

## مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية

– دراسة تطبيقية بمديرية الري لولاية أم البواقي –

زايد مراد

أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3

صراب نور الدين

أستاذ مساعد قسم ب بكلية الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2

### المخلص

تعاين المنشآت اليوم العديد من التحديات والعراقيل التي تحد من مسارها التنموي، ولذا دعت الحاجة إلى ضرورة إيجاد السبل التي يمكن أن تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة. ويعتبر النمط القيادي الممارس بالمنشأة ودوره في تمكين العنصر البشري من بين أهم النقاط التي ركز عليها في هذه الدراسة والتي تعتبر من العراقيل التي تقف حيل تحقيق المسار التنموي للمنشأة.

وعليه فإن محور هذه الإشكالية يدور حول مستويات التمكين وعلاقته بأنماط القيادة الإدارية السائدة بمديرية الري لولاية أم البواقي ( شرق الجزائر ). ومن أجل الإجابة على أسئلة هذه الإشكالية تم تقسيم هذا العمل إلى جزئين رئيسيين، وهما: الجزء الأول الخاص بالجانب النظري للتمكين حيث تم التركيز على العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية. أما الجزء الثاني خصص للدراسة التطبيقية، حيث تطرقت لواقع مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية السائدة بمديرية الري لولاية أم البواقي. ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى أن مستويات التمكين تختلف من نمط إلى آخر، حيث يزداد مستوى التمكين عند النمط التحويلي والديمقراطي، أما النمط الأوتوقراطي والحر فمستوى التمكين يكون ضعيف. بمعنى آخر هناك علاقة قوية جدا ما بين مستويات التمكين والنمطين التحويلي والديمقراطي، أما النمط الأوتوقراطي والحر فعلى علاقة ضعيفة بمستويات التمكين، ومن ثم هناك علاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية لكن تختلف درجة طبيعتها من نمط إلى آخر.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين، القيادة الإدارية، النمط القيادي.

### المقدمة :

إن الموظف يعتبر في الوقت المعاصر عنصر تحدي لدى الكثير من القادة في العديد من المنشآت، من خلال الرغبة في الاستفادة منه بالكيفية الصحيحة التي تحقق جميع الأهداف المرتقبة مستقبلا. ونتيجة للتغيرات والتحويلات التي تحدث اليوم في مجال البحث العلمي والتطور التكنولوجي والاجتماعي، دعت الضرورة إلى الاهتمام بالعنصر البشري وتطويره إلى مستوى أرقى من ذي قبل، وذلك باعتماد ما يعرف بالإصلاح الإداري من خلال مداخل عدة و من أهمها مدخل التمكين. فهذا الأخير الذي يعتبر من أهم التحديات التي تواجهها المنشأة حاليا، نتيجة لعدم إدراك الإدارة لأهميته، خصوصا في الدول النامية التي تعاني من التسلط في الممارسة الإدارية وعدم الاقتناع بقدرة الموظفين على اتخاذ القرارات وذلك من خلال اعتماد النموذج البيروقراطي. فكثير من الدول تعتمد اللوائح والمراسيم والقواعد الإجرائية في العمل. كما أن المسؤولين يخافون من فقدان النفوذ والسلطة التي يتمتعون بها.

ومن هنا أصبحت كل الأنظار موجهة للقيادة. بحكم الأهمية التي تستمدتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المنشأة و مواردها في رفع الأداء، من خلال استخدام أنماط قيادية تتسم بالفعالية، والتلاؤم مع ظروف العمل دخل المنشأة. ومن أجل تحقيق الأهداف المنشودة من الضروري تبني النمط القيادي الملائم الذي بدوره يكون مؤثرا على تمكين الموظفين، وبالتالي يمكن هنا للقيادة التأثير في موظفيهم وتوجيههم نحو الاتجاه المرغوب فيه.

وعليه، انطلاقا مما سبق فإن القيادة الإدارية والتمكين هما عنصران مرتبطان بالكيفية التي تستوجب وجود كلاهما معا، ولذا قمنا بحث عن العلاقة بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية، من أجل تحديد أهمية كل منهما في ترقية الإدارة سعيا لخلق بيئة إبداعية تطويرية تتماشى والمتغيرات الراهنة وتكون قادرة على تلبية الحاجات وتحقيق الطموحات المنشودة من قبل المنشأة.

## 1. إشكالية البحث

إن القيادة اليوم تعتبر ضرورة اجتماعية وإدارية لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري من دونها، فهي المحرك الأساسي لعجلة التقدم والتطور في شتى المجالات، أي التوصل إلى أنجع الطرق القيادية أو بالأحرى أنجع نمط قيادي يمكن أن يساهم في خلق مستوى جيد من التمكين. ونظرا لتعدد أنماط القيادة الإدارية وانطلاقا من طبيعة الموضوع، فإن الباحث قد ركز في هذه الدراسة على أربعة أنماط فقط ألا وهي: الأوتوقراطي والديمقراطي والحر والتحويلي وعلاقتها بمستويات التمكين، ومنه يمكن حصر إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي الذي يحدد الإطار العام لهذا البحث وذلك بالصيغة الآتية:

هل هناك علاقة بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية الممارسة عموما وعلى مستوى مديرية الري لولاية أم البواقي خصوصا ؟

لمعالجة الإشكالية المطروحة يتوجب علينا البحث في جملة من النقاط الآتية :

- ما المقصود بالتمكين وما هي مستوياته ؟ و ما المقصود بالقيادة الإدارية وما هي أنماطها ؟

- ما هي أنماط القيادة الإدارية السائدة بمديرية الري لولاية أم البواقي ؟

- ما هي مستويات التمكين السائدة بالمديرية ؟ و هل توجد علاقة بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية من الناحية النظرية والتطبيقية، وما هي طبيعتها؟

- ما هي المعوقات التي تعيق عملية تمكين الموظفين بالمديرية ؟

## 2. أهمية وأسباب اختيار الموضوع

إن عملية التمكين والقيادة الإدارية تعد من أهم المواضيع التي يجب على الباحث اليوم الاهتمام بها، وإعطائها الأولوية القصوى من جانب البحث العلمي من أجل إثراء هذا الموضوع بالدراسات والبحوث التي قد تساعد على فهم الأنماط القيادية التي تساعد على تحقيق مستوى جيد من التمكين. وعليه فمن الأسباب التي حذت بنا لاختيار هذا الموضوع، وتناوله نذكر:

- التعرف على مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بعملية التمكين و القيادة الإدارية.

- التعرف على واقع التمكين بإحدى المنشآت العمومية، ونظرة الموظفين لهذا المدخل خاصة المسؤولين، ومعرفة الأنماط القيادية الممارسة ومستويات التمكين السائد وطبيعة العلاقة بينهما.

### 3. أهداف البحث

إن الدراسة التي قمنا بها تسعى إلى التعرف على ماهية التمكين والقيادة الإدارية ومختلف أنماطها من الناحية النظرية، وكذا على أنماط القيادة الإدارية السائدة أو الممارسة من قبل المسؤولين بالمديرية محل الدراسة على وجه التحديد، و معرفة النمط القيادي الأنجع الذي يحقق مستوى أعلى من التمكين. وكذلك التطرق إلى مختلف الدراسات ذات الصلة بموضوع التمكين وأنماط القيادة الإدارية، من أجل إثراء موضوع البحث. إضافة إلى هذا نذكر بعض الأهداف وهي:

- التعرف على واقع التمكين بالمديرية محل الدراسة من خلال تحديد مستويات التمكين السائد بها.
- تحديد العلاقة بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية الممارسة من قبل المسؤولين بالمديرية.

