

الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

الجامعة السورية الافتراضية



مخطط بحث مُعد لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال

أثر درجة تطبيق المركزية الإدارية على فاعلية القيادة التحويلية
دراسة حالة مؤسسة توليد الطاقة الكهربائية الإدارية المركزية في دمشق

إشراف الدكتور: مضر دخان

الطالبة: نسرين أبو الهيجاء

كانون الثاني - 2020

الفهرس

الموضوع	الصفحة
الإطار العام للدراسة	
مقدمة البحث	3
مشكلة البحث	4
تساؤلات البحث	5
فرضيات البحث	6
متغيرات البحث	7
أهمية البحث	7
أهداف البحث	8
حدود البحث	8
منهجية البحث	9
مجتمع وعينة البحث	9
الدراسات السابقة	9
القسم الأول: القسم النظري	
الفصل الأول: القيادة التحويلية	15
عناصر القيادة التحويلية	17
ما بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية	26
انتقادات موجهة للقيادة التحويلية	27
الفصل الثاني: بين المركزية واللامركزية	29
المركزية الإدارية	29
أدوات المركزية	30
اللامركزية الإدارية	32
أدوات اللامركزية	33
مزايا اللامركزية	40
الفصل الثالث: بين المركزية والقيادة التحويلية	42
القسم الثاني: القسم العملي (دراسة ميدانية)	
أولاً: نبذة عن أهداف ومهام مؤسسة التوليد	43
الشركات والمنشآت العامة للتوليد	45
الهيكل التنظيمي لمؤسسة توليد الطاقة	46
ثانياً: نتائج الدراسة والتحليل الإحصائي	
منهجية الدراسة	47
صدق وثبات أداة الدراسة	48
المعالجة الإحصائية	50
القسم الثالث: النتائج والتوصيات	
النتائج	71
التوصيات	83
المراجع	88
الملحق	92

الإطار العام للدراسة

مقدمة

إن الوقت الراهن يلقي على القيادات الإدارية مسؤوليات جسيمة وضخمة، تجعلها تركز على أفضل الأساليب الإدارية التي تتبع عالمياً والتي أثبتت أنها ناجحة، وخصوصاً من حيث التعامل السليم مع الطاقات البشرية التي تعتبر حجر الأساس في أي منظمة والركيزة الداعمة للارتقاء والتقدم. فإن التقدم والنجاح الذي تحققه المنظمات يتوقف إلى حد كبير على قدرة وكفاءة قياداتها على تحديد أهداف واضحة واستخدام أفضل الوسائل لتحقيقها. ولما كان النجاح في أي منظمة مرهوناً بمدى تحقيق الأهداف المخطط لها، فإن دور القادة الإداريين هو العمل على اتخاذ قرارات سليمة مستفيدين من إمكانيات كل من هو ضمن منظماتهم، مستخدمين استراتيجيات مدروسة لضمان إشراك الجميع للعمل لمصلحة الصالح العام. متبنين الأنماط القيادية اللازمة حسب الظروف والمراحل التي يمرون بها.

ولقد كانت القيادة التحويلية هي من أحدث الأساليب الإدارية المعاصرة، حيث تبين أنها الأكثر قدرة على إحداث تطور فعال للمنظمات والأداء في القرن الحادي والعشرين. إذ أن هذه المنظمات بحاجة إلى قيادات إدارية فاعلة أكثر من احتياجاتها إلى مديرين. فهي ذلك النمط القيادي الذي يركز فيه القائد على ممارسة السلطة بقدر ما يهتم بمنح القوة والتمكين للأتباع وتطويرهم. حيث تدخل القادة في علاقة تفاعلية مع مرؤوسيه، وتجعل الإداريين أكثر نشاطاً وقدرة على إيجاد صفوف جديدة من القادة (Brown,1993,20) بحيث تجعل للقيادة تأثيراً عظيماً على مبادئ وأفعال مرؤوسيه، مما يؤدي إلى زيادة تطلعهم إلى المستقبل وزيادة ثقتهم في أنفسهم، والتعبير بوضوح عن رؤيتهم الاستراتيجية لمستقبل المنظمة. وتولد إدراكاً برسالة أو رؤية المنظمة، وتطور التابعين لتقديم مستوى أعلى من الإمكانيات. فهي عملية مستمرة يقوم القائد من خلالها بتغيير قيم المرؤوسين ودوافعهم الحالية وتحويلها للصالح العام للمنظمة. (Kirkland, 2011,P: 55). (الرشدي 2017)

ولكن هل تتوفر الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي الذي يساعد على نشوء هكذا مفاهيم. فلا بد للمنظمات إذا ما أرادوا الاستفادة من هذه الأساليب الإدارية الحديثة والمثمرة أن يعملوا على دراسة وفحص وتقييم البيئة التنظيمية السائدة لديهم والتي من الممكن أن تسهل أو تعيق تطبيق هكذا سياسات انتهجتها معظم المنظمات العالمية المتميزة وحازت من خلالها على الكثير من التطور والنجاح. فالسؤال الذي يجب أن تطرحه أي منظمة تفكر بتطبيق هذه الأساليب المعاصرة هو، هل تستطيع هي بما تملك قياداتها من قدرات وكفاءات وبما تتصف به بيئتها التنظيمية من سمات أن تطبق هذا المفهوم. فالواقع العملي ليس بهذه السهولة فربما تصطدم بالكثير من المعوقات التي تعيق هذا التطبيق. فلا جدوى من أي ممارسات كدرب أو تأهيل قادة إذا لم تكن تتوفر مسبقاً البيئة التنظيمية المناسبة والقيادة الداعمة.

مشكلة الدراسة

ثمان سنوات على بدء الحرب في سوريا، ثمان سنوات نتائجها كارثية. مدن رئيسية تدمرت وأضرار هائلة على البنى التحتية، سيطرة الركود على الاقتصاد السوري، تحديات إنسانية خطيرة وتفاوت صارخ في توزيع الثروات والمداخيل، محدودية ميزانية الحكومة السورية، مسؤولية كبيرة ملقاة على عاتق مؤسسات الدولة للنهوض بالبلد من جديد.

إقرار المشروع الوطني للإصلاح الإداري كمنهجية لتأسيس وتتبع النهوض الشامل في الأداء الإداري والمؤسسات، لتكون هناك منهجية واحدة ومتجانسة لكل الوزارات للقيام بوضع الهيكلية والتوظيف الوظيفي وإيجاد آليات لقياس الأداء والأنظمة الداخلية للمؤسسات وقياس الإجراءات بين المواطن والمؤسسات أو داخل المؤسسات أو فيما بينهما وقياس وضع المواطن والموظف ومكافحة الفساد.

إقرار وثيقة تنفيذية لإصلاح مؤسسات القطاع العام وتكليف مرجعية إدارية واحدة بمتابعة تنفيذ ومراقبة والإشراف على إصلاح هذه المؤسسات بداية بإيجاد مرجعية قانونية وتصنيف المؤسسات وتحليل واقعها وإعادة الهيكلة الإدارية والتنظيمية والمالية واعتماد النموذج الإصلاحي الخاص بكل مؤسسة، وتشكيل اللجان والقرارات اللازمة لوضع المؤسسات على السكة الصحيحة ليكون القطاع رائداً ليتناسب مع المرحلة القادمة لسورية ما بعد الحرب وإعادة الأعمار.

برنامج الجدارة القيادية الذي سلط الضوء على ضرورة تمتع المسؤولين بالكفاءة الإدارية والمهارات القيادية اللازمة للنهوض بمؤسسات الدولة والقيام بكامل واجباتها على أكمل وجه.

إذاً واقع مؤلم يحتاج وبضرورة إلى إداريين قادة وليس قادة فقط بل قادة تحويليين يستطيعون تغيير هذا الواقع، فلا يفيد هنا أن يستلم القرار من هو غير مؤهل لمثل هذه المسؤوليات الجمة.

دراسات كثيرة أكدت على الآثار الإيجابية لمتتع الإداريين بسلوكيات القيادة التحويلية وكان الاهتمام كبيراً عالمياً بهذه الأساليب المعاصرة في الإدارة.

إلا أنه هناك افتقار إلى الرؤية الواضحة لهذه الأساليب خصوصاً في البلدان النامية. حيث نرى أساليب الإدارة التقليدية ما زالت تتبع، حيث المركزية وعدم المشاركة في اتخاذ القرار ورفض التفويض وعدم تمكين العاملين بشكل مُمنهج يساعد على أداء المهام الضرورية للنهوض. وما إلى ذلك من سلوكيات تؤثر على القدرة على العمل والصمود والاستمرارية.

كما أشرنا سابقاً أن كثيرة هي الدراسات التي أثبتت الأثر الإيجابي لاتباع الأساليب الحديثة في القيادة ولكن لا يوجد على حد علم الباحث من الدراسات من بحثت في العوائق أمام تطبيق هذه الأساليب وسلوكيات القيادة التحويلة في مؤسسات القطاع العام.

وليتم تحديد مشكلة البحث الأولي تم استعراض بعض الدراسات السابقة، وإجراء بعض المقابلات مع بعض الموظفين والإداريين للاطلاع على واقع الحال في مؤسسة توليد الطاقة الكهربائية في دمشق الإدارة المركزية والتي ستكون محل البحث. وذلك بعد شرح سبب الدراسة وتوضيح بعض مفاهيم القيادة التحويلية. دلت النتائج على أنه من الصعب على المدير في مستويات إدارية دنيا أن يمارس هكذا مفاهيم، أولاً لعدم تمكنه منها بشكل ممنهج. وثانياً لتأثير خضوعهم للمستويات الإدارية الأعلى في أغلب قراراتهم حتى الروتينية منها، ولانتشار المحسوبيات والوساطة في بيئة العمل، وبسبب عدم دعم الإدارة العليا.

لذا من الواضح مبدئياً أن أحد الأسباب الأولية التي تعيق تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية تصب تقريباً بمركزية القرار الإداري. لذلك سيتم التركيز في البحث على دراسة مستوى تطبيق مركزية ولا مركزية القرار الإداري المتبع في مؤسسة توليد الطاقة الكهربائية. ليتم فيما بعد التأكد من تأثير أو عدم تأثير درجة المركزية المتبعة على إمكانية تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية من قبل الإداريين في المديرية، وذلك عبر اختبار فرضيات البحث.

وبذلك فإن هذا الفصل سيتناول الإطار العام للبحث طرح مشكلة البحث وفرضياته ومن ثم أهميته وأهدافه ومتغيراته ثم عرض منهجية البحث والعينة المدروسة وتحديد حدود البحث.

مشكلة البحث

" أثر درجة تطبيق المركزية الإدارية على فاعلية القيادة التحويلية في مؤسسة توليد

الطاقة الكهربائية في دمشق "

تساؤلات البحث:

- ما هو مستوى تطبيق المركزية الإدارية في المؤسسة.
- ما هو مستوى تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسة.
- هل هناك أثر لمستوى تطبيق المركزية الإدارية على فاعلية تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية في المؤسسة.

- هل هناك أثر للمؤهل العلمي أو الخبرة الوظيفية للمبحوثين على قوة العلاقة إذا ما وجدت بين المركزية وممارسة القيادة التحويلية.
- هل هناك اختلاف بين إجابات المبحوثين بالنسبة لمدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تُعزى للمتغيرات الديمغرافية.

فرضيات البحث:

تحقيقاً لأهداف الدراسة، ولمعرفة مستوى ممارسة المركزية في مؤسسة توليد الطاقة الكهربائية وتأثيرها على إمكانية تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدرجة تطبيق المركزية الإدارية على فاعلية القيادة التحويلية بجميع أبعادها.

الفرضيات الفرعية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدرجة تطبيق المركزية على فاعلية القيادة التحويلية من حيث بعد التأثير المثالي.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدرجة تطبيق المركزية على فاعلية القيادة التحويلية من حيث بعد التحفيز الإلهامي.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدرجة تطبيق المركزية على فاعلية القيادة التحويلية من حيث بعد الاستشارة الفكرية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدرجة تطبيق المركزية على فاعلية القيادة التحويلية من حيث بعد الاعتبارية الفردية.

الفرضية الثانية

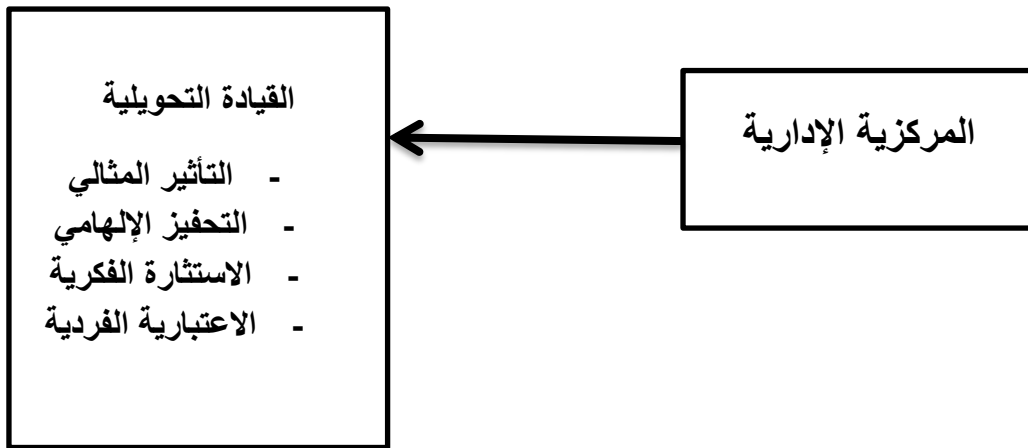
لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي- العمر- المستوى التعليمي).

متغيرات البحث

المتغير المستقل: المركزية الإدارية

المتغير التابع: القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي - التحفيز الإلهامي - الاستثارة الفكرية - الاعتبارية الفردية)

نموذج البحث



أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من عدة اعتبارات وفق الآتي:

تستمد أهمية هذا البحث من أهمية الموضوع الذي يتناوله، كون موضوع القيادة يعتبر من أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى حتى الآن باهتمام بالغ من قبل الباحثين والمهتمين بهذا المجال. حيث أن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها واستمرارها يعتمد بشكل رئيس على القيادات التي تحركها وترسم خططها وسياساتها، وعلى ما تملك تلك القيادات من قدرات ابتكارية ومواهب إبداعية. وضرورة البحث عن الأسباب التي قد تعيق هذه القيادات من سلوك سلوكيات القيادة الصحيحة.

تكمن الأهمية التطبيقية لهذا البحث في تأثير وأهمية الدور القيادي الذي يمارسه مديري مؤسسات القطاع العام في تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للنهوض والتقدم بمؤسساتهم. خاصة أن هذه المؤسسات تحتاج

أكثر من غيرها في الوقت الحاضر إلى الابتكار والابداع والتجديد والاختراع وقيادة التغيير، وللقدرة على مجاراة الظروف الراهنة.

يتعرض هذا البحث لمتغيرات لم تأخذ حقها بالدراسة مجتمعة، فقد درست آثار تطبيق القيادة التحويلية والمركزية الإدارية كل على حدى. على حد علم الباحثة، لم يتم أحد بدراسة تأثير مركزية القرار على إمكانية تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية، والتي هي الآن محل اهتمام من المسؤولين عن التنمية الإدارية. الأمر الذي من شأنه أن يسهم في تعميق إدراك أهمية معالجة بعض المعوقات التي تعيق التقدم والإنجاز في العمل المؤسسي.

فتأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تلقي الضوء على ما يعيق تطبيق سلوكيات الإدارة المعاصرة التي هي محل اهتمام عالمي في مؤسسات الدولة التي هي بأمس الحاجة اليوم إلى هذه السلوكيات.

كذلك فإن الدراسة تلقي الضوء على دور القيادات الإدارية الحالية في النهوض بالوطن وأهمية أن يتمتعوا بكفاءة ومهارات قيادية نوعية ليستطيعوا إنجاز الدور المطلوب من مؤسسات الدولة.

تأتي أهمية هذه الدراسة أيضا كونها من الممكن أن تقدم لمتخذي القرار صورة عن الواقع الحالي لممارسة المركزية والسلوكيات القيادية في المؤسسات. بحيث توضح الصورة أمام متخذي القرار بخصوص الجوانب الأكثر تأثيراً والأقل تأثيراً بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب الاهتمام بها، وإعطائها الأولوية في المعالجة.

أهداف البحث:

- اختبار مدى ممارسة المركزية الإدارية في المؤسسة.
- اختبار مدى ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية في المؤسسة.
- دراسة مدى تأثير المركزية الإدارية على إمكانية تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية.
- اختبار تأثير بعض المتغيرات الديمغرافية على قوة العلاقة بين المركزية الإدارية والقيادة التحويلية.
- دراسة مدى تباین آراء العاملين بالمؤسسة اتجاه تمتع القيادات بسلوكيات القيادة التحويلية بتباين المتغيرات الديمغرافية.

حدود البحث:

الحدود الزمانية: يتم هذا البحث في الفترة 2019 – 2020

الحدود المكانية: يتم هذا البحث في مؤسسة توليد الطاقة الكهربائية الإدارية المركزية في دمشق.

الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على بيان العلاقة بين المركزية وإمكانية تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية لدى العاملين بمؤسسة توليد الطاقة الكهربائية الإدارية المركزية.

منهجية البحث:

ستقوم الباحثة باعتماد :

- أسلوب المنهجي الوصفي بالاعتماد على الكتب والدراسات والقائم على جمع البيانات وتحليلها بهدف اختبار فرضيات الدراسة للإجابة على أسئلة مشكلة الدراسة.
- الدراسة الميدانية، وذلك من خلال استبانة مصممة لهذا البحث.
- بالإضافة لاستخدام برنامج spss من أجل اختبار فرضيات الدراسة، بعد جمع البيانات المتعلقة بمتغيراتها عن طريق الاستبيان. والعمل على كشف العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة للوصول إلى استنتاجات تفيد في تحسين الوضع الحالي.

مجتمع وعينة البحث.

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسة توليد الطاقة الكهربائية الإدارية المركزية في دمشق والبالغ عددهم 500 موظف. وتستهدف العينة البالغة (70) كافة فئات الموظفين من جميع الدرجات المختلفة. وذلك لتبيان آرائهم حول تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية من قبل مدراءهم. وحول مستوى تطبيق المركزية في المؤسسة. وذلك باستخدام مقاييس القيادة التحويلية ومقاييس المركزية المناسبة. من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة لتشخيص واقع المركزية المعمول بها ودورها في التأثير على سلوكيات القيادة التحويلية.

الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على بعض الدراسات السابقة بغية الاستفادة من أدبيات المواضيع المطروحة وهي القيادة التحويلية والمركزية واللامركزية الإدارية. وتم التركيز على الدراسات التي درست آثار كليهما على عمل المنظمات في جميع النواحي، بسبب عدم توفر دراسات بحثت في دراسة المتغيرين معاً.

- دراسة أبو عياش (2017) " واقع اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في بلديات

جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها "

كان من نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين اللامركزية وأبعادها (التمكين، والتفويض، والاتصال) مع مستوى أداء العاملين (مهارات تنظيم وإدارة الوقت، والإنتاجية، والإبداع والابتكار) في بلديات جنوب الضفة الغربية. وأن واقع اللامركزية جاء بدرجة متوسطة ولجميع المحاور، ما عدا التمكين الذي جاء بدرجة مرتفعة. وأن أداء العاملين مرتفع ولجميع المحاور أيضاً ما عدا محور الإبداع والابتكار الذي جاء بدرجة متوسطة.

- **Majeed, et al. (2017) "Transformational leadership and organizational citizenship behaviour: Modelling emotional intelligence as mediator"**

عمدت هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية لمدرسي مؤسسات التعليم العالي القطاع العام في الباكستان. حيث درست التأثير المباشر وغير المباشر للقيادة التحويلية، مع دراسة الدور الوسيط للذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية. بينت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية مع وجود دور هام للذكاء العاطفي كوسيط. وانتهت إلى وجوب تنفيذ الممارسات التي تساعد على تحسين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في هذه المؤسسات ألا وهي القيادة التحويلية.

- دراسة حسون (2016) " أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية " دراسة مقارنة

بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سورية.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر النمط القيادي بشقيه الإداري والتحويلي على سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف المذكورة. وقد توصلت إلى أن تأثير الأنماط القيادية في سلوك المواطنة يعتبر ضعيفاً بشكل عام وذلك في المصارف التجارية العامة والخاصة على حد سواء. وأنه لا يوجد أثر لنمط القيادة التحويلية في سلوك المواطنة لدى العاملين في المصارف التجارية الخاصة، وبالمقابل فقد كان هذا التأثير ضعيفاً في المصارف التجارية العامة. وأنه لا يوجد أثر لنمط القيادة الإدارية في سلوك المواطنة في المصارف العامة. بينما كان هذا الأثر واضحاً في الخاصة. ودلت كذلك على انخفاض دراية العاملين في المصارف العامة والخاصة بالأنماط القيادية التي يتبعها رؤسائهم في العمل نظراً لغياب التواصل بين

الطرفين. وان مفهوم المواطنة لا يزال غريباً عن كثير من العاملين في المصارف العامة والخاصة حتى الذين يمارسون هذا السلوك.

- دراسة المعاني (2013) " أثر القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية "

كان من نتائجها أن القيادات الإدارية في الجامعة الأردنية تتبنى تطبيق القيادة التحويلية ولكن بدرجة متوسطة. وردت السبب إلى أنه قد يكون ذلك بسبب حداثة تطبيق هذا النمط في الدول النامية. كما أظهرت الدراسة أن العاملين في الجامعة الأردنية يشعرون بمستوى عالي من المواطنة التنظيمية وفقاً لمقياس الدراسة، ولعل ذلك يعكس المناخ التنظيمي الإيجابي في الجامعة، وقد خلصت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجالات القيادة التحويلية على مستوى المواطنة التنظيمية الذي يشعر به العاملون في الجامعة.

- دراسة الغزالي (2012) " أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية "

كان من نتائج هذه الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، وإن التأثير المثالي الذي هو أحد أبعاد القيادة التحويلية كان له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعادها في فاعلية اتخاذ القرار في هذه الشركات.

- Saeed (2012) " perceived transformational leadership style and organizational citizenship behaviour: A case study of administrative staff of University of the Punjab "

نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة على الموظفين الإداريين في جامعة البنجاب.

تهدف هذه الدراسة إلى قياس مستوى نمط القيادة التحويلية ومستوى سلوك المواطنة

والتحقق من تأثير القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين. حيث لوحظ

أن العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة كانت علاقة إيجابية. حيث تألفت عينة الدراسة في هذا البحث من جميع العاملين الإداريين في جامعة البنجاب التي تتكون من 15 كلية. وأشارت النتائج إلى ارتباط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة ارتباطاً إيجابياً، كما أشارت إلى أن استخدام نمط القيادة التحويلية يعزز من سلوك الدور الإضافي للعاملين.

- دراسة حماد (2011) أثر القيادة التحويلية في إدارة التغير التنظيمي (دراسة ميدانية على

مشفى الهلال الأحمر في دمشق)

خلصت هذه الدراسة إلى أن هناك تأثيراً للقيادة التحويلية في عملية إدارة التغير التنظيمي داخل المشفى المدروس، ولا يوجد بعد محدد من أبعاد القيادة التحويلية له الأثر الأكبر في إدارة التغير التنظيمي وإنما كانت الآثار متقاربة لأبعاد القيادة التحويلية في عملية التغير التنظيمي.

- دراسة بن عبد الرحمن (2011) " القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار فعالية السلوك القيادي التبادلي والتحويلي في تحفيز وتنمية العاملين من وجهة نظر الدافعية للإنجاز في إطار نموذج القيادة كامل المدى في مؤسسة صوميك سوناطراك سكيكة في الجزائر. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية على دافعية الإنجاز عند العاملين.

- دراسة بن فهد (2010) " تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين " دراسة

تطبيقية على الحرس الوطني الكويتي.

كان من نتائج هذه الدراسة وجود أثر ذي دلالة معنوية للامركزية بمتغيراتها على أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي. وعدم وجود اختلاف في وجهات نظر عينة الدراسة لمدى تطبيق اللامركزية تبعاً لاختلاف العمر والمستوى التعليمي ومدة الخدمة في الوظيفة. وقد أوصت الدراسة بتبسيط عملية تدفق المعلومات بين الوحدات الإدارية في الحرس الوطني الكويتي والتأكيد على مناقشة المشاكل واتخاذ القرارات بشكل جماعي.

- Wright and Pandey " (2010) Transformational leadership in the public sector: Does structure matter?

" القيادة التحويلية في القطاع العام: تأثير الهيكل التنظيمي " بينت نتائج هذه الدراسة أن هيكلية المنظمات قد لا تكون بيروقراطية كما يُعتقد. وأن بعض السمات البيروقراطية لها تأثير سلبي قليل، إن وجد، على سلوكيات القيادة التحويلية. وبينت ندرة الدراسات التي قامت ببحث الأسباب التي قد تعيق تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية في المنظمات.

- دراسة القيسي (2010) " أثر العوامل التنظيمية في تطبيق اللامركزية الإدارية ". دراسة تطبيقية على مديري الدوائر ورؤساء الأقسام والشعب في أمانة عمان الكبرى.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، التمكين الإداري، التفويض الإداري) على تطبيق اللامركزية في أمانة عمان. وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر للعوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية. كما ويوجد فروق لتصورات المبحوثين عن العوامل التنظيمية وعن اللامركزية الإدارية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول التمكين الإداري وعلاقته باللامركزية الإدارية والتفويض الإداري والشفافية والمشاركة والحكم الصالح. وضرورة تفعيل فرق العمل، وتكثيف الدورات التدريبية، ونقل التجارب من الدول السبقة في هذا المجال.

- دراسة راضي (2010) " دور اللامركزية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة في فعالية إدارة الصراع التنظيمي "

تمثلت اللامركزية في هذه الدراسة في تحقيق المحاور الآتية: إيجاد قيادات إدارية، فعالية الهيكل التنظيمي، وإيجاد طرق جديدة وفعالة للاتصال، وخلق الإبداع والابتكار لدى العاملين، وزيادة الإنتاجية. وكان من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين اللامركزية الإدارية ومحاور فعالية الصراع التنظيمي. وأظهرت الدراسة أنه لا يتم تطبيق نظام اللامركزية الإدارية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، ولا تلتزم في استراتيجياتها مع قواعد اللامركزية ومبادئها، حيث تعتمد إلى تركيز غالبية القرارات بيدها.

- دراسة العازمي (2006) " القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري "

دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية في السعودية. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن مفردات مجتمع البحث يرون بأن خصائص وسمات القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية. وإن القدرات الإبداعية متوفرة أيضاً بدرجة كبيرة لدى العاملين

المدنيين فيها. ووجود علاقة طردية متوسطة بين امتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وبين امتلاك مرؤوسيهها لمهارات وقدرات إبداعية. وأوصى الباحث بأن تقوم الجهات المسؤولة بكل ما هو من شأنه زيادة وتفعيل امتلاك القيادات المدنية بالديوان لسمات وخصائص القيادة التحويلية. وكل ما شأنه زيادة وتفعيل امتلاك العاملين بديوان وزارة الداخلية للقدرات الإبداعية. ويوصى بإجراء المزيد من البحوث في مجال التعرف على القيادة التحويلية وأثرها على أداء العاملين.

Jaskyte, Kristina & Dressler William (2004) "organizational culture and innovation in a group of non-profit organizations"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين متغيرات القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، وطبقت هذه الدراسة على منظمات الخدمة الإنسانية في ولاية جورجيا الأمريكية. بينت هذه الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية والثقافية. تشير إلى أن ممارسات القيادة في هذه العينة قد ابتكرت ثقافة قوية حول القيم التي يمكن أن تحد أو تشجع من عملية الإبداع، كما أظهرت هذه الدراسة أن الصلة بين القادة والثقافة التنظيمية مهمة لفهم كيف أن القيادة التحويلية والإبداع مرتبطان ببعض. في ضوء هذه الدراسات يمكننا أن نلاحظ أن:

- الكثير من الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية وأثرها على كثير من المتغيرات. فلقد أظهرت الدراسات أن القيادة التحويلية تؤثر عند ممارستها بشكل إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع والإنجاز والثقافة التنظيمية ودافعية الإنجاز وفاعلية اتخاذ القرارات والتغيير التنظيمي.
- الكثير من الدراسات التي بحثت في تأثير اللامركزية الإدارية وأظهرت أيضاً أثرها الإيجابي على كثير من العوامل كالإبداع وأداء العاملين، وفاعلية إدارة الصراع وغيرها

ولكن على حد علم الباحث لا يوجد من الدراسات العربية من درست تأثير المركزية على إمكانية تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات القطاع العام. لذلك ما يميز هذه الدراسة أنها أضافت دراسة تبحث في متغيرين هامين تعرضوا للبحث كل منهم على حدة، ومن الضروري البحث في تأثير أحدهما على الآخر حتى يتم التوصل إلى نتائج تفيد في توسيع احتمالية تطبيق مفهوم القيادة التحويلية الذي أظهرت الدراسات مدى فعاليته ومزاياه. فلقد استُفيد من هذه الدراسات للتأكيد على مدى أهمية إتباع سلوكيات القيادة التحويلية في مؤسساتنا والحاجة الملحة لتبني هكذا مفاهيم. مع توضيح دور تطبيق اللامركزية الإدارية أيضاً ضمن هذه المؤسسات.

القسم الأول

القسم النظري

الفصل الأول:

القيادة التحولية

إن أحد الحاجات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادات قوية مؤهلة ابتكارية مؤثرة. تستطيع المنظمات من خلالها تجاوز ما تمر به من محن وصعوبات. حيث أدركت الإدارات أنها بحاجة ماسة لأن يستلم زمام الأمور لديها قادة حقيقيين، قادرين على النهوض والتحدي والاستمرارية. لذا كان هناك اهتمام عالمي بأسلوب القيادة التحولية إيماناً بأن القائد التحويلي هو ذلك القائد الذي يكون همه الشخصي والمهني هو إحداث تميز، وتحويل منظمته إلى الوضع المنشود، مُوجه بالقيم والأخلاق ويعمل بموجبها. ولديه القدرة على إظهار مجموعة من القيم الجوهرية التي تتلاءم مع قيمه ووظيفته، يملك القدرة على التعامل مع التعقيد والغموض وعدم اليقين، ويتعلم من أخطائه، صاحب رؤى يحلم ويتخيل ويترجم كل ذلك إلى حقائق. (العازمي 2006)

إذاً هو ذلك النمط القيادي الذي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة، يشجع المرؤوسين في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة واقعية للمؤسسة، يسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار، ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تُمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة. يهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء فريق العمل،

ويعمل على إيجاد بيئة إدارية صحيحة تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين المستويات الإدارية جميعها. (حماد 2011)

يهتم القائد التحويلي بالقيم الأخلاقية للاتباع في محاولة لرفع وعيهم اتجاه القضايا الأخلاقية، وتحريك طاقاتهم وإمكاناتهم لإصلاح مؤسساتهم. تركز القيادة التحويلية على القيم المشتركة وتطوير المرؤوسين وتحقيق الغايات الكبيرة، وتعمل على إلهام العاملين للنظر إلى ما هو أبعد من مكاسبهم الشخصية والتركيز على أهداف المنظمة، وهي علاقة تأثير متبادلة بين قائد ملهم وفعال، وبين تابعين لديهم ولاء وانتماء لمنظماتهم. يعمل فيها القائد على استثارة مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسة عند مرؤوسيه. في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقتهم بأنفسهم. وبالتالي فإنه يغير أهدافهم من مجرد حرصهم واهتماماتهم في البقاء، إلى اهتمامات خاصة بالإنجاز العالي. وفي نهاية الأمر هي قيادة أخلاقية ترفع مستوى التعامل الإنساني والطموحات الأخلاقية لكل من القائد والعاملين، ولذلك فإن لها تأثير تحويلي في كل منهم. والاختبار الحقيقي لوظيفتها يتمثل في مدى إسهامها في إحداث التغيير الذي يتم قياسه في ضوء الأهداف المشتقة، والقيم، والدوافع المٌجمعة. (عطية 2014)

ترى الباحثة هنا أهمية أن يستلم القيادة في الوقت الراهن من هو قادر على الإنجاز والتطوير والتغيير، وعلى تحويل الاهتمامات الشخصية للعاملين إلى اهتمامات خاصة بالمصلحة العامة، ورفع وعيهم بالقضايا الرئيسية وتغيير أهدافهم. وبنفس الوقت الحرص على تطويرهم وتلبية احتياجاتهم، والعمل على تحقيق أهدافهم والاهتمام بها بقدر الاهتمام بأهداف المنظمة.

فالقائد التحويلي هو ذلك القائد الذي يسعى إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي، والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة كلها. فهذه القيادة هي تلك التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة هيكلة النظم وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم. إنه ذلك النمط الذي يُنمي في الأفراد القدرة ليصبحوا أنفسهم هم قادة. (حسون 2016)

إذاً على الإداري إذا ما أراد أن يكون قائداً حقيقياً أن يعمل على خلق قادة من حوله وأن يسعى إلى تطويرهم وتنميتهم وأن يعي ويجعلهم يدركون أهمية الدور الذي يؤديونه في منظماتهم.

