه ويبقى في نفس المستوى، لذا المديرية تكلف بعض موظفيها القيام ببعض المهام القيادية، ومن العوامل التي تساعد الموظف داخل المديرية على تطوير أدائه إتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال وضعه للمشكلة التي تواجهه أمام موظفيه وطلب المشاركة في إيجاد حلول مناسبة وكذا من أجل كسب ثقة موظفيه ومساعدته وعدم الرفض، فمن خلال المشاركة فهو يتيح الفرصة لإبداء آراءهم وأفكارهم لمعرفة درجة وعي وفهم موظفيه لنوع المسؤولية الملقاة على عاتقهم، فاشترك في اتخاذ القرارات تحفزهم معنوياً، مما يشعرهم بالإحساس بالانتماء لجماعة العمل مهما كان نوعها ويسعى للتمتع بالصفات الاجتماعية الضرورية للاندماج في هذه الجماعة.

في الأخير يمكن القول أن الجو التنظيمي الذي تسوده العلاقات الإنسانية بين القائد والموظف والمشاركة والقيام ببعض المهام القيادية وتمكينهم تعتبر الدعامات لتحديد أساليب العمل وتهيئة الظروف العمل، وكذلك تقديم النصح والخبرة فهذه العوامل تزيد من ثقة الموظفين بأن أهدافهم وأهداف المنظمة تكاد تكون واحدة، فيزيد التماسك بين الجماعة ويجعلهم أكثر قابلية للتكيف مع الظروف المتغيرة، ويسود الجماعة جو من الرضا عن العمل والشعور بالارتياح في أدائه وتتميز العلاقات بروح الصداقة وروح الفريق.

8/ نتائج الدراسة:

بالنسبة للنتائج المتوصل إليها من خلال البحث فهي تتمثل في النقاط التالية:

- إن برامج التمكين يساهم في تحسين أداء المؤسسات أي أن التمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المنظمة تزيد وتتمى تحقيق أهدافها.
- إن فكر التمكين لم يظهر بشكل مفاجئ وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مئة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الإنسان داخل المنظمة، فمن النظريات الكلاسيكية التي كان لا يوجد فيها أي مجال لمنح الموظف أي دور في المشاركة أو إبداء الرأي أو حرية التصرف حيث كان فكر التمكين وهذه النظريات على طرفي نقيض وتحول الاهتمام في النظريات السلوكية بإعطاء الفرد أهمية أكبر وركزت على الجوانب المعنوية كالمشاركة والحرية والتوجيه وتقدير الفرد واحترامه هذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة بتمكين العمال ومنحهم الحرية ومشاركة أكبر، ولكن بالتأكيد فإن مفهوم التمكين بشكله المعاصر لم يتبلور إلا في الوقت المتأخر في الوقت القريب مما يعني أن التمكين هو ناتج تراكمي وتطوري لما تمخضت عنه النظريات المختلفة.

- إن للقيادة دور مهم في مواجهة التحديات وفي إحداث التنمية المستدامة في منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات، ولدى القيادة القرار وإمكانية تقديم الدعم والتحفيز والتشجيع من أجل التغيير والتطوير وتبني برامج إدارية حديثة كالتمكن ولا بد أن تتوفر للقيادة الرؤية الحقيقية التي تلتقي مع المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تتبناها المنظمات الناجحة لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين والرؤية تعني رؤية القائد للنتائج وعدم غيابها عن تفكيره وتدبيره هذه تولد الثقة بين القائد ومرؤوسيه.

9/ التحليل على ضوء الدراسات السابقة

9-1/ نتائج الدراسة في ضوء الدراسة الأولى

إن رجوعنا إلى الدراسات السابقة التي تناولناها وما توصلت إليه من نتائج نجد دراسة الصالح جيلح التي تمحورت حول " أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين قد اختلفت نتائجها مع نتائج الدراسة الراهنة، إذ أكدت الدراسة ضعف مستوى سمات القيادة، وخاصة المهارات السلوكية ، كذلك ضعف وعي قادة صيدال بعوامل وأساليب تحفيز العاملين وقد عززت الدراسة الراهنة على قوة السمات القيادية ، وكذلك وجود وعي من قبل القادة لعوامل وأساليب تحفيز العاملين

9-2/ نتائج الدراسة في ضوء الدراسة الثانية

وتضمنت الدراسة التي قامت بها سميرة صالح تحت عنوان أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، قد اختلفت نتائجها مع نتائج الدراسة الراهنة ، إذا أكدت على أن أسلوب القيادة الأوتوقراطي هو السائد في مختلف المحطات مجال الدراسة ، بينما الدراسة الراهنة تتبع أسلوب قيادة ديمقراطي في مختلف الدوائر مجال الدراسة ، وفي الدراسة السابقة هناك إختلافات ملموسة وواضحة في مستويات الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين من محطة لأخرى وغيرها بينما الدراسة الراهنة لا وجود لهذه الإختلافات في تمكين الموظفين

10/ نتائج الدراسة في ضوء أهم النظريات

لقد تطرقنا في دراستنا إلى عدة نظريات لكن ركزنا على أهمها ومن بين هذه النظريات نجد مدرسة العلاقات الإنسانية "التون مايو" الرائد الذي حاول التخلص من قيود الفكر الكلاسيكي وسعى إلى الاهتمام بالعامل كونه يخضع لمبدأ العلاقات الإنسانية داخل المصنع، كما اهتم بالموارد البشري باعتباره ذو طبيعة اجتماعية وهو بذلك قد توصل إلى معرفة الدوافع والتغيرات والظروف الطارئة ، وإذا تحقق التوجيه والتحفيز يكون العامل مندفعاً نحو عمله مما ينتج عنه استقرار وظيفي يجعل العامل يضاعف قدراته وبالتالي تسن له

الفرصة لتحقيق التوجيه والقيادة ونجد في الدراسة الراهنة ان القائد يساعد المرؤوس على أداء مهامه في أحسن صورة ودون ضغوطات مهنية .

