

أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير

(دراسة تحليلية لآراء المدراء العاملين في وزارة

التعليم العالي والبحث العلمي)

أسيل هادي محمود**

سماح مؤيد محمود*

المستخلص

يهتم الباحث بقياس اثر عوامل التمكين (المشاركة بالمعلومات ، الحرية والاستقلالية ، امتلاك المعرفة) في تعزيز السمات القيادية للمدراء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .

اذ أن عوامل التمكين تساهم في تأهيل القيادات الادارية لممارسة ادوار تنطوي على قدر كبير من التحدي الذي تفرضه متطلبات بيئة المنظمات المعاصرة ، بما يعزز قدرات هذه المنظمات في رسم السمات القيادية لمدراءها شريطة توافر المعلومات والحرية والمعرفة اللازمة لذلك .

تتعلق مشكلة البحث بعدم توجه الوزارة لتمكين مدراءها العاملين لديها كواحدة من الآليات المهمة والاساسية في تعزيز السمات القيادية لديهم .

قد استخدمت استمارة الاستبيان والموزعة على (35) مديراً ، ولغرض اختبار الفرضية المعتمدة في البحث استخدمت اساليب احصائية تمثلت بالاوساط الحسابية المرجحة والانحراف المعياري ومعامل ارتباط الرتب Spearman لاستخراج العلاقة ، واخيراً تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة الاثر وبمستوى معنوية (0.05) .

واخيراً أختتم البحث بجملة من الاستنتاجات والتوصيات

* مدرس / الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال

* مدرس مساعد / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مقبول النشر بتاريخ 2007/7/3

Abstract

The research deals with measuring the impact of enabling factors (sharing out information , freedom and independency , and possession of knowledge) on confirming leadership qualifications for the managers that work in the Ministry of Higher Education and Scientific Research.

The enabling factors contribute in qualifying the management leaderships to practice the roles that relate to a great deal of challenge which are imposed by the requirements of modern organizations environment of what can enhance the abilities of these organizations in depicting the leadership qualifications for their managers with the condition of offering the necessary information, freedom , and knowledge.

The problem of the research relates to that the Ministry is not directed towards enabling its managers as one of the important and necessary mechanisms for consolidating the leadership qualifications that they have.

A questionnaire has been used that is distributed on (35) managers. The statistical methods have been used in order to test the reliable assumption in this research, such as proposed means, standard deviation, coefficient of orders correlation (Spearman) for deducing the relation ,and at last, multiple linear regression analysis to recognize the impact with incorporeal level (0.05)

Finally the research has been ended with a number of conclusions and recommendations.

المقدمة

تعد الموارد البشرية اساس نجاح المنظمات المعاصرة في عملها ، لذا فقد صبت ادارات هذه المنظمات عظيم اهتمامها على المهارات البشرية وكيفية تطويرها وتحفيزها ودعمها واستخدام كافة الآليات والعمليات التي تعزز من ادائها وأحد أهم هذه الآليات هو التمكين .

وقد حظى موضوع القيادة الادارية بأهمية بالغة ومتزايدة مع التطور السريع الذي تعيشه الادارة الحديثة ، لذلك تعد وظيفة القيادة من أكثر المجالات التي لا تزال محط اهتمام رجال الاعمال بسبب اهميتها كظاهرة انسانية ترتبط بالحياة اليومية للأفراد ، وكذلك كونها المعيار الذي تستند عليه نجاح أي منظمة .

كما أن التقدم يتوقف على القيادة ، وما نتاج المجتمعات ومساهماتها في الميراث الانساني الا انعكاس لحياة قادتها وما يتركوه من مآثر في مختلف الميادين السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية .

والتمكن كاستراتيجية تجعل المديرين يقدمون أفضل أداء لما يتمتعون به من قدرات عالية ورضا عال تجاه منظماتهم ووظائفهم ، وذلك من خلال السماح لهم بحرية العمل والتصرف والتفكير باستقلالية ، يعني بذل المزيد من الجهد في العمل بكفاءة أعلى تخدم أهداف المنظمة وتعزز من سمات القائد الإداري ويصبح مؤثراً أكثر في نفوس عامليه مديراً وقائداً .

المبحث الأول : منهجية البحث

1 - أهمية البحث

يكسب البحث أهميته كونه يركز على عوامل التمكين الأساسية بما في ذلك تفويض الصلاحيات الإدارية للمديرين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ودورها في تعزيز السمات القيادية للمديرين وعليه يكونون أكثر تأثيراً على الأفراد وإداء ما يطلب منهم بكفاءة وفاعلية .