إن القيادة التحويلية بجاذبيتها الشخصية وقدرتها الإلهامية واهتمامها الفردي واستثنائها العقلية تحقق دافعية قوية للإنجاز ولتحقيق آمال كبيرة ولبذل مجهود إضافي، الذي يحقق بدوره أداء أكثر مما كان متوقعاً. فهذه الدافعية القصوى والآمال الكبيرة والمجهود الإضافي الذي يحدث نتيجة القيادة التحويلية،

يرفعون المجهود العادي المتوقع إلى مستوى المجهود غير العادي وغير المتوقع. فالقائد التحويلي هو الذي يرسم هذه الآمال الكبيرة ويعرف كيف يثير دافعية الإنجاز عند مرؤوسيه، تلك التي تعد عاملاً هاماً يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه في العمل، وهي تمثل القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي المهام المطلوبة، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل، حيث تنعكس هذه القوة في كثافة الجهد الذي يبذله هذا الفرد، وفي درجة مثابرته واستمراره في الأداء، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل. فهي تتجلى في القدرة التنافسية والثقة في النجاح والسيطرة والرغبة في التعلم والالتزام والشجاعة والمرونة والانغماس في المهمة والقدرة على وضع الأهداف والاستقلالية والذاتية والمثابرة وتفضيل المهام الصعبة والاعتزاز بالنتائج وضبط النفس والتوجه نحو الأفضل لدى العاملين أثناء إنجاز وتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم، وفق ما تقتضيه الموارد المتاحة والمسؤوليات الوظيفية التي تحددها لهم المؤسسة. (بن عبد الرحمن 2011)

عناصر القيادة التحويلية:

إذاً فالقيادة التحويلية هي القيادة التي تؤدي إلى نجاح المنظمة من خلال التأثير الكامل في سلوك التابعين. وقد أصبح مصطلح التحويلي أساساً لدراسة القيادة. وقد استُخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة، وللتمييز بين أولئك القادة الذي يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيه من أولئك الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج، وهي ما تعرف بالقيادة الإجرائية. فالقيادة التحويلية هي تلك العملية التي يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى نهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق. وتسعى إلى النهوض بشعور التابعين، وذلك بالاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية. فسلوك القيادة يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس من تبادل المصالح مع المرؤوسين. فالقائد التحويلي يسعى لإحداث تغيرات إيجابية في طرائق أداء العاملين وحثهم بأهمية عملهم وخلق الشعور لديهم بالولاء والانتماء للمنظمة لما يجعلهم يضعون المصلحة العامة في مرتبة أعلى من المصالح الشخصية. إذاً تستند القيادة التحويلية إلى ثلاثة عناصر أساسية تتمثل فيما يلي:

- التغيير: الذي يعني التطوير التنظيمي بهدف تحويل المنظمة من منظمة فعالة إلى منظمة أكثر فعالية.
- الإنجاز والإبداع: حيث تستند إلى التفكير الابتكاري لحل ما يواجهها من مشكلات معقدة إيماناً بأن الابتكار هو جوهر عملية الإبداع.

- روح المخاطرة: فهي ما يميز القائد التحويلي، وهي القدرة على خوض المغامرات وقبول التحدي والاستمتاع بالمواقف المعقدة.

إن القيادة التحويلية تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية. وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، وإيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عملاً مؤسسياً. (حماد 2011)

إذا فالتغيير سمة أساسية للقيادة التحويلية، وفي أدبيات القيادة الحالية فإن التغيير الذي يُحققه القائد التحويلي يركز على أسلوبين من التغييرات، الأول كما رأينا يتم إحداثه في سلوكيات واتجاهات التابعين، وقد كان التركيز الأساسي في تفصيل دور القائد التحويلي في تحفيز التابعين. أما الآخر فهو تغيير في الثقافة التنظيمية للمنظمة. وكما أوضح (Kotler, 1998:166) " يمكن للشخص ومن خلال القيادة فقط وبصورة صادقة إيجاد ورعاية بيئة تتكيف مع التغيير". ومن الوسائل التي يمكن للقائد من خلالها التأثير على الثقافة توجيه الاهتمام للأحداث الحرجة وللاستجابة للأزمات، ورواية القصص والأساطير، والاهتمام بمعايير توزيع المكافآت، ومعايير اختيار وتسريح الموظفين، وتصميم النظم والإجراءات والهيكل التنظيمي بشكل يخدم عملية التغيير. فالقياد أساسية أثناء تطوير وتغيير الثقافة التنظيمية، حيث تحتاج للمتابعة. كما أن بقاء أي منظمة يعتمد على ما توحيه الثقافة التنظيمية التي أوجدتها القيادة الفعالة، خاصة عندما تواجه المنظمة مرحلة تغيير. وإن من أكثر الأمور وضوحاً في التمييز بين التغييرات الثقافية الناجحة وتلك الفاشلة هو القيادات في المستويات العليا. (درويش، 2009)

إذاً تتمحور القيادة التحويلية حول المشاركة والانجاز والإبداع والابتكار والتغير. فيجب إذاً إعداد القيادات الإدارية التحويلية ذات الكفاءة العالية والمستوعبة لمواجهة المتغيرات العالمية والتحديات المستقبلية، والظروف الصعبة والقاهرة، إعداداً جيداً متكاملأً مستجيباً لمتطلبات التطور العالمي حيث يجب أن تتوافر بعض المتطلبات في القائد الإداري مثل:

- ضرورة توفر القدرات على استيعاب التحولات الاقتصادية والتحديات المستقبلية.
- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة وإحداث التطوير الإداري.
- القدرة على المبادأة والابتكار والإبداع.
- القدرة على وضع الرؤية والرسالة والاستراتيجيات اللازمة للمنظمة والالتزام بها.
- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة.
- القدرة على تنفيذ تلك القرارات بكفاءة وفاعلية وجودة.
- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق.
- الوعي الذاتي والقدرة على إدارة الذات. (العازمي 2006)

ترى الباحثة مما سبق، أهمية أن يكون القائد الإداري مُسلح بالمعرفة والمهارات الضرورية، التي تمكنه بالفعل من القيام بدوره، كما تمكنه من اتخاذ قرارات صحيحة وصائبة. وضرورة أن يكون قادراً على اتخاذ هذه القرارات وتنفيذها في ضوء ما تتطلبه الظروف المحيطة. فالقائد الإداري التحويلي لا يستطيع أن يكون قائداً بما للكلمة من معنى إذا لم يتم تمكينه ومنحه بعض صلاحيات اتخاذ القرارات الهامة والضرورية لمواجهة المشاكل التي يواجهها ضمن دائرته أو منظمته ككل، حيث تتوفر لديه المعرفة الكاملة بالمتطلبات الراهنة والتي سيستند إليها في اتخاذ قراره. إذاً هنا نلاحظ أهمية أن يتم منح القادة كمروسين في المستويات الإدارية المختلفة صلاحيات معينة إذا ما أُريد منهم أن يكونوا قادة. وبدورهم يمنحوا مروضيهم أيضاً ما يحتاجون من سلطات وصلاحيات حسب الحاجة حيث يتم ذلك عبر عمليات التمكين والتفويض.

إذاً فإن ما يميز هذا القائد التحويلي هو إدراكه لضرورة التغيير فلكي يكون القائد قائداً تحويلياً يعمل على إحداث تغيير ما أو تطور أو إصلاح يجب بداية أن يدرك الحاجة للتغيير ومن ثم أن يضع رؤية مستقبلية ومن ثم يختار نموذج هذا التغيير ويعمل على إعادة تشكيل ثقافة المنظمة ومن ثم إدارة الفترة الانتقالية والتي تعد أصعب مهام القائد التحويلي، فهذه الفترة تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم. والتعامل مع المشاكل التي تظهر باستراتيجية مناسبة. فالقادة التحويليين هم من لديهم الشجاعة التي تمكنهم من أن يطلبوا من الآخرين التخلي عن السبل القديمة واتباع مسارات تحويلية جديدة، قادرون على استبصار مستقبل أفضل فيما وراء الواقع الجاري. ويتوقف التغيير الناجح هنا على تبني أعضاء المنظمة للقيم الجديدة. والمنظمات الفعالة هي تلك المنظمات التي تتسم ثقافتها بتفاهم مشترك واسع المدى لما يتمثل بالفعل ولما يجب أن يتمثل في سلوكيات كل من المروض والقائد. (حسون 2016)

فالهدف الرئيسي للقيادة التحويلية هو تحسين القدرات الفردية و الجماعية لأعضاء المنظمة في معالجة الأمور وحل المشاكل، وبأن تمارس هذه القدرات تحديد الأهداف المراد تحقيقها والممارسات التي تستخدم لتحقيق هذه الأهداف، وعلى القائد التحويلي أن يقوم بوضع التعليمات والتوجيهات و ثم يعمل على تطوير الموظفين ومن ثم إعادة تصميم المنظمة، وبناء الثقافة المؤسسية، وبناء الأنظمة الداعمة للمشاركة في صنع القرار، والقائد هنا لا يمارس السيطرة على العاملين في سبيل تحقيق رغبات المنظمة، وهو غير قادر على قيادة العاملين بشكل فردي ولا بد من التشارك في عملية القيادة بين القادة والمروضين. (leithwood, 2002)

إذاً ما أُريد العمل على الإصلاح والتطور والنهوض يجب أولاً توافر هكذا نوع من الإداريين الذين يجهدون لبذل إنجاز كبير وإحداث فرق وتغيير لصالح منظماتهم. والذين يمتلكون الشجاعة لتحدي ما

يقف بطريقهم في التغيير سواء أشخاص ضمن مستويات إدارية أعلى أو لوائح ونظم وإجراءات مفروضة. وثانياً أن تدعم هذه المنظمات هكذا نوع من القادة القادرة على طرح أفكار مبتكرة وقادرة على تنفيذها. لا أن تعمل على تجاهلها أو تهملها وبالتالي إحباطها. كما ضرورة أن تعي المنظمات ما يجب أن تكون عليه سلوكيات المرؤوسين والقادة على حد سواء. وأن تعمل على تقييمها وتقويمها وتدريبها وتمكينها بما يؤدي لمصلحة العمل والتطور والإصلاح. أي أن تعي الإدارات في المستويات الإدارية العليا ضرورة تمتع الإداريين في جميع المستويات بامتيازات وصلاحيات معينة، وضرورة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وضرورة دعمهم، إذا ما أرادت هذه الإدارات النهوض لمنظماتها وتغيير وضعها القائم بالفعل. فلا يمكن للمنظمات أن تعمل على بناء قادة وتطالب بوجود هكذا مكونات إذا لم تستطيع توفير الأرضية اللازمة والضرورية لذلك. وإلا فعليها القبول والتسليم بأن تدار من قبل إداريين مُفرغين من قواهم ومقدراتهم الحقيقية ويعملون فقط كأدوات تنفيذية. مع ضياع فرصة الاستفادة من إمكانياتهم الكامنة الكاملة.

إذا كما سبق وأشرنا أن القائد التحويلي هو الذي يسعى إلى الانتقال إلى واقع جديد. ولكن يجب أن يكون قادراً على وضع رؤية ورسالة واستراتيجيات لازمة لتحقيق هذه الرؤية. وهذه من ممارسات القائد التحويلي الهامة إذ يتوجب عليه العمل على إلهام مرؤوسيه من خلال تحفيزهم لأن يلتزموا ويكونوا جزء من الرؤية المشتركة للمنظمة. وهنا يعملون القادة على استخدام الرموز والشعارات والخطابات العاطفية لتركيز جهود المرؤوسين لإنجاز أعلى، متجاوزين فيه مصالحهم الشخصية باتجاه المصلحة العامة. ويعمل القادة هنا على توضيح الدور الهام الذي يلعبه المرؤوسين في تحقيق المنظمة لأهدافها وفي نموها المستقبلي، كما يعملون على رفع مستوى توقعاتهم للأداء المنتظر من المرؤوسين وإيصال هذه التوقعات لهم. وهذا هو ما يبينه بعد التحفيز الإلهامي للقيادة التحويلية. (northouse,2016, p: 169)

إذا لكي يكون القائد الإداري قائداً تحويلياً يجب عليه أن يكون قادراً بداية على رسم رؤية مشرقة وجذابة لمرؤوسيه، وذلك بغض النظر عن موقعه الإداري وفي أي مستوى كان، حيث أن القائد يستطيع رسم رؤية أينما حل سواء لقسمة أو لدائرتة أو لمنظمتة، ومن ثم يجب أن يقوم بإقناع مرؤوسيه بهذه الرؤية وأن يشاركهم في وضعها ويشجعهم على وضع بدائل مختلفة ومرغوبة، كما عليه دائماً التذكير بهذه الرؤية لا أن توضع وتُهمَل. فيجب عليه التذكير بها دائماً والحرص على التزام مرؤوسيه بها والعمل على تحقيقها. والسؤال الذي يطرح نفسه هنا، هل يمتلك الإداريين في المنظمات رؤى مستقبلية مشتقة من الرؤية العامة لمنظمتهم ليعملوا فيما بعد على إقناع مرؤوسيهم بها والعمل على تنفيذها. أم أنهم أصلاً ليس لديهم علم برؤى منظماتهم ورسالتها.

وعند تنفيذ التغيير والرؤى الموضوعية، لا بد من إضفاء الطابع الاستراتيجي لإدارة التغيير يجب أن ترتبط بالرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنشأة. فعملية التغيير في ظل غياب الاستراتيجية تشبه الحلم الذي يستحيل تحقيقه، فالاستراتيجية عبارة عن أداة لتحقيق الرؤية والرسالة. والخطط الاستراتيجية عبارة عن خطط الطريق التي تحتاجها الرؤية. فلكي يكون التغيير ناجحاً، يجب أن يتم ربطه بشكل واضح بالمواضيع الاستراتيجية للمنشأة. كما يجب أن تلامس الرؤية بعض النقاط الأساسية مثل العقلانية (لوصف لماذا نحتاج الرؤية أو لماذا نحتاج التغيير) وأن تلامس أصحاب المصلحة (أي مناقشة جميع من يمت بصلة للمنشأة، وتوضيح ماذا سيقدم لهم هذا التغيير) كذلك أهداف الأداء (أي تحديد القيم والمعتقدات الأساسية التي تدفع المنظمة للتغيير)، وكذلك تحديد العمليات والبناء التنظيمي (أي كيف سيكون البناء التنظيمي للمنشأة الذي سيساعد لتحقيق الرؤية) ومن ثم أسلوب التشغيل (المناقشة لتحديد بعض العناصر لكيفية أداء الأفراد للعمل وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض). وتستلزم الاستراتيجية الفعالة إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل. (درويش 2009)

إذا هنا نلاحظ أهمية أن تقوم القيادات العليا بالتخطيط الاستراتيجي المطلوب والضروري والممتد على كامل مكونات المنظمة دون إغفال أي عنصر، كما وضرورة منح السلطات لجميع المستويات الإدارية كل حسب موقعه، تلك السلطات اللازمة لقيادة هذا التغيير وتحقيق الرؤى، وضرورة العمل بشكل جماعي مشترك وفق فرق عمل مستقلة.

وعلى القادة التحويليين الذين يتوقعون من الآخرين أن يسهموا في تحقيق الرؤية أن يثقوا بمقدرات مرؤوسيههم وأن يفوضوهم. فالمجموعة التي تسودها قدرات ورغبات القائد فقط ليس من المحتمل أن تحقق رؤية هذا القائد، حيث أن الأفراد المتأرجحين في الرأي عليهم أن يصوغوا للناس طرق التفكير الخاصة بهم. فالقائد المؤثر هو الذي لديه من التواضع والاحترام ما يُمكنه من الاعتراف بأوجه القصور في مدركاته للدرجة التي تجعله يُقدر الموارد الفنية التي تتاح من خلال التفاعل مع الأشخاص الآخرين. فإذا أخذنا في اعتبارنا تعقد المنظمات في العصر الحالي نجد أنه ليس بمقدور القائد أن يعرف ويؤدي كل شيء. فالفاعلية تقتضي من القائد أن يتركز حول ذاته، وأن يصبح مُدركاً لقوى الآخرين ومعتزاً بها ويكون ذلك عن طريق التفويض. إن تفويض سلطة القرار للمرؤوسين تتطلب من القادة الثقة في قدراتهم، والرغبة في وجود مرؤوسين مُكملين بحيث يتحقق التغيير. ويجب على القادة أن يكونوا على استعداد للمشاركة في قيادتهم وسلطتهم، وذلك بالثقة بقدرات ومواهب مرؤوسيههم. فالهدف الأساسي للقادة التحويليين يكمن في صقل وتمكين هذه القدرات، وذلك عن طريق إزالة العوائق التي قد تعوق مرؤوسيههم من إدراك جميع طاقاتهم الكامنة، ولكن هناك فرق بين تفويض القادة لمرؤوسيههم وبين تمكين مرؤوسيههم،

فالتفويض يعني أن يمنح القادة المرؤوسين سلطة اتخاذ القرارات، أما التمكين فيعني أن يزود القادة مرؤوسيهـم بالوسائل والمعارف والمهارات التي يستطيعون من خلالها اتخاذ قرارات صائبة. ويُعلن القادة لمرؤوسيهـم سلطة اتخاذ القرارات بمفردهم، ثم ينتظرون بعد ذلك من المرؤوسين أن يتخذوا قرارات صائبة. ويُعتبر ذلك بالنسبة للقادة من أهم المعارف والمهارات الجديدة التي ينبغي الإلمام بها. (عطية 2014)

هنا تؤكد الباحثة مرة أخرى على أن منح سلطات وصلاحيات اتخاذ القرار اللازمة للإداريين في المستويات الإدارية الدنيا (أي للمرؤوسين) (أو للموظفين بشكل عام كل حسب درجته ومقراته) من قبل المستويات الإدارية العليا بمعنى تفويضهم أو تمكينهم، هو مطلب هام لتحقيق القيادة التحويلية ومطلب هام لتحقيق الرؤى الموضوعية. فكما رأينا لا يمكن للمنظمة تحقيق رؤيتها إذا لم تتشارك في وضعها وفي تحقيقها مع جميع المعنيين في المنظمة. أي أنه من غير الممكن تحقيق رؤى مستقبلية من دون أن يُمنح من يشارك بتنفيذ هذه الرؤى صلاحيات وسلطات معينة، حيث يتم ترجمة رؤى ورسالة المنظمة إلى أهداف وظيفية تبدأ عند المستوى الإداري الأعلى نزولاً إلى المستويات الإدارية الأدنى ووصولاً إلى كل موظف ضمن المنظمة. ليُصار إلى تحقيقها ضمن هذه المستويات والوحدات الوظيفية الممنوحة من الصلاحيات ما يُمكنها من تنفيذ واجباتها على أكمل وجه. أي يجب وضع هذه الرؤى بالتشارك، وترجمتها إلى أهداف ممتدة على كامل المنظمة، وإيصالها إلى كل العاملين ومنحهم ما يمكنهم من تنفيذ هذه الأهداف. وإلا ستبقى هذه الرؤى الجذابة مجرد شعارات مُدونة ضمن إضبارات هذه المنظمة.

فأحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية هي التمكين، والافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لمشاكلهم واحتياجاتهم. وهذا يتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور. حيث يمثل تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية. فالقيادة التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين والتي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية. لكن يجب الانتباه إلى وجوب مساعدة العاملين خلال مرحلة التغيير عن طريق التقدير والاعتراف ومكافأة المشاركين في التغيير بطرق فعالة. مع ضرورة التزام وقناعة القيادات الإدارية بهذا الأسلوب الذي يجب أن يُترجم إلى دعم ومؤازرة فعالة والالتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير. وأهمية تحديد وتوفير الموارد البشرية والمادية وعمليات التدريب والتطوير خلال مختلف المراحل. ومساعدة المتأثرين بعمليات التغيير للتكيف مع بيئة وظروف عدم اليقين. والتأكد دائماً من أن كل العمليات تسير حسب الخطة الموضوعية. فإن أسباب فشل العديد من

مبادرات التغيير يرجع إلى مقاومة هذا التغيير. لذا يجب على القيادات العمل على تخفيف حدة هذه المقاومة. والعمل على الاتصال والتواصل الدائم مع مختلف المستويات الإدارية، حيث تمثل قناة الموظفين خلال المراحل المختلفة أساس تقبلهم للتغيرات اللاحقة. ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة القيادات على تبني استراتيجية الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها. (درويش 2009)

إذاً من الممارسات الأساسية للقيادة التحويلية تحدي العملية والابتكار أي تبني أفكار جديدة وتشجيع الآخرين لتبني أفكار وطرق جديدة في وظائفهم، وفي حل المشكلات التي يواجهونها في المنظمة، وتشجيعهم على التجريب والابتكار والقيام بالمغامرات المحسوبة في أعمالهم. و إلهام الرؤية، أي إيجاد الأهداف والرؤى المستقبلية للمنظمة وتحفيز العاملين لتبنيها وذلك من خلال التوفيق بين رغبات واحتياجات القائد والعاملين. ثم تمكينهم من الأداء، أي تشجيعهم على المشاركة والتعاون وتوفير الفرص للتطور والنمو المهني. ومن ثم النمذجة أي القيادة بالمثال وأن تكون سلوكيات القائد بطريقة تكسبه حب وثقة الآخرين. وأخيراً تشجيع المرؤوسين ورفع روحهم المعنوية من خلال التعرف على انجازاتهم والاحتفال بها، وتوظيف الجانب العاطفي في تحفيزهم. (Kouses and posner) (عطية 2014)

ولكن لتحقيق ما يُراد تحقيقه يجب على القائد التحويلي أن يعمل على حث مرؤوسيه لأن يكونوا مبدعين ومبتكرين. ولأن يتحدون معتقداتهم وقيمهم الراسخة كما وأيضاً معتقدات وقيم قادتهم ومنظمتهم. هذا النوع من القادة يدعمون مرؤوسيهم ليحربوا نهج جديدة وليطوروا طرائق ابداعية للتعامل مع قضايا منظماتهم. وهذا ما يُبينه بعد التحفيز الإبداعي من أبعاد القيادة التحويلية. (nourthouse 2015, p 169). تؤكد الباحثة هنا على أن القادة في جميع مستوياتهم يجب أن يعملوا على تشجيع مرؤوسيهم لتحدي أو للتشكيك بما هو مفروض من سياسات ولوائح تنظيمية أو أساليب عمل معينة غير صحيحة أو غير مجدية من وجهة نظرهم، ليتم إقناعهم بالموجود أو يتم تطبيق ما هو صحيح ومجدي من وجهة نظرهم ليصار إلى الاستفادة من جميع الأفكار والطروحات التي قد يقدمونها. وكذلك تشجيعهم على حل المشاكل بطرق ابداعية وجديدة. ويتوجب على القادة هنا أن يولوا اهتماماً حقيقياً لما يطرحه المرؤوسين من إداريين أو موظفين بشكل عام، ويعملوا على دراسته والتأكد من جدواه ومن ثم تطبيقه. وأن يتجنبوا النقد في حال وقوع الأخطاء، وأن يلجؤوا إلى النصح وتقديم التوجيهات اللازمة، وتوفير كل ما قد يحتاجه المرؤوس من موارد وصلاحيات وقنوات تواصل. إذاً ما يُميز بعد التحفيز الفكري هو دعم القائد مرؤوسيه لتحدي المفروض، ونلاحظ أن هذا متطلب هام أيضاً من متطلبات القيادة التحويلية، أي أن يتم منح الإدارات في المستويات الإدارية الدنيا فرصة الاعتراض على السياسات واللوائح التنظيمية التي تتبعها المنظمة والتي قد يكون قد عفي عنها الزمن. أو على الأساليب المتبعة بأداء العمل أو بحل

المشاكل. مع فرصة تقديم حلول مبتكرة والعمل على تبني هذه الحلول، لا أن تهمل وتوضع في أدرج المنظمة. كمثال على ذلك مجيء مرسوم سواء إداري أو غير إداري بمقتراح معين مع دراسة جدوى وحلول قيمة لمشكلة ما، لمن يعلوه في المستوى الإداري، ويُقابل هذا الطرح بالرفض مع عدم توضيح الأسباب التي من الممكن أن تكون مصلحة شخصية يضرها الإداري في المستوى الأعلى. ففي مثل هذه الحالة يستحيل تكوين قيادات تستطيع النهوض بمنظمتها كونها تقابل بالرفض والإلغاء، وهذا يؤدي لعدم إقبالها مرة أخرى على تقديم أي نوع من الحلول المبدعة وعدم التفكير أصلاً بمصلحة العمل. وهنا يعود هذا الموظف ليركز على مصلحته الشخصية فقط دون أي اهتمام للمصلحة العامة. وهذا ما يتناقض تماماً مع بعد التحفيز الإلهامي الذي يتم فيه التركيز على نقل الموظف من التفكير بمصلحته الشخصية إلى التفكير بالمصلحة العامة. وهنا تنزعزع الأرضية الداعمة لتكوين قيادات قادرة على البناء والتطوير. فمن غير المجدي تكوين وتعيين قياديين في بيئة غير داعمة لهم، بحيث ينصدمون بعوائق كثيرة لا تمكنهم من تنفيذ ما يسعون إلى تنفيذه، أو أن يتم تعيينهم بمناصب مُفرغة من الصلاحيات الضرورية التي تلزمهم للقيام بمهام ذات معنى.

إن كل ما سبق هو من الحقوق التي يجب على القائد التحويلي أن يمتلكها ومن المتطلبات التي يجب عليه أن يحققها. ولكن التطبيق العملي لهذه المفاهيم ليس بهذه السهولة، فهل من السهل على المدراء أن يتخلوا عن صلاحيات اتخاذ القرار سواء عن طريق التفويض أو التمكين أو عن طريق منحها أوصولاً، أي التنازل على جزء من السلطة. أو أن يعملوا على تمكين موظفيهم بنقل خبراتهم ومعلوماتهم التي تعتبر مصدر قوة لهم. ربما هذا يحتاج إلى الكثير من الوعي وتغيير القناعات وأساليب التفكير، وللأسف من المهارات التي يجب إتقانها والتدريب عليها. فالتنازل عن السلطة أو مشاركتها ليس أمراً سهلاً، كذلك مشاركة المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر مصدراً هاماً للقوة ليس بالأمر السهل أيضاً. وهذه من الأمور الهامة التي يجب على المنظمة أن تعالجها قبل أن تسعى لتطبيق القيادة التحويلية ضمن أروقتها.

نلاحظ هنا التأكيد على أهمية بناء أنظمة داعمة للمشاركة في اتخاذ القرارات، فلا يمكن تحقيق قيادة تحويلية صحيحة دون أن توجد بيئة داعمة للمشاركة بالرأي وبتخاذ القرار.

كذلك فإن الاهتمام بالآخرين هو من أهم صفات القائد إذا ما أراد النجاح فيما يسعى إليه، وهذا ما يتطلبه بعد الاعتبارية الفردية للقيادة التحويلية، وهذا ليس بالأمر السهل حيث يُطلب من القادة أن يوفرُوا المناخ الداعم الذي من خلاله يستمعون بعناية للاحتياجات الفردية لمروسيهم. يتصرفون هنا القادة كمناصحين ومدرّبين، ساعين إلى مساعدة مروسيهم لتحقيق ذواتهم. حيث يمكن أن يستخدم هؤلاء القادة التفويض

ليساعدوا مرؤوسيهم بالنمو من خلال التحديات الشخصية. وكمثال على هذا النوع من القادة أولئك المدراء الذين يمضون الوقت بالتعامل مع كل مرؤوس بطريقة مختلفة عن الآخر حسب احتياجاتهم. (northouse,2016, p:169)

ترى الباحثة أن في هذا البعد من أبعاد القيادة التحويلية تظهر جلياً ضرورة أن يولي المدير اهتماماً فردياً لكل فرد من موظفيه، يكتشف من خلاله إمكاناتهم ويساعدهم على اكتشاف نقاط ضعفهم وقوتهم، وعلى وضع خطة لتطورهم المهني، وتوضيح ما يحتاجونه من معارف ومهارات تفيد بالتقدم والنمو. وأن يوفر لهم ما يستطيع من تدريب بحيث يقاطع بين تطورهم وتحقيق تطور المنظمة. ويمدهم دائماً بالتغذية الراجعة اللازمة والمعلومات الهامة. وأن يصمم لكل فرد منبه خاص يستثير فيه دوافعه ويدفعه لإشباع حاجاته، رغبة منه بمساعدته لتحقيق ذاته. وينقله من إشباع الحاجات الدنيا إلى الحاجة إلى تحقيق الذات، وبذلك يدفعه إلى أعلى السلالم الوظيفية الموضوعه، متأكداً من استغلاله لجميع الإمكانيات والطاقات التي يمتلكها وموفرأً له كل ما يلزمه. بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام قدر الإمكان بمشاكلهم الشخصية ومساعدتهم على حلها قدر المستطاع. ليستطيع هذا الفرد العمل وهو بكامل طاقته بشكل يحسن أدائه وتركيزه على العمل وتحقيق أهدافه التي وضعها أصلاً بالتشارك مع مديره المباشر، تلك الأهداف التي تساعد في تحقيق أهدافه الشخصية في التطور المهني وأهداف المنظمة على حد سواء. إن هذا السلوك يعمل على بناء علاقات عميقة وقوية بين القائد ومرؤوسيه عندما يشعرون أنه حريص على تطوير كل منهم تطويراً مهنيّاً وشخصياً، وأنه يفرغ وقته للاستماع لمشاكلهم سواء مشاكل العمل أو المشاكل الشخصية ويساعدهم على تجاوزها. وهذا يعتبر من أهم الأمور بالقيادة حيث يؤدي إلى ثقة مطلقة من قبل المرؤوسين لقائدهم والثقة هي عامود القيادة بكل أشكالها.

كما أن على القادة أن يسلكون طريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكيه المرؤوسين، يمتلكون معايير أخلاقية عالية، ويمكن الاعتماد عليهم في فعل ما هو صواب، أقوالهم تطابق أفعالهم، يحيزون على ثقة واحترام مرؤوسيهم، يشاركون مرؤوسيهم في مواجهة الأخطار التي قد يتعرضوا لها، ويكونون سنداً لهم وبنالون الإعجاب والتقدير. إن هذه السلوكيات يجسدها التأثير المثالي من أبعاد القيادة التحويلية (northouse, 2016, p:167). الذي يبين أهمية أن يتمتع القادة بالصدق التام وأن يحصلوا على ثقة مرؤوسيهم واحترامهم، وأن يعملوا على مساعدتهم ومساندتهم إذا ما تعرضوا لأية مشكلة في العمل لا أن يتصلوا من مساعدتهم ومن الوقوف إلى جانبهم، وأن يفعلوا ما يقولون، لا أن يطلقون الوعود والشعارات الرنانة دون تنفيذ. كل تلك الأمور لها تأثيراً كبيراً على الموظفين وتأثيراً على أدائهم واهتمامهم بالصالح العام. لذلك على المدراء الذين يرغبون بأن يكونوا قادة التحلي بكل هذه الصفات والسلوكيات.

نلاحظ مما سبق أن هناك الكثير الذي يقع على عاتق القائد فيجب عليه إذاً أن يكون مسلحاً بالعلوم والمعارف والخبرات والمهارات التي تمكنه من استلام مناصب قيادية، والقيام بما تتطلبه هذه المناصب من مسؤوليات وواجبات. فلا ينفع المنظمات اليوم أن يستلم إداراتها من هم غير مؤهلين بشكل كامل لاستلام هذه الإدارات. لذلك توجب على القائد أن يتمتع بقدر كافي من العلوم والمهارات الضرورية مضافةً إلى تحصيله العلمي وضرورة اتقانه لعمليات التخطيط الاستراتيجي والتفكير النقدي ومهارات التواصل والتشارك بشكل كامل، وطرق الابداع، وطرق تدريب الموظفين بشكل فعال ، ونظريات وطرق التحفيز، وطرق وعمليات التفويض والتمكين. وأخيراً مهارات الذكاء العاطفي. وكلما علا المدير في مستواه الإداري احتاج إلى السلوكيات التي لها علاقة بالمهارات الاجتماعية أكثر فأكثر. (Higgs & Dulewicz, 2016, P:155-156).

