



الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

تأثير الأنماط القيادية على تمكين العاملين دراسة مقارنة بين المشافي العامة و الخاصة في مدينة حلب

The influence of leadership styles on the Employee Empowerment
A comparative study between public & private hospitals
in Aleppo city

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد
محسن محمد كرم

إشراف الدكتور
تيسير علي زاهر

٢٠١١م - ١٤٣٢هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَمَا أَوْفَيْتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا﴾

صدق الله العظيم

الآية رقم ٨٥، سورة الإسراء

الإهداء

إلى من ترجى شفاعته يوم الحساب ، إلى النبي المظلل بالسحاب ، إلى من هو لكل خير باب.

(سيدنا محمد عليه الصلاة و السلام)

إلى من برُّهما عبادة و قربهما سعادة و عطائها في زيادة.

(والدي الكريمين أطال الله في عمريهما)

إلى من تقاسمت معهم الأفراح و الأحزان إلى من فيهم أرى شعاع النور والإيمان.

(أخي وأخواتي)

إلى من أودعتهم أسراري إلى من فيهم السلوى عن غربتي لداري إلى الصحب الذين فيهم أحسنت اختياري.

(رفاقي الأعزاء)

شكر وتقدير

الحمد و الشكر لله تعالى أن فضّل عليّ ويسّر لي إتمام هذا البحث ، وإنه ليسعدني أن أتوجه بجزيل الشكر و التقدير إلى :

الدكتور **تيسير زاهر** المدرس في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق ،لتفضله بالإشراف على هذا البحث، و لما قدمه لي من توجيه و دعم ومتابعة، و تزويدي بأرائه وتوجيهاته التي كان لها عظيم الأثر في إنجاز هذا العمل. متمنياً له المستقبل الزاهر.

الأستاذ الدكتور **جمال اليوسف** الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق ، لتفضله بقبول مناقشة و الحكم على هذه الرسالة ، متمنياً له دوام الصحة و العافية.

الدكتور **بسام التزه** المدرس في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق ، لتفضله بقبول مناقشة والحكم على هذه الرسالة ، متمنياً له دوام الصحة و العافية.

الدكتور **سامر المصطفى** المدرس في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق ، والدكتور **علي جبلاق** المدرس في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة حلب ، لتفضلهما بتحكيم الاستبيان، و إبداء ملاحظتهما عليه، متمنياً لهما دوام الصحة و العافية.

الدكتور **عمار طلس** مدير صحة محافظة حلب ، و الأستاذ **ناصر العبد** الله لما كان لهما من دور كبير في تسهيل وصول الباحث إلى البيانات المطلوبة ، متمنياً لهما دوام الصحة و العافية.

الملخص:

تبحث هذه الدراسة تأثير الأنماط القيادية على تمكين العاملين و ذلك بالمقارنة بين المشافي العامة و الخاصة في مدينة حلب و قد هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة النمط القيادي السائد في المشافي المدروسة.
- التعرف على مستوى التمكين الوظيفي للعاملين في المشافي المدروسة.
- التعرف على اثر النمط القيادي التبادلي في عملية تمكين العاملين.
- التعرف على اثر النمط القيادي التحويلي في عملية تمكين العاملين.

و قد قام الباحث بتوزيع 384 استمارة استقصاء موزعة على العاملين في 12 مشفى شملت كل من (الأطباء و الممرضين و الفنيين و الإداريين).وقد اعتمد الباحث في توزيع هذه الاستمارات على أسلوب العينة العشوائية الطبقية. وقد استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي (SPSS(V:18 في تحليل البيانات ، و قد كان من أهم نتائج هذه الدراسة مايلي:

- يوجد علاقة ارتباط طردية بين النمط القيادي التحويلي و التمكين الوظيفي للعاملين في كل من المشافي العامة و الخاصة. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين في المشافي العامة 0.79^{**} أما في المشافي الخاصة فكانت 0.46^{**} .
- توجد علاقة ارتباط طردية بين النمط القيادي التبادلي و التمكين الوظيفي للعاملين في كل من المشافي العامة و الخاصة. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين في المشافي العامة 0.74^{**} . أما في المشافي الخاصة فكانت 0.33^{**} .

و قد قام الباحث باقتراح مجموعة من التوصيات أهمها:

- ١- إعادة النظر في نظام الاختيار والتعيين في كل من المشافي العامة و الخاصة، وذلك بالتركيز على اختيار الأفراد الذين يمتلكون شخصية تتقبل المسؤولية وقادرة على التعامل مع فرق العمل.
- ٢- إعادة صياغة التوصيف الوظيفي بحيث يؤخذ بعين الاعتبار إمكانية العمل الجماعي كفرق عمل متكاملة ذاتية الإدارة .
- ٣- التركيز على دعم التمكين الهيكلي في المشافي الخاصة من خلال إيجاد هياكل تنظيمية مرنة تضمن توسيع عملية تفويض الصلاحيات، وتوسيع عملية المشاركة في صنع القرار.
- ٤- تفعيل نظام تقويم أداء العاملين ، بحيث يتم ربط نتائج التقويم بنظام المكافآت المادية و المعنوية لدعم عملية التمكين الوظيفي لدى العاملين.

رقم الصفحة	قائمة المحتويات العنوان
	الفصل التمهيدي : مدخل الدراسة
2	❖ مقدمة البحث
2	❖ مشكلة البحث
3	❖ أهداف البحث
3	❖ أهمية البحث
4	❖ فرضيات البحث
5	❖ متغيرات البحث
6	❖ منهجية البحث
6	❖ مجتمع وعينة البحث
7	❖ الثبات و الصلاحية
9	❖ أداة البحث
10	❖ أساليب التحليل الإحصائي
11	❖ حدود البحث
11	❖ مصطلحات البحث
12	❖ الدراسات السابقة
	الفصل الأول : القيادة الإدارية
25	المبحث الأول : مفهوم وأهمية القيادة الإدارية
25	❖ مقدمة
25	❖ مفهوم القيادة
28	❖ العلاقة بين القيادة و الإدارة
29	❖ أهمية القيادة
31	❖ مصادر قوة القائد
33	المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية
33	❖ نظرية السمات
34	❖ النظريات السلوكية
41	❖ النظريات الموقفية
48	❖ : النظرية التفاعلية
50	❖ النظريات الحديثة في القيادة
52	المبحث الثالث: الأنماط القيادية ومحددات السلوك القيادي
52	❖ مفهوم النمط القيادي
53	❖ التصنيف التقليدي للأنماط القيادية
57	❖ التصنيف الحديث للأنماط القيادية
62	❖ محددات الأنماط القيادية

	الفصل الثاني : التمكين الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية
65	المبحث الأول: مفهوم وأهمية التمكين
67	❖ مفهوم التمكين
69	❖ الفرق بين التمكين و التفويض
70	❖ أهمية التمكين
72	❖ أساليب التمكين
74	المبحث الثاني: نماذج و خطوات التمكين الوظيفي.
74	❖ نماذج التمكين
77	❖ خطوات التمكين
85	المبحث الثالث: أبعاد التمكين
85	❖ التمكين الهيكلي
87	❖ التمكين النفسي
88	❖ معوقات التمكين
91	المبحث الرابع: علاقة القيادة بالتمكين
91	❖ دور الإدارة العليا في دعم عملية التمكين الوظيفي
95	❖ دور النمط القيادي التحويلي في دعم عملية التمكين الوظيفي
96	❖ دور النمط القيادي التبادلي في دعم عملية التمكين الوظيفي
98	الفصل الثالث: الدراسة المقارنة
100	المبحث الأول: التحليل الوصفي
100	❖ خصائص أفراد عينة البحث
103	❖ مدى توفر متغيرات الدراسة في عينة البحث
108	المبحث الثاني: اختبار صحة الفرضيات.
108	❖ الفرضية الأولى
123	❖ الفرضية الثانية
134	❖ الفرضية الثالثة
151	❖ الفرضية الرابعة
169	المبحث الثالث: النتائج و التوصيات
169	❖ النتائج المتعلقة بالدراسة المقارنة
170	❖ النتائج المتعلقة باختبار صحة الفرضيات
173	❖ التوصيات
174	المراجع
186	الملاحق

فهرس الجداول		
رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
6	توزيع أفراد العينة حسب نوع المشفى	1
7	توزيع أفراد العينة على المشافي المدروسة	2
8	قائمة الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان وأبعاده	3
9	معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	4
36	الملامح الأساسية للقيادة حسب نظرية البعدين	5
46	الأنماط الأساسية و الفرعية لـ Reddin	6
62	مقارنة بين القائد التبادلي والقائد التحويلي	7
70	الفرق بين التمكين بين وتفويض السلطة	8
100	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع المشفى	9
101	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	10
101	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	11
102	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	12
102	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص	13
103	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	14
104	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مع اختبار One-Sample Test لمتغيرات النمط التحويلي	15
104	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري مع اختبار One-Sample Test النمط لمتغيرات لتبادلي	16
105	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري مع اختبار One-Sample Test لمتغيرات التمكين	17
106	المتوسط الحسابي لمتغيرات التمكين النفسي حسب نوع المشفى	18
107	المتوسط الحسابي لمتغيرات التمكين الهيكلي حسب نوع المشفى	19
108	اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي	20
109	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغيرات النمط التحويلي حسب نوع المشفى	21
109	اختبار Mann-Whitney لمتغيرات النمط القيادي التحويلي حسب نوع المشفى	22
110	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغيرات النمط القيادي التحويلي حسب الجنس	23
110	اختبار Mann-Whitney للنمط القيادي التحويلي حسب الجنس	24
111	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للنمط القيادي التحويلي حسب العمر	25
111	اختبار Kruskal Wallis للنمط القيادي التحويلي حسب العمر	26
112	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغيرات النمط التحويلي حسب المستوى التعليمي	27
113	اختبار Kruskal Wallis للنمط القيادي التحويلي حسب المستوى العلمي	28
113	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للنمط القيادي التحويلي حسب التخصص	29
114	اختبار Kruskal Wallis للنمط القيادي التحويلي حسب التخصص	30
115	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للنمط القيادي التحويلي حسب سنوات الخبرة	31

115	اختبار Kruskal Wallis للنمط القيادي التحويلي حسب سنوات الخبرة	32
116	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات النمط القيادي التبادلي حسب نوع المشفى	33
116	اختبار Mann-Whitney لمتغيرات النمط القيادي التبادلي حسب نوع المشفى	34
117	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للنمط القيادي التبادلي حسب الجنس	35
118	اختبار Mann-Whitney للنمط القيادي التبادلي حسب الجنس	36
118	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للنمط القيادي التبادلي حسب العمر	37
119	اختبار Kruskal Wallis للنمط القيادي التبادلي حسب العمر	38
120	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للنمط القيادي التبادلي حسب المستوى التعليمي	39
120	اختبار Kruskal Wallis للنمط القيادي التبادلي حسب المستوى التعليمي	40
121	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للنمط القيادي التبادلي حسب التخصص	41
121	اختبار Kruskal Wallis للنمط القيادي التبادلي حسب التخصص	42
122	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للنمط القيادي التبادلي حسب سنوات الخبرة	43
123	اختبار Kruskal Wallis للنمط القيادي التبادلي حسب سنوات الخبرة	44
123	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات التمكين حسب نوع المشفى	45
124	اختبار Independent Samples Test لمتغيرات التمكين حسب نوع المشفى	46
125	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتمكين حسب الجنس	47
125	اختبار Independent Samples Test لمتغير التمكين حسب الجنس	48
126	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتمكين حسب العمر	49
126	اختبار One-way ANOVA لمتغير التمكين حسب العمر	50
127	اختبار Kruskal Wallis للتمكين حسب العمر	51
128	اختبار Dunnett`C لمتغير التمكين حسب العمر	52
128	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتمكين حسب المستوى التعليمي	53
129	اختبار One-way ANOVA لمتغير التمكين حسب المستوى التعليمي	54
130	اختبار Tukey لمتغير التمكين حسب المستوى التعليمي	55
130	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتمكين حسب التخصص	56
131	اختبار One-way ANOVA لمتغير التمكين حسب التخصص	57
131	اختبار Tukey لمتغير التمكين حسب التخصص	58
132	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتمكين حسب سنوات الخبرة	59
133	اختبار One-way ANOVA لمتغير التمكين حسب سنوات الخبرة	60
133	اختبار Kruskal Wallis للتمكين حسب سنوات الخبرة	61
134	اختبار Dunnett`C لمتغير التمكين حسب سنوات الخبرة	62
135	معامل ارتباط Spearman بين النمط التحويلي والتمكين	63
135	معامل الانحدار الخطي البسيط بين النمط القيادي التحويلي والتمكين	64
136	معامل ارتباط Spearman بين النمط التحويلي والتمكين النفسي	65
137	معامل الانحدار الخطي البسيط بين النمط القيادي التحويلي والتمكين النفسي	66
138	معامل ارتباط Spearman بين النمط التحويلي ومعنى العمل	67
138	معامل الانحدار الخطي البسيط بين النمط القيادي التحويلي ومعنى العمل	68
139	معامل ارتباط Spearman بين النمط التحويلي والأثر	69

140	معامل الانحدار الخطي البسيط بين النمط القيادي التحويلي والأثر	70
141	معامل ارتباط Spearman بين النمط التحويلي وحرية الاختيار	71
141	معامل الانحدار الخطي البسيط بين النمط القيادي التحويلي والاختيار	72
142	معامل ارتباط Spearman بين النمط التحويلي والمقدرة	73
143	معامل الانحدار الخطي البسيط بين النمط القيادي التحويلي والمقدرة	74
144	معامل ارتباط Spearman بين النمط التحويلي والثقة	75
144	معامل الانحدار الخطي البسيط بين النمط القيادي التحويلي والثقة	76
145	معامل ارتباط Spearman بين النمط التحويلي والتمكين الهيكلي	77
146	معامل الانحدار الخطي البسيط بين النمط القيادي التحويلي والتمكين الهيكلي	78
147	معامل ارتباط Spearman بين النمط التحويلي و التفويض	79
147	معامل الانحدار الخطي البسيط بين النمط القيادي التحويلي و التفويض	80
148	معامل ارتباط Spearman بين النمط التحويلي و المشاركة في المعلومات	81
149	معامل الانحدار الخطي البسيط بين النمط القيادي التحويلي و المشاركة في المعلومات	82
150	معامل ارتباط Spearman بين النمط التحويلي و المشاركة في صنع القرار	83
150	معامل الانحدار الخطي البسيط بين النمط التحويلي و المشاركة في صنع القرار	84
151	معامل ارتباط Spearman بين النمط التبادلي و التمكين	85
152	معامل الانحدار الخطي البسيط بين النمط القيادي التبادلي و التمكين	86
153	معامل ارتباط Spearman بين النمط التبادلي و التمكين النفسي	87
153	معامل الانحدار الخطي البسيط بين النمط القيادي التحويلي و التمكين النفسي	88
154	معامل ارتباط Spearman بين النمط التبادلي و معنى العمل	89
155	معامل الانحدار الخطي البسيط بين النمط القيادي التبادلي و معنى العمل	90
156	معامل ارتباط Spearman بين النمط التبادلي و الأثر	91
156	معامل الانحدار الخطي البسيط بين النمط القيادي التبادلي و الأثر	92
157	معامل ارتباط Spearman بين النمط التبادلي و الاختيار	93
158	معامل الانحدار الخطي البسيط بين النمط القيادي التبادلي والاختيار	94
159	معامل ارتباط Spearman بين النمط التبادلي و المقدرة	95
159	معامل الانحدار الخطي البسيط بين النمط القيادي التبادلي و المقدرة	96
160	معامل ارتباط Spearman بين النمط التبادلي والثقة	97
161	معامل الانحدار الخطي البسيط بين النمط القيادي التبادلي والثقة	98
162	معامل ارتباط Spearman بين النمط التبادلي والتمكين الهيكلي	99
162	معامل الانحدار الخطي البسيط بين النمط القيادي التبادلي والمشاركة في صنع القرار	100
163	معامل ارتباط Spearman بين النمط التبادلي والتفويض	101
164	معامل الانحدار الخطي البسيط بين النمط القيادي التبادلي والتفويض	102
165	معامل ارتباط Spearman بين النمط التبادلي والمشاركة في المعلومات	103
165	معامل الانحدار الخطي البسيط بين النمط القيادي التبادلي والمشاركة في المعلومات	104
166	معامل ارتباط Spearman بين النمط التبادلي والمشاركة في صنع القرار	105
167	معامل الانحدار الخطي البسيط بين النمط القيادي التبادلي والمشاركة في صنع القرار	106
168	معامل الانحدار المتعدد بين الأنماط القيادية و التمكين	107

فهرس الأشكال		
رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة	5
2	القيادة كأحد الوظائف الأساسية للإدارة المنظمات	28
3	إجراءات القيادة	29
4	مصادر قوة القائد	32
5	الأساليب القيادية لنظرية البعدين	36
6	نموذج جامعة ميتشغان	37
7	نظرية الخط المستمر في القيادة	38
8	نموذج الشبكة الإدارية في الأنماط القيادية	40
9	نظرية House في (المسار- الهدف)	44
10	أبعاد الأنماط القيادية نظرية الأبعاد الثلاثة	44
11	الأنماط القيادية الأساسية حسب نظرية الأبعاد الثلاثة	45
12	الخريطة البيانية لنظرية لدورة الحياة	48
13	ملخص النظرية التفاعلية	49
14	أهمية العنصر البشري	65
15	تسلسل التمكين و التغيير في سلوك المديرين	79
16	مجالات التدريب على التمكين	82
17	مراحل التمكين الوظيفي	84
18	الهيكل التنظيمي المعاصر	86
19	دور النمط التحويلي في دعم أبعاد التمكين الوظيفي	96
20	دور النمط التبادلي في دعم أبعاد التمكين الوظيفي	97
21	نموذج الدراسة المتوصل إليه في المشافي العامة والخاصة	172

الفصل التمهيدي مدخل الدراسة

- المقدمة
- مشكلة البحث
- أهداف البحث
- أهمية البحث
- فرضيات البحث
- متغيرات البحث
- منهجية البحث
- مجتمع و عينة البحث
- الثبات و الصلاحية
- أداة البحث
- أساليب التحليل الإحصائي
- حدود البحث
- مصطلحات البحث
- الدراسات السابقة

١ - المقدمة:

شهد القطاع الصحي السوري تطوراً كبيراً خلال السنوات القليلة الماضية، سواء من حيث حجم الاستثمارات الموجهة للمشافي (العامة و الخاصة) أو من حيث عدد العاملين في هذه المشافي ، أو من حيث حجم المسؤوليات و عبء العمل المناطة به ، و مع هذا التطور الكبير أصبحت الطرق التقليدية لإدارة هذه المشافي - القائمة على تركيز السلطة - غير مجدية و لا تلبي متطلبات التطور الكبير في هذا القطاع . ومع اشتداد حدة المنافسة بين المشافي من حيث الدقة و السرعة و جودة الخدمة^١ ، برزت أهمية الدور الذي يمكن أن يلعبه العنصر البشري بما يمتلكه من خبرة و كفاءة في تعميق الميزة التنافسية و في سرعة الاستجابة للتغيرات . و من هنا أصبح لزاماً على الإدارة التوجه إلى الأساليب الإدارية الحديثة و التي تكفل مزيداً من المشاركة و الاندماج للعاملين . و إن أحد هذه الأساليب أسلوب الإدارة بالتمكين ، فالتمكين يكفل قدراً كبيراً من المرونة و يساهم في إشباع الحاجات المتزايدة للنمو و الارتقاء لدى العاملين. و حيث أن تمكين العاملين لا يمكن أن يتم دون إيمان من المديرين بأهميته وفوائده فقد قام الباحث بدراسة تأثير الأنماط القيادية على عملية تمكين العاملين في المشافي العامة و الخاصة.

٢ - مشكلة البحث:

يعتبر العنصر البشري من أكثر العناصر التنظيمية أهمية للمنظمة ، فهو الذي يحدد مدى نجاحها أو فشلها في تحقيق أهدافها^٢ . فالمنظمات الرائدة تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو مفتاح التميز، وبالتالي فإن تمكين هذا العنصر هو أحد الوسائل الهامة في تحقيق الميزة التنافسية^٣. و بالتالي ليس من المفاجأة أن تولي العديد من المؤسسات و الشركات اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين^٤. و بما أن الافتراض الرئيسي في فكرة التمكين يقوم على أساس أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية^٥. و بما أن النشاط القيادي يعد أحد أبرز الأنشطة المؤثرة على السلوك التنظيمي للمنظمة ، فالأنظمة و القوانين وحدها لا تكفي لإحداث عملية التغيير المطلوبة دون وجود قادة لهم رؤية داعمة لعملية التغيير^٦. لذلك لابد من دراسة مشكلات

^١ النجار ، فريد ، إدارة المستشفيات وشركات الأدوية ، الدار الجامعية ، الإبراهيمية ، ٢٠٠٧، ص ٢١
^٢ المراد ، حسين محمد ، "تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران العربية السورية" (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عين شمس، ٢٠٠٥، ص ٧
^٣ الحلبي ، نهى سعيد ، "تأثير أخلاقيات الخدمة العامة على تمكين العاملين دراسة تطبيقية على المستشفيات العامة في محافظة دمشق" (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة دمشق ٢٠٠٩، ص ٩
^٤ العتيبي ، سعد ، " جوهر تمكين العاملين : إطار مفاهيمي " الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الرياض. آذار، ٢٠٠٥، ص ٣
^٥ العتيبي ، سعد ، مرجع سبق ذكره، ص ٢٨
^٦ المراد ، حسين محمد ، مرجع سبق ذكره، ص ٨

المنظمة من خلال تحليل أثر الأنماط القيادية المتبعة فيها^١، فالنمط القيادي غير الواضح يؤدي إلى انخفاض النتائج التنظيمية^٢. وبالتالي فإن التمكين يتطلب التوجه إلى نمط قيادي يؤمن بالمشاركة و يتقبل منهج التغيير، ومن هذا المنطلق يمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال التساؤل التالي :

هل النمط القيادي المتبع في المشافي يؤثر في عملية تمكين العاملين ؟

و يمكن تجزئة هذا التساؤل إلى عدة تساؤلات فرعية كما يلي :

- ما هو النمط القيادي المتبع في المشافي المدروسة؟
- ما هو مستوى التمكين الوظيفي لدى العاملين في المشافي المدروسة؟
- ما هو أثر النمط القيادي التبادلي في عملية تمكين العاملين في المشافي المدروسة؟
- ما هو أثر النمط القيادي التحويلي في عملية تمكين العاملين في المشافي المدروسة؟

٣ - أهداف البحث: يهدف هذا البحث إلى مايلي:

- التعرف على النمط القيادي السائد في المشافي موضوع البحث.
- التعرف على مستوى التمكين في المشافي موضوع البحث.
- التعرف على اثر النمط القيادي التحويلي في عملية تمكين العاملين.
- التعرف على اثر النمط القيادي التبادلي في عملية تمكين العاملين.

٤ - أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث في النقاط التالية:

- ١- يتناول البحث موضوع تمكين العاملين ، وهو أحد الموضوعات ذات الأهمية البالغة، والتي تمثل أحد أسلحة المنظمات المعاصرة في مواجهة التحديات المرتبطة بالمنافسة والجودة ، حيث أن تمكين العاملين يتيح للمنظمة الحصول على أقصى ما لدى الأفراد من فكر وجهد ، لخدمتها والعمل على رفعتها وتحقيق ريادتها^٣.
- ٢- تعتبر هذه الدراسة خطوة هامة في مجال دعم القطاع الصحي السوري و مرجعاً لمدرء المشافي لتوسيع و تحسين نوعية الخدمة المقدمة للمرضى.
- ٣- يتوقع لهذه الدراسة عدة آثار إيجابية للمنظمات الحكومية والخاصة كزيادة الإنتاجية وتحسين

^١ آل سعود ، عبد العزيز ، " الأنماط القيادية و أثرها في تشكيل الثقافة التنظيمية لمنظمات القطاع العام دراسة مسحية " ، (رسالة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة دمشق ، ٢٠٠٧، ص٣

^٢ عباس ، منير خالد ، " أثر الأنماط القيادية في الولاء التنظيمي دراسة مقارنة في المنظمات الصناعية في القطاعين العام و الخاص في سورية " (رسالة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة دمشق ، ٢٠٠٨، ص٢٢

^٣ مغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، " تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص : دراسة تطبيقية علي المنظمات العاملة بمحافظة دمياط " ، بحث منشور ، المجلة العلمية التجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، الملحق الثاني ، العدد الأول ، ٢٠٠١، ص٤

- الجودة بجانب تهيئة الظروف المناسبة ليؤدي العاملون مهام عملهم بشكل إيجابي.
- ٤- تعزيز أسلوب البحث العلمي للباحث و زيادة معرفته العلمية و الميدانية في قطاع المشافي، بالإضافة إلى رفد المكتبة العربية بمثل هذه البحوث و الدراسات.
- ٥- محدودية البحوث والدراسات العربية -على حد علم الباحث-التي تناولت موضوع تمكين العاملين.

٥ - فرضيات البحث :

الفرضية الأولى: لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة البحث فيما يتعلق بالأنماط القيادية (النمط التحويلي – النمط التبادلي) تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس- العمر- المستوى التعليمي- التخصص- سنوات الخبرة) في كل من المشافي العامة و الخاصة. و يمكن تجزئة هذه الفرضية إلى فرضيتين فرعيتين:

- ١- لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة البحث فيما يتعلق بالنمط التحويلي تبعاً للمتغيرات الديمغرافية في كل من المشافي العامة و الخاصة.
- ٢- لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة البحث فيما يتعلق بالنمط التبادلي تبعاً للمتغيرات الديمغرافية في كل من المشافي العامة و الخاصة.

الفرضية الثانية: لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة البحث فيما يتعلق بالتمكين الوظيفي تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس- العمر- المستوى التعليمي- التخصص- سنوات الخبرة) في كل من المشافي العامة و الخاصة.

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التحويلي والتمكين الوظيفي للعاملين في كل من المشافي العامة والخاصة. ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين فرعيتين:

- ١- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التحويلي والتمكين النفسي للعاملين (معنى العمل- الأثر- حرية الاختيار- المقدرة – الثقة) في كل من المشافي العامة و الخاصة .
- ٢- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التحويلي والتمكين الهيكلي (التفويض- المشاركة في المعلومات- المشاركة في صنع القرار) في كل من المشافي العامة و الخاصة .

الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التبادلي والتمكين الوظيفي للعاملين في كل من المشافي العامة والخاصة. ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين فرعيتين:

- ١- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التبادلي والتمكين النفسي للعاملين (معنى العمل- الأثر- حرية الاختيار- المقدرة - الثقة) في كل من المشافي العامة و الخاصة .
- ٢- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التبادلي والتمكين الهيكلي (التفويض- المشاركة في المعلومات- المشاركة في صنع القرار) في كل من المشافي العامة و الخاصة .

٦ - متغيرات البحث:

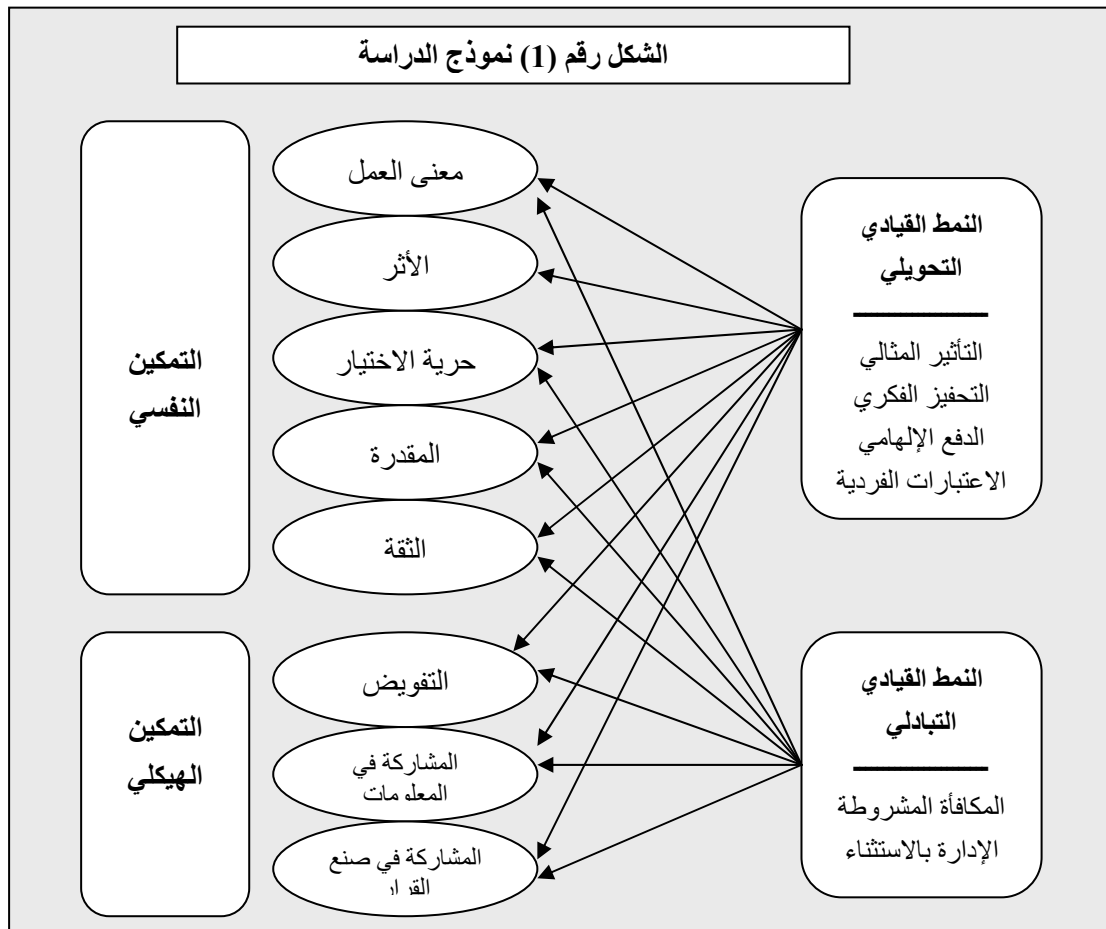
المتغير المستقل: الأنماط القيادية:

النمط التحويلي: ويشمل الأبعاد التالية (التأثير المثالي- التحفيز الفكري- الدفع الإلهامي- الاعتبار الفردي).
النمط التبادلي: ويشمل الأبعاد التالية (الإدارة بالاستثناء- المكافأة المشروطة).

المتغير التابع: تمكين العاملين:

التمكين النفسي: ويشمل الأبعاد التالية (معنى العمل- الأثر- حرية الاختيار- المقدرة - الثقة).
التمكين الهيكلي: ويشمل الأبعاد التالية (التفويض- المشاركة في المعلومات- المشاركة في صنع القرار).

و الشكل التالي يوضح نموذج الدراسة الافتراضي:



المصدر: من إعداد الباحث

٧ - منهجية البحث:

الجانب النظري تم فيه اعتماد المنهج الوصفي من خلال مراجعة الكتب والدوريات والدراسات السابقة المرتبطة بكل من الأنماط القيادية وتمكين العاملين. كما تم إتباع المنهج التحليلي لتحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار صحة الفروض باستخدام البرنامج الإحصائي spss.

٨ - مجتمع و عينة البحث:

مجتمع البحث: هو المشافي العامة و الخاصة العاملة في مدينة حلب
عينة البحث: تم تحديد عدد أفراد العينة و وفق القانون التالي :

$$\frac{\sqrt{ق (١ - ق)}}{ن} = \text{الخطأ المسموح به} \times \text{الدرجة المعيارية} *$$

حيث أن : ق: نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها خصائص موضوع البحث (ق=0.50).

الخطأ المسموح به : هو 5%، معامل الثقة هو 95%.

الدرجة المعيارية عند نسبة الخطأ 5% تبلغ (1.96). وبتطبيق المعادلة يتضح أن:

$$\frac{0.25 * 2(1.96)^2}{ن} \leftarrow ن = 384 \text{ مفردة.}$$

وقد قام الباحث بتوزيع 384 استمارة، وقد عاد منها 336 استمارة بنسبة 88% وهي نسبة جيدة ومقبولة للتحليل الإحصائي . وقد اعتمد الباحث في توزيع مفردات العينة على أسلوب العينة الطبقية مقاساً بنسبة عدد الأسرة في كل مشفى منسوباً إلى عدد الأسرة الإجمالي في جميع المشافي العامة و الخاصة في مدينة حلب.

الجدول رقم (1) توزيع أفراد العينة حسب نوع المشفى

نوع المشفى	عدد المشافي في محافظة حلب	عدد الأسرة	النسبة المئوية حسب عدد الأسرة	عدد أفراد العينة	المرتجع	النسبة المئوية المرتجعة
عام	17	3318	60%	230	208	90.4%
خاص	98	2230	40%	154	128	83%
المجموع	115	5548	100%	384	336	88%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات المجموعة الإحصائية السورية لعام ٢٠١٠

حيث نلاحظ من الجدول السابق أن القدرة الاستيعابية لمستشفيات القطاع العام تشكل ما نسبته 60% من الطاقة الاستيعابية الكلية لمجموع مشافي محافظة حلب ، و قد قام الباحث باعتماد هذه النسبة في توزيع عينة البحث بين المشافي العامة و الخاصة. كما تم الاعتماد على أسلوب العينة الطبقية

لتوزيع عدد أفراد عينة البحث على كل مشفى ضمن القطاع الواحد كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (2) توزيع أفراد العينة على المشافي المدروسة

نوع المشفى	اسم المشفى	عدد الأسرة	النسبة المئوية لعدد الأسرة ضمن القطاع	عدد أفراد العينة	الاستمارات المسترجعة	نسبة الاستمارات المسترجعة
عام	حلب الجامعي	528	%46	106	96	%90
	جراحة القلب	67	%6	14	14	%100
	التوليد الجامعي	140	%12	27	22	11
	الأطفال	120	%10	23	20	11
	التوليد الحكومي	100	%9	21	20	%95
	الرازي	200	%17	39	36	%92
	المجموع	1155	%100	230	208	%90
خاص	الوفاء	20	%7	11	10	%91
	الحياة	20	%7	11	8	%73
	الشهداء	57	%21	32	28	%88
	الرجاء	60	%22	34	22	%65
	المارتييني	64	%24	37	36	%97
	السلام	50	%19	29	24	%83
	المجموع	271	%100	154	128	%83
المجموع		1426		384	336	%88

المصدر : من إعداد الباحث ، بالاعتماد على بيانات مديرية الصحة في محافظة حلب

٩- الثبات والصلاحية:

قام الباحث بتبيان مدى ثبات وصلاحية المقياس الذي استخدمه في التحليل الإحصائي، وذلك للوقوف على مدى اعتمادية النتائج التي يمكن التوصل إليها عبر اختبار الفرضيات لذلك قام الباحث بمايلي:

١. عرض الباحث الاستبيان الوارد في نهاية الرسالة في قائمة الملاحق على مجموعة من المختصين^١ لتبيان مدى وضوح عبارات الاستبيان ، وقد لاقى الاستبيان قبول معظمهم ، كما قام الباحث بإجراء التعديلات المطلوبة بناءً على اقتراحاتهم.
٢. كما قام الباحث بعرض قائمة الاتساق الداخلي التي تقيس مدى قدرة العبارات في قياس البعد الذي تقيسه بوضوح ، عبر عرض مصفوفة الارتباط بين كل بعد من أبعاد الرسالة والعبارات (الأسئلة) التي تقسه. كما في الجدول التالي:

^١ تم عرض الاستبيان على كل من : (د : تيسير زاهر ، د : سامر المصطفى ، د : علي جبلاق)

الجدول رقم (3) قائمة الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان وأبعاده

المعنوية	قيمة الارتباط Pearson	البعد	المعنوية	قيمة الارتباط Pearson	البعد
التمكين الوظيفي			الأنماط القيادية		
١ - التمكين النفسي			١ - النمط التحويلي		
معنى العمل			التأثير المثالي		
.000	.784**	السؤال السابع والعشرون	.000	.839**	السؤال الأول
.000	.923**	السؤال الثامن والعشرون	.000	.898**	السؤال الثاني
.000	.898**	السؤال التاسع والعشرون	.000	.856**	السؤال الثالث
الأثر			.000	.834**	السؤال الرابع
.000	.784**	السؤال الثلاثون	.000	.876**	السؤال الخامس
.000	.812**	السؤال الحادي والثلاثون	التحفيز الفكري		
.000	.841**	السؤال الثاني والثلاثون	.000	.784**	السؤال السادس
الاختيار			.000	.789**	السؤال السابع
.000	.762**	السؤال الثالث والثلاثون	.000	.742**	السؤال الثامن
.000	.862**	السؤال الرابع والثلاثون	.000	.755**	السؤال التاسع
.000	.897**	السؤال الخامس والثلاثون	الدفع الإلهامي		
المقدرة			.000	.753**	السؤال العاشر
.000	.826**	السؤال السادس والثلاثون	.000	.638**	السؤال الحادي عشر
.000	.811**	السؤال السابع والثلاثون	.000	.689**	السؤال الثاني عشر
.000	.872**	السؤال الثامن والثلاثون	.000	.622**	السؤال الثالث عشر
الثقة			.000	.817**	السؤال الرابع عشر
.000	.883**	السؤال التاسع والثلاثون	الاعتبارات الفردية		
.000	.882**	السؤال الأربعون	.000	.825**	السؤال الخامس عشر
.000	.872**	السؤال الواحد والأربعون	.000	.720**	السؤال السادس عشر
٢ - التمكين الهيكلي			.000	.728**	السؤال السابع عشر
التفويض			.000	.790**	السؤال الثامن عشر
.000	.752**	السؤال الثاني والأربعون	.000	.585**	السؤال التاسع عشر
.000	.840**	السؤال الثالث والأربعون	٢ - النمط القيادي التبادلي		
.000	.690**	السؤال الرابع والأربعون	المكافأة المشروطة		
المشاركة في المعلومات			.000	.864**	السؤال العشرون
.000	.643**	السؤال الخامس والأربعون	.000	.903**	السؤال الحادي والعشرون
.000	.894**	السؤال السادس والأربعون	.000	.692**	السؤال الثاني والعشرون
.000	.885**	السؤال السابع والأربعون	الإدارة بالاستثناء		
المشاركة في اتخاذ القرار			.000	.787**	السؤال الثالث والعشرون
.000	.802**	السؤال الثامن والأربعون	.000	.707**	السؤال الرابع والعشرون
.000	.911**	السؤال التاسع والأربعون	.000	.559**	السؤال الخامس والعشرون
.000	.860**	السؤال الخمسون	.000	.643**	السؤال السادس والعشرون

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي spss

من الجدول السابق يلاحظ أن ارتباط كل سؤال مع البعد الذي يقيسه عالٍ جداً لذلك تم قبول جميع الأسئلة ولم يتم رفض أي منها ، حيث أن نسب الارتباط العالية دليل على مدى قدرة هذا السؤال في تفسير وقياس البعد الذي يقيسه بوضوح.

٣. معامل Cronbach's Alpha:

قام الباحث أيضا بإجراء اختبار معامل ألفا كرونباخ للوقوف على مدى صلاحية وموضوعية الاستبيان في التحليل الإحصائي وقد كانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (4) معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

المتغير	عدد الأسئلة التي تقيس المتغير	قيمة معامل ألفا كرونباخ
التأثير المثالي	5	0.910
التحفيز الفكري	4	0.762
الدفع الإلهامي	5	0.749
الاعتبارات الفردية	5	0.783
النمط القيادي التحويلي	19	0.926
المكافأة المشروطة	3	0.762
الإدارة بالاستثناء	4	0.627
النمط القيادي التبادلي	7	0.795
معنى العمل	3	0.837
الأثر	3	0.732
حرية الاختيار	3	0.794
المقدرة	3	0.779
الثقة	3	0.839
التمكين النفسي	15	0.903
التفويض	3	0.636
المشاركة في صنع القرار	3	0.747
المشاركة في صنع القرار	3	0.821
التمكين الهيكلي	9	0.882
التمكين	24	0.934

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول أن قيم ألفا كرونباخ لجميع متغيرات الدراسة أكبر من 60% وبالتالي فإن جميع عبارات الاستمارة كانت قادرة على التعبير عن الأبعاد التي تقيسها بوضوح وموضوعية.

١٠-أداة البحث(الاستبيان):

قام الباحث بإعداد استمارة استقصاء مؤلفة من 57 عبارة مصنفة إلى ثلاث محاور:

- المحور الأول: وضم 7 عبارات تضمنت المعلومات الديمغرافية للمستقصى منهم.

- المحور الثاني: وضم 26 عبارة لقياس الأنماط القيادية (التحويلي-التبادلي) في المشافي المدرسة.
- المحور الثالث: وضم 24 عبارة لقياس التمكين (النفسي-الهيكلي) للعاملين في المشافي المدرسة.

١١- أساليب التحليل الإحصائي:

استخدم الباحث نوعين من الأساليب الإحصائية هما:

١- الأساليب الوصفية:

- الأعداد و النسب.
- المتوسطات الحسابية.
- الانحرافات المعيارية

٢- الأساليب التحليلية:

- معامل الارتباط سبيرمان: لمعرفة قوة العلاقة بين المتغيرين.
- معامل الانحدار البسيط و المتعدد: لمعرفة شكل العلاقة بين المتغيرين ومقدار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
- اختبار Kolmogorov-Smirnov لمعرفة مدى تطابق توزيع العينة مع التوزيع الطبيعي.
- اختبار Mann-Whitney: لمعرفة مدى وجود فروقات جوهرية بين مجموعتين مستقلتين للمتغيرات التي لا تتبع التوزيع الطبيعي.
- اختبار Kruskal Wallis: لمعرفة مدى وجود فروقات جوهرية بين أكثر من مجموعتين مستقلتين للمتغيرات التي لا تتبع التوزيع الطبيعي.
- اختبار One Samples Test: لمعرفة مدى وجود فروق جوهرية بين متوسط عينة وقيمة مفترضة.
- اختبار Independent Samples Test: لمعرفة مدى وجود فروق جوهرية بين متوسطي مجموعتين مستقلتين للمتغيرات التي تتبع التوزيع الطبيعي.
- تحليل التباين أحادي الجانب One-way ANOVA: لمعرفة مدى وجود فروق جوهرية بين متوسطات أكثر من مجموعتين مستقلتين للمتغيرات التي تتبع التوزيع الطبيعي.
- اختبار Dunnett`C و Tukey للمقارنات المتعددة.

١٢- حدود البحث:

- ١- اقتصار البحث على دراسة أثر الأنماط القيادية على تمكين العاملين ، ولم يتناول الباحث أي متغيرات أخرى قد تؤثر على المتغير التابع.
- ٢- اقتصار التطبيق على قطاع المشافي دون القطاعات الخدمية و الإنتاجية الأخرى.
- ٣- إجراء الدراسة بين عامي 2010-2011.

١٣- مصطلحات البحث:

سوف يرد في هذا البحث جملة من المصطلحات الإدارية و من هذه المصطلحات مايلي:

النمط القيادي التبادلي: نمط قيادي يركز على تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحديد الواجبات والمهام للعاملين في مقابل منحهم بعض الحوافز و المزايا .

النمط القيادي التحويلي: نمط قيادي يستخدم قدراته الشخصية و المعرفية لدفع المرؤوسين للالتزام بتحقيق الأهداف التنظيمية بمعدلات أداء تفوق المعدلات العادية ، و دفعهم للتغيير و التطوير المستمر في طرق أدائهم لأعمالهم.

تمكين العاملين: منح العاملين الصلاحية الكافية لوضع الأهداف الخاصة بعملهم ، و اتخاذ الإجراءات التي يمكن أن تحل مشكلاتهم اليومية ، مع مسؤوليتهم الكاملة عن نتائج أعمالهم في بيئة تنظيمية تضمن سهولة تبادل المعلومات و الحد من المعوقات التي تؤثر في مقدرة الموظفين على السيطرة على وظائفهم.

١٤ - الدراسات السابقة:

الدراسات المتعلقة بالأنماط القيادية:

١ - الدراسات العربية:

دراسة (أسيا بلقاضي ٢٠١٠) وهي بعنوان " الأنماط القيادية وأثرها في جودة الخدمة الصحية - دراسة تطبيقية على قطاع المستشفيات^١ "

و قد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق كل من النمطين التحويلي والتبادلي في المستشفيات الخاصة والعامة في محافظة دمشق ، والتعرف على مستوى جودة الخدمات الصحية التي تقدمها المستشفيات في محافظة دمشق، بالإضافة إلى معرفة نوع العلاقة بين الأنماط القيادية وجودة الخدمة الصحية. وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين كل من النمط التحويلي و النمط التبادلي و جود الخدمة الصحية.

دراسة (منير خالد عباس ٢٠٠٨) وهي بعنوان " أثر الأنماط القيادية في الولاء التنظيمي - دراسة مقارنة في المنظمات الصناعية في القطاعين العام و الخاص في سورية^٢ "

و قد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لعمال منظمات القطاع العام و الخاص، والتعرف على أنماط القيادة الإدارية المتبعة في منظمات القطاع العام و الخاص، بالإضافة إلى التعرف على أثار الأنماط القيادية المتبعة في مستوى الولاء التنظيمي لعمال منظمات القطاع العام و الخاص. وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها ما يلي:

- نمط القيادة التحويلية مطبق في شركات القطاع الخاص بشكل أكبر من شركات القطاع العام.
- تأثير القيادة التحويلية في مستوى الولاء التنظيمي كان أكبر من تأثير القيادة التبادلية.

دراسة (عبد العزيز آل سعود ٢٠٠٧) وهي بعنوان: " الأنماط القيادية و أثرها في تشكيل الثقافة التنظيمية لمنظمات القطاع العام - دراسة مسحية^٣ "

و قد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام والأنماط القيادية المتبعة فيها وذلك بهدف التوصل إلى فهم أعمق للقيم و الاتجاهات السائدة في

^١ بلقاضي ، أسيا ، " الأنماط القيادية وأثرها في جودة الخدمة الصحية - دراسة تطبيقية على قطاع المستشفيات "(رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة دمشق ، ٢٠١٠

^٢ عباس ، منير خالد ، "أثر الأنماط القيادية في الولاء التنظيمي دراسة مقارنة في المنظمات الصناعية في القطاعين العام و الخاص في سورية"(رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة دمشق ، ٢٠٠٨

^٣ آل سعود ، عبد العزيز ، " الأنماط القيادية و أثرها في تشكيل الثقافة التنظيمية لمنظمات القطاع العام دراسة مسحية" ، (رسالة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة دمشق ، ٢٠٠٧

منظمات القطاع العام ، و معرفة طبيعة العلاقات بينها و الأنماط القيادية المتبعة في هذه المنظمات لرفع كفاءة أدائها. و قد كانت من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مايلي:

- إن قيم القيادات وأنماطها تمثل عاملاً رئيسياً في تشكيل الثقافة التنظيمية لمنظمات القطاع العام.
- النمط القيادي المناسب لمنظمات القطاع العام هو النمط القيادي الديمقراطي الموجه.

دراسة (ندى حسن ديوب ٢٠٠٦) وهي بعنوان: "أثر الأنماط القيادية على فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة - دراسة مقارنة بين المستشفيات العامة و الخاصة"^١

و كانت أهم أهداف هذه الدراسة معرفة النمط القيادي السائد في المستشفيات الحكومية و الخاصة، والتعرف على مدى اختلاف النمط القيادي الحالي عن النمط المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على الدور الذي يمكن أن تلعبه الأنماط القيادية في نجاح إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات محل الدراسة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من النمط القيادي التبادلي النمط القيادي التحويلي وبين إدارة الجودة الشاملة.
- يوجد تأثير لنمط القيادة المتبع على مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- النمط القيادي التبادلي أكثر تأثيراً على مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- وجدت اختلافات جوهرية بين النمط القيادي السائد في المشافي الحكومية و النمط المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- لا توجد اختلافات جوهرية بين النمط القيادي السائد في المشافي الخاصة و النمط المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

دراسة (حسين محمد المراد ٢٠٠٥) وهي بعنوان: "تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير - دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران العربية السورية"^٢

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر سلوك القيادة التحويلية في مؤسسة الطيران العربية السورية، والتعرف على مدى توفر الاختلافات في تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير باختلاف نوع النشاط (إداري، فني، تسويقي) في مؤسسة الطيران العربية السورية. وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مايلي:

- هناك تأثير جوهري لكل من بعدي (التأثير الكاريزمي والدفع والإلهام) على اتجاهات العاملين

^١ ديوب ، ندا حسن ، "أثر الأنماط القيادية على فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة مقارنة بين المستشفيات العامة و الخاصة" ،(رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٦

^٢ المراد ، حسين محمد ، "تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران العربية السورية"(رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة عين شمس، ٢٠٠٥

- نحو التغيير، أما بالنسبة لبُعدي (التشجيع الإبداعي والاعتبارات الفردية) فكان التأثير غير جوهري.
- لا يختلف تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير باختلاف نوع النشاط (فني-إداري).

٢- الدراسات الأجنبية:

دراسة (Avolio&zhu 2004) ^١ وهي بعنوان: "Transformational leadership and organizational commitment"

اختبرت هذه الدراسة علاقة القيادة التحويلية بالالتزام التنظيمي ، حيث طبقت الدراسة على عينة من الممرضين العاملين في أحد أكبر المستشفيات العامة في سنغافورة ، و قد تم قياس سلوك القيادة التحويلية باستخدام مقياس MLQ ، و قد أظهرت الدراسة أن تمكين العاملين يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي كما التباعد في الهيكل التنظيمي بين القادة و المرؤوسين يلعب دور الوسيط في تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي.

دراسة (Jorg Felfe&Briyit schyns 2004) ^٢ وهي بعنوان: "similarity in leadership related to organizational outcomes the case of transformational leadership"

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين سلوك القيادة والعوائد التنظيمية ، و قد شملت العينة عدداً من موظفين من إدارتين عامتين ممن هم في الإدارة الوسطى. و كان من أهم النتائج التي توصلت إليها مايلي:

- و جود علاقة إيجابية ذات صلة بين سلوك القيادة التحويلية والعوائد التنظيمية مثل (الفاعلية-الرضا – الجهود الإضافية).
- بالنسبة لسلوك المواطننة التنظيمي فإن الارتباط مع سلوك القيادة التحويلية لم يكن ذا أهمية لكنه كان إيجابياً.
- تبين و جود ارتباط سلبي في العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية و العوائد التنظيمية.

¹ Avolio, zhu , "Transformational leadership and organizational commitment" Journal of organization behavior ,25(8)pp951-968

² Felfe,Jorg & Schyns, Briyit , "similarity in leadership related to organizational outcomes the case of transformational leadership" , Journal of leadership organizational studies,2004 , 10(4),pp92-102.

دراسة (Hilary Duckett & Elspeth Mcfarlane 2003¹) وهي بعنوان:

"Transformational leadership and emotional intelligence in retaining",

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية و الذكاء العاطفي ، و معرفة مدى إمكانية اعتبار أبعاد الذكاء العاطفي و القيادة التحويلية كمعايير لتقييم فعالية القيادة. و قد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن أبعاد الذكاء العاطفي تتقابل مع أبعاد القيادة التحويلية بشكل أكبر من القيادة التبادلية.

دراسة (Terey price 2003²) وهي بعنوان: "The ethic authentic

Transformational leadership"

هدفت هذه الدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وبين الخلفية الأخلاقية وقد توصلت الدراسة إلى أن توفر علاقة أخلاقية ناجحة بين القيادة التحويلية وبين المرؤوسين يؤثر على مستوى نجاح المنظمة ككل، فالقيادة التحويلية الأخلاقية تزيد ثقة المرؤوسين بقياداتهم فيرتفع مستوى القيم و تتناقص الأنانية بشكل كبير.

الدراسات المتعلقة بالتمكين:

١- الدراسات العربية:

دراسة (نهى سعيد الحلبي ٢٠٠٩) و هي بعنوان: تأثير أخلاقيات الخدمة العامة على تمكين

العاملين - دراسة تطبيقية على المستشفيات العامة في محافظة دمشق^٣

و من أهم أهداف هذه الدراسة التعرف على أخلاقيات الخدمة العامة المطبقة في المستشفيات محل الدراسة، والتعرف على مفهوم تمكين العاملين و متطلبات تطبيقه في المستشفيات محل الدراسة، بالإضافة إلى تحديد الدور الذي يلعبه توفر أخلاقيات الخدمة العامة في توفير متطلبات تمكين العاملين. وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها مايلي:

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين وجود أخلاقيات محددة للعمل و تمكين العاملين.

- يوجد دور للأخلاقيات في تأمين متطلبات تمكين العاملين.

- توجد فروق جوهرية بين المستشفيات من حيث السعي إلى تمكين العاملين.

¹ Duckett , Hilary and Mcfarlane, Elspeth "Transformational leadership and emotional intelligence in retaining", leadership & organization development Journal, 2003, 24(6), pp309-317

² price, Terey, "The ethic authentic Transformational leadership" The leadership Quarterly, 2003, 14, pp112-118

³ الحلبي ، نهى سعيد ، " تأثير أخلاقيات الخدمة العامة على تمكين العاملين دراسة تطبيقية على المستشفيات العامة في محافظة دمشق" (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة دمشق ٢٠٠٩

دراسة(أميرة محمد الحموري ٢٠٠٩) ^١ وهي بعنوان : درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم"
وقد كان من أبرز أهداف الدراسة التعرف على درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية، ومعرفة مستوى الإنجاز لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية، بالإضافة إلى التعرف على مدى وجود علاقة ارتباطية بين درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية ومستوى دافعتهم للإنجاز. وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها:

- يتمتع القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية بدرجة تمكين متوسطة.
- يتمتع القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية بدرجة دافعية كبير.
- توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية ومستوى دافعتهم للإنجاز.

دراسة(أميرة محمد الحموري ٢٠٠٩) ^٢ وهي بعنوان : الذكاء العاطفي و القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس و سلوك المواطن التنظيمية لديهم.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية للذكاء العاطفي والقيادة التحويلية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس و سلوك المواطن التنظيمي لديهم. و قد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القادة للذكاء العاطفي والتمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس و سلوك المواطن التنظيمي لهم.

دراسة(محمد محمود العودة الفاضل ٢٠٠٩) ^٣ وهي بعنوان : "علاقة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس إقليم شمال الأردن من وجهة نظر المعلمين"

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري بمجالاته ومستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

^١ الحموري ، أميرة محمد ، " درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم " ، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك ، ٢٠٠٩
^٢ أبو دية ، عزيزة ، " الذكاء العاطفي و القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس و سلوك المواطن التنظيمية لديهم " ، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك ، ٢٠٠٩
^٣ الفاضل ، محمد محمود العودة ، " علاقة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس إقليم شمال الأردن من وجهة نظر المعلمين " ، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك ، ٢٠٠٩

دراسة (علي محمد البلوشي ٢٠٠٨) ^١ وهي بعنوان : "مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات وعلاقته برضاهم الوظيفي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات العربية ، ومستوى الرضا الوظيفي لديهم كما هدفت إلى التعرف على مستوى العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي. وقد توصلت الدراسة إلى أن :

- مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات العربية كان بدرجة كبيرة.
- مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات العربية كان بدرجة كبيرة.
- وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين مستوى التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي.

دراسة (محمد عبد الرحيم المحاسنة ٢٠٠٧) ^٢ وهي بعنوان : أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل-دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة – الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري و سمات فرق العمل، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل.

دراسة (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ٢٠٠١) ^٣ وهي بعنوان : تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص : دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط "

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العوامل والمتغيرات التي تساعد على الوقوف على سلوكيات تمكين العاملين في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص، ودراسة المزايا والمعوقات المترتبة على تبني سلوكيات تمكين العاملين بكل من القطاع العام والخاص. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تمثلت عوامل تمكين العاملين ثمانية أبعاد جوهرية، هي: (وضوح الغرض -الأخلاقيات - العدالة والإنصاف - الاعتراف والتقدير - العمل الجماعي – المشاركة - الاتصالات الفعالة - البيئة الصحية).

- هناك اختلافا جوهريا بين آراء العاملين نحو عوامل تمكين العاملين تبعاً لنوع النشاط الذي

^١ البلوشي ، علي محمد ، " مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات وعلاقته برضاهم الوظيفي " ، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة البرموك ، ٢٠٠٩

^٢ المحاسنة ، محمد عبد الرحيم ، " أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل-دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة – الأردن " مجلة النهضة، المجلد الثامن، العدد الأول ، ٢٠٠٧ .

^٣ مغربي ، عبد الحميد ، عبد الفتاح " تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص : دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط " ، بحث منشور ، المجلة العلمية التجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، الملحق الثاني ، العدد الأول ، ٢٠٠١ .

تمارسه، ويعد مجال الصحة والشؤون الاجتماعية أفضل نسبياً بالنسبة لتمكين العاملين من باقي النشاطات الأخرى.

- اختلفت آراء العاملين في منظمات القطاع العام عن آراء قرنائهم في منظمات القطاع الخاص اختلافًا جوهريًا فيما يتعلق بترتيب مزايا وفوائد تمكين العاملين.
- اختلفت آراء العاملين في منظمات القطاع العام عن آراء قرنائهم في منظمات القطاع الخاص اختلافًا جوهريًا حول المعوقات التي تحد من فعالية تمكين العاملين.

٢- الدراسات الأجنبية:

دراسة (Corsun & Enz, 1999) وهي بعنوان : "Predicating psychological Empowerment Among Service workers: The Effect of support Based relationships"

- وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الدعم النفسي الذي يتلقاه العاملون في مجال الخدمات في تعميق شعورهم بالتمكين الوظيفي ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة مايلي :
- إن الدعم الذي يلتمسه العاملون من زملائهم أو عملائهم يؤثر بشكل إيجابي في مستوى تمكينهم الوظيفي .
 - يمكن التنبؤ بمدى شعور العاملين بالتمكين في وظائفهم استناداً إلى شكل العلاقة القائمة بين كل من العاملين و زملائهم و عملائهم.

دراسة (Kirkman & Rosen, 1999) وهي بعنوان : "Bey and self – Management Antecedents and consequences of Team Empowerment "

- وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الآثار المترتبة على تمكين فرق العمل. وقد شملت الدراسة ١١١ فريق عمل ينتمون لأربع منظمات مختلفة ، و من أهم نتائج هذه الدراسة مايلي:
- إن ممارسات القادة المتعلقة بسياسات الموارد البشرية و الدعم الاجتماعي قد تحسنت نتيجة لشعور أعضاء الفريق بالتمكين.
 - كلما زاد مستوى تمكين الفريق كلما ارتفعت مستويات الإنتاجية و المبادرة .
 - كلما زاد مستوى تمكين الفريق كلما ارتفع مستوى خدمة العملاء و زاد مستوى الرضا الوظيفي و الولاء لكل من الفريق و المنظمة.

¹ Corsun, D.L. & Enz, C.A., "Predicating psychological Empowerment Among Service workers: The Effect of support Based relationships", Human Relations , 1999, Vol. 52 , No.2 .pp.315-327

² Kirkman , B. L. & Rosen , B., () "Bey and self – Management Antecedents and consequences of Team Empowerment " Academy of Management Journal ,1999, Vol. 42 , No.1.pp.544-557.

دراسة (Parker & Price, 1999¹) وهي بعنوان : "Empowered Workers :
The Effects of Managerial Perceived Control on Worker's Sense of control over
Decision Making"

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك العاملين للسلوك الموجه من المديرين إلى
مرؤوسيهـم في العمل و قد طبقت الدراسة على ٨٠٠ عامل يعملون في منظمات مختلفة من حيث طبيعة
النشاط و كان من أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مايلي:
- هناك علاقة بين مدى إدراك العاملين للسلوك الداعم من المدير و مدى شعورهم بالتمكين
الوظيفي.
 - كلما زاد مستوى تمكين المديرين لمرؤوسيهـم زادت قدرة المرؤوسين على المشاركة في اتخاذ
القرارات بفاعلية .
 - قوة المديرين عامل إيجابي في التأثير على الدعم المستمر للمرؤوسين.