### 4. مجالات البحث

- مجال المكاني: اقتصرت الدراسة الميدانية للبحث على الموظفين بمديرية الري وفروعها على مستوى ولاية أم البواقي
- مجال الزماني: حدد المجال الزمني لهذه الدراسة بمدة 11 شهرا تقريبا، موزعة ما بين جمع المعطيات و البيانات و تحليلها عن طريق نظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

### 5. منهجية و أدوات الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين من تنفيذيين وإشرافيين الذين يعملون على مستوى مديرية الري لولاية أم البواقي وجميع فروعها، فقد تم الاعتماد على طريقة الاستبيانات، وذلك من خلال تصميم إستبانة من جزئين، من بين هذين الجزئين فقد انصب الجزء الأول على البيانات الشخصية للمستجوب والمتمثلة في: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، طبيعة العمل، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية، الحالة الاجتماعية، أما الجزء الثاني فقد اندرج ضمنه ثلاث محاور رئيسية المتعلقة بأسئلة الدراسة حيث كانت كالاتي:

- المحور الأول: وقد تضمن الأنماط القيادية السائدة بالمديرية حيث اشتمل هذا المحور على 39 عبارة دالة على النمط الأوتوقراطي والديمقراطي والحر، وكذا التحويلي دون تحديد عبارات كل نمط .
  - المحور الثاني: فقد تضمن مستويات التمكين السائد بالمنشأة المدروسة، وقد اشتملت هذه العبارة على 10 عبارات .
  - المحور الثالث: فقد تضمن معوقات أو مشاكل التي تعيق عملية التمكين بنفس المنشأة، وقد اشتمل هذا المحور على 14 عبارة من أجل ترتيبها، بالإضافة إلى بعض المعوقات الأخرى.
- أ. أساليب التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات وتحليلها بالطرق الإحصائية المناسبة، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية من أجل الحصول على التكرارات المطلقة، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومعادلة ألفا كرونباخ، فالمتوسط الحسابي بين ما هو اختيار الموظفين اتجاه أي عبارة من عبارات الدراسة ضمن كل محور من محاور الدراسة، وأما الانحراف المعياري يبين مدى تشتت إجابة العينة المدروسة، وكذا معامل الارتباط ليبرسون لتحديد العلاقة بين مستويات

التمكين وأنماط القيادة الإدارية السائدة بالمديرية، حيث يفيد المتوسط الحسابي في الترتيب بين العبارات وكذا معرفة المدى الذي تنتمي إليه العبارة، وذلك من خلال مقياس ليكرت الخماسي الذي يحوي الاتجاهات الآتية: أوافق تماما، أوافق، محايد، لا أوافق، ولا أوافق تماما. أما الأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الخيار وهي: أوافق تماما=1، أوافق=2، محايد=3، لا أوافق=4، لا أوافق تماما=5.

ب. ثبات أداة الدراسة

ولتأكد من ثبات الاتساق الداخلي لبنود الإستبانة تم استخراج معامل الثبات - ألف كرونباخ - كمايلي:

الجدول رقم: (01) معامل ألفا كرونباخ للعينة المدروسة

معامل الثبات	العبارات	محاور أداة الدراسة
0,778	39	الأنماط القيادية السائد بالمديرية
0,905	10	مستويات التمكين السائد بالمديرية
0,861		ثبات أداة الدراسة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان من خلال برنامج spss

من خلال الجدول يلاحظ أن جميع معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مقبولة، حيث حدد معامل الثبات لمتغيرات الدراسة بقيمة 0,861، هو اكبر من 0.60 هذا يؤكد على مصداقية البيانات و المعلومات المحصلة .

ج. صدق أداة الدراسة

أن الصدق فيعني شمول الإستبانة على كل العناصر الداخلة في التحليل، كما يجب أن تكون العبارات واضحة بالصورة التي من شأنها مساعدة المستجوب على فهمها، والإجابة عليها. وعليه تم إجراء صدق أداة الدراسة وذلك كالآتي:

- الصدق الظاهري للأداة: لتأكد من الصدق الظاهري للأداة تم إعداد هذه الإستبانة وذلك بالاعتماد على جملة من الدراسات السابقة في نفس المجال، وكذلك عرض الإستبانة على محكمين.
- صدق الاتساق الداخلي للأداة: من أجل اختبار الاتساق الداخلي للأداة، تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى الارتباط بين العبارات في نفس المحور الذي تنتمي إليه وذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم(02): معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول والثاني

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0,919	37	0,411	29	0,949	7	النمط الأوتوقراطي	
مستويات التمكين		0,391	31	0,898	8	0,028	17
0,799	1	0,550	32	0,935	9	0,661	18
0,969	2	0,414	34	0,817	10	0,954	20
0,959	3	0,283	39	0,979	11	0,933	22
0,960	4	النمط التحولي		0,972	12	0,876	23
0,945	5	0,865	1	0,958	16	0,896	27
0,880	6	0,928	2	0,981	26	0,775	30
0,908	7	0,974	3	النمط الحر		0,905	33
0,983	8	0,969	4	0,567	19	0,188	35
0,878	9	0,942	6	0,730	21	0,322	36
0,998	10	0,916	13	0,709	24	0,204	38
		0,903	14	0,091	25	النمط الديمقراطي	
		0,892	15	0,470	28	0,946	5

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان من خلال برنامج spss.

يتضح من النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن جميع القيم الخاصة بمعامل الارتباط لكل عبارة من عبارات كل محور حسب ما هو موضح في ملحق الإستبانة الموزع، حيث تدل هذه القيم على وجود علاقة إرتباطية موجبة بين عبارات كل محور من محاور الدراسة مع وجود اختلاف في درجة الاتساق ما بين متوسطة وقوية و قوية جدا. وعليه يمكن اعتبار أن أداة الدراسة ذات مصداقية وثبات داخلي.

## 6. الإطار النظري:

يمكن أن نعرض من خلال هذا القسم المفاهيم الأساسية حول التمكين و القيادة الإدارية ومختلف أنماطها، مع وجود التوسع نوعا ما في مفهوم التمكين الذي يعتبر العنصر الأساسي في هذه الدراسة.

إن كلمة التمكين لغة تعني التقوية أو التعزيز أو الترسخ أو التثبيت.<sup>1</sup> أما اصطلاحا فعرف التمكين على أنه: «عملية إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الجماعية وتقديم أفضل ما لديهم وأنه استئثار قدرات ومواهب الآخرين ومشاركتهم في الملكية الوظيفية وإشعارهم بأهميتهم لإثراء العمل الوظيفي».<sup>2</sup> أما "Hebriegel" و "Shocum" حيث يعتبران التمكين: «عملية يعني بها خلق

<sup>1</sup> روجي البعلبكي، المورد الثلاثي – عربي – فرنسي – إنجليزي-، دار العلم للنشر والتوزيع، ط4، لبنان، 2008، ص:585.

<sup>2</sup> ناصر محمد العديلي، مقالة بعنوان:"التمكين ... مشاركة في الملكية والثقة وإطلاق طاقات الموظفين لتقديم أفضل ما لديهم"، الصحفية الإقتصادية الإلكترونية، العدد 5453، التاريخ والساعة: 2008/09/15- 22:05م.

الموقع: [http://www.aleqt.com/2008/09/15/article\\_154887.html](http://www.aleqt.com/2008/09/15/article_154887.html)

الظروف الملائمة لتشجيع الموظفين والفرق في مختلف المستويات التنظيمية على تحمل المخاطرة التي تصاحب اتخاذ القرارات الغير روتينية والإبداعية...الخ»<sup>3</sup>.