أما النظرية الثانية فقد تناولت عدة نظريات وهي: نظريات حديثة كما جاءت بطبيعتها بطابعها الديناميكي وبصورة جوهرية عن القيادة الإدارية داخل المؤسسات فمعظمها تنظر إلى أن القيادة الفعالة أن من واجبها الحفاظ على هاته الجماعة والتنسيق فيما بينها، لقد ركزت كل النظريات سالفه الذكر على التناسق بين أفراد التنظيم من أجل تحقيق النجاح كما يرون أن من بين العوامل التي تحدد مدى نجاح القيادة، الاتصالات، الحوافز، إتخاذ القرارات... كما أن الاتجاهات مرتكزة على الإهتمام بالموظفين على حل مشاكلهم وتوجيههم بما يخدم التنظيم والمصلحة الشخصية ومن أجل تتحقق قيادة ناجحة وفعالة في التنظيم.

خلاصة الفصل

لقد قمنا في هذا الفصل بتفريغ بيانات استمارة الاستبيان وتحليلها وتفسير حسب واقع مديرية التجارة- تبسة- بداية قمنا بتحليل بيانات المحور الأول والمتعلقة بالبيانات الشخصية ومن ثم تحليل بيانات المحاور الثلاث المتعلقة بفرضيات الدراسة، وأيضا مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات وعلى ضوء الدراسات السابقة وكذا على ضوء نظريات كل من القيادة والتمكين الوظيفي، واقترحنا بعض المقترحات للاستفادة منها وأفاق لدراسات مستقبلية ثم صياغة النتائج العامة ضمن الخاتمة وملخص للدراسة الميدانية ككل.

الخاتمة

إن ما تم التوصل إليه من كلا الجانبين النظري والميداني تم التوصل إلى أن القيادة ذات أهمية بالغة في تحسين وتطوير أداء العامل، من خلال تهيئة مجموعة من الظروف والعوامل، التي تمكن الموظف السعي دوماً لتطوير أداءه وإبراز فعاليته.

كما أن المورد البشري يعد مصدر للنجاح والتفوق وحلاً للعديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة وهو عنصر ديناميكي ويؤدي عند تمكينه إلى أحسن النتائج، وطاقة مبدعة تمنح ميزة تنافسية وتحسن أداء المديرية عند الاهتمام به، فهو مورد استراتيجي يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق قيمة للمنظمة، ويحقق لها استمراريته.

1/ التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- لا بد من تكثيف التمكين بديرية التجارة لضمان مستويات أفضل للموظفين ومن أجل تنمية وزيادة درجة ولائهم وفعاليتهم واستقرارهم، بما يزيد من مستوى أدائهم وسلوكهم الإبداعي وتحقيق النتائج المرجوة للمديرية.
- لا بد من زيادة التشجيع للموظفين لتقبل فكرة التمكين وأهمية الدور الذي يلعبونه في نجاح عمل المديرية.
- إتاحة الفرصة لكافة الموظفين في المؤسسات العمومية في عملية اتخاذ القرارات، مما يساعد في تقريب الإدارة من الموظف، وتشجيعه ودعمه، وبث روح الحماسة فيهو يزيد من الدافعية لديه المرونة للاستجابة للمتغيرات المفاجئة.
- التشجيع على الرقابة الذاتية في الأداء، الأمر الذي يعزز ثقة الموظفين في أنفسهم وقدراتهم مما ينعكس إيجاباً على أدائهم ويجعلهم يتنافسون في ابتكار طرق وأساليب غير مألوفة في أداء العمل.
- العمل بقوة على إيجاد مناخ يساعد على تطبيق مفهوم التمكين الوظيفي كعميق مفهوم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وانتهاج أسلوب العمل بروح الفريق وتوفير نظام التحفيز، وتوفير وسائل اتصال حديثة وفعالة تتيح تبادل المعلومات في الوقت المناسب، والعمل على تقليص المستويات الإدارية والسعي لإزالة المعوقات التي تحد من التمكين.

2/ مقترحات الدراسة

- الاهتمام بتحسين مناخ العمل، وبالبيئة الداخلية لأنها البيئة الحاضنة لعملية القيادة.
- تفعيل نمط القيادة الديمقراطية في المديرية من أجل تعزيز التمكين الوظيفي وخلق فرص للإبداع التنظيمي وتبني قيم المواطنة التنظيمية.

- صياغة نظام حوافز ومكافآت يتسم بالعدالة من أجل إسهامه في تحقيق أهداف المديرية محل الدراسة، فضلا عن تهيئة الفرصة للتعلم والتدريب من أجل زيادة الخبرات والمهارات.
- الاهتمام بالبحث العلمي والدراسات الميدانية خاصة السوسيو تنظيمية منها لما لها من أهمية في تحسين الأداء والفعالية التنظيمية.

3/ آفاق مستقبلية للدراسة

- القيادة التحويلية وأثرها على الابتكار التنظيمي.
- الأنماط القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.
- الثقافة التنظيمية وتأثيرها على التمكين التنظيمي.
- دور التمكين التنظيمي في تعزيز قيم المواطنة التنظيمية.
- القيادة التمكينية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.



قائمة المصادر والمراجع

1/ الكتب

- (1) أبو الفضل محمد عبد الشافي: القيادة الإدارية في الإسلام، ط1، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996
- (2) أحمد الخطيب وآخرون، الإدارة الحديثة، نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، دار عالم الكتب الحديث، دار جدار للكتاب العالمي، أريد، 2009
- (3) أفندي عطية حسين، تمكين العاملين: مدخل للتطوير والتحسين المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003
- (4) الحسين فريحة: شرح القانون الإداري دراسة مقارنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2010
- (5) الدوري زكريا مطلق، صالح احمد علي: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009
- (6) الطائي رعد عبد الله، قداده عيسى: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008
- (7) العجمي محمد حسنين: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان، 2008
- (8) حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005
- (9) حمود العنزي سعد علي، صالح أحمد علي: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال: مدخل فلسفي، دار اليازوري، عمان، 2008
- (10) رشوان حسين عبد الحميد: القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، 2012
- (11) سماح رابع محمد: أسس علم النفس، الشركة المصرية للطباعة والنشر، مصر، 1992
- (12) سيد مصطفى أحمد: المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، 2001
- (13) شنطاوي علي خطار: نظرية المؤسسات العامة وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 1990