دراسة (Sigler, 1997²) وهي بعنوان : A " The Empowerment Experience :
study of font – Line Employee (Textile workers) "

- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين خبرة العاملين والتمكين في العمل ،كما هدفت الدراسة إلى
بناء نموذج مقترح لعملية تمكين العاملين وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية :
- هناك علاقة إيجابية بين كل من القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية وإدراك العاملين لعناصر
عملية التمكين.
 - إن الشخصية المبادرة تلعب دور المتغير الوسيط بين الخبرة وإدراك العاملين لعناصر التمكين.
 - لكل من (القوة-المشاركة في المعلومات-المكافأة-المعرفة) علاقة إيجابية بإدراك العاملين لعناصر
عملية التمكين.

دراسة (Appel, 1997³) وهي بعنوان : "Missing the Boss : Not all Works
find Idea of Empowerment as neat it"

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الصعوبات والمعوقات التي تعترض عملية تمكين
العاملين في المنظمات. وقام الباحث بدراسة نموذج عملية التمكين المطبق في شركة Eaton وقد

¹ Parker , L.E , & Price , R.H , "Empowered Workers : The Effects of Managerial Perceived Control on
Worker's Sense of control over Decision Making" , Human Relation . 1994 , Vol. 47. No.8, pp.523-531

² Sigler , Tracey Honey cutt , " The Empowerment Experience : A study of font – Line Employee (Textile
workers) " , Industrial sociology and labor Relations, 1997, vol. 58 , No 12, pp.376-388

³ Appel , T "Missing the Boss : Not all Works find Idea of Empowerment as neat it" , The wall street
journal , September., 1997 , pp.1-5

خلصت الدراسة إلى وجود بعض الصعوبات والمعوقات التي تقف حيل التطبيق الفعال لتمكين العاملين، لعل أبرزها عدم اقتناع الإدارة العليا بجدوى التمكين، بالإضافة إلى عدم تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة.

دراسة^١ (Quinn & Spreitzer, 1997) وهي بعنوان : The road to Empowerment : seven question every leader should consider"

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل ذات العلاقة بتمكين العاملين في مكان العمل والآثار المترتبة على هذه العملية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- وجود مدخلين لتمكين العاملين يعتمد الأول على المدخل الميكانيكي، و المدخل الآخر يعتمد على المدخل العضوي.
 - التطبيق الناجح لتمكين العاملين يشتمل على المدخلين معاً الميكانيكي والعضوي.
 - إن نجاح نظام تمكين العاملين يتطلب احتواء العاملين الجدد ودمجهم بثقافة المنظمة وتوفير قاعدة معلومات واضحة تمد العاملين الجدد بكل ما يحتاجون إليه من توجهات.
 - ضرورة توفر العناصر الضرورية لتحقيق التوازن بين المدخل الميكانيكي والمدخل العضوي لنظام تمكين العاملين وهذه العناصر هي : (الرؤية الواضحة - العمل الجماعي - النظام والتحكم - الأمان).

دراسة^٢ (Spreitzer, 1996) وهي بعنوان : "Social Structural characteristics of psychological Empowerment"

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة سلوكيات تمكين العاملين بكل من (غموض الدور - نطاق الإشراف - الدعم الاجتماعي - المشاركة في المعلومات - توفير الموارد - المناخ الذي يتسم بحرية المشاركة والنقاش)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مايلي:
- إن زيادة شعور الأفراد بغموض الدور يؤدي إلى انخفاض مستوى الشعور بالتمكين، والعكس صحيح.
 - إن نطاق الإشراف الواسع يؤدي إلى ارتفاع مستوى الشعور بالتمكين.
 - هناك علاقة إيجابية بين مستوى الدعم الاجتماعي الذي يتلقاه الأفراد من الرؤساء والزملاء والشعور بالتمكين.

¹Quinn , R.E & Spreitzer , G.M., " The road to Empowerment : seven question every leader should consider" , Organizational Dynamics, 1997, Vol.26, No.2, pp.37-49.

²Spreitzer , G.M., "Social Structural characteristics of psychological Empowerment" , Academy of Management Journal 1996, vol. 39 , No.2, pp112-125

- يرتفع مستوى الشعور بالتمكين لدى الأفراد الذين يعملون في مناخ تنظيمي تسوده روح المشاركة.

دراسة (Bowen & Lawler, 1995¹) وهي بعنوان : "Empowerment service Employee"

- هدفت هذه الدراسة للتعرف على متطلبات تطبيق نظام تمكين العاملين في المنظمات الخدمية، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مايلي:
- إن تطبيق نظام تمكين العاملين يتطلب مقومات أساسية هي (السلطة- المعلومات- المعرفة- المكافآت).
- هذه المتطلبات ضرورية مجتمعة معاً وأن غياب أحدها يخفض من أهمية التمكين.
- إن التمكين يؤثر إيجابياً على كل من العاملين والعملاء إذا تم تطبيقه بطريقة صحيحة.

دراسة (Keller & Dansereau, 1995²) وهي بعنوان : Leadership and Empowerment A social Exchange perspective"

- هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة وتمكين العاملين وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- إن قيام القادة بتوفير التقدير للمرؤوسين وإعطائهم الفرصة للتفاوض ومناقشتهم عند اتخاذ القرارات يؤدي إلى رفع الشعور بالتمكين لدى العاملين.
- إن ارتفاع مستوى رضا العاملين عن قياداتهم يرفع الشعور بالعدالة و الموضوعية بما يؤدي لتصرف المرؤوسين حسب توقعات رؤسائهم.

دراسة (Spreitzer, 1995³) وهي بعنوان : "Psychological Empowerment in the work place : Dimensions , measurement and validation"

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تمكين العاملين والمستويات التنظيمية في بعض الشركات الصناعية والشركات الخدمية (التأمين) ، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها:
- إن تمكين العاملين مفهوم يشمل عدة عوامل أهمها (وضوح الغرض، والجدارة، والتصرف الذاتي، والتأثير).

¹ Bowen D.E. & Lawler , E.E , (1995) "Empowerment service Employee" , Sloan Management Review, summer , pp.73-84

² Keller , T. & Dansereau , F., "Leadership and Empowerment A social Exchange perspective" , Human Relations ,1995 , Vol. 48 , No 2,pp.342-353.

³ Spreitzer , G.M. "Psychological Empowerment in the work place : Dimensions , measurement and validation", Academy of management Journal ,1995, Vol. 38 , No. 5,pp. 1442-1452.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين شعور العاملين بالتمكين وكل من الثقة بالذات ، والحصول على المعلومات عن رسالة وأهداف المنظمة ونظام المكافآت.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين شعور العاملين بالتمكين وكل من الفعالية التنظيمية والتصرفات الابتكارية للأفراد.

دراسة ¹ (Lynn , 1993) وهي بعنوان : " Self – Regulation and the "Big five" Personality traits as Determinants of Employee Empowerment Behavior" هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تمكين العاملين ومهارة الإدارة والتنظيم الذاتي للفرد، كذلك دراسة أثر خصائص وسمات الشخصية وعلاقتها بالتمكين. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين سمات الشخصية وعوامل تمكين العاملين.

دراسة ² (Bowen & Lawler, 1992) وهي بعنوان : " The empowerment of service workers : What , Why , How and when " هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين نظام التحفيز وتمكين العاملين ، و قد توصلت الدراسة إلى مايلي:

- تؤثر نظم المكافآت على تمكين العاملين من خلال إدراكهم لتفصيلاتها .
- ضرورة تحفيز العاملين للمشاركة الفعالة في عمليات اتخاذ القرارات.
- الاعتراف والتقدير يعد من أهم العوامل المؤثرة على تمكين العاملين.

دراسة ³ (Gandz , 1990) وهي بعنوان : " The Employee Empowerment Era " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم تمكين العاملين، وأبعاده المتعددة، وكيفية قياسه والفوائد التي يحققها لكل من العاملين والمنظمة. و قد كان من ابرز نتائج هذه الدراسة أن ارتفاع مستويات شعور العاملين بالتمكين وفي كافة المستويات الإدارية ومنح الأفراد الحرية في تحديد الأهداف والمشاركة ووضع الخطط والمساهمة في تطبيقها يزيد من المزايا التنافسية للمنظمة ويدعمها.

¹ Lynn, Greg Stewart, " Self – Regulation and the "Big five" Personality traits as Determinants of Employee Empowerment Behavior", Industrial psychology, 1993, vol. 54. No.7, pp.142-153

² Bowen , D.E & Lowler , E.E , " The empowerment of service workers : What , Why , How and when " , Sloan Management Review, (1992) vol. 33 , No. 3 , pp.31-40

³Gandz , J. , " The Employee Empowerment Era " , Business Quarterly, 1990, Vol.55, No.2, pp.74-84

دراسة^١ (Thomas & Velthouse, 1990) وهي بعنوان : "Cognitive elements of empowerment : An interpretive model of intrinsic Task motivation "

تعد هذه الدراسة من الدراسات الرائدة في مجال تمكين العاملين واستهدفت تحديد المعايير التي يمكن من خلالها قياس تمكين العاملين في المنظمة، وقد استخلصت الدراسة عدداً من الأبعاد والعناصر التي يمكن من خلالها قياس تمكين العاملين تتمثل فيما يلي (معنى العمل-الكفاءة- التصميم الذاتي- أثر الوظيفة).

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يلي:

- تبحث هذه الدراسة في تأثير النمط القيادي على عملية تمكين العاملين و أبعاد هذه العملية، وهو ما لم يرد في الدراسات السابقة - في حدود علم الباحث- .
- تركز الدراسة مجال التطبيق على قطاع المشافي نظراً للأهمية و الخصوصية التي يتميز بها هذا القطاع عن غيره من القطاعات الخدمية و الإنتاجية الأخرى.
- تتناول الدراسة موضوع التمكين بشكل دراسة مقارنة للوقوف على سمات القيادات في كل من القطاعين العام والخاص والتي تدعم أو تحد من إمكانية تطبيق تمكين العاملين.

¹ Thomas ,K. W .& Velthouse ,B .A "Cognitive elements of empowerment : An interpretive model of intrinsic Task motivation " Academy of Management Review, ., 1990, Vol.15,pp.666-681

الفصل الأول

القيادة الإدارية

المبحث الأول: مفهوم وأهمية القيادة الإدارية

- ❖ مقدمة
- ❖ مفهوم القيادة
- ❖ العلاقة بين القيادة و الإدارة
- ❖ أهمية القيادة
- ❖ مصادر قوة القائد

المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية

- ❖ نظرية السمات
- ❖ النظريات السلوكية
- ❖ النظريات الموقفية
- ❖ : النظرية التفاعلية
- ❖ النظريات الحديثة في القيادة

المبحث الثالث: الأنماط القيادية ومحددات السلوك القيادي

- ❖ مفهوم النمط القيادي
- ❖ التصنيف التقليدي للأنماط القيادية
- ❖ التصنيف الحديث للأنماط القيادية
- ❖ محددات الأنماط القيادية

المبحث الأول

مفهوم و أهمية القيادة الإدارية

مقدمة:

يعد موضوع القيادة من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير على مر العصور، فقد تناولها العديد من المؤرخين و الفلاسفة والكتاب منذ آلاف السنين، فثمة كتابات تطرقت إلى موضوع القيادة تعود إلى العام ١١٠٠ قبل الميلاد^١، واستمرت الأبحاث و الدراسات التي تناولت موضوع القيادة حتى يومنا هذا ، حيث ازدادت أهمية القيادة في المنظمات المعاصرة ، نظراً لما تتعرض له هذه المنظمات من تحديات و ضغوطات ناجمة عن اشتداد حدة المنافسة و التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال^٢، فقد برزت القيادة كأحد أبرز العوامل التنظيمية المساعدة في سرعة الاستجابة و التكيف مع المتغيرات البيئية و كمحرك للعمل التنظيمي^٣. فالسلوك القيادي يؤثر إلى حد كبير في كفاءة المنظمة ككل ، وهذا اعتراف بأن نجاح التنظيم يتوقف إلى حد كبير على دور القائد في قيادة المنظمة^٤. و هناك إجماع بين الباحثين و الممارسين في هذا المجال أن القيادة الفعالة تعتبر بمثابة قوة الدفع الرئيسية لتحريك المنظمات للأمام في بيئة تتسم بالتعقيد و حدة المنافسة^٥.

مفهوم القيادة:

لقد تعددت تعاريف القيادة و اختلفت الآراء حول مفهومها وفقاً للمدرسة التي يتبناها الكتاب و مجال تخصصهم و خبراتهم في مجال العمل القيادي ، ويمكن إيضاح معنى القيادة الإدارية و الوقوف على مفهومها من خلال استعراض بعض التعاريف التي قدمها علماء الإدارة و السلوك التنظيمي . فقد عرّف عبد المقصود محمد القيادة بأنها: عملية التأثير في الناس و توجيههم لإنجاز الهدف^٦. كما عرّف عساف القيادة الإدارية بأنها: علاقة سلطة وقوة و قدرة القادة في علاقاتهم بالتابعين و المرؤوسين^٧.

^١ ماتيسون، مايكل وإيفانيسيفش ، ترجمة عبد الله ، هشام ، كلاسيكيات الإدارة و السلوك التنظيمي، الأهلية للنشر و التوزيع ، عمان ، ١٩٩٩ ، ص ٣٩٧

^٢ حريم ، حسين ، السلوك التنظيمي ، دار زهران ، عمان ، ١٩٩٧ ، ص ٢٥٩

^٣ حسن ، راوية ، السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإبراهيمية ، ٢٠٠١ ، ص ٢٥٣

^٤ حريم ، حسين ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٥٩

^٥ إدريس ، ثابت ، و المرسي جمال الدين ، السلوك التنظيمي (نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية ، الإبراهيمية ، ٢٠٠٥ ، ص ٥٥١

^٦ محمد ، عبد المقصود محمد ، القيادة الإدارية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، عمان ، ٢٠٠٦ ، ص ٩

^٧ عساف ، عبد المعطي ، السلوك الإداري ((التنظيمي)) في المنظمات المعاصرة ، دار زهران ، عمان ، ١٩٩٩ ، ص ١٧٧

بينما كان تعريف حنفي للقيادة الإدارية بأنها : القدرة على حث و حفز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه^١.

و يعرف طه القيادة الإدارية بأنها: عملية التأثير على الأفراد و دعمهم و تحريك دوافعهم للأداء بأسلوب يحقق الأهداف المطلوبة^٢.

ويعرفها جاد الرب بأنها:محصلة التفاعل بين القائد والمرؤوسين والموقف تخلق وتوجه القوة المعنوية للعاملين^٣.

كما يعرف شفيق القيادة بأنها: فن التأثير على الأفراد و تنسيق جهودهم و علاقاتهم وضرب المثل لهم في الأفعال و التصرف بما يؤمن ولاءهم و طاعتهم و تعاونهم و اكتساب ثقتهم بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة^٤.

و يعرفها الكلاله بأنها النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس و التعاون نحو تحقيق هدف معين و جدوا بأنفسهم أنه هدف صالح^٥.

و يعرفها كل من إدريس و المرسى بأنها: "عملية التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف محددة، و تتضمن محاولة التأثير في أنشطة فرد أو مجموعة من الأفراد نحو تحقيق هدف ما في موقف ما. ويعني ذلك أن محاولة استخدام التهديد يخرج عن نطاق القيادة ، كما أن الشخص الذي يحقق مستويات مرضية من الأداء في غياب تأثير أو توجيه رئيسه المباشر يخرج كذلك عن نطاق القيادة"^٦.

ويعرفها Sandra. Hartman & Jeff Harris بأنها عملية تزويد المرؤوسين بالمعرفة والأدوات و الأجهزة وتشجيعهم بالحوافز للسماح لهم بتحقيق أهداف متبادلة^٧.

و يعرفها: Paula Braynion بأنها علاقة السلطة القائمة بين القادة و الأتباع والذي ينطوي على عملية استخدام القوة للتأثير على سلوكيات الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية^٨.

^١ حنفي ، عبد الغفار ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإبراهيمية ، ٢٠٠٧ ، ص٤٢٧
^٢ طه ، طارق ، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الإنترنت ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، ٢٠٠٧ ، ص ٢٠٥
^٣ جاد الرب ، سيد محمد ، مائة سؤال و جواب في القيادة الإدارية ، مطبعة العشري ، ٢٠٠٨ ، ص ١
^٤ شفيق ، محمد ، العلوم السلوكية تطبيقات في السلوك الاجتماعي و الشخصية و مهارات التعامل و الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٩٩ ، ص ٩٤
^٥ الكلاله ، ظاهر محمود ، تنمية الموارد البشرية ، عالم الثقافة للنشر ، ٢٠٠٨ ، ص ٢٢٥
^٦ إدريس ، ثابت ، و المرسى ، جمال الدين ، السلوك التنظيمي (نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة) ، مرجع سبق ذكره ، ص ٥٥١

^٧ O. Jeff Harris & Sandra J. Hartman "Organizational Behavior" Best Business Books An Imprint of The Haworth Press, Inc , New York , 2002 , p229

^٨ Paula Braynion , "Power and leadership" , Journal of Health Organization and Management , Vol. 18 No. 6, 2004 , pp. 447-463 , p 447

ورغم اختلاف التعاريف السابقة إلا أن هناك إجماع بين الباحثين على أن القيادة تشمل الأبعاد التالية:

- وجود قائد و وجود تابعين يطيعونه فالفرد بمفرده لا يستطيع أن يقود بدون وجود تابعين¹.
- القيادة تستند إلى عملية التأثير في الآخرين من خلال أكثر من نوع من أنواع القوة (الشرعية – الثواب – العقاب – الشخصية).
- القيادة تسعى إلى تحقيق كل من أهداف الجماعة و أهداف التنظيم و إزالة التعارض بينهما فالجماعة تسعى إلى تحقيق الجانب المادي و المعنوي و الرضا الوظيفي ، بينما تسعى النظم لتحقيق أهداف تتعلق بالإنتاجية و الكفاءة و الاستمرار و النمو².
- القيادة تحدد النتائج المطلوب تحقيقها بالإضافة إلى اهتمامها بالمرؤوسين و تحسين ظروفهم³.

وبعد استعراض آراء العديد من الباحثين في مجال القيادة يمكن للباحث وضع تعريف للقيادة بأنها: عملية اجتماعية توجيهية تهدف إلى إثارة دافعية وحماس الموارد البشرية والتأثير فيها من خلال قنوات اتصال فعالة لتوجيهها نحو تحقيق هدف محدد في موقف محدد للوصول إلى الهدف النهائي للتنظيم.

فالقيادة عملية ، أي أنها ليست مجرد سمة يتحلى بها القائد ، وإنما هي نتيجة التفاعل الذي يحدث بين القائد و مرؤوسيه⁴. و القيادة بهذا المعنى تتضمن وظيفة اجتماعية تتمثل في أنها تشبع الحاجات الاجتماعية للأفراد بالجماعة من خلال التفاعل الاجتماعي الموجه نحو تحقيق أهداف محددة ، ويصبح دور القائد في الجماعة هو مساعدة أفراد الجماعة على التعاون فيما بينهم للوصول لهذا الهدف و الاقتناع بأهميته مما يزيد من تماسك الجماعة و يسهل عملية التفاعل و التواصل بين أعضائها .

و بموجب هذا المفهوم يتحول دور القائد من كونه الشخص الذي يحدد الأهداف و يصنع الخطط و يراقب التنفيذ ، إلى الشخص الذي يدعم حركة الجماعة نحو تكوين شخصية مستقلة قادرة على تنظيم نفسها و وضع أهداف و برمجة خطط مناسبة لتحقيق هذه الأهداف. كما تتضمن القيادة اختيار قنوات اتصال مناسبة لنقل المعلومات من القائد إلى المرؤوسين ، نظراً لحاجة المرؤوسين إلى كافة المعلومات و التوجيه المستمر بما يمكنهم من تنفيذ مهامهم⁵. هذا بالإضافة إلى أن عملية القيادة تقوم بشكل رئيسي

¹ الشريف ، طلال عبد الملك ، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، قسم العلوم الإدارية ، ٢٠٠٤ ، ص ٣٣

² المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، الأصول العلمية و التوجهات المستقبلية لمديري القرن الحادي و العشرين ، المكتبة العصرية ، المنصورة ، ٢٠٠٦ ، ص ٤٢٠

³ Annan , Bennett , west avrican managers in american businesses: a crosscultural adaptation model, Pepperdine University ,2008 ,p 18

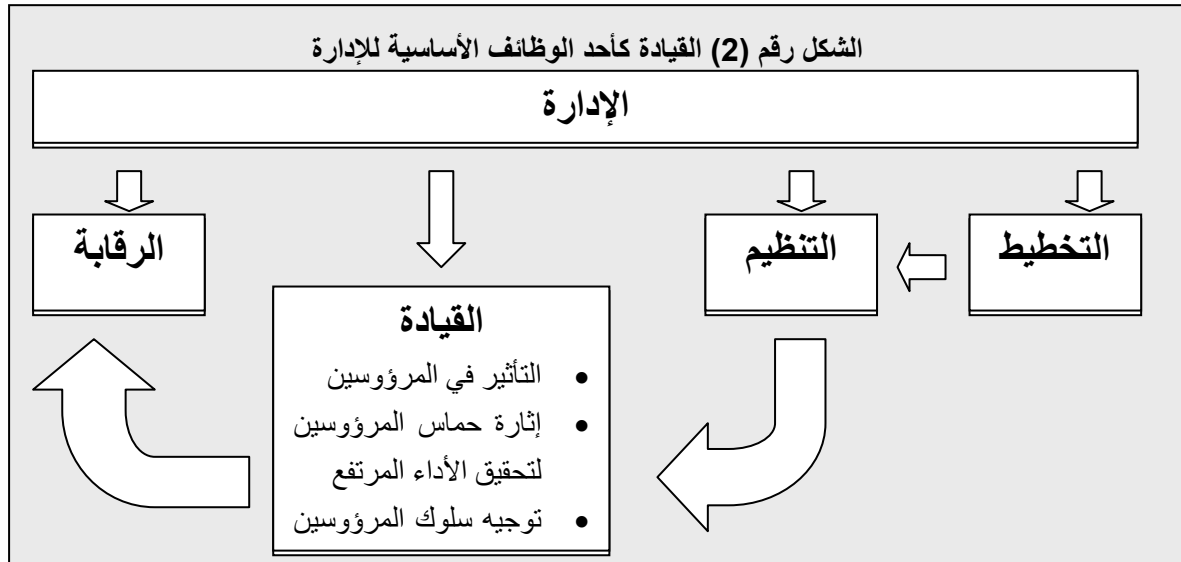
⁴ نورث هاوس ، بيترج ، القيادة الإدارية :النظرية و التطبيق ، معهد الغدارة العامة ، الرياض ، ٢٠٠٦ ، ص ٢٠

⁵ طه ، طارق ، مرجع سبق ذكره ص ٢٠٤

على فكرة التوجيه بالحفز وإثارة دافعية الموارد البشرية ، فإثارة حماس المرؤوسين كفيل بخلق الالتزام لديهم نحو الاقتراب من الأهداف الموضوعية ومحاولة تجاوزها .

العلاقة بين القيادة و الإدارة:

هناك ارتباط وثيق جداً بين كل من مفهومي القيادة و الإدارة فالقيادة تعتبر إحدى مكونات الإدارة¹، والإدارة تتكون من العديد من الأنشطة و الوظائف مثل التخطيط و التنظيم و الرقابة و يطلق على هذه المجموعة من الأنشطة و الوظائف الأنشطة غير القيادية من عمل المدير ، في حين يطلق على الجوانب التي تتضمن تفاعلاً بين المدير و مرؤوسيه الأنشطة القيادية ، ومن أمثلة الأنشطة القيادية التي يمارسها المدير التوجيه و التحفيز و الاتصال وحل التعارض و الاختلافات بين المرؤوسين ، و الشكل التالي يوضح موقع القيادة كإحدى الوظائف الأساسية لإدارة المنظمات.



المصدر: طارق ، طه ، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الإنترنت ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، ٢٠٠٧ ، ص ٢٠٢

ونقطة الخلاف الرئيسية بين القيادة و الإدارة تكمن في أن القيادة تخلق وتغير الثقافات التنظيمية في حين أن الإدارة تعمل ضمن الثقافة التنظيمية ولا تسعى إلى تغييرها^٢ ، كما أن القيادة تقوم على فكرة التأثير في الآخرين و توجيههم نحو أهداف المنظمة بأساليب غير قهرية أي باستخدام السلطة الشخصية دون السلطة الرسمية^٣ ، وبعبارة أخرى فإن القائد يستخدم حب المرؤوسين واحترامهم له في إعادة توجيه سلوكهم نحو الهدف المطلوب ، ولا يعتمد على خوف المرؤوسين منه أو من المركز الوظيفي

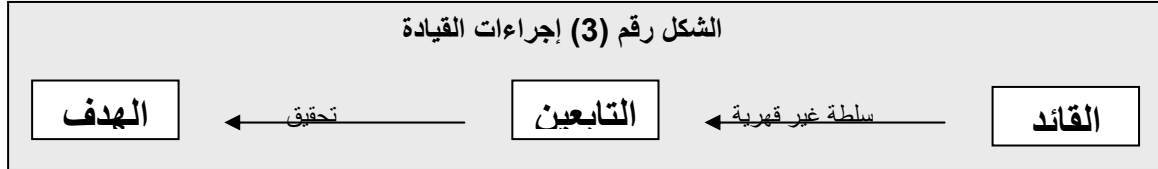
¹ إدريس ، ثابت ، و المرسي ، جمال الدين ، السلوك التنظيمي (نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، مرجع سبق ذكره ، ص ٥٥٢

² Edgar H. Schein , "Organizational Culture and Leadership" , Published by Jossey-Bass , San Francisco , 2004 , p11

³ جرينبرج ، جيرالد ، و بارون ، روبرت ، ترجمة رفاعي ، محمد رفاعي ، و بسيوني ، إسماعيل ، إدارة السلوك في المنظمات ، دار المريخ ، ٢٠٠٤ ، ص ٥٦٨

الذي يشغله.

كما أن تأثير القيادة ينحصر بالأهداف التي تسعى الجماعة إلى تحقيقها ، أي أن القادة لا يهتمون بالتأثير على الأنشطة و التصرفات التي ليس لها علاقة بالأهداف المطلوب تحقيقها ،أي أن تأثير القيادة هو تأثير موجه بالأهداف. و الشكل التالي يوضح إجراءات العملية القيادية .



المصدر: جرينبرج، جيرالد ،و بارون ، روبرت ، ترجمة رفاعي ،محمد رفاعي ، و بسيوني ، إسماعيل ، إدارة السلوك في المنظمات ، دار المريخ ، ٢٠٠٤ ، ص ٥٦٨

ومن خلال التفريق السابق بين القيادة و الإدارة نستطيع وضع عدة نقاط تلقي الضوء على نقاط الاختلاف بين كل من القائد و المدير:

- ١- القائد يعتمد في قيادته للمرؤوسين على قوة الإقناع وقوة الشخصية ، أما السلطة الرسمية له فهي ثانوية ، أما المدير فيعتمد في المقام الأول على السلطة الرسمية التي يتيحها المركز الوظيفي.
- ٢- القائد يرضى به المرؤوسون نتيجة اقتناعهم بالهدف الذي يقودهم لتحقيقه ، أما المدير فليس بالضرورة أن يقنع مرؤوسيه بالهدف الذي يسعى لتحقيقه وليس بالضرورة أن يرضوا به فهو مفروض عليهم ، و يفرض عليهم أهدافه.
- ٣- القائد يهتم بتحقيق أهداف التنظيم كما يهتم بتحقيق أهداف المرؤوسين،أما بالنسبة للمدير فيطغى اهتمامه بتحقيق أهداف التنظيم على اهتمامه بأهداف المرؤوسين.
- ٤- القائد يرفع الروح المعنوية للمرؤوسين نتيجة شعور المرؤوسين باهتمام القائد بهم ،أما المدير فغالباً ما يكون قليل الاهتمام بالجانب الإنساني وتركيزه أكبر على الأهداف التنظيمية وبالتالي تنخفض الروح المعنوية للمرؤوسين^١ .

وليس بالضرورة أن يكون كل قائد مديراً ، كما انه ليس بالضرورة أن يكون كل مدير قائداً و لكن قد يجتمع المنصب الإداري مع الصفات القيادية في شخص واحد ، و هذا ما سوف يركز عليه الباحث،حيث سيتناول البحث الأشخاص القادة المدراء.

أهمية القيادة:

يعود الاهتمام بموضوع القيادة الإدارية نظراً للدور الكبير الذي يمكن أن تلعبه في حياة

¹ الشريف ، طلال عبد الملك ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٠

المنظمات ، فالقيادة بما يمتلكون من مواهب قادرون على اختيار الأهداف و الرؤى و خلق البيئة التنظيمية المناسبة لتحقيق هذه الأهداف و الرؤى^١، فاجتماع أفضل الموارد البشرية مع أفضل الموارد التقنية و المالية في منظمة ما لا يمكنها من تحقيق نتائج مقبولة دونما وجود قيادة فعالة تقود هذه الموارد وتوجهها بالاتجاه الصحيح، وبالمقابل حتى وإن كانت إمكانيات المنظمة ضمن الحدود الدنيا يمكنها تحقيق أفضل النتائج فيما لو توفرت لها قيادة فعالة ذات رؤية بعيدة المدى^٢، فالقيادة هي المسؤولة عن توفير المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية الملائمة لدفع طاقات الموارد البشرية نحو الإبداع والتميز^٣، كما أن القيادة الفعالة تقود المنظمة نحو التغيير التنظيمي المطلوب والذي ينقلها إلى وضع تنافسي أفضل، أي أن حجم ونوعية التغيير الإيجابي المطلوب في المنظمة يعتمد على مدى ما تمتلكه القيادة من رؤية مستقبلية واضحة وعلى قدرتها على نقل هذه الرؤية إلى المرؤوسين وتعميق التزامهم بها بغية تحويل هذه الرؤية من مجرد أفكار إلى واقع حقيقي ملموس^٤.

وقد أكدت العديد من الدراسات و الأبحاث التي تناولت موضوع القيادة بأن القيادة الفعالة تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين و تحد من الحواجز التي تعيق التعاون بين أفراد التنظيم^٥، كما تعتبر أحد أهم العوامل المؤثرة في تحسين مستويات الولاء و الانتماء التنظيمي عند العاملين ، وكذلك تعد القيادة العامل الأكثر تأثيراً في تنمية أو قتل السلوك الإبداعي للعاملين^٦، فالكثير من العاملين تتوفر لهم قدرات إبداعية لكنهم لا يجدون الدعم القيادي الملائم لتفعيل هذه القدرات وتطويرها . و تتجلى أهمية القيادة في عدة نقاط يمكن للباحث ذكر أبرزها :

- القيادة تحدد أهداف الجماعة والتنظيم وتفسرها عند وجود غموض في هذه الأهداف^٧.
- القيادة هي التي تنقل قيم الثقافة التنظيمية إلى المرؤوسين من خلال أقوال وأفعال القائد^٨.
- القيادة تلعب دوراً رئيسياً في تشكيل وتنمية سلوك الرقابة الذاتية عند المرؤوسين^٩.
- بدون قيادات إدارية فعالة لا يمكن تحويل الأهداف التنظيمية الموضوعة إلى نتائج ملموسة.

¹ Alistair Hewison & Maggie Griffiths "Leadership development in health care' Journal of Health Organization and Management , Vol. 18 No. 6, 2004 , pp. 464-473, p 470

² نورا ، غزال، "القيادة الإدارية في منظمات القطاع العام في القطر العربي السوري دراسة ميدانية"، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة حلب ١٩٩٤

³ ملحم ، يحيى سليم ، و آخرون ، القيادة و الإبداع : دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في اليمن ،مجلة جامعة الملك عبد العزيز ،مجلد ٢٣ ، العدد الأول ، ص ص ٣- ٣٤ ، ٢٠٠٩

⁴ عالم ، مصطفى محمد سعيد ، القيادة الإدارية الفعالة ودورها في التغيير الإيجابي في المنظمات ،(الملتقى الإداري الثالث للجمعية السعودية للإدارة ، (٢٩- ٣٠) آذار ، جدة ٢٠٠٥

⁵ Angelo Mastrangelo & Erik R. Eddy & Steven J. Lorenzet , " The importance of personal and professional leadership" The Leadership & Organization Development Journal ,Vol. 25 No. 5, 2004,pp. 435-451, P 439

⁶ ملحم ، يحيى سليم ، و آخرون ، مرجع سبق ذكره ص ١١

⁷ المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، مرجع سبق ذكره ص ٤٢٠

⁸ Mats Alvesson & Stefan Sveningsson , " Changing Organizational Culture", published by Routledge , New York , 2008, p45

⁹ Jan Pfister , " Managing Organizational Culture for Effective Internal Control " , Physica-Verlag Berlin Heidelberg , 2009 ,P136

- بدون القيادة الإدارية تفقد المنظمة قدرتها على تصور المستقبل و بالتالي لا تستطيع وضع خطط مستقبلية لازدهارها و تطورها^١.
- بدون قيادة إدارية مفتوحة و داعمة لعملية التغيير تفقد المنظمة قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية و بالتالي لا تستطيع المحافظة على موقعها التنافسي فضعف ثقة المرؤوسين بالقيادة تعتبر أهم أسباب فشل عملية التغيير التنظيمي^٢.
- بدون قيادة إدارية واعية تفقد العناصر التنظيمية و على رأسها الموارد البشرية فاعليتها و قدرتها على التأثير بسبب غياب التنسيق و تضارب المواقف و الأدوار.

مصادر قوة القائد

هناك العديد من مصادر القوة التي يستطيع القائد من خلالها توجيه سلوك مرؤوسيه نحو الهدف المطلوب ، و يمكن تقسيم هذه المصادر إلى مجموعتين متميزتين حسب أهميتها بالنسبة للقائد وهي:

❖ مصادر القوة الشخصية :

و هذه المجموعة من مصادر القوة و النفوذ يعتمد فيها القائد على تأثير شخصيته كقائد ، و هذه المصادر تعتبر أساسية بالنسبة للقائد وتميزه عن سلوك المدير وأهم هذه المصادر ما يلي:

- ١- قوة الخبرة: تعني أن القائد يستطيع استخدام خبرته ومعرفته في مجال عمله و المعلومات المتوفرة لديه في التأثير في الآخرين ، و هذا يعطيه قوةً و نفوذاً و يزيد من حاجة الأفراد لتوجيهاته و دعمه^٣.
- ٢- قوة الإعجاب: و تعني القوة التي يستمدّها القائد من إعجاب المرؤوسين به و بشخصيته و رغبتهم في الحصول على رضاه من خلال تبني أفكاره واقتراحاته^٤.
- ٣- قوة المعلومات : حيث يستمد القائد قوته من خلال حجب أو تسريب بعض المعلومات للمرؤوسين بطريقة معينة تؤدي لتعديل سلوكهم ، أو حتى مفاجأتهم بقدرته على الحصول على المعلومات المتعلقة بهم وبأدائهم وسلوكهم في العمل^٥.
- ٤- قوة التفاعل و الاتصال: حيث يستطيع القائد تقوية موقفه و فرض مقترحاته و آرائه من خلال إقامة علاقات قوية مع المرؤوسين ذوي السلطة و النفوذ على زملائهم و الاتفاق معهم و الترويج لموقفه ، وخلق انطباع ايجابي عن موقفه بين جميع المرؤوسين.

^١ الشريف ، طلال عبد الملك ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٢

^٢ Mats Alvesson & Stefan Sveningsson , op.cit , p63

^٣ Paula Braynion , op.cit , p 449

^٤ Paula Braynion , idem.

^٥ ماهر ، أحمد ، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٣ ، ص ٣٠٠

❖ مصادر القوة الوظيفية (الرسمية):

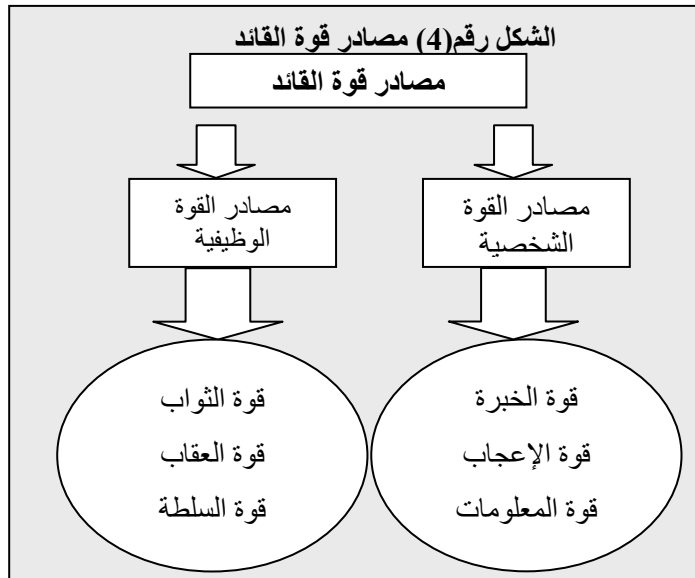
تعتبر هذه المجموعة من مصادر القوة الثانوية بالنسبة للقائد، لكنه بحاجة لها في بعض الظروف وتستخدم من قبل المدير أكثر من القائد، فهي أساسية بالنسبة للمدير ثانوية بالنسبة للقائد، وأهمها مايلي¹:

١- قوة المكافأة : هنا يؤثر القائد في سلوك المرؤوسين واتجاهاتهم من خلال منحهم بعض المكافآت المادية أو المعنوية مثل شهادات التقدير أو الترقيات أو عبارات الشكر و المديح للآخرين^٢.

٢- قوة العقاب: حيث يستمد القائد قوته من خلال قدرته على فرض العقوبات على المرؤوسين المخالفين للتوجيهات و التعليمات التي يصدرها ، وكلما زادت مقدرة القائد على تشديد العقاب ازدادت قوته ، وازداد التزام المرؤوسين بتنفيذ توجيهاته^٣ ، وتتنوع العقوبات التي يستطيع القائد فرضها على المرؤوسين حسب ما تفرضه القوانين الوظيفية بين العقوبات المادية مثل الحسم من الأجر أو الحرمان من العلاوات إلى العقوبات المعنوية كالحرمان من الترقية وتنزيل الدرجة الوظيفية أو حتى العبارات الشفوية التي يستخدمها القائد في عقاب المرؤوسين.

٣- قوة السلطة الشرعية: وهي القوة التي يكتسبها القائد من السلطة الرسمية التي يمنحها المركز الوظيفي، فالمرؤوسون يلتزمون بتعليمات القائد لمجرد أنه يتمتع بالسلطة الرسمية.

مما سبق يتضح أن تأثير النفوذ الذي يمارسه القائد يعتبر أحد العناصر الهامة في ممارسة القيادة، وكلما استطاع القائد توظيف هذا النفوذ بطريقة فعالة كلما ازداد نجاحاً ، وفيما يلي نورد الشكل التالي الذي يوضح مصادر القوة و النفوذ الذي يمارسه القائد بالتفصيل.



لمصدر: من إعداد الباحث

¹ طه ، طارق ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢١٣

² ماهر ، أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٠١

³ Paula Braynion , loc.cit

المبحث الثاني

نظريات القيادة

مرت الدراسات القيادية بمراحل تطور متعددة منذ بداية القرن العشرين و وصولاً إلى القرن الواحد والعشرين ، و هذا التطور في الدراسات القيادية و اكب التطور في الدراسات الإدارية بشكل عام، على اعتبار أن القيادة جزء من الإدارة و أحد أهم وظائفها. حيث بدأت النظريات المفسرة للقيادة الإدارية بالظهور مع بداية القرن العشرين ، و التي كانت متأثرة إلى حد كبير بنمط القيادة الذي كان سائداً في العصور الوسطى¹، حيث كانت أولى هذه النظريات هي نظرية السمات و التي كانت تدور حول تمتع القادة بسمات و خصائص تميزهم عن سواهم ، وأن هذه المجموعة من الخصائص و السمات هي التي تفسر القدرات القيادية عند بعض الأشخاص .

وفي أواخر الأربعينيات و أوائل الخمسينيات قامت دراسات عديدة ربطت بين النمط القيادي للمدير من حيث مدى تركيزه على العمل أو تركيزه على الأفراد والعلاقات، و بين مدى فعاليته كقائد، و من أشهر هذه الدراسات هي الدراسات التي قامت في كل من جامعات (أوهايو – و مينشيغان – و هارفارد) ، و توصلت هذه الدراسات إلى نتائج هامة كانت نقطة البداية لظهور نظريات قيادية أخرى مثل نظرية الخط المستمر في القيادة ، ونظرية البعدين و نظرية الشبكة الإدارية ، وفي السبعينيات توالى تطور النظريات القيادية وظهرت نظريات جديدة مثل نظرية الاحتمالات المعروفة بالنظرية الموقفية ، و التي كان الافتراض الرئيسي فيها أنه لا يوجد نمط قيادي واحد مناسب لكل الظروف ، بل يعتمد النمط القيادي و سلوك القائد على كل من متغيرات الموقف و خصائص المروؤسين و القائد ، إلى أن تم التوصل مؤخراً إلى النظريات القيادية الحديثة مثل نظرية القيادة التبادلية و نظرية القيادة التحويلية. وفي هذا المبحث سيتطرق الباحث إلى أهم هذه النظريات بشيءٍ من التفصيل .

أولاً- نظرية السمات:

ظهرت هذه النظرية في الفترة بين الحربين العالميتين ، وقد ركزت هذه النظرية على شخصية القائد و خصائص هذه الشخصية ، فقد اهتمت بتحديد خصائص الشخصية القيادية و التي لا تتوفر في الأشخاص غير القياديين ، ثم تحولت نظرية السمات إلى نظرة أخرى أكثر واقعية تفترض أن القيادة هي عبارة عن مجموعة من الصفات التي يتمتع بها جميع الأفراد ، لكنها تتوفر في الأشخاص القياديين

¹ القحطاني، سالم بن سعيد ، القيادة الإدارية (التحول نحو النموذج القيادي العالمي)، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، ٢٠٠٨، ص ٨٢

بصورة أكبر من الأشخاص الآخرين.

ثم تحولت هذه النظرية إلى دراسة الصفات الاجتماعية للأشخاص الذين يحتلون مواقع قيادية فالقائد يتفاعل مع غيره ويتبادل المعلومات أكثر من الآخرين مما يعني أن شخصية القائد يجب أن تتوفر فيها صفات اجتماعية متميزة^١. ومن أبرز الخصائص التي افترضت نظرية السمات وجودها في القائد هي^٢ (الذكاء- الثقة بالنفس- السيطرة- الانفتاح على الآخرين – التسلط وفرض التغيير). بالإضافة إلى العديد من الخصائص الأخرى مثل دقة التنفيذ و المعرفة الشاملة بأمور العمل و المظهر اللائق و العديد من الصفات الأخرى^٣.

ومن مزايا هذه النظرية أنها كانت أول نظرية حاولت شرح وتفسير خصائص القائد^٤، وقد قدمت مجموعة من الخصائص الواجب توفرها في شخصية القائد، فالكشف المبكر عن خصائص القادة يساعد في التعرف على من يتوقع أن يحتلوا المراكز القيادية في المستقبل^٥. إلا أن نظرية السمات لم تستطع وضع نظرة شاملة تفسر عملية القيادة بشكل متكامل، فهناك انتقادات عديدة وجهت لهذه النظرية من أبرزها.

- ليس بالضرورة أن ينجح القائد في القيادة لمجرد توفر هذه الصفات فيه.
- لا يمكن توافر جميع السمات القيادية التي ذكرتها النظرية في شخص واحد.
- كما أن افتقار القائد لإحدى هذه الصفات لا يمنع أن يكون قائداً ناجحاً في المستقبل^٦.
- كما أن نظرية السمات أولت الخصائص القيادية أهمية خاصة لكنها تجاهلت الطبيعة الموقفية، أي أنها لم تعط أهمية لتأثير العوامل الموقفية في القيادة^٧.

ثانياً – النظريات السلوكية:

ظهرت النظريات السلوكية في أواخر الأربعينيات من القرن العشرين و استمرت حتى أوائل الستينيات منه^٨، وقد قدمت هذه النظريات مدخلاً جديداً لدراسات القيادة، فقد ركزت على البحث في سلوك القائد و دراسة ما ذا يفعل بدلاً من البحث في خصائصه و صفاته الشخصية و النفسية^٩. فقد لاحظ الباحثون في القيادة أنه لا يوجد مجموعة واحدة من الصفات يمكن تحديدها والتي يمكن تطبيقها بشكل

^١ حسن، راوية، السلوك في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص ٢٥٤

^٢ المرجع السابق، ص ٢٥٤

^٣ الكلالده، ظاهر محمود، مرجع سبق ذكره، ص ٢٣٠

^٤ هاشم، عادل عبد الرزاق، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري، عمان، ٢٠١٠، ص ٤٥

^٥ طه، طارق، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢٠

^٦ المرجع السابق، ص ٢٢١

^٧ عبد الباقي، صلاح الدين، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإبراهيمية، ص ٢٠٥

^٨ عوض، فاتن، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر، عمان، ٢٠٠٩، ص ٧٨

^٩ الطجم، عبد الله بن عبد الغني، و السواط، طلق بن عوض الله، السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر، جدة، ٢٠٠٣، ص ١٨٨

مطلق ، واتجهت أفكارهم إلى أن سلوك القادة وليس سماتهم هو الذي يؤثر في فعاليتهم^١ ، بمعنى آخر: إن هذه النظرية اهتمت بدراسة كيف يتم تفويض السلطة من خلال القائد و كيف يتواصل القائد مع الآخرين و يتفاعل معهم و يؤثر بهم و كيف ينفذ المهام المطلوبة منه كقائد^٢ ، فالقيادة كما تفسرها هذه النظريات هي ظاهرة سلوكية ترتبط بالدور الذي يمكن أن يلعبه القائد في المجموعة و يعبر عن ذلك بأسلوب القيادة^٣ . و هذا التحول في مسار الدراسات القيادية تم بعد أن أصبح لدى الباحثين و المهتمين بموضوع القيادة يقيناً كاملاً بأن القائد لا ينفرد بامتلاك صفات و خصائص معينة تختلف عن الآخرين^٤ ، بل هناك أنماط سلوكية عديدة يتم ملاحظتها و تصنيفها في سلوك القائد على أنها نماذج لأساليب (أنماط) القيادة^٥ .

و قد تعددت الأبحاث و الدراسات القيادية التي تنسب إلة النظريات السلوكية و سيتطرق الباحث إلى أهم هذه البحوث و الدراسات.

أ- دراسات جامعة أوهايو:

سميت بهذا الاسم نسبة إلى الولاية التي بدأت فيها هذه الدراسات ، و بعض الباحثين يطلقون عليها نظرية البعدين^٦ نسبة إلى أنها درست النمط القيادي من خلال بعدين مختلفين . وقد بدأت هذه الدراسات في جامعة ولاية أوهايو عام ١٩٤٥ على يد مجموعة من الباحثين و المختصين في مجال البحوث القيادية أمثال Startle و stogdill و قد قام stogdill بتطوير مقياس (Leader) LBDQ (behavior description questionnaire) و المسمى بمقياس وصف سلوك القائد ، حيث يقيس المقياس المذكور بعدين أساسيين لسلوك القائد هما^٧:

١- سلوك القيادة الهيكلية أو المقيدة Initiating stretcher behavior :

٢- سلوك القيادة الاعتبارية consideration :

و الجدول التالي يوضح أهم الملامح الرئيسية لكل من النمطين المذكورين في نظرية البعدين:

^١ O. Jeff Harris & Sandra J. Hartman , op.cit, p231 .

^٢ عوض ، فاتن ، مرجع سبق ذكره ، ص ٧٨

^٣ الفريجات ، خضير كاظم ، و اللوزي ، موسى سلامة ، و الشهابي ، أنعام عبد اللطيف ، السلوك التنظيمي ، دار إثراء للنشر ، عمان ، ٢٠٠٩ ، ص ٢٤٤

^٤ عوض ، فاتن ، مرجع سبق ذكره ، ص ٧٨

^٥ أبو النصر ، مدحت ، قادة المستقبل (القيادة المتميزة الجديدة) ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، ٢٠٠٩ ، ص ١١٢

^٦ جلدة ، سامر بطرس ، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة ، دار أسامة للنشر ، عمان ، ٢٠٠٨ ، ص ١٥٤

^٧ Stephen P. Robbins , "Organizational Behavior" , prentice – hell international ,inc ,Mexico ,U.S.A1996, P416

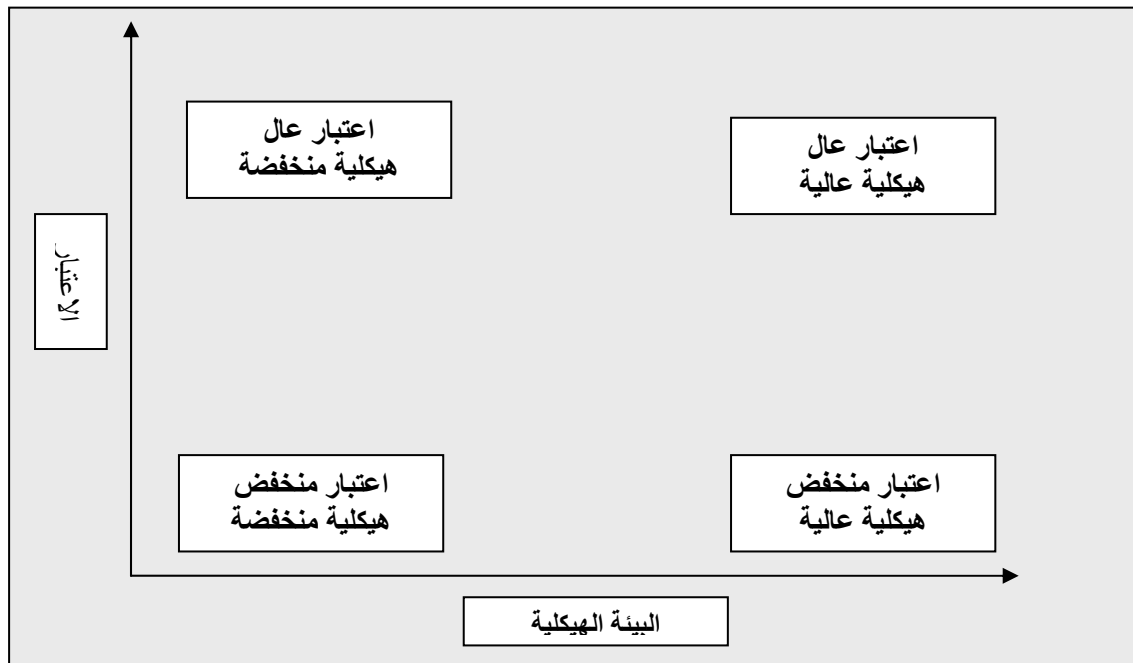
الجدول رقم (5) الملامح الأساسية للقيادة حسب نظرية البعدين

القيادة الاعتبارية	تنظيم العمل (القيادة الهيكلية)
- يظهر امتنانه لمن يؤدي عمله بصورة جيدة - يركز على أهمية الروح المعنوية العالية بين الأفراد - يتعامل مع مرؤوسيه كأنداد - يسهل التعامل معه ، يحب الناس و محبوب من قبلهم	- يدير العمل بيد من حديد. - يصر على ضرورة إتباع الأفراد القواعد و الطرق المحددة والنمطية في العمل. - يصر على ضرورة إبلاغه عن أية قرارات تتم بواسطة مرؤوسيه. - يربط العاملين و العمل بشكل يؤدي لأداء عالٍ. - يتدخل في تحديد متطلبات العمل،ومن يؤديه وكيف.

المصدر: الفريجات ، خضير كاظم ، وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٤٥

و يتضح من الجدول السابق أن نمط القيادة الهيكلية يركز اهتمامه على تحديد القواعد و تنظيم الإجراءات الخاصة بإنجاز الأعمال المحددة ، كما أنه يظهر اهتماماً عالياً بالإنجاز المرتفع ، بالمقابل فإن نمط القيادة الاعتبارية يركز على طبيعة العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين المرؤوسين و الحرص الدائم على تهيئة جو من الصداقة و الثقة و الانفتاح و إقامة نظام اتصالات فعال بين كل من القادة و المرؤوسين و بالاتجاهين.

الشكل رقم (5) الأساليب القيادية لنظرية البعدين



إن دراسات جامعة أوهايو تعتبر أول نظرية حددت مهام القيادة بشكل عملي كما تعتبر أول من

أبرز أهمية البعدين المذكورين في تقسيم السلوك القيادي إلى نمطين.

ب- دراسات جامعة ميتشغان:

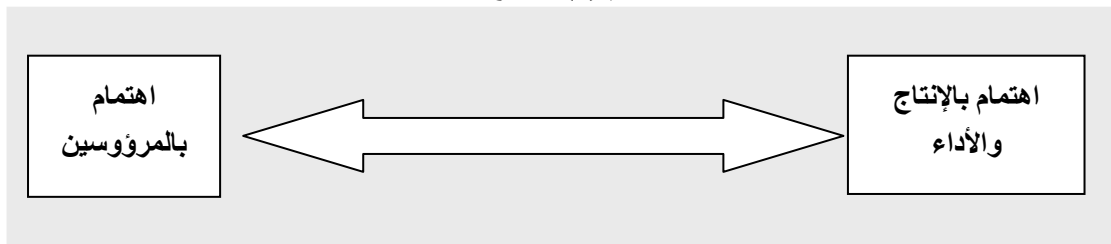
واكبت دراسات جامعة أوهايو في القيادة دراسة أخرى قام بها مجموعة من الباحثين أمثال Rensis Likert و kats و kahn في جامعة ميتشغان في الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٤٧م^١، وقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أنماط السلوك القيادي و التمييز بين السلوك القيادي الفعال والسلوك القيادي غير الفعال^٢. وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود نمطين قياديين هما:

١- النمط القيادي المهتم بالعاملين: و هو يقابل في خصائصه نمط القيادة الاعتبارية في دراسات جامعة أوهايو.

٢- النمط القيادي المهتم بالأداء و الإنتاج : وهو يقابل في خصائصه نمط القيادة الهيكلية في دراسات جامعة أوهايو.

وقد انتهت هذه الدراسة إلى أن أكثر القادة فعالية هم القادة الذين يجمعون بين النمطين السابقين و تقل درجة فعالية القادة الذين يهتمون بأحد البعدين دون الآخر^٣. فالقادة الذين يركزون على الاهتمام بالعاملين قد يحققون رضاً عالياً للعاملين ويبنون علاقات طيبة معهم ، إلا أن هذا سيكون على حساب مستوى الأداء ، أما القادة الذين يركزون على الأداء فإنهم يحققون مستويات عالية من الأداء لكن بالمقابل سينخفض الرضا الوظيفي لمروؤسيهم^٤.

الشكل رقم (6) نموذج جامعة ميتشغان^٥



المصدر: حسن ، ماهر محمد صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٥

ج- نظرية الخط المستمر في القيادة :

كان أول ظهور لهذه النظرية في مقال نشر في جريدة هارفارد للأعمال عام ١٩٥٨ على يد كل

^١ عوض ، فائق ، مرجع سبق ذكره ، ص ٨٠

^٢ السبسي ، شعبان علي حسين ، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ٢٠٠٩ ، ص ٣٢٢

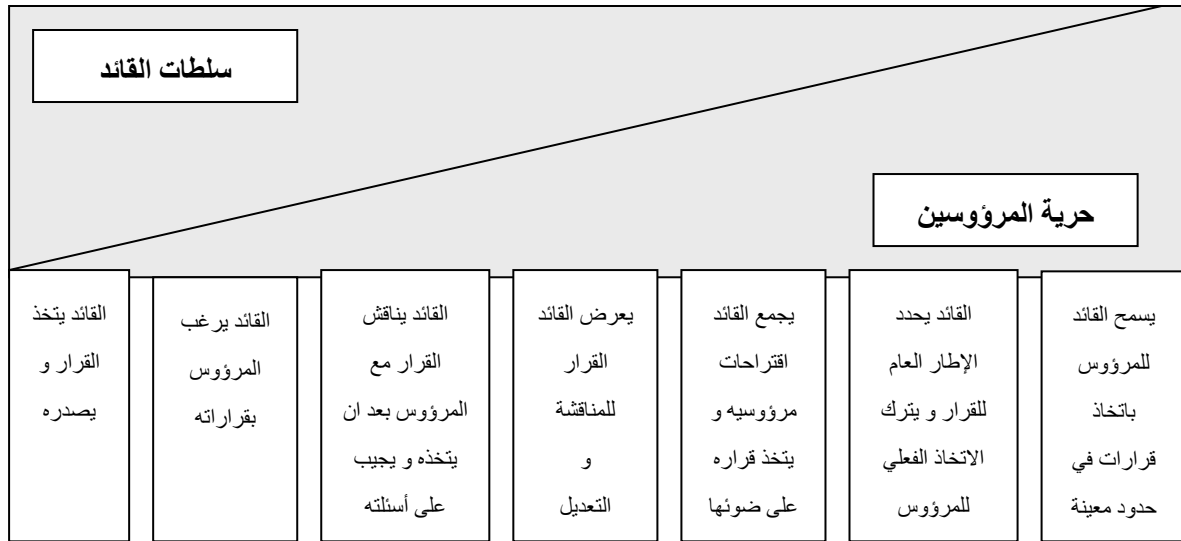
^٣ حسن ، ماهر محمد صالح ، القيادة (أساسيات و نظريات و مفاهيم) ، دار الكندي ، ٢٠٠٤ ، ص ٣٥

^٤ السبسي ، شعبان علي حسين ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٢٣

^٥ حسن ، ماهر محمد صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٥

من Tannenbaum & Schmidt^١ ، و قد عالجت هذه النظرية بعددين أساسيين من أبعاد السلوك القيادي هما^٢ (درجة السلطة المتركزة بيد القائد - درجة الحرية الممنوحة للمرؤوسين). ويمكن تصوير هذه العلاقة بين البعدين السابقين على شكل خط مستمر، تمثل النهاية اليسرى لهذا الخط سلوك القائد المركزي الأوتوقراطي ، بينما تمثل نهايته اليمنى سلوك القائد الديمقراطي^٣ ، و تدرج الأساليب القيادية على هذا الخط في سبعة أنماط قيادية بدأً بالنمط الأوتوقراطي حتى النمط الديمقراطي^٤ ، و الشكل التالي يوضح نظرية الخط المستمر في القيادة.

الشكل رقم (7) نظرية الخط المستمر في القيادة



المصدر: ربحي مصطفى ، عليان ، أسس الإدارة المعاصرة ، دار صفاء للنشر ، عمان ٢٠٠٧ ، ص ١٨٥

د- نموذج الشبكة الإدارية:

ظهر نموذج الشبكة الإدارية في القيادة على يد كل من Robert Blak و Jane Mouton مع بداية الستينيات من القرن العشرين^٥ ، و قد بني هذا النموذج بالاعتماد على النتائج التي توصلت إليها كل من دراستي جامعة أوهايو وجامعة ميتشغان^٦ ، و قد قامت هذه الدراسة على بعددين أساسيين هما:

١- الاهتمام بالإنتاج أو العمل.

٢- الاهتمام بالعاملين (العنصر البشري).

وقد تم بناء هذا النموذج على شكل شبكة ذات محورين ، يمثل المحور الأفقي درجة الاهتمام بالعمل

^١ عوض ، فائق ، مرجع سبق ذكره ، ص ٨١

^٢ عريبات ، ياسر أحمد ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، دار باقا العلمية للنشر ، عمان ، ٢٠٠٨ ، ص ١٦٩

^٣ غباين ، عمر محمود ، القيادة الفعالة و القائد الفعال ، دار إثراء للنشر و التوزيع ، عمان ، ٢٠٠٩ ، ص ٢٠٢

^٤ عليان ، ربحي مصطفى ، أسس الإدارة المعاصرة ، دار صفاء للنشر ، عمان ٢٠٠٧ ، ص ١٨٥

^٥ حسن ، ماهر محمد صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٦

^٦ السبيسي ، شعبان علي حسين ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٢٣

على مقياس مدرج من (١) إلى (٩)، ويمثل المحور العمودي درجة الاهتمام بالعاملين على مقياس من مدرج (١) إلى (٩)، حيث يشير الرقم (١) على كل محور إلى أدنى درجة اهتمام، بينما يشير الرقم (٩) على أعلى درجة اهتمام. و تتقاطع المحاور الأفقية مع المحاور العمودية وتشكل ٨١ خلية تمثل ٨١ نمطاً قيادياً مختلفاً حسب درجة الاهتمام بكل من البعدين السابقين^١، إلا أن نموذج الشبكة الإدارية ركز الاهتمام على خمسة أنماط قيادية متميزة هي:

١- النمط (١-١) نمط القيادة الضعيفة: يتميز هذا النمط بأن اهتمامه ضعيف في كلا البعدين (العمل والعاملين)، وفي هذا النمط القائد يترك العاملين يحددون أعمالهم وأهدافهم بالطريقة التي يريدونها، كما أن القائد لا يهتم بتنظيم العمل، فهو مجرد ناقل للرسائل بين المستويات الإدارية^٢.