لكن يوجد هناك بعض المصطلحات التي قدمتها بعض الدراسات السابقة كالتفويض، المشاركة في اتخاذ القرارات، الإثراء الوظيفي، الملكية الوظيفية، القيادة الذاتية إلى غير ذلك من المصطلحات الأخرى، التي يعتقد أنها ذات الصلة بمصطلح التمكين.<sup>4</sup> ولكن السؤال المطروح هو لماذا اختيرت كلمة التمكين عوضا عن المفاهيم السابقة؟ أو بالأحرى هل هناك فرق ما بين التمكين وهاته المفاهيم؟. وهذا ما سوف نوضحه من خلال ما يلي:

### التمكين و تفويض السلطة

هناك اعتقاد كبير بأن تفويض السلطة هو التمكين.<sup>5</sup> حيث تشغل فكرة تفويض السلطة واللامركزية في سلطة اتخاذ القرارات موقعا أساسا فيما يتصل بفكرة التمكين، فالتمكين يعني منح السلطة ويدعى بتفويض السلطة. أما الاتجاه الحديث يرى أن التمكين هو منح الحرية والاستقلالية أمام الموظفين، وإعطائهم المسؤولية وسلطة اتخاذ القرار مع الثقة في كفاءتهم وأفكارهم.<sup>6</sup> أما تفويض السلطة هو أن يعهد القائد إلى بعض موظفيه واجبات أو مهمات معينة، مبينا لهم هذه الوجبات، والنتائج المطلوب منهم تحقيقها، وتفويض هذه الوجبات يتطلب من القادة منح قدر كافيا من سلطاتهم إلى موظفيهم حتى يتمكنوا من إنجاز واجباتهم.<sup>7</sup>

### التمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات

ويرى Hollande و Offermann إن تمكين السلطة للموظفين يشبه المشاركة في صنع القرارات في نواحي ويختلف عنها في نواحي أخرى، حيث يرتبط المفهوم بالديمقراطية للإدارة عن طريق إشراك الموظفين في مهام تفوق مسؤوليات العمل اليومي، ولكن مفهوم تمكين الموظفين أوسع نطاقا، فالمشاركة في صنع القرارات قد تتراوح بين قيام المدير باستطلاع آراء عدد

<sup>3</sup>. عبد الله الطائي وعيسى قدامة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص:240.

<sup>4</sup>. رامي جمال أندراوس وعادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتحسين المهارات، عالم الكتب الحديث، أربد، 2006، ص:146.

<sup>5</sup>. رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة- دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة-، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009، ص:16.

<sup>6</sup>. رامي جمال أندراوس وعادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره ، ص:56.

<sup>7</sup>. إبراهيم عفيف إبراهيم مهنا، العلاقة بين اتخاذ السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2006، ص:13.

قليل من الموظفين لإشراك جميع الموظفين في القرار الجماعي.<sup>8</sup> و عليه فإنه في حال من الأحوال لا يمكن أن نخلط ما بين التمكين والمشاركة. فالمشاركة هي مجرد طرح الأفكار أو آراء ليس تقلد كلي للسلطة، أما التمكين هو امتلاك كلي للسلطة.

### التمكين والإثراء الوظيفي

سيعرف الإثراء الوظيفي بأنه: «عملية إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في الأنشطة الوظيفية بجانب الاستقلالية والحرية للموظف في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته». <sup>9</sup> ومن هذا نفهم أن الإثراء الوظيفي هو مقدمة أو أسلوب داعم لفكرة التمكين، أي أن الإثراء الوظيفي هو عملية يجب أن تسبق فكرة التمكين، بل هي عملية أساسية لتطبيق وإنجاح عملية تمكين الموظفين.<sup>10</sup>

### التمكين والقيادة الذاتية

إن القيادة الذاتية تعرف على أنها: «عملية التأثير الذي نمارسه على أنفسنا بهدف الدافعية الذاتية التي نحتاجها لأداء أعمالنا». <sup>11</sup> ويبيد المنظرون الحاليون الذين يدرسون القيادة اهتماماً بالتمكين، حيث ناقش الكثير منهم مصطلح التمكين في سياق مفهوم وتطبيقات القيادة المتميزة (super leadership) والقيادة الذاتية (self-leadership)، حيث يرون أن التمكين هو المحصلة الجماعية للقيادة.<sup>12</sup>

### التمكين والملكية

إن الملكية ليست مفهوماً بسيطاً حيث أشارت بعض الدراسات حول الملكية أنها تصنف إلى صنفين الملكية الرسمية والنفسية، ذلك أن الملكية الرسمية تشير إلى اقتناء الأشياء المادية وهذا ما نراه يتجلى في امتلاك الفرد لأسهم أو سندات داخل منشأة ما، وأما الملكية النفسية فلا يشعر بها الفرد إلا إذا سمح له بالمشاركة في صنع القرارات والتأثير في أداء المنشأة. ومن خلال المفهوم الخاص بالملكية الرسمية والنفسية نجد أن الملكية النفسية أقرب من الملكية الرسمية إلى مفهوم التمكين.<sup>13</sup> وعليه فالملكية النفسية تختلف هي أخرى عن عملية التمكين، حيث أن الموظف امتلاك الملكية النفسية مروراً بالملكية الرسمية، وليس من خلال علاقته بموظفيه، بينما التمكين يتطلب وجود علاقة ما بين الموظف والقيادة تبنى على التشارك والثقة والتعاون وغيرها من العلاقات.<sup>14</sup>

<sup>8</sup> . تامر ممتاز عبد الخالق، أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية، "دراسة حالة على إحدى المؤسسات المصرفية في مصر، رسالة دكتوراة، جامعة عين شمس، مصر، 2010، ص:20، ص:21.

الموقع: [www.egypo.gov.eg/inner/PDFs/newspaper\\_8\\_2004\\_a.pdf](http://www.egypo.gov.eg/inner/PDFs/newspaper_8_2004_a.pdf)

<sup>9</sup> . بن جامع رشيدة، تمكين العاملين ودوره في تحسين الأداء بالمنشأة الإستشفائية، رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2010/2009، ص:20.

<sup>10</sup> . حنان رزق الله، مرجع سبق ذكره، ص:20.

<sup>11</sup> . رامي جمال أندراوس وعادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص:61.

<sup>12</sup> . نفس المرجع، ص:61.

<sup>13</sup> . حنان رزق الله، مرجع سبق ذكره، ص:64.

<sup>14</sup> . نفس المرجع، ص:19.

## 7. مستويات التمكين:

يسعى القائد الممكن إلى إيجاد مستوى جديد داخل المنشأة وهو جعل الموظف أو الموظفين يفعلون ما هو ضروري وينفع المنشأة، حيث عرف جميع القادة أن عملية إعادة الحيوية إلى منشأتهم تبدأ من الأسفل إلى الأعلى، لكن الإشكالية تقع أو تطرح في كيفية تمرير هذه الرسالة وإيصالها دون استخدام القوة أو الضغوط، التي من شأنها أن تقلل من المردودية، وحل هذه المشكلة يكمن في انتهاج عملية التمكين.<sup>15</sup> ولهذا قسم (2000) "Meshome" و "Glinow" التمكين إلى ثلاث مستويات، وهي تعكس درجة السلطة التي يمارسها الموظفون على عملية صنع القرارات وعدد خطوات القرارات التي يستطيع من خلالها الموظفون تطبيق تلك السلطة. وهذه المستويات تتمثل في:<sup>16</sup>

المستوى الأول: الاستشارة الانتقائية، حيث يطلب من الموظفين وبشكل فردي معلومات محددة أو آراء حول بعض القرارات، وهنا لا يستطيع الموظفون فهم المشكلة وبالتالي لا يستطيعون تقديم الآراء.

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

## 8. خطوات التمكين

إن التمكين هو أسلوب يسعى من خلاله القائد إلى تمكين الموظفين في أداء مهامهم، ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف يجب على كل قائد اعتماد جملة من الخطوات من أجل تنفيذ هذه العملية بإحكام أو بأقل خطأ ممكن. ولذلك ورد العديد من النماذج تنطوي تحتها جملة من الخطوات المحكمة من أجل تطبيق عملية التمكين داخل المنشأة.

○ نموذج (1995) Fottler و Fond

أن هذا النموذج هو الأخر قام بإدراج مجموعة من الإجراءات التي يعتمد عليها في تنفيذ عملية تمكين الموظفين داخل أي منشأة، والتي نوردتها فيما يلي:<sup>17</sup>

- تحديد أسباب الحاجة للتغيير
- التغيير في سلوك القادة
- تحديد القرارات يشارك فيها الموظفين
- تكوين فريق العمل

<sup>15</sup> عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص:37.

<sup>16</sup> أحمد الخطيب وآخرون، الإدارة الحديثة، نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، دار عالم الكتب الحديث، دار جدار للكتاب العالمي، أريد، 2009، ص:46، ص:47.

