

دور القيادة التحويلية في تمكين فرق العمل دراسة تشخيصية في شركة المشاريع النفطية (وزارة النفط)

أ. د. علي حسون الطائي
م. م. علياء جاسم الجبوري
جامعة بغداد- كلية الادارة والاقتصاد - قسم الادارة العامة

المستخلص

تتمحور مشكلة البحث على دراسة مدى اهتمام شركة المشاريع النفطية / وزارة النفط لترسيخ مفهوم تمكين الفريق وتعزيز ثقته بنفسه من خلال القيادات العليا حيث تم اختبار دور القيادات العليا تعزيز إستراتيجية تمكين الفريق من خلال علاقات الارتباط والتأثير، واقتراح التوصيات المناسبة لمعالجتها، وتوصل البحث لعدة استنتاجات أبرزها وجود مستوى عالي من القيادة التحويلية على مستوى إبعادها الفرعية. أكدت النتائج على معنوية العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين فرق العمل مما يستدل منه ان تطبيق أفكار القيادة التحويلية يرتبط مع تمكين الفريق.

Absract :

Focus of the research problem to study the interest of Oil Projects Company / Ministry of Oil to consolidate the notion of empowering the team & confidence through the senior leadership were tested the role of senior leadership promotion strategy to enable the group through the correlations & influence, So that we propose appropriate recommendations to address them & reached a search to several conclusions. Notably & a high level of transformational leadership at the level of sub-dimensions, Confirmed the results on the significant relationship between transformational leadership & empowerment of work teams which indicated that the application of ideas associated with transformational leadership enabled the team .



المقدمة

تعتبر القيادات الإدارية المحرك الأساسي والمحور المهم الذي تركز عليه نشاطات المنظمات وبالتالي يجب على تلك القيادات ان تكون على مستوى التحديات التي وضعت امامها. فالقيادة التحويلية تعتبر اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر ابعـد من مصالحهم الذاتية وتوسيع اهتمامهم وتعميق مستوى إدراكهم عن طريق التأثير والتحفيز الإلهامي والتنشيط الفكري واهتمامها الإنساني لتحقيق آمال كبيرة وأداء أكثر مما كان متوقعا وتجعل من فرق العمل أكثر معرفه بأهمية المهام التي سيؤدونها وما يتمتع به الفريق من استقلالية في اتخاذ قراراته وحل مشكلاته. إذ نحاول في هذا البحث تغيير صورة القيادي الإداري التعسفي الذي ينفر منه مرؤوسيه من خلال دور القيادة التحويلية في تمكين فرق العمل وتعزيز وترسيخ أسلوب العمل كفريق من قبل القيادات الإدارية العليا في شركة المشاريع النفطية في وزارة النفط إذ تم تقسيم البحث الى أربعة محاور تناول الأول منهجية البحث وخصص المحور الثاني للجانب النظري والثالثة لتحليل الجانب العملي، وتوصل المحور الرابع لأهم الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول - منهجية البحث

أ- مشكلة البحث

برزت في الآونة الأخيرة مصطلحات حديثة في الفكر الإداري المعاصر، نالت الاهتمام المتزايد من قبل العديد من الباحثين سواء كانت على المستوى النظري أم التطبيقي . ومن هذه الموضوعات القيادة التحويلية وتمكين فرق العمل، وبالرغم من كثرة الدراسات التي تناولت هذين المصطلحين على المستوى العالمي إلا أنها بحاجة إلى المزيد من الإضافة العلمية النظرية، إذ أن هذه البحوث تمثل أضافه مفاهيميه ومن خلالها تتطور هذه المفاهيم.. أما على الصعيد التطبيقي فما زالت المنظمات ألعامة العراقية بحاجة إلى المزيد من البحوث للاستفادة العلمية من هذه الأفكار والمصطلحات وذلك في ضوء العوامل البيئية التي تعيشها مثل الانفتاح والمنافسة وغيرها إذ تشكل تهديدا فعليا يواجه المنظمات ويدعوها للانتهال من هذه الأفكار وذلك للبقاء في دنيا التنافس ويمكن تجسيد مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

- ما هو مستوى وجود أبعاد كل من القيادة التحويلية وتمكين فرق العمل في الواقع التطبيقي للمنظمة التي يجري البحث فيها .
- ما هي طبيعة ومدى معنوية العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية مع أبعاد تمكين الفريق .
- مدى تأثير أبعاد تمكين القيادة التحويلية كلا او منفردة في أبعاد تمكين فرق العمل

ب- أهمية البحث

- 1- تبرز أهمية البحث من أهمية المتغيرات المبحوثة لأبعاد القيادة التحويلية وإبعاد تمكين الفريق بوصفهما متغيرات حديثة في الأدب الإداري وان دراستها ستسهم في إفادة وزارة النفط في أهمية قيادة وتمكين الفرق في دوائرهم وما يتطلبه العمل في هذا النوع من المنظمات وتحقيق التميز والتنافس في مجال عالم الإدارة .
- 2- تنبثق أهمية الدراسة كونها الدراسة الأولى بحسب علم الباحث التي تناولت هذين المتغيرين في المنظمة موضوعة البحث.

ج- أهداف البحث

يحاول البحث تحقيق الأهداف الآتية :

- تعميق الجانب المفاهيمي وتوظيف المراجع الحديثة الخاصة بموضوعات البحث .
- تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وتمكين الفريق .
- تحديد مدى تأثير القيادة التحويلية من خلال أبعادها في أبعاد تمكين الفريق .



د- فرضيات البحث

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة التحولية كلا أو من خلال إبعادها في أبعاد تمكين الفريق منفردة أو مجتمعة .
- يوجد تأثير لإبعاد القيادة التحولية مجتمعة او منفردة في أبعاد تمكين فريق العمل .

هـ منهجية البحث

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بوصفه هو "محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمه للوصول إلى فهم أفضل وأدق" إذ يتسم هذا الأسلوب كونه يدرس الظاهرة على ارض الواقع ويصفها بشكل كمي وقد ارتبط هذا الأسلوب بالظواهر الإنسانية كدراسة للسلوك الإداري (الرفاعي، 2009، ص122)

و- مجتمع البحث وعينته

وهم أفراد الذين لهم خصائص يمكن ملاحظتها إذ يتكون مجتمع الدراسة من رؤساء مهندسين ومهندسين ورؤساء جيولوجيين وفنيين وإداريين وكما توضح في الجدول (1) .

ويعد اختيار العينة ثاني أهم خطوة إذ تم اختيار العينة وفقا لمحتويات الدراسة إذ ان الموائمة ما بين القيادة التحولية وتمكين الفريق هي مهمة تقع في الأساس على الإدارات العليا في إدارة المشاريع ومن هنا جاء اختيار عينة الدراسة المؤلفة من رؤساء فرق العمل ومن فنيين وإداريين في تلك الفرق .

مما دعا الباحثان لاستخدام طريقة كسر المعاينة لتحديد حجم العينة وكما في المعادلات الآتية :

تحدد نسبة 10 % من المجموع الكلي لمجتمع البحث البالغ 228 إلا إن الباحث اعتمد نسبة 20 % لتشمل العينة نسبة أكبر من الأفراد :

مجموع المجتمع * النسبة المئوية المحددة

228 * 20 % = 45,6 العينة

وتتضح خصائص أفراد عينة البحث من الجدول رقم (1) أدناه :

جدول رقم (1) يبين خصائص عينه البحث

المعلومات التعريفية	المؤشرات	العدد والنسبة المئوية
الجنس	ذكر	37 % 80
	أنثى	9 % 20
	المجموع	46 % 100
العمر	20 - 30	3 % 7
	31 - 40	10 % 22
	41 - 50	14 % 30
	51 - فأكثر	19 % 41
	المجموع	46 % 100
المؤهل الدراسي	إعدادية	3 % 7
	معهد	7 % 15
	بكالوريوس	35 % 76
	ماجستير	1 % 2
	دكتوراه	-
المجموع	46 % 100	
العنوان الوظيفي	رؤساء أقسام	26 % 57
	فنيين	15 % 33
	إداريين	5 % 11
المجموع	46 % 100	
سنوات الخدمة	1 - 5	8 % 17
	6 - 10	4 % 9
	11 - 15	4 % 9
	16 - فأكثر	30 % 65
	المجموع	46 % 100

يتضح من الجدول رقم (1) ما يأتي:

- 1- انخفاض نسبة الإناث في العينة بنسبة بلغت 20 % وهذا مؤشر واضح ان الثقافة السائدة في شركة/ إدارة المشاريع انها ثقافة ذكورية قلما تعطي الفرصة للنساء لتولي المسؤولية وقيادة الفرق ولكن من جانب أخر فان هذه النسبة طبيعية نظرا لطبيعة عمل هذه الدائرة الخارجي .
- 2- جاءت في المرتبة الأولى بالنسبة للفئات العمرية 51- فأكثر اذ بلغت نسبة 41% مما يدل على ان رؤساء الفرق ممن يتمتعون بالخبرة في مجال عملهم في حين جاءت بالمراتب الأخرى التي تراوحت ما بين 22%- 30% مما يخلق أجيال شابة قيادية مستقبلية يمكن استثمارها في مجال قيادة وتمكين الفريق .
- 3- غالبية العينة هم من حملة البكالوريوس وبنسبة بلغت 76% ممن لديهم حرفة في مجال عملهم الفني كمهندسين.
- 4- كون الدراسة انصبحت على القيادة وتمكين الفريق فقد كانت النسبة الأعلى لرؤساء الفرق بنسبة 57% وجاءت بالمرتبة الثانية ممن هم أعضاء فرق بنسبة 45% .
- 5- معظم أفراد العينة تراوحت سنوات خدمتهم 16- فأكثر ما نسبته 65% في حين توزعت بقية العينة على سنوات الخدمة الأخرى بشكل متقارب .