٢- النمط (١-٩) النمط الاجتماعي (الإنساني): هو نمط قيادي يظهر اهتماماً عالياً بالعاملين على حساب الاهتمام بالإنتاج و متطلبات العمل، وذلك من منطلق أن الرضا الوظيفي يحقق الإنتاجية المرتفعة^٣.

٣- النمط (١-٩) نمط القيادة المتسلطة: يتميز بأنه نمط قيادي يهتم بالعمل بصورة مطلقة وذلك على حساب الاهتمام بالأفراد والعلاقات، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، و تزداد حالات الغياب و معدلات دوران العمل^٤.

٤- النمط (٥-٥) النمط المتوازن: أهم ما يميز هذا النمط أنه يولي العاملين والإنتاج اهتماماً معتدلاً، و هو أسلوب فعال للحصول على إنجازات إلا أنه غير فعال في تعزيز الابتكار^٥.

٥- النمط (٩-٩) النمط القيادي التكاملي: ويتميز بأنه نمط يولي اهتماماً مرتفعاً بكل من الإنتاج والعاملين، و يؤكد الباحثان أن هذا النمط هو أفضل الأنماط القيادية بسبب تأثيره الإيجابي على متغيرات الفعالية التي تزيد من فعالية القيادة إلى أبعد الحدود^٦.

ولا بد من الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة أن يمتلك القائد نمطاً واحداً من الأنماط الخمسة أنفة الذكر، بل قد يكون له مزيج من هذه الأنماط، إلا أنه بشكل عام يمكن تمييز أحد الأنماط على أنه نمط عام المسيطر على شخصية القائد. و الشكل التالي يوضح الأنماط القيادية في نموذج الشبكة الإدارية:

^١ الفريجات، خضير كاظم، و آخرون، ص ٢٤٦

^٢ المدهون، موسى توفيق، و الجزراوي، إبراهيم محمد علي، الإدارة الحديثة (منهج علمي تحليلي)، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، ٢٠٠٢، ص ٢٠٨

^٣ قنديل، علاء سيد، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان، ٢٠١٠، ص ٥٨

^٤ العلاق، بشير، تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، دار اليازوري للنشر، عمان، ٢٠٠٩، ص ١٠٧

^٥ قنديل، علاء سيد، مرجع سبق ذكره، ص ٥٨

^٦ غباين، عمر محمود، مرجع سبق ذكره، ص ١٦١

^٧ السبسي، شعبان علي حسين، مرجع سبق ذكره، ص ٣٢٥

الشكل رقم (8) نموذج الشبكة الإدارية في الأنماط القيادية

الاهتمام بالأفراد العاملين	٩	النمط (٩-١)							النمط (٩-٩)	
	٨	النمط الاجتماعي (الإنساني)							النمط القيادي التكاملي	
	٧									
	٦				النمط (٥-٥) النمط القيادي المتوازن					
	٥									
	٤									
	٣									
	٢	النمط (١-١) نمط القيادة الضعيفة							النمط (١-٩) نمط القيادة المتسلطة	
	١									
		١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
الاهتمام بالإنتاج / العمل										

المصدر: الفريجات، خضير كاظم، وآخرون، السلوك التنظيمي، دار إثراء للنشر، عمان، ٢٠٠٨ ص ٢٤٧

٥- نظرية ليكرت في القيادة:

تمت هذه الدراسة عام ١٩٦١م على يد الباحث^١ Rensis Likert حيث قام ليكرت بدراسة مجموعة كبيرة من المشرفين مقسمين إلى مجموعتين^٢:

- الأولى: مجموعة من المشرفين من ذوي الإنتاجية المرتفعة.
- الثانية: مجموعة من المشرفين من ذوي الإنتاجية المنخفضة.

و بعد مقارنة المجموعتين استنتج ليكرت أن أسلوب القيادة الديمقراطي يعطي نتائج أفضل من أسلوب القيادة الأوتوقراطي^٣، وانتهى ليكرت إلى أنه يوجد أربعة أنماط للسلوك القيادي هي:

- ١- النمط التسلسلي: يتميز به القادة الذين لا يميلون إلى تفويض السلطة، وتتعدم لديهم الثقة بالمرؤوسين و يكون القائد ديكتاتورياً في سلوكه و تصرفاته.
- ٢- النمط المركزي النفعي: يسمح هذا النمط في حالات معينة للمرؤوسين بالمساهمة في اتخاذ بعض القرارات، لكن يميل إلى أن يكون ذلك تحت إشرافه ورقابته.
- ٣- النمط الاستشاري: في هذا النمط القادة يتوفر لديهم ثقة بالمرؤوسين إلا أن هذه الثقة غير كاملة، ويأخذ القائد بآراء المرؤوسين ويحاول الإفادة منها.
- ٤- النمط الجماعي المشارك: حيث تتوفر لدى القائد ثقة مطلقة بمرؤوسيه، ويسعى القائد إلى تبادل

^١ سادلر، فيليب، ترجمة فؤاد، هدى، القيادة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ١٠٦

^٢ العلاق، بشير، تنمية المهارات الإشرافية و القيادية، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٥

^٣ غباين، عمر محمود، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠٣

المعلومات مع المرؤوسين بشكل مستمر.
و قد توصل ليكرت إلى أن القادة الذين يسلكون النمطين الثالث و الرابع هم قادة متميزون و يتمتعون بفعالية عالية و إنتاجية مرتفعة^١.

ثالثاً - النظريات الموقفية:

أخفقت النظريات السابقة في تحديد نمط قيادي يكون فعالاً بشكل دائم، وذلك لأن جميع النظريات السابقة أهملت دور المرؤوسين والعوامل الموقفية في التأثير على فعالية القائد^٢، لذلك ظهرت نظريات أخرى في محاولة لمعالجة هذا القصور في النظريات السابقة، ومنها النظريات الموقفية. وقد سميت النظريات الموقفية بهذا الاسم لأنها تعتمد في تفسير العملية القيادية على الموقف الإداري و ليس على سمات أو خصائص القائد أو سلوكه، وقد بدأت أبحاث ودراسات النظريات الموقفية مع نهاية الستينات وبداية السبعينات من القرن العشرين، و الافتراض الرئيسي في النظرية الموقفية هو أن فعالية أسلوب القيادة تتوقف على طبيعة الموقف، مما يعني أن بعض سلوكيات القائد ستكون فعالة في بعض الحالات ولكن ليس في جميع الظروف^٣. فكل موقف إداري نمط قيادي مختلف عن المواقف الأخرى، فالقيادة وليدة الموقف لا السمات^٤. وكلما كان النمط القيادي الذي يتبعه القائد متلائماً مع متطلبات الموقف ازدادت فرصة نجاح القائد في قيادة هذا الموقف، والعكس في حالة عدم تلاؤم نمط القيادة مع متغيرات الموقف^٥.

و نظرية الموقف بهذا المفهوم تعطي القيادة مفهوماً ديناميكياً لأنها تجعل من العوامل الموقفية المحدد الرئيسي للسمات التي يمكن أن تعزز مركز القائد وتزيد من فعاليته ونجاحه^٦. و هناك اتجاهات عديدة حاولت تحديد عناصر الموقف و متطلبات كل عنصر و كيفية تلاؤم القائد مع هذا المتطلب ومن أهم هذه الاتجاهات مايلي:

أ- نموذج فدلر:

ترجع أول نظرية أخذت في الاعتبار بعض متغيرات الموقف إلى الباحث Frederic Fidler

^١ عليان، ربحي مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ١٨٥

^٢ حريم، حسين، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر، عمان، ٢٠٠٦، ص ٢٢٥
^٣ Neil Anderson & Deniz . S. Ones & Handankepir Sinangil & Chockalingam Viswesvaran " Handbook of industrial, work and organizational psychology", Volume 2 ,Organizational Psychology , SAGE Publications, London , 2001, P169

^٤ عوض، فائق، مرجع سبق ذكره، ص ٨٦

^٥ كنعان، نواف سالم، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، ٢٠٠٧، ص ٣٥٩

^٦ المرجع السابق، ص ٣٥٧

وقد أجرى فدلر دراسته في جامعة الينوى في الولايات المتحدة الأمريكية^١ في عام ١٩٦٧ و اعتبرت إحدى أهم الدراسات القيادية نظراً لأنها أول نظرية أخذت بالاعتبار الموقف الذي يوجد فيه القائد^٢. وقد أجرى فدلر دراسته في مجموعات كبيرة من المواقف على مجموعات مختلفة بدءاً من فرق كرة السلة إلى المجموعات العسكرية ، ودرس علاقة القيادة بالأداء في كل هذه المجموعات^٣. وقد توصل فدلر إلى انه ليس هناك قائد يمكن وصفه بأنه فعال أو غير فعال في كل الظروف ،و أن الفعالية في القيادة تعتمد على مدى التوازن بين شخصية القائد وثلاث متغيرات موقفية هي^٤ :

١- طبيعة العلاقة بين القائد ومروؤسيه: أي مدى تقبل المرؤوسين للقائد واقتناعهم به وقدرتهم على التعاون و التفاعل معه ، فإذا كانت العلاقة بين القائد و مجموعته علاقة تفاعلية فهذا مؤشر على فعالية القيادة أما إذا حدث العكس فهذا يعني أن فعالية القائد تتناقص^٥ ، وتعتبر العلاقة بين القائد و مروؤسيه أقوى المتغيرات الموقفية.

٢- طبيعة المهمة : ويشير هذا المتغير إلى درجة النمطية في الواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين وهو العامل الثاني من حيث الأهمية في حجم التأثير في الموقف الإداري.

٣- سلطة القائد: ويقصد بها حجم السلطة التي يعطيها المنصب الإداري للقائد، فكلما زادت سلطة المنصب الذي يشغله القائد كلما ارتفعت قدرته في التأثير في سلوك مروؤسيه^٦.

ورغم أن نظرية فدلر نالت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين نظراً لأنها أول نظرية أخذت الموقف الإداري كمتغير يؤثر على فعالية القيادة ، إلا أن هذه النظرية لم تخلُ من انتقادات الباحثين ، حيث كانت أولى الانتقادات أن هذه النظرية اعتمدت على حجم عينة صغير نسبياً ، بالإضافة إلى أن فدلر لم يعتمد في بحوثه على اختبارات إحصائية قوية ، كما أنه اكتفى بعناصر موقفية قليلة^٧.

ب- نظرية (المسار - الهدف):

كانت بداية هذه النظرية عام ١٩٧٠ على يد الباحث Martn Evan ثم تم تطويرها عام ١٩٧٤ على يد Robert House ،و قد سميت هذه النظرية بهذا الاسم نظراً لأن دور المدير - كما تحدده النظرية - هو مساعدة المرؤوسين في ممارسة الواجبات والمهام التي توصلهم إلى الهدف المحدد ، فالقائد يرسم المسار الذي سوف يسلكه الفرد لتحقيق الهدف^٨. وقد اعتمد Robert House

^١ حريم ، حسين ، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات ، العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة) ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٢٦

^٢ عوض ، فاتن ، مرجع سبق ذكره ، ص ٨٨

^٣ سادلر ، فيليب ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٠٨

^٤ الطجم ، عبد الله بن عبد الغني ، و السواط ، طلق بن عوض الله ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٩٧

^٥ أبو النصر ، مدحت ، مرجع سبق ذكره ، ص ١١٦

^٦ عريبات ، ياسر أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٧٦

^٧ السيسي ، شعبان علي حسين ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٣٤

^٨ القحطاني ، سالم بن سعيد ، مرجع سبق ذكره ، ص ٩٨

في رسم نموذج هذه النظرية على كل من نظرية التوقع لـ Vroom ونظرية الحفز^١. وقد أبرزت هذه النظرية متغيرين موقفيين يتوسطان العلاقة بين نمط القيادة وسلوك المرؤوسين هما:

- ١- بيئة العمل: مثل المهمة و نظام العمل و طبيعة العلاقة مع الزملاء.
 - ٢- عوامل تتعلق بالصفات الشخصية للعاملين مثل حاجاتهم وقدراتهم و مقدار ثقة المرؤوسين بأنفسهم كذلك مستوى الخبرة و المقدرة على أداء العمل كما يدركها المرؤوس.
- وقد قسم Robert House السلوك القيادي - حسب نظرية المسار إلى الهدف - إلى أربعة أنماط قيادية متميزة هي^٢:

١- النمط القيادي الموجه: في هذا النمط يحدد القائد للمرؤوسين كل ما هو مطلوب منهم من واجبات و يحدد طرق أداء هذه الواجبات بشكل واضح و ذلك دون أن يسمح للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، و قد لاحظ House أن هذا النمط يكون فعالاً في حال كانت المهام المطلوبة من المرؤوسين تتصف بالغموض، ففي مثل هذه الحالات فإن السلوك التوجيهي العالي يزيد درجة الرضا لدى المرؤوسين، أما إذا كانت المهام و الواجبات واضحة و روتينية ، فإن هذا النمط يصبح غير مجدي و يزيد من درجة توتر القائد و مرؤوسيه ، لان المهام الواضحة و المتكررة لا تحتاج للشرح و التوضيح^٣.

٢- النمط القيادي المساند (الداعم): في هذا النمط يعمل المرؤوسون في جو تسوده العلاقات الودية و الصداقة بين القائد و مرؤوسيه ، فالقيادة تهتم بالجوانب الإنسانية ، و يحتاج هذا النمط من القيادة إلى الثقة المتبادلة بين القائد و مرؤوسيه ، كما أن المرؤوسين يجب أن يمنحوا الصلاحيات و السلطات الكافية لأداء المهام المطلوبة منهم و هذا النمط من القيادة - كما يراه House- مناسب للأفراد الذين يعملون في مهام ذات ضغوطات كبيرة تسبب لهم الإحباط وضعف الثقة بالنفس^٤.

٣- النمط القيادي المشارك: في هذا النمط القائد عادة ما يُشرك القائد مرؤوسيه في اتخاذ القرارات و يشجعهم على إبداء الرأي و المناقشة الجماعية^٥ ، و عادة ما يتم الأخذ بآراء المرؤوسين إذا كانت مناسبة ، و مكافأة المرؤوسين الذين يشاركون بآراء مفيدة ، وهذا النمط يناسب المرؤوسين الذين يقومون بمهام و أعمال غامضة.

٤- النمط القيادي الموجه بالإنجاز: و هو النمط القيادي الذي يبدي اهتماماً كبيراً بالوصول للهدف و يحتاج هذا النمط إلى ثقة عالية بالمرؤوسين باعتبارهم سيحققون الأهداف وفق معايير أداء

^١ العلاق ، بشير ، القيادة الإدارية ، دار اليازوري للنشر ، عمان ، ٢٠١٠ ، ص ٤٥

^٢ عبيدات ، سهيل أحمد ، القيادة (أساسيات نظريات مفاهيم) ، عالم الكتب الحديثة للنشر ، أريد ، ٢٠٠٧ ، ص ٣٩

^٣ المرجع السابق ، ص ٤١

^٤ السبسي ، شعبان علي حسين ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٢٩

^٥ عبوي ، زيد منير ، القيادة و دورها في العملية الإدارية ، دار البداية ، ٢٠٠٨ ، ص ٨٧

عالية^١ ، و هذا النمط القيادي يتناسب مع المهام الصعبة و التي لا تتكرر.
و حسب نظرية House تزداد فعالية السلوك القيادي كلما ارتفع الإنجاز الوظيفي للمرؤوسين و ازداد رضاهم عن العمل وكلما زاد تقبلهم للقائد.

الشكل رقم (9) نظرية House في (المسار- الهدف)

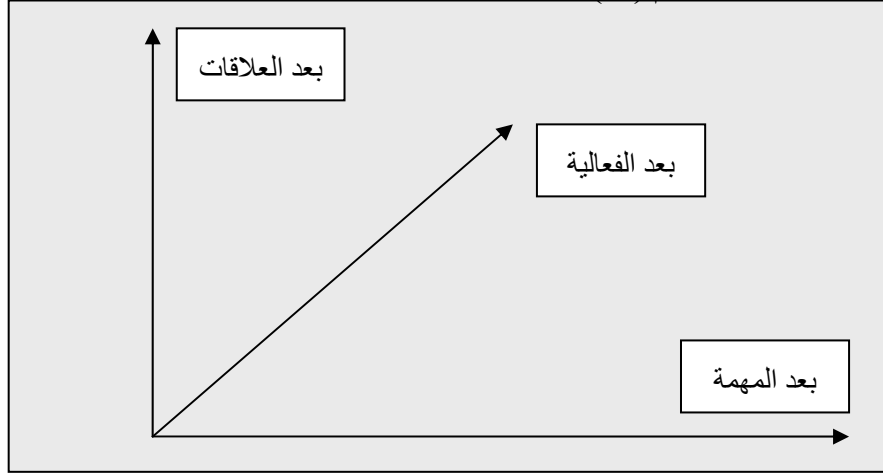
العوامل السببية		العوامل الموقفية	النتائج النهائية
- الأسلوب القيادي • موجه • مساند • مشارك • موجه بالإنجاز	←	• عوامل متعلقة بالمرؤوسين • عوامل متعلقة بالبيئة	• إنجاز وظيفي • رضـى وظيفي

المصدر: حسن ، ماهر محمد صالح ، القيادة (أساسيات و نظريات و مفاهيم) ، دار الكندي ، ٢٠٠٤ ، ص ٤٩

ج- نظرية الأبعاد الثلاثة:

انطلاقاً من المحاور الأساسية لأنماط السلوك القيادي (الاهتمام بالعمل- الاهتمام بالعلاقات) أضاف مؤسس هذه النظرية William Reddin عام ١٩٨٣ بعداً آخر لنظرية البعدين هو بعد الفاعلية^٢ ، حيث ركز Reddin في أبحاثه على معرفة متى تكون الأنماط القيادية فعالة و ما هو دور الموقف القيادي في التأثير على فعالية القيادة^٣ . و على ضوء هذه النظرية أصبح للقيادة ثلاثة أبعاد هي (بعد المهمة- بعد العلاقات- بعد الفاعلية) والشكل التالي يوضح هذه الأبعاد.

الشكل رقم (10) أبعاد الأنماط القيادية نظرية الأبعاد الثلاثة



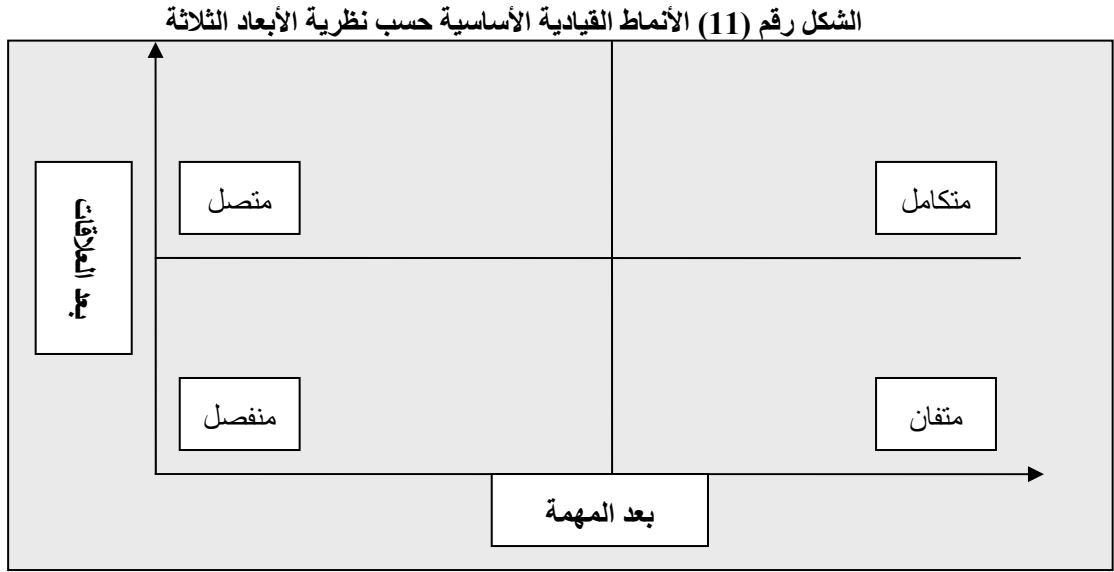
المصدر : حسن ، ماهر محمد صالح ، القيادة (أساسيات و نظريات و مفاهيم) ، دار الكندي ، ٢٠٠٤ ، ص ٥٠

¹ غباين ، عمر محمود ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٥٩
² السبسي ، شعبان علي حسين ، مرجع سبق ذكره، ص ٣٤٢
³ كنعان ، نواف سالم ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٦٨

ومن خلال تفاعل الأبعاد الثلاثة أنفة الذكر تتفرع أربعة أنماط قيادية هي:

- ١- النمط المتكامل: وهو النمط الذي يبدي اهتماماً كبيراً بكل من بعد المهمة و بعد العلاقات^١.
- ٢- النمط المنفصل: وهو النمط القيادي الذي يبدي اهتماماً متوازناً بكل من بعدي المهمة و العلاقات ، وعندما يدخل بعد الفاعلية في هذا النمط يصبح هذا النمط بيروقراطياً و يركز على تطبيق النظام بغض النظر عن أهداف المنظمة أو رضا العاملين فيها^٢.
- ٣- النمط المتصل: هو نمط قيادي لا يبدي اهتماماً كبيراً بالمهمة بل يركز كثيراً على بعد العلاقات مع المرؤوسين.
- ٤- النمط المتفاني: وهو نمط قيادي لا يهتم بشكل كبير بالعلاقات مع المرؤوسين ولكنه يعطي بعد المهمة اهتماماً كبيراً.

و الشكل التالي يوضح الأنماط القيادية السابقة حسب نظرية الأبعاد الثلاثة



المصدر: عوض ، فائق ، القيادة و الإشراف الإداري ، دار أسامة للنشر ، عمان ، ٢٠٠٩، ص ٩٣

وتفترض هذه النظرية انه لا يمكن القول عن الأنماط الأربعة السابقة أنها فعالة أو غير فعالة إذ أن فعاليتها تتوقف على طبيعة الموقف الذي تستخدم فيه و قد حدد Reddin خمسة متغيرات موقفية هي^٣: (المناخ التنظيمي – التغذية العكسية – العلاقة مع الرؤساء – العلاقة مع الزملاء – العلاقة مع المرؤوسين). وبهذا المفهوم تكون الأنماط القيادية الأساسية الأربعة عند Reddin (المتكامل- المتفاني

¹ الشريدة ، هيام نجيب ،و عبد الرحيم ، زهير بن محمد ، أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة أربد و علاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد السابع و الثلاثون ، كانون الثاني ، ٢٠٠٠ ، ص ٦٦

² القحطاني ، سالم بن سعيد ، مرجع سبق ذكره ، ص ٨٢

³ حسن ، ماهر محمد صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص ٥١

– المنفصل – المتصل) ، لكن إذا استخدمت الأنماط الأساسية في المواقف الملائمة يتفرع عنها أربعة أنماط أخرى أكثر فعالية ، أما إذا استخدمت الأنماط الأساسية في مواقف غير ملائمة فإنه يتفرع عنها أربعة أنماط أخرى أقل فعالية ، ففعالية القائد الإداري ناتجة عن ملائمة النمط القيادي للموقف الذي استخدم فيه¹. و الجدول التالي يوضح الأنماط الرئيسية والفرعية حسب نظرية الأبعاد الثلاثة كما حددها Reddin .

الجدول رقم (6) الأنماط الأساسية و الفرعية لـ Reddin

الأنماط الأساسية (فعالة وغير فعالة)	الأنماط الأقل فعالية (أنماط أساسية استخدمت في مواقف غير ملائمة)	الأنماط الأكثر فعالية (أنماط أساسية استخدمت في مواقف ملائمة)
المتكامل	موفق	تنفيذي
المتقاني	مستبد	مستبد خير
المرتبط	مبشر	منمي
المنفصل	متهرب	بيروقراطي

المصدر: السيسي ، شعبان علي حسين ، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ٢٠٠٩ ، ص٣٤٣

وعلى الرغم من أن هذه النظرية أضافت بعداً هاماً إلى الأبعاد القيادية و هو بعد الفاعلية إلا أن هذه النظرية لم تخلُ من نقاط الضعف ، حيث أهملت القادة الذين يهتمون اهتماماً متوسطاً بكل من بعدي المهمة و العلاقات ، كما أنها لم تحدد العوامل الموقفية التي تجعل نمط قيادي معين غير ملائم ، إلا أن هذا النموذج أظهر أهمية تغيير القائد لنمط سلوكه كلما اختلفت ظروف الموقف.

د- نظرية دورة الحياة في القيادة:

قدم كل من Paul Heresy و Kenneth Blanchard هذه النظرية عام ١٩٨٧ معتمدين على نظريتي جامعة أوهايو و ميتشغان و أيضاً على نظرية الشبكة الإدارية لـ Robert Blak و Jane Mouton ، وقد اعتمدت نظرية دورة الحياة على بعدين أساسيين للسلوك القيادي هما^٢ :
(سلوك الاهتمام بالإنجاز - الاهتمام بالعلاقات الإنسانية) و قد أخذت هذه النظرية عامل نضج المرؤوسين كمتغير موقفي يؤثر على فعالية السلوك القيادي و قد تم تقسيم عامل نضج المرؤوسين إلى متغيرين هما:
١- النضج الوظيفي: و يعني امتلاك المرؤوسين للمعرفة و المهارة التي تمكنه من أداء العمل المطلوب منه وبلوغ الهدف المراد تحقيقه.
٢- النضج النفسي: ويعني امتلاك المرؤوس للثقة بالنفس مع الدافعية لتنفيذ المهام المطلوبة منه.

¹ عبد الباقي ، صلاح الدين محمد ، السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإبراهيمية ، ٢٠٠٤ ، ص٢٨٩

² هاشم ، عادل عبد الرزاق ، مرجع سبق ذكره ، ص٧٧

وبناءً على هذه النظرية يوجد أربعة أنماط للسلوك القيادي هي^١:

١- النمط الإخباري (الإملائي): وهو نمط يهتم بدرجة عالية بالعمل والإنجاز، ولا يبيدي اهتماماً كبيراً بالعلاقات مع المرؤوسين، ويقوم القائد الإملائي بتوزيع الأدوار وتحديد ما يجب على المرؤوسين القيام به، وهذا النمط القيادي يناسب الأفراد ذوي النضج المنخفض.

٢- النمط الاستشاري: وهو نمط يبيدي اهتماماً مرتفعاً بكل من العلاقات والعمل ويركز القائد على دعم المرؤوسين، وهذا النمط يلائم المرؤوسين ذوي الدرجة المنخفضة إلى المتوسطة من النضج.

٣- النمط المشارك: وهو نمط يهتم بالعلاقات بشكل كبير ويولي اهتماماً منخفضاً للعمل، ويخفض القائد من مستوى التوجيه ويسمح للأفراد بإبداء الرأي والاشتراك في صنع بعض القرارات ويتناسب هذا النمط القيادي مع المرؤوسين ذوي الدرجة المتوسطة إلى العالية من النضج.

٤- النمط التفويضي: وهو نمط يهتم بالعمل بدرجة منخفضة ويبيدي اهتماماً عالياً بالعلاقات بينه وبين المرؤوسين والمرؤوسين فيما بينهم، ويستطيع القائد زيادة دافعية الأفراد وحماسهم بانخفاض مستوى التوجيه ويرفع مستوى التفويض، وهذا النمط يتناسب مع وجود أفراد ذوي درجة عالية من النضج الوظيفي والنفسي.

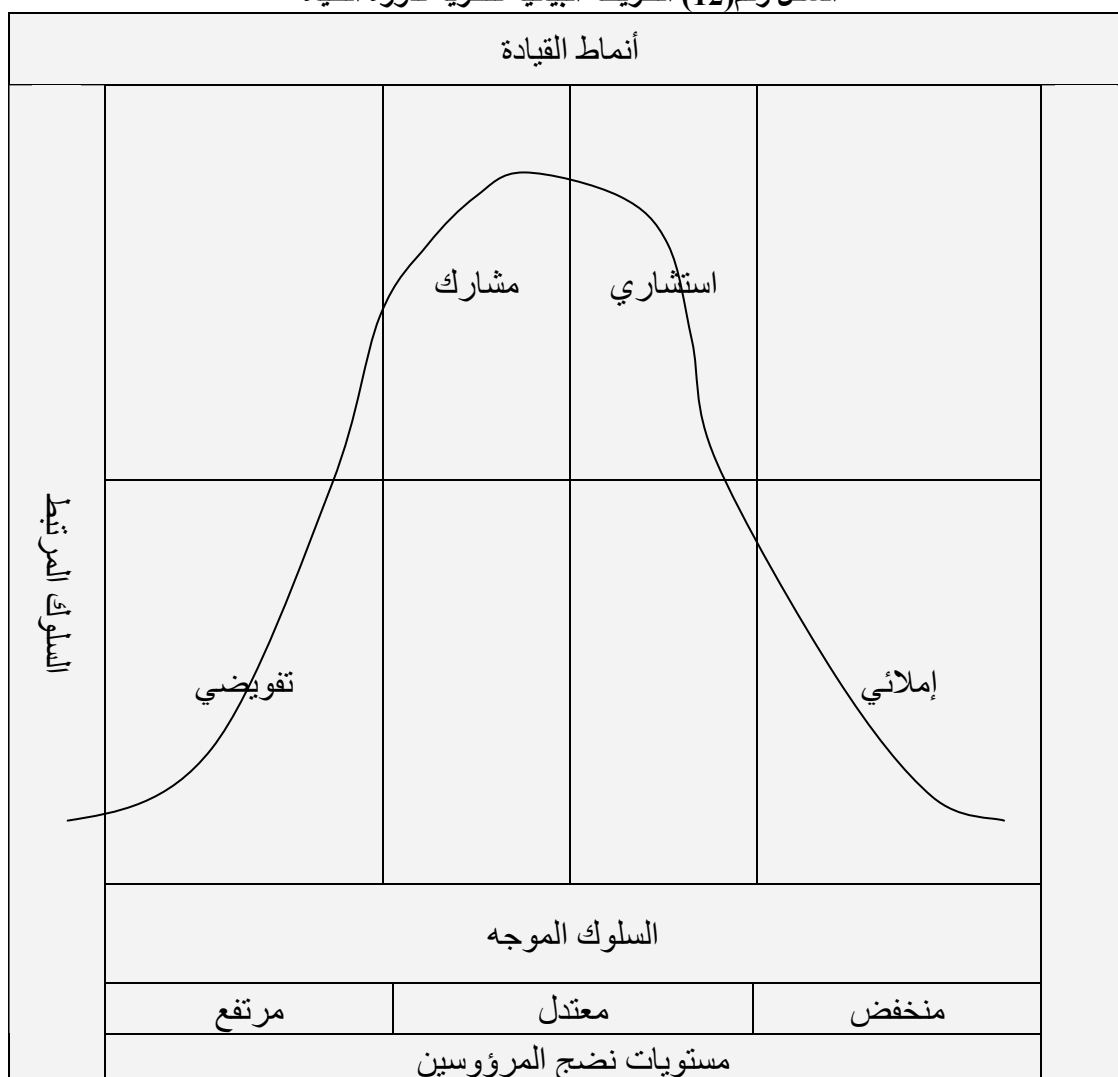
و يستطيع القائد التنقل من نمط قيادي إلى آخر، وذلك حسب تقدم المرؤوسين من درجة إلى أخرى في النضج النفسي والوظيفي، حيث يستخدم القائد مزيجاً من السلوك التوجيهي والسلوك التفويضي بما يتناسب مع مستوى نضج المرؤوسين^٢.

ويرى الباحث أن نظرية دورة الحياة من أفضل النظريات القيادية وأكثرها واقعية، بسبب ارتباطها بتدرج الحاجات لدى المرؤوسين ومستوى حاجتهم للتحفيز، وهذا ما جعل هذه النظرية أداة جيدة لتدريب القادة وتنمية الاتجاهات القيادية لديهم.

و الشكل التالي يوضح الأنماط القيادية حسب مستويات النضج للمرؤوسين كما حددتها نظرية دورة الحياة في القيادة.

^١ حريم، حسين، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢٩
^٢ عبد الوهاب، أحمد جاد، السلوك التنظيمي، المكتبة العصرية للنشر، المنصورة، ٢٠٠٣، ص ١٦٩

الشكل رقم(12) الخريطة البيانية لنظرية لدورة الحياة



المصدر: عبد الوهاب ، أحمد جاد ، السلوك التنظيمي ، المكتبة العصرية للنشر ، المنصورة ، ٢٠٠٣ ، ص ١٧٠

ثالثاً- النظرية التفاعلية:

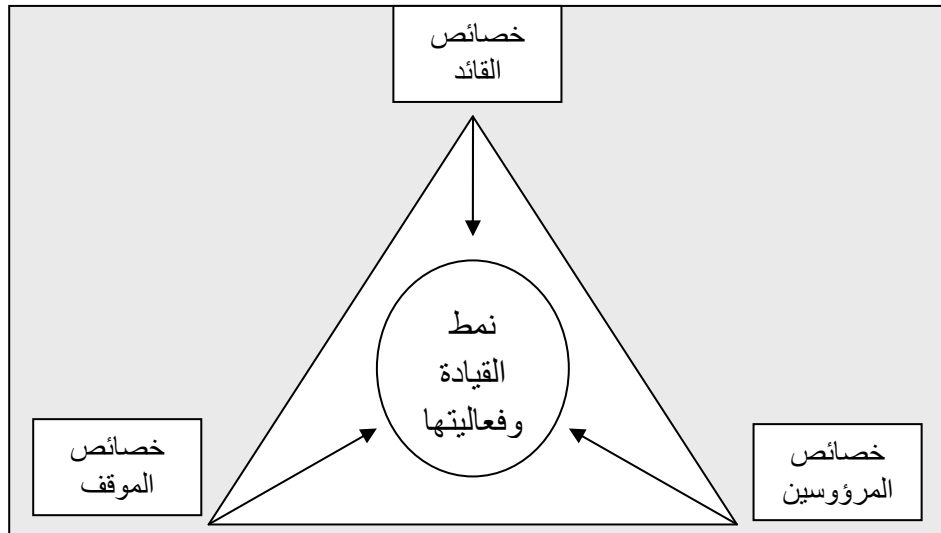
حاولت هذه النظرية المزج بين كل من نظرية السمات والنظريات الموقفية حيث اعتبرت أن القيادة عبارة عن عملية تفاعل اجتماعي بين ثلاث محاور رئيسية^١:

- **المحور الأول:** المتغيرات المتعلقة بالقائد وتشمل (قيم القائد - سلطته - ثقته بمرؤوسيه - ميوله و خصائصه القيادية.....).
- **المحور الثاني :** المتغيرات الخاصة بالمرؤوسين ويضم كلاً من (احتياجات المرؤوسين و دوافعهم - المعرفة و الخبرة لديهم - مدى ارتباطهم مع أهداف المنظمة - ثقتهم بالقائد - مدى استعدادهم لتحمل المسؤولية و الاستقلال في العمل).

¹ عساف ، عبد المعطي ، السلوك الإداري ((التنظيمي)) في المنظمات المعاصرة ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٨٧

- **المحور الثالث: المتغيرات الخاصة بالموقف الإداري و البيئة المحيطة وتشمل (نوع المنظمة – مدى استقرار التنظيم – طبيعة المشكلة التي يواجهها القائد – إمكانيات المنظمة – الوقت المتاح لاتخاذ القرار – المستوى التكنولوجي- ضغوط البيئة الخارجية).**
- و الشكل التالي يوضح تأثير المحاور السابقة على نوع النمط القيادي وفعاليته:

الشكل رقم (13) ملخص النظرية التفاعلية



المصدر: عساف، عبد المعطي، السلوك الإداري ((التنظيمي)) في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان ، ١٩٩٩ ، ص ١٨٩

وترى هذه النظرية أن فعالية القائد ترتبط بمدى قدرته على التفاعل الايجابي مع مرؤوسيه و إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم^١، بالإضافة إلى مدى ما يحدثه من تكامل في سلوك المرؤوسين^٢. وقد أسهمت هذه النظرية بشكل ايجابي في تحديد خصائص القيادة ، حيث أنها لم ترفض نظريتي السمات و النظرية الموقفية بل حاولت التوفيق بينهما، حيث اعتبرت أن كل نظرية منفردة غير كافية كمعيار لتحديد خصائص القيادة ، كما أن هذه النظرية تتصف بالواقعية من حيث تحليلها لفاعلية القيادة، نظراً لأنها ربطت بين نجاح القائد الإداري بقدرته على تحقيق التفاعل الايجابي وتحقيق أهداف المرؤوسين من جهة ، ومدى تقبل المرؤوسين للقائد وتكامل جهودهم من جهة أخرى.

وعلى الرغم من أن هذه النظرية اتسمت بالواقعية إلى حد كبير، إلا أن هناك تطوراً مستمراً في مجال البحوث القيادية ، مما يجعل النظرية التفاعلية غير كافية لتحديد خصائص القيادة الفعالة .

¹ عبد الباقي ، صلاح الدين محمد ، مبادئ السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الإبراهيمية ، ٢٠٠٥ ، ص ٢٣٤

² كنعان ، نواف سالم ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٧٥

رابعاً- النظريات الحديثة في القيادة:

نظراً لأن النظريات السابقة لم تستطع وضع صورة متكاملة للسلوك القيادي فقد توالى البحوث التي حاولت وضع نموذج قيادي متكامل، حيث ظهرت عدة نظريات قيادية حديثة حاولت وضع مجموعة من الخصائص والصفات التي يجب توفرها في شخصية القائد ليكون قادراً على قيادة المنظمة بكفاءة وفعالية.

القيادة الكاريزمية(الساحرة):

الكاريزما تعني الجاذبية و الطاقة الكبيرة و الرؤية الواضحة ^١ التي تمكن من يمتلكها من الخروج بنتائج تفوق المطلوب ، وهي عبارة عن صفة استثنائية قد تكون موجودة في قادة معينين، حيث يمتلك القادة الكاريزميين قدرة عالية على تحفيز المرؤوسين للعمل و تحقيق نتائج تفوق ما هو متوقع منهم . و الصفة الكاريزمية ليست موجودة إلا عند القادة الذين يحبون ما يفعلون ^٢، حيث يسعون بصدق وراء فكرة أو مشروع آمنوا به واقتنعوا بأهميته، كما أنهم يدخلون العواطف في الحياة الوظيفية اليومية مما يجعل المرؤوسين يحبونهم ويتمنون أن يكونوا مثلهم، و يشعرون بالمتعة عندما يكونوا تحت قيادة مثل هؤلاء القادة ^٣ .

و على الرغم من الايجابيات الكبيرة للقيادة الكاريزمية إلا أنها قد تستخدم لخدمة أهداف شخصية عن طريق الخداع و الغش و استغلال المرؤوسين سعياً من القادة وراء تحقيق مصالحهم الشخصية بمعزل عن مصالح المرؤوسين و أهداف التنظيم.

القيادة التبادلية:

يركز مفهوم القيادة التبادلية على طبيعة العلاقة التبادلية القائمة بين القائد و المرؤوسين ، حيث تفترض هذه النظرية وجود علاقة تأثير متبادل بين القائد و مرؤوسه ^٤، و ما يميز القيادة التبادلية أنها تعتمد على بعدين أساسيين هما ^٥:

- العائد الشرطي: وهو عبارة عن مقدار الدعم الذي يقدمه القائد للمرؤوس في حال قام بأداء

^١ Marc J. Schabracq " Changing Organizational Culture The Change Agent's Guidebook " John Wiley & Sons Ltd , England , 2007, P67

^٢ عبوي ، زيد منير ، مرجع سبق ذكره ، ص ٩٤

^٣ جرينبرج ، جبرالد ، و بارون ، روبرت ، مرجع سبق ذكره ، ص ٥٩٢

^٤ منصور ، طاهر محسن ، و الخفاجي ، نعمة عباس ، نظرية المنظمة (مدخل العمليات) ، دار البازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، ٢٠٠٩ ، ص ٨٧

^٥ إدريس ، ثابت ، و المرسي ، جمال الدين ، السلوك التنظيمي (نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، مرجع سبق ذكره ، ص ٥٧٠

السلوك المناسب في موقف ما.

- الإدارة بالاستثناء: و هي عدم تدخل القائد في أعمال المرؤوسين إلا في الحالات الاستثنائية و التي تتطلب تدخلاً سريعاً من القائد.

القيادة التحويلية:

بدأت الأبحاث الإدارية في العقد الماضي التركيز على دراسة نوع من القيادة أطلق عليه مصطلح Transformational leadership و الذي يمكن القول أنه النموذج السائد للقيادة الفعالة¹. ويوصف القادة التحويليين بأنهم القادة الذين يستخدمون خصائصهم الزعامية في تحفيز وإثارة حماس المرؤوسين ودفعهم لتحقيق معدلات أداء مرتفعة جداً ، والقائد التحويلي يتمتع بصفات و خصائص عديدة منها² :

- الرؤية و البصيرة النافذة.
 - الرغبة المستمرة في التغيير و التطوير.
 - الحساسية العالية للموقف الإداري.
 - الثقة العالية في النفس.
 - القدرة العالية على تحديد و حل المشكلات.
 - الحساسية العالية لمشاعر المرؤوسين.
- فالقيادة التحويلية تسعى جاهدةً إلى ترجمة التصور و الرؤية المستقبلية إلى واقع عملي ملموس³ . و سيتم التوسع في مفهوم كل من القيادة التحويلية و التبادلية في المبحث الثالث من هذا الفصل.

و الخلاصة : القيادة فعل ديناميكي يتأسس على رؤية واضحة، يعمل على تماسك المجموعة وتحقيق الهدف المشترك من خلال عمليات ذكية ومدرسة للتوجيه والضبط والإثارة لاتجاهات وسلوك أفراد الجماعة، بما يوصلهم إلى تحقيق ذلك الهدف المشترك بأعلى فاعلية ممكنة، والاختبار الحقيقي لأي قائد هو قدر ما يخلفه في الأتباع من الاقتناع والإلهام، والإرادة الصلبة على الإنجاز بغض النظر عن النمط الذي يتبعه.

¹ Nicole A. Gillespie & Leon Mann , "Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust", Journal of Managerial Psychology , Vol. 19 No. 6, 2004 , pp. 588-607 P581

² ماهر ، أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣١٩

³ طه ، طارق ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٩٠

المبحث الثالث

الأنماط القيادية ومحددات السلوك القيادي

مفهوم النمط القيادي:

يعرف النمط بشكل عام بأنه الأسلوب الذي تنجز به الأعمال و هو الطريقة التي يتعامل و يتفاعل بها الفرد مع غيره من الأفراد الآخرين ، فلكل شخص طريقته الخاصة في العمل و أسلوب أو نمط مميز في التعامل مع الآخرين.

أما بالنسبة للنمط القيادي فقد تعددت تعاريفه واختلفت باختلاف الباحثين و الدارسين لهذا المفهوم فيعرفه محمد الصيرفي بأنه: تعبير عن سلوك القائد تجاه جميع أطراف الموقف الذي يواجهه و كذلك الأهداف المرتبطة بهذا الموقف^١.

و يعرفه كل من موسى المدهون و توفيق الجزراوي بأنه مجموعة من السلوكيات التي يستخدمها القائد في التأثير بالمرؤوسين لإنجاز أهداف التنظيم^٢.

كما يعرف سيد جاد الرب النمط القيادي بأنه أسلوب ممارسة القيادة من قبل القائد تجاه مرؤوسيه^٣.

كما تعرفه فاتن عوض بأنه التصرف الذي يظهره القائد في موقف معين من خلال تنفيذه لواجباته و مهامه و هذا السلوك يمكن أن يعبر عن الحزم أو اللين في التعامل^٤.

كما يعرفه Curtis Cook و آخرون: بأنه الأفكار التي يتمسك بها القائد في كيفية تفاعله مع أفراد الجماعة^٥.

و يمكن للباحث وضع تعريف إجرائي للنمط القيادي على انه : مجموعة من الخصائص و السمات في القائد تعبر عن طريقته في التعامل و التفاعل مع الأفراد و المواقف و الظروف و التي تعطي القائد اتجاهاً عاماً في التأثير في تابعيه.

^١ الصيرفي ، محمد ، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية) ، دار الوفاء ، الإسكندرية ، ٢٠٠٧ ، ص ١٥٨

^٢ المدهون ، موسى توفيق ، و الجزراوي ، إبراهيم محمد علي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٠٨

^٣ جاد الرب ، سيد محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ٧

^٤ عوض ، فاتن ، مرجع سبق ذكره ، ص ٧٨

^٥ Curtis W. Cook & Phillip L. Hunsaker & Robert E. Coffey , "Management and Organizational Behavior" , the Mc Craw-hill companies , inc , U.S.A . 1997 , P470

و النمط القيادي بهذا المعنى يعبر عن الطريقة التي يستطيع القائد من خلالها التأثير في المرؤوسين للوصول إلى أهداف التنظيم ، كما انه يعبر عن السلوكيات المختلفة لإحداث ردود أفعال من المرؤوسين تساهم في إنجاز الأعمال ، و الجدير بالذكر انه لا يمكن أن يكون للقائد الإداري نمط واحد يتبعه في كل الظروف و المواقف ومع جميع الأفراد ، فلا بد أن يتغير النمط القيادي تبعاً لتغير الظروف و الأفراد و الأهداف ، إلا انه يمكن القول أن هناك نمطاً قيادياً عاماً يسيطر على شخصية القائد و يتحكم في سلوكه و طريقة تفاعله مع المرؤوسين بشكل يميز هذا القائد عن القادة الآخرين.

تصنيف الأنماط القيادية

تنوعت و تعددت تصنيفات الأنماط القيادية حسب عوامل مختلفة نتجت عن النظريات القيادية ابتداءً من نظرية السمات و النظريات السلوكية و صولاً إلى النظريات الإدارية الحديثة ، وعلى الرغم من الاختلافات الكبيرة التي أوجدتها هذه النظريات في مسار العمل القيادي و المتغيرات المؤثرة فيه، إلا أن هناك تشابهاً كبيراً في الأنماط القيادية التي أوردتها هذه النظريات والتي سبق وتعرض لها الباحث في المبحث الثاني من هذا الفصل، إلا أن الباحث سوف يركز على أشهر تصنيفين للأنماط القيادية و هما:

١- التصنيف التقليدي للأنماط القيادية.

٢- التصنيف الحديث للأنماط القيادية.

أولاً – التصنيف التقليدي للأنماط القيادية.

معظم المراجع العربية و الأجنبية أجمعت على تصنيف أنماط القيادة الإدارية إلى ثلاثة أنماط متميزة^١ هي (النمط الأوتوقراطي – النمط الديمقراطي – النمط الحر)، و يعود هذا التصنيف إلى الدراسات التجريبية التي قام بها كل من Lewin و Lippit و White عام ١٩٣٩ ، حيث تناولت الدراسة تأثير الأنماط القيادية على الولاء التنظيمي للمرؤوسين وانتهت الدراسة إلى تصنيف الأنماط القيادية الثلاثة أنفة الذكر، و لكل نمط من هذه الأنماط خصائص و سمات تميزه عن الأنماط الأخرى، و في مايلي مميزات وخصائص كل نمط قيادي:

أ- النمط الأوتوقراطي:

يستخدم عدة مصطلحات للدلالة على هذا النمط مثل النمط الديكتاتوري و القيادة السلبية و القيادة الاستبدادية ، و إن أصل كلمة أوتوقراطي تعني حكم الشخص الواحد ، أي أن المنظمة يسيطر عليها

^١ فيله ، فاروق عبده ، و عبد المجيد ، السيد محمد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة ، عمان ، ٢٠٠٥ ، ص ٢٣١

شخص واحد فقط في سلطته ونفوذه وقد أطلق بعض الباحثين عليها اسم القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي و التهديد بالعقاب^١. ومن أهم الصفات التي يتميز بها هذا النمط مايلي:

- مركزية السلطة في اتخاذ القرارات^٢: حيث يلعب القائد الدور الرئيسي المخطط، أما بقية أفراد التنظيم فينحصر دورهم في التنفيذ فقط ، ولا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات أو حل المشكلات، بل يطلب عرضها عليه و يقوم بنفسه بدراستها و البت فيها^٣ حتى لو كانت تقليدية.
- عدم الاهتمام بآراء المرؤوسين و اقتراحاتهم.

- لا يستخدم هذا النمط مبدأ التفويض ، فالقائد الأوتوقراطي ينشغل بكل كبيرة و صغيرة في المنظمة^٤.

- الطاعة الكاملة من قبل جميع المرؤوسين للأوامر و القرارات بدون مناقشة أو تردد^٥.
- عدم الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في التنظيم^٦ ، و التركيز فقط على رفع الإنتاجية والتطبيق الحرفي للقوانين و الأنظمة و عدم السماح بمناقشتها أو الاعتراض عليها.
- استخدام أسلوب المكافأة و العقاب في تحفيز المرؤوسين.

و يتمتع القائد الأوتوقراطي بمجموعة من الخصائص الشخصية و النفسية مثل

- قوة الشخصية
- حب السيطرة و التحكم
- الازدواجية في التعامل مع المرؤوسين ، حيث يخصص المكافأة للمرؤوسين الذين يؤيدونه ويفرد العقاب فقط لمن يعارضه ويعترض على آرائه.

وهذا النمط يستخدم بفاعلية في حالات معينة و على المدى القصير ،مثل الحالات التي تكون فيها المنظمة بحاجة لاتخاذ قرارات مصيرية ضمن زمن محدود ،وأیضا في الحالات التي تتطلب إصلاحا شاملاً في بنية المنظمة ،أما على المدى الطويل فإن مثل هذا النمط لا يصلح لإدارة المنظمات المعاصرة نظرا لما يتسبب به من تحطيم للروح المعنوية للمرؤوسين و التسبب في جمودهم و تعطيل قدراتهم ، هذا بالإضافة إلى إضاعة الوقت الناتج عن اهتمام القائد بنفسه بكل كبيرة و صغيرة في المنظمة ، بالإضافة إلى أن وسائل الردع المستخدمة من قبل القائد تثير مشاعر الحقد و الكراهية بين المرؤوسين و تولد شعوراً بعدم الرضا.

^١ عبيدات ، سهيل أحمد ، المرجع السابق ، ص ٢٦

^٢ عقيلي ، عمر وصفي ، الإدارة المعاصرة (أصول و أسس و مفاهيم) ، دار زهران ، عمان ، ٢٠٠٧ ، ص ٢٩٤

^٣ قندیل ، علاء سید ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٠

^٤ العجمي ، محمد حسنين ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، ٢٠٠٨ ، ص ٣٥

^٥ فيله ، فاروق عبده ، و عبد المجيد ، السيد محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٣٢

^٦ عقيلي ، عمر وصفي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٩٤

ب- النمط الديمقراطي:

يعتبر النمط الديمقراطي هو النمط النقيض تماماً للنمط الأوتوقراطي ، فهذا النمط يؤمن بأهمية توفير فرص تعزز معرفة و مهارة المرؤوسين من خلال المشاركة و الممارسة بما يؤمن تنمية صف ثانٍ من القيادات تكون مهمته الإشراف و القيادة عند الحاجة^١، و من أهم الصفات التي يتميز بها النمط القيادي الديمقراطي هي :

- تشجيع المرؤوسين على إبداء الرأي و المشاركة في الاقتراحات و اتخاذ القرارات ذات الطابع الروتيني.
- الاهتمام العالي بالعلاقات الإنسانية في بيئة العمل.
- احترام شخصية الفرد و الإيمان بأهميته و قدرته على دعم المنظمة بأفكاره واقتراحاته.
- الاعتراف بالفروق الفردية بين المرؤوسين واخذ هذه الفروق بالاعتبار عند توزيع المهام و المسؤوليات.
- الإيمان بأهمية مبدأ التفويض في العمل ، حيث أن مبدأ التفويض هو السمة الأساسية و الأكثر أهمية التي تتميز هذا النمط .
- السلطة عملية إدارية مشتركة بين جميع أعضاء المنظمة و ليست حكراً على شخص واحد فقط^٢.
- القيادات العليا في التنظيم تفرد اهتمامها بالقضايا الاستراتيجية فقط و تترك الأمور ذات الطابع الروتيني للمرؤوسين.
- القرار النهائي ليس بالضرورة أن يلاقي الإجماع الكامل ، وإنما فقط يتطلب الحصول على الأغلبية^٣.

ويعتبر النمط القيادي الديمقراطي أكثر الأنماط القيادية فعالية^٤، و القيادة الديمقراطية مطلوبة في المنظمات لأنها تعكس التزاماً أخلاقياً تجاه المرؤوسين^٥ ، و ينبغي على قادة المنظمات المعاصرة التوسع باستخدام الأسلوب الديمقراطي في القيادة نظراً لما يتميز به هذا النمط من مرونة في زمن تزداد فيه سرعة التغيرات في بيئة الأعمال، ويزداد حجم المعلومات و الأفكار الجديدة ، حيث أن هذا النمط

^١ الصيرفي ، محمد ، القيادة الإدارية و الإبداعية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، ٢٠٠٧ ، ص ١٤٢

^٢ فيله ، فاروق عبده ، و عبد المجيد ، السيد محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٣٦

^٣ العلاق ، بشير ، القيادة الإدارية ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤١

^٤ عبيدات ، سهيل أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٨

^٥ Olof Johansson , "Introduction Democracy and leadership – or training for democratic leadership", Journal of Educational Administration , Vol. 42 No. 6, 2004 ,pp. 620-624 , p 621

يتيح للقادة الوقت الكافي لمتابعة ومواكبة هذه التطورات المتسارعة^١. و من أهم الصفات الشخصية و النفسية التي يتمتع بها القائد الديمقراطي هي:

- قوة الشخصية.
- المرونة في التعامل
- تقبل وتشجيع النقد البناء.
- الاهتمام العالي بالمرؤوسين والتطوير المستمر لقدراتهم.
- مراعاة الفروق الفردية للمرؤوسين.

ج- النمط التراسلي:

يسمى هذا النمط أيضا النمط الفوضوي أو الحر أو النمط التسيبي ، وهذا النمط يعطي مطلق الحرية للمرؤوسين في ممارسة وظائفهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأداء الأنشطة المطلوبة منهم ، و ينحصر دور القائد في محاولة توجيه الأنشطة بشكل غير مباشر^٢ ، و أهم ما يميز النمط القيادي التراسلي ما يلي:

- المبالغة في منح الحرية في التصرف للمرؤوسين و فعل ما يريدونه في العمل (ترك الحبل على الغارب)^٣ ، فهم الذين يحددون الأهداف و يختارون طرق الوصول إلى هذه الأهداف^٤.
 - تجنب القائد لأي عملية اتخاذ قرار قدر الإمكان ، و عدم إعطاء المرؤوسين أي توجيهات أو اقتراحات خاصة بالعمل.
 - انتشار الفوضى و التسيب في بيئة العمل وعدم وضوح الأدوار وتداخل بعض الوظائف بسبب غياب التنسيق.
 - الروح المعنوية العالية للعاملين إلا أن هذا يترافق مع إنتاجية منخفضة^٥.
 - ضياع الوقت نتيجة تضارب الأدوار وعدم وضوح الواجبات و تداخلها و الصراع بين أفراد التنظيم، وفقدان روح التعاون وتعزيز روح التنافس في التنظيم.
- و من أهم الصفات الشخصية و النفسية التي يتميز بها القائد التراسلي أو الحر ما يلي:
- ضعف الشخصية فالقائد التراسلي يميل للانقياد من قبل مرؤوسيه أكثر من قابليته للقيادة.
 - الخوف من اتخاذ القرارات ، و الميل إلى تأجيل اتخاذها أو تفويضها للغير خوفاً من تحمل مسؤوليتها.

^١ فيله ، فاروق عبده ، و عبد المجيد ، السيد محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٣٦

^٢ المرجع السابق ، ص ٢٣٨

^٣ عبيدات ، سهيل أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٨

^٤ العلاق ، بشير ، تنمية المهارات الإشرافية و القيادية ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٠١

^٥ قنديل ، علاء سيد ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٢

- عدم الاهتمام بالعمل و ترك المسؤولية للمرؤوسين.

ورغم أن لهذا النمط العديد من المزايا المتمثلة في تنمية قدرة المرؤوسين وفتح المجال لطاقتهم الإبداعية إلا أن عيوب هذا النمط كبيرة و خطيرة على التنظيم بأكمله ، وأهم هذه العيوب يتمثل في أن غياب سلطة القائد تجعل المرؤوسين يتنافسون للحصول على هذه السلطة و السيطرة على مجريات الأمور مما يؤدي إلى نشوب صراعات داخل المنظمة و فقدان روح التعاون بين أفرادها ، هذا بالإضافة إلى أن الحرية المطلقة للمرؤوسين في العمل تسبب تضارباً في الأدوار وتداخلاً في الصلاحيات و المسؤوليات مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وعدم القدرة على الوصول للأهداف التنظيمية.

ثانياً - التصنيف الحديث للأنماط القيادية.

لم تتوقف الأبحاث والدراسات القيادية ، فمازالت تواكب التطورات المستمرة في بيئة الأعمال، و من أهم الدراسات و الأبحاث المعاصرة هي الدراسات التي توصلت إلى تصنيف الأنماط القيادية إلى نمطين متميزين هما النمط القيادي التبادلي و النمط القيادي التحويلي ، و فيما يلي مميزات كل نمط من هذين النمطين:

أ- النمط القيادي التحويلي:

يعتبر James Gregor Burms أول من طرح مفهوم القيادة التحويلية و التبادلية^١ ، و قد فرق مفهوم القيادة التحويلية بين القيادة من أجل تحقيق الاستقرار و القيادة من أجل التغيير^٢. و قد تعددت تعاريف القيادة التحويلية بتعدد الكتاب و الباحثين الذين تناولوها ، و يمكن للباحث عرض أهم هذه التعاريف:

فقد عرف أبو النصر القيادة التحويلية بأنها: " العملية التي يتم فيها الحصول على التزام العاملين لتحقيق الأهداف في إطار من القيم و الرؤية المشتركة و هي مهمة بشكل خاص لإدارة التغيير^٣ ".

و تعرفها راوية حسن بأنها: "مجموعة من القدرات التي تسمح بالتغيير و تحقيق هذا التغيير بصورة فعالة"^٤.

كما يعرفها قنديل على أنها : القيادة التي تسعى لإحداث تغيرات إيجابية في طرق أداء العاملين و تعريفهم بأهمية عملهم ،و خلق الشعور لديهم بالولاء و الانتماء للمنظمة بما يجعلهم يضعون المصلحة

^١ أبو النصر ، مدحت ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٢٧

^٢ حسن ، راوية ، السلوك في المنظمات ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٧٦

^٣ أبو النصر ، مدحت ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٢٨

^٤ حسن ، راوية ، السلوك في المنظمات ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٧٨

العامة للمنظمة في مرتبة أعلى من تحقيق مصالحهم الشخصية و حثهم على التحلي بالمثل العليا و القيم الأخلاقية ، وخلق المناخ الملائم لبروز الأفكار الجديدة ،وتشجيع المرؤوسين على الابتكار و التجديد المستمر في أسلوب العمل^١.

و يمكن للباحث وضع تعريف للنمط القيادي التحويلي على أنه : نمط قيادي يستخدم قدراته الشخصية و المعرفية لدفع المرؤوسين للالتزام بتحقيق الأهداف التنظيمية بمعدلات أداء تفوق المعدلات العادية و دفعهم للتغيير و التطوير المستمر في طرق أدائهم لأعمالهم.