2 - مشكلة البحث

وفقاً للمقابلات الشخصية والدراسة الاستطلاعية المسبقة التي أجرتها الباحثة توصلت الى ان مشكلة البحث تتمحور حول عدم توجيه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي نحو تمكين المديرين العاملين لديها كواحدة من الآليات المهمة والأساسية في تعزيز السمات القيادية لديهم .

3 - أهداف البحث

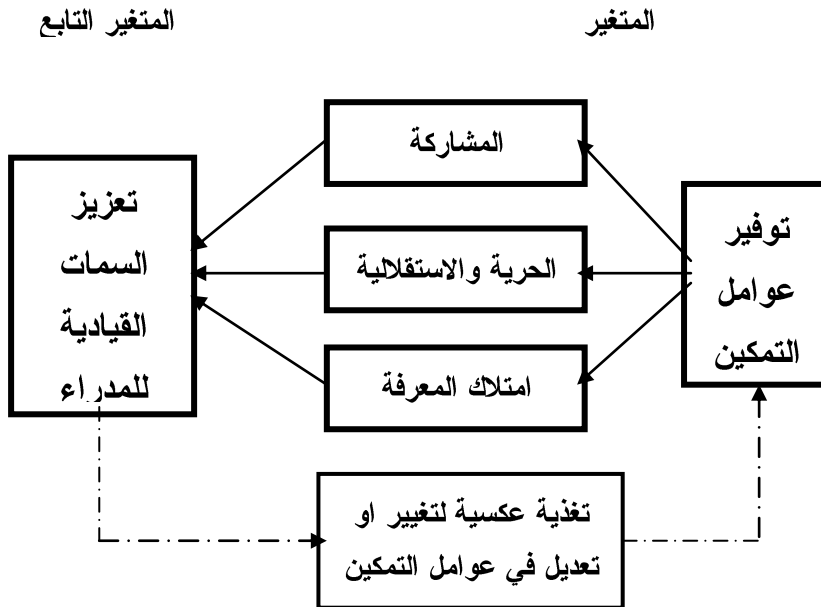
ان هدف البحث يتركز ويدور حول امكانية تهيئة مديرين ذوي سمات قيادية وسلوك نموذجي يتمكنون من التأثير على اداء الافراد العاملين تحت اشرافهم وذلك بتسليحهم بعوامل التمكين .

4 - فرضية البحث

الفرضية الرئيسية الاولى : " توجد علاقة ارتباط معنوية بين عوامل التمكين (المشاركة بالمعلومات ، الحرية والاستقلالية ، امتلاك المعرفة) وتعزيز السمات القيادية " .

الفرضية الرئيسية الثانية : " تؤثر عوامل التمكين (المشاركة بالمعلومات ، الحرية والاستقلالية ، امتلاك المعرفة) تأثيراً معنوياً في تعزيز السمات القيادية " .

5- النموذج البحثي



(*) اعداد الباحثة

6 - وسيلة جمع البيانات

اعتمد أسلوب المقابلات الشخصية مع مدراء الأقسام والشعب والتي كانت بمثابة استطلاع من قبل الباحثة للمشكلة التي تهم البحث. تم استخدام الأسلوب الرئيس وهو استمارة الاستبانة للحصول على البيانات اللازمة. أما بالنسبة للمقاييس المعتمدة في صياغة استمارة الاستبيان فهي كالآتي : لمتغير عوامل التمكين مقياس (شريف ، 2002) . أما لمتغير السمات القيادية مقياس (Sandra Sample , 2003)

وبالنسبة لمستوى الإجابة فقد اعتمد مقياس ليكرت الخماسي وشمل (اتفق تماماً " 5 ، اتفق 4 ، محايد 3 ، لا اتفق 2 ، لا اتفق تماماً " 1) وفي الجدول الآتي وصفاً لفقرات الاستبانة :

(*) عنى البحث بدراسة ثلاثة عوامل من عوامل التمكين وجرى تسكين العوامل الأخرى وهي (القوة ، المكافآت ، الفاعلية ، التفويض ، الثقافة التنظيمية) .