ما بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية

بالرغم من أهمية اتباع القادة لسلوكيات القيادة التحويلية، إلا أن هذا لا يعني الاستغناء عن القيادة التبادلية بالمطلق. فالقائد يستطيع التحول ما بين سلوكيات القيادة التبادلية والتحويلية والموازنة بينهما حسب الظروف المحيطة، فهما سلسلة واحدة متصلة، فكل قائد يجب أن يُظهر كلاً من نمطي القيادة إلى مدى معين. فالمؤسسات التي تدار بواسطة قادة تبادليين يُستثار موظفيها وتزداد دافعيتهم في ضوء منافعهم الذاتية فقط، إذ يكون الأساس هنا هو تبادل المنافع والوعود. وهنا يكون كل طرف مدركاً لقوة الآخر وما يملكه، ومن ثم تكون قيم مثل (الأمانة، والعدالة، والمسؤولية) مطلوبة ومحل تقدير إذا كانت ستأتي بمردود جديد عليهم. كما أن القيادة بهذا المعنى تركز على القوى المستمدة من السلطة البيروقراطية التي تركز على قوة التشريع واحترام القواعد والتقاليد. وهنا تكون العلاقة غير ثابتة ولا تستمر طويلاً وقد تنتهي بانتهاء عملية التبادل. حيث لا يوجد أهداف عليا تجمع القائد والمرؤوسين. بعكس القيادة التحويلية التي يدفع من خلالها القادة والمرؤوسين بعضهم بعضاً لتحقيق أهداف عالية وقيم وطموحات مشتركة تصل أحياناً إلى انكار الذات والعمل فقط للصالح العام، من خلال زيادة الوعي للأهداف العليا لمنظمتهم وربما لوطنهم. وذلك بالتركيز أيضاً على الحرية والسلام وحب الخير التعاون والتعاقد والابتعاد عن نشر مشاعر الخوف والبخل والغيرة والكراهية. فلربما أن القيادة التحويلية أكثر تعقيداً ولكنها أكثر تأثيراً وهي القيادة التي ينتج عنها علاقة حب وسمو فكري متبادل، تحول المرؤوسين إلى قادة والقادة إلى

موجهين أخلاقيين. فعلى القائد دائماً معرفة كيف يوازن بين القيادة التحويلية وبين القيادة التبادلية وسلوك المكافأة والعقاب، وذلك حسب الموقف وحسب طبيعة المرؤوس. إلا أن القائد الفعال هو الذي يمارس سلوكيات القيادة التحويلية أكثر من ممارسته للتبادلية. فالقيادة التبادلية تتعامل مع الاحتياجات الأساسية للمؤسسة، بينما تعمل التحويلية على إحداث التغير ومواجهة النكسات والصعوبات التي تواجهها المؤسسة. وتساعد على رفع وتوسيع الأهداف، وتعزز الثقة في نفوس المرؤوسين لينجزوا أكثر من المتوقع منهم. ويمكن للقادة التبادلين التعلم ليصبحوا تحويليين ويركزوا على الأهداف العليا والصالح العام وعلى الاحتياجات الانسانية والتغيير الاجتماعي. (Avolio, 2011, P:191)

ويجب على القادة إذا ما أرادوا العمل بشكل فعال وصحيح أن يحددوا أولاً السياق وطبيعة العمل في المنظمة أو طبيعة ودرجة التغيير المراد بشكل دقيق. فهل الحال مستقر نسبياً أم يحتاج إلى تغيير نسبي أم يحتاج إلى تغيير تحويلي وجذري. ومن ثم يجب على القائد أن يعرف ما يلزم هذا التغيير من مهارات ومعارف. فكل نوع من العمل أو التغير يلزمه نمط قيادي خاص، فقد يكون ما يلزم هذه المرحلة مثلاً هو ذلك النمط الذي يتضمن مستوى عالي من التمكين والتفويض وتنفيذ مستوى عالي من القيادة التحويلية، مثل هذا النمط يركز على تغيير جذري مع وجود مستوى عالي من انخراط المرؤوسين والتزامهم. أو قد يكون ذلك النمط الذي يحتاج فقط إلى تحقيق الأهداف في وضع مستقر نوعاً ما. هذا النوع من الأنماط يناسب المنظمة المستقرة إلى حد ما والتي تسعى فقط إلى تحقيق النتائج المرغوبة. وقد يكون الحال يتطلب نمط من القيادة المطبق في المنظمات التقليدية التي تواجه تغير ولكنه ليس جذرياً. ولكل نمط من هذه الأنماط والظروف مهارات ومعارف واجبة. لذلك يجب على القائد هنا تحديد ما يلزمه من مهارات ومعارف حسب الظروف المحيطة. ثم يتوجب على القائد أن يُقيم ما يملك من مهارات ومعارف، ليدرك ما هي المعارف والمهارات التي لا يتقنها. إذاً هنا تظهر أمام القائد فجوة بالمتطلبات الواجب امتلاكها. فعليه بالخطوة التالية العمل على اتقانها وفق خطة مدروسة وتفريغ الوقت اللازم لها، فهنا يحتاج إلى أن يفوض المهام التي قد تُعيّقه على تعلم مهارات جديدة إلى مرؤوسيه ليتفرغ هو إلى اتقان هذه المهارات التي ستساعده في المرحلة القادمة، وعليه اختيار ما يفوض ولمن يفوض، ومن ثم التوجه إلى مهام ذات مستوى أعلى تتطلب مستوى أعلى من المعارف والمهارات. ويبقى القائد يدور ضمن هذه السلسلة بشكل دائم، من تقييم للوضع ثم تقييم لقدراته ومن ثم ملء الفجوة ومن ثم المباشرة بالتنفيذ. (Higgs &

(Dulewicz, 2016, P:151-153)

انتقادات موجهة للقيادة التحويلية

بالرغم من مزايا القيادة التحويلية السابقة إلا أنها تعرضت للانتقاد، فجميع النظريات هي عرضة للانتقاد وكذلك القيادة التحويلية. فمن الانتقادات التي تم توجيهها لهذا النوع من القيادة أن هناك نقص في وضوحها كمفهوم بشكل كافٍ، حيث تغطي مجال واسع من الأفعال والصفات. فمن الصعب تعريف وتحديد بارامترات القيادة التحويلية بشكل محدد. أظهرت دراسة (Tracey & Hinkin) أن هناك تداخل كبير بين أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (idealized influence, inspirational motivation, intellectual simulation, individualized consideration) مبيّنة أن هذه الأبعاد الأربعة ليست محددة بشكل واضح وكافي. وعلاوة على ذلك، أن بارامترات القيادة التحويلية غالباً ما تتداخل مع مفاهيم متشابهة للقيادة. أشار (Bryman) مثلاً إلى أن القيادة التحويلية والكاريزمية غالباً ما يتم التعامل معهما كمترادفات، بالرغم من أن الكاريزمية هي أحد مكونات القيادة كنموذج (Bass).

أما الانتقاد الثاني فقد كان حول كيفية وإمكانية قياس القيادة التحويلية. لقد استخدمت الأبحاث بعض إصدارات المقياس MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) لقياسها. لكن هناك دراسات قد شككت بصحة هذا المقياس وصلاحيته. إن العوامل الأربعة تترايط وتتداخل مع بعضها البعض في بعض إصدارات المقياس بشكل كبير. ما معناه أنها أبعاد غير متميزة. وهذا هو الانتقاد الأكبر، أي أن هناك تداخل كبير بين الأبعاد بحيث يصعب التمييز بينها.

الانتقاد الثالث هو أن القيادة التحويلية عبارة عن سمات وميول شخصية للقائد بدلاً من أن تكون سلوكيات يُمكن تعلمها. فإذا كانت عبارة عن سمات فإن تدريب الأفراد على هذا النهج يكون إشكالياً. لأنه من الصعب تعليم الناس كيف يغيروا سماتهم الشخصية. بالرغم من أن الكثير من الباحثين بما فيهم Weber, House, and Bass أكدوا أن القيادة التحويلية محورها السلوكيات، لكن يبقى هناك ميل لرؤية هذا النهج من منظور أنه سمات شخصية. ربما هناك تضخيم لهذه المشكلة لأن كلمة تحويلي أظهرت صوراً للقائد على أنه هو أكثر المكونات فعالية أو الوحيدة أحياناً في عملية القيادة. فبالرغم مثلاً من أن الرؤى تتضمن مدخلات من التابعين إلا أنه تم تصوير القائد وحده أنه صاحب رؤية كسمة. كما أن تصوير القادة كأشخاص لديهم صفات خاصة تسبب تحول الآخرين. زادت من وصف القيادة التحويلية على أنها عبارة عن سمات شخصية.

كذلك أن الدراسات لم تثبت في الواقع أن القيادة التحويلية استطاعت تحويل وتغيير التابعين أو المنظمات. هناك اثباتات أنها ارتبطت بنتائج إيجابية بالنسبة للمنظمة مثل فعالية المنظمة، لكن ليس هناك من الدراسات من أوجدت وأكدت على وجود رابط بين القادة التحويليين وبين التحولات التي تصيب التابعين أو المنظمات.

بعض الانتقادات وصفت القيادة التحويلية بأنها غير ديمقراطية. القادة التحويلين يلعبون غالباً دوراً مباشراً في عمل التغيرات، ورسم رؤية، والدعوة إلى توجهات جديدة. هذا يعطي انطباع قوي بأنهم يتصرفون بشكل مستقل عن التابعين أو أنهم يضعون أنفسهم فوق حاجات التابعين. بالرغم من أنه تم رفض هذا النقد من قبل Bass and Avolio إلا أن جوهر هذا النقد طرح سؤالاً مهماً حول القيادة التحويلية. بعض الباحثين قالوا إن القيادة التحويلية تعاني من انحياز إلى القيادة البطولية. القيادة التحويلية تؤكد على أنه القائد هو من يحرك التابعين ليفعلوا أعمالاً استثنائية. وبتركيز البحوث على القائد فإنها فشلت بإعطاء انتباه للقيادة التشاركية وللتأثير المتبادل بين القادة والتابعين. فالقادة يمكنهم أن يؤثروا على التابعين كما يمكن للتابعين أن يؤثروا على القادة. انتباه أكثر يجب أن يُعطى للعملية التي يستطيع من خلالها القائد أن يشجع تابعيه على أن يتحدوا رؤيته وأن يتشاركوا معه في القيادة.

الانتقاد الأخير للقيادة يدور حول إمكانية إساءة استخدامها. فالقيادة التحويلية تدور حول تغير قيم ومعتقدات التابعين وتحويلهم لرؤى جديدة، ولكن من يقرر إذا كانت هذه التوجهات الجديدة جيدة وفعالة. من يقرر إذا كانت هذه الرؤية هي أفضل رؤية. إذا كانت القيم التي يدفع القائد تابعيه باتجاهها ليست هي الأفضل فيجب إذاً إبطال هذه القيادة. إن كيفية تحدي التابعين لرؤى القائد أو استجابتهم لها لم تفهم بشكل كامل بعد.

هناك حاجة لفهم كيفية تأثير القادة التحويلين سيكولوجياً على التابعين، وكيفية استجابة القادة لردود أفعال التابعين. وضح Burns أن هذه الجزئية هي إحدى المشاكل الرئيسية في دراسة القيادة التحويلية اليوم.

إن الطبيعة الكاريزمية للقيادة التحويلية تطرح خطر هام أيضاً أمام المنظمات لأنه يمكن استخدامها لأهداف تخريبية. والتاريخ مليء من أمثلة الأفراد الكاريزماتيين الذين استخدموا السلطة القسرية لقيادة الأشخاص نحو غايات شريرة. لذلك T القيادة التحويلية تضع عبء كبير على الأفراد والمنظمات ليكونوا واعيين بكيفية تأثيرهم، وحول التوجهات التي يتم تحويلهم إليها. فعليهم أن يكونوا حذرين لرؤى قادتهم فيما إذا كانت جماعية وللصالح العام أم أنها تدور حول منفعة القائد فقط. وفيما إذا كان هذا القائد متسامح ويقبل وجهات النظر المناقضة له أم لا، وأنه يولي اهتماماً للتابعين أم لا، إن إمكانية سوء استخدام القيادة التحويلية ينخفض عندما يكون التابعين واعيين للطريقة التي يتم قيادتهم بها. (Nourthouse, 2016, p: 178-180)

الفصل الثاني:

بالرغم من الدراسات الكثيرة التي جرت على القيادة التحويلية وآثارها إلا أن هناك قصور في الدراسات التي بحثت في العوامل التنظيمية التي من الممكن أن تعيق أو تسهل نشوء القيادة التحويلية في المنظمات. وقد كان هناك موضوع مشترك بين هذه الدراسات وهو أن القيادة التحويلية تتطلب أن يتمتع الموظفين سواء قادة أو مسؤولين بدرجة من المرونة في كيفية تعريفهم وأدائهم لعملهم وبدرجة من المشاركة في اتخاذ القرارات. (Wright&Pandey,2010)

إذاً هنا يمكننا أن نلاحظ أن تمتع الموظف بدرجة من المرونة في أداء عمله بغض النظر عن المستوى الإداري له، ومشاركته في اتخاذ القرارات هي مطلب من مطالب تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية. وهذا يقودنا إلى مصطلح التبعية الإدارية، فإذا أردنا أن نبحت في مقدار ما يتمتع به الموظف من مرونة في هذا الجانب نكون أمام التبعية الإدارية التي تعبر عن تبعية الموظفين وتدرجهم إدارياً. بمعنى أن يتخذ الجهاز الإداري في الدولة صورة هرم متتابع الدرجات وأن تقوم بين هذه الدرجات نوع من التبعية، يكون الموظف في المستويات الدنيا عليه واجب الخضوع والطاعة، مرتبطاً بالرئيس الإداري بالمستوى الأعلى من الهرم، ويكون للرئيس في المستوى الإداري الأعلى من الهرم سلطة رئاسة على مسؤوليه و أعمالهم من المستويات الدنيا للهرم (ياسين، 2015).

المركزية الإدارية: هذه التبعية الإدارية هي أحد أركان المركزية الإدارية التي تعني مدى درجة تركيز السلطة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة (المنديل، 2004). ووجود السلطات جميعها في يد مستوى إداري عالي يصرف الأمور كلها. وهو المركز الذي تصدر عنه التعليمات وتجب له الطاعة، حيث لا يتاح لباقي المستويات الإدارية أن تتصرف إلا بناءً على أوامر ذلك المستوى الأعلى أو على الأقل بعد موافقته.

فعندما لا تتمتع الوظائف والوحدات الإدارية في المستوى الأدنى من الهرم بصلاحيات وسلطة صنع القرار والتصرف المستقل وفقاً لما يمليه عليها تقديرها للحالات والمشاكل التي تواجهها، وعندما يتم صنع القرارات على مستوى الإدارات العليا فقط وليس على مستوى الوحدة أو الوظيفة القائمة بالتنفيذ، ومع ضرورة صعود أي مشكلة أو قرار إلى المستويات الأعلى، وعندما يتم تقييد هذه الوحدات والوظائف بلوائح مقيدة لسلطتها وصلاحياتها التقديرية فإن المركزية هي التي تكون الصفة الغالبة (بن فهد، 2010).

فعندما نكون أمام نوع من النظم نجد فيه أن الموظف يعمل في بيئة ليس عليه فيها إلا الخضوع والطاعة للمستويات الإدارية العليا، وليس لديه حق في المشاركة في اتخاذ القرارات نكون أمام المركزية، التي تتجمع من خلالها صلاحيات اتخاذ القرارات في إدارة أو شخص واحد أو عدد محدد من المدراء. وهذا الحال يجعل من العاملين في هكذا منظمات مجرد أدوات تنفيذ ملزمين بتنفيذ ما يصدر إليهم من قرارات، فنحن أمام مشهد يتسم بخضوع الموظفين في المستويات الإدارية الدنيا للمدراء في المستويات الإدارية العليا وعليهم واجب التنفيذ دون الاعتراض.

أدوات المركزية:

إذاً تتحقق المركزية من خلال:

- تصعيد كل موقف أو مشكلة تتطلب حلاً إلى القيادات العليا في الجهاز الإداري الحكومي من أجل البت فيها. دون الأخذ بعين الاعتبار أن من يعايش المشكلة هو الأقدر على حلها.
- اصدار لوائح وتعليمات وقرارات تفصيلية من قبل الجهات العليا وتلتزم الجهات الأدنى بتطبيقها دون أن يكون لها حق التصرف والاجتهاد بما يخالف هذه القرارات، وهنا تتسم هذه القرارات بطابع العمومية (أي التطبيق على جميع الحالات المتشابهة) وبهذا تعفى الإدارة العليا من دراسة الحالات المنفردة أو أي موقف قد يواجه الأجهزة الإدارية ذات المستوى الأدنى. (المنديل 2004)

هنا نلاحظ أن المدراء في المستوى الإداري الأدنى يضطرون إلى عرض أي مشكلة أو موقف يواجهونه على المدراء في المستوى الإداري الأعلى للبت في هذه المشكلة أو لأخذ الموافقة، ولا يستطيعون التصرف بناءً على تقديرهم للوضع حيث أنهم هم الأقدر من غيرهم على فهم الظروف المحيطة وتقديرها وأخذ القرار بشأنها. كما أنهم مقيدون باللوائح والنظم التفصيلية المقررة والتي تحكم تصرفاتهم وأدائهم لعملهم. وبذلك تكون هذه النظم والقوانين هي الحاكمة حتى ولو على حساب المصلحة العامة، ويكون هناك تأكيد على تنفيذ هذه اللوائح، ويصبح الهدف هو تنفيذ السياسات المفروضة وكأنها لم توضع هي لخدمة المصلحة العامة بل وضعت فقط ليتم تنفيذها بغض النظر عن فعاليتها في مواقف معينة. وبذلك ستعمل على عرقلة العمل بدلاً من تيسيره.

إن هذا الحال يعطي شعوراً لدى المستويات الإدارية الدنيا أنهم ليسوا أصحاب القرار، ومن ثم سيعملون على عدم تنفيذ هذا القرار باختيارهم ولن يبدعوا فيه، وهذا يخلق عدم ثقة في النفس لديهم ويخفض من روحهم المعنوية، مما يدفعهم إلى عدم تقديم أي اقتراحات بناءة وفعالة وكل ذلك سيؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف للمنظمة وأهداف العاملين على حد سواء.

إذا فتركز معظم القرارات المتعلقة بإنجاز العمل في يد الإدارة العليا، وعدم منح أو تفويض بعض سلطاتها إلى المستويات الإدارية الأدنى، وخاصة فيما يتعلق بالأمر الحياتية والمتعلقة بالعمل يعمل على خلق حالة من عدم الالتزام لدى هؤلاء المرؤوسين في تنفيذ واجبات وظائفهم، خصوصاً أن الوحدة التنظيمية الأدنى معيشة للمشكلة وقادرة على التصرف حسب الموقف، خاصة وأن بعض الأمور تتطلب السرعة في اتخاذ القرار. هذا يولد شعوراً للعاملين بعدم الاهتمام بتحمل مسؤولية البت في الأمور، وتكوين حالة من عدم الرضا ناتجة عن عدم احساسهم بأن هذه القرارات تمت بصنع أيديهم نظراً لعدم مشاركتهم فيها وهذا يؤدي إلى الحد من الابداع والابتكار لدى المستويات الدنيا واقتصارها فقط على تنفيذ الأوامر الصادرة إليها. (راضي 2010).

إذاً هذا الشكل من أشكال الإدارة لها تبعيات يجب أخذها بعين الاعتبار إذا ما أريد النهوض بالمنظمة فهو يؤدي إلى عدم تكوين صف ثان من القيادات، وإلى عدم تنمية طبقة بديلة من متخذي القرارات في المنظمة. وإلى انخفاض الروح المعنوية للرؤساء في المستويات الإدارية الأدنى. كما قد تؤدي إلى الاتكالية والاعتماد عند موظفي هذه المستويات، فلا يتصرفون في أي موقف انتظاراً للقرار من الإدارة العليا، الأمر الذي يعطل الابتكار ويضيع الأفكار الجديدة. وكما ذكرنا سابقاً أنه قد يغفل متخذ القرار في المستويات الإدارية الأعلى عن بعض العوامل الهامة التي تعابشها المستويات الأقل. ناهيك عن أن خطورة القرار الفاشل قد تمتد لتشمل قطاعاً كبيراً أو المنظمة بأكملها. (المنديل 2004).

إذاً ما تفرزه المركزية هو ليس إلا نوع من الاتكالية وانخفاض الروح المعنوية وعدم توفر صف ثاني من القيادات تستلم زمام الأمور في الحالات الطارئة. هذا بالإضافة لما قد تسببه من إعاقة وتأخير في أداء الإجراءات.

لذا إذا ما أريد الخروج من هذا الواقع يجب التوجه نحو المفهوم المعاكس أي اللامركزية، فإذا ما أريد العمل على التطور الإداري فإن هذا التطور يأتي عن طريق تغيير أساليب الأداء الإدارية المختلفة، مثل تغيير الهيكل التنظيمي والإجراءات، مع استحداث وابتكار أساليب جديدة في أداء وتنفيذ العمل، وتطوير أساليب العمل القائمة لتحقيق المستوى الأمثل في أداء وتنفيذ سير العمل. وتعد اللامركزية إحدى وسائل التنمية الإدارية، حيث يتم اسناد بعض الاختصاصات إلى العاملين ويترك لهم حرية التعامل معها، هذا بالإضافة إلى مواجهة المشكلات والأزمات المفاجئة والطارئة. (مطر 2008).

هنا نلاحظ الابتعاد عن التبعية الإدارية التي فرضت الخضوع والطاعة إلى شكل من أشكال الإدارة تعطي الموظف بعض الحرية في العمل.

حيث جاءت اللامركزية استجابة لنمو أفكار الديمقراطية، فهي ممارسات تقوم بها الإدارة التي تسمح بالمشاركة للمستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرارات وفي تنفيذ العمل الإداري. فإن اللامركزية تعد من المبادئ الهامة في العمل الإداري، وعلى كافة المستويات مما يجعل تقسيم العمل وتوزيع المهام والأهداف المطلوب تحقيقها من الأمور التي تلازم العمل الإداري. (ياسين 2015)

اللامركزية الإدارية

إن اللامركزية تعني المرونة في التبعية الإدارية بحيث لا ترتبط الإدارات أو الأقسام بإدارة المنظمة، إذ تتدرج هرمياً في إدارة المنظمة ببعضها بحيث تكفل تأدية الوظيفة الإدارية للمنظمة على وجه لا يتعارض مع بعضه، وعلى وجه لا يحدث تبايناً وتعارضاً في أهداف المنظمة. (بن فهد 2010)

فللامركزية هي انتشار صلاحيات اتخاذ القرار في أكثر من جهة أو إدارة أو شخص. ويقصد بصلاحيات اتخاذ القرار ممارسة الوظائف الرئيسية للإدارة من تخطيط و تنظيم وقيادة و رقابة. وتأخذ المركزية واللامركزية درجات مختلفة فتزيد درجة المركزية إذا انحصرت صلاحية التصرف واتخاذ القرارات في يد شخص واحد أو عدد قليل من المدراء ، ومن جهة أخرى كلما كان هناك تفويض للسلطات للمستويات الإدارية المختلفة فهذا يعني زيادة اللامركزية. فهي تعني أساساً درجة منح وتفويض سلطة اتخاذ القرارات إلى المستويات التنظيمية المختلفة. حيث تميل المنظمة إلى الأخذ بأسلوب اللامركزية بزيادة درجة منح أو تفويض السلطة. وبذلك تعني رغبة المستويات الإدارية العليا في توزيع أجزاء من السلطة على أفراد أو جهات متعددة عبر المستويات الإدارية المختلفة بصورة تسمح لهذه الجهات بالمشاركة في عمليات اتخاذ القرار وتصريف الأمور الإدارية في المنظمة. (عباس 2004)

وتتحقق اللامركزية في إحدى الحالتين:

- بأن يفرض المركز السلطة والصلاحيات للوحدات والوظائف الأدنى مع بقاء هذه الوحدات والوظائف في كيان الجهاز الإداري الذي يقع المركز على قمته، مثل تفويض السلطة لبعض مصالح أو فروع وزارة معينة، لكي تباشر عملها دون تدخل من الجهاز المركزي للوزارة، ولكن مع بقاء هذه المصالح والفروع ككيانات مندمجة في كيان الوزارة.
- أو من خلال منح كل أو بعض الوحدات التنظيمية العامة استقلالاً إدارياً وتنظيماً مالياً، ومنحها الشخصية الاعتبارية المستقلة، وفي هذه الحالة تباشر هذه الوحدات التنظيمية سلطات واسعة في

إدارة شؤونها وأعمالها بنفسها، وفي هذه الحالة تعتبر الوحدات اللامركزية هي المؤسسات والمشروعات العامة التي تمنح شخصية اعتبارية مستقلة. وهذه ما يطلق عليها اسم (اللامركزية المصلحية). وهناك أيضاً وحدات الإدارة المحلية ووحدات الحكم المحلي التي تتمتع بشخصية اعتبارية مستقلة وكيان تنظيمي مستقل وهو ما يطلق عليه (اللامركزية الإقليمية). (المنديل 2004).

إن الأسلوب اللامركزي في الإدارة يقوم على تشتيت السلطة، وتوزيعها بين أجزاء الجهاز الإداري ومستوياته، وعلى تفويض هذه السلطة إلى المستويات الأدنى.

فأدوات تحقيق اللامركزية هي:

- إعادة توزيع السلطات والصلاحيات وذلك من خلال إعادة وصف الاختصاصات التنظيمية للوحدات التنظيمية الأدنى، أو من خلال إعادة النظر في جداول الصلاحيات بحيث تعطى صلاحيات أكثر إلى المستويات الأدنى على حساب المستويات الأعلى. أو هي إعادة توزيع السلطات الممنوحة من المستويات الأعلى إلى المستويات الأدنى تنظيمياً.
- التمكين سواء على صعيد الدائرة الواحدة أو على صعيد اللامركزية المصلحية أو على صعيد اللامركزية الإقليمية التي تعني درجة التمكين المتروكة للمجتمع المحلي بسلطة البت النهائي فيما عهد له من اختصاصات دون الرجوع إلى الحكومة المركزية.
- التفويض: أي قيام الرئيس بتفويض جزء من سلطاته إلى شخص آخر في المستوى الأدنى من الهرم الإداري بحيث يصبح هذا الشخص مسؤولاً أمام من فوض إليه السلطات عن نتائج الأعمال التي يقوم بها، فمن الصعوبة بمكان أن يمارس شخص واحد كافة السلطات واتخاذ كافة القرارات اللازمة لتنفيذ أعمال المنظمة، وخاصة عندما يكون حجمها كبير، إلا إذا قام بتحويل جزء من صلاحياته إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية، فالهدف الأساسي لتفويض السلطة هو إيجاد تنظيم كفاء وفعال يحقق أهداف الجماعة بتكاليف أقل من حيث الجهود البشرية والمواد والمستلزمات والوقت. (راضي 2010)

حيث تعد المركزية واللامركزية من المفاهيم التنظيمية المهمة التي ترتبط بشكل كبير بدرجة تفويض السلطات، فالتنظيم المركزي هو ذلك التنظيم الذي لا يتم فيه تفويض السلطات بشكل كاف. وبالتالي فإن الإدارة العليا هي التي تتولى اتخاذ معظم القرارات الإدارية، ويتصف التخطيط بالمركزية حيث تقوم الإدارة العليا بوضع الخطط التفصيلية الشاملة للمنظمة كلها. وفي ظل المركزية يكون هناك تدخل مباشر

وإشراف مباشر من الرؤساء على المرؤوسين للتأكد من تنفيذهم للخطط التي وضعت لهم، وعلى العكس فإن اللامركزية تتميز بدرجة تفويض السلطات في جميع المستويات التنظيمية، وبالتالي يعطي المرؤوسين حرية أكبر في التصرف واتخاذ القرارات حيث يتم مساءلتهم عن النتائج دون تدخل من الإدارة العليا في أسلوب العمل وتفصيله. (راضي 2010)

إذا عندما تقوم السلطات العليا بمنح سلطات وصلاحيات إلى الوحدات الوظيفية الأخرى وتقوم بعمليات التمكين والتفويض نستطيع عندها القول بأنها إدارة لا مركزية . ولكن هناك اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين وفي الواقع هو يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أنه حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما في التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولين عن النتيجة النهائية، وهنا يُنظر إلى التفويض على أنه جزء من عملية التمكين ومرحلة ابتدائية من مراحله. (القيسي 2010)

فجوهر التمكين يكمن في كونه توسعة لأعمال العاملين مما يمنحهم المسؤولية والسلطة لاتخاذ القرارات فيما يتعلق بعملهم بدون موافقة المسؤول عنهم. وعلى أنه تهيئة الظروف التي يمارس الأفراد من خلالها كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم، مما يقوي عندهم روح المبادرة والإصرار على أداء مهام ذات معنى إذا ما توفرت لهم الإدارة التي تعي أهمية التمكين، كما أنه يؤدي إلى الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس وقيمة الواجب المناط بالموظفين. إضافة إلى الشعور بالاستقلالية وحرية التصرف وهذا ينطلق من أعلى إلى أسفل من خلال التسلسل الرئاسي ونطاق الإشراف التقليدي. (القيسي 2010)

إن اللامركزية بمعنى أنها درجة توزيع سلطة الحكم بين الحكومة المركزية والمجتمع المحلي يكون معيارها الأساسي درجة التمكين السياسي المتروكة للمجتمع المحلي بسلطة البت النهائي فيما عهد له من اختصاصات دون الرجوع إلى الحكومة المركزية، ويجب أن يكون مستنداً إلى عدة معايير مثل:

- معيار تمكين الإدارات المحلية بسلطة البت النهائي فيما عهد إليها من اختصاصات دون الرجوع إلى الحكومة المركزية، ومنحها السلطات والصلاحيات الكافية لتنفيذ قراراتها.

- معيار تمكين المجتمع المحلي من اختيار الرؤساء التنفيذيين لوحدات الإدارة المحلية، بعضها عن طريق الانتخاب والبعض عن طريق مسابقات تنافسية موضوعية نزيهة وألا يتم تعيينهم وفرضهم من قبل المركز بسلطة تقديرية لا مجال فيها للمشاركة أو التمكين للمجتمع المحلي المعني.
 - معيار اشتراط التأهيل المسبق للمرشحين كرؤساء تنفيذيين أو ممثلين شعبيين.
 - معيار تمكين المجتمع المحلي من حوكمة المنظمات الخاصة ومنظمات المجتمع المدني المحلية.
 - معيار الشفافية في إدارة الشؤون العامة المحلية.
 - معيار حق المواطنين في اسقاط العضوية عن ممثليهم في المجلس الشعبي المحلي، أو حجب الثقة عنهم بحيث يستقيلوا قبل انتهاء مدة عضويتهم القانونية.
 - معيار تمكين المواطن المحلي من المشاركة في صناعة القرارات المحلية وحضور جلسات ومناقشات المجالس الشعبية وإبداء الآراء والمقترحات والأسئلة. (الطوخي، 2015)
- بهذا المعنى للتمكين يتضح مدى مساهمته في تحقيق اللامركزية والدور الذي يلعبه في مشاركة الموظفين في السلطة وصنع القرار، سواء ضمن الدائرة الواحدة أو ممتداً إلى المجتمعات المحلية.
- يرى العتيبي (2004) أن التمكين بجميع مستوياته هو نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المدراء إلى المرؤوسين ، ودعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار ليصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال، وأيضاً المشاركة في المعلومات والمعرفة في تحليل المشكلات وصنع القرارات مما يؤدي إلى نقل السيطرة من الرئيس إلى الموظف نفسه.
- فإذا ما سلمنا بتمكين الإدارات المحلية، أي حصولها على كافة الصلاحيات والسلطات لتأدية واجباتها، تبقى إذاً الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري هي أن تتم عملية نقل وتفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الإداري الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم. ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة. وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض، كما أن التمكين مسألة درجة، إذا ما أردنا الحديث ضمن الدائرة الواحدة فقد تمتد عملية تفويض صلاحيات اتخاذ القرارات للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة واكتشاف الحلول وتقييمها واتخاذ القرار بصدها وتحمل المسؤولية عن تنفيذه من خلال توفير

استقلالية عالية للعاملين، أو قد تضيق العملية لتشمل تقديم الاقتراحات فقط والإدارة العليا غير ملزمة بتنفيذها. (أبو عياش 2017)

فلعملية التمكين مستويات، إذ تمتد من المستوى الأدنى الذي يُطلب فيه من العاملين وبشكل إفرادي معلومات محددة أو آراء حول بعض جوانب القرارات، وهنا لا يقدم العاملون الحلول بحيث قد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات. أو يكون التمكين في مستواه المتوسط حيث يتم استشارة العاملين بشكل أوسع سواء بشكل إفرادي أو جماعي، وفي هذا المستوى تقدم لهم تفاصيل المشكلة، وعندها يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم ولكن القرار النهائي لا يندرج ضمن نطاق سلطتهم. أو يكون التمكين في مستواه الأعلى الذي يتسم بامتلاك العاملين زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات وفي هذا المستوى نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات وإيجاد الحلول واختيار البديل الأفضل ومراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه. ويدخل ضمن هذا المستوى فرق العمل ذاتية التوجه التي تكون عبارة عن مجموعات عمل تقوم بإكمال جزء معين من العمل وتتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق بتنفيذ المهام. (أبو عياش 2017) إلى أن ينتهي التمكين إلى أقصى درجاته وذلك كما ذكرنا بمنح سلطات وصلاحيات كاملة.

إذاً يمكننا القول هنا أن ما يلعب دوراً في اختيار المدير لمستوى التمكين هو ثقته بمرؤوسيه ومستوى النضج الوظيفي لديهم، ولكن وكما سنرى لاحقاً في التفويض باعتباره جوهر عملية التمكين وجزء منه، أن العائق الأساسي أمام تمكين المدير لمرؤوسيه أو تفويضهم هو سماته الشخصية وتقبله لتمكين وتفويض مرؤوسيه، وهذا هو الذي يلعب الدور الأكبر، إذ أن ما يعيق تطبيق هذه العمليات بشكل أساسي هو عدم رغبة المدراء في المستويات العليا في تطبيق هذه المفاهيم لخوفهم من فقدان السلطة والنفوذ، وخوفهم كذلك من علو مساعدتهم أو مرؤوسيتهم وتميزهم عليهم في العمل مع الرغبة الشديدة بالاستئثار بالسلطة، كذلك خشيتهم من أن يأتي من يخالفهم الرأي ويملك القوة في التأثير على قراراتهم خصوصاً عندما تكون لتحقيق مصالح ذاتية. وهذه هي القضية الأساسية التي يجب معالجتها.

فبالنسبة للتفويض فإنه يخفف عبء العمل الإداري على الرئيس صاحب الاختصاص الأصلي فيقوم هذا الرئيس بنقل جزء من اختصاصه في مسألة معينة أو بعض المسائل الإدارية إلى أحد مرؤوسيه التابعين له، شرط أن يسمح القانون بإجراء ذلك التفويض ومن ثم يكون للمفوض إليه سلطة القيام بالعمل المفوض فيه وسلطة التقرير بشأنه، ولكن تحت الرقابة الرئيسية للرئيس الإداري المفوض، وعادة يكون التفويض في خصوص القرارات متوسطة الأهمية أو الأقل أهمية بحيث يحتفظ الرئيس باتخاذ القرارات الهامة. وتتضمن عملية التفويض ثلاث خطوات يجب القيام بها:

- تكليف المرؤوس بواجبات معينة.
- إعطاء المرؤوس السلطة الكافية لأداء هذه الواجبات.
- جعل المرؤوس مسؤولاً أمام رئيسه. (راضي 2010)

ولكن إذا ما نظرنا إلى الواقع العملي نرى أن العملية ليست بهذه السهولة، فهناك من الأمور التي قد تجعل المدير لا يُقبل على عملية التفويض رغم اقتناعه بجدواه وقانونيته ومنها:

- سيطرة روح الأنانية وزيادة الاعتداد بالنفس عن الحدود المعقولة عند بعض الرؤساء.
- حب السيطرة والاستئثار بالسلطة من جانب الرؤساء.
- الخوف من تمرس المرؤوسين على العمل وتدريبهم على إصدار القرارات.
- عدم الإلمام الكامل بطبيعة التفويض في السلطات الإدارية وقلة معلومات الرئيس التي يجب أن يكون محيطاً بها. (ياسين 2015)

هنا على المدير أن يدرك أن تفويض السلطة لا يعني فقدان المفوض لسلطته بل يظل محتفظاً بها كاملة وله حق استردادها في أي وقت. ولكنه لا يعفى من مسؤوليته عن أعمال المفوض إليهم. فالمسؤولية لا تفوض، ويبقى المفوض هو المسؤول عن كفاءة وفعالية أداء المهام الموكلة. (أبو عيطة 2008)

فتحمل المسؤولية قد يكون سبب آخر يمنع المدير من عملية التفويض، وذلك ربما بسبب عدم توفر الكفاءات بين المرؤوسين تمكنهم من استخدام السلطة الممنوحة مع انعدام الثقة بهم وعدم الاطمئنان بقيامهم بالعمل الموكل لهم على خير وجه. خصوصاً مع عدم توفر وسائل رقابية دقيقة لضبط السلطة المفوضة وقياسها. وعدم رغبة المدير في تحمل الأخطار المحسوبة لتفويض السلطة حتى مع وجود رقابة وتعليمات واضحة. (ياسين 2015)

فمبدأ حتمية المساءلة إحدى مبادئ اللامركزية يقول بأنه بالرغم من إمكانية تفويض السلطة والمسؤولية إلى المرؤوس إلا أن المساءلة لا يمكن تفويضها وأن المدير هو الذي سيحاسب بالنهاية على أداء المهام المفوضة. (المنديل 2004)

وللتغلب على هذه المخاوف يجب على المدير عدم القفز إلى المستوى الأعلى من التفويض مباشرة، وأن يقوم باختيار المستوى المناسب اعتماداً على كفاءة وأهلية الموظف فقد يبدأ بالمستوى الأول: أي تفويض

على أساس ما يجب عمله وكيفية أداء هذا العمل، وترك بعض الحرية للمفوض له فيما يتعلق بمعدل العمل والرقابة على الجودة، ويناسب هذا المستوى الموظفين ذوي النضج الوظيفي المنخفض نسبياً. ويقتصر التفويض هنا على القرارات المتعلقة بمعدلات الأداء ومستويات الجودة المقبولة. أما إذا كان المفوض إليه ذو نضج وظيفي مرتفع فعلى المدير اللجوء إلى المستوى الثاني من التفويض، حيث يكون التفويض هنا على أساس ما يجب عمله مع ترك الحرية للمرؤوس في اختيار أسلوب أداء عمله ومعدل الأداء ومقدار الجودة التي يتم بها هذا العمل، وهذا يعطي مزيداً من الحرية والفرص للموظف. أما في حال كان المرؤوس من ذوي المستوى العالي من النضج الوظيفي فهنا فقط يبين المدير ما يجب تحقيقه من أهداف ويترك للموظفين الحرية فيما ينبغي عمله واسلوب الأداء ومعدله وجودته، وهذا النوع من التفويض يصل بالمرؤوسين إلى تحمل مسؤولياتهم كاملة بدون تدخل من المفوض. (القيسي، 2010)

إذاً هناك عدة أساليب يستطيع المدير معها تفويض سلطته إذا ما أراد حقاً تنمية قدرات مرؤوسيه، فالمسألة تتوقف على خصائص وسمات المدراء.