و القيادة التحويلية تحاول أن تكسب المرؤوسين مزية التخلي عن مصالحهم الشخصية لصالح مصلحة المنظمة و التفاني في خدمة هذه المصلحة^٢، مما يؤدي إلى تحقيق مستويات استثنائية من الأداء^٣، كما أن القادة التحويليين يمتلكون علاقات ثقة متبادلة قوية بينهم وبين مرؤوسيهـم ، ومن خلال هذه الثقة يستطيعون إحداث التغيرات الايجابية في طريقة تفكير المرؤوسين و سلوكهم ، وبالتالي إحداث التغيرات الجديدة في بنية المنظمة ككل^٤ ، وذلك بفضل ما يمتلكه القادة التحويليون من قدرة على إلهام المرؤوسين وحفزهم لبذل المزيد من الجهد في خدمة المنظمة و أهدافها، وقد أكدت الدراسات وجود علاقة إيجابية بين مستوى القيادة التحويلية والأداء^٥.

و قد تناولت العديد من الدراسات عناصر القيادة التحويلية ، وأبرز هذه الدراسات كانت دراسة لكل من Bass و Avolio حيث تناولت الدراسة أربع عناصر رئيسية للقيادة التحويليين هي^٦:

أ- التأثير المثالي:

إن القائد التحويلي بما يمتلك من رؤية و أهداف واضحة سيكون قادراً على اجتذاب المرؤوسين حوله واكتساب ثقتهم المطلقة واحترامهم له^٧ ، و قادراً أيضاً على أن يكون رمزاً قيادياً و قدوة حسنة لهم في أدائهم لأعمالهم وفي موازنتهم بين أهدافهم الشخصية و الأهداف التنظيمية^٨، فيتولد شعور لدى العاملين بأنهم قادرون على تحقيق ما يفوق توقعاتهم مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد و التفاني في

¹ قنديل ، علاء سيد ، مرجع سبق ذكره ، ص ٦١

² حريم ، حسين ، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات ، العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة) ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٣٣

³ William Leban & Carol Zulauf , "Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles" , The Leadership & Organization Development Journal, Vol. 25 No. 7, 2004 pp.554-564, P 556

⁴ أبو النصر ، مدحت ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٢٨

⁵ Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio & Dong I. Jung & Yair Berson , "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership" , Journal of Applied Psychology , 2003, Vol. 88, No. 2, 207-218 , p207

⁶ Mohan Thite , Leadership styles in information technology projects , International Journal of Project Management 18 (2000) 235-241, p 236

⁷ أبو النصر ، مدحت ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٢٨

⁸ طه ، طارق ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٩٢

العمل^١، أي أن القائد التحويلي يمتلك شخصية ساحرة أو كارزمية، وعلى الرغم من أن الشخصية الكاريزمية و القيادة التحويلية تستخدمان كمتراكبات إلا أن الشخصية الكاريزمية تعتبر أحد عناصر القيادة التحويلية^٢.

ب- الاعتبارات الفردية:

ويسمى أيضاً الاهتمام الشخصي، حيث يعطي القادة التحويليون الدعم و التشجيع الذي يحتاجه المرؤوسون لأداء واجباتهم^٣، هذا بالإضافة إلى أن القائد التحويلي يهتم بمساندة المرؤوسين و تطوير قدراتهم و مهاراتهم الفكرية و الجسدية لبلوغ معدلات الأداء المطلوبة^٤.

ج- التحفيز الفكري:

فالقائد التحويلي يحاول تطوير طرق جديدة لأداء الأعمال و يسعى جاهداً إلى نقل هذه المزية إلى مرؤوسيه و تطوير مستوى ذكائهم و قدراتهم الإبداعية، وحثهم بشكل مستمر على طرح أفكار جديدة^٥، و خلق التحدي بين المرؤوسين في تقديم حلول ابتكارية للمشكلات التنظيمية^٦.

د- الدفع الإلهامي:

ويقصد به أن القائد يقوم بخلق صورة واضحة عن المستقبل تتسم بالتفاؤلية وإمكانية التحقيق^٧، ويحاول الإعراب عن أهمية الأهداف التنظيمية المرجوة بطرق بسيطة، مما يؤدي إلى رفع مستوى التوقعات وخلق الالتزام بهذه الأهداف^٨.

و الخلاصة أن القيادة التحويلية لا تسعى إلى الاستقرار بل تسعى للتغيير والتطوير المستمر فالقائد التحويلي يتميز بحبه للمغامرة والمخاطرة والتغير والتحسين المستمر في طرق و أساليب العمل، ويعتمد القائد في ذلك على الطاقات الإبداعية الكامنة في المرؤوسين، فوظيفة القائد التحويلي

¹ أبو النصر، مدحت، مرجع سبق ذكره، ص ١٢٨

² Julian Barling and Tom Weber & E. Kevin Kelloway, **Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment**, Journal of Applied Psychology, 1996, Vol. 81, No. 6. 827-832, p827

³ جرينبرج، جبرالد، و بارون، روبرت، مرجع سبق ذكره، ص ٥٩٣

⁴ طه، طارق، مرجع سبق ذكره، ص ٢٩٢

⁵ حريم، حسين، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، مرجع سبق ذكره، ص ٢٣٣

⁶ Nuttawuth Muenjohn & Anona Armstrong, "Evaluating the Structural Validity of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Capturing the Leadership Factors of Transformational-Transactional Leadership", Contemporary Management Research, p.p 3-14, Vol. 4, No. 1, March 2008, p4

⁷ اليوسفي، أحمد، و نعنساني، عبد المحسن، شربتجي، أولغا، العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سورية، مجلة بحوث جامعة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، عدد ٤٤، ٢٠٠٦ ص ٤٩

⁸ Nuttawuth Muenjohn & Anona Armstrong, idem.

تكمُن في كيفية توفير الجو الملائم للأفراد للإبداع و الابتكار، و يتميز القائد التحويلي بعدد من الصفات الشخصية و النفسية أهمها^١:

- قوة الشخصية و الجرأة و الثقة بالنفس و امتلاك الرؤيا الواضحة.
- المرونة العالية والقدرة على التعامل مع الغموض و التعقيد و مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي.
- الإيمان المطلق بأهمية التغيير و التطوير التنظيمي، وعدم الرضا بالاستقرار فقط.
- الثقة العميقة في المرؤوسين و إمكانياتهم ومواهبهم وقدرتهم على تطوير واقتراح أفكار جديدة.
- إدراك أهمية التعليم و التدريب المستمر في تأثيره على مسار التطوير و التحسين.

ب- النمط القيادي التبادلي:

تناول العديد من الباحثين موضوع القيادة التبادلية بالتعريف ويمكن للباحث عرض أهم هذه التعاريف.

فتعرفه عوض على أنه: النمط القيادي الذي يعمل على توجيه جهود المرؤوسين وتنظيمها من خلال المهام والأدوار التي يجب القيام بها من خلال المكافآت والهيكل التنظيمي بما يحقق أهداف القيادة^٢.

ويعرف مدحت أبو النصر النمط القيادي التبادلي بأنه: نمط قيادي يأخذ زمام المبادرة في تقديم شكل من أشكال إشباع الحاجات في مقابل الحصول على شيء له قيمة بنظر العاملين مثل (زيادة أجور- تحسين ظروف العمل- ترقية)^٣.

ويعرف Mohan Thite القيادة التبادلية: على أنها اتفاق تعاقد بين القائد و المرؤوس للوصول إلى الأداء المتوقع مقابل بعض المكافآت ، فهي عملية تبادل بنيت على أساس التكلفة^٤.

كما يعرفها كل من Bass و Avolio بأنها: التزام المرؤوسين وامتثالهم لأوامر القائد في مقابل الحصول على الثناء و المكافآت و الموارد وتجنب اتخاذ الإجراءات التأديبية^٥.

أما David Lepak وآخرون فيعرفون القيادة التبادلية بأنها: علاقة مساومة بين القادة و المرؤوسين تقوم على استخدام المكافآت المادية والمعنوية بناءً على ما يتم تحقيقه من الأهداف المتفق عليها^٦.

^١ أبو النصر ، مدحت ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٢٩

^٢ عوض ، فائق ، مرجع سبق ذكره ، ص ٩٧

^٣ أبو النصر ، مدحت ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٢٧

^٤ Mohan Thite , loc.cit.

^٥ Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio & Dong I. Jung & Yair Berson , op.cit, p208

^٦ David Lepak & Riki Takeuchi & Henry Sims, "Matching leadership styles with employment modes: strategic human resource management perspective", Human Resource Management Review , 13 (2003)

ويمكن للباحث تعريف النمط القيادي التبادلي على أنه : نمط قيادي يركز على تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحديد الواجبات والمهام للعاملين في مقابل منحهم بعض الحوافز و المزايا .

و القائد التبادلي بهذا المعنى يتولى تنظيم عملية التبادل بين المنظمة و العاملين فيها ،فالعاملون ينجزون الأعمال المحددة لهم من قبل القائد مقابل الحصول على المكافآت والترقيات والحوافز المختلفة،ويحرص القائد التبادلي على توضيح الواجبات للعاملين دون التدخل في تفاصيل هذه الواجبات بل يترك الأمر للعاملين ويركز فقط على نتائج أعمالهم وعلى التأكد من إنجاز الوظائف المحددة وفق ما هو متوقع منهم. وبالتالي يمكن تحديد عناصر النمط القيادي التبادلي فيما يلي^١ :

أ- العائد الشرطي : و هو عبارة عن مقدار الدعم المادي و المعنوي الذي يحصل عليه المروؤوس عند قيامه بالسلوك المطلوب وفق ما هو متوقع منه ،ويشمل هذا العائد المكافآت المادية وزيادة الأجر و الترقية و تحسين ظروف العمل و الدعم المعنوي،كما يشمل الحوافز السلبية و العقوبات لمن لم يستطع الوصول للأهداف المطلوب تحقيقها منه^٢ . أي مكافأة المروؤوسين الذين حققوا أداءً عالياً بمكافآت تتناسب مع الجهد، ومعاقبة المروؤوسين الذين كان أداؤهم سيئاً^٣ .

ب- الإدارة بالاستثناء : و يعني عدم تدخل القائد في أعمال المروؤوسين إلا في الحالات الاستثنائية و التي تتطلب تدخلاً مباشراً من القائد إما لتصحيح سلوك المروؤوس أو نتيجة لتغيرات مفاجئة في بيئة العمل،أما في الظروف الطبيعية يعطى المروؤوس الحرية الكاملة في التصرف^٤ .

والقيادة التبادلية غير كافية لتحفيز العاملين في المنظمات المعاصرة بشكل كافٍ لتجعلهم قادرين على إبداء كل ما يستطيعون في سبيل رفعة المنظمة و تحقيق كفاءتها،فالقيادة التحويلية أكثر عمقاً وتطوراً من القيادة التبادلية^٥ ، فهي تتجاوز تبادل الإغراءات للحصول على الأداء المطلوب وتنطوي على تحفيز المروؤوسين على تجاوز مصالحهم الشخصية لصالح تحقيق الرؤية و المهمة التنظيمية^٦ ، كما أن الدراسات أثبتت أن فعالية القيادة التحويلية تظهر في مؤسسات البحث والتطوير ومشاريع الابتكارات التكنولوجية وفي حالات التغير التكنولوجي^٧ . و في الجدول التالي نوضح أهم الفروقات بين كل من النمط القيادي التبادلي و النمط القيادي التحويلي.

133p , 127-152

¹ إدريس ، ثابت ، و المرسى ، جمال الدين ، السلوك التنظيمي (نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، مرجع سبق ذكره ، ص ٥٧٠

² قنديل ، علاء سيد ، مرجع سبق ذكره ، ص ٦٢

³ Nuttawuth Muenjohn & Anona Armstrong , loc.cit

⁴ Mohan Thite , loc.cit.

⁵ Julian Barling & Tom Weber & E. Kevin Kelloway , loc.cit.

⁶ David Lepak & Riki Takeuchi & Henry Sims, loc.cit.

⁷ Mohan Thite , loc.cit

الجدول رقم (7) مقارنة بين القائد التبادلي والقائد التحويلي

النمط التبادلي	النمط التحويلي
١- مكافأة مشروطة: يعد بمنح العوائد مقابل الجهد ، يعترف بالإنجاز.	١- سحر الهالة: يقدم رؤية و رسالة ذات معنى ،يزرع الفخر ، ينال الاحترام و الثقة.
٢- الإدارة بالاستثناء(فعال): يتابع و يبحث عن أي انحرافات في الأنظمة و المعايير ويتخذ الإجراءات التصويبية.	٢- الإلهام:يوصل توقعات عالية،يستخدم الرموز والقيم لتركيز الجهود ،يعبر عن الإغراض الهامة بطرق بسيطة
٢- الإدارة بالاستثناء(سلبي): يتدخل فقط حينما لا يتم استيفاء المعايير.	٣- الاستشارة الفكرية:يطور الذكاء ،العقلانية وحل المشكلات بعناية.
٤- متساهل ضعيف ،يتخلى عن المسؤولية و يتجنب اتخاذ القرار.	٤- الاعتبار الفردي: يعطي الانتباه الشخصي يعامل كل فرد منفرداً ،يعلم ويدرب و ينصح.

المصدر: حريم ، حسين ، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات ، العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة) ، دار الحامد للنشر ، عمان ، ٢٠٠٦ ، ص٢٣٣

محددات السلوك القيادي:

لم تستطع النظريات القيادية سواء التقليدية أو الحديثة الوصول إلى نمط قيادي يكون الأفضل لجميع المنظمات والمواقف، فالنمط القيادي المناسب لمنظمة ما قد لا يكون مناسباً لمنظمة أخرى أو مرؤوسين آخرين، فهناك العديد من المتغيرات التي تتفاعل مع بعضها البعض فتؤثر على القائد في اختيار النمط القيادي المناسب، ويمكن تلخيص أهم العوامل المؤثرة على اختيار النمط القيادي المناسب في خمسة محددات رئيسية وهي:

- أ- عوامل تتعلق بالقائد نفسه: فشخصية القائد وقدراته و مقدار ثقته بالآخرين و قيمه و معتقداته و طموحاته و أهدافه الشخصية و مقدار ميله لفلسفة إدارية معينة يشعر بالراحة في إتباعها^١، وأيضاً مدى ميله النفسي لأسلوب معين في الشدة أو اللين، والمشاركة أو التفرد بالسلطة ، كلها عوامل تؤثر في نوع النمط القيادي الذي يختاره القائد.
- ب- عوامل تتعلق بالمرؤوسين: كما أن القادة يختلفون في ميولهم و اتجاهاتهم وأهدافهم، فإن المرؤوسين يختلفون في خصائصهم وقيمهم وميولهم وتوقعاتهم من القادة، ومدى قابليتهم لتحمل المسؤولية ومدى ميلهم لتنفيذ أوامر القادة أو مدى حبهم للاستقلال و التفرد ، وكذلك يختلفون في مدى حبهم للعمل الجماعي أو الفردي، وكذلك يختلفون في مقدار سعيهم لتحقيق أهداف المنظمة أو أهدافهم الشخصية، كل هذه العوامل تؤثر في النمط القيادي الذي يسلكه القائد^٢.
- ج- عوامل تتعلق بالموقف الإداري: إن طبيعة الموقف تؤثر إلى حد كبير على النمط القيادي للقائد ،

¹ حسن ، ماهر محمد صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص٣٥

² حريم ، حسين ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص٢٨٨

وأهم متغيرات الموقف هي : مدى وضوح المهام والأساليب و الإجراءات - مدى النمطية في العمل - مستوى التعقيد في العمل^١ - و طبيعة المشكلات في المنظمة ، و مدى توفر المعلومات اللازمة لحلها و الوقت المتاح لهاالخ.

د- عوامل تتعلق بالمنظمة: مثل طبيعة المنظمة فيما إذا كانت إنتاجية أو خدمية وثقافة المنظمة ومناخها التنظيمي بالإضافة إلى حجمها و مدى توزعها الجغرافي و طبيعة الخطط و السياسات فيها و عدد وطبيعة الجماعات غير الرسمية فيها .

هـ- عوامل بيئية: حيث تؤثر العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية المحيطة بالمنظمة وقيم وعادات المجتمع المحيط بها على النمط القيادي المطبق فيها^٢ .

^١ عبيدات ، سهيل أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٠
^٢ الفريجات ، خضير كاظم ، و آخرون ، ص ٢٥٤

الفصل الثاني

التمكين الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية

المبحث الأول: مفهوم وأهمية التمكين

- ❖ مفهوم التمكين
- ❖ الفرق بين التمكين و التفويض
- ❖ أهمية التمكين
- ❖ أساليب التمكين

المبحث الثاني: نماذج و خطوات التمكين الوظيفي.

- ❖ نماذج التمكين
- ❖ خطوات التمكين

المبحث الثالث: أبعاد التمكين

- ❖ التمكين الهيكلي
- ❖ التمكين النفسي

المبحث الرابع: علاقة الأنماط القيادية بالتمكين الوظيفي.

- ❖ دور الإدارة العليا في دعم عملية التمكين الوظيفي
- ❖ دور النمط التحويلي في دعم عملية التمكين الوظيفي
- ❖ دور النمط التبادلي في دعم أبعاد التمكين الوظيفي

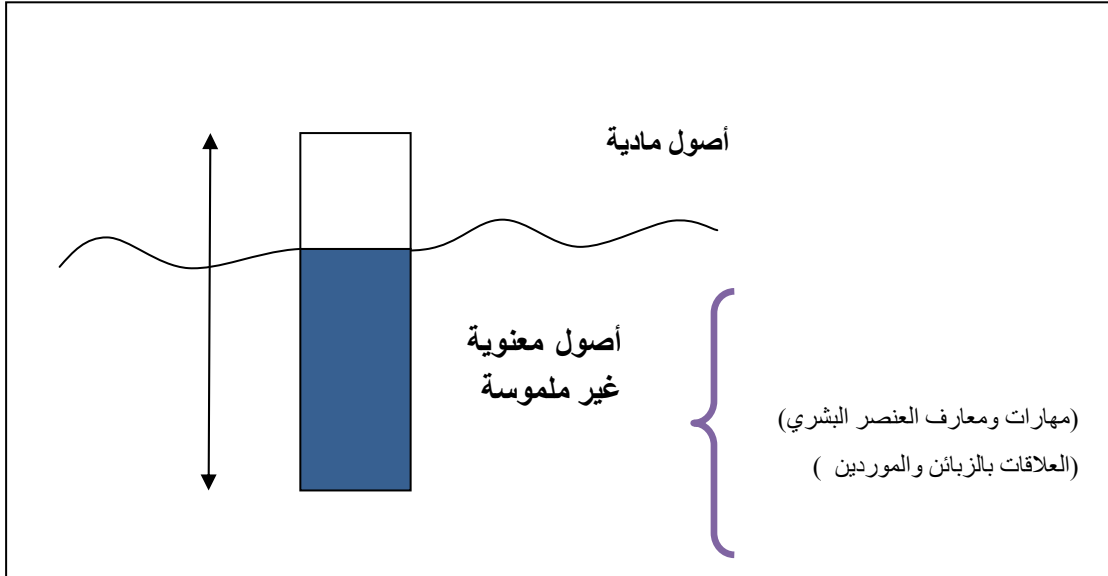
المبحث الأول

مفهوم تمكين العاملين وأهميته

مقدمة:

تشهد منظمات الأعمال منافسة شديدة فيما بينها للظفر بأكبر حصة ممكنة من السوق مستخدمة في ذلك سلاح الابتكار والإبداع في عملياتها وأنشطتها حيث تعد المنافسة الآن الشيء الوحيد الثابت في بيئة الأعمال المعاصرة ، لذلك تحتاج هذه المنظمات إلى وسائل وأدوات وعوامل معاصرة لمواجهتها وتحقيق النجاح والبقاء في عالم الأعمال . و يعد العنصر البشري أول وأهم مكون من مكونات الاستراتيجية التنافسية في المنظمات ، نظراً لأن أهمية هذا العنصر تكاد تفوق أهمية جميع المكونات الأخرى المتعلقة بالمال و التكنولوجيا و غيرها من المكونات المادية^١ . و الشكل التالي يوضح أهمية العنصر البشري كأحد الأصول بالمقارنة مع الأصول المادية.

الشكل رقم (14) أهمية العنصر البشري



المصدر: ستيوارت ، توماس ، ثروة المعرفة رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، ترجمة علا أحمد إصلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، ٢٠٠٤. ص ٣٣

فقد برزت المعرفة البشرية كأحد الأصول التنظيمية ذات القيمة المتزايدة في الأهمية في المنظمات المعاصرة^٢ ، فالعنصر البشري يعد المسؤول الأول و الأخير عن نجاح أو فشل أي

^١ المفرجي ، عادل حروحش ، الإنفاق على رأس المال الفكري وأثره في نجاح الشركات الصناعية (دراسة استطلاعية لأراء عينة من قادة الشركات الصناعية العراقية) رسالة ماجستير غير منشورة، الموصل، ٢٠٠٥، ص ٢
^٢ ستيوارت ، توماس ، ثروة المعرفة رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، ترجمة علا أحمد إصلاح، الدار الدولية

منظمة، كما يعتبر العنصر البشري بما يمتلكه من معرفة و خبرات المصدر الأهم للثروة القومية^١. وتعتبر العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين ومقدار ما تتضمنه هذه العلاقة من الثقة و الاحترام و الفهم المتبادل هي حجر الأساس في أي عملية تطوير داخل المنظمة.

و لما كانت الأساليب الإدارية التقليدية تجعل من المدير أو القائد محور تدور حوله جميع التوجهات و الآراء وتوجب على المرؤوسين الامتثال الكامل لتطلعاته وآرائه، فقد أصبحت متطلبات الإدارة الحديثة توجب على قادة المنظمات المعاصرة إفساح المجال لاهتمامات المرؤوسين وأرائهم وتطلعاتهم ، كما أن هذه المتطلبات أفرزت مفاهيم إدارية مثل (إدارة الجودة الشاملة – إدارة رأس المال الفكري – إعادة هندسة الأعمال – التمكين الوظيفي) وغيرها من المصطلحات الإدارية الحديثة التي هي ليست مجرد ألفاظ ، فقيمتها تنبع من استخدامها و تحويلها إلى استراتيجية عمل متكاملة .

ومن هذا الإطار فقد برز التمكين الوظيفي كموضوع في غاية الجدية و الأهمية في زمن العولمة وثورة المعلومات و الثورة المعرفية ، فالتمكين له أهمية خاصة لارتباطه باللامركزية الإدارية و المنظمة الأفقية و تكوين رأس المال الفكري ، وقد أخذ مفهوم التمكين أهمية خاصة لأسباب عديدة أهمها^٢:

١- إن عملية التمكين تعد إحدى مكونات عملية إدارة المعرفة ، وقد توصل القادة في المنظمات المعاصرة إلى أن المعرفة التي يمتلكها العاملون هي أحد أهم العوامل الداعمة لبلوغ الميزة التنافسية و التفوق على المنظمات الأخرى.

٢- إن التكنولوجيا الحديثة ساهمت إلى حد كبير في توسيع عملية الاتصال نحو الأعلى، و هذا ما أدى إلى تسهيل تبادل المعلومات التي هي جزء هام من التمكين الوظيفي للعاملين.

ويرى Gandz أن العديد من المؤسسات و الشركات لجأت لتطبيق مفهوم التمكين مدفوعة بالعديد من الأسباب و القوى والتي كان من أهمها^٣:

١- إن العولمة و التنافس الحاد في البيئة العالمية فرض على الشركات و المؤسسات أن تبدي سرعة كبيرة في الاستجابة لمتغيرات البيئة^٤، وهذا يجعل خطوط الاتصال العمودية التقليدية غير فعالة مما يوجب وضع سلطة اتخاذ القرار بيد الأفراد الذين يعملون بالقرب من المشكلة ، حيث أن

للاستثمارات الثقافية، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ٣١.

¹ Stewart, T. A., 1997- **Intellectual Capital the new wealth of Organization**, New York, Doubleday Currency, p5

² الخطيب، أحمد ، و معاينة ، عادل سالم ، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديثة ، أريد ، ٢٠٠٩، ص ٣٠

³ أندراوس،رامي جمال،و معاينة،عادل سالم، الإدارة بالثقة والتمكين – مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديثة ، أريد ٢٠٠٨ ، ص ١١٦

⁴ Ken Blanchard & John P. Carlos & Alan Randolph , **Empowerment takes more than a minute** , Berrett-Koehler Publishers, Inc , San Francisco, California , 2009 ,p3

سرعة الاستجابة تتناسب بشكل عكسي مع عدد المستويات الإدارية، فالتمكين يجعل الأفراد والمنظمات يستجيبون بشكل أسرع.

٢- المنافسة الحادة تفرض على الشركات و المؤسسات المزيد من التطوير و الابتكار المستمر^١، و الجزء الأكبر من الابتكار يتولد عن طريق الموظفين في الخطوط الأمامية، و لكن هؤلاء الموظفين لا يمكن أن يحققوا هذه الابتكارات إلا إذا شعروا بالمسؤولية تجاه التطوير و الابتكار و حصلوا على التمكين الوظيفي.

٣- ازدياد المنافسة يولد حاجة متزايدة نحو الإنتاجية المرتفعة، و طرق العمل المبتكرة من قبل الأفراد الممكّنين يمكن أن تساهم في تقليل التكاليف أو تساهم في استثمار الموارد البشرية و المادية بشكل أكثر كفاءة.

٤- إن تزايد الخبراء و الخريجين من المؤسسات التعليمية عند انتقالهم إلى سوق العمل يطالبون بوظائف ومهام أكثر اتساعاً وأكثر استقلالية، مما يجعل المؤسسات تقبل بمنحهم وظائف ممكنة بهدف الاحتفاظ بهم والاستفادة من الخبرات المتراكمة لديهم.

مفهوم التمكين:

إن التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة بعمل المنظمات هي المحرك الرئيسي الذي أدى إلى ظهور مصطلح التمكين في أواخر الثمانينيات، و قد لاقى هذا المفهوم رواجاً كبيراً من الناحية التطبيقية في أواخر عقد التسعينيات. و التمكين من الناحية اللغوية يشير إلى القدرة و الاستطاعة، أما من الناحية الإدارية فقد أخذ مفهوم التمكين اتجاهين مختلفين في تحديد معناه هما^٢:

١- الاتجاه الأول ركز على دراسة سلوك القائد على اعتباره سبباً من أسباب التمكين.

٢- الاتجاه الثاني ركز على الحالة النفسية للمرؤوسين عند إدراكهم للتمكين الوظيفي.

و قد اختلف الباحثون في تعريف التمكين حسب الاتجاه الذي اعتمده كل منهم في تحديد مفهومه و إبعاده، فيعرف أفندي التمكين على أنه: "منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات و المشاركة الفعلية من جانب هؤلاء العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها و حل مشكلاتهم و التفكير الإبداعي و تحمل المسؤولية و الرقابة"^٣.

^١ Ken Blanchard & John P. Carlos & Alan Randolph , op.cit, p3

^٢ الخطيب، أحمد، و معاينة، عادل سالم، مرجع سبق ذكره، ص ٣٠

^٣ أفندي، عطية حسين، تمكين العاملين مدخل للتحسين و التطوير المستمر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ١١

و يعرف يحيى ملحم التمكين بأنه : إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف ، و منحه حرية المشاركة و إبداء الرأي خارج إطار وظيفته الرئيسية^١.

و يعرفه موسى اللوزي على أنه : "البيئة التنظيمية السليمة و القدرة على أن توفر للعاملين القدرة و الفاعلية على تحمل المسؤولية"^٢.

ويعرفه Raquib وآخرون على أنه الآلية التي تسمح للموظفين بالاستجابة لضرورات العمل بأنفسهم دون الرجوع إلى الإرشادات من القيادة^٣.

ويعرف Klidas التمكين بأنه : تفويض سلطة اتخاذ القرار والمسؤولية لموظفي الخطوط الأمامية من أجل تحسين جودة الخدمة ورضا العملاء خلال تقديم الخدمات^٤.

كما يعرفه Littrell بأنه : عملية إكساب العاملين القدرة على تحديد مجموعة الأهداف المرتبطة بعملهم ومنحهم السلطة الكاملة لاتخاذ القرارات وحل المشاكل مع تحميلهم المسؤولية الكاملة عن نتائج أعمالهم^٥.

و بعد استعراض بعض تعاريف التمكين يمكن للباحث وضع تعريف إجرائي للتمكين على أنه: منح العاملين الصلاحية الكافية لوضع الأهداف الخاصة بعملهم و اتخاذ الإجراءات التي يمكن أن تحل مشكلاتهم اليومية ، مع مسؤوليتهم الكاملة عن نتائج أعمالهم في بيئة تنظيمية تضمن سهولة تبادل المعلومات و الحد من المعوقات التي تؤثر في مقدرة الموظفين على السيطرة على وظائفهم.

و التمكين بهذا المعنى يعني تحرير العاملين من القيود الروتينية و إعطائهم الحرية الكاملة في التصرف في نطاق وظائفهم^٦ ، مع إعطائهم القدر الكافي من السلطة التي تمكنهم من أن يتخذوا قرارات مباشرة في تحديد أهداف العمل الخاص بهم و حثهم على التفكير الإبداعي لمحاولة إيجاد حلول ابتكارية لمشكلاتهم اليومية التي تظهر أثناء العمل بالإضافة إلى منحهم الاستقلالية الكاملة في التنفيذ دونما تدخل مباشر من الإدارة في تفاصيل أداء المهام ، هذا في مقابل مسؤولية هؤلاء العاملين عن قراراتهم ونتائج أعمالهم مسؤولية كاملة ومباشرة.

^١ ملحم ، يحيى ، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٦ ، ص ٦

^٢ اللوزي ، موسى ، التنظيم الإداري (الأساليب و الاستشارات) ، زمزم ناشرون وموزعون ، عمان ، ٢٠١٠ ، ص ٢٦٧

^٣ Abdur Raquib & R. N. Anantharaman & Uchenna Cyril Eze & Wahid Murad , **Empowerment Practices and Performance in Malaysia – An Empirical Study** , International Journal of Business and Management , January, 2010 , Vol. 5, No. 1 , pp123-149 , p124

^٤ Antonios K. Klidas , **Employee Empowerment in the European Cultural Context: Findings from the Hotel Industry** , Athens University of Economics and Business , CRANET 2nd International Conference on "Human Resource Management in Europe: Trends and Challenges Athens, Greece , 17th October 2002 , p3

^٥ Romie F. Littrell , **Influences on employee preferences for empowerment practices by the "ideal manager" in China** , International Journal of Intercultural Relations , 31 (2007) 87–110 , P92

^٦ Romie F. Littrell , op.cit , P92

أما الإدارة في ظل التمكين الوظيفي فينحصر دورها في رسم الاستراتيجيات و الإشراف و الرقابة غير المباشرة على سير العمليات في المنظمة ، مع محاولة تأمين المناخ التنظيمي المناسب لنجاح عملية التمكين ، وخصوصاً فيما يتعلق بتأمين القدر الكافي من المعلومات للمرؤوسين و ضمان تدفق هذه المعلومات في قنوات الاتصال بالسرعة و السهولة المطلوبة ، بالإضافة إلى وضع نظام فعال للحوافز المادية و المعنوية ، و التقييم الموضوعي المستمر للأداء و مقارنته بالأهداف الموضوعية.

الفرق بين التفويض و التمكين:

كان المفهوم التقليدي للتمكين الوظيفي يعرف بأنه عملية تفويض السلطة الرسمية و منح القوة القانونية لشخص أو مجموعة أشخاص في إصدار القرارات و التي كانت تقليدياً من صلاحيات الإدارة إلا أن العديد من الباحثين في مجال التمكين أجمعوا على أن التمكين يفوق عملية تفويض السلطة^١. فتفويض السلطة يعني نقل القائد لجانب من اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه لكن مع بقاء مسؤوليته الشخصية عن هذه الاختصاصات أمام رؤسائه ، كما أن تفويض السلطة يقتصر على نقل سلطات محددة من الرئيس إلى المرؤوس خلال فترة محددة فقط ، حيث يستطيع الرئيس إلغاء عملية التفويض في أي وقت يريد ، وبالتالي فإن عملية التفويض تركز على عدة نقاط أهمها^٢:

- التفويض يتعلق بجانب السلطة فقط و لا ينسحب بأي حال من الأحوال إلى جانب المسؤولية.
- التفويض يتم في جزئية صغيرة أو مهمة محددة فقط و لا يتيح إلا قدرأ قليلاً من المعلومات لتساعد المرؤوسين على أداء هذه المهمة المحددة.
- التفويض حالة مؤقتة و تنتهي بانتهاء المهمة التي تم تفويضها .
- قد يلغي القائد عملية تفويض السلطة عندما يريد ذلك أو عندما توجد ضرورة لذلك.

أما في عملية التمكين الوظيفي فإن نقل السلطة من الرئيس للمرؤوس يوجب نقل المسؤولية الكاملة^٣ ، كما أن هذا النقل للسلطة و المسؤولية يتم بشكل دائم ضمن استراتيجية عمل دائمة و ثابتة و ليست مؤقتة ، فهي نابعة من وعي وثقة متبادلة بين كل من الرئيس و المرؤوس ، و الجدول التالي يوضح الفروق الأساسية بين كل من عملية تفويض السلطة و عملية التمكين الوظيفي .

^١ بطاينة ، لؤي فوز ، أثر التمكين و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني – دراسة ميدانية من وجهة مديري المديرية الحكومية في إقليم الشمال ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة اليرموك ، ٢٠٠٨ ، ص ١١
^٢ شرع ، مريم موسى ، أثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي و الإضافي – دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في مشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة اليرموك ، ٢٠٠٩ ، ص ٢٥

^٣ Pastor, J.. Empowerment: What it is and what it is not. Empowerment in Organizations , 1996 , 4(2) , pp 5-7.

الجدول رقم (8) الفرق بين التمكين بين وتفويض السلطة

أساس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	تخول جزئياً	تنقل
الزمن	مؤقت	دائم
الهدف	تسهيل التنفيذ	تغيير الأدوار من أجل الفعالية و الابتكار
المسؤولية	لا تفوض ولا تشارك	تنقل
السلطة	تشارك مؤقتاً	تنقل
صنع القرار	جزئي ومؤقت	ينقل
اتخاذ القرار	جزئي ومؤقت	ينقل
الهدف	تيسير الأعمال	تطوير الأدوار و التميز في تحقيق الأهداف
قوة التأثير	معدومة أو ضعيفة	جوهرية و قوية
مجال التأثير	المهام	الإدارة و المنظمة ككل

المصدر: أبو المجد ، محمد جمال ، التمكين الوظيفي و دوره في تعزيز القدرات البشرية ، دار ابن حزم ، ٢٠٠٨ ، ص ٥٠

أهمية التمكين:

تناولت العديد من الدراسات عملية التمكين من جوانب مختلفة إلا أن معظم هذه الدراسات أجمعت على أن للتمكين الوظيفي أهمية بالغة على مستوى العاملين أنفسهم وعلى مستوى القادة و المدراء و أيضاً على مستوى المنظمة و المجتمع.

فعلى مستوى المرؤوسين يساعد التمكين الوظيفي المرؤوسين على إطلاق أفكارهم و تعميق قدراتهم الإبداعية ، و يساهم التمكين أيضاً في تحسين الوضع النفسي للعاملين و رفع معنوياتهم و تحسين نظرتهم الذاتية لأنفسهم من خلال تقدير الإدارة لما يقومون به من أعمال^١. و التمكين يساعد المرؤوسين على إطلاق أفكارهم و تعميق قدراتهم الإبداعية ، كما يزيد لديهم الشعور بالرضا و الأمان الوظيفي ، كما أن التمكين يزيد من القوة التفاوضية للعاملين فيما يتعلق بالقرارات التي يتخذونها في مجالات عملهم ، بالإضافة إلى أن التمكين الوظيفي يعتبر حلقة هامة لإعداد المرؤوسين للترقيات المستقبلية و المناصب الإدارية و القيادية الأعلى^٢.

أما بالنسبة للمدراء فإن أهمية التمكين بالنسبة لهم تتجلى في التغيرات التي يفرضها التمكين على أسلوبهم في إدارة المرؤوسين ، فمن أهم ميزات التمكين انه يلغي مبدأ التسلط و مركزية السلطة و يسهل عملية الحصول على المعلومات اللازمة للرقابة غير المباشرة على الوظائف و العمليات ، كما أن

^١ أفندي ، عطية حسين ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٣

^٢ أبو المجد ، محمد جمال ، التمكين الوظيفي و دوره في تعزيز القدرات البشرية ، دار ابن حزم ، ٢٠٠٨ ، ص ٤٦-٤٧

التمكين الوظيفي يلعب دوراً هاماً في توفير الجهد المبذول من قبل المدراء للإشراف على الأمور الروتينية وجعلهم متفرغين تماماً للقضايا الاستراتيجية الهامة ، مما يتيح لهم الوقت الكافي للتطوير و التخطيط الإستراتيجي ، و أيضاً فإن التمكين يساهم في تقليل الصراع و النزاع التنظيمي بين الإدارة و العاملين^١ ، و أيضاً يساهم في تقوية العلاقة الإيجابية بين القادة و مرؤوسيهـم و خلق جوٍّ من الاحترام و الثقة المتبادلة^٢ ، مما يزيد من قدرة المدراء على طرح المزيد من استراتيجيات التغيير و التطوير التنظيمي دون و جود معارضة من قبل المرؤوسين.

أما في ما يتعلق بأهمية التمكين الوظيفي للمنظمة فهو يعتبر عاملاً حاسماً في نجاح منظمات الأعمال^٣ ، فعندما يحدث التمكين في المنظمة ينخفض معدل دوران العمل، وستساعد خبرة العمال الذاتية والقدرات المكتسبة المنظمة على تحقيق معدلات أداء مرتفعة^٤ ، و الاستفادة القصوى من الكفاءات الفردية لجميع أفراد التنظيم^٥ ، كما أن التمكين الوظيفي يساهم إلى حد كبير في تحسين التصميم الأفقي للمنظمة من خلال توسيع نطاق الإشراف ، و من المعروف عملياً انه كلما كان نطاق الإشراف كبيراً وكان عدد المستويات الإدارية قليلاً كلما أدى ذلك إلى تدفق المعلومات بشكل أكثر دقة و سرعة بين الإدارة و الأقسام الوظيفية ، مما يجعل من التمكين القضية الأساسية لخلق المنظمة المتعلمة و جعلها آلة تدريب مستمرة قادرة على التكيف مع المتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال المحيطة بها.

كما أن التمكين في أي منظمة يعطي الأفراد العاملين الفرصة للمشاركة بآرائهم و اقتراحاتهم مما يتيح للمنظمة استخراج أقصى ما لدى الموارد البشرية من طاقات وإبداعات^٦ ، واستخدام هذه الطاقات في دعم عملية إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، فتمكين العاملين يترتب عليه إيجابيات عديدة تساعد في دعم فلسفة إدارة الجودة الشاملة^٧ ، فالعاملون لديهم قدرة أكبر من المدراء على طرح أفكار عملية لتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء ، نظراً لأن تعاملهم مع العملاء يتم بشكل مباشر^٨. فالتمكن يعتبر مكوناً حيوياً لنجاح استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في جميع مراحلها، بالإضافة إلى أن التمكين يعطي العاملين قوة دفع لتحقيق إنجاز أعلى^٩ ، مما يعزز الأداء الكلي في المنظمة ، و بالتالي

^١ نهى ، سعيد الحلبي ، " تأثير أخلاقيات الخدمة العامة على تمكين العاملين دراسة تطبيقية على المستشفيات العامة في محافظة دمشق " (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق ، ٢٠٠٩ ، ص ٨١
^٢ أبو المجد ، محمد جمال ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٤ - ٤٥

^٣ Romie F. Littrell , op.cit , P88

^٤ Abdur Raquib & R. N. Anantharaman & Uchenna Cyril Eze & Wahid Murad , op.cit , p128

^٥ Isabelle Aujoulat & William d'Hoore & Alain Deccache , **Patient empowerment in theory and practice: Polysemy or cacophony** , Patient Education and Counseling review 66 (2007) 13–20 , p14

^٦ مرجع سبق ذكره ، ص ٢٠

^٧ بو مدین ، يوسف ، إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز ، مجلة الباحث ، العدد ٥ ، ٢٠٠٧ ، ص ٢٧ - ٣٧ ، ص ٣٥

^٨ أفندي ، عطية حسين ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٣

^٩ Kenneth J. Harris & Anthony R. Wheeler & K. Michele Kacmar , **Leader-member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance** , The Leadership Quarterly 20 (2009) 371–382 , p372

فالتمكن يساهم في التحسين المستمر للمنظمة و تطويرها وتعزيز مركزها التنافسي بين المنظمات الأخرى^١. وتشير البحوث و الدراسات إلى أن التمكين الوظيفي يزيد من قدرة العاملين على مواجهة المصاعب و المشكلات و يخفض من مقاومتهم لأي عملية تغير تضطر الإدارة إلى إجرائها في المنظمة^٢ ، و أيضاً يساهم التمكين في خلق مناخ تنظيمي تسوده الثقة^٣ وقيم التعاون و العمل الجماعي بدلاً من الأداء الفردي مما يزيد في الرضا الوظيفي و تعميق الشعور بالانتماء التنظيمي^٤. وأخيراً فإن التمكين يلعب دوراً هاماً في إثراء الوظائف بمعارف جديدة تدعم قدرة المنظمة على التجديد و التطوير ، وتهيئ الصف الثاني من القيادات القادرة على إدارة المنظمة في المستقبل.

أساليب التمكين:

هناك العديد من الأساليب التي يمكن إتباعها عند تطبيق عملية التمكين الوظيفي على المنظمات، ومن أهم الأساليب التي تطرقت لها الكتابات و الأبحاث المعاصرة في مجال التمكين مايلي:

- ١- أسلوب تمكين القيادة: حيث يعد أسلوب التمكين أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تزيد من فاعلية المنظمة ، و يشير هذا الأسلوب إلى أن المنظمة الممكنة تتميز بوجود نطاق إشراف كبير، و صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا ، كما أن هذا الأسلوب يركز بشكل أساسي على تفويض الصلاحيات من أعلى إلى أسفل الهيكل التنظيمي^٥ .
- ٢- أسلوب تمكين الأفراد: يركز هذا الأسلوب على تنمية مهارات الفرد و رفع قدرته على تقبل المسؤولية و الاستقلال في اتخاذ القرارات و زيادة قدرته على الاستفادة من المعلومات المتوفرة لديه ، مما يزيد من قدرته على السيطرة و التحكم بمهام الوظيفة و واجباتها^٦.
- ٣- أسلوب تمكين الفريق : حيث إن الاعتماد على تمكين الفرد فقط يؤدي إلى التركيز على الأداء الفردي وتجاهل العمل الجماعي على الرغم من أن فوائد وميزات العمل الجماعي تفوق إلى حد كبير ميزات العمل الفردي ، و قد ظهرت فكرة تمكين الفريق لأول مرة مع ظهور حلقات الجودة ، وتمكين الفريق يعطي المنظمة القوة الناجمة عن التعاون و العمل الجماعي^٧.

^١ أبو المجد ، محمد جمال ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤١-٤٣

^٢ Alan B. Henkin & Dennis M. Marchiori, **Empowerment and organizational commitment of chiropractic faculty** , Journal of Manipulative and Physiological Therapeutics , v 26 N 5 ,2003 , PP 275-281 , P 276

^٣ Abdur Raquib & R. N. Anantharaman & Uchenna Cyril Eze & Wahid Murad , op.cit , p128

^٤ القريواتي ، محمد قاسم أحمد ، و العنزي ، عوض خلف ، الشعور بالتمكين لدى المديرين في مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت - دراسة ميدانية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، مجلد ٢٢ ، العدد الأول ، ٢٠٠٦ ، ص ٤٦-٤٧

^٥ ملحم ، يحيى ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٢

^٦ اللوزي ، موسى ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٨٠

^٧ المرجع السابق ، نفس الصفحة

٤- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين : يركز هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ورفض الاعتماد على أسلوب واحد فقط في عملية التمكين ، فلا بد من اجتماع وتكامل عوامل عديدة مثل (التعليم – والقيادة الناجحة – التشجيع المستمر – العمل الجماعي – الهيكلية المناسبة) و التي تشكل أهم المقومات الأساسية لعملية التمكين الوظيفي في المنظمة^١.

^١ ملحم ، يحيى ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٤

المبحث الثاني نماذج وخطوات التمكين

نماذج التمكين:

هناك العديد من النماذج التي حاولت وصف التمكين الوظيفي ومحاولة وضع بعض الخطوات التي تساهم في تطبيقه، ويعرض الباحث أهم هذه النماذج التي حاولت تفسير التمكين وهي:

١- نموذج Conger and Kanungo 1988 :

قدم الباحثان هذا النموذج عام ١٩٨٨، وقد اعتمد هذا النموذج على مفهوم الفاعلية الذاتية في تفسير عملية التمكين الوظيفي، وبناءً على هذا المفهوم فقد عرف الباحثان التمكين الوظيفي بأنه: العملية التي يتم خلالها تعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تسبب الضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها^١، وبناءً على هذا النموذج يمكن للإدارة تطبيق التمكين من خلال عدة مراحل هي^٢:

- المرحلة الأولى : و تتمثل في تشخيص الإدارة للظروف التنظيمية التي أدت إلى شعور العاملين بالضعف و العجز داخل المنظمة ، فعندما تعمل الإدارة على معرفة أسباب هذا الشعور تستطيع أن تتبنى استراتيجية التمكين المناسبة لإزالة هذه الظروف.
- المرحلة الثانية : تبني إدارة المنظمة لأسلوب الإدارة بالمشاركة بهدف إزالة العوامل المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة و لتقديم المعلومات للمرؤوسين عن أدائهم .
- المرحلة الثالثة : تقديم معلومات للمرؤوسين عن فعاليتهم الذاتية ، فتقديم مثل هذه المعلومات للمرؤوسين يساهم في تخفيض شعورهم بالضعف وفقدان القوة ويزيد إدراكهم للتمكين الوظيفي.
- المرحلة الرابعة : التغيير في السلوك الإداري من خلال التركيز على تشجيع المرؤوسين على المبادرة في إنجاز أهداف المهمة الموكلة لهم^٣.

¹ Li-Chun Chang & Chieh-Hsing Liu , **Employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey** , International Journal of Nursing Studies 45 (2008) 1442–1448 , P1443

² السكرانة ، بلال خلف ، القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسيرة ، عمان ٢٠١٠ ، ص ٣١٢

³ J.-S. Boudrias, A. Savoie , **Les manifestations comportementales de l'habilitation au travail : développement d'un cadre conceptuel et d'un instrument de mesure Behavioural empowerment at work: development of a conceptual framework and a measurement instrument** , Psychologie du travail et des organisations 12 (2006) 119–138 , p122

والخلاصة : أن هذا النموذج يعتبر أن التمكين يسعى إلى تقوية شعور الفرد بفعاليته الذاتية و تقليل شعوره بالضعف و فقدان القوة.

٢- نموذج Thomas and Velthouse :

تمت دراسة هذا النموذج عام ١٩٩٠ و يعتبر تنمة للنموذج السابق، حيث اعتبر هذا النموذج أن التمكين الوظيفي يجب أن يبدأ من الذات و نظام المعتقدات و قد حدد هذا النموذج أربعة أبعاد نفسية تدعم التمكين الوظيفي و هي^١ :

- ١- التأثير : و الذي يعبر عن مدى تأثير الفرد في القرارات التي يمكن أن يتخذها.
 - ٢- الكفاية : و هي مدى اعتقاد الفرد بقدرته على تنفيذ مهام وظيفته بكفاءة عالية^٢.
 - ٣- معنى العمل: أي قيمة العمل الذي يقوم به الموظف و مدى شعوره بأهمية المهمة المطلوبة منه^٣.
 - ٤- حرية الاختيار: و يعبر هذا البعد عن مدى حرية الموظف في اختيار طريقة أدائه للعمل المطلوب منه.
- و يضيف Whetten بعداً آخر إلى الأبعاد الأربعة السابقة وهو الثقة التي تعبر عن مدى شعور الموظف بالإنصاف و العدالة مقارنة بالموظفين الذين يمارسون نفس مهامه.

٣- نموذج Davis :

اقترح Davis بعض الطرائق التي يمكن من خلالها للإدارة تنمية الشعور بالتمكين لدى الموظفين و هذه الطرائق هي^٤ :

- التمكين من خلال المسؤوليات: أي زيادة الشعور لدى الموظف بالامتلاك والاهتمام و المسؤولية.
- التمكين من خلال الصلاحيات : فإعطاء الموظفين بعض الصلاحيات المتعلقة بعملهم يزيد من حماس و إبداع العاملين.
- التمكين من خلال وضع معايير الأداء المثالي: و هذه المعايير يجب أن تكون ذات مستوى عالٍ بحيث تثير حماس الموظفين لبلوغها و بنفس الوقت يجب أن تكون ممكنة التحقيق.

^١ بطاينة ، لؤي فواز ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٣

^٢ Murat Hancer & R. Thomas George , **Psychological empowerment of non-supervisory employees working in full-service restaurants** , Hospitality Management 22 (2003) 3–16 , P4

^٣ Murat Hancer & R. Thomas George , **op.cit** , P4

^٤ أندراوس ، رامي جمال ، و معاينة ، عادل سالم ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٥٨

- التمكين من خلال التدريب: فالتدريب يزيد من ثقة الموظف بنفسه و يزيد من مهارته اللازمة لأدائه لعمله.
- التمكين من خلال المشاركة بالمعلومات: فالمعلومات تلعب دوراً هاماً في مساعدة المرؤوسين على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.
- التمكين من خلال التغذية الراجعة : فالتغذية الراجعة هامة جداً للمرؤوسين و المنظمة فمعرفة المرؤوس لنقاط ضعفه يساعده على تلافيها.
- التمكين من خلال الاحترام و التقدير: فشعور الموظف باحترام و تقدير المنظمة لجهوده يزيد ثقته بنفسه و قدرته على أداء الأعمال الموكلة إليه.
- التمكين من خلال الثقة : فالثقة تؤدي إلى زوال الشعور بالخوف لدى الموظف و تركيزه بشكل أكبر على تطوير العمل دون تبرير كل خطوة.
- التمكين من خلال السماح بالفشل : فمنح فرصة أخرى للموظفين يزيد من فرص النجاح و التميز و الإبداع لدى العاملين.

٤- نموذج Gandz :

- وضِعَ هذا النموذج عام ١٩٩٩، حيث يقوم هذا النموذج على تحديد عدة خطوات متتالية تكون من مهمة الإدارة اتخاذها لظهور عملية التمكين وهذه الخطوات هي^١ :
- ١- التغيير الحماسي و بيان الحاجة و الرغبة من قبل العاملين بالتمكين.
 - ٢- تحديد الأعمال التي سوف يتم فيها التمكين.
 - ٣- تحديد الأفراد الذين يرتبطون بهذه الأعمال و زرع التحدي فيهم لإبداء الاقتراحات و لتطوير هذه الأعمال.
 - ٤- الاستجابة السريعة و المباشرة لاقتراحات الأفراد بشأن تطوير الأعمال و التعليمات.
 - ٥- مكافأة الأفراد الذين ساهموا في تطوير هذه الأعمال و الاعتراف بجهودهم .
 - ٦- الاستمرار في العمل بنفس الطريقة ، فالتمكين لا ينتهي عند مرحلة معينة فهو عبارة عن نهج عمل دائم و متواصل يتطلب فترة زمنية طويلة .

^١ أندراوس ، رامي جمال ، و معاينة ، عادل سالم ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٦٠

خطوات تنفيذ التمكين:

إن أي منظمة تحاول تطبيق مفهوم التمكين يجب أن تدرك أن التمكين الوظيفي ليس خياراً سهلاً التطبيق أو التنفيذ ، إنما هو استراتيجية عمل طويلة المدى تتطلب الكثير من الوقت و الجهد و التدريب حتى تطبق بنجاح ، كما أن نتائج هذه الاستراتيجية لا تظهر بسرعة إنما تتطلب وقتاً طويلاً حتى تتأتى ثمارها . وإن عملية تمكين العاملين تتطلب خطوات محددة ومتدرجة، كما يجب التأكد من سلامة تنفيذ كل خطوة قبل الانتقال إلى الخطوة التالية ، و يمكن حصر خطوات تمكين العاملين في عشرة خطوات رئيسية على النحو التالي^١:

١- الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير:

لابد أن يكون لكل عملية تغيير أو تطوير تنظيمي أهداف محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال عملية التغيير ، فالتغيير التنظيمي بدون أهداف محددة ضرب من ضروب الفوضى^٢، و اللجوء للتمكين الوظيفي كأحد استراتيجيات التغيير لا بد أن يكون له هدف محدد و واضح تسعى الإدارة إلى تحقيقه، و قد يكون هدف المنظمة من تطبيق التمكين الوظيفي واحداً أو أكثر من الأهداف التالية:

- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة المتغيرة^٣.
 - بناء جو من الثقة بين الأفراد و المجموعات في المنظمة^٤.
 - تحقيق معدلات أداء تنظيمي مرتفع^٥.
 - بناء مناخ تنظيمي ملائم للتطوير و الإبداع^٦.
 - رفع مستوى جودة المنتجات و تحسين خدمة العملاء^٧.
- و أياً كان سبب اللجوء للتمكين فإن عدم شرح و توضيح هذا السبب للعاملين يؤدي بشكل أو بآخر إلى مقاومة الأفراد له و عدم التجاوب معه^٨ ، مما سيكون عامل فشل للتمكين قبل تطبيقه . فكلما قل الغموض و زاد وضوح أهداف التغيير كلما كان تجاوب العاملين مع التغيير أفضل ، و كلما كانت مقاومة الأفراد للأساليب الإدارية الجديدة أقل.

^١ العتيبي ، سعد بن مرزوق ، جوهر تمكين العاملين : إطار مفاهيمي ، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، الخبر ١٧-١٨ نيسان ، ٢٠٠٥ ، ص ٣٣

^٢ سميث ، ستيف ، إدارة التغيير ، دار الوفاء للطباعة و النشر و التوزيع ، المنصورة ، ٢٠٠١ ، ص ١٩

^٣ الصيرفي ، محمد ، إدارة التغيير ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، ٢٠٠٧ ، ص ١٩

^٤ عبوي ، زيد منير ، إدارة التغيير و التطوير ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان ، ٢٠٠٧ ، ص ٢٦

^٥ النجار ، فريد ، إدارة التغيير الاستراتيجي العربي لمواجهة الأزمة المالية العالمية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠١٠ ، ص ٣٥٦

^٦ ماهر ، احمد ، التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل التنظيمية و الممارسة التنظيمية) ، الدار الجامعية ، الإبراهيمية ، ٢٠٠٧ ، ص ٥٩٠

^٧ العتيبي ، سعد بن مرزوق ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٤

^٨ ماهر ، احمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ٥٩٢

٢- الخطوة الثانية : التغيير في سلوك المديرين:

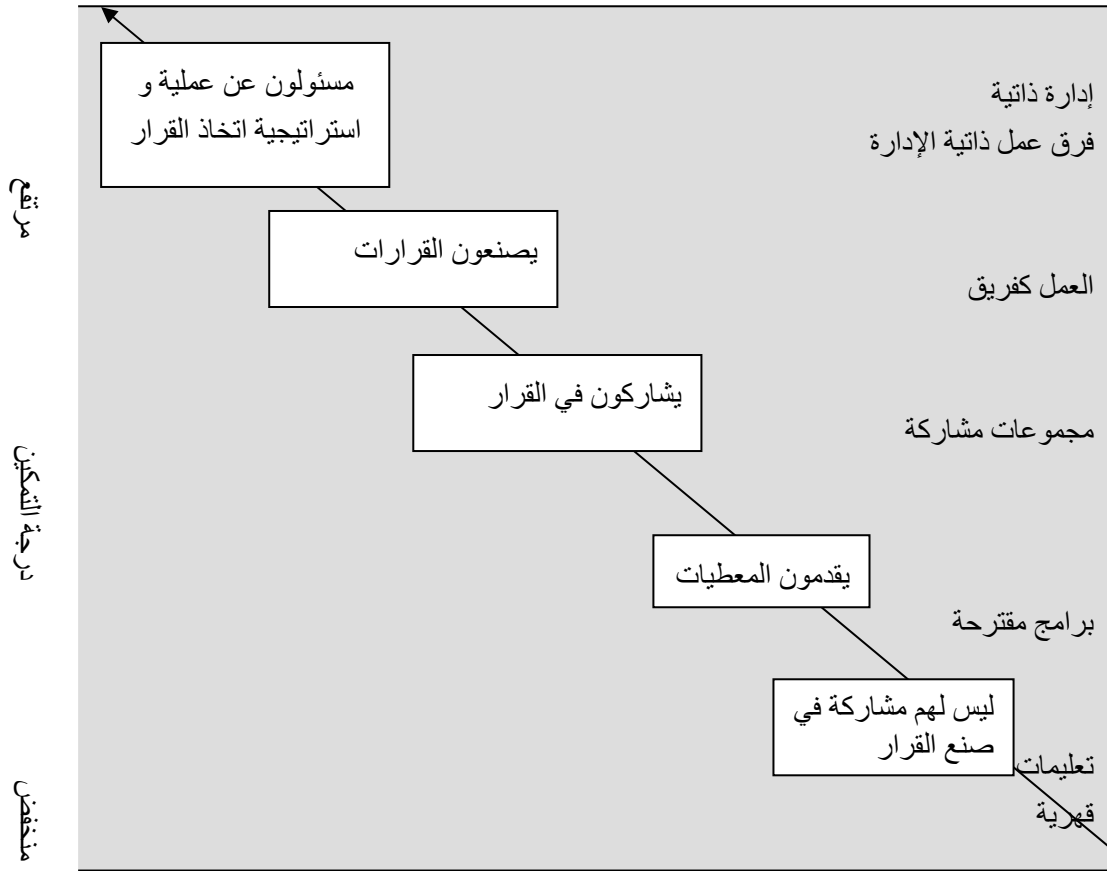
تتطلب كل عملية تغيير في بيئة العمل تغييراً مماثلاً في أسلوب وسلوك القادة الإداريين^١، فنجاح أي برنامج تطوير في المنظمة يعتمد بصورة رئيسية على جهود ودعم القيادات الإدارية فيها و الذي لا يمكن أن يتوفر ما لم يكن هناك اقتناع ورغبة حقيقية من قبل قيادات المنظمة لهذا التطوير و التغيير^٢. و بما أن الفكرة الرئيسية في مفهوم التمكين تدور حول جعل العاملين يقومون بما يروونه مناسباً للمنظمة حسب رأيهم وفهمهم لاستراتيجية المنظمة و ليس كما يراه ويفرضه المدير^٣. فالمدير يلعب دوراً هاماً في التأثير – السلبي أو الايجابي - في سير عملية التمكين الوظيفي في المنظمة ، فدور المدير في مرحلة التمكين يختلف عن دوره في مرحلة ما قبل التمكين ، حيث يتطلب التمكين الانتقال من الدور التقليدي للمدير كمشرف مباشر وكمصدر للأوامر و التعليمات التفصيلية إلى دوره كمسهل للعمليات ومدرّب للعاملين^٤، ففي ظل التمكين يتوجب على المدراء أن يتخذوا خطوات جوهرية في التخلي أو التنازل عن بعض صلاحياتهم لصالح المرؤوسين ، و يركز المدراء في هذه المرحلة على دعم الموظفين و جعلهم يشعرون بقدرتهم على اتخاذ القرارات و مساعدتهم على تطوير ثقتهم بأنفسهم و بالآخرين.

إلا أن هذا التغيير في سلوك المدراء وأسلوب تعاملهم مع المرؤوسين يجب أن لا يتم بشكل مفاجئ و سريع ، إنما يتطلب من المدراء تطبيق هذه التغيرات بشكل متسلسل و متدرج بحيث يبدأ هذا التدرج من انعدام سلطة العاملين بشكل كامل و ينتهي بالتمكين الكامل ، حيث يشارك العاملون في وضع استراتيجية المنظمة^٥.

و الشكل التالي يوضح التسلسل المطلوب في تغير الأساليب الإدارية للمدراء .