جدول (1) هيكل الاستبانة

متغيرات رئيسية	متغيرات فرعية	رمز المتغيرات في الاستبانة	العبارات
عوامل التمكين	المشاركة بالمعلومات	X1	من السهولة الحصول على المعلومات التي اعتمد عليها في اتخاذ قراراتي .
		X2	تتوافر في المنظمة قنوات اتصالات متعددة وفي جميع الاتجاهات .
		X3	ان المعلومات التي تزودني بها الوزارة تجعلني امام مسؤوليات اكبر .
	الحرية والاستقلالية	X4	اسهم بوضع استراتيجيات تحقق اهداف وزارتي .
		X5	امتلك صلاحيات تصحيح الاخطاء عند وقوعها دون الرجوع الى الاعلى .
		X6	امتلك الاستقلالية في صنع القرارات واتخاذها دون اخذ الموافقات المسبقة .
	امتلاك المعرفة	X7	اعتمد الحوار المباشر مع الآخرين بغية انضاج افكاري لحل مشكلة ما .
		X8	استحضر نتائج التجارب السابقة عند مواجهتي لمواقف جديدة في العمل .
		X9	الحوار اليومي الذي يسبق العمل فرصة جيدة للحصول على معلومات مفيدة .
السمات القيادية للمدير		Y1	احاول دائماً تنمية روح التعاون للمشاركة مع الآخرين في انجاز العمل .
		Y2	اشرح رسالة الوزارة للموظفين محدداً توجهاتهم نحوها .
		Y3	اشبع الامل لدى الموظفين حول العمل بقوة مع الغد المشرق .
		Y4	اهتم بتوسيع مدارك الموظفين من خلال ايجاد حلول مناسبة للمشكلة التي تواجههم .
		Y5	اساهم في توفير فرص التدريب للموظفين في الوزارة .
		Y6	اعتبر ان انجاز اهداف الوزارة هو المعيار الحقيقي لمنح المكافأة المطلوبة .
		Y7	اسعى جاهداً وبكل ما بوسعي لتقليل الصراعات والخلافات اليومية في العمل.
		Y8	اعتمد على شخصيتي في تحفيز الموظفين .
		Y9	أتأكد من دقة البيانات والمعلومات التي احصل عليها قبل استخدامها في اتخاذ القرار .

7 - مجتمع وعينة البحث

تناول هذا البحث عمليات التحليل لقطاع خدمي الا وهي مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أي (ديوان الوزارة) مجتمعاً للبحث .

وتم توزيع استمارة الاستبيان لمن هو في موقع مدير سواء كان مدير قسم او شعبة ، عليه بلغ حجم العينة (35) .

المبحث الثاني : مفاهيم ومنطلقات أساسية التمكين Empowerment

اولا : مفهوم التمكين Empowerment Concept

يرى (Argenti , 1997 : 242) أن التمكين هو أحد أهم مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات والاجراءات التي تعزز من دافعتهم الجوهرية نحو هذه النشاطات ويزيد التمكين من ادراكهم لاهمية العمل الذي يمارسونه بحيث يكون ذا معنى وتحد ، مع ضمان امتلاك القدرة والمسؤولية للتأثير في بيئة العمل .

ويعرفه (Daft , 2001 : 501) بأنه منح العاملين في المنظمة القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها .

ويوضح (Hellriegel & others , 2001 : 227) مفهومه للتمكين بأنه :

- (1) القدرة على ان يكون الفرد فاعلاً (2) ادائه المهام المهمة (أي ذو هدف) (3) ان يكون لديه الاستقلالية في اداء العمل (4) الخبرة والقدرة في التأثير عند اداء العمل وتحقيق الاهداف .
- واخيراً ترى الباحثة ان مفهوم التمكين هو " امتلاك الفرد ما يعزز من قدرته بأن يكون فاعلاً في المنظمة وشخص يعتمد عليه في حل المشكلات واتخاذ القرارات .

ثانيا : عوامل التمكين Empowerment Factor

تعددت آراء الدارسين والباحثين في تحديد عوامل التمكين ويعود السبب في ذلك اختلاف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات التي درس فيها التمكين ، الا انه بشكل عام يتفق اغلبهم على وجود عدد من العوامل والتي تم تحليل ثلاثة منها في بحثنا الحالي وهذه العوامل هي (المشاركة بالمعلومات ، الحرية والاستقلالية ، امتلاك المعرفة ، القوة ، المكافآت ، الفاعلية ، التفويض ،

(الثقافة التنظيمية) . (Hellriegel & others , 2001:227) , (Argenti , 1997:244)
(Daft , 2001:251) (شريف ، 2002 : 59)

1- المشاركة بالمعلومات Information Sharing :

ان اختيار سبل اوصول المعلومات الى المديرين على نحو مباشر ، بدل ايصالها عن طريق وسيط يعد المكون الرئيسي للتمكين ، لان اللجوء الى وسيلة غير مباشرة لا يوصل المعلومات قد لا يوفر المعلومات الافضل واللائمة للتمكين ، وبذلك سيقلل هذا من مدى التمكين الاصيل ، أي من فرص التأثير او قرارات التغيير ، وهو بذلك قد يكون شكلاً من اشكال المشاركة الخادعة (شريف ، 2001 : 63) .

