

الأنماط القيادية وتأثيرها في تمكين فرق العمل

دراسة حالة: المحكمة الدستورية العليا



darjundi46@gmail.com

[www.for-alquds.org](http://www.for-alquds.org)

الأنماط القيادية وتأثيرها في تمكين فرق العمل

يحيى زكريا عبدالفتاح فحماوي

\*

الطبعة الأولى (2021).

\*

جميع الحقوق محفوظة لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب، أو أي جزء منه، أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات، أو نقله بأي شكل من الأشكال، بدون إذن خطي من الناشر.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced in any form or by any means without prior permission of the publisher.

# الأنماط القيادية وتأثيرها

## في تمكين فرق العمل

دراسة حالة: المحكمة الدستورية العليا

يحيى زكريا عبدالفتاح فحماوي

الطبعة الأولى

2021 م



## الإهداء

بكل حب وإخلاص أهدي ثمرة جهدي

إلى وطني الحبيب .. فلسطين

إلى من رووا ثرى هذه الأرض بدمائهم ... شهدائنا الأبرار

إلى من ضحوا بسنوات أعمارهم لنحيا بحرية واستقلال .. أسرانا الأبطال

إلى من رفعتني لأعلى المراتب وعلمني وأرشدني إلى الصواب واعتمد علي منذ الصغر ..

والذي رحمه الله

إلى نبع الحنان ومن أسعدتني بزواجي وعزوبيتي .. والدي حفظها الله

إلى من وقفت بجانبني في كل مراحل حياتي وساندتني في تحقيق أحلامي .. زوجتي الغالية

إلى تلك العيون التي كانت دومًا بصيص أمل في هذه الحياة .. أبنائي زكريا، ميرا، آدم الأعزاء

إلى من أواجه بهم عثرات الزمان .. إخوتي حفظهم الله

إلى مصدر الفرح والسرور .. أصدقائي، زملائي في الدراسة

إلى كل من شجعني وساندي ووقف بجانبني

يحيى زكريا عبد الفتاح فحماوي



## المقدمة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة وتأثيرها في تمكين فرق العمل لدى المحكمة الدستورية العليا في فلسطين، حيث تناولت الدراسة أبعاد أنماط القيادة المتمثلة بالنمط الأوتوقراطي للقيادة، والنمط الديمقراطي للقيادة، والنمط الحر للقيادة، وتناول أبعاد تمكين فرق العمل المتمثلة بالتمكين النفسي (التحفيزي)، والتمكين الاتصالي. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وعرضها وتحليلها لغرض الإجابة على تساؤلات الدراسة، وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام، القسم الأول شمل المتغيرات الديمغرافية (العمر، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، وعدد سنوات الخبرة العملية، وعدد المشاركات في فرق العمل)، وشمل القسمان الثاني والثالث (48) فقرة موزعة على خمسة محاور طبقت على مجتمع الدراسة، وقد أجريت العمليات الإحصائية اللازمة باستخراج التكرارات والنسب المئوية وفقاً للمتغيرات الديمغرافية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واستخدم اختبار (One Sample T test) ومعامل ارتباط بيرسون ومعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وتحليل الانحدار البسيط، وتحليل التباين الأحادي، واختبار (Independent Sample T-test) وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية ( SPSS ).

أجريت هذه الدراسة في الفترة الواقعة بين كانون الأول 2017 وتموز 2018، ونفذت في المحكمة الدستورية العليا، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل للمعلومات من أفراد المجتمع حيث وزع (42) استبانة على المبحوثين، وبعد إتمام عملية جمع البيانات وصلت حصيلة الجمع إلى (42) استبانة، استبعدت منها استبانتان لعدم صلاحيتهما للتحليل الإحصائي لتصبح عينة الدراسة التي أجري التحليل الإحصائي عليها (40) استبانة بواقع (95%) من عينة البحث.

أظهرت النتائج أن نمط القيادة السائد في المحكمة الدستورية العليا هو نمط القيادة الديمقراطية وبأهمية نسبية (77.8%) يليه نمط القيادة الأوتوقراطية ومن ثم نمط القيادة الحرة، كذلك أظهرت النتائج أن مستوى تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا كبير جداً بأهمية نسبية (87.6%)، وأظهرت أيضاً وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نمط القيادة الديمقراطية وتمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ضعيفة عكسية بين الأنماط القيادية (الديمقراطي والحر) ودرجة تمكين فرق العمل ولكنها غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، كذلك أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأنماط القيادية تبعاً لمتغيرات الدراسة الديمغرافية ولا توجد فروق لتمكين فرق العمل تبعاً للمتغيرات الديمغرافية في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين باستثناء وجود فرق وحيد بين عدد المشاركات في فرق العمل (متغير ديمغرافي) وتمكين فرق العمل (متغير تابع).

**الفصل الأول**  
**خلفية الدراسة والإطار العام**



## الفصل الأول

### خلفية الدراسة والإطار العام

#### المقدمة

منذ أن عرفت البشرية وجود أطرها المنظمة حتى أيامنا هذه فإن السلوك البشري موضع الدراسات والأبحاث المختلفة سواء أكانت في المنزل أم المدرسة أم العمل، وفي كل مرحلة من هذه المراحل تجري دراسته والتعرف على مكنوناته من خلال فحص القوانين وأنظمة العمل والقواعد والآليات والأساليب التي تحكم العلاقات وتوجهها.

إن اهتمام المدرسة السلوكية بدراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل من أجل زيادة الإنتاجية دفعنا إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل، وتأتي أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة من أهمية الدور الذي يضطلع به العنصر البشري في المنظمة، فالعاملون هم دعامة المنظمات التي يعملون فيها وهم معيار نجاحها (أبوشيخة، 2013).

تعتمد نظرية العلاقات الإنسانية في تحليلها على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم هي الأساس الذي يجب أن تركز عليه دراسة الإدارة وتبني نظريتها للتنظيم وتؤكد أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال الإدارة يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين، ومن هنا ارتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة وأصبحت من السمات البارزة للإدارة الحديثة. (السكرانة، 2014).

وفي موضوعنا هذا تلعب القيادة الإدارية دوراً مهماً في المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة لما لها من دور ينعكس سلباً أو إيجاباً على عمل المؤسسة وتطورها ونموها واستدامتها، وينظر للقائد كونه المسؤول عن توحيد جهود العاملين وتكاتفهم وتحفيزهم ما يؤثر على أدائهم ورفع روحهم المعنوية بما يحقق أهداف المؤسسة، فكيف لا نهتم بموضوع القيادة الإدارية ومعظم العصور تناولت هذه القضية؟

القيادة تعني القدرة على التأثير في الآخرين في سلوكهم وأفعالهم واتجاهاتهم للعمل برغبة وجد لتحقيق أهداف المنظمة في إطار ظروف أو مواقف معينة" (السكرانة، 2014). تتميز القيادة الإدارية في المحكمة الدستورية العليا عن المؤسسات الأخرى بوجود الكادر القضائي بجانب الكادر الإداري، وهذا يكسب الدراسة أهمية خاصة في تحديد الأسلوب القيادي المناسب الواجب اتباعه و تطبيقه في مراحل العمل المختلفة، ومدى ارتباط ذلك بالتسلسل الإداري في حال العمل على تحقيق أهداف قد تكون ذات طابع إداري وقانوني في الوقت ذاته، فالقيادة الإدارية لها تأثير كبير خاصة عندما يتم الربط بين أنماط القيادة وتمكين فرق العمل، ويمكن اعتبارها أنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات وإصدارها، وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة القانونية الرسمية أو عن طريق مصادر القوة الأخرى في التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين.

وما يكسب الموضوع أهميته أنه يتعلق بالقيادة الإدارية وأثرها في تمكين فرق العمل سواء أكان في التمكين التحفيزي أم التمكين الاتصالي؛ لأن المحكمة الدستورية العليا من أهم المؤسسات التي يتركز عملها في التحقق من دستورية القوانين والتشريعات بناء على أحكام قانون المحكمة الدستورية العليا رقم (3) لسنة 2006 م.

## مبررات الدراسة:

### فقد برزت المبررات التالية:

1. حداثة تأسيس المحكمة الدستورية العليا وولادة مؤسسة حديثة، وحداثة الكوادر الإدارية والقانونية.
2. وجود هيكل تنظيمي معتمد ولكن بحاجة إلى تعديل كي يتلاءم مع قانون المحكمة الدستورية العليا؛ نظراً لوجود كادر إداري وقانوني ولكل منهما تسلسل إداري وطريقة عمل مختلفة.

3. قلمة الأدبيات التي اهتمت بموضوعاً نماط القيادة وتمكين فرق العمل في المؤسسات العامة في الضفة الغربية، وأول دراسة متخصصة عن المحكمة الدستورية العليا في فلسطين.
4. الرغبة في عمل خلاق لخدمة الجمعية العامة للمحكمة الدستورية العليا في معرفة احتياجاتها وأولوياتها في تنظيم العلاقة بين هذه الكوادر لتحقيق الأهداف إضافة إلى إعطائهم توصيات بناء عليها يتم تعديل الأنظمة الداخلية والهيكلة التنظيمي الحالي.
5. الأخذ بتوصية الباحث (حميد، 2016) في دراسته دور ممارسة إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء، الذي اقترح إعداد دراسة عن نمط القيادة الإدارية وأثرها في تمكين فرق العمل على أدائها ومهامها.

### مشكلة الدراسة:

إن للقيادة الإدارية كما دلت التجربة التاريخية دوراً مهماً في حسن سير وفاعلية عمل المؤسسات الحكومية، وقد قطعت المؤسسات الحكومية الفلسطينية شوطاً لا بأس به في عملها القيادي والإداري، وثمة دروس وعبر وإشكاليات مطروحة تخص دور النمط القيادي في تمكين فرق العمل في المؤسسة، ولما كانت المحكمة الدستورية الفلسطينية مؤسسة حديثة العهد فإن البحث في دور النمط القيادي في تمكين فرق العمل فيه الميزة لتفعيل أدائها وحمل مهماتها الجسام، أمر بحاجة إلى الفحص كما هو بحاجة إلى الاستفادة من خبرة موظفي المحكمة الدستورية التي تأتي من خلفيتهم العملية في المؤسسات العامة والخاصة على هذا الصعيد، وهو ما تحاول هذه الدراسة الإجابة عليه نظراً لوجود هيكل تنظيمي يجمع بين الوظائف القانونية والوظائف الإدارية، ونظراً لوجود إشكاليات في الهيكل التنظيمي المعتمد سنحاول تجنب هذه المشكلات من خلال تمكين فرق العمل وتشكيلها وأهميتها في هذه المرحلة، ومن هنا جاءت الدراسة للإجابة على السؤال التالي:

ما هي الأنماط القيادية وتأثيرها في تمكين فرق العمل (دراسة حالة: المحكمة الدستورية العليا) ؟

### **أهمية الدراسة :**

تنبع أهمية الدراسة من خلال تناولها بالبحث والتحليل موضوع أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا، وما يزيد هذه الأهمية ارتباطها بمؤسسة قانونية حديثة التأسيس والبناء، كما تبرز أهميتها من أهمية المنطقة الجغرافية وهي دولة فلسطين، وأهمية الفئة المستهدفة وهم موظفو المحكمة الدستورية العليا، إضافة إلى الفترة الزمانية وهي (2017-2018).

### **الأهمية العلمية:**

تبرز أهمية الدراسة من أهمية الأنماط القيادية بأبعادها المختلفة وأهمية تمكين فرق العمل (المعنوي والاتصالي) التي ستسهم فيها الدراسة من إضافة المعرفة إلى الباحثين في الطريقة المناسبة لتمكين فرق العمل وتعاون الكادر الإداري مع الكادر القانوني بالطرق غير المباشرة وغير الرسمية من واقع الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي، ما سيثري المكتبة العربية والمحلية ومراكز البحث العلمي، كما أن توصيات هذه الدراسة ستتيح المجال لآفاق علمية جديدة.

### **الأهمية التطبيقية:**

تبرز الأهمية التطبيقية في لفت نظر المسؤولين وأصحاب القرار في المحكمة الدستورية العليا إلى ما يلي:

1. تسليط الضوء على ماهية الأنماط القيادية السائدة في المحكمة الدستورية وأبي الأنماط مطبقة فيها.
2. تسليط الضوء على أهم أبعاد تمكين فرق العمل (المعنوي والاتصالي) ومستوى التطبيق في المحكمة الدستورية العليا.

3. توضيح طبيعة الهيكل التنظيمي ومدى ملاءمته لقانون المحكمة الدستورية العليا.

4. توضيح طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية وتمكين فرق العمل.

### الأهمية النظرية:

تعتبر هذه الدراسة الأولى التي تجري على المحكمة الدستورية العليا في فلسطين.

### أهداف الدراسة:

يتحقق الهدف العام من الدراسة بتتحقق أهداف عدة مجتمعة حتى يصل الباحث إلى ما يصبو إليه، وأن هذا الهدف العام هو معرفة الأنماط القيادية وتأثيرها في تمكين فرق العمل في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وكحالة دراسية المحكمة الدستورية العليا، وذلك من خلال تفسير علاقة الارتباط بين أنماط القيادة الإدارية بأبعاده المختلفة وتمكين فرق العمل بأبعاده المختلفة أيضاً، وينبثق عن الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على نمط القيادة السائد في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين.
2. التعرف على مستوى تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين.
3. التعرف على تأثير الأنماط القيادية في تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين.
4. التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين للأنماط القيادية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية: (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة، الخبرة العملية، المشاركات بفرق العمل).
5. التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين لتمكين فرق العمل تبعاً للمتغيرات الديمغرافية: (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة، الخبرة العملية، المشاركات بفرق العمل).

## أسئلة الدراسة:

1. ما نمط القيادة السائد في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين؟
2. ما درجة تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين؟
3. هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية للأتماط القيادية بدلالة أبعادها في تمكين فرق العمل " في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين ؟
4. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأتماط القيادية بدلالة أبعادها في تمكين فرق العمل " في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين؟
5. هل توجد فروق معنوية للأتماط القيادية في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين تبعاً لمتغيرات الدراسة الديمغرافية: (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة، الخبرة العملية، المشاركات بفرق العمل) ؟
6. هل توجد فروق معنوية في درجة تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين تبعاً لمتغيرات الدراسة الديمغرافية: (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة، الخبرة العملية، المشاركات بفرق العمل) ؟

## فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأتماط القيادية بدلالة معاييرها في تمكين فرق العمل " في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين.
- الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأتماط القيادية في تمكين فرق العمل " في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين.
- الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأتماط القيادية في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين تبعاً لمتغيرات

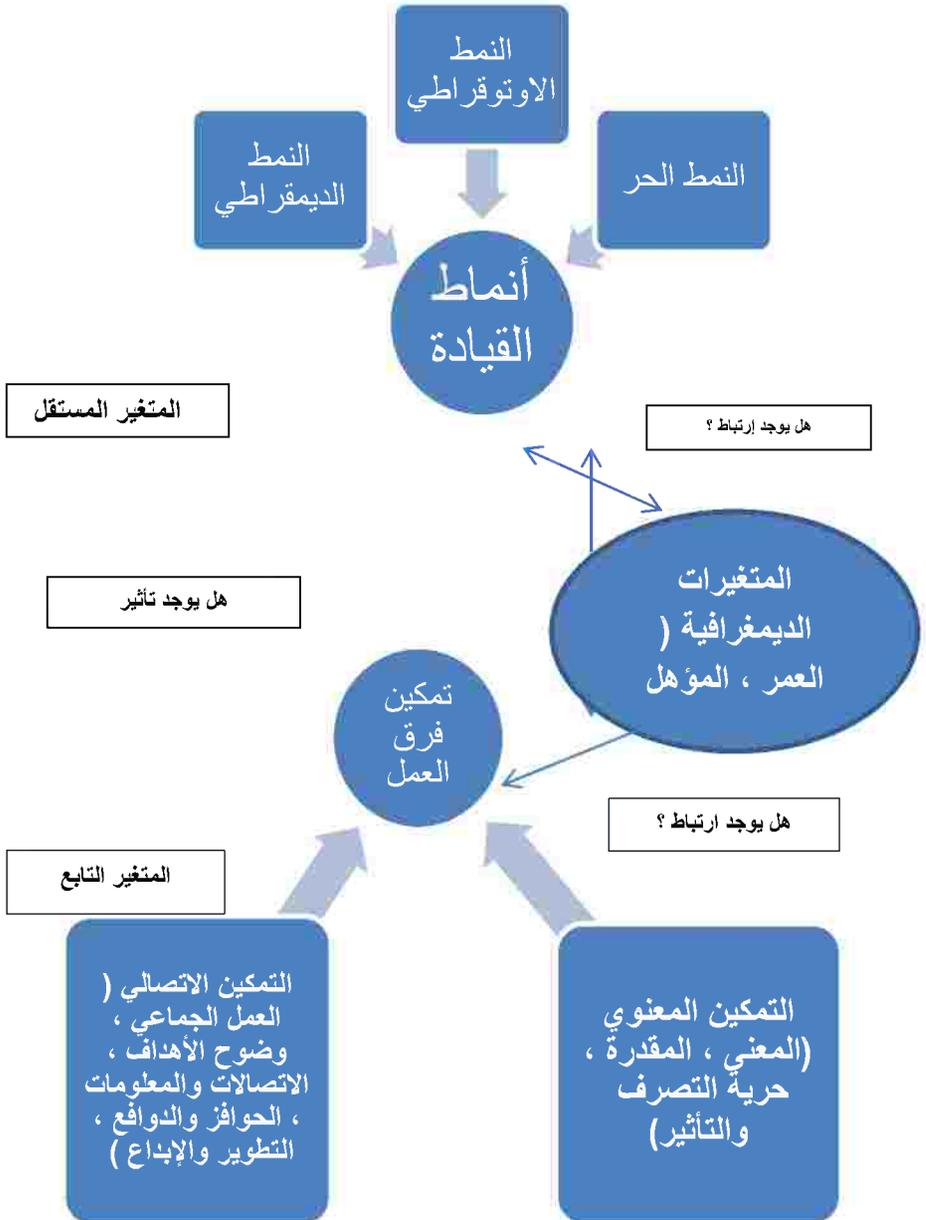
الدراسة الديمغرافية ( العمر، المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة، عدد سنوات الخبرة العملية، عدد المشاركات بفرق العمل).

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين تبعاً للمتغيرات الديمغرافية ( العمر، المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة، عدد سنوات الخبرة العملية، عدد المشاركات بفرق العمل).

#### حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على المحكمة الدستورية العليا
- الحدود الزمانية: طبقت مفردات هذه الدراسة خلال العام الأكاديمي (2017/2018)
- الحدود البشرية ( الفئة المبحوثة ): طبقت هذه الدراسة على موظفي المحكمة الدستورية العليا
- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على تناول موضوع أنماط القيادة الإدارية وأثرها في تمكين فرق العمل.

## نموذج الدراسة:



## متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: أنماط القيادة، وهي أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه من خلال الأنماط القيادية المختلفة (النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي والنمط الحر)، (قنديل، 2010، ص 39) وعرفت كما يلي:

1. قائد أوتوقراطي: وهو القائد الذي يتخذ القرارات الهامة كلها ويقبلها المرؤسون دون مناقشة ويقبلون أفكاره وآراءه وأهدافه ويتبعون إجراءاته بصرامة.

2. قائد ديمقراطي: وفي هذا الأسلوب يشجع القائد مرؤوسيه على أداء وظائفهم، وهذا القائد يقترح ولا يأمر ويعتمد على إرضاء مرؤوسيه ويشاركهم في صناعة القرار.

3. القائد التراسلي: يشجع هذا الأسلوب الموظفين على تنفيذ العديد من وظائف القائد، ويتطلب هذا الأسلوب مهارة تنظيمية قوية حيث إنه يسمح للموظفين بالقيام بالعمل ولكن تحت إشرافه إشرافاً بسيطاً، ويحتاج القائد الذي يستخدم هذا الأسلوب إلى تنمية التقييم الشخصي الفعال، فإذا أسندت إلى المرؤوسين مسؤولية قرارات جديدة لا بد من التأكد من مهاراتهم وخبراتهم التي تؤهلهم للقيام بهذه المهام والمسؤوليات.

المتغير التابع: تمكين فرق العمل، هو العامل الذي يتضمن تأثيراً قوياً في فاعلية المؤسسة والإبداع، فيعمل على زيادة الإنتاجية والمرونة وزيادة درجة الاستجابة تجاه المتطلبات والمتغيرات البيئية، ومن هنا يجب دعم رسالة المؤسسة بالقيم الأساسية التي تؤمن بها المؤسسة، فتتضمن هذه الخطوة منح العاملين حيزاً وامتساعاً للقيام بالعمل وأداء المهام من خلال إعطاء الثقة اللازمة لفرق العمل والعاملين لتمكينهم من اتخاذ القرارات، ولتتمكين جوانب وأشكال وأساليب عدة كما ذكرتها دراسة (الجعبري، 2010، ص16)، وهذه الاتجاهات للتمكين في بيئة العمل:

الاتجاه الاتصالي: والمقصود به العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل وتشارك بها المستويات العليا مع المستويات الدنيا، وحددها الباحث بالعمل الجماعي، ووضوح

الأهداف، والاتصالات والمعلومات، والحوافز والدوافع، والتطوير والإبداع.  
الاتجاه التحفيزي: يركز على اتجاه العاملين نحو التمكين، ويظهر جليا في الكفاية والثقة في القدرة على أداء المهام والتأثير وحرية الاختيار والشعور بمعنى العمل، حيث إن أبعاد التمكين التحفيزي الأربعة هي: المعنى، والمقدرة، والاستقلالية، والتأثير.

### هيكلية الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول بحيث شمل الفصل الأول (الإطار العام) مقدمة، ومبررات الدراسة، ومشكلة الدراسة، وأهمية الدراسة، وأهداف الدراسة، وأسئلة الدراسة، وفرضيات الدراسة، وحدود الدراسة، ونماذج الدراسة، ومتغيرات الدراسة، والتعريفات الإجرائية، وهيكلية الدراسة، أما الفصل الثاني (الإطار النظري) فتم تقسيمه إلى أربعة مباحث: القيادة الإدارية، وفرق العمل، والمحكمة الدستورية العليا، والدراسات السابقة، والفصل الثالث نموذج ومنهجية الدراسة، وتحدث الفصل الرابع عن تحليل البيانات واختبار الفرضيات، والفصل الخامس والأخير الخاتمة ويشمل ملخص النتائج ومناقشتها، والتوصيات، ومقترحات لدراسات مستقبلية.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري ومجتمع الدراسة والدراسات السابقة



## الفصل الثاني

### الإطار النظري ومجتمع الدراسة والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل أربعة مباحث، سيتناول المبحث الأول موضوع القيادة الإدارية، بينما يتناول المبحث الثاني فرق العمل، أما المبحث الثالث فالمحكمة الدستورية العليا، والمبحث الرابع والأخير الدراسات السابقة.

#### المبحث الأول : القيادة الإدارية

##### تمهيد

تعد أساسيات إدارة القيادة الحديثة من أكثر المواضيع المهمة في ميدان الإدارة، ومن هنا يمكننا إعطاء ملخص شامل عن هذا الموضوع من خلال معرفة المقصود بالقيادة التي هي قيادة مجموعة من الأشخاص، ومن ثم سنبحث مصادر تأثير القيادة وكيف تؤثر في إنتاجية المؤسسة، وبعد ذلك سنستعرض تعريف القيادة الإدارية وأهميتها إلى أن نذهب إلى مداخل القيادة الإدارية ونظرياتها كما شرحها الباحثون والكتاب مع توضيح اختلافات القيادة عن الإدارة، وذلك كله حتى نصل إلى معرفة الأنماط القيادية ودراساتها بعمق وتوضيحها بكل تفاصيلها حتى يستطيع القارئ معرفة مزايا كل نمط قيادي وعيوبه عند تطبيقه، إلى أن نختم بوجهة نظر الباحث بموضوع القيادة الإدارية.

##### القيادة الإدارية

إن التطور التاريخي للقيادة الإدارية في ظل النظريات الحديثة بدأ من الثلاثينيات من هذا القرن وساد حتى الخمسينيات، وحاولت بما قدمته من أفكار تلافي العيوب والانتقادات التي وجهت إلى النظريات الكلاسيكية فركزت اهتمامها على دراسة العنصر البشري الذي يعتبر عماد العملية الإدارية ونقطة انطلاقها والمحور الأساسي للسلوك التنظيمي، والنظر للتنظيم الإداري باعتباره نظامًا مفتوحًا حيث تنشأ بينه وبين البيئة المحيطة به علاقات تبادلية ينعكس أثرها على السلوك التنظيمي (السكرانة، 2014).

## القيادة

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالقيادة من مختلف الكتاب والإداريين والباحثين فأصبح واضحاً أن القيادة هي عملية تتأثر القائد على الآخرين، كما أنها فن التعامل مع الآخرين للتأثير عليهم من أجل النجاح وتحقيق الأهداف المرجوة. وبرزت للقيادة تعريفات عدة يورد الباحث أهمها على النحو التالي:

### جدول (1.2) تعريفات القيادة

الرقم	التعريف	المراجع
1.	قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون التزام قانوني لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد، ما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريده	(قنديل، 2010).
2.	هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة	(السكرانة، 2014).
3.	القدرة على ضمان الأنشطة المرغوبة لمجموعة المرؤوسين بشكل طوعي دون إكراه.	الفريد وبيتي (Alfred & Beatty)
4.	السمة التي تميز سلوك الفرد (القائد) وبواسطتها يوجه الأفراد وأنشطتهم وفق الجهود التنظيمية.	برنارد تشستر (B.I. Chester)
5.	القائد يعرض الطريق من خلال المثال الذي يقدمه، أن لا يدفع الأفراد وبدلاً من ذلك هو يجذبهم لذلك.	تيري (Terry)
6.	هي القدرة على إيقاظ الرغبة في الآخرين لمتابعة الهدف المشترك وتحقيقه.	ليفنجستون (R.T.Livingston)
7.	هي العلاقة بين الفرد والجماعة حول اهتمام مشترك والتصرف بطريقة موجهة وموحدة يقوم بها القائد.	موسوعة العلوم الاجتماعية (Ency. Of the Social Science)
8.	هو الذي يحرك الناس نحو أهداف محددة تخص تلك المجموعة أو الدولة	(السويدان، باشراحيل، 2003).