^١ العتيبي ، سعد بن مرزوق ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٥
^٢ النعيم ، عبد اللطيف بن صالح ، قياس اتجاهات قيادات منظمات القطاع الخاص السعودي نحو التطوير التنظيمي ، مجلة جامعة الملك سعود ، المجلد ١٥ ، العلوم الإدارية (١)، الرياض ٢٠٠٣ ، ص ١٥٧-٢٠٣ ، ص ١٥٨
^٣ أفندي ، عطية حسين ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٧
^٤ العتيبي ، سعد بن مرزوق ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٤
^٥ أفندي ، عطية حسين ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٩

الشكل رقم (15) تسلسل التمكين و التغيير في سلوك المديرين



المصدر: أفندي، عطية حسين، تمكين العاملين مدخل للتحسين و التطوير المستمر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ٣٨

ففي المستوى الأول من التمكين يصنع المدير القرارات و يلتزم الأفراد بالتنفيذ بمجرد علمهم بها، أما في المستوى الثاني فيطالب المدير الأفراد بتقديم الاقتراحات ثم يصنع القرارات بناء على هذه الاقتراحات ، أما في المستوى الثالث فإن المدير يسمح للأفراد بالمناقشة وإبداء الرأي في صنع القرار ، وفي المستوى الرابع يمكن لفريق العمل اتخاذ القرارات بشكل جماعي بإشراف غير مباشر من المدير أما المستوى الأخير من مستويات التمكين فيكون فريق العمل مؤهل لاتخاذ القرارات بجميع مراحلها (الإدارة الذاتية).

ويجب أن يتزامن هذا التدرج في تغيير الأساليب الإدارية مع تدريب العاملين على كيفية جمع المعلومات واتخاذ القرارات و القيام بكافة العمليات المطلوبة منهم ، بحيث تتلاءم المهارات المكتسبة عند الموظف مع درجة التمكين الوظيفي الممنوحة له.

٣- الخطوة الثالثة : تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون.

أي تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرون للمرؤوسين ، فهناك العديد من القرارات في المنظمة ، منها ما يكون قرارات ذات تأثير استراتيجي يؤثر في سير عمل المنظمة ككل ، و الخطأ في اتخاذ مثل هذه القرارات يكون له نتائج سلبية قد تمتد إلى فترات زمنية طويلة ، فمثل هذه القرارات يصعب تفويضها للآخرين فهي من مسؤوليات الإدارة العليا لأنها تحتاج كفاءة وقدرات عالية ورؤية واسعة ، أما القرارات المبرمجة و الروتينية لا تحتاج إلى كفاءة وخبرة واسعة ويمكن تفويضها للأفراد بسهولة^١. و إن تحديد نوع القرارات التي سيتم تفويضها سيساعد الإدارة على اختيار الأفراد القادرين على اتخاذ هذه القرارات ، بالإضافة إلى معرفة مستوى التدريب المطلوب لتأهيل الأفراد على اتخاذ هذه القرارات.

٤- الخطوة الرابعة : تكوين فرق العمل

لكي تتمكن المنظمة من تطبيق التمكين الوظيفي بشكل فعال لابد أن تعيد تشكيل هيكلها التنظيمي وإعادة هندسة وظائفها بشكل يسمح لها بإدخال فرق العمل ذاتية الإدارة ، فاستخدام فرق العمل يعد أحد المكونات الرئيسية للتمكين الوظيفي ، وفريق العمل عبارة عن مجموعة من الأفراد يعملون معاً لتحقيق هدف محدد، والجدير بالذكر أن القرارات الصادرة عن الفريق هي بشكل عام أفضل وأكثر دقة من القرارات الصادرة عن الفرد^٢. و فرق العمل ذاتية الإدارة تقدم للمنظمة العديد من الميزات أهمها :

- المرونة العالية في التعامل مع المتغيرات البيئية.
- السرعة الفائقة في اكتشاف وعلاج المشكلات التنظيمية.
- تحسين لإنتاجية الفردية والتنظيمية و خفض التكاليف .

٥- الخطوة الخامسة : المشاركة في المعلومات

تعتبر المعلومات القاعدة الرئيسية لتقييم البدائل المتاحة و اختيار أفضلها ، و عملية التمكين الوظيفي تقتضي إتاحة الفرصة لكل فرد في المنظمة للحصول على المعلومات التي يحتاجها أثناء أدائه لوظيفته و المهام المطلوبة منه ، و يجب أن تتوفر بعض الشروط في المعلومات المتاحة للعاملين مثل^٣:

- أن تتمتع المعلومات بمستوى مقبول من الوضوح و الدقة و المصداقية لتجنب الخطأ في اتخاذ

^١ اللوزي ، موسى ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٧٦

^٢ عريقات ، أحمد يوسف ، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال ، المؤتمر العلمي الدولي السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء الخاصة " تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال "التحديات - الفرص- الآفاق" ، الأردن ، الزرقاء ، ٢٠١٠، ص ١٨

^٣ أندراوس ، رامي جمال ، و معاينة ، عادل سالم ، مرجع سبق ذكره ، ص ٩٨

القرار الناجم عن ضعف مصداقية المعلومات.

- توفر المعلومات في الوقت المناسب: حيث أن أهمية المعلومات تنبع من توفرها وقت الحاجة لها¹، أما في حال توفرها بعد انقضاء وقت الحاجة لها فتفقد المعلومات أهميتها وتصبح عديمة الفائدة.

- توفر المعلومات للعاملين بالكمية الكافية فالمعلومات الناقصة لا تشبع حاجة الأفراد للمعلومات ولا تمكنهم من اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

- العمل على توفير المعلومات بالشكل المناسب للاستفادة منها بالسرعة المطلوبة بدون إجراء عمليات التحليل عليها قبل استخدامها.

و بشكل عام يحتاج الأفراد لعدة أنواع من المعلومات مثل (معلومات عن وظائفهم – معلومات عن المنظمة – معلومات عن أدائهم) ، وكلما كانت المشاركة بالمعلومات أكبر كان شعور الأفراد بأهميتهم أكبر وزادت مساهمتهم في المنظمة بشكل أكبر. و تكمن آلية توفير المعلومات في الاستخدام الفعال لنظم المعلومات الإدارية و نظم دعم القرار².

٦- الخطوة السادسة : اختيار الأفراد المناسبين

لا يمتلك جميع الأفراد العاملون نفس المهارات و القدرات ، فالأفراد مختلفون بما يمتلكونه من خصائص و صفات و قدرات ومواهب ، و يجب على المدراء في هذه المرحلة اختيار الأفراد من ذوي الكفاءات و المواهب العالية لإسناد الوظائف الممكنة لهم ، فيجب أن تستند المفاضلة بين الأفراد إلى أسس و معايير محددة واضحة³. ويجب أن يأخذ بعين الاعتبار عند اختيار الأفراد أن تتوفر لديهم المهارات التالية:

- الخبرة و المهارة في العمل.
- القدرة على العمل الجماعي و عمل الفريق.
- مهارات الاتصال و التعامل مع الآخرين.
- القدرة على حل المشكلات و اتخاذ القرارات .
- توفر بعض الصفات القيادية.

¹ Ken Blanchard & John P. Carlos & Alan Randolph , op.cit , p78

² أبو المجد ، محمد جمال ، مرجع سبق ذكره ، ص٤٦-٤٧

³ المهيترات ، عماد علي ، أثر التمكين على فعالية المنظمة ، دار جليب الزمان للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، ٢٠١٠ ، ص٣٦

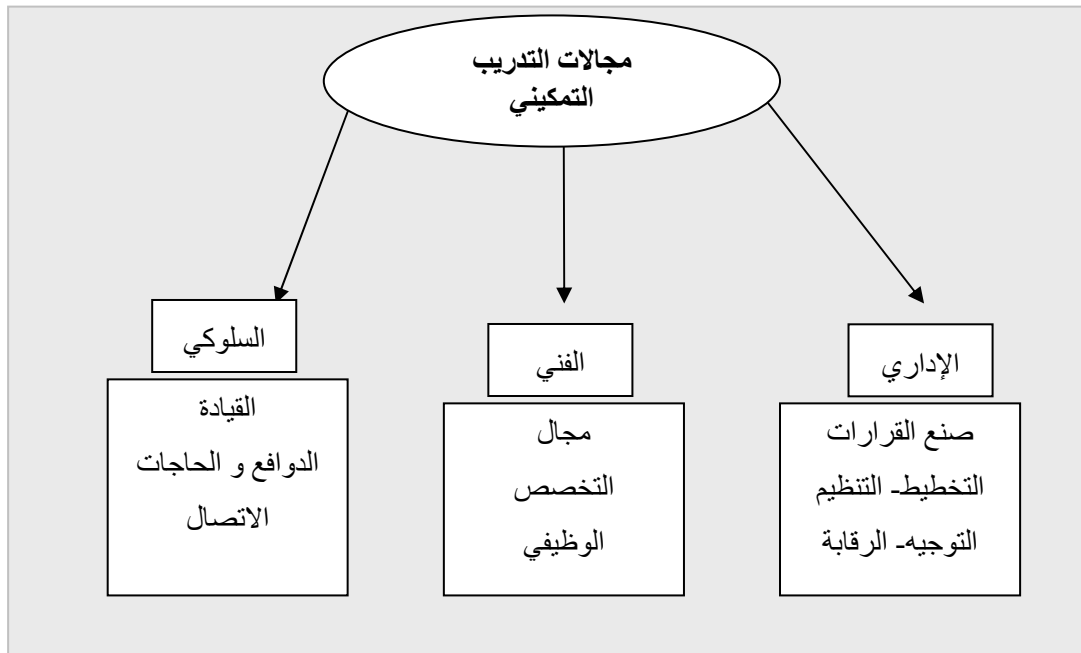
٧- الخطوة السابعة : توفير التدريب

يعد التدريب أحد المكونات الرئيسية لعملية التمكين في المنظمة^١، ويعرف التدريب على أنه: عملية منظمة مستمرة تهدف إلى إكساب الأفراد المهارات و الخبرات التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم بشكل أفضل ، أو إعدادهم لوظائف إدارية أعلى ، أو تحسين قدراتهم على مواجهة مشكلات تواجه المنظمة التي يعملون فيها^٢. و قد تزايدت أهمية التدريب في السنوات الأخيرة نظراً للبيئة الديناميكية التي تتطلب التحسين المستمر للأفراد في شتى المجالات^٣، و هناك مجالات عديدة يمكن تنميتها لدى الأفراد لتعزيز عملية التمكين، ويمكن إجمالها في ثلاث مجالات رئيسية هي^٤:

- المجال الإداري:
- المجال الفني.
- المجال السلوكي.

و الشكل التالي يوضح مجالات التدريب للأفراد بالتفصيل

الشكل رقم (16) مجالات التدريب على التمكين



المصدر: من إعداد الباحث

¹ Michael E. Milakovich , **Balancing customer service, empowerment and performance with citizenship, responsiveness and political accountability** , International Public Management Review ,Volume 4 , Issue 1 , 2003 , p71

² أبو النصر ، مدحت محمد ، إدارة العملية التدريبية – النظرية و التطبيق ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ٢٠٠٨ ، ص ٥٧

³ William J. Rothwell & H. C. Kazanas , **Planning and Managing Human Resources-Strategic Planning for Human Resources Management** , Human Resource Development Press, Inc. , U.S.A, Second Edition , 2003 , P353

⁴ أبو النصر ، مدحت محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ٧٥

٨- الخطوة الثامنة : الاتصال لتوصيل التوقعات

تعد عملية الاتصال في المنظمة عملية حيوية وذات أهمية بالغة في بناء العلاقات وتبادل المعلومات بين الأفراد و الأقسام الوظيفية^١، وعملية الاتصال التنظيمي تعرف بأنها: انتقال المعلومات والآراء والمشاعر والاتجاهات ، وتبادلها بين الإدارة و المرؤوسين بشكل مستمر بهدف تحقيق التوافق بين كل من العاملين و الإدارة^٢ ، وبدون الاتصال الفعال تفقد عملية التمكين التنسيق و الانسجام المطلوب لنجاحها ، فالإدارة يجب أن تتأكد من وصول تصوراتها و توقعاتها عن أهداف العمل للعاملين بدقة، وكذلك التأكد من وصول المعلومات الدقيقة للمرؤوسين عن أدائهم وإنجازاتهم دون أخطاء.

٩- الخطوة التاسعة : وضع برامج للحوافز والمكافآت

تعرف الحوافز بأنها العوائد التي يحصل عليها الأفراد في المنظمة كنتيجة لتمييزه في الأداء عن أقرانه^٣، فعندما يؤدي الفرد خدمات أو يجري بحثاً أو يقدم اقتراحات من شأنها أن تساهم في رقي الأداء فإنه يستحق مكافأة تشجيعية سواء كانت معنوية أو مادية^٤، ويمكن استخدام عدة أنواع من المكافآت لتغيير سلوك الموظف فقد تكون شكلاً من أشكال الاعتراف و التقدير، أو ظروف عمل أفضل أو أنها يمكن أن تكون مادية مثل العلاوات^٥. و يتوقف نجاح عملية التمكين على مدى ارتباط نظام الحوافز و المكافآت بأهداف المنظمة^٦، وعلى مدى تركيز هذا النظام على تشجيع الأداء المرتفع.

١٠- الخطوة العاشرة : عدم استعجال النتائج

تتطلب عملية التمكين الوظيفي الكثير من الوقت و الجهد حتى تظهر نتائجها ، فعملية التمكين الوظيفي ليست مجرد عملية بسيطة وسريعة إنما هي عبارة عن استراتيجية عمل طويلة و مستمرة^٧، قائمة على تغيير الثقافة التنظيمية لدى كل من القادة و العاملين لذلك يجب الانتباه إلى أن نتائج هذه العملية تأتي ثمارها على المدى الطويل و إن تعجل نتائج التمكين من الإدارة يؤدي إلى فشل عملية التمكين بأكملها.

و الشكل التالي يوضح خطوات عملية التمكين الوظيفي .

^١ غربي ، علي و قيرة ، إسماعيل و سلطانية ، بلقاسم ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر ، القاهرة ، ٢٠٠٧ ، ص ٢٣٤

^٢ المرجع السابق ، ص ٢٣٢

^٣ حجازي ، محمد حافظ ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء ، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٦ ، ص ٢١٢

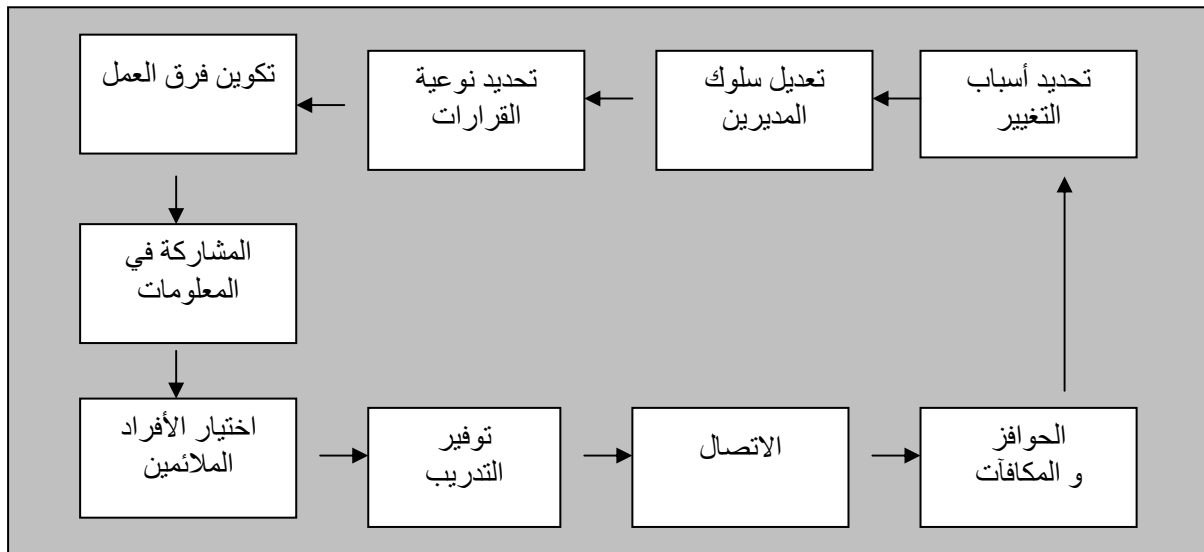
^٤ المرجع السابق ، ص ٢٥٤

^٥ Michael E. Milakovich , op.cit , p71

^٦ العتيبي ، سعد بن مرزوق ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٣

^٧ T.L. Robbins & M.D. Crino & L.D. Fredendall , An integrative model of the empowerment process , Human Resource Management Review , 12 (2002) 419-443 , p420

الشكل رقم (17) مراحل التمكين الوظيفي



المصدر: اللوزي ، موسى ، التنظيم الإداري (الأساليب و الاستشارات) ، زمزم ناشرون وموزعون ، عمان ، ٢٠١٠ ص ٢٧٧

المبحث الثالث

أبعاد التمكين

إن التمكين الوظيفي مفهوم حديث نسبياً ولم يستقر الباحثون فيه على اتجاه محدد لدراسته، إلا أنه يمكن حصر مساهمات الباحثين في مجال التمكين من خلال تقسيم هذا المفهوم إلى بعدين متميزين هما^١:

أ- التمكين الهيكلي:

يعرف التمكين الهيكلي على أنه مجموعة من الأنشطة والممارسات الإدارية التي تعطي الموظفين السلطة والسيطرة والتحكم^٢. ويتضمن التمكين الهيكلي ممارسات الإدارة في توفير الحرية للعاملين و ممارسة الحكم الذاتي في أعمالهم ووظائفهم^٣، و يرتبط التمكين الهيكلي إلى حد كبير بالهيكل التنظيمي و أسلوب تنظيم العمل في المنظمة، كما يرتبط بكيفية توزيع السلطات و الصلاحيات المتعلقة باتخاذ القرارات على المستويات الإدارية في المنظمة و مدى المشاركة في المعلومات و تحويل الصلاحيات، أي أن التمكين الهيكلي يعني نقل صلاحية اتخاذ القرار من خلال الهيكل التنظيمي (التفويض)^٤. ويعد التمكين الهيكلي النقيض لمفهوم الفكر التaylorي المتضمن مركزية السلطة و المعلومات، حيث يتطلب التمكين الهيكلي تغييرات كبيرة في المنظمة على رأسها قلب الهيكل التنظيمي رأساً على عقب بحيث يتم منح الاهتمام الأكبر للزبائن ثم العاملين في الخط الأول، وهكذا وصولاً إلى المستويات الإدارية العليا^٥.

و الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي في المنظمات المعاصرة.

^١ الخطيب، أحمد، و معاينة، عادل سالم، مرجع سبق ذكره، ص ٣٠

^٢ Azize Ergeneli & Güler Sag˘lam & Selin Metin, **Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers**, Journal of Business Research 60 (2007) 41–49, p42

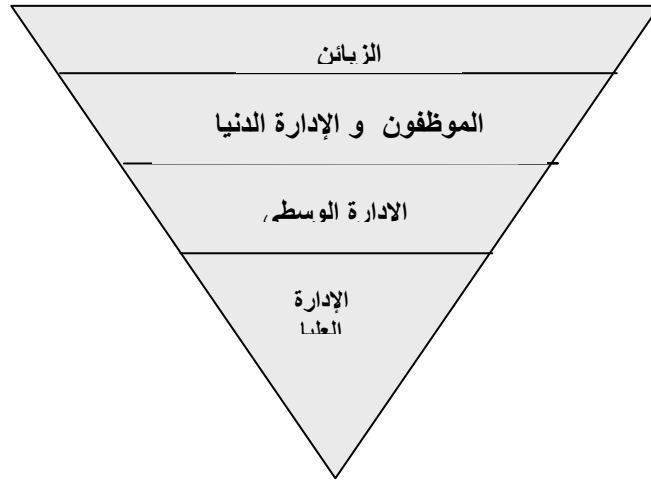
^٣ Robert, C., Probst, T.M., Martocchio, J.J., Drasgow, F., & Lawler, J.J. (2000). **Empowerment and continuous improvement in the United States, Mexico, Poland and India: Predicting fit on the basis of the dimensions of power distance and individualism**. Journal of Applied Psychology, vol 85 No 5, pp 643-658.

^٤ شرع، مريم موسى، مرجع سبق ذكره، ص ٢٩

^٤ المهيرات، عماد علي، مرجع سبق ذكره، ص ١٦

^٥ ملحم، يحيى، مرجع سبق ذكره، ص ٦

الشكل رقم(18): الهيكل التنظيمي المعاصر



المصدر: ملحم ، يحيى ، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص١٥٩

و يمكن للباحث إيراد بعض الأبعاد المستخدمة في قياس التمكين الهيكلي و هي^١:

- ١- التفويض : حيث يعد التفويض أحد أهم مكونات التمكين الهيكلي ، و هو يشير إلى اللامركزية في السلطة ، و تعميق الديمقراطية في الإدارة ، و بناء على ذلك فإن التفويض يعني إعطاء المرؤوسين حق اتخاذ القرار مع حرية التصرف^٢. أي هو تنازل الرئيس عن جزء من صلاحياته في تسيير المهام إلى أشخاص آخرين^٣، وذلك لتحقيق السرعة و الدقة في اتخاذ القرارات ، فاتخاذ القرار الصحيح في التوقيت الصحيح ليس حكراً على مستوى إداري معين^٤.
- ٢- المشاركة في المعلومات: تعد المشاركة في المعلومات أحد عناصر التمكين الهيكلي^٥، والتي تعبر عن مدى سماح الإدارة للعاملين بالوصول إلى المعلومات الهامة والمتعلقة بجميع نواحي العمل في المنظمة^٦، ومقدار دعمها لإدخال نظم متطورة تسهل على العاملين الوصول للمعلومات، وإن أهم ما يساعد على سهولة تبادل المعلومات بين الإدارة و العاملين هو قلة المستويات الإدارية في المنظمة ، فكلما كانت المستويات الإدارية أقل كان تبادل المعلومات أسهل وأسرع وكانت المعلومات المتبادلة أكثر دقة ، أما إذا كان عدد المستويات الإدارية كبيراً فإن عملية تبادل المعلومات ستكون أبطأ وتكون المعلومات أكثر عرضة للتشويه والنقص.

^١ شرع ، مريم موسى ، مرجع سبق ذكره ، ص١٩

^٢ اليقوب ، تمارا عادل ، "ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي - دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة و التجارة و المؤسسات التابعة لها" ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة اليرموك ، ٢٠٠٤ ، ص٣٨

^٣ المغربي ، محمد كامل ، السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم ، دار الفكر ناشرون و موزعون ، عمان ، ٢٠١٠ ، ص٢٧٠

^٤ المرجع السابق ، نفس الصفحة

^٥ Azize Ergeneli & Güler Sag˘lam & Selin Metin , **Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers** , Journal of Business Research 60 (2007) 41-49 , p42

^٦ Russell A. Matthews, Wendy M. Diaz & Steven G. Cole , **The organizational empowerment scale** , Personnel Review Vol. 32 No. 3, 2003 , pp. 297-318 .p 303

٣- المشاركة في اتخاذ القرار: يشير هذا البعد إلى مدى السماح للعاملين من جميع المستويات الإدارية بإبداء آرائهم ومقترحاتهم في القرارات الهامة وحل المشكلات التي تؤثر على عمل المنظمة ككل، فالمشاركة في صنع القرار تدعم عامل الثقة و الدافعية في العمل، وتزيد من درجة الولاء والانتماء للمؤسسة، ويشعر الفرد أنه جزء فعال في كيان المنظمة. و المشاركة في اتخاذ القرارات تتعلق بدرجة كبيرة بالنمط القيادي الذي يتبعه القائد.

ب- التمكين النفسي:

ركزت الدراسات المعاصرة على التمكين النفسي بشكل كبير^١، و التمكين النفسي يأتي كاستجابة نفسية من العاملين تجاه التمكين الهيكلي^٢، ويتألف التمكين النفسي من عدة أبعاد يمكن أن تستخدمها الإدارة لقياس ووصف مستوى التمكين المطبق في المنظمة، و أهم هذه الأبعاد مايلي^٣:

١- معنى العمل: أو الإحساس بالجدوى، أي إحساس العامل و ارتباطه النفسي بعمله من خلال الشعور بقيمة هذا العمل، فإذا كان الفرد يشعر بأهمية وقيمة العمل الذي يقوم به وبأن طاقاته العقلية والجسدية تنفق للقيام بعمل مهم فإنه يكون أكثر اهتماماً ورغبة في هذا العمل مما يزيد شعوره بالتمكين^٤. على العكس من ذلك عندما يشعر العامل بأن عمله بالمنظمة عديم الفائدة و قليل الأهمية، فإن رغبته بالعمل تقل وينخفض لديه الشعور بالتمكين.

٢- بعد الأثر: و يتمثل هذا البعد في مدى اعتقاد الأفراد بأنهم قادرون على التأثير في المنظمة التي يعملون بها، أي تأثيرهم على الأهداف و النتائج و العمليات^٥ و حتى الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة^٦، و كلما زاد اعتقاد الأفراد بأن قدرتهم على التأثير اكبر كلما زاد مستوى الشعور بالتمكين الوظيفي لديهم.

٣- بعد الاختيار: يعد هذا البعد عاملاً هاماً في عملية تمكين العاملين إن لم يكن الأكثر أهمية^٧. ويعبر هذا البعد عن مدى تمتع الأفراد بحرية الاختيار و مدى الاستقلالية في ما يتعلق بكيفية

^١ Corsun, D.L., & Enz, C.A. Predicting psychological empowerment among service workers: The effect of support-based relationships. *Human Relations*, vol 52 , No 2 , 1999 , pp 205-224.

^٢ Heather K. Spence laschinger & Stephanie Gilbert & Lesley M. Smith & Kate Leslie, **Towards a comprehensive theory of nurse/patient empowerment: applying Kanter_s empowerment theory to patient care** , Journal of Nursing Management, 2010, 18,pp 4-13,p7

^٣ Heather K. Spence laschinger & Stephanie Gilbert & Lesley M. Smith & Kate Leslie, **Towards a comprehensive theory of nurse/patient empowerment: applying Kanter_s empowerment theory to patient care** , Journal of Nursing Management, 2010, 18,pp 4-13,p7

^٤ المهيرات ، عماد علي ، مرجع سبق ذكره ، ص٣٣

^٥ Azize Ergeneli & Güler Sag`lam & Selin Metin , **Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers** , Journal of Business Research 60 (2007) 41-49 , p43

^٦ شرع ، مريم موسى ، مرجع سبق ذكره ، ص٢٩

^٧ الدوري ، زكريا المطلق ، و صالح ، احمد علي ، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة ، دار اليازوري للنشر ، ٢٠٠٩، ص٨٤

إنجاز الأعمال المطلوبة منهم ، أي مقدار الإرادة التي يمتلكها الفرد في تحديد الطريقة التي يراها مناسبة في إنجاز المهام و الواجبات المطلوبة منه^١ وكذلك مدى الاستقلالية في رفض المهام والواجبات التي يراها غير مناسبة في العمل. وكلما أعطي الفرد حرية و استقلالية أكبر في اختيار طريقة أداءه لعمله كلما كان شعوره بالتمكين الوظيفي أكبر ، و على العكس كلما افتقد الفرد الشعور بالحرية كان شعوره بالتمكين الوظيفي أقل ، فالشعور بالتمكين يدفع الأفراد إلى عمل ما يرونه ضرورياً ، وخوض المخاطر ، و التعلم من الأخطاء ، و السعي وراء المسؤولية^٢.

٤- بعد المقدرة : يقيس هذا البعد مدى اعتقاد الأفراد أن لديهم المهارات و الخصائص اللازمة لإنجاز الأعمال الموكلة لهم بأقصى كفاءة و فعالية^٣ . أي أن الأفراد يمتلكون الثقة الكافية بأنفسهم و قدراتهم على التنفيذ الجيد ، مما يزيد من دافعيتهم و مهاراتهم و ويرفع مستوى طموحاتهم^٤.

٥- الثقة : يمكن تعريف الثقة على أنها التوقع الذي يحمله الفرد أو الجماعة حول الوعود الشفهية أو المكتوبة من الآخرين سواء كانوا أفراداً أو جماعات^٥ ، وهي عبارة عن عقد نفسي غير مكتوب بين طرفين غير ملزم قانونياً لكنه المعيار الأهم في تحديد طبيعة و نوعية العلاقة بين هذين الطرفين^٦. و لبعد الثقة في مجال التمكين النفسي اتجاهاً متميزان هما:

- مدى إحساس المرؤوس بثقة القائد في قدراته الشخصية على أداء الوظائف و المهام المطلوبة منه بكفاءة و فاعلية.
- مدى ثقة المرؤوس بالقائد في تنفيذ الوعود الصادرة عنه و المتعلقة بالمكافآت و الترقية و الأمان الوظيفي.

معوقات تطبيق التمكين الوظيفي:

إن عملية تطبيق التمكين الوظيفي في أية منظمة ليس عملية سهلة أو بسيطة ، إنما هي عملية طويلة و معقدة يكتنفها العديد من الصعوبات والمعوقات الفردية و التنظيمية و من أهم هذه الصعوبات ما يلي:

١- مقاومة التغيير: يرتبط مفهوم مقاومة التغيير بالسلوك الإنساني ، وهي عبارة عن ردود أفعال

^١ المهيترات ، عماد علي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٤

^٢ الدوري ، زكريا المطلك ، و صالح ، احمد علي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٨٣

^٣ شرع ، مريم موسى ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٨

^٤ اللوزي ، موسى ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٧٤

^٥ أندراوس ، رامي جمال ، و معاينة ، عادل سالم ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٠

^٦ المرجع السابق ، ص ٣١

رافضة للتغيير يصدرها الأفراد نتيجة الأفكار والاعتقادات السلبية نحو التغيير^١. حيث يميل الأفراد إلى حب المحافظة على المألوف والارتياح له^٢. فعملية التمكين تتطلب إجراء تغييرات في طبيعة الوظائف و المهام وطريقة أدائها ، مما قد لا ينسجم مع احتياجات بعض الأفراد وتطلعاتهم^٣ ، مما يؤدي إلى مقاومتهم لعملية التمكين الوظيفي ، وقد تؤثر هذه المقاومة على سير العملية التمكينية في المنظمة ككل ، و قد تؤدي إلى فشل عملية التمكين بالكامل.

٢- البناء التنظيمي الهرمي و المركزية في اتخاذ القرارات^٤: فالمنظمات التقليدية - غير الممكنة - تتميز بوجود هيكل تنظيمي هرمي يتصف بالمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات و تبادل المعلومات ، و إن تحول هذه المنظمات إلى منظمات ممكنة يتطلب التحول إلى تنظيم مرن يقوم على فرق العمل المستقلة ذاتياً.

٣- خوف الإدارة من فقدان السلطة: من أهم ما يميز المنظمات الممكنة عن المنظمات التقليدية هو نقل بعض الصلاحيات من الإدارة إلى العاملين وإعطائهم مطلق الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم ، مما يؤدي إلى تقليص صلاحيات الإدارة بشكل عام والإدارة الوسطى بشكل خاص^٥ ، مما يدفعها إلى مقاومة عملية التمكين الوظيفي حفاظاً على وظيفتها في الإشراف و إصدار القرارات. فإحجام الإدارة عن التخلي عن بعض سلطاتها لتمكين العاملين وزيادة مشاركتهم يعتبر من أبرز العوامل التي تؤدي إلى فشل عملية التمكين الوظيفي^٦.

٤- خوف العاملين من تحمل المسؤولية: عادة ما يكون الفرد مسؤولاً عن أداء مهمة صغيرة و محددة ، لكن عند تطبيق المنظمة لعملية التمكين الوظيفي تتوسع أعمال الفرد وصلاحياته ، و بالمقابل تزداد مسؤولياته ، مما يجعل بعض الأفراد يقاومون عملية التمكين الوظيفي تجنباً للمسؤولية.

٥- ضعف عملية التدريب: إن التمكين الوظيفي يتطلب من العاملين معارف وقدرات عالية بالإضافة إلى مهارات حل المشكلات و اتخاذ القرارات ، وإن عملية التمكين الوظيفي ستواجه عقبات كبيرة إذا فشل نظام التدريب في المنظمة في إكساب العاملين لهذه المعارف و القدرات.

٦- ضعف نظام الحوافز و المكافآت^٧: فعملية التمكين الوظيفي تتطلب من العاملين بذل جهد أكبر و

¹ Piderit , S.K , **Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence : a multidimensional view of attitudes toward an organizational change** , Academy of management , October , 2000 , pp 783-794 .

² Brown , D & Harvey , D , **An experiential approach to organizational development** , Prentice hill , New jersey , 2006 .

³ أندراوس ، رامي جمال ، و معاينة ، عادل سالم ، مرجع سبق ذكره ، ص ١١٦

⁴ السكرانة ، بلال خلف ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٢٦

⁵ اللوزي ، موسى ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٨٣

⁶ النعساني ، عبد المحسن ، نموذج مقترح لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، الملتقى العربي لتطوير أداء كليات الإدارة و التجارة في الجامعات العربية ، حلب ١١ - ١٣ آذار ، ٢٠٠٣ ، لا يوجد صفحة

⁷ السكرانة ، بلال خلف ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٢٧

تعمل مسؤوليات اكبر ، و بالتالي يتعين على نظام الحوافز في المنظمة أن يخلق نوعاً من التوازن بين زيادة أعباء العمل و مسؤولياته و بين زيادة الحوافز المادية و المعنوية ، أما إذا عجز نظام الحوافز عن تحقيق هذا التوازن فإنه يصبح عقبة كبيرة أمام تقدم العملية التمكينية في المنظمة.

٧- عدم توفر الثقة: أكدت العديد من الدراسات أن الثقة عامل حاسم في نجاح عملية التمكين الوظيفي فالثقة تعد بمثابة الشرط المسبق لعملية التمكين ، فانهدام الثقة داخل المنظمة هو عنصر أساسي في فشل عملية التمكين، فالتمكين هو ثمرة الثقة^١.

٨- التركيز على بعد واحد من أبعاد التمكين: إن أحد أبرز العوامل التي تساهم في فشل برامج التمكين الوظيفي هو تركيز القيادة على عملية التمكين النفسي فقط ، و عدم تطوير عملية التمكين الهيكلي ، فالتوازن بين التمكين الهيكلي في المنظمة و التمكين النفسي للعاملين فيها يزيد من فعالية برامج التمكين الوظيفي^٢.

¹ Azize Ergeneli & Güler Sag˘lam & Selin Metin , **Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers** , Journal of Business Research 60 (2007) 41–49 , p44

² Russell A. Matthews, Wendy M. Diaz & Steven G. Cole , **The organizational empowerment scale** , Personnel Review Vol. 32 No. 3, 2003 , pp. 297-318 .p 298

المبحث الرابع

علاقة الأنماط القيادية بالتمكين الوظيفي

يتطلب تطبيق التمكين كاستراتيجية إدارية إجراءات وتغيرات كبيرة في بيئة المنظمة و ثقافتها و هيكلها التنظيمي، وإن أهم التغيرات التي يجب أن تحدث في ظل تبني استراتيجية التمكين الوظيفي للعاملين هو تغيير دور القادة الإداريين في المنظمة ، و توجيه هذا الدور نحو دعم كل من التمكين الهيكلي و التمكين النفسي للعاملين في المنظمة. فعملية التمكين تعتمد إلى حد كبير على الإجراءات التي تتخذها الإدارة في المنظمة^١.

أولاً- دور الإدارة العليا في دعم عملية التمكين الوظيفي:

التمكين الوظيفي يبدأ من الإدارة العليا ويتجه تدريجياً للمستويات الإدارية الأدنى ، فمن غير المتوقع أن يبدأ الموظفون بحل المشكلات و إجراء التحسينات اللازمة من تلقاء أنفسهم دون دعم الإدارة العليا و دون إعطاء الضوء الأخضر منها بذلك^٢. فخلال عملية التمكين يحتاج القادة إلى التحول من دورهم التقليدي القائم على السيطرة المطلقة على موارد المنظمة^٣، والإنفراد التام في اتخاذ القرارات ،و التحول إلى دور أكثر ديناميكية يتمثل في توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال مساعدة هؤلاء العاملين على التعلم و التطور و تعميق ثقتهم بأنفسهم و بالآخرين ، و بالتالي يصبح دور القائد الإداري هو تسهيل الوصول للموارد المتاحة في المنظمة و الإشراف على حسن استخدامها من قبل العاملين في المنظمة ، و ليس الاحتفاظ بها و حبسها عن العاملين^٤. كما أن القادة الإداريين يمكن أن يلعبوا دوراً هاماً في تغيير الثقافة التنظيمية ، ودفعها لدعم القيم و المعتقدات التي تشجع المبادرة و المسؤولية والقيادة الذاتية^٥.

¹ T.L. Robbins & M.D. Crino & L.D. Fredendall , **An integrative model of the empowerment process** , Human Resource Management Review , 12 (2002) 419-443 , p420

² جودة ، محفوظ أحمد ، إدارة الجودة الشاملة – مفاهيم وتطبيقات ، دار وائل للنشر ، عمان ، ٢٠٠٦ ، ط٢ ، ص١٣٩

³ عريقات ، أحمد يوسف ، مرجع سبق ذكره ، ص١٨

⁴ أبو هتلة ، خالد سعيد ، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية ، دار المأمون للنشر و التوزيع ، عمان ٢٠٠٩ ، ص٣٢

⁵ Wei Liu & David P. Lepak & Riki Takeuchi & Henry P. Sims , **Matching leadership styles with employment modes: strategic human resource management perspective** , Human Resource Management

وإن هذا التغيير في دور القائد يتطلب تغييراً مماثلاً في سلوك أو نمط القائد الإداري ، فأسلوب القائد الإداري في المنظمات التي تتبنى استراتيجية التمكين يجب أن يميل إلى تقليل التركيز على اتخاذ القرارات و الاتجاه إلى التركيز على تحسين الاتصالات و التعليم و التدريب المستمر للعاملين^١. ويمكن للباحث عرض أهم النقاط التي يتجلى فيها دور القيادة الإدارية في دعم عملية التمكين الوظيفي للعاملين وهي^٢:

١- إيمان الإدارة العليا:

يتوقف نجاح عملية التمكين الوظيفي على مدى إيمان القائد الإداري بأهمية التمكين في تحقيق كفاءة المنظمة و دوره في تعزيز موقعها التنافسي بين المنظمات المشابهة ، و إن عدم وجود قناعة من الإدارة العليا بأهمية التمكين الوظيفي سيؤدي حتماً إلى فشل عملية التمكين ، حتى لو كانت الجهات الأخرى في المنظمة موجهة لدعم هذه العملية .

أما الإدارة التنفيذية المباشرة فإن لها الدور المحوري المباشر في رسم معالم عملية التمكين و تطبيقها بشكل عملي ، وذلك لأن المشرف المباشر هو من يمارس التعامل اليومي مع العاملين ، ومن خلال هذا التعامل يمكن للرئيس المباشر تفعيل التمكين الوظيفي^٣.

٢- الرؤية الواضحة:

إن فعالية عملية التمكين الوظيفي تنبع من ارتباطها بأهداف ورؤية المنظمة ، لذلك يقع على عاتق الإدارة العليا في المنظمة شرح وتوضيح رؤية المنظمة وأهدافها إلى العاملين فيها ، هذا ما يجعل العاملين يشعرون بالقدرة العالية على حرية التصرف في أعمالهم وعدم انتظار الأوامر من الرؤساء طالما أن تصرفاتهم منسجمة مع رؤية المنظمة و أهدافها ، و هذا ما يؤدي إلى خلق الإجماع حول أهداف المنظمة^٤.

Review, 13 (2003) 127-152, p143

^١ ملحم، يحيى، Significant conditions in Employees Empowerment: the Case of Jordanian four Star hotels، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة " الإبداع و التجديد : دور المدير العربي في الإبداع و التميز ، ٢٧-٢٩ تشرين الثاني ، جمهورية مصر العربية شرم الشيخ ، ٢٠٠٤ ، ص ٣٣٥

^٢ أبو هتلة ، خالد سعيد ، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية ، دار المأمون للنشر و التوزيع ، عمان ٢٠٠٩ ، ص

^٣ الطائي ، رعد عبد الله ، و قداة ، عيسى ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري ، عمان ، ٢٠٠٨ ، ص ٢٤٧

^٤ العتيبي ، سعد بن مرزوق ، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية ، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة ، شرم الشيخ - جمهورية مصر العربية ، ٢٩ - ٢٧ نوفمبر (تشرين ثان) ٢٠٠٤ ، ص ٩٩

٣- الاختيار السليم للعاملين:

إن عملية التمكين الوظيفي للعاملين تبدأ عند اختيار العاملين للعمل في المنظمة ، حيث يقع على عاتق الإدارة العليا مهمة وضع نظام سليم للاختيار و التعيين ، حيث أنه من المعلوم أن الأفراد مختلفون في خصائصهم و مستوياتهم العلمي وخبراتهم العملية ، و يتمثل دور الإدارة في التركيز على اختيار الأفراد من ذوي الخبرة العلمية والعملية و الذين يتمتعون بصفات نفسية تولد الالتزام بالأهداف التنظيمية^١.

٤- التفويض :

تعد عملية التمكين الوظيفي امتداداً للإدارة بالأهداف و المحاسبة على النتائج^٢ ، كما ترتبط بشكل غير مباشر بالإدارة بالاستثناء^٣. لذلك يعتبر التفويض جوهر عملية التمكين ، و المحور الأول للدور الجديد الذي يمكن أن يلعبه القادة الإداريون في المنظمات الممكنة^٤ ، و ذلك من خلال عدم تدخل القادة في تفاصيل العمل الروتينية و تفويضها للمستويات الأدنى ، و التركيز فقط على النتائج النهائية ، و حصر التدخل المباشر للقادة في القضايا الاستراتيجية فقط ، و التي تؤثر على سير العمل في المنظمة ككل.

٥- فرق العمل:

يتطلب التطبيق الفعال للتمكين الوظيفي للعاملين إعادة تصميم العمل بشكل جماعي ، بحيث يتم تشكيل فرق عمل ذاتية الإدارة تسند إليها مهام محددة^٥ ، و يعتبر إيمان الإدارة العليا بأهمية العمل الجماعي كفرق عمل ، و قدرة العمل الجماعي على تحقيق نتائج أفضل من نتائج العمل الفردي من أهم الشروط الواجب توافرها لنجاح التصميم الوظيفي الجديد ، كما يقع على عاتق الإدارة العليا أيضاً دعم هذه الفرق بتسهيل وصولها إلى الموارد و المعلومات في المنظمة .

هذا بالإضافة إلى وضع نظام سليم للحوافز المادية و المعنوية لمكافأة هذه الفرق عند نجاحها في

^١ Conrad Lashley , Empowerment : HR strategies for service excellence , Butterworth-Heinemann , First published , 2001 , P 114

^٢ جاد الرب ، سيد محمد ، جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية ، مطبعة العشري ، الإسماعيلية ، ٢٠٠٨ ، ص ٥٩

^٣ جاد الرب ، سيد محمد ، مرجع سبق ذكره ص ٥٩

^٤ البشاشة ، سامر عبد المجيد ، أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد ١٥ ، عدد ٢ ، ٢٠٠٨ ، ص ٢١٣-٢٥٧ ، ص ٢١٩

^٥ عريقات ، أحمد يوسف ، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٨.

أداء المهام المحددة لها بكفاءة وفعالية ،و إن عدم وجود نظام فعال لتحفيز فرق العمل سيؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لأعضاء هذه الفرق مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائها. وتقع على عاتق الإدارة العليا في المنظمة مهمة مراقبة هذا النظام بشكل مستمر ، و التأكد من أنه يلبي طموحات فرق العمل.

٦- فلسفة التدريب المستمر

إن البيئة التنظيمية في المنظمات المعاصرة تتسم بالتغيرات المتسارعة و المتلاحقة ، وهذه التغيرات تفرض على المنظمات ترسيخ فلسفة التدريب المستمر لدى العاملين فيها ، فلكي تستمر عملية التمكين الوظيفي في النجاح لا بد من تأمين المسار السليم لها من خلال عمليات التدريب المستمر للعاملين و العمل المستمر لتطوير مهاراتهم و قدراتهم على اتخاذ القرارات ، و هذا الدعم لا يمكن أن يتم إلا من خلال القائد الملتزم بالرؤيا و الحماس لتطبيق استراتيجية التمكين التي توازن بين الأهداف التنظيمية و بين متطلبات و أهداف العاملين في المنظمة^١.

٧- الثقة

تعتبر الثقة إحدى أهم أبعاد التمكين النفسي للعاملين ، فإذا وثقت الإدارة بقدرات الموظف على الإبداع و التطوير وعدم حاجته للرقابة المباشرة و اللصيقة ، فإن ثقة الموظف بقدراته ومهاراته سوف تزداد و سيعمل على تعزيز هذه القدرات و المهارات^٢ ، و إن الإفصاح للموظف عن ثقة الإدارة بقدراته تعمل على تعزيز هذه الثقة ، وهنا يبرز دور الإدارة العليا في توجيه المدراء المباشرين لمنح الثقة لمروؤسيهم وإشعارهم بها من خلال عدة طرق أهمها^٣:

١- الدعم العاطفي الايجابي: وذلك من خلال دعم المروؤوس وتشجيعه عند تعرضه للضغوط وحالات الفشل.

٢- العمل على استخدام الكلمات المشجعة و التحفيز المعنوي بشكل مستمر.

٣- السماح للمروؤوس بالإطلاع على الأداء الناجح و المتميز الذي قام به زملاءه الآخرون و التعلم منه.

^١ أبو المجد ، محمد جمال ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٧
^٢ المدهون ، موسى توفيق ، " نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة " مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، مجلد ١٣ ، العدد الثاني ، ١٩٩٩ ، ص ٨٠
^٣ المدهون ، موسى توفيق ، مرجع سبق ذكره ، ص ٨٠

٤- إعلام المرؤوس برضا الإدارة عنه ، وذلك عند أداءه العمل المطلوب منه بكفاءة و فعالية (شعور المرؤوس بالإنجاز).

ثانياً- دور النمط التحويلي في دعم عملية التمكين الوظيفي:

إن القائد التحويلي بما يمتلكه من صفات شخصية ونفسية يستطيع التأثير إلى حد كبير في متغيرات التمكين الوظيفي ، وإن تأثير القائد التحويلي في مستوى التمكين النفسي للعاملين يكون أكبر من تأثيره في التمكين الهيكلي .

حيث إن تمتع القائد الإداري بالشخصية المثالية بين مرؤوسيه ترفع من درجة ثقتهم به و تزيد من حبهم واحترامهم له ، و هذا ما يدفع المرؤوسين إلى محاولة التشبه بصفات قائدهم و محاكاة تصرفاته^١ ، وهذا بدوره سوف يرفع مستوى شعور هؤلاء المرؤوسين بأهمية و معنى العمل الذي يقومون به ، بالإضافة إلى ارتفاع درجة ثقتهم بقائدهم ، وهذا ما يزيد من مستوى شعورهم بالتمكين الوظيفي .

كما أن اهتمام القائد التحويلي بالمرؤوسين بشكل شخصي ، و تقديم الدعم و التشجيع المستمر لهم كل حسب حاجته و قدراته الشخصية ، يساهم في رفع الروح المعنوية للمرؤوسين ،و تعزيز ثقتهم بأنفسهم ، و هذا ما يعطي المرؤوسين مزيداً من الشعور بأهمية العمل و مزيداً من الشعور بحرية الاختيار ، طالما أن القائد الإداري يتوجه بالدعم المطلوب لكل مرؤوس بشكل شخصي . كما أن اهتمام القائد التحويلي بالمرؤوسين بشكل شخصي يزيد من قدرته على تلمس جوانب الضعف والقصور في أداء كل مرؤوس ، مما يتيح للقائد تحديد الاحتياجات التدريبية لكل مرؤوس بشكل دقيق ، و العمل على توفيرها ، الأمر الذي يساهم في تحسين قدرة المرؤوسين على أداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة و فعالية.

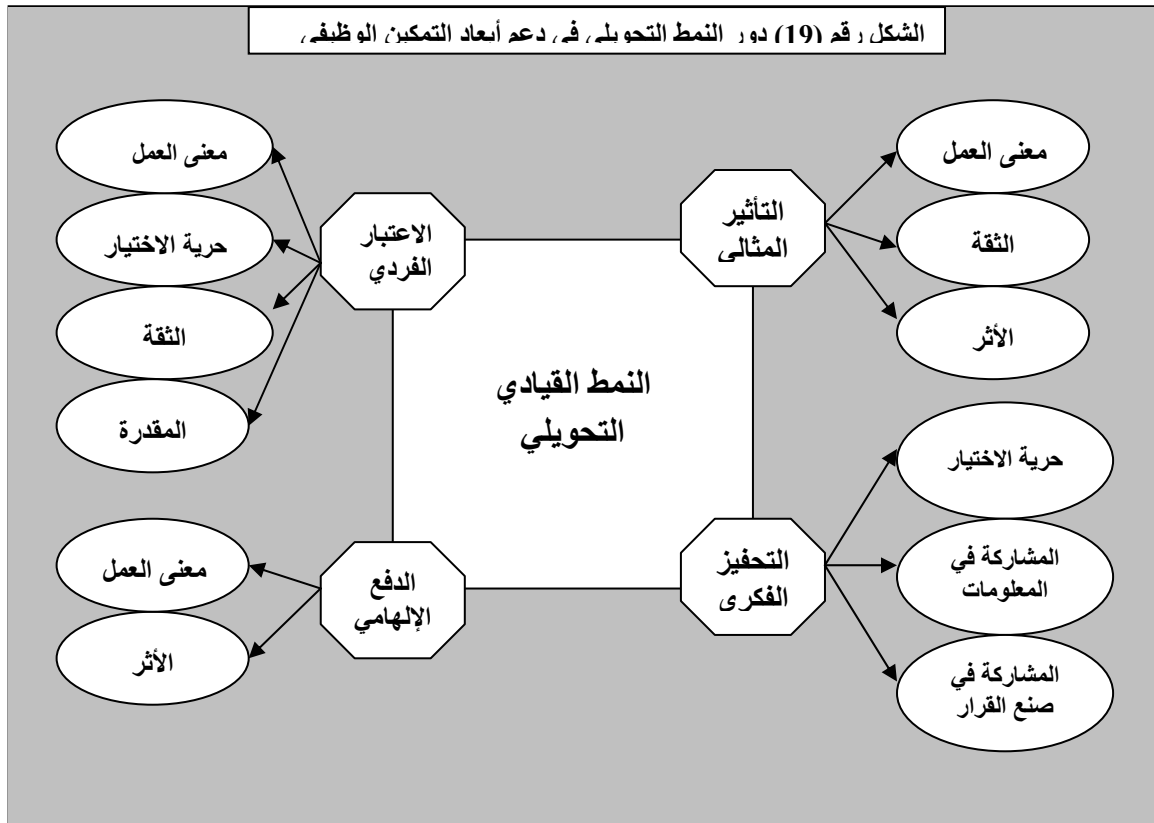
كما أن محاولات القائد التحويلي المستمرة في تحفيز مرؤوسيه على التفكير الإبداعي ، و طرح الأفكار الجديدة ، يساهم في تطوير قدراتهم الفنية و الفكرية ، و يحسن مقدرتهم على تطوير طرق جديدة في العمل ، كما يرفع من شعورهم بحرية الاختيار في طرق العمل . و في سبيل تحفيز مرؤوسيه على طرح الأفكار الجديدة يعمل القائد بشكل دائم على لتطوير نظام المعلومات في المنظمة ، وذلك لضمان تزويد المرؤوسين بالمعلومات المطلوبة ، كما يعمل القائد التحويلي على مشاركة المرؤوسين في صنع

^١ طه ، طارق ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٩٢

القرار ، كنوع من التحفيز الفكري للاستفادة من مقترحاتهم في تطوير أساليب العمل.

كما أن تمتع القائد التحويلي بقدرته على الدفع الإلهامي لمروسيه ، و ما يرسمه من صور واضحة عن المستقبل ، يساهم في رفع الروح المعنوية لمروسيه ، مما يرفع من مستوى شعورهم بأهمية و معنى العمل.

و بالتالي فإن النمط القيادي التحويلي بجميع أبعاده يساهم في دعم عملية التمكين الوظيفي ، و الشكل التالي يوضح كيف تأثير كل صفة من صفات القيادة التحويلية على كل بعد من أبعاد التمكين الوظيفي للعاملين.

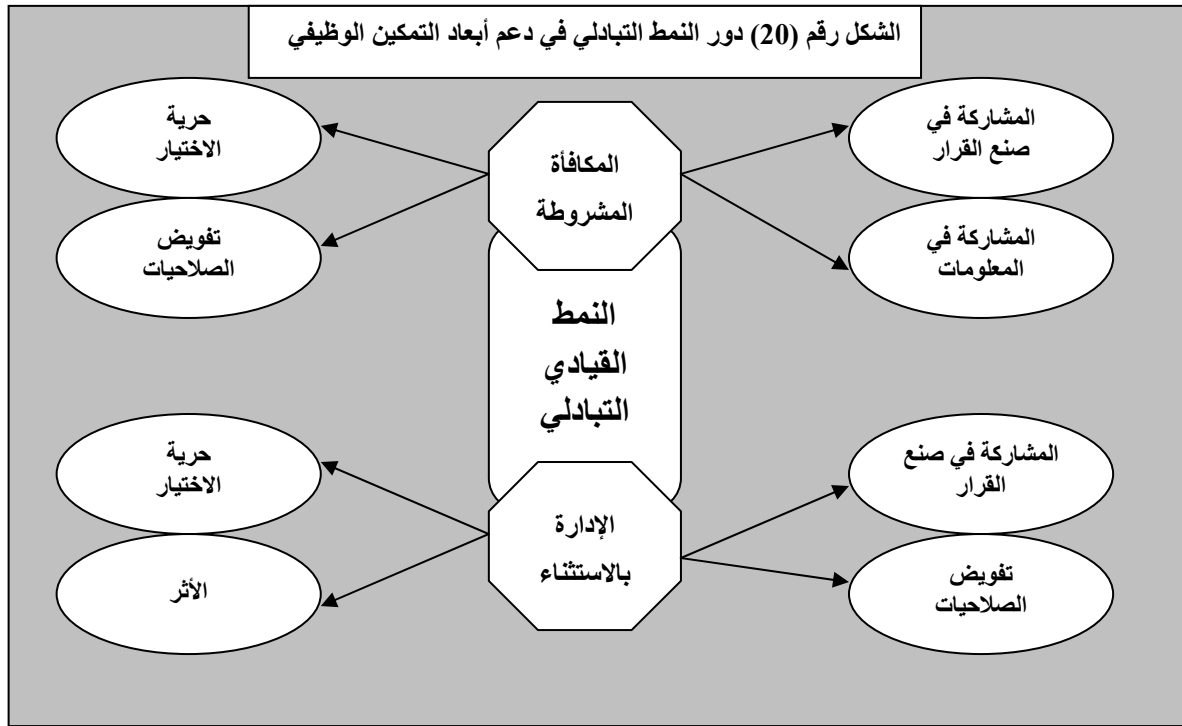


المصدر: من إعداد الباحث

ثالثاً- دور النمط التبادلي في دعم أبعاد التمكين الوظيفي:

إن تأثير النمط القيادي التبادلي في دعم عملية التمكين النفسي للعاملين محدود و ضعيف نسبياً، في حين يكون تأثيره محورياً في عملية التمكين الهيكلي ، فالنمط القيادي التبادلي يتكون من بعدين رئيسيين هما:

- ١- المكافأة المشروطة: فالقائد التبادلي يحدد معدلات أداء واضحة للمرؤوسين ، ويقوم بمكافأة من يحقق هذه المعدلات ، وبذلك فإن القائد التبادلي يفوض المرؤوسين بالصلاحيات و يمنحهم الحرية الكاملة في اختيار طريقة أدائهم لعملهم ، كما يتيح لهم إمكانية وصولهم للمعلومات واتخاذ القرارات ، طالما أن أدائهم ضمن المعدلات المحددة .
- ٢- الإدارة بالاستثناء: فالقائد التبادلي يفوض المرؤوسين بالصلاحيات اللازمة ، و يتيح لهم الحرية الكاملة في الاختيار واتخاذ القرارات ، طالما أن المرؤوسين يسبغون ضمن الخطة المرسومة ، و هذا ما يرفع مستوى شعور المرؤوسين بتأثيرهم في عملهم ، مما يرفع ثقتهم بأنفسهم ، ويدركون مدى ثقة القائد بقدراتهم . و الشكل التالي يوضح تأثير كل صفة من صفات القيادة التبادلية على كل بعد من أبعاد التمكين الوظيفي.



المصدر: من إعداد الباحث

و أخيراً : لابد من القول بأنه على الرغم من أن النمط القيادي التحويلي يساهم في دعم عملية التمكين الوظيفي بشكل أكبر من مساهمة النمط التبادلي ، إلا أن تطبيق أحد النمطين منفرداً لا يمكن المنظمة من الوصول إلى التمكين الوظيفي بشكل فعال ، بل لابد من أن يحرص القائد على تطبيق سلوك قيادي يقوم على الجمع بين إيجابيات كلا النمطين.

الفصل الثالث

الدراسة المقارنة

المبحث الأول: التحليل الوصفي

- ❖ خصائص أفراد عينة البحث
- ❖ مدى توفر متغيرات الدراسة في عينة البحث

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات.

- ❖ اختبار الفرضية الأولى
- ❖ اختبار الفرضية الثانية
- ❖ اختبار الفرضية الثالثة
- ❖ اختبار الفرضية الرابعة

المبحث الثالث: النتائج و التوصيات

- ❖ النتائج المتعلقة بالدراسة المقارنة
- ❖ النتائج المتعلقة باختبار صحة الفرضيات
- ❖ التوصيات

مقدمة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المشافي المدروسة بالإضافة إلى التعرف على مستوى التمكين الوظيفي للعاملين في هذه المشافي، و كذلك التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة في المشافي المدروسة (العامة و الخاصة) و مستوى التمكين الوظيفي للعاملين في هذه المشافي .

و قد قام الباحث في المبحث الأول من هذا الفصل بتوصيف عينة البحث من حيث المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة البحث ، كما قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية مع اختبار One-Sample Test لمتغيرات الدراسة (النمط القيادي التحويلي- النمط القيادي التبادلي – التمكين الوظيفي للعاملين) للتعرف على مدى توفر هذه المتغيرات في عينة البحث.

أما المبحث الثاني من هذا الفصل فقد خصص لاختبار مدى صحة فرضيات الدراسة ، و التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية في المشافي و مستوى التمكين الوظيفي للعاملين في هذه المشافي من خلال حساب قيمة معامل الارتباط، و التعرف على شكل و قوة هذه العلاقة من خلال نموذج تحليل الانحدار البسيط و المتعدد ، و ذلك بشكل مقارنة بين مشافي القطاع العام و مشافي القطاع الخاص.

أما المبحث الثالث من هذا الفصل فقد خصصه الباحث لتلخيص أهم نتائج الدراسة المقارنة بين مشافي القطاع العام و مشافي القطاع الخاص ، وأهم نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية و الفرعية لهذه الدراسة، كما قام الباحث باقتراح مجموعة من التوصيات التي تساهم في تعزيز عملية التمكين الوظيفي في المشافي بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها في هذا البحث .

المبحث الأول التحليل الوصفي

قبل البدء بتحليل بيانات الدراسة لا بد من التعرف على خصائص عينة البحث من حيث توزع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الديمغرافية، و التي تعد أول خطوة من خطوات التحليل الإحصائي ثم التعرف على مدى توفر متغيرات الدراسة في عينة البحث كمايلي:

أولاً- خصائص أفراد عينة البحث

١- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع المشفى:

قام الباحث بحساب التكرارات و النسبة المئوية لأفراد عينة البحث و فق نوع المشفى ،و كانت النتائج كمايلي:

الجدول رقم (9) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع المشفى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
عام	208	61.9	61.9	61.9
Valid خاص	128	38.1	38.1	100.0
Total	336	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول السابق أن عينة البحث شملت 208 مفردة من العاملين في مشافي القطاع العام يشكلون ما نسبته 61.9%، من مجموع أفراد عينة البحث، كما شملت 128 مفردة من العاملين في مشافي القطاع الخاص يشكلون ما نسبته 38.1% مجموع أفراد عينة البحث . و يعود هذا الاختلاف إلى الأساس الذي اتبعه الباحث في توزيع الاستقصاء و الذي اعتمد فيه الباحث على العينة الطبقية المنسوبة إلى حجم المشفى مقاساً بعدد الأسرّة في كل مشفى حيث أن القطاع العام يمثل 60% من حجم المشافي الإجمالي في مدينة حلب بينما يمثل القطاع الخاص ما نسبته 40% من الحجم الإجمالي للمشافي في مدينة حلب.