<sup>17</sup> سعد بن مرزوق العتيبي، مقالة بعنوان: "جوهر تمكين العاملين - إطار مفاهيمي-"، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، (17-18 أبريل 2005 م)، التاريخ والساعة: 12:25/2010-10-23 .  
الموقع: <http://www.saudichambers.org.sa/Images/14.pdf>



- المشاركة في المعلومات
- اختيار الموظفين المناسبين
- توفير التدريب
- الاتصال لتوصيل التوقعات
- وضع برنامج للمكافآت والتقدير
- عدم استعجال النتائج
- o نموذج (2001) Daifes

أقترح daifes من خلال عمله كمدرّب ومستشار إداري أن هناك عشر طرق يمكن للقيادة إتباعها لتمكين موظفيها وهي:<sup>18</sup>

- التمكين من خلال المسؤوليات: يجب أن يكون الموظف على دراية ومعرفة بالمهام المطلوبة منه، وهذا يؤدي إلى تكوين إحساس بامتلاك والأهمية ويزيد من المسؤولية.
- التمكين من خلال منح الصلاحيات: لا يتم التمكين من دون صلاحيات، أي أن منح الصلاحيات للموظف داخل عمله يؤدي به إلى التحمس والإبداع أكثر.
- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: يجب وضع معايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم من الوصول إلى الإمكانية القصوى مع وجود شرط مهم، هو أن هذه المعايير يجب أن تتصف بالمصداقية والموضوعية مثلاً.
- التمكين من خلال التدريب والتطوير: إن عملية التدريب عنصر أساسي لتزويد الموظفين بكافة المهارات اللازمة وكذلك الثقة بالنفس لإنجاز مهام معينة.
- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: يجب توفير المعرفة للموظفين حتى يستطيعوا اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.
- التمكين من خلال التغذية العكسية: إذا أردنا إنجاح عملة تمكين الموظفين، يجب أن يعلم الموظف والمنشأة بنقاط الضعف ليقوما بتقويتها ومراجعتها والحرص على عملية الاتصال الثنائية.
- التمكين من خلال التقدير والاهتمام: يجب أن يولى الموظفين بالاهتمام الكامل من قبل قادتهم.
- التمكين من خلال الاحترام والثقة: يجب أن يعامل الموظف باحترام من قبل قائده أثناء تأدية المهام وذلك من أجل مساعدته في تعزيز شعوره بالاحترام وذلك ما ينعكس بالأداء المتميز له.
- التمكين من خلال السماح بالفشل: إن أي موظف تعطى له الحرية والاستقلالية في إنجاز المهام المكلف بها دون محاسبة في النهاية أو دون وضع إنذارات ابتدائية في حالة الفشل في مهامه.

### 9. مفهوم القيادة الإدارية و أنماطها

حسب Kuntz و Aadonneل القيادة الإدارية: « تعني عملية التأثير التي يقوم بها المدير على رؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني ». <sup>19</sup> أما حسب

<sup>1</sup> نفس المرجع ص: 159، 158.

giff تعرف القيادة الإدارية بأنها: «وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد وواحد أو أكثر من مساعديه بهدف زيادة الفعالية التنظيمية».<sup>20</sup>

فالنمط القيادي المنتهج من قبل أي قائد أو مسؤول مع موظفيه يسعى للوصول إلى الأهداف المنشودة.<sup>21</sup> وعليه يمكن أن ندرج مختلف الأنماط القيادية أو بعضها وذلك حسب وجهة نظر كل موقف لهذا الجانب.

يعود هذا التصنيف إلى دراسات قام بها كل من LEUWIN و LIPPIT و White في أواخر الثلاثينات (1939)، حيث بينت أن هناك ثلاث أنماط قيادية وسلوك القائد لكل نمط على الموظفين ولوائهم التنظيمي.<sup>22</sup> ومن خلال هذه الدراسة نجد الأنماط الآتية:

#### ○ النمط الاستبدادي أو الأوتوقراطي

إن هذا الأسلوب يقوم على مبدأ الرأي الواحد في اتخاذ القرار من قبل القائد دون مشاركة أو مسألة من قبل الموظفين.<sup>23</sup> والأهداف، وهذا النوع من النمط يلفه جو من الخوف وقتل روح المبادرة والإبداع وانخفاض معنويات الموظفين.<sup>24</sup>

#### ○ النمط الديمقراطي

هو نمط نقيضاً للنمط السابق، لأن هذا النمط يكون القائد على ثقة بموظفيه بأنهم يمتلكون مهارات كافية والقدرة على الإبداع.<sup>25</sup> والقائد في هذا النمط يكون لديه الاتجاه التشاركي و الاستعداد النفسي لممارسة الديمقراطية في كل أعماله، ويؤمن في أعماقه بالمبادئ التي تقوم عليه الديمقراطية.<sup>26</sup>

#### ○ النمط الحر أو الفوضوي

---

<sup>19</sup>. نواف كنعان، ، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الإصدار الثامن، عمان، 2009، ص:97.

<sup>20</sup>. آبت بارة شفيعة، دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2009، ص:03.

<sup>21</sup>. عبد الفتاح بوخمم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص:126.

<sup>22</sup>. محمد حسن محمد حميدات، القيادة التربوية في القرن الجديد، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص:27.

<sup>23</sup>. تيسفا جبيبر ميدين و بيتر شافيز الترجمة سلامة عبد العظيم حسين، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص:32.

<sup>24</sup> Analyses OF LEADERSHIP " NATALIA JONES; ARTTICLE IN . EDETEDTED. BY. MICHELE MC CDONAUGH. "STYLES PUBLISHED ON JUN 22.2010.

// [WWW.BRIGHTUF.CON OFFICE /HOME/ARTICLES/749566.ASPX](http://WWW.BRIGHTUF.CON OFFICE /HOME/ARTICLES/749566.ASPX) Site: http

<sup>25</sup>. عبد الفتاح بوخمم، مرجع سبق ذكره، ص:128.

<sup>26</sup>. كريم ناصر علي احمد ومحمد خلف الدليمي علم النفس الإداري و تطبيقاته في العمل، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2009، ص:47.

هنا القائد لا يتحمل أي مسؤولية، أي عندما يحتاج له أفراد لا يجدونه.<sup>27</sup> أي يكون القائد هنا ميالا إلى التفويض الكامل لسلطته في الغالب إلى موظفيه، ولا يصدر قرار إلا بناء على رأيهم وعلى هذا لا يتدخل بقرار من القرارات أو سياسة من السياسيات.

أما إذا انتقلنا إلى الفكر الحديث فقد تتغير الأنماط من رؤية إلى أخرى، أي كل حسب توجهه. فلقد ذكر(ERIC (2003) بأن هناك العديد من النماذج في القيادة العصرية. حيث كانت نتيجة لتطورات التي شهدتها العقدان الأخيران من القرن الماضي، خصوصا بعد ظهور نموذج النمط التحويلي، نموذج النمط التبادلي.<sup>28</sup>

#### ○ النمط التحويلي

فالنمط التحويلي هو العملية التي تغيّر الموظفين وتحولهم، بحيث تركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل،<sup>29</sup> فالنمط التحويلي كما يقول BURNS هو نمط لا يصف كيف يتصرف القادة في الواقع، بل كيف عليهم أن يتصرفوا.<sup>30</sup>

#### ○ النمط التبادلي

يتضح من ذلك أن النمط التبادلي يقوم على أساس التبادل المستمر في المنافع بين القائد والموظفين، وتتضمن هذه المبادلات مكافآت مشروطة من القائد مقابل الأداء الاعتيادي من لدن الموظفين، فضلاً عن أن القيادة التبادلية تؤمن بما يسمى الإدارة بالاستثناء، أي تدخل القائد في العمل بعد ملاحظة انحرافات الموظفين عن الضوابط والتعليمات.<sup>31</sup>

### 10. الدراسات العربية و الأجنبية التي أحاطت بالموضوع نذكر البعض منها:

○ دراسة الضمور(2008): بعنوان"العوامل المؤثرة على التمكين الإداري دراسة حالة مركز الوزارات الأردنية "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على التمكين الإداري لدى المديرين في الوزارات المركزية في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (294) شخص وقد تم توزيع (333) استبيان على جميع أفراد مجتمع الدراسة وأسترجع منها (294) إستبانة أي بنسبة 88% وقد كانت جميع

<sup>27</sup> مدحت محمد أبو نصر، إدارة منظمات المجتمع المدني، دار بتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2007، ص:205.