- 14) طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع الصناعي، ط1، مكتبة عكاظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 1982.
- 15) طه، طارق، الإنترنت والعولمة بيئة في السلوك التنظيمي، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006
- 16) عطية حسن أفندي: تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003
- 17) عقيل حسين: خطوات البحث العلمي: من تحديد المشكلة إلى تفسير النتيجة، ط1، دار بن كثير، سوريا، 2014
- 18) علاقة التمكين الإداري بمدى ممارسة الأدوار القيادية لدى مدرءا التعليم العام بدولة الكويت، جامعة الأزهر: مجلة كلية التربية، الجزء 03، عد.129، 2016
- 19) عماد عبد الغني: البحث الاجتماعي: منهجيته ومراحله، تقنياته، جرورس برس، ط1، لبنان، 2002
- 20) عوابدي عمار: القانون الإداري النظام الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، ج1، ط5، 2008
- 21) عيشور نادية وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل، الجزائر، 2016
- 22) ماهر محمد صالح حسن: القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، ط1، 2004
- 23) محمد جاسم العبيدي وباسم محمد ولي: المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار الثقافة، عمان، الأردن،
- 24) محمد عادل عبدالله: إستراتيجية التمكين المتسلسل مدخل البناء المتسلسل لقدرات المورد البشري، دار اليازوري العلمية، عمان، 2002
- 25) مكرم جمال الدين محمد، بن منظور الإفريقي: لسان العرب، مج 01، بيروت، دار المعارف، 2009
- 26) ملحم يحي سليم: التمكين الوظيفي كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006
- 27) موريس أنجريس: تر: بوزيد صحراوي وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبة للنشر، ط2، الجزائر
- 28) نبيل سعد خليل: الإدارة المدرسية الحديثة، دار الفجر للطباعة والنشر، عمان، الاردن، 2009
- 29) نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار العلم والثقافة، الأردن، 2006
- 30) هاشم عادل عبد الرزاق: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان

- (31) وصفي عقيلي، عمر، الإدارة المعاصرة: التخطيط التنظيم الرقابة، عمان: دار الزهران للنشر والتوزيع، 2007
- (32) يحي ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006
- 2/ المذكرات والأطروحات
1-2/ دكتوراه
- (1) الشهري أحمد عوض: الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: واقعه، محدداته، وآلياته، أطروحة دكتوراه، التربية، جامعة أم القرى، كلية التربية، 2013
- (2) برني لطيفة: اثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في اقتصاد وتسيير المؤسسة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر
- (3) بوعزيز محمد: مدى إسهامات الممارسة الترويجية الرياضية على بعض المتغيرات النفسية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط: دراسة ميدانية أجريت على متوسطي أولاد بوغالم ولاية مستغانم، أطروحة دكتوراه، علوم التربية البدنية والرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018
- (4) بغول زهير: محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية في إطار نظرية فريدريك هزبرغ للدافعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007
- (5) بونوة علي: العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي-وكالة الحلفة - أطروحة دكتوراه: علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد خضير- بسكرة-كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2016
- (6) عناية غازي: البحث العلمي منهجية إعداد البحوث والرسائل الجامعية بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2014
- 2-2/ ماجستير
- (1) صالح، يزن سمير، أثر القيادة الإبداعية في تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية على موظفي رئاسة الاونروا في دمشق، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2019

- (2) شاين نوال: القيادة وتأثيرها على أداء العمال في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية، رسالة ماجستير، علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2013
- (3) عميش سميرة: مقياس اقتصاد المؤسسة مطبوعات محاضرات قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، 2000
- (4) قدرى عبد المجيد، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة: ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءة البشرية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، 2004/03/10-09
- (5) قيوم منية: جماعات العمل وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بالمركب الصناعي أقمشة الشرق خنشلة، رسالة ماجستير، علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة باتنة 1، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2017
- (6) محمدي عبد الرحيم: أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين دراسة حالة في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2016
- (7) يوسف كريم همسة: السلوك القيادي للمرأة الفلسطينية في المواقع الإدارية الحكومية، رسالة ماجستير، الإدارة والقيادة، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، 2015
- 3/ المجلات
- (1) برسولي فوزية، نعرورة بوبكر: القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية مج 08، عدد 05، جامعة حمه لخضر الوادي، 2019
- (2) بن عيسى، أحمد محمد رياض وآخرون، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين: في القطاع المصرفي الأردني، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مج41، ع(02)، الأردن، 2014
- (3) زرقان ليلي: تمكين المرأة في ظل التنمية المستدامة (الواقع والتحديات)، جامعة ملود معمري-تيزي وزو، مخبر مجتمع تربية العمل، مجلة مجتمع تربية العمل، عد02، 2016

- (4) عبد الله قادية: الإطار القانوني للمؤسسة العمومية في الجزائر كعون اقتصادي، جامعة مصطفى اسطبولي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم القانونية، مج16، عدد01، معسكر، 2018
- (5) مخدوم هند: مدى مساهمة التمكين الإداري في التطوير القيادات الأكاديمية النسائية بالتطبيق على جامعة طيبة، جامعة طيبة المملكة العربية السعودية، كلية إدارة الأعمال، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 28، عدد 03، 2020

4/ مؤتمرات

(1) سناء عبد الكريم الخناق: مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، مارس 2005

