



جامعة زيان عاشور - الجلفة  
كلية العلوم الاجتماعية و  
الإنسانية  
قسم علم النفس و الفلسفة



الرقم التسلسلي:

# مدى إدراك القادة (المسؤولين) لمصادر القوة التنظيمية

دراسة ميدانية بكل من مؤسسة أملاك الدولة ومقر الولاية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

من إعداد الطلبة:

إشراف الأستاذ: مني عبد الحفيظ

1- حمزة تيتح

2- حمزة معمريّة

الموسم الجامعي: 2022/2021

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

## الشكر والإهداء

نشكر الله عز وجل الذي انعم علينا بنعمة العلم ووفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع.....

كل الشكر والتقدير لأستاذنا الدكتور " مني عبد الحفيظ " على توجيهاته العلمية القيمة ودعمه المعنوي الكبير

كل الشكر والعرفان لكل من علمنا حرفاً.... أساتذتنا الأفاضل.....

ولكل من قدم لنا يد العون من قريب وبعيد....

كما نشكر كل موظفي مقر الولاية ومؤسسة أملاك الدولة على حسن استقبالهم وتعاونهم الذي مكننا من إجراء الدراسة الميدانية....

تيتح حمزة ومعمرية

حمزة

# إهداء

انشدت بلسان الحال قائلا ان الهدايا على مقدار مهديها  
فلو كنت اهدي لوالدي قيمتهم لأهديت لهم الارض وما فيها (امي  
وابي)

والى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكرهم قلبي الى من  
عاشوا معي الحياة بخلوها ومرها ( اخوتي )  
الى كل الاصدقاء والاحباب كل باسمه .....  
والى كل من ذكرهم قلبي ونسيهم قلبي.....

تيتح حمزة

# إهداء

اهدي هذا البحث الى كل طالب علم يسعى لكسب المعرفة  
الى من ساندتني في صلاتها ودعائها الى من سهرت الليالي تنير  
دربي  
الى من تشاركني افراحي و أساتي الى اجمل ابتسامة في حياتي  
الى امي الغالية  
الى الذي لم يبخل علي بأي شيء الى من سعى الى راحتي  
ونجاحي الى ابي العزيز  
إلى إخوتي وكل العائلة الى كل من كانت له لمسة في مشواري  
الدراسي و الى كل الأصدقاء

معمرية حمزة

## ملخص الدراسة باللغة العربية

عنوان الدراسة: مدى إدراك القائد الناجح لمصادر القوة التنظيمية

عينة الدراسة: شملت عينة الدراسة على 20 موظف (رؤساء مصالح ورؤساء مكاتب) من مقر الولاية و12 موظف من مؤسسة أملاك الدولة (رؤساء مصالح ورؤساء مكاتب)

منهج الدراسة: اعتمد الباحثان في الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي كونه أقرب المناهج الملائمة لدراستنا

أداة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبيان من إعداد الطالبان استنادا على الدراسات السابقة

اهم النتائج: توصلت الدراسة الى النتائج التالية

مستوى إدراك القادة المسؤولين لمصادر القوة التنظيمية مرتفع

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى إدراك القادة المسؤولين لمصادر القوة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى إدراك القادة المسؤولين لمصادر القوة التنظيمية تعزى لمتغير السن

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى إدراك القادة المسؤولين لمصادر القوة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة المهنية

## **Abstract**

**The Title of the study:** The extent to which responsible leaders perceive the sources of organizational strength

**The study's sample:** The study sample included 20 employees (heads of interests and heads of offices) from the state headquarters and 12 employees of the State Properties Corporation (heads of interests and heads of offices)

**The study's approach:** the study, the two students relied on the descriptive analytical method, as it is the closest appropriate method to our study

**The study's Tool:** the two students based on previous studies prepared the questionnaire

### **The most important results:**

- The study found the following results The level of awareness of responsible leaders of the sources of organizational strength is high There are no statistically significant differences in the level of awareness of the responsible leaders of the sources of organizational strength due to the gender variable
- There are no statistically significant differences in the level of awareness of the responsible leaders of the sources of organizational strength due to the age variable
- There are no statistically significant differences in the level of awareness of the responsible leaders of the sources of organizational strength due to the variable of professional experience

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
02	البسمة
05-03	الشكر والإهداء
06	ملخص الدراسة باللغة العربية
07	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
09-08	فهرس المحتويات
10-09	قائمة الجداول والاشكال والملاحق
10	قائمة الملاحق
11	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار العام ومدخل نظري للدراسة</b>	
16-13	إشكالية الدراسة
16	تساؤلات الدراسة
17	فرضيات الدراسة
17	أهمية الدراسة
18	أهداف الدراسة
19	المفاهيم الأساسية للدراسة
34-20	الدراسات السابقة واستثمارها
46-35	تناول متغيرات الدراسة
<b>الفصل الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية</b>	
48	تمهيد
48	منهج الدراسة
49-48	المجال المكاني والزمني للدراسة
49	إجراءات الدراسة الاستطلاعية
49	أهمية الدراسة الاستطلاعية
49	فوائد الدراسة الاستطلاعية
51-49	عينة الدراسة الاستطلاعية وخصائصها
53-51	أدوات الدراسة الاستطلاعية

54	عرض نتائج الدراسة الاستطلاعية
54	إجراءات الدراسة الأساسية
56-54	عينة الدراسة الأساسية
56	أدوات الدراسة الأساسية
57	أساليب المعالجة الإحصائية
57	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة</b>	
59	عرض ومناقشة وتحليل الفرضية العامة
62-60	عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الأولى
63-62	عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الثانية
65-63	عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الثالثة
66-65	خلاصة ومقترحات
67	خاتمة
68	قائمة المصادر والمراجع
71	الملاحق

### قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
50	خصائص أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	01
50	خصائص أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير السن	02
51	خصائص أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير الخبرة	03
52	معامل الارتباط سبيرمان للتأكد من صدق الاستبيان	04
52	معامل الثبات ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الاستبيان	05
53	مفتاح التصحيح	06
53	مستوى مدى الإدراك	07
55	خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس	08

55	خصائص أفراد العينة حسب متغير السن	09
56	خصائص أفراد العينة حسب متغير الخبرة	10
59	نتائج اختبار t. test لعينة واحدة بقيمة اختباريه	11
61	نتائج اختبار t.test لعينتين مختلفتين	12
62	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( one wayanova) حسب متغير السن	13
64	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( one wayanova) حسب متغير الخبرة	14

### قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
72	صدق وثبات مقياس مدى إدراك القادة (المسؤولين) لمصادر القوة التنظيمية	01
73	خصائص أفراد العينة	02
74	خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية	03
77	اداة الدراسة (الاستبيان)	04

## مقدمة

يعد القائد الفعال من اساسيات سير ونجاح أي ادارة أو تنظيم، وذلك نتيجة لما يتمتع به من سمات شخصية وقدرات ومهارات خاصة وكذلك من حيث الصلاحيات التي يخولها له مركزه الوظيفي، وهذا ما وجه جهود الفكر الاداري المعاصر لتحديد أسس وخصائص القيادة الناجحة وبالتالي الوصول الى معايير ثابتة على اساسها يتم اختيار وتعيين القادة الذين من خلالهم يتم تحقيق الاهداف المسطرة ومواجهة كل تطورات العصر وتعميداته، فغالبا عندما تكون المنظمات تفترق الى القيادة السليمة قد لا يكون لها حظ وفير من النجاح

لا شك ان رغبة أي منا في أن يكون قائدا ناجحا، وقادرا على أن يصنع فارقا في مجال عمله وعلى المستوى المهني والشخصي، لا يتطلب فقط أن ينمي الشخص نفسه بالتدريبات والعمل فقط بل باستيعاب مجموعة من مصادر القوة التنظيمية إذ تختلف نسبة الإدراك من قائد إلى آخر لهاته المصادر

ولهذا يسعى الطالبان للمحاولة في هذه الدراسة، بتحديد مدى إدراك القائد لمصادر القوة التنظيمية وكذلك تحديد مستوى مهارة إدارة مصادر القوة لدى القائد الناجح للدراسة، وكذلك دراسة مدى تأثير بعض المتغيرات على مستوى إدراك القائد لمصادر القوة التنظيمية كالسن والأقدمية والجنس، حيث اشتملت هذه الدراسة على ثلاث فصول يعرض الفصل الأول إشكالية الدراسة وفرضياتها وأهمية الدراسة وأهدافها وأسباب اختيار الموضوع كما يحتوي أيضا على مفاهيم الدراسة ومجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة ويعتبر هذا الفصل كمدخل تمهيدي للدراسة وكان بعنوان الإطار العام ومدخل نظري للدراسة أما الفصل الثاني كان بعنوان إجراءات الدراسة الميدانية يعرض منهج الدراسة المستخدم واهم إجراءات الدراسة الاستطلاعية ونتائجها كما يتم فيه تفصيل كل مقاييس و أدوات الدراسة، أما الفصل الثالث متعلق بعرض ومناقشة نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

# الفصل الأول

الإطار العام ومدخل نظري  
للدراسة

## اولا: الإطار العام للدراسة

### إشكالية الدراسة

مع دخول الألفية الثالثة، وما تميزت به من تغيرات متسارعة، وتحولات جذرية مست جميع المنظمات بمختلف أنواعها وفي مختلف إداراتها ومستوياتها، بما يسمح لها بالمحافظة على بقائها، واستمرار نموها وتطورها في ظل المنافسة الشديدة، قد أصبح لزاما عليها أن تتبنى مناهج ومداخل حديثة تواكب وتساير بها هذه التغيرات والتحولات

وكاستجابة منطقية لذلك حولت المنظمة اهتماماتها من رأس مالها المادي كأدوات الإنتاج وهياكل المنظمة واكتساب التكنولوجيا، إلى اهتمامها بالرأس المال البشري والفكري، والتركيز على الموارد البشرية التي تعتبر أساس نجاح المنظمات وفشلها، لما تشكله من جماعات عمل منسجمة تسعى إلى تحقيق أهدافها وأهداف المنظمة من خلال بناء فرق العمل، ولما تمتلكه من طاقات كبيرة لو تم استغلالها بصورة أفضل، وتعطى لها مساحة كبيرة من الاستقلالية والابداع والتميز، والحرية والمشاركة في القرارات التي تهمهم وتهم المنظمة، وتعطيهم القوة لبذل المزيد من الجهد والعمل بفعالية أكبر

فمن بين الافتراضات التي تستند عليها المنظمات التمكينية هو عمل الجماعة وفرق العمل فالمشاكل التنظيمية في إطار هذا الافتراض يمكن أن تحل من خلال شخص يعمل بمفرده ولكن في ظل التحديات الجديدة والمشاكل التي تظهر، فإن الأفراد يجب من الطبيعي أن يجتمعوا في فرق مرنة بدون حواجز لحل المشكل في نطاق أهداف وقيم المنظمة، إن القيادة الإدارية هي عملية تفاعلية تحدث بين القائد الإداري وجماعة العمل من خلال إلى تحقيق أهدافهم المشتركة، وذلك من خلال القدرة على التأثير فيهم بمجموعة من المهارات والممارسات سواء أكانت فنية، عقلية، فكرية أو معرفية أو تواصلية مبنية على الإقناع والطرق التحفيزية التي تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة، لا عن طريق إجبارهم على إنجاز أعمالهم من خلال سلطته وقوة منصبه ولا باتخاذ القرارات المتفردة واصدار ما شاء من الاوامر والتعليمات (بشير، 2017، ص7/6)

لقد زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة بدراسة القيادة في ثقافات مختلفة في محاولة لفهم النجاحات التي تحققتها النماذج اليابانية والصينية القيادة من جهة، ولتفسير فشل تصدير كثير من الممارسات القيادية الأمريكية والغربية وإخفاق العديد من القادة الناجحين في تكرار نجاحاتهم في ثقافات مختلفة عن ثقافتهم الأصلية من جهة أخرى. وأظهرت هذه الدراسات في الغالب أنه لا توجد ثقافة تملك احتكار أفضل الطرق والممارسات وكل الحلول والاستراتيجيات الناجحة خاصة لما يتعلق الامر بالدوافع والقيادة في اماكن العمل (عيمر،

2017، ص7)

كما أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد بدرجة كبيرة على الالتزام الكامل بتوفير القيادة الواعية بمبادئها وأساليب تطبيقها، فتحقيق الجودة يستدعي أن تناط قيادتها بالفرد القادر على التخلي عن النمط الإداري الذي ألفه وعلى أساليب العمل التقليدية والممارسات الماضية، وأن يكون مستعداً لدعم عملية التحسين والتطوير لتحقيق الجودة المطلوبة والأهداف المرغوبة من خلال شخصيته وقدراته وسماته المتميزة، من منطلقان المؤسسات التي نجحت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة حددت مجموعة من الخصائص لا بد من توافرها في قائد الفريق أهمها: الإدراك القوي لهدف الفريق ودوره في عملية التحسين، الكفاءة في فهم المشكلات، الفهم بطرق اتخاذ القرار القيادي، ومن خصائصه كذلك أن يكون متفتح وأمين، أن يمتلك مهارات اتصال عالية وأن تكون علاقاته قوية ويعرف كيف يتعامل مع المقاومة والمتناقضات وأن تكون له قدرة على إدارة الاجتماعات

وفي ضوء هذا الفهم لا يمنعنا من الإشارة والتأكيد على أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ليس بالمهمة السهلة والبسيطة بل يرتبط حسن تطبيقها وإمكانية تحقيق أهدافها بشكل مباشر بمدى القدرة على تفعيلها في أرض الواقع ومدى القدرة على توفير متطلبات نجاحها، تركيزاً على ما يتعلق بالقيادة المناسبة باعتبارها إحدى مكونات العملية الإدارية والإنتاجية الهامة التي لا يمكن تعويض دورها وتغيير مكانتها (بولجنيب، 2018، ص2-ص8)