ان المشاركة الواسعة في المعلومات تحسن من الاداء المنظمي لانها تزيد من درجة اشترك اعضاء المنظمة وتفاعلهم مع الرؤية والنظرة الخاصة باستراتيجية المنظمة ككل . فالمنظمات التي تكتسب معلوماتها على نحو جيد وتنشرها وتستعملها على نحو جيد ، هي القادرة بالتاكيد على تحقيق اداء موفق بسبب التماسك ووحدة الرؤية التي تحقق عن طريق التمكين كما ان المعلومات الحاسمة بالنسبة للتمكين هي :

أ- المعلومات الخاصة برسالة المنظمة Organizations Mission

ب- المعلومات الخاصة باداء المنظمة Organizations Performance

2- الحرية والاستقلالية Freedom & Autonomy :

تعد حرية التصرف العامل الاكثر اهمية في تمكين العاملين ، لانها تتضمن منح المديرين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها ، هناك ثلاثة انواع من حرية التصرف وهي الروتينية (Routine) وحرية التصرف الخلاقة (Creative) وحرية التصرف المقيدة (Deviant) .

ويتم ممارسة حرية التصرف الروتينية عندما يختار العاملون بدائل من مجموعة خيارات متاحة امامهم لغرض اداء المهمات ، اما الحرية الخلاقة (المبتكرة) غير الروتينية فهي ممارسة كل ما يمكنهم ، عندما يطلب منهم ايجاد البدائل بانفسهم لاداء المهمات وممارسة الادوار (كحرية تصرف الاستاذ الجامعي في وضع المناهج الدراسية) اما النوع الثالث فهو يمثل الجانب السلبي من حرية التصرف وهو ما تفرضه المنظمة على الافراد من سلوكيات لا تجعل لهم دوراً في الوصف الوظيفي .

اما الاستقلالية فيقصد بها منح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ اجراءات ذات مساحات اوسع ، كاعادة هيكلة العمل ، واعادة توزيعه فيما بينهم ، واستحداث مجاميع عمل شبه متنقلة تعرف الان بفرق العمل ، وهذه الاليات الواقعة ضمن الاستقلالية تختلف عن التناوب الوظيفي او الاغناء الوظيفي لان الاستقلالية في التمكين تعني ان الافراد على نحو اوسع مما يجري في طرق اعادة هيكلة الوظيفة .

ويطلق السيكلوجيون على هذه الاستقلالية حرية التصرف بالمهارات والوسائل أي اختيار الوسائل والادوات الخاصة بالعمل ، ولكن ذلك يتم ضمن الهيكل الذي تحدده الادارة العليا ، ويبقى التركيز منصباً على القضايا التشغيلية وليس الاستراتيجية عند تحديد افاق هذه الاستقلالية . (شريف ، 2001 : 68)

3- امتلاك المعرفة Knowledge Having :

تعتبر المعرفة مورداً مهماً يجب ادارته ، كما يدار التدفق النقدي والموارد البشرية او المواد الاولية ، ولا سيما في المنظمات التي تسعى ان تكون متعلمة . ولكن لم يدرك المديرون اهمية هذا التأكيد الا في الآونة الاخيرة .

ويعرف (Daft , 2001: 258) ادارة المعرفة بكونها الجهود الساعية للبحث المنظم عن الرأسمال المعرفي في المنظمات وتنظيمه وجعله ميسوراً . فضلاً عن ايجاد البيئة المنظمة التي تشجع التعلم المتواصل والمشاركة المعرفية .
وان المعرفة هي حاصل جمع البيانات والمعلومات والمهارة والخبرة والممارسة والادراك الكامل للعلاقات والعمليات والابتكارات والاختراعات .