وبناء على التعاريف السابقة يمكن استنتاج مجموعة من الخصائص المتعلقة بالقيادة منها:

1. القيادة هي عملية تأثير شخص على مجموعة من الأشخاص للتغيير من سلوكهم.
2. القيادة تهدف الى تحقيق الأهداف المرسومة مسبقاً بطرق مختلفة.
3. القيادة تساعد على الابتكار والتطوير وتغيير نمط العمل.

### مصادر تأثير القيادة

تحدث القيادة تأثيراً في إنتاجية المؤسسة وحتى نستطيع تطبيق القيادة لا بد لنا من معرفة المصادر التي يجب أن يتمتع بها القيادي لكي يؤثر في مرؤوسيه وسياسة مؤسسته، وغالباً ما يكون مصدر القيادة نابعاً من قوة تشكل دافعاً للقائد أو الفرد تمنحه السلطة لفرض هيمنته وقوته وقدرته على الاستمالة والتأثير، فتصنف مصادر القوة للقيادة (السلطة الرسمية) على النحو التالي (الويشي، 2013، ص103):

1. السلطة القانونية : تناسب هذه القوة أو السلطة من أعلى إلى أسفل ويكون مصدرها المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري.
2. قوة المكافأة : حيث يتوقع الفرد أن قيامه بواجباته وتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من رئيسه، وبالتالي فإن هذه القوة قائمة على توقعات الفرد بما سيلقاه من مكافأة مهما كان نوعها ما دامت قائمة على تحفيزه وتشجيعه على قيامه بعمله على أكمل وجه وانعكاس ذلك على طموحه الشخصي وعلى تحقيق أهداف المؤسسة سواء الفرعية أو الرئيسة.
3. قوة الإكراه: تقوم هذه القوة على توقعات الفرد وإحساسه أن تقصيره بأداء واجباته سيترتب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي من رئيسه، بمعنى أن اتخاذ الرئيس وسائل العقاب كما هو الثواب في قوة المكافأة يكون دافعاً لدى

الفرد للقيام بواجباته وبذل قصارى جهده واستنفاد الوسائل التي يراها ملائمة لإنجاز مهامه وتقديم مقترحاته التطويرية دون تقاعس أو تلكؤ أو انكاس.  
4. قوة التأثير: تعتمد هذه القوة على ملكات الفرد ذاته وميزاته الشخصية بعيداً عن الوظيفة أو المنصب الذي يتبوأه، ومن مظاهر هذه القوة:

أ. القوة الفنية (التخصص): حيث يمتلك الفرد ميزات تميزه عن غيره، وربما تتوافر فيه مهارات وميزات فنية أو تخصصية لا تتوافر في غيره مصدرها الخبرة والمهارة والمعرفة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره من الأفراد كالطبيب والمهندس.

ب. قوة الإعجاب: قد يكون لدى الفرد ميزات و صفات لصيقة بشخصه تجعله محط أنظار وإعجاب عند الآخرين وعند مرؤوسيه تجذبهم له.

ويرى الباحث من خلال دراسة القيادة ومصادرها، سواء تلك الشخصية المتعلقة بشخص القائد والتوقعات أو تلك التي نبعث من السلطة القانونية التي منحت له بسبب الوظيفة أو المنصب الذي يتبوأه، ضرورة التعرض للقيادة الفعالة لما لها من أثر مباشر في التأثير والتأثر وآليات الاندماج وربط العلاقات الحيوية والإنسانية داخل المؤسسة، فهي تلك المتعلقة بحس القيادة (Leadership Sense) وقدرة القائد على التأثير على العاملين فيكون كل واحد منهم جزءاً من القيادة كل في موقعه ومهامه الموكلة إليه وتعامله مع زملائه والآخرين (نجم، 2012)، أما سماتها فيمكن إجمالها بالحديث عن سمات القائد ذاته وما يتفرع عن ذلك التغيير الحاصل في سلوك الجماعة على النحو التالي:

- سمات القائد الفعّال: القدرة على التطوير وزيادة روح التعاون، ومساعدة المؤسسة في إحداث التغيير من خلال إقناع العاملين وتحفيزهم، وقدرة القائد على توضيح الرؤيا والأهداف سواء بالنسبة له أو منه لمرؤوسيه، كما يتميز القائد الفاعل بالقدرة على التنظيم والتوجيه والتحفيز والرقابة، وتحديد معايير الأداء الفعال ومؤشرات بوضع نظام

جديد أو وضع دليل إجراءات لعمله يتميز بالشفافية يحقق من خلاله المساءلة والتقييم والمتابعة(قنديل، 2010).

نتيجة لتوجيه القائد أفراد الجماعة تبرز تغييرات في سلوكهم ككل تعمل على تمكينهم من إشباع حاجاتهم إلى قيادته، فالقيادة الفعالة وسيلة تأثير القائد في الجماعة (السكرانة، 2014) وخلق روح الفريق في العمل وتحسين الإنتاجية وانتظام العمل وديمومته.

### **تعريف القيادة الإدارية**

تعرف القيادة وفق التعريف الإداري بأنها القدرة على التأثير في العاملين من أجل تحقيق أهداف الشركة (نجم، 2012).

ويرى الباحث أن القيادة الإدارية متفرعة عن القيادة ولا تنفصم عراها عنها، فالقيادة الإدارية كما للقيادة تعريفات يتم ذكرها على النحو التالي:

هي مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة والمهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، فالمدير يحفز مرؤوسيه ويوجههم ويتصل بهم، ويقدم الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة (قنديل، 2010)، وهي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصداره وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين (السكرانة، 2014)، وهي القدرة على توجيه سلوك جماعة معينة لتحقيق هدف مشترك من خلال إيجاد تفاعل متبادل بين القائد ومرؤوسيه يؤثر فيهم ويتأثر بهم ويشجعهم على التعاون والعمل بروح الفريق الواحد (البطاينة، 2014).

### **أهمية القيادة الإدارية**

تجمل أهمية القيادة الإدارية بعدما تم ذكره بشأن تعريفها في:

1. تحقيق التفاعل وتنمية روح الفريق ما يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين ومن ثم زيادة الإنتاجية، كما أنها تساعد على تنظيم السلوك الجماعي وتنسيقه وضمان الاتصال والتواصل بين كل أعضاء الجماعة، وترسم إستراتيجية المؤسسة وتقلل الصراعات.
2. تعد حلقة الوصل بين العاملين وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية وتوجهاتها، وتعمل على تدعيم النتائج الإيجابية في المؤسسة والسيطرة على مشكلات العمل وحلها، وتدريب الأفراد وتنميتهم وتطويرهم، والعمل على تحقيق الأهداف.
3. تمكين كل واحد من العاملين ليكون قادرًا على التحول إلى قائد ذاتي في موقعه مهما اختلف تدرجهم الوظيفي أو مستواه في الهيكل التنظيمي.

### الاختلاف ما بين القيادة والإدارة

قبل الحديث عن الاختلاف ما بين القيادة والإدارة لابد لنا من إيجاد العلاقة بين القيادة والإدارة، وقد حاول العديد من الباحثين التفريق بين القيادة والإدارة، واختلفت الآراء حول ذلك فمنهم من اعتبر أن القيادة جزء من كون الفرد مديراً فعالاً، وآخرون يقولون إن الإدارة جزء من كون الفرد قيادياً فعالاً.

وبالتالي يمكن القول إن الإدارة تحول الأفكار إلى خطط بينما القيادة تحول الخطط إلى فعل ناجح (حام، 2000)، ومنهم من قال إن القيادة وليدة الموقف أما الإدارة فهي عملية مستمرة، ومنهم من يرى أن القيادة هي الإدارة (الزعي والبطاينة ، 2014)، ومنهم من يرى أن المدير الفعال هو الذي يدير العمليات الداخلية للمؤسسة من خلال قيادة بعمليات الإشراف والتوجيه والتنسيق أما القائد فيهتم بتحديد اتجاه المؤسسة وهو الذي يعدل هذا الاتجاه استجابة للمتغيرات البيئية (خيري، 2013).

ويمكن إجمال نقاط التمييز بين الإدارة والقيادة كما تحدث عنها Peter G.

(Northouse) في كتابه (Leadership p.12) مستقياً من كتاب (J. P. Kotter, 1990)

بما يلي:

جدول (2.2) وظائف الإدارة والقيادة

وظائف الإدارة والقيادة	
الإدارة	القيادة
إنتاج النظام والإشراف	إنتاج التغيير والحركة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التخطيط والميزانية</li> <li>- وضع جداول أعمال</li> <li>- وضع جداول زمنية</li> <li>- تخطيط الموارد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تأسيس الاتجاه</li> <li>- خلق رؤية</li> <li>- توضيح الصورة الكبيرة</li> <li>- وضع استراتيجيات</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التنظيم والموظفين</li> <li>- توفر الهيكل</li> <li>- جعل التوصيف الوظيفي</li> <li>- وضع القواعد والإجراءات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ملاءمة الأفراد</li> <li>- تواصل الأهداف</li> <li>- تسعى إلى الالتزام</li> <li>- بناء الفرق والاختلافات</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• السيطرة وحل المشكلات</li> <li>- تطوير الحوافز</li> <li>- توليد حلول خلاقة</li> <li>- اتخاذ إجراءات تصحيحية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الدافع والإلهام</li> <li>- إلهام وتنشيط</li> <li>- تمكين الرؤية</li> <li>- تلبية الاحتياجات غير الملباة</li> </ul>

ويتضح أن الاختلاف بين القيادة والإدارة قائم على كيفية إدارة المؤسسة وتوجيه التعليمات واستخدام السلطات واستثمار المؤهلات والملكات الشخصية لتحقيق الأهداف واستمالة المرؤوسين والتأثير عليهم وقدرة القائد على التصرف وقت الأزمات

وإدارتها بما يسمح بالتطور والإبداع، بينما الإدارة تقوم بأعمال أكثر تنفيذاً من وضع المقترحات والحلول بحيث تعمل الإدارة على الأعمال وتحقيق الخطط التي يرسمها القادة، وتحرص على انتظام العمل في المؤسسة وإدارتها.

### أنماط القيادة الإدارية

تحتل الأنماط القيادية أهمية كبيرة نظراً لاختلاف أسلوب القائد في التأثير على الآخرين وأثره في تحديد النمط القيادي الأكثر ملاءمة في المؤسسة، حيث يختلف النمط القيادي من مؤسسة لأخرى لأسباب منها ما يتعلق بجداثة المؤسسة ومنها ما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وأحياناً تؤثر الأنظمة والقوانين الناظمة لمؤسسة ما في تحديد النمط الواجب اتباعه وتقلده في هذه المؤسسة. ونظراً لتعدد الدراسات التي بحثت في الأنماط القيادية من العلماء والباحثين يمكن إجمالها من خلال المؤسسة والنمط القيادي المتبع بها على النحو التالي:-

-حددت المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في المملكة السعودية ( قنديل، 2010، ص37) الأنماط كما يلي:

1. القيادة الدكتاتورية : Dictatorial انفراد القائد بالرأي واتخاذ القرار، وعدم المراجعة أو التراجع، والعلاقة بين الرئيس والمرؤوس مبنية على الإرهاب والخوف واتباع التعليمات.
2. القيادة الديمقراطية : Democratic هذا النوع يشارك مرؤوسيه في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ والتقويم، كما توزع المسؤوليات على الأفراد وتسود العلاقات الطيبة، وقنوات الاتصال بينهم.
3. القيادة الشخصية: Presonal وتزاوُل القيادة هنا عن طريق الاتصال المباشر بين القائد ومرؤوسيه ويصل التوجيه والتحفيز شخصياً بين القائد ومرؤوسيه، وهذا النوع شائع ويمتاز بالبساطة والفاعلية.
4. القيادة الأبوية : Parently يتميز هذا النوع من القيادة بالعلاقة المباشرة بين القائد ومرؤوسيه، ويتضح هنا مدى الاهتمام من القائد براحة الأفراد

التابعينور فاهيتهم، لكن يؤخذ عليها صعوبة تنمية الجماعة واستقلالهم واعتمادهم على أنفسهم، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على استمرارية الخدمات الأبوية التي يقدمها القائد لمؤوسيه.

5. القيادة الأتوقراطية المتسلطة: Autocratic يشبه هذا النوع من القيادة النوع الديكتاتوري.

6. القيادة غير الرسمية: Informal وهذه القيادة تتم من خلال التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة.

وقد حدد أنماط القيادة الإدارية كل من تيصفها جيرميدين وبيتر شافير (قنديل، 2010، ص 38) في ثلاثة أنواع هي:

1. قائد أتوقراطي: وهو القائد الذي يتخذ كل القرارات الهامة ويقبلها المؤوسون دون مناقشة ويقبلون أفكاره وآراءه وأهدافه ويتبعون إجراءاته بصرامة.

2. قائد ديمقراطي: وفي هذا الأسلوب يشجع القائد مؤوسيه على أداء وظائفهم، فهو يقترح ولا يأمر ويعتمد على إرضاء مؤوسيه ويشاركهم في صناعة القرار.

3. القائد التراسلي: يشجع هذا الأسلوب الموظفين على تنفيذ العديد من وظائف القائد، ويتطلب هذا الأسلوب مهارة تنظيمية قوية حيث إنه يسمح للموظفين بالقيام بالعمل ولكن تحت إشرافها إشرافا بسيطا، ويحتاج القائد الذي يستخدم هذا الأسلوب إلى تنمية التقييم الشخصي الفعال فإذا أسندت إلى المؤوسين مسؤولية قرارات جديدة فلا بد من التأكد من مهاراتهم وخبراتهم التي تؤهلهم للقيام بهذه المهام والمسؤوليات.

وبالتالي ومن خلال آراء الكتاب والباحثين يمكن تصنيف القيادة من وجهة نظر

الكاتب (قنديل، 2010، ص 38) في ضوء معيارين رئيسيين هما:

1. تصنيف القائد على أساس أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه، وعلى أساس هذا المعيار صنفت أساليب القيادة إلى:

- القيادة الأتوقراطية.
- القيادة الديمقراطية.
- القيادة المنطلقة أو غير الموجهة أو التراسلية.

2. تصنيف القادة على أساس نظرتهم للقيادة وعلى هذا الأساس صنفت القيادة إلى:

- قيادة رسمية Formal Leadership
- قيادة غير رسمية Informal Leadership

وقد تناولت العديد من النظريات أنماط قيادية مختلفة (الفياض، 1995) (السكرانة، 2014) نتجت من تفاعل العوامل المؤثرة في شخصية القائد هي:

1. الأوتوقراطي مركزية السلطة ويؤمن بعدم المشاركة ويرى أنه دائماً على حق.
2. الديمقراطي يفوض السلطة ويهتم بالمشاركة وفرق العمل ويرى أنه ليس دائماً على حق.
3. مطلق العنان السلطة المفوضة بالكامل لفريق العمل دون تدخل منه إلا إذا طلب منه ذلك.

أما أنماط القيادة في النظرية السلوكية (السكرانة، 2014، ص 66) فقد وردت على النحو التالي:

1. النمط المساند يعتمد على العلاقات الجيدة داخل العمل وخارجها أكثر من السلطة.
2. النمط المشارك يؤمن بالمشاركة في السلطة وصنع القرار إلا أنه يحتفظ بدوره كقائد.
3. الموجه بالإنجاز يظهر الثقة في مرؤوسيه ويتوقع منهم بذل أقصى جهد بعد أن يحدد لهم بوضوح الأهداف المطلوبة.

4. الإجرائي يركز على التخطيط والتنظيم وتخصيص الأعمال ووضع جداول زمنية للأداء.

ونظراً لاختلاف الأنماط القيادية تبعاً لاختلاف آراء الكتاب والباحثين فإن الباحث سيقصر على الأنماط القيادية في تصنيف القائد تبعاً لأسلوبه وطريقته (أوتوقراطي، ديمقراطي، منطلقة أو حرة)، كما من الممكن الاستعانة بالأنماط القيادية من منطلق نظرتهم للقيادة (رسمية، غير رسمية).

### مميزات أنماط القيادة الإدارية وعيوبها (قنديل، 2010، ص 41-43)

أولاً: القيادة الأوتوقراطية: فقد قسمت القيادة الأوتوقراطية من حيث استخدام السلطة التي بين أيدي القادة بدرجات متفاوتة كما يلي:

1. القائد الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم (الحزم والانضباط في إدارة المؤسسة وعدم تقبله النقد، لا يفوض سلطاته لأحد غيره إطلاقاً، لا يستمع إلى آراء المرؤوسين في حل المشكلات، ويعتمد في قيادته على التعليمات والأوامر الصادرة من القيادات العليا).

2. القائد الأوتوقراطي العادل (يتفق مع القيادة المتسلطة لكنه يعتبر أقل قسوة في تعامله مع مرؤوسيه، رقيق في تعامله مع مرؤوسيه ولديه ثقة في نفسه وطريقة أدائه، يحاول كسب رضا موظفيه عن طريق إقناعهم والتعاون معهم، يكافئ المتفوق ويمجزي المتكاسل في العمل عن طريق الحوافز والعقوبات، ويحاول أن يشارك المرؤوسين معه في بعض القرارات حتى يخفف من معارضتهم له).

3. القائد الأوتوقراطي اللبق (رغم أنه أسلوب أوتوقراطي إلا أنه يتميز بحسن لباقة في تعامله مع مرؤوسيه ويخلق لديهم الإحساس بالمشاركة في المسؤولية واتخاذ القرار حتى لو لم يشاركوا، يعتبر هذا النمط أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تسلطاً وأكثر اقتراباً من السلوك الديمقراطي).

## ثانياً: القيادة الديمقراطية

تقوم على أساس احترام شخصية الفرد كما تقوم على حرية الاختيار والإفئاع والامتناع ويكون القرار النهائي دائماً للأغلبية، ويتميز بما يلي:  
(اتخاذ قرارات سليمة في معظم الأحوال، تزيد درجة الحماس في التنفيذ، يساعد على زيادة المبادرات والابتكار والوصول إلى الأهداف).

## ثالثاً: القيادة المنطلقة أو غير الموجهة أو التراسلية

هي قيادة متحررة من سلطة القائد وقد تكون فوضوية كونها تقوم على ترك الفرد يفعل ما يشاء حيث تبدو وكأنها غير موجودة، وتتميز بما يلي:  
انعدام سيطرته على المرؤوسين وهنا تنعدم القيادة، واللامبالاة في العمل من المرؤوسين فتقل إنتاجيتهم، ويترتب عليها روح معنوية عالية وإنتاج منخفض، ويعتبر هذا النمط من القيادة غير مجدي حيث إنه لا يكسب العاملين خبرات ومهارات جديدة ترفع مستوى أدائهم المهني.

بعد إظهار مميزات الأنماط القيادية سالفه الذكر وعيوبها يتفق الباحث مع القول إنه لا توجد قيادة ديمقراطية وأتوقراطية وحرية بشكل دائم، ففي بعض الأحيان وفي ظل الظروف السليمة قد يعطي استخدام القيادة الديمقراطية نتائج مغايرة إما ناجحة ومؤثرة أو تفشل، وقد يكون استخدام الأسلوبين الآخرين في ظل هذه الظروف هو الأفضل بمعنى أن القائد يتصرف في موقف تصرفاً أوتوقراطياً عندما يوجه أمراً يفعل شيئاً لازماً، وفي موقف آخر قد يتصرف ديمقراطياً عندما يستشير من معه، وفي موقف ثالث قد يتصرف تراسلياً عندما يوجه إلى أحد مرؤوسيه خطة عمل يسلكها (العجمي، 2010).

## وجهة نظر الباحث

يتضح بعد استعراض مداخل القيادة الإدارية ونظرياتها وأنماطها أن لكل نمط قيادي ميزات وعيوباً، والأنماط القيادية المختارة من الباحث الديمقراطي الأوتوقراطي والحر، ونظراً لحداثة تأسيس المحكمة وكوادرها الإدارية والقانونية فإن دراسة هذه الأنماط

في هذه المرحلة مهمة، ومن الواقع العملي سيبحث هل تطبيق نمط قيادي واحد على مر السنوات في الخدمة الحكومية مفيد أم تطبيق الأنماط باختلاف مراحل تطور المؤسسات؟ ونظرًا لحدثة تأسيس المحكمة الدستورية العليا فهل يؤدي استخدام نمط قيادي واحد إلى فشل في تحقيق الأهداف أم أنه يوجد لكل مرحلة من مراحل التأسيس والعمل نمط قيادي أو أكثر؟ وبالتالي سيتم بحث المرحلة الأولى للتأسيس فهل استخدام النمط الأوتوقراطي سيكون له تأثير إيجابي في البداية لأن موظفي المحكمة حديثي التعيين ولا يمكن إعطاؤهم الحرية المطلقة في صياغة الأهداف والقرارات؟ كما سيتم بحث إن كان تنفيذ الأعمال في هذه المرحلة يجب أن يتم تفصيله من المسؤول أو القائد وتوضيح آلية التنفيذ لتتم الممارسة الصحيحة لها وتحقيق الأهداف بأقصى الطرق وبكفاءة وفاعلية، كذلك سيتم البحث إن كان من خلال عملية التنفيذ يجب أن يكون هناك عملية تدريب للموظفين على الأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسات الحكومية إضافة إلى توضيح طريقة العمل في تنفيذ هذه القوانين والأنظمة من خلال الأنظمة الداخلية ودليل إجراءات العمل إذا كان سيزيد تحقيق النتائج المرجوة وما يرافق ذلك من عملية تطوير الأداء، ومن ثم سيتم بحث استخدام الأسلوب الديمقراطي في القيادة الذي يعطي جانبًا إيجابيًا في المشاركة في صنع القرارات وصياغتها وبعض الحرية في تنفيذ الأوامر والتعليمات لأن الموظفين أصبح لديهم دراية ومعرفة بالقوانين وإجراءات العمل ومقدرة على أداء العمل بطريقة الصحيحة وتكونت لديهم معرفة بطبيعة الأهداف المنوي تحقيقها، كما أن إعطاء بعض الصلاحيات في هذه المرحلة يكون للموظفين الحكوميين الذين لديهم خبرتهم في العمل الحكومي السابق ولكن بيئة عمل المحكمة الدستورية جديدة وهذه الصلاحيات تتطابق مع مؤهلاتهم وخبراتهم السابقة، فهل ممارسة القيادة الديمقراطية بشكل محدود للموظفين الجدد وبشكل أوسع للموظفين القدامى سيكون له تأثير إيجابي؟ وهل بعد مرور فترة من الزمن يصبح استخدام أسلوب القيادة الحرة مطلبًا مهمًا ويتم استخدامه بشكل محدود ومن منطلق الرقابة والمتابعة وفي الأمور الروتينية العادية؟

و بما أن هناك اختلافاً في كم الخبرات المتراكمة التي يتمتع بها موظفو المحكمة الدستورية ونوعيتها نظراً لحدائثة المحكمة أولاً وموظفيها ثانياً لأن منهم من يتمتع بالخبرات الحكومية ومنهم من يتمتع بالخبرات في الشركات الخاصة، سيحاول الباحث ربط النمط القيادي الأفضل بتمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية من خلال دمج الموظفين بفرق عمل مختلفة الخبرات ومختلفة في التعيين، ما يؤثر على مهاراتهم وتبادل الخبرات من خلال هذه الفرق، ويعني أهمية أن يدرس الباحث فرق العمل في المبحث اللاحق وأبعادها ومدى انعكاس ذلك على تنمية المؤسسة وديمومتها ومدى تطور مراحل فرق العمل، وأخيراً البحث في مدى تمكين فرق العمل إن وجدت وانعكاس ذلك على المؤسسة، واستظهار العيوب الإدارية ومكانتها إن وجدت ووضع المقترحات والتوصيات بالخصوص.

## المبحث الثاني

### فرق العمل

#### تمهيد

تتوقف عملية إحداث التغيير والتطوير في أي مؤسسة على مدى قبول الأفراد والجماعات هذا التغيير وتعاونهم في إنجاح المؤسسة، وغالباً ما يتصرف الأفراد من واقع الدوافع والاتجاهات والخبرات التي تعكس الخصائص السيكولوجية لهم تجاه أي عملية تغيير، لذلك يفترض أن تحرص المؤسسة على الأخذ بعين الاعتبار هذه الخصائص في توجيهها نحو أي تغيير أو تطوير؛ حيث إنها يجب أن تستخدم في استراتيجيتها لتغيير مختلف الجوانب، وتراعي ظروف هؤلاء الأفراد وتتنظر في سلوكياتهم المختلفة.

وقد تلجأ المؤسسة إلى أن يتبنى أفرادها هذا التغيير فيتبلور لديهم الدافع إلى إحداث التغيير وبناء مؤسستهم وتطويرها وفق أسس تنظيمية تراعي التنوع الفكري والسيكولوجي والعلمي والعملية للأفراد العاملين فيها. من هنا يأتي الحديث عن فرق العمل وآليات الدمج بين أفكار الأفراد ومراعاة جوانبهم الذاتية في إحداث التغيير والبناء الإداري والتطوير التنظيمي؛ حيث إن فرق العمل تعمل على تحقيق مفهوم المسؤولية الجماعية والتخلص من الطابع الفردي والتوجه إلى الطابع الجماعي، فينظر إلى أنشطة بناء فريق العمل على أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المؤسسة بأفضل الطرق والسبل الممكنة (عبد الرحيم، 2012).