إن جوهر العملية القيادية في المؤسسة هو عملية التأثير الإيجابي التي يقوم بها القادة على المرؤوسين، وهذا التأثير يتوقف على مقدار القوة التي يحوزها القائد هذه الأخيرة التي تعددت مصادرها وأنواعها في شكل رسمية وغير رسمية

وهو ما أدى إلى تنوع الأنماط القيادية إذ يتوقف النمط القيادي بشكل كبير على نوع ومصدر القوة التي يمتلكها القادة في المؤسسة، وهو ما يترجم وفق النظرية السلوكية إلى الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالإنتاج (بوركاب وكشاد، 2017، ص198)

يمثل القائد الإداري عنصراً أساسياً وهاماً في كل مراحل عملية التنمية الإدارية بكل ما تتضمنه من أبعاد، إلا أن المشكلة الرئيسية التي تواجهها المنظمات في وقتنا الحاضر هي صعوبة توفر القائد الإداري الفعال وعلى الرغم من التحولات العديدة التي يشهدها القطاع العام في بنيته التنظيمية والاقتصادية والتشريعية وانعكاس ذلك على الثقافة التنظيمية لمؤسساته وعلى الأدوار المتوقعة لقياداته ومستوياته الإدارية الأخرى فإن الرؤية ما زالت غير واضحة لطبيعة هذه القيادات من حيث تأثير مصادر قوتها في دافعية العمل (المحاسبة، 2005، ص2)

إن قوة الموارد البشرية وفاعلية أدائها، تعني قوة المنظمة وقدرتها على منافسة الآخرين في السوق، وضمان البقاء والاستمرار لها (العقيلي، 2005، ص13)

فرض التطور العلمي والتقني على المنظمات عامة تطوير القدرات القيادية لمديريها ، اذ ان اداء المنظمة له صلة وثيقة بنمط القيادة الذي يعتمده القائد ، وعلى مدى تأثيره على نوع ومصدر القوة التي يمارس من خلالها القيادة على الآخرين ، فالقوة والقيادة هما الاساس في كيفية اداء المنظمات لأعمالها ، وان فقدانها يؤدي الى ادارة مفككة وضيقة الافق (اصغر دوسة و جواد حسين، 2009، ص112)

قد لا تتمكن كلا من المهارات القيادية و المحفزات القيادية في حالة توافرها من تمكين القائد للتعامل مع موقف معين ، ان افتقار القائد لقوة معينة يحجب عنه الحالة القيادية ونقصد هنا بالقوة (تحقيق الامور بالطريقة التي يريد الفرد تحقيقها)

فلا بد للقائد الفعال من امتلاك قوة ما ومعرفة كيفية تسخيرها بعقلانية بمدى يتوازن فيه القائد عند نقاط قوته فلا تنحرف به بما يحوله الى ضحية ما لديه من قوة، فيتحول الى دكتاتور أو محب لذاته أو لا يعطي للقوة حجمها المناسب فيتحول الى قيادة متساهلة تتسم بالطيبة ما يجعلها قابلة للانقلاب و التمرد من قبل التابعين ، ان القيادة الواعية هي تلك القادرة على إحداث التوازن المستمر مع مصادر قوتها أيا كان نوعها (السكرانة، 2014، ص39/37)

لقد أشار الأدب النظري الى وجود عدد من التصنيفات لمصادر سلطة القائد وربما كان من اكثر التصنيفات قبولاً تصنيف فرانث و ريفن اذ صنفا مصادر سلطة القائد على المرؤوسين الى خمسة انواع رئيسية وهي سلطة المكافأة وسلطة الاجبار أو الاكراه، سلطة القانون، سلطة سحر الشخصية، وسلطة الخبرة ( طراونة، 2011، ص8) ،وبناء على ما تم طرحه يمكن صياغة أسئلة الدراسة كمايلي:

## تساؤلات الدراسة

### السؤال الرئيسي:

ما مدى ادراك القادة (المسؤولين) لمصادر القوة التنظيمية داخل بيئة العمل ؟

### الأسئلة الفرعية:

ما هو مستوى إدراك القادة المسؤولين لمصادر القوة التنظيمية ؟

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى ادراك القادة المسؤولين لمصادر القوة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس؟

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى ادراك القادة المسؤولين لمصادر القوة التنظيمية تعزى لمتغير السن؟

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى إدراك القادة المسؤولين لمصادر القوة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة المهنية؟

### فرضيات الدراسة

#### الفرضية الرئيسية:

- مستوى إدراك القادة (المسؤولين) لمصادر القوة التنظيمية متوسط

#### الفرضيات الفرعية:

- مستوى إدراك القادة المسؤولين لمصادر القوة التنظيمية متوسط
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك القادة المسؤولين لمصادر القوة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك القادة المسؤولين لمصادر القوة التنظيمية تعزى لمتغير السن
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك القادة المسؤولين لمصادر القوة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة المهنية

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة بسعيها في الكشف عن مستوى ادراك القادة المسؤولين لمصادر القوة التنظيمية وذلك بالاعتماد في دراستنا على أهم مصادر القوة التنظيمية التي يستند إليها القائد، التي تجعل القائد المعاصر قائد فعال وناجح، نتيجة تطور الأساليب القيادية وما فرضه التطور الحاصل في بيئة العمل، فالوعي وإدراك مصادر القوة في المناخ التنظيمي يزيد من قوة القادة على التأقلم والتحكم في سير العمليات القيادية ونظرا لأهمية هذا الموضوع جاءت دراستنا مستمدة أهميتها في النقاط التالية

- المنافسة الشديدة في العصر الحالي فرضت إلزامية الاعتماد على قادة بمستوى عالي من الكفاءة والوعي لإنجاز وظائفهم بأكبر قدر من الدقة
- كون القائد من أهم عوامل النجاح والفاعلية في البيئة التنظيمية
- تسليط الضوء على مستوى القيادة في بيئة العمل الجزائرية
- الحصول على نتائج تساهم في تنمية وتطوير قادة المؤسسات الجزائرية وكذلك تطوير البرامج التدريبية

- تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات تساعد على رفع مستوى الادراك بمختلف مصادر القوة التنظيمية

### أهداف الدراسة

- تحديد مستوى إدراك مصادر القوة التنظيمية القائد في الوسط التنظيمي الجزائري
- تقديم محتوى نظري يوضح أهم المصادر التنظيمية التي يعتمدها القائد في تسييره للمهام المكلف بها
- التعرف على اهم مصادر القوة لدى القادة المسؤولين في المناخ التنظيمي الجزائري
- الكشف عن الفروق بين أفراد عينة الدراسة في مستوى إدراك مصادر القوة التنظيمية مع كل من متغير الجنس والسن وكذلك متغير الخبرة المهنية
- رغبة الطالبان في تطوير مهاراتهم القيادية مستقبلا

### المفاهيم الأساسية للدراسة

**القوة (Power):** حق الفرد في ممارسة التأثير على الآخرين

**مصادر القوة (Sources of power):** هي مفهوم شامل كامن في الفرد وتعني اسس القوة التي يمتلكها، ويتمكن بواسطتها من تغيير سلوك واتجاهات الآخرين الى الوجة التي يرضيها ( طراونة، مرجع سابق، ص13)

**الادراك:** عملية التوصل الى المعاني من خلال تحويل الانطباعات الحسية التي تأتي بها الحواس عن الاشياء الخارجية الى تمثيلات عقلية معينة، وهي عملية لا شعورية ولكن نتائجها شعورية ( زغلول، 2014، ص111)

**القوة التنظيمية :** تعرف بأنها القدرة على التأثير في الآخرين في داخل المنظمة بهدف تحقيق النتائج المرجوة لأصحاب السلطة من خلال عمليات السياسة والنفوذ ( الاسمري والقرني، 2021، ص69)

**التعريف الإجرائي لإدراك مصادر القوة:**

هو معرفة القائد للإمكانيات التي يمكنه استخدامها لحمل المرؤوسين على تأدية المهام الموكلة إليهم وقدرته على تقديم الثواب المحسوس كالمكافأة وإمكانية المعاقبة عند الخطأ أو هو: الدرجة التي يتحصل عليها المبحوث (القائد/المسئول) من خلال اجابته على بنود الاستبيان.

## الدراسات السابقة واستثمارها

### الدراسات المحلية:

#### 1) دراسة محمد بشير

عنوان الدراسة: المهارات السلوكية لدى القائد الاداري وعلاقتها بتمكين جماعات العمل في المؤسسة الصناعية (دراسة ميدانية بشركة الاسمنت (scimat) ولاية باتنة، (اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم 2020/2019

منهج الدراسة: قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي الذي يعتمد على دراسة الظاهرتين وبيان خصائصهما وحجمهما وكذا جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها واستنتاجاتها

عينة الدراسة: تمثلت في 210 عاملا بشركة الاسمنت عين توتة ولاية باتنة والتي تمثل 59.66% من المجتمع الاصلي وتم اختيارهم بطريقة عشوائية

أداة الدراسة: اعتمد الباحث على استبيانين وتم تقسيمها الى ثلاث اجزاء

الجزء الاول : للحصول على البيانات الشخصية لعمال شركة الاسمنت (عين توتة) باتنة

الجزء الثاني: استبيان معد من طرف الباحث بغية الكشف عن المهارات السلوكية لدى القائد الاداري

الجزء الثالث: تمثل في استبيان التمكين وتم اعداده من طرف الباحث بناء على الدراسات السابقة

#### اهم نتائج الدراسة

ارتفاع درجة ممارسة القائد الاداري للمهارات السلوكية وكانت أكثر المهارات ممارسة هي المهارة الذاتية ثم الفنية تليها التنظيمية في حين حلت المهارات الانسانية اخيرا

وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة القائد الاداري وتمكين جماعات العمل من وجهة نظر العمال وبدرجة متوسطة من درجتها الكلية

وجود علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة القائد الاداري للمهارات السلوكية وبعدي التمكين (الكفاءة الذاتية وحرية الاختيار) من وجهة نظر العمال وبدرجة ضعيفة

وجود علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة القائد الاداري للمهارات الفنية وجميع ابعاد التمكين الاربعة (معنى العمل، الكفاءة الذاتية، حرية الاختيار والتأثير) وبدرجة ضعيفة

## 2) دراسة مراد عيبر

عنوان الدراسة: الانماط الذهنية للقيادة والاداء السياقية (دراسة ميدانية على مستوى قسم الاستكشاف-نشاط المنيع التابع لمجمع سوناطراك)، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، 2017/2016

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه يهدف الى الوقوف على طبيعة الانماط القيادية الممارسة في المنظمات الجزائرية

عينة الدراسة: 227 عاملا في شركة سوناطراك اعتمد الباحث في اختيار العينة على الطريقة القصدية

أداة الدراسة: اعتمد الباحث على استخدام الاستبيان مجموعة من المقاييس لقياس المتغيرات الستة للدراسة والتي صممت في بيئة مختلفة على البيئة الجزائرية حيث استدعى ترجمتها وتكييفها والتأكد من الخصائص السيكومترية للنسخ المترجمة

المقياس المستعمل لقياس محتوى الانماط الفعلية للقيادة: ويشمل الاستبيان الخاص بها 6 محاور (الاحساس بالاتباع، التفاني، الذكاء، الديناميكية، الاستبداد، الذكورة) كما احتوى هذا المقياس على 21 بند

المقياس المستعمل لقياس كفاءة القائد: مكون من 46 بندا لقياس الابعاد التالية: بعد الكفاءة 10 بنود، بعد الاهتمام بالاتباع 12 بند، بعد الامانة 13 بندا، بعد النزعة للوثوق 7 بنود، وبعد الثقة في القائد 4 بنود

مقياس مستعمل لقياس امانة القائد: مكون من ستة (6) بنود

مقياس مستعمل لقياس اهتمام القائد: مكون من 5 بنود

مقياس فان داين واخرون 1994 لسلوكيات المواطنة التنظيمية: استعملت نسخة مصغرة من النسخة الاصلية تحتوي على (15 بندا) لقياس الابعاد الثلاثة لسلوكيات المواطنة

### اهم نتائج الدراسة:

جاءت بعض النتائج مطابقة لحد ما لما هو متوقع في المجتمعات العربية من سمات وسلوكيات قيادية سائدة ومحبذة مثلا ان سمة السيطرة من أكثر ما يميز القادة الجزائريين

اظهرت بعض النتائج ان ما يرغب به الاتباع من سلوكيات قيادية فعالة يختلف عما هو سائد في منظماتهم ومجتمعاتهم ويكون أقرب الى ملمح القائد الاسلامي المثالي والى ما هو سائد في المنظمات الغربية وهي نتائج مشابهة لنتائج دراسات اخرى

توصلت نتائج الدراسة الى ان التطابق في الانماط القيادية يؤثر تأثيرا ايجابيا على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال جعل تقييم التابع لكفاءة القائد واهتمامه به ايجابيا بينما لم يكن لمتغير امانة القائد تأثيرا ذي دلالة

### 3) دراسة بولجنيب الهام

عنوان الدراسة: سمات القائد في ضل تبني ادارة الجودة الشاملة (دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الصناعية)، اطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، 2018/2017

عينة الدراسة: 186 إطار وهم كافة المديرين ورؤساء الدوائر بالمؤسسات الصناعية الوطنية حيث تم انتقاء هذه العينة بأسلوب المعاينة القصدية

منهج الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والذي يهتم بوصف الظاهرة كما هي فالواقع