<sup>28</sup> علوي عبد الله الطاهر، النموذج القيادي التربوي الإسلامي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2007، ص:137.

<sup>29</sup> أمينة بنت سليمان العمر، خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص:02.

الموقع: [libback.uqu.edu.sa/hipres/ABS/ind12422.pdf](http://libback.uqu.edu.sa/hipres/ABS/ind12422.pdf)

<sup>30</sup> نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص:144.

<sup>31</sup> محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006، ص:61

الموقع: [http://vb1.alwazer.com/uploaded/79866\\_1269574003.pdf](http://vb1.alwazer.com/uploaded/79866_1269574003.pdf)

الاستبيانات المسترجعة صالحة للتحليل. وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر للعوامل التنظيمية على التمكين الإداري، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في العوامل المؤثرة في التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الوظيفية.<sup>32</sup>

○ دراسة ابوبكر بوسالم (2010): بعنوان "أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى الأفراد شركة سونا طراك الجزائرية".

تهدف هذه الدراسة في التعرف على الأهمية النسبية لتواجد كل من أبعاد تمكين الموظفين وأبعاد الولاء التنظيمي، كما تهدف إلى معرفة أثر تمكين الموظفين في الولاء التنظيمي من خلال الارتكاز على جملة من النقاط المتمثلة في معنى العمل، كفاءة الموظفين، استقلالية العمل وتطوير العمل.<sup>33</sup> وقد ركزت هذه الدراسة على عينة ممثلة في فئة الموظفين في المستويات الوسطى والدنيا بشركة سونا طراك الجزائرية والذي قدرت نسبتهم 94% من إجمالي الموظفين أي حوالي 125000 عاملاً.<sup>34</sup> وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير تمكين الموظفين في الولاء التنظيمي لموظفي المنشأة، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك الموظفين في الشركة لتمكين الموظفين تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس، العمل، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي) وذلك نتيجة إلى أن أفراد العينة المدروسة لا يؤثر في اتجاهاتهم حول التمكين اختلاف المتغيرات الديمغرافية السابقة بحكم أنهم يعايشونه ويتأثرون به.<sup>35</sup>

○ دراسة بن جامع رشيدة (2010): بعنوان "تمكين العاملين ودوره في تحسين الأداء بالمنشآت الإستشفائية دراسة حالة المنشأة الإستشفائية العمومية بالقل"، تهدف هذه الدراسة إلى هدفين أحدهما علمي والآخر عملي، حيث من خلال الهدف العلمي تهدف الدراسة إلى التعريف بموضوع التمكين وأهميته وفوائده وكذلك تطوير أساليب والسياسات المطبقة في التعامل مع العنصر البشري. أما الهدف العملي يتمثل في إظهار مدى فعالية الموظفين وأثره على أداء العام للمنشآت وتكوين فكرة عن المنشأة الجزائرية، بالإضافة إلى توعية المنشآت ومحاولة إقناع المسؤولين بضرورة تبني فكرة التمكين، ومن أهم نتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة ما يلي:<sup>36</sup>

- بناء على ما تم تقديمه تم تأكيد الفرضية الأولى الخاصة بالجانب النظري والتي مفادها أن تمكين الموظفين يحسن مستوى الأداء عند الأفراد، حيث تم تأكيد العلاقة الإيجابية التي تربط تمكين الموظفين بالأداء.

- تم تأكيد الفرضية الثانية التي مفادها غياب تمكين الموظفين بالمنشأة الإستشفائية محل الدراسة.

- أما الفرضية الثانية والتي مفادها "لتمكين العاملين أثر على مستوى جودة الخدمات الصحية" فقد تم تأكيدها وبشدة.

○ دراسة (2009) Henry Angori بعنوان: "إدارة وراء الكواليس: وجهة نظر لتمكين الموظف".

"employee empowerment

<sup>32</sup>. عماد علي المهرات، عماد علي مهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، عمان، 2010،

ص:55

<sup>33</sup>. أبوبكر بوسالم، أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي لدى أفراد شركة سونا طراك الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، لبنان، 2010، ص:03.

<sup>34</sup>. نفس المرجع، ص:06.

<sup>35</sup>. نفس المرجع ص:09

<sup>36</sup>. نفس المرجع، ص:200.

تهدف هذه الدراسة للبحث عن الأشياء التي توفرها المنشأة لتحسين عملية تمكين الموظفين وتخفيض معدل دوران العمل حيث أن تطوير الإستراتيجيات المختلفة من قبل القادة تبين الكيفية التي يشجع بها الموظف في المنشأة وتخفيض معدلات دوران العمل. وخلص الباحث إلى مجموعة من النتائج:<sup>37</sup>

- تمكين الموظفين ضروري في عصر العولمة لتمكين المنشأة من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية وتخفيض معدل دوران العمل.
- تمكين الموظفين هو أحد الإستراتيجيات التي يمكن استعمالها من قبل الإدارة لتحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم.

○ دراسة (2010) Etebrien Akbar and others : بعنوان: "أهمية العلاقة بين التمكين النفسي وإنتاجية الموارد البشرية في المنشآت الحكومية". جاءت هذه الدراسة لبحث العلاقة ما بين التمكين النفسي للموظف وإنتاجية الموارد البشرية، حيث كانت العينة متكونة من 252 شخص وكانت أداة الدراسة هي عبارة عن إستبانة لقياس التمكين النفسي واستخدام تصميم الإستبانة لقياس الإنتاجية البشرية. وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ما بين التمكين النفسي ومعدل إنتاجية الموارد البشرية.<sup>38</sup>

○ دراسة (2011) Wan abd aziz wan mohd amin بعنوان: "نموذج الاتصال القيادي والتمكين"، حيث هدف هذه الدراسة هو معرفة العلاقة ما بين القيادة الاتصالية أو الاتصال القيادي والتمكين، وذلك ما بين موظفين الخدمة المدنية في ماليزيا، حيث أجريت دراسة استقصائية وجه لوجه من خمس أقسام للوكالة الفيدرالية باستخدام أسلوب أخذ البيانات العشوائية. وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن الإدارة يجب أن تركز على التمكين الذي يرتبط بشكل ملحوظ بحافز الشغل لدى الموظفين، أي أن هناك تأثير ما بين التمكين والتحفيز، وعليه يجب أن يكون التمكين في المكان الذي يعزز الدافع بين الموظفين.<sup>39</sup>

## 11. تحليل النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة قمنا بحساب التكرارات والنسب الخاصة بكل عبارة من عبارات كل الأنماط القيادية المدروسة، كما تم حساب كل من المتوسط الحسابي لكل عبارة، وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الجداول الموالية:

أولاً: الإجابة على التساؤل المتعلق بأنماط القيادة الإدارية السائد بالمديرية؟

من خلال الجداول الموالية تستعرض أهم الأنماط القيادية السائدة بالمنشأة التي هي محل الدراسة كمايلي:

<sup>37</sup>. نفس المرجع، ص:64.