5/ مواقع الأنترنت

1) <https://eduinkblog.Wordpress.Com.avalable>

2) <https://WWWAlmaany.Com>

3) <https://www.politics-dz.com>



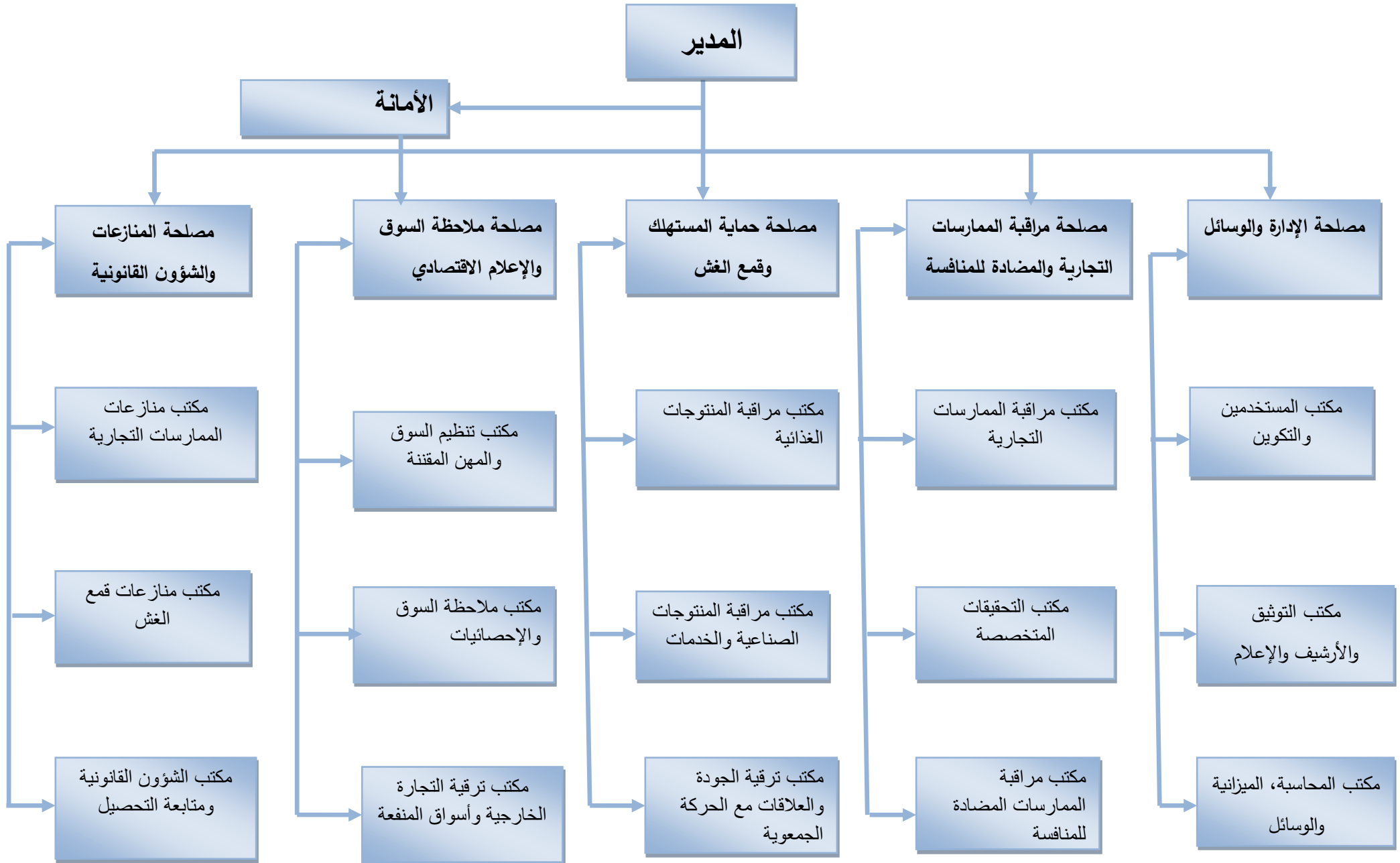
قائمة الملاحق



الملحق رقم:

01







الملحق رقم:

02





كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
جامعة العربي التبسي - تبسة -



استمارة بحث بعنوان:

القيادة ودورها في التمكين الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية

مديرية التجارة-تبسة-

نموذجا

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر (تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل)

إشراف الأستاذة:

لعموري أسماء

من إعداد الطالب:

- حرباوي أكرم

في إطار انجازنا لمذكرة التخرج المكتملة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل نتقدم إلى سيادتكم بهذه الاستمارة التي تم تصميمها لغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث العلمي بموضوع:

" القيادة ودورها في التمكين الوظيفي "

ونود منكم التكرم لقراءة بنوده ابدقة والاجابة عليها بموضوعية لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف يتوصل اليها الباحث لإتمام هذه الدراسة

بوضع هذه العلامة في المكان المناسب (X)

مع العلم أن جميع البيانات تكون في موضع اهتمام وثقة تامة.

{ السنة الجامعية: 2021-2020 }

المحور الأول: البيانات الشخصية

01-النوع

أنثى

ذكر

02-السن

من 40 فأكثر

من 30 إلى أقل من 40

من 20 إلى أقل من 30

03-الحالة الاجتماعية

أرمل(ة)

مطلق(ة)

متزوج(ة)

أعزب(عزباء)

04- المستوى التعليمي

جامعي

ثانوي

متوسط

أخرى أذكرها

05-الرتب الوظيفية

عون تنفيذ

عون تحكم

إطار

06- الخبرة الوظيفية

من 10 إلى أقل من 15 سنة

من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

أقل من 05 سنوات

من 30 سنة فأكثر

من 15 سنة الى 30 سنة

المحور الثاني: مساهمة القائد من خلال وظيفة التوجيه في تفعيل الاتصال بالمؤسسة

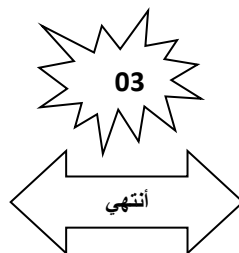
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارات
					8- يقوم القائد بتحديد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.
					9- يعلم الموظفين إتباع و التزام القواعد و الاجراءات
					10- يقوم بتقديم أفكار لتشكيل رؤية مستقبلية للعمل.
					11- يصارح القائد الموظفين بجميع الارقام و المعطيات التي تحققها المؤسسة .
					12- يراقب القائد العمل بدقة كي ينجز في الوقت المحدد له .
					13- يشرك القائد موظفيه في التخطيط لإنجاز العمل.
					14- يرشد القائد موظفيه على نتائج العمل .
					15- توجد مرونة في تبادل المعلومة بين الموظفين
					16- يساهم قائدكم في نشر ثقافة الاتصال مع موظفيه .
					17- يمنح القائد موظفيه حرية الاتصال فيما بينهم .