وستتناول في هذا المبحث مفهوم فرق العمل وتعريفها إلى أن نصل إلى الفروق بين فرق العمل وجماعات العمل، وبعد ذلك سنوضح أهمية فرق العمل وكيفية بنائها إلى أن نصل بالقارئ إلى المراحل التي تطورت بها فرق العمل على مر العصور، وكل ذلك يفيدنا

في معرفة العوامل الرئيسية لتمكين فرق العمل من خلال اتجاهات التمكين المختلفة، وكل ذلك لا بد أن يكون في إطار واضح المعالم وهو إطار تمكين فرق العمل.

### **مفهوم فرق العمل**

باعتبار مفهوم فرق العمل من المفاهيم المهمة في تسيير المؤسسة وتطويرها التنظيمي والإداري وتأديتها مهامها سعياً وراء تحقيق أهدافها، وإظهار جوانبها وفعاليتها في التأثير على القيادة الإدارية؛ حيث إن أسلوب القيادة في فرق العمل وكيفية بذل الموظفين قصارى جهدهم للتركيز على النتائج وإنجاز العمل تظهر أن الاستعانة بأسلوب واحد في الإدارة لن يكون فعالاً في كل المواقف، فيجب أن يكون في بعض الأوقات أسلوباً مرناً حسب تغير الظروف، وقد يكون أسلوباً إدارياً متشدداً خلال فترات الأزمات أو الضغط الشديد، مع ذلك تجب مراعاة التوازن الأفضل بين الاهتمام بالعمل والموظفين بما يضمن استراتيجية جيدة من أجل ديمومة المؤسسة وقيامها بنشاطاتها بكل كفاءة ونشاط (ماكريث وبايتس، 2015).

وعليه، فإن تقدير القائد الفريق واحتياجاته من التدريب بالتحفيز سيحدد الأسلوب الأفضل لإدارة المؤسسة على المدى البعيد ولمصلحتها وليس مصلحة المجموعة أو فرد في المؤسسة، ففي تعارض احتياجات الفريق سيتم اتخاذ القرار بما هو أفضل له وبما يطوع المصالح لأجل الفريق وبالتالي ينعكس ذلك بأن تتخذ القرارات وفقاً للمصلحة الأكبر (ماكريث وبايتس، 2015).

### **تعريف فرق العمل**

تعددت التعاريف التي تحاول توضيح معنى فرق العمل، فيرى كور أن فريق العمل "نظام اجتماعي وتقني هادف ومنفتح في حالة تجاذب بين التغيير والاستقرار". ويرى جونسون (Johnson) بدوره أن الفريق هو عبارة عن مجموعة من العلاقات المنظمة بين الأشخاص بهدف تحقيق أهداف محددة". ويقول كاتزينباك وسميث (Cothezi & Smith) "إن الفريق هو مجموعة صغيرة من الأفراد يلتزمون بالوصول إلى غاية مشتركة، وتحقيق

أهداف الأداء واعتماد مقاربة يجعلون أنفسهم بموجبها مسؤولين بشكل متبادل". ويقصد بالأداء عموماً الغاية من العمل ضمن فريق، ويمكن تعريفه بثلاثة عناصر هي: القدرة، وبيئة العمل، والتحفيز، وينظر لأداء فريق العمل كأحد وظائف العلاقة بين القدرة والتحفيز وبيئة العمل (كاستكا، 2001)، كما أن هذا من مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف يتحملون قدرًا كبيرًا من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات" (بيدة، 2017).

وبالرجوع إلى المؤلفين والشراح في علم الإدارة نرى أن MAXON قد عرف فرق العمل بأنها: "مجموعة من الأفراد لها الخصائص التالية: هدف مشترك، والشعور بالانتماء من كل فرد في المجموعة نحو المجموعة، ومهام عمل متبادلة، ومتفقون على قيم وعادات لتنظيم السلوكيات في المجموعة، (بيدة، 2017).

ويرى الباحث أن فريق العمل وسيلة من الوسائل الإدارية التي ينتهجها قادة المؤسسة الإداريون من خلال مجموعة من الأفراد العاملين في المؤسسة وفق هيكلها التنظيمي والإداري لاستثمار خبراتهم وكفاءتهم العملية والعلمية كوحدة منسجمة للمساهمة في تطوير المؤسسة ورفع كفاءة إنتاجها.

كما يعتبر عمل الفريق عاملاً أساسياً في العملية الإدارية، إذ قد تعاني المؤسسات من عدم وجود روح الفريق الذي يعود على المؤسسة بالمنفعة والفائدة، وأحياناً تكون المشكلة في غياب التعاون بين أعضاء الفريق، لذلك تحرص المنظمات الإدارية على إيجاد الروح التعاونية وروح الفريق من خلال تشكيل فرق عدة (الشهابي وآخرون، 2009).

### **الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل**

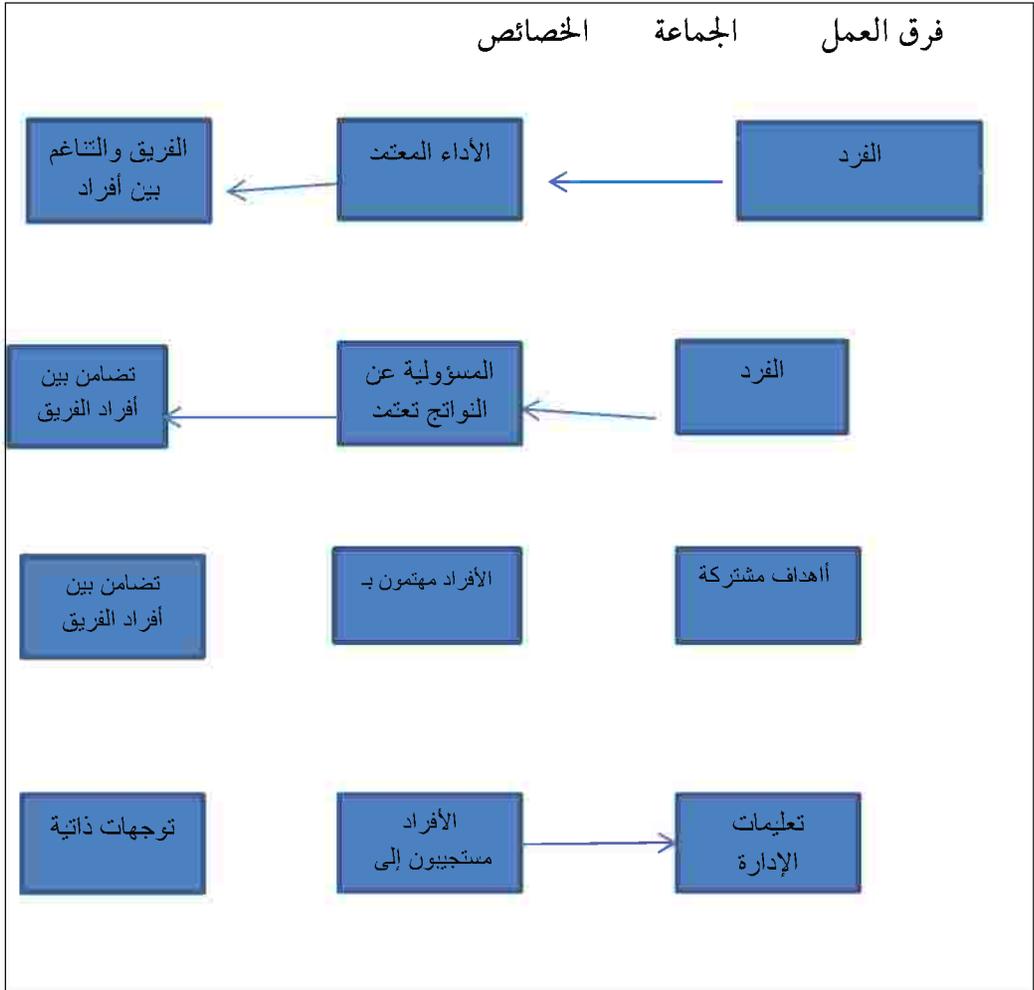
قد يبدو للوهلة الأولى أن هذين المفهومين مترادفان، ولكنهما من الناحية العملية والسلوكية مختلفان؛ ذلك أن جماعات العمل تتكون من أعضاء لهم أهداف تتمثل في اشتراكهم في المعلومات واتخاذ القرارات اللازمة والضرورية لمساعدتهم في أداء واجباتهم الوظيفية، أما عمل الفريق فإنه يختلفكون الهدف هو محاولة إنجاز أهداف عامة تتعلق بتطوير المؤسسة وإحداث تغيير بها، فتبتعد أهدافها وتتجنب الأهداف الخاصة بالأفراد،

فيتبلور هدف عام هو هدف الفريق ككتلة واحدة تصبو إلى الأهداف ذاتها وتتطلع إليها بعين واحدة وفكر منسجم متآلف.

وتختلف الفرق عن الجماعة من حيث طبيعة ارتباط ادارة المؤسسة باهدافها والرؤى من تشكيل وتكوين الفريق او الجماعة، ويذكر على ذلك النقاط التالية لتبيان الفوارق بين كلا المفهومين (بيدة، 2017، ص11):

1. عادة ما يكون المطلوب من الجماعة الاستجابة لمتطلبات تحددها الإدارة العليا لانتظام المؤسسة، بينما فريق العمل يدير نفسه؛ فبمجرد أن تحدد الإدارة أهدافها العامة فإنها تتيح لها درجة من المرونة تكلفها لأداء مهامها دون أن تتدخل في عملها، بمعنى أن الجماعة تعمل على الأهداف العامة للمؤسسة في حين تعمل فرق العمل على الالتزام الكلي بالأهداف العامة للمؤسسة.
2. في الجماعة يكون العضو مسؤولاً عن العمل الذي أداه فقط، بينما في الفريق يكون الأداء محصلة للأداء الفردي والأداء الجماعي للفريق.
3. في الجماعة يكون كل عضو مسؤولاً فقط عن العمل الذي أداه ومدى المساهمة في تحقيق الأهداف الجماعية أو تسببها، أما في الفريق فإن كل عضو من الأعضاء يعد نفسه مسؤولاً عن الأداء ونتائج الفريق ككل وليس على الأداء الفردي فحسب، فكما ذكرنا سابقاً فإن هدف الفريق يكون تكوينه وتحقيقه كفرد واحد يتطلع إلى الإنجاز وتحقيق الأهداف العامة الرئيسة.
4. أعضاء الجماعة قد تربطهم مصلحة أو غاية مشتركة، أما أعضاء الفريق فيكون لديهم التزام مشترك للسعي المستمر لتحقيق أهداف فريقهم، وعادة ما يكون الهدف من فريق العمل متعلقاً باحتلال المركز الأول من حيث جودة المنتجات أو غير ذلك من أهداف الفريق، والشكل التالي يبين الفرق بين الجماعة وفريق العمل.

## شكل (1.2) خصائص فرق العمل وجماعات العمل



ومن خلال دراسة مستفيضة بشأن فرق العمل والجماعات تبين أن هناك آخرين يرون أن الاختلاف بين الفريق والجماعة يكمن في زوايا عدة (جلاب، 2011، ص 344-345):

1. الأداء: يعتمد الأداء في الجماعة على أداء الأعضاء كأفراد، بينما يعتمد في الفريق على الإسهامات الفردية ونتائج التفاعل الجماعي المتناغم.

2. الهدف: يهتم أعضاء الجماعة بهدف تحدده الإدارة، بينما يجمع أعضاء الفريق التزام مشترك ببلوغ غاية يحددها الفريق على ضوء الرسالة التي تحددها الإدارة .

3. المسؤولية عن الإنتاج: في الجماعة تكون مسؤولة عن مطالب تحددها الإدارة بشكل منتظم، وتكون المحاسبة عن النتائج مسؤولية فردية، أما بالنسبة لفريق العمل فحالمًا تحدد الإدارة رسالة الفريق تعطيه مرونة كافية لأداء المهمة دون تدخل ملموس، وتكون المسؤولية بالفريق فردية وجماعية .

إذن الفرق بين الفريق والمجموعة يكون من خلال ستة معايير، هي: الحجم والاختيار والقيادة والإدراك والنمط والروح المعنوية وهي موضحة بالجدولين الآتيين:

جدول (3.2) فروقات بين فرق العمل وجماعات العمل

البيان	فرق العمل	جماعة العمل
الهيكل التنظيمي	ليس لها هيكل تنظيمي ثابت	لها هيكل تنظيمي ثابت.
الديمقراطية	تتمتع بالديمقراطية	لا تتمتع بالديمقراطية.
الفترة الزمنية	يتم تكوينها لمواجهة مشكلة أو إنجاز مهمة	يتم تكوينها بشكل دائم.

جدول (4.2) معايير فرق العمل ومجموعات العمل

المعيار	الفريق	المجموعة
الحجم	محدود	متوسط وكبير.
الاختيار	موسع حسب الخبرات والمهارات المتوفرة.	ضيق وصغير ويكون الاختيار معنوي.
القيادة	مشتركة	فردية
الإدراك	تبادل فهم المعرفة	التركيز على القائد
النمط	التعاوني (انتشار الدور)	التطابق التلقائي
الروح المعنوية	تفاعل ديناميكي	المضايقة الجماعية للخصوم.

وبالنظر إلى الجدولين نرى أن فرق العمل لا تتأثر بهيكل تنظيمي فتشكيلها قائم من واعز يتعلق بحاجة المؤسسة لإشراك الأفراد بمختلف تنوعاتهم وأطياهم وتجاربهم ومؤهلاتهم وصولاً إلى حل العقبات ووضع أسس للتطوير والنهوض بالمؤسسة، إضافة إلى ما تتمتع به الفرق من صلاحيات ومسؤوليات مؤداه مدى إدراك القيادة تمكين الفريق ومنحه الثقة بعيداً عن الصراعات التي قد تؤثر في عمل الجماعة كما هو الحال بجماعات العمل المتأثرة في الهيكل التنظيمي والتراتبية الإدارية والتنظيمية ومركزية القرار المنبثق عن القائد.

إذن، ومن وجهة رأي الباحث فإن فرق العمل أكثر شمولاً واتساعاً وعمومية من جماعات العمل حيث إن الأولى تعمل على تحقيق أهداف عامة ضمن استراتيجية المؤسسة ترتبط بالقدرة على انتقاء الأفراد واستثمار ملكاتهم وتمكين هذا الفريق من الإبداع والتطور على الأصعدة كافة؛ النفسية والديناميكية، ووفق رؤية القيادة الإدارية في تلك المؤسسة بينما جماعات العمل تعمل على الاهتمام بالأهداف الخاصة وفي حدود ضيقة قد يكون مآل أعمالها وما ارتأتها الإدارة من تشكيلها ينصب في تحقيق هدف معين يتعلق بالمؤسسة ككل بعيداً عن أغراض شخصية.

### أهمية فرق العمل

ترتبط أهمية فرق العمل بمصلحة المؤسسة وتطويرها واستراتيجياتها؛ ما يجعل التركيز منصباً على هذه الفرق وبنائها والاطلاع على أهم الأسباب الداعية لتشكيلها، فيرى (عبد ربه، 2013، ص 135) و(حمود، 2010، ص 186-187) بأن أهم الأسباب للاهتمام بفرق العمل هو

1. زيادة الإنتاجية أو تطوير الخدمة وجودتها، وتخفيض التكلفة والوقت وحل المشكلات.

2. تحسين عملية الاتصال والتعاون وتعدد الآراء والإجماع في الرأي والقرار، حيث إن فرق العمل تتميز بالمدرونة فهي أكثر استجابة للمتغيرات التي تطرأ في واقع

المؤسسة من التـشكيلات الإدارية التقليدية التي يغلب عليها الجمود في كثير من الأحيان.

3. زيادة القدرات الإبداعية بجمع الخبرات والتجارب للاستفادة من القدرات الفعلية المتنوعة جماعياً في فريق واحد، ما يسهم في التخلص من بعض العوارض الجانبية للتخصص، حيث إن العمل ضمن فريق يقلل من الرتابة وربما يقضي عليها ويتطلب ذلك من الفرد العمل على تطوير ذاته ومهاراته وقدراته في التعاطي مع الآخرين، فرما تتغير طريقة تعاطيه مع زملائه بحيث يتعرف إلى وجهات نظر أخرى توسع آفاقه وتبسط فكره ليصبح أكثر انفتاحاً وإدراكاً أن حسن التعامل مع زملائه ضروري للإنجاز.

وبفـرق العمل يمكن مواجهة الآثار السلبية للتخلص من بعض العوارض - في بعض جوانبها - كالرتابة والروتين؛ حيث إن فريق العمل يقلل هذا الأمر ما يتطلب من العامل أن يكون أكثر إيجابية ويعمل على تطوير ذاته ومهاراته ويوسع مداركه العملية وتتوسع الآفاق لديه، وهذا سينعكس على طريقة تعاطيه مع زملائه، فتتحسم لديه مهارات الاتصال والتواصل وبالتالي تنغرس في نفسه روح العمل الجماعي التي تؤثر في أدائه وتنعكس على المؤسسة وإنتاجيتها. (عبدالكريم، 2004).

4. رفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي وخلق نوع من الحماس لدى الأفراد لحل المشكلات، حيث تنغرس في الفرد روح العمل الجماعي ليكون لها دور إيجابي في أداء الفريق وبالتالي أداء المؤسسة.

5. تكوين فرق العمل من الوظائف المتعددة لتوفر الخبرات وتكسب مهارات تصنيع تغيرات جذرية في سياسات المؤسسة وتطورها ونموها بشكل مطرد، فتعمل فرق العمل على التعليم الفعال إذا ما قيل إن فرق العمل تمتاز بالمرونة والخبرات المتنوعة من الخلفيات المتنوعة للعاملين في المؤسسة ما يجعل أعضاء فريق العمل وأفراده قادرين على مواجهة ظروف العمل في المؤسسة وتحديها

من خلال الاستفادة من مواهبهم باختلاف مهاراتهم وكفاءتهم، وبالتالي إنجاز المهام بفعالية وكفاءة الأمر الذي يساهم في أن تسنح الفرصة لزيادة نسبة التحفيز للعاملين وتمكينهم من خلال جمعهم في فريق عمل متكامل.

6. ويرى آخرون أن من أهم العوامل والأسباب الداعية إلى الاهتمام بالفريق مواجهة المؤسسة محدودية الهيكل التنظيمي للتحديات ومجابهتها؛ ما يستدعي جهوداً مشتركة لوضع حلول أكثر فعالية ونجاعة في حل المشكلات في وقت زمني قليل، وبالتالي يصبح دور فريق العمل بما يمكنه أن يقدمه لتحليل المشكلات واقتراح الحلول لها، (عبدالكريم، 2004) إضافة إلى تمكن الفرق من توفير المعلومات الدقيقة عن النواحي المتعلقة بالعمل وآليات العمل في المؤسسة بما يمكن الاستفادة منه في تطوير رؤية المؤسسة وأهدافها العامة.

### بناء فريق العمل

يعد بناء فريق العمل من أكثر الأمور صعوبة التي يقوم عليها القادة والإداريون من أجل إيجاد أفراد يعملون كفريق وتوفير احتياجاتهم، والبحث عن وجود هدف مشترك لديهم والشعور بالهوية والانتماء إلى المؤسسة.

وتعتبر عملية بناء فرق العمل حدثاً مخططاً له بعناية لمجموعة من الأفراد لهم روابط مشتركة تجمعهم الأهداف داخل المؤسسة، وذلك بهدف تحسين الطرق والمنهجية التي يتم بها أداء العمل، لذلك فالهدف من الأخذ بالأساليب الجيدة لبناء فرق العمل جعل الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تتميز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء لتكون في الأخير جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق الأهداف التي تم تحديدها، فقد قال ميرديث بيلين إنه من أجل إنجاح أي فريق عمل يجب على أعضائها أن يؤديوا الأدوار الآتية (ماكريث وبايتس، ص 90، 2015):

1. الرئيس أو المنسق: هو من يضع جدول العمل ويتسم بالهدوء والثقة ويتحمل مسؤولية تحقيق التوازن للفريق.

2. المحفز: هو من يهدف إلى التأثير على قرارات الفريق وهو شخصية منفتحة ومستعدة لتكون غير محبوبة إذا تطلب العمل ذلك.
  3. المفكر أو المبتكر: هو من يولد الأفكار ويطور طرقاً مبتكرة لحل المشكلات.
  4. المراقب أو المقيم: هو شخصية تحليلية نزيهة وموضوعية لكنه قد يزعج زملاءه بالفريق من خلال ما يوجهه من نقد.
  5. المنفذ: هو من يعمل بكبد لتحويل الأفكار إلى أفعال وربما يسبب الإزعاج لزملائه في الفريق بسبب عدم ميله إلى الحلول الوسط.
  6. مدير الموارد: غالباً ما يكون شخصية ماهرة وجذابة ويبحث عن الموارد اللازمة ويستكشف ما ينوي عليه المنافسون.
  7. العضو الاجتماعي: شخصية اجتماعية ويقظة الضمير؛ فهو يجمع الفريق معاً ويساعد على حل أي أمور تتعلق بالعلاقات الشخصية أو علاقات العمل الخاصة بالفريق.
  8. المنجز: هو الشخص الذي يتم العمل.
- وينطلق هذا الأسلوب من تركيز السلوك التنظيمي على جماعات العمل بدلاً من الفرد، فيستهدف زيادة فعالية جماعات العمل عن طريق تحسين علاقات العمل وتوضيح أدوار العاملين ليتم التركيز على السلوك التنظيمي في فرق العمل بدلاً من الفرد، واستهداف زيادة فعالية الفرق عن طريق تحسين علاقات العمل وتوضيح أدوار العاملين، ويمكن أن يأخذ شكل الفريق مجموعة زملاء في العمل أو أي جماعة أخرى ليس بالضرورة أن تشكل من الزملاء في العمل (الجميلي، 2008)، بمعنى أنه لا يشترط تكوين فرق العمل وتشكيلها واقتصار أفرادها على العاملين في المؤسسة، وإنما قد يتم اتباع أسلوب يقصد به البحث عن خبرات مبرجة لمساعدة أعضاء الفريق على تحديد أهدافهم، وتحسين سبل الاتصال فيما بينهم حتى يتكون فريق عمل متجانس وفعال (ماهر، 2007). ويقصد بهذا الأسلوب تحسين الطرق والمنهجية التي يتم بها أداء العمل، والأخذ بالأساليب الجيدة لبناء فرق العمل التي تجعل الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تتميز

بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق الأهداف التي تم تحديدها (عبد الكريم، 2004).

وتتشكل فرق العمل من أحد أنواع الفرق الآتية، ولربما تجمع اثنتين أو أكثر حسب احتياج المؤسسة والهدف المبتغى منه:

1. فرق العمل الدائمة هي الفرق المكونة من أفراد يتخصص كل منهم بجزء معين ومهم من أجزاء العمل، ويمتلك أفرادها الحرية في كيفية تنفيذ العمل وأسلوب توزيع المهام والمسؤوليات.

2. فرق العمل المؤقتة تلك الفرق التي على الرغم من أنها تتصف بصفة الرسمية إلا أنها لا تتصف بصفة الدوام، حيث إنها تنشأ لإنجاز مهمة محددة، ويتم تصفيتها فور انتهاء المهمة.

3. الأفراد ذوو الكفاءة هم أهم عناصر التطوير التنظيمي؛ لأنهم جوهر مؤسسات العمل وأهم عناصره، ويمكن تطوير أفراد المؤسسة عن طريق تفهم وإدراك احتياجاتهم وأنماط شخصياتهم، ودوافعهم، وقدراتهم، واتجاهاتهم ومواقفهم، وفرص مشاركتهم في صنع القرارات وحل المشكلات، ومن ثم العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات المؤسسة وأهدافها.

### **مراحل تطور فرق العمل ونموها**

من خلال ما تقدم دراسته والإشارة إليه بشأن تشكيل فرق العمل كان حرياً دراسة المراحل التي تتطور بها فرق العمل وتشكيلها، وكيفية استمرار هذه الفرق وديمومتها في المؤسسة حتى لو تم تغيير أحد أفراد هذا الفريق، حيث إن أي تغيير يطرأ على الفريق يكون له مدلولاته وانعكاساته، وإن فرق العمل تبدأ دورتها ليس من تكوينها وإنما عندما يحدث أي تغيير في تكوينها وتغيير أي فرد من أعضائها لا سيما إذا مس هذا التغيير رئيس الفريق، وتمر فرق العمل بمراحل تطويرية وتلقائية متعددة تؤثر في نضجها واكتمال الرؤى والانسجام في تراود الأفكار والقدرة على التغلب على المشكلات والقفز على المعوقات

التي قد تواجه أعمال الفريق، فيتنفق كل من (جلاّب، 2011، ص 361) (مصطفى، 2007، ص 120-121) على أن فرق العمل تمر في المراحل الآتية:

### 1. التكوين والتشكيل: (Forming Stage)

يحاول الفريق تحديد الأهداف والأنشطة التي يقوم بها وترسيخها من خلال العلاقات التبادلية، وفي هذه الأثناء وهذه المرحلة لا تكون قد وطدت علاقات الثقة بين أعضاء الفريق وبالتالي يمكن أن تكون هذه المرحلة هي مرحلة للتعارف وتوطيد العلاقات الإنسانية بين أفراد الفريق الواحد، كما تعرف بأنها مرحلة جس نبض؛ تمهيداً لوضع الخطط والآليات العملية التي يجب اتباعها لتحقيق الأهداف المنشودة من تكوين الفريق، وما هو ملاحظ بشأن هذه المرحلة أنها تعتمد كلياً على القائد في كيفية تشكيل الفريق وما هو المراد منه وما هي الأهداف التي يريجوها من هذا الفريق.