اداة الدراسة: تم الاعتماد على كل من المقابلة النصف موجهة والاستبانة كأدوات لجمع البيانات (قامت الباحثة بإعداد الاستبيان)

قامت الباحثة بإعداد استبيان في شكل قائمة من السمات تم تصنيفها في اربعة محاور بناء على نتائج المقابلة ونتائج الدراسات السابقة حيث ضمت 48 سمة

المحور الاول: خاص بسمات القائد الجسمية ويضم 12 سمة

المحور الثاني: خاص بسمات القائد العقلية ويضم 12 سمة

المحور الثالث: خاص بسمات القائد الانفعالية ويضم 12 سمة

المحور الرابع: خاص بسمات القائد الاجتماعية ويضم 12 سمة

### أهم نتائج الدراسة

تم التوصل من خلال نتائج الدراسة انه يمكن القول ان اهم السمات الواجب توافرها في القائد في ضل تبني ادارة الجودة الشاملة وهي مرتبة على حسب درجة اهميتها على التوالي:

السمات العقلية وتحتل درجة اهمية كبيرة جدا

السمات الاجتماعية وتحتل درجة اهمية كبيرة

السمات الجسمية وتحتل درجة اهمية متوسطة

السمات الانفعالية وتمثل درجة اهمية قليلة

#### 4) دراسة نوراي خيرة

عنوان الدراسة: دور القائد الاستراتيجي في ادارة مخاطر مؤسسات الاعمال الدولية،  
دراسة حالة (اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير)، 2021/2020

عينة الدراسة: تكونت عينة البحث من القيادات العليا بمؤسسات الاعمال الدولية حيث تم  
توزيع 82 استبيان باللغة العربية والفرنسية واسترجاع 52 استمارة

منهج الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وعلى المنهج التحليلي

أداة الدراسة: استعان الباحث بجملة من الادوات هي: المصادر والمراجع النظرية،  
المقابلات الشخصية، المكالمات الهاتفية، الاستبيان ويتكون من 70 بنداً وينقسم الى  
قسمين (2)

القسم الاول وهو عبارة عن المعلومات التعريفية للمبحوثين بالإضافة للمعلومات حول  
مجموعة من المؤسسات الدولية محل الدراسة ويتكون من 11 بنداً

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجموع فقرات تتضمن المتغيرات المستقلة والتابعة عددها  
(59) فقرة (بنداً) مقسمة الى ثلاث مراحل على النحو التالي

المحور الاول: بيئة الاعمال الدولية ومكون كمن 15 فقرة

المحور الثاني: مهارات القائد الاستراتيجي ومكون من 25 فقرة

المحور الثالث: ادارة المخاطر وكنون من 18 فقرة

#### أهم نتائج الدراسة

- تتطلب الاعمال الدولية قيادة فعالة وعلى قادة دوليون يفكرون بطرق استراتيجية  
وبعقلية عالمية يستطيعون من خلالها ادارة التعقيد البيئي والتعدد الثقافي عبر الحدود
- تتأثر المؤسسات الدولية بجميع عوامل البيئة التي تتسم بالتعقيد والتغيير المستمر مما  
يفرض على قادة المؤسسات العمل على تحليل وتشخيص شامل للبيئة التي تنشط فيها  
من اجل اقتناص الفرص واجتناب التهديدات معتمداً في ذلك على مجموعة من ادوات  
التحليل البيئي

- الاستراتيجية الدولية هي رسالة المؤسسة ورؤيتها على المدى البعيد في بيئة النشاط الدولي، ويعتمد القادة الاستراتيجيين على مجموعة من النماذج والمداخل في صياغة الاستراتيجيات الدولية، تتبنى هذه المداخل منهج الفكر الاستراتيجي
- تساعد المهارات اللازمة للقائد الاستراتيجي في ادارة مخاطر مؤسسات الاعمال الدولية منها التفكير الاستراتيجي، الذكاء الثقافي، اخلاقيات العمل الدولي، التفاوض الدولي ونقل المعرفة عبر الحدود

## الدراسات العربية

### 1) دراسة رعد محمد يحيى خروفة

عنوان الدراسة: قوة القيادة اداة لدعم مجال التغيير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في بعض المنظمات في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى

عينة الدراسة: اشتملت عينة البحث على مجموعة من المدراء ورؤساء الاقسام والشعب في الادارة العليا والوسطى في الشركتين المبحوثتين (الشركة العامة لصناعة الالبسة الجاهزة/ معمل الالبسة الولادية، الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية نينوى)

اداة الدراسة: اعتمد البحث على عدد من الادوات البحثية التي تتمثل في المراجع العلمية العربية والاجنبية فيما يخص الجانب النظري اما فيما يتعلق بالاطار الميداني فقد اعتمد على المقابلات الشخصية مع افراد العينة مع استخدام استمارة الاستبيان التي تنقسم لجزأين اساسيين جزء يتعلق بمصادر قوة القائد الاداري تضمن 18 بندا بالاستناد الى (دراسة حسون، 2002) اما الجزء الثاني متعلق بمجالات التغيير التنظيمي تضمن 15 بندا بالاعتماد الى دراسة (ريدين، 1983)

### أهم النتائج:

ان قوة الشرعية وقوة المرجعية هي أحد مصادر قوة القائد الاداري تمارس تأثيرا كبيرا في المنظمات المبحوثة في تغيير التركيب التنظيمي فضلا عن تغيير الموارد البشرية كما ان قوة التهديد تسهم بشكل كبير في تغيير الموارد البشرية من خلال الاعتماد على اسلوب النقل وتغيير المواقع الادارية بوصفها أحد اساليب تهديد المنظمي

أظهرت نتائج التحليل الميداني للبحث وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل بعد من ابعاد قوة القيادة بمجالات التغيير التنظيمي

## 2)دراسة يوسف أمين المحاسنة

عنوان الدراسة: إثر مصادر قوة القائد في دافعية العمل لدى الادارة العليا في مركز  
الوزارات الاردنية

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي

عينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من كافة المديرين (مدير عام، مساعد مدير عام، مدير  
دائرة، مساعد مدير دائرة، رئيس قسم) في مركز الوزارات الاردنية البالغ عددها 580  
استبانة

اداء الدراسة: قام الباحث ببناء استبانة لقياس اثر مصادر قوة القائد في دافعية العمل لدى  
القيادات الادارية في مراكز الوزارات الاردنية حيث تم الاسترشاد في بناء الفقرات المتعلقة  
بمصادر قوة القائد بدراسة (ابو تاية، 2003) اما الفقرات المتعلقة بدافعية العمل فتم  
الاسترشاد بدراسة (الحوامدة و المعايطة، 2003)

تضمن 35 فقرة اضافة الى البنود المتعلقة بالمعلومات الشخصية ( الجنس، العمر، المؤهل  
العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي )

نتائج الدراسة:

اشارت نتائج ان المتوسط العام لأهمية مصادر قوة القائد كان مرتفعا حيث بلغ 3.56 وبأهمية  
نسبية بلغت 71.14% وجاء ترتيب هذه المصادر على النحو التالي (بعد قوة المكافأة، بعد  
القوة القانونية، بعد قوة المعرفة، بعد قوة الاعجاب، بعد قوة الاكراه)

كما بينت النتائج ان قوة المكافأة كبعد من ابعاد اهمية مصادر قوة القائد جاءت بدرجة مرتفعة  
حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.96 والاهمية النسبية 79.26% حيث ان الفقرة التي تشير الى  
ان القيادات الادارية يشجعون المرؤوسين على أداء واجباتهم بأمانة واخلاص جاءت بأعلى  
متوسط حسابي بالنسبة للفقرات الاخرى التي تقيس هذا البعد

## 3)دراسة منى علي زيدية

عنوان الدراسة: إثر مصادر قوة الادارة العليا في تحديد الاهداف الاستراتيجية دراسة  
تطبيقية على المصارف التجارية في قطاع غزة

منهج الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج التحليلي الوصفي لدراسة وتحليل وتفسير البيانات

عينة الدراسة: يتألف مجتمع الدراسة من المديرين في مستويات الادارة العليا للمصارف  
التجارية العاملة في قطاع غزة وعددهم 122 موظف

**أداة الدراسة:** استبانة تم اعدادها من طرف الباحث مكون من ثلاث اجزاء تحتوى 62 فقرة يتضمن الجزء الاول معلومات تعريفية بالمجيب اما الجزء الثاني متعلق بالقوة التنظيمية (القوة الهيكلية، قوة الملكية، قوة الخبرة ) وفيما يخص الجزء الثالث فهو متعلق بالأهداف الاستراتيجية

### أهم النتائج:

في مقدمة المصادر التي تمثل قوة الادارة العليا في المصارف في قطاع غزة هي القوة الهيكلية المتأتية من الهيكل التنظيمي الرسمي في المصرف حيث بلغ الوزن النسبي 74.04% وهذا يدل على اعتماد المديرين على القوة التنظيمية في عملهم في المصرف بشكل واسع

قوة الخبرة احتلت المرتبة الثانية في مصادر القوة لدى المديرين في المصارف في قطاع غزة حيث بلغ الوزن النسبي 73.76% وذلك بفارق بسيط بين قوة الخبرة والقوة الهيكلية وهذا يدل على اهمية المصدرين لحصول المديرين على القوة

قوة الملكية جاءت بنسبة متدنية من مصادر القوة وذلك بوزن 29.02% وهذا يدل على ضعف هذا المصدر لان المصاريف تحتاج الى رؤوس اموال ضخمة حسب قانون الشركات وسلطة النقد

### 4)دراسة رغد كمال كريم الطراونة

**عنوان الدراسة** مصادر القوة لدى أساتذة الجامعات الأردنية العامة وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسامهم الأكاديمية، كلية العلوم التربوية والنفسية

**جامعة عمان العربية / 2011**

**منهج الدراسة:** تحقيقاً لهدف الدراسة استخدم المنهج المسحي الارتباطي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة. فقد اعتمدت الباحثة مسارين: نظري، وميداني، واستخدم في المسار النظري الأسلوب المسحي المكتبي، في الاطلاع على الكتب، والمراجع، والمصادر، والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وذلك لبناء الخلفية النظرية لموضوع الدراسة. أما المسار الثاني فقد استخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات والعمل على تحليلها إحصائياً.

**عينة الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من أساتذة الجامعات الأردنية العامة، ممن هم برتبة أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذة والعاملين في العام الدراسي 2010-2011، البالغ

عدددهم (5308)، حسب إحصاءات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي للعام 2010-2011،

**ادوات الدراسة.** لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في التعرف إلى مصادر القوة لدى أساتذة الجامعات ومدى تأثيرها في اتخاذ القرار، تم تطوير أداتين بهدف جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة، ولغايات جمع البيانات فقد تم التالي: 1- إجراء دراسة استطلاعية أولية لإضافة مصدر (محتمل آخر) لقوة المرؤوسين. 2- تطوير أداتين بهدف جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة؛ الأداة الأولى للتعرف إلى مصادر القوة لدى أساتذة الجامعات باستبانة أولية. أما الأداة الثانية فهي استبانة لقياس تأثير مصادر القوة لدى أساتذة الجامعات في فاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسامهم الأكاديمية، وفيما يلي وصف لكل من أداتي الدراسة.

أولاً: أداة قياس مصادر القوة

قامت الباحثة بالإجراءات التالية لغايات تطوير أداة قياس مصادر القوة: 1- تم تطوير هذه الاستبانة، بعد الرجوع إلى الأدب التربوي المتعلق بموضوع الاستبانة، والإفادة من استبانات دراسات: باكير، (2009)، ودراسة العساف (2005) ودراسة المطيري (2008) ودراسة السعود (1992). وقد تكونت الاستبانة من سبعة مجالات توزعت على (39) فقرة

ثانياً: أداة قياس للتعرف على درجة مشاركة الأساتذة في عملية صنع القرار واتخاذها قامت الباحثة بالإجراءات التالية لتطوير أداة قياس درجة مشاركة الأساتذة رؤساء أقسامهم الأكاديمية في اتخاذ القرار. ويتعلق بمعرفة تأثير مصادر القوة لدى أساتذة الجامعات في اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسامهم الأكاديمية، وقد تم إعداد الاستبانة بعد الرجوع إلى الأدب التربوي المتعلق بموضوع الاستبانة والإفادة من استبانات ناجي، (2005). واستبانة محاسنة، (2007). وقد تضمنت الاستبانة (37) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات.

### اهم النتائج

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مصادر قوة لدى أساتذة الجامعات الأردنية العامة التي يستخدمونها للتأثير على رؤساء أقسامهم الأكاديمية من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم وبمستويات ما بين (مرتفعة ومتوسطة)، وهذا يدل على ممارسة أساتذة الجامعات الأردنية العامة لمصادر السلطة، وتعتقد الباحثة أن ارتقاء الأساتذة إلى أعلى مستوى من المهارات الفنية، والعلمية، والمهنية، وتفهمهم للعلاقة المتبادلة بين أساتذة الجامعات الأردنية ورؤساء أقسامهم الأكاديمية وذلك وصولاً لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية والأكاديمية، ويعود سبب ممارسة أساتذة الجامعات الأردنية العامة لمصادر السلطة المختلفة إلى تمكنهم من ممارسة هذه المصادرة نظراً لنقلة النوعية في إعداد وتأهيل الأساتذة بطريقة تناسب متطلبات النظام التربوي والأكاديمي، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة النوباني (2003)،

والتي أظهرت أن القادة التربويين في الأردن يمارسون مصادر القوة المختلفة كالإقناع وإدارة الصراع،.... إلخ.