<sup>38</sup>.Noor-Mohammad Yaghoobi and other, Importance of the Relationship Between Psychological Empowrment of Employees and Human Resources Productivity In Government Organisation, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, ISSN 1450-2275 Issue 25 (2010).

site : [http://www.eurojournals.com/ejefas\\_26\\_04.pdf](http://www.eurojournals.com/ejefas_26_04.pdf)

<sup>39</sup>.Wan Abd Aziz Wan Mohd Amin, Articles u aux termes, Modeling Leadership Communication and Empowerment. Universiti Malaysia Terengganu (UMT), 05.03.2012 / 21:50 .

site : <http://>

[www.jgbm.org/page/18%20wan%20abd%20aziz%20wan%20MOHD%20AMIN.pdf](http://www.jgbm.org/page/18%20wan%20abd%20aziz%20wan%20MOHD%20AMIN.pdf)

الجدول رقم: (03) إجابة العينة المستجوبة حول مدى ممارسة النمط الأوتوقراطي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الرتبة
17	يركز المدير على تنفيذ التعليمات والأنظمة كما هي	1,87	10
18	يعتقد المدير أن تبادل الآراء مضيعة للوقت	3,25	03
20	يميل المدير إلى تركيز جميع السلطات أو القرارات في يده	2,70	09
22	يعتقد المدير أن جميع الحلول في يده	3,01	05
23	يطالب المدير الموظفين بتنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها	3,01	06
27	يتجنب المدير تغيير أسلوب العمل	2,98	07
30	المدير هو الذي يقرر ماذا يمكن فعله وكيف يمكن تنفيذه	3,38	02
33	ينفرد المدير باتخاذ القرارات لوحده	3,14	04
35	يحرص المدير على أن يكون هو المتحدث الرسمي عن الموظفين	2,87	08
36	المدير لا يثق في قدرات موظفيه	3,58	01
38	الصرامة في تنفيذ القرارات وعدم التساهل مع الموظفين في حالة الأداء السلبي	1,77	11
	المتوسط المرجح	2,88	/

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان من خلال برنامج spss.

من النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارات اختلفت من حيث قيمة المتوسط الحسابي من عبارة إلى أخرى، ونتيجة لهذا الاختلاف تم استنتاج اتجاه كل عبارة من العبارات وذلك اعتماداً على سلم ليكرت ما بين: أوافق، أوافق تماماً، لا أوافق، ومحايد، وهذا ما نجده بارزاً في الجدول رقم: 14، حيث جاءت العبارات: 18، 20، 22، 23، 27، 30، 33، 35 بالخيار "محايد"، أما العبارات: 17، 36، 38 فقد جاءت بالخيارات الآتية على التوالي: "أوافق"، "لا أوافق"، "أوافق تماماً". وعليه من أجل تحديد المجال الفئوي لهذا النمط ضمن سلم ليكرت، تم حساب المتوسط الحسابي المرجح لهذا النمط وذلك من خلال العبارات الخاصة به والذي جاءت قيمته مقدرة بـ 2,88، علماً أن هذه القيمة تقع ضمن الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي للكرت وهي الفئة التي تحوي على الخيار "محايد"، ومنه يمكن القول أن الموظفين قد كانوا محايدين على أن النمط الأوتوقراطي ممارس من قبل القادة أو المسؤولين بالمديرية.

الجدول رقم: (04) إجابة العينة المستجوبة حول مدى ممارسة النمط الديمقراطي

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الرتبة
5	بحث المدير الموظفين على تحسين الأداء	2,04	09

07	2,24	يشجع المدير على المناقشة الجماعية لمتطلبات العمل	7
01	2,44	يشجع المدير الموظفين على الإبداع بأرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه	8
03	2,34	يفوض المدير بعض صلاحياته إلى الموظفين	9
08	2,05	يحضى الموظفين بالتقدير في حالة الأداء الجيد	10
02	2,44	استماع المدير لأراء الموظفين قبل اتخاذ القرارات	11
06	2,28	تشجيع الموظفين على التنافس البناء	12
04	2,34	ينتهج المدير العمل بأسلوب الفريق	16
05	2,30	يحرص المدير على التأكد من أن جهود الموظفين منسقة بالكيفية المطلوبة	26
/	2,27	المتوسط الحساب المرجح	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان من خلال برنامج spss.

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه فإن العبارات الخاصة بهذا النمط فقد اقتصر على الخيار "أوافق"، ومنه فإن العينة المدروسة كلها وافقت على كل العبارات الخاصة بهذا النمط، ثم تم بعدها حساب المتوسط الحسابي المرجح الإجمالي لكل العبارات الخاصة بهذا النمط، وذلك من أجل تحديد المجال القوي الذي ينتمي إليه هذا المتوسط ضمن سلم ليكرت، وانطلاقاً من قيمة المتوسط التي قدرت ب 2,27 نجد أن هذه القيمة تقع ضمن الفئة الثانية من فئات المقياس الخماسي للكرت وهي الفئة التي تحوي على الخيار "أوافق"، وعليه نستنتج أن الموظفين قد وافقوا على أن هذا النمط ممارس من قبل القادة بالمديرية.

الجدول رقم: (05) إجابة العينة المستجوبة حول مدى ممارسة النمط الحر أو الفوضوي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الرتبة
19	يوافق القائد على الأساليب التي يختارها المرؤوسين في إنجاز أعمالهم	2,37	07
21	يفوض المدير كل صلاحياته الإدارية للموظفين	3,02	04
24	يتردد المدير في بعض الأحيان في اتخاذ القرارات	2,85	05
25	يتهرب المدير من مواجهة مشاكل العمل	3,84	01
28	يطرح المدير أفكاره على الموظفين لمناقشتها	2,31	08
29	يسمح المدير بالاجتهاد الشخصي في حل مشاكل العمل	2,12	09
31	لا يتدخل المدير في حل النزاعات الجماعية داخل مكان العمل	2,68	06
32	يتساهل المدير مع الموظفين المقصرين في إنجاز أعمالهم	3,71	02
34	عدم اهتمام المدير بميول الموظفين و رغباتهم	3,11	03

واتجاهاتهم		
يعطي المدير الحرية الكاملة للموظفين في إنجاز أعمالهم	1,94	10
المتوسط الحسابي المرجح	2,79	/

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان من خلال برنامج spss.

وعليه بعد هذه الملاحظات من هذا الجدول تم من خلال الاعتماد على المتوسط الحسابي المرجح الذي كانت قيمته 2,79 لكل العبارات من 1 إلى 10 والتي نجد أنها تقع ضمن الفئة الثالثة الخاصة بمقياس ليكرت الخماسي، وعليه يتضح أن العينة المدروسة محايدة حول ما إذا القادة أو المسؤولين بالمديرية يمارسون النمط الحر أو الفوضوي على الموظفين أو لا.

الجدول رقم: (06) إجابة العينة المستجوبة حول مدى ممارسة النمط التحويلي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الرتبة
1	المدير يسعى إلى تطوير أعمال المنشأة	1,80	09
2	يسعى المدير للرفع من ثقة الموظفين بأنفسهم	2,21	05
3	المدير يتميز بثقة عالية و ذو رؤية ورسالة	2,07	08
4	المدير يمثل القدوة التي يتعلم منها الآخريين	2,11	06
6	يشجع المدير الموظفين على الإبداع	2,24	04
13	الاهتمام بنقاط الضعف وتحليلها	2,45	02
14	الاهتمام بنقاط القوة وتحليلها	2,48	01
15	الاهتمام بتحليل الفرص المتاحة في إدارته	2,34	03
37	يعمل المدير على وضع إستراتيجية بعيدة المدى لإدارته	2,08	07
	المتوسط الحسابي المرجح	2,20	/

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان من خلال برنامج spss.

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه فان العبارات الخاصة بهذا النمط قد اقتصر على الخيار "أوافق"، وعليه يمكن القول أن العينة المدروسة كلها وافقت على كل العبارات الخاصة بهذا النمط، و من أجل تحديد المجال القوي الذي ينتمي إليه هذا المتوسط ضمن سلم ليكرت، وانطلاقاً من قيمة المتوسط الحسابي المرجح لكل العبارات الذي قدر بـ 2,20 نجد أن هذه القيمة تقع ضمن الفئة الثانية من فئات المقياس الخماسي للكثرت وهي الفئة التي تحوي على الخيار "أوافق". وعليه يمكن القول أن الموظفين قد وافقوا على أن هذا النمط ( التحويلي) ممارس من قبل القادة أو المسؤولين بالمديرية.