إن اللامركزية لا يتقنها كل المدراء وهي ليست خاصية أو صفة ملازمة لهم، ولكنها قدرة يمكن اكتسابها وتتميتها بالخبرة والعمل المخلص الدؤوب. (أبو عياش 2017)

إذاً فإن عملية التفويض تحتاج إلى تدريب وممارسة واقتناع كامل من المدير بضرورة تغيير بعض السلوكيات لديه لكي يستطيع القيام بما هو في مصلحة العمل.

إذاً فالعملية مرتبطة بالمدراء الذين يتسلمون ذمام الأمور فمنهم من:

- يخافون الفشل، والخوف من الفشل يمثل العائق الأكبر لعملية التفويض وهذا الخوف قد يكون غريزياً في بعض المدراء اللذين يتوقعون دائماً حدوث الفشل قبل النجاح، أو قد يكون نابعاً من أن أي خطأ يقع يمكن أن يفقد المدير عمله أو على الأقل يؤخر ترقيته.
- ومنهم من لا يثقون بالآخرين، هذه الفئة من المدراء تتردد في تفويض السلطة إلى مساعديهم ليس لقناعتهم في عدم قدرة هؤلاء المرؤوسين وإنما لاعتقادهم بأنه يمكن للمرؤوس أن يحل محله ويشغل مكانه، وبالتالي فإنه لا يفوض القدر الكافي من السلطة الذي يمكنه من الإلمام بكل العمل. والمشكلة قد لا تنتهي عند هذا الحد فالمدير من هذا النوع عندما يختار مساعديه، فإنه يعتمد اختيار أقلهم كفاءة وذكاءً وطموحاً، وذلك كي يؤمن نفسه ضد منافستهم له في المستقبل.

- ومنهم من يتجنبون المواضيع الأساسية ويغرقون أنفسهم في التفاصيل وفي المسائل الثانوية. (المنديل 2004). هنا قد يعتمد المدراء من هذا النوع إلى اختيار مساعدين أقوياء وذو كفاءة عالية وتحملهم كامل المسؤوليات الصعبة دون الاعتراف الرسمي بهذا التكليف، وهم من يحصدون نتائج العمل الإيجابية دون أي ذكر لجهد المساعد.

كما أن هناك بعض الممارسات الخاطئة التي يتم ممارستها، كأن يخصص المدير واجبات ومسؤوليات معينة لأحد المرؤوسين دون أن يمنحهم السلطة الضرورية لأداء هذه الواجبات. هنا نجده قد أسقط الخطوة الثانية من عملية التفويض وهي إعطاء المرؤوس السلطة الكافية لأداء الواجبات. كما أنه في هذه الحالة يوجد إخلال بإحدى مبادئ اللامركزية وهو مبدأ مساواة السلطة مع المسؤولية: الذي يقول بأن القدر المفوض من السلطة للمرؤوس ينبغي أن يلزمه قدرًا مساوي له تمامًا من المسؤولية. (أبو عياش، 2017)

فعندما يخصص المدير واجبات معينة لأحد مساعديه أو عندما يتم تخصيص مسؤوليات معينة لوظائف أو وحدات معينة فمن المنطقي أن يتم منحهم السلطة الضرورية لمساعدتهم بالتصرف الذاتي أو لتوجيه تصرفات الآخرين. هذا التفويض يعتبر الوسيلة الوحيدة لضمان تنفيذ تلك الواجبات.

إن هذا المبدأ يعترف بأهمية أن تمنح الوظائف والوحدات الإدارية المختلفة السلطة الكافية لتأدية مهامها، ويؤكد على أن مجال السلطة المفوضة ينبغي أن يكون كافيًا بما يسمح بالنهوض بواجبات العمل، وهذا يعني أن السلطة الأقل تؤدي إلى لجوء المرؤوس إلى الرئيس بصورة دائمة لمشاورته وعرض الأمر عليه قبل أن يتخذ أي قرار حتى لو كان روتينيًا.

كما أن هناك من الممارسات أيضاً من تقود إلى إفشال عملية التفويض في تحقيق المزيد من الكفاءة الإدارية كأن يفوض المدير أحد معاونيه دون أن يكون ذلك المعاون على قدر ملائم من الكفاءة الإدارية، أو أن يتوسع في عملية التفويض بغير أن يتحرى الدقة في اختيار المهام التي يحسن التفويض بشأنها، أو بسبب عدم درايته بالأصول الواجب اتباعها في التفويض من تحديد واجبات المرؤوس بدقة ثم منحه السلطة اللازمة لمباشرة هذه الواجبات وأخيراً جعله مسؤولاً أمام رئيسه عن تلك الواجبات. (ياسين 2015)

فلكي يكون التفويض فعالاً يجب أن يكون الشخص الذي تفوض إليه السلطة قادراً على ممارستها وتتوفر فيه الدراية الفنية بالعمل الذي يوكل إليه، ويكون التفويض في حدود تخصصه ومتماشياً مع إمكانياته

وخبراته، لا أن تفوض السلطة لغير القادرين على ممارستها أو استخدامها. كما يجب توفر نظام فعال للمراقبة، ويجب أن يكون التفويض مكتوباً وبشكله الرسمي. (ياسين 2015)

يجب ملاحظة أن التفويض والتمكين لا يكونان ذو معنى إلا إذا تمت ممارستهم بمستواهم الأعلى ليأخذ المنظمة نحو اللامركزية الحقيقية وليس اللامركزية المزيفة. فإذا ما أُريد الإصلاح الإداري بشكل حقيقي فيجب العمل على تطبيق هذه المفاهيم بالإضافة إلى منح سلطات وصلاحيات اتخاذ القرارات منذ البداية ضمن التوصيفات الوظيفية، سواء للوظائف التي في نفس الدائرة أو للدوائر التابعة، وبغير ذلك ستبقى المركزية مسيطرة على المشهد وستبقى تبعياتها.

مزايا اللامركزية:

فبالنظر إلى ما تحققه اللامركزية من ميزات نجد أنه على كل منظمة العمل على ممارستها إذا ما أرادت التقدم والتطور فيجب الأخذ بها للعديد من الأسباب والمزايا فهي:

- تمنع التركيز، والتضخم في ممارسة السلطة، وهذا يؤدي إلى تمتع الوحدات الإدارية أسفل التنظيم الإداري بقدر من السلطة في اتخاذ القرارات. وهذا يمكنها من المبادرة في وضع القرارات في موقعها. ومن ثم تكون متلائمة إلى حد كبير مع ظروف العمل، حيث تتم وفق تقدير الظروف المنبثقة من مواقع العمل.

- إن اتساع حجم التنظيمات الإدارية يستدعي الأخذ بأسلوب اللامركزية. فعندما تتنوع مهام المنظمة ويتسع نطاق الدور الذي تقوم به في المجتمع، ويتعقد نتيجة لذلك بناؤها، فإن اللامركزية تفرض نفسها في كثير من الأحيان كأسلوب لإدارة وتسيير المنظمات الكبيرة الحجم التي يقع عليها أداء العديد من المهام.

- إن التخصص ومبدأ تقسيم العمل، يحتم الأخذ بأسلوب اللامركزية. فهذا الأسلوب يخفف إلى حد كبير من أعباء القيادة الإدارية، ويمنع تضخم السلطة، حتى تتفرغ القيادات لوظائف أخرى، هذا إلى جانب أن اللامركزية تبعد الرئاسة الإدارية عن الدخول في التفاصيل.

- إن مبادئ ديمقراطية إدارة التنظيم توجب الأخذ باللامركزية، كما تؤدي اللامركزية إلى تنمية وتوسيع خبرات القيادات الإدارية، بحيث تصبح اللامركزية أداة لتدريب قادة المستقبل.

- تؤدي اللامركزية إلى مواجهة مشاكل إدارة التنظيم بسرعة، والتصدي لحسم الأمور باتخاذ القرار الملائم لمواجهة المواقف المختلفة.

- تؤدي اللامركزية إلى تدعيم التعاون بين المستويات المختلفة في التنظيم الإداري، فيما يتعلق بأداء برامجها، كما تعمل على رفع الروح المعنوية، وزيادة حماس أعضاء المستويات الإدارية المختلفة ورغبتهم واهتمامهم بحل المشكلات التي تواجههم وبالتالي خلق روح المبادرة والأفكار المبتكرة، والقضاء على الروتين. وتحقيق درجة عالية من الرضا لدى العاملين.

- تحقق اللامركزية مبدأً هاماً من مبادئ التنظيم وهو توازن السلطات والمستويات. (بن فهد 2010)

من خلال هذه الميزات نلاحظ أهمية العمل بمنهج اللامركزية الحقيقية إذا ما أريد خلق قيادات مؤهلة للقيادة في ظل ظروف تحتاج بالفعل إلى أن يستلم الدفة من هو كفء لاستلامها. فهنا يمكننا أن نلاحظ دور اللامركزية في خلق صف ثاني من القيادات وتأثير هذه اللامركزية على قدرة هذه القيادات على الابداع والابتكار في حل المشاكل. وإلا قد نكون أما قيادات محبطة إذا ما ووجهت بالرفض وعدم الأخذ بالرأي والتهميش. فلا بد من خلق ثقافة تنظيمية تدعم حرية الرأي والمشاركة إذا ما أريد فعلاً الإصلاح الإداري والتطور.

وهذا طبعاً لا يعني إلغاء المركزية بشكل مطلق فالاختيار بين المركزية واللامركزية يعتبر من أكبر المشاكل المتصلة بتفويض السلطة ومما يزيد حدة هذه المشكلة، عدم القدرة على تغلب أحدهما على الآخر فكل منهما يحقق مزايا لا تتوفر في الآخر. فإن اللامركزية والمركزية تعبير نسبي ومن ثم فإن التوازن بينهما مطلوب. وهذا التوازن تحدده العلاقة التنظيمية بين المستويات التنفيذية والمستويات العليا، ويمكن الاستدلال عليه من ناحيتين:

- القرارات التي يحتفظ المستوى الأعلى بحق إصدارها.

- مدى مساهمة المستويات التنفيذية في صنع القرارات التخطيطية والرقابية. (المنديل 2004)

كما يجب التنبيه لسلبات اللامركزية والعمل على معالجتها سلفاً، فهي قد تؤدي إلى تناقض وعدم اتساق القرارات في بعض الحالات التي يضعف فيها مستوى التنسيق بين فروع الإدارة لوجود أكثر من مدير يصدر قرارات، وإلى ازدواجية الخدمات التي تستخدمها الإدارات المختلفة وزيادة التكاليف. مع صعوبة الاتصال افقياً وعمودياً لأن الإدارات المختلفة تصبح شبه مستقلة مع بطء الوقت المستنفذ في نقل المعلومات. كما أن الإفراط فيها قد يؤدي إلى إضعاف السلطة المركزية، كما يفقدها السيطرة على زمام الأمور والتأكد من أن الأعمال تتم حسب ما هو مرسوم لها. كذلك إن استخدام اللامركزية يحتاج إلى

توافر أعداد من الأفراد ذوي مهارات وقدرات عالية، وهو أمر قد لا يتوفر في كل المنظمات. كذلك إن الانتقال إلى العمل بمنهجية اللامركزية يستلزم الأخذ بالجوانب التالية:

- الانتقال التدريجي المدروس من المركزية إلى اللامركزية الذي يُدار من الأجهزة المركزية.
 - تطبيق منهجية اللامركزية في جميع الإدارات والأقسام نصاً وروحاً.
 - توافر أصحاب المؤهلات العالية القادرة على إحداث التغيرات المطلوبة.
 - نشر التوعية بمزايا اللامركزية داخل أرجاء المنظمة.
 - توفر أدوات المراقبة والمحاسبة والمساءلة الفعالة.
 - إرساء ثقافة تنظيمية تقوم على احترام الإنسان الفرد وتثق بقدرات العاملين وتشعرهم بأهمية دورهم في المشاركة والمبادرة والتأثير في وضع السياسات ورسم الخطط ومعالجة المشكلات، وأنهم جميعاً مسؤولون ومتضامنون لتحقيق ما اتفقوا عليه من أهداف. (بن فهد 2010)
- إذا الانتقال الفعال إلى العمل بمنهجية اللامركزية وبشكل متوازن مع المقدار المطلوب من المركزية يتطلب جهد كبير من قبل السلطات للتأكد من الجهوية الكاملة لهذا التحول. فإذا لم تتم دراسة كل المكونات بشكل تفصيلي وتحليلي فقط تكون نتائج هذا التحول كارثية، وتنعكس على كل الأطراف سلباً.

الفصل الثالث:

بين المركزية والقيادة التحويلية:

مما سبق نجد أنه النظام المركزي بأدواته المتنوعة من حصر لصلاحيات اتخاذ القرارات بيد السلطات العليا، إلى النظم واللوائح التي تقييد الإداريين في المستويات الإدارية الدنيا، إلى ضرورة صعود أي موقف أو مشكلة إلى المستوى الإداري الأعلى، كل هذا نجده يتعارض تعارضاً تاماً مع متطلبات القيادة التحويلية التي تؤكد على منح الإدارات صلاحيات اتخاذ القرار أو الحق في المشاركة في اتخاذ القرار. والذي تعتبره شرطاً ضرورياً لممارستها. بالإضافة إلى التعارض مع ضرورة توفر القدرة لدى القائد على تحفيز مرؤوسيه لتحدي المفروض، وتحدي النظم والسياسات القائمة وإيجاد طرق جديدة مبدعة للعمل وتحدي القديم. فالقيادة التحويلية وكونها تحويلية تؤكد على التغير والتحول، ولكن النظم المركزية حيث يسيطر جمود اللوائح والنظم المفروضة، وعدم السماح بالاجتهادات الشخصية، ووجوب التقيد بما أقرته القيادات العليا، كل هذا يتعارض مع البيئة التي من الممكن أن تنشأ ضمنها القيادات التحويلية. من هنا نستطيع القول إننا إذا ما أردنا خلق قيادات تحويلية ضمن بيئة القطاع العام فلا بد من تهيئة بيئة داعمة لهكذا مكونات، وذلك بالعمل على إيجاد التوازن المناسب بين المركزية واللامركزية الذي يُمكن من خلق قيادات متمتعة بصلاحيات تمكنها من أداء مسؤولياتها على أكمل وجه.

القسم العملي

(الدراسة الميدانية)

أولاً: نبذة عن مؤسسة توليد الطاقة الكهربائية

أهداف ومهام مؤسسة توليد الطاقة الكهربائية

هناك مسؤوليات ضخمة تقع على عاتق مؤسسات الدولة وخصوصاً قطاع الكهرباء. وذلك نتيجة الحرب وتضرر جزء كبير من هذا القطاع، وكذلك فإن التوسع الهائل الذي يشهده قطاع الكهرباء في سورية، والذي يرفد كل يوم بتكنولوجيا جديدة وخاصة قطاع توليد الطاقة الكهربائية يتطلب من العاملين الارتقاء بمستواهم العلمي لمواكبة هذا التوسع والتطور.

وتعمل المؤسسة العامة لتوليد الكهرباء ضمن برنامج الحكومة على إعداد وتنفيذ الخطط الخمسية والسنوية لتحقيق الأهداف التالية:

1- تشغيل مجموعات التوليد الكهربائية في الشركات والمنشآت العامة بشكل اقتصادي وتحسين مردودها من خلال تخفيض الاستهلاك النوعي والاستهلاك الذاتي وكذلك رفع كفاءة عملها.

2- بناء نظام معلوماتي يعتمد على النظم الحديثة للحاسب الالكترونية وذلك في المجالات الفنية والمالية والإدارية. (برامج إدارة الصيانة)

3- رفع كفاءة التنظيم الإداري والقوى العاملة وذلك بإقامة دورات تدريبية لتأهيل كوادر المؤسسة وزيادة كفاءتها لتحسين الأداء.

إن تطوير نظام العمل الفني والمالي والإداري في المؤسسة وتنفيذ برامج الصيانة الوقائية والدورية ورفع سوية الكادر الفني المؤهل بالتدريب الداخلي والخارجي المتواصل على كافة الأصعدة، أدى إلى رفع وثوقية عمل مجموعات التوليد.

ولضرورة الحفاظ على كفاءة العاملين في المؤسسة والجهات التابعة وضرورة تدريب العاملين الجدد عملت مديرية التدريب والمعلوماتية على تدريب العاملين بالطرق التالية:

1- التدريب في مواقع العمل من خلال وضع خطة تدريبية للفني لفترة تتراوح بين 3-12 شهراً وتحت إشراف الكوادر التدريبية في مواقع العمل.

2- التدريب في مركز تدريب جندر على كافة التجهيزات والمعدات المماثلة لما في شركات ومنشآت التوليد وبما يخص تشغيل واستثمار وصيانة محطات التوليد.

3- التدريب الخارجي: يتم تدريب العناصر الفنية خارج سورية من خلال العقود التي تبرمها المؤسسة على تشغيل واستثمار وصيانة محطات التوليد.

4- التدريب الداخلي: يتم تدريب العناصر الفنية ضمن محطة التوليد خلال فترة الضمان من قبل خبراء الشركات الصانعة ولضمان عقود محطات التوليد على الأعطال التي قد تواجه محطات التوليد.

مهام مؤسسة توليد / الكهرباء:

تختص المؤسسة بكل ما له علاقة بتوليد الكهرباء وعلى الأخص ما يلي:

- الاستفادة من جميع إمكانيات توليد الكهرباء من المصادر الأولية للطاقة في القطر ووضعه موضع التطبيق العملي عند ثبات جدواها الاقتصادية.
 - وضع استراتيجية استخدام المصادر الأولية للطاقة المتاحة لتوليد الكهرباء (عام وخاص) بأعلى كفاءة ممكنة مع مراعاة مبادئ الأنظمة النافذة بما يتعلق بحماية البيئة والتنمية المستدامة.
 - المساهمة في تلبية الطلب على الطاقة الكهربائية بالاستخدام الأمثل للمصادر الأولية للطاقة والطاقات الجديدة والمتجددة.
 - إنشاء محطات التوليد على مختلف أنواعها (البخارية، الدارة المركبة، الدارة البسيطة، النووية، الطاقات الجديدة، الخ ...).
 - تحديد مواقع محطات التوليد الجديدة بالتنسيق مع المؤسسة العامة لنقل الكهرباء.
 - الإعلان عن مشاريع التوليد بمشاركة القطاع الخاص في مواقع محددة بالتنسيق مع الوزارة.
 - الإعلان عن طلبات عروض لدعوة المستثمرين لإدارة أو تشغيل أي من نشاطات التوليد القائمة.
 - الإشراف على تشغيل مجموعات التوليد ومتابعتها بالتنسيق مع شركات ومنشآت التوليد والجهات العامة ذات العلاقة.
 - وضع برامج صيانة مجموعات التوليد ومتابعتها بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.
 - المساعدة والإشراف على تأمين قطع التبدل اللازمة مع استقدام الخبراء لإجراء الصيانات النوعية.
 - مراقبة وتحسين أداء مجموعات التوليد والعمل على تشغيلها بكفاءة فنية عالية واقتصادية.
 - وضع الخطط اللازمة لرفع المردود إلى المستويات المعيارية العالمية لمنظومات توليد الكهرباء المشابهة.
 - تحديد أسعار الطاقة الكهربائية المنتجة في الشركات والمنشآت التابعة للمؤسسة:
- أ- المباشرة إلى المؤسسة العامة لنقل الكهرباء استناداً إلى الكلفة الفعلية للإنتاج وبما يؤمن تغطية نفقات التشغيل والصيانة والتوسعات المنفذة في محطات التوليد.

ب- المباعه للغير عبر شبكات المؤسسة العامة لنقل الكهرباء لقاء بدلات العبور التي تحدد وفقاً لأنظمة الاستثمار المعمول بها لديها.

• مراقبة عوامل تلوث البيئة ومراعاة تطبيق التعليمات والأنظمة والقوانين الخاصة بحمايتها.

الشركات والمنشآت العامة لتوليد الطاقة الكهربائية:

بموجب المرسوم 13 لعام 1994 تم إحداث 5 شركات عامة (قطينة - محردة - بانياس - تشرين - جندر) ومنشأتين عامتين (السويدية - التيم) وفي عام 2001 أحدثت 4 شركات أخرى (الناصرية - زيزون - حلب - الزارة) وفي عام 2004 أحدثت الشركة العامة (الدير علي). وحددت مهامها بما يلي:

- توليد الطاقة الكهربائية وتسليمها إلى المؤسسة العامة لنقل الكهرباء.

- تشغيل المنشآت والتجهيزات التابعة لها وفقاً للخطط التي تعدها.

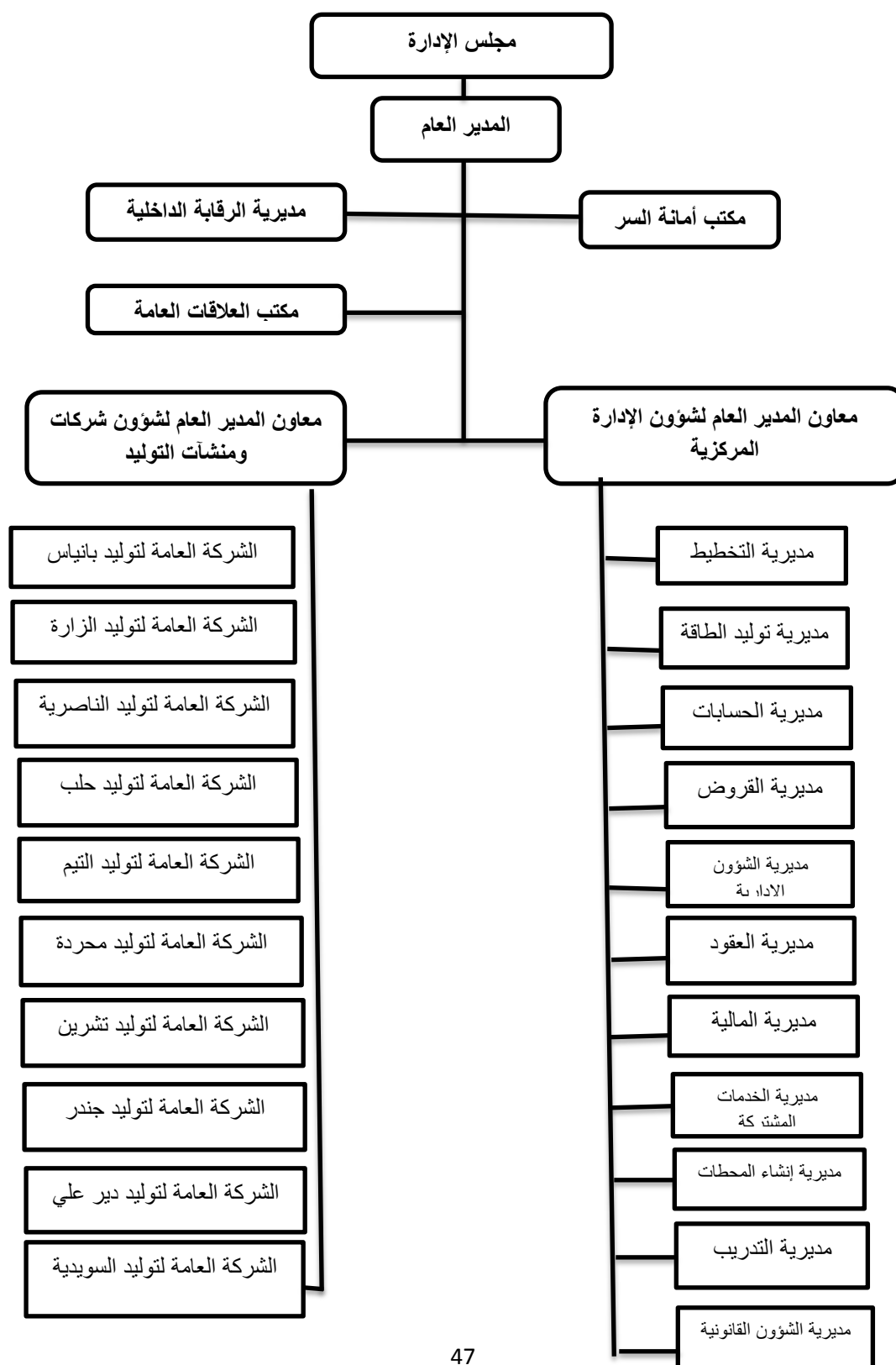
- وضع برامج الصيانة الدورية والعامة وتنفيذ الصيانات على جميع المنشآت والتجهيزات التابعة لها.

- إعداد الدراسات ووضع الخطط اللازمة لتطوير عمل الشركات أو المنشآت العامة وفقاً للخطط العامة التي تعدها الوزارة.

- تنفيذ جميع المهام التي توكل إليها من قبل المؤسسة.

إذاً هناك عبء كبير ملقى على عاتق المؤسسة والكيانات التابعة لها. وكذلك جميع مؤسسات القطاع العام، ما يتطلب بالفعل تمكين جميع العاملين في هذه القطاعات والاستفادة من كامل الإمكانيات المتاحة وممارسة الأساليب الإدارية الفعالة التي تمكنها من اتمام واجباتها على أكمل وجه. الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الهيكل التنظيمي:



ثانياً: نتائج الدراسة والتحليل الإحصائي

تعرض الباحثة في هذا الفصل نتائج الدراسة التي توصلت إليها عن موضوع البحث:

" أثر درجة تطبيق المركزية الإدارية على فاعلية القيادة التحويلية في مؤسسة توليد الطاقة الكهربائية في دمشق "

حيث يتناول هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة. إذ تم توزيع (75) استبانة على عينة الدراسة المأخوذة من مجتمع البحث والبالغ (500) موظف في مؤسسة توليد الطاقة الكهربائية. وتم استرداد (70) استبانة قابلة للتحليل الإحصائي. تم استخدام المقاييس الإحصائية الوصفية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة والأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة ضمن البعد الواحد لأبعاد المقاييس الرئيسية التي تم تصميمها وصياغتها في أسئلة الاستبانة. إضافة لاستخدام الاختبارات اللازمة لاختبار فرضيات البحث وما تفرع منها من فرضيات فرعية.

حيث تم إجراء التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة، وتم عرض علاقة المتغيرات مع بعضها وفقاً لإجابات أفراد العينة على أداة الدراسة، والقيام بتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها.

منهجية الدراسة

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها النسبية استناداً لقيمة المتوسط الحسابي، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة. واستناداً إلى ذلك فإن تقييم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة اعتمدت على المعيار التالي لتفسير البيانات.

(الجدول - 1)

المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1 - 1.80	ضعيفة جداً
1.81 - 2.60	ضعيفة
2.61 - 3.40	متوسطة
3.41 - 4.20	عالية
4.21 - 5	عالية جداً

Journal of social sciences(COES&RJ-jss), 5(1),pp.56-79 (Darawsheh et.al 2016)

وبالاعتماد على هذا المعيار، فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات ما بين (4.21 - 5) فيكون مستوى تقدير الأفراد مجتمع الدراسة عالياً جداً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (3.41 - 4.20) فإن مستوى تقدير أفراد مجتمع الدراسة يكون عالياً، وإذا كان المتوسط الحسابي (2.61 - 3.40)

فإن مستوى تقدير أفراد مجتمع الدراسة يكون متوسطاً، أما إذا كان ما بين (1.81 – 2.60) فيكون مستوى تقدير أفراد مجتمع الدراسة ضعيفاً، وإذا كان المتوسط الحسابي ما بين (1 – 1.80) فيكون التقدير ضعيفاً جداً.

كما وقد تم تحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حسب مقياس ليكارت الخماسي، حيث أُعطيت الإجابة على درجة الممارسة (موافق تماماً) 5 درجات، الإجابة (موافق) 4 درجات، الإجابة (محايد) 3 درجات، الإجابة (غير موافق) درجتين والإجابة (غير موافق أبداً) درجة واحدة. هذا بالنسبة لمقياس القيادة التحويلية. أما بالنسبة لمقياس المركزية فقد تم إعطاء الإجابة (موافق تماماً) درجة واحدة، والإجابة (موافق) درجتين، أما الإجابة (محايد) فقد أُعطيت 3 درجات، والإجابة (غير موافق) 4 درجات، والإجابة (غير موافق أبداً) 5 درجات.

ولقياس صدق وثبات الأداة، استخدمت الباحثة معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) ومعاملات بيرسون بين الفقرات والدرجات الكلية لها. وقد تم اختبار فرضيات البحث باستخدام تحليل الانحدار، وذلك لفحص أثر المركزية على القيادة التحويلية، حيث تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (simple linear regression). مع استخدام تحليل الارتباط (correlation analysis) لمعرفة أثر العوامل الديمغرافية على قوة العلاقة بين المركزية والقيادة التحويلية من خلال (Partial Correlation). وكذلك تم استخدام اختبار T- Test واختبار One Way ANOVA لاختبار تباين المتوسطات بين المجموعات. independent t- test للفرضيات ذات المتغير المستقل بمستويين، أما الفرضيات ذات المتغير المستقل بثلاثة مستويات أو أكثر فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

صدق أداة الدراسة وثباتها.

- الصدق الظاهري:

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين وتم تعديل وحذف بعض العبارات على ضوء ملاحظاتهم، والخروج بها بصورتها النهائية.

- ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل الثبات كرو نباخ ألفا (Cronbach Alpha) على متغيرات الدراسة في كل مجال من مجالات أداة الدراسة بالإضافة إلى الدرجة الكلية. وقد كانت النتائج كما هو موضح في (الجدول - 2)

معامل الثبات كرو نباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة: (الجدول - 2)

أنواع المتغيرات	المجال	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات ألفا	معامل الصدق
المتغير المستقل	المركزية	44	0.972	0.985
المتغير التابع	القيادة التحويلية	45	0.992	0.995
المتغير التابع الفرعي الأول	بعد التأثير المثالي	11	0.973	0.986
المتغير التابع الفرعي الثاني	بعد التحفيز الإلهامي	12	0.970	0.984
المتغير التابع الفرعي الثالث	بعد الاستثارة الفكرية	9	0.976	0.987
المتغير التابع الفرعي الرابع	بعد الاعتبارية الفردية	13	0.973	0.986
الكلية		89	0.870	0.932

تشير النتائج الواردة في الجدول إلى أن معاملات الثبات للمتغير المستقل أي للمؤشرات السلوكية الدالة على واقع المركزية بلغت (0.97) وهي درجة عالية وتدل على ثبات قوي. وبالنسبة لمعاملات الثبات للمتغير التابع فقد كان (0.99) وهي درجة ممتازة أيضاً. أما بالنسبة لأبعاد المتغير التابع أي السلوكيات الدالة على القيادة التحويلية لكل بعد على حدى فقد كانت على التوالي 0.97 للتأثير المثالي، و0.97 للتحفيز الإلهامي، و0.97 للاستثارة الفكرية، و0.97 للاعتبارية الفردية، وجميعها تشير إلى وثوقية عالية لهذه المقاييس. وبالنسبة لدرجة ثبات أداة الدراسة الكلية فقد كانت مرتفعة ، حيث بلغت 0.87 . لذلك تعد معاملات الثبات المستخرجة لهذا المقياس مناسبة جداً لهذه الدراسة حيث حققت جميعاً الشروط المطلوبة مما يدل على ملائمة المقياس للدراسة. كما كانت أقل قيمة لمعامل الصدق (0.93) وهذا يدل على صدق أداة الدراسة أيضاً.

ولغرض التسلسل في عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم تقسيم الفصل إلى المحورين التاليين:

- وصف متغيرات الدراسة.

- اختبار فرضيات الدراسة.

- وصف متغيرات الدراسة:

تم توصيف عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية للمبحوثين. كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ولكل بعد على حدى، بحيث تم توصيف جميع متغيرات البعد، وتم تحديد رتبة الفقرات حيث تم ترتيبها تنازلياً. وكذلك تم تحديد الأهمية النسبية لها ضمن البعد الواحد.