ز- أدوات الدراسة

- 1- المصادر العلمية:- تم الاستعانة لاغناء البحث بالكتب العربية والاجنبية والدوريات والانترنت للاطلاع على اكبر قدر ممكن عما كتب عن موضوع البحث .
- 2- الاستبانة:- وهي وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع بحثي معين عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينه ممثلة من الأفراد (الرفاعي، 2009، ص181)
أ- تصميم الاستبانة :-

بغية الحصول على البيانات الخاصة لكل من المعلومات العامة عن أفراد عينة الدراسة (الجنس والعمر والمؤهل الدراسي وسنوات الخدمة والمنصب الوظيفي) ومتغيرات الدراسة ونتائج دور القيادة التحويلية في تعزيز إستراتيجية تمكين الفريق .
وتتكون الاستبانة من مقدمة و ثلاث أجزاء إذ اشتملت المقدمة على توضيح لبعض من المفردات الخاصة للقيادة التحويلية لتمكين الفريق بغية حث عينة الدراسة على الإجابة بموضوعية .
أما الجزء الأول فقد شمل معلومات تعريفية في حين كان الجزء الثاني مكون (16) فقرة موزعة على المتغيرات الخاصة بأبعاد القيادة التحويلية وهي أبعاد

. Tcu Institute of Behavioral Research 2009, Survey of Transformational Leadership
أما الجزء الثالث من الاستبانة تضمن (18) فقرة موزعة على متغيرات تمكين الفريق اذ تم الاعتماد على مقياس اعده كل من Krikman .B.L&Rosen.B," Beyond self-management :The antecedents & consequences of team empowerment".(Academy of Mnagement Journal,1999,P42.)

ب- صدق الاستبانة وثباتها

يعد تصميم الاستبانة وفق ما جاء في المقاييس جرى ترتيب درجات الإجابة عن عبارات المقياس تصاعديا تم تقسيمها إلى مجموعتين بالتساوي واخذ 27 % من أعلى الدرجات و 27 % من أدناها، ثم قياس الفرق بين المجموعتين باستخدام معامل الاختبار (Mann – Whitney) لحساب الفروق المعنوية وأظهرت النتائج أن هناك فروق معنوية بين المجموعتين و بمستوى معنوية (0,01) مما يشير الى صدق المقياس بجميع فقراته .



ج- ثبات الاستبانة

تستخدم طريقة التجزئة النصفية (Split – Half) في قياس الثبات والتي تتلخص بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية و درجات الأسئلة الزوجية في الاستبانة ويتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Spearman – Brown) فإذا كان معامل الثبات (0,67) على وفق المعادلة فإنه كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها (الزبيدي-2007، ص 15) وعند تطبيق هذه الطريقة وجد ان معامل الارتباط بلغ (0,96) مما يعني انها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالي ويمكن اعتمادها في أوقات مختلفة وباستخراج معامل (Alpha . Cronbach) لغرض تحقق من معامل ثبات الاستبانة بشكل اكبر، وقد بلغت قيمته لفقرات الاستبانة الكلية (0,92) وهذا يشير وبوضوح على درجة عالية من ثبات الاستبانة ويعزز ذلك ان الاستبانة مختبرة سابقاً.

ح- الوسائل الإحصائية المستخدمة في التحليل :-

- تم استخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية ويمكن تعدادها بما يأتي:
- 1- النسب المئوية : الغرض منها تحديد نسبة الإجابات عن الفقرات للمعلومات التعريفية .
 - 2- الوسط الحسابي: لتحديد مستوى الإجابات حول الفقرات .
 - 3- الانحراف المعياري : لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي .
 - 4- معامل الارتباط سبيرمان: تتلخص خطوات هذا الاختبار في اكتشاف مدى تخلف الفرض الخاص بثبات الأخطاء ويستعمل لتحديد نوع العلاقات بين متغيرات الدراسة .
 - 5- معامل الانحدار البسيط Simple Regression: يستخدم في تحديد تأثير متغير مستقل واحد في متغير معتمد واحد. تم استعمال الوسائل الإحصائية المذكورة بواسطة الحاسوب وباستخدام برنامج (spss –v16)

المحور الثاني- القيادة التحويلية وتمكين فريق العمل / تأطير نظري

أولاً – القيادة التحويلية/ مفاهيم أساسية

أ- مفهوم القيادة التحويلية

يقوم الافتراض الرئيس لفكرة التمكين على أن سلطة اتخاذ القرار يتم تفويضها للموظفين في المواقع التنفيذية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات الزبائن واحتياجاتهم مما يتطلب تغيير في الأنماط القيادية التقليدية التي تركز على السلطة والتوجيه إلى نمط قيادي يؤمن بالمشاركة في اتخاذ القرارات

ويبرز دور القيادة التحويلية حيث يمثل تمكين العملية احد خصائصها فهي عند (Gibson) وزملائه هي "القابلية على الهام وتحفيز المرؤوسين لتحقيق أعظم النتائج بدلا من السعي للحصول على المكافآت" (Gibson et al ,1997, P 314) .

أما القيادة التحويلية عند (Hellriegel) وزملائه فهي "نزعة لتوقع المستقبل والهام المرؤوسين لاعتناق رؤى جديدة و تطويعهم ليكونوا من أفضل القادة وبناء منظمات للمجتمعات المتحدية". (Hellriegel et al , 2000 , P 362)

في حين عرفها كل (Kreitner and Kinicki) بأنها "جعل المرؤوسين يسعون لتحقيق الأهداف التنظيمية وتغليبها على المصالح الشخصية". (Kreitner and Kinicki , 2007, P 525) وهذا التحول يقع على عاتق القادة التحويليين من خلال خلق التغييرات في أهداف وحاجات وقيم وطموحات المرؤوسين .

وعليه فالقيادة التحويلية عند (Jones and George) بأنها "جعل المرؤوسين على معرفة بأهمية وظائفهم وأدائهم والتعرف على حاجاتهم لتميتهم وتحفيزهم للعمل بما هو أفضل للمنظمة". (Jones and George , 2008 , P 576).



وقد وجد الباحثان (Tichy and Devanna) بعد اجرانهم لمقابلات مع الرؤساء التنفيذيين لكبار المنظمات العالمية وجدوا ان أكفأ القادة التحويليين يتشاركون في الخصائص التالية (Luthans,2002,P591) :

- 1- يعرفون أنفسهم كوكلاء تغيير.
- 2- مشجعين.
- 3- يؤمنون بالناس.
- 4- أصحاب قيم.
- 5- دائمى التعلم.
- 6- يتمتعون بقدرة التعامل مع التعقيد وعدم التأكد والغموض.
- 7- أصحاب رؤيا.

ب - عناصر القيادة التحويلية

هناك العديد من العناصر التي تميز القيادة التحويلية لكن معظمها يتضمن أربعة عناصر وهي خلق رؤيا إستراتيجية، وتوصيل الرؤيا، ونمذجة الرؤيا، وتعزيز الالتزام في الرؤيا .

1- خلق رؤى إستراتيجية:- القادة التحويليين يشكلون رؤيا مستقبلية واقعية والتي تربط العاملين معا وتركز جل طاقاتهم نحو الأهداف التنظيمية للمرؤوسين. فالرؤى الإستراتيجية تمثل جوهر القيادة التحويلية، فهناك بعض الدلائل التي تشير أن الرؤى هي أهم جزء في القيادة التحويلية على اعتبار أن الرؤى تدفع أو تحفز لوضع أهداف غير عادية أو رتيبة (Kirkpatrick and Locke,1996,P38) فالرؤيا الواضحة ترشد المرؤوسين نحو تحقيق

الأهداف التنظيمية وشعورهم بأنهم أفضل عند انجازها. (Greenberg and Baron , 2008 , P 520)

2- إيصال الرؤيا:- يسعى القادة التحويليين إلى توصيل الأفكار ويرفعون من أهمية الأهداف ذات الرؤى للعاملين. إذ يعملون على تأسيس أو تشييد نموذج عقلي (ذهني) مشترك لذلك سيعمل الفريق أو المنظمة ككل بجهود جماعية نحو الأهداف المرغوب بها (Mcshane and Von Glinow , 2005 , P 430).