ثانياً: الإجابة على التساؤل الثاني، ما هي مستويات التمكين السائد بالمديرية ؟

من خلال تطبيق نظام spss المذكور سابقاً تم حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري الخاصة بكل عبارة من العبارات التي لها علاقة بمستويات التمكين، أي العبارات الدالة على مستويات التمكين السائد بالمديرية، ومنه تم تلخيص كل النتائج المتعلقة بهذا المحور والنتائج المحصل عليها يتضمنها الجدول الموالي:



الجدول رقم: (07) مستويات التمكين السائدة بالمديرية

الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أوافق تماما		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق تماما		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
أوافق	2101,	432,	5,7	4	14,3	10	25,7	18	25,7	18	28,6	20	1
أوافق	2291,	222,	8,6	6	8,6	6	11,4	8	40,0	28	31,4	22	2
أوافق	1701,	182,	8,6	6	2,9	2	18,6	13	38,6	27	31,4	22	3
أوافق	3461,	22,4	11,4	8	12,9	9	12,9	9	32,9	23	30,0	21	4
أوافق	0621,	1,97	2,9	2	8,6	6	11,4	8	37,1	26	40,0	28	5
أوافق	1591,	402,	5,7	4	11,4	8	25,7	18	31,4	22	25,7	18	6
أوافق	1,123	312,	7,1	5	7,1	5	18,6	13	44,3	31	22,9	16	7
أوافق	2231,	252,	7,1	5	11,4	8	12,9	9	37,1	26	31,4	22	8
محايد	6461,	682,	8,6	6	20,0	14	15,7	11	28,6	20	25,7	18	9
أوافق	1,145	192,	5,7	4	8,6	6	15,7	11	38,6	27	31,4	22	10
			متوسط المحور										
/	1,105	2,30											

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان من خلال برنامج spss.

من النتائج يتبين أن آراء المستجوبين تراوحت ما بين أوافق ومحايد ولكن بأغلبية للخيار "أوافق"، حيث نجد أن العينة المدروسة أجابت على 9 عبارات من أصل 10 بالموافقة واحدة فقط بالمحايدة. ومنه يمكن القول أن العبارات من 1 إلى 9 تبين لنا أنه قد أُجيب عليها بالخيار "أوافق"، وذلك انطلاقاً من المتوسط الحسابي المحسوب لكل عبارة. وعليه فإن كل العبارات قد وافقت عليها العينة المدروسة بالمديرية. وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي المرجح لكل عبارات هذا المحور والذي نجده موضح في الجدول أعلاه بقيمة تقدر بـ 2,30، وهي القيمة التي تقع ضمن الفئة الثانية من سلم ليكرت، حيث تمثل في الخيار "أوافق".

ثالثاً: الإجابة على التساؤل الثالث: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية السائدة بالمديرية؟

يمكن الإجابة على السؤال الثالث من خلال استخدام معامل الارتباط لبرسون وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم: (08) العلاقة بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية السائدة بالمديرية

أنماط القيادة الإدارية	مستويات التمكين	الدلالة الإحصائية	طبيعة العلاقة
النمط الأوتوقراطي	0,414	0,01	ارتباط ضعيف
النمط الديمقراطي	0,961	0,01	ارتباط قوي جدا
النمط الحر	0,486	0,01	ارتباط ضعيف
النمط التحولي	0,998	0,01	ارتباط قوي جدا

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان من خلال برنامج spss.

من خلال النتائج المحصلة في الجدول نستنتج أن هناك علاقة طردية ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية السائدة بالمديرية عند مستوى دلالة 0,01، حيث جاءت هذه العلاقة مختلفة من

نمط إلي آخر. فبالنسبة للنمط الأوتوقراطي والحر كان الارتباط ضعيف مع مستوى التمكين، أما بالنسبة لكل من النمط الديمقراطي والتحويلي فقد كان الارتباط قوي جدا.

رابعا: الإجابة على التساؤل الرابع: ما هي المعوقات أو المشاكل التي تواجه التمكين بالمديرية (مكان العمل)

من خلال هذا المحور نريد أن نقوم بمعرفة المعوقات أو المشاكل التي تواجه عملية التمكين داخل المديرية أي في مكان العمل وذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم: (09) المعوقات أو المشاكل التي تواجه التمكين بالمديرية (مكان العمل)

الترتيب	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
14	5,55	المركزية في اتخاذ القرارات	1
01	8,90	تطبيق اللوائح والمراسيم كما هي دون أي اجتهاد	2
02	8,46	عدم التشارك في أداء العمل ( العمل ضمن الفريق )	3
11	7,10	نظام التحفيز المحدود	4
07	7,60	محدودية تفويض السلطة	5
10	7,31	عدم الاهتمام بإنجازات الموظفين	6
05	7,92	غياب مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات	7
04	7,94	غياب نظام التشجيع على الأداء	8
13	6,24	هروب الموظفين من تحمل المسؤولية	9
08	7,55	عدم حرص الموظفين على تطوير أداءهم	10
12	6,88	الخوف من تحمل مسؤوليات أكبر	11
06	7,62	ظروف العمل لا تسمح بحل المشاكل التي تواجه الموظفين	12
03	8,45	بيئة العمل لا تساعد على إحداث تعاون ما بين الإدارة و الموظفين .	13
09	7,32	نقص الدعم و الإمكانيات اللازمة لأداء العمل	14

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان من خلال برنامج spss.

نتيجة لحساب المتوسط الحسابي لكل عبارة من العبارات الدالة على المعوقات التي تواجه تمكين الموظفين داخل المديرية، تم ترتيب العبارات حسب الأهمية التي نوليها لعبارة على عبارة أخرى، وذلك استنادا للمتوسط الحسابي الخاص بكل عبارة وفي بعض الأحيان على الانحراف المعياري في حالة التساوي في المتوسط الحسابي.

## 12. النتائج و التوصيات

أولا: النتيجة المتعلقة بأنماط القيادة الإدارية السائدة بالمديرية

من خلال النتائج المحصلة بخصوص هذا الجانب يتضح بأن أنماط القيادة الإدارية السائد بالمنشأة التي أجريت بها الدراسة هي:

- النمط الأوتوقراطي والنمط الحر: من خلال النتائج المتعلقة بكل العبارات الخاصة بكل نمط، جاءت أغلبية الإجابات بالخيار "محايدة"، أما العبارات الأخرى توزعت ما بين "أوافق تماما"، "أوافق"، "ولا أوافق". وعليه نتيجة لاعتمادنا على المتوسط الحسابي المرجح لكل من النمطين تبين أن المتوسط الحسابي المرجح لكلاهما يقع ضمن الفئة الثالثة لسلم لكرت وهذا ما يوافق الخيار "محايد"، اي هما النمطين الأقل ممارسة بالمديرية وهذا دليل على بداية التخلي عن ممارسة هذين النمطين من قبل الجهة المسؤولة والتوجه نحو البديل.

- النمط الديمقراطي والنمط التحويلي: أما بالنسبة للإجابات الخاصة بعبارة كل من النمطين الديمقراطي والتحويلي، فقد جاءت كلها تقريباً بالخيار "أوافق"، أما العبارة الأخرى فقد توزعت ما بين "لا أوافق"، "لا أوافق تماماً"، "محايد". وعليه من خلال الاعتماد على المتوسط الحسابي المرجح لعبارة كل نمط وجد أن هذين النمطين أكثر ممارسة من قبل الجهة المسؤولة، أي هما النمطين الأكثر ممارسة بالمديرية وهذا دليل على التغيير في النمط الممارس من قبل المسؤولين.

ثانياً: النتيجة المتعلقة بمستويات التمكين السائد بالمديرية

انطلاقاً من النتائج المحصلة تبين أن هناك مستويات للتمكين سائدة بالمديرية، أي أن الموظفين موافقين على وجود مستويات للتمكين على مستوى المديرية ككل. وعليه هذه النتيجة تدل على عدم صحة الفرضية الثانية التي تقضي ليس هناك مستويات للتمكين بالمنشأة محل الدراسة وبالتالي غياب عملية تمكين الموظفين.

ثالثاً: نتيجة العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية السائدة بالمديرية

استناداً لمعامل الارتباط برسون الذي تم حسابه من خلال نظام spss تبين أن هناك علاقة طردية موجبة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية السائدة بالمديرية لكن على النحو الآتي:

- أن كلا من النمطين الأوتوقراطي والحر على علاقة طردية بمستويات التمكين لكن هذه العلاقة ضعيفة لا تسمح بتمكين الموظفين بالمستوى المطلوب.  
- أما النمطين التحويلي والديمقراطي على علاقة طردية موجبة بمستويات التمكين لكن هذه العلاقة قوية جداً تسمح بتمكين الموظفين بالمستوى المطلوب.