تتوزع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة كما يلي: (الجدول - 3)

المتغيرات	البدائل	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	28	40%
	انثى	42	60%
العمر	22 - 27 سنة	4	5.7%
	28 - 33 سنة	9	12.9%
	34 - 39 سنة	10	14.3%
	40 - 45 سنة	21	30%
	46 - 50 سنة	13	18.6%
	50 فأكثر	13	18.6%
	دبلوم	22	31.4%
	بكالوريوس	38	54.3%
المؤهل العلمي	دراسات عليا	10	14.3%
	الخبرة الوظيفية	10	14.3%
الخبرة الوظيفية	1 - 5 سنة	6	8.6%
	6 - 10 سنة	11	15.7%
	11 - 15 سنة	12	17.1%
	16 - 20 سنة	15	21.4%
	21 - 25 سنة	16	22.9%
	25 فأكثر	70	100%
	المجموع		

بناءً على الجدول السابق يتبين أن 66% تقريباً تراوحت أعمارهم ما بين 40 سنة وأكثر، أما باقي العينة فقد تراوح أعمارهم ما بين 22 سنة و39 سنة. كما أن 44% كانت خبرتهم الوظيفية تزيد عن 20 عاماً، مما يدعم نتائج الدراسة في كون أكثر من نصف أفراد العينة قد قضى في العمل في القطاع العام سنوات كثيرة، ولهم خبرة تزيد عن 16 سنة. وبذلك تكون عينة الدراسة على دراية ومعرفة جيدة

بالوضع الحالي للمؤسسة وللممارسات الإدارية المتبعة. ويكون باستطاعتها تقييم الوضع بشكل صحيح بحيث تكون قادرة على إعطاء إجابات صحيحة تفيد في قياس المركزية في المؤسسة ومعرفة محدداتها ودورها في التأثير على أمور كثيرة متعلقة بالتطور والإصلاح الإداري المنشود. وقادرة على تحديد المشاكل التي يعاني منها القطاع. كما أننا نلاحظ بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي أن نسبة كبيرة من الموظفين هم من حملة الشهادة الجامعية حيث بلغت نسبتهم (54%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس و (14%) مؤهلهم العلمي دراسات عليا. وهي نسبة كبيرة، وهذا يعكس الواقع الحالي للموظفين في المؤسسة، إذ يعطي مؤشراً على أن مجتمع الدراسة مؤهل بدرجة علمية جيدة بحيث يكون مدركاً للقضايا محل البحث، وقادر على مقارنتها مع الأساليب المعاصرة المتبعة في البلدان الأخرى. كما يدل على تمتع الموظفين بالتأهيل العلمي اللازم ليكونوا قادات إدارية مستقبلية يجب العمل على تدريبها وتأهيلها بشكل مدروس ومنهج لتستطيع القيام بما يتطلبه العمل ضمن القطاع في مرحلة الإصلاح الإداري وإعادة الأعمار.

تحديد مستوى تطبيق المركزية الإدارية وسلوكيات القيادة التحويلية

قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المعبرة عن واقع المركزية في المؤسسة لمعرفة ما هو مستوى تطبيق المركزية الإدارية في مؤسسة توليد الطاقة الكهربائية من وجهة نظر المبحوثين. كما هو موضح في الجدول التالي: (الجدول-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء المبحوثين حول تطبيق المركزية في المؤسسة

Descriptive Statistics (الجدول – 4)

	No.	Std. Error	Skewness	Std. Deviation	Mean	Grade	N
1.	.287	-.889	.94748	3.9714	عالية	70	شجيع الموظفين على المبادرات خارج التعليمات الرسمية
2.	.287	-.831	1.10710	3.8571	عالية	70	حرر من البيروقراطية
3.	.287	-.917	1.10298	3.8286	عالية	70	نجز المعاملات دون الرجوع للمستويات الأعلى
4.	.287	-.748	1.14760	3.7571	عالية	70	مشاركة العاملين في إدارة المؤسسة
5.	.287	-.401	1.04515	3.7429	عالية	70	مركز السلطة
6.	.287	-.624	1.12831	3.7286	عالية	70	حاجة القرار في الأمور البسيطة إلى موافقة المدير
7.	.287	-.559	1.11827	3.7143	عالية	70	مكن الموظفين بمنح الصلاحيات والسلطات اللازمة
8.	.287	-.324	1.13626	3.6857	عالية	70	هتنام الإدارات العليا باقتراحات المرؤوسين
9.	.287	-.385	1.13626	3.6857	عالية	70	لقي مبادرات الموظفين الدعم القيادات العليا
10.	.287	-.469	.91242	3.6714	عالية	70	وفر خبرات كافية من أجل عمليات التفويض

11.	.287	-.499	1.22972	3.6286	عالية	70	يتاح للموظفين الحرية في انجاز اعمالهم
12.	.287	-.504	1.33406	3.6000	عالية	70	يناقش المدراء مروضهم قبل اصدار القرار
13.	.289	-.399	1.12875	3.5942	عالية	69	شجيع المروضين على اتخاذ القرارات
14.	.287	-.303	1.19869	3.5714	عالية	70	معظم القرارات المتعلقة بالعمل تتخذ في المستويات الدنيا
15.	.287	-.427	1.16265	3.5571	عالية	70	مشاركة المروضين في وضع الخطط للقسم
16.	.287	-.291	1.08529	3.5571	عالية	70	توفير وسائل وقنوات تواصل فعالة
17.	.287	-.393	1.12528	3.5429	عالية	70	يسهل القيادات العليا الوصول إلى المعلومات للإدارات الدنيا
18.	.287	-.203	1.21209	3.5429	عالية	70	يتمتع المدير بدرجة من الاستقلالية في اتخاذ القرار
19.	.287	-.483	1.17611	3.5286	عالية	70	التنسيق بين الإدارات العليا ومدراء الدوائر في التعيينات
20.	.287	-.565	1.05971	3.5143	عالية	70	سلوب العمل المتبع يخفف الأعباء على الإدارة العليا
21.	.287	-.303	1.13890	3.5000	عالية	70	تنسيق بين الإدارات العليا ومدراء الدوائر في الترقيات
22.	.287	-.250	1.27112	3.4857	عالية	70	ميل القيادات العليا للإدارة بالمشاركة
23.	.287	-.498	1.18863	3.4857	عالية	70	شارك المروضين في وضع الخطط وتحديد السياسات
24.	.287	-.440	1.16372	3.4714	عالية	70	شجيع على المبادرة في اتخاذ القرارات
25.	.287	-.064	1.08643	3.4714	عالية	70	تحديد نقاط الضعف والقوة للإدارات والعمل على حلها
26.	.287	.072	1.00196	3.4429	عالية	70	تنفذ الخدمات محلياً وفقاً لاحتياجات مستخدميها المحليين
27.	.287	-.238	1.17426	3.4286	عالية	70	قرار القرار الذي اتفق عليه المروضين
28.	.287	-.528	1.19869	3.4286	عالية	70	غياب المدير لا يسبب إعاقة العمل
29.	.287	-.188	1.27964	3.4143	عالية	70	إدارات عليا تعمل بروح الفريق
30.	.287	-.097	1.20978	3.4143	عالية	70	الحرص على قبول المروضين للقرار وإلا فالتعديل
31.	.287	-.160	1.31097	3.3857	متوسطة	70	منح الإدارات العليا الاستقلالية للدوائر لممارسة مهامها
32.	.287	.036	1.03969	3.3857	متوسطة	70	لا تحد الأنظمة من عملية التفويض
33.	.287	-.402	1.39535	3.3714	متوسطة	70	صدور القرارات من مدير الإدارة فقط
34.	.287	-.117	1.18164	3.3714	متوسطة	70	البحث والدراسة لأراء الزملاء
35.	.287	-.073	1.28577	3.3571	متوسطة	70	تنسيق المدير الأعمال مع المستويات الإدارية الأخرى
36.	.287	.020	1.17391	3.3143	متوسطة	70	تدريب الموظفين
37.	.287	-.274	1.19834	3.3143	متوسطة	70	وضوح حدود المسؤولية والمساءلة
38.	.287	.064	1.07059	3.3143	متوسطة	70	لتفويض ركن أساسي للعمل

39. 287. 054. 1.13380 3.3000 متوسطة 70 استعدادية الإدارات العليا للتفويض
40. 289. 028. 1.31601 3.2754 متوسطة 69 إقناع المرؤسين بقبول القرار
41. 287. -067. 1.23853 3.2714 متوسطة 70 توفير المدراء الحرية لمرؤسيهم لممارسة مهامهم
42. 287. -067. 1.23853 3.2714 متوسطة 70 منح صلاحيات وسلطات للمستويات الإدارية الدنيا
43. 287. -080. 1.18164 3.2286 متوسطة 70 إجراءات العمل في الإدارة تسهل تأديتها
44. 287. 142. 1.13298 3.1429 متوسطة 70 توفر لدى المدراء التسهيلات اللازمة لإنجاز أعمالهم
Valid N (listwise) 70

	N	Grade	Mean	Std. Deviation
المركزية الإدارية	70	عالية	3.5191	.79435
Valid N (listwise)	70			

بداية ومن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness). حيث نلاحظ في الجدول السابق أن قيمة معامل الالتواء لجميع المتغيرات كانت محصورة ضمن المجال $[-1, +1]$ ولذلك يمكننا القول بأنه قيمة المعامل مقبولة ولا توجد مشكلة تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة. مع ملاحظة أن جميع الالتواءات هي التواءات سالبة، أي أن الالتواء الحاصل هو التواء نحو اليسار، مما يدل على تمركز القيم باتجاه القيم الكبيرة. أي أن جميع القيم كانت تميل نحو التأكيد على ممارسة المركزية.

كما وتشير البيانات الواردة في الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لآراء الباحثين حول الفقرات التي تقيس المركزية الإدارية بشكل كلي جاء بدرجة عالية حيث بلغ (3.5191) مع انحراف معياري (0.79). أما على مستوى الفقرات، فقد جاءت ثلاثون فقرة منها بدرجة عالية والباقي بمستوى متوسطة. وجاءت الفقرة "تشجيع الموظفين على المبادرات خارج التعليمات الرسمية" بالمرتبة الأولى وبدرجة عالية. أما فقرة "توفر لدى المدراء التسهيلات اللازمة لإنجاز أعمالهم" فقد جاءت بالمرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة.

كما قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المعبرة عن واقع تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية من قبل الإدارات من وجهة نظر الباحثين في مؤسسة توليد الطاقة الكهربائية كل بعد على حدا، وذلك لمعرفة ما هو مستوى تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية من قبل الإدارات في المؤسسة من وجهة نظر الباحثين. كما هو موضح في الجداول التالية:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء الباحثين حول تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية بالنسبة لبعده التأثير المثالي:

Descriptive Statistics (الجدول – 5)

NO.	Std. Deviation	Mean	Grade	N	
1.	1.13307	3.3857	متوسطة	70	يتميز بشخصية جذابة
2.	1.23619	3.3286	متوسطة	70	يتمتع بثقة ذاتية
3.	1.22000	3.3000	متوسطة	70	يمثل قدوة
4.	1.20351	3.1714	متوسطة	70	يحوز على الاحترام
5.	1.23853	3.1286	متوسطة	70	لديه قدرة على الإقناع
6.	1.22466	3.0857	متوسطة	70	يشعر الجميع بالارتياح لوجوده
7.	1.29027	3.0429	متوسطة	70	يؤثر في توجهات الموظفين
8.	1.29827	2.9000	متوسطة	70	يتمتع بثقة الجميع بقدرته على التطوير
9.	1.27372	2.8286	متوسطة	70	يشارك الموظفين في أفكاره وآرائه
10.	1.41099	2.7429	متوسطة	70	أقوال المدير تنسجم مع أفعاله
11.	1.25736	2.6857	متوسطة	70	يتغاضى عن مصالحة الشخصية مقابل المصلحة العامة
No.	Std. Deviation	Mean	Grade	N	
1.	1.11151	3.0545	متوسطة	70	التأثير المثالي

- بعد التأثير المثالي:

نلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين حول بعد سلوكيات التأثير المثالي عند القيادات الإدارية في المؤسسة، وذلك بعد التأكد من توفر شرط التوزيع الطبيعي للبيانات من خلال معامل الالتواء الذي كان ضمن المجال $[-1, +1]$ ، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لبعد التأثير المثالي بلغ (3.05) وهي درجة متوسطة، وانحراف معياري (1.11). أما بالنسبة لفقرات التأثير المثالي فقد جاءت جميعها بمستوى متوسط. والفقرة " يتميز بشخصية جذابة " قد جاءت بالمرتبة الأولى، وبدرجة متوسطة. أما فقرة "يتغاضى عن مصالحة الشخصية مقابل المصلحة العامة" فقد كانت بالمرتبة الأخيرة بالنسبة لهذا البعد وبدرجة متوسطة أيضاً.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء المبحوثين حول تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية بالنسبة لبعد التحفيز الإلهامي:

Descriptive Statistics (الجدول – 6)

	N	Grade	Mean	Std. Deviation	
1.	70	متوسطة	3.1857	1.14579	يعزز قيم الولاء والانتماء
2.	70	متوسطة	3.1571	1.24686	يظهر الثقة بأن الأهداف ستتحقق
3.	70	متوسطة	3.0429	1.24453	اكتشاف حلول ابداعية للصعوبات
4.	70	متوسطة	3.0286	1.30741	يشجع على المناقشة الإيجابية
5.	70	متوسطة	3.0286	1.21550	يركز على ضرورة تطوير طرق العمل
6.	70	متوسطة	3.0000	1.26262	يركز على ضرورة تحقيق الأهداف
7.	70	متوسطة	2.9286	1.20772	يمتلك رؤية مستقبلية واضحة
8.	70	متوسطة	2.8571	1.26589	يقدم حوافز للمتميزين
9.	70	متوسطة	2.8286	1.22736	تعميق مفهوم المشاركة
10.	70	متوسطة	2.8286	1.28505	يحفز الجميع لتحقيق الرؤية
11.	70	متوسطة	2.7857	1.26139	يشعر الجميع أن باستطاعتهم تحقيق الأهداف
12.	70	متوسطة	2.7714	1.26458	يتشارك في رسم الرؤية

Descriptive Statistics

No.	Std. Deviation	Mean	Grade	N	
1.	1.08046	2.9536	متوسطة	70	التحفيز الإلهامي
				70	Valid N (listwise)

- بعد التحفيز الإلهامي:

نلاحظ من (الجدول -6) السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين حول بعد التحفيز الإلهامي عند القيادات الإدارية في المؤسسة، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لبعد التحفيز الإلهامي بلغ (2.95) وهي درجة متوسطة. وانحراف معياري (1.08). أما بالنسبة للفقرات فقد جاءت جميعا بدرجة متوسطة، وكانت فقرة " يعزز قيم الولاء والانتماء " في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة. أما الفقرة التي كانت في المرتبة الأخيرة فقد كانت " يتشارك في رسم رؤية " وبدرجة متوسطة أيضاً.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية بالنسبة للاستثارة الفكرية:

(الجدول 7) Descriptive Statistics

	N	Grade	Mean	Std. Deviation	No.
1. ينظر من زوايا متعددة عند حل المشاكل	70	متوسطة	3.0857	1.27112	
2. يشجع المبادرات والإبداع	70	متوسطة	2.9286	1.32229	
3. يساعد في حل الصعوبات بطرق مختلفة	70	متوسطة	2.9286	1.21966	
4. يبحث على استخدام الطاقات الفكرية	70	متوسطة	2.9143	1.24810	
5. استخدام أساليب جديدة لتحقيق الأهداف	70	متوسطة	2.8714	1.26172	
6. يشجع على الاعتماد على النفس في المشاكل	70	متوسطة	2.8571	1.28859	
7. يستثير روح الإبداع	70	متوسطة	2.7857	1.20257	
8. يضع الاقتراحات محل تنفيذ	70	متوسطة	2.7286	1.19080	
9. يوفر ما يساعد على الإبداع	70	متوسطة	2.6571	1.21447	
Valid N (listwise)	70				

	N	Grade	Mean	Std. Deviation	No.
1. الاستثارة الفكرية	70	متوسطة	2.8619	1.14278	

- بعد الاستثارة الفكرية:

نلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين حول بعد الاستثارة الفكرية عند القيادات الإدارية في المؤسسة، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا البعد بلغ (2.86) وهي درجة متوسطة، وانحراف معياري (1.14). أما بالنسبة لفقرات الاستثارة الفكرية، فقد كانت جميعها بدرجة متوسطة أيضاً. وفقرة " ينظر من زوايا متعددة عند حل المشاكل " في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة. أما " يوفر ما يساعد على الإبداع " فقد كانت في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة أيضاً.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية بالنسبة للاعتبارية الفردية:

(الجدول 8) Descriptive Statistics

No.	Std. Deviation	Mean	Grade	N	
1.	1.23811	3.3429	متوسطة	70	يولي اهتماما للجانب الإنساني
2.	1.24278	3.1429	متوسطة	70	يقدم التوجيه والدعم عند الحاجة
3.	1.26172	3.1286	متوسطة	70	يتعامل مع كل فرد بما يناسبه
4.	1.24578	3.1143	متوسطة	70	لا يشعر المرؤوس أن علاقته مع المدير علاقة رئيس بمرؤوس
5.	1.22947	3.1000	متوسطة	70	يوصل أفكاره بأسلوب ذكي
6.	1.21966	3.0714	متوسطة	70	يحافظ على التواصل رغم الاختلاف
7.	1.21584	3.0000	متوسطة	70	يثق في إمكانات العاملين معه
8.	1.20772	2.9286	متوسطة	70	يقيم الأداء بشفافية
9.	1.20592	2.7714	متوسطة	70	يحرص على تطوير أداء كل موظف على حدى
10.	1.26172	2.7286	متوسطة	70	يشاور قبل اتخاذ القرار
11.	1.19219	2.6429	متوسطة	70	يولي الصعوبات التي تواجه الموظف عناية خاصة
12.	1.20592	2.6286	متوسطة	70	احتياجات العاملين في أعلى سلم أولوياته
13.	1.27112	2.5143	ضعيفة	70	يعامل الجميع بمساواة
				70	Valid N (listwise)

Descriptive Statistics

No.	Std. Deviation	Mean	Grade	N	
1.	1.06829	2.9331	متوسطة	70	الاعتبارية الفردية
				70	Valid N (listwise)

- بعد الاعتبارية الفردية:

نلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين حول بعد سلوكيات الاعتبارية الفردية عند القيادات الإدارية في المؤسسة من وجهة نظر الباحثين، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا البعد بلغ (2.93) وهي درجة متوسطة، وانحراف معياري (1.06). أما بالنسبة للفقرات فقد جاءت جميعها بدرجة متوسطة، ما عدا الفقرة " يعامل الجميع

بمساواة " كانت في المرتبة الأخيرة، ولكن بدرجة ضعيفة حيث بلغت الأهمية النسبية لها (2.51). وكانت الفقرة " يولي اهتماماً للجانب الإنساني " في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة.

تلخيصاً لما جاء في الجداول أعلاه تبين أن الوسط الحسابي والانحراف المعياري للقيادة التحويلية الناتج عن أبعادها مجتمعة هو كما يوضحه الجدول التالي:

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة التحويلية وأبعادها

Descriptive Statistics (الجدول – 9)

No.	Std. Deviation	Mean	Grade	N	
1.	1.11151	3.0545	متوسطة	70	لتأثير المثالي
2.	1.08046	2.9536	متوسطة	70	لتحفيز الإلهامي
3.	1.06829	2.9331	متوسطة	70	لاعتبارية الفردية
4.	1.14278	2.8619	متوسطة	70	لاستثارة الفكرية
5.	1.06855	2.9540	متوسطة	70	لقيادة التحويلية
				70	Valid N (listwise)

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن درجة تطبيق القيادة التحويلية متوسطة، إذ بلغ الوسط الحسابي (2.95) بانحراف معياري (1.06). وقد جاءت جميع أبعادها أيضاً بدرجات متوسطة وقد كان بعد التأثير المثالي هو الأعلى، تلاه بعد التحفيز الإلهامي ثم الاعتبارية الفردية وأخيراً الاستثارة الفكرية.

- اختبار فرضيات الدراسة:

تتناول هذه الفقرة اختبار فرضيات الدراسة، إذ تتركز على قبول أو رفض هذه الفرضيات اعتماداً على الاختبارات الإحصائية المرتبطة بها.

الفرضية الرئيسية

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدرجة تطبيق المركزية على فاعلية القيادة التحويلية بجميع أبعادها"

للتأكد بدايةً من وجود ارتباط بين المتغيرين لجأت الباحثة إلى معامل الارتباط بيرسون وكانت النتيجة كالتالي:

Correlations

		الإدارية المركزية	التحويلية القيادة
الإدارية المركزية	Pearson Correlation	1	-.718**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	70	70
التحويلية القيادة	Pearson Correlation	-.718**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	70	70

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

دل معامل الارتباط والبالغ (-0.71) في الجدول السابق على وجود علاقة قوية بين المركزية الإدارية والقيادة التحويلية. وأن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية إذ بلغت قيمة P value (0.00). وأن هذه العلاقة عكسية فكلما زادت المركزية أدت إلى تناقص في تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية من قبل الإداريين في المؤسسة.

بعد التأكد من وجود الارتباط بين المتغيرين، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية ولقياس فيما إذا كان هنالك تأثير معنوي للمركزية على تطبيق القيادة التحويلية وكانت النتائج كما يلي:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.718 ^a	.515	.508	.74942

a. Predictors: (Constant), الإدارية المركزية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	40.593	1	40.593	72.276	.000 ^b
	Residual	38.191	68	.562		
	Total	78.784	69			

a. Dependent Variable: التحويلية القيادة

b. Predictors: (Constant), الإدارية المركزية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
-------	-----------------------------	---------------------------	---	------

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.352	.410		15.508	.000
	الإدارية المركزية	-.966	.114	-.718	-8.502	.000

a. Dependent Variable: التحويلية القيادة

يتضح من الجداول السابقة بأن نموذج الانحدار البسيط لتمثيل العلاقة بين المركزية من جهة والقيادة التحويلية من جهة أخرى معنوي ذو دلالة إحصائية، إذ أن قيمة F المحسوبة تساوي (72.27) وكذلك قيمة p value هي (0.00) وهي أصغر من 0.05، ذلك ما وضحه جدول تحليل التباين ANOVA. ونكون بذلك قد تأكدنا من معنوية النموذج أي أنه بالإمكان استخدام نموذج الانحدار الناتج لشرح تغيرات المتغير التابع. وبالانتقال إلى هذا النموذج وبعد التأكد من قيمة p value الموجودة فيه والتي تساوي (0.00) وهي أيضاً أصغر من 0.05، نستطيع رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للمركزية على القيادة التحويلية. وأن المركزية تفسر (0.51) من تغيرات سلوكيات القيادة التحويلية للقيادات في المؤسسة، وذلك بناءً على قيمة معامل التحديد، والظاهرة في جدول model summary، كما أنه يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين حيث أن معامل الارتباط بلغ (0.71). إذاً وبناءً على نموذج الانحدار الناتج فالمركزية تؤثر على القيادة التحويلية تأثيراً عكسياً، حيث كانت قيمة معامل الانحدار (-0.96). أي أن زيادة وحدة واحدة من المركزية يقابلها نقصان في إمكانية تطبيق القيادة التحويلية بمقدار (0.96)، وهذا الأثر معنوي ذو دلالة إحصائية. وعليه يوجد أثر معنوي للمركزية الإدارية على سلوكيات القيادة التحويلية للإداريين في المؤسسة. وبناءً على ذلك إذاً نقبل الفرضية الرئيسية القائلة بوجود هذا الأثر.

بعد اختبار الفرضية الرئيسية، قامت الباحثة باختبار الفرضيات الفرعية الأربعة والتي تختص كل منها بقياس وجود أثر من عدمه للمركزية الإدارية على كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية.

الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدرجة تطبيق المركزية على فاعلية تطبيق بعد التأثير المثالي في المؤسسة

تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس فيما إذا كان هنالك تأثير معنوي للمركزية على بعد التأثير المثالي وكانت النتائج كما يلي:

Model Summary (الجدول - 10)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.702 ^a	.493	.486	.79704

a. Predictors: (Constant), المركزية الإدارية

ANOVA^a (الجدول - 11)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	42.047	1	42.047	66.187	.000 ^b
Residual	43.199	68	.635		
Total	85.246	69			

a. Dependent Variable: التأثير المثالي

b. Predictors: (Constant), المركزية الإدارية

الجدول - 12) Coefficients^a

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
Model		B	Std. Error	Beta	t
1	(Constant)	6.513	.436		14.950
	المركزية الإدارية	-.983	.121	-.702	-8.136

a. Dependent Variable: التأثير المثالي

يتضح من الجداول السابقة بأن نموذج الانحدار البسيط لتمثيل العلاقة بين المركزية من جهة وبعد التأثير المثالي من جهة أخرى معنوي ذو دلالة إحصائية، إذ أن قيمة F المحسوبة تساوي (66.18) وكذلك قيمة p value هي (0.00) وهي أصغر من 0.05، ذلك ما وضعه جدول تحليل التباين ANOVA. ونكون بذلك قد تأكدنا من معنوية النموذج أي أنه بالإمكان استخدام نموذج الانحدار الناتج لشرح تغيرات المتغير التابع. وبالانتقال إلى هذا النموذج وبعد التأكد من قيمة p value الموجودة فيه والتي تساوي (0.00) وهي أيضاً أصغر من 0.05، نستطيع رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للمركزية على بعد التأثير المثالي للقيادة التحويلية. وأن المركزية تفسر (0.49) من تغيرات بعد التأثير المثالي للقيادات في المؤسسة، وذلك بناءً على قيمة معامل التحديد البالغة (0.49) والظاهرة في جدول model summary، كما أنه يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين حيث أن معامل الارتباط بلغ (-0.70). إذاً وبناءً على نموذج الانحدار الناتج فالمركزية تؤثر على بعد التأثير المثالي تأثيراً عكسياً، حيث كانت قيمة معامل الانحدار (-0.98). أي أن زيادة وحدة واحدة من المركزية يقابلها نقصان في إمكانية تطبيق بعد التأثير المثالي للقيادة التحويلية بمقدار (0.98)، وهذا الأثر معنوي ذو دلالة إحصائية. وعليه يوجد أثر معنوي للمركزية الإدارية على سلوكيات التأثير المثالي للإداريين في المؤسسة. وبناءً على ذلك إذاً نقبل الفرضية الفرعية الأولى القائلة بوجود هذا الأثر.

الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدرجة تطبيق المركزية على فاعلية تطبيق بعد التحفيز الإلهامي في المؤسسة

أيضاً تم استخدام الانحدار البسيط لقياس فيما إذا كان هنالك تأثير معنوي للمركزية على بعد التحفيز الإلهامي وكانت النتائج كما يلي:

Model Summary (الجدول - 13)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.710 ^a	.503	.496	.76692

a. Predictors: (Constant), المركزية الإدارية

ANOVA^a (الجدول - 14)

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	40.555	1	40.555	68.950	.000 ^b
	Residual	39.996	68	.588		
	Total	80.550	69			

a. Dependent Variable: التحفيز الإلهامي

b. Predictors: (Constant), المركزية الإدارية

Coefficients^a (الجدول - 15)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.350	.419	15.149	.000

المركزية الإدارية	-0.965	.116	-.710	-8.304	.000
----------------------	--------	------	-------	--------	------

a. Dependent Variable: التحفيز الإلهامي

يتضح من الجداول السابقة بأن نموذج الانحدار البسيط لتمثيل العلاقة بين المركزية من جهة وبعد التحفيز الإلهامي من جهة أخرى معنوي ذو دلالة إحصائية، إذ أن قيمة F المحسوبة تساوي (68.95) وكذلك قيمة p value هي (0.00) وهي أصغر من 0.05، ذلك ما وضعه جدول تحليل التباين ANOVA. ونكون بذلك قد تأكدنا من معنوية النموذج، أي أنه بالإمكان استخدام نموذج الانحدار الناتج لشرح تغيرات المتغير التابع. وبالانتقال إلى هذا النموذج وبعد التأكد من قيمة p value الموجودة فيه والتي تساوي (0.00) وهي أيضاً أصغر من 0.05، نستطيع رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للمركزية على بعد التحفيز الإلهامي للقيادة التحويلية. وأن المركزية تفسر (0.50) من تغيرات بعد التحفيز الإلهامي للقيادات في المؤسسة، وذلك بناءً على قيمة معامل التحديد البالغة (0.50) والظاهرة في جدول model summary. كما أنه يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين حيث أن معامل الارتباط بلغ (-0.71). إذاً وبناءً على نموذج الانحدار الناتج فالمركزية تؤثر على بعد التحفيز الإلهامي تأثيراً عكسياً، حيث كانت قيمة معامل الانحدار (-0.96). أي أن زيادة وحدة واحدة من المركزية يقابلها نقصان في إمكانية تطبيق بعد التحفيز الإلهامي للقيادة التحويلية بمقدار (0.96)، وهذا الأثر معنوي ذو دلالة إحصائية. وعليه هناك أثر معنوي للمركزية الإدارية على سلوكيات التحفيز الإلهامي للإداريين في المؤسسة. وبناءً على ذلك إذاً نقبل الفرضية الفرعية الثانية والقائلة بوجود هذا الأثر.

الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدرجة تطبيق المركزية على فاعلية تطبيق بعد الاستشارة الفكرية في المؤسسة

أيضاً تم استخدام الانحدار البسيط لقياس فيما إذا كان هنالك تأثير معنوي للمركزية على بعد الاستشارة الفكرية وكانت النتائج كما يلي:

Model Summary (الجدول - 16)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.733 ^a	.537	.530	.78305

a. Predictors: (Constant), المركزية الإدارية

ANOVA^a (الجدول - 17)

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	48.414	1	48.414	78.957	.000 ^b
	Residual	41.696	68	.613		
	Total	90.110	69			

a. Dependent Variable: الاستثارة الفكرية

b. Predictors: (Constant), المركزية الإدارية

Coefficients^a (الجدول -18)

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	
1 (Constant)	6.573	.428		15.358	.000	
المركزية الإدارية	-1.055	.119	-.733	-8.886	.000	

a. Dependent Variable: الاستثارة الفكرية

يتضح من الجداول السابقة بأن نموذج الانحدار البسيط لتمثيل العلاقة بين المركزية من جهة وبعد الاستثارة الفكرية من جهة أخرى معنوي ذو دلالة إحصائية، إذ أن قيمة F المحسوبة تساوي (78.9) وكذلك قيمة p value هي (0.00) وهي أصغر من 0.05، ذلك ما وضعه جدول تحليل التباين ANOVA. وبذلك يؤكد معنوية النموذج أي أنه بالإمكان استخدام نموذج الانحدار الناتج لشرح تغيرات المتغير التابع. وبالانتقال إلى هذا النموذج وبعد التأكد من قيمة p value الموجودة فيه والتي تساوي (0.00) وهي أيضاً أصغر من 0.05، نستطيع رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للمركزية على بعد الاستثارة الفكرية للقيادة التحويلية. وأن المركزية تفسر (0.53) من تغيرات بعد الاستثارة الفكرية للقيادات في المؤسسة، وذلك بناءً على قيمة معامل التحديد البالغة (0.53) والظاهرة في جدول model summary. كما أنه يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين حيث أن معامل الارتباط بلغ (-0.73). إذاً وبناءً على نموذج الانحدار الناتج فالمركزية تؤثر على بعد الاستثارة الفكرية تأثيراً عكسياً، حيث كانت قيمة معامل الانحدار (-1.05). أي أن زيادة وحدة واحدة من المركزية يقابلها نقصان في إمكانية تطبيق بعد الاستثارة الفكرية للقيادة التحويلية بمقدار (1.05)، وهذا الأثر معنوي ذو دلالة إحصائية. وعليه هناك أثر معنوي للمركزية الإدارية على سلوكيات الاستثارة الفكرية للإداريين في المؤسسة. وبناءً على ذلك إذاً نقبل الفرضية الفرعية الثالثة والقائلة بوجود هذا الأثر.

الفرضية الفرعية الرابعة

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لدرجة تطبيق المركزية على فاعلية تطبيق بعد الاعتبارية الفردية في المؤسسة

أيضاً تم استخدام الانحدار البسيط لقياس فيما إذا كان هنالك تأثير معنوي للمركزية على بعد الاعتبارية الفردية وكانت النتائج كما يلي

Model Summary (الجدول – 19)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.662 ^a	.438	.430	.80684

a. Predictors: (Constant), المركزية الإدارية

ANOVA^a (الجدول – 20)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	34.478	1	34.478	52.962	.000 ^b
Residual	44.268	68	.651		
Total	78.746	69			

a. Dependent Variable: الاعتبارية الفردية

Coefficients^a (الجدول – 21)

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	6.065	.441		13.753	.000
	المركزية الإدارية	-.890	.122	-.662	-7.277	.000

a. Dependent Variable: الاعتبارية الفردية

يتضح من الجداول السابقة بأن نموذج الانحدار البسيط لتمثيل العلاقة بين المركزية من جهة وبعد الاعتبارية الفردية من جهة أخرى معنوي ذو دلالة إحصائية، إذ أن قيمة F المحسوبة تساوي (52.9) وكذلك قيمة p value هي (0.00) وهي أصغر من 0.05، ذلك ما وضعه جدول تحليل التباين

ANOVA. ونكون بذلك قد تأكدنا من معنوية النموذج أي أنه بالإمكان استخدام نموذج الانحدار الناتج لشرح تغيرات المتغير التابع. وبالانتقال إلى هذا النموذج وبعد التأكد من قيمة p value الموجودة فيه والتي تساوي (0.00) وهي أيضاً أصغر من 0.05، نستطيع رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للمركزية على بعد الاعتبارية الفردية للقيادة التحويلية. وأن المركزية تفسر (0.43) من تغيرات بعد الاعتبارية الفردية للقيادات في المؤسسة، وذلك بناءً على قيمة معامل التحديد البالغة (0.43) والظاهرة في جدول model summary. كما أنه يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين حيث أن معامل الارتباط بلغ (-0.66). إذاً وبناءً على نموذج الانحدار الناتج فالمركزية تؤثر على بعد الاعتبارية الفردية تأثيراً عكسياً، حيث كانت قيمة معامل الانحدار (- 0.89). أي أن زيادة وحدة واحدة من المركزية يقابلها نقصان في إمكانية تطبيق بعد الاعتبارية الفردية للقيادة التحويلية بمقدار (0.89)، وهذا الأثر معنوي ذو دلالة إحصائية. وعليه هناك أثر معنوي للمركزية الإدارية على سلوكيات الاعتبارية الفردية للإداريين في المؤسسة. وبناءً على ذلك إذاً نقبل الفرضية الفرعية الرابعة والقائلة بوجود هذا الأثر.