### 2. مرحلة العصف: (Storming Stage)

تظهر الخلافات بين أعضاء الفريق فمنهم من يعارض وجهة نظر ومنهم من يؤيد، ومنهم من يختلف مع الآخر حول توزيع المهام، وقد تكون الخلافات مبنية على اعتبارات شخصية قائمة على كثرة المداولات والحوارات والنقاشات والمفاوضات حول تقسيم المهام والأدوار داخل الفريق، ومن هنا قد يُلجأ إلى إدخال القائد لإزالة الصراعات داخل الفريق وتقسيم الأدوار، وتقليل حجم المعارضات، والحد من النقاشات، ووضع سبل التنسيق والانسجام داخل الفريق، وبالتالي تبدأ المعارضة بالاضمحلال وتبرز إيجابيات العمل بالفريق كوحدة واحدة متماسكة من خلال التعاون والعمل الدؤوب.

### 3. مرحلة المعيارية (Norming Stage)

يزداد النضج في هذه المرحلة لدى أعضاء الفريق ويبدأ الفريق وضع معايير العمل وتوزيع المهام والأدوار بين الأعضاء، وتتحدد القيم والأهداف المرجوة ومن ثم يبدأ عمل الفريق بانتظام وفق المعايير التي يراها مناسبة لتحقيق أهدافه.

#### 4. مرحلة الأداء (Performing Stage)

تعتبر هذه المرحلة مرحلة العمل والإنتاجية للفريق فيتسم بالتماسك إلى درجة عالية جداً وتظهر ملامح التآلف والتعاون بين الأعضاء، وتصبح العلاقات في هذه المرحلة بين أعضاء الفريق ثابتة ومستقرة وتوضح الأدوار لكل عضو استمراراً لما بدأته مرحلة المعيارية. وما يميز هذه المرحلة أهداف مرجوة ضمن هيكل محدد ومسؤوليات وصلاحيات ومهام موزعة بين أعضاء الفريق، وبالتالي التركيز على حل المشكلات واتخاذ القرارات، ويكون دور القائد في هذه المرحلة دور المشجع أو المحفز لإظهار قدرات الفريق على أداء مهامه وتوفير الإمكانيات اللازمة لتحقيق ذلك انطلاقاً إلى تمكين الفريق من القيام بعمله ومنحه صلاحيات أكثر مرونة في العمل وبث الثقة في نفوس أعضائه.

#### تمكين فرق العمل

لا يمكن أن يتم التمكين لفرق العمل دون إيمان القيادة الإدارية بأهميته وفوائده، وغالباً ما يحتاج الأمر إلى تنمية فرق العمل ورفع قدرات أعضائها ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف ومنحهم الفرص للمبادرة وقبول التحدي، وفي ضوء ذلك تجب تنمية المهارات وتطوير الأساليب والطرق التي يمكن الاستعانة بها ومنها تنمية المهارات من خلال تنمية مهارة حل المشكلات Problem solving ، واتخاذ القرارات Decision Making ، والتخطيط Planning ، والمهارات القيادية Leadership Skills ، ومهارات بناء الفريق الناجح Team skills ، وغيرها من المهارات الفنية Teaching Skills.. للتعامل الفعال مع تحديات البيئة المتجددة باستمرار، إضافة إلى أهم العوامل النفسية والبيئية والتنظيمية والثقافية (السكرانة، 2014، ص 299).

وقد أشار بعض المؤلفين والكتاب والشراح ومنهم (Shelton ، 2002 ) إلى أن التمكين هو العامل الذي يتضمن تأثيراً قوياً في فاعلية المؤسسة والإبداع، فيعمل على زيادة الإنتاجية والمرونة وزيادة درجة الاستجابة تجاه المتطلبات والمتغيرات البيئية، ومن هنا يجب دعم رسالة المؤسسة بالقيم الأساسية التي تؤمن بها المؤسسة، فتتضمن هذه

الخطوة منح العاملين حيزاً وامتساعاً للقيام بالعمل وأداء المهام وذلك من خلال إعطاء الثقة اللازمة لفرق العمل والعاملين لتمكينهم من اتخاذ القرارات.

ولكي يكتب لعملية التمكين النجاح لا بد أن يوليها قادة المؤسسة الاهتمام والتفكير الكافيين، وربط برنامج التمكين بأهداف المؤسسة وقيمها، ويرى (ملحم، 2005) أن الهدف من عملية التمكين هو استحداث قوة عمل قوية وممكنة ولديها قدرة لإنتاج خدمات وسلع تفوق توقعات المستهلك الداخلي والخارجي، والقيمة الجوهرية هي تحقيق رغبات المستهلك الداخلي والخارجي والتعرف إليها، والتركيز على صانع الخدمة أو السلعة، واستحداث الوعي لديه نحو تحقيق هدف المؤسسة، وذلك بإطلاق طاقات الإبداع والابتكار لديه وعدم ربطه بالسياسات والإجراءات المقيدة غير المرنة، وتوفير القيادة الماهرة لتوجيهه وتحفيزه والاتصال معه، حيث تعد القوى العاملة قوى مهنية محترفة ولديها قدرات جمة للإبداع والابتكار، وهي قادرة على موازنة ممارساتها وتقييمها بما يتفق مع المعايير المتعارف عليها بل وتحسينها، وهي بحاجة إلى محيط ثقافي محفز يوفر الثقة والأمان والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء والولاء الحقيقي للمؤسسة.

وتتفاعل عملية التمكين مع عنصر آخر هو الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وما تحتويه من قيم عليا وتقاليد مؤسسية، تلك التي لها أثر مباشر ورئيس في عملية التمكين، وهذه العملية تبدأ من مرحلة تكوين الفريق المناسب لتمكينه والاستمرار بتعزيز قدراته من خلال التوجيه والإرشاد والتدريب وإعادة التدريب، وتقييم الأداء لإعادة التمكين، وتنتهي بالتطوير الوظيفي وتبادل الخبرات وإكسابها.

إن عملية تنفيذ برنامج لتمكين فرق العمل ليس بالعملية السهلة، وإنما هو عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وأبعادها ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على الثقة في الأفراد، فقادة المؤسسة بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية واتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين فرق العمل كتفويض المسؤوليات، وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم على طرح أفكار إبداعية جديدة.

وتتأثر فرق العمل بالثقافة التنظيمية، أي الثقافة التي تشكل مجموعة من الاعتقادات المشتركة للعاملين في المؤسسة، فهذه الثقافة ما هي إلا مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها واكتشفتها أو شكلتها جماعة معينة، يقصد بها التعرف على حل بعض المشكلات في المؤسسة والتأقلم مع محيطها الخارجي، والانسجام أو التكامل الداخلي؛ وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية تمثل مجموعة من الميزات التي تتميز بها المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى، وتؤثر هذه الميزات تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد بشكل عام وعلى فرق العمل بشكل خاص في المؤسسة، فتكون الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل، كتنبي المؤسسة قيماً خاصة تمتاز بها عن المؤسسة الأخرى تتأثر وتؤثر في أهدافها ومسؤولياتها كالخضوع للقوانين والأنظمة، والاهتمام بالعملاء والمراجعين والمستهلكين والمواطنين - حسب الخدمات والمواد الإنتاجية التي تقدمها والشرائح المعنية بها- وتحسين الفاعلية والكفاءة، ما ينعكس على الشكل الذي ترمي إليه القيادة والإداريون للمؤسسة من تشكيل فريق العمل وتكوينه والغاية المبتغاة جراء تكوينه وصولاً إلى تمكينه من القيام بمهامه والأهداف التي شكل لأجلها براحة وثقة وتحفيزه ضمن برامج تمكين أعدها القادة ضمن البرامج الاستراتيجية للمؤسسة وقيمها وليس ضمن أهداف تنفيذية للمؤسسة.

وبالتالي فإن المقصود بالتمكين هو رفع قدرات العاملين في المؤسسة على اتخاذ القرارات ذاتياً دون أي توجيهات من الإدارة، بينما يقصد بالهدف من التمكين توفير الظروف والمناخ الوظيفي للعاملين للقيام بمسؤولياتهم وواجباتهم بأقصى طاقاتهم سعياً وراء تحسين الجهود دائماً، وبالتالي فإن مصطلح التمكين يتضمن عملية مشاركة اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى، وإنه يعني أكثر من مجرد تفويض، فالموظف يشعر بالمسؤولية عن الأعمال خارج حدود وظيفته بحيث تعمل المؤسسة بشكل أفضل وأكثر فاعلية (النويقة، 2014، 432).

ويحقق التمكين فوائد عديدة بالنسبة للمؤسسة؛ حيث يعمل تمكين فرق العمل على تنمية طريقة التفكير لدى المديرين والقادة الإداريين وتغيير أساليبهم التقليدية، والتحكم بزمام الأمور، وتطوير قدراتهم الإبداعية، وإتاحة الوقت لهم للتركيز في الشؤون

الاستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل (السكرانة، 2014)، أما بالنسبة لفرق العمل فتصبح الإدارة أكثر حاسماً ونجاحاً وتتمكن من تحسين استخدام الموارد والأفراد وتوظيفهم وتستفيد من مجالات الأفراد وخبراتهم، كما يعمل التمكين على زيادة التزام الأفراد أعضاء فرق العمل وتعهدهم بالمسؤوليات وإمدادهم بما ينمي قدراتهم، فيطلق العنان لتفعيل المعرفة والقدرات الإبداعية والابتكارية والإمداد بالطاقة والمقدرة على استمرارية العمل بنشاط وهمة مندفة دائماً.

وتتعدد المزايا والفوائد التي يمكن أن تجنيها المؤسسة جراء تنفيذها عملية التمكين على النحو التالي:

1. زيادة تدريب الأفراد العاملين في المؤسسة بما يطور القدرات الإبداعية والابتكارية.
2. مساهمة العاملين لمشاركة الإدارة في رسم السياسات العامة للمؤسسة وتحديد أهدافها.
3. توثيق العلاقات بين العاملين.
4. زيادة رضا العاملين في المؤسسة وتوليد الشعور بالثقة والأمان لديهم وحسن ظنهم بمؤسستهم من خلال المكافآت التحفيزية والتشجيعية لهم.
5. تنمية الكفاءة من خلال التدريب وتبادل الخبرات واكتسابها وتبادل المعرفة.
6. تقليل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والعاملين (السكرانة، 2014)
7. تقبل العاملين والرؤساء التغيير والتطوير ما دام هناك مشاركة في صنع القرار وصلاحيات ممنوحة باتخاذ القرارات.
8. تنمية المؤسسة وحسن ديمومتها ومرونة عملها مع المتغيرات الخارجية.

### **اتجاهات تمكين فرق العمل :**

بعد أن تحدثنا عن تمكين فرق العمل لا بد من الاهتمام باتجاهات تمكين فرق العمل لما في ذلك من أهمية خاصة للباحث، وللمتمكين جوانب عدة وله أشكال وأساليب كما

ذكرتها دراسة (الجعبري، 2010، ص 16)، وهذه الاتجاهات للتمكين في بيئة العمل: الاتجاه الاتصالي والمقصود به العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل وتشارك بها المستويات العليا مع المستويات الدنيا (إثراء الوظيفة، فرق الإدارة الذاتية، استقلالية فرق العمل)، والاتجاه التحفيزي الذي يركز على اتجاه العاملين نحو التمكين ويظهر جليا في الكفاية والثقة في القدرة على أداء المهام والتأثير وحرية الاختيار والشعور بمعنى العمل، حيث إن أبعاد التمكين التحفيزي الأربعة هي ( المعنى، المقدرة، الاستقلالية والتأثير) حسب نموذج ( Thomas and Velthouse ) ( 1990 ) ودراسة ( 1995 ) ( Spreizer ) وهذه الأبعاد الأربعة تشكل مجتمعة مفهوم التمكين، وضعف أحدها سيضعف الشعور بالتمكين بشكل عام، وفيما يأتي توضيح هذه الأبعاد ( السكارنة ، 2014 ص 313-314 ):

### أولا : التمكين النفسي ( التحفيزي )

1. المعنى ( Meaning ) يهتم بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير الفرد أو أفكاره، ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات العمل ومعتقدات الفرد كاعتقادها أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة وهذه القيمة تؤدي إلى رسالة ذات قيمة.
2. المقدرة ( Competence ) أو ما يسمى بالكفاءة الذاتية ( الكفاية ) ويقصد بها إلى أي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة، فالكفاية شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه أنشطة المهام التي اختارها بمهارة، والشعور بالكفاية يتضمن الإحساس (أداء المهام بشكل جيد).
3. الاستقلالية وحرية الإرادة والتصرف ( choice ) تتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد والاختيار، أي أن يشعر الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له وأدائها بطريقة تبدو ملائمة، وهذا يولد شعورا مجرية الاختيار والإحساس بأنه قادر على استخدام حكمه الشخصي من خلال تفهمه المهمة.

4. التأثير ( Impact ) والمقصود به التأثير الحسي أو الإدراكي أي الدرجة التي ينظر للسلوك على أنه يمكن أن يعمل اختلافا فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد.  
إن هذه الأبعاد الأربعة تعكس توجهاً فعالاً، إذ إن مشاعر الفرد ورغباته تمكنه من تشكيل دور عمله وسياقه وهذا يعتمد على الجانب التحفيزي ( النفسي ) للتمكين.

## ثانياً: أبعاد التمكين الاتصالي

سنتناول أبعاد التمكين الاتصالي التي اعتمدها عليها الباحث بالتفصيل كما يلي :

### 1. العمل الجماعي :

تجمع الدراسات والأدبيات في مجال التمكين على مكانة العمل الجماعي لتطبيق التمكين وأهميته في التطوير والتحسين الإداري لأنه جزء مهم من مهمات المنظمات، والجماعة يتفاعلون مع بعضهم لدرجة ملحوظة ولتحقيق هدف مشترك، ويؤثر سلوك الجماعات على أداء المنظمة وفي السلوك الفردي أيضاً، وقصدنا هنا بالعمل الجماعي هو فرق العمل لأنها تتميز بالاستمرارية، كما أن أعضاء الفريق يشتركون جميعاً في رسم الخطط وتنفيذها وإدارة العمل منذ البداية وحتى النهاية، فمعرفة فريق العمل أفضل من معرفة الفرد على حل المشكلات وفي أداء العمل والتخطيط وغيرها.

### 2. الحوافز والدوافع :

الحافز هو عبارة عن وسيلة إشباع، أو الأداة التي تم بموجبها الإشباع، فالحوافز هي مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل، وتقسّم الحوافز إلى حوافز مادية وحوافز معنوية، ويقصد بالحوافز المادية: مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات العاملين المادية فقط دون غيرها، أما الحوافز المعنوية فهي الإطار والتشجيع وشهادة التقدير ولوحة الشرف، لذا فالاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للفرد وللجماعة يساهم في التمكين.

أما الدوافع فهي أشياء في النفس البشرية، داخلية تنبع من داخل الفرد وتؤثر على سلوكه فتدفعه إلى تحقيق هدف أو أهداف وعند تحقيقها تتحول إلى إشباع للحاجات،

وهذه الدوافع يجب أن تثار في الفرد من أجل الإنجاز في العمل والاستمرارية في التطوير والإبداع . (الجعبري، 2010 ، ص 31 ) .

### 3. التطوير والإبداع :

الإبداع هو القدرة على جمع المعلومات أو مشاركتها بطرق تطوير أفكار جديدة، فهو تطوير الأفكار الابتكارية التي تعكس الحاجات المدركة، وتأتي بالفرص في المنظمة وتعتبر الخطوة الأولى للابتكار، وتساهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل، فالابتكار يشير إلى الأفكار المنتجة على مستوى الفرد بينما يشير الإبداع إلى التنفيذ الناجح لهذه المنتجات على المستوى التنظيمي، وبالتالي فإن الابتكار يركز على توليد نتائج ابتكارية بواسطة العاملين وليس على تنفيذه.

### 4. وضوح الأهداف :

الهدف هو إنجاز شيء في المستقبل، ويكون افتراضيا أو ضمنياً، كما قد يكون صريحاً، لذا فإن معرفة الفرد الأهداف التي سيصل إليها في بداية الطريق تساعد على الوصول بأقصر الطرق وأقل جهد وتكلفة، وعندما تكون الأهداف واضحة ومحددة فإن تحقيقها يكون أكثر سهولة ويمكن أيضاً معرفة الانحراف في حال لم تتحقق، ما يعني أنها طريق للرقابة على أعمال الفرد والجماعة ككل، ومن خلال هذه الأهداف يتم وضع خطة للتنفيذ من خلال المخرجات والأنشطة وتنفيذ المهام.

### 5. الاتصالات والمعلومات

يعرف الاتصال بأنه قناة بين فردين أو أكثر من أجل زيادة الفهم وتبادل وجهات النظر، ولكي يستطيع المرؤوسون اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، لذا يجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول إلى المعلومات التي تساعد على فهم كيف أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم زادت مساهمتهم ( سكارنة، 2014، ص 325).

ومن وجهة نظري كباحث بموضوع تمكين فرق العمل وهو أسلوب من الأساليب المستخدمة في التمكين فسيتم ربط الجانب النفسي مع الجانب التحفيزي بذلك لكي نصل إلى معرفة هل هناك تمكين لفرق العمل في المحكمة الدستورية العليا أم يتم تشكيل فرق العمل ولا تهتم بنتائج هذا التشكيل؟ لذا هناك عناصر مهمة يجب أخذها بعين الاعتبار عند التحليل.

### **إطار تمكين فرق العمل**

يحتاج تمكين فرق العمل في أي مؤسسة إلى إحداث تحول استراتيجي وفكري لدى القيادة الإدارية في المؤسسة، واعتماد ثقافة تدريبية يمكن تقبلها لتعمل على الاندماج والمشاركة ما بين العاملين والقادة إيماناً بأن ذلك يؤدي إلى إنجاح العملية المؤسسية وتحقيق المؤسسة أهدافها المرجوة، ويرى (السكرانة، 2014) أن تنفيذ برنامج التمكين يمر بثلاث مراحل، الأولى: مرحلة الإعداد والتهيئة، المرحلة الثانية: مرحلة التنفيذ، المرحلة الثالثة: مرحلة المتابعة، ويرى الباحث أن هذه المراحل الثلاثة بخطواتها كلها لتنفيذ عملية التمكين قائمة على مدى صياغة المؤسسة أهدافها ومشاركة العاملين بهذه الأهداف وإطلاعهم على رؤى المؤسسة وأهدافها وخططها الاستراتيجية؛ لشعور العامل أنه جزء من المنظومة التي تقوم عليها المؤسسة ولها أهمية في صياغة رؤى المؤسسة وأهدافها، وهذا بدوره يؤدي إلى شعور العامل أنه جزء من ثقافة المؤسسة ومحور تكوين هذه الثقافة التنظيمية حينما تؤخذ أفكاره على محمل الجد وشعوره أن القادة يؤمنون به وبأفكاره من خلال منحه الثقة وتمتعه بجزية الوصول إلى أي معلومة يبتغيها لأداء مهامه، ما ينعكس إيجاباً على الشعور بالأمان وأن بإمكانهم أن يكونوا قادة لهذه المؤسسة بأخذ روح المبادرة لوضع الحلول لأي مشكلة قد تواجه المؤسسة.

### **وجهة نظر**

بعد استعراض فرق العمل والتعريف بها وأهميتها واختلافها عن جماعات العمل كان لابد لنا من الاهتمام بمراحل تطورها لكي نصل إلى ما نصبو إليه وهو تمكين فرق

العمل، ففي المحكمة الدستورية العليا وكونها حديثة التأسيس فإن الاهتمام بفرق العمل في هذه المرحلة أمر لا بد منه نظرًا للنجاحات التي حققتها المؤسسات المحلية والدولية عند تشجيعها فرق العمل ومعرفة الظروف التي مرت بها خلال سنوات عملها، ومن طبيعة عملي في المحكمة الدستورية العليا فترة التأسيس ومعاصرة مراحلها منذ نشأتها وأثناء بناء الكادر الإداري والقانوني في المحكمة كان اختياري المرحلة الثانية بعد تشكيل فرق العمل هو الاهتمام بتمكين هذه الفرق ومعرفة الظروف المناسبة لذلك كي أساهم - ولو بدرجة بسيطة - في تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها المحكمة، ونظرًا لصعوبة العمل في الهيكل التنظيمي الحالي كونه لا يحقق الأهداف بشكله الحالي حيث إن تأسيسه واعتماده كان بعمل فردي وليس جماعيًا فإن الخروج من طبيعة العلاقات الرسمية إلى العلاقات غير الرسمية كان من خلال فرق العمل التي نطلق عليها حاليًا في المحكمة الدستورية مسمى اللجان المشكلة بالقرارات الإدارية، وبناء على ذلك فإن أهم الأبعاد التي لفتت انتباهي كباحث هو التمكين المعنوي والتمكين الاتصالي لفرق العمل، وحسب وجهة نظر الباحث فإن الاهتمام ببعد واحد لا يكفي لأن التمكين النفسي لو توفر في ظل غياب التمكين الاتصالي لا يحقق الأهداف والعكس صحيح، لذا فإن اهتمام الباحث بأبعاد التمكين يساعد ويوفر الوقت والجهد لتحقيق الأهداف.

## المبحث الثالث

### المحكمة الدستورية العليا

#### تمهيد

أولاً: يعود تأسيس المحكمة الدستورية العليا إلى القانون الأساسي المعدل لسنة 2003، وتمت المصادقة على قانون المحكمة الدستورية وإقراره بتاريخ 17/02/2006، وحمل اسم قانون المحكمة الدستورية العليا رقم (3) لسنة 2006 المنشور في الجريدة الرسمية عدد (62). وأصدر رئيس دولة فلسطين مرسوما رئاسيا رقم (57) لسنة 2016 بشأن تشكيل المحكمة الدستورية العليا، والذي بموجبه تشكلت أول هيئة قضائية مستقلة غير قابلة للعزل، تمارس اختصاصاتها بموجب قانون رقم (3) لسنة 2006 وتعديلاته عام 2017 ولتكون سلطة خارج كل السلطات، هادفة إلى سمو القانون الأساسي والتدرج القانوني لإرساء قواعد دولة القانون.

ثانياً: تتألف المحكمة الدستورية من رئيس ونائب له وعدد لا يقل عن سبعة قضاة في التشكيل الأول لها، ويُعيّن ثلاثة قضاة كل سنتين بقرار من رئيس الدولة بناء على تنسيب الجمعية العامة، وتكون مدة العضوية ست سنوات غير قابلة للتجديد لأعضاء المحكمة كافة.

ولما كانت المحكمة الدستورية العليا تتميز بمهام جليلة، فإن الهيئة القضائية قد تناولت تنوعاً في الأطياف والشرائح القانونية لضمان الحيادة والتجرد، ومن يتمتعون بالكفاءة القضائية والحقوقية والنزاهة حيث لا يجوز لأعضاء المحكمة الجمع بين مهنتهم القضائية وأي مهنة أخرى.

ثالثاً: تعقد الهيئة القضائية جلساتها من رئيس و ستة من قضاتها على الأقل وتصدر قراراتها بالأغلبية.

## رؤية ورسالة وأهداف المحكمة الدستورية العليا

- رؤية المحكمة الدستورية العليا: نحو دولة القانون وسمو القانون الأساسي الفلسطيني.
- رسالة المحكمة الدستورية العليا: هيئة قضائية مستقلة قائمة بذاتها تعمل على ترسيخ مبادئ القانون الأساسي وحماية الحقوق والحريات، وتكريس مبادئ الأمن القانوني في المجتمع الفلسطيني، واستثمار الكادر القانوني والإداري وتمكينه.
- الهدف الرئيس: يكمن الهدف الرئيس للمحكمة الدستورية في حراسة القانون الأساسي الفلسطيني وتجسيد مبدأ القانون لبناء الوطن والمواطن.

### الأهداف الفرعية الآتية:

- 1- تحقيق دولة ديمقراطية تتمتع بالمشروعية الدستورية والشرعية القانونية.
  - 2- التأكيد على سيادة القانون.
  - 3- عدم المساس بحقوق الإنسان.
- وانطلاقاً من احترامنا ما ورد في الخطة الوطنية فإننا نلتزم بالسياسات العامة لهذه الخطة، حيث تم إعداد هذه الخطة بناءً على الاستراتيجية الوطنية لقطاع العدالة (2017 - 2022) وصادق عليها مجلس الوزراء، علماً بأننا نرغب في إعداد خطة استراتيجية ذات طابع دستوري يحقق غايات المحكمة الدستورية العليا، والتالي يمثل ماورد في الخطة الاستراتيجية الوطنية المذكورة أعلاه.

جدول (5.2) غايات المحكمة وأهدافها الاستراتيجية والأهداف الفرعية

أهدافها الفرعية	أهدافها الاستراتيجية	غايات المحكمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تجهيز و تأثيث مبنى للمحكمة الدستورية العليا</li> <li>- بناء وتأهيل قدرات طاقم المحكمة الدستورية</li> <li>- تنفيذ برامج وأنشطة لتعريف الجمهور بالمحكمة الدستورية وأهميتها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>بيئة تقاضي مستجيبة وبنية تحتية ملائمة تسهل وصول المواطنين لخدمات التقاضي و متوافقة مع المعايير الدولية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1- المحكمة الدستورية لديها الإمكانيات والقدرات اللازمة للقيام بواجباتها بكفاءة وفعالية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الرقابة القضائية على دستورية القوانين.</li> <li>- تحقيق الاستقلال المالي والإداري.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قطاع عدل واضح الأدوار والصلاحيات ومتسق ومتناغم وفق القوانين والأنظمة المعمول بها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2- القوانين والتشريعات الفلسطينية جميعها تتوافق مع الدستور الفلسطيني</li> </ul>

**الإطار القانوني الذي يحكم عمل المحكمة الدستورية العليا**

قانون المحكمة الدستورية رقم (3) للعام 2006 وتعديلاته هو الإطار القانوني الذي يحكم عمل المحكمة الدستورية العليا، إضافة إلى القوانين والأنظمة المعمول بها في الدولة الفلسطينية ونذكر بعض مجالات الاختصاص بحيث تختص المحكمة الدستورية العليا دون غيرها بما يلي:

أولاً: الرقابة الدستورية على القوانين والأنظمة من خلال النظر في مدى مطابقة

التشريعات تسمى تشريع وهو القانون الأساسي .