المحور الثالث: **يساهم تأثير القائد في تعزيز عملية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات بالمؤسسة**

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارات
					18- يسمح القائد بالمشاركة في صنع القرار
					19- كثيرا ما يعمل القائد بمقترحات الموظفين في العمل
					20- يثمن القائد جهود الموظفين أثناء الالتزام بالمهام
					21- كل القرارات الإدارية الصادرة في صالح المؤسسة.
					22- ثقة القائد في موظفيه ساعدتهم على الالتزام الوظيفي .
					23- يفوض القائد جزء من سلطته وصلاحياته للموظفين .
					24- يهتم القائد لشكاوي المرؤوسين ويحاول علاجها
					25- يطلب القائد آراء المرؤوسين حول سلوكياته وأفكاره
					26- قائدكم يمنحكم حرية طرح الآراء والمقترحات وإن كانت مخالفة لرأيه.
					27- يوصل القائد وجهات نظركم وينقل اقتراحاتكم
					28- يشجع الاتصال في جميع الاتجاهات ويتخذ القرارات بناء على الأغلبية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارات
					29- يشجع القائد الموظفين على العمل الإضافي.
					30- يعتبر القائد الأخطاء تجارب عملية مفيدة.
					31- يشجع على العمل التعاوني بين الموظفين.
					32- يحرص القائد على مكافأة الموظفين على مبادراتهم.
					33- محاربة القائد للروح الفردية والصراعات بين الموظفين.
					34- تنجز مهامك كما تريد ورئيسك لا يتدخل في عملك.
					35- يصارح القائد الموظفين بجميع الانجازات و الإخفاقات و مشاكل المديرية
					36- يحرص قائدكم على الاهتمام بالأفكار و الأساليب الجديدة في العمل التي يقترحها المرؤوسين
					37- يشجع القائد على ابداعكم في مجال مهامكم
					38- يفسح قائدكم المجال للابتكار والمبادرة

نشكركم على تفاعلكم معنا





الملحق رقم:

03

قائمة المحكمين لإستمارة الاستبيان

الكلية	الإسم و اللقب
 <p>جامعة العربي تبسي تبسة UNIVERSITE LARBI TEBESSI TEBESSA كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية</p>	د - توايحية رايح
	د - دروات وحيد
	د- جبلي فاتح
	د- نوار بورزق
	د - فارح بسمة
	د- حسناوي حيزية
	د - لطرش فيروز
	د - صولة فيروز
	د - مكلاقي فاطمة الزهراء



القانون الأساسي العام للوظيفية العمومية

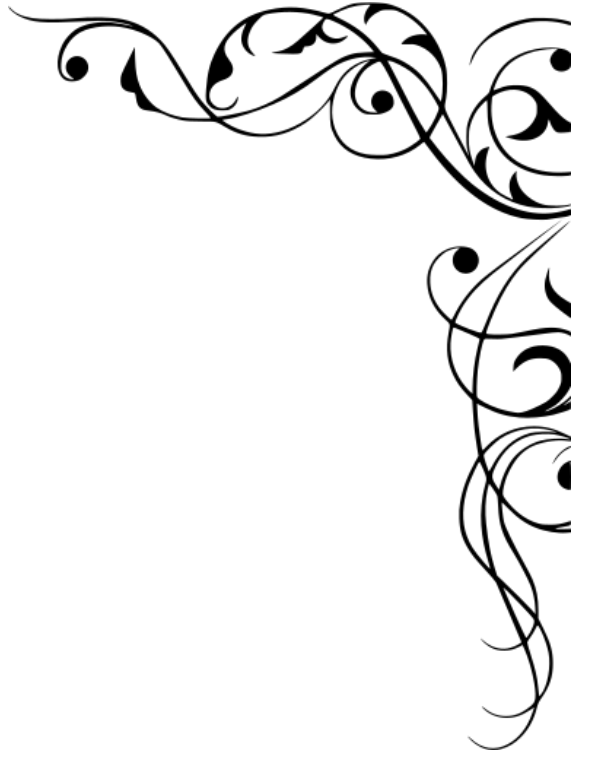
تعمل مديرية التجارة- تبسة- بالقانون الأساسي العام للوظيفية العمومية الأمر رقم (06-03) المؤرخ في جمادى الثانية عام 1427 الموافق 2006/17/15.

المادة 42: يجب على الموظف تجنب كل فعل يتنافى مع طبيعة مهامه ولو كان ذلك خارج الخدمة.

المادة 45: يمنع على كل موظف مهما كانت طبيعته في السلم الإداري أن يمتلك داخل التراب الوطني أو خارجه مباشرة أو بواسطة شخص آخر بأية صفة من الصفات، مصالح من طبيعتها أن تؤثر على استقلالته أو تشكل عائقا للقيام بمهامه بصفة عادية في مؤسسة تخضع إلى الرقابة الإدارية التي ينتمي إليها أولها صلة مع هذه الإدارة وذلك تحت طائلة تعرضه للعقوبات التأديبية المنصوص عليها في هذا القانون الأساسي.