نلاحظ مما سبق أن أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثراً بالمركزية الإدارية هو بعد الاستشارة الفكرية يليه بعد التأثير المثالي ثم بعد التحفيز الإلهامي وأخيراً بعد الاعتبارية الفردية.

إذاً يوجد أثر لمستوى تطبيق المركزية الإدارية على فعالية تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية في المؤسسة.

والعلاقة بين المتغيرين هي علاقة ارتباط عكسية قوية فكلما تزايدت المركزية أدت إلى تناقص إمكانية تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية. حيث كان معامل الارتباط بيرسون بين المركزية والقيادة التحويلية مساوياً ل (-0.718).

Correlations (الجدول – 22)

		القيادة التحويلية		المركزية الإدارية	
المركزية الإدارية	Pearson Correlation	1	-0.718**		
	Sig. (2-tailed)		.000		
	N	70	70		
القيادة التحويلية	Pearson Correlation	-0.718**	1		
	Sig. (2-tailed)	.000			
	N	70	70		

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

وقامت الباحثة باختبار إذا كان هناك أثر للمؤهل العلمي أو الخبرة الوظيفية للمبحوثين على قوة العلاقة بين المركزية وممارسة القيادة التحويلية من قبل القيادات في المؤسسة. وذلك باستخدام معامل الارتباط الجزئي (partial correlation).

Correlations (الجدول – 23)

Control Variables		القيادة التحويلية	المركزية الإدارية
المؤهل العلمي	القيادة التحويلية	Correlation	1.000
		Significance (2-tailed)	.
		df	0
المركزية الإدارية	المركزية الإدارية	Correlation	-.713
		Significance (2-tailed)	.000
		df	67

إذاً وحسبما يدل الجدول السابق ليس هناك أي تأثير للمؤهل العلمي على قوة العلاقة بين المتغيرين، فقد كانت قوة العلاقة مساوية لـ (-0.718) وأصبحت (-0.713) وهذا تغير بسيط جداً. أما بالنسبة لتأثير الخبرة الوظيفية، فحسب الجدول التالي أيضاً نجد أنه ليس هناك أي تأثير يُذكر على قوة العلاقة بين المركزية والقيادة التحويلية يعزى إلى الخبرة الوظيفية. فقد كانت (-0.718) وأصبحت (-0.728).

Correlations (الجدول – 24)

Control Variables		القيادة التحويلية	المركزية الإدارية
الخبرة الوظيفية	القيادة التحويلية	Correlation	1.000
		Significance (2-tailed)	.
		df	0
المركزية الإدارية	المركزية الإدارية	Correlation	-.728
		Significance (2-tailed)	.000
		df	67

الفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول مستوى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي - العمر - النوع الاجتماعي)

قامت الباحثة لمعرفة فيما إذا كان هناك فروق في إجابات المبحوثين بالنسبة لمدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي والعمر والنوع الاجتماعي. لاختبار فرضية عدم الخاصة بالمؤهل العلمي، تم استخدام اختبار One Way ANOVA على استجابات أفراد العينة حول تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية من قبل القيادات الإدارية في المؤسسة. وكانت النتائج كما يلي:

Descriptive Statistics (الجدول – 25)

Education	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
معهد	22	3.2364	.92313	.19681	2.8271	3.6457
بكالوريوس	38	2.7936	1.15576	.18749	2.4137	3.1735
دراسات عليا	10	2.9422	.98489	.31145	2.2377	3.6468
Total	70	2.9540	1.06855	.12772	2.6992	3.2088

Test of Homogeneity of Variances (الجدول -26)

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
القيادة التحويلية	Based on Mean	3.062	2	67	.053
	Based on Median	1.092	2	67	.341
	Based on Median and with adjusted df	1.092	2	62.340	.342
	Based on trimmed mean	2.982	2	67	.057

ANOVA (الجدول – 27)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.734	2	1.367	1.204	.306
Within Groups	76.050	67	1.135		
Total	78.784	69			

بالنظر إلى المتوسطات الحسابية للمجموعات المقسمة حسب المؤهل العلمي نلاحظ اختلاف بين هذه المتوسطات إلى حد ما، ولكن وبعد التأكد من تساوي التباينات بين المجموعات وذلك من خلال الجدول الثاني الذي دل أن قيمة p value تساوي (0.053) في حين يجب أن تكون أصغر تماماً من 0.05 حتى نستطيع رفض فرضية العدم. وبالتالي لا نستطيع رفض فرضية العدم، وبالتالي فإن التباينات متساوية، أي أنه تم تحقق شرط تجانس التباينات. نلاحظ في الجدول الثالث ANOVA أن قيمة P value المصاحبة لإحصائية F (F=1.204 , P= 0.306) أكبر من 0.05 ما يدفعنا إلى عدم رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود اختلاف بين المتوسطات الحسابية للمجموعات المقسمة حسب التأهيل العلمي. وبالتالي نستطيع القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين حول تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية تعزى إلى المؤهل العلمي. وبالتالي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى التعليم على آراء الباحثين بخصوص ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية.

أما بالنسبة للفرضية الخاصة بعمر الباحثين والتي تقول:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تعزى إلى أعمارهم

فإننا نلاحظ من الجداول التالية:

Descriptive Statistics (الجدول – 28)

age	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
22-27	4	3.2889	1.69405	.84702	.5933	5.9845
28-33	9	3.0765	1.28246	.42749	2.0908	4.0623
34-39	10	3.2022	.68753	.21742	2.7104	3.6941
40-45	21	2.6096	1.14761	.25043	2.0872	3.1320
46-50	13	3.0410	1.07760	.29887	2.3898	3.6922
>50	13	3.0444	.84615	.23468	2.5331	3.5558
Total	70	2.9540	1.06855	.12772	2.6992	3.2088

Test of Homogeneity of Variances (الجدول - 29)

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
القيادة التحويلية	Based on Mean	1.279	5	64	.284
	Based on Median	1.087	5	64	.376
	Based on Median and with adjusted df	1.087	5	52.949	.379
	Based on trimmed mean	1.293	5	64	.278

ANOVA (الجدول -30)

القيادة التحويلية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.896	5	.779	.666	.651
Within Groups	74.888	64	1.170		
Total	78.784	69			

أن المتوسطات الحسابية للمجموعات المقسمة حسب العمر والظاهرة في الجدول الأول مختلفة إلى حد ما، ولكن وبعد التأكد من تساوي التباينات بين المجموعات وذلك من خلال الجدول الثاني الذي دل أن قيمة p value تساوي (0.28) أي أكبر من 0.05 وبالتالي التباينات متساوية، وبالتالي تحقق شرط تجانس التباينات، نلاحظ في الجدول الثالث ANOVA أن قيمة P value المصاحبة لإحصائية F أكبر من 0.05 حيث تساوي ($F=0.666$, $P=0.65$) ما يدفعنا إلى عدم رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود اختلاف بين المتوسطات الحسابية للمجموعات المقسمة حسب عمر المبحوثين. وبالتالي نستطيع القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين هذه المتوسطات، وبالتالي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى للأعمار على آراء المبحوثين بخصوص ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية.

كذلك كانت نفس النتيجة بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي حيث تم استخدام independent t- test حيث تبين من خلال الجدول التالي أن قيمة p value تساوي (0.648) وهي أعلى من (0.05)، وذلك بالاعتماد على النتيجة في حال تساوي التباينات الذي أظهرها اختبار Levene حيث كانت قيمة p value في اختبار ليفين أكبر من 0.05 وهي تساوي (0.70) أي تدل على تساوي التباينات. وبالتالي توجب استخدام نتائج اختبار t في حالة تساوي التباين (equal variances assumed). أي أن قيمة p value كما ذكرنا ($t=0.459$, $p=0.64$) وهي أكبر من 0.05 لذا لا نستطيع أيضاً رفض فرضية العدم التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

للنوع الاجتماعي على آراء المبحوثين بخصوص ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات تطبيق القيادة التحويلية.

(الجدول – 31) Independent sample test

Leven test for equality variances	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
القيادة التحويلية Equal variances assumed	.140	.709	-.459	68	.648	-.12033	.26220
Equal variances not assumed			-.455	56.470	.651	-.12033	.26424

إذاً لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تطبيق الإدارات العليا لسلوكيات القيادة التحويلية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي والعمر والنوع الاجتماعي.

وبذلك تكون الباحثة قد قامت باختبار جميع فرضيات البحث كخطوة أولى للوصول إلى تحليل هذه النتائج بغاية وضع التوصيات الواجبة.

القسم الثالث

نتائج الدراسة والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق المركزية الإدارية في مؤسسة توليد الطاقة الكهربائية في دمشق والتابعة مباشرة لوزارة الكهرباء. ومدى تأثير اتباع هذا الأسلوب الإداري على قدرة الإداريين في جميع المستويات الإدارية بأن يكونوا قادة يستطيعون المشاركة الفعالة في عملية التطور والإصلاح الإداري.

يختص هذا الفصل بمناقشة أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج في ضوء التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد العينة.

دلت نتائج الدراسة الإحصائية التي بحثت في موضوع المركزية الإدارية، أن المركزية الإدارية تُمارس بمستوى عالي في المؤسسة، كما هو موضح في الجدول (رقم 4). إذ بينت النتائج أن المتوسط الحسابي لممارسة المركزية قد بلغ (3.51). وهي درجة عالية حسب المقياس المتبع في الدراسة. ولقد

جاءت فقرات المركزية الإدارية بترتيب تنازلي بدءاً من الفقرة "تشجيع الموظفين على الأخذ بالمبادرات خارج التعليمات الرسمية التي كانت بالمرتبة الأولى. وانتهاءً بالفقرة "تتوفر لدى المدراء التسهيلات اللازمة لإنجاز أعمالهم" التي جاءت بالمرتبة (44) والأخيرة. والفقرات من (1 - 30) دلت على ممارسة عالية للمركزية الإدارية. أما الفقرات من (31 - 44) دلت على ممارسة متوسطة لها.

جاءت فقرة " تشجيع الموظفين على الأخذ بالمبادرات خارج التعليمات الرسمية " بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.97) وكانت الأولى من حيث الرتبة بين الفقرات. دالة على عدم موافقة الباحثين على هذه الفقرة، أي أنه لا يتم تشجيع الموظفين على الأخذ بالمبادرات خارج اللوائح والنظم المفروضة من قبل الإدارات العليا. تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تقييد الموظفين باللوائح التنظيمية الموجودة وعدم القدرة على الابتكار أو على الاجتهاد الشخصي من قبل المستويات الإدارية الدنيا بما يتناسب مع ظروف عملهم المحيطة. حيث تتصف العملية بالجمود والتقييد بهذه اللوائح. كما وتتصف بطابع العمومية، بحيث تؤدي إلى إعفاء القيادات العليا من دراسة الحالات المنفردة، أو أي موقف قد تواجهه الأجهزة الإدارية ذات المستوى الأدنى. الشيء الذي يجعل من الصعوبة إصدار قرارات صائبة من قبل الإدارات العليا تتماشى مع ما يتطلبه الموقف في المستويات الإدارية الأخرى. وبذلك يجب التقييد بما فرضته القيادات الإدارية العليا من نظم ولوائح قيدت من خلالها العاملين في المستويات الأدنى، بحيث يصبح تنفيذ هذه النظم واللوائح هو الهدف الأساسي حتى لو لم يؤدي إلى المصلحة المطلوبة. بحيث يضطر المدير إلى اتباعها على الرغم من إدراكه إلى أنها لا تحقق الفائدة المرجوة. ويعتبر التقييد بالنظم واللوائح المفروضة من أهم أدوات المركزية الإدارية، بحيث يتم تقييد جميع الوحدات الوظيفية بلوائح مقيدة لسلطاتها وصلاحياتها التقديرية. بحيث لا يستطيع المدير التصرف إلا وفق هذه النظم واللوائح المفروضة.

هذا يتفق مع ما أثبتته الفقرات ذات الرتب (2 -3- 5) واللاتي هي على التوالي " التحرر من البيروقراطية" "تنجز المعاملات دون الرجوع للمستويات الأعلى" "تمركز السلطة" إذ جاءت جميعها بدرجات عالية من عدم الموافقة، دالة على مركزية عالية. حيث كانت المتوسطات الحسابية لها على التوالي كما يلي: (3.85) ، (3.82) ، (3.75). تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى شيوع سيطرة الأسلوب البيروقراطي على العمل وإلى سيطرة سلطة المكتب. وإلى التقييد الحرفي بالقانون والنظم، وإلى التمسك الشكلي بظواهر التشريعات. حيث تنتهي مع البيروقراطية روح الإبداع والمبادرة، وتتلاشى فاعلية الاجتهاد المنتجة. بحيث يسير كل شيء وفق قوالب جاهزة تفتقر إلى الحيوية. حيث يشرف على هذه النظم والقوانين الإدارات العليا الحريصة على استمرار سيطرتها وبقائها. وهنا لا يستطيع المدراء في المستويات الإدارية الأدنى الخروج عن النظم المفروضة أو الاعتراض عليها. كما انهم لا يستطيعون إنجاز الأعمال إلا بعد الرجوع لهذه المستويات. إذا يوجد تمركز عالي للسلطة في أيدي الإدارات العليا. وهذا ما أثبتته الفقرة (5).

وهذا أيضاً ما عززت وجوده الفقرة ذات الرتبة (6) التي جاءت بمتوسط حسابي (3.72) أي بدرجة عالية ودالة على الممارسة المرتفعة للمركزية الإدارية. حيث أكدت على "حاجة القرار حتى بالأمور البسيطة إلى موافقة المدير". حيث أن المدراء في المستويات الإدارية الدنيا يضطرون إلى أخذ موافقة المستوى الأعلى، كالمدير العام مثلاً، حتى في الأمور اليومية البسيطة. مثل إعطاء مهمة، أو منح مكافأة، أو ترشيح الموظف لدورة تدريبية معينة. فنجد مثلاً مدير مديرية معين غير قادر على اتخاذ قرار بأي شأن دون الرجوع إلى المدير العام. وبهذا نرى مدى تدخل وسيطرة الإدارات العليا على مجريات العمل. بالوقت الذي يجب أن تتفرغ هذه الإدارات للمهام الأهم، ولرسم السياسات والاستراتيجيات اللازمة

لتحقيق أهداف المؤسسة. وليس لمتابعة الأمور التفصيلية. بل ترك هذه الأمور إلى كل مدير ليتخذ قراره بما يتماشى مع وضع مديريته وظروف مؤسسته. هذا ما أكدته الفقرة ذات الرتبة (20) بمتوسط حسابي (3.51) "يؤدي الأسلوب المتبع في العمل إلى تخفيف الأعباء الملقة على عاتق الإدارة العليا بما يمكنها من التفرغ للقرارات الهامة".

كما أكدت الفقرة ذات الرتبة (7) "تمكين الموظفين بالمستويات الإدارية الدنيا من خلال منحهم الصلاحيات والسلطات اللازمة لأداء أعمالهم" إذ جاءت بمتوسط حسابي (3.71) دال على عدم موافقة المبحوثين على هذه الفقرة، على عدم تمكين الموظفين وعدم منحهم الصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى كون التشريعات والقوانين الموضوعة قد حصرت الصلاحيات ضمن الإدارات العليا بدءاً بالوزير فوكيل الوزير والمدراء العاملين. أما المدراء في المستويات الإدارية الأخرى فلم يتم منحهم الصلاحيات والسلطات اللازمة والتي تمكنهم من أداء مهامهم. بحيث يتم توكيلهم بأداء مهام بسيطة مُفرغة من المعنى. أو بمهام محددة دون منحهم الصلاحيات الكافية واللازمة لأداء هذه المهام. وهذا يخالف مبادئ اللامركزية ويتفق مع ممارسة المركزية بدرجة عالية. بحيث لا تتساوى المهمة مع السلطات الممنوحة. ليضطر المدير إلى الرجوع إلى المستوى الأعلى عند اتخاذ أي قرار. وبذلك تستطيع الإدارات العليا مراقبة جميع العمليات الخاصة بالمستويات الإدارية الدنيا والتحكم بها.

ففي الفقرة (14) "معظم القرارات تُتخذ في المستويات الإدارية الأعلى" التي جاءت بمتوسط حسابي (3.57) أي بدرجة عالية أيضاً، تأكيد على مركزية القرار الإداري. أي أن المدير الإداري لا يتمتع بدرجة من الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل في قسمه. حيث أكدت ذلك الفقرة (18) "يتمتع المديرون بدرجة من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات" التي جاءت مع عدم الموافقة من قبل المبحوثين والتي جاءت بمتوسط حسابي (3.54) أي بدرجة عالية من عدم الموافقة. وأكدت هذا الوضع أيضاً الفقرة ذات الرتبة (24) "يتم تشجيع المستويات الإدارية المختلفة على المبادرة في اتخاذ القرارات الإدارية" حيث جاءت مع عدم الموافقة أيضاً وبدرجة عالية. حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.47). وهذا يؤدي إلى عدم التمكن من تنفيذ الأعمال وفقاً للاحتياجات المحلية للوحدات الوظيفية. فالقرار الذي يتم اتخاذه نابع من مستوى إداري غير معاش لظروف الوحدة المحيطة. وبذلك لم يكون قادراً على المعالجة بالجدوى المطلوبة حيث ظهر هذا من خلال الفقرة (26) "تصمم وتنفذ الخدمات العامة المحلية وفقاً لاحتياجات مستخدميها المحليين" إذ جاءت بدرجة عالية من عدم الموافقة وبلغ المتوسط الحسابي (3.44).

إن اتباع هذا الأسلوب الإداري المركزي يؤدي إلى إعاقة وتأخير العمل، خصوصاً إذا كان هناك حاجة لاتخاذ قرار سريع في شأن ما. بالإضافة إلى إعاقة الأعمال الناتجة عن غياب المدير. فقد أكدت الفقرة ذات الرتبة (28) "غياب المدير يؤدي إلى إعاقة العمل" ذات المتوسط الحسابي (3.42) أن غياب المدير يعيق العمل. وهذا يدل على أنه يتحكم بجميع مجريات الأمور وأنه يستحوذ على جميع الصلاحيات. وأن مؤسسته لا يتمتعون بأي حق لاتخاذ قرارات تسهل إجراء الأعمال. وهذا الحال يؤدي بالطبع إلى تأخير العمل وإعاقة.

إذ كان واضحاً من خلال الفقرة ذات الرتبة (33) "تصدر القرارات من مدير الإدارة فقط" أن مدير الإدارة قد قام بتركيز جميع صلاحيات اتخاذ القرار بيده. تاركاً مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام ورؤساء الشعب مجرد أدوات تنفيذ، مجردين من حق اتخاذ القرارات حتى البسيطة منها.

إذا يتبين من الفقرات السابقة والتي جاءت جميعها بعدم الموافقة، أن هناك تقييد للمستويات الإدارية الدنيا باللوائح والنظم الموضوعية. مع عدم اتاحة مجال للاجتهاد الشخصي أو للإبداع وعدم وجود مرونة بالتعامل معها. وأنها أدت إلى تعميم نفس الحلول على جميع الحالات التي تتعرض لها المستويات الإدارية الدنيا. حيث أعفت الإدارات العليا من دراسة كل حالة على حدى. ولكن في حال كان هناك حاجة للاستثناءات فقد تجد الإدارات العليا مبررات لهذه الاستثناءات. كما بينت الفقرات أيضاً تركز السلطة بيد الإدارات العليا وشيوع البيروقراطية، حيث يجب الرجوع إليها عند انجاز المعاملات. بحيث يوجد حاجة دائمة لموافقتها حتى على أمور العمل الروتينية. حيث أنه لا يتم منح المستويات الإدارية الدنيا الصلاحيات والسلطات اللازمة والكافية لأداء مهامها. فمعظم القرارات تتخذ في المستويات الإدارية الأعلى ولا يتمتع المدراء بالحرية والاستقلالية اللازمة لاتخاذ القرارات التي تخص أقسامهم. مما يعيق تنفيذ الخدمات العامة وفقاً لاحتياجات مستخدميها المحليين. كما يتسبب هذا الأسلوب بتأخير العمل وإعاقته، خصوصاً عند غياب المدير. وتعتبر جميع هذه العوامل من أدوات المركزية الإدارية المفرطة.

ولكن هل اقتصرَت مسألة المركزية على التقييد باللوائح والنظم، وعدم منح السلطات والصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا، أم تمتد إلى سياسات التفويض المتبعة ضمن المؤسسة. حيث بينت الفقرات ذوات الرتب (32 – 38 – 39) والتي هي على التوالي "لا تحد الأنظمة من عملية التفويض" "التفويض ركن أساسي في المؤسسة" "استعدادية الإدارات العليا للتفويض" أن أنظمة المؤسسة قد لا تحد من عمليات التفويض وأن التفويض قد يكون ركن أساسي في المؤسسة. وأنه قد تتواجد استعدادية من قبل الإدارات العليا لتفويض الصلاحيات. فقد جاءت جميع هذه الفقرات بدرجات متوسطة من الموافقة من قبل الباحثين. حيث كانت المتوسطات الحسابية كما يلي على التوالي (3.38)، (3.31)، (3.30). لكن بميل نحو عدم تطبيق هذه الأمور. وتعزو الباحثة هذا النتيجة إلى أنه قد يكون من الممكن أن تسمح الأنظمة لعمليات التفويض ضمن المؤسسة، وأن يكون التفويض ركن من أركان المؤسسة، أو أن تتواجد استعدادية للإدارات العليا لعمليات التفويض. ولكن ما هو مستوى أهمية المهام التي تقوم الإدارات بتفويضها. هل يتم تفويض مهام ذات معنى للمدراء في المستويات الإدارية الأدنى. أم تقتصر عمليات التفويض على المهام البسيطة التي تريح المدير من عبء العمل فقط.

كما هل يتم تدريب وتمكين الموظف قبل القيام بتفويضه من قبل مديره المباشر، أم يتم تفويضه دون التأكد من كفاءته لأداء الأعمال المفوضة. أم يتم التفويض حسب المحسوبيات والوساطات. فما دلت عليه الفقرات (25) و (36) "تعتمد المؤسسة إلى تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على حلها" "تعمل المؤسسة على تدريب الموظفين بشكل دائم" أنه لا يتم تمكين الموظفين بشكل جيد بحيث يستطيعون القيام بالمهام المفوضة لهم بالشكل المطلوب. حيث كانت المتوسطات الحسابية على التوالي كما يلي: (3.47)، (3.31). أي بدرجة موافقة عالية بالنسبة للفقرة الأولى، ودرجة متوسطة بالنسبة للثانية. كما دلت الفقرة ذات المرتبة (10) "تتوفر الخبرات اللازمة لإتمام الأعمال المفوضة" على درجة عدم موافقة عالية. إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.76). أي أن الباحثين يدركون أنه لا يتم تدريبهم من قبل المؤسسة أو مدراءهم بالطريقة التي تسمح لهم بإنجاز المهام المفوضة إليهم بالشكل المطلوب. رغم تمتعهم بالمؤهلات العلمية المطلوبة، وهذا ما أثبتته التحليلات الوصفية للمؤهلات العلمية. إذ تبين أنه نسبة كبيرة من الموظفين هم من حملة الشهادات الأكاديمية العليا. ولكن لا يتم استثمار هذه المؤهلات بشكل جيد يساعد على التطوير والإصلاح. بحيث يتم تجريدهم من الصلاحيات والسلطات. أو تعيينهم في مناصب مُفرغة من الأهمية. كما أن مدراءهم لا يعملون على تفويضهم بمهام أساسية بالنسبة للمؤسسة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى العقلية التي يتمتع بها أولئك المدراء ومدى قبولهم لتقوية وتدريب وتمكين مرؤوسيهـم. وإلى خوف بعض المدراء من تدريب وتمكين مرؤوسيهـم، خوفاً من احتمالية أن يتفوقوا عليهم أو خوفاً من منافستهم لهم أو خوفاً على منصبهم. أو نظراً لعدم ثقة المدراء بكفاءة مرؤوسيهـم أي خوفاً من فشل أولئك الموظفين بأداء مهامهم. وبالتالي الخوف من تحمل مسؤولية هذا الفشل أمام الإدارات العليا الغير متسامحة مع الخطأ. لذلك قد لا يسعى المدراء إلى تمكين الموظفين من المهام ذات الأهمية العالية، ويقتصر التفويض على المهام البسيطة فقط. فعلى المدير إذا ما أراد التفويض بشكل صحيح أن يدرّب ثم يمكن ثم يثق ثم يفوض المرؤوس بعد أن يكون قد تأكد تماماً من كفاءته لإنجاز المهمة. وإلا ستفشـل عمليات التفويض الغير مبنية على أساس سليم.

كما أننا يمكننا أن نلاحظ من خلال الفقرات ذوات المرتبة (8) و (9) أن الإدارات العليا لا تعمل على الاهتمام باقتراحات المرؤوسين. حيث لا تلقى مبادرات واجتهادات الموظفين الشخصية التشجيع والدعم. فقد جاءت الفقرات "اهتمام الإدارات العليا باقتراح المرؤوسين" " تلقى مبادرات واجتهادات الموظفين الشخصية دعم القيادات العليا" بدرجات عالية من عدم الموافقة. وبلغت المتوسطات الحسابية لكلا الفقرتين (3.68). وترى الباحثة أن عدم الاهتمام بمبادرات الموظفين وتجاهلها هو عامل إضافي يؤثر على تمكين وعلى كفاءة أولئك المرؤوسين بشكل كبير. كذلك عمليات تدريب الموظفين ومعالجة نقاط الضعف التي تعاني منها الإدارات وموظفيها تصب أيضاً في مبدأ تمكين الموظفين. فقد أظهرت الفقرتين (25)، (36) "تعتمد المؤسسة إلى تحديد نقاط القوة والضعف وتعمل على حلها" "تعمل المؤسسة على تدريب الموظفين بشكل دائم" أن هناك عدم موافقة على الفقرة الأولى التي جاءت بمتوسط حسابي (3.47) وهو درجة عالية من عدم الموافقة تدل على عدم ممارسة هذا السلوك. أما الفقرة الثانية فقد جاءت بمتوسط حسابي (3.31) أي بدرجة متوسطة من عدم الموافقة. وبالتالي فإن عمليات التدريب ومعالجة نقاط الضعف التي يعاني منها الموظفين لا تتم بالشكل الصحيح. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدة أسباب، فقد يكون السبب هو عدم دعم الإدارات العليا لعمليات التدريب والتأهيل بشكل كافي يؤدي إلى تطوير الموظفين بالدرجة الكافية وإلى استثمار هذه الطاقات الكامنة. وقد يكون ذلك أيضاً بسبب عدم توفر ميزانية كافية لعمليات التدريب الفعال. أو بسبب تفضيل الإدارات العليا لصرف هذه الموازنات على أمور تجدها أكثر أهمية من عمليات تدريب الموظفين وتأهيلهم.

نلاحظ مما سبق أنه ربما أجازت الأنظمة عمليات التفويض، ولكن هل تتم عمليات التفويض بشكل صحيح ومدروس يعمل على تمكين العاملين وزيادة خبراتهم، أم تقتصر فقط على المهام البسيطة، أو تتم بدون تدريب وتجهيز كامل للموظف. بحيث يصل الإجراء ككل إلى الفشل واضعاً المسؤولية على الموظف وليس على المدير الذي لم يقدّم بتجهيزه للقيام بهذه المهام والمسؤوليات المفوضة.

هنا نتساءل الباحثة هل تتوقف القضية عند عدم منح صلاحيات وسلطات، وعند عدم التدريب والتمكين فالتفويض. أم تتعداها إلى مدى قيام الإدارات العليا بمشاركة المستويات الإدارية الأدنى بعمليات الإدارة للمؤسسة أيضاً. بينت الفقرة ذات الرتبة (4) " مشاركة العاملين في إدارة المؤسسة" والتي جاءت بمتوسط حسابي (3.75) أي بدرجة عالية من عدم الموافقة. أن الإدارات العليا لا تشارك المستويات الإدارية الدنيا في إدارة المؤسسة. وأنها لا تميل إلى أسلوب الإدارة بالمشاركة، حيث عززت الفقرة ذات الرتبة (22) " تميل القيادات العليا في المؤسسة إلى أسلوب الإدارة بالمشاركة" الفقرة السابقة، وأكدت

على عدم المشاركة بالعمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة. حيث أثبتت الفقرة (23) "إشراك المرؤوسين في وضع الخطط وتحديد السياسات في المؤسسة" هذا الأسلوب المتبع في العمل. وأن المرؤوسين في المستويات الإدارية الدنيا لا يشاركون الإدارات العليا في وضع ورسم الخطط ولا في وضع السياسات الخاصة بالمؤسسة. حيث جاءت هذه الفقرة بمتوسط حسابي (3.48) أي درجة عالية من عدم الموافقة. حتى أننا نلاحظ أنه على صعيد الأقسام لا يوجد مشاركة من قبل المرؤوسين لمدراءهم في الوحدات الوظيفية المختلفة بوضع الخطط الخاصة بأقسامهم. وذلك حسب الفقرة ذات الرتبة (15) التي جاءت بمتوسط حسابي (3.55) وبدرجة عالية من عدم الموافقة على " مشاركة المرؤوسين بوضع الخطط لأقسامهم". وهنا نعود للتأكيد على عدم عمل الإدارات بروح الفريق. وهذا يؤكد ما أثبتته الفقرة (29) "تحرص الإدارات العليا على العمل بروح الفريق" التي جاءت مع عدم الموافقة، ومتوسط حسابي (3.41). كما أننا نلاحظ أن الإدارات العليا أيضاً تقوم بالعمليات الخاصة بالتعيينات والترقيات، ولا تقوم بالتنسيق مع المستويات الإدارية الأدنى فيما يخص هاتين العمليتين. وهذا أثبتته الفقرات (19)، (21) "التنسيق بين الإدارات العليا و مدراء الدوائر في التعيينات" " التنسيق بين الإدارات العليا ومدراء الدوائر في الترقيات" واللاتي جاءتا بدرجة عالية، وبتوسط حسابي (3.52)، (3.50) على التوالي. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدم رغبة الإدارات العليا بمشاركة قرارات التعيينات والترقيات مع أي من الإدارات الأدنى لتبقى هي المسيطرة على هذا الجانب دون إعطاء حق المشاركة أو التدخل لأحد.

نلاحظ مما سبق أن الفقرات الخاصة بمشاركة الإدارات العليا للعاملين في إدارة المؤسسة جاءت جميعاً بعدم الموافقة وبتوسطات حسابية عالية. أي أن وضع الخطط والسياسات والاستراتيجيات والنظم واللوائح وتنظيم العمل وأساليب التوجيه والرقابة وقرارات التعيين والترقيات جميعها تنحصر بشكل تام بيد الإدارات العليا. وليس لديها أي ميل أو توجه لمشاركة المستويات الإدارية الدنيا في هذه الأمور الهامة.

كما يمكننا أن نلاحظ من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات، أنه لا يوجد ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات على صعيد المؤسسة ككل. فقد بينت الفقرة ذات الرتبة (12) "يناقش المدراء مرؤوسيه قبل اتخاذ القرارات" أنه لا يوجد مشاركة من قبل المدراء لمرؤوسيه عند اتخاذ قرار معين. وأن حق اتخاذ هذا القرار ينحصر بيد المدير فقط. حيث كان المتوسط الحسابي (3.60) أي بدرجة عالية من عدم الموافقة من قبل المبحوثين. حيث يعمل المدير على اتخاذ القرار الذي يراه هو مناسباً بغض النظر عن آراء مرؤوسيه. فقراره دائماً هو الصحيح. رغم اختلاف وجهات النظر مع المرؤوسين. هذا ما أثبتته الفقرة ذات الرتبة (27) التي جاءت بمتوسط حسابي (3.42) " إقرار القرار الذي اتفق عليه المرؤوسين" أي بدرجة عالية من عدم الموافقة. كما أن المدير لا يقوم بتعديل قراره حسبما يرى مرؤوسيه، حتى لو كانت الأغلبية تقر هذا القرار. وذلك حسب الفقرة ذات الرتبة (30) "يحرص المدير على قبول المرؤوسين لقراره وإلا يقوم بتعديله" التي جاءت بمتوسط حسابي (3.41) أي بدرجة عدم موافقة عالية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى السمات التي يتصف بها المدير من قبول للرأي الآخر أم لا. وإلى العقلية التي يحملها. فقد يتشبث بعض المدراء بأرائهم، وعدم قبولهم لمناقشتها مع مرؤوسيه. والإصرار على تنفيذها دون إعطاء المجال للآخرين بنقضها أو التأثير عليها. ولكن قد يقوم المدير بإقناع مرؤوسيه بقراره بعد أن يتخذه. ذلك ما وضحته الفقرة ذات الرتبة (40) "عندما يتخذ مديري المباشر القرار فإنه يعمل على إقناع المرؤوسين بقبول هذا القرار" التي جاءت بمتوسط حسابي (3.27) أي بدرجة متوسطة

من عدم الموافقة. كذلك فإن المدير قد يعتمد إلى البحث والدراسة للآراء والمقترحات المقدمة من الزملاء من نفس المستوى الإداري. حيث بينت الفقرة ذات الرتبة (34) " يعتمد مديري المباشر على البحث والدراسة للآراء والمقترحات التي تقدم له من الزملاء " والتي جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.37). أنه من الممكن للمدير أن يتشاور مع نظرائه من المدراء في موضوع معين. وأن ينسق مع المستويات الإدارية الأخرى عند الضرورة. وهذا أيضاً وضحت الفقرة ذات الرتبة (35) "ينسق المدير الأعمال مع المستويات الإدارية الأخرى" التي جاءت بدرجة متوسطة من الموافقة، بمتوسط حسابي (3.35).