### 5)دراسة الجادر، سهير عادل حامد وحنين رائد رشيد

**عنوان الدراسة: أثر مصادر القوة التنظيمية للإدارة العليا في بناء الكفايات الجوهرية: بحث تحليلي كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الموصل 2008**

**منهج الدراسة:** وفي ضوء اهداف دراستنا والتساؤلات التي تحاول الاجابة عنها، تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي، أذ يعتمد هذا المنهج الى جمع البيانات ومن ثم تحليلها لكشف العلاقات ما بين أبعادها لغرض تفسير النتائج.

**عينة الدراسة:** تضمن مجتمع البحث جميع العاملين في المستويات الدنيا لشركة الحفر العراقية والتي بلغت (140) فردا وتم اعتماد (110) استبانة.

#### **ادوات البحث:**

أ-الملاحظات: التي تم رصدها في مدة زمنية متفاوتة من خلال الزيارات المتكررة التي حصلت في الشركة لتكوين تصور واضح عن أليات وأداء وطبيعة عمل الشركة.

ب-المقابلات: التي أجريت مع عدد من العاملين اذ كان الغرض منها هي اعطائهم فكرة لموضوع البحث فضلاً عن توضيح فقرات الاستبانة التي تضمنتها الاستمارة.

ج-الاستبانة: اعتمدت الباحثتان على الاستبانة كإحدى وسائل انجاز البحث باعتبارها المصدر الرئيس للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب العملي للبحث، وقد تم تصميم فقرات الاستبانة على وفق المقاييس الجاهزة والموجودة في الدراسات ذات الاختصاص المشابه لموضوع البحث الحالي، بعد أن كيفت لكي تتلاءم مع البيئة التنظيمية للشركة ومن ثم اخضعت الاستبانة الى التحكيم من قبل عدد من السادة المحكمين والذين قدموا ملاحظاتهم وآرائهم لجعل الاستبانة بصورة ملائمة أكثر مع الأهداف المرجوة من البحث.

#### **اهم النتائج:**

1. امتلاك مدراء الادارات العليا قوة خبرة من خلال للمهارات المتخصصة والخبرات الطويلة في تقديم طرق جديدة لإنجاز المهام المناطة بالعاملين عبر تشجيعهم للعمل كفريق واحد بتواصلها المباشر مع العاملين في الشركة.

2. لبعد القوة الهيكلية دور مهم في انجاز العمل في الشركة من حيث القرب من المعلومات فضلاً عن القوة الرسمية الممنوحة من قبل المركز.

3. امتلاك المدراء سمعة حسنة ومكانة شخصية مع الموظفين العاملين في الشركة والاشخاص الفاعلين من خارج المنظمة

4. اهمية الدور المتميز الذي يلعبه فريق العمل في انجاز المهام دون ملل او روتين وظيفي، فضلا عن انجاز اعمال الاقسام التي تعاني من زخم في العمل داخل الشركة. 5. عدم العام الشركة بشكل تام بتحديد العوامل الأساسية للمشكلات التي تحدث في الشركة وعدم الاستشعار بها قبل حدوثها، فضلا عن عدم الاستخدام الأساليب العلمية الحديثة عند وضع الحلول للمشكلات.

### (6) ميسون عبدالله احمد الدكتور سرمد غانم صالح

**عنوان الدراسة:** تحديد نقاط القوة والضعف بوصفها مؤشرات للتحويل إلى المنظمات المتعلمة – دراسة استطلاعية لعينة من المنظمات في محافظة نينوى (كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد 2017)

**منهج الدراسة:** اعتمد البحث على المنهج (الوصفي المسحي) من خلال القيام ب إجراء مسح وتحليل لعوامل البيئة وتوجهات المنظمات عينة البحث في محافظة نينوى.

**عينة البحث:** تم اختيار أفراد عينة البحث من الذين يتمتعون بالخبرة في المنظمات (دائرة صحة نينوى، مستشفى ابن الأثير، مستشفى ابن سينا، مستشفى الجمهوري، مستشفى البتول، الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية) الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية وهم المسؤولين عن اتخاذ القرارات فيها وتم توزيع الاستمارة على المبحوثين والبالغ عددهم 58 استمارة

**ادوات البحث:** بغية الحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث وفرضياته تم الاعتماد في تغطية الجانب النظري للبحث على العديد من المصادر من كتب ودوريات، في حين تم لاعتماد على استمارة الاستبانة لتغطية الجانب الميداني، إذ تم فعلا توزيع 41 استمارة على العينة التي تمثلت بـ (دائرة صحة نينوى والتي تشمل (مستشفى ابن سينا – مستشفى ابن الأثير – المستشفى الجمهوري – مستشفى البتول – مستشفى السلام) (الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية (الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية)

### **اهم النتائج:**

1. يعد مفهوم المنظمات المتعلمة من المفاهيم الإدارية الحديثة، ويعد من الاتجاهات الصحيحة للإدارات اليوم في زيادة التزامها بمفهوم التعلم، من هنا فقد أصبح مفهوم التدريب والتطوير مفهوما موجها ومناثرا بحقيقة أن هناك حاجة لأن تصبح المنظمات منظمات متعلمة إذا ما أرادت أن تبقى في الميدان وتزدهر.

٢. يعد التعلم أو أسلوب التعلم أحد المكونات المهمة في المنظمات المتعلمة، بل ربما يكون المكون الأكثر أهمية بينها.
3. نلاحظ بأن المنظمات المتعلمة تعطي كثيرا من الأهمية للتدريب على التفاوض وعلى مهارات الاتصال وعلى طرائق خدمة الزبون وتحويل الأفراد العاملين إلى صانعي قرارات وإلى أفراد قادرين على حل المشكلات.
4. أكد الجانب الميداني من خلال نتائج التحليل الاستراتيجي للبيئة SWOT أن هناك نقاط قوة وضعف للمنظمات عينة البحث على الرغم من الظروف الحالية.
5. من خلال نتائج تحليل مقومات التحول إلى منظمات متعلمة أظهرت النتائج أن لدى الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية مقومات تمكنها من أن تكون أقرب إلى منظمات متعلمة بسبب أهميتها ونمط الإدارة والإفادات والتعيينات ويكون أن العاملين ذوو خبرات دائمة.
6. أتضح من الدراسة الميدانية أن لدى الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية تقويما واضحا لنقاط القوة والضعف الخاصة بالشركة.

#### استثمار الدراسات السابقة:

إن اطلاع الطالبين على الدراسات السابقة ساهم بشكل كبير في إعطاء نظرة شاملة حول الموضوع مجال الدراسة وقد ساعدت على معرفة الخطوات للمراحل المنهجية التي ينبغي علينا اتباعها في اعداد الدراسة

من خلال هذه الدراسات توصلنا الى:

1. استثمار الدراسات السابقة فيما يخص مدى إدراك مصادر القوة التنظيمية: من خلال الاطلاع على دراسات حول مصادر القوة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات حيث تمكن الباحث من الاحاطة بمعظم المصادر ومعرفة الفروق لدى الافراد
2. استثمار الدراسات السابقة فيما يخص تحديد اهم مصادر القوة التنظيمية
3. استثمار الدراسات السابقة فيما يخص منهج الدراسة: من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تمكن الطالبان من تحديد المنهج الذي يستطيع الاعتماد عليه في دراسته
4. استثمار الدراسات السابقة فيما يخص الاسلوب الاحصائي: تمكن الباحث من الالمام بالأساليب الاحصائية المناسبة التي تخدم الدراسة

5. استثمار الدراسات السابقة فيما يخص عينة الدراسة: تمكن الباحث من خلال الدراسات السابقة من تحديد سمات القائد وبالتالي تحديد عينة البحث التي تمثلت معظمها في فئة رؤساء المصالح والمتصرفين الاداريين

6. استثمار الدراسات السابقة فيما يخص أداة الدراسة: تمكن الطالبان من الاستعانة بالدراسات السابقة اثناء عملية بناء الاستبيان

## ثانيا: تناول متغيرات الدراسة

**تعريف القيادة:** يجمع الباحثون والخبراء في العلوم السلوكية على أن موضوع القيادة من أهم مبادئ العلوم الإنسانية ذات الطبيعة الإدارية، التي حضت بالاهتمام الكبير من قبل الباحثين لكن وبالرغم من تعدد البحوث والدراسات في موضوعها إلا أنه لم يستقر رأي العلماء وذوي الاختصاص في وضع تعريف جامع لمفهومها حتى أنه في إحدى الدراسات المسحية كشفت عن وجود 350 تعريف لا كنها لم تتوصل إلى تعريف موحد لها ومن بين تلك التعريفات نذكر:

**تعريف وليام سليم William Slim:** هي مزيج من القوة والقدرة على الإقناع والإكراه، ويضيف بأنها ظاهرة إبراز شخصيتك الخاصة بك، بحيث تجعل أفرادك يعملون ما تريده منهم حتى ولو كانوا غير متحمسين للقيام بالعمل المطلوب، فالقيادة هي شيء ذاتي وشخصي ولأجل أن تصبح قائدا لابد أن كونت شخصيتك، والشخصية هذه ينبغي أن تتسم بسجايا معينة التي أهمها الشجاعة وقوة الإرادة والإبداع والمعرفة

**تعريف ستوجل Stogdill:** هي عملية التأثير في أنشطة الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه

**تعريف تاننوم Tannenbom:** هي تأثير شخصي متداخل تمارس في موقف محدد، وتوجه من خلال عملية الاتصال، بهدف تحقيق أهداف محددة، وتتضمن القيادة دائما محاولات من جانب القائد المؤثر للتأثير على سلوك الاتباع المتأثرين، من اجل اتباع موقف معين

**تعريف القحطاني:** هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات وأنها تتطلب إلماما بتخصص الإدارة الذي يعتبر وسيلة القائد في التأثير على مرؤوسيه

- هي مجموعة السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد أو هي مجموعة السمات والمهارات اللازمة للقيام بوظائف القيادة
- هي عملية تحريك الناس لمواجهة التحديات
- هي فن التأثير في الرجال وتوجيههم بأسلوب يتم به الحصول على طاعتهم الراضية وتقتهم واحترامهم وتعاونهم المخلص لإنجاز العمل المطلوب لتحقيق الهدف او الاهداف المنشودة (بولجيب، 2018، ص63)

**تعريف القيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة:** هي القدرة على حث الأفراد في أن تكون لديهم الرغبة والالتزام الطوعي في إنجاز الأهداف التنظيمية وتجاوزها، وهو تعريف يعبر عن فلسفة إدارة الجودة الشاملة في كونها ترى بأن للعاملين دوراً لا يقل عن دور الإدارة العليا في تحقيق الجودة، لذلك لا بد من إشراكهم في عملية التخطيط للجودة وسبل تحقيقها والسعي إلى الارتقاء بها، حيث أن هذه مسؤولية الجميع من خلال هذه التعريفات يمكن التوصل إلى أن القيادة عملية تتطلب ثلاث شروط أساسية كما أشار إليها ستوجدل : (1974)

- وجود جماعة من شخصين أو أكثر
  - وجود مهمة عامة مشتركة بينهم
  - وجود اختلاف أو تمايز في المسؤوليات الملقاة على عاتق كل فرد من أفراد الجماعة
- ومن هنا يمكن القول أن القيادة بمفهومها العام هي قدرة القائد على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم لتحقيق الغايات المرغوبة والأهداف المنشودة (بولجيب، مرجع سابق، ص64)

### أنماط القيادة

- أنماط القيادة حسب دراسات ايوا أجرى الباحثان ليبيت ووايت هذه الدراسات تحت إشراف كبرت ولوين وقد حددا ثلاثة أنماط قيادية نلخصها فيما يلي:
1. النمط الاستبدادي: يركز القائد المستبد السلطة في يده فهو الذي يحدد النشاطات ويوزعها على أعضاء المجموعة ولا يشركهم في اتخاذ القرارات.
  2. النمط الديمقراطي: يساعد القائد الديمقراطي الجماعة في تنظيم العمل ويوجه أعضاءها ويشركهم في اتخاذ القرارات.

3. **النمط التسيبي:** لا يقوم القائد التسيبي بأي جهد في توجيه أو متابعة عمل أعضاء مجموعته فهو لا يحدد النشاطات ولا يوزعها ولا يراقبها بل يترك الحرية التامة للجماعة في تنظيم أمورها.

لقد اسفرت دراسات أيوا على جملة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

- كانت الجماعات الخاضعة للقيادة التسلطية أعلى إنتاجية من الجماعات الخاضعة للأنماط القيادية الأخرى غير أن هذه الانتاجية كانت مشروطة بتواجد القائد بين أعضاء المجموعة وممارسته ضغطا مستمرا عليهم (بوخفص، 2022، ص347/348)
- ظهر على الجماعات الخاضعة للقيادة الديمقراطية التميز والإبداع والدافعية العالية والثبات في مستوى الانتاج والرضا والتفاعل الاجتماعي بين أفرادها
- تميزت الجماعات العاملة تحت النمط التسيبي بمستويات منخفضة في كل المؤشرات السابقة تقريبا، هذا بالإضافة إلى بذل أفرادها جهدا كبيرا.

يعاب على دراسات أيوا أنها أجريت على مجموعات من الأطفال مما جعل من الصعب تعميم نتائجها على مجالات العمل. كما أنها لم تضبط متغيرات هامة كشخصية وقدرات ودافعية الأطفال الذين شاركوا فيها.