ثانياً: أ. تفسير نصوص القانون الأساسي.

ب. تفسير النصوص التشريعية.

ج. الفصل في تنازع الاختصاص بين السلطات.

ثالثاً: الفصل في تنازع الاختصاص بين الجهات القضائية أو بين الجهات القضائية والهيئة الإدارية ذات الاختصاص القضائي .

رابعاً: الفصل في النزاع على تنفيذ حكمين قضائيين نهائيين متناقضين؛ صادر أحدهما من جهة قضائية أو جهة ذات اختصاص قضائي والآخر من جهة أخرى منها.  
خامساً: البت في الطعن بفقدان رئيس الدولة الأهلية القانونية وفقاً لأحكام البند (1/ج) من المادة (37) من القانون الأساسي المعدل لسنة 2003، ويعتبر قرارها نافذاً من تاريخ مصادقة المجلس التشريعي عليه بأغلبية ثلثي عدد أعضائه .

### طرق اللجوء إلى المحكمة الدستورية العليا

تتولى المحكمة الدستورية العليا ممارسة الرقابة القضائية الدستورية بإحدى الطرق الآتية:

1. الدعوى الأصلية المباشرة: وقيمها الشخص المتضرر متى انتهكت حقوقه الدستورية وتقدم الدعوى بواسطة محام لا تقل مدة خبرته وممارسته مهنة المحاماة عن عشر سنوات، أو بواسطة النائب العام أو أحد مساعديه ممثلاً عن مؤسسات الدولة.
2. الدفع الفرعي: قد يدفع أحد الخصوم أثناء النظر في الدعوى أمام إحدى المحاكم بعدم دستورية نص في قانون أو مرسوم أو لائحة أو نظام، ورأت المحكمة أن الدفع جدي فتؤجل النظر في الدعوى ويحدد لمن أثار الدفع ميعاد لا يتجاوز الـ (60) يوماً لرفع دعوى بذلك أمام المحكمة الدستورية، فإن لم ترفع الدعوى في الميعاد المحدد اعتبر الدفع كأن لم يكن .
3. الإحالة: عندما تنظر إحدى المحاكم بإحدى الدعاوى وتراءى لها أن في النص التشريعي المعروض أمامها واللازم للفصل في النزاع عدم دستورية نص في قانون أو مرسوم أو لائحة أو نظام يتم وقف النظر في الدعوى وإحالة الأوراق بغير رسوم إلى المحكمة الدستورية العليا.

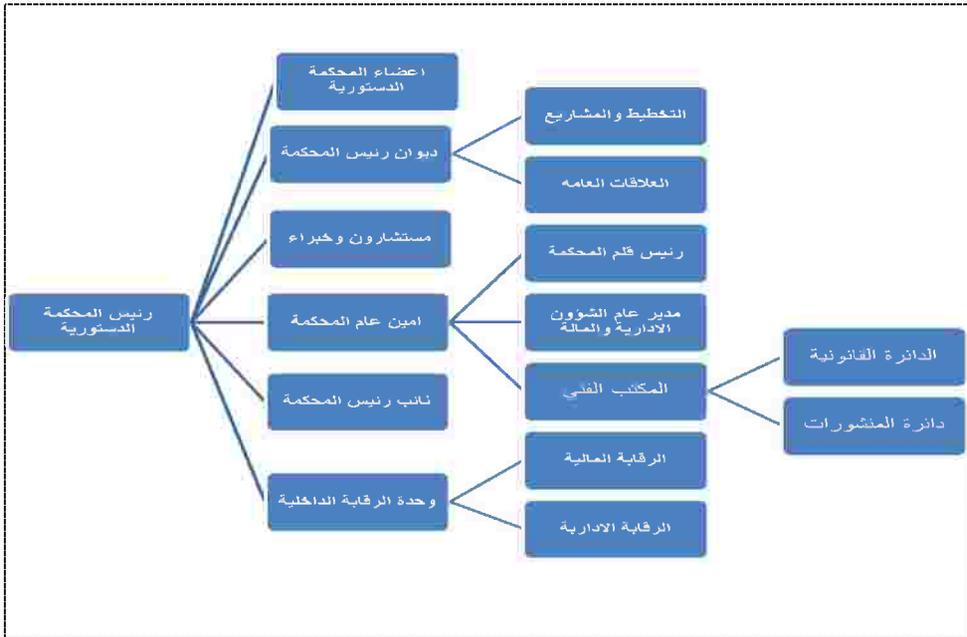
4. التصدي: يكون ذلك عندما تناقش المحكمة الدستورية العليا نزاعاً معروضاً عليها، وأثناء السير في النزاع تبين لها أن هناك نصاً غير دستوري متصلًا بالنزاع فلها أن تتصدى من تلقاء نفسها وتثير عدم دستورية النص المتصل بالنزاع المعروض عليها حسب الأصول.

5. التفسير: يتم اللجوء إلى المحكمة الدستورية العليا بتقديم طلب التفسير من وزير العدل بناء على طلب رئيس الدولة ورئيس مجلس الوزراء ورئيس المجلس التشريعي أو رئيس مجلس القضاء الأعلى أو ممن انتهكت حقوقه الدستورية لتفسير نص في القانون الأساسي أو تفسير نص تشريعي إذا أثار خلافاً في التطبيق، وكان لها من الأهمية ما يقتضي تفسيرها.

وتعد أحكام المحكمة الدستورية العليا وقراراتها نهائية وغير قابلة للطعن، ملزمة لجميع سلطات الدولة وللکافة، وتُنشر في الجريدة الرسمية.

### هيكلية المحكمة الدستورية العليا

شكل (2.2) الهيكل التنظيمي للمحكمة الدستورية العليا



## الشؤون المالية والإدارية

1. تكون للمحكمة موازنة سنوية مستقلة تعد وفقاً للأسس التي تعد بها الموازنة العامة.
2. يتولى رئيس المحكمة إعداد مشروع الموازنة لتقديمه إلى الجهة المختصة بعد بحثه وإقراره من الجمعية العامة للمحكمة بالأغلبية المطلقة، ويكون رئيس المحكمة مسؤولاً عن المسائل المتعلقة بتنفيذ الموازنة وفقاً للوائح الصادرة بموجب هذا القانون.
3. تسري على موازنة المحكمة والحساب الختامي أحكام قانون الموازنة العامة، ( قانون المحكمة الدستورية العليا، مادة ( 48)).
4. يكون للمحكمة أمين عام، ورئيس قلم، وعدد كافٍ من الموظفين والإداريين العاملين، ويكون لرئيس المحكمة ووزير العدل سلطة الإشراف عليهم، كل في حدود اختصاصه القانوني (قانون المحكمة الدستورية، مادة (49)).
5. يكون لرئيس المحكمة ديوان يشارك في صياغة الرؤية والرسالة والأهداف، ورسم الخطة الاستراتيجية على مستوى المحكمة ضمن نطاق الاختصاص، وتنظيم بريد رئيس المحكمة وعرضه على رئيس المحكمة، وإعداد الزيارات والجولات الخاصة برئيس المحكمة بالتنسيق مع الجهات المختلفة داخل المحكمة وخارجها حسب توجيهات رئيس المحكمة ( الهيكل التنظيمي للمحكمة ).

## المبحث الرابع

### الدراسات السابقة

#### تقديم

تم البحث في العديد من المصادر التي تبحث في موضوع أنماط القيادة الإدارية وأثرها في تمكين فرق العمل، وتنوعت بين المقالات والدراسات السابقة، الفلسطينية والعربية والأجنبية.

#### دراسات عربية:

1. دراسة (يوسف، صفاء، 2017) بعنوان: فرق العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهومي فرق العمل والإبداع الإداري واختبار أثر فرق العمل على الإبداع الإداري، واعتمدت الدراسة على نظرية التبادل الاجتماعي والدراسات السابقة في بناء نموذج الدراسة الذي من خلاله تمت صياغة فرضيات الدراسة، وتمثل الفرضية الرئيسة في أن هناك علاقة بين فرق العمل والإبداع الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمعها في العاملين بالمستويات الإدارية الوسطى والدنيا في بعض المصارف التجارية السودانية حيث تم الاعتماد على أسلوب العينة غير الاحتمالية (الميسرة)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها وجود علاقة بين فرق العمل والإبداع الإداري، وضعف في منح الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين، وضعف في توجيه الاهتمام بتكوين فرق العمل، وكان المتغير المستقل فرق العمل بأبعاده: القيادة، والبيئة الاجتماعية والبيئة التنظيمية، أما المتغير التابع فكان الإبداع الإداري بأبعاده: المرونة، والمخاطرة، وحل المشكلات.

2. دراسة ( الملفوح، 2016 ) بعنوان: " تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة".

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تمكين العاملين ودوره في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت المقابلة والاستبانة أداة لجمع البيانات، وكان مجتمع الدراسة بعينة 320 من أصل 1065 موظفًا، وكانت نسبة الاسترداد 90٪، أما النتائج فكانت متوسطة وتم تحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية بدرجة كبيرة، وكان المتغير المستقل تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، والتدريب، والاتصال الفعال، وتحفيز الموظفين، وبناء فرق العمل)، أما المتغير التابع فالأهداف الاستراتيجية، والمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة)، تلتزم الجامعة بأبعاد التمكين الإداري، وتحقيق أهداف الجامعة، وأوصت بضرورة استثمار التمكين لتحقيق الأهداف، ومنح العاملين الحرية في اختيار الطريقة للقيام بالأعمال.

3. دراسة ( ريموش، عبدالحكيم و بولعرواي ، صلاح الدين، 2016 ) بعنوان: "أثر الأنماط القيادية على السلوك الإبداعي للمرؤوسين - دراسة حالة الشركة الأفريقية للزجاج".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الأنماط القيادية على السلوك الإبداعي للمرؤوسين، وكان المنهج الوصفي التحليلي هو المتبع، أما أداة جمع البيانات فاستخدم الباحثان الاستمارة، وكان عدد أفراد العينة 25 فردًا من أجل الوصول إلى واقع القيادة في الشركة ومدى تشجيعها للإبداع، وكان المتغير المستقل الأنماط القيادية، أما المتغير التابع فالسلوك الإبداعي، وكانت المتغيرات الديمغرافية العمر، والجنس، والخبرة، والمستوى العلمي، وكانت النتائج أن النمط الديمقراطي هو السائد وأفراد المؤسسة يتمتعون بخصائص إبداعية، وتظهر العلاقة بين المتغيرات أن القيادة تشجع الإبداع.

4. دراسة ( طحطوح، عالية 2016) بعنوان: "تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية / دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبدالعزيز بمجدة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة الإدارية (نمط القيادة الديمقراطي، ونمط القيادة الأوتوقراطي، ونمط القيادة الحرة) على سلوك المواطنة التنظيمية، واعتمدت الباحثة على الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (1142) موظفة بعينة (278)، وكانت النتائج تفوق نمط القيادة الديمقراطية يليه النمط الحر ومن ثم النمط الأوتوقراطي مع وجود تأثير للقيادة الحرة على سلوك المواطنة التنظيمية وشبه غياب لنمط القيادة الأوتوقراطي والديمقراطي، وتوصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تجاه أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة). وأوصت بتعزيز النمط الديمقراطي، واتخاذ إجراءات تصحيحية لممارسة القيادة الأوتوقراطية والحرة، وزيادة الحوافز المعنوية والمادية، والتطوير والدورات التدريبية.

5. دراسة (كيرد، 2015) بعنوان: "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مديرية التوزيع بالأغواط".

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة المسح بالعينة نظراً لكبر حجم المجتمع، وتمثلت الدراسة بالمتغيرات المستقلة القيادة الإدارية، وارتبطت بنمط الإشراف وبناء فرق العمل والتحفيز، أما المتغير التابع فكان الأداء الوظيفي، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، وكانت الأدوات المتبعة في البحث من خلال العينة في توزيع الاستبيان، كما أثبتت الدراسة وجود علاقة طردية إيجابية بين النمط الديمقراطي والأداء الوظيفي والتحفيز والأداء الوظيفي على اختلاف المتغيرات الديمغرافية.

6. دراسة (أبو جربوع، 2014) بعنوان: "واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني - المحافظات الجنوبية جامعة الأقصى - كلية الدراسات العليا- برنامج القيادة والإدارة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني في المحافظات الجنوبية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كونه يتناسب مع موضوع الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في وزارة الاقتصاد الوطني في المحافظات الجنوبية، وكانت الاستبانة أداة جمع البيانات ووزعت على الموظفين البالغ عددهم 237 موظفًا وموظفة. هناك دور لفرق العمل في تنمية الإبداع الإداري ودور للعنصر الفني لفرق العمل في تنمية الإبداع الإداري، ويوجد دور لنمط قيادة فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري، وكان المتغير المستقل "بناء فرق العمل" بأبعاده (العنصر الفني، ونمط القيادة، وسلوكيات أعضاء الفريق، والبيئة الاجتماعية والبيئة التنظيمية)، أما المتغير التابع فالإبداع الإداري، يوجد دور لنمط قيادة فرق العمل في تنمية الإبداع، ويوجد دور للبيئة الاجتماعية في تنمية الإبداع، ولا يوجد دور للبيئة التنظيمية، وليس هناك فروق بين متوسطات استجابات الباحثين في دور فرق العمل في التنمية على المتغيرات الديمغرافية.

7. دراسة (قديح، 2014) بعنوان: "استراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك الإسلامية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وذكرت أن أبعاد تمكين الموارد البشرية هي: المشاركة بالمعلومات، والحرية، والاستقلالية، وفرق العمل، والقوة التنظيمية، وهي المتغيرات المستقلة أم المتغير التابع (الأهداف الاستراتيجية).

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة أداة جمع البيانات، أما النتائج فأثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الاستراتيجية واستراتيجية تمكين الموارد البشرية، وتوجد علاقة بين الأهداف الاستراتيجية والمشاركة بالمعلومات،

وهناك علاقة أيضاً بين الأهداف والحرية والاستقلالية، وعلاقة بين الأهداف وتمكين الموارد البشرية، مطلوب زيادة العمل بروح الفريق، وتعديل نظام الحوافز والمكافآت، والاعتماد على الروح الجماعية.

8. دراسة (عفانة، 2013) بعنوان : "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل - جامعة الأزهر بغزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال ومشاركة المعلومات، وبناء فرق العمل، والتأثير، وحفز العاملين، والقوة) وفاعلية فرق العمل، ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة ويبلغ إجمالي عددها (65) مؤسسة، واختار الباحث عينة من (7) مؤسسات، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة بواقع (300) مبحوث واسترجعت (236) استبانة، فكان مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة مرتفعاً بنسبة 81٪، وكذلك فإن فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعاً بنسبة 80٪، وأظهرت النتائج تفاوتاً في موافقة عينة الدراسة وجود الأبعاد الخمسة، وكشفت الدراسة عن وجود فروق في معدل استجابة المبحوثين حول علاقة التمكين الإداري بفاعلية فرق العمل تعزى لمتغير "العمر" مع وجود علاقة طردية بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل، وكان المتغير المستقل التمكين الإداري بأبعاده (الاتصال ومشاركة المعلومات، وبناء فرق العمل، والتأثير، وحفز العاملين، والقوة)، أما المتغير التابع فكان فاعلية فرق العمل، وإعادة النظر بنظام الحوافز، وزيادة انسياب المعلومات.

9. دراسة (خنور، نسرين والسايح، رجاء، 2013) بعنوان: "أثر القيادة في بناء فريق العمل الناجح في مؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير " .BATISUD.

خلص البحث في هذه الدراسة إلى أن هناك تأثيراً للقيادة الفعالة على بناء فريق عمل كفاء وناجح في المؤسسة الوطنية لبناء الجنوب والجنوب الكبير، وقلة في مهارات التحفيز والتخطيط وإجادة التفاعل مع فرق العمل، ولا بد للقيادة أن تتحلى بمهارات وفنون لتساهم في تأسيس فرق العمل الناجح، وتوصي الدراسة بتفعيل القيادة في المؤسسات كلها من أجل التحسين من أدائها وتحقيق أهدافها التي تسعى إليها.

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج التحليلي، والأدوات المستعملة هي الاستبانة والمقابلة الشخصية حيث إن المتغير المستقل: القيادة بأبعادها من مهارات وفنونها المختلفة، أما المتغير التابع: فرق العمل بمهاراته، والمتغيرات الديمغرافية: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي. وخلصت إلى أن هناك تأثيراً للقيادة الفعالة في بناء فرق العمل، وتفعيل القيادة في المؤسسات كلها، ويوجد ارتباط بين مهارات القيادة ومهارات فرق العمل، وامتلاك القدرة على بناء فرق العمل بما يتماشى مع الأهداف، والعمل على تعزيز مهارات فرق العمل، وإقناع المؤسسة بأهمية فرق العمل، وزيادة الاهتمام بحرية التصرف. 10. دراسة (Goudarzvand Chegini, Ahangaran, Zaersabet، 2013)

بعنوان: "التمكين والنمط القيادي في المنظمات الجديدة".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أسلوب القيادة كمتغير مستقل بأبعاده المختلفة (القيادة التحويلية، الموجهة نحو العلاقات والموجهة نحو المهام) في تمكين الموظفين كمتغير تابع بأبعاده (مستوى الجماعة، والتمكين الهيكلي، والتمكين النفسي والإبداع) في المؤسسة الجديدة، وعلى الرغم من زيادة الاهتمام بتمكين مشكلة التوظيف في المنظمة إلا أن فهم أهمية ذلك وإدراكه في المشاريع القائمة قليل، وبحث هذه الدراسة العلاقة بين نمط القيادة والتمكين والمتغيرات الوسيطة، وإن زيادة الإبداع والابتكار للعاملين يكون من خلال التمكين الهيكلي والتمكين النفسي وتمكين المناخ أو البيئة.

وأظهرت النتائج أن القادة أثروا على التمكين النفسي من خلال التمكين الهيكلي ومن ثم أثر ذلك على الإبداع، وأن هناك علاقة إيجابية وكبيرة مع إدارة المشاريع بفاعلية. 11. دراسة ( العطار ، هيثم، 2012) بعنوان: مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين - دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في قطاع غزة، وتكون مجتمع الدراسة من فئة الموظفين أصحاب المناصب الإشرافية وعددهم (266)، وكانت نسبة الاسترداد 75 %، وكان المتغير المستقل (التمكين الإداري) بأبعاده (تفويض السلطة، وفرق العمل، والتدريب، والاتصال الفعال، وحفز العاملين) والمتغير المستقل (الإبداع الإداري) بأبعاده (حل المشكلات، والمرونة، والأصالة، والطلاقة الفكرية، وتركيز الانتباه، والقدرة على التحليل والربط)، وأوصت الدراسة بنشر ثقافة التمكين الإداري من خلال تعزيز أبعاده والقيم التي تحث عليه، والاهتمام بالعمل الجماعي، والتواصل والاتصال، ومكافأة العاملين.

12. دراسة ( الجميلي ، 2008) بعنوان: "الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى".

هدفت الدراسة إلى معرفة الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات إضافة إلى المدخل الاستقرائي (الوثائقي)، وكان المتغير المستقل هو أنماط القيادة الإدارية بأبعادهما: النمط التحويلي، والنمط المشارك، والنمط الاستراتيجي والمتغير التابع هو التمكين بأبعاده: سهولة تواصل العاملين مع المديرين، والوصول إلى المعلومات، وتشجيع الأفكار ودعمها، وتطوير المهارات، وتشجيع الموظفين على المبادرة، والإشراك في اتخاذ القرار، والحرية في اختيار الأسلوب الأمثل لإنجاز الأعمال.

وأظهرت توفر النمط القيادي التحويلي والمشارك والاستراتيجي لدى المسؤولين، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية ومستويات التمكين، والعمل على توفير نظام حوافز، وزيادة التفويض، وحل مشكلات الموظفين، والتشجيع على اتخاذ القرارات.

### دراسات أجنبية:

Gadirajurrett, Harshitha; Srinivasan, Raj; Stevens, Jake; and Gina, Nehal (2018), "The Impact of Leadership on Team Performance". Student projects in engineering and technology".

### تأثير القيادة على أداء الفريق

مفهوم القيادة هو مفهوم نوقش على نطاق واسع في العديد من المقالات والكتب المخصصة لاستكشاف القيادة وتقييمها وتأثيرها على بناء الفريق وأدائه وديناميكياته. وبمحت الدراسة تأثير القيادة على أداء الفريق وتقييمه من خلال عدسة أنماط القيادة المختلفة، مع التركيز على فكرة القيادة التحويلية من خلال العديد من المقالات والمقالات الصحفية، وسنسى إلى تحديد خصائص أنماط القيادة هذه وقوتها لأنها تشير إلى أداء الفرق داخل المؤسسة. وأجريت هذه الدراسة لفهم رابطة القيادة التحويلية مع الفعالية، والجهد الإضافي والرضا، واختيرت سبع شركات برمجيات كعينة واستخدمت عشر فرق بشكل عشوائي، أي ما مجموعه (262) مشاركاً، ووزعت الاستبانة لجميع أعضاء الفرق وطلب منهم تقييم قائد فريقهم، وفي المرة الثانية طلب منهم الإجابة على الاستبانة التي تقيس أداء الفريق من خلال ثلاثة أبعاد: الجهد الإضافي، والفعالية، والرضا، والمتغير المستقل القيادة التحويلية، والمتغير التابع أداء الفريق بأبعاده: الفعالية، والجهد الإضافي، والرضا، وتوصلت إلى أنه على الرغم من وجود أسلوب قيادة واحد يؤثر على أداء الفريق إلا أنه يجب إظهار ثقة القائد في قدرات أتباعه، وبالتالي خلق الفرص لهم ما يزيد العمل الإضافي والفعالية والرضا، وكل ذلك يؤثر على التمكين لفريق العمل والعاملين من خلال توضيح الهدف وتوزيع الأدوار والمكافآت والإشراف المباشر.

Anita MM Liu ،Richard Fellows ،Steve Rowlinson ،Martin Morgan Tuuli (2012) ، "Empowering the project team : impact of leadership style and team context".

### تمكين فريق المشروع: تأثير أسلوب القيادة وسياق الفريق

تهدف هذه الورقة إلى دراسة تأثير أسلوب القيادة و سياق الفريق على تصورات التمكين البنيوية والنفسية في فرق المشروع، وافترضت الدراسة أن هناك علاقة بين أسلوب القيادة الموجه إلى الشخص بشكل إيجابي وكل من التمكين البنيوي والنفسي، وعلاقة سلبية بين القيادة الموجهة للمهمة والتمكين البنيوي والنفسي. واستخدم الباحثون مسح استبيان كميًا موازيًا لمؤسسات البناء والمستشارين والمقاولين.

كانت القيادة الموجهة بالمهام مرتبطة بشكلاً إيجابياً وملحوظ بالتمكين النفسي للمقاولين على عكس الاستشاريين، أما القيادة الموجهة للأشخاص فمرتبطة بشكل إيجابي وذي أهمية بالتمكين النفسي لفرق العمل والاستشاريين على عكس المقاولين.

• Linjuan Rita Men( 2010 )، "Measuring the Impact of Leadership Style and Employee Empowerment on Perceived, Organizational Reputation "، University of Miami

قياس أثر أسلوب القيادة وتمكين الموظف وإدراكه (السمعة التنظيمية) تبحت الدراسة الحالية تأثير القيادة التنظيمية على العلاقات العامة والفعالية من منظور داخلي على وجه التحديد يبي الروابط بين القيادة من خلال: الأسلوب، وتمكين الموظف، وتصور الموظفين للسمعة التنظيمية.

وهدفت الدراسة الحالية إلى معرفة تأثير القيادة التنظيمية على تمكين الموظف، واستخدم الباحث المنهج التحليلي، وكانت طريقة المسح الكمي من خلال الاستبانة أداة لجمع البيانات ولكن من خلال الانترنت بحيث شمل مجتمع الدراسة (700) موظف، وكان المتغير المستقل القيادة التنظيمية، أما المتغير التابع فتمكين العاملين بأبعاده الكفاءة والسيطرة، حيث قصد بالكفاءة التمكين النفسي بأبعاده المعنى، والمقدرة، والاستقلالية، والتأثير، أما السيطرة فقصد بها التمكين الإداري بأبعاده البنية التحتية، والمعلومات،

والخوافز، والتطوير. وفيما يتعلق بالربط بين أسلوب القيادة وتمكين الموظف كشفت الدراسة أن القيادة التحويلية مرتبطة إيجابياً بشعور الموظفين بالسيطرة، بمعنى آخر التمكين الإداري، وبالتالي فإن القادة التحويليين هم أكثر من يفوض السلطة للموظفين ويشركهم في صنع القرار من المعاملات، وأظهرت الدراسة أن شعور الموظفين بالسيطرة (التمكين الإداري) بدور أكثر أهمية من الشعور بالكفاءة (التمكين النفسي).

Leadership and Teamwork: The Effects of Leadership and Job Satisfaction on Team Citizenship , Seokhwa Yun (Seoul National University) , Jonathan Cox (Houston, TX) , Henry P. Sims, Jr. , Sabrina Salam (University of Maryland) ( 2007 ).