نلاحظ مما سبق أنه لا يوجد مشاركة في عمليات اتخاذ القرار من قبل المدراء لمروسيهم. وأن المرؤوسين هم عبارة فقط عن أدوات تنفيذ. لا تشارك في اتخاذ القرار ولا تملك حق الاعتراض عليه. مع إمكانية المشاورة من قبل المدير مع المستويات الإدارية النظرية.

ولكن ماذا عن فعالية وسائل وقنوات التواصل في المؤسسة. وهل تسهل هذه الوسائل إجراءات الأعمال أم تعيقها. دلت الفقرة ذات الرتبة (16) "تتصف بيئة العمل بتوفر وسائل وقنوات تواصل فعالة" على عدم فعالية وسائل وقنوات التواصل في المؤسسة، إذ جاءت الفقرة بدرجة عالية من عدم الموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.55) مما يشير إلى أن خطوط السلطة والطبقات الإدارية تعمل على إعاقة العمل بدلاً من تيسيره. وأن الهيكل التنظيمي للمؤسسة غير فعال. وهذا ما عززته الفقرة ذات الرتبة (43) "إجراءات العمل في الإدارة تسهل تأديتها" حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.22) أي بدرجة متوسطة. أي أن هناك ما يؤدي إلى إعاقة الأعمال أحياناً، فعندما تتعقد قنوات وخطوط السلطة والهيكل التنظيمية فإن هذا بالتأكيد يؤدي إلى إعاقة وتأخير العمل. ناهيك عن أن تكون المسؤوليات وجهات المساءلة غير محددة بشكل دقيق. وضمن توصيفات وظيفية دقيقة. مما يؤدي إلى الخلط بالمهام والمسؤوليات وإلى الازدواجية وضبابية جهات المساءلة. وهذا ما أكدت وجوده الفقرة ذات الرتبة (37) "وضوح حدود المسؤوليات والمساءلة" التي جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.31). أي أن المسؤوليات وجهات المساءلة غير محددة بشكل دقيق وكافي. بحيث تسهل العمل وتسهل الرقابة والمحاسبة.

ما بالنسبة إلى درجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية في المؤسسة من قبل الإداريين، فقد جاءت حسب المقياس بدرجة متوسطة. بمتوسط حسابي (2.95). إذ جاءت جميع أبعادها (التأثير المثالي – التحفيز الإلهامي – الاستثارة الفكرية – الاعتبارية الفردية) جميعها بدرجات متوسطة أيضاً.

فبالنسبة إلى بعد التأثير المثالي فقد جاء بمتوسط حسابي (3.05) أي بدرجة متوسطة من الممارسة. وجاءت جميع فقراته بدرجة متوسطة أيضاً. أما بالنسبة لبعد التحفيز الإلهامي فقد كان متوسط الحسابي (2.95) أي بدرجة متوسطة أيضاً. وكذلك معظم فقراته كانت بدرجة متوسطة من الممارسة. كما جاء بعد الاستثارة الفكرية بدرجة متوسطة من الممارسة، هي وجميع فقراتها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.86). أما بالنسبة للاعتبارية الفردية فقد كانت أيضاً بدرجة ممارسة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.93). وبدرجات متوسطة لجميع فقرات هذا البعد ما عدا فقرة "يعامل الجميع بعدل ومساواة" فقد جاءت بدرجة ضعيفة، بمتوسط حسابي (2.51). وكان ترتيب الأبعاد تنازلياً كما يلي: التأثير المثالي جاء أولاً يليه بعد التحفيز المثالي، ثم بعد الاعتبارية الفردية وأخيراً بعد الاستثارة الفكرية. وسيتم مناقشتها جميعها بشكل مفصل في ظل البيئة المركزية.

كما دلت النتائج على تأثير المركزية الإدارية على ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية من قبل الإداريين في المؤسسة. كما فسرت المركزية التغيرات التي تصيب كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية وبنسب مختلفة.

فلقد كان بعد الاستثارة الفكرية أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثراً بالمركزية الإدارية. حيث بلغ معامل الانحدار لهذا البعد (1.05). واتضح أن المركزية تفسر التغيرات التي تصيب السلوكيات المرتبطة بالاستثارة الفكرية لدى الإداريين بنسبة (0.53). وقد ظهرت العلاقة العكسية القوية بين المركزية الإدارية وهذا البعد. فكلما زادت المركزية أثرت سلباً على سلوكيات الإداريين من حيث قدرتهم على الاستثارة الفكرية لمروؤوسيه. تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه عندما لا تقوم الإدارات العليا بدعم مبادرات واقتراحات الموظفين في النظام المركزي، فكيف للمدير أن يقوم على تشجيع مروؤوسيه على الإبداع والابتكار أو الاعتراض على ما هو قديم ولا يخدم الوضع الحالي. وكيف له أن يحث مروؤوسيه على استخدام الطاقات الفكرية لديهم إذا كانت ستؤول إلى التجاهل وعدم التنفيذ. فعندما يعمل القائد في جو مركزي فإنه لا يستطيع أن يستثير روح الإبداع. خصوصاً أن توفير وسائل الإبداع قد لا يكون ضمن صلاحياته. كما أنه لا يستطيع وضع اقتراحات مروؤوسيه محل التنفيذ إذا كان هو نفسه لا يمتلك حق اتخاذ القرار. فحق اتخاذ القرارات يعتبر ركن أساسي من أركان القيادة التحويلية. ولا يمكن لقائد أن يكون قائداً إذا لم يمتلك هذه الحق. إذاً ترى الباحثة أن فقرات الاستثارة الفكرية لا يمكن تطبيقها في بيئة مركزية. وهذا ما أثبتته الدراسة بالفعل. حيث جاءت جميعها بدرجات متوسطة مع ميل إلى الضعيفة. وكانت متوسطاتها الحسابية محصورة بين [2.65 – 3.08]. فجميع سلوكيات الاستثارة الفكرية التي تم ذكرها مقيدة ومُلجمة في البيئة المركزية.

ولكن البيئة المركزية كما رأينا تفسر فقط (0.53) من هذه السلوكيات. مما يعني أن هناك أسباب أخرى غير المركزية قد تؤثر على إمكانية سلوك الاستثارة الفكرية من قبل القادة للمروؤوسين. فقد يكون المدير غير خبير في أدوات الاستثارة الفكرية أو طرائقها وتنقصه معرفة أدوات التحفيز الفكري. أو غير مهتم أصلاً بهذا البعد. أو قد لا تساعده الحالة والوضع النفسي على العمل على استثارة مروؤوسيه، وليس لديه الجلد ولا الرغبة، فإذا كان لا يستطيع هو تلبية احتياجاته الأساسية أولاً، ليستطيع بالتالي تحفيز الآخرين لتحقيق الاحتياجات ذات المستوى العالي لدى موظفيه. أو قد يكون الموظف نفسه غير محفز على الإطلاق ومنشغل أيضاً بتلبية احتياجاته الأساسية التي في أسفل هرم الاحتياجات الانسانية. وليس لديه الطاقة لإشباع ما علاها من احتياجات. فمسألة الاستثارة الفكرية ليست بالمسألة السهلة إذ تحتاج لتلبية الاحتياجات الأساسية سواء للمدير أو للموظف قبل أن ينتقل إلى إشباع الاحتياجات التي في أعلى الهرم مثل تحقيق الذات من خلال الإبداع الفكري.

أما بالنسبة لبعد التأثير المثالي فقد جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي يبلغ (3.05). حيث كانت جميع فقراته ذات أهمية نسبية متوسطة. وقد كان ثاني المتأثرين بالمركزية الإدارية. حيث بلغ معامل الانحدار (0.98). كما أن المركزية فسرت (0.49) من التغيرات التي تصيب هذا البعد. وكانت العلاقة العكسية واضحة بين المركزية وبعد التأثير المثالي، وذلك من خلال معامل الارتباط السلبي والبالغ (-0.702). فكلما زادت المركزية الإدارية أدت إلى نقص في انتهاج سلوكيات التأثير المثالي من قبل الإداريين. وقد كانت أعلى فقراته هي "يتمتع المدير بشخصية جذابة" التي جاءت بدرجة متوسطة من الموافقة على تمتع الإداريين بشخصية محببة وجذابة. إذ كان المتوسط الحسابي (3.38). وأدنى فقراته هي "يتغاضى عن مصالحه الشخصية في مقابل المصلحة العامة" بمتوسط حسابي (2.68) ودرجة

متوسطة. مع ميل شديد إلى عدم الموافقة، أي إلى الدرجة الضعيفة المحصورة ضمن المجال [2.60 – 1.81]. أي أن المدراء في المؤسسة يمارسون سلوكيات التأثير المثالي بدرجة متوسطة تميل إلى الضعيفة في بعض فقراته. وتعرزو الباحثة هذه النتيجة إلى البيئة التنظيمية المركزية التي يعمل ضمنها أولئك المدراء. حيث كما ذكر سابقاً أن المركزية تفسر (0.49) من سلوكيات التأثير المثالي عند الإداريين. فكيف للمدير أن يتمتع بثقة ذاتية عالية أمام مرؤوسيه إذا كان مجرداً من اتخاذ الكثير من القرارات، أو لا يتمتع بصلاحيات كافية، والتي تخص أمور تتعلق بموظفيه وقسمه على الأقل. حيث أنه من المعروف أن القائد يستمد جزء من قوته في القيادة من قوة المنصب بحيث يستطيع فرض قرارات تتعلق مثلاً بالمكافآت وأمور التحفيز وفرض عقوبات. ومن قوة المعلومة ومن قوة الخبرة والحكمة. فكيف يكون التأثير إذا كان هذا المنصب مُفرغاً من ثقته. هذا بالتأكيد سيؤثر على شخصية المدير من وجهة نظر مرؤوسيه حتى لو أحبوه. كما سيؤثر على أن يكون مثلاً يُحتذى وقوة أمام الموظفين. خصوصاً إذا لم يستطيع هذا المدير أن ينفذ ما يقول وما يقطع على نفسه من وعود لمرؤوسيه، إذا ما قُوبل برفض من الإدارات العليا لطلباته الخاصة بقسمه وبموظفيه. مما يؤدي إلى عدم انسجام أقواله مع أفعاله. أو لعدم استطاعته بالمطالبة بحقوق مرؤوسيه أمام القيادات العليا إذا ما تعرضوا للغبن. وهذا عنصر أساسي في بعد التأثير المثالي. فمن المؤكد أن هذه السلوكيات ستؤثر سلباً على نظرة الموظفين له، وقد يطل الأمر احترامهم له أيضاً. كما سيؤثر على قدرته على إقناع موظفيه بما يريد. نرى أن جميع هذه السلوكيات عناصر أساسية ضمن بعد التأثير المثالي تأثرت تأثراً كبيراً بالبيئة التنظيمية المركزية. حيث نجد أن فقرة "يتمتع بثقة ذاتية عالية" جاءت بمتوسط حسابي (3.32) بدرجة متوسطة. كيف سيتمتع المدراء بالثقة الذاتية العالية أمام موظفيهم، إذا كان موظفيهم يعون أن مدراءهم لا يمتلكون حق القرار في الأمور المهمة، وأن عليهم دائماً العودة للمستويات الإدارية العليا عند اتخاذ أي قرار. وهنا وفي نفس الوقت يفقد المدير ثقته بنفسه، ويشعر المدير نفسه أنه مجرد أداة تنفيذ في المؤسسة، بحيث ينفذ الأوامر التي تأتيه ممن فوقه بالمستوى الإداري، ولا يحق له الاعتراض بل فقط التنفيذ وبأسلوب الذي قرره هذا المستوى. ربما خوفاً على منصبه أو خوفاً على ترقيته أو جبناً فقط. فكيف ستكون حالة الثقة الذاتية في بيئة تنظيمية لا تعمل على المشاركة ولا على تقدير مدراءها وموظفيها.

فهل يستطيع المدير هنا أن يكون قدوة لموظفيه. جاءت الفقرة ذات المرتبة (3) "يشكل المدير قدوة لموظفيه" بدرجة متوسطة. وبمتوسط حسابي (3.30). كما جاءت الفقرة ذات المرتبة (4) "يحوز على الاحترام" أيضاً بدرجة متوسطة ومتوسط حسابي (3.17). كذلك الفقرة ذات المرتبة (5) "لديه قدرة على الإقناع" جاءت بمتوسط حسابي (3.12) بدرجة متوسطة. أما الفقرة ذات المرتبة (6) "يشعر الموظفون بالارتياح لوجود مديرهم" فقد كان المتوسط الحسابي الخاص بها (3.08). بدرجة متوسطة. أما الفقرة التي جاءت بدرجة قريبة من الضعيفة، فكانت "أن المدير يتغاضى عن مصالحه الخاصة في مقابل المصلحة العامة" بمتوسط حسابي (2.68).

ترى الباحثة هنا أن المؤسسة تتحمل المسؤولية الأكبر في جعل الموظفين يركزون على مصالحهم الشخصية في مقابل المصلحة العامة. فأسلوب عمل الإدارات العليا هو السبب الأساسي بسلوك هذه السلوكيات. فحين لا تعطي هذا المدير حقه في ممارسة صلاحياته، أو تجعل منه مجرد أداة تنفيذ فقط. فهي تُفقد بذلك روح الإبداع والحماس لتحقيق الأهداف العامة. أو عند عدم تشجيعها للمبادرات أو للحلول الإبداعية التي قد يأتي بها مدير معين لمصلحة العمل، وتجاهلها له وتهميشه، فهي تخلق حالة من الإحباط قد تدفع المدير للتركيز على المصالح الخاصة إذا ما تعارضت مع المصلحة العامة للمؤسسة. أو عندما لا

تقوم بالتحفيز بالشكل الصحيح، ولا تقوم بتقدير هذا المدير بما يستحق من تقدير. أو عندما يتم تعيين أصحاب الخبرات والكفاءات العالية في مناصب مُفرغة من الأهمية والمعنى. ويتعين عديمي الكفاءات في المناصب الأهم. هنا قد يلتفت بعض المدراء إلى تحقيق مصالحهم الخاصة على حساب المصلحة العامة. لأنهم يكونوا قد وصلوا إلى حالة من الإحباط، يصعب معها التركيز على مصلحة العمل والاهتمام بها على حساب المصلحة الخاصة. وقد يجد بعض المدراء أن اهتمامه بمصلحة العمل لا جدوى لها إذا كانت الإدارات العليا بالأساس غير مهتمة. فلو كانت هذه الإدارات مهتمة بالمصالح العامة لما قامت بتعيين ذوي الكفاءات المنخفضة في مراكز عمل أساسية. إذاً ترى الباحثة أن المركزية الإدارية تؤثر تأثيراً كبيراً على سلوك الإداريين لسلوكيات التأثير المثالي. ولكن وحسب نسبة التفسير المذكورة (0.49)، ترى الباحثة أن هناك ما نسبته (0.51) من التغيرات التي تصيب هذا السلوك تعود إلى عوامل أخرى غير المركزية الإدارية. فقد تكون السمات الشخصية للمدير التي تجعله يركز على مصالحه الخاصة. وكثيراً ما نرى من هذه النماذج موجودة في جميع القطاعات. وهم ما يطلق عليهم المنتفعين أو الانتهازيين، بحيث يعمل على استغلال منصبه في تحقيق مصالحه الشخصية ضارباً عرض الحائط بالمصلحة العامة. أو قد تكون قدرته على التواصل ومهارات الإقناع لديه وقدرته على التعبير. إذ يحتاج سلوك التأثير المثالي لإدراك من المدير بكيفية تحقيق هذا التأثير وعدم ترك الأمور للطبيعة الفطرية. إذاً قلة التدريب في هذه الأمور قد تؤدي أيضاً إلى التأثير على جودة هذا السلوك. وربما هناك عوامل أخرى تحتاج للبحث والدراسة ليتم تحديدها بشكل دقيق.

أما بالنسبة لبعد التحفيز الإلهامي، فقد تلا التأثير المثالي بالتأثر بالمركزية الإدارية. إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.95). أي بدرجة متوسطة، مع ميل إلى الضعيفة. ومعامل الانحدار كان (0.96). وفسرت المركزية ما نسبته (0.50) من التغيرات التي تصيب سلوكيات هذا البعد. وكانت أيضاً العلاقة العكسية واضحة ما بين المركزية وسلوك التحفيز الإلهامي. إذ بلغ معامل الارتباط (-0.710). أي كلما تزايدت المركزية تأثرت سلباً سلوكيات التحفيز الإلهامي عند الإداريين. وتعزو الباحثة هذه النتيجة في سلوكيات التحفيز الإلهامي إلى سلوكيات الإدارات العليا. أهم ما يميز بعد التحفيز الإلهامي، هو رسم رؤية واضحة وجذابة بالمشاركة. وإيصال هذه الرؤية للموظفين ليشركوا في تحقيقها. فكيف يستطيع المدراء في كافة المستويات الإدارية خلق رؤية جذابة، تصب في رؤية المؤسسة، وإقناع موظفيهم بها، إذا كانوا هم أنفسهم لم تتم مشاورتهم بالرؤى الموضوعية. أو حتى لم يتم إيصالها لهم ليتم العمل على تحقيقها. وإذا كانوا مجرد أدوات تنفيذ، تنفذ ما وضعته الإدارات العليا من خطط وأهداف، دون أي يعرف بأي مجرى يسير. هنا يتم تجريد المدير من أهم أبعاد التحفيز الإلهامي. جاءت الفقرات المتعلقة بالرؤية "يملك المدير رؤية مستقبلية واضحة" و "يحفز الجميع لتحقيق الرؤية" و "يتشارك في رسم الرؤية" بمتوسطات هي على التوالي (2.92)، (2.82)، (2.77) أي بدرجات متوسطة مع ميل إلى الضعيفة.

ترى الباحثة أن مشاركة الإدارات العليا للإدارات في المستوى الأدنى هي من الأمور الأساسية التي تحفز المدراء لرسم رؤى مستقبلية مشتقة من رؤى المؤسسة. فحين لا يتم مشاركتهم ولا تحفيزهم ولا تمكينهم. وفقط إشعارهم بأنهم أدوات تنفيذية وإحباطهم، هنا بالتأكيد لم يستطيعوا رسم رؤى لأقسامهم. فكيف لمدير غير مُحفز أن يقوم بتحفيز مرؤوسيه. وترى الباحثة أن هذا يؤثر كثيراً على شعور الولاء والانتماء لدى المدراء والموظفين ككل في المؤسسة. وهذا عنصر هام جداً من عناصر بعد التحفيز الملهم. إذ أن أساس التحفيز هنا يقوم على إثارة عواطف الولاء والانتماء عند الموظفين. وجعلهم يرتقون بمستوى الوعي لديهم ليركزوا على مصلحة المؤسسة والعمل والتطوير والتقدم والنهوض. والتركيز على مبادئ

العدل والمساواة والحرية والتعاون وغيرها من المبادئ التي تعزز الانتماء والولاء. إذا كيف للمدير أن يقوم بالتركيز على قيم الانتماء والولاء للمؤسسة إذا لم يشعر هو بالولاء أو الانتماء. وكيف سيركز على مبادئ العدل والمساواة إذا لم يشعر بتوفر هذه المبادئ في بيئة العمل. جاءت فقرات "يعزز قيم الولاء والانتماء" و "يظهر الثقة بأن الأهداف ستتحقق" بمتوسطات حسابية هي على التوالي (3.18) ، (3.15) أي بدرجات متوسطة من الممارسة. وجاءت فقرة "يقدم حوافز للمتميزين" بمتوسط حسابي (2.85). كما جاءت الفقرات "يركز على اكتشاف حلول إبداعية للصعوبات" و "يركز على ضرورة تطوير طرق العمل" بمتوسطات حسابية كانت على التوالي (3.04) ، (3.02). أي بدرجات متوسطة. ترد الباحثة هذه النتيجة إلى كون المدير غير مُحفز أصلاً لتطوير طرق العمل. أو لخشيته أن ما سيقدمه ممرضيه من حلول إبداعية جديدة قد لا يلقي دعم الإدارات العليا، مما يجعله يشعر بالإحراج أمام الموظفين. فبعد كل التشجيع على الابتكار والإبداع لم يستطيع تنفيذ هذه الحلول الإبداعية لأن قرار الموافقة عليها ليس ضمن صلاحياته. وأن الإدارة العليا لم تدعم هذا الحل. أما الفقرات "يشجع المناقشة الإيجابية" و "يعمق مفهوم المشاركة" فجاءت بمتوسطات حسابية (3.02) ، (2.82) أي بدرجات متوسطة أيضاً من الممارسة مع ميل نحو الدرجة الضعيفة. فهو لم يحيا ضمن بيئة تشجع المشاركة والمناقشة الإيجابية.

لكن ترى الباحثة وحسب النتائج أن (0.50) من التغيرات التي نصيب سلوك القيادات فيما يخص سلوكيات التحفيز الإلهامي ترجع إلى أمور أخرى غير المركزية. ترى الباحثة أن السمات الشخصية للمدير نفسه تلعب دوراً كبيراً في هذه الممارسات. فقد يكون هو نفسه لا يميل إلى المناقشة وقبول الرأي الآخر، ولا يحبذ أسلوب المشاركة مع ممرضيه في العمل. وقد تنقصه الخبرة في أدوات وطرق ونظريات التحفيز. إذاً قسم من المسؤولية تقع على البيئة التنظيمية وعلى عاتق الإدارات العليا، ولكن قسم مساوي يقع على المدراء أنفسهم من حيث خبراتهم ومعارفهم بالعلوم المتعلقة بالسلوكيات القيادية الحديثة وبتحفيز الموظفين ورسم رؤى لمؤسساتهم أو أقسامهم. وترجمة هذه الرؤى إلى أهداف وظيفية لكل موظف. وترى الباحثة أنه يجب إجراء دراسات تبحث في معرفة الأسباب التي قد تعيق المدراء من سلوك سلوكيات التحفيز الإلهامي. كون هذا البعد مهماً جداً في إثارة دافعية الإنجاز عند الموظفين.

أما بالنسبة إلى بعد الاعتبارية الفردية فقد كان أقل الأبعاد تأثراً بالمركزية الإدارية. إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.93). ومعامل انحدار (0.89). وقد فسرت المركزية نسبة (0.43) من التغيرات التي تصيب سلوكيات الإداريين بالنسبة لبعد الاعتبارية الفردية. وكانت العلاقة العكسية واضحة من خلال معامل الارتباط السلبي (-0.66) فكلما زادت المركزية تأثرت سلوكيات الاعتبارية الفردية لدى القادة الإداريين سلباً. وجدت الباحثة أن نصف فقرات الاعتبارية الفردية قد كانت أعلى من الدرجة (3) ونصفها الآخر جاء أقل من (3). حيث جاءت المتوسطات الحسابية للفقرات ذات الرتب (1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6) على التوالي كما يلي (3.34)، (3.14)، (3.12)، (3.11)، (3.10)، (3.07) فلقد جاءت الفقرات "يولي اهتماماً للجانب الإنساني" و "يقدم التوجيه والدعم عند الحاجة" و "يتعامل مع كل فرد بما يناسبه" و "لا يشعر الممرض أن علاقته مع المدير علاقة رئيس بمرؤوس" و "يواصل أفكاره بأسلوب ذكي" و "يحافظ على التواصل رغم الاختلاف" بدرجات ممارسة متوسطة.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المدراء في المستويات الإدارية المختلفة قد يولون الجانب الإنساني اهتماماً معيناً. وقد يراعون بعض المشاكل الشخصية التي قد تحدث للموظفين. كما أنهم يقدمون التوجيه عند الحاجة، ويتعاملون مع الموظفين بأساليب تتماشى مع طبيعة كل موظف. وقد يكون هناك نسبة من المدراء الذين لا يُشعرون ممرضيه بأن علاقتهم معهم هي علاقة رئيس بمرؤوس. حيث تنشأ

بينهم علاقة مودة وصداقة. كما ويحافظون على التواصل مع الجميع رغم الاختلاف، ويوصلون أفكارهم بأسلوب ذكي. نجد جميع هذه الفقرات تتعلق بالسمات الشخصية للشخص وقد تكون ناتجة عن طبيعته الفطرية. ونلاحظ أن أي من هذه السمات لا يسبب القلق أو الخوف للمدير ولا تتطلب منه أي جهد إضافي. سوى بعض الاهتمام الشخصي والتعامل بشكل جيد وبعض التوجيه. ولكن بالانتقال إلى الفقرات ذات الرتب (8 - 9 - 10 - 11 - 12 - 13) التي جاءت جميعها أقل من الدرجة (3) أي انها تميل إلى الممارسة الضعيفة. حيث كانت المتوسطات الحسابية هي على التوالي: (2.92) ، (2.77) ، (2.72) ، (2.64) ، (2.62) ، (2.60) نجد أن هذه الفقرات التي تتعلق بما يلي "تقييم الأداء بشفافية" و "الحرص على تطوير أداء كل موظف على حدى" و "المشاورة قبل اتخاذ القرار" و "يولي الصعوبات التي تواجه الموظف عناية خاصة" و "يجعل احتياجات الموظفين في أعلى سلم أولوياته" و "يعامل الجميع بعدل ومساواة" قد انخفضت ممارستها من قبل الإداريين وبشكل ملحوظ.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى البيئة التنظيمية التي يعمل ضمنها المدير. فعندما تتعلق الأمور مثلاً بالمشاركة في اتخاذ القرار أو بتطوير الموظفين أو إيلاء الصعوبات التي تواجه الموظفين عناية خاصة وجعل احتياجاتهم في أعلى سلم أولوياته، نجد أن مثل هذه الممارسات تكون بعدها الأدنى نظراً لخوف بعض المدراء من تفوق مرؤوسيهم عليهم، فيفضلون عدم تدريبهم وتطويرهم بالشكل الذي قد يجعل منهم بدلاء لهم. بالوقت الذي تتطلب القيادة من المدير أن يولي اهتماماً شخصياً ولك موظف على حدى. يعتمد من خلاله المدير إلى مساعدة هذا الموظف على استثمار كامل إمكانياته. بحيث يعمل على مساعدته لتخطيط تطوره المهني ويعمل على تدريبه فتمكينه فتفويضه. ولكن وبسبب خوف بعض المدراء من أن يحل مرؤوسيهم مكانهم، لا يُقدِّمون على تمكين المرؤوسين من المهام الأساسية التي يقومون بها. بل قد يقومون بتفويض بعض المهام البسيطة التي قد تساعدهم هم شخصياً على التخلص من عبء العمل. ولا تساعد المرؤوس على زيادة خبراته أو تمكنه من بعض القضايا المهمة. وهنا ترى الباحثة أن المسؤولية الكبيرة تقع على المؤسسة التي لا تعمل على تعزيز الأمان الوظيفي للموظفين. فيبقى الموظف يعيش في حالة خوف من أن يأخذ أي أحد من زملائه مكانه. وبذلك يكون من المستحيل أن يضحى بسلطة المعرفة والمعلومات التي يملكها. أما بالنسبة للميل للمشاركة باتخاذ القرارات فكما ذكرنا سابقاً أن المدير يحى في ثقافة تنظيمية لا تدعم المشاركة بدءاً من الإدارات العليا. وقد يكون من الصعب أن يضع احتياجات الموظفين في أعلى سلم أولوياته، حيث أنه يفكر باحتياجاته هو أولاً وتليتها قبل أن يلبي احتياجات مرؤوسيه.

حيث تعزو الباحثة هذه الفقرة إلى كون بعض الإداريين والموظفين ككل، لا يزالون يفكرون كيف يلبون احتياجاتهم الأساسية من احتياجات فيزيائية واحتياجات أمان واحترام. ضمن الظروف المعيشية الصعبة المسيطرة. فكيف لنا أن نطلب من أولئك الموظفين أن يقوموا بمساعدة الآخرين والتفكير باحتياجاتهم ومساعدتهم لاستثمار كامل إمكانياتهم والقفز إلى أعلى هرم ما سلو لتحقيق ذاتهم إذا كانوا مازالوا هم شخصياً ومرؤوسيهم أيضاً يشغلهم تأمين لقمة العيش والشعور بالأمان والاحترام والكرامة وتأمين المستقبل. كما أنه من الممكن ألا يكون لدى المدير الاستعداد أو الجرأة أحياناً ليولي الصعوبات والطلبات التي يطلبها الموظفون ضمن العمل عناية خاصة. لأنه غير مُحفز، أو لخوفه من الوقوف أمام الإدارات العليا والاعتراض على بعض الأمور. أما بالنسبة لتقييم الأداء والتعامل بعدل ومساواة والتي جاءت بدرجة ضعيفة، فقد تدخل هنا ثقافة الحاشية المقربة من المدير والواسطة والمحابة والمحسوبيات وتبادل المصالح. التي فرضت نفسها على جميع القطاعات. إذاً عدم شعور المدير بالأمان الوظيفي الكافي.

وشيوع ثقافة المحسوبيات والوساطات ضمن العمل. وعدم تلبية المدير لاحتياجاته الأساسية. كل ذلك أمور تؤثر على سلوكه لسلوكيات الاعتبارية الفردية. ولكن وبما أن المركزية تفسر (0.43) من التغيرات التي تصيب هذه السلوكيات، فإن (0.57) من هذه التغيرات يعزى إلى عوامل أخرى تؤثر على هذه السلوكيات. وكما أوضحت الباحثة في بداية الفقرة أنها قد تكون سمات المدير الشخصية نفسها تُعيقه من سلوك سلوكيات الاعتبارية الفردية. أو قد تكون معارفه وخبرته ومؤهلاته. حيث أن بعد الاعتبارية الفردية يتطلب تدريب جدي لإتقانه، حيث يتطلب تغيير سلوكي كامل ينتقل به المدير من التركيز على الأنا للتركيز على الجميع ومنفعة الجميع، وأن يستطيع نقل كل ما يمتلك من خبرات ومعارف لمرووسيه دون أي تردد وأي خوف من فقدان عمله.

إذاً أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للمركزية الإدارية على إمكانية تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية من قبل الإداريين في المؤسسة. وعلى كل بعد من أبعادها، حيث كان بعد الاستثارة الفكرية هو أكثر أبعاد القيادة تأثراً بالمركزية، يليه بعد التأثير المثالي، ومن ثم التحفيز الملهم، وأقلهم تأثراً كان بعد الاعتبارية الفردية. هذا ما بينته معاملات الانحدار لكل بعد.

كما أظهرت الدراسة التحليلية أنه لا يوجد أثر للمتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي – الخبرة الوظيفية) على قوة العلاقة بين القيادة والمركزية. كذلك عدم وجود فروقات بين إجابات الباحثين تُعزى إلى متغير النوع الاجتماعي أو العمر أو المؤهل العلمي. بحيث جاءت المتوسطات الحسابية لآراء الباحثين حول تطبيق القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية حسب الفئات المُقسمة حسب العمر أو النوع الاجتماعي أو المؤهل العلمي متساوية. أي أنه لا يوجد تأثير لهذه المتغيرات الديمغرافية على آراء الباحثين. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وضوح المشهد بالنسبة لجميع الفئات العمرية ولحاملي شهادات المعاهد المتوسطة أو لحاملي شهادات البكالوريوس والشهادات العليا. فالجميع بغض النظر عن الفئة يدرك سلوكيات الإداريين وسيطرة المركزية على أسلوب العمل. ويدرك السياسات المتبعة من قبل الإدارات العليا. والثقافة التنظيمية السائدة التي يعملون ضمنها. فالجميع بغض النظر عن جنسه أو عمره أو مؤهله أو خبرته الوظيفية أو منصبه يدرك الوضع الراهن ويرغب بالتغيير نحو الأفضل.

ثانياً: التوصيات:

قامت الباحثة بإجراء هذا البحث بغية التعرف على معوقات تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية ضمن مؤسسات القطاع العام. وقد اتضح من نتائج الدراسة مدى تأثير المركزية على إمكانية تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية. لذا وبناءً على ما سبق توصي الباحثة بما يلي:

العمل على تعزيز مفاهيم اللامركزية الإدارية. وإدراجها ضمن عمليات الإصلاح الإداري الحالي. وقيادة عملية الصياغة لرؤية واستراتيجية وطنية للامركزية، وتوفير الرابط بين هذه الرؤية والإطار القانوني والتنظيمي. وذلك بالعمل على إيجاد الخليط المناسب من المركزية واللامركزية الإدارية. بحيث يُعمل على الاستفادة من مزايا الاثنين معاً. ومن ثم وضع الخطط للبدء بالانتقال التدريجي للعمل بأسلوب يطغى عليه صفة اللامركزية.

والعمل على الدراسة المعمقة والدقيقة، التي تأخذ بعين الاعتبار جدوى تطبيق اللامركزية الإدارية، وأثرها على تكوين قيادات فاعلة، وكذلك تبعياتها على تحقيق أهداف المؤسسات من حيث المحافظة على وحدتها وعدم تشتيتها والمحافظة على مواردها البشرية والمالية وجميع ممتلكات الدولة.

وبنفس الوقت على تحقيق أهدافها في الإنجاز والتنمية المستدامة والعدالة. والعمل على تأسيس الأرضية الملائمة لهذا المزيج. فهذا التغيير يشكل مرحلة انتقالية بالغة الصعوبة تتمثل بالتخلص من الأساليب القديمة والإيمان بها إلى العمل بأساليب إدارة حديثة فعالة.

وجوب العمل بداية على إعادة إعمار الثقافة التنظيمية السائدة، والتأكيد على مفاهيم العدل والمساواة والمشاركة والديمقراطية والتعاون والتعاقد والتآزر والمناقشة الإيجابية وقبول الرأي الآخر. لتحقيق القدرة على بناء قيادات تحويلية فاعلة. الاستفادة والاستثمار الأمثل لجميع الطاقات والإمكانات البشرية المتواجدة.

الإصلاح السلوكي، حيث ترى الباحثة أهمية العمل بدايةً وقبل البدء بإيجاد قيادات، على تغيير العقلية والسلوكيات السائدة والمتبعة من قبل الإدارات العليا والمتمثلة في الاستحواذ على سلطة اتخاذ القرار، وكذلك عدم المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الخطط، واتباع سياسة الرجل الواحد، وعدم التمكين الحقيقي للمرؤوسين. حيث دلت الدراسة على مدى استياء الموظفين من تحييدهم وعدم مشاركتهم وجعلهم أدوات تنفيذية فقط مُفرغة من الأهمية. حيث فجور وأساس القيادة التحويلية هو قدرة القائد على اتخاذ القرار. أي يجب أن تعمل الإدارات العليا على المشاركة واحترام رأي الآخر واتباع مبدأ الشفافية والوضوح في جميع القضايا إذا ما أرادت بناء قادة والعمل على زيادة انتمائهم وولائهم وجعلهم يعملون للصالح العام.