إن تعيين شخص على رأس مجموعة أو تنظيم أو الرغبة في الحصول على مركز القيادة لا تكفي لوحدها إذ يجب على الشخص الذي يعين في هذا المركز أن يتمتع بمجموعة من السمات والخصائص عن ميتشال (1984) Mitchell

### خصائص القادة:

استنتج ستوجديل بعد مراجعته عدد من البحوث مجموعة الخصائص التي يتمتع بها القادة منها:

- 1) يتفوق القادة على أغلب أعضاء جماعاتهم في الذكاء وفي المستوى الدراسي وفي القدرة على تحمل المسؤولية وفي المشاركة الاجتماعية وفي النشاط وفي الخصائص السوسيوديمغرافية.
- 2) تحدد متطلبات الموقف الذي يعمل فيه القائد بدرجة كبيرة الصفات والخصائص والمهارات المطلوبة في هذا الأخير.
- 3) يتفوق القائد على معظم أعضاء جماعته في مجموعة من الخصائص النفسية والاجتماعية كالمبادرة والمثابرة والثقة في النفس والتعاون والقدرة على التكيف والشهرة واللباقة.

يظهر إذن أن مجموعة من الخصائص الشخصية والعلائقية والموقفية تتدخل لتحديد من سيكون قائدا، لكن هذه الخصائص لا نخبرنا عن فعالية القيادة. حاولت نظريات عديدة

تنتهي إلى تناولات مختلفة الإجابة عن السؤال الضمني المحددات فعالية القيادة نعرض أهمها. (بوحفص، مرجع سابق، ص347/348)

### صفات القائد الناجح.

قبل تحديد المهارات القيادية يجدر الإشارة إلى بعض الصفات التي على القائد الفعال أن يتسم بها، والتي اختلف الباحثون في تحديدها ومن بينها قمنا بحصر الصفات التالية:

- الأمانة والالتزان والرزانة في معالجة الأمور.
- ضبط النفس.
- الثقة بالنفس وإكساب ثقة الغير.

- المصادقية
  - الاحترام (احترام نفسه وغيره).
  - المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمروؤوسيه.
  - الشجاعة وعدم التردد في مواجهة المواقف الصعبة.
  - العدالة.
  - الحزم وعدم التهور.
  - تحمل المسؤولية وتقبل النقد.
  - المرونة.
  - تجنب الأنانية وحب الذات
  - الإبداع.
  - القوة والنفوذ (قوة التأثير في الآخرين) (السكرانة، مرجع سابق، ص29)
- ويستمد القائد هذه السمة الاخيرة من مصادر تمكنه من ممارسة القيادة بفعالية وهي:

### مصادر القوة التنظيمية

**القوة الشرعية ( Legitimate Power )** : وهي التي يحصل عليها الفرد (المدير) بسبب وظيفته أو مركزه في الهيكل التنظيمي ، وغالبا ما يكون اتجاه هذا النوع من القوة إلى الأسفل، مما يجعل المرؤوسين يتعاونون مع الفرد لكونه مديرا ويقبلون أوامره بسبب وظيفته التي تعطيه حق توجيههم وإصدار الأوامر لهم وعندما يكون أساس القوة رسميا يكون جهد الفرد قليلا في إقناع الآخرين

وعرف أيضا بأنها القوة المستمدة من الموقع الذي يشغله المسؤول في التسلسل الهرمي التنظيمي، لتمتعه بسلطة كبيرة بسبب موقعه الرسمي والذي يمنحه اتخاذ القرار وتسمى أيضا بقوة المنصب Position Power، وتعد من أقوى مصادر القوة التنظيمية، والتي تمنح لمن

يتولى سلطة رسمية في الهيكل التنظيمي ويستجيب المرؤوسون لأوامر رئيسهم لإدراكهم أنه يمتلك الحق الشرعي والقوة القانونية التي تخوله أن يأمرهم بما يجب أن يعملوه

**قوة الإجبار ( Coercive Power )** : تعني استجابة العامل الرغبات الرئيس وطاعته ؛ لأن الرئيس لديه القدرة على إيقاع العقاب ، وهي قدرة الشخص على التأثير في سلوك الآخرين عن طريق عقابهم أو تهديدهم بالعقاب ، وتستند هذه القوة إلى إمكانية تطبيق الإكراه النفسي للتأكد من أن أعضاء المنظمة يستجيبون للأوامر ويتبعون طريقة معينة في العمل

وهذه القوة تتحقق من الإذعان عن طريق التخويف والتهديد العاطفي أو الجسدي، وفي بعض المنظمات تكون على شكل التأييب الشفهي أو المكتوب أو العقوبات التأديبية الغرامات تنزيل الدرجة، الإذلال، وتستعمل قوة الإكراه في العديد من المنظمات رغم الاستنكار الذي يبديه أغلب الرؤساء بشأنها (الاسمري والقرني، 2021، ص80)

**قوة الخبرة ( Experience Power )** : يعتمد هذا المصدر على الخبرة والتجربة المكتسبة عن طريق المهارة أو المعرفة التخصصية الناجمة من الخبرات المتراكمة ، ويكون تأثير المرؤوسين بقوة الخبرة فاعلا إذا استثمر الرئيس معلوماته وتجاربه السابقة ، فيسهل عليه التعامل والتأثير فيهم وفي سلوكهم نحو تحقيق الأهداف

ونظرا للتعدد المؤثرات والعوامل البيئية وتداخلها؛ لم تعد القوة التقليدية كافية للتأثير في المرؤوسين، اذ يلجأ الرئيس إلى استعمال قوة الخبرة والتجارب ، للتأثير في مرؤوسيه وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات، إذ إن امتلاك المعارف والمعلومات والمهارات والقدرات في التعامل مع حالات عدم التأكد البيئي وحل المشكلات ، يجعله أكثر قدرة على تقديم المشورة، وتستند هذه القوة من الفرد ذاته، بغض النظر عن المركز الوظيفي، إذ تتضمن الخبرة المعرفة الفريدة بأفضل طريقة أو حل لتنفيذ مهمة أو معالجة مشكلة ما في العمل وهذا يؤدي إلى التأثير على المرؤوسين ولا يكفي الشخص امتلاكه الخبرة فقط من دون اعتراف الشخص المقابل به ، ليكون مصدرا موثوقا للمعلومات والمشورة

والطريقة الأكثر إقناعا لإثبات الخبرة واعتراف الآخرين تكون باتخاذ القرارات الجيدة وتوفير المشورة السليمة وحل المشاكل التي تقف أمام المنظمة والأفراد، فمثلا المهندس يمارس نوعا من القوة الفنية على صاحب المشروع تجعل الأخير يقبل قيادته نتيجة قبوله وقناعته بهذه الخبرة الفنية

**قوة المعلومات ( Information Power )** تعد المعلومات إحدى أهم عوامل التأثير المعتمدة في رفع مستوى أداء الأفراد والمنظمة، وتنشأ قوة المعلومات من خلال القدرة على السيطرة والتحكم في تدفق وتفسير المعلومات الممنوحة للآخرين في المنظمة ، ويعد القائد الإداري الذي يمتلك القدرة على ترسيخ المعلومات وكيفية التحكم بها، مصدرا لقوة

المعلومات وأيضاً عندما يملك معظم الرؤساء بحكم مناصبهم الوظيفية قدرة كبيرة من المعلومات التي قد لا تتاح لغيرهم من الموظفين أو المراجعين، وهذه قد تعطيم قدرة من التأثير على الآخرين من خلال شعور وإدراك الآخرين بأنهم على صواب، ومن أجل الحصول على المعلومات، فإن الأفراد يتمركزون في شبكات مناسبة لتدفق المعلومات وتطوير الارتباطات الاجتماعية المفيدة مع المراكز الأساسية في المنظمة، ومن ثم تنتج هذه القوة نظراً لتمتع القادة بصلاحيّة الوصول إلى مصادر المعلومات، ومعرفتهم بالخطط وسياسات المنظمة، والتي تعد أموراً مهمة وسرية في بعض الأحيان

**قوة المكافأة ( Reward Power ):** تستمد هذه القوة تأثيرها من توقعات الفرد بأن قيامه بمهامه على الوجه المطلوب، وامتثاله لأوامر رئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية وتعني قدرة الرئيس على التأثير في مرؤوسيه بمنحهم أشياء ذات قيمة مادية أو معنوية لتكرار السلوك المرغوب فيه، وهذه المكافأة تحد مدى إطاعة المرؤوسين للأوامر والتوجيهات التي يقمها الرئيس والمبنية على توقعاتهم بالحصول على مكافأة منه

وتتمثل المكافأة في المديح، الترقية، المال، الإجازات، التسامح في أوقات الحضور والغياب بالإضافة إلى زيادة الراتب، خارج الدوام، الانتدابات، مسؤوليات إضافية، أجهزة حديثة اعتراف وتقدير، وبمعنى آخر يستطيع الرئيس استعمال مكافآت إيجابية وتعزيزات الموظفين، وذلك لاستعمال هذه القوة في التأثير في سلوكهم. وتسهم المكافآت سواء كانت مادية أم معنوية في تطوير العلاقات التبادلية بين المرؤوسين، عندما تستعمل بمهارة عالية إذ تعزز قوة الإعجاب بالرئيس الأعلى، فينظر إليه كقائد ويحظى بالطاعة والولاء من المرؤوسين. ويرى الباحثان أنه لكي يتمكن القادة من تحقيق أهدافهم الشخصية أو أهداف الجامعة فإن عليهم التسلح بمصادر القوة التنظيمية المختلفة، والتي تمنح صاحبها حصة أكبر في الاستفادة من الفرص، أو تجنب المشاكل، أو إدارة الصراعات، والمساعدة في اتخاذ القرار

إذ إن استثمار القادة لمصادر القوة التنظيمية في المواقف المناسبة لكل مصدر، كفيل برفع مقدرتهم على التأثير في الآخرين، وعلى سلوكهم وأفعالهم وتوجيههم للعمل برغبة وجدية لتحقيق الأهداف المرجوة، فلكل مصدر من المصادر السابقة تأثير كبير على العاملين، إذا ما استعمل بشكل ملائم لهم، فالقوة الشرعية تضمن الاستجابة الأكبر من العاملين لإيمانهم بمنصب القائد وأن لديه الحق بإصدار الأوامر والتعليمات، وقوة الخبرة تسهل على القائد التعامل مع الآخرين بسلاسة ومهارة أكبر، وقوة المعلومات تعطي القادة المعرفة المتخصصة بأمور العمل واستعمال قوة المكافأة من قبل القائد يعطي التحفيز الكبير للعاملين معه، وقوة الاجبار واستعمالها بالشكل المناسب عند الحاجة إليها قد تكون ملائمة في بعض المواقف ( الاسمري والقرني، مرجع سابق، ص80)

**قوة الإعجاب ( الاقتداء ) : Referent Power :** وأساسها إعجاب الأفراد بما يمتلكه البعض من خصائص شخصية وسمعة حسنة في بيئة المنظمة، وكونهم يمثلون رموزا اجتماعية معروفة من قبل الآخرين . كما تعتمد على جاذبية الفرد وتصرفاته مما يؤدي إلى حب الآخرين له وتسمى بالكارزما ( Charisma ) ويرى البعض أن الإعجاب يكون مفيدا إذا ما تمتع به الفرد الذي يمتلك السلطة، حينها تكون له قوة على رؤوسه أكثر مما تخوله لوائح المنظمة، أما إذا تمتع بها شخص ليست له سلطة رسمية فقد يكون ذلك مضرا للمنظمة ويمثل تهديدا لها. (الخشالي،2006، ص99)

### سمات القائد

من أهم النظريات في القيادة والتي اعتمد عليها الباحثان كإطار نظري لدراسته الحالية وقد اهتمت البحوث المبكرة عن القيادة بدراسة سمات شخصية القائد ومميزاته الجسمية والعقلية والانفعالية وبالاجتماعية، لقد قامت نظرية السمات أول الأمر على أن القيادة سمة موحدة يتميز بها القادة أينما وجدوا بصرف النظر عن نوع القائد أو الموقف، فالقادة يمتلكون هذه السمات والقدرات والمواصفات بالولادة مما يجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأتباع تؤهلهم في الوقت نفسه لأن يكون قادة إداريين أو في أي مجال آخر بعد أن تتوفر عدد من السمات مثل الذكاء والفتنة وتحمل المسؤولية والمشاركة والمثابرة والمبادرة الاجتماعية والمكانة الاجتماعية والاقتصادية والاعتماد على النفس... الخ

ويلاحظ أن السمات والخصائص والقدرات التي تميز القائد الإداري أو العلمي أو الرئاسي تختلف بين جماعة لأخرى حسب وظيفتها أو تتغير هذه الوظيفة نتيجة للظروف الاجتماعية التي تمر بها الجماعة، وأن أهمية هذه السمات أو القدرات تتغير على مر الزمن بالنسبة للجماعة ومن أهم هذه السمات والقدرات هي:

**السمات الشخصية:** مثل حسن الهندام أو رشاقة النظر أو الحيوية والنشاط والدافعية اللازمة من أجل متابعة أهداف الجماعة أيا كان نوعها،

**السمات العقلية والمعرفية:** يعد الذكاء والفتنة أحد العوامل المهمة في القيادة، ذلك أن القائد يظهر عندما تجابه الجماعة مشكلة تتطلب الحل، وترى هو لنجورت (١٩٤٢) أن نمط القيادة لن ينشأ بل سوف ينهار إذا زاد الفرق بين نسبة ذكاء القائد والأتباع عن 30 نقطة بصفة عامة بين الجماعات، والعمل على توفر الثراء المعرفي وسعة الأفق وبعد النظر، ونفاذ البصيرة والقدرة على التنبؤ بالمفاجآت والاستعداد لها وحسن التصرف وسعة الإدراك والتفكير والطلاقة اللفظية والسرعة في اتخاذ القرارات الحكيمة والنضج الانفعالي.

**السمات الانفعالية:** لقد لوحظ من خلال بعض الدراسات المختلفة أن القادة يتصفون بالثبات والنضج الانفعالي وقوة الإدارة والثقة بالنفس والقدرة على المبادرة،

كما وجد موكس(١٩٦٦) أن القادة الكبار يتميزون بالثقة بالنفس وبمعرفة الناس

والميل إلى السيطرة والاستئثار بإعجاب الآخرين والرغبة في أن تتسلط عليهم الأضواء.