وتصنف المعرفة المنظمة الى نوعين ، الاول المعرفة الظاهرية (Explicit Knowledge) وهي المعرفة الرئيسية النظامية التي يتم ترميزها وتوثيقها وايصالها الى الآخرين على هيئة وثائق وتقارير وتعليمات ، بعد اكتسابها بالتعلم . اما النوع الثاني من المعرفة المنظمة فهو المعرفة الضمنية (Implicit Knowledge) وهي معرفة غير ظاهرة تستند على المعرفة الشخصية والبصيرة والممارسة تكتسب بالممارسة والتجربة ، اما الفارق بين النوعين فهو ان امكانية الحصول على الاولى بسهولة ، في حين ليس من السهولة الحصول على الثانية ، وتشكل المعرفة الضمنية ما نسبته (80%) من المعرفة الضمنية . (Daft , 2001 : 258)

القيادة Leader Ship

اولا - مفهوم القيادة Leader Ship Concept

لقد عرف (Chmeil , 2000 : 312) القيادة بأنها عملية يتم من خلالها التأثير في سلوك الافراد والجماعة باتجاه الاهداف التنظيمية .

يلاحظ من هذا التعريف ان ثمة ثلاث جوانب تشترك في محتوى واحد هي (الجماعة ، التأثير ، والاهداف) ، بحيث أن القيادة تتفحص محتوى الجماعة . فالقادة هم الذين يؤثرون في سلوك الآخرين في الجماعة لغرض تحقيق الاهداف .

ويعرفه (الشميمري ، هيجان ، غنام ، 2004 : 200) بأنها " القدرة على التوجيه من اجل تحقيق هدف معين عن طريق الآخرين " .

وترى الباحثة في تعريفها للقيادة بأنها " عملية التأثير بالآخرين نحو انجاز الاهداف المناطة بهم "

ثانيا - سمات القائد الاداري الناجح

The Objectives of successful managerial Leader

هناك الكثير من الآراء العلماء تتجه نحو ان القائد يولد ولا يصنع ، وبانت المقولة (ليس كل مدير قائداً وانما يمكن ان يكون القائد مديراً) واضحة ومعروفة وصادقة . (العلاق، 1998: 268)

والقائد الناجح هو قائد كل المواقف وهو ايضاً ينتهز الفرص ليثبت ذاته ، ليحق عليه القول بأنه رجل المهمات الصعبة في المواقف الحرجة وليخرج منها محققاً اهداف المنظمة ومصالح الافراد .

وأوضح (العلاق ، 1998 : 282) سمات القائد الناجح وهي كالاتي :

- 1- العقيدة الصحيحة : لانها تهدي الى المثل العليا وتدفع الى عمل الخير ، ويتبع صحة العقيدة الايمان بالعمل .
- 2- الاستناد الى الحقائق : ان القائد الذي لا يصدق القيل والقال بل يحرص على ان يتأكد من الحقائق هو قائد ناجح .
- 3- الشورى : يجب على القائد ان يتشاور مع الآخرين ولا يتخذ القرارات المهمة وحده .
- 4- الفطنة وبعد النظر : ينبغي على القائد ان يكون حكيماً في تصرفاته ، سريع الفهم والادراك .
- 5- الحرص الشديد : يجب على القائد ان لا يتعجل في اتخاذ القرارات الا بعد تمحص وتدقيق

- 6- الشجاعة : من صفات القائد الناجح الشجاعة في مواجهة المواقف الصعبة وان يكون حزمًا وقت اللزوم .
- 7- القابلية البدنية : ينبغي ان يتسم القائد بحسن المطلاع ، وحبذا لو يكون القائد بكامل صحته الجسمانية والذهنية والعقلية حتى يستطيع ان يبذل من الجهد البدني والعقلي ما يتلاءم مع مسؤوليته .
- 8- القدرة على تحمل المسؤولية : يجب ان يكون القائد ذا شخصية قوية لا تنهار امام المسؤوليات او يتهرب منها ، بل يواجهها بقوة .
- 9- معرفة الاصول العلمية للإدارة : ان المام القائد الاداري بالاصول العلمية للإدارة يوفر عليه الكثير من الجهد الذي يضيع في تجارب خاصة وما يسفر عنه من خطأ .
- 10- العقلية المنظمة : اذ يستطيع القائد ان يخطط وينظم ويراقب وينسق .
- 11- الشعور الانساني في المعاملة : القائد الناجح هو القائد الانساني الذي تكون معاملته للآخرين انسانية ويهدف الى دفع العاملين معه للمثابرة وتحقيق الاهداف المرسومة .
- 12- القدرة على نيل ثقة الآخرين : يجب ان تكون الثقة متبادلة بين القائد والعاملين من جهة وبين العاملين والقائد من جهة اخرى وهذه الصفة ترتبط باخلاص القائد لعمله وتابعيه وباخلاص العاملين لعملهم وقائدهم .
- 13- المحبة المتبادلة : حب القائد لمؤوسيه يبعث فيهم شعور الولاء والرضا نحوه ، وينعكس ذلك على حبهم له وبذلك يطيعونه عن حب لا عن رهبة .
- 14- الشخصية النافذة : ان تكون شخصية القائد تجذب اهتمام العاملين وتثير احترامهم كما تفرض نفسها على غيره .
- 15- الماضي الناصع المجد : ان يكون القائد قدوة للآخرين ينظر اليه المجتمع ويبحث في ماضيه وحياته الخاصة - لانها ليست له وحده بل ملك للآخرين .

المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج البحث اولا - عرض النتائج :

تهدف هذه الفقرة الى عرض اراء العينة باستعمال بعض من اساليب الاحصاء الوصفي لمتغيرات البحث ، والمتمثلة بالاوساط الحسابية للمتغيرات بغية تحديد مستوى كل منها ، والانحراف المعياري لتشخيص مديات تشتت القيم عن اوساطها الحسابية .

جدول رقم (2)

الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لاجابات المديرين N=35

المتغير	رمز المؤشر في استمارة الاستبيان	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
المشاركة بالمعلومات	X1	2.400	1.193
	X2	2.828	1.248
	X3	3.600	1.193
	الاجمالي	2.942	
الحرية والاستقلالية	X4	3.600	1.193
	X5	2.714	1.318
	X6	2.285	1.177
	الاجمالي	2.866	
امتلاك المعرفة	X7	4.342	1.083
	X8	4.000	1.163
	X9	4.628	3.404
	الاجمالي	4.323	
السمات القيادية	Y1	4.057	1.235
	Y2	2.628	1.165
	Y3	3.457	1.313
	Y4	2.800	1.231
	Y5	3.428	1.334
	Y6	3.600	1.479
	Y7	4.228	1.113
	Y8	4.057	1.161
	Y9	4.371	1.059
	الاجمالي	3.625	

يلاحظ من الجدول رقم (2) ان المتغير المتمثل بـ كلاً من (المشاركة بالمعلومات ، والحرية والاستقلالية) حصلت على اوساط حسابية مرجحة اجمالية بلغت (2.942 و 2.866) على التوالي ،

وهي اوساط حسابية مرجحة اقل من الوسط الفرضي البالغ (3.0) ، اما المتغير المتمثل بـ (امتلاك المعرفة) فقد حصل على وسط حسابي اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (4.323) .

اما بالنسبة للمتغير المعتمد والمتمثل بـ (السمات القيادية للمديرين) فقد حصل على وسط حسابي مرجح اجمالي بلغ (3.625) على الرغم من حصول الفقرات والتي تعكسها المؤشر في استمارة الاستبيان (Y2 و Y4) على اوساط حسابية مرجحة اقل من الوسط الفرضي (-3) .

ثانياً. اختبار الفرضية وتحليل النتائج :

اختبار العلاقة

تم اختبار العلاقة بين عوامل التمكين وقدرتها في تعزيز السمات القيادية باستعمال معامل ارتباط الرتب Spearman الذي يعد من الطرائق الاحصائية المناسبة بين متغيرين رئيسيين .

يتضح من نتائج الجدول رقم (3) ان قيمة معامل الارتباط بين المشاركة بالمعلومات والسمات القيادية كانت (0.502) وهي معامل ارتباط موجبة تؤكد معنوية العلاقة عند مستوى دلالة (0.05) ، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين عامل الحرية والاستقلالية والسمات القيادية (0.082) وهي علاقة غير معنوية عند مستوى دلالة (0.05) ، واخيراً اظهرت النتائج عن وجود علاقة ارتباط معنوية بين عامل امتلاك المعرفة والسمات القيادية اذ بلغت القيمة (0.573) وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.05) .

من خلال ماتقدم يتم قبول الفرضية الرئيسة الاولى قبولاً جزئياً وتتم صياغة فرضية بديلة هي كالآتي :

" توجد علاقة ارتباط معنوية بين عوامل التمكين (المشاركة بالمعلومات ، امتلاك المعرفة) وتعزيز السمات القيادية " .