3- نمذجة الرؤيا:- القادة التحويليين لا يتحدثون فقط عن الرؤيا بقدر ما يحولون الكلام إلى أفعال عند صياغتهم للرؤيا فعادة ما يسعى التحويليين إلى إضفاء الشرعية لرفع درجة الموثوقية لرؤيا هم. فمن الأهمية إن يكون نمذجة للرؤيا لكون العاملين وأصحاب المصالح يبحثون عن السلوكيات لصياغة قيمهم وتوقعاتهم. فالمرؤوسين يصدقون ويتبعون قاداتهم عندما تكون أفعالهم مطابقة لأقوالهم (Machame and Von Glinow , 2005 , P 431). فالقادة لا بد أن يكونوا النموذج

إذا ما أرادوا من مرؤوسيهم الأداء المتميز (Greenberg and Baron , 2008 , P 520).

4- تعزيز الالتزام بالرؤيا:- لتحويل الرؤيا إلى واقع يتطلب التزام العاملين . فالقادة التحويليين يعززون ذلك الالتزام بعدة طرائق فكلماتهم وقصصهم وأمثلتهم تخلق حماس جماعي فإصرارهم وثباتهم ومثابرتهم يعكس صور للثقة والنزاهة والاستقامة، فالقادة التحويليين يعززون الالتزام بالرؤيا من خلال إقحام مرؤوسيهم في عملية صياغة رؤيا المنظمة (Whitener and others , 1998 , P 515). فإذا ما كان القائد غير واثق بنجاحه فالمرؤوسين

لن يكونوا متحمسين لتحقيق تلك الرؤيا (Greenberg and Baron ,2008 , P 520).



- لعل ما يدعم ذلك التحول هي العناصر التي أوجدها (Bass) لتطوير القيادة التحويلية والتي تصنف القادة التحويليون (Ivancevich and Matteson , 2002 , P 471):-
- 1- قادة كارزميين فهم مصدر القيم والاحترام والرؤى الواضحة .
 - 2- الاهتمام بالفرد وحاجاته وتطوير شخصيته.
 - 3- قادرين على الإيحاء ذهنيا في جعل مرؤوسيهم يعيدون تفكيرهم بعدة طرائق عقلانية لتقييم وتقدير المواقف والمشاكل .
- وفيما بعد تم تطوير هذه العناصر من قبل (Avolio, Waldman and Yammarino) إلى I's الأربعة والتي تعبر عن أبعاد القيادة التحويلية (التأثير النموذجي Idealized Influence)، التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)، التنشيط الفكري (Intellectual Stimulation) والاعتبارات الإنسانية (Individualized Consideration) وفيما يلي استعراض لكل منهم :-
- 1- التأثير المثالي (النموذجي):- هو الذي يجعل المرؤوسين يتفنون ويحاكون سلوك قادتهم ويعتقدون قيمهم ويلتزمون بتحقيق رؤيتهم (Priyabhashini and Krishana , 2005 , P 5) مما يعظم الاعتداد بالنفس والاعتزاز بمشاركتهم القائد، فالقادة التحويليين يقللون من استخدام سلطاتهم لمكاسب شخصية، فهم يوظفون جل طاقاتهم وخبراتهم ونفوذهم لحفز الفريق نحو رؤى ذات علاقة بأهدافهم (Hellriegel and others , 2001 , P 366) وعادة ما يسعى القائد التحويلي إلى إقناع واستمالة المرؤوسين لما هو صالح الجماعة والتحدث بتفاؤل عن المستقبل وصياغة صورة شيقة للتغيير التنظيمي (Dionne and Yammarino , 2004 P 82).
 - 2- التحفيز الإلهامي (الطموح):- وهو يؤكد على نمط السلوك و الاتصال الذي يرشد المرؤوسين والذي يخلق فيهم الإحساس بقيمة العمل وتحدياته، فالقادة التحويليين يظهر الكثر من الحماس والتفاؤل والذي له اثر ايجابي مباشر في حياة المرؤوسين وتعزيز الإحساس بروح الفريق ويلهمون الآخرين بما يقولون ويفعلون فرؤيتهم لا تضل الآخرين لكن تمكنهم (Hellriegel and others , 2001 , P364).
 - 3- التنشيط الذهني (الفكري) :- ويؤكد ذلك البعد على تشجيع المرؤوسين على اعادة التفكير بأفكار لم تطرح سابقا، فهو الجانب العقلاني من القيادة والذي يتضمن فحص واختبار الافتراضات القديمة والتي استخدمت كمدخل لحل العديد من المشكلات لكن من زوايا جديدة. فالقائد التحويلي يركز على ماذا (What) في المشكلة بدلا من (Who) . (Priyabhashini and Krishnan , 2005, P 5).
 - 4- الاعتبارات الإنسانية (الشخصية):- إن الاعتبارات الإنسانية تتطلع إلى أكثر من تطوير المرؤوسين إذ تركز على معاملة كل مرؤوس كشخص مميز مما يتجنب الإحباط لدى المرؤوسين، إذ عادة ما يولي القادة التحويليين اهتماما خاصا بحاجات مرؤوسيهم للانجاز والنمو، فهو يمثل المعلم، والمدرّب والمستشار. فالحوار المفتوح يدرّب المرؤوسين على مهارات الاستماع فهي قائمة على قاعدة ما يسمعه لا ما يقال ويلقن لهم. فالقادة التحويليين يمكنون مرؤوسيهم من اتخاذ القرارات ولا يتخلون عن تقديم الدعم والتوجيه لهم وتقييم مدى تقدمهم (Hellriegel and others ,2001 , P366) .



ثانيا- تمكين فرق العمل / مفاهيم أساسية

أ- مفهوم التمكين:-

ركزت أدبيات الإدارة على تمكين العاملين وبشكل مركز عند الحديث عن الجودة الشاملة. لان المدير لا يستطيع تحقيق الجودة الشاملة والمستمرة دون دور العاملين المحوري في تلك العملية وخاصة إن تحقيق الجودة لا يمكن أن يتم دون انتماء الموظف وقناعاته الداخلية ببرامج الجودة وتعاونها مع المنظمة في سبيل تحقيقها .

وقد جسدت نظرية Z والتي قدمها Tanner and Oushi معالم الفكر الياباني والتي ركزت على ثلاث مرنكات فكرية (الثقة- المودة- المهارة) إذ تركز على الحركة الأفقية للعاملين من خلال إتقان الوظائف المختلفة قبل الترقيّة إلى وظائف أعلى و الاهتمام بتنمية المسار الوظيفي (Career Development) والتركيز على عمل الفريق والمشاركة في المنظمة (أللوزي، حمود، 2008، ص 100). وحديث الساعة في أدبيات الإدارة في الوقت الراهن حول المنظمة المتعلمة والتي تعزز موضوع التمكين من أجل تحديد وتطوير المنظمة. ومن هنا جاء تعريف (Daft) للتمكين ((هو منح العاملين في المنظمة السلطة والحرية والمعلومات للمشاركة في صنع القرارات (Daft,2001,P 502) مما يعطي المستويات الإدارية المزيد من الاستقلالية والثقة في اتخاذ القرارات ومشاركة المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي المستويات العليا في السلطة.

وقد أسهم علماء السلوك التنظيمي في إثراء المخزون المعرفي لمفهوم التمكين من أمثال (Thomas and Vlthouse, Conger and Kanungo) على اعتبار إن التمكين له مفهوم تحفيزي. إذ يعرف (Thomas and Velthouse, 1999, P 293) التمكين على أنه (التحفيز الداخلي الذي يترجم بإدراك الفرد لقيمة دوره والكفاءة في الأداء وحرية المبادرة و التأثير في نتائج المنظمة). ويتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى تمكين الذات ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه لقبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار.

توصلت دراسة (Spretizer) إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة و التحكم في متطلبات الوظيفة (ملحم، 2004 ، ص 0).

ب- عناصر التمكين :-

إن شعور الفرد بكونه متمكن في عمله يستدعي مسبقا شعوره كجزء من ثقافة المنظمة التي تعتبر الموارد البشرية أهم مواردها، وإن أفكار العاملين يتم احترامها مما يتطلب الثقة (Trust) بالفرد وبأعضاء الفريق أو ما يطلق عليها الثقة الجماعية (Collective Trust) (Clark and Mujtoba,2007,P20) لان على أساسها يكون تمكين العاملين قائم على أربع عناصر تجعلهم قادرين على انجاز وظائفهم بشكل أكثر انفتاحا وهي (المعلومات، المعرفة، السلطة، المكافآت) (Daft , 2001 , p 504) وهي كالآتي :-

- المعلومات:- في المنظمات إلي تمكن موظفيها لا تكون هناك معلومات سرية وتتسم بالحساسية بما فيها موازنة المنظمة وسيولتها المالية وتكون متاحة لجميع المستويات الإدارية .
- المعرفة:- لزيادة مهارات ومعارف العاملين تستخدم مداخل متنوعة في التدريب للمساهمة في رفع أداء المنظمة ضمن بيئة متمكنة .
- السلطة:- إن يكون لدى العاملين السلطة لاتخاذ القرارات الجوهرية فمعظم المنظمات المتنافسة تتيح لعاملها قوة التأثير على إجراءات العمل من خلال دوائر الجودة وإدارة الفريق ذاتيا.
- المكافآت:- إن مكافئة العاملين قائمة على أساس أداء المنظمة فهناك طريقتين بإمكان المنظمة مكافئة موظفيها ماليا من خلال المشاركة بالأرباح (Profit Sharing) وشراء الأسهم (Stock ownership).