ملحق spss

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
903,	03

	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
المحور الثاني	905,	10
المحور الثالث	906,	10
المحور الرابع	908,	10
كامل الاستمارة	903,	30

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	30	52,6	52,6	52,6
	أنثى	27	47,4	47,4	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 18 إلى 29 سنة	20	35,1	35,1	35,1
	من 30 إلى 39 سنة	30	52,6	52,6	100,0
	من 40 إلى 49 سنة	7	12,3	12,3	
	Total	57	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب	20	35,1	35,1	35,1
	متزوج	30	,625	25,6	100,0

	مطلق	2	5,3	3,5	
	أرمل	5	8,8	8,8	
	Total	57	100,0	100,0	

المستوى_الدراسي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	17	,829	,829	29,8
	ليسانس	24	42,1	42,1	100,0
	ماستر	10	17,5	17,5	
	ماجستير	1	1,8	1,8	
	شهادة	5	8,8	8,8	
	أخرى				
	Total	57	100,0	100,0	

الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	36	63,2	63,2	63,2
	عون تحكم	13	22,8	22,8	100,0
	عون تنفيذ	8	14	14	
	Total	57	100,0	100,0	

سنوات_الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 5 سنوات فأقل	29	50,9	50,9	50,9
	من 6 إلى 10 سنوات	17	29,8	29,8	100,0

6 من 11 إلى 15 سنة	10,5	10,5	
5 أكثر من 16 سنة	8,8	8,8	
Total	57	100,0	100,0

يقوم القائد بتحديد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	13	22,8	22,8	22,8
	موافق	8	14	14	22,3
	محايد	11	19,3	19,3	27,3
	غير موافق	16	28,1	28,1	100,0
	غير موافق بشدة	9	15,8	15,8	
	Total	57	100,0	100,0	

يعلم الموظفون إتباع والتزام القواعد والاجراءات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	11	19,03	19,03	19,03
	موافق	23	40,40	40,40	63
	محايد	4	7	7	11,3
	غير موافق	16	28,1	28,1	100,0
	غير موافق بشدة	3	5,3	5,3	
	Total	57	100,0	100,0	

يصارح القائد الموظفين بجميع الارقام والمعطيات التي تحققها المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	30	52,6	52,6	52,6
	موافق	7	12,03	12,03	19,3

محايد	10	17,5	17,5	28
غير موافق	2	3,5	3,5	100,0
غير موافق بشدة	8	14	14	
Total	57	100,0	100,0	

يراقب القائد العمل بدقة كي ينجز في الوقت المحدد له.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	21	36,8	36,8	36,8
	موافق	9	15,8	15,8	25,3
	محايد	19	33,3	33,3	42,3
	غير موافق	1	1,8	1,8	100,0
	غير موافق بشدة	7	12,3	12,3	
	Total	57	100,0	100,0	

يشرك القائد موظفيه التخطيط لإنجاز العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	21	36,8	36,8	36,8
	موافق	4	7	7	11,3
	محايد	11	19,3	19,3	31,3
	غير موافق	19	33,3	33,3	100,0
	غير موافق بشدة	1	3,5	3,5	
	Total	57	100,0	100,0	

يرشد القائد موظفيه على نتائج العمل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	24	36,8	36,8	36,8
	موافق	9	7	7	16,3
	محايد	7	19,3	19,3	27,3
	غير موافق	15	33,3	33,3	100,0
	غير موافق بشدة	2	3,5	3,5	
	Total	57	100,0	100,0	

توجد مرونة في تبادل المعلومة بين الموظفين.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	19	33,3	33,3	33,3
	موافق	24	42,1	42,1	66,3
	محايد	10	17,5	17,5	27,8
	غير موافق	1	1,8	1,8	100,0
	غير موافق بشدة	3	5,3	5,3	
	Total	57	100,0	100,0	

يساهم قائدكم في نشر ثقافة الاتصال مع موظفيه

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	3	5,3	5,3	5,3
	موافق	6	10,5	10,5	16,8
	محايد	14	24,6	24,6	38,8
	غير موافق	18	31,6	31,6	100,0
	غير موافق بشدة	16	28,1	28,1	
	Total	57	100,0	100,0	

يمنح القائد موظفيه حرية الإتصال فيما بينهم.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	16	28,1	28,1	44,3
	موافق	16	28,1	28,1	44,3
	محايد	9	15,8	15,8	25
	غير موافق	4	7	7	100,0
	غير موافق بشدة	12	21,1	21,1	
	Total	57	100,0	100,0	

يسمح القائد بالمشاركة في صنع القرار.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	13	22,8	22,8	22,8
	غير موافق	12	21,1	21,1	33,3
	محايد	15	26,3	26,3	41
	موافق	10	17,5	17,5	100,0
	موافق بشدة	7	12,3	12,3	
	Total	57	100,0	100,0	

كثيرا ما يعمل القائد بمقترحات الموظفين في العمل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	13	22,8	22,8	22,8
	غير موافق	25	43,9	43,9	69
	محايد	11	19,3	19,3	30,3
	موافق	6	10,5	10,5	100,0
	موافق بشدة	2	3,5	3,5	
	Total	57	100,0	100,0	

يُثمن القائد جهود الموظفين أثناء الالتزام بالمهام.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	18	31,6	31,6	31,6
	غير موافق	31	54,4	54,4	70,3
	محايد	6	10,5	10,5	16,8
	موافق	2	3,5	3,5	100,0
	موافق بشدة	0	0	0	
	Total	57	100,0	100,0	

كل القرارات الإدارية الصادرة في صالح المؤسسة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	12	21,1	21,1	21,1
	موافق	15	26,3	26,3	41,5
	محايد	15	26,3	26,3	41,5
	غير موافق	12	21,1	21,1	100,0
	غير موافق بشدة	3	5,3	5,3	
	Total	57	100,0	100,0	

ثقة القائد في موظفيه ساعدتهم على الالتزام الوظيفي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	17	29,8	29,8	29,8
	موافق	18	31,6	31,6	49,3
	محايد	15	26,3	26,3	41,3
	غير موافق	5	8,8	8,8	100,0
	غير موافق بشدة	2	3,5	3,5	
	Total	57	100,0	100,0	

يفوض القائد جزء من سلطته وصلاحياته للموظفين.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	6	10,5	10,5	10,5

موافق	16	28,1	28,1	44,3
محايد	20	35,1	35,1	55,3
غير موافق	5	14	14	100,0
غير موافق بشدة	4	12,3	12,3	
Total	57	100,0	100,0	