جدول رقم (3)

امتلاك المعرفة	الحرية والاستقلالية	المشاركة بالمعلومات	عوامل التمكين السمات القيادية
0.573 *	0.082	0.502 *	السمات القيادية

* معنوية عند مستوى 0.05

** معنوية عند مستوى 0.01

اختبار الأثر

تم اختبار الأثر لعوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية إذ بينت نتائج الاختبار باستعمال نموذج الاحدار الخطي المتعدد من عدم وجود أثر معنوي لكلاً من عامل المشاركة بالمعلومات وعامل الاستقلالية والحرية في تعزيز السمات القيادية .

اظهرت النتائج ان قيمة (f) المحسوبة والبالغة (1.99) للعامل الاول هي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (2.25) .

وكذلك بالنسبة للعامل الثاني (الاستقلالية والحرية) إذ أشرت قيمة (f) المحسوبة والبالغة (2.00) مستوى أقل من قيمتها الجدولية .

اما بالنسبة للعامل الثالث (امتلاك المعرفة) فقد اظهرت النتائج عن وجود أثر معنوي لهذا العامل في تعزيز السمات القيادية للمديرين بحصول (f) على قيمة (4.93) وهي اعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) .

من خلال ما تقدم يتم قبول الفرضية الرئيسية للبحث قبولاً جزئياً وتتم صياغة فرضية بديلة هي كالآتي :

" يؤثر عامل التمكين (امتلاك المعرفة) تأثيراً معنوياً في تعزيز السمات القيادية للمدير "

والجدول الاتي يوضح نتائج الاختبارات التي جرى الاستناد عليها فيما ذكر اعلاه .

جدول رقم (4)

اختبار الأثر للدائرة المبحوثة

N=35

نوع الأثر	قيمة (f) المحسوبة	معامل التحديد R^2	قيمة الجدولية (f)	مستوى المعنوية	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
غير معنوي	1.99	0.23	2.25	0.05	المشاركة بالمعلومات	السمات القيادية
غير معنوي	2.00	0.22	2.25	0.05	الحرية والاستقلالية	
معنوي	4.93	0.46	2.25	0.05	امتلاك المعرفة	

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً - الاستنتاجات :

الاستنتاجات النظرية

1. تعاني الوزارة من ضعف في قنوات الاتصال وعليه صعوبة حصول المديرين على المعلومات المطلوبة عند اتخاذ القرار مما يؤخر من سير العملية الإدارية .
2. لا يمتلك المديرين الاستقلالية الخاصة باتخاذ القرارات او تصحيح الأخطاء دون الحصول على الموافقات من المستويات العليا والتي كان المفروض تحويلها لهم لغرض اداء اعمالهم بشكل أكثر سهولة .

الاستنتاجات العملية

3. اوضحت نتائج التحليل الإحصائي ان عامل التمكين والذي تم اختباره في الوزارة المبحوثة وهو (امتلاك المعرفة) تميز بالإيجابية بحصوله على اوساط حسابية مرجحة اعلى من الوسط الفرضي ، فيما عدا ذلك عاملي (المشاركة بالمعلومات ، والحرية والاستقلالية) اذ

- يفتقر مديرو العينة المبحوثة الى الجوانب الايجابية التي كانت قد تميزت بها في ضوء تواجد هذين العاملين ودورهما في تعزيز السمات القيادية للمديرين .
4. ان مستوى تعزيز السمات القيادية للمديرين في الوزارة ليس بالمستوى العالي ، وذلك لان الوزارة ومن نتائج الاختبار لا تولي اهمية بتوفير عوامل التمكين ، حيث ظهر لنا من نتائج التحليل الاحصائي ضعف في عاملي المشاركة بالمعلومات والحرية والاستقلالية .
5. اظهرت نتائج تحليل العلاقة عن وجود علاقة معنوية بين عاملي (المشاركة بالمعلومات ، امتلاك المعرفة) وتعزيز السمات القيادية للمدير .
6. عدم وجود علاقة معنوية تربط بين عامل (الحرية والاستقلالية) وتعزيز السمات القيادية للمدير .
7. اظهرت نتائج تحليل الاتحاد عن عدم تأثير عاملي (المشاركة بالمعلومات ، والحرية والاستقلالية) في تعزيز السمات القيادية للمدير .
8. هناك اثر ذو دلالة معنوية لعامل (امتلاك المعرفة) في زيادة القدرات القيادية للمديرين هذا ما اظهرته نتائج تحليل الاتحاد بمقارنة قيمة (f) المحسوبة مع قيمة (f) الجدولية .