٢- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

كما قام الباحث بحساب التكرارات و النسبة المئوية لأفراد عينة البحث حسب الجنس و كانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (10) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	158	47.0	47.0	47.0
أنثى	178	53.0	53.0	100.0
Total	336	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول السابق أن عينة البحث توزعت على 158 من الذكور يمثلون 47% من مجموع أفراد عينة البحث ، و على 178 أنثى يمثلون ما نسبته 53% من أفراد عينة البحث ، و يعود هذا الاختلاف في نسبة كل من الذكور و الإناث إلى أن معظم العاملين في التمريض هم من الإناث.

٣- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

قام الباحث بحساب التكرارات و النسبة المئوية لأفراد عينة البحث وفق الفئات العمرية فكانت النتائج وفق الجدول التالي كمايلي:

الجدول رقم (11) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
٢٥ سنة وأقل	76	22.6	22.6	22.6
[26-35]	156	46.4	46.4	69.0
Valid [36-45]	72	21.4	21.4	90.5
أكثر من ٤٥ سنة	32	9.5	9.5	100.0
Total	336	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول السابق نلاحظ أن عينة البحث شملت 76 مفردة من الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة يمثلون ما نسبته 22.6% من مجموع أفراد عينة البحث ، كما شملت 156 مفردة تتراوح أعمارهم بين 26 و 35 سنة يشكلون ما نسبته 46.4% من مجموع أفراد عينة البحث ، كما ضمت العينة 72 مفردة تتراوح أعمارهم بين 36 و 45 سنة يشكلون ما نسبته 21.4% من مجموع أفراد عينة البحث ، كما شملت العينة 32 مفردة ممن تتجاوز أعمارهم 45 سنة يمثلون ما نسبته 9.5% من مجموع أفراد عينة البحث.

٤- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

قام الباحث بحساب التكرارات و النسبة المئوية لأفراد عينة البحث وفق المستوى التعليمي على النحو التالي:

الجدول رقم (12) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوية وأقل	74	22.0	22.0	22.0
معهد متوسط	120	35.7	35.7	57.7
Valid إجازة جامعية	68	20.2	20.2	78.0
دراسات عليا	74	22.0	22.0	100.0
Total	336	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول السابق أن عينة البحث شملت 74 مفردة ممن يحملون شهادة ثانوية أو أقل يمثلون ما نسبته 22% من أفراد عينة البحث ، كما تضمنت العينة 120 مفردة ممن يحملون شهادة معهد متوسط يمثلون ما نسبته 35.7% من أفراد عينة البحث ، كما ضمت العينة 68 مفردة ممن يحملون شهادة جامعية يمثلون ما نسبته 20.2% من أفراد عينة البحث ، كما شملت عينة البحث 74 ممن يحملون شهادة دراسات عليا يمثلون ما نسبته 22% من أفراد عينة البحث . كما نلاحظ من بيانات الجدول السابق أن حوالي 58% من عينة البحث يحملون شهادة معهد متوسط و أقل ، وهذا يعود إلى كبر عدد المرضى في المشافي مقارنة بباقي التخصصات.

٥- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص:

قام الباحث بحساب التكرارات و النسبة المئوية لأفراد عينة البحث وفق التخصص كما يلي:

الجدول رقم (13) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
طبيب	106	31.5	31.5	31.5
Valid إداري أو فني	88	26.2	26.2	57.7
تمريضي	142	42.3	42.3	100.0
Total	336	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول السابق أن عينة البحث شملت 106 أطباء يمثلون 31.5% من أفراد عينة البحث ، كما شملت العينة 88 من الإداريين و الفنيين العاملين في المشافي يمثلون ما نسبته 26.2% من أفراد عينة البحث ، في حين كان عدد المرضى 142 يمثلون نسبة 42.3% من أفراد عينة البحث، و نلاحظ من الجدول أن نسبة المرضى والأطباء مرتفعة مقارنة بالإداريين و الفنيين، و هذا يعود إلى طبيعة العمل في المشافي التي تعتمد على الكادر التمريضي و الطبي بالدرجة الأولى ، في حين يلعب الإداريون و الفنيون دوراً تكميلياً في المشفى.

٥- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

كما قام الباحث بحساب التكرارات و النسبة المئوية لأفراد عينة البحث وفق عدد سنوات الخبرة الوظيفية فكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (14) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من سنة	28	8.3	8.3	8.3
من ١ - ٥ سنوات	136	40.5	40.5	48.8
من ٦ - ١٠ سنوات	68	20.2	20.2	69.0
Valid من ١١ - ١٥ سنة	40	11.9	11.9	81.0
من ١٦ - ٢٠ سنة	20	6.0	6.0	86.9
أكثر من ٢٠ سنة	44	13.1	13.1	100.0
Total	336	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من بيانات الجدول السابق أن عينة البحث شملت على 28 مفردة ممن يمتلكون خبرة وظيفية أقل من سنة يشكلون نسبة 8.3% من مجموع أفراد عينة البحث ، فيما شملت العينة على 136 مفردة ممن يمتلكون خبرة بين 1 إلى 5 سنوات يمثلون 40.5% من أفراد عينة البحث و هي النسبة الأكبر من بين فئات الخبرة ، كما ضمت العينة 68 مفردة ممن لديهم خبرة وظيفية بين 6 إلى 10 سنوات يشكلون ما نسبته 20.2% من مجموع أفراد عينة البحث ، كما ضمت العينة 40 مفردة من الذين يمتلكون خبرة بين 11 و 15 سنة يشكلون نسبته 11.9% ، في حين كان عدد من لديهم خبرة وظيفية بين 16 إلى 20 سنة 20 مفردة يشكلون نسبة 6% من إجمالي عينة البحث، و هي اقل نسبة بين فئات الخبرة الوظيفية، أما الذين يمتلكون خبرة و وظيفية أكثر من 20 سنة فكانوا 44 مفردة يشكلون نسبة 13.1% من أفراد عينة البحث ، و نلاحظ من الجدول أن نسبة 69% من عينة البحث يمتلكون خبرة و وظيفية أقل من 10 سنوات و هذا يعود إلى أن معظم موظفي هذه المشافي هم من الفئات العمرية الشابة.

ثانياً- التعرف على مدى توفر النمط القيادي التحويلي.

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للنمط القيادي التحويلي وجميع متغيراته الجزئية ،بالإضافة إلى اختبار One-Sample Test للتعرف على مدى توفر هذه المتغيرات في عينة البحث ، و كانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (15) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري مع اختبار One-Sample Test
لمتغيرات النمط القيادي التحويلي

المتغير	N	Mean	Std. Deviation	Sig. (2-tailed)
التأثير المثالي	336	3.60	.89	.000
التحفيز الفكري	336	3.51	.78	.000
الدفع الإلهامي	336	3.67	.71	.000
الاعتبارات الفردية	336	3.31	.86	.000
النمط التحويلي	336	3.52	.69	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من بيانات الجدول السابق أن قيمة Sig لجميع متغيرات النمط القيادي التحويلي (التأثير المثالي- التحفيز الفكري- الدفع الإلهامي- الاعتبارات الفردية) أصغر من مستوى المعنوية المفترض $\alpha=0.05$ لذلك نرفض الفرضية الصفرية القائلة: لا توجد فروق جوهرية بين متوسط كل متغير من متغيرات النمط القيادي التحويلي وبين القيمة (3)، ونقبل الفرضية البديلة القائلة : توجد فروق جوهرية بين متوسط كل متغير والقيمة (3) .

كما نلاحظ من الجدول أن متغير التأثير المثالي يتوفر بنسبة مقبولة في عينة البحث بمتوسط قدره 3.6 وانحراف معياري 0.89 ، وكذلك بالنسبة لمتغير التحفيز الإلهامي الذي يتوفر بنسبة مقبولة بمتوسط يبلغ 3.51 و انحراف معياري قدره 0.78 ، وأما متغير الدفع الإلهامي فهو متوفر بنسبة مقبولة بمتوسط 3.67 و انحراف معياري قدره 0.71 ، وكذلك متغير الاعتبارات الفردي يتوفر بنسبة مقبولة في عينة البحث بمتوسط يبلغ 3.31 و انحراف معياري قدره 0.86 . و بتجميع جميع المتغيرات السابقة في متغير واحد هو النمط القيادي التحويلي نجد أن النمط التحويلي يتوفر بنسبة مقبولة في عينة البحث بمتوسط قدره 3.52 و انحراف معياري 0.69 .

ثالثاً- التعرف على مدى توفر النمط القيادي التبادلي.

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للنمط القيادي التبادلي وجميع متغيراته الجزئية، بالإضافة إلى اختبار One-Sample Test كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (16) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري مع اختبار One-Sample Test
النمط لمتغيرات القيادي التبادلي

المتغير	N	Mean	Std. Deviation	Sig. (2-tailed)
المكافأة المشروطة	336	3.57	.90	.000
الإدارة بالاستثناء	336	3.88	.63	.000
النمط التبادلي	336	3.72	.69	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من بيانات الجدول السابق أن كلاً من المتغيرات الجزئية للنمط القيادي التبادلي (المكافأة المشروطة – الإدارة بالاستثناء) أصغر من مستوى المعنوية المفترض $\alpha=0.05$ لذلك نرفض الفرضية الصفرية القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط كل متغير من متغيرات النمط القيادي التبادلي وبين القيمة (3)، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط كل متغير والقيمة (3) وبالتالي فإن جميع متوسطات المتغيرات السابقة تختلف معنوياً عن المتوسط (3). ونلاحظ من الجدول أن متغير المكافأة المشروطة يتوفر بنسبة مقبولة في عينة البحث بمتوسط قدره 3.57 وانحراف معياري 0.9 ، وأما متغير الإدارة بالاستثناء فهو متوفر بنسبة جيدة بمتوسط 3.88 وانحراف معياري قدره 0.63 . و بتجميع المتغيرين السابقين في متغير واحد هو النمط القيادي التبادلي نجد أن النمط القيادي التبادلي يتوفر في عينة البحث بنسبة جيدة بمتوسط قدره 3.72 وانحراف معياري قدره 0.69.

رابعاً- التعرف على مدى توفر التمكين:

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغير التمكين الوظيفي وجميع متغيراته الجزئية، بالإضافة إلى اختبار One-Sample Test للتعرف على مدى توفر هذه المتغيرات في عينة البحث ، و كانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (17) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري مع اختبار One-Sample Test لمتغيرات التمكين

المتغير	Mean	Std. Deviation	Sig. (2-tailed)
معنى العمل	4.17	.83	.000
الأثر	3.58	.89	.000
الاختيار	3.42	1.02	.000
المقدرة	4.18	.59	.000
الثقة	3.54	1.05	.000
التمكين النفسي	3.78	.68	.000
التفويض	3.51	.90	.000
المشاركة في المعلومات	3.52	.96	.000
المشاركة في صنع القرار	3.35	1.01	.000
التمكين الهيكلي	3.46	.84	.000
التمكين	3.62	.71	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من بيانات الجدول السابق نلاحظ أن قيمة Sig لجميع المتغيرات الجزئية للتمكين النفسي (معنى العمل - الأثر - الاختيار - المقدرة - الثقة) و التمكين الهيكلي (التفويض - المشاركة في المعلومات -

المشاركة في صنع القرار) أصغر من مستوى المعنوية المفترض $\alpha=0.05$ لذلك نرفض الفرضية الصفرية القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط كل متغير من المتغيرات الجزئية التمكين النفسي و الهيكلي وبين القيمة (3)، ونقبل الفرضية البديلة القائلة : توجد فروق إحصائية بين متوسط كل متغير والقيمة (3) وبالتالي فإن جميع متوسطات المتغيرات السابقة تختلف معنويًا عن المتوسط(3). كما نلاحظ أن متغير معنى العمل يتوفر بنسبة عالية في عينة البحث بمتوسط قدره 4.17 و انحراف معياري 0.83، أما متغير الأثر فيتوفر بنسبة مقبولة بمتوسط يبلغ 3.58 وانحراف معياري قدره 0.89، وكذلك متغير الاختيار يتوفر بنسبة مقبولة بمتوسط 3.42 وانحراف معياري قدره 1.02، أما متغير المقدرة يتوفر بنسبة عالية في عينة البحث بمتوسط يبلغ 4.18 وانحراف معياري قدره 0.59 ، أما متغير الثقة فيتوفر بنسبة مقبولة في عينة البحث بمتوسط 3.54 وانحراف معياري 1.05. و بتجميع جميع المتغيرات السابقة في متغير واحد هو التمكين النفسي نجد أن التمكين النفسي يتوفر بنسبة جيدة في عينة البحث بمتوسط قدره 3.78 وانحراف معياري 0.68. أما بالنسبة لمتغير التفويض فهو متوفر في عينة البحث بنسبة مقبولة بمتوسط 3.51 وانحراف معياري 0.90 ، كما أن متغير المشاركة في المعلومات متوفر في عينة البحث بمتوسط 3.52 وانحراف معياري 0.96 ، كذلك بالنسبة لمتغير المشاركة في صنع القرار متوفر في عينة البحث بنسبة متوسطة بمتوسط 3.35 وانحراف معياري 1.01. وعند تجميع المتغيرات الثلاثة السابقة في متغير واحد هو متغير التمكين الهيكلي نجد أنه متوفر في عينة البحث بنسبة متوسطة بمتوسط 3.46 وانحراف معياري قدره 0.84 . و بدمج كل من متغيري التمكين النفسي و الهيكلي بمتغير واحد هو التمكين نجد أنه متوفر بنسبة جيدة في عينة البحث بمتوسط 3.62 وانحراف معياري قدره 0.71 .

كما قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية لمتغيرات التمكين النفسي حسب نوع المشفى كما في الجدول التالي :

الجدول رقم (18) المتوسط الحسابي لمتغيرات التمكين النفسي حسب نوع المشفى

نوع المشفى	معنى العمل	الأثر	الاختيار	المقدرة	الثقة	التمكين النفسي
عام	4.21	3.78	3.57	4.24	3.94	3.95
خاص	4.09	3.25	3.17	4.09	2.89	3.50
Total	4.17	3.58	3.42	4.18	3.54	3.78

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع متغيرات التمكين النفسي في المشافي الخاصة أصغر من المشافي العامة و خصوصاً متغير الثقة و متغير حرية الاختيار.

كما قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية لمتغيرات التمكين الهيكلي حسب نوع المشفى كما في الجدول التالي :

الجدول رقم (19) المتوسط الحسابي لمتغيرات التمكين الهيكلي حسب نوع المشفى

نوع المشفى	التفويض	المشاركة في المعلومات	المشاركة في صنع القرار	التمكين الهيكلي
عام	3.77	3.94	3.74	3.82
خاص	3.07	2.83	2.71	2.87
Total	3.51	3.52	3.35	3.46

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع متغيرات التمكين الهيكلي في المشافي الخاصة أصغر من المشافي العامة و خصوصاً متغير المشاركة في صنع القرار ومتغير المشاركة في المعلومات ، و هو ما يشير إلى أن البنية التنظيمية للمشافي الخاصة لا تدعم التمكين الهيكلي.

المبحث الثاني

اختبار صحة الفرضيات

لا بد من التأكد مما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا قبل أن نبدأ باختبار فرضيات الدراسة، وذلك من أجل تحديد الاختبارات التي سنقوم بإجرائها فيما إذا كانت معلميه أم غير معلميه، ومن أجل هذا الهدف قام الباحث بإجراء اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (20) اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي

	التمكين	التمكين الهيكلي	التمكين النفسي	النمط التبادلي	النمط التحويلي
N	336	336	336	336	336
Normal Mean	3.62	3.46	3.78	3.72	3.52
Parameters Std. Deviation	.71	.84	.68	.69	.69
Kolmogorov-Smirnov Z	1.152	1.231	.944	1.393	1.702
Asymp. Sig. (2-tailed)	.141	.097	.336	.041	.006

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة Sig لكل من النمط القيادي التحويلي و النمط القيادي التبادلي أصغر من مستوى المعنوية المفترض $a=0.05$ و هو ما يشير إلى أن كلاً من نمطي القيادة التحويلي و التبادلي لا يتبعان التوزيع الطبيعي مما يوجب تطبيق الاختبارات اللامعلمية عليهما ، أما كل من متغيرات التمكين فجميعها تتبع التوزيع الطبيعي لذلك نطبق عليهما الاختبارات المعلمية.

الفرضية الأولى:

لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة البحث فيما يتعلق بالأنماط القيادية (النمط التحويلي – النمط التبادلي) تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس- العمر- المستوى التعليمي- التخصص- سنوات الخبرة) في كل من المشافي العامة و الخاصة.

١-١- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة البحث فيما يتعلق بالنمط التحويلي تبعاً للمتغيرات الديمغرافية في كل من المشافي العامة و الخاصة.

١-١-١- لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة البحث فيما يتعلق بالنمط التحويلي وفق نوع المشفى. ولاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغيرات النمط القيادي التحويلي في كل من المشافي العامة و الخاصة وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (21) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغيرات النمط القيادي التحويلي حسب نوع المشفى

النمط التحويلي	الاعتبارات الفردية	الدفع الإلهامي	التحفيز الفكري	التأثير المثالي	نوع المشفى
3.74	3.54	3.92	3.67	3.85	Mean
208	208	208	208	208	N
.73	.90	.72	.87	.87	Std. Deviation
3.16	2.93	3.27	3.24	3.19	Mean
128	128	128	128	128	N
.43	.62	.47	.50	.77	Std. Deviation
3.52	3.31	3.67	3.51	3.60	Mean
336	336	336	336	336	N
.69	.86	.71	.78	.89	Std. Deviation
Total					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من بيانات الجدول السابق أن متوسطات جميع المتغيرات الجزئية لمتغير النمط القيادي التحويلي في القطاع العام أكبر منها في القطاع الخاص و هذا يقود إلى أن النمط القيادي التحويلي في القطاع العام مطبق أكثر منه في القطاع الخاص ، و لمعرفة ما إذا كانت هذه الفروق بين القطاع العام و الخاص معنوية أم لا نجري اختبار Mann-Whitney حسب متغير نوع المشفى كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (22) اختبار Mann-Whitney لمتغيرات النمط القيادي التحويلي حسب نوع المشفى

النمط التحويلي	الاعتبارات الفردية	الدفع الإلهامي	التحفيز الفكري	التأثير المثالي	
6438	7542	5626	8530	7358	Mann-Whitney U
14694	15798	13882	16786	15614	Wilcoxon W
-7.950-	-6.692-	-8.924-	-5.565-	-6.905-	Z
.000	.000	.000	.000	.000	Asymp. Sig. (2-tailed)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة Sig لجميع متغيرات النمط القيادي التحويلي أصغر من مستوى المعنوية المفترض $a=0.05$ وبالتالي نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه: يوجد اختلافات جوهرية لنمط القيادي التحويلي بين المشافي العامة و المشافي الخاصة ، وكانت هذه الفروق لصالح المشافي العامة.

١-٢- لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة البحث فيما يتعلق بالنمط التحويلي وفق الجنس. ولاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للنمط القيادي التحويلي وفق الجنس كما يلي:

لجدول رقم (23) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغيرات النمط القيادي التحويلي حسب الجنس

نوع المشفى	الجنس	Mean	N	Std. Deviation
عام	ذكر	3.52	96	.74
	أنثى	3.94	112	.67
	Total	3.74	208	.73
خاص	ذكر	3.12	62	.38
	أنثى	3.19	66	.46
	Total	3.16	128	.43

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول السابق نلاحظ أن متوسط النمط القيادي التحويلي يختلف بين أفراد عينة البحث حسب الجنس ،حيث بلغ متوسط النمط التحويلي في المشافي العامة لدى الذكور 3.52 و لدى الإناث 3.94 ، أما في المشافي الخاصة فقد بلغ متوسط النمط التحويلي لدى الذكور 3.12 و لدى الإناث 3.19 ، حيث نلاحظ أن متوسط النمط التحويلي لدى الإناث أعلى من الذكور في كل من المشافي العامة و الخاصة. و لمعرفة ما إذا كانت هذه الاختلافات جوهرية أم لا نطبق اختبار **Mann-Whitney** كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (24) اختبار Mann-Whitney للنمط القيادي التحويلي حسب الجنس

نوع المشفى	النمط التحويلي
عام	Mann-Whitney U
	3598.000
	Wilcoxon W
	8254.000
خاص	Z
	-4.109-
	Asymp. Sig. (2-tailed)
	.000
خاص	Mann-Whitney U
	1788.000
	Wilcoxon W
	3741.000
خاص	Z
	-1.231-
خاص	Asymp. Sig. (2-tailed)
	.218

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول أنه في المشافي العامة قيمة معنوية الاختبار لمتغير النمط القيادي التحويلي أصغر من مستوى المعنوية المفترض $a=0.05$ ، أي أننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد اختلافات جوهرية لنمط القيادة التحويلية بين الذكور و الإناث في المشافي العامة ، و كانت هذه الفروق لصالح الإناث. أما في المشافي الخاصة نجد أن قيمة معنوية الاختبار هي (0.218) و هي أكبر من $a=0.05$ لذلك نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد اختلافات جوهرية لنمط القيادة التحويلي بين أفراد عينة البحث حسب الجنس في المشافي الخاصة.

٣-١-١- لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة البحث فيما يتعلق بالنمط التحويلي وفق العمر.
ولاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للنمط القيادي التحويلي وفق العمر كما يلي:

لجدول رقم (25) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للنمط القيادي التحويلي حسب العمر				
نوع المشفى	العمر	Mean	N	Std. Deviation
عام	٢٥ سنة وأقل	3.35	40	.68
	[26-35]	3.71	106	.75
	[36-45]	4.07	44	.64
	أكثر من ٤٥ سنة	4.03	18	.49
	Total	3.74	208	.73
خاص	٢٥ سنة وأقل	3.25	36	.53
	[26-35]	3.11	50	.42
	[36-45]	3.13	28	.34
	أكثر من ٤٥ سنة	3.15	14	.25
	Total	3.16	128	.43

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول نلاحظ أن أعلى قيمة للنمط القيادي التحويلي في المشافي العامة هي 4.07 في الفئة العمرية [36-45] وأقل قيمة هي 3.35 في الفئة العمرية (٢٥ سنة و أقل) ، أما في المشافي الخاصة فإن أعلى قيمة لمتوسط النمط القيادي التحويلي 3.25 هي في الفئة العمرية (٢٥ سنة و أقل) وأقل قيمة كانت 3.11 في الفئة العمرية [26-35] . و لمعرفة ما إذا كانت هذه الاختلافات في متوسط النمط القيادي التحويلي حسب الفئات العمرية جوهرية أم لا نطبق اختبار **Kruskal Wallis** كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(26) اختبار Kruskal Wallis للنمط القيادي التحويلي حسب العمر		
نوع المشفى		النمط التحويلي
عام	Chi-square	23.028
	df	3
	Asymp. Sig.	.000
خاص	Chi-square	2.157
	df	3
	Asymp. Sig.	.540

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول أنه في المشافي العامة قيمة معنوية الاختبار لمتغير النمط القيادي التحويلي أصغر من مستوى المعنوية المفترض $a=0.05$ ، أي أننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية

البديلة القائلة:

توجد اختلافات جوهرية لنمط القيادة التحويلي بين أفراد عينة البحث حسب الفئات العمرية في المشافي العامة. أما في المشافي الخاصة نجد أن قيمة معنوية الاختبار هي (0.540) و هي أكبر من $\alpha=0.05$ لذلك نقبل الفرضية الصفرية القائلة:

لا توجد اختلافات جوهرية لنمط القيادة التحويلي بين أفراد عينة البحث حسب العمر في المشافي الخاصة.

١-١-٤- لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة البحث فيما يتعلق النمط التحويلي وفق المستوى التعليمي. ولاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للنمط القيادي التحويلي وفق المستوى التعليمي كما يلي:

لجدول رقم (27) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغيرات النمط القيادي التحويلي حسب المستوى التعليمي

نوع المشفى	المستوى التعليمي	Mean	N	Std. Deviation
عام	ثانوية وأقل	4.12	46	.42
	معهد متوسط	4.06	78	.66
	إجازة جامعية	3.27	38	.58
	دراسات عليا	3.23	46	.72
	Total	3.74	208	.73
خاص	ثانوية وأقل	3.34	28	.62
	معهد متوسط	3.17	42	.42
	إجازة جامعية	3.07	30	.28
	دراسات عليا	3.04	28	.26
	Total	3.16	128	.43

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول السابق نلاحظ أن أعلى قيمة لمتوسط النمط القيادي التحويلي في المشافي العامة هي 4.12 كانت في فئة من يحملون مؤهل علمي (ثانوي أو اقل) ، أما أقل قيمة فكانت 3.23 في فئة من يحملون مؤهل علمي (دراسات عليا). أما في المشافي الخاصة فإن أعلى قيمة لمتوسط النمط القيادي التحويلي هي 3.34 كانت في فئة من يحملون مؤهل علمي (ثانوي أو اقل) ، أما أقل قيمة فكانت 3.04 في فئة من يحملون مؤهل علمي (دراسات عليا). و لمعرفة ما إذا كانت هذه الاختلافات في نمط القيادي التحويلي حسب المستوى العلمي جوهرية أم لا نطبق اختبار **Kruskal Wallis** كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(28) اختبار Kruskal Wallis للنمط القيادي التحويلي حسب المستوى العلمي

نوع المشفى	النمط التحويلي	
عام	Chi-square	66.851
	df	3
	Asymp. Sig.	.000
خاص	Chi-square	4.347
	df	3
	Asymp. Sig.	.226

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول نلاحظ أنه في المشافي العامة قيمة معنوية الاختبار لمتغير النمط القيادي التحويلي أصغر من مستوى المعنوية المفترض $\alpha=0.05$ ، أي أننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة القائلة: توجد اختلافات جوهرية لنمط القيادة التحويلي بين أفراد عينة البحث حسب المستوى التعليمي في المشافي العامة.

أما في المشافي الخاصة نجد أن قيمة معنوية الاختبار هي (0.226) و هي أكبر من $\alpha=0.05$ لذلك نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد اختلافات جوهرية لنمط القيادة التحويلي بين أفراد عينة البحث حسب المستوى التعليمي في المشافي الخاصة.

٥-١-١- لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة البحث فيما يتعلق النمط التحويلي وفق التخصص. ولاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للنمط القيادي التحويلي وفق التخصص الوظيفي كما يلي:

الجدول رقم (29) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للنمط القيادي التحويلي حسب التخصص

نوع المشفى	التخصص	Mean	N	Std. Deviation
عام	طبيب	3.25	66	.68
	إداري أو فني	3.89	58	.62
	تمريضي	4.03	84	.65
	Total	3.74	208	.73
خاص	طبيب	3.16	40	.37
	إداري أو فني	2.99	30	.33
	تمريضي	3.24	58	.48
	Total	3.16	128	.43

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول السابق نلاحظ أن أعلى قيمة لمتوسط النمط القيادي التحويلي في المشافي العامة بلغت 4.03 لدى فئة الممرضين أما أدنى قيمة فكانت 3.25 لدى فئة الأطباء ،أما في المشافي الخاصة فإن أعلى قيمة للنمط القيادي التحويلي هي 3.24 و أدنى قيمة 2.99 لدى فئة الإداريين و الفنيين . و لمعرفة ما إذا كانت هذه الاختلافات في النمط القيادي التحويلي بين فئات التخصص الوظيفي جوهريّة أم غير جوهريّة نطبق اختبار **Kruskal Wallis** للنمط التحويلي وفق متغير التخصص الوظيفي كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(30) اختبار Kruskal Wallis للنمط القيادي التحويلي حسب التخصص		
النمط التحويلي	نوع المشفى	
45.591	Chi-square	عام
2	df	
.000	Asymp. Sig.	
8.666	Chi-square	خاص
2	df	
.013	Asymp. Sig.	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول نلاحظ أن اختبار **Kruskal Wallis** لمتغير النمط القيادي التحويلي حسب التخصص الوظيفي معنوي لكل من المشافي العامة و المشافي الخاصة ، لان قيمة Asymp. Sig. أصغر من مستوى المعنوية المفترض $a=0.05$ ، أي أننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة القائلة:

توجد اختلافات جوهريّة في متوسط النمط القيادي التحويلي بين أفراد عينة البحث حسب التخصص الوظيفي في المشافي العامة و الخاصة.

١-١-٥- لا توجد اختلافات جوهريّة بين أفراد عينة البحث فيما يتعلق النمط التحويلي وفق سنوات الخبرة. ولاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للنمط القيادي التحويلي وفق سنوات الخبرة الوظيفية كما يلي:

لجدول رقم (31) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للنمط القيادي التحويلي حسب سنوات الخبرة

نوع المشفى	سنوات الخبرة	Mean	N	Std. Deviation
عام	أقل من سنة	3.18	12	.37
	من ١ - ٥ سنوات	3.48	96	.79
	من ٦ - ١٠ سنوات	4.07	38	.46
	من ١١ - ١٥ سنة	3.84	18	.53
	من ١٦ - ٢٠ سنة	3.55	8	.53
	أكثر من ٢٠ سنة	4.29	36	.55
	Total	3.74	208	.73
خاص	أقل من سنة	3.51	16	.47
	من ١ - ٥ سنوات	3.00	40	.31
	من ٦ - ١٠ سنوات	3.09	30	.41
	من ١١ - ١٥ سنة	3.35	22	.50
	من ١٦ - ٢٠ سنة	3.00	12	.25
	أكثر من ٢٠ سنة	3.20	8	.32
	Total	3.16	128	.43

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول السابق نلاحظ أن أعلى قيمة لمتوسط النمط القيادي التحويلي في المشافي العامة بلغت 4.29 كانت في فئة الأفراد الذين يمتلكون (أكثر من 20 سنة)، أما اقل قيمة فكانت 3.18 في فئة الأفراد الذين لديهم خبرة وظيفية (أقل من سنة)، أما في المشافي الخاصة فإن اكبر قيمة لمتوسط النمط القيادي التحويلي هي 3.51 في فئة الخبرة (أقل من سنة)، في حين كانت أصغر قيمة 3 في فئة الأفراد الذين يمتلكون خبرة وظيفية (من ١٦ - ٢٠ سنة). و لمعرفة ما إذا كانت هذه الاختلافات في متوسط النمط القيادي التحويلي تبعاً لسنوات الخبرة جوهريّة أم لا نطبق اختبار Kruskal Wallis حسب متغير سنوات الخبرة الوظيفية .

الجدول رقم(32) الاختبار Kruskal Wallis للنمط القيادي التحويلي حسب سنوات الخبرة

نوع المشفى	النمط التحويلي
عام	Chi-square
	df
	Asymp. Sig.
خاص	Chi-square
	df
	Asymp. Sig.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول نلاحظ أن اختبار Kruskal Wallis لمتغير النمط القيادي التحويلي حسب سنوات الخبرة الوظيفية معنوي لكل من المشافي العامة و الخاصة ، لان قيمة Asymp. Sig. اصغر من مستوى المعنوية المفترض $\alpha=0.05$ ، أي أننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة القائلة: توجد اختلافات جوهرية في متوسط النمط القيادي التحويلي بين أفراد عينة البحث حسب سنوات الخبرة في كل من المشافي العامة و الخاصة.

١-٢- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة البحث فيما يتعلق بالنمط التبادلي تبعاً للمتغيرات الديمغرافية في كل من المشافي العامة و الخاصة.

١-٢-١- لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة البحث فيما يتعلق بالنمط التبادلي وفق نوع المشفى. ولاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغيرات النمط القيادي التبادلي في كل من المشافي العامة و الخاصة وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (33) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغيرات النمط القيادي التبادلي حسب نوع المشفى

النمط التبادلي	الإدارة بالاستثناء	المكافأة المشروطة	نوع المشفى
Mean	3.84	3.43	عام
Std. Deviation	.70	.91	
Mean	3.94	3.79	خاص
Std. Deviation	.51	.84	
Mean	3.88	3.57	Total
Std. Deviation	.63	.90	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول السابق أن متوسط متغير النمط القيادي التبادلي وجميع متغيراته الجزئية في المشافي العامة مختلفة عن المشافي الخاصة و لمعرفة ما إذا كانت هذه الفروق جوهرية أم لا نجري اختبار Mann-Whitney حسب نوع المشفى.

الجدول رقم (34) اختبار Mann-Whitney لمتغيرات النمط القيادي التبادلي حسب نوع المشفى

النمط التبادلي	الإدارة بالاستثناء	المكافأة المشروطة	
Mann-Whitney U	12170	9988	
Wilcoxon W	33906	31724	
Z	-1.329-	-3.878-	
Asymp. Sig. (2-tailed)	.184	.000	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من بيانات الجدول السابق أن الفروق بين متوسطات المشافي العامة و المشافي الخاصة غير معنوية لمتغير الإدارة بالاستثناء لأن قيمة Sig لهذا المتغير أكبر من مستوى المعنوية المفترض $a=0.05$ لذلك نقبل فرضية عدم القائلة لا وجود فروق بين متوسط متغير (الإدارة بالاستثناء) بين كل من المشافي العامة و المشافي الخاصة . أما في كل من متغيري (المكافأة المشروطة – النمط التبادلي) فإن الفروق بين المتوسطات معنوية لان قيمة Sig لهذين المتغيرين أصغر من مستوى المعنوية المفترض $a=0.05$ وبالتالي نرفض فرضية عدم و نقبل الفرضية البديلة القائلة : يوجد فروق جوهرية بين متوسطات متغيرات النمط القيادي التبادلي بين المشافي العامة و المشافي الخاصة،و كانت هذه الفروق لصالح المشافي الخاصة،أي أن النمط القيادي التبادلي مطبق في المشافي الخاصة بشكل أكبر من تطبيقه في المشافي العامة.

و الخلاصة : إن النمط القيادي التحويلي في المشافي العامة مطبق بدرجة أكبر من المشافي الخاصة،أما النمط القيادي التبادلي فهو مطبق في المشافي الخاصة بدرجة أكبر من المشافي العامة.

١-٢-٢- لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة البحث فيما يتعلق بالنمط التبادلي تبعاً للجنس. ولاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للنمط القيادي التبادلي في كل من المشافي العامة و الخاصة وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (35) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للنمط القيادي التبادلي حسب الجنس				
نوع المشفى	الجنس	Mean	N	Std. Deviation
عام	ذكر	3.40	96	.70
	أنثى	3.84	112	.68
	Total	3.64	208	.72
خاص	ذكر	3.94	62	.50
	أنثى	3.79	66	.70
	Total	3.86	128	.62

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول السابق نلاحظ أن متوسط النمط القيادي التبادلي يختلف بين أفراد عينة البحث حسب الجنس ،حيث بلغ متوسط النمط التبادلي في المشافي العامة لدى الذكور 3.40 و لدى الإناث 3.84 ، أما في المشافي الخاصة فقد بلغ متوسط النمط التبادلي لدى الذكور 3.94 و لدى الإناث 3.79. و لمعرفة ما إذا كانت هذه الاختلافات في متوسط النمط القيادي التبادلي حسب الجنس جوهرية أم لا نطبق اختبار Mann-Whitney كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (36) اختبار Mann-Whitney للنمط القيادي التبادلي حسب الجنس

نوع المشفى	النمط التبادلي
عام	Mann-Whitney U
	3514.000
	Wilcoxon W
	8170.000
خاص	Z
	-4.305-
	Asymp. Sig. (2-tailed)
	.000
عام	Mann-Whitney U
	1836.000
	Wilcoxon W
	4047.000
خاص	Z
	-1.003-
	Asymp. Sig. (2-tailed)
	.316

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول أنه في المشافي العامة قيمة معنوية الاختبار لمتغير النمط القيادي التبادلي أصغر من مستوى المعنوية المفترض $a=0.05$ ، أي أننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة القائلة: توجد اختلافات جوهرية لنمط القيادة التبادلية بين أفراد عينة البحث حسب الجنس في المشافي العامة. أما في المشافي الخاصة نجد أن قيمة معنوية الاختبار هي (0.316) و هي أكبر من $a=0.05$ لذلك نقبل الفرضية الصفرية القائلة: لا توجد اختلافات جوهرية لنمط القيادة التبادلي بين أفراد عينة البحث حسب الجنس في المشافي الخاصة.

١-٢-٣- لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة البحث فيما يتعلق النمط التبادلي تبعاً للعمر. ولاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للنمط القيادي التبادلي حسب العمر في كل من المشافي العامة و الخاصة وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (37) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للنمط القيادي التبادلي حسب العمر

نوع المشفى	العمر	Mean	N	Std. Deviation
عام	٢٥ سنة وأقل	3.30	40	.84
	[26-35]	3.66	106	.64
	[36-45]	3.92	44	.72
	أكثر من ٤٥ سنة	3.54	18	.58
	Total	3.64	208	.72
خاص	٢٥ سنة وأقل	3.82	36	.52
	[26-35]	3.71	50	.73
	[36-45]	4.36	28	.27
	أكثر من ٤٥ سنة	3.57	14	.35
	Total	3.86	128	.62

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول نلاحظ أن أعلى قيمة للنمط القيادي التبادلي في المشافي العامة هي 3.92 في الفئة العمرية [36-45] وأقل قيمة هي 3.30 في الفئة العمرية (٢٥ سنة و أقل) ، أما في المشافي الخاصة فإن أعلى قيمة لمتوسط النمط القيادي التبادلي هي 4.36 في الفئة العمرية [36-45] ، وأقل قيمة كانت 3.57 في الفئة العمرية (أكثر من 45 سنة) . و لمعرفة ما إذا كانت هذه الاختلافات في متوسط النمط القيادي التبادلي حسب الفئات العمرية جوهرية أم غير جوهرية نطبق اختبار **Kruskal Wallis** لمتغير النمط القيادي التبادلي حسب الفئات العمرية لأفراد عينة البحث ، كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (38) اختبار **Kruskal Wallis** للنمط القيادي التبادلي حسب العمر

نوع المشفى	النمط التبادلي
عام	Chi-square
	13.123
	df
خاص	Asymp. Sig.
	3
	.004
خاص	Chi-square
	32.109
	df
عام	Asymp. Sig.
	3
	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول نلاحظ أن اختبار **Kruskal Wallis** لمتغير النمط القيادي التبادلي حسب الفئات العمرية لأفراد عينة البحث معنوي لكل من المشافي العامة والخاصة ، لان قيمة **Asymp. Sig.** أصغر من مستوى المعنوية المفترض $a=0.05$ ، أي أننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة القائلة :

توجد اختلافات جوهرية في متوسط النمط القيادي التبادلي بين أفراد عينة البحث حسب العمر في كل من المشافي العامة و الخاصة.

١-٢-٤- لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة البحث فيما يتعلق النمط التبادلي تبعاً للمستوى التعليمي . ولاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للنمط القيادي التبادلي حسب المستوى التعليمي في كل من المشافي العامة و الخاصة وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (39) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للنمط القيادي التبادلي حسب المستوى التعليمي

نوع المشفى	المستوى التعليمي	Mean	N	Std. Deviation
عام	ثانوية وأقل	4.00	46	.54
	معهد متوسط	3.87	78	.69
	إجازة جامعية	3.47	38	.55
	دراسات عليا	3.01	46	.61
	Total	3.64	208	.72
خاص	ثانوية وأقل	3.80	28	.57
	معهد متوسط	3.78	42	.74
	إجازة جامعية	4.26	30	.33
	دراسات عليا	3.62	28	.52
	Total	3.86	128	.62

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول السابق نلاحظ أن أعلى قيمة لمتوسط النمط القيادي التبادلي في المشافي العامة هي 4.00 كانت في فئة من يحملون مؤهل علمي (ثانوي أو أقل) ، أما أقل قيمة فكانت 3.01 في فئة من يحملون مؤهل علمي (دراسات عليا). أما في المشافي الخاصة فإن أعلى قيمة لمتوسط النمط القيادي التبادلي هي 4.26 كانت في فئة من يحملون مؤهل علمي (إجازة جامعية)، أما أقل قيمة فكانت 3.62 في فئة من يحملون مؤهل علمي (دراسات عليا). ولمعرفة ما إذا كانت هذه الاختلافات في نمط القيادي التبادلي حسب المستوى العلمي جوهريّة أم لا نطبق اختبار **Kruskal Wallis** لمتغير النمط التحويلي التبادلي حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (40) اختبار **Kruskal Wallis** للنمط القيادي التبادلي حسب المستوى التعليمي

نوع المشفى	النمط التبادلي
عام	Chi-square
	56.130
	df
خاص	Asymp. Sig.
	3
	.000
خاص	Chi-square
	19.613
	df
عام	Asymp. Sig.
	3
	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول السابق نلاحظ أن اختبار **Kruskal Wallis** لمتغير النمط القيادي التبادلي حسب المستوى التعليمي لأفراد عينة البحث معنوي لكل من المشافي العامة والخاصة ، لان قيمة **Asymp. Sig.** أصغر من مستوى المعنوية المفترض $a=0.05$ ، أي أننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة القائلة : توجد اختلافات جوهريّة في متوسط النمط القيادي التبادلي بين أفراد عينة

البحث حسب المستوى التعليمي في كل من المشافي العامة و الخاصة.

١-٢-٥- لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة البحث فيما يتعلق النمط التبادلي تبعاً لتخصص . ولاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للنمط القيادي التبادلي حسب التخصص الوظيفي في كل من المشافي العامة و الخاصة وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (41) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للنمط القيادي التبادلي حسب التخصص

نوع المشفى	التخصص	Mean	N	Std. Deviation
عام	طبيب	3.24	66	.68
	إداري أو فني	3.74	58	.63
	تمريضي	3.87	84	.69
	Total	3.64	208	.72
خاص	طبيب	3.73	40	.47
	إداري أو فني	4.09	30	.43
	تمريضي	3.84	58	.75
	Total	3.86	128	.62

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول السابق نلاحظ أن أعلى قيمة لمتوسط النمط القيادي التبادلي في المشافي العامة بلغت 3.87 لدى فئة الممرضين أما أدنى قيمة فكانت 3.24 لدى فئة الأطباء ،أما في المشافي الخاصة فإن أعلى قيمة للنمط القيادي التبادلي هي 4.09 لدى فئة الإداريين و الفنيين و أدنى قيمة 3.73 لدى فئة الأطباء . و لمعرفة ما إذا كانت هذه الاختلافات في النمط القيادي التبادلي بين فئات التخصص الوظيفي جوهرية أم غير جوهرية نطبق اختبار **Kruskal Wallis** لمتغير النمط القيادي التبادلي حسب التخصص الوظيفي.

الجدول رقم (42) اختبار **Kruskal Wallis** للنمط القيادي التبادلي حسب التخصص

نوع المشفى		النمط التبادلي
عام	Chi-square	27.231
	df	2
	Asymp. Sig.	.000
خاص	Chi-square	7.695
	df	2
	Asymp. Sig.	.021

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول نلاحظ أن اختبار **Kruskal Wallis** لمتغير النمط القيادي التبادلي حسب التخصص معنوي لكل من المشافي العامة و الخاصة ، لان قيمة **Asymp. Sig.** اصغر من مستوى المعنوية المفترض $\alpha=0.05$ ، أي أننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة القائلة: **توجد اختلافات جوهرية في متوسط النمط القيادي التبادلي بين أفراد عينة البحث حسب التخصص في كل من المشافي العامة و الخاصة.**

١-٢-٦- لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة البحث فيما يتعلق النمط التبادلي تبعاً لسنوات الخبرة. ولاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للنمط القيادي التبادلي حسب سنوات الخبرة الوظيفية في كل من المشافي العامة و الخاصة وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (43) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للنمط القيادي التبادلي حسب سنوات الخبرة

نوع المشفى	سنوات الخبرة	Mean	N	Std. Deviation
عام	أقل من سنة	3.22	12	.68
	من ١ - ٥ سنوات	3.44	96	.74
	من ٦ - ١٠ سنوات	3.94	38	.54
	من ١١ - ١٥ سنة	3.72	18	.59
	من ١٦ - ٢٠ سنة	2.97	8	.41
	أكثر من ٢٠ سنة	4.09	36	.59
	Total	3.64	208	.72
خاص	أقل من سنة	4.22	16	.33
	من ١ - ٥ سنوات	3.69	40	.46
	من ٦ - ١٠ سنوات	3.59	30	.85
	من ١١ - ١٥ سنة	4.37	22	.32
	من ١٦ - ٢٠ سنة	4.12	12	.19
	أكثر من ٢٠ سنة	3.28	8	.01
	Total	3.86	128	.62

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول السابق نلاحظ أن أعلى قيمة لمتوسط النمط القيادي التبادلي في المشافي العامة بلغت 4.09 كانت في فئة الأفراد الذين يمتلكون (أكثر من 20 سنة)، أما اقل قيمة فكانت 2.97 في فئة الأفراد الذين لديهم خبرة وظيفية (من ١٦ - ٢٠ سنة)، أما في المشافي الخاصة فإن أكبر قيمة لمتوسط النمط القيادي التبادلي هي 4.37 في فئة الخبرة (من ١١ - ١٥ سنة)، في حين كانت أصغر قيمة 3.28 في فئة الأفراد الذين يمتلكون خبرة وظيفية (أكثر من ٢٠ سنة). و لمعرفة ما إذا كانت هذه الاختلافات في متوسط النمط القيادي التبادلي تبعاً لسنوات الخبرة جوهرية أم لا نطبق اختبار

Kruskal Wallis حسب متغير سنوات الخبرة الوظيفية .

الجدول رقم (44) اختبار Kruskal Wallis للنمط القيادي التبادلي حسب سنوات الخبرة

نوع المشفى	النمط التبادلي
عام	Chi-square
	36.028
	df
خاص	Asymp. Sig.
	.000
	df
عام	Chi-square
	41.769
	df
خاص	Asymp. Sig.
	.000
	df

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول نلاحظ أن اختبار Kruskal Wallis لمتغير النمط القيادي التبادلي حسب سنوات الخبرة الوظيفية معنوي لكل من المشافي العامة و الخاصة ، لان قيمة Asymp. Sig. اصغر من مستوى المعنوية المفترض $a=0.05$ ، أي أننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة القائلة توجد اختلافات جوهرية في متوسط النمط القيادي التبادلي بين أفراد عينة البحث حسب سنوات الخبرة في كل من المشافي العامة و الخاصة.

٢- الفرضية الثانية: لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة البحث فيما يتعلق بالتمكين الوظيفي تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس- العمر- المستوى التعليمي- التخصص- سنوات الخبرة) في كل من المشافي العامة و الخاصة.

٢-١- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة البحث فيما يتعلق بالتمكين الوظيفي وفق نوع المشفى. ولاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغيرات التمكين في كل من المشافي العامة و الخاصة وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (45) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغيرات التمكين حسب نوع المشفى

نوع المشفى	Mean	Std. Deviation
عام	3.95	.67
خاص	3.50	.61
عام	3.82	.76
خاص	2.87	.62
عام	3.88	.66
خاص	3.19	.56

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع متوسطات المتغيرات الجزئية للتمكين في القطاع العام مختلفة عن المتوسطات في القطاع الخاص ، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق جوهرية أم لا نجري اختبار Independent Samples Test لمتغيرات التمكين حسب نوع المشفى.

الجدول رقم (46) اختبار Independent Samples Test لمتغيرات التمكين حسب نوع المشفى

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)
التمكين النفسي	Equal variances assumed	2.41	.121	6.08	.000
	Equal variances not assumed			6.24	.000
التمكين الهيكلي	Equal variances assumed	5.92	.015	11.76	.000
	Equal variances not assumed			12.33	.000
التمكين	Equal variances assumed	5.58	.019	9.84	.000
	Equal variances not assumed			10.24	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

بالنسبة لمتغير التمكين النفسي نلاحظ أن اختبار تساوي التباينات غير معنوي لان قيمة Sig أكبر من مستوى المعنوية المفترض $\alpha=0.05$ لذلك نقبل فرضية العدم القائلة بتجانس التباينات ، و بالتالي نستخدم مؤشر الاختبار في الصف الأول Equal variances assumed ، حيث نلاحظ أن الاختبار معنوي ، و بالتالي نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق جوهرية بين متوسط التمكين النفسي بين المشافي العامة و المشافي الخاصة. أما بالنسبة لمتغيري التمكين الهيكلي و التمكين فإن مؤشر اختبار تساوي التباينات معنوي و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة القائلة : بعدم تجانس التباين لذلك نستخدم مؤشر الاختبار في الصف الثاني Equal variances not assumed، و الذي يشير إلى أن الاختبار معنوي و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة القائلة: توجد فروق جوهرية بين متوسطي كل من (التمكين الهيكلي - التمكين) بين كل من المشافي العامة و المشافي الخاصة، وكانت هذه الفروق لصالح المشافي العامة.

و الخلاصة : إن درجة التمكين الوظيفي في المشافي العامة أكبر من المشافي الخاصة

٢-٢- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة البحث فيما يتعلق بالتمكين الوظيفي وفق الجنس. و لاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي و الانحراف

المعياري للتمكين حسب الجنس في كل من المشافي العامة و الخاصة وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (47) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للتمكين حسب الجنس

نوع المشفى	الجنس	Mean	N	Std. Deviation
عام	ذكر	3.64	96	.57
	أنثى	4.09	112	.67
	Total	3.88	208	.66
خاص	ذكر	3.32	62	.59
	أنثى	3.06	66	.50
	Total	3.19	128	.56

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول السابق أن متوسط متغير (التمكين) في المشافي العامة للذكور بلغ 3.64 و للإناث 4.09 . بينما كان متوسط التمكين في المشافي الخاصة للذكور 3.32 و للإناث 3.06 ، أي أن متوسط التمكين يختلف بين الذكور و الإناث بأفضلية للإناث في المشافي العامة ، وأفضلية للذكور في المشافي الخاصة ، ولمعرفة ما إذا كانت هذه الاختلافات جوهرية أم لا نطبق اختبار.

الجدول رقم (48) اختبار Independent Samples Test لمتغير التمكين حسب الجنس

نوع المشفى		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
التمكين عام	Equal variances assumed	.242	.623	-5.170	206	.000
	Equal variances not assumed			-5.233	205.997	.000
التمكين خاص	Equal variances assumed	1.789	.183	2.633	126	.010
	Equal variances not assumed			2.618	119.305	.010

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول السابق أن اختبار تجانس التباين غير معنوي لان قيمة Sig أصغر من مستوى المعنوية المفترض، و بالتالي نقبل فرضية عدم القائلة بتجانس التباين وناقش قيمة Sig في السطر الأول Equal variances assumed من اختبار تساوي المتوسطات ، ونجد أن قيمة Sig معنوية و بالتالي نرفض فرضية عدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة توجد اختلافات جوهرية في متوسط (التمكين) حسب الجنس في المشافي العامة و الخاصة.

٣-٢- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة البحث فيما يتعلق بالتمكين الوظيفي وفق العمر. ولاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للتمكين حسب الفئات العمرية في كل من المشافي العامة و الخاصة وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (49) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للتمكين حسب العمر

نوع المشفى	العمر	Mean	N	Std. Deviation
عام	٢٥ سنة وأقل	3.58	40	.75
	[26-35]	3.77	106	.63
	[36-45]	4.38	44	.47
	أكثر من ٤٥ سنة	4.01	18	.31
	Total	3.88	208	.66
خاص	٢٥ سنة وأقل	3.23	36	.67
	[26-35]	3.07	50	.54
	[36-45]	3.28	28	.43
	أكثر من ٤٥ سنة	3.30	14	.52
	Total	3.19	128	.56

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من بيانات الجدول السابق أن أعلى قيمة لمتوسط التمكين في المشافي العامة كانت 4.38 في الفئة العمرية [36-45]، وأدنى قيمة كانت 3.58 في الفئة العمرية (٢٥ سنة وأقل) ، أما في المشافي الخاصة فكانت أعلى قيمة لمتوسط التمكين 3.30 في الفئة العمرية (أكثر من ٤٥ سنة)، وأدنى قيمة 3.07 في الفئة العمرية [26-35]، و لمعرفة ما إذا كانت هذه الاختلافات في متوسط التمكين بين الفئات العمرية جوهرية أم غير جوهرية نطبق اختبار **One-way ANOVA** لمتغير التمكين حسب الفئات العمرية.

الجدول رقم (50) اختبار One-way ANOVA لمتغير التمكين حسب العمر

نوع المشفى	Test of Homogeneity of Variances		ANOVA	
	Levene Statistic	Sig.	F	Sig.
عام	4.901	.003	14.646	.000
خاص	1.699	.171	1.286	.282

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول السابق نلاحظ أن اختبار تجانس التباين (**Test of Homogeneity of Variances** بين الفئات غير معنوي في المشافي الخاصة لان قيمة Sig أكبر من مستوى المعنوية المفترض $\alpha=0.05$ ، لذلك نقبل الفرضية الصفرية القائلة بتجانس التباين بين الفئات (تحقق شرط

اختبار ANOVA (لذلك ننتقل إلى اختبار ANOVA حيث نجد أن الاختبار غير معنوي في المشافي الخاصة، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة: لا توجد اختلافات جوهرية في متوسط التمكين تبعاً للعمر في المشافي الخاصة. أما في المشافي العامة نلاحظ أن اختبار تجانس التباين Test of Homogeneity of Variances بين الفئات معنوي في المشافي العامة لان قيمة Sig أصغر من مستوى المعنوية المفترض $\alpha=0.05$ ، لذلك نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة القائلة بعدم تجانس التباين بين الفئات (لم يتحقق شرط اختبار ANOVA) لذلك فإن نتيجة الاختبار ANOVA لا يمكن الوثوق بها ، لذلك نستخدم الاختبارات اللامعلمية (Kruskal Wallis) ¹، ويمكن استخدام طرق المقارنة البعدية التي لا تشترط تجانس التباين مثل Dunnett`C.

الجدول رقم (51) اختبار Kruskal Wallis للتمكين حسب العمر		
نوع المشفى	التمكين	
عام	Chi-square	35.664
	df	3
	Asymp. Sig.	.000
خاص	Chi-square	5.865
	df	3
	Asymp. Sig.	.118

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول السابق نلاحظ أن اختبار Kruskal Wallis معنوي في المشافي العامة لأن قيمة Sig أصغر من مستوى المعنوية المفترض $\alpha=0.05$ ، لذلك نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة القائلة :

توجد اختلافات جوهرية في متوسط التمكين حسب العمر في المشافي العامة.

أما في المشافي الخاصة نلاحظ أن قيمة Sig=0.118 هي أكبر من مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ لذلك فإن الاختبار غير معنوي في المشافي الخاصة أي أننا نقبل فرضية العدم القائلة:

لا توجد اختلافات جوهرية في متوسط التمكين حسب العمر في المشافي الخاصة.

ولمعرفة أين تكمن الاختلافات في المشافي العامة نطبق اختبار Dunnett`C ².

¹ محمد بلال الزعبي، و عباس الطلافة ، النظام الإحصائي spss- فهم وتحليل البيانات الإحصائية، دار وائل للنشر، عمان ، ٢٠٠٤، ص ١٧٦
² المرجع السابق، نفس الصفحة

الجدول رقم (52) اختبار Dunnett`C لمتغير التمكين حسب العمر

نوع المشفى	الفئات العمرية	25 سنة وأقل	[26-35]	[36-45]	أكثر من 45 سنة
عام	25 سنة وأقل	-----	.19094	.80465*	.43012*
	[26-35]	-.19094-	-----	.61370*	.23918
	[36-45]	-.80465*	-.61370*	-----	-.37452*
	أكثر من 45 سنة	-.43012*	-.23918-	-.37452*	-----

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول السابق أن هناك اختلافات جوهرية في متوسط التمكين بين الفئة العمرية (25 سنة وأقل) مع كل من فئة [36-45] و فئة (أكثر من 45 سنة) ، كذلك هناك اختلافات جوهرية في متوسط التمكين بين الفئة العمرية [26-35] والفئة [36-45] و أيضاً بين كل من الفئة العمرية [36-45] و الفئة (أكثر من 45 سنة).

٢-٤- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة البحث فيما يتعلق بالتمكين الوظيفي وفق المستوى التعليمي. ولاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتمكين حسب المستوى التعليمي في كل من المشافي العامة و الخاصة وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (53) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للتمكين حسب المستوى التعليمي

نوع المشفى	المستوى التعليمي	Mean	N	Std. Deviation
عام	ثانوية وأقل	4.27	46	.45
	معهد متوسط	4.09	78	.59
	إجازة جامعية	3.62	38	.69
	دراسات عليا	3.37	46	.54
	Total	3.88	208	.66
خاص	ثانوية وأقل	3.28	28	.65
	معهد متوسط	3.05	42	.64
	إجازة جامعية	3.16	30	.43
	دراسات عليا	3.33	28	.42
	Total	3.19	128	.56

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من بيانات الجدول السابق أن أعلى قيمة لمتوسط التمكين في المشافي العامة كانت 4.27 في فئة الأفراد الذين يمتلكون مؤهل علمي (ثانوية وأقل)، وأدنى قيمة فكانت 3.37 في فئة من يمتلكون مؤهل علمي (دراسات عليا)، أما في المشافي الخاصة فكانت أعلى قيمة لمتوسط التمكين 3.33 في فئة من يمتلكون مؤهل علمي (دراسات عليا)، وأدنى قيمة 3.05 في فئة من يمتلكون مؤهل علمي (معهد متوسط)، و لمعرفة ما إذا كانت هذه الاختلافات في متوسط التمكين حسب المستوى التعليمي نطبق اختبار **One-way ANOVA** لمتغير التمكين حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (54) اختبار **One-way ANOVA** لمتغير التمكين حسب المستوى التعليمي

نوع المشفى	Test of Homogeneity of Variances		ANOVA	
	Levene Statistic	Sig.	F	Sig.
عام	1.319	.269	24.988	.000
خاص	1.316	.272	1.677	.175

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول السابق نلاحظ أن اختبار تجانس التباين **Test of Homogeneity of Variances** بين الفئات غير معنوي لان قيمة Sig لكل من القطاع العام و الخاص أكبر من مستوى المعنوية المفترض $a=0.05$ ، لذلك نقبل الفرضية الصفرية القائلة بتجانس التباين بين الفئات (تحقق شرط اختبار **ANOVA**) لذلك ننتقل إلى اختبار **ANOVA** حيث نجد أن الاختبار معنوي في المشافي العامة، أي أننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة القائلة:

توجد اختلافات جوهرية في متوسط التمكين تبعاً للمستوى التعليمي في المشافي العامة.

أما في المشافي الخاصة نلاحظ أن قيمة $Sig=0.175$ و هي أكبر من مستوى المعنوية $a=0.05$ لذلك فإن اختبار **ANOVA** غير معنوي في المشافي الخاصة أي أننا نقبل فرضية العدم القائلة:

لا توجد اختلافات جوهرية في متوسط التمكين الوظيفي تبعاً للمستوى التعليمي في المشافي الخاصة.

و لمعرفة أين تكمن الاختلافات في المشافي العامة نطبق اختبار **Tukey** لمتغير التمكين حسب المستوى التعليمي، كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(55) اختبار Tukey لمتغير التمكين حسب المستوى التعليمي

نوع المشفى	المستوى التعليمي	ثانوية و اقل	معهد متوسط	إجازة جامعية	دراسات عليا
عام	ثانوية و اقل	-----	.17822 .344	.64889* .000	.89614* .000
	معهد متوسط	.17822 .344	-----	.47067* .000	.71791* .000
	إجازة جامعية	.64889* .000	.47067* .000	-----	.24724 .207
	دراسات عليا	.89614* .000	.71791* .000	.24724 .207	-----

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول السابق أن هناك اختلافات جوهرية في متوسط التمكين بين فئة (ثانوية و اقل) مع كل من فئة (الإجازة الجامعية) و (الدراسات العليا)، كذلك هناك اختلافات جوهرية في متوسط التمكين بين فئة (معهد متوسط) مع كل من فئة (الإجازة الجامعية) و (الدراسات العليا)، أما باقي فئات المستوى التعليمي فلا توجد فيها اختلافات في متوسط التمكين.