القيادة والعمل الجماعي: آثار القيادة والرضا الوظيفي على فريق المواطنة  
بحثت هذه الدراسة علاقة القيادة بسلوك المواطنة من خلال فرق العمل، وما هو تأثير القيادة على سلوك المواطنة من خلال الرضا الوظيفي، وتم جمع البيانات بثلاث طرق، أولها سلوكيات القائد، والرضا الوظيفي للعاملين، وعلاقة القيادة التحويلية بالتمكين.

وركزت الدراسة على تمكين القائد لأن تمكين القائد يشجع العاملين على العمل بشكل مستقل، وافترضت أن تعزيز القيادة يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالرضا الوظيفي. جمعت البيانات في هذه الدراسة من خلال الأبحاث الميدانية وبطريقة العينة حيث شمل مجتمع الدراسة (526) من المرؤوسين و (73) من القادة، بحيث شملت الاستبانة أنماط القيادة بأبعادها: المكروه، والموجه، والمعامل، والتحويلي، والممكن، أما القسم الثاني فاشتمل على الرضا الوظيفي بأبعاده.

وأظهرت النتائج والتوصيات استخدام أسلوب القيادة التحويلية ومن ثم العمل على تمكين القيادة من أجل جعل المجموعة أكثر فاعلية، وكل ذلك يعزز الرضا الوظيفي.

○  
aura A. Hambley, Thomas A. O'Neill, Theresa J.B. Kline (2006). Virtual team leadership: " The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and out comes."

ببحث هذه الدراسة في آثار أساليب القيادة التحويلية ووسائل الاتصال على الفريق وأساليب التفاعل والنتائج.

وأوضحت أن الفرق تتواصل من خلال إحدى الطرق الثلاث التالية: (أ) وجهاً لوجه، (ب) الاتصال المرئي، أو (ج) الدردشة، وأشارت النتائج إلى أن أساليب القيادة التحويلية والعمليات لم تؤثر على الفريق في أساليب التفاعل أو النتائج وأن متوسط درجة التفاعل البناء كان أعلى في وجهها لوجه من فرق الفيديو وفرق الدردشة، ولكن ليس أعلى بكثير في الاتصال المرئي من فرق الدردشة، وأن الفرق العاملة في وسائل الاتصال الأكثر ثراء لم تفعل ذلك في سبيل تحقيق أداء مهام أعلى من أولئك الذين يتواصلون عبر الوسائط الأقل ثراءً. هذه النتائج تقدم مزيداً من الأدلة على أن وسائل الاتصال لها تأثيرات مهمة على أساليب التفاعل الجماعي والتماسك، ما يعنى أن التواصل وجهاً لوجه في المرتبة الأولى يليه عبر الفيديو ومن ثم الدردشة.

وأخيراً، كان متوسط درجات تماسك الفريق أعلى في أسلوب وجهها لوجه وعقد المؤتمرات عبر الفيديو من فرق الدردشة، ولكن ليس أعلى بكثير في وجهها لوجه من فرق مؤتمرات الفيديو.

○Kurtzberg, T. R. (2000) "Creative styles and teamwork: Effects of coordination and conflict on group outcomes. Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences".

تستخدم الفرق عادة لحل المشكلات وإنجاز المهام الإبداعية، ولا يعرف الكثير عن كيفية تصميم الفرق لأداء إبداعي وعالي الجودة، وباستخدام كل من دراسة ميدانية ودراسة تجريبية يفترض هذا البحث كيفية دمج الأفراد المبدعين وغير المبدعين للقيام بعمل جماعي وافترضت الرسالة أن مزيداً من الإبداع الفردي سيؤدي إلى مزيد من الإبداع الجماعي، لكن ذلك سيأتي على حساب صعوبة في التنسيق وصراع أكبر، وبشكل أكثر تحديداً كان من المتوقع أن تشارك فرق الإبداع العالية في مزيد من المهام والعلاقة وصراع العمليات، وكان من المتوقع أن يكون لتعارض المهام تأثيرات مفيدة للإبداع وجودة الإنتاج الجماعي، وأن يكون الصراع حول العلاقة والعلاقات ضاراً بكل جوانب

أداء المجموعة، وكذلك من المتوقع أن تزداد جودة إنتاج الفريق مع زيادة مستويات الإبداع الفردي إلى أن تقوض قضايا الصراع والتنسيق والأداء الفعال، وأكدت الفرضيات العملية الأنواع الثلاث من الصراع حيث ارتبط نزاع المهمة ارتباطاً إيجابياً بالإبداع الفردي، بينما ارتبطت العلاقة والعملية بشكل سلبي بالإبداع والجودة على مستوى الفريق وتميل الفرق مع مجموعة كبيرة من الأساليب الإبداعية الفردية إلى الإبلاغ عن نتائج أقل ورضا أقل من نظرائهم الأكثر تجانساً، ما يشير إلى أن هناك آثاراً ضارة على التنوع في هذا البعد. وقد استخدمت الدراسة الثانية تصميمًا تجريبيًا لفحص الحالة الخاصة لفرق التفاوض، وأنشئت الفرق لتمثيل نسبة عالية، ونسبة منخفضة، ومستويات مختلطة من الأفراد المبدعين، وأظهرت النتائج أن الفرق ذات المستويات المختلطة من الأفراد المبدعين تفوقت على الفرق المتجانسة، وعلى النقيض من نتائج الدراسة الأولى بدا أن التنوع في هذا البعد يساعد الفرق في جهودها الإبداعية، وقد يثير التنوع الإحباط لدى الفريق لكنه قد يساعد الجهود الإبداعية على الرغم من ذلك، ويناقش الآثار والتفسيرات المحتملة.

### **التعقيب على الدراسات السابقة:**

- بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية تبين للباحث أن:
  - معظمها وحدت المنهجية المتبعة، وهي المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أسلوب العينة عند توزيع الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وهناك عدد من الدراسات استخدمت المقابلة إلى جانب الاستبانة.
  - عدد من هذه الدراسات استخدم الأنماط القيادية متغيراً مستقلاً، والتمكين متغيراً تابعاً، ومن هذه الدراسات (الجميلي، مطر 2008) ولكن أبعاد المتغير المستقل اختلفت عن الباحث بحيث استخدم النمط التحويلي، والنمط المشارك، والنمط الاستراتيجي، وتضمن المتغير التابع التواصل ما بين المديرين والعاملين، والوصول إلى المعلومات، وتشجيع الأفكار، وتطوير المهارات، والمبادرة، والمشاركة في القرار، واختيار أسلوب إنجاز العمل. أما دراسة (فاطمة، جعفر، ميرداد 2013) فكانت أبعاد المتغير المستقل القيادة التحويلية، والقيادة

الموجهة نحو العلاقات، والقيادة الموجهة نحو المهام، أما المتغير التابع فتضمن مستوى الجماعة، والتمكين الهيكلي، والتمكين النفسي، والإبداع). (أما دراسة ( Anita , Richard , Steve , Martin 2012 ) فكانت أبعاد المتغير المستقل الأنماط القيادية، والمتغير التابع التمكين ببعديه البنيوي والنفسي. (أما دراسة ( Linjuan Rita 2010 ) فكان المتغير المستقل أسلوب القيادة وأهمها القيادة التنظيمية، والمتغير التابع التمكين ببعديه الكفاءة والسيطرة، حيث إن محتويات الكفاءة التمكين النفسي، ومحتويات السيطرة التمكين الإداري.

- عدد من الدراسات استخدم الأنماط القيادية متغيراً مستقلاً ولكنه اختلف عن دراسة الباحث بالمتغير التابع، ومنها دراسة ( أبو جربوع ، يوسف 2014 ) فكان المتغير المستقل بناء فرق العمل وجزء أساسيفيها نمط القيادة، والمتغير التابع الإبداع الإداري. (أما دراسة ( خنور، نسرين و السايح ، جابر 2012-2013 ) فكان المتغير المستقل القيادة ولكن أبعاده مهارات وفنون، والمتغير التابع فرق العمل. أما دراسة ( كيرد ، عمار 2014-2015 ) فكان المتغير المستقل القيادة الإدارية بأبعادها: نمط الإشراف، وبناء الفرق، والتحفيز، وكان المتغير التابع الأداء الوظيفي. ودراسة ( ريموش ، عبدالحكيم و بولعرواي ، صلاح الدين 2015-2016 ) كان المتغير المستقل الأنماط القيادية بأبعادها: الديمقراطية، والأوتوقراطي، والحر، والمتغير التابع كان السلوك الإبداعي. أما دراسة ( طحطوح ، عالية 2016 ) فكان المتغير المستقل الأنماط القيادية بأبعادها الديمقراطية والأوتوقراطي والحر، وكان المتغير التابع سلوك المواطنة. وفي دراسة ( Hambley 2006 ) كان المتغير المستقل أنماط القيادة وأساليبها بأبعادها وجها لوجه، والفيديو، والدردشة، والمتغير التابع فرق العمل.

أما دراسة ( Seokhwa , Jonathan , Henry Sabrina 2007 ) فكان المتغير المستقل الأنماط القيادية بأبعادها الموجه، والمكره، والمعامل، والتحويلي، والممكن، وكان المتغير التابع سلوك المواطنة. وفي دراسة ( Gadirajurrett , Srinivasan

( Stevens , Gina 2018 ) كان المتغير المستقل أنماط القيادة وأهمها التحويلية، والمتغير التابع أداء الفريق.

- عدد من هذه الدراسات استخدم التمكين متغيراً مستقلاً، كدراسة ( العطار ، هيثم 2011-2012 ) فكان المتغير المستقل التمكين الإداري بأبعاده تفويض السلطة، و فرق العمل، والتدريب، والاتصال الفعال، وحفز العاملين، وكان المتغير التابع الإبداع الإداري. أما دراسة ( عفانة ، حسن 2013 ) فكان المتغير المستقل التمكين الإداري بأبعاده: الاتصال، والمعلومات، وبناء فرق العمل، والتأثير، وحفز العاملين، والقوة، وكان المتغير التابع فاعلية فرق العمل، أما دراسة ( قديح، أماني 2014 ) فكان المتغير المستقل تمكين الموارد البشرية بأبعاده: المشاركة بالمعلومات، والحرية، والاستقلالية، و فرق العمل، والقوة التنظيمية، والمتغير التابع الأهداف الاستراتيجية. أما دراسة ( الملفوح ، فنان 2016 ) فكان المتغير المستقل تمكين العاملين بأبعاده: تفويض السلطة، والتدريب، والاتصال الفعال، وتحفيز العاملين، وبناء فرق العمل، وكان المتغير التابع الأهداف الاستراتيجية. أما دراسة ( يوسف ، صفاء 2017 ) فالمتغير المستقل فرق العمل بأبعاده: القيادة، والبيئة الاجتماعية، والبيئة التنظيمية، أي بمعنى آخر التمكين، والمتغير التابع الإبداع الإداري. أما دراسة ( Kurtzberg 2000 ) فالمتغير المستقل فرق العمل وما تضمنه من الموظفين المبدعين وغير المبدعين، والمتغير التابع المهام والعمليات.

تعقيباً على ما عرضناه من دراسات سابقة محلية وعربية وإجنبية فإن هذه الدراسات تشابهت مع الباحث واختلفت معه فيما يلي:

1. قام الباحث بالمسح الشامل لمجتمع الدراسة (دراسة حالة)، وهنا اختلفت دراسة الباحث عن الدراسات السابقة.
2. استخدم الباحث الاستبانة والمنهج الوصفي التحليلي للإجابة على أسئلة الدراسة، وهنا تشابهت الدراسة مع معظم الدراسات السابقة.

3. اعتمد الباحث المتغير المستقل أنماط القيادة بأبعادها: الديمقراطي والأوتوقراطي والحرفي دراسته، وهنا تشابهت مع بعض الدراسات واختلفت مع بعضها الآخر.
4. اعتمد الباحث المتغير التابع تمكين فرق العمل ببعديه: التمكين النفسي (المعنى، والمقدرة، وحرية التصرف والتأثير) والتمكين الاتصالي (العمل الجماعي، ووضوح الأهداف، والاتصال والمعلومات، والخوافز والدوافع، والتطوير والإبداع)، وهنا اختلفت دراسة الباحث عن الدراسات السابقة في اعتبار التمكين متغيراً تابعاً إضافة إلى أن أبعاد التمكين اختلفت.
5. اختلفت الدراسة عن الدراسات السابقة في دراسة المحكمة الدستورية العليا وتكاد تكون أول دراسة عن محكمة دستورية في الوطن العربي.

## **الفصل الثالث**

### **منهجية الدراسة وإجراءاتها**



## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول لهذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة وأفراد مجتمع الدراسة، وكذلك أدوات الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، كما يتضمن نموذج الدراسة ووصفاً للإجراءات التي التيقام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً الأ ساليب الإحصائية التي اعتمد الباحث عليها في تحليل دراسة، وفيما يلي وصف للعناصر السابقة:

#### منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وفي ضوء طبيعة الدراسات والبيانات المراد الحصول عليها استخدم الباحث المنهج الوصفي، إذ يلائم هذا المنهج الدراسة الحالية من حيث إنه يوفر بيانات مفصلة عن متغيرات الدراسة، كما يقدم تفسيراً واقعياً للعوامل المرتبطة بموضوع الدراسة، فيصف هذا المنهج ما هو كائن ويفسره ويحدد الظروف والعلاقات بين الوقائع، كما يتضمن تفسيراً للبيانات والمعلومات المتحصل عليها بهدف استخلاص النتائج. (النعمي وآخرون، 2009، ص139). ونفذ الباحث هذا المنهج من خلال وصف متغيرات الدراسة والخصائص الديمغرافية للأفراد المستجوبين في الدراسة، كما أنه يبحث حاضر الحوادث والأشياء مهما كان نوعها أو مجالها لغرض فهم هذا الحاضر وتوجيه مستقبله بالتحديث والتصحيح والتحديد أو باقتراح بدائل أخرى لتجربتها وتقرير إمكانية تبنيتها لتطوير الحاضر. (ملحم، 2002، ص353).

وقد تم تحديد نسبة الدلالة التي تعبر عن درجة الثقة لهذه الدراسة بـ(0.05) وهذا المستوى يعتبر في نظر الباحثين الذين يستخدمونه جيداً وهو معتمد من مكتب المحاسبة الأمريكي (GAO). (ملحم، 2002)، ومعامل الثقة هذا يعني أنه لو أجريت الدراسة مرات عديدة فإن نسبة نتائجها تساوي 95٪ ونسبة عدم تشابهها 5٪.

## طرق جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج قائم على الإجراءات البحثية التي تعتمد جمع البيانات اللازمة من مجموعة المبحوثين المرتبطين بالظاهرة محل الدراسة، كما اعتمدت أسلوب الدراسة الميدانية، وجمع البيانات اللازمة لتحقيق غرض الدراسة اعتمدت الدراسة على مصدرين:

### أولاً: المصادر الثانوية

وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث في مواقع الانترنت المختلفة، وكان الهدف منها تغطية الجانب النظري للدراسة.

### ثانياً: المصادر الأولية

تم الاعتماد على الاستبانة المطورة كأداة رئيسة للدراسة لمعالجة الجانب التحليلي لموضوع الدراسة حيث اشتملت على عدد من العبارات التي تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها وتخدم فرضياتها، وقد روعي فيها الدقة والوضوح والتجانس وكانت الاستجابة للمفحوصين بحسب مقياس ليكرت خماسي الأبعاد حسب التدرج الآتي: دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين والقانونيين الذين يعملون في المحكمة الدستورية العليا البالغ عددهم (42) موظفاً، وذلك بالاستناد إلى بيانات الإحصائيات للموارد البشرية التي حصل عليها الباحث من إدارة الموارد البشرية في المحكمة. اعتمد الباحث أفراد المجتمع جميعهم للإجابة عن أسئلة الدراسة سعياً للوصول إلى معلومات دقيقة تفضي إلى نتائج واقعية في التشخيص والتحليل والتفسير وصياغة التوصيات.

استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل للمعلومات من أفراد المجتمع وقد وزع (42) استبانة على المبحوثين، وبعد إتمام عملية جمع البيانات وصلت حصيلة الجمع إلى (42) استبانة استبعدت منها استبانتان بسبب عدم صلاحيتهما للتحليل الإحصائي لتصبح عينة الدراسة التي أجري التحليل الإحصائي عليها (40) استبانة، والجدول (1) في الصفحة التالية يبين توزيع مفردات الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية:

جدول (1.3): توزيع مفردات الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
العمر بالسنوات	أقل من 25 سنة	3	7.5
	من 25 إلى أقل من 45 سنة	34	85
	45 سنة فأكثر	3	7.5
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	14	35.0
	بكالوريوس	21	52.5
	دراسات عليا	5	12.5
طبيعة العمل	إداري	35	87.5
	قانوني	5	12.5
عدد سنوات الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	21	52.5
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	12	30.0
	10 سنوات فأكثر	7	17.5
عدد المشاركات في فرق العمل (اللجان)	أقل من 3 مرات	26	65
	من 3 إلى أقل من 5 مرات	3	7.5
	من 5 مرات فأكثر	11	27.5
المجموع		40	100 %

يتبين من الجدول (1.3) الآتي:

- العمر بالسنوات: يلاحظ أن نسبة عدد الأفراد الذين أعمارهم أقل من 25 سنة بلغت (7.5 %) والذين تتراوح أعمارهم بين 25 إلى أقل من 45 سنة كانت (85 %) أما الذين أعمارهم 45 سنة فأكثر فقد كانت (7.5 %)، ويستدل من النسبة العالية للفئة ما بين 25 إلى أقل من 45 سنة بنسبة (85 %) على حداثة

- المحكمة الدستورية العليا وحاجتها لاستقطاب فئة عمرية ما بين صغيرة ومتوسطة للاستفادة من قدراتهم، أو يمكن أن يستدل على تفضيل العاملين للتعاقد في هذه المرحلة العمرية، وهذا يدل على أن مجتمع الدراسة فتي.
- المؤهل العلمي: يلاحظ أن نسبة الأفراد الذين يحملون شهادة الدبلوم فأقل بلغت (35 %)، أما نسبة الأفراد الذين يحملون شهادة البكالوريوس فبلغت (52.5 %)، أما نسبة الأفراد الذين يحملون الدراسات العليا فبلغت (12.5 %)، ويستدل بذلك على أن موظفي المحكمة الدستورية العليا في الشق القانوني والإداري هم ممن يحملون مؤهلات علمية، ما يعني أن المحكمة الدستورية حديثة التأسيس تتبنى النهج القائم على توظيف الموظفين الذين يحملون مؤهلات علمية تناسب طبيعة الوظائف القانونية والإدارية اللازمة حسب الخطة الاستراتيجية والوصف الوظيفي، ويعكس مؤشراً على أن العاملين في المحكمة الدستورية مؤهلون بدرجات علمية جيدة.
- طبيعة العمل: يلاحظ أنه ما نسبته (87.5) يعملون بوظائف إدارية، بينما ما نسبته (12.5) يعملون بوظائف قانونية، وهذا يعني أن الذين يعملون بالوظائف الإدارية أكبر من الذين يعملون بالوظائف القانونية في المحكمة الدستورية العليا، ما يستدل على أهمية العمل الإداري في أي مؤسسة حتى في المؤسسات القانونية حيث إن الوظائف القانونية تستعين بالجوانب الإدارية سواء المالية أو الموارد البشرية أو الاستشارات وغيرها لضمان نتائج تحقق الكفاءة في التشريعات والأداء.
- عدد سنوات الخبرة العملية: يلاحظ أن نسبة الأفراد الذين تبلغ عدد سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات بلغت (52.5 %)، أما نسبة الأفراد الذين تبلغ عدد سنوات الخبرة لديهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات فبلغت (30 %)، بينما نسبة عدد الأفراد الذين تبلغ عدد سنوات الخبرة لديهم 10 سنوات فأكثر فبلغت (17.5 %)، يستدل بالنتائج السابقة على حداثة المحكمة الدستورية

العليا وحاجتها لاستقطاب الموظفين الذين لديهم سنوات خبرة متنوعة وخاصة من حديثي الخبرات في سوق العمل لكي تحقق التوازن بين الخبرات الوظيفية والأداء، وأن الخبرات استقطبت من المؤسسات الحكومية.

- عدد المشاركات في فرق العمل: يلاحظ أن نسبة الأفراد الذين بلغت مشاركاتهم في فرق العمل أقل من 3 مرات كانت (65٪) أما نسبة الأفراد الذين بلغت مشاركاتهم في فرق العمل من 3 إلى أقل من 5 مرات فكانت (7.5٪)، بينما نسبة الأفراد الذين بلغت مشاركاتهم في فرق العمل من 5 مرات فأكثر فبلغت (27.5٪)، تدل النتيجة على اهتمام المحكمة الدستورية العليا بتأهيل كادرها الوظيفي على المستويات كافة.

### أداة الدراسة:

اعتمد الباحث في إعداد أداة الدراسة على ما استخدم في الدراسات السابقة من أدوات ومقاييس تناول فيها متغيرات مثل المتغير المستقل ومتغير أنماط القيادة الإدارية والمتغير التابع مثل مستويات التمكين ودرجات تمكين فرق العمل ومنها دراسات، (الجميلي، مطر، 2008)، (فاطمة، جعفر، ميرداد 2013)، (Linjuan , Rita 2010)، (Anita , Richard , Steve , Martin 2012)، (طحطوح، عالية، 2016)، (قديح، أماني، 2014)، (الملفوح، فاتن، 2016)، وقد تم تطوير المقياس المستخدم في هذه الدراسات ليلائم طبيعة الأنماط القيادية وتأثير مستويات التمكين في المحكمة الدستورية العليا، وبشكل عام استفاد الباحث من هذه الدراسات وأدواتها في صياغة الفقرات والتعديل والتكييف لفقرات أخرى والبحث في الإطار النظري المتعلق بالأنماط القيادية وتأثيرها في تمكين فرق العمل لبناء بقية فقرات الأداة بما ينسجم مع طبيعة الحالة محل الدراسة، وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام كما هو موضح في الجدول (2.3).

جدول (2.3): الأقسام الرئيسة لأداة الدراسة

رقم القسم	عنوان القسم	عدد الفقرات
الأول	البيانات الشخصية والوظيفية الديمغرافية	5
الثاني	الأنماط القيادية	21
الثالث	تمكين فرق العمل	27

القسم الأول: وقد تضمن بعض الخصائص الشخصية والوظيفية الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، حيث شمل هذا القسم ست فقرات هي: (العمر، المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة، عدد سنوات الخبرة العملية، عدد المشاركات في فرق العمل).

القسم الثاني: تضمن الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل (أنماط القيادة الإدارية)، وقد شمل هذا القسم (21) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد، وهي كما يلي:

- البعد الأول: القيادة الأوتوقراطية: تتمثل في سلوك القائد الذي يتخذ كل القرارات الهامة بشكل منفرد، ويقبلها المرؤوسون دون مناقشة ويقبلون أفكاره وآراءه وأهدافه ويتبعون إجراءاته بصرامة، ويتكون من (7) فقرات.
- البعد الثاني: القيادة الديمقراطية: وتتمثل في سلوك القائد الذي يشجع مرؤوسيه على أداء وظائفهم من خلال تقديم الاقتراحات وليس من خلال توجيه الأوامر ويعمل على إرضاء مرؤوسيه ويشاركهم في صناعة القرار، ويتكون من (7) فقرات.

- البعد الثالث: القيادة الحرة (المنطلقة أو التراسلية): وتتمثل في سلوك القائد الذي يشجع الموظفين على تنفيذ العديد من وظائفه ويسمح لهم بتنفيذ عملهم بحرية تامة، ولكن تحت إشرافه إشرافاً بسيطاً، ويتكون من (7) فقرات.

القسم الثالث: تضمن الفقرات التي تقيس المتغير التابع (درجة التمكين)، وقد اشتمل هذا القسم على (27) فقرة مقسمة إلى قسمين: التمكين النفسي والتمكين

الاتصالي، تقيس مستوى التمكين لدى العاملين الإداريين والقانونيين في المحكمة الدستورية العليا.

• البعد الأول: التمكين النفسي: المقصود به الكفاية والثقة في القدرة على أداء المهام والتأثير وحرية الاختيار والشعور بمعنى العمل ( المعنى، المقدرة، حرية التصرف والتأثير)، ويتكون من (7) فقرات.

• البعد الثاني: التمكين الاتصالي: المقصود به العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل وتتشارك بها المستويات العليا مع المستويات الدنيا، وهو اهتمام الإدارة العليا بتمكين فرق العمل. أبعاد التمكين: العمل الجماعي، ووضوح الأهداف، والاتصالات والمعلومات، والحوافز والدوافع، والتطوير والإبداع، ويتكون من (20) فقرة.

• وقد تمت صياغة فقرات الاستبانة لتكون الاستجابة للمفحوصين وطريقة التصحيح بحسب مقياس ليكرت (Likert Scale) خماسي الأبعاد، حيث تكون استجابة المبحوث للفقرات بالموافقة حسب التدرج الآتي:

دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
5	4	3	2	1

وقد تم اتباع الخطوات الآتية لبناء أداة الدراسة:

1. اطلع الباحث على عدد من الدراسات السابقة والمناهج والأدوات المستخدمة فيها، والنتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها.
2. استشار الباحث المتخصصين في موضوع الأنماط القيادية وعلاقتها ومستوى تأثيرها في درجات تمكين فرق العمل من أساتذة الجامعات وممارسي موضوع الدراسة في الواقع العملي وأحد المتخصصين في التحليل الإحصائي وذلك لتحديد مجالات الاستبانة وأبعادها.
3. تم إعداد الأداة (الاستبانة) بصورتها الأولية وعرضها على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لموضوع الدراسة وتم تعديلها وفقاً لملاحظاته.

4. تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمتخصصين في الموضوع، وبلغ عددهم (10) محكمين، والملحق رقم (1) يبين قائمة المحكمين.
5. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض الفقرات من حيث الحذف أو الإضافة أو نقلها إلى مجال آخر، لتستقر الاستبانة بصورتها النهائية حيث تضمنت (48) فقرة موزعة على مجالات الاستبانة كما هو مبين في الملحق رقم (2).
6. تم عرض الاستبانة بشكلها النهائي على مدقق لغوي للتأكد من سلامتها لغوياً.
7. استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي، يبدأ باستجابة "دائماً" وتُعطى (5) درجات، ثم "غالباً" وتُعطى (4) درجات، ثم "أحياناً" وتُعطى (3) درجات، ثم نادراً" وتُعطى درجتين، وينتهي بـ "أبداً" وتُعطى درجة واحدة فقط.

### صدق الأداة:

يقصد بصدق الأداة شمولها العناصر التي يجب توفرها لإجراء عملية التحليل الإحصائي، وكذلك وضوح فقراتها، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وبهدف التحقق من صحة أداة الدراسة وتوخي الدقة في تحصيل البيانات فقد أخضعت الأداة لمجموعة من الاختبارات القبلية لقياس مدى صدقها وثباتها حيث أجرى الباحث اختبارات الصدق التالية:

### أولاً: صدق المحكمين "الصدق الظاهري"

للتحقق من صدق الأداة استخدمت طريقة الصدق الظاهري بأسلوب صدق المحكمين حيث وزع المقياس في صورته المبدئية على (10) من المحكمين المتخصصين في مجالات إدارة الأعمال، وفلسفة الإدارة، والتنمية المستدامة، ومناهج البحث العلمي الموضحة أسماؤهم في الملحق رقم (1) بهدف التأكد من مناسبة الاستبانة لما أعدت له، وسلامة صياغة الفقرات وانتماء كل منها للبعد الذي وضعت فيه، وقد بلغت نسبة الاتفاق بين المحكمين على عبارات الاستبانة 85% وهو ما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع

بصدق مقبول (عودة، 1992)، وقد حرص الباحث على أن يوزع الاستبانة بنفسه وبحضوره للرد على استفسارات المبحوثين وتوضيحها، ما زاد في الاطمئنان لصحة النتائج التي تم التوصل إليها، وقد عدلت بعض الفقرات قبل أن توضع في شكلها النهائي. وقد شملت التعديلات ما يلي:

1. حذف بعض العبارات التي اتصفت بالتكرار.
  2. إعادة صياغة بعض العبارات لتصبح أكثر وضوحاً.
  3. توحيد العبارات في الأسئلة لكي تتناسب مع العنوان وتصفه وتعرفه.
- وبناء على ما سبق فقد استقر الرأي على المقياس بعد إجراء التعديل في فقراته بما يتضمن الإضافة والحذف وإعادة الصياغة، الملحق رقم (2).

### **ثانياً: صدق الاتساق الداخلي**

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، حيث استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من الفقرات مع البعد الواردة فيها لإظهار مدى اتساق الفقرات في قياس البعد الذي تنتمي إليه، بمعنى أن كل فقرة تهدف إلى قياس المفهوم نفسه الذي تقيسه الفقرات الأخرى في البعد نفسه، حيث تعكس معاملات الارتباط صدق التكوين للبعد، وفيما يلي توضيح ذلك:

❖ أولاً: صدق الاتساق الداخلي / أنماط القيادة الإدارية في المحكمة الدستورية العليا:

جدول (3.3): قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد متغير أنماط القيادة الإدارية في المحكمة الدستورية العليا والدرجة الكلية للبعد الواردة فيه

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig.
البعد الأول: القيادة الأوتوقراطية			
1.	يحتفظ المسؤول بجميع السلطات لديه	0.67	*0.00
2.	ينفرد المسؤول باتخاذ القرارات دون أخذ رأي الموظفين	0.78	*0.00
3.	يصدر المسؤول الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل وكيفية تنفيذها بغض النظر عن قناعة الموظفين بها	0.85	*0.00
4.	يستخدم المسؤول أسلوب الضغط والتهديد لتنفيذ العمل	0.84	*0.00
5.	يهتم المسؤول بتحسين مركزه على حساب العمل والموظفين	0.86	*0.00
6.	يهتم المسؤول بنتائج العمل أكثر من اهتمامه بمخاوف الموظفين	0.70	*0.00
7.	يعتبر المسؤول أن تبادل الآراء مضيعة للوقت	0.77	*0.00
البعد الثاني: القيادة الديمقراطية			
8.	يفوض المسؤول جزءاً من صلاحياته لبعض الموظفين وفقاً لمسؤولياتهم	0.44	*0.00
9.	يشارك المسؤول الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرار	0.50	*0.00
10.	يشجع المسؤول الموظفين على الإبداع والابتكار في تنفيذ العمل	0.52	*0.00
11.	يراعي المسؤول الموظفين الذي يعانون من صعوبات ومشاكل حقيقية في إنجاز العمل ويساعدهم على تجاوزها	0.47	*0.00
12.	يوازن المسؤول ما بين حاجات العمل واحتياجات الموظفين	0.60	*0.00
13.	يمنح المسؤول درجة كافية من الحرية للموظفين لممارسة عملهم بالطريقة التي يرونها ملائمة	0.62	*0.00

14.	يمنح المسؤول لموظفيه درجة كافية من الحرية في صنع واتخاذ القرار	0.70	*0.00
البعد الثاني: القيادة الحرة (التراسلية)			
15.	يتساهل المسؤول مع الموظفين المقصرين في أداء عملهم	0.68	*0.00
16.	يترك المسؤول حل مشكلات العمل للموظفين أنفسهم مع إعطائهم بعض التوجيهات	0.46	*0.00
17.	يفتقد المسؤول للمنهجية الواضحة والمحددة لسير العمل	0.51	*0.00
18.	يترك المسؤول للموظفين حرية اختيار المهام وطرق إنجازها	0.70	*0.00
19.	يفوض المسؤول الصلاحيات على أوسع نطاق	0.75	*0.00
20.	يقدم المسؤول الحلول بناء على طلب الموظفين وبعد وقوع المشكلة	0.62	*0.00
21.	مستوى متابعة المسؤول لعمل الموظفين قليلة	0.75	*0.00

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

تشير نتائج الجدول (3.3) إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (الأنماط القيادية في المحكمة الدستورية العليا) كان مرتفعاً ومناصباً لقياس الأنماط القيادية في المحكمة الدستورية العليا، حيث أشارت النتائج إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات بعد القيادة الأوتوقراطية مع الدرجة الكلية للبعد تراوحت ما بين (0.67-0.86) وبدلالة إحصائية (0.00)، ما يشير إلى مناسبة هذه الفقرات لقياس وضوح نمط القيادة الأوتوقراطية، وتراوحت قيم معاملات الارتباط لفقرات بعد نمط القيادة الديمقراطية ما بين (0.44-0.70) وبدلالة إحصائية (0.00)، وذلك يشير إلى مناسبة هذه الفقرات لقياس قواعد البيانات، كما أن قيم معاملات الارتباط لفقرات بعد نمط القيادة الحرة مع الدرجة الكلية للبعد تراوحت ما بين (0.46-0.75) وبدلالة إحصائية (0.00)، ما يشير إلى مناسبة هذه الفقرات لقياس نمط القيادة الحرة، وفي ضوء نتائج الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير المستقل من الأداة الذي يقيس أنماط القيادة في المحكمة الدستورية العليا لم يتم حذف أي فقرة من تلك الفقرات، حيث إن فقرات

أنماط القيادة الإدارية على الأبعاد كلها تتمتع بدرجات صدق عاملي مناسبة عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا دليل على صدق الفقرات وقدرتها على قياس ما هدفت إلى قياسه.

❖ ثانياً: صدق الاتساق الداخلي / تمكين فرق العمل لدى المحكمة الدستورية

العليا:

جدول (4.3): قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد متغير تمكين فرق العمل في المحكمة

الدستورية العليا والدرجة الكلية للبعد الواردة فيه

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig.
البعد الأول: التمكين النفسي			
1.	النشاطات التي يتضمنها عملي في الفريق مهمة وذات معنى وهادفة	0.50	*0.00
2.	عملي في الفريق مهم جدا بالنسبة لي	0.70	*0.00
3.	لدي إيمان بقدرتي على القيام بعملية	0.57	*0.00
4.	تتوفر لدي المهارات الضرورية للقيام بعملية	0.59	*0.00
5.	لدي الحرية والا استقلالية في اختيار البديل المناسب لتنفيذ عملي في الفريق	0.64	*0.00
6.	لدي القدرة على اتخاذ القرار بنفسى كيفية القيام بعملية	0.47	*0.00
7.	لدي درجة من التأثير في النتائج المتحققة لفريق العمل	0.67	*0.00
البعد الثاني: التمكين الاتصالي			
8.	تولي الإدارة العليا اهتماماً في بناء فرق العمل	0.68	*0.00
9.	يولى قائد فريق العمل اهتماماً بأعضاء فريقه	0.60	*0.00
10.	الاجتماعات الدورية تساعد فريق العمل على فاعلية الأداء	0.40	*0.00
11.	يسود جو من الاحترام والتقدير بين أعضاء فريق العمل	0.48	*0.00
12.	تساهم فرق العمل في تحقيق أهداف المحكمة وفريق العمل	0.58	*0.00
13.	تقدم فرق العمل حلولاً تساهم بالاستخدام الأمثل للموارد وتحسن مستوى الإنتاجية لتحقيق الأهداف	0.67	*0.00
14.	السياسات المتبعة في المحكمة الدستورية واضحة لفريق العمل	0.84	*0.00

15.	0.69	*0.00	السياسات المعمول بها في المحكمة الدستورية كافية لتحقيق أهداف المحكمة
16.	0.78	*0.00	توفر الإدارة العليا المعلومات الكاملة لفرق العمل
17.	0.73	*0.00	يتم تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق بدرجة عالية من الشفافية
18.	0.77	*0.00	يتم تزويد أعضاء الفريق بالمعلومات الجديدة من قبل القائد
19.	0.70	*0.00	يتسم نظام الاتصالات بين أعضاء فريق العمل بالفاعلية والسهولة
20.	0.58	*0.00	تكافئ الإدارة العليا فرق العمل على الإنجاز
21.	0.58	*0.00	يتم ربط الإنجازات لفريق العمل بموافز ومكافآت لأعضاء الفريق
22.	0.64	*0.00	يتملك فريق العمل رغبة في تحمل المسؤولية لتنفيذ أداء الفريق
23.	0.77	*0.00	ثقة الإدارة العليا تدفع فريق العمل للقيام بعمله بطريقة أفضل
24.	0.54	*0.00	تختار الإدارة العليا الموظفين الذين يتمتعون بالخبرات العملية في مجال عملهم للعمل في فرق العمل
25.	0.87	*0.00	تهتم الإدارة العليا في تعزيز ثقافة بناء قدرات فرق العمل
26.	0.62	*0.00	يسمح لي بتطبيق وتبني أفكار جديدة في فرق العمل
27.	0.65	*0.00	تهتم الإدارة العليا بتوفير برامج تدريبية خاصة لأعضاء فرق العمل

#### \* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

تشير نتائج الجدول (4.3) إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات المتغير التابع (تمكين فرق العمل لدى المحكمة الدستورية العليا) كان مرتفعاً ومنا سباً لقياس درجة تمكين فرق العمل لدى المحكمة الدستورية العليا، حيث أشارت النتائج إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات بعد التمكين النفسي مع الدرجة الكلية للبعد تراوحت ما بين (0.47-0.70) وبدلالة إحصائية (0.00)، ما يشير إلى مناسبة هذه الفقرات لقياس درجة التمكين النفسي لفرق العمل لدى العاملين في المحكمة الدستورية العليا، وتراوحت قيم معاملات الارتباط لفقرات بعد التمكين الاتصالي ما بين (0.87-0.40) وبدلالة إحصائية (0.00)، وذلك يشير إلى مناسبة هذه الفقرات لقياس قواعد البيانات لدرجة التمكين الإتصالي لفرق العمل لدى العاملين في المحكمة الدستورية العليا.

وفي ضوء نتائج الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير التابع من الأداة الذي يقيس تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا، لم يتم حذف أي فقرة من تلك الفقرات، حيث إن فقرات أنماط تمكين فرق العمل النفسي والاتصالي على الأبعاد كلها تتمتع بدرجات صدق عاملي مناسبة عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا دليل على صدق الفقرات وقدرتها على قياس ما هدفت إلى قياسه.

### ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة النتيجة نفسها لو أعيد توزيعها أكثر من مرة تحت الظروف والشروط أنفسهم، أو بعبارة أخرى أن تعطي قراءات متقاربة عند كل مرة تستخدم فيها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو أعيد توزيعها على المستجوبين مرات عدة خلال فترات زمنية معينة، لأن الأداة المتذبذبة لا يمكن الاعتماد عليها ولا الأخذ بنتائجها، وبالتالي ستكون نتائج الدراسة غير مطمئنة ومضللة، وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة باستخدام طرق عدة على النحو الآتي:

### أولاً: الثبات بطريقة الاتساق الداخلي (Consistency):

وهذا النوع من الثبات يشير إلى قوة الارتباط بين الفقرات في أداة الدراسة وذلك باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) ويعتمد هذا الأسلوب على مدى توافر الاتساق في أداء الأفراد من فقرة إلى أخرى وإلى فقرات الاستبانة كلها، ونتائج الجدول (5.3) توضح ذلك:

جدول (5.3): نتائج اختبار معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا على أبعاد مقياس

#### أنماط القيادة الإدارية وعلى الدرجة الكلية

البعد	عدد الفقرات	قيمة الفا كرونباخ
القيادة الأوتوقراطية	7	0.89
القيادة الديمقراطية	7	0.71
القيادة الحرة	7	0.75
الدرجة الكلية للثبات	21	0.82

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (5.3) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا كانت مرتفعة على جميع أبعاد مقياس أنماط القيادة الإدارية وتراوحت ما بين (0.71-0.89) بينما بلغت قيمة معامل ألفا للثبات الكلي (0.82)، وهذا يدل أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات، فقد أشار (Sekaran and Bougie, 2010, 184) إلى أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تعد مقبولة من الناحية التطبيقية في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية إذا كانت  $(\text{Alpha} \geq 0.60)$ .

جدول (6.3): نتائج اختبار معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا على أبعاد تمكين فرق العمل وعلى الدرجة الكلية

البعد	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
التمكين النفسي	7	0.70
التمكين الاتصالي	20	0.93
الدرجة الكلية للثبات	27	0.92

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (6.3) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا كانت مرتفعة على أبعاد مقياس تمكين فرق العمل كلها وتراوحت ما بين (0.70-0.93) بينما بلغت قيمة معامل ألفا للثبات الكلي (0.92)، وهذا يدل أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويصلح لإجراء الدراسة الحالية.

### 7.3: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف - سمرنوف) - (1-Sample K-S)

يستخدم اختبار كولجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويوضح جدول رقم (9.3) نتائج اختبار كولجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وذلك لتحديد الاختبارات الإحصائية المناسبة لكل حالة (اختبارات معلمية - اختبارات لامعلمية) حيث يتبين أن

$$\text{sig.} > 0.05$$

قيمة مستوى المعنوية لكل من أبعاد الدراسة أكبر من (0.05) وهذا يدل أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول (7.3): اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample K-S)

المقياس	البعد	عنوان المجال	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية	النتيجة
أنماط القيادة الإدارية	الأول	القيادة الأوتوقراطية	0.887	0.410	يتبع التوزيع الطبيعي
	الثاني	القيادة الديمقراطية	0.942	0.337	يتبع التوزيع الطبيعي
	الثالث	القيادة الحرة	1.058	0.213	يتبع التوزيع الطبيعي
تمكين فرق العمل	الأول	التمكين النفسي	1.061	0.212	يتبع التوزيع الطبيعي
	الثاني	التمكين الاتصالي	1.171	0.129	يتبع التوزيع الطبيعي

### أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها قام الباحث بتحليل البيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة الدراسة، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات:

1. تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي وفقا لمقياس ليكرت الخماسي.
2. التكرارات والنسب المئوية لأفراد الدراسة من المستفيدين وفق متغيراتها الديموغرافية.
3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين على فقرات أداة الدراسة.
4. تم استخدام اختبار t لمتوسط عينة واحدة (One Sample T test) لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي (3).

5. معامل ارتباط بيرسون للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة.
6. معادلة كرونباخ - ألفا (Cronbach's Alpha) من أجل قياس الثبات من خلال حساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة.
7. تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.
8. معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات أداة الدراسة.
9. اختبار كولوم جروف-سمرنوف (Sample K-S - 1) لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
10. معامل الانحدار البسيط (Simple Regression)
11. تحليل التباين الأحادي (Multiple Analysis of Variance) لفحص الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة الديمغرافية.
12. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتأكد من صدق البناء التكويني لأداة الدراسة.
13. استخدم الباحث اختبار "Independent Sample T-test" لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لمتوسط عينتين مستقلتين.



## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة



## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

#### مقدمة :

تحقيقاً لأهداف الدراسة، ومن أجل الحصول على إجابات لتساؤلاتها والتعرف إلى الأنماط القيادية في المحكمة الدستورية وتأثيرها على درجة تمكين فرق العمل من وجهة نظر الإداريين والقانونيين، أجرى الباحث هذه الدراسة، إذ تم استطلاع الإداريين والقانونيين العاملين في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين.

ويتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات التي جمعت من خلال أداة الدراسة التي تم توضيحها في الفصل السابق، وكذلك يبين اختبار صحة الفرضيات التي صاغها الباحث في الفصل الأول، وسيتم استعراض أبرز النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي لفقرات الاستبانة ومناقشتها، ومن أجل ذلك أجرى الباحث المعالجات الإحصائية للبيانات التي جمعت من خلال أداة الدراسة، وفي نهاية هذا الفصل سيتم عرض النتائج التي توصل إليها الباحث كما يلي:

#### مستويات اختبار وتحليل فرضيات الدراسة وأسئلتها

للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها تم استخراج المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة ليصبح المقياس لتحديد الأنماط القيادية السائدة وتحديد درجة تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا مقياس ليكرت الخماسي.

جدول (1.4) تقديرات مقياس ليكرت الخماسي

الأوزان النسبية	المتوسطات الحسابية	مقياس ليكرت الخماسي
36 – 20	1.8 – 1	1 ضعيفة جداً
أكثر من 36 – 52	أكثر من 1.8 – 2.6	2 ضعيفة
أكثر من 52 – 68	أكثر من 2.6 – 3.4	3 متوسطة
أكثر من 68 – 84	أكثر من 3.4 – 4.2	4 كبيرة
أكثر من 84 – 100	أكثر من 4.2 – 5	5 كبيرة جداً

واستخدم أيضاً اختبار T لعينة واحدة (One Sample T Test) لتحليل فقرات الاستبانة واختبار الفرضيات، وتعتبر الفقرة إيجابية إذا كان المستجوبون يوافقون على محتواها، وكانت قيمة t المحسوبة أعلى من قيمة t الجدولية التي تساوي 1.96 (أو القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 3)، وتعتبر الفقرة سلبية إذا كانت قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية التي تساوي -1.96 (أو القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 3)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كانت القيمة الاحتمالية لها أكبر من (0.05).

### المطلب الأول: اختبار أسئلة الدراسة

#### النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول:

للإجابة على سؤال الدراسة الأول "ما نمط القيادة السائد في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين؟" استخدم اختبار t وتضمن متغيرات الأنماط القيادية الآتية:

1- القيادة الأوتوقراطية

2- القيادة الديمقراطية

3- القيادة الحرة

وفيما يلي وصف وتقييم لكل متغير من متغيرات الأنماط القيادية الإدارية:

### أولاً: القيادة الأوتوقراطية:

من أجل وصف واقع القيادة الأوتوقراطية في المحكمة الدستورية العليا استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t) للمجموعة الواحدة للتحقق من معنوية كل فقرة وأهميتها النسبية كما هو موضح في الجدول رقم (2.4):

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والنسبة المئوية لمستوى القيادة الأوتوقراطية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	ترتيب أهمية الفقرة	الأهمية النسبية
1	يحتفظ المسؤول بجمع السلطات	3.23	1.21	64.5	1	متوسطة
2	ينفرد المسؤول باتخاذ القرارات دون أخذ رأي الموظفين	2.70	1.20	54.0	3	متوسطة
3	يصدر المسؤول الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل وكيفية تنفيذها بغض النظر عن قناعة الموظفين بها	2.48	1.26	49.5	5	ضعيفة
4	يستخدم المسؤول أسلوب الضغط والتهديد لتنفيذ العمل	1.75	1.06	35.0	6	ضعيفة جداً
5	يهتم المسؤول بتحسين مركزه على حساب العمل والموظفين	1.73	1.13	34.5	7	ضعيفة جداً
6	يهتم المسؤول بنتائج العمل أكثر من إهتمامه بمحاجات الموظفين	2.75	1.24	55.0	2	متوسطة
7	يعتبر المسؤول أن تبادل الآراء مضيعة للوقت	1.83	1.11	36.5	4	ضعيفة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبعد	2.35	0.91	47.0		ضعيفة

يتضح من خلال نتائج الجدول (2.4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد القيادة الأوتوقراطية في المحكمة الدستورية العليا قد تراوحت بين (1.73-3.23) على مقياس ليكرت الخماسي.

وهذا يشير إلى مستويات تتراوح بين متوسطة وضعيفة جدا لنمط القيادة الأوتوقراطية، إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) ونصها "يحتفظ المسؤول بجميع السلطات لديه" بمتوسط حسابي بلغ (3.23) ونسبة مئوية بلغت 64.5% بدرجة متوسطة وانحراف معياري بلغ (0.21)، فيما حصلت الفقرة رقم (5) ونصها "يهتم المسؤول بتحسين مركزه على حساب العمل والموظفين" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (1.73) ونسبة مئوية بلغت 34.5% بدرجة ضعيفة جدا وانحراف معياري بلغ (1.13).

ويلاحظ من خلال نتائج الجدول (2.4) أن التشتت منخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الأوتوقراطية، وهو ما يعكس مدى التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة ببعيد القيادة الأوتوقراطية، وبشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق القيادة الأوتوقراطية في المحكمة الدستورية العليا كان ضعيفاً بنسبة مئوية بلغت 47% ومتوسط حسابي عام (2.35) وانحراف معياري عام بلغ (0.91).

ويتضح بناء على هذه النتيجة ما يلي:

❖ حظيت الفقرات (1،2،6) بدرجة قبول متوسطة، والتي تنص على (ينفرد المسؤول باتخاذ القرارات دون أخذ رأي الموظفين، يحتفظ المسؤول بجميع السلطات لديه، يهتم المسؤول بنتائج العمل أكثر من اهتمامه بحاجات الموظفين).

❖ حظيت الفقرات (7،3) بدرجة قبول ضعيفة، والتي تنص على (يعتبر المسؤول أن تبادل الآراء مضيعة للوقت، يصدر المسؤول الأوامر والتعليمات التي تتناول التفاصيل كافة وكيفية تنفيذها بغض النظر عن قناعة الموظفين بها).

❖ حظيت الفقرات (5, 4) بدرجة قبول ضعيفة جداً، والتي تنص على (يهتم المسؤول بتحسين مركزه على حساب العمل والموظفين، يستخدم المسؤول أسلوب الضغط والتهديد لتنفيذ العمل).

وترى الدراسة أن مستوى النمط الأوتوقراطي في المحكمة الدستورية وفقاً لإجابات المبحوثين يتراوح بين متوسط وضعيف جداً ما يعني للباحث أن المستوى المتوسط ظهر بسبب حداثة تأسيس المحكمة الدستورية العليا وحداثة كوادرها ما أدى إلى احتفاظ المسؤول "بجميع السلطات لديه، والتفرد باتخاذ القرارات، والاهتمام بنتائج العمل، لذا ظهر المستوى المتوسط حسب فقرات الدراسة (1، 6، 2)، وما يؤكد ذلك أن فقرات الدراسة (5، 4) كان لها مستوى قبول ضعيف جداً وهي "اهتمام المسؤول بمركزه واستخدام أسلوب الضغط والتهديد لتنفيذ العمل"، وهذا ما أشار إليه الكتاب والباحثون في تطبيق النمط الأوتوقراطي وأشاروا إليه بالنمط الأوتوقراطي الخير الذي يكرس القائد فيه معظم وقته للعمل، وأثبت في التطبيق العملي أن القائد من هذا الطراز تكون لديه معرفة وخبرة واسعة تجعله أقدر على اتخاذ القرار من مرؤوسيه خاصة عندما تكون الأعمال المراد إنجازها لا مجال فيها للمجهود الشخصي والابتكار نظراً لعدم توافر الخبرة والمعرفة الكافية للموظف (السكرانة، بلال، 2014، ص 154).