وعليه نستنتج عدم صحة الفرضية الثالثة التي تقضي: ميدانياً لا توجد علاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية السائد بالمنشأة محل الدراسة.

رابعاً: التوصيات

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها يمكن أن ندرج بعض التوصيات التي من شأنها أن تسهم في إثراء هذا البحث، وتساعد المنشأة المدروسة بصفة عامة على اعتماد الآليات التي يمكن أن تساعد على تمكين موظفيها داخل العمل. ومن أهم هذه التوصيات مايلي:

- إلغاء العمل بنظام اللوائح والتنظيمات دائماً من أجل إطلاق روح المبادرة والإبداع وتشجيعها وهذا ما قد يؤدي إلى تحسين وضع المنشأة.

- العمل على تشجيع الأعمال الجيدة وتصحيح الأخطاء بالكيفية الناجعة و المنهجية وليس عن طريق المعاقبة.

- توفير البيئة الملائمة للعمل الجيد من اتصال ونقاش وتعاون في بعض الجوانب، وإبعاد كل الظروف التي لا تسمح بذلك.

- إقامة جسر ذو اتجاهين ما بين الإدارة والموظفين من أجل إرساء روح التعاون، والتواصل المعرفي و المعلوماتي ما بين الطرفين.

- القضاء على مبدأ وحدة التوجيه، و انتقال إلى مبدأ المشاركة والتعاون في إنجاز الأعمال.

- توفير البيئة المناسبة للعمل يسودها علاقات عمل حميمية، وكذا العلاقات الإنسانية الجيدة.

- توفير الدعم اللازم للموظفين من أجل إنجاز الأعمال بالكيفية المطلوبة.

- العمل على إحساس الموظفين على أن تحمل المسؤولية يؤدي إلى اكتساب الثقة بالنفس، والمبادرة والإبداع دون أي خوف، وهذا ما يؤدي مستقبلاً إلى صنع قيادة متميزة.

- فتح باب المشاركة أمام الموظفين في صنع القرارات، من خلال فتح الأبواب أمامهم لإدلاء بأرائهم وإبراز قدراتهم.
- فتح المجال للقادة أو المسؤولين لإجراء دورات تدريبية خارج الوطن وكذلك حضور المؤتمرات والملتقيات الدولية والإقليمية والمحلية في مجال الإدارة أو القيادة من أجل الاستفادة منها.
- رفع عدد الموظفين في العملية التدريبية، وذلك من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من الموظفين ذوي الكفاءة والأداء الجيد.
- يجب اجتناب كل من النمط الحر والأوتوقراطي، حتى لا يكون هناك أي نوع من الإهمال أو التماطل في إنجاز المهام، كما لا تكون هناك أي عقبات تواجه تمكين الموظفين.
- إقامة علاقات فعلية وليس قوليه ما بين الجامعات والمنشآت فيما يخص جوانب البحث العلمي والتكنولوجي، من أجل إطلاع المنشآت بكافة المستجدات العلمية، من خلال الملتقيات والمؤتمرات والندوات العلمية، وذلك على مستوى المنشآت وليس الجامعات، من أجل إثراء الجانب المعرفي للقادة وللموظفين حول هذه المستجدات، سواء كانت هذه المستجدات نظرية أو عملية.
- على الجامعات والمعاهد الإكثار من الدراسات حول التمكين وعلاقته بالمصطلحات الإدارية الأخرى، من أجل توضيح هذا الأسلوب بالشكل الجيد، والتوصل إلى نتائج يمكن أن تساعد المنشأة المعاصرة على مواجهة الكثير من المشاكل.
- على المنشأة القيام بتوسيع دائرة التمكين داخلها، من خلال توفير كل الآليات اللازمة لذلك.
- اعتماد النمط الديمقراطي والتحويلي من قبل المسؤولين كأساس لإدارة شؤون الموظفين، مما يسهل عملية تمكين الموظفين في مهامهم.
- العمل على إقامة علاقة ما بين الجامعة والمنشآت تتمثل في دعم سبل البحث العلمي في شتى المجالات، وذلك من خلال حث جميع الايطارات والموظفين ذوي الشهادات العليا، ماجستير فما فوق أو خرجي المعاهد المتخصصة، إلى إجراء دراسات حول المشاكل التي تواجه منشأتهم من خلال بحوث تكون تحت إشراف نخبة من الأساتذة الجامعيين كل حسب تخصصه، وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة، أي حل جميع المشاكل التي تواجه مسار تطور المنشآت يوميا انطلاقا من نتائج هذه الدراسات.

## قائمة المراجع

### ➤ المراجع العربية:

1. آبت بارة شفيعة، دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2009.
2. إبراهيم عفيف إبراهيم مهنا، العلاقة بين اتخاذ السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2006.
3. أبوكر بوسالم، أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي لدى أفراد شركة سونا طراك الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، لبنان، 2010.
4. أحمد الخطيب وآخرون، الإدارة الحديثة، نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، دار عالم الكتب الحديث، دار جدار للكتاب العالمي، أربد، 2009.
5. أمينة بنت سليمان العمر، خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2008.

6. بن جامع رشيدة، تمكين العاملين ودوره في تحسين الأداء بالمنشأة الإستشفائية، رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2010/2009.
7. تامر ممتاز عبد الخالق، أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية، "دراسة حالة على إحدى المؤسسات المصرفية في مصر، رسالة دكتوراة، جامعة عين شمس، مصر، 2010
8. تيسفا جببير ميدين و بيتر شافيز الترجمة سلامة عبد العظيم حسين، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2005،
9. رامي جمال أندراوس وعادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتحسين المهارات، عالم الكتب الحديث، أربد، 2006.
10. رزق الله حنان، ، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة- دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة-، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009.
11. روي البعلبكي، المورد الثلاثي - عربي - فرنسي - إنجليزي- ، دار العلم للنشر والتوزيع، ط4، لبنان، 2008.
12. سعد بن مرزوق العتيبي، مقالة بعنوان: "جوهر تمكين العاملين - إطار مفاهيمي-"، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، (17-18 أبريل 2005م)، التاريخ والساعة:-12:25/2010-10-23.
13. عبد الفتاح بوخهم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.
14. عبد الله الطائي وعيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
15. عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
16. علوي عبد الله الطاهر، النموذج القيادي التربوي الإسلامي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2007.
17. عماد علي مهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، عمان، 2010.
18. كريم ناصر علي احمد ومحمد خلف الدليمي، علم النفس الإداري و تطبيقاته في العمل، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2009.
19. محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006.
20. محمد حسن محمد حميدات، القيادة التربوية في القرن الجديد، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.
21. مدحت محمد أبو نصر، إدارة منظمات المجتمع المدني، دار بترارك للطباعة والنشر، القاهرة، 2007.

22. ناصر محمد العديلي، مقالة بعنوان: "التمكين ... مشاركة في الملكية والثقة وإطلاق طاقات الموظفين لتقديم أفضل ما لديهم"، الصحيفة الاقتصادية الإلكترونية، العدد 5453، التاريخ والساعة: 2008/09/15 - 22:05م.

23. نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2011.

24. نواف كنعان، ، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الإصدار الثامن، عمان، 2009.

➤ المراجع الأجنبية

1. Natalia jones; article in "analyses of leadership styles". edetteded. by. michele mc cdonaugh. published on jun 22.2010.

2. Noor-Mohammad Yaghoobi and other, Importance of the Relationship Between Psychological Empowrment of Employees and Human Resources Productivity In Government Organisation, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, ISSN 1450-2275 Issue 25 (2010).

3. Wan Abd Aziz Wan Mohd Amin, Articles u aux termes, Modeling Leadership Communication and Empowerment. Universiti Malaysia Terengganu (UMT), 05.03.2012 /21:50 .