٥-٢- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة البحث فيما يتعلق بالتمكين الوظيفي وفق التخصص. ولاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للتمكين حسب التخصص الوظيفي في كل من المشافي العامة و الخاصة وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (56) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للتمكين حسب التخصص

نوع المشفى	التخصص	Mean	N	Std. Deviation
عام	طبيب	3.44	66	.64
	إداري أو فني	3.97	58	.49
	تمريضي	4.17	84	.60
	Total	3.88	208	.66
خاص	طبيب	3.49	40	.57
	إداري أو فني	2.97	30	.39
	تمريضي	3.09	58	.55
	Total	3.19	128	.56

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من بيانات الجدول السابق أن أعلى قيمة لمتوسط التمكين في المشافي العامة كانت 4.17 في فئة الممرضين ، وأدنى قيمة 3.44 في فئة الأطباء ، أما في المشافي الخاصة فكانت أعلى قيمة لمتوسط التمكين 3.49 في فئة الأطباء ، و أدنى قيمة 2.97 في فئة الإداريين والفنيين، و لمعرفة ما إذا كانت هذه الاختلافات في متوسط التمكين جوهرية أم لا نطبق اختبار **One-way ANOVA** كما يلي.

الجدول رقم (57) اختبار **One-way ANOVA** لمتغير التمكين حسب التخصص

نوع المشفى	Test of Homogeneity of Variances		ANOVA	
	Levene Statistic	Sig.	F	Sig.
عام	1.277	.281	29.678	.000
خاص	2.101	.127	9.928	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول السابق نلاحظ أن اختبار تجانس التباين بين الفئات غير معنوي لان قيمة Sig لكل من القطاع العام و الخاص أكبر من مستوى المعنوية المفترض $\alpha=0.05$ ، لذلك نقبل الفرضية الصفرية القائلة بتجانس التباين بين الفئات ، لذلك ننتقل إلى اختبار **ANOVA** حيث نجد أن الاختبار معنوي في كل من المشافي العامة والخاصة ، أي أننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة القائلة **توجد اختلافات جوهرية في متوسط التمكين تبعاً للتخصص في المشافي العامة و الخاصة.** و لمعرفة أين تكمن الاختلافات في متوسط التمكين نطبق اختبار **Tukey** كما يلي:

الجدول رقم(58) اختبار **Tukey** لمتغير التمكين حسب التخصص

نوع المشفى	التخصص	طبيب	إداري و فني	تمريضي
عام	طبيب		.53052*	73862*
	إداري و فني	-.53052*		.20810
	تمريضي	-.73862*	-.20810	
خاص	طبيب		-.51667*	.39383*
	إداري و فني	.51667*		-.12284
	تمريضي	.39383*	-.12284	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول السابق نلاحظ وجود اختلافات في متوسط التمكين بين فئة (الأطباء) مع كل من (الإداريين والفنيين) و (المرضى) في كل من المشافي العامة و الخاصة ، في حين لا توجد اختلافات جوهرية في متوسط التمكين بين كل من (المرضى) و (الإداريين والفنيين) في المشافي العامة و الخاصة.

٦-٢- الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة البحث فيما يتعلق بالتمكين الوظيفي وفق سنوات الخبرة. ولاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للتمكين حسب سنوات الخبرة الوظيفية في كل من المشافي العامة و الخاصة وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (59) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للتمكين حسب سنوات الخبرة

نوع المشفى	سنوات الخبرة	Mean	N	Std. Deviation
عام	أقل من سنة	3.55	12	1.02
	من ١ - ٥ سنوات	3.61	96	.63
	من ٦ - ١٠ سنوات	4.12	38	.52
	من ١١ - ١٥ سنة	4.06	18	.35
	من ١٦ - ٢٠ سنة	3.82	8	.49
	أكثر من ٢٠ سنة	4.40	36	.48
	Total	3.88	208	.66
خاص	أقل من سنة	3.44	16	.30
	من ١ - ٥ سنوات	3.03	40	.42
	من ٦ - ١٠ سنوات	3.12	30	.74
	من ١١ - ١٥ سنة	3.42	22	.55
	من ١٦ - ٢٠ سنة	2.72	12	.29
	أكثر من ٢٠ سنة	3.73	8	.16
	Total	3.19	128	.56

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول السابق نلاحظ أن أعلى قيمة لمتوسط التمكين في المشافي العامة بلغت 4.40 كانت في فئة الأفراد الذين يمتلكون (أكثر من 20 سنة)، أما اقل قيمة فكانت 3.55 في فئة الأفراد الذين لديهم خبرة وظيفية (أقل من سنة)، أما في المشافي الخاصة فإن اكبر قيمة لمتوسط التمكين هي 3.73 في فئة الخبرة (أكثر من 20 سنة) ، في حين كانت أصغر قيمة 2.72 في فئة الأفراد الذين يمتلكون خبرة وظيفية (من ١٦ - ٢٠ سنة). و لمعرفة ما إذا كانت هذه الاختلافات في متوسط التمكين تبعاً لسنوات الخبرة جوهرية أم لا نطبق اختبار **One-way ANOVA** حسب متغير سنوات الخبرة الوظيفية.

الجدول رقم (60) اختبار One-way ANOVA لمتغير التمكين حسب سنوات الخبرة

نوع المشفى	Test of Homogeneity of Variances		ANOVA	
	Levene Statistic	Sig.	F	Sig.
عام	4.493	.001	11.752	.000
خاص	3.433	.006	6.260	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول السابق أن اختبار تجانس التباين **Test of Homogeneity of Variances** بين الفئات معنوي في كل من المشافي العامة و الخاصة لان قيمة Sig أصغر من مستوى المعنوية المفترض $a=0.05$ ، لذلك نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة القائلة بعدم تجانس التباين بين الفئات (لم يتحقق شرط اختبار ANOVA) لذلك فإن نتيجة الاختبار ANOVA لا يمكن الوثوق بها ، لذلك نستخدم الاختبارات اللامعلمية (Kruskal Wallis) ¹، و يمكن استخدام طرق المقارنة البعدية التي لا تشترط تجانس التباين مثل Dunnett`C كما يلي:

الجدول رقم (61) اختبار Kruskal Wallis للتمكين حسب سنوات الخبرة

نوع المشفى		التمكين
عام	Chi-square	46.192
	df	5
	Asymp. Sig.	.000
خاص	Chi-square	36.560
	df	5
	Asymp. Sig.	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول السابق أن اختبار Kruskal Wallis معنوي في كل من المشافي العامة والخاصة لأن قيمة Sig أصغر من مستوى المعنوية المفترض $a=0.05$ ، لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة :

توجد اختلافات جوهرية في متوسط التمكين حسب سنوات الخبرة في كل من المشافي العامة والخاصة.

ولمعرفة أين تكمن هذه الاختلافات في متوسط التمكين نطبق اختبار Dunnett`C لمتغير التمكين حسب سنوات الخبرة.

¹ محمد بلال الزعبي ، و عباس الطلافحة ، النظام الإحصائي spss- فهم وتحليل البيانات الإحصائية ، دار وائل للنشر، عمان ، ٢٠٠٤، ص١٧٦

الجدول رقم(62) اختبار Dunnett' C لمتغير التمكين حسب سنوات الخبرة

نوع المشفى	المستوى التعليمي	أقل من سنة	من ١ - ٥ سنوات	من ٦ - ١٠ سنوات	من ١١ - ١٥ سنة	من ١٦ - ٢٠ سنة	أكثر من ٢٠ سنة
عام	أقل من سنة	---	.06019	.56735	.50802	.27407	.85123
	من ١ - ٥ سنوات	-.06019	---	.50716*	.44784*	.21389	.79105*
	من ٦ - ١٠ سنوات	-.56735	-.50716*	---	-.05932	-.29327	.28389
	من ١١ - ١٥ سنة	-.50802	-.44784*	.05932	---	-.23395	.34321
	من ١٦ - ٢٠ سنة	-.27407	-.21389	.29327	.23395	---	.57716
	أكثر من ٢٠ سنة	-.85123	-.79105*	-.28389	-.34321	-.57716	---
خاص	أقل من سنة	---	-.40389*	-.31648	-.01338	-.71204*	.29167
	من ١ - ٥ سنوات	.40389*	---	.08741	.39051	-.30815	.69556*
	من ٦ - ١٠ سنوات	.31648	-.08741	---	.30310	-.39556	.60815*
	من ١١ - ١٥ سنة	.01338	-.39051	-.30310	---	-.69865*	.30505
	من ١٦ - ٢٠ سنة	.71204*	.30815	.39556	.69865*	---	1.00370*
	أكثر من ٢٠ سنة	-.29167	-.69556*	-.60815*	-.30505	-1.0037*	---

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول السابق نلاحظ أنه في المشافي العامة هناك اختلافات جوهرية في متوسط التمكين بين فئة الخبرة (من ١ - ٥ سنوات) مع كل من فئات (من ٦ - ١٠ سنوات) و (من ١١ - ١٥ سنة) و (أكثر من ٢٠ سنة)، أما باقي فئات الخبرة فلا توجد فيما بينها اختلافات جوهرية في متوسط التمكين .

أما في المشافي الخاصة نلاحظ وجود اختلافات جوهرية في متوسط التمكين بين فئة الخبرة (أقل من سنة) مع كل من فئة (من ١ - ٥ سنوات) ، كما توجد اختلافات جوهرية في متوسط التمكين بين فئة الخبرة (من ١٦ - ٢٠ سنة) مع كل من فئة الخبرة (أقل من سنة) وفئة (من ١١ - ١٥ سنة) ، كما توجد اختلافات جوهرية في متوسط التمكين بين فئة الخبرة (أكثر من ٢٠ سنة) مع كل من فئات (من ١ - ٥ سنوات) و (من ٦ - ١٠ سنوات) و (من ١٦ - ٢٠ سنة)، أما باقي فئات الخبرة فلا توجد فيما بينها اختلافات جوهرية في متوسط التمكين .

٣- الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التحويلي و التمكين الوظيفي للعاملين في كل من المشافي العامة و الخاصة .

لاختبار هذه الفرضية سيعتمد الباحث على الاختبارات اللامعلمية (معامل ارتباط Spearman) لأن النمط القيادي التحويلي لا يتبع التوزيع الطبيعي. وقد قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغيرين كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(63) معامل ارتباط Spearman بين النمط التحويلي و التمكين

نوع المشفى	قيمة معامل ارتباط Spearman	Sig.
عام	.795**	.000
خاص	.469**	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بين النمط القيادي التحويلي و التمكين بلغت 0.795 في المشافي العامة ، و هذا ما يشير إلى وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين، أما في المشافي الخاصة فقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 0.469 و هو ما يشير إلى وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين . و بما أن قيمة (Sig=0) أصغر من مستوى المعنوية المفترض $\alpha=0.05$ في كل من المشافي العامة و الخاصة فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التحويلي و تمكين العاملين في كل من المشافي العامة و الخاصة. و من أجل تحديد شكل العلاقة بين المتغيرين نقوم بإجراء الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم(64) معامل الانحدار الخطي البسيط بين النمط القيادي التحويلي و التمكين

التمكين				المتغيرات	نوع المشفى
الدلالة	Sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار		
معنوي	.000	8.078	1.149	الثابت	عام
معنوي	.000	19.616	.730	النمط التحويلي	
قيمة F المحسوبة = 384.775 ، المعنوية = 0.000.				معامل التحديد = 0.651	
التمكين				المتغيرات	خاص
الدلالة	Sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار		
معنوي	.079	1.768	.498	الثابت	
معنوي	.000	9.639	.851	النمط التحويلي	
قيمة F المحسوبة = 92.902 ، المعنوية = 0.000.				معامل التحديد = 0.424	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة F المحسوبة معنوية لكل من المشافي العامة و الخاصة ، و هو مما يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين (النمط التحويلي- التمكين) علاقة خطية ، كما نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل التحديد في المشافي العامة هي 0.65 و هو ما يشير إلى أن 65% من التغيرات في التمكين يفسر من خلال النمط القيادي التحويلي ، أما معادلة الانحدار للتمكين في المشافي

العامة فهي تأخذ الشكل التالي:

$$Y = b + a X \quad \longrightarrow \quad Y = 1.149 + 0.73X$$

أما في المشافي الخاصة نلاحظ أن قيمة معامل التحديد هي 0.42 و هو ما يشير إلى أن 42% من التغيرات في التمكين يفسر من خلال النمط القيادي التحويلي ، و بما أن قيمة الثابت في المشافي الخاصة غير معنوية ، فإن معادلة الانحدار للتمكين في المشافي الخاصة تأخذ الشكل التالي:

$$Y = a X \quad \longrightarrow \quad Y = 0.85 X$$

حيث أن: $Y =$ التمكين
 $X =$ النمط التحويلي

و للتعلم أكثر سيعتمد الباحث إلى تجزئة هذه الفرضية إلى فرضيتين فرعيتين كما يلي:

٣-١- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التحويلي و التمكين النفسي للعاملين في كل من المشافي العامة و الخاصة . و لاختبار هذه الفرضية قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغيرين كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(65) معامل ارتباط Spearman بين النمط التحويلي و التمكين النفسي

نوع المشفى	قيمة معامل ارتباط Spearman	Sig.
عام	.724**	.000
خاص	.401**	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط Spearman بين النمط القيادي التحويلي و متغير(التمكين النفسي) بلغت 0.724 في المشافي العامة ، هذا ما يشير إلى وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل الارتباط في المشافي الخاصة 0.401 ، مما يدل على وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين. و بما أن قيمة (Sig=0) أصغر من مستوى المعنوية المفترض $\alpha=0.05$ في كل من المشافي العامة و الخاصة فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التحويلي و متغير التمكين النفسي في كل من المشافي العامة و الخاصة. و من أجل تحديد شكل العلاقة بين المتغيرين نقوم بإجراء الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم(66) معامل الانحدار الخطي البسيط بين النمط القيادي التحويلي والتمكين النفسي

التمكين النفسي				المتغيرات	نوع المشفى
الدالة	Sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار		عام
معنوي	.000	8.554	1.428	الثابت	
معنوي	.000	15.405	.673	النمط التحويلي	
قيمة F المحسوبة = 237.305 ، المعنوية = .000.				معامل التحديد = .535.	
التمكين النفسي				المتغيرات	خاص
الدالة	Sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار		
معنوي	.005	2.861	.948	الثابت	
معنوي	.000	7.787	.808	النمط التحويلي	
قيمة F المحسوبة = 60.637 ، المعنوية = .000.				معامل التحديد = .325.	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة F المحسوبة معنوية لكل من المشافي العامة و الخاصة ، و هو مما يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين (النمط التحويلي- التمكين النفسي) علاقة خطية ، كما نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل التحديد في المشافي العامة هي 0.53 و هو ما يشير إلى أن 53% من التغيرات في التمكين النفسي يفسر من خلال النمط القيادي التحويلي ، أما معادلة الانحدار للتمكين النفسي في المشافي العامة فهي تأخذ الشكل التالي:

$$Y = b + a X \quad \Rightarrow \quad Y = 1.428 + 0.673X$$

أما في المشافي الخاصة نلاحظ أن قيمة معامل التحديد هي 0.32 و هو ما يشير إلى أن 32% من التغيرات في التمكين النفسي يفسر من خلال النمط القيادي التحويلي ،أما معادلة الانحدار للتمكين في المشافي الخاصة تأخذ الشكل التالي:

$$Y = b + a X \quad \Rightarrow \quad Y = 0.948 + .808 X$$

حيث أن: Y = التمكين النفسي
X = النمط التحويلي

وللمزيد من التعمق في دراسة العلاقة بين النمط التحويلي و التمكين النفسي للعاملين قام الباحث بدراسة العلاقة بين النمط القيادي التحويلي و المتغيرات الجزئية للتمكين النفسي و التي تضم (معنى العمل- الأثر- المقدرة- حرية الاختيار- الثقة).

٣-١-١- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التحويلي و معنى العمل في كل من المشافي العامة و الخاصة . و لاختبار هذه الفرضية قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغيرين كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(67) معامل ارتباط Spearman بين النمط التحويلي ومعنى العمل

نوع المشفى	قيمة معامل ارتباط Spearman	Sig.
عام	.461**	.000
خاص	.266**	.002

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط Spearman بين النمط القيادي التحويلي متغير(معنى العمل) بلغت 0.46 في المشافي العامة و هذا ما يشير إلى وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين، أما في المشافي الخاصة فقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 0.26 و هو ما يشير إلى وجود ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين . و بما أن قيمة (Sig=0) أصغر من مستوى المعنوية المفترض $\alpha=0.05$ في كل من المشافي العامة و الخاصة فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: توجد علاقة ارتباط ايجابية بين النمط القيادي التحويلي و متغير معنى العمل في كل من المشافي العامة و الخاصة.

و من أجل تحديد شكل العلاقة بين المتغيرين نقوم بإجراء الانحدار الخطي البسيط ، كما يلي:

الجدول رقم(68) معامل الانحدار الخطي البسيط بين النمط القيادي التحويلي ومعنى العمل

معنى العمل				المتغيرات	نوع المشفى
الدلالة	Sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار		عام
معنوي	.000	8.594	2.242	الثابت	
معنوي	.000	7.709	.526	النمط التحويلي	
قيمة F المحسوبة = 59.427 ، المعنوية =.000.				معامل التحديد =0.224	
معنى العمل				المتغيرات	خاص
الدلالة	Sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار		
معنوي	.001	3.524	1.844	الثابت	
معنوي	.000	4.349	.713	النمط التحويلي	
قيمة F المحسوبة = 18.916 ، المعنوية =.000.				معامل التحديد = 0.131	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة معنوية في كل من المشافي العامة و الخاصة ، وهو ما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين (النمط التحويلي- معنى العمل) علاقة خطية ، كما نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل التحديد في المشافي العامة هي 0.22 و هو ما يشير إلى أن 22% من التغيرات في معنى العمل يفسر من خلال النمط القيادي التحويلي ، أما معادلة الانحدار لمتغير التمكين في المشافي العامة فهي تأخذ الشكل التالي:

$$Y = b + a X \quad \longrightarrow \quad Y = 2.242 + .526 X$$

أما في المشافي الخاصة نلاحظ أن قيمة معامل التحديد هي 0.13 و هو ما يشير إلى أن 13% من التغيرات في معنى العمل يفسر من خلال النمط القيادي التحويلي ، أما معادلة الانحدار فهي تأخذ الشكل التالي معادلة الانحدار للتمكين في المشافي الخاصة تأخذ الشكل التالي:

$$Y = 1.844 + .713 X$$

حيث أن: Y = معنى العمل
X = النمط التحويلي

٣-١-٢- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين للنمط القيادي التحويلي و متغير الأثر في كل من المشافي العامة و الخاصة. لاختبار هذه الفرضية قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغيرين كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(69) معامل ارتباط Spearman بين النمط التحويلي والأثر

نوع المشفى	قيمة معامل ارتباط Spearman	Sig.
عام	.567**	.000
خاص	.480**	.002

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط Spearman بين النمط القيادي التحويلي متغير(الأثر) بلغت 0.56 في المشافي العامة و 0.48 في المشافي الخاصة هذا ما يشير إلى وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين . و بما أن قيمة (Sig=0) أصغر من مستوى المعنوية المفترض $a=0.05$ في كل من المشافي العامة و الخاصة فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة :

يوجد علاقة ارتباط إيجابية بين النمط القيادي التحويلي ومتغير الأثر في كل من المشافي العامة والخاصة. ومن أجل تحديد شكل العلاقة بين المتغيرين نقوم بإجراء الانحدار الخطي البسيط كمايلي:

الجدول رقم(70) معامل الانحدار الخطي البسيط بين النمط القيادي التحويلي والأثر

الأثر				المتغيرات	نوع المشفى
الدلالة	Sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار		
معنوي	.001	3.507	.945	الثابت	عام
معنوي	.000	10.752	.759	النمط التحويلي	
قيمة F المحسوبة = 115.605 ، المعنوية = .000.				معامل التحديد = .359.	
الأثر				المتغيرات	خاص
الدلالة	Sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار		
غير معنوي	.380	.880	.349	الثابت	
معنوي	.000	7.407	.919	النمط التحويلي	
قيمة F المحسوبة = 54.869 ، المعنوية = .000.				معامل التحديد = .303.	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة معنوية في كل من المشافي العامة و الخاصة ، وهو ما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين (النمط التحويلي- الأثر) علاقة خطية ، كما نلاحظ أن قيمة معامل التحديد في المشافي العامة هي 0.35 و هو ما يشير إلى أن 35% من التغيرات في متغير الأثر يفسر من خلال النمط القيادي التحويلي ، أما معادلة الانحدار في المشافي العامة فهي تأخذ الشكل التالي:

$$Y = b + a X \quad \longrightarrow \quad Y = 0.945 + 0.759 X$$

أما في المشافي الخاصة نلاحظ أن قيمة R Square هي 0.30 و هو ما يشير إلى أن 30% من التغيرات في متغير الأثر يفسر من خلال النمط القيادي التحويلي ، و بما أن قيمة الثابت في المشافي الخاصة غير معنوية ، فإن معادلة الانحدار في المشافي الخاصة تأخذ الشكل التالي:

$$Y = a X \quad \longrightarrow \quad Y = 0.919 X$$

حيث أن: $Y =$ الأثر
 $X =$ النمط التحويلي

٣-١-٣- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التحويلي ومتغير حرية الاختيار في كل من المشافي العامة و الخاصة. و لاختبار هذه الفرضية قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغيرين كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(71) معامل ارتباط Spearman بين النمط التحويلي وحرية الاختيار

نوع المشفى	قيمة معامل ارتباط Spearman	Sig.
عام	.615**	.000
خاص	.333**	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط Spearman بين النمط القيادي التحويلي متغير(الأثر) بلغت 0.61 في المشافي العامة و 0.33 في المشافي الخاصة هذا ما يشير إلى وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين . و بما أن قيمة (Sig=0) أصغر من مستوى المعنوية المفترض $\alpha=0.05$ في كل من المشافي العامة و الخاصة فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة توجد علاقة ارتباط ايجابية بين النمط القيادي التحويلي ومتغير الاختيار في كل من المشافي العامة والخاصة. ومن أجل تحديد شكل العلاقة بين المتغيرين نقوم بإجراء الانحدار الخطي البسيط ،كما في الجدول التالي.

الجدول رقم(72) معامل الانحدار الخطي البسيط بين النمط القيادي التحويلي والاختيار

الاختيار				المتغيرات	نوع المشفى
الدلالة	Sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار		عام
غير معنوي	.079	1.764	.496	الثابت	
معنوي	.000	11.145	.820	النمط التحويلي	
قيمة F المحسوبة = 124.205 ، المعنوية = .000.				معامل التحديد = .376.	
الاختيار				المتغيرات	خاص
الدلالة	Sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار		
غير معنوي	.941	.075	.046	الثابت	
معنوي	.000	5.089	.990	النمط التحويلي	
قيمة F المحسوبة = 25.900 ، المعنوية = .000.				معامل التحديد = .171.	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

بما أن قيمة F المحسوبة معنوية في كل من المشافي العامة و الخاصة ،فأن العلاقة بين

المتغيرين (النمط التحويلي- الأثر) علاقة خطية ، كما نلاحظ في المشافي العامة أن قيمة معامل التحديد هي 0.37 و هو ما يشير إلى أن 37% من التغيرات في متغير حرية الاختيار يفسر من خلال النمط القيادي التحويلي ، و بما أن قيمة الثابت غير معنوية ، فإن معادلة الانحدار في المشافي العامة تأخذ الشكل التالي:

$$Y = a X \quad \longrightarrow \quad Y = 0.82 X$$

أما في المشافي الخاصة نلاحظ أن قيمة معامل التحديد هي 0.17 ، و هو ما يشير إلى أن 17% من التغيرات في متغير حرية الاختيار يفسر من خلال النمط القيادي التحويلي ، و بما أن قيمة الثابت غير معنوية ، فإن معادلة الانحدار للتمكين في المشافي الخاصة تأخذ الشكل التالي:

$$Y = a X \quad \longrightarrow \quad Y = 0.99 X$$

حيث أن: $Y =$ حرية الاختيار
 $X =$ النمط التحويلي

٣-١-٤- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التحويلي ومتغير المقدرة في كل من المشافي العامة و الخاصة. و لاختبار هذه الفرضية قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغيرين كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(73) معامل ارتباط Spearman بين النمط التحويلي والمقدرة

نوع المشفى	قيمة معامل ارتباط Spearman	Sig.
عام	.498**	.000
خاص	.379**	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط Spearman بين متغير النمط القيادي التحويلي ومتغير(المقدرة) بلغت 0.49 في المشافي العامة، و 0.379 في المشافي الخاصة ، وهذا ما يشير إلى وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين . و بما أن قيمة (Sig=0) أصغر من مستوى المعنوية المفترض $a=0.05$ في المشافي العامة ، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التحويلي و متغير المقدرة في كل من المشافي العامة و الخاصة.

و من أجل تحديد شكل العلاقة بين المتغيرين نقوم بإجراء الانحدار الخطي البسيط كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(74) معامل الانحدار الخطي البسيط بين النمط القيادي التحويلي والمقدرة

المقدرة				المتغيرات	نوع المشفى
معامل الانحدار	قيمة t المحسوبة	Sig	الدلالة		عام
2.626	14.322	.000	معنوي	الثابت	
.431	8.969	.000	معنوي	النمط التحويلي	
قيمة F المحسوبة = 80.449 ، المعنوية = .000.				معامل التحديد = .281.	
المقدرة				المتغيرات	خاص
معامل الانحدار	قيمة t المحسوبة	Sig	الدلالة		
1.454	5.903	.000	معنوي	الثابت	
.495	8.492	.000	معنوي	النمط التحويلي	
قيمة F المحسوبة = 72.109 ، المعنوية = .000.				معامل التحديد = .178.	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول أن قيمة F المحسوبة في كل من المشافي العامة والخاصة معنوية ، وهو ما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين (النمط التحويلي- المقدرة) علاقة خطية ، كما نلاحظ أن قيمة معامل التحديد في المشافي العامة هي 0.28 و هو ما يشير إلى أن 28% من التغيرات في متغير المقدرة يفسر من خلال النمط القيادي التحويلي ، أما معادلة الانحدار في المشافي العامة فهي كمايلي:

$$Y = b + a X \quad \longrightarrow \quad Y = 2.626 + 0.431 X$$

أما في المشافي الخاصة فإن قيمة معامل التحديد هي 0.178 و هو ما يشير إلى أن 18% من التغيرات في متغير المقدرة يفسر من خلال النمط القيادي التحويلي ، أما معادلة الانحدار في المشافي الخاصة فهي تأخذ الشكل التالي:

$$Y = b + a X \quad \longrightarrow \quad Y = 1.454 + 0.495 X$$

حيث أن: Y = المقدرة
X = النمط التحويلي

٣-١-٥- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التحويلي و متغير الثقة في كل من المشافي العامة و الخاصة. ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغيرين كما يلي:

الجدول رقم(75) معامل ارتباط Spearman بين النمط التحويلي والثقة

نوع المشفى	قيمة معامل الارتباط Spearman	Sig.
عام	.709**	.000
خاص	.411**	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط Spearman بين النمط القيادي التحويلي و متغير(الثقة) بلغت 0.709 في المشافي العامة ، هذا ما يشير إلى وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل الارتباط في المشافي الخاصة 0.411 ، مما يدل على وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين. و بما أن قيمة (Sig=0) أصغر من مستوى المعنوية المفترض $\alpha=0.05$ في كل من المشافي العامة و الخاصة فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: توجد علاقة ارتباط ايجابية بين النمط القيادي التحويلي و متغير الثقة في كل من المشافي العامة والخاصة. ومن أجل تحديد شكل العلاقة بين المتغيرين نقوم بإجراء الانحدار الخطي البسيط كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(76) معامل الانحدار الخطي البسيط بين النمط القيادي التحويلي والثقة

الثقة				المتغيرات	نوع المشفى
الدالة	Sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار		عام
معنوي	.000	3.751	.831	الثابت	
معنوي	.000	14.317	.830	النمط التحويلي	
قيمة F المحسوبة = 204.969 ، المعنوية = .000.				معامل التحديد = .499.	
الثقة				المتغيرات	خاص
الدالة	Sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار		
معنوي	.042	-2.059-	-1.148-	الثابت	
معنوي	.000	7.319	1.279	النمط التحويلي	
قيمة F المحسوبة = 53.566 ، المعنوية = .000.				معامل التحديد = .293.	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة معنوية في كل من المشافي العامة و الخاصة ،وهو ما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين (النمط التحويلي- الثقة) علاقة خطية ، كما نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل التحديد في المشافي العامة هي 0.49 ، و هو ما يشير إلى أن 49% من التغيرات في متغير الثقة يفسر من خلال النمط القيادي التحويلي ، أما معادلة الانحدار في المشافي العامة فهي تأخذ الشكل التالي:

$$Y = b + a X \quad \longrightarrow \quad Y = 0.831 + 0.83X$$

أما في المشافي الخاصة نلاحظ أن قيمة معامل التحديد هي 0.29 و هو ما يشير إلى أن 29% من التغيرات في متغير الثقة يفسر من خلال النمط القيادي التحويلي، أما معادلة الانحدار في المشافي الخاصة فهي تأخذ الشكل التالي:

$$Y = -1.148 + 1.279 X$$

حيث أن: $Y =$ الثقة
 $X =$ النمط التحويلي

٢-٣- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التحويلي والتمكين الهيكلي في كل من المشافي العامة والخاصة. واختبار هذه الفرضية قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغيرين كمايلي:

الجدول رقم (77) معامل ارتباط Spearman بين النمط التحويلي والتمكين الهيكلي

نوع المشفى	قيمة معامل ارتباط Spearman	Sig.
عام	.742**	.000
خاص	.459**	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط Spearman بين النمط القيادي التحويلي و متغير(التمكين الهيكلي) بلغت 0.742 في المشافي العامة ، هذا ما يشير إلى وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل الارتباط في المشافي الخاصة 0.459 ، مما يدل على وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين. و بما أن قيمة (Sig=0) أصغر من مستوى المعنوية المفترض $a=0.05$ في كل من المشافي العامة و الخاصة فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التحويلي و متغير التمكين الهيكلي في كل من المشافي العامة و الخاصة.

و من أجل تحديد شكل العلاقة بين المتغيرين نقوم بإجراء الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم(78) معامل الانحدار الخطي البسيط بين النمط القيادي التحويلي والتمكين الهيكلي

التمكين الهيكلي				المتغيرات	نوع المشفى
الدالة	Sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار		عام
معنوي	.000	4.848	.870	الثابت	
معنوي	.000	16.766	.788	النمط التحويلي	
قيمة F المحسوبة = 281.112 ، المعنوية = .000.				معامل التحديد = .577.	
التمكين الهيكلي				المتغيرات	خاص
الدالة	Sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار		
غير معنوي	.881	.151	.049	الثابت	
معنوي	.000	8.757	.894	النمط التحويلي	
قيمة F المحسوبة = 76.678 ، المعنوية = .000.				معامل التحديد = .378.	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة معنوية في كل من المشافي العامة و الخاصة ، وهو ما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين (النمط التحويلي- التمكين الهيكلي) علاقة خطية ، كما نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل التحديد في المشافي العامة هي 0.57 و هو ما يشير إلى أن 57% من التغيرات في متغير التمكين الهيكلي يفسر من خلال النمط القيادي التحويلي ، أما معادلة الانحدار في المشافي العامة فهي تأخذ الشكل التالي:

$$Y = b + a X \quad \Rightarrow \quad Y = 0.870 + 0.788X$$

أما في المشافي الخاصة نلاحظ أن قيمة معامل التحديد هي 0.37 و هو ما يشير إلى أن 37% من التغيرات في متغير التمكين الهيكلي يفسر من خلال النمط القيادي التحويلي ، أما معادلة الانحدار في المشافي الخاصة فهي تأخذ الشكل التالي:

$$Y = + 0.894X$$

حيث أن: Y = التمكين الهيكلي
X = النمط التحويلي

وللمزيد من التعمق في دراسة العلاقة بين النمط التحويلي و التمكين الهيكلي قام الباحث بدراسة العلاقة بين النمط القيادي التحويلي و المتغيرات الجزئية للتمكين الهيكلي و التي تضم (التفويض- المشاركة في المعلومات- المشاركة في صنع القرار). كما يلي

٣-٢-١- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التحويلي والتفويض في كل من المشافي العامة و الخاصة. ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغيرين كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(79) معامل ارتباط Spearman بين النمط التحويلي و التفويض

نوع المشفى	قيمة معامل ارتباط Spearman	Sig.
عام	.585**	.000
خاص	.239**	.007

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط Spearman بين النمط القيادي التحويلي و متغير(التمكين النفسي) بلغت 0.585 في المشافي العامة ، هذا ما يشير إلى وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل الارتباط في المشافي الخاصة 0.239 ، مما يدل على وجود ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين. و بما أن قيمة (Sig) أصغر من مستوى المعنوية المفترض $\alpha=0.05$ في كل من المشافي العامة و الخاصة فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: توجد علاقة ارتباط ايجابية بين النمط القيادي التحويلي و متغير التفويض في كل من المشافي العامة والخاصة. و من أجل تحديد شكل العلاقة بين المتغيرين نقوم بإجراء الانحدار الخطي البسيط كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(80) معامل الانحدار الخطي البسيط بين النمط القيادي التحويلي و التفويض

التفويض				المتغيرات	نوع المشفى
الدلالة	Sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار		عام
معنوي	.000	5.113	1.180	الثابت	
معنوي	.000	11.480	.693	النمط التحويلي	
قيمة F المحسوبة = 131.790 ، المعنوية = .000.				معامل التحديد = .390.	
التفويض				المتغيرات	خاص
الدلالة	Sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار		
غير معنوي	.090	1.707	.934	الثابت	
معنوي	.000	3.956	.678	النمط التحويلي	
قيمة F المحسوبة = 15.653 ، المعنوية = .000.				معامل التحديد = .111.	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة F المحسوبة معنوية لكل من المشافي العامة والخاصة ، مما يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين (النمط التحويلي- التفويض) علاقة خطية ، كما نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل التحديد في المشافي العامة هي 0.39 و هو ما يشير إلى أن 39% من التغيرات في متغير (التفويض) يفسر من خلال النمط القيادي التحويلي ، أما معادلة الانحدار في المشافي العامة فهي تأخذ الشكل التالي:

$$Y = b + a X \quad \longrightarrow \quad Y = 1.18 + 0.693X$$

أما في المشافي الخاصة نلاحظ أن قيمة معامل التحديد هي 0.11 و هو ما يشير إلى أن 11% من التغيرات في متغير (التفويض) يفسر من خلال النمط القيادي التحويلي ، و بما أن قيمة الثابت في المشافي الخاصة فإن معادلة الانحدار تأخذ الشكل التالي:

$$Y = a X \quad \longrightarrow \quad Y = 0.678 X$$

حيث أن: $Y =$ التفويض
 $X =$ النمط التحويلي

٣-٢-٢- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التحويلي و متغير المشاركة في المعلومات في كل من المشافي العامة والخاصة. ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغيرين كما يلي:

الجدول رقم(81) معامل ارتباط Spearman بين النمط التحويلي و المشاركة في المعلومات

نوع المشفى	قيمة معامل ارتباط Spearman	Sig.
عام	.751**	.000
خاص	.457**	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط Spearman بين النمط القيادي التحويلي و متغير(المشاركة في المعلومات) بلغت 0.751 في المشافي العامة ما يشير إلى وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين ، و 0.457 في المشافي الخاصة ما يشير إلى وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين. و بما أن قيمة (Sig=0) أصغر من مستوى المعنوية المفترض $\alpha=0.05$ في كل من المشافي العامة والخاصة فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التحويلي في متغير المشاركة في المعلومات في كل من المشافي العامة و الخاصة. ومن أجل تحديد شكل العلاقة بين المتغيرين نقوم بإجراء الانحدار الخطي البسيط ، كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(82) معامل الانحدار الخطي البسيط بين النمط القيادي التحويلي و المشاركة في المعلومات

المشاركة في المعلومات				المتغيرات	نوع المشفى
الدلالة	Sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار		عام
معنوي	.000	4.220	.859	الثابت	
معنوي	.000	15.463	.824	النمط التحويلي	
قيمة F المحسوبة = 239.090 ، المعنوية =.000.				معامل التحديد =.537.	
المشاركة في المعلومات				المتغيرات	خاص
الدلالة	Sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار		
غير معنوي	.644	-.463-	-.187-	الثابت	
معنوي	.000	7.562	.955	النمط التحويلي	
قيمة F المحسوبة = 57.184 ، المعنوية =.000.				معامل التحديد = .312.	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة F المحسوبة معنوية لكل من المشافي العامة و الخاصة ، مما يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين (النمط التحويلي- المشاركة في المعلومات) علاقة خطية، كما نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل التحديد في المشافي العامة هي 0.53 وهو ما يشير إلى أن 53% من التغيرات في متغير (المشاركة في المعلومات) يفسر من خلال النمط القيادي التحويلي ، أما معادلة الانحدار في المشافي العامة فهي تأخذ الشكل التالي:

$$Y = b + a X \quad \Rightarrow \quad Y = 0.859 + 0.824X$$

أما في المشافي الخاصة نلاحظ أن قيمة معامل التحديد هي 0.31 و هو ما يشير إلى أن 31% من التغيرات في متغير (المشاركة في المعلومات) يفسر من خلال النمط القيادي التحويلي ، و بما أن قيمة الثابت في المشافي الخاصة غير معنوي فإن معادلة الانحدار تأخذ الشكل التالي:

$$Y = a X \quad \Rightarrow \quad Y = 0.955 X$$

حيث أن: Y = المشاركة في المعلومات
X = النمط التحويلي

٣-٢-٣- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التحويلي والمشاركة في صنع القرار في كل من المشافي العامة والخاصة. ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغيرين كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(83) معامل ارتباط Spearman بين النمط التحويلي و المشاركة في صنع القرار		
نوع المشفى	قيمة معامل ارتباط Spearman	Sig.
عام	.628**	.000
خاص	.464**	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط Spearman بين النمط القيادي التحويلي و متغير(المشاركة في صنع القرار) بلغت 0.628 في المشافي العامة ما يشير إلى وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين ، و0.464 في المشافي الخاصة ما يشير إلى وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين. و بما أن قيمة (Sig=0) أصغر من مستوى المعنوية المفترض $\alpha=0.05$ في كل من المشافي العامة و الخاصة فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة :

توجد علاقة ارتباط ايجابية بين النمط القيادي التحويلي و متغير المشاركة في صنع القرار في كل من المشافي العامة والخاصة.

و من أجل تحديد شكل العلاقة بين المتغيرين نقوم بإجراء الانحدار الخطي البسيط ، كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(84) معامل الانحدار الخطي البسيط بين النمط القيادي التحويلي و المشاركة في صنع القرار				
المشاركة في المعلومات				نوع المشفى
المتغيرات	معامل الانحدار	قيمة t المحسوبة	Sig	الدلالة
الثابت	.571	2.176	.031	معنوي
النمط التحويلي	.846	12.307	.000	معنوي
معامل التحديد = .424	قيمة F المحسوبة = 151.463 ، المعنوية = .000.			
المشاركة في المعلومات				نوع المشفى
المتغيرات	معامل الانحدار	قيمة t المحسوبة	Sig	الدلالة
الثابت	-.600	-1.539	.126	غير معنوي
النمط التحويلي	1.050	8.590	.000	معنوي
معامل التحديد = .369	قيمة F المحسوبة = 73.783 ، المعنوية = .000.			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة F المحسوبة معنوية لكل من المشافي العامة و الخاصة ، و

هو ما يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين (النمط التحويلي- المشاركة في صنع القرار) علاقة خطية كما نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل التحديد في المشافي العامة هي 0.42 وهو ما يشير إلى أن 42% من التغيرات في متغير (المشاركة في صنع القرار) يفسر من خلال النمط القيادي التحويلي ، أما معادلة الانحدار في المشافي العامة فهي تأخذ الشكل التالي:

$$Y = b + a X \quad \longrightarrow \quad Y = 0.571 + 0.846 X$$

أما في المشافي الخاصة نلاحظ أن قيمة معامل التحديد هي 0.36 و هو ما يشير إلى أن 36% من التغيرات في متغير (المشاركة في صنع القرار) يفسر من خلال النمط القيادي التحويلي ، و بما أن قيمة الثابت في المشافي الخاصة غير معنوي فإن معادلة الانحدار تأخذ الشكل التالي:

$$Y = a X \quad \longrightarrow \quad Y = 1.05X$$

حيث أن: $Y =$ المشاركة في صنع القرار
 $X =$ النمط التحويلي

٤- **الفرضية الرابعة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التبادلي و التمكين الوظيفي للعاملين في كل من المشافي العامة و الخاصة .ولاختبار هذه الفرضية سيعتمد الباحث على الاختبارات اللامعلمية (معامل ارتباط Spearman) لأن النمط القيادي التبادلي لا يتبع التوزيع الطبيعي. وقد قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغيرين كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(85) معامل ارتباط Spearman بين النمط التبادلي و التمكين

نوع المشفى	Spearman قيمة معامل ارتباط	Sig.
عام	.745**	.000
خاص	.334**	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط Spearman بين النمط القيادي التبادلي و متغير(التمكين) بلغت 0.745 في المشافي العامة و 0.334 في المشافي الخاصة ،وهو ما يشير إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. و بما أن قيمة (Sig=0) أصغر من مستوى المعنوية المفترض $a=0.05$ في المشافي العامة والخاصة فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

توجد علاقة ارتباط ايجابية بين النمط القيادي التبادلي و متغير التمكين في كل من المشافي

العامة والخاصة .

و من أجل تحديد شكل العلاقة بين المتغيرين نقوم بإجراء الانحدار الخطي البسيط ، كما يلي:

الجدول رقم(86) معامل الانحدار الخطي البسيط بين النمط القيادي التبادلي و التمكين

التمكين				المتغيرات	نوع المشفى
الدالة	Sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار		عام
معنوي	.000	8.606	1.293	الثابت	
معنوي	.000	17.606	.713	النمط التبادلي	
قيمة F المحسوبة = 309.964 ، المعنوية = .000.				معامل التحديد = .601.	
التمكين				المتغيرات	خاص
الدالة	Sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار		
معنوي	.000	10.426	2.016	الثابت	
غير معنوي	.000	8.444	.431	النمط التبادلي	
قيمة F المحسوبة = 71.301 ، المعنوية = .000.				معامل التحديد = .176.	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة F المحسوبة معنوية في كل من المشافي العامة و الخاصة ، مما يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين (النمط التبادلي - التمكين) علاقة خطية ، كما نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل التحديد في المشافي العامة هي 0.60 وهو ما يشير إلى أن 60% من التغيرات في متغير (التمكين) يفسر من خلال النمط القيادي التبادلي ، أما معادلة الانحدار في المشافي العامة فهي تأخذ الشكل التالي:

$$Y = b + a X \quad \longrightarrow \quad Y = 1.293 + 0.713X$$

أما في المشافي الخاصة نلاحظ أن قيمة معامل التحديد في المشافي العامة هي 0.176 وهو ما يشير إلى أن 17% من التغيرات في متغير (التمكين) يفسر من خلال النمط القيادي التبادلي ، أما معادلة الانحدار في المشافي العامة فهي تأخذ الشكل التالي:

$$Y = b + a X \quad \longrightarrow \quad Y = 2.016 + 0.431X$$

حيث أن: Y = التمكين
X = النمط التبادلي

و للمزيد من التعمق في العلاقة بين النمط القيادي التبادلي و التمكين ، نناقش العلاقة بين النمط

القيادي التبادلي و المتغيرات الجزئية للتمكين (التمكن النفسي – التمكن الهيكلي).

٤-١- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التبادلي و التمكين النفسي للعاملين في كل من المشافي العامة والخاصة . ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغيرين كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(87) معامل ارتباط Spearman بين النمط التبادلي و التمكين النفسي

نوع المشفى	قيمة معامل ارتباط Spearman	Sig.
عام	.677**	.000
خاص	.340**	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين النمط القيادي التبادلي و متغير(التمكين النفسي) بلغت 0.677 في المشافي العامة ، و 0.34 في المشافي الخاصة، وهذا يشير إلى وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين. و بما أن قيمة (Sig=0) أصغر من مستوى المعنوية المفترض $\alpha=0.05$ في كل من المشافي العامة والخاصة ، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: **توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التبادلي و متغير التمكين النفسي في كل من المشافي العامة والخاصة . و من أجل تحديد شكل العلاقة بين المتغيرين نقوم بإجراء الانحدار الخطي البسيط كما يلي:**

الجدول رقم(88) معامل الانحدار الخطي البسيط بين النمط القيادي التبادلي و التمكين النفسي

التمكين النفسي				نوع المشفى
الدلالة	Sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	المتغيرات
معنوي	.000	9.287	1.658	الثابت
معنوي	.000	13.094	.630	النمط التبادلي
قيمة F المحسوبة = 171.460 ، المعنوية = 0.000.				معامل التحديد = 0.454.
التمكين النفسي				المتغيرات
الدلالة	Sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	الثابت
معنوي	.000	12.537	2.380	النمط التبادلي
معنوي	.000	7.511	.376	معامل التحديد = 0.145.
قيمة F المحسوبة = 56.415 ، المعنوية = 0.000.				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة F المحسوبة معنوية في المشافي العامة و الخاصة ، مما يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين (النمط التبادلي – التمكين النفسي) علاقة خطية ، كما نلاحظ من

الجدول أن قيمة معامل التحديد في المشافي العامة هي 0.45 وهو ما يشير إلى أن 45% من التغيرات في متغير (التمكين النفسي) يفسر من خلال النمط القيادي التبادلي ، أما معادلة الانحدار في المشافي العامة فهي تأخذ الشكل التالي:

$$Y = b + a X \quad \longrightarrow \quad Y = 1.658 + 0.63X$$

أما في المشافي الخاصة نلاحظ أن قيمة معامل التحديد في المشافي هي 0.14 وهو ما يشير إلى أن 14% من التغيرات في متغير (التمكين النفسي) يفسر من خلال النمط القيادي التبادلي ، أما معادلة الانحدار في المشافي الخاصة فهي تأخذ الشكل التالي:

$$Y = b + a X \quad \longrightarrow \quad Y = 2.38 + 0.376X$$

حيث أن: $Y =$ التمكين النفسي
 $X =$ النمط التبادلي

وللمزيد من التعمق في دراسة العلاقة بين النمط التحويلي و التمكين النفسي للعاملين قام الباحث بدراسة العلاقة بين النمط القيادي التبادلي والمتغيرات الجزئية للتمكين النفسي و التي تضم (معنى العمل- الأثر- المقدرة- حرية الاختيار- الثقة) كمايلي:

٤-١-١- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التبادلي ومتغير معنى العمل في كل من المشافي العامة و الخاصة .ولاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغيرين كما يلي:

الجدول رقم(89) معامل ارتباط Spearman بين النمط التبادلي و معنى العمل

نوع المشفى	قيمة معامل ارتباط Spearman	Sig.
عام	.427**	.000
خاص	.159**	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط Spearman بين النمط القيادي التبادلي و متغير(معنى العمل) بلغت 0.427 في المشافي العامة و 0.159 في المشافي الخاصة ، ما يشير إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. و بما أن قيمة (Sig) أصغر من مستوى المعنوية المفترض $a=0.05$ في المشافي العامة والخاصة ، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التبادلي و متغير معنى

العمل في المشافي العامة و الخاصة. و من أجل تحديد شكل العلاقة بين المتغيرين نقوم بإجراء الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم(90) معامل الانحدار الخطي البسيط بين النمط القيادي التبادلي و معنى العمل

معنى العمل				المتغيرات	نوع المشفى
الدلالة	Sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار		عام
معنوي	.000	9.167	2.406	الثابت	
معنوي	.000	7.026	.497	النمط التبادلي	
قيمة F المحسوبة = 49.370 ، المعنوية = .000.				معامل التحديد = .193.	
معنى العمل				المتغيرات	خاص
الدلالة	Sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار		
معنوي	.000	13.992	3.426	الثابت	
معنوي	.002	3.093	.200	النمط التبادلي	
قيمة F المحسوبة = 9.567 ، المعنوية = .002.				معامل التحديد = .028.	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة F المحسوبة معنوية في كل من المشافي العامة و الخاصة ،مما يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين (النمط التبادلي – معنى العمل) علاقة خطية،كما نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل التحديد في المشافي العامة هي 0.19 وهو ما يشير إلى أن 19% من التغيرات في متغير (معنى العمل) يفسر من خلال النمط القيادي التبادلي ، أما معادلة الانحدار في المشافي العامة فهي تأخذ الشكل التالي:

$$Y = b + a X \quad \longrightarrow \quad Y = 2.406 + 0.497X$$

أما في المشافي الخاصة نلاحظ أن قيمة معامل التحديد هي 0.028 وهو ما يشير إلى أن حوالي 3% من التغيرات في متغير (معنى العمل) يفسر من خلال النمط القيادي التبادلي ، أما معادلة الانحدار في المشافي الخاصة فهي تأخذ الشكل التالي:

$$Y = b + a X \quad \longrightarrow \quad Y = 3.426 + 0.2X$$

حيث أن: Y = معنى العمل
X = النمط التبادلي

٤-١-٢- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التبادلي و متغير الأثر في كل من

المشافي العامة و الخاصة. ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغيرين كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(91) معامل ارتباط Spearman بين النمط التبادلي و الأثر

نوع المشفى	قيمة معامل ارتباط Spearman	Sig.
عام	.563**	.000
خاص	.320**	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط Spearman بين النمط القيادي التبادلي و متغير(الأثر) بلغت 0.563 في المشافي العامة و0.32 في المشافي الخاصة ، ما يشير إلى وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين. و بما أن قيمة (Sig=0) أصغر من مستوى المعنوية المفترض $\alpha=0.05$ في فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة : **توجد علاقة ارتباط ايجابية بين النمط القيادي التبادلي ومتغير الأثر في كل من المشافي العامة و الخاصة.** و من أجل تحديد شكل العلاقة بين المتغيرين نقوم بإجراء الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

الجدول رقم(92) معامل الانحدار الخطي البسيط بين النمط القيادي التبادلي و الأثر

الأثر				المتغيرات	نوع المشفى
الدالة	Sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار		
معنوي	.000	4.083	1.113	الثابت	عام
معنوي	.000	10.004	.735	النمط التبادلي	
قيمة F المحسوبة = 100.073 ، المعنوية = .000.				معامل التحديد = .327	
الأثر				المتغيرات	خاص
الدالة	Sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار		
معنوي	.000	7.399	1.840	الثابت	
معنوي	.000	1.1338	.468	النمط التبادلي	
قيمة F المحسوبة = 50.951 ، المعنوية = .000.				معامل التحديد = .132	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة F المحسوبة معنوية في المشافي العامة و الخاصة ، مما يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين (النمط التبادلي - الأثر) علاقة خطية ، كما نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل التحديد في المشافي العامة هي 0.32 وهو ما يشير إلى أن 32% من التغيرات في متغير (الأثر) يفسر من خلال النمط القيادي التبادلي ، أما معادلة الانحدار في المشافي العامة فهي تأخذ الشكل التالي:

$$Y = b + a X \quad \longrightarrow \quad Y = 1.113 + 0.735X$$

أما في المشافي الخاصة أن قيمة معامل التحديد هي 0.132 وهو ما يشير إلى أن 13% من التغيرات في متغير (الأثر) يفسر من خلال النمط القيادي التبادلي ، أما معادلة الانحدار في المشافي العامة فهي تأخذ الشكل التالي:

$$Y = b + a X \quad \longrightarrow \quad Y = 1.84 + 0.468X$$

حيث أن: $Y =$ الأثر
 $X =$ النمط التبادلي

٤-١-٣- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التبادلي ومتغير الاختيار في كل من المشافي العامة والخاصة . ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغيرين كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(93) معامل ارتباط Spearman بين النمط التبادلي و الاختيار

نوع المشفى	قيمة معامل ارتباط Spearman	Sig.
عام	.604**	.000
خاص	.436**	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط Spearman بين النمط القيادي التبادلي و متغير(الاختيار) بلغت 0.604 في المشافي العامة و0.436 في المشافي الخاصة، ما يشير إلى وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين. و بما أن قيمة (Sig=0) أصغر من مستوى المعنوية المفترض $a=0.05$ في كل من المشافي العامة و الخاصة، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة :

توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التبادلي و متغير الاختيار في كل من المشافي العامة والخاصة.

و من أجل تحديد شكل العلاقة بين المتغيرين نقوم بإجراء الانحدار الخطي البسيط كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(94) معامل الانحدار الخطي البسيط بين النمط القيادي التبادلي والاختيار

الاختبار				المتغيرات	نوع المشفى
معامل الانحدار	قيمة t المحسوبة	Sig	الدلالة		
.801	2.753	.006	معنوي	الثابت	عام
.761	9.701	.000	معنوي	النمط التبادلي	
قيمة F المحسوبة = 94.108 ، المعنوية = .000.				معامل التحديد = .314	
الاختبار				المتغيرات	خاص
معامل الانحدار	قيمة t المحسوبة	Sig	الدلالة		
.995	3.647	.000	معنوي	الثابت	
.651	9.039	.000	معنوي	النمط التبادلي	
قيمة F المحسوبة = 81.702 ، المعنوية = .000.				معامل التحديد = .197	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة F المحسوبة معنوية في كل من المشافي العامة و الخاصة ، و هو ما يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين (النمط التبادلي – الاختيار) علاقة خطية ، كما نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل التحديد في المشافي العامة هي 0.31 ، وهو ما يشير إلى أن 31% من التغيرات في متغير (الاختيار) يفسر من خلال النمط القيادي التبادلي ، أما معادلة الانحدار في المشافي العامة فهي تأخذ الشكل التالي:

$$Y = b + a X \quad \longrightarrow \quad Y = 0.801 + 0.761X$$

أما في المشافي الخاصة نلاحظ أن قيمة معامل التحديد هي 0.197 ، وهو ما يشير إلى أن حوالي 20% من التغيرات في متغير (الاختيار) يفسر من خلال النمط القيادي التبادلي ، وإن معادلة الانحدار في المشافي الخاصة تأخذ الشكل التالي:

$$Y = b + a X \quad \longrightarrow \quad Y = 0.995 + 0.651X$$

حيث أن: Y = الاختيار
X = النمط التبادلي

٤-١-٤- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التبادلي في المقدر في كل من المشافي العامة والخاصة . ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغيرين كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(95) معامل ارتباط Spearman بين النمط التبادلي و المقدرة

نوع المشفى	قيمة معامل ارتباط Spearman	Sig.
عام	.510**	.000
خاص	.227**	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط Spearman بين النمط القيادي التبادلي و متغير(المقدرة) بلغت 0.510 في المشافي العامة ،وهو ما يشير إلى وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين. أما في المشافي الخاصة فقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين 0.227 مما يدل على وجود ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين. و بما أن قيمة (Sig=0) أصغر من مستوى المعنوية المقترض $\alpha=0.05$ في كل من المشافي العامة و الخاصة، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: **توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التبادلي و متغير المقدرة في المشافي العامة و الخاصة.** و من أجل تحديد شكل العلاقة بين المتغيرين نقوم بإجراء الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم(96) معامل الانحدار الخطي البسيط بين النمط القيادي التبادلي و المقدرة

المقدرة				المتغيرات	نوع المشفى
الدالة	Sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار		عام
معنوي	.000	14.520	2.589	الثابت	
معنوي	.000	9.442	.454	النمط التبادلي	
قيمة F المحسوبة = 89.147 ، المعنوية = .000				معامل التحديد = .302	
المقدرة				المتغيرات	خاص
الدالة	Sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار		
معنوي	.000	19.704	3.382	الثابت	
معنوي	.000	4.755	.215	النمط التبادلي	
قيمة F المحسوبة = 22.608 ، المعنوية = .000				معامل التحديد = .063	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة F المحسوبة معنوية في كل من المشافي العامة و الخاصة ،و هو ما يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين (النمط التبادلي – المقدرة) علاقة خطية ، كما نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل التحديد في المشافي العامة هي 0.30 وهو ما يشير إلى أن 30% من التغيرات في متغير (المقدرة) يفسر من خلال النمط القيادي التبادلي ، أما معادلة الانحدار في المشافي العامة فهي تأخذ الشكل التالي:

$$Y = b + a X \quad \longrightarrow \quad Y = 2.589 + 0.454X$$

أما في المشافي الخاصة نلاحظ أن قيمة معامل التحديد هي 0.06 وهو ما يشير إلى أن 6% فقط من التغيرات في متغير (المقدرة) يفسر من خلال النمط القيادي التبادلي ، أما معادلة الانحدار في المشافي الخاصة فهي تأخذ الشكل التالي:

$$Y = b + a X \quad \longrightarrow \quad Y = 3.382 + 0.215X$$

حيث أن: $Y =$ المقدرة
 $X =$ النمط التبادلي

٤-١-٥- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التبادلي ومتغير الثقة في كل من المشافي العامة و الخاصة . ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغيرين كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(97) معامل ارتباط Spearman بين النمط التبادلي والثقة

نوع المشفى	قيمة معامل ارتباط Spearman	Sig.
عام	.610**	.000
خاص	.237**	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط Spearman بين النمط القيادي التبادلي و متغير(الثقة) بلغت 0.610 في المشافي العامة ،و 0.237 في المشافي الخاصة ، وهو ما يشير إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. و بما أن قيمة (Sig=0) أصغر من مستوى المعنوية المفترض $a=0.05$ في المشافي العامة، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التبادلي و متغير الثقة في كل من المشافي العامة والخاصة.

و من أجل تحديد شكل العلاقة بين المتغيرين نقوم بإجراء الانحدار الخطي البسيط ، كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(98) معامل الانحدار الخطي البسيط بين النمط القيادي التبادلي والثقة

الثقة				المتغيرات	نوع المشفى
الدالة	Sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار		عام
معنوي	.000	5.538	1.382	الثابت	
معنوي	.000	10.465	.703	النمط التبادلي	
قيمة F المحسوبة = 109.525 ، المعنوية = .000.				معامل التحديد = .347.	
الثقة				المتغيرات	خاص
الدالة	Sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار		
معنوي	.000	7.370	2.354	الثابت	
معنوي	.000	4.291	.346	النمط التبادلي	
قيمة F المحسوبة = 18.417 ، المعنوية = .000.				معامل التحديد = .052.	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة F المحسوبة معنوية في المشافي العامة والخاصة ، وهو مما يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين (النمط التبادلي - الثقة) علاقة خطية ، كما نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل التحديد في المشافي العامة هي 0.34 وهو ما يشير إلى أن 34% من التغيرات في متغير (الثقة) يفسر من خلال النمط القيادي التبادلي ، أما معادلة الانحدار في المشافي العامة فهي تأخذ الشكل التالي:

$$Y = b + a X \quad \longrightarrow \quad Y = 1.382 + 0.703X$$

أما في المشافي الخاصة نلاحظ أن قيمة معامل التحديد في المشافي الخاصة هي 0.052 وهو ما يشير إلى أن 5% من التغيرات في متغير (الثقة) يفسر من خلال النمط القيادي التبادلي ، أما معادلة الانحدار في المشافي العامة فهي تأخذ الشكل التالي:

$$Y = b + a X \quad \longrightarrow \quad Y = 2.354 + 0.346X$$

حيث أن: $Y =$ الثقة
 $X =$ النمط التبادلي

٢-٤- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التبادلي والتمكين الهيكلي في كل من المشافي العامة والخاصة . ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغيرين كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(99) معامل ارتباط Spearman بين النمط التبادلي والتمكين الهيكلي

نوع المشفى	Spearman قيمة معامل ارتباط	Sig.
عام	.709**	.000
خاص	.309**	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط Spearman بين النمط القيادي التبادلي و متغير(المشاركة في المعلومات) بلغت 0.709 في المشافي العامة ،وهو ما يعني وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين. أما في المشافي الخاصة فقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين 0.309 مما يدل على وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين.و بما أن قيمة (Sig=0) أصغر من مستوى المعنوية المقترض $\alpha=0.05$ في كل من المشافي العامة و الخاصة ، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: **توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التبادلي و متغير التمكين الهيكلي في كل من المشافي العامة والخاصة.** و من أجل تحديد شكل العلاقة بين المتغيرين نقوم بإجراء الانحدار الخطي البسيط.