يهتم القائد لشكاوى المرؤوسين ويحاول علاجها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	10	17,5	17,5	17,5
	موافق	12	21,1	21,1	33,3
	محايد	16	28,1	28,1	42,3
	غير موافق	13	22,8	22,8	100,0
	غير موافق بشدة	6	10,5	10,5	
	Total	57	100,0	100,0	

يطلب القائد آراء المرؤوسين حول سلوكياته وأفكاره.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	9	15,8	15,8	15,8
	موافق	24	42,1	42,1	66,3
	محايد	12	21,1	21,1	33,3
	غير موافق	9	15,8	15,8	100,0
	غير موافق بشدة	3	5,3	5,3	
	Total	57	100,0	100,0	

قائدكم يمنحكم حرية طرح الآراء والمقترحات وإن كانت مخالفة لرأيه.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	20	35,1	35,1	35,1
	موافق	6	10,5	10,5	26
	محايد	11	19,3	19,3	30,3
	غير موافق	15	26,3	26,3	100,0

غير موافق بشدة	5	8,8	8,8	
Total	57	100,0	100,0	

يوصل القائد وجهات نظركم وينقل اقتراحاتكم.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	0	0	0	0
موافق	20	35,1	35,1	55,3
محايد	14	24,6	24,6	38,8
غير موافق	14	24,6	24,6	100,0
غير موافق بشدة	9	15,8	15,8	
Total	57	100,0	100,0	

يشجع الاتصال في جميع الاتجاهات ويتخذ القرارات بناء على الأغلبية.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	3	5,3	5,3	5,3
موافق	6	10,5	10,5	26,8
محايد	14	24,6	24,6	38,8
غير موافق	18	31,6	31,6	100,0
غير موافق بشدة	16	28,1	28,1	
Total	57	100,0	100,0	

يشجع القائد الموظفين على العمل الإضافي.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشدة	2	3,5	3,5	3,5
موافق	13	22,8	22,8	35,8
محايد	22	38,6	38,6	60,8
غير موافق	13	22,8	22,8	100,0
غير موافق بشدة	7	12,3	12,3	

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

يعتبر القائد الأخطاء تجارب عملية مفيدة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	10	17,5	17,5	17,5
	موافق	16	28,1	28,1	42,3
	محايد	16	28,1	28,1	44,3
	غير موافق	12	21,1	21,1	100,0
	غير موافق بشدة	2	3,5	3,5	
	Total	57	100,0	100,0	

يشجع على العمل التعاوني بين الموظفين.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	5	8,8	8,8	8,8
	موافق	21	36,8	36,8	82
	محايد	0	0	0	0
	غير موافق	5	8,8	8,8	100,0
	غير موافق بشدة	7	12,3	12,3	
	Total	57	100,0	100,0	

يحرص القائد على مكافأة الموظفين على مبادراتهم.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	18	31,6	31,6	31,6
	موافق	31	54,4	54,4	54,8
	محايد	5	8,8	8,8	13,7
	غير موافق	1	1,8	1,8	100,0
	غير موافق بشدة	2	3,5	3,5	
	Total	57	100,0	100,0	

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

محاربة القائد للروح الفردية والصراعات بين الموظفين.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	3	5,3	5,3	5,3
	موافق	10	17,5	17,5	27,8
	محايد	21	36,8	36,8	57,8
	غير موافق	10	17,5	17,5	100,0
	غير موافق بشدة	13	22,8	22,8	
	Total	57	100,0	100,0	

تنجز مهامك كما تريد ورئيسك لا يتدخل في عملك.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	2	3,5	3,5	3,5
	موافق	9	15,8	15,8	24,8
	محايد	17	29,8	29,8	46,8
	غير موافق	16	28,1	28,1	100,0
	غير موافق بشدة	13	22,8	22,8	
	Total	57	100,0	100,0	

يصارح القائد الموظفين بجميع الانجازات والإخفاقات ومشاكل المديرية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	15	26,3	26,3	26,3
	موافق	20	35,1	35,1	55,3
	محايد	9	15,8	15,8	24,8
	غير موافق	9	15,8	15,8	100,0
	غير موافق بشدة	4	7	7	
	Total	57	100,0	100,0	

يحرص قائدكم على الإهتمام بالأفكار و الأساليب الجديدة في العمل التي يقترحها المرؤوسين.

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

Valide	موافق بشدة	17	29,8	29,8	29,8
	موافق	18	31,6	31,6	49,8
	محايد	17	29,8	29,8	20,8
	غير موافق	4	7	7	100,0
	غير موافق بشدة	1	1,8	1,8	
	Total	57	100,0	100,0	

يشجع القائد على ابداعكم في مجال مهامكم.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	5	8,8	8,8	8,8
	موافق	17	29,8	29,8	46,8
	محايد	21	36,8	36,8	57,8
	غير موافق	7	12,3	12,3	100,0
	غير موافق بشدة	7	12,3	12,3	
	Total	57	100,0	100,0	

يفسح قائدكم المجال للابتكار و المبادرة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	19	33,3	33,3	33,3
	موافق	17	29,8	29,8	46,8
	محايد	14	24,6	24,6	38,8
	غير موافق	4	7	7	100,0
	غير موافق بشدة	3	5,3	5,3	
	Total	57	100,0	100,0	

		المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع
المحور الثاني	Corrélation de Pearson	1	**599,	**588,
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	57	57	56
المحور الثالث	Corrélation de Pearson	**599,	1	**447,

	Sig. (bilatérale)	,000		1,00
	N	57	57	56
المحور الرابع	Corrélation de Pearson	**588,	**447,	1
	Sig. (bilatérale)	,000	1,00	
	N	56	56	56

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
جامعة العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة المكلفة بما بعد التخرج والبحث
العلمي والعلاقات الخارجية