**السمات الاجتماعية والنفسية:** بينت الدراسات أن القادة يتسمون أكثر من الأتباع بالتعاون وتشجيع التعاون بين الأعضاء والقدرة على التعامل مع الجماعة، كما أن القائد إميل إلى الاستنباطية وروح الفكاهة والمرح مع الأتباع واقدر على الاحتفاظ بالأعضاء والمراعاة لمشاعرهم الميل للمشاركة والإسهام الايجابي في النشاط الإجمالي وعلى خلق روح معنوية عالية في الجماعة، وأن بعض السمات مثل قوة العزيمة والإرادة والمثابرة من السمات التي تقدرها الجماعات بصورة خاصة إذا كانت هذه الجماعات قد لاقت سابقا فشلا وعناء في مواجهة مشاكلها.

يلاحظ أن السمات والخصائص والقدرات التي تميز القائد تختلف من جماعة إلى أخرى حسب وظيفتها أو تعتبر هذه الوظيفة نتيجة الظروف الاجتماعية التي تمر بها الجماعة والقائد ليس شخصا يتصف بمجموعة صفات محددة وثابتة من السمات الشخصية إذ تشير نتائج الدراسات والبحوث إلى انه ليس هناك سمة عامة أو دلائل موحدة تفسر القيادة على أساس سمات معينة في كل المجالات (الناصري، 2009، ص532/533)

### المهارات القيادية

تعدد جهات النظر حول المهارات القيادية اللازم توافرها في القائد فقد ذكر كاتز أربعة مهارات يجب توافرها في القائد في جميع المستويات وهي المهارات الفنية المهارات الإنسانية والمهارات الإدراكية والمهارات الاجتماعية.

كما أشار درويش وتكلا(1995) إلى أن القادة يتميزون ببعض الخصائص الشخصية والتي يكون بها تأثيرا على نجاحهم في العمل، ومن هذه الخصائص: الذكاء الوجداني، قوة الأنا الجاذبية، المبادأة، مستوى الطموح، الثقة بالنفس، الحماسة، الروح المعنوية، قوة الإقناع.

كما حدد العديلي (1993) أهم المهارات القيادية فيما يلي:

- **المهارات الفنية:** وهي تلك المهارات التي تتعلق بقدرة القائد على الالمام بجوانب العمل الفنية، وكيفية تسيير الأنظمة، وإسداء اللوائح واستخدام المعلومات المتعلقة بالعمل، وتحليلها، ومعرفة كيفية انجاز العمل.

- **المهارات الإنسانية:** وهي المهارات المتعلقة بالجانب النفسي الاجتماعي والتي تتعلق بمعرفة وتفهم سلوك العاملين، دوافعهم، حاجاتهم، والعوامل المؤثرة على سلوكهم حتى يستطيع التعامل معهم لإشباع تلك الحاجات.

- **المهارات الفكرية:** وهي تلك المهارات التي تتعلق بالقدرات العقلية للقائد على التحليل، الدراسة، المقارنة، والاستنتاج من أجل التغيير الإيجابي.

- **المهارات التنظيمية:** وهي تلك المهارات التي تتعلق بفهم نظريات التنظيم والتطوير، والنظر إلى المنظمة على أنها نسق متكامل مفتوح على البيئة المحيطة من خلال توزيع المهام وتنسيق الجهود بين العاملين.

وهو نفس الاتجاه كل من درويش وتكلا(1995) تصنيفا آخر للمهارات القيادية تمثلت في:

- **المهارة الفنية:** وتتمثل تلك المهارات التي تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأشياء والمشكلات المتعلقة بالعمل في جانبه الفني.

- **المهارة الفكرية:** هي المهارات المتعلقة بقدرة القائد على مهارات التبصر ووضوح الرؤية والنظر إلى المنظمة متكامل من المجتمع الكبير الذي تعيش فيه، وما يتطلب من ربط بين أهداف المنظمة وسياستها وأهداف وسياسة النظام القائم، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع وبين الأعمال والوظائف التي تقوم بها المنظمة.

- **المهارة الإدارية (التنظيمية):** هي مهارة القائد على التعامل بشكل إيجابي مع الأفراد والجماعات، وتتطلب منه الفهم العميق والمتبادل بين الطرفين (القائد، الأفراد والجماعات) من خلال معرفة اتجاهاتهم وميولهم وحاجاتهم، وهي أكثر المهارات استعمالا في المنظمات. (بشير، مرجع سابق، ص 116

# الفصل الثاني

## إجراءات الدراسة الميدانية

## تمهيد

من خلال هذا الفصل التطبيقي يحاول الطالبان التعريف بإجراءات الدراسة الميدانية والتي جاءت بعد التعرف على متغيرات الدراسة والتطرق الى اهم ما يمكن الوصول اليه في الجانب النظري، كذلك يسعى الطالبان الى التعريف بأدوات الدراسة والطرق التي اعتمدها الباحث لمعرفة صدقها وصلاحيتها لدراسته، كذلك يظهر الطالبان في هذا الفصل منهج الدراسة والعينة التي درسها وطريقة اختيارها، وكيفية معالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الاساليب الاحصائية التي استعملها الطالبان.

## منهج الدراسة:

من خلال اطلاع الطالبان على الدراسات السابقة والمثابفة لموضوع دراسته وفي ضوء اهداف الدراسة الرامية الى معرفة مدى إدراك القادة المسؤولين لمصادر القوة التنظيمية لدى رؤساء المصالح بكل من مؤسسة أملاك الدولة ومقر الولاية وجد الطالبان في المنهج الوصفي انه الانسب لدراسته لما يشمل عليه هذا المنهج من خطوات علمية تنطلق من التساؤل والافتراض وصولا الى اختبار الفرضيات وفقا للمنهج العلمي في خطواته الاساسية المعروفة.

ويعتمد هذا المنهج على وصف الظاهرة او الموضوع كما هو في الواقع، وذلك باستقصاء المعلومات والبيانات وجمعها وتحليلها وتفسيرها معتمدا في ذلك على ادبيات البحث ذات الصلة بالموضوع المدروس.

## المجال الزماني والمكاني للدراسة

1. **المجال المكاني:** اقتصرت هذه الدراسة على كل من مؤسسة أملاك الدولة ومقر الولاية

**المجال الزماني:** تمت الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي

2022/2021

## الدراسة الاستطلاعية

### إجراءات الدراسة الاستطلاعية

في هذا الجانب من الدراسة سيتم التطرق لأهم الخطوات التي قام بها الطالبان لإجراء الدراسة الميدانية الأساسية، وفيما يلي تفصيل لمختلف العناصر.

### أهمية الدراسة الاستطلاعية

تكمن أهمية الدراسة الاستطلاعية في استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة واستكشاف جوانبها وإبعادها وذلك من خلال تواجد الطالبان في محيط العينة محل الدراسة وتتلخص هذه الأهمية فيما يلي: استكشاف عينة الدراسة والإحاطة بجوانبها السيكو مترية

### فوائد الدراسة الاستطلاعية

- لا شك أن أي دراسة تسعى للوصول الى اهداف معينة ومن خلال دراستنا هذه يسعى الطالبان بالخروج بجملة من الاهداف والنتائج التي تعود بالفائدة وإتباع السبيل الصحيح
- محاولة ضبط خصائص العينة المدروسة ومدى موثقتها لدراستنا
- تخمين مدى صحة الفرضيات المطروحة ومعرفة مدى امكانية اختبارها

عينة الدراسة الاستطلاعية وخصائصها: يتمثل أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية من موظفي رؤساء المصالح والمتصرفين الإداريين، ويبلغ عددهم (14) فردا منهم (12) ذكرا و(2) أنثى. وتم اختيارهم بطريقة عشوائية.

خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية: نعرض في الجداول التالية خصائص أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغيرات الدراسة:

### خصائص أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير الجنس:

جدول رقم (01) خصائص أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	12	85.7%
أنثى	2	14.3%
المجموع	14	100%

من خلال الجدول رقم (01) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة الاستطلاعية هم ذكور والمقدر عددهم (12) بنسبة 85.7% في حين بلغ عدد الإناث (2) بنسبة 14.7%.

### خصائص أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير السن:

جدول رقم (02) خصائص أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير السن:

السن	التكرار	النسبة
من 20 الى 30	0	0%

من 30 الى 40	3	21.4%
من 40 إلى 50	8	57.2%
أكثر من 51	3	21.4%
المجموع	14	100%

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية كانت تتراوح أعمارهم من 40 إلى 50 سنة بنسبة 57.2% اما بالنسبة للفئتين من (30 الى 40) و(أكثر من 51) جاءت النسبة متساوية حيث بلغت كل واحدة 21.4%.

### خصائص أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير الخبرة: جدول رقم (03) خصائص أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير الخبرة:

النسبة	التكرار	الاقدمية
0%	0	أقل من 5 سنوات
7.1%	1	من 5 إلى 10 سنوات
92.9%	13	من 10 إلى 15 سنة
0%	0	أكثر من 15 سنوات
100%	14	المجموع

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة الاستطلاعية من يملكون خبرة (من 10 إلى 15 سنوات) وذلك بنسبة 92.9%، ثم يأتي الأفراد الذين خبرتهم (من 5 سنوات الى 10 سنوات) بنسبة 7.1%.

### أدوات الدراسة الاستطلاعية:

لتحقيق أهداف الدراسة الاستطلاعية المتمثلة في التعرف على مدى إدراك القادة المسؤولين لمصادر القوة التنظيمية اعتمد الطالبان على الملاحظة المباشرة لمكان العمل وأفراد العينة، كما قاما ببناء أداة بهدف جمع البيانات والمتمثلة في الاستبيان وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع واستخدامه في الدراسة الاستطلاعية وذلك للتأكد من صلاحيته ومعرفة خصائصه السيكومترية.

### الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

#### 1- صدق وثبات مقياس مدى إدراك القادة (المسؤولين) لمصادر القوة:

**الصدق:** للتأكد من صدق الاستبيان قام الطالبان بالاعتماد على طريقة التجزئة النصفية والجدول التالي يوضح النتائج:

**الجدول رقم (04):** معامل الارتباط سبيرمان للتأكد من صدق الاستبيان

المتغير	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة
مدى إدراك القادة (المسؤولين) لمصادر القوة	0.899	0.000

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط سبيرمان تساوي 0.899 وهي قيمة جيدة تجعلنا نقول بان الاستبيان يتمتع بدرجة جيدة من الصدق.

#### **الثبات:**

للتحقق من ثبات الاستبيان قام الطالبان بحساب اختبار الفا كرونباخ والجدول التالي يوضح النتائج :

**الجدول رقم (05) :** معامل الثبات ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الاستبيان

الاختبار	الاستبيان
اختبار الفا كرونباخ	مدى إدراك القائد لمصادر القوة
0.850	

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ ان قيمة اختبار الفا كرونباخ تساوي 0.850 وهي قيمة جيدة تجعلنا نقول ان الاستبيان يتمتع بدرجة جيدة من الثبات

**جدول رقم (06) :** يمثل مفتاح تصحيح أداة الدراسة

طبيعة العبارة	موافق	الى حد ما	غير موافق
الاجابية	3	2	1
السلبية	1	2	3

وبما ان طبيعة عبارات الاستبيان الذي تم بناءه إيجابية تم الاعتماد على الترميز التالي : موافق = 3، الى حد ما = 2، غير موافق = 1

جدول رقم (07) يمثل مفتاح تصحيح مستوى مدى الادراك

مرتفع	متوسط	منخفض
[129-100.2]	[100.2-71.6]	[71.65-43]

يمثل الجدول رقم (7) مستويات الادراك التي سنعتمدها لتحديد مستوى إدراك القادة (المسؤولين) ومن خلال النتائج المتحصل عليها تبين ان مستوى إدراك القادة (المسؤولين) مرتفع

$$\text{قانون حساب طول الفئة} = \frac{\text{الحد الاعلى} - \text{الحد الادنى}}{3}$$

عرض نتائج الدراسة الاستطلاعية

من خلال اطلاع الطالبان على الدراسات السابقة حول مصادر القوة التنظيمية وبعد القيام بالدراسة الاستطلاعية والتعرف على مكان الدراسة وجد الطالبان انه اكثر ملائمة وصلاحية للدراسة حيث حقق الطالبان مجموعة من النتائج والتي هي كالتالي:

1. الاطلاع على بيئة العمل التي سيجري فيها الطالبان دراستهما
2. التقرب من افراد مجتمع الدراسة والتعرف على اهم الخصائص والايجابيات والسلبيات والمشكلات التي من الممكن ان تصادفهم خلال دراستهم
3. التحقق من الخصائص السيكو مترية لأداة الدراسة

إجراءات الدراسة الأساسية:

في هذا الجانب من الدراسة سيتم التطرق لأهم الخطوات التي قام بها الطالبان لإجراء الدراسة الميدانية الأساسية، وفيما يلي تفصيل لمختلف العناصر.

عينة الدراسة الأساسية:

شملت عينة الدراسة 33 موظف منهم (28) ذكرا و(5) إناث. وتم اختيارهم بطريقة عشوائية، بكل من مؤسسة أملاك الدولة ومقر الولاية وقد تم اختيار عينة الدراسة الاستطلاعية بطريقة قصدية عن طريق الانتقال الى المؤسسات المشار اليها سابقا وقد تم توزيع 40 نسخة من الاستبيان وتم استعادة 33 استبيان .