وفي هذا الاتجاه يقدم (Bowen and Lawler) معادلته التمكين التي تبرهن على أهمية عناصر التمكين وهي :-

التمكين = السلطة * المعلومات * المعرفة * المكافآت

فإن حاصل ضرب هذه العوامل الأربعة يبين أنه إذا كان أي عنصر من هذه العناصر مساويا للصفر فإن نتيجة التمكين الكلية سوف تكون صفرا (ملحم، 2004، ص 44).

فإذا توفرت الممارسات الإدارية توفر عندها التمكين، وتوفر التمكين نتيجته رضا العاملين وشعورهم بالأهمية وبالاستقلالية والانتماء للعمل فالتمكين ليس حلا سحريا فهو يتضمن عدد من الخطوات البسيطة لكن الكثير من الجهد المبذول لتحقيقه.

ج- مفهوم الفريق

لعل من المهم التعرف على مفهوم الفريق (Team) باعتباره مدخل لتمكين الفريق، فقد عرفه (Gibson) "هو احد أنواع مجموعات المهام والذي يشمل شخصين أو أكثر مسنولين عن تحقيق الأهداف (Gibson and others, 1997, P 210).

أما (Cohen and Bailey) يعرفا الفريق على أنه "مجموعة من الأفراد يعتمد بعضهم البعض في أداء المهام والمشاركة في المسؤوليات لتحقيق النتائج، والذين يرون كوحدة اجتماعية فعالة ضمن نظام اجتماعي أكبر" (Cohen and Bailey , 1997, P 241).

ويرى (Torrington) " إن فريق العمل هو أكثر من مجرد مجموعه من الأفراد، أي إن فريق العمل يتطلب جهدا تعاونيا وليس تنافسيا، إذ كل عضو يأخذ مسؤولية كفاءة أداء الفريق ككل" (Torrington , 2002, P 317).

ويؤكد كل من (Wright and Noe) "إن فرق العمل هي مجموعة عمل دائمية نسبية، أعضائه يجب أن ينسقوا نشاطاتهم للوصول إلى غاية مشتركة" (Wright and Noe, 1996, P 602) يمكن تحفيز وتمكين الفريق من خلال بناء هيكل تنظيمي قائم على اتخاذ قرارات من قبل الفريق ولعل النموذج (Randolph) للتمكين يفسر خطة التمكين (Kinicki and Kreitner, 2007, P 491).

د- مفهوم تمكين الفريق

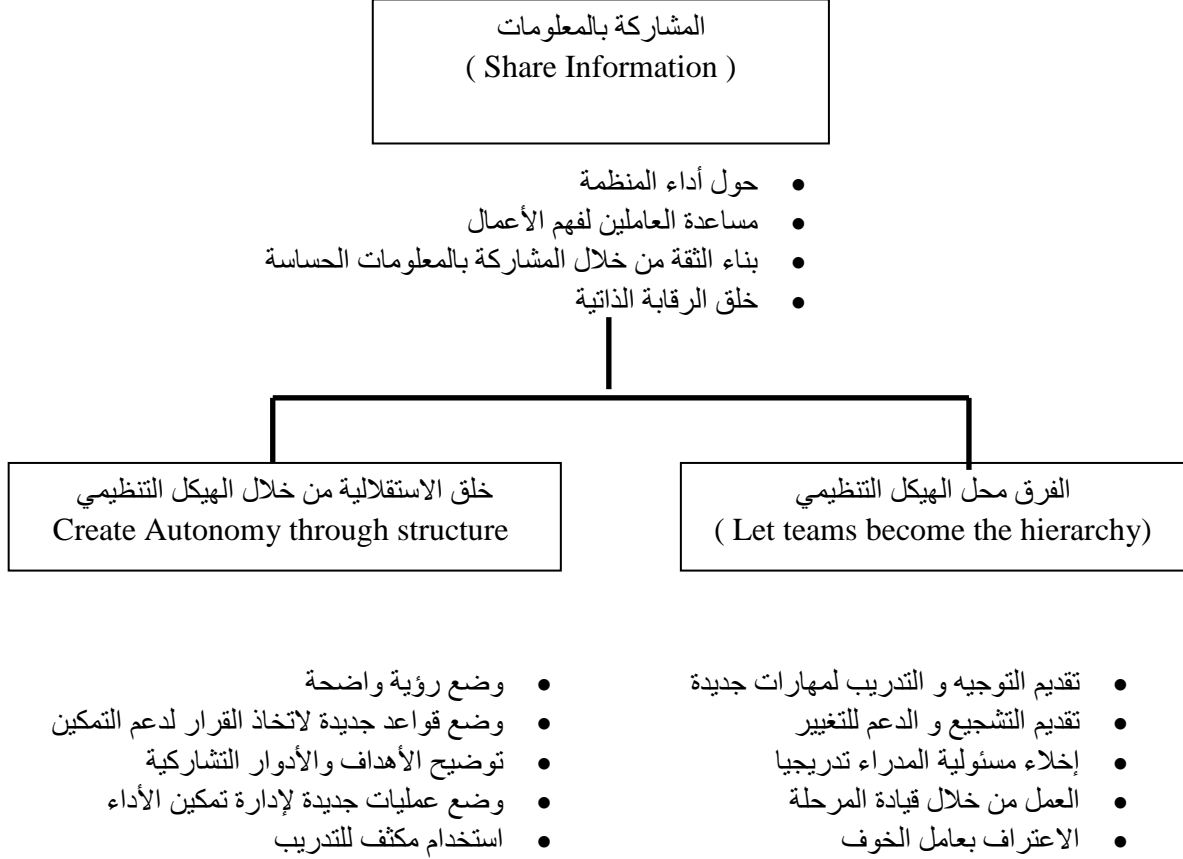
إن مفهوم تمكين الفريق ديناميكي ومتنوع في وظائفه كمدخلات وعمليات ومخرجات، إذ هو عبارة عن بناء ديناميكي للتحفيز منطلق للإدراك الجماعي للفريق (Collective Cognition) (Gibson, 2001, P 122). فهو تقييم لأعمال ومهام الفريق وظروفه ككل .

ويرى (Kirkman and Rosen) إن تمكين الفريق هو "ازدياد الدافعية نحو العمل تعود إلى التقييم الجماعي للمهام التنظيمية لأعضاء الفريق ايجابيا". (Kirkman and other, 2004, P 176).



يمكن تحفيز وتمكين الفريق من خلال بناء هيكل تنظيمي قائم على اتخاذ القرارات من قبل الفريق ولعل نموذج (Randolph) للتمكين يفسر خطة التمكين (Kinicki and Kreitner, 2007, P 491)

نموذج (Randolph) للتمكين



(Res: Kinicki and Kreitner , 2007 , P 491)

7- أبعاد التمكين

- 1- النفوذ (Potency):- أي ما يؤمن به الفريق جماعيا يكون مؤثرا على المنظمة من معتقدات وقدرات يتمتعون بها .
- 2- المغزى (Meaningfulness):- هو مدى شعور أعضاء الفريق بأهمية أعمالهم أي هناك إحساس واهتمام مشترك بمعنى ومغزى أعمالهم فهي موازنة ما بين متطلبات العمل والمعتقدات وما بين القيم والسلوك .
- 3- الاستقلالية (Autonomy):- هي درجة ما يتمتع به أعضاء الفريق من الحرية والى ما يعتقدونه انه بالإمكان اتخاذ القرارات بما يتناسب مع وجهة نظرهم. فالقرارات المهمة تتخذ وتنفذ من قبل الفريق.
- 4- التأثير (Impact):- هو الشعور الذي يتولد لدى أعضاء الفريق بان أعمالهم لها نتائج ملموسة على مستوى المنظمة فتأثير الفريق له شقين وهو كم تأثير أعضاء الفريق في الفريق نفسه و في المنظمة .



فتمكين الفريق يسعى إلى تحفيز الفريق من خلال أبعاده الأربعة والتي تعتبر حديثة نسبياً إذ تمتد جذورها إلى مفاهيم وأفكار سابقة، فالنفوذ (Potency) والاستقلالية (Autonomy) شبيه بمفهوم الكفاءة (Competence) وحرية التصرف (Self Determination) في نظرية التقييم الإدراكي (Cognitive Evaluation Theory) (Deci and Ryan) .

ومما يميز دراسة تمكين الفريق عن غيرها من الدراسات بأنها تناولت الأبعاد الأربعة وتأثيرها على الفريق وتمكينه ككل وليس التركيز على بعد واحد وتأثيره على الفرد .
(Kirkman and others , 2004 , P 177)

هـ- القيادة التحويلية وتمكين الفريق:

يلعب القادة التحويليين دوراً أساسياً في صياغة القيم والثقافات للمنظمات لكن لا يستطيعون أداء هذا الدور إلا من خلال مهاراتهم الشخصية والتفاعلية، فاحد التحديات التي يواجهها القائد هو كيفية التخلي عن السلطة من أجل تمكين العاملين، فعادة ما ترتبط القيادة التحويلية بزيادة فاعلية المنظمة إذ على القائد تفهم حاجات ودوافع مرؤوسيه ويتكيف معها وهم قادرون على تعزيز وتمكين العاملين في المنظمة من خلال استخدامهم سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والتنشيط الفكري، والاعتبارات الإنسانية) .

وبما ان التمكين لدى (conger & kanugo) هو عملية رفع الكفاءة الذاتية (self – efficacy) للآخرين والتي تعني إيمان الأفراد بقدراتهم وقابليتهم على أداء المهام بنجاح، فان لسلوك القيادة التحويلية تأثير على دعم التمكين وبما يتوافق مع ما يؤمن به الأفراد في رفع كفاءتهم الذاتية (kark et al,2003, p.248) ولعل الكفاءة الجماعية للفريق متوافقة مع الكفاءة الذاتية للأفراد والتي يتحد فيها الفريق ويتشارك ليصل الى مستويات عالية من الانجاز فكفاءة الفريق ذات علاقة وثيقة بالقيادة التحويلية للفريق وأدائه وبما للقيادة التحويلية من تأثير في نفوذ الفريق (potency) والتي تعني بما يؤمن به الفريق وبالتالي فان له علاقة بالكفاءة الجماعية (collective efficacy) .
(Arnold et al, 2001, p. 316)

ولعل ان كل من بعدي التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي للقيادة التحويلية تعتبر عناصر رئيسية لتطوير الرؤية المشتركة للفريق وبما يصب في أداء الفريق (Dionne et al, 2004,p.184)، وللارتقاء بالأداء وبتخاذ القرارات عادة ما يلجأ القادة التحويليين الى التنشيط الفكري كسلوك يزيد من إبداعية الفريق وتشجيعه على حل المشكلات بطرق غير تقليدية (Bass & Avolio,1994,p.104) وبالإضافة الى ذلك من المهم التركيز على الاعتبارات الإنسانية والتي تعتبر القائد مسنول على بناء العلاقة ما بين أعضاء الفريق والاستماع لاهتمامات واحتياجات الأعضاء فبعد الاعتبارات الإنسانية (Individual consideration) وسيلة فعالة لتواصل الفريق وهو سلوك يخدم تمكين أعضاء الفريق ويفتح خطوط التواصل ما بين القائد وكل عضو ضمن فريقه، فمن خلال الاعتبارات الإنسانية بإمكان القائد ان يحدد النفوذ والمغزى والاستقلالية والتأثير لكل أعضاء فريقه وتشجيعهم على تطوير ذاتهم.
(Dionne et al, 2004,p.185)

وعليه نستنتج ان للقيادة التحويلية يمكن اعتبارها سلوك تمكيني للمسؤوليات ودعم لقابليات وقدرات الأفراد على التفكير وتشجيعهم بتقديم أفكار جديدة ومبدعه تصب في رفع الأداء المنظمي.



المحور الثالث- الجانب الميداني

أولاً- عرض وتحليل النتائج في ضوء إجابات العينة

1- عرض واقع أبعاد القيادة التحويلية وتحديد إجابات المبحوثين :

للتعرف على واقع أبعاد القيادة التحويلية في إدارة المشاريع/ وزارة النفط في ضوء استجابة العينة سيتم مقارنة الأوساط الحسابية لإجابات العينة المبحوثة على الفقرات بالاستناد الى قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3) درجات لمقياس ليكرت المؤلف من (5) درجات .

أ- التأثير المثالي: وفقاً لنموذج الدراسة الفرضي تم اعتماد التأثير المثالي احد أبعاد القيادة التحويلية إذ يظهر الجدول (2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية باستجابة أفراد العينة المبحوثة، لقد حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً مقداره (3,86) وانحراف معياري (1,08) وبما ان الوسط الحسابي أعلى من الوسط الفرضي فان هذا يشير إلى أن تأثير القائد التحويلي المثالي بمستوى عالي، وقد حققت الفقرة (1) "يهتم المدير بما يعزز من زيادة احترام الموظفين" أعلى وسطاً حسابياً بين الفقرات (4,10) وانحراف معياري (0,87) بينما حققت الفقرة (4) "يغتنم المدير الفرص الشخصية لتحقيق أهداف المنظمة" أقل وسطاً حسابياً (3,54) وانحراف معياري (1,18) .

وحسب ما ورد من نتائج يمكننا القول إن متغير التأثير المثالي كان مميزاً إذ حققت الفقرات من (1-4) وسطاً حسابياً إجمالياً أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يؤكد وجود قادة يسعون إلى تكريس المصلحة العامة على المصلحة الشخصية لتحقيق أهداف المنظمة .

ب- التنشيط الفكري (الذهني):- لغرض التعرف على إجابات العينة على محور التنشيط الفكري جاءت الإجابات بشأن هذا المحور كما في الجدول () إذ بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (3,46) وانحراف معياري بلغ (1,10) وقد جاء في الترتيب التنازلي لفقرات التنشيط الفكري من خلال الجدول قد احتلت المرتبة الأولى الفقرة (7) "يؤمن المدير هناك دائماً حلول خلاقية ومبدعة لحل المشاكل" بوسط حسابي (3,67) وانحراف معياري (1,15) .

وفيما يخص أقل متوسط حسابي فقد تمثلت بالفقرة (6) "لا يوجه المدير الانتقاد لمؤسسه حتى لو كانت أفكارهم مختلفة عن أفكاره" إذ جاءت بمتوسط حسابي (3,15) وانحراف معياري (1,07) .

ج- التحفيز الإلهامي

لتحديد الاهتمام لتحفيز القائد للفريق وإثارة حماسه إذ بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (3,75) وانحراف معياري (1,07) وهي اعلى من الوسط الفرضي (3) .

توصلت الدراسة من خلال الإجابات على إن قيمة أعلى متوسط في هذا المتغير (3,95) وانحراف (0,89) في الفقرة (11) "يستعد المدير لمواجهة التحديات التي قد تنجم عن التغييرات التي طرأت في العمل" في حين جاءت الفقرة (12) "يساعد المدير موظفيه لرؤية تحقق أهدافهم الخاصة من خلال متابعة أهداف المنظمة" بأقل وسط حسابي (3,41) وانحراف معياري (1,02) إلا إنها أعلى من الوسط الفرضي (3) مما يثبت وجود قادة ذوي قدرة على تحفيز.

د- الاعتبارات الإنسانية

لمعرفة أهمية وجود الاعتبارات الإنسانية من خلال إجابات المبحوثين من أفراد العينة بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (3,51) وانحراف معياري (0,93) مما يؤكد على تأكيد القادة على أهمية الاعتبارات الإنسانية فقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (13) "يسعى المدير لتهيئة الفرص لأعضاء فريقه من أجل النمو المهني" بوسط حسابي (3,58) وانحراف معياري (0,93) مما يعني الاتجاه نحو إعطاء الفرص لأعضاء الفريق بالتطور مهنياً . وقد جاءت بأقل مرتبة فقرة (16) "يعامل المدير أعضاء فريقه بإنسانية وليس مجرد مجموعة تعاونية" بوسط حسابي (3,45) وانحراف معياري (0,83) وهي أعلى من الوسط الفرضي (3) .



وقد بلغ الوسط الحسابي الإجمالي للقيادة التحويلية (3,65) وهو أعلى من الوسط الفرضي مما يعكس وجود أبعاد هذه القيادة لدى عينة البحث ولكن ليس بالدرجة المنشودة .

2- عرض واقع أبعاد تمكين الفريق وتحديد إجابات المبحوثين :

أ:- النفوذ:- سجل بعد النفوذ وسطا حسابيا عاليا نسبيا حيث بلغ (3,80) وهو أعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0,9) مما يعكس الارتفاع النسبي لهذا البعد والثقة في حل مشاكل العمل وقد سجلت الفقرة (18) "باستطاعة الفريق ان يقدم العمل ذو الجودة العالية" أعلى وسط حسابي بلغ (4,13) وبانحراف معياري (0,74) مما يعكس وجود قدرات عالية للفريق لإنتاج أعمال ذات جودة عالية تنسجم مع التوجه الحديث في الإدارة من أمكانية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والايزو وغيرها. أما الفقرة (21) "نستطيع حل مشاكلنا بأنفسنا دون الاعتماد على الآخرين" فقد حصلت على أدنى وسط حسابي وهو (3,50) وبانحراف معياري (1,13) وهو أعلى من الوسط الفرضي إلا أن هناك درجة من الاعتمادية على الآخرين في حل المشاكل .

ب:- المغزى:- سجلت فقرات هذا البعد أعلى قيم الأوساط الحسابية حيث كانت إجابة جميع الفقرات مميزة حيث يظهر من النتائج ان الفريق يقوم بوضع أهدافه لوحده وان ما يقومون به يشكل قيمة مضافة للمنظمة وقد بلغ الوسط الحسابي (4,24) وبانحراف معياري (0,76) وهو أعلى من الوسط الفرضي، وقد سجلت الفقرة (25) أعلى وسط حسابي بلغ (4,34) وبأقل تشتت اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0,73) مما يدل على ان الفريق يحترم الأهداف التي يضعها لنفسه، في حين جاءت الفقرة (23) بأقل وسط حسابي بلغت قيمته (4,15) وهي أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) إما الفقرة (22) جاءت بأعلى تشتت حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري (0,80).

ج:- الاستقلالية:- سجلت جميع قيم الأوساط الحسابية لهذا البعد قيما أعلى من الوسط الفرضي مما يعكس ان الفريق يتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية والحرية خصوصا في تحديد أهدافه حيث سجلت الفقرة (29) "يملك فريق العمل تأثير كبير في تحديد أهدافه" أعلى قيمة اذ بلغ الوسط الحسابي (3,65) وبانحراف معياري (0,92)، في حين حصلت الفقرة (28) "لدينا الكثير من الفرص لانجاز أعمالنا دون الحاجة لإخبار الإدارة" على أدنى وسط حسابي بلغت قيمته (3,02) وقد بلغ الوسط الحسابي لمجمل فقرات هذا البعد (3,47) وبانحراف معياري (1,04) مما يعكس وجود درجة من الاستقلالية لدى فريق العمل .

د:- التأثير:- بلغ الوسط الحسابي الإجمالي لفقرات هذا البعد (3,83) مما يعكس أهمية التأثير العالي لفريق العمل في مجمل نشاطات المنظمة خصوصا في مجال التغييرات التي يمكن ان تحدث في المنظمة حيث سجلت الفقرة (32) أعلى وسط حسابي بلغ (4,13) وبأقل انحراف معياري بلغت قيمته (0,99) وهذا يعني ان فرق العمل تنجز الأعمال الموكلة إليها وتقدم المساعدة الى الآخرين، في حين جاءت الفقرة (31) "يقيم أعضاء الفريق مدى تقدمه في تحقيق أهدافه وبصورة دورية" بأقل وسط حسابي اذ بلغت قيمته (3,60) وهي أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وقد بلغ الوسط الحسابي الإجمالي لتمكين الفريق (3,84) مما يعكس وجود درجة عالية من التمكين ولكن بعض أبعاد التمكين بحاجة الى تنشيط وجهود أكثر



جدول رقم (2) : استجابة عينة الدراسة على فقرات القيادة التحويلية وتمكين الفريق

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
محور التأثير المثالي			
1	يهتم المدير بما يعزز من زيادة احترام الموظفين	4,10	0,87
2	يسعى المدير الى تشجيع سلوكيات الموظفين وبما يتوافق مع القيم المشتركة من قبل أعضاء الفريق	3,84	1,010
3	يسعى المدير الى تكريس المصلحة العامة على المصلحة الشخصية من اجل تطوير العمل	3,97	1,27
4	يغتنم المدير الفرص الشخصية لتحقيق اهداف المنظمة	3,54	1,18
الإجمالي		3.862	1.08
محور التنشيط الفكري (الذهني)			
5	يثير المدير الأسئلة التي تحفزنا لتبني طرق جديدة لتحسين عمل الفريق	3,60	1,16
6	لا يواجه المدير الانتقاد لمروسيه حتى لو كانت أفكارهم مختلفة عن أفكاره	3,15	1,074
7	يؤمن المدير هناك دائما حلول خلاقه و مبدعة لحل المشاكل	3,67	1,15
8	يتعامل المدير مع أخطاء المرؤوسين باحترام ولا يصورها على انها سلبية بل هي معرفة	3,45	1,026
الإجمالي		3.467	1.102
محور التحفيز الالهامي			
9	يسعى المدير الى إثارة الحماس لتحقيق أهداف فريق العمل	3,80	1,27
10	يعرب المدير عن ثقته بالقدرات الجماعية لأعضاء الفريق للوصول الى غاياتهم	3,86	1,107
11	يستعد المدير لمواجهة التحديات الي قد تنجم عن التغييرات التي طرأت في العمل	3,95	0,89
12	يساعد المدير موظفيه لرؤية تحقق أهدافهم الخاصة من خلال متابعة أهداف المنظمة	3,41	1,023
الإجمالي		3.755	1.07
الاعتبارات الإنسانية			
13	يسعى المدير لتهيئة الفرص لأعضاء فريقه من اجل النمو المهني	3,58	0,93
14	يسعى المدير بالتعرف على حاجات و رغبات أعضاء الفريق الإنسانية	3,50	1,04
15	التواصل مع فريقه بما يشعرون و إظهار قدر كبير من احترام الذات	3,54	0,93
16	يعامل المدير أعضاء فريقه بإنسانية وليس مجرد مجموعة تعاونية	3,45	0,83



0.93	3.517	الإجمالي
النفوذ		
0,86	3,91	17 يمتلك أعضاء الفريق ثقة كاملة ببعضهم البعض
0,74	4,13	18 باستطاعة الفريق ان يقدم العمل ذو الجودة العالية
0,80	3,73	19 نعتقد ان الآخرين يمكن ان يقدموا اداءً عالياً مثلنا
0,97	3,76	20 ليس هناك اشياء مستحيلة يصعب علينا تحقيقها
1,13	3,50	21 نستطيع حل مشاكلنا بأنفسنا دون الاعتماد على الآخرين
0.9	3.806	الإجمالي
المغزى (المعنى)		
0.80	4,26	22 ان ما نقوم به من عمل يستحق الثناء و التقدير
0,79	4,23	23 نهتم كثيراً بما يجب ان نقوم به
0,75	4,15	24 ان ما نقوم به يشكل قيمة مضافة للمنظمة
0,73	4,34	25 نحترم كثيراً الأهداف التي وضعناها لأنفسنا
0.76	4.245	الإجمالي
الاستقلالية		
1,06	3,60	26 هناك درجة عالية من الحرية في اختيار طرق انجاز اعمالنا
0,88	3,45	27 يحدد الفريق و بحرية الوسائل الكفيلة لأداء اعمالنا
1,12	3,02	28 لدينا الكثير من الفرص لانجاز اعمالنا دون الحاجة لإخبار الإدارة
0,92	3,65	29 يمتلك فريق العمل تأثير كبير في تحديد أهدافه
1,23	3,63	30 يقوم الفريق بنفسه بتقسيم المهام بين أعضاءه
1.042	3.47	الإجمالي
التأثير		
0,99	3,60	31 يقيم أعضاء الفريق مدى تقدمه في تحقيق الأهداف وبصورة دورية
0,83	4,13	32 يساهم ايجابياً في مساعدة الآخرين لانجاز المهام الموكلة اليهم
1,03	3,67	33 يساهم فريق العمل في إدخال التغييرات التي تحدث بالمنظمة
1,14	3,93	34 ينعكس نشاط فريق العمل ايجابياً على باقي العاملين في المنظمة
0.99	3.832	الإجمالي
46		حجم العينة



ثانيا- تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وتمكين الفريق

يتضح من الجدول (3) نتائج قيم معامل الارتباط (سبيرمان) بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي- التنشيط الفكري- التحفيز الإلهامي- الاعتبارات الإنسانية) وبين أبعاد تمكين الفريق (النفوذ - المغزى- الاستقلالية- التأثير) وجاءت نتائج التحليل في علاقات الارتباط كما يأتي:

1- تحليل العلاقة بين إجمالي القيادة التحويلية وتمكين الفريق
حققت القيادة التحويلية على المستوى الإجمالي خمس علاقات موجبة أربع منها معنوية عند مستوى دلالة (0.01) وكانت أقوى علاقة ارتباط بين إجمالي القيادة التحويلية وإجمالي تمكين الفريق إذ بلغت (0.614) وأدنى قيمه لمعامل الارتباط تحققت بين إجمالي القيادة التحويلية وبعد النفوذ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.294) .

2- تحليل العلاقة بين بعد التأثير المثالي وإبعاد تمكين الفريق (النفوذ، والمغزى، والاستقلالية، والتأثير)

تدل نتائج الارتباط بين التأثير المثالي وإبعاد تمكين الفريق كإجمالي وبصورة منفردة على ان علاقات الارتباط بينهما موجبة إذ حققت خمس علاقات ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.01) وهي تمثل 100% من مجموع العلاقات وكان أقوى معامل ارتباط مع بعد التأثير إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.578) وأدنى قيمة ارتباط كان (0.364) مع بعد النفوذ .

3- تحليل العلاقة بين التنشيط الفكري وإبعاد تمكين الفريق (النفوذ، والمغزى، والاستقلالية، والتأثير)

توضح النتائج بان العلاقة بينهما وبشكل إجمالي او منفرد كانت جميعها علاقات موجبة ثلاثة منها ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) و(0.05)، وبلغ أقوى معامل ارتباط مع بعد التأثير إذ بلغت قيمته (0.525) واقل قيمة لمعامل الارتباط بلغت (0.137) مع بعد النفوذ .

4- تحليل العلاقة بين التحفيز الإلهامي وإبعاد تمكين الفريق (النفوذ، والمغزى، والاستقلالية، والتأثير)

حقق بعد التحفيز الإلهامي وإبعاد تمكين الفريق كإجمالي وبصورة منفردة خمس علاقات موجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) وهي تمثل 100% من مجموع العلاقات وكان أقوى معامل ارتباط مع بعد المغزى إذ بلغت قيمته (0.510) وأدنى معامل ارتباط كان مع بعد النفوذ إذ بلغت قيمته (0.389) .

5- تحليل العلاقة بين الاعتبارات الإنسانية وإبعاد تمكين الفريق (النفوذ، والمغزى، والاستقلالية، والتأثير)

توضح النتائج بان العلاقة بشكل إجمالي ومنفرد جميعها علاقات موجبة ثلاث منها معنوية عند مستوى (0.01) و(0.05) إذ بلغ أقوى معامل ارتباط مع بعد التأثير حيث كانت قيمته (0.388) وأدنى ارتباط مع بعد النفوذ إذ بلغت قيمته (0.158) .

يتضح من خلال نتائج تحليل علاقات الارتباط الاتي :

- اظهر متغير القيادة التحويلية على المستوى الإجمالي والفرعي أقوى علاقات ارتباط مع إجمالي تمكين الفريق
- حقق متغير القيادة التحويلية على مستوى الإبعاد الفرعية لتمكين الفريق أقوى علاقة ارتباط مع بعد التأثير .
- حقق بعد التأثير المثالي للقيادة التحويلية أقوى علاقات ارتباط فرعية مع أبعاد تمكين الفريق .
- بما ان هناك علاقات ارتباط ذات دلالات معنوية اذن يوجد مبرر لقبول الفرضية الرئيسية الاولى (توجد علاقة ذات دلالة معنوية ايجابية بين عوامل القيادة التحويلية وبين أبعاد تمكين الفريق).



ومنها تنبثق الفرضيات الفرعية .
 هناك علاقة ذات دلالة معنوية ايجابية بين التأثير المثالي وبين أبعاد تمكين الفريق /قبلت .
 هناك علاقة ذات دلالة معنوية ايجابية بين التنشيط الفكري وبين أبعاد تمكين الفريق /قبلت .
 هناك علاقة ذات دلالة معنوية ايجابية بين التحفيز الإلهامي وبين أبعاد تمكين الفريق / قبلت .
 هناك علاقة ذات دلالة معنوية ايجابية بين الاعتبارات الإنسانية و بين أبعاد تمكين الفريق /قبلت .

جدول (3)

قيم معاملات الارتباط (Spearman) بين أبعاد القيادة التحويلية و أبعاد تمكين الفريق

المتغيرات	تمكين الفريق	النفوذ	المغزى	الاستقلالية	التأثير	العلاقات المعنوية العدد الأهمية
القيادة التحويلية	**0.614	0.294	**0.533	**0.465	**0.592	4 %80
التأثير المثالي	**0.657	**0.364	**0.542	**0.567	**0.578	5 %100
التنشيط الفكري	**0.452	0.137	*0.367	0.295	**0.525	3 %60
التحفيز الإلهامي	**0.570	**0.389	**0.510	**0.424	**0.478	5 %100
الاعتبارات الإنسانية	**0.377	0.158	*0.367	0.256	**0.388	3 %60
العلاقات المعنوية العدد الأهمية	5	2	5	3	5	حجم العينة 46
	%100	%40	%100	%60	%100	

(**) ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0,01) وعند درجة حرية (60)

(*) ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0,05) وعند درجة حرية (60)

ثالثا- اختبار وتحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

نحاول هنا اختبار الفرضية الثانية حول تأثير القيادة التحويلية في أبعاد تمكين الفريق ويتضح من الجدول رقم (4) ما يأتي :

- 1- هناك تأثير كبير للقيادة التحويلية كمتغير كلي على مجمل أبعاد تمكين الفريق حيث بلغت قيمة f المحسوبة (22.04) وهي أعلى بكثير من قيمة f الجدوليه البالغة (1,53)
- 2- إما على مستوى التفصيل كان أقوى تأثير للقيادة التحويلية هو على بعد التأثير حيث بلغت قيمة f المحسوبة (21.05) ومعلوم إن الأفكار التي جاءت بها القيادة التحويلية هي في كيفية تحقيق التأثير على التابعين، يليه بالمرتبة الثانية تأثير القيادة التحويلية على المغزى ومعلوم إن الفكر النظري للقيادة التحويلية هو أن يجعل القائد التحويلي أعمال مرؤسيه ذات معنى .



3:- إما على مستوى الإبعاد الفرعية فإن أقوى تأثير لبعد القيادة التحويلية للتأثير النموذجي، حيث بلغت قيمة f المحسوبة (23.48) يليه بالمرتبة الثانية التأثير على الاستقلالية حيث بلغت قيمة f المحسوبة (18.35) وهو أعلى من f أجدوليه ومعلوم إن إحدى أبعاد القيادة التحويلية هو تحقيق التأثير على العاملين لتحقيق الاستقلالية لفرق العمل وتكوين شخصية الفريق التي تختلف عن شخصية أفراد الفريق وقد بلغت قيمة معامل التحديد المرجح (0.34) مما يعكس المساحة الواسعة للتأثير النموذجي على تأثير الفريق .

4 :- أما بعد التنشيط الفكري فإن أعلى تأثير له هو على بعد التأثير في تمكين الفريق إذ بلغت قيمة f المحسوبة (15.71) وهي كذلك أعلى من f أجدوليه، فالقائد التحويلي يساعد على تنشيط العاملين وتحقيق التأثير عليهم . سواء من خلال تشكيل فريق العمل أو إنشاء عمل الفريق لاحقاً وقيمة التحديد المرجح (R^2) البالغة (0.26) ، وقد كان تأثير التنشيط الفكري على بعد استقلالية الفريق غير معنوي إذ بلغت قيمة f المحسوبة (3.71) ومقدار الاختلافات الحاصلة توضحه قيمة معامل التحديد (R^2) حيث بلغت (0.07) في حين كان أقل تأثير للتنشيط الفكري على النفوذ حيث بلغت قيمته f المحسوبة (1,37) وهي أقل من f الجدوليه والبالغة (1,53) ، مما يؤكد أن عملية التنشيط الفكري ليس لها تأثير في نفوذ القائد التحويلي على فريق العمل.

5:- إما التحفيز الإلهامي فإن أعلى تأثير له هو على المغزى إذ بلغت قيمة f المحسوبة (19.67) وهي أعلى من f أجدوليه البالغة (1.53) يعد إعطاء معنى للفريق من أهم آليات وأهداف التحفيز الإلهامي وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.30) وهو يفسر قيمة التباين الحاصل في بعد المغزى .

6:- أما الاعتبارات الإنسانية التي يأخذ بها القائد التحويلي فقد سجلت أعلى قيمة له على التأثير ، حيث بلغت قيمة f المحسوبة (10.27) مما يعكس إن استخدام هذه الاعتبارات من شأنها أن يزيد من عمليات تأثيره على فريق العمل وتمكينه، وقد بلغت قيمة معامل التحديد المرجح (R^2) (0.18) مما يعكس مساهمة الاعتبارات الإنسانية في التأثير، في حين لم يكن للاعتبارات الإنسانية تأثير في بعد النفوذ إذ بلغت قيمة f المحسوبة (2.24) وتفسر الاعتبارات الإنسانية ما نسبته (4%) من التباين الحاصل في النفوذ من خلال معامل التحديد (R^2) وأيضاً لم تسجل الاعتبارات الإنسانية تأثير معنوي على بعد الاستقلالية إذ بلغت قيمة f المحسوبة (3.50) حيث لم يفسر بعد الاعتبارات الإنسانية غير (7%) من التباين الحاصل في بعد الاستقلالية من خلال معامل التحديد (R^2) .

ومن خلال تحليل علاقات التأثير لمتغير القيادة التحويلية بإجمالها وإبعادها في أبعاد تمكين الفريق إجمالاً وإبعاداً يتضح الآتي :

- إن عدد النماذج الخطية التي حققت تأثيراً معنوياً كما توضح في الجدول (4) بلغت (5) نماذج أي 100% من العلاقات التأثيرية .
- بما إن إجمالي القيادة التحويلية حقق تأثيراً معنوياً في إجمالي تمكين الفريق فضلاً عن إبعاده الأربعة فإن هناك مبرر لقبول الفرضية التي تنص (وجود تأثير لإبعاد القيادة التحويلية مجتمعة ومنفردة في أبعاد تمكين فريق العمل كلا أو على مستوى إبعاده الفرعية)



جدول رقم (4)

قيم (R² ، F) لنماذج الانحدار لتأثير أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز استراتيجية تمكين الفريق

النسبة المئوية لأهمية الأبعاد	العدد	إجمالي الأبعاد		الاعتبارات الإنشائية		التحفيز الإلهمي		الذنبط الفكري		التأثير النموذجي		أبعاد القيادة التحويلية أبعاد تمكين الفريق
		R ²	F	R ²	F	R ²	F	R ²	F	R ²	F	
% 60	3	0,11	** 5,61	0,04	2,24	0,14	** 7,39	0,03	1,37	0,15	** 8,27	النفوذ
%100	5	0,30	** 18,86	0,18	** 9,85	0,30	** 19,67	0,18	** 9,65	0,27	** 16,31	المغزى
% 60	3	0,17	** 9,49	0,07	3,50	0,15	** 7,77	0,07	3,71	0,29	** 18,35	الاستقلالية
%100	5	0,32	** 21,05	0,18	** 10,27	0,23	** 13,16	0,26	** 15,71	0,34	** 23,48	التأثير
%100	5	0,33	** 22,04	0,17	** 9,20	0,30	** 18,83	0,18	** 10,14	0,40	** 30,28	الإجمالي
	30	5		3		5		3		5		العدد
%100		%100		% 60		%100		% 60		%100		النسبة المئوية لأهمية الأبعاد



المحور الرابع- الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

- 1- ظهر ان شركة المشاريع النفطية استطاعة تبني التنشيط الفكري في تعزيز تمكين الفريق وفي بعدي المغزى والتأثير ولكن لم تستطع توظيفه في تعزيز النفوذ والاستقلالية .
- 2- تبين ان شركة المشاريع النفطية حققت تحفيزا إلهاميا في تمكين الفريق من خلال تعزيزها للنفوذ والمغزى والاستقلالية والتأثير .
- 3- ظهر ان للاعتبارات الإنسانية دورها تمكين الفريق في بعدي المغزى والتأثير في مساهمة الفرق بما له قيمه مضافة الى الشركة .
- 4- لم تحقق الشركة في بعض من العلاقات تأثيرا معنويا للقيادة التحويلية في بعدي الاستقلالية والنفوذ .
- 5- على الرغم من اهتمام الشركة المبحوثة بتمكين الفريق نجد ان مستوى استقلالية الفريق وحرية في اختيار وسائله لم تكن بالمستوى المطلوب وتحتاج إلى تعزيزها من قبل الشركة .
- 6- ان بعدي التأثير النموذجي والتحفيز الإلهامي في نمط القيادة التحويلية أكثر قوة من البعدين الأخرين لها وهما التنشيط الفكري والاعتبارات الإنسانية .
- 7- أهمية بعد المغزى كانت كبيرة في ارتباطها مع التحفيز الإلهامي مما يعني ان وجود رؤساء فرق يثيرون الحماس في مرؤوسيههم ويعبرون عن ثقتهم بقدرات أعضاء الفريق سوف ينعكس ايجابيا على ما يقومون به من أعمال لتحقيق الأهداف .
- 8- تعزيز التنشيط الفكري ليكون بمستوى الطموح من قبل قيادات الفرق من حيث تحفيز أعضاء الفرق على طرح أفكارهم ومناقشتها والتوصل الى حلول خلاقة

التوصيات

- 1- ضرورة استثمار العلاقة المعنوية بين التأثير المثالي للقيادة التحويلية وإبعاد تمكين الفريق .
- 2- ضرورة ان تعي الشركة المبحوثة حقيقة تمكين الفريق باعتباره احد العناصر الحاسمة في بلورة وبناء القيادة التحويلية .
- 3- إقامة الدورات التدريبية للقيادات العليا والوسطى بموضوع تمكين الفرق من خلال الاستعانة بأساتذة متخصصين في هذا المجال .
- 4- ضرورة ان تعي القيادات العليا أهمية امتلاك التنشيط الفكري لدى قادتها مما ينعكس على توليد الأفكار الإبداعية وإيجاد الحلول للمشاكل التي تعترض أعضاء الفرق وتبني طرق تحفيزهم .
- 5- استثمار المستويات الجيدة من التأثير النموذجي الذي تتمتع به قادة الفرق في احترام العاملين وتكريس المصلحة العامة على المصلحة الخاصة وتشجيع السلوكيات التي تتوافق وقيم الفريق .
- 6- ضرورة ان تعزز الشركة الاعتبارات الإنسانية لدى قادته في التعامل مع المرؤوسين بما يهيئ فرص النمو المهني واحترام الذات لديه وليس مجرد فرق تعاونية .
- 7- ضرورة ان تعزز القيادات في الشركة المبحوثة الثقة بقدرات أعضاء الفريق وان بإمكانهم حل مشاكلهم وتقديم أعمال ذات جودة عالية من خلال منحهم النفوذ المطلوب .
- 8- ضرورة ان تدرك القيادات في الشركة المبحوثة أهمية تعزيز استقلالية الفريق وتمكينه من تحديد أهدافه وتقسيم المهام بين أعضاءه واختيار طرق انجاز الأعمال .



المصادر

أولاً: المصادر العربية

- 1- حمود، خضير كاظم واللوزي، موسى، (مبادئ على إدارة الأعمال) دار اثراء للنشر والتوزيع، 2008 .
- 2- الرفاعي، احمد حسين، (مناهج البحث العلمي، تطبيقات اداريه واقتصادية)، دار وائل للنشر، عمان، 2009 .
- 3- يحيى، ملحم، (التمكين مفهوم اداري معاصر)، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة والإبداع، دور المدير العربي في الإبداع والتميز، جامعة اليرموك/ الاردن، 27-29/11/2004
- 4- الزيدي، ناظم جواد، (العلاقة بين سلوك المواطنه التنظيمية والقيادة التحويلية واثرها في تفوق المنظمات)، أطروحة دكتوراه كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، غير منشورة .

ثانياً: المصادر الاجنبية

BOOKS :

- 1.Daft.R.L ,Organizational Theory &Design, South-Western Puplicing,USA,2001 .
- 2.Gibson.J.M, Ivancevich.J.M &Donnelly.J.H, Organizations ,Richard,D.Irwin Inc, 1997 .
- 3.Greenberg.J & Baron.R.A, Behavior in organizations ,Person prentice Hall ,2008 .
- 4.Hellrigel.D ,Slocum.J.W& Woodman.R.W,"Organizational Behavior", South-Western Puplicing ,2001 .
- 5.Ivancevich.J.M& Matteson.M.T," Organizational Behavior &Management", Mc Graw-Hill, N.Y,2002 .
- 6.Jones.G.R & George.J.M ,Management ,Mc Graw-Hill Irwin ,2006 .
- 7.Kreitner.R &Kinicki .A, Organizational Behavior, Mc Graw-Hill,Irwin, 2007.
- 8.Luthans .F, Organizational Behavior, Mc Graw-Hill Irwin 2002 .
- 9.Meshane.S.I & Ann Von Glinow.M ,"Organizational Behavior " ,Mc Graw-Hill Irwin ,2005 .
- 10.Torrington.D ,Laura.H &Stephen .T, " Human Resources management " London :Prentice Hall ,2002 .
- 11.Wright .P.M & Noe.Raymond.A,"Management of organization " Boston ,:Irwin,Mc Graw Hill ,1996.
- 12.Bass,B.M& Avolio.B, " Improving organizational effectiveness through Transformational Leadership " Thousand Osks,CK,1994.



Survey :

13. Survey of Transformational Leadership, TCU Institute of Behavioral Research, Fort Worth, Texas, 2009.

Journals

14. Arnold, K., Barling, J., & Kelloway, E., "Transformational leadership or iron cage: which predicts trust, commitment & team efficacy" *Leadership & Organization Development Journal* 2001, vol.22, no.7
15. Cohen, S.G. & Bailey, D.E., "What makes team work: group effectiveness research from the shop floor to executive suite " *Journal of management* ,1997, vol.23, no.3
16. Dionne, S.D., Yammarino, F., Atwater, L.E., & Spangler, W.D., "Transformational Leadership & Team Performance " *Journal of organizational change management* ;2004, Vol.17, No.2.
17. Gibson, C.B. "From accumulation to accommodation : the chemistry of collective cognition in work groups . *journal of organizational behavior* , 2001, Vol.22, No.2.
18. Kark, R., Shamir, B. & Chen, G., " The Two faces of Transformational leadership empowerment & Dependency" *Journal of Applied Psychology*, 2003, vol.88, no.2,
19. Kirkman, B.L. , Rosen, B. , Tesluk, P.E. & Gibson, C.B. " The impact of team empowerment on virtual team performance : the moderating role of face – to – face interaction " *Academy of Management Journal* ,2004 , Vol.47 , No. 2.
20. Kirkman , B.L & Rosen, B. " Beyond Self-Management : The Antecedents & Consequences of team empowerment . *Academy of Management Journal* , 1999, Vol.42, No.1 .
21. Kirkpatrick, S.A. & Locke, E.A. " Direct & Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance & attitudes " *Journal of Applied Psychology* , Vol. 81 , 1996.
22. Priyabhashini , A. & Krishnan , V.R. " Transformational Leadership & Followers Career Advancement : Role of Pygmalion Effect " , *Indian Journal of Industrial Relations* , Apr 2005.
23. Thomas , K.W. & Velthouse , B.A. " Cognitive Elements of Empowerment : An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation " *Academy of Management Review* , 1990, Vol.15, No.4.
24. Yi, S. & Mujtaba, B.G." Team Transformational Leadership , Trust , Satisfaction & Commitment : The Testing of A structural Equation Model in Software Development Teams " *Review of Business Information Systems* ,2007, Vol. 11 , No.3.
25. Whitener , E.M. , Brodt , S.E. , Korsgaard , M. & Werner , G.M. " Managers as Initiators of Trust An exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior " *Academy of Management Review*, 1998, Vol. 23.