وترى الباحثة كون تغيير السلوكيات يُعتبر من الأمور بالغة الصعوبة فلا يكفي فقط عمليات التوعية والكلام الرنان بل يجب إخضاع هذه الفئات إلى دورات تدريبية جادة ومتكررة تؤثر على سلوكياتهم وأساليب تفكيرهم. وذلك في مجال المهارات القيادية والذكاء الاجتماعي والعاطفي.

العدالة التنظيمية حيث تعتبر من أهم السلوكيات التي تؤثر على بناء قادة في المؤسسات. وأهم مواصفات بعد التأثير المثالي. وقد ظهر في الدراسة أنها تُمارس بشكل ضعيف. فعدم ممارسة العدالة تؤثر بشكل كبير على السلوكيات القيادية لدى الإداريين. فالموظف دائماً يقارن ما بين مدخلاته ومخرجاته مع مدخلات ومخرجات غيره. من ثناء وشكر وحسن تعامل أو تقييم أو ترقية أو مكافئة أو بعثات تدريبية وغيرها... ومن ثم يقوم بتحقيق العدالة، حتى وإن كان بشكل غير واعي، إما بأداء منخفض أو بإثارة النعرات والفتن أو بإهمال الممتلكات أو حتى بالحديث السيئ عن مؤسسته أو قسمة أو زملاءه أو مدراءه أو بأخذ الرشاوي، وبذلك العمل على الإساءة الفعلية للمؤسسة ككل. وهذه المواصفات بعيدة كل البعد عن مواصفات القادة التحويليين.

ولكون سوريا تواجه تحدي كبير بالنسبة للانتقال إلى زيادة اللامركزية الإدارية وبالتالي إلى خلق قيادات حقيقية. حيث أنها بحاجة ماسة الآن لتطبيق اللامركزية وبناء قيادات في الوقت ذاته الذي لا يمكن فيه زيادة عيار اللامركزية. وفي اللحظة التي تعاني فيها مؤسساتها الوطنية من الهشاشة، وخاصة في ظل انتشار الفساد حالياً. فمهما كان مدى اللامركزية المرغوبة إلا أن مؤسسات الدولة المركزية لها دور لا غنى عنه لتفعيل وإنفاذ أية عملية تؤسس للامركزية. حيث يتطلب منها تبني سياسة لامركزية واستراتيجية لتنفيذها تدريجياً بعزم وإرادة. فاللامركزية الآن هي سيف ذو حدين. لذا يجب قبل البدء بالانتقال التدريجي لتطبيقها أن يُعمل على عدة محاور لتهيئة البيئة للعمل اللامركزي ولخلق قيادات تحويلية وأن يتم العمل بشكل متزامن. ومن هذه المحاور، القضاء على مظاهر الفساد الإداري والمالي ومسبباته الأساسية واتخاذ القرار الحقيقي والجاد في مكافحته. العمل على تحديث اللوائح والنظم والقوانين، والعمل على بناء

الكفاءات التي تستطيع القيام بالأعمال والمسؤوليات الواجبة والمفوضة إليها واستخدام الصلاحيات الممنوحة بشكل سليم. فلا يمكن التوجه للعمل ضمن نظام لا مركزي ومنح صلاحيات للإداريين ليكونوا قادة واعتماد عمليات التفويض قبل إجراء عمليات التهيئة الصحيحة، لضمان الاستخدام السليم والأمثل لهذه الصلاحيات والسلطات. وإلا سيكون التوجه نحو الدمار وليس الإعمار.

ترى الباحثة أن تدني دخل الفرد من المعوقات الهامة أمام تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية في مؤسسات القطاع العام. حيث أن لب القيادة التحويلية انتقال الفرد إلى إشباع تحقيق الذات، فكيف للموظف القيام بهذا الانتقال وهو لا زال منشغلاً بإشباع الحاجات الدنيا. ناهيك عن وجود باباً مشرعاً أمامه للفساد وسد هذه الاحتياجات.

الإصلاح التشريعي ودراسة القوانين واللوائح التنظيمية المفروضة وحل جمودها. بحيث تخفف من لجم عمل القيادات التحويلية في المؤسسات. ومعالجة جميع الثغرات الموجودة ضمنها، بحيث لا يُترك مجال للتلاعب. وتحديثها بما يناسب الانتقال التدريجي المدروس للعمل بأسلوب لا مركزي أكثر. بحيث يتم تضمينها صراحة نصوص وقوانين تؤكد العمل بهذا الأسلوب. بحيث تتيح للمستويات الإدارية الدنيا الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرار والعملية الإدارية. لتستطيع ممارسة دورها القيادي وتوضيح القوانين فيما يتعلق بأدوات تفويض السلطة. وفتح المجال للاجتهادات الشخصية المدروسة والضرورية لتيسير سير العمل. والتأكيد على تطبيق هذه القوانين، فالخلل ليس دائماً بالقانون المفروض ولكن بمن يطبق القانون.

العدالة في التعيينات والترقيات، ومحاربة المحسوبيات والوساطات والمركزية في اتخاذ هذه القرارات. لما لها من تأثير على بناء قادة حقيقيين. لما تسببه من الابتعاد عن المصلحة العامة والتركيز على المصلحة الخاصة. وهذا ما يتناقض تماماً مع أساسيات القيادة التحويلية وهي الدفع للتركيز على المصلحة العامة.

تعزيز مبدأ المشاركة. والعمل على رسم رؤى مستقبلية على مستوى الوزارات بالتشارك بين القيادات العليا والمستوى الإداري الأدنى. مع دمجها برؤية تحقيق النظام الهجين بين المركزية واللامركزية. ودمجها كذلك برؤية خلق قيادات في القطاع العام. لما لهذه المشاركة من تأثير على بناء قادة في المؤسسة. ليتسنى لكل قائد رسم رؤيته الخاصة التي تصب بالرؤية الأساسية. فهذا أهم ما يميز بعد التحفيز الإلهامي عند القائد. ليعمل فيما بعد على نقلها لمروسيه وترجمتها لأهداف وظيفية لكل موظف منهم.

- العمل على تحديث الهياكل التنظيمية الموجودة بناءً على ما سبق، للانتقال إلى هياكل تنظيمية أكثر ديناميكية ومرونة وفعالية. وتحديد خطوط السلطة والمسؤوليات والصلاحيات اللازمة لتنفيذ هذه المسؤوليات بدقة، من مبدأ تساوي الصلاحية مع المسؤولية. وتحديد جهات المساءلة بدقة، مع معالجة جهات المساءلة المزدوجة أو المبهمة ومبدأ وحدة القيادة. والعمل على تجنب التداخل في المهام والصلاحيات. بحيث يتم تمكين القادة في المستويات الإدارية الدنيا ممارسة صلاحياتهم وسلطاتهم. مع وجود آليات رقابة مدروسة. مع ضرورة الدمج مع أسلوب العمل القائم على فرق العمل المستقلة العابرة للوظائف، بحيث تنتهج هذه الفرق أسلوب العمل القائم على العملية وليس على تقسيم الوظائف الموجود ضمن الهياكل التنظيمية الحكومية.

ربط مفهومي اللامركزية والقيادة التحويلية مع وجود آليات لقياس الإنجاز والأداء. والأهم قياس المعايير الأخلاقية والاستخدام السليم للسلطة الممنوحة في حالة الإداريين في المستويات الإدارية المتمتعة بسلطات معينة. فيصبح بالإمكان إجراء عمليات الفرز بين من يعمل على تأدية واجباته ومسؤولياته ومهامه بشكل صحيح من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة له وللسلطة الممنوحة له. وبين المُقصر بأدائه أو الذي أساء استخدام الصلاحيات الممنوحة.

تؤكد الباحثة على مبدأ النزاهة في قياس وتقييم الأداء، وتأثير هذا السلوك على سلوكيات القادة ضمن المؤسسات. ودوره في خلق قيادات محببة. كما أنه من أهم مواصفات التأثير المثالي والاعتبارية الفردية عند القائد. فوجود آليات قياس فعالة لا تعني بالضرورة القياس الصحيح. إذ تعتمد الدقة هنا على درجة نزاهة أو انحياز المدير في تقييم أداء الموظف.. لذا يجب أولاً ضبط هذه القضايا، وتمكين الموظف من الاعتراض.

وجوب أن يكون الهدف من إدخال القياس هو أن يكون أداة فعالة لتعزيز ثقافة الإنجاز والعدالة في قياسها. إذ إن صميم القيادة التحويلية هو رفع دافعية الإنجاز عند الموظفين والعدالة والمساواة.

. التحفيز الفعال، حيث تؤكد الباحثة على أن عدم التحفيز الفعال والحقيقي هو السبب الكامن وراء التراجع عن سلوك سلوكيات القيادة الحقيقية. وخصوصاً تحفيز القيادات العليا لتقوم بتدريب وتمكين القيادات في المستويات الإدارية الدنيا. فيجب تحفيزهم وبنفس الوقت تمكينهم من أدوات التحفيز الحديثة ونظرياته، ليقوموا هم بدورهم بتحفيز مرؤوسيهـم. فالتحفيز الإلهامي من أساسيات القيادة التحويلية.

تعزيز مبدأ التفويض، كونه من أهم أدوات اللامركزية وأدوات خلق صف ثاني من القيادات. والتخلص من سياسة إظهار الرجل الواحد. ومعالجة العوامل التي قد تمنع بعض المدراء من القيام بعمليات التفويض والتمكين كانتشار الفساد والخوف من الاستخدام الخاطئ للسلطة المفوضة، وعدم الثقة بقدرات المرؤوسين. وكذلك ضرورة تحفيز العاملين المفوضين بأداء مهام جديدة، والتغلب على روح الاتكالية والسلبية والانغماس في التفاهات التي خلقتها البيئة المركزية.

الأمان الوظيفي، ترى الباحثة أن مستوى الأمان الوظيفي الذي يشعر به الموظف هو العامل الأهم الذي يؤثر في سلوكيات القيادة التحويلية لديه ولقائمة على التمكين والتفويض. فعدم الشعور بالأمان الوظيفي الكافي، سيعيق عمليات التدريب والتمكين والتفويض التي يقوم بها المدير. لذا يجب تضمين القوانين والنظم نصوص تحمي الموظف من أي إجراء قد يسيء له. وتوضيح وتفصيل هذه القوانين لعدم ترك أي مجال للتلاعب بحيث يتم بشكل دقيق تفسير أي إجراء يُتخذ بشأن أي موظفي وعدم التحجج فقط بالمصلحة العامة.

تعزيز مبدأ التمكين الذي يمثل قناعة وخياراً استراتيجياً مستمراً. بحيث يصبح جزء من ثقافة المؤسسة الذي تفرضه الحاجة إلى الاستجابة إلى الظروف والمتغيرات الطارئة. وذلك نظراً لتأثيره على إيجاد قيادات فاعلة وعلى تحسين الأداء ورضا العاملين والالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية وإدارة الأزمات بفعالية. ووجوب دعم القيادات العليا لمبدأ التمكين، بحيث تعمل على المشاركة ومنح الصلاحيات اللازمة للمرؤوسين للمبادأة في اتخاذ القرار.

سلطة المعلومات فهي من السلطات التي يجب أخذها بعين الاعتبار في حال أريد بناء قيادات وسلوك أسلوب لامركزي. فيجب تيسير الحصول على المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار. وكذلك إيجاد

آليات وطرق لنقل المعرفة التي في أدمغة الإداريين المحنكين وإدارتها وتوريثها إلى الجيل الجديد من القيادات. بحيث لا يتم احتكار المعارف والخبرات. وهذه نقطة خلل يجب معالجتها. والمساهمة المهمة هنا هو سياسة الاستحواذ على المعلومات، والأمان الوظيفي الذي تؤمنه الإدارات العليا لجميع المستويات الإدارية.

العمل على وجود وسائل وآليات مراقبة فعالة، تضمن العمل وفق الأسس والمعايير الموضوعية كما وتضمن نجاح عمليات التفويض والتمكين. بحيث تشجع المدراء على القيام بهذه العمليات اللازمة. وأهمية أن يستلم عمليات الرقابة والمحاسبة أو الأجهزة الرقابية الإدارية والمالية والقضائية من يستطيع اتخاذ قرار صحيح، وقرار جريء في كثير من الأحيان. ويجب اتباع سياسات الباب المفتوح من قبل جميع الإدارات ليُصار إلى تقديم شكاوى الموظفين عند أي تجاوزات مشكوك في أمرها. والقيام بزيارات ميدانية واتباع الإدارة بالتجوال من قبل جميع المدراء للتأكد من جودة سير العمليات الإدارية ومن رضا الموظف وقيامه بأداء مهامه بالشكل اللازم.

دمج خطط بناء قيادات والتحول إلى النظام الهجين مع التحول الرقمي والربط الشبكي ليُصار إلى تأمين البنية التحتية القوية اللازمة لعمل القيادات. بحيث تُنجز العمليات بالزمن الحقيقي، ويتم الانتقال من العمل التتابعي إلى العمل المتزامن لإجراء العمليات. والعمل دائماً على تطوير وتحسين البنية المعلوماتية في المؤسسات. واستخدام النظم الداعمة للقرار أو نظم ERP تخطيط موارد المشروع أو نظم BPMS نظم إدارة إجراءات الأعمال والعمل حيث يجب إعادة هندسة العمليات لتتلاءم مع المنحى الجديد.

توفير الدعم في إمكانية نقل كل ما يتم تدريسه بحق إلى واقع العمل. وتأمين جميع الإمكانيات والتسهيلات التي تساعد على أن يطبق المدير ما تعلمه ضمن الدورة التدريبية، لا أن يبقى حبر على ورق. ومتابعة تقييم وتقويم ما ينفذونه على أرض الواقع بشكل مستمر. والتأكد من تنفيذه وعمل اختبارات مستمرة بهذا الشأن.

ضرورة دعم الإدارات العليا للمبادرات والمقترحات المقدمة من الموظفين، ودعم الابداع والابتكار وتأمين جميع الوسائل اللازمة لذلك. وهذا أهم بعد من أبعاد القيادة التحويلية أي الاستشارة الفكرية. حيث يجب تشجيعهم على مواجهة التحديات وإيجاد حلول غير تقليدية للمشاكل التي يتعرضون لها. مع العمل على استثمار كامل الطاقات الفكرية والذهنية المتاحة. ودعم الأنشطة التدريبية وورش العمل التي تنمي مهارات الموظفين وترفع نسبة الإنتاجية والجودة. والعمل على تخصيص ميزانية كافية للعمليات التدريبية.

العمل على خلق جو من المنافسة المشروعة بين الموظفين والتي تؤدي إلى التطوير والتقدم السريع، وليس إلى إشاعة روح الحقد والكراهية. والتأكيد على دور المدير من خلال عدالته التنظيمية. والاهتمام بالعلاقات الإنسانية من خلال تعزيز الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين لأداء أعمالهم بإنجاز.

وتوصي الباحثة بإجراء دراسات أخرى لتحديد معوقات تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية في مؤسسات القطاع العام، تشمل جميع المؤسسات. ودراسات تبحث في معوقات تطبيق الأسلوب اللامركزي، والإجراءات الواجب القيام بها، وخطوات التهيئة اللازمة للانتقال للنظام الهجين الذي تغطي فيه اللامركزية. ودراسة مدى تأثير السمات الشخصية على انتهاج اللامركزية الإدارية وسلوكيات القيادة التحويلية من قبل القيادات، والعمل على إيجاد حلول فعالة لها.

الخاتمة

وفي النهاية تؤكد الباحثة على الأهمية الكبرى لمؤسسات الدولة والدور الكبير الملقى على عاتقها في مرحلة إعادة النهوض والإعمار. وضرورة أن تنتهج أساليب الإدارية الحديثة والفعالة التي تمكنها من تجاوز الصعوبات التي تتعرض لها. فالحمل كبير جداً ويحتاج إلى قادة حقيقيين للقيام بما هو صحيح وواجب. وتؤكد على أنه لا يمكن بناء قيادات أو مطالبتهم بسلوك سلوكيات القيادة الحقيقية التي تساعد على النهوض والتطور والإصلاح في بيئة غير مساعدة وغير داعمة لوجود قياديين. فبداية يجب تجهيز أرضية مناسبة لبناء قادة. ومن ثم العمل على تدريب سلوكيات القيادة للإداريين، ومن ثم المطالبة بتولي أولئك القادة زمام الأمور للتحرك نحو مستقبل أفضل. فإن التدريب والتأهيل على السلوكيات القيادية سيكون دون جدوى إذا لم تتوفر البيئة الخصبة الحاضنة والداعمة لأولئك القادة. فالتأكيد هنا على ضرورة دعم القيادات العليا لهذه المفاهيم الإدارية الحديثة والعمل على تطبيقها بكل جزئياتها. إذا ما كان لديها النية الصادقة بالنهوض بمؤسسات الدولة وكياناتها. لتكون الأرضية السليمة التي تساهم في خلق صف ثاني من القيادات التي ستقود مرحلة النهوض والتطوير. فالوقت الراهن يحتاج إلى أن يستلم الدفة قادة حقيقيين يؤمنوا بالعمل الجاد والمشاركة. والتأكيد على العمل على إشراك المستويات الإدارية في وضع الخطط وتحديد السياسات. ومنح الإدارات الاستقلالية بممارسة اختصاصاتها في عملية اتخاذ القرارات.

كما أن نجاح عملية الانتقال إلى أساليب إدارية جديدة ونجاح عمليات الإصلاح الإداري ليست مسؤولية وزارة أو جهة واحدة بل هي مسؤولية مجتمعية تأتي نتيجة تنفيذ خطة عمل تشاركية بين جميع الجهات بما فيهم المجتمع المدني والمواطنين والقطاع الخاص.

المراجع:

- Avolio, Bruce J (2011): Full range leadership development, second edition. ISBN. 978-1-4129-7475-2(pbk.)
- Higgs. M & Dulewicz. V(2016): Leading with emotional intelligence. ISBN 978-3-319-32637-5. DOI 10.1007/978-3-319-32637-5.
- Jaskyte, Kristina & Dressler, William (2004) "studying culture as an integral aggregate variable: organizational culture and innovation in a

group of non-profit organizations". Field Methods, Vol. 16, No. 3, August 2004 265-284.

- Majeed.N & Ramayah. T & Mustamil. N & Jamshed .S (2017) " Transformational leadership and organizational citizenship behaviour: Modelling emotional intelligence as mediator" . Management and Marketing. challenges for the knowledge society, Vol.12, No. 4,pp.571-590. DOI:10.1515/mmcks-2017-0034.
- Northouse, Peter G. (2016): leadership theory and practice. Seven edition. ISBN. 978-1-48331757-3.
- Leithwood Kenneth (2002) " The effects of transformational leadership on teachers commitment to change in Hong Kong". Journal of Educational Administration, Vol.40. No 4.
- Saeed, Aamir & Ahmad Shahbaz (2012) " Perceived transformational leadership style and organizational citizenship behaviour: a case study of administrative staff of university of the Punjab". European journal of business and management. ISSN. 2222-1905 (paper)ISSN 2222-2839. Vol 4, No.21,2012.
- Wright Bradley E. & Pandey Sanjay K (2010) " Transformational leadership in the public sector: Does structure matter". Journal of public administration research and theory. Doi: 10.1093/jopart/mup003.

- أبو عياش، فرح صابر خليل (2017) " واقع اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها" جامعة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة.

- أبو عيطة، عاصم (2008) " تطبيق اللامركزية في إدارة التعليم قبل الجامعي" دار العلم، الإيمان القاهرة.

- القيسي، أحمد عبد الحافظ سلمان (2010) " أثر العوامل التنظيمية في تطبيق اللامركزية الإدارية: دراسة تطبيقية على مديري الدوائر ورؤساء الأقسام والشعب في أمانة عمان الكبرى". جامعة مؤتة، رسالة ماجستير غير منشورة.

- العتيبي، سعيد بن مرزوق (2004) " تمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير الإداري " ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الرابع للتدريب والتنمية، الرياض.

- العازمي، محمد يزيح حامد بن تويلى (2006) " القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية". جامعة نايف، رسالة ماجستير غير منشورة.

- الغزالي، حافظ عبد الكريم (2012) " أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية". جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير منشورة.

- الرشدي، علي ضبيان (2017) " القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض".

DOI: 10.26735/13191241.2018.001

- الطوخي، سامي (2013) " اللامركزية المجتمعية: مدخل إلى التمكين والتنمية المحلية المستدامة". أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

- المعاني، أيمن عودة (2013) " أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد 9، العدد 2، 2013.

- المنديل، خالد بن فيجان (2004) " المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض". جامعة نايف، رسالة ماجستير غير منشورة.

- بن عبد الرحمن، الطاهر (2011) " القيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز". مجلة العلوم الإنسانية العدد 35 ص.ص. 157-168.

- بن فهد، فهد عيد ناصر (2010) " تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الحرس الوطني الكويتي". جامعة الشرق الأوسط. رسالة ماجستير غير منشورة.
- حسون، محمد ياسين (2016) " أثر النمط القيادي في سلوك المواطن التنظيمية: دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سورية". كلية الاقتصاد إدارة الأعمال. رسالة ماجستير غير منشورة.
- حماد، إياد (2011) " أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 27- العدد الرابع - 2011.
- راضي، أيمن عبد القادر عبد الرحمن (2010) " دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية قطاع غزة" كلية التجارة إدارة الأعمال. رسالة ماجستير غير منشورة.
- درويش، ماهر صبري (2009) " دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية". مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثامن والسبعون.
- عطية، اسلام خلف صبرا (2014) " الأسس الفكرية لنمط القيادة التحويلية وتطبيقاتها في التعليم الثانوي العام". مجلة كلية التربية في السويس - المجلد السابع- العدد الأول _يناير 2014.
- عباس، علي (2004) " أساسيات علم الإدارة" دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- مطر، عصام (2008) " التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات" رسالة ماجستير غير منشورة.
- ياسين، فرح (2015) " مفاهيم حول المركزية واللامركزية الإدارية". ورقة عمل ، تطبيق لا مركزية العمل الإداري والمالي بالجامعة، ورقة مدخل إلى الأنماط الإدارية. جامعة القضايف

أداة الدراسة:

بعد استقراء العديد من الدراسات السابقة والاطلاع على أدبيات الموضوع تم تصميم استبانة خاصة من نوع الأسئلة المغلقة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وقد تم الاستفادة من دراسة (المنديل، 2004) (راضي، 2010) (القيسي، 2010) (الجبيري، 2018) حيث تتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام:

القسم الأول:

مقياس سلوكيات القيادة التحويلية: يحوي على (45) فقرة تهدف إلى التعرف على اتجاهات المبحوثين نحو تبني القيادات الإدارية (مدير عام – مدراء دوائر – رؤساء أقسام – رؤساء شعب) في مؤسسة توليد الكهرباء الإدارة المركزية لسلوكيات القيادة التحويلية من وجهة نظر الموظفين، وقد تم تحديد أربعة

أبعاد للقيادة التحويلية تم اختيارها لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها وتم وضع مقياس القيادة التحويلية بالاعتماد على دراسة (الجبيري 2018)، حيث تم قياس الأبعاد الأربعة كما يلي:

- 1- التأثير المثالي: وتمثله 11 فقرة
- 2- التحفيز الملهم: وتمثله 12 فقرة
- 3- الاستثارة الفكرية: وتمثله 9 فقرات
- 4- الاعتبارية الفردية: وتمثله 13 فقرة

القسم الثاني:

مقياس المركزية الإدارية: يحتوي على (44) فقرة تهدف إلى قياس مستوى تطبيق المركزية بأبعادها مجتمعة في المؤسسة من وجهة نظر جميع الموظفين على اختلاف درجتهم الوظيفية، حيث تم الاعتماد على مستوى التفويض والتمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات وذلك بالاعتماد على مقاييس من الدراسات السابقة (المنديل، 2004) القيسي (2010) بن فهد (2010)

القسم الثالث: معلومات ديمغرافية (الجنس – العمر – الخبرة الوظيفية – المؤهل العلمي)

اسلوب تحليل البيانات:

سيتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية لأغراض الدراسة:

- 1- التحليل الوصفي: لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه.
- 2- تحليل الانحدار الخطي البسيط: لاختبار أثر المتغيرات المستقلة أي مستوى تطبيق المركزية على المتغير التابع إمكانية تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية.
- 3- تحليل التباين: وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو تطبيق القيادات الإدارية لسلوك القيادة التحويلية تعزى إلى اختلاف العوامل الديمغرافية (الجنس – العمر – الخبرة الوظيفية – المؤهل العلمي)

4- وقبل القيام بتوزيع الاستبانة سيتم التأكد من الصدق الظاهري للمقياس وذلك اعتماداً على معامل الصدق، وعلى تحكيم مجموعة من الخبراء للتأكد من وضوح العبارات ومناسبتها لأهداف الدراسة. ومن ثم التأكد من الثبات باستخدام معامل الثبات كرو نباخ ألفا للتأكد من قوة الترابط الداخلي بين الفقرات.

وسيتم استخدام مقياس ليكارت الخماسي بدءاً من موافق تماماً حتى غير موافق أبداً.

أخي الموظف في مؤسسة توليد الطاقة الكهربائية، تقوم الباحثة من الجامعة السورية الافتراضية بإجراء دراسة تهدف إلى المساهمة في تطوير الأساليب الإدارية والقيادية المتبعة في مؤسسات القطاع العام.

أضع بين يديك هذه الاستبانة، راجيةً أن تجيب عن جميع عباراتها بدقة وحيادية وذلك بوضع علامة √ بجانب العبارة التي ترى أنك تتفق معها. مع العلم بأن آراؤكم ستكون مفيدة للغاية في عملية التطوير الإداري، علماً بأن المعلومات ستحظى بسرية تامة حيث أنها لن تستخدم إلا لأغراض هذا البحث، شاكرين حسن تعاونكم معنا.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الاستبيان:

الفقرات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
المركزية الإدارية					
1-تميل القيادات العليا في المؤسسة إلى أسلوب الإدارة بالمشاركة					
2-يوفر المدير قدراً كافياً من الحرية لممارسة المهام والأنشطة لمروسيه					
3-تمنح الإدارة العليا الإدارات والدوائر الاستقلالية بممارسة اختصاصاتها الإدارية					
4-تحرص الإدارة العليا على العمل بروح الفريق					
5-معظم القرارات المتعلقة بإنجاز العمل تتخذ في المستويات الدنيا كل حسب بيئته					

					6-يمكن أن تنجز المعاملات في المؤسسة بدون الرجوع للمستويات الإدارية الأعلى
					7-غياب المدير والمسؤولين لا يتسبب في إعاقة العمل
					8-يتوفر لدى المدراء في جميع المستويات التسهيلات والإمكانات اللازمة لإنجاز أعمالهم
					9-توجد لدى الإدارة العليا استعدادية لتفويض السلطات حسب الاختصاصات
					10-يؤدي الأسلوب المتبع في العمل إلى تخفيف الأعباء الملقة على عاتق الإدارة العليا في المؤسسة بما يمكنها للتفرغ للقرارات الهامة
					11-لا تحد الأنظمة المعمول بها في المؤسسة من عملية التفويض
					12-يعتبر التفويض الركن الأساسي للعمل في المؤسسة
					13-تصمم وتنفذ الخدمات العامة المحلية وفقاً لاحتياجات مستخدميها المحليين
					14-اسلوب العمل واحد وهو عدم تمرکز السلطة واتخاذ القرارات في الإدارات العليا فقط
					15-تتوفر الخبرات اللازمة لإتمام الأعمال المفوضة
					16-تمنح الصلاحيات والسلطات في المؤسسة للمستويات الإدارية الدنيا حسب الحاجة
					17-يتم التشجيع على المبادرة في اتخاذ القرارات الإدارية
					18-يشارك العاملین في المؤسسة في إدارة المؤسسة
					19-يتسم اسلوب العمل في المؤسسة بالتححرر من البيروقراطية
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً	
					20-تلقى مبادرات واجتهادات الموظفين الشخصية تشجيع ودعم القيادات العليا
					21-يتاح للموظفين الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالهم
					22-يتم تشجيع الموظفين على الأخذ بالمبادرات خارج التعليمات الرسمية
					23-تسهل القيادات العليا الوصول إلى مصادر المعلومات لإدارات المستوى الأدنى
					24-تتصف بيئة العمل بتوفير وسائل وقنوات تواصل فعالة وقصيرة
					25-إجراءات العمل في الإدارة تسهل تأديتها
					26-يتمتع المديرون بدرجة من الاستقلالية والحرية في

					اتخاذ القرار
					27-يتم إشراك المرؤوسين في وضع الخطط وتحديد سياسات المؤسسة
					28-هناك تنسيق ما بين مديري الدوائر والإدارات العليا فيما يخص التعيين
					29-هناك تنسيق ما بين مديري الدوائر والإدارات العليا فيما يخص الترقيات
					30-هناك وضوح لحدود المسؤوليات وجهات المساءلة
					31-تهتم الإدارة العليا بالاقتراعات والمبادرات التي يتقدم بها المرؤوسون وتعمل على تنفيذها
					32-تعتمد المؤسسة إلى تحديد نقاط الضعف والقوة في الإدارات والعمل على حلها
					33-تعمل المؤسسة على تدريب الموظفين بشكل دائم
					34-تعمل المؤسسة على تمكين موظفيها من خلال منحهم الصلاحيات والسلطات اللازمة
					35-تصدر القرارات من مدير الإدارة فقط
					36-مديري الجهاز يشجعون مرؤوسيهم على المبادرة في اتخاذ القرارات
					37-يناقش مديري المباشر المرؤوسين قبل إصدار القرار
					38-لا يحتاج القرار في الأمور البسيطة إلى موافقة المدير
					39-يهتم المدير بالتنسيق مع المستويات الإدارية الأخرى لصنع القرار
					40-عندما يتخذ مديري المباشر القرار فإنه يعمل على إقناع المرؤوسين بقبول هذا القرار
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً	
					41-يترك مديري المباشر اتخاذ القرار للمرؤوسين ويقر القرار الذي اتفقوا عليه
					42-قبل أن يصدر مديري المباشر القرار يعرضه على المرؤوسين فإن نال قبولهم يتم تنفيذه وإلا يقوم بتعديله
					43-يعتمد مديري المباشر على البحث والدراسة للأراء والمقترحات التي تقدم له من الزملاء
					44-تتاح لي دائماً فرصة المشاركة في وضع الخطط الخاصة بالقسم الذي أعمل فيه

الفقرات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
مقياس سلوكيات القيادة التحويلية					

					1-تنسجم أقوال مديري مع أفعاله
					2-يحوز مديري على احترام وإعجاب الموظفين
					3-يتغاضى عن مصالحة ا لشخصية مقابل المصلحة العامة
					4-يتميز مديري بشخصية محببة جذابة
					5-يمثل مديري قدوة حسنة في التعامل
					6-ينمتع مديري بثقة ذاتية عالية
					7-يمتلك مديري قدرة عالية على الإقناع
					8-يشترك مديري الموظفين في أفكاره وآراءه
					9-يتمتع بثقة الجميع في قدرته على تطوير القسم
					10-بؤثر مديري في توجهات الموظفين بالقسم
					11-يشعر الجميع بالارتياح لوجوده في إدارة القسم
					12-يركز على ضرورة تطوير طرق العمل
					13-يمتلك تصوراً ورؤية مستقبلية واضحة
					14-يعزز قيم الولاء والانتماء للمؤسسة
					15-يشرك الجميع في رسم الرؤية المستقبلية للقسم
					16-يشجع على المناقشة الإيجابية
					17-يحفز الجميع من أجل تحقيق رؤية مشتركة
					18-يتحدث بحماس عن ضرورة تحقيق الأهداف
					19-يعمل على تعميق مفهوم المشاركة
					20-يشجع على اكتشاف حلول إبداعية للصعوبات
					21-يظهر الثقة بأن الأهداف سوف تتحقق
					22-يشعر الجميع أن باستطاعتهم تحقيق أهداف القسم دون الرجوع إليه
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً	
					23-يحرص على تقديم الحوافز للمتميزين
					24-يضع الاقتراحات التي نقدمها محل التنفيذ
					25-ينظر للأمور من زوايا متعددة عند حل الصعوبات
					26-يعتمد أسلوبه في القيادة على استثارة روح الأبداع
					27-يساعد في حل الصعوبات في طرق مختلفة
					28-يحث على استخدام الطاقات الفكرية
					29-يشجع على استخدام أساليب جديدة لتحقيق الأهداف
					30-يشجع المبادرات والابداع في العمل
					31-يشجع على الاعتماد على النفس في حل المشاكل
					32-يوفر ما يساعد على الابداع
					33-يعامل الجميع بعدل ومساواة

					34-يولي اهتماماً للجانب الانساني
					35-يشاور قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالقسم
					36-يثق في قدرة العاملين معه وامكاناتهم
					37-يحافظ على التواصل بالرغم من اختلاف الآراء
					38-يقدم التوجيه والدعم عند الحاجة
					39-يتعامل مع كل فرد حسب الطريقة التي تناسبه
					40-يقيم الأداء بشفافية ووضوح
					41-يحرص على تطوير أداء كل موظف على حدى
					42-يوصل أفكاره بأسلوب ذكي
					43-لا يشعر أي فرد أن علاقته علاقة رئيس بمرؤوس
					44-يجعل احتياجات العاملين معه في أعلى سلم أولوياته
					45-يولي الصعوبات التي تواجه الموظف عناية خاصة
معلومات ديمغرافية					
الاسم (اختياري):					
العمر:					
☐ من 22 - 27 ☐ من 28 - 33 ☐ من 34 - 39 ☐ من 40 - 45 ☐ من 46 - 50 ☐ 51 فأكثر					
سنوات الخبرة:					
☐ من 1 - 5 ☐ من 6 - 10 ☐ من 11 - 15 ☐ من 16 - 20 ☐ من 21 - 25 ☐ 25 فأكثر					
المؤهل العلمي:					
☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا					
النوع الاجتماعي:					
☐ انثى ☐ ذكر					

شكراً لتعاونكم.