Université Larbi Tébessi - Tébessa -
Faculté des Sciences Humaines et Sociales



تبسة في: 2021 / 06 / 01

الرقم: 06/ك.ع.ا.ج/2021

إلى السيد: **بيدير البخاري**... تبسة

الموضوع: طلب الموافقة على إجراء تربص ميداني

بعد أداء واجب التحية والاحترام،
بغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة قسم علم الاجتماع يرجى من سيادتكم السماح للطلاب بإجراء
تربص ميداني بمؤسستكم، في حالة تأشيركم بالموافقة على إجراء الدراسة الميدانية، شاكرين لكم حسن
تعاونكم ومساهمتمكم في إثراء تكوين طلبة جامعة العربي التبسي كثر كاه اجتماعيين.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

الطالب (ة): **حمادي أكرم** : الطالب (ة):

التخصص: **علم الاجتماع**
المستوى: **سنة ثانية ما ستر**
موضوع البحث: **القبلي في دورها في التمكين الوظيفي بالمؤسسة
الحديثة**

رئيس القسم
المطلوب

موافقة المؤسسة المستقبلية
المكلفة بتسيير شؤون
مديرية التعل: نولاية تبسة
عالحدي سهيير



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية
قسم علم الاجتماع



تفهد

حاجو أكدم

أنا الموقع أسفله الطالب (ت):
المعدة (ت) للمذكرة المعنونة بـ

الميادة و دورها فتح التمكن الوظيفي بالبوابة
ب الجراثة، صديقة الأجابة: أمره و جازر

تنظيم عمل

والمكاملة لنيل شهادة الماستر في تخصص:
و بعد اطلاعي على القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2016 والذي يحدد القواعد المتعلقة
بالوقاية من السرقات العلمية و مكافحتها لاسيما المادة 03، المادة 07، المادة 19، المادة 35 منه:
أتعهد بتحمل المسؤولية العلمية و القانونية حول هذا العمل كما أشهد بخلوه من كل انتحال لأعمال الغير ،
اقتباس غير منسوب لصاحبه، ترجمة دون ذكر المصدر ، وضع أشكال بيانية أو خرائط أو صور دون
الإشارة إلى المصدر ، أو ذكر أسماء محكمين دون علمهم أو موافقتهم أو مشاركتهم ، و عليه أمضي هذا
التعهد.

جامعة تبسة في: 10/06/2021

أقر و أتعهد بما ورد أعلاه

التوقيع و البصم

✓ المذكرة : القيادة ودورها في التمكين الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية.

✓ دراسة ميدانية: بمديرية التجارة لولاية تبسة

إشراف الاستاذة: د. لعموري أسماء

اللقب : حرباوي

✓ الإسم: أكرم

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء عن الدور الذي تلعبه القيادة في التمكين الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية وتوضيح أهم المفاهيم المتعلقة بالتمكين الوظيفي والتعرف على كل المفاهيم المتعلقة بالقيادة وتمثلت مشكلة البحث على النحو التالي : " ما دور القيادة في التمكين الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الجزائرية -مديرية التجارة- تبسة- أنموذجا؟ "وقام البحث على اختبار عدة فرضيات وتجلي ذلك في الفرضية الرئيسية وهي : للقيادة دور في التمكين الوظيفي وإرتأينا أنها تشتمل على فرضيات فرعية وتمت صياغتهم لمعرفة مدى عمل التوجيه على تفعيل الاتصال بالمؤسسة وكذلك التعرف على تأثير القائد في مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات بالمؤسسة و معرفة مساهمة التحكم في تعزيز الإبداع لدى الموظفين.

وقد استخدم الباحث منهج المسح الإجتماعي وتم الإعتماد على أداة وذلك بهدف تفريغ البيانات Kوتوصل الى عدد من النتائج أبرزها: أن وجود استراتيجية التمكين يساهم في تحسين اداء الموظفين بمديرية التجارة ، وان المهام القيادية الفعالة تزيد من ثقتهم بأن اهدافهم وأهداف المؤسسة تكاد تكون واحدة .

الكلمات المفتاحية: القيادة - التمكين الوظيفي - المؤسسة الجزائرية - مديرية التجارة

Résumé

Cette étude visait à faire la lumière sur le rôle que joue le leadership dans l'empowerment au travail dans l'institution algérienne et à clarifier les concepts les plus importants liés à l'empowerment au travail et à identifier tous les concepts liés au leadership. Tebessa - un modèle ? testant plusieurs hypothèses, et cela s'est reflété dans l'hypothèse principale qui est : Le leadership a un rôle dans l'empowerment au travail Décisions dans l'organisation et connaissance de la contribution du contrôle dans la promotion de la créativité chez les employés.

Le chercheur a utilisé la méthode de l'enquête sociale et s'est appuyé sur un outil pour décharger les données 'Il a atteint un certain nombre de résultats, notamment : La présence d'une stratégie d'autonomisation contribue à améliorer les performances des employés de la Direction du commerce, et que des tâches de leadership efficaces augmentent leur confiance que leurs objectifs et ceux de l'institution sont presque les mêmes.

Mots-clés: leadership - job empowerment - l'institution algérienne - la direction du commerce

Abstract :

This study aimed to To shed light on the role that leadership plays in job empowerment in the Algerian institution and to clarify the most important concepts related to job empowerment and to identify all concepts related to leadership. The research problem was as follows: "What is the role of leadership in job empowerment for workers in the Algerian institution - Directorate of Commerce - Tebessa - a model" The research was based on testing several hypotheses, and this was reflected in the main hypothesis: leadership has a role in job empowerment, and we saw that it includes sub-hypotheses and they were formulated to find out the extent to which guidance works to activate communication with the institution, as well as to identify the influence of the leader in the participation of employees in decision-making in the institution. Knowing the contribution of control in enhancing creativity among employees.

The researcher used the social survey method and relied on a tool to unload the data ðIt reached a number of results, most notably: The presence of an empowerment strategy contributes to improving the performance of employees in the Directorate of Commerce, and that effective leadership tasks increase their confidence that their goals and those of the institution are almost the same.

Keywords: leadership - job empowerment - the Algerian institution- Trade Directorate