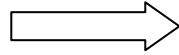
الجدول رقم(100) معامل الانحدار الخطي البسيط بين النمط القيادي التبادلي والتمكين الهيكلي

التمكين الهيكلي				المتغيرات	نوع المشفى
الدلالة	Sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار		عام
معنوي	.003	5.194	.928	الثابت	
معنوي	.000	16.528	.795	النمط التبادلي	
قيمة F المحسوبة = 273.189 ، المعنوية = .000.				معامل التحديد = .570.	
التمكين الهيكلي				المتغيرات	خاص
الدلالة	Sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار		
معنوي	.000	7.110	1.653	الثابت	
معنوي	.000	7.916	.485	النمط التبادلي	
قيمة F المحسوبة = 62.666 ، المعنوية = .000.				معامل التحديد = .158.	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة F المحسوبة معنوية في كل من المشافي العامة و الخاصة،و هو ما يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين (النمط التبادلي – التمكين الهيكلي) علاقة خطية ، كما نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل التحديد في المشافي العامة هي 0.57 وهو ما يشير إلى أن 57% من التغيرات في متغير (التمكين الهيكلي) يفسر من خلال النمط القيادي التبادلي ، أما معادلة الانحدار في المشافي العامة فهي تأخذ الشكل التالي:

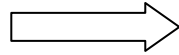
$$Y = b + a X$$



$$Y = 0.928 + 0.795X$$

أما في المشافي الخاصة فإن قيمة معامل التحديد هي 0.158 وهو ما يشير إلى أن 16% من التغيرات في متغير (التمكين الهيكلي) يفسر من خلال النمط القيادي التبادلي ، أما معادلة الانحدار في المشافي العامة فهي تأخذ الشكل التالي:

$$Y = b + a X$$



$$Y = 1.653 + .485X$$

حيث أن: $Y =$ التمكين الهيكلي
 $X =$ النمط التبادلي

وللمزيد من التعمق في دراسة تأثير النمط التبادلي في التمكين الهيكلي قام الباحث بدراسة تأثير النمط القيادي التبادلي في المتغيرات الجزئية للتمكين الهيكلي و التي تضم (التفويض- المشاركة في المعلومات- المشاركة في صنع القرار) كمايلي:

٤-٢-١- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التبادلي ومتغير التفويض في كل من المشافي العامة والخاصة . ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغيرين كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(101) معامل ارتباط Spearman بين النمط التبادلي والتفويض

نوع المشفى	قيمة معامل ارتباط Spearman	Sig.
عام	.667**	.000
خاص	.313**	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط Spearman بين النمط القيادي التبادلي و متغير(التفويض) بلغت 0.667 في المشافي العامة و0.313 في المشافي الخاصة ،وهو ما يشير إلى وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين. و بما أن قيمة (Sig=0) أصغر من مستوى المعنوية المفترض $\alpha=0.05$ فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: **توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التبادلي و متغير التفويض في كل من المشافي العامة و الخاصة.** و من أجل تحديد شكل العلاقة بين المتغيرين نقوم بإجراء الانحدار الخطي البسيط كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(102) معامل الانحدار الخطي البسيط بين النمط القيادي التبادلي والتفويض

التفويض				المتغيرات	نوع المشفى
الدلالة	Sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار		عام
معنوي	.000	4.129	.841	الثابت	
معنوي	.000	14.706	.807	النمط التبادلي	
قيمة F المحسوبة = 216.260 ، المعنوية = .000.				معامل التحديد = .512.	
التفويض				المتغيرات	خاص
الدلالة	Sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار		
معنوي	.000	6.620	1.656	الثابت	
معنوي	.000	7.551	.498	النمط التبادلي	
قيمة F المحسوبة = 57.014 ، المعنوية = .000.				معامل التحديد = .382.	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة F المحسوبة معنوية في المشافي العامة والخاصة ، وهو ما يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين (النمط التبادلي - التفويض) علاقة خطية ، كما نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل التحديد في المشافي العامة هي 0.51 وهو ما يعني أن 51% من التغيرات في متغير (التفويض) يفسر من خلال النمط القيادي التبادلي ، أما معادلة الانحدار في المشافي العامة فهي تأخذ الشكل التالي:

$$Y = b + a X \quad \longrightarrow \quad Y = 0.841 + 0.807X$$

أما في المشافي الخاصة نلاحظ أن قيمة معامل التحديد في المشافي العامة هي 0.38 وهو ما يعني أن 38% من التغيرات في متغير (التفويض) يفسر من خلال النمط القيادي التبادلي ، أما معادلة الانحدار في المشافي الخاصة فهي تأخذ الشكل التالي:

$$Y = b + a X \quad \longrightarrow \quad Y = 1.656 + 0.498 X$$

حيث أن: Y = التفويض
X = النمط التبادلي

٤-٢-٢- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التبادلي ومتغير المشاركة في المعلومات في كل من المشافي العامة والخاصة . ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغيرين كما يلي:

الجدول رقم(103) معامل ارتباط Spearman بين النمط التبادلي والمشاركة في المعلومات

نوع المشفى	قيمة معامل ارتباط Spearman	Sig.
عام	.652**	.000
خاص	.259**	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط Spearman بين النمط القيادي التبادلي و متغير(المشاركة في المعلومات) بلغت 0.652 في المشافي العامة ،وهو ما يشير إلى وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين. أما في المشافي الخاصة فقد بلغت قيمة معامل الارتباط 0.259 وهو ما يشير إلى وجود ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين. وبما أن قيمة (Sig=0) أصغر من مستوى المعنوية المفترض $\alpha=0.05$ فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التبادلي ومتغير المشاركة في المعلومات في المشافي العامة والخاصة.

الجدول رقم(104) معامل الانحدار الخطي البسيط بين النمط القيادي التبادلي والمشاركة في المعلومات

المشاركة في المعلومات				نوع المشفى
الدالة	Sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	المتغيرات
معنوي	.000	5.239	1.142	الثابت
معنوي	.000	13.132	.771	النمط التبادلي
قيمة F المحسوبة = 172.438 ، المعنوية = .000.				معامل التحديد = .456.
المشاركة في المعلومات				المتغيرات
الدالة	Sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	الثابت
معنوي	.000	7.239	1.989	النمط التبادلي
معنوي	.000	5.735	.414	معامل التحديد = .299.
قيمة F المحسوبة = 32.892 ، المعنوية = .000.				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة F المحسوبة معنوية في المشافي العامة ، و هو ما يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين (النمط التبادلي – المشاركة في المعلومات) علاقة خطية ، كما نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل التحديد في المشافي العامة هي 0.45 ، وهو ما يشير إلى أن 45% من التغيرات في متغير (المشاركة في المعلومات) يفسر من خلال النمط القيادي التبادلي ، أما معادلة الانحدار في المشافي العامة فهي تأخذ الشكل التالي:

$$Y = b + a X \quad \longrightarrow \quad Y = 1.142 + 0.771X$$

أما في المشافي الخاصة نلاحظ أن قيمة معامل التحديد في المشافي العامة هي 0.299 وهو ما يعني أن 30% من التغيرات في متغير (التفويض) يفسر من خلال النمط القيادي التبادلي ، أما معادلة الانحدار في المشافي الخاصة فهي تأخذ الشكل التالي:

$$Y = b + a X \quad \longrightarrow \quad Y = 1.989 + .414X$$

حيث أن: Y = المشاركة في المعلومات
 X = النمط التبادلي

٤-٢-٣- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التبادلي ومتغير المشاركة في صنع القرار في كل من المشافي العامة والخاصة. ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغيرين كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(105) معامل ارتباط Spearman بين النمط التبادلي والمشاركة في صنع القرار

نوع المشفى	قيمة معامل ارتباط Spearman	Sig.
عام	.572**	.000
خاص	.274**	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط Spearman بين النمط القيادي التبادلي و متغير(المشاركة في المعلومات) بلغت 0.572 في المشافي العامة ، و 0.274 في المشافي الخاصة ، وهو ما يشير إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. و بما أن قيمة (Sig=0) أصغر من مستوى المعنوية المفترض $\alpha=0.05$ في المشافي العامة، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

توجد علاقة ارتباط ايجابية بين النمط القيادي التبادلي و متغير المشاركة في صنع القرار في المشافي العامة والخاصة.

و من أجل تحديد شكل العلاقة بين المتغيرين نقوم بإجراء الانحدار الخطي البسيط كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(106) معامل الانحدار الخطي البسيط بين النمط القيادي التبادلي والمشاركة في صنع القرار

المشاركة في صنع القرار				المتغيرات	نوع المشفى
الدلالة	Sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار		عام
معنوي	.003	2.965	.800	الثابت	
معنوي	.000	11.113	.808	النمط التبادلي	
قيمة F المحسوبة = 123.495 ، المعنوية = .000.				معامل التحديد = .375.	
المشاركة في صنع القرار				المتغيرات	خاص
الدلالة	Sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار		
معنوي	.000	4.726	1.323	الثابت	
معنوي	.000	7.374	.544	النمط التبادلي	
قيمة F المحسوبة = 54.374 ، المعنوية = .000.				معامل التحديد = .140.	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة F المحسوبة معنوية في كل من المشافي العامة و الخاصة،و هو ما يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين (النمط التبادلي – المشاركة في المعلومات) علاقة خطية ،كما نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل التحديد في المشافي العامة هي 0.37 وهو ما يشير إلى أن 37% من التغيرات في متغير (المشاركة في صنع القرار) يفسر من خلال النمط القيادي التبادلي ،أما معادلة الانحدار في المشافي العامة فهي تأخذ الشكل التالي:

$$Y = b + a X \quad \longrightarrow \quad Y = 0.8 + 0.808X$$

أما في المشافي فإن قيمة معامل التحديد في المشافي العامة هي 0.14 وهو ما يشير إلى أن 14% من التغيرات في متغير (المشاركة في صنع القرار) يفسر من خلال النمط القيادي التبادلي ، أما معادلة الانحدار في المشافي العامة فهي تأخذ الشكل التالي:

$$Y = b + a X \quad \longrightarrow \quad Y = 1.323 + 0.544X$$

حيث أن: Y = المشاركة في صنع القرار
X = النمط التبادلي

كما قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أي من المتغيرات الجزئية المستقلة(النمط التحويلي- النمط التبادلي) الأكثر تأثيراً على المتغير التابع (تمكين العاملين) وهو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(107) معامل الانحدار المتعدد بين الأنماط القيادية و التمكين

التمكين				المتغيرات	نوع المشفى
الدلالة	Sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار		
معنوي	.000	6.095	.827	الثابت	عام
معنوي	.000	9.321	.467	النمط التحويلي	
معنوي	.000	7.065	.360	النمط التبادلي	
قيمة F المحسوبة = 263.028 ، المعنوية = .000.				معامل التحديد = .720.	
التمكين				المتغيرات	خاص
الدلالة	Sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار		
معنوي	.000	4.738	.664	الثابت	
معنوي	.000	15.236	.698	النمط التحويلي	
معنوي	.001	3.395	.157	النمط التبادلي	
قيمة F المحسوبة = 275.311 ، المعنوية = .000.				معامل التحديد = .685.	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول السابق نلاحظ أن التأثير الجوهري الأكبر كان للنمط التحويلي على تمكين العاملين في المشافي العامة ، حيث يؤثر النمط التحويلي بما قيمته (0.467) على تمكين العاملين في حال ثبات باقي العوامل. أما النمط التبادلي فيؤثر بما قيمته (0.36) على تمكين العاملين في حال ثبات باقي العوامل. وتفسر المتغيرات مجتمعة (72%) من التغيرات التي تحصل على تمكين العاملين . وقد قام الباحث بصياغة نموذج التمكين التالي بناءً على الجدول السابق:

$$Y = 0.827 + 0.467X_1 + 0.36X_2$$

أما في المشافي الخاصة فإن التأثير الجوهري الأكبر كان للنمط التحويلي على تمكين العاملين في المشافي حيث يؤثر النمط التحويلي بما قيمته (0.698) على تمكين العاملين في حال ثبات باقي العوامل. أما النمط التبادلي فيؤثر بما قيمته (0.157) على تمكين العاملين في حال ثبات باقي العوامل. وتفسر المتغيرات مجتمعة (68%) من التغيرات التي تحصل على تمكين العاملين . وقد قام الباحث بصياغة نموذج التمكين التالي بناءً على الجدول السابق:

$$Y = 0.664 + 0.698X_1 + 0.157X_2$$

حيث أن: Y = التمكين الوظيفي للعاملين

X1 = النمط التحويلي

X2 = النمط التبادلي

المبحث الثالث

النتائج و التوصيات

أولاً- النتائج

بعد تحليل بيانات مفردات عينة البحث توصل الباحث إلى النتائج التالية:

١- النتائج المتعلقة بالدراسة المقارنة

٢- النمط القيادي التحويلي يتوفر بنسبة مقبولة في عينة البحث بمتوسط 3.52 وانحراف معياري 0.69 . إلا أنه مطبق في المشافي العامة بدرجة أكبر من المشافي الخاصة حيث بلغ متوسط النمط التحويلي في المشافي العامة 3.74 ، بينما كان هذا المتوسط في المشافي الخاصة 3.16.

٣- النمط التبادلي يتوفر في عينة البحث بنسبة جيدة بمتوسط قدره 3.72 وانحراف معياري 0.69. إلا أنه مطبق في المشافي الخاصة بدرجة أكبر من المشافي العامة ،حيث بلغ متوسط النمط القيادي التبادلي في المشافي الخاصة 3.86 بينما كان هذا المتوسط في المشافي العامة 3.64 .

٤- التمكين النفسي يتوفر بنسبة جيدة في عينة البحث بمتوسط قدره 3.78 وانحراف معياري 0.68. إلا أنه مطبق في المشافي العامة بدرجة أكبر من المشافي الخاصة، حيث بلغ متوسط التمكين النفسي في المشافي العامة 3.95 بينما كان هذا المتوسط في المشافي الخاصة 3.50 .

٥- التمكين الهيكلي متوفر في عينة البحث بنسبة متوسطة بمتوسط 3.46 وانحراف معياري 0.84. إلا أنه مطبق في المشافي العامة بدرجة أكبر من المشافي الخاصة،حيث بلغ متوسط التمكين الهيكلي في المشافي العامة 3.82 بينما كان هذا المتوسط في المشافي الخاصة 2.87 .

٦- التمكين متوفر بنسبة جيدة في عينة البحث بمتوسط 3.62 وانحراف معياري قدره 0.71 . إلا أنه مطبق في المشافي العامة بدرجة أكبر من المشافي الخاصة، حيث بلغ متوسط التمكين الهيكلي في المشافي العامة 3.88 بينما كان هذا المتوسط في المشافي الخاصة 3.19 .

٧- مستوى الثقة بين القادة و المرؤوسين في المشافي الخاصة منخفض جداً حيث بلغ متوسط متغير الثقة في المشافي الخاصة 2.89 . أما في المشافي العامة فإن مستوى الثقة جيد حيث بلغ متوسط هذا المتغير 3.94.

٨- مستوى حرية العاملين في اختيار طريقة أدائهم للعمل في المشافي الخاصة منخفض مقارنة بالمشافي العامة ، فقد بلغ متوسط هذا المتغير في المشافي الخاصة 3.17 بينما كان متوسط هذا المتغير في المشافي العامة 3.57.

٩- مستوى شعور العاملين بإمكانية تأثيرهم في عملهم في المشافي الخاصة منخفض مقارنة بالمشافي العامة ، فقد بلغ متوسط هذا المتغير في المشافي الخاصة 3.25 بينما كان متوسط هذا المتغير في المشافي العامة 3.78.

١٠- مستوى المشاركة في صنع القرار في المشافي الخاصة منخفض جداً مقارنة بالمشافي العامة ، حيث بلغ متوسط هذا المتغير في المشافي الخاصة 2.71 ، بينما كان في المشافي العامة 3.74.

١١- مستوى المشاركة في المعلومات في المشافي الخاصة منخفض جداً مقارنة بالمشافي العامة ، حيث بلغ متوسط هذا المتغير في المشافي الخاصة 2.83 ، بينما كان في المشافي العامة 3.94.

١٢- مستوى التفويض في المشافي الخاصة منخفض مقارنة بالمشافي العامة ، حيث بلغ متوسط هذا المتغير في المشافي الخاصة 3.07 ، بينما كان في المشافي العامة 3.77.

٢- النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

١-٢-١ نتائج اختبار الفرضية الأولى:

١-١-٢ النمط القيادي التحويلي:

- توجد اختلافات جوهرية لنمط القيادي التحويلي بين المشافي العامة و المشافي الخاصة ، وكانت هذه الفروق لصالح المشافي العامة.

- توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة البحث فيما يتعلق بالنمط القيادي التحويلي تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس- العمر- المستوى التعليمي – التخصص- سنوات الخبرة) في المشافي العامة.

- لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة البحث فيما يتعلق بالنمط القيادي التحويلي تبعاً لمتغيرات (الجنس- العمر- المستوى التعليمي) ، بينما وجدت اختلافات جوهرية تبعاً لمتغيرات (التخصص- سنوات الخبرة) في المشافي الخاصة.

١-٢-٢ النمط القيادي التبادلي:

- توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة البحث فيما يتعلق بالنمط التبادلي تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس- العمر- المستوى التعليمي – التخصص- سنوات الخبرة) في المشافي العامة.

- توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة البحث فيما يتعلق بالنمط التبادلي تبعاً لمتغيرات (العمر- المستوى التعليمي – التخصص- سنوات الخبرة) في المشافي الخاصة بينما لا توجد اختلافات جوهرية للنمط التبادلي تبعاً للجنس.

٢-٢- نتائج اختبار الفرضية الثانية:

- توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة البحث فيما يتعلق بالتمكين تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس- العمر- المستوى التعليمي - التخصص- سنوات الخبرة) في المشافي العامة.
- توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة البحث فيما يتعلق بالتمكين تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس - التخصص- سنوات الخبرة) في المشافي الخاصة. بينما لا توجد اختلافات جوهرية فيما يتعلق بالتمكين تبعاً لمتغيرات (العمر- المستوى التعليمي).

٣-٢- نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

١-٣-٢ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التحويلي و التمكين النفسي و في جميع متغيراته الجزئية (معنى العمل - متغير الأثر- الاختيار- المقدرة- الثقة) في كل من المشافي العامة و الخاصة.

٢-٣-٢ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التحويلي و متغير التمكين الهيكلي وجميع متغيراته الجزئية (التفويض- المشاركة في المعلومات - المشاركة في صنع القرار) في كل من المشافي العامة و الخاصة.

و خلاصة اختبار الفرضية الثالثة: يوجد علاقة ارتباط طردية بين النمط القيادي التحويلي و التمكين الوظيفي للعاملين في كل من المشافي العامة و الخاصة.

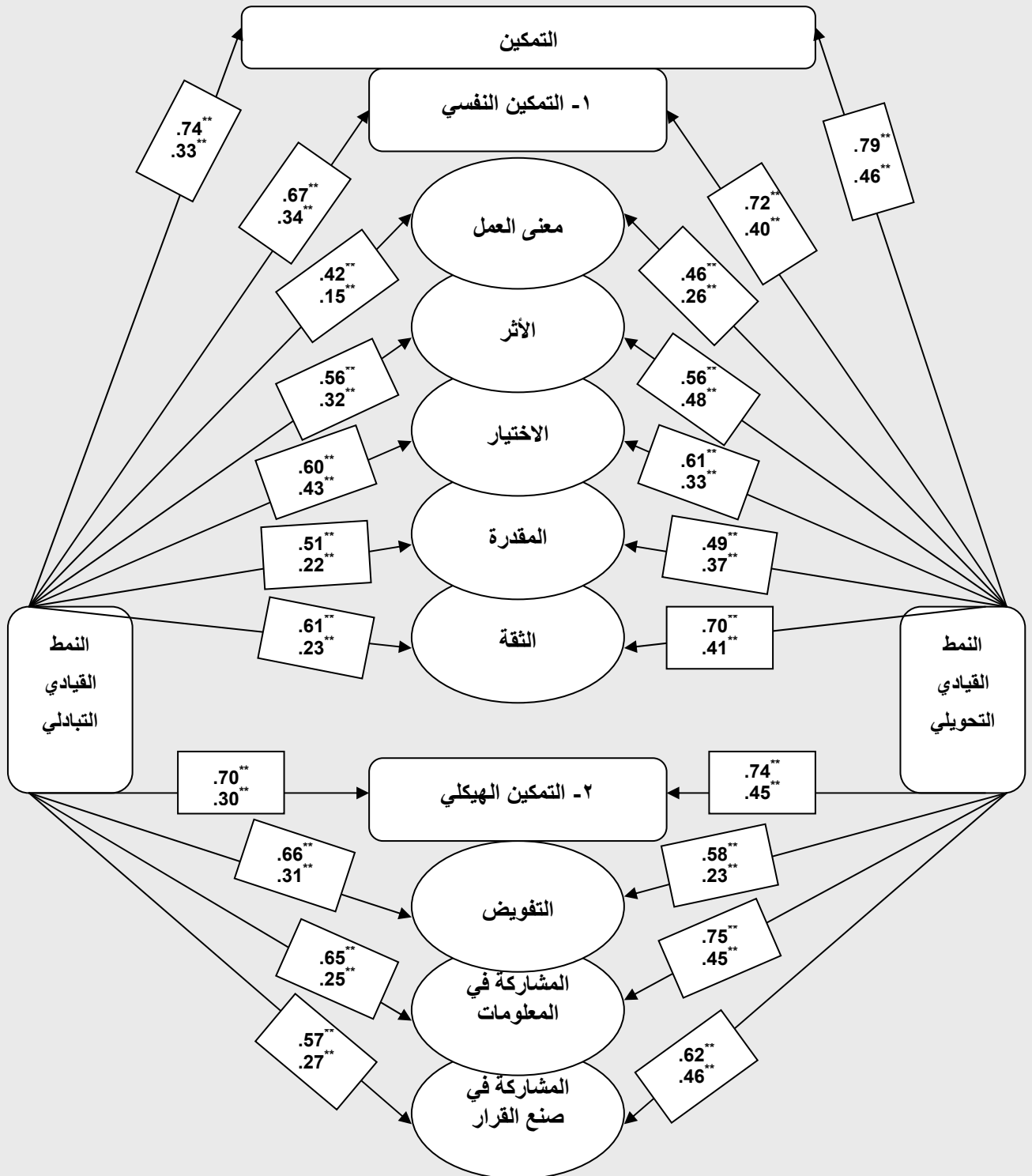
٤-٢- نتائج اختبار الفرضية الرابعة:

١-٤-٢ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التبادلي و متغير التمكين النفسي و جميع متغيراته الجزئية (معنى العمل - متغير الأثر- الاختيار- المقدرة- الثقة) في كل من المشافي العامة و الخاصة.

٢-٤-٢ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التبادلي و متغير التمكين الهيكلي و جميع متغيراته الجزئية (التفويض - المشاركة في المعلومات - المشاركة في صنع القرار) في كل من المشافي العامة و الخاصة.

و خلاصة اختبار الفرضية الرابعة: توجد علاقة ارتباط طردية بين النمط القيادي التبادلي و التمكين الوظيفي للعاملين في كل من المشافي العامة و الخاصة.

الشكل رقم (21) نموذج الدراسة المتوصل إليه في المشافي العامة والخاصة



ثانياً- التوصيات

استناداً إلى النتائج التي توصل إليها الباحث في الدراسة الميدانية على كل من المشافي العامة و الخاصة ، يوصي الباحث إدارات هذه المشافي بمايلي:

- ١- العمل على رفع مستوى الثقة بين القادة و المرؤوسين في المشافي الخاصة ، وذلك من خلال فتح قنوات اتصال مباشرة مع العاملين لتوضيح أسباب اتخاذ القرارات.
- ٢- إعادة النظر في نظام الاختيار والتعيين في كل من المشافي العامة و الخاصة، وذلك بالتركيز على اختيار الأفراد الذين يمتلكون شخصية تتقبل المسؤولية وقادرة على التعامل مع فرق العمل.
- ٣- إعادة صياغة التوصيف الوظيفي بحيث يؤخذ بعين الاعتبار إمكانية العمل الجماعي كفرق عمل متكاملة ذاتية الإدارة .
- ٤- التركيز على دعم التمكين الهيكلي في المشافي الخاصة من خلال إيجاد هياكل تنظيمية مرنة تضمن توسيع عملية تفويض الصلاحيات، وتوسيع عملية المشاركة في صنع القرار.
- ٥- تفعيل نظام تقويم أداء العاملين ، بحيث يتم ربط نتائج التقويم بنظام المكافآت المادية و المعنوية لدعم عملية التمكين الوظيفي لدى العاملين.
- ٦- العمل على توفير نظام معلومات قادر على تزويد جميع العاملين بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.
- ٧- إقامة دورات تدريبية مستمرة لتوضيح مفهوم التمكين الوظيفي للعاملين و لرفع قدرتهم على الاستفادة من المعلومات المتاحة لديهم في اتخاذ القرارات.
- ٨- إعادة النظر باختيار القيادات و ذلك بالتركيز على اختيار قادة تحويليين يؤمنون بالاختلافات الفردية بين المرؤوسين.

المراجع العربية

أولاً - الكتب العربية:

- ١- القرآن الكريم.
- ٢- المجموعة الإحصائية السنوية ،الجدول رقم (12/4) ، الإصدار الثالث والستون، 2010
- ٣- إدريس ، ثابت ، و المرسي ، جمال الدين ، السلوك التنظيمي (نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية ، الإبراهيمية ، ٢٠٠٥.
- ٤- أبو المجد، محمد جمال، التمكين الوظيفي و دوره في تعزيز القدرات البشرية، دار ابن حزم، ٢٠٠٨ .
- ٥- أبو النصر ، مدحت ، قادة المستقبل (القيادة المتميزة الجديدة) ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، ٢٠٠٩.
- ٦- أبو النصر ، مدحت محمد ، إدارة العملية التدريبية - النظرية و التطبيق ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ٢٠٠٨.
- ٧- أبو هتلة ، خالد سعيد ، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية ، دار المأمون للنشر و التوزيع ، عمان ٢٠٠٩.
- ٨- أفندي ، عطية حسين ، تمكين العاملين مدخل للتحسين و التطوير المستمر ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٣.
- ٩- أندراوس ، رامي جمال ، و معاينة ، عادل سالم ، الإدارة بالثقة والتمكين - مدخل لتطوير المؤسسات ، عالم الكتب الحديثة ، أربد ٢٠٠٨.
- ١٠- الخطيب ، أحمد ، و معاينة ، عادل سالم ، "الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة" ، عالم الكتب الحديثة ، أربد ، ٢٠٠٩.
- ١١- الدوري ، زكريا المطلك ، و صالح ، احمد علي ، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة ، دار اليازوري للنشر ، ٢٠٠٩.
- ١٢- الزعبي ، محمد بلال ، و الطلافحة ، عباس ، النظام الإحصائي spss- فهم و تحليل البيانات الإحصائية ، دار وائل للنشر، عمان ، ٢٠٠٤.
- ١٣- السكرانة ، بلال خلف ، القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسيرة ، عمان ٢٠١٠.
- ١٤- السيبي ، شعبان علي حسين ، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ٢٠٠٩.
- ١٥- الصيرفي ، محمد ، القيادة الإدارية و الإبداعية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، ٢٠٠٧.
- ١٦- الصيرفي ، محمد ، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية) ، دار الوفاء ، الإسكندرية ، ٢٠٠٧.

- ١٧- الصيرفي ، محمد ، إدارة التغيير ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، ٢٠٠٧.
- ١٨- الطائي ، رعد عبد الله ، وقادة ، عيسى ، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري ، عمان ، ٢٠٠٨.
- ١٩- الطجم ، عبد الله بن عبد الغني ، و السواط ، طلق بن عوض الله ، السلوك التنظيمي ، دار حافظ للنشر ، جدة ، ٢٠٠٣.
- ٢٠- العلاق ، بشير ، القيادة الإدارية ، دار اليازوري للنشر ، عمان ، ٢٠١٠.
- ٢١- العلاق ، بشير ، تنمية المهارات الإشرافية و القيادية ، دار اليازوري للنشر ، عمان ، ٢٠٠٩.
- ٢٢- العجمي ، محمد حسنين ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، ٢٠٠٨.
- ٢٣- الفريحات، خضير كاظم، و اللوزي ، موسى سلامة ، و الشهابي ، أنعام عبد اللطيف ، السلوك التنظيمي ، دار إثراء للنشر ، عمان ، ٢٠٠٩.
- ٢٤- القحطاني ، سالم بن سعيد ، القيادة الإدارية (التحول نحو النموذج القيادي العالمي) ، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر ، الرياض ، ٢٠٠٨.
- ٢٥- الكلاله ، ظاهر محمود ، تنمية الموارد البشرية ، عالم الثقافة للنشر ، ٢٠٠٨.
- ٢٦- اللوزي ، موسى ، التنظيم الإداري (الأساليب و الاستشارات) ، زمزم ناشرون وموزعون ، عمان ، ٢٠١٠.
- ٢٧- المدهون ، موسى توفيق ، و الجزراوي ، إبراهيم محمد علي ، الإدارة الحديثة (منهج علمي تحليلي) ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان ، ٢٠٠٢.
- ٢٨- المغربي ، محمد كامل ، السلوك التنظيمي – مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم ، دار الفكر ناشرون و موزعون ، عمان ، ٢٠١٠.
- ٢٩- المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الأصول العلمية و التوجهات المستقبلية لمديري القرن الحادي والعشرين ، المكتبة العصرية ، المنصورة ، ٢٠٠٦.
- ٣٠- المهيرات ، عماد علي ، أثر التمكين على فعالية المنظمة ، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، ٢٠١٠.
- ٣١- النجار ، فريد ، إدارة التغيير الاستراتيجي العربي لمواجهة الأزمة المالية العالمية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠١٠.
- ٣٢- بسما، يحيى، حسن "القيادة الإدارية الإستراتيجية الناجحة"، مركز الدراسات الإستراتيجية، دمشق، ٢٠٠٨
- ٣٣- جاد الرب ، سيد محمد، مائة سؤال و جواب في القيادة الإدارية ، مطبعة العشري ، ٢٠٠٨.
- ٣٤- جرينبرج ، جيرالد ، و بارون ، روبرت ، ترجمة رفاعي ، محمد رفاعي ، و بسيوني ، إسماعيل

- ٣٥- جلدة ،سامر بطرس، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة ،دار أسامة للنشر، عمان ٢٠٠٨.
- ٣٦- جودة،محفوظ أحمد،إدارة الجودة الشاملة – مفاهيم وتطبيقات ، دار وائل للنشر ، عمان ط٢، ٢٠٠٦.
- ٣٧- حجازي ، محمد حافظ ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء ، الإسكندرية ، الطبعة الأولى، ٢٠٠٦.
- ٣٨- حريم،حسين، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات ، العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة) ، دار الحامد للنشر ، عمان ، ٢٠٠٦.
- ٣٩- حريم ، حسين ، السلوك التنظيمي ، دار زهران ، عمان ، ١٩٩٧.
- ٤٠- حسن ، راوية ، السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإبراهيمية ، ٢٠٠١.
- ٤١- حنفي ، عبد الغفار ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية،الإبراهيمية،٢٠٠٧.
- ٤٢- حسن ، ماهر محمد صالح ، القيادة (أساسيات و نظريات و مفاهيم) ، دار الكندي ، ٢٠٠٤.
- ٤٣- سادلر ، فيليب ،ترجمة فؤاد ، هدى ، القيادة ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، ٢٠٠٨.
- ٤٤- ستيوارت ، توماس ، ثروة المعرفة رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، ترجمة علا أحمد إصلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، ٢٠٠٤.
- ٤٥- سميث ، ستيف ، إدارة التغيير ، دار الوفاء للطباعة و النشر و التوزيع ، المنصورة ، ٢٠٠١.
- ٤٦- شفيق ، محمد ، العلوم السلوكية تطبيقات في السلوك الاجتماعي و الشخصية و مهارات التعامل و الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٩٩.
- ٤٧- طه،طارق ، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الإنترنت ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ٢٠٠٧.
- ٤٨- عبد الباقي ،صلاح الدين ، مبادئ السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الإبراهيمية ، ٢٠٠٥.
- ٤٩- عبد الباقي، صلاح الدين، السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإبراهيمية ، ٢٠٠٤.
- ٥٠- عبد الباقي ، صلاح الدين ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإبراهيمية ، لا يوجد عام .
- ٥١- عبد الوهاب ،أحمد جاد ،السلوك التنظيمي ، المكتبة العصرية للنشر ، المنصورة ، ٢٠٠٣.
- ٥٢- عبوي ، زيد منير ، القيادة و دورها في العملية الإدارية ، دار البداية ، ٢٠٠٨.
- ٥٣- عبوي، زيد منير،إدارة التغيير و التطوير،دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان ، ٢٠٠٧.

- ٥٤- عبيدات، سهيل أحمد، القيادة (أساسيات نظريات مفاهيم)، عالم الكتب الحديثة للنشر، أربد، ٢٠٠٧.
- ٥٥- عربيات ، ياسر أحمد ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، دار يافا العلمية للنشر ، عمان ، ٢٠٠٨.
- ٥٦- عساف، عبد المعطي، السلوك الإداري ((التنظيمي)) في المنظمات المعاصرة ، دار زهران ، عمان ، ١٩٩٩.
- ٥٧- عقيلي، عمر وصفي، الإدارة المعاصرة (أصول و أسس و مفاهيم)، دار زهران ، عمان ، ٢٠٠٧.
- ٥٨- عليان ، ربحي مصطفى ، أسس الإدارة المعاصرة ، دار صفاء للنشر ، عمان ٢٠٠٧.
- ٥٩- عوض ، فاتن ، القيادة و الإشراف الإداري ، دار أسامة للنشر ، عمان ، ٢٠٠٩.
- ٦٠- غباين ، عمر محمود ، القيادة الفعالة و القائد الفعال ، دار إثراء للنشر و التوزيع ، عمان ، ٢٠٠٩.
- ٦١- غربي ، علي ، و قنطرة ، إسماعيل و سلطانية ، بلقاسم ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر ، القاهرة، ٢٠٠٧.
- ٦٢- فيله ، فاروق عبده ، و عبد المجيد ، السيد محمد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة ، عمان ، ٢٠٠٥.
- ٦٣- قنديل ، علاء سيد ، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار ، دار الفكر ، عمان ، ٢٠١٠.
- ٦٤- كنعان ، نواف سالم ، القيادة الإدارية ، دار الثقافة ، عمان ، ٢٠٠٧.
- ٦٥- ماتيسون ، مايكل وإيفانسيش ، ترجمة عبد الله ، هشام ، كلاسيكيات الإدارة و السلوك التنظيمي، الأهلية للنشر والتوزيع ، عمان ، ١٩٩٩.
- ٦٦- ماجدة، العطية، "سلوك المنظمة سلوك الفرد و الجماعة"، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان، ٢٠٠٣.
- ٦٧- ماهر ، أحمد، التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل التنظيمية و الممارسة التنظيمية)، الدار الجامعية ، الإبراهيمية ، ٢٠٠٧.
- ٦٨- ماهر ، أحمد ، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٣.
- ٦٩- محمد ، عبد المقصود محمد ، القيادة الإدارية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، عمان ، ٢٠٠٦.
- ٧٠- ملحم ، يحيى ، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٦.
- ٧١- منصور، طاهر محسن ، و الخفاجي ، نعمة عباس ، نظرية المنظمة (مدخل العمليات) ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، ٢٠٠٩.

- ٧٢- هاشم ، عادل عبد الرزاق ، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، دار اليازوري ، عمان ، ٢٠١٠.
- ٧٣- نورث هاوس ، بيترج ، القيادة الإدارية : النظرية و التطبيق ، معهد الغدارة العامة ، الرياض ، ٢٠٠٦.
- ٧٤- جاد الرب ، سيد محمد ، جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية ، مطبعة العشري ، الإسماعيلية ، ٢٠٠٨.

ثانياً – الاطروحات العربية:

- ٧٥- أبو دية ، عزيزة " الذكاء العاطفي و القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس و سلوك المواطن التنظيمية لديهم " ، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك ، ٢٠٠٩
- ٧٦- أل سعود ، عبد العزيز ، " الأنماط القيادية و أثرها في تشكيل الثقافة التنظيمية لمنظمات القطاع العام دراسة مسحية " ، (رسالة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة دمشق ، ٢٠٠٧.
- ٧٧- البلوشي، علي محمد "مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات وعلاقته برضاهم الوظيفي" ، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة اليرموك، ٢٠٠٩.
- ٧٨- الحلبي ، نهى سعيد " تأثير أخلاقيات الخدمة العامة على تمكين العاملين دراسة تطبيقية على المستشفيات العامة في محافظة دمشق " (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق ، ٢٠٠٩ .
- ٧٩- الحموري ، أميرة ، محمد " درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم " ، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك ، ٢٠٠٩.
- ٨٠- الشريف ، طلال عبد الملك ، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، قسم العلوم الإدارية ، ٢٠٠٤.
- ٨١- الفاضل، محمد محمود العودة " علاقة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بتطبيق

- ٨٢- المحاسنة، محمد عبد الرحيم " أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل-دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة - الأردن " مجلة النهضة، المجلد الثامن، العدد الأول ، ٢٠٠٧ .
- ٨٣- المراد، حسبن محمد، "تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران العربية السورية"(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عين شمس، ٢٠٠٥ .
- ٨٤- اليعقوب ، تمارا عادل ، "ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي - دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة و التجارة و المؤسسات التابعة لها" ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة اليرموك ، ٢٠٠٤ .
- ٨٥- بطاينة ، لؤي فواز ، أثر التمكين و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني - دراسة ميدانية من وجهة مديري المديريات الحكومية في إقليم الشمال ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة اليرموك ، ٢٠٠٨ .
- ٨٦- ديوب، ندا حسن، "أثر الأنماط القيادية على فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة مقارنة بين المستشفيات العامة و الخاصة" ،(رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٦ .
- ٨٧- شرع ، مريم موسى ، أثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي و الإضافي - دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في مشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة اليرموك ، ٢٠٠٩ .
- ٨٨- عباس، منير خالد ، "أثر الأنماط القيادية في الولاء التنظيمي دراسة مقارنة في المنظمات الصناعية في القطاعين العام و الخاص في سورية"(رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة دمشق.
- ٨٩- نورا ، غزال ، "القيادة الإدارية في منظمات القطاع العام في القطر العربي السوري دراسة ميدانية" ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة حلب ١٩٩٤ .

ثالثاً - الدوريات و أوراق العمل:

- ٩٠- الشريدة ، هيام نجيب ، و عبد الرحيم ، زهير بن محمد ، أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة أربد و علاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد السابع و الثلاثون ، كانون الثاني ، ٢٠٠٠.
- ٩١- العتيبي ، سعد بن مرزوق ، جوهر تمكين العاملين : إطار مفاهيمي ، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، الخبر ١٧-١٨ نيسان ، ٢٠٠٥.
- ٩٢- العتيبي ، سعد بن مرزوق ، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية ، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة ، شرم الشيخ - جمهورية مصر العربية ، ٢٩ - ٢٧ نوفمبر (تشرين ثان) ٢٠٠٤.
- ٩٣- القريواتي ، محمد قاسم أحمد ، و العنزي ، عوض خلف ، الشعور بالتمكين لدى المديرين في مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت - دراسة ميدانية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، مجلد ٢٢ ، العدد الأول ، ٢٠٠٦ .
- ٩٤- المفرجي ، عادل حرحوش ، الإنفاق على رأس المال الفكري وأثره في نجاح الشركات الصناعية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من قادة الشركات الصناعية العراقية).رسالة ماجستير غير منشورة،الموصل، ٢٠٠٥.
- ٩٥- المغربي، عبد الحميد ،عبد الفتاح " تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص : دراسة تطبيقية علي المنظمات العاملة بمحافظة دمياط " ، بحث منشور ، المجلة العلمية التجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، الملحق الثاني ، العدد الأول ، ٢٠٠١.
- ٩٦- النعيم ، عبد اللطيف بن صالح ، قياس اتجاهات قيادات منظمات القطاع الخاص السعودي نحو التطوير التنظيمي ، مجلة جامعة الملك سعود ، المجلد ١٥ ، العلوم الإدارية (١)، الرياض ٢٠٠٣ ، ص١٥٧-٢٠٣ .
- ٩٧- النعساني ، عبد المحسن ، نموذج مقترح لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، الملتقى العربي لتطوير أداء كليات الإدارة و التجارة في الجامعات العربية ، حلب ١١- ١٣ آذار ، ٢٠٠٣.
- ٩٨- اليوسفي ، أحمد ، و نعساني ، عبد المحسن ، شربتجي، أولغا ، العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سورية ،مجلة بحوث جامعة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ،عدد ٤٤ ، ٢٠٠٦.

- ٩٩- بو مدين ، يوسف ، إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز ، مجلة الباحث ، العدد ٥ ، ٢٠٠٧ ، ص٢٧-٣٧.
- ١٠٠- عالم ، مصطفى محمد سعيد ، القيادة الإدارية الفعالة ودورها في التغير الإيجابي في المنظمات،(الملتقى الإداري الثالث للجمعية السعودية للإدارة ، (٢٩- ٣٠) آذار ، جدة ٢٠٠٥.
- ١٠١- عريقات ، أحمد يوسف ، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال ، المؤتمر العلمي الدولي السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء الخاصة " تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال "التحديات - الفرص- الآفاق" ، الأردن ، الزرقاء ، ٢٠١٠.
- ١٠٢- ملحم ، يحيى سليم ، و آخرون ، القيادة و الإبداع : دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في اليمن ،مجلة جامعة الملك عبد العزيز ،مجلد ٢٣ ، العدد الأول ، ص ٣- ٣٤ ، ٢٠٠٩.
- ١٠٣- ملحم،يحيى، Significant conditions in Employees Empowerment: the Case of Jordanian four Star hotels ، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة " الإبداع و التجديد : دور المدير العربي في الإبداع و التميز ، ٢٧-٢٩ تشرين الثاني ، جمهورية مصر العربية ' شرم الشيخ ، ٢٠٠٤.

المراجع الأجنبية

Books English

- 1- O. Jeff Harris & Sandra J. Hartman "**Organizational Behavior**" Best Business Books An Imprint of The Haworth Press, Inc , New York , 2002.
- 2- Edgar H. Schein , "**Organizational Culture and Leadership**" , Published by Jossey-Bass , San Francisco , 2004.
- 3- Mats Alvesson & Stefan Sveningsson , "**Changing Organizational Culture**" , published by Routledge , New York , 2008.
- 4- Neil Anderson & Deniz . S. Ones & Handankepir Sinangil & Chockalingam Viswesvaran "**Handbook of industrial, work and organizational psychology**", Volume 2 ,**Organizational Psychology** , SAGE Publications, London , 2001.

- 5- Marc J. Schabracq " **Changing Organizational Culture The Change Agent's Guidebook** " John Wiley & Sons Ltd , England , 2007.
- 6- Jan Pfister , " **Managing Organizational Culture for Effective Internal Control** " , Physica-Verlag Berlin Heidelberg , 2009.
- 7- Stephen P. Robbins , " **Organizational Behavior** " , prentice – hall international ,inc ,Mexico ,U.S.A 1996.
- 8- Curtis W. Cook & Phillip L. Hunsaker & Robert E. Coffey , " **Management and Organizational Behavior** " , the Mc Craw-hill companies , inc , U.S.A . 1997.
- 9- Ken Blanchard & John P. Carlos & Alan Randolph , **Empowerment takes more than a minute** , Berrett-Koehler Publishers, Inc , San Francisco, California , 2009.
- 10- Conrad Lashley , **Empowerment : HR strategies for service excellence** , Butterworth-Heinemann , First published , 2001.
- 11- Stewart, T. A., **Intellectual Capital the new wealth of Organization**, New York, Doubleday Currency,1997.

Articles and foreign periodicals:

- 12- Mohan Thite , **Leadership styles in information technology projects** , International Journal of Project Management 18 (2000) 235-241.
- 13- Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio & Dong I. Jung & Yair Berson , " **Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership** " Journal of Applied Psychology 2003, Vol. 88, No. 2, 207–218.
- 14- David Lepak & Riki Takeuchi & Henry Sims, " **Matching leadership styles with employment modes: strategic human resource management perspective** " , Human Resource Management Review , 13 (2003) 127–152.

- 15- Nuttawuth Muenjohn & Anona Armstrong , **"Evaluating the Structural Validity of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Capturing the Leadership Factors of Transformational-Transactional Leadership"** , Contemporary Management Research ,p.p 3-14, Vol. 4, No. 1, March 2008.
- 16- Paula Braynion , **"Power and leadership"** , Journal of Health Organization and Management , Vol. 18 No. 6, 2004 , pp. 447-463 .
- 17- Alistair Hewison & Maggie Griffiths **"Leadership development in health care"** Journal of Health Organization and Management , Vol. 18 No. 6, 2004 , pp. 464-473.
- 18- Olof Johansson ,**"Introduction Democracy and leadership – or training for democratic leadership"**, Journal of Educational Administration , Vol. 42 No. 6, 2004 ,pp. 620-624.
- 19- William Leban & Carol Zulauf , **"Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles"** , The Leadership & Organization Development Journal, Vol. 25 No. 7, 2004, pp.554-564.
- 20- Nicole A. Gillespie & Leon Mann , **"Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust"** , Journal of Managerial Psychology , Vol. 19 No. 6, 2004 , pp. 588-607.
- 21- Angelo Mastrangelo & Erik R. Eddy & Steven J. Lorenzet , **" The importance of personal and professional leadership"** The Leadership & Organization Development Journal ,Vol. 25 No. 5, 2004,pp. 435-451.
- 22- Julian Barling and Tom Weber & E. Kevin Kelloway , **Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes:A Field Experiment** , Journal of Applied Psychology , 1996, Vol. 81, No. 6. 827-832.
- 23- Corsun, D.L. & Enz, C.A., **"Predicating psychological Empowerment Among Service workers: The Effect of support Based relation ships"** , Human Relations , 1999, Vol. 52 , No.2 .pp.315-327

- 24- Kirkman , B. L. & Rosen , B., () **"Bey and self – Management Antecedents and consequences of Team Empowerment "** Academy of Management Journal ,1999, Vol. 42 , No.1.pp.544-557.
- 25- Parker , L.E , & Price , R.H ,**"Empowered Workers : The Effects of Managerial Perceived Control on Worker's Sense of control over Decision Making"** , Human Relation . 1994 , Vol. 47. No.8, pp.523-531
- 26- Sigler , Tracey Honey cutt , **" The Empowerment Experience : A study of font – Line Employee (Textile workers) "**, Industrial sociology and labor Relations, 1997, vol. 58 , No 12, pp.376-388
- 27- Appel , T **"Missing the Boss : Not all Works find Idea of Empowerment as neat it"** , The wall street journal , September., 1997 ,pp.1-5
- 28- Quinn , R.E & Spreitzer , G.M., **" The road to Empowerment : seven question every leader should consider"** , Organizational Dynamics, 1997,Vol.26, No.2,pp.37-49.
- 29- Spreitzer , G.M., **"Social Structural characteristics of psychological Empowerment"** , Academy of Management Journal 1996, vol. 39 , No.2.pp112-125
- 30- Bowen D.E. & Lawler , E.E , (1995) **"Empowerment service Employee"** , Sloan Management Review, summer , pp.73-84
- 31- Caudron , S. **"Create an Empowerment Environment"** , personal Journal , 1995, Vol.38, pp.28-41
- 32- Keller , T. & Dansereau , F., **"Leadership and Empowerment A social Exchange perspective"** , Human Relations ,1995 , Vol. 48 , No 2,pp.342-353.
- 33- Spreitzer , G.M. **"Psychological Empowerment in the work place : Dimensions , measurement and validation"**, Academy of management Journal ,1995, Vol. 38 , No. 5,pp. 1442-1452.
- 34- Marie, Fiedler Anne,**"The Effect of vision Congruence on Employee Empowerment, commitment, satisfaction, and performance "**, Dissertation Abstracts International, 1993 ,vol. 54 No.4,pp.221-231

- 35- Lynn, Greg Stewart, " **Self – Regulation and the "Big five" Personality traits as Determinants of Employee Empowerment Behavior**", Industrial psychology,1993 , vol. 54. No.7, pp.142-153
- 36- Bowen , D.E & Lowler , E.E , " **The empowerment of service workers : What , Why , How and when "** , Sloan Management Review, (1992) vol. 33 , No. 3 ,pp.31-40
- 37- Gandz , J. , " **The Employee Empowerment Era "** , Business Quarterly, 1990, Vol.55, No.2, pp.74-84
- 38- Thomas ,K. W .& Velthouse ,B .A " **Cognitive elements of empowerment : An interpretive model of intrinsic Task motivation "** Academy of Management Review, ., 1990, Vol.15,pp.666-681
- 39- Avolio, zhu , " **Transformational leadership and organizational commitment**" Journal of organization behavior ,25(8)pp951-968
- 40- Felfe,Jorg & Schyns, Briyit , " **similarity in leadership related to organizatinal outcomes the cose of transfomutionl ledership**" , Journal of ledership organizational studies,2004 , 10(4),pp92-102
- 41- Ducket , Hilary and Mcfarlane, Elspeth " **Transformational leadership and emotional intelligence in retaining**", ledership& organization development Journal,2003 ,24(6),pp309-317
- 42- price, Terey, " **The ethic authentic Transformational leadership**" The leadership Quarterly,2003,14,pp112-118.
- 43- Annan , Bennett , **west avrican managers in american businesses: a crosscultural adaptation model**, Pepperdine University ,2008.

الملاحق

الملحق رقم (١) استثمار الاستقصاء

بسم الله الرحمن الرحيم

استبيان الدراسة

السيد المحترم السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

يقوم الباحث محسن محمد كرم بدراسة بعنوان " تأثير الأنماط القيادية على تمكين العاملين " ولكي تحقق الدراسة أهدافها المرجوة نأمل منكم التكرم بالإجابة عن هذه الأسئلة التي يحتويها هذا الاستبيان لما لإجاباتكم من أهمية في الحصول على نتائج سليمة للبحث مؤكدين لكم أن هذا الاستبيان لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

ولكم منا فائق الاحترام والشكر

الباحث

قائمة الأسئلة

يرجى وضع إشارة (√) عند الإجابة المناسبة لكم :

القسم الأول : معلومات عامة:

١- اسم المستشفى:

٢- نوع المشفى :

☐ عام ☐ خاص

٣- الجنس :

☐ ذكر ☐ أنثى

٤- العمر :

☐ ٢٥ سنة وأقل ☐ ٢٦ - ٣٥ سنة ☐ ٣٦ - ٤٥ سنة ☐ أكثر من ٤٥ سنة

٥- المستوى العلمي :

☐ ثانوية أو أقل ☐ معهد متوسط ☐ إجازة جامعية ☐ دراسات عليا

٦- التخصص :

☐ طبي ☐ إداري ☐ تمريضي

٧- سنوات الخبرة:

☐ أقل من سنة ☐ من ١ إلى ٥ سنوات ☐ من ٦ إلى ١٠ سنوات

☐ من ١١ إلى ١٥ سنة ☐ من ١٦ إلى ٢٠ سنة ☐ أكثر من ٢٠ سنة

القسم الثاني :

فيما يلي عدد من العبارات المتعلقة بالنمط القيادي الرجاء وضع علامة (√) في الحقل الإجابة المناسبة لكل عبارة :

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	أولاً - نمط القيادي التحويلي					
	أ- التأثير المثالي:					
١	أشعر بالارتياح عند التعامل مع رئيسي في العمل.					
٢	أشعر بالفخر و الاعتزاز عند تعاملتي مع رئيسي في العمل.					
٣	أعتبر رئيسي في العمل قدوة حسنة لي.					
٤	أثق في أسلوب رئيسي في العمل.					
٥	لدي ثقة كبيرة في أفكار رئيسي في العمل.					
	ب- التحفيز الفكري:					
٦	يشجعني رئيسي على التفكير بطرق جديدة في العمل.					
٧	يتقبل رئيسي الأفكار الجديدة حتى لو كان هناك احتمال لفشلها.					
٨	يبحث رئيسي عن حلول مختلفة عندما يواجه المشكلات في المشفى.					
٩	يطلب مني رئيسي إعادة التفكير في المشكلات القديمة لحلها بشكل أفضل.					
	ج - الدفع الإلهامي:					
١٠	يحدد لي رئيسي مهامه بكلمات بسيطة.					
١١	يحدد لي رئيسي ما هو مطلوب مني.					
١٢	يشعري رئيسي بأهمية عملي في المشفى.					
١٣	يشعري رئيسي بالمسؤولية عن عملي.					
١٤	يجعلني رئيسي أشعر بالتحدي في العمل.					
	د- الاعتبارات الفردية:					
١٥	يساعد رئيسي الأفراد على تطوير قدراتهم في العمل.					

١٦	يقوم رئيسي بتوزيع المهام بين الأفراد حسب قدراتهم الشخصية.				
١٧	يهتم رئيسي بشكل خاص بالأفراد غير المندمجين في العمل.				
١٨	يقوم رئيسي بتدريب الأفراد عند تسليمهم مهام جديدة.				
١٩	يعطيني رئيسي تقيماً لأدائي في العمل.				
	ثانياً- نمط القيادي التبادلي				
	المكافأة المشروطة:				
٢٠	يحدد لي رئيسي ما يجب علي فعله لأحصل على مكافأة				
٢١	يمنحني رئيسي مكافأة إذا حققت الأهداف المطلوبة مني.				
٢٢	يرضى عني رئيسي إذا أنجزت المهام المطلوبة مني بنجاح.				
	الإدارة بالاستثناء:				
٢٣	يحدد لي رئيسي مستوى أداء معين.				
٢٤	يعطيني رئيسي الصلاحيات الكافية لأداء عملي.				
٢٥	لا يتدخل رئيسي في عملي طالما أنه يسير كما يجب.				
٢٦	يتدخل رئيسي في العمل عندما يكون هناك أخطاء في العمل.				

القسم الثالث :

فيما يلي عدد من العبارات المتعلقة بمستوى التمكين الوظيفي الرجاء وضع علامة (√) في الحقل الإجابة المناسبة لكل عبارة :

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	أولاً- التمكين النفسي					
	معنى العمل:					
٢٧	عملي هام جداً بالنسبة لي.					
٢٨	أشعر أنني استخدم قدراتي في تنفيذ عمل مهم.					
٢٩	أشعر بأهميتي من خلال أدائي لمهام عملي.					

					الأثر:	
					لدي تأثير كبير على سير العمل في القسم الذي أعمل فيه.	٣٠
					ألعب دور مهم في تطوير القسم الذي أعمل فيه.	٣١
					يؤخذ رأي بعين الاعتبار عندما يتخذ قرار في القسم الذي أعمل فيه.	٣٢
					الاختيار:	
					أختار بنفسني طريقة أداء عملي.	٣٣
					لدي الحرية في رفض القيام بالأعمال التي لا أراها مناسبة في العمل.	٣٤
					لدي قدر كبير من الاستقلالية في تحديد كيفية تنفيذ عملي.	٣٥
					المقدرة:	
					أمتلك الخبرة الفنية اللازمة لأداء عملي.	٣٦
					أمتلك القدرة على حل المشكلات التي تواجهني في عملي.	٣٧
					أثق بقدرتي على القيام بمهام عملي بشكل جيد.	٣٨
					الثقة:	
					رئيسي يثق بقدراتي على أداء عملي.	٣٩
					رئيسي لديه ثقة بأفكاري واقتراحاتي.	٤٠
					أثق بالوعود الصادرة عن رئيسي.	٤١
					ثانياً- التمكين الهيكلي	
					التفويض:	
					رئيسي يعطيني الصلاحيات الكافية للقيام بعملتي.	٤٢
					يفوض رئيسي المباشر بعض صلاحياته لي.	٤٣
					رئيسي لا يقوم بالأعمال الروتينية البسيطة.	٤٤

					المشاركة في المعلومات:
٤٥					يسمح لي بالوصول إلى المعلومات التي تخص عملي.
٤٦					يطلعني رئيسي على كل ما هو جديد في مجال عملي.
٤٧					يشرح لي رئيسي أسباب اتخاذ بعض القرارات.
					المشاركة في صنع القرار:
٤٨					لدي فرصة لاقتراح حلول للمشكلات المتعلقة بعملتي.
٤٩					يسمح لي بالاعتراض على بعض القرارات المتعلقة بالعمل و مناقشتها.
٥٠					يستشيرني رئيسي في بعض المشكلات المتعلقة بالعمل.

الملحق رقم (2) توزع المشافي و الأسرة حسب المحافظات						
المحافظات	المشافي العامة		المشافي الخاصة		المجموع	
	العدد	عدد الأسرة	العدد	عدد الأسرة	العدد	عدد الأسرة
دمشق	21	5421	35	1193	56	6614
ريف دمشق	14	2621	42	1302	56	3923
حلب	17	3318	98	2230	115	5548
حمص	13	1752	31	1010	44	2762
حماة	7	1297	44	662	51	1959
اللاذقية	8	1564	17	368	25	1932
دير الزور	7	916	17	276	24	1192
ادلب	4	692	29	379	33	1071
الحسكة	5	870	27	478	32	1348
الرققة	5	660	7	151	12	811
السويداء	3	555	3	64	6	619
درعا	10	950	6	133	16	1083
طرطوس	6	1094	14	304	20	1398
القنيطرة	1	200	0	0	1	200
المجموع	121	21910	370	8550	491	30460

المصدر: المكتب المركزي للإحصاء - الجدول رقم (12/4) المجموعة الإحصائية السنوية، الإصدار الثالث والستون، 2010

The researcher has proposed a set of recommendations, including:

- 1- to reconsider the system of selection and appointment in both the public and private hospitals, by focusing on the selection of individuals who have the personality to accept responsibility and able to deal with the teams.
- 2- re-drafting the job description to take into account the possibility of collective action as the difference of integrated self-management.
- 3- focus on supporting structural empowerment in the private hospitals through the creation of flexible organizational structures that ensure the expansion of the delegation of powers, and expand the process of participation in decision-making.
- 4- activation of the system evaluate the performance of employees, so the results are linked to calendar system rewards the material and moral support to the process of empowerment of employees.

Abstract:

This study examines the impact of leadership styles on the Employee Empowerment, and compared between the public and private hospitals in the city of Aleppo, and the purpose of this study was to:

- Knowing the type of leadership that prevailing in the studied hospitals.
- Identify the level of job empowerment of workers in the hospitals studied.
- Identify the impact of transactional leadership style in the process of empowerment of employees.
- Identify the impact of transformational leadership style in the process of empowerment of employees.

And may the researcher distributed a questionnaire distributed to 384 workers in 12 hospitals, including each of the (doctors, nurses, technicians and administrators.) Adopted a researcher in the distribution of these forms on stratified random sampling method. The researcher used a statistical analysis program SPSS (V: 18) in the data analysis, was one of the most important results of this study include:

- There is a positive correlation between transformational leadership style and empowerment of workers in both public and private hospitals. As the value of the correlation coefficient between the two variables in the public hospitals in 0.79 ** The private hospitals was 0.46 **.
- There is a positive correlation between transactional leadership style and empowerment of workers in both public and private hospitals. As the value of the correlation coefficient between the two variables in public hospitals. 0.74 ** In private hospitals was 0.33 **.

**Syrian Arab Republic
Damascus University
Faculty of Economics
Department of Business Administration**



**The influence of leadership styles on the Employee Empowerment
A comparative study between public & private hospitals
in Aleppo city**

Paper presented for the degree of Master of Business Administration

**Prepared by
Muhsen Muhammad Karam**

**supervised by
Dr. Taiseer Ali Zaher**

2011