### **ثانياً : القيادة الديمقراطية:**

من أجل وصف واقع القيادة الديمقراطية في المحكمة الدستورية العليا استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t) للمجموعة الواحدة للتحقق من معنوية كل فقرة وأهميتها النسبية، كما هو موضح في الجدول رقم (3.4):

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والنسبة المئوية لمستوى القيادة الديمقراطية

الأهمية النسبية	ترتيب أهمية الفقرة	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
كبيرة	7	70.5	0.88	3.53	يفوض المسؤول جزءاً من صلاحياته لبعض الموظفين وفقاً لمسؤولياتهم	1
كبيرة	4	76.5	0.87	3.83	يشارك المسؤول الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرار	2
كبيرة جداً	1	84.5	0.77	4.23	يشجع المسؤول الموظفين على الإبداع والابتكار في تنفيذ العمل	3
كبيرة جداً	2	84.5	0.73	4.23	يراعي المسؤول الموظفين الذي يعانون من صعوبات ومشاكل حقيقية في إنجاز العمل ويساعدهم على تجاوزها	4
كبيرة	3	81.0	0.75	4.05	يوازن المسؤول ما بين حاجات العمل واحتياجات الموظفين	5
كبيرة	6	75.0	0.95	3.75	يمنح المسؤول درجة كافية من الحرية للموظفين لممارسة عملهم بالطريقة التي يرونها ملائمة	6
كبيرة	5	72.5	0.90	3.63	يمنح المسؤول لموظفيه درجة كافية من الحرية في صنع واتخاذ القرار	7
كبيرة		77.8	0.46	3.89	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبعد	

يتضح من خلال نتائج الجدول (3.4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد القيادة الديمقراطية في المحكمة الدستورية العليا قد تراوحت ما بين (3.53-4.23) على مقياس ليكرت الخماسي.

وهذا يشير إلى مستويات تتراوح بين درجة موافقة كبيرة وكبيرة جداً لنمط القيادة الديمقراطية، إذ جاءت في المرتبة الأولى والثانية على التوالي كل من الفقرة رقم (3) ونصها "يشجع المسؤول الموظفين على الإبداع والابتكار في تنفيذ العمل" بمتوسط حسابي

بلغ (4.23) ونسبة مئوية بلغت 84.5٪ بدرجة موافقة كبيرة جداً وانحراف معياري بلغ (0.77)، والفقرة رقم (4) ونصها "يراعي المسؤول الموظفين الذي يعانون من صعوبات ومشاكل حقيقية فيإنجاز العمل ويساعدهم على تجاوزها" بمتوسط حسابي بلغ (4.23) ونسبة مئوية بلغت 84.5٪ بدرجة موافقة كبيرة جداً وانحراف معياري بلغ (0.77).

فيما حصلت الفقرة رقم (1) ونصها "يفوض المسؤول جزءاً من صلاحياته لبعض الموظفين وفقاً لمسؤولياتهم" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.53) ونسبة مئوية بلغت 70.5٪ بدرجة موافقة كبيرة وانحراف معياري بلغ (1.13)، ويتضح للباحث أن الفروق طفيفة بين بنود القيادة الديمقراطية وهو ما يعكس درجة عالية من الديمقراطية المطبقة في المحكمة الدستورية والملموسة من المستجوبين.

ويلاحظ من خلال نتائج الجدول (4.4) أن التشتت منخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الديمقراطية، وهو ما يعكس مدى التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة ببعد القيادة الديمقراطية، وبشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق نمط القيادة الديمقراطية في المحكمة الدستورية العليا من وجهة نظر عينة الدراسة كان بدرجة كبيرة بنسبة مئوية بلغت 77.8٪ وبمتوسط حسابي عام (3.39) وانحراف معياري عام بلغ (0.46).

هذا وتوضح الدراسة بناء على هذه النتيجة ما يلي:

❖ حظيت الفقرات (1،2،5،6،7) بدرجة قبول كبيرة، والتي نصت على: "يُمنح المسؤول درجة كافية من الحرية في اتخاذ القرار، يُمنح المسؤول درجة من الحرية لممارسة عملهم بالطريقة التي يرونها ملائمة، يوازن المسؤول ما بين حاجات العمل واحتياجات الموظفين، يشارك المسؤول الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرار، يفوض المسؤول جزءاً من صلاحياته لبعض الموظفين وفقاً لمسؤولياتهم).

❖ حظيت الفقرات (3،4) بدرجة قبول كبيرة جداً والتي نصت على: "يراعي المسؤول الموظفين الذي يعانون من صعوبات ومشاكل حقيقية في إنجاز

العمل ويساعدهم على تجاوزها، يشجع المسؤول الموظفين على الإبداع والابتكار في تنفيذ العمل).

وترى الدراسة أن ارتفاع مستوى الفقرتين (3،4) وبدرجة قبول كبيرة جداً، أن درجة الوعي لدى القادة الإداريين في المحكمة الدستورية انعكس على إجابات المبحوثين، وهذا يشير إلى اهتمام المسؤولين في المحكمة الدستورية بالإبداع والابتكار، إضافة إلى مراعاة صعوبة إنجاز العمل ومساعدة الموظفين على توضيح آلية الإنجاز وبطرقه الصحيحة والسليمة.

### ثالثاً: القيادة الحرة

من أجل وصف واقع القيادة الحرة في المحكمة الدستورية العليا استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t) للمجموعة الواحدة للتحقق من معنوية كل فقرة وأهميتها النسبية كما هو موضح في الجدول رقم (4.4):

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والنسبة المئوية لمستوى

#### القيادة الحرة

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	ترتيب أهمية الفقرة	الأهمية النسبية
1	يتساهل المسؤول مع الموظفيناالمقصرين في أداء عملهم	1.98	0.97	39.5	5	ضعيفة
2	يترك المسؤول حل مشكلات العمل للموظفين أنفسهم مع إعطائهم بعض التوجيهات	3.10	1.06	62.0	1	متوسطة
3	يفتقد المسؤول للمنهجية الواضحة والمحددة لسير العمل	1.70	1.04	34.0	7	ضعيفة جداً
4	يترك المسؤول للموظفين حرية اختيار المهام وطرق إنجازها	2.58	1.15	51.5	2	ضعيفة
5	يفوض المسؤول الصلاحيات على أوسع نطاق	2.55	1.08	51.0	3	ضعيفة

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	ترتيب أهمية الفقرة	الأهمية النسبية
6	يقدم المسؤول الحلول بناء على طلب الموظفين وبعد وقوع المشكلة	2.43	1.08	48.5	4	ضعيفة
7	مستوى متابعة المسؤول لعمل الموظفين قليلة	1.78	1.10	35.5	6	ضعيفة جداً
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبعد	2.30	0.68	46.0		ضعيفة

يتضح من خلال نتائج الجدول (4.4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد القيادة الحرة في المحكمة الدستورية العليا قد تراوحت ما بين (1.70-3.10) على مقياس ليكرت الخماسي.

وهذا يشير إلى مستويات تتراوح بين درجة موافقة متوسطة و ضعيفة جداً لنمط القيادة الحرة، إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (2) ونصها "يترك المسؤول حل مشكلات العمل للموظفين أنفسهم مع إعطائهم بعض التوجيهات" بمتوسط حسابي بلغ (3.10) ونسبة مئوية بلغت 62% بدرجة موافقة متوسطة وانحراف معياري بلغ (0.61). فيما حصلت الفقرة رقم (3) ونصها "يفتقد المسؤول للمنهجية الواضحة والمحددة لسير العمل" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (1.70) ونسبة مئوية بلغت 34% بدرجة ضعيفة جداً وانحراف معياري بلغ (0.14).

ويلاحظ من خلال نتائج الجدول (4.4) أن التشتت منخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الحرة، وهو ما يعكس مدى التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة ببعدها القيادة الحرة، وبشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق نمط القيادة الحرة في المحكمة الدستورية العليا من وجهة نظر عينة الدراسة كان بدرجة ضعيفة بنسبة مئوية بلغت 46% وبمتوسط حسابي عام (2.30) وانحراف معياري عام بلغ (0.68).

هذا وتوضح الدراسة بناء على هذه النتيجة ما يلي:

- ❖ حظيت الفقرة (2) بدرجة قبول متوسطة والتي نصت على: "يترك المسؤول حل مشكلات العمل للموظفين أنفسهم مع إعطائهم بعض التوجيهات".
- ❖ حظيت الفقرات (1،4،5،6) بدرجة قبول ضعيفة والتي نصت على "يقدم المسؤول الحلول بناء على طلب الموظفين وبعد وقوع المشكلة، يفوض المسؤول الصلاحيات على أوسع نطاق، يترك المسؤول للموظفين حرية اختيار المهام وطرق إنجازها، يتساهل المسؤول مع الموظفين المقصرين في أداء عملهم".
- ❖ حظيت الفقرات (3،7) بدرجة قبول ضعيفة جدا والتي نصت على "مستوى متابعة المسؤول لعمل الموظفين قليلة، يفقد المسؤول للمنهجية الواضحة والمحددة لسير العمل".

وترى الدراسة أن نتائج الفقرة (2) بدرجة قبول متوسطة وبالمرتبة الأولى هو إثبات أن هناك حرية مع بعض التوجيهات من المسؤول للموظفين لحل مشكلات العمل بأنفسهم وعند التعمق بهذه الإجابة والملاحظة تبين أن مستوى المعرفة بالعمل لدى الموظفين كبيرة وهذا ما يجعل حل المشكلات من خلال الموظف نفسه مع توضيح كيفية الحل، أما باقي الفقرات دلت على مستوى قبول بدرجة ضعيفة و ضعيفة جدا وهذا يدل من خلال الفقرة رقم (3) التي نصت على افتقاد المسؤول للمنهجية الواضحة والمحددة لسير العمل على عدم ظهور آثار للنمط الحرفي في المحكمة الدستورية العليا.

## رابعاً: ترتيب الأبعاد والدرجة الكلية حسب أنماط القيادة الإدارية في المحكمة

### الدستورية العليا:

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية التقديرية لأبعاد أنماط القيادة الإدارية في المحكمة الدستورية

الترتيب	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الأهمية النسبية
1	القيادة الأوتوقراطية	2.35	0.91	47.0	ضعيفة
2	القيادة الديمقراطية	3.89	0.46	77.8	كبيرة
3	القيادة الحرة	2.30	0.68	46.0	ضعيفة

يتضح من خلال الجدول (5.4) ما يلي:

1- أن المستجوبين من الموظفين القانونيين والإداريين كانت درجة توجهاتهم حول نمط القيادة السائد في المحكمة الدستورية العليا تجاه النمط الديمقراطي حيث بلغت النسبة المئوية الكلية التقديرية لمتوسط استجابات المستجوبين على جميع فقرات نمط القيادة الديمقراطية (77.8٪).

2- أن ترتيب الأبعاد تبعاً للأهمية النسبية لأبعاد أنماط القيادة في المحكمة الدستورية العليا جاء على النحو التالي:

المرتبة الأولى: نمط القيادة الديمقراطية.

المرتبة الثانية: نمط القيادة الأوتوقراطية

المرتبة الثالثة: نمط القيادة الحرة.

توضح الدراسة وفق ترتيب الأبعاد تبعاً للأهمية النسبية والنسبة التقديرية، ووقوع بعد نمط القيادة الديمقراطية بالمرتبة الأولى أي اعتباره النمط الإداري السائد في عملية اتخاذ القرار والإدارة الداخلية في المحكمة الدستورية العليا من وجهة نظر العاملين الإداريين والقانونيين، ويعزو الباحث هذه الدرجة الكبيرة التي استحوذ عليها نمط القيادة الديمقراطية إلى مجموعة من السياسات والإجراءات المتبعة من إدارة المحكمة الدستورية

لتدعيم النهج الديمقراطي نظراً لخصوصية المحكمة كمؤسسة دستورية وقانونية، حيث تعتبر المحكمة الدستورية أعلى سلطة قضائية في دولة فلسطين، ونظراً لفاعلية النمط الإداري الديمقراطي في توفير بيئة عمل تعزز الإبداع وتحرر الإدارات العليا من الانشغال بالمشكلات الفرعية والتركيز على اتخاذ القرارات المصيرية الهامة، وتسهم في التخلص من الروتين في ممارسة العمل الإداري وتحقق التوازن بين السلطات والمسؤوليات.

## إجابة السؤال الثاني

للإجابة على سؤال الدراسة الثاني "ما مستوى تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا؟" فقد استخدم اختبار t وتضمن متغير درجة تمكين فرق العمل الآتية:

1- التمكين النفسي

2- التمكين الاتصالي

وفيما يلي وصف وتقييم لكل متغير من متغيرات مستوى التمكين:

### أولاً: التمكين النفسي:

من أجل وصف مستوى التمكين النفسي في المحكمة الدستورية العليا استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t) للمجموعة الواحدة للتحقق من معنوية كل فقرة وأهميتها النسبية، كما هو موضح في الجدول رقم (6.4):

جدول (6.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والنسبة المئوية لمستوى التمكين النفسي

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	ترتيب أهمية الفقرة	الأهمية النسبية
1	النشاطات التي يتضمنها عملي في الفريق مهمة وذات معنى وهادفة	4.60	0.55	92.0	3	كبيرة جداً
2	عملي في الفريق مهم جداً بالنسبة لي	4.70	0.65	94.0	2	كبيرة جداً
3	لدي إيمان بقدرتي على القيام بعملي	4.85	0.43	97.0	1	كبيرة جداً
4	تتوفر لدي المهارات الضرورية للقيام بعملي	4.43	0.64	88.5	4	كبيرة جداً
5	لدي الحرية والاستقلالية في اختيار البديل المناسب لتنفيذ عملي في الفريق	3.75	0.93	75.0	7	كبيرة

6	لدي القدرة على اتخاذ القرار بنفسه كيفية القيام بعمله	4.15	0.74	83.0	5	كبيرة
7	لدي درجة من التأثير في النتائج المتحققة لفريق العمل	3.98	0.97	79.5	6	كبيرة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبعد	4.35	0.42	87.0		كبيرة

يتضح من خلال نتائج الجدول (6.4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد التمكين النفسي قد تراوحت ما بين (3.75-4.85) على مقياس ليكرت الخماسي. وهذا يشير إلى مستويات تتراوح بين درجة موافقة كبيرة وكبيرة جداً لمستوى التمكين النفسي، إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (3) ونصها "لدي إيمان بقدرتي على القيام بعمله" بمتوسط حسابي بلغ (85.4) ونسبة مئوية بلغت 97% كبيرة جداً وانحراف معياري بلغ (0.93).

فيما حصلت الفقرة رقم (5) "لدي الحرية والاستقلالية في اختيار البديل المناسب لتنفيذ عملي في الفريق" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.75) ونسبة مئوية بلغت 75% بدرجة ضعيفة جداً وانحراف معياري بلغ (0.93).

ويلاحظ من خلال نتائج الجدول (6.4) أن التشتت منخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التمكين النفسي، وهو ما يعكس مدى التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة حول بعد التمكين النفسي، وبشكل عام يتبين أن مستوى التمكين النفسي في المحكمة الدستورية العليا من وجهة نظر عينة الدراسة كان بمستويات كبيرة بنسبة مئوية بلغت 87% وبمتوسط حسابي عام (4.35) وانحراف معياري عام بلغ (0.87).

وبناء على هذه النتيجة توضح الدراسة ما يلي:

❖ حظيت الفقرات (1،2،3،4) على درجة قبول كبيرة جداً والتي نصت على "توفر لدي المهارات الضرورية للقيام بعمله، لدي إيمان بقدرتي على القيام

بعملي، عملي في الفريق مهم جدا بالنسبة لي، النشاطات التي يتضمنها عملي في الفريق مهمة وذات معنى وهادفة.

❖ حظيت الفقرات ( 5,6,7) على درجة قبول كبيرة والتي نصت على "لدي درجة من التأثير في النتائج المتحققة لفريق العمل، لدي القدرة على اتخاذ القرار بنفسي كيفية القيام بعملي، لدي الحرية والاستقلالية في اختيار البديل المناسب لتنفيذ عملي في الفريق".

وتفسر الدراسة من خلال الفقرات الخاصة بالتمكين المعنوي ( التحفيزي ) أن مستوى التمكين تراوح ما بين درجة موافقة كبيرة وكبيرة جدا وعند التعمق بمدلولات هذه النتيجة يتبين للباحث أن أبعاد التمكين النفسي المرتبطة بالمعنى والمقدرة جاءت كبيرة جدا أما الأبعاد المرتبطة بالاستقلالية والتأثير فجاءت كبيرة فقط، وعلى الرغم من أن المستوى مرتفع ويوجد تمكين إلا أن أبعاد التمكين الاستقلالية والتأثير يجب أن تكون أفضل لكي نقول إن هناك تمكيناً نفسياً ذا مستوى كبير جدا.

### ثانياً: التمكين الاتصالي:

من أجل وصف مستوى التمكين الاتصالي في المحكمة الدستورية العليا، فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t) للمجموعة الواحدة للتحقق من معنوية كل فقرة وأهميتها النسبية، كما هو موضح في الجدول رقم (4.7):  
جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والنسبة المئوية لمستوى

#### التمكين الاتصالي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	ترتيب أهمية الفقرة	الأهمية النسبية
1	تولي الإدارة العليا اهتماماً في بناء فرق العمل	4.48	0.72	89.5	7	كبيرة جداً
2	يولي قائد فريق العمل اهتماماً بأعضاء فريقه	4.53	0.55	90.5	5	كبيرة جداً

3	الاجتماعات الدورية تساعد فريق العمل على فاعلية الأداء	4.70	0.52	94.0	1	كبيرة جداً
4	يسود جو من الاحترام والتقدير بين أعضاء فريق العمل	4.60	0.71	92.0	3	كبيرة جداً
	العمل الجماعي	4.58	0.42	91.5		كبيرة جداً
5	تساهم فرق العمل في تحقيق أهداف المحكمة وفريق العمل	4.70	0.46	94.0	2	كبيرة جداً
6	تقدم فرق العمل حلولاً تساهم بالاستخدام الأمثل للموارد وتحسن مستوى الإنتاجية لتحقيق الأهداف	4.45	0.71	89.0	8	كبيرة جداً
7	السياسات المتبعة في المحكمة الدستورية واضحة لفريق العمل	4.40	0.87	88.0	10	كبيرة جداً
8	السياسات المعمول بها في المحكمة الدستورية كافية لتحقيق أهداف المحكمة	4.35	0.77	87.0	12	كبيرة جداً
	وضوح الأهداف	4.48	0.56	89.5		كبيرة جداً
9	توفر الإدارة العليا المعلومات الكاملة لفرق العمل	4.23	0.89	84.5	19	كبيرة جداً
10	يتم تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق بدرجة عالية من الشفافية	4.33	0.89	86.5	13	كبيرة جداً
11	يتم تزويد أعضاء الفريق بالمعلومات الجديدة من قبل القائد	4.43	0.84	88.5	9	كبيرة جداً
12	يتم نظام الاتصالات بين أعضاء فريق العمل بالفاعلية والسهولة	4.38	0.81	87.5	11	كبيرة جداً
	انسياب المعلومات والاتصالات	4.34	0.73	86.8		كبيرة جداً
13	تكافئ الإدارة العليا فرق العمل على الإنجاز	4.28	0.75	85.5	17	كبيرة جداً
14	يتم ربط الإنجازات لفريق العمل بموافز ومكافآت لأعضاء الفريق	4.25	0.74	85.0	18	كبيرة جداً
15	يملك فريق العمل رغبة في تحمل المسؤولية لتفعيل أداء الفريق	4.30	0.69	86.0	14	كبيرة جداً

16	ثقة الإدارة العليا تدفع فريق العمل للقيام بعمله بطريقة أفضل	4.53	0.82	90.5	6	كبيرة جداً
	الحوافز والدوافع	4.34	0.57	86.8		كبيرة جداً
17	تختار الإدارة العليا الموظفين الذين يتمتعون بالخبرات العملية في مجال عملهم للعمل في فرق العمل	4.55	0.68	91.0	4	كبيرة جداً
18	تهتم الإدارة العليا في تعزيز ثقافة بناء قدرات فرق العمل	4.30	0.88	86.0	15	كبيرة جداً
19	يسمح لي بتطبيق وتبني أفكار جديدة في فرق العمل	4.28	0.78	85.5	16	كبيرة جداً
20	تهتم الإدارة العليا بتوفير برامج تدريبية خاصة لأعضاء فرق العمل	4.08	1.12	81.5	20	كبيرة
	التطوير والإبداع	4.30	0.65	86.0		كبيرة جداً
	مستوى التمكين الاتصالي	4.41	0.51	88.1		كبيرة جداً

يتضح من خلال نتائج الجدول (7.4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد التمكين الإتصالي كانت كبيرة جداً وقد تراوحت ما بين (4.08-4.70) على مقياس ليكرت الخماسي.

وهذا يشير إلى مستويات موافقة كبيرة جداً لمستوى التمكين الاتصالي، إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرات التالية على التوالي: الفقرة رقم (3) ونصها "الاجتماعات الدورية تساعد فريق العمل على فاعلية الأداء" بمتوسط حسابي بلغ (4.70) ونسبة مئوية بلغت 94% بمستوى تمكين كبير جداً وانحراف معياري بلغ (0.52)، وحصلت الفقرة (5) ونصها "تساهم فرق العمل في تحقيق أهداف المحكمة وفريق العمل" بمتوسط حسابي بلغ (4.70) ونسبة مئوية بلغت 94% بمستوى تمكين كبير جداً وانحراف معياري بلغ (0.52)، فيما حصلت الفقرة رقم (5) ونصها "تهتم الإدارة العليا بتوفير برامج تدريبية خاصة لأعضاء فرق العمل" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.08) ونسبة مئوية بلغت 81% بدرجة كبيرة جداً وانحراف معياري بلغ (1.12).

يلاحظ من خلال نتائج الجدول (7.4) أن التشتت منخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التمكين الاتصالي، وهو ما يعكس مدى التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة ببعيد التمكين النفسي، وبشكل عام يتبين أن مستوى التمكين النفسي في المحكمة الدستورية العليا من وجهة نظر عينة الدراسة كان بمستويات كبيرة جداً بنسبة مئوية بلغت 88% وبمتوسط حسابي عام (4.41) وانحراف معياري عام بلغ (0.51).

بناء على ما سبق توضح الدراسة ما يلي:

❖ حظيت الفقرات (19:1) على درجة قبول كبيرة جداً والتي نصت على تولى الإدارة العليا اهتماماً في بناء فرق العمل، يولي قائد فريق العمل اهتماماً بأعضاء فريقه، الاجتماعات الدورية تساعد فريق العمل على فاعلية الأداء، يسود جو من الاحترام والتقدير بين أعضاء فريق العمل، تساهم فرق العمل في تحقيق أهداف المحكمة وفريق العمل، تقدم فرق العمل حلولاً تساهم بالاستخدام الأمثل للموارد وتحسن مستوى الإنتاجية لتحقيق الأهداف، السياسات المتبعة في المحكمة الدستورية واضحة لفريق العمل، السياسات المعمول بها في المحكمة الدستورية كافية لتحقيق أهداف المحكمة، توفر الإدارة العليا المعلومات الكاملة لفرق العمل، يتم تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق بدرجة عالية من الشفافية، يتم تزويد أعضاء الفريق بالمعلومات الجديدة من قبل القائد، يتسم نظام الاتصالات بين أعضاء فريق العمل بالفاعلية والسهولة، تكافئ الإدارة العليا فرق العمل على الإنجاز، يتم ربط الإنجازات لفريق العمل بحوافز ومكافآت لأعضاء الفريق، يمتلك فريق العمل رغبة في تحمل المسؤولية لتفعيل أداء الفريق، ثقة الإدارة العليا تدفع فريق العمل للقيام بعمله بطريقة أفضل، تختار الإدارة العليا الموظفين الذين يتمتعون بالخبرات العملية في مجال عملهم للعمل في فرق العمل، تهتم الإدارة العليا بتعزيز ثقافة بناء قدرات فرق العمل، يسمح لي بتطبيق وتبني أفكار جديدة في فرق العمل.

❖ حظيت الفقرة (20) بدرجة قبول كبيرة والتي نصت على "تهتم الإدارة العليا بتوفير برامج تدريبية خاصة لأعضاء فرق العمل".

وتفسر الدراسة أن مستوى التمكين الاتصالي لفرق العمل في المحكمة الدستورية العليا كانت بدرجة كبيرة جداً ل (19) فقرة وبدرجة كبيرة لفقرة "تهتم الإدارة العليا بتوفير برامج تدريبية خاصة لأعضاء فريق العمل"، وعند النظر إلى أبعاد التمكين الاتصالي ( العمل الجماعي، وضوح الأهداف، انسياب المعلومات والاتصالات، الحوافز والدوافع، التطوير والإبداع) وترى أن هناك تمكينا وبدرجة كبيرة جداً لكامل الأبعاد مع ضرورة التركيز على ما في داخل هذه الأبعاد من فقرات وأهمها التطوير والإبداع: توفير برامج تدريبية لفرق العمل، تبنى أفكار جديدة، تعزيز ثقافة بناء فرق العمل، الحوافز والدوافع: ربط الإنجازات بالحوافز والمكافآت، مكافأة الإدارة العليا لفرق العمل على الإنجاز، أنسياب المعلومات: توفير المعلومات بشكل أكبر لفرق العمل من قبل الإدارة العليا.

**رابعاً: ترتيب الأبعاد والدرجة الكلية حسب مستوى التمكين لدى العاملين في المحكمة الدستورية العليا:**

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية التقديرية لأبعاد مستوى

التمكين في المحكمة الدستورية

الترتيب	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الأهمية النسبية
1	التمكين النفسي	4.35	0.42	87.0	كبيرة جداً
2	التمكين الاتصالي	4.41	0.51	88.1	كبيرة جداً
3	مستوى التمكين	4.38	0.40	87.6	كبيرة جداً

يتضح من خلال الجدول (8.4) ما يلي:

1- أن المستجوبين من الموظفين القانونيين والإداريين كانت درجة توجهاتهم حول وجود مستوى تمكين عالٍ في المحكمة الدستورية العليا حيث بلغت النسبة المئوية الكلية التقديرية لمتوسط استجابات المستجوبين على فقرات مستوى تمكين فرق العمل (87.6%) وتعد هذه النسبة كبيرة جداً.

2- مستوى تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا سواء بالجانب النفسي الذي يشمل الكفاية والثقة في القدرة على أداء المهام والتأثير وحرية الاختيار وغيرها من المؤثرات وأيضاً الجانب الاتصالي ويشمل تمكين فرق العمل المتمثل بالعمل الجماعي