خصائص عينة الدراسة الأساسية:

نعرض في الجداول التالية خصائص أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:

خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس:

جدول رقم (08) خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	28	84.5
أنثى	05	15.2
المجموع	33	100

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم ذكور والمقدر عددهم (28) بنسبة 84.5 % في حين بلغ عدد الإناث 05 بنسبة 15.2 % .

خصائص أفراد العينة حسب متغير السن:

جدول رقم (09) خصائص أفراد العينة حسب متغير السن:

السن	التكرار	النسبة
من 20 الى 30	0	0%
من 31 الى 40	4	12.11%
من 41 الى 50	18	54.5%
اكثر من 51	11	33.3%
المجموع	33	100%

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة كانت تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة بنسبة 54.5 % ثم يليهم الأفراد الذين أعمارهم أكبر من 51 سنة بنسبة 33.3 %، ثم يليهم الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 31 الى 40 سنة بنسبة 12.1 %، وفي الأخير يأتي الأفراد الذين تبلغ أعمارهم من 20 الى 30 سنة بنسبة 0%

#### خصائص أفراد العينة حسب متغير الخبرة:

جدول رقم (10) خصائص أفراد العينة حسب متغير الخبرة:

النسبة	التكرار	الخبرة
0%	0	أقل من 5 سنوات
9.1%	3	من 5 إلى 10 سنوات
90.9%	30	أكثر من 10 سنوات
100%	33	المجموع

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من يملكون خبرة (أكثر من 10 سنوات) و ذلك بنسبة 90.9 %، ثم يأتي الأفراد الذين خبرتهم (من 5 الى 10 سنوات) بنسبة 9.1 %، وفي الأخير يأتي الأفراد الذين خبرتهم (أقل من 5 سنوات) بنسبة 0.0 %.

#### أدوات الدراسة الأساسية:

**المحور الاول:** يتناول المعلومات الشخصية والتي تتمثل في السن والجنس والخبرة (سنوات العمل)

**المحور الثاني:** يتناول هذا المحور مصادر القوة التنظيمية ويحتوي على ثلاثة وأربعين (43) بندا حيث تم تقسيمها ثلاثة ابعاد رئيسية كل بعد ينقسم المجموعة من الابعاد الفرعية ويعالج جانب من جوانب الدراسة وقد جاءت هذه الابعاد كالتالي:

- البعد الأول المتعلق بالمصادر الشخصية وينقسم الى الابعاد الفرعية التالية (الكفاءة، المثال) لتحديد مدى إدراك القادة المسؤولين لهاته المصادر الشخصية
- البعد الثاني المتعلق بالمصادر التنظيمية وينقسم الى الابعاد الفرعية التالية (الشرعية، العقاب، المكافأة) لتحديد مدى إدراك القادة المسؤولين لهاته المصادر التنظيمية
- البعد الثالث المتعلق بالمصادر الهيكلية والموقفية وينقسم الى الابعاد الفرعية التالية (المعرفة، اتخاذ القرار، الموارد الشبكات) لتحديد مدى إدراك القادة المسؤولين لهاته المصادر

### أساليب المعالجة الإحصائية:

قام الطالبان باستخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية تتوافق مع طبيعة موضوع الدراسة والتي ايضا تخدم فرضيات الدراسة، وذلك بالاعتماد على برنامج المعالجة الإحصائية أو ما يسمى ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) حيث شملت الاساليب كالتالي:

- التكرارات والنسب المئوية
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
- اختبار T test لعينة واحدة بقيمة اختيارية
- اختبار T test لعينتين مختلفتين
- اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova

### خلاصة الفصل

من خلال ما تم التطرق اليه في هذا الفصل، يمكن ايجاز اهم ما قام به الطالبان خلاله وهو اعداد مقاييس الدراسة والقيام بالدراسة الاستطلاعية كما تطرقنا الى منهج الدراسة وعينتها وكيفية اختيارها بالإضافة الى التأكد من الخصائص السيكو مترية لمقاييس الدراسة كما تناول الطالبان الدراسة الاستطلاعية وخطواتها وإجراءاتها واهم نتائجها

# الفصل الثالث

## عرض ومناقشة نتائج الدراسة

## عرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة:

### عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية العامة للدراسة:

تنص الفرضية العامة على أن مستوى إدراك القادة (المسؤولين) لمصادر القوة التنظيمية داخل بيئة العمل متوسط وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الطالبان بحساب اختبار  $t$ .test لعينة واحدة بقيمة اختباريه لمعرفة مستوى إدراك القادة (المسؤولين) لمصادر القوة التنظيمية داخل بيئة العمل

والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

جدول رقم (11) يوضح نتائج اختبار  $t$ . test لعينة واحدة بقيمة اختبارية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاختبارية	درجة الحرية	قيمة $t$	مستوى الدلالة
الإدراك	114,6667	6,72991	64.5	32	42,822	0.000

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة يساوي 114,6667 بانحراف معياري بقيمة 6,72991، وقيمة  $T$  تساوي 42,822 بقيمة الاختبارية 64.5 وبدرجة حرية 32، وبمستوى دلالة 0.000 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

ومنه نرفض الفرضية القائلة: أن مستوى إدراك القادة (المسؤولين) لمصادر القوة التنظيمية داخل بيئة العمل متوسط

## مناقشة النتائج وتحليلها :

وضحت النتائج أن مستوى إدراك القادة (المسؤولين) مرتفع وذلك راجع لمجموعة من الأسباب والتي من أهمها أن القادة المسؤولين على دراية جيدة بجميع مصادر القوة التنظيمية وذلك راجع أيضاً للتسيير الجيد الذي يسود المناخ التنظيمي المدروس، كما يمكن القول أن مستوى الإدراك القادة متعلق أيضاً بشخصية القادة المسؤولين والبعض الآخر بقدرتهم على التصرف في المواقف التي تحدث فيها التفاعلات مع الآخرين نتيجة الخبرة الواسعة لدى أفراد العينة في التعامل مع المرؤوسين وهو ما تم ملاحظته أثناء الدراسة الاستطلاعية، مما

يدل على ان ممارسة القادة المسؤولين لمصادر القوة التنظيمية في كل من مؤسسة املاك الدولة ومقر الولاية بدرجة كبيرة

اي تقارب وجهات نظر العينة حول ممارسة مصادر القوى التنظيمية متقاربة وقد تعزى هذه النتيجة الى ان القادة المسؤولين يسيرون باتجاه تبني مفهوم القوة التنظيمية وهذا ما يدعم مكانتهم ويبرز دورهم الفعال في بيئة العمل فهي من متطلبات القيادة التي تحتاج لتعزيز وتنمية مستمرة

وبهذا يمكن اعتبار كل من مؤسسة أملاك الدولة ومقر الولاية من بين المنظمات التي تحظى بقيادة ذات مستوى عالي يسمح بالسير في سكة النجاح

### عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الاولى للدراسة:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك القادة(المسؤولين) لمصادر القوة تعزى لمتغير الجنس

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الطالبان بحساب اختبار **t. Test** لعينتين مختلفتين لمعرفة الفروق في مستوى إدراك القادة (المسؤولين) لمصادر القوة تعزى لمتغير الجنس.

والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

**جدول رقم (12) يوضح نتائج اختبار t.test لعينتين مختلفتين**

المتغير	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة
الجنس	ذكر	115,0714	7,04445	31	0,813	0,429
	أنثى	112,4000	4,44972			

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة (الذكور) يساوي 115,0714 بانحراف معياري بقيمة 7,04445، المتوسط الحسابي لأفراد العينة (الاناث) يساوي 112,4000 بانحراف معياري بقيمة 4,44972، وقيمة اختبار t.test 0,813 وبدرجة حرية 31 وبمستوى دلالة 0.429 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

ومنه نرفض الفرضية القائلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك القادة(المسؤولين) لمصادر القوة تعزى لمتغير الجنس

### مناقشة النتائج وتحليلها:

يرجع الطالبان نتائج اجابات افراد العينة التي بينت انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى ادراك القادة (المسؤولين) تعزى لمتغير الجنس وذلك راجع اولا لاكتساح المرأة الجزائرية ميدان الشغل في السنوات الأخيرة خصوصا انها فرضت نفسها في العديد من المجالات وبلوغها ايضا المناصب القيادية العالية رغم انه ربما بيئة عمل مقر الولاية ومقر مؤسسة أملاك الدولة ليست من المناصب التي يحبذها الاناث عموما وهذا ما أثر على حجم العينة (الاناث) ولم يؤثر على مستوى إدراك القادة المسؤولين الاناث وبالتالي مستوى إدراك مصادر القوة التنظيمية ينتج عنه قيادة فعالة مهما كان جنس القائد

وتتعارض هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة (الأسمرى والقرني) التي كشفت عن تواجد فروق لصالح الذكور وقد يعزى ذلك الى طبيعة المجتمع السعودي الذي يشعر بأن الذكور هم الطرف الأقوى من الناحية الإجبارية وهم القادرين على تولي المسؤولية أكثر من الإناث، كما يمكن ارجاع ذلك الى ان غالب القيادات من الذكور ومن ثم فإن علاقة اعضاء هيئة التدريس الذكور بهم مباشرة فيكون شعورهم بقوة الاجبار أكثر، بينما علاقة الاناث غير مباشرة وبالتالي احساسهم بقوة الاجبار اقل

### عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية للدراسة:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك القادة(المسؤولين) لمصادر القوة تعزى لمتغير السن

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الطالبان بحساب اختبار تحليل التباين الأحادي **ONE WAY ANOVA** لمعرفة الفروق في مستوى إدراك القادة(المسؤولين) لمصادر القوة تعزى لمتغير السن.

والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (13) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one wayanova) لمعرفة الفروق في مستوى إدراك القادة(المسؤولين) لمصادر القوة حسب متغير السن

المتغير	مصدر التباين	مربع المتوسطات	مجموع مربع المتوسطات	درجة الحرية	قيمة f	مستوى الدلالة
السن	داخل المجموعات	22,335	44,669	32	0,477	0,625
	خارج المجموعات	46,822	1404,664			

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن قيمة f تحليل التباين الأحادي (onewayanova) 0,477 بدرجة حرية 32 وبمستوى دلالة 0.625 وهي غير دالة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

ومنه نرفض الفرضية القائلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك القادة (المسؤولين) لمصادر القوة تعزى لمتغير السن

### مناقشة النتائج وتحليلها:

يرجع الطالبان نتائج اجابات القادة المسؤولين التي وضحت عدم تواجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك القادة (المسؤولين) لمصادر القوة تعزى لمتغير السن، وذلك من خلال الاجابات التي قمنا بإحصائها بتقسيم السن الى مجالات زمنية محددة يمكن ارجاع ذلك لكون القيادة الفعالة تعتمد على قوة إدراك القادة لمصادر قوتها التنظيمية كما تقوم ايضا بالتكوين الجيد والبرامج القيادية الفعالة وهنا يمكن القول أن السن مجرد رقم لأن إدراك القائد لمصادر القوة التنظيمية يعتمد على ادراكه للقوة التي يمنحها له مركزه الوظيفي والصلاحيات التي يملكها مهما كانت فئته العمرية .

في حين اشارت جواد حسين سوسن في دراستها إلى ان اكثر من 41 فرد من افراد العينة تتراوح اعمارهم (من30سنة-59سنة) وان هذه الاعداد تشير الى ان غالبية افراد العينة هم في سن تؤهلهم لخدمة المنظمة لفترة اطول وتمنحهم القوة والاندفاع في اسلوب ادارتهم لأقسامهم ووحداتهم في المنظمة

### عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك القادة (المسؤولين) لمصادر القوة تعزى لمتغير الخبرة المهنية

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الطالبان بحساب اختبار تحليل التباين الأحادي **ONE WAY ANOVA** لمعرفة الفروق في مستوى إدراك القادة (المسؤولين) لمصادر القوة تعزى لمتغير الخبرة

والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

جدول رقم (14) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one wayanova) لمعرفة الفروق في مستوى إدراك القادة (المسؤولين) لمصادر القوة حسب متغير الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مربع المتوسطات	مجموع مربع	درجة الحرية	قيمة f	مستوى الدلالة
---------	--------------	----------------	------------	-------------	--------	---------------

			المتوسطات			
0.480	0.510	32	23,467	23,467	داخل المجموعات	الخبرة
			1425,867	45,996	خارج المجموعات	

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن قيمة f تحليل التباين الأحادي (onewayanova) 0.510 بدرجة حرية 32 وبمستوى دلالة 0.480 وهي غير دالة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

ومنه نرفض الفرضية القائلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك القائد الناجح لمصادر القوة فروق تعزى لمتغير الخبرة

### مناقشة النتائج وتحليلها:

يرجع الطالبان نتائج اجابات افراد العينة على انه بالرغم من التفاوت في أقدمية العمل الواضح لدى كلا من موظفي مؤسسة املاك الدولة ومقر الولاية والتي قد تكسب القادة خبرة في استغلال و إدراك مصادر القوة التنظيمية إلا أن النتائج بينت عكس ذلك فمن خلال اجابات القادة المسؤولين التي قمنا بإحصائها بالاعتماد على تقسيم مدة الخبرة الى مجالات زمنية رغم ذلك لم يكن هناك فروق في مستوى إدراك مصادر القوة التنظيمية

وعليه يمكن القول ان عينة الدراسة بمختلف قاداتها وبدون مراعاة أقدمية القادة فهي تحظى بمستوى إدراك مقبول لمصادر القوة التنظيمية وذلك راجع لقوة المناخ التنظيمي المدروس

وهذا لا ينفي ضرورة امتلاك القادة (المسؤولين) للخبرات والمهارات بغية تقديم طرق جديدة لإنجاز المهام وتقديم أفكار جديدة والعمل كفريق واحد وتعزيز التواصل مع العاملين في المؤسسة، كما انه تبين من خلال الملاحظة امتلاك افراد العينة للخبرة في مجال عملهم والاستعانة بهم ومشورتهم في بعض المواقف والمشاكل التي تواجههم في العمل.

### خلاصة عامة ومقترحات

كخلاصة عامة لما تم التطرق اليه في دراستنا سابقا يمكن القول بأن هذه الدراسة كان هدفها محاولة تحديد مستوى إدراك القادة المسؤولين لمصادر القوة التنظيمية ومدى اهميتها في المناخ التنظيمي وفي الاخير الخروج بنتائج تساهم في فعالية وتطوير القيادة في المناخ التنظيمي المدروس ومن خلال المعالجة الميدانية التي قام بها الطالبان توصل الى مجموعة من النتائج:

مستوى إدراك القادة المسؤولين لمصادر القوة التنظيمية

مستوى إدراك القادة (المسؤولين) الاناث متساوي مع مستوى إدراك القادة المسؤولين (الذكور)

اغلب الموظفين بمختلف فئاتهم العمرية مستوى ادراكهم لمصادر القوة التنظيمية مرتفع ومن خلال هاته النتائج يقترح الطالبان مجموعة من الحلول قد تساهم في الحفاظ على مستوى الادراك لمصادر القوة التنظيمية وكذلك تطوير وتنمية المهارات القيادية مستقبلا

- استقطاب قادة ذوي الكفاءات العالية للحفاظ على المستوى القيادي الذي له امكانية التماشي مع مختلف العوامل الداخلية والخارجية
- تخصيص دورات تدريبية تساعد القادة الجدد على تحسين مهاراتهم القيادية
- الحرص على معاينة وتطوير الاساليب القيادية من حين الى آخر
- تحسين عملية الاتصال بين مختلف القادة
- إعطاء الأولوية اللازمة لتوفير الخبرة والميزات الشخصية الكاريزمية لدى القادة الإداريين سواء عند الاختيار او الترقية

## الخاتمة:

تعتبر القيادة حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، فهي تعمل على السيطرة على حل مشكلات العمل وكذلك رسم الخطط اللازمة لحلها، وذلك لا يتم الا بقيادة مسئولين ذو كفاءة عالية لهم القدرة على التكيف مع مختلف الظروف، والقدرة على تعزيز الروح المعنوية للموظف

فالقيادة الذين يستمعون الى موظفيهم ويتفهمون شكواهم وظروفهم ويعملون على تجاوز المشاكل بشكل سلس يحافظون على موظفيهم لمدى طويل وكسب رضا العملاء، فالقائد الناجح يخلق مجموعة من العملاء المخلصين للشركة او المؤسسة التي يقود فريقها

وعليه يمكن القول أن قوة القائد تزيد بزيادة ادراكه لمختلف مصادر القوة التنظيمية وبالتالي التأثير على سلوك الآخرين واتجاهاتهم وأفعالهم لتحقيق اهداف المنظمة، وبهذا تعزز القوة التنظيمية التي تمتلكها الادارة فهذه الاخيرة تعتبر العامل الرئيسي في كيفية اداء المنظمات لأعمالها كونها المسؤولة عن تحديد نمط القرارات وآلياتها في المنظمة

وختاما لموضوعنا فان مصادر القوة التنظيمية تعتبر أداة فعالة لرفع مستوى الأداء القيادي في جميع المؤسسات إذ لا يمكن الاستغناء عن اي مصدر فجميعها متداخلة ومتكاملة ولا يمكن الاستغناء عنها نظرا للدور الذي تلعبه اذ يعتمد عليها لتسيير مختلف العمليات القيادية داخل المؤسسة بطريقة رجعت على القادة(المسؤولين) بشكل ايجابي

## قائمة المصادر والمراجع

### الكتب

1. بلال خلف سكارنة، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر، الطبعة الثانية عمان، الأردن، 2014
2. بوحفص عبد الكريم و بوحفص ميلاد، السلوك التنظيمي في ضوء المحددات الفردية و الجماعية والتنظيمية، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القبة القديمة، الجزائر، 2022
3. رافع النصير الزغلول، علم النفس المعرفي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014
4. عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005

### الدراسات الجامعية

5. بولجنيب الهام، سمات القائد في ضل تبني ادارة الجودة الشاملة (دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الصناعية) جامعة محمد بوضياف المسيلة اطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث تخصص علم النفس العمل والتنظيم 2018
6. رغد كمال كريم الطراونة، مصادر القوة لدى اساتذة الجامعات الاردنية العامة وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار، لدى رؤساء اقسامهم الاكاديمية قدمت هذه الاطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه تخصص الاصول والادارة التربوية، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، 2011
7. محمد بشير، المهارات السلوكية لدى القائد الاداري وعلاقتها بتمكين الجماعات في المؤسسة الصناعية (دراسة ميدانية بشركة الاسمنت (scimat) ولاية باتنة أنموذجاً، 2020، جامعة الحاج لخضر باتنة 1 اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم
8. موراود عيمر، الانماط الذهنية للقيادة والأداء السياقي (دور المحددات المعرفية / الوجدانية للثقة في القائد كمحددات وسيطة) دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم جامعة الجزائر 2 ابو القاسم سعد الله، قسم علم النفس، 2018

9. يوسف أمين المحاسنة، أثر مصادر قوة القائد في دافعية العمل لدى الإدارة العليا في مركز الوزارات الأردنية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2005، الأردن

## المقالات والدراسات العربية

10. شاكر جار الله الخشالي، اثر مصادر قوة الادارة العليا في اختيار استراتيجية النمو (دراسة ميدانية في البنوك الاردنية)، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد2، العدد1، 2006 شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر-2-ابو القاسم سعد الله، 2017.
11. طالب أصغر دوسة وسوسن جواد حسين، القوة التنظيمية للقادة الاداريين وأثرها في السلوك القيادي، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 75، 2009
12. لطيف مكي غازي الناصري، القدرات والمواصفات القيادية للقائد الإداري في جامعة تكريت وبغداد، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، المجلد 17، العدد1، جامعة بغداد/مركز البحوث النفسية، 2009
13. نبيل بوركاب و رابح كشاد، مصادر القوة ونمط القيادة في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية لعين الكبيرة سطيف مجلة الدراسات المالية والمحاسبية جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي الجزائر العدد 8 السنة الثامنة، 2017

الملاحق

ملحق رقم (01): صدق وثبات مقياس مدى إدراك القائد لمصادر القوة التنظيمية

		Corrélations	
		فردية	زوجية
فردية	Rho de Spearman	1,000	,899**
	Coefficient de corrélation		
	Sig. (bilatéral)	.	,000
	N	14	14
زوجية	Rho de Spearman	,899**	1,000
	Coefficient de corrélation		
	Sig. (bilatéral)	,000	.
	N	14	14

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	14	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	14	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,850	43

ملحق رقم (2) : خصائص أفراد العينة

FREQUENCIES VARIABLES=الجنس السن الخبرة

Remarques		
Sortie obtenue		06-JUN-2022 11:10:28
Commentaires		
Entrée	Données	ملفات خاصة بالتدريس موسم 2021-2022 : D:\2022\ملف خاص بالإشراف\أعمال الطلبة\اماستر\اتيح حمزة\ملف قاعدة البيانات.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	33
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=الجنس السن الخبرة  /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00
Statistiques		
	الجنس	السن
		الخبرة

N	Valide	33	33	33
	Manquant	0	0	0

### Table de fréquences

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	28	84,8	84,8	84,8
	أنثى	5	15,2	15,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

السن					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 31 إلى 40 سنة	4	12,1	12,1	12,1
	من 41 إلى 50 سنة	18	54,5	54,5	66,7
	أكبر من 50 سنة	11	33,3	33,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

الخبرة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 6 إلى 10 سنوات	3	9,1	9,1	9,1
	أكثر من 10 سنوات	30	90,9	90,9	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

ملحق رقم (03): خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية

Statistiques				
		الجنس	السن	الخبرة
N	Valide	14	14	14
	Manquant	1	1	1

Table de fréquences

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	12	80,0	85,7	85,7
	أنثى	2	13,3	14,3	100,0
	Total	14	93,3	100,0	
Manquant	Systeme	1	6,7		
Total		15	100,0		

السن					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 31 إلى 40 سنة	3	20,0	21,4	21,4
	من 41 إلى 50 سنة	8	53,3	57,1	78,6
	أكبر من 50 سنة	3	20,0	21,4	100,0
	Total	14	93,3	100,0	
Manquant	Systeme	1	6,7		
Total		15	100,0		

الخبرة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 6 إلى 10 سنوات	1	6,7	7,1	7,1
	أكثر من 10 سنوات	13	86,7	92,9	100,0
	Total	14	93,3	100,0	
Manquant	Systeme	1	6,7		
Total		15	100,0		

ملحق رقم (04) : أداة الدراسة (الاستبيان)

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس والفلسفة

استبيان مدى إدراك القادة (المسؤولين) لمصادر القوة التنظيمية في المؤسسة

في إطار التحضير لمذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية بعنوان: "مدى إدراك القادة (المسؤولين) لمصادر القوة التنظيمية" يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التكرم بالإجابة على مختلف بنوده، مع العلم أن إجاباتكم ستحظى بالسرية ولا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي.

توجيهات:

- ضع علامة (X) في المكان الذي تراه مناسباً
- ليست هناك إجابة صحيحة وأخرى خاطئة

شاكرين لكم حسن تعاملكم

الطالبان

المحور الأول: المعلومات الشخصية

الجنس: ذكر  أنثى

السن: من 20 إلى 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة  من 41 إلى 50 سنة   
أكبر من 50 سنة

الخبرة (سنوات العمل): أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات   
أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: مصادر القوة التنظيمية:

العبرة	البعد الفرعي	البعد	
تنوع مهارات القائد يسمح له بالتأثير على الموظفين	الكفاءة	مصادر شخصية	
تقديم النصح والإرشاد وتوجيه الموظفين من أهم خصائص القائد			
خبرة القائد تساعد على تشجيع الموظفين للعمل كفريق واحد			
يمكن للقائد حل المشكلات التي تواجه المرؤوسين			
قوة شخصية القائد تسهل عليه التأثير في الآخرين			
ينجذب المرؤوسين للقائد لتأثرهم بشخصيته	المثال		
اهتمام القائد بمظهره الخارجي يزيد من مدى احترامه وطاعته			
كون القائد قدوة للموظفين أمر يزيد من قوته			
تسمح صلاحيات وسلطة القائد بالتحكم وتغيير إجراءات العمل	الشرعية		مصادر تنظيمية
ممارسة القائد لصلاحياته داخل العمل فقط تجعله مقبولاً			
للقائد الحق على المرؤوسين في تنفيذ تعليماته طبقاً لما يخوله له منصبه			
يمكن للقائد إجبار الموظفين على طاعته في حدود ما يخول له القانون			
إدارة العمل بصرامة ومعاقبة كل مرؤوس يخالف التعليمات يزيد من قوة القائد			
العدالة في تطبيق العقوبات تزيد من ثقة الموظفين بالقائد	العقاب		
خصم الأجر من كل مرؤوس لا يلتزم بمواقف العمل الرسمية			
من صلاحيات القائد تقديم التحذيرات اللازمة للتجاوز قبل			

الإيفاع الفعلي للعقاب				
استخدام عقوبات كالخصم والتوبيخ للحد من سلوكيات المرؤوسين غير المرغوبة				
توجيه الإنذارات إلى المرؤوسين عند الوقوع في الخطأ				
الالتزام بالأوامر والقوانين داخل العمل يزيد من فرص المكافأة	المكافأة			
التحفيز عامل مهم لتعزيز دافعية العمال في إنجاز المهام الموكلة إليهم				
عدم التمييز في المكافأة يزيد من مصداقيتها				
احترام المرؤوسين وتشجيعهم على كل عمل يقومون به عرفانا وتقديرا لهم				
تقدير العمال يمنحهم الاعتراز بأنفسهم والإخلاص في عملهم				
شرح الأهداف وتشجيع المرؤوسين على التخطيط لتنفيذها				
يتيح القرب المعلومات القدرة على تقديم أفكار جديدة و مؤثرة في العمل		المعرفة		
التحكم في سير المعلومات ذات أهمية في العمل				
الحصول على معلومات من مصادر خارجية ذات أهمية لمختلف الأطراف.				
تساهم وفرة المعلومات والبيانات في سير مهام القائد	اتخاذ القرار	مصادر هيكلية وموقفية		
يجب أن تكون قرارات القائد واضحة بالنسبة للمرؤوسين				
يتمتع القائد بالفتح الذهني في القرارات التي يصدرها				
غالبا ما يكون عند القائد مجموعة من البدائل عند معالجة المشاكل				
يلتزم القائد بشكل دائم بالقرارات التي يتخذها				
مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار				

تنفيذ القرارات يتطلب خطة عمل منجزة مسبقا		
يجب أن تتميز قرارات القائد بالانسجام المنطقي والبعد عن التناقض		
القرارات الصائبة في الظروف المفاجئة صفة مهمة في القائد		
تزويد المؤسسة بمختلف الموارد التي تحتاجها من أهم نقاط قوة القائد	الموارد (كمصدر قوة)	
التخطيط الجيد للقائد ورؤيته المستقبلية من أهم مصادر قوته		
توفير الموارد المادية وغيرها يعزز التواصل مع المرؤوسين		
علاقات القائد خارج التنظيم تزيد من قوته داخله	الشبكات (شبكة العلاقات)	
إدارة العلاقات داخل التنظيم وحسن تسييرها من أهم خصائص القائد		
ينبغي أن تتسم علاقة القائد مع باقي رؤساء المصالح بالإيجابية		
إنشاء علاقات جيدة مع المرؤوسين من صلاحيات القائد		