ثانياً - التوصيات :

- 1- من الاستنتاجات السابقة نكون على بينة في تحديد اولى وأهم التوصيات الضرورية لتعزيز السمات القيادية لمديري الوزارة الا وهي التركيز على توفير العوامل الخاصة للمشاركة بالمعلومات والحرية والاستقلالية لمديرها في بيئة الوزارة .
- 2- على ادارة الوزارة خلق الوعي لدى مديرها بالتوجه نحو شرح رسالة وهدف الوزارة لموظفيها محدداً ماهو مطلوب منهم ادائه وتوسيع مداركهم ومساعدتهم بحل المشاكل التي تواجههم خاصة ان نتائج التحليل اشرت ان الفرصة لا زالت متاحة امام ادارة الوزارة المبحوثة بزيادة درجة ايجابية تعزيز السمات القيادية للمديرين من خلال معالجة الفقرتين الضعيفتين التي تم تشخيصهما وهي (X2 و X4) .
- 3- توفير المستلزمات الضرورية لسيادة عامل الحرية والاستقلالية في بيئة الوزارة من خلال فسح مجالات ومساحات واسعة للمديرين بحرية الرأي واحترام مقترحاتهم وتقديرها بعيداً عن التهميش واللامبالاة .

- 4- انشاء وبناء قنوات اتصال داخلية مميزة وفي جميع الاتجاهات لتنسيق العمل في شتى مهام الوزارة وتوفير المعلومات وتبادلها واشراك المدير بها .
- 5- اقامة نظام متكامل للمعلومات في الوزارة بالاستفادة من التقنيات المتطورة المتوافرة الآن الا وهو (نظام الانترنت) مع ضمان توافر نظام المعلومات في كل الوزارة ومع كل الكليات والجامعات للاستفادة منها في صنع القرارات وحسم المواقف .
- 6- مساعدة القيادات العلمية والانسانية في تعزيز الطاقات الكامنة للأفراد عن طريق تهيئة فرص التعلم والتدريب والتحسين لامتلاك المزيد من الخبرات والمهارات ومن ثم تعزيز فرص امتلاك المعرفة التي تعد العنصر الالهم في اداء العمل بكفاءة وفاعلية .
- 7- منح القيادات الادارية المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من التصرف في المواقف التي تواجههم عن طريق تعزيز سبل المشاركة بالمعلومات ومنحهم الاستقلالية في اداء وممارسة نشاطاتهم .
- 8- على المديرين توسيع العمل بمبدأ المشاركة في تبادل الآراء والمقترحات خاصة قبل البدء بالعمل للحصول على اكبر عدد من المساهمات الفكرية واختيار الافضل منها او المزج بين الافضل منها .
- 9- تخفيض الرقابة المباشرة وتعزيز ادراك المديرين بقدرتهم على ممارسة الرقابة الذاتية .

المصادر

* المكتب العربية

- العلاق ، بشير . (اسس الادارة الحديثة / نظريات ومفاهيم) الطبعة الاولى عمان - دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع ، مجمع الفحيص التجاري (1998) .
- الشميمري ، احمد بن عبدالرحمن و هيجان ، عبدالرحمن بن احمد و غنام ، بشرى بنت يدير المرسى (مبادئ ادارة الاعمال الحديثة - الاساسيات والاتجاهات) الطبعة الاولى - الرياض مكتبة العبيكان العلمية للنشر والتوزيع (2004) .

* الاطاريح والرسائل الجامعية

شريف ، جلال سعد الملوك عبد الرحمن " أثر استراتيجية التمكين في تعزيز الابداع المنظمي " دراسة تحليلية في جامعة الموصل – رسالة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال ، جامعة الموصل (2002) .

BOOKS

- Argent Paul A. " the fast forward MBA pocket Reference " . John Wiley & sons , Inc , New York , (1997) .
- Chmeil , Nik , " Work and organizational Psychology , European perspective , Black well publisher Ltd , (2000) .
- Daft . Richard L. (2001) " Organization theory and Design " 7/ed south – western college publishing U.S.A (2001) .
- Hellriegel Don , Slocum John W. , Jr and Woodman Richard W. " Organizational Behavior " 9th Edition , south western college publishing (2001) .

.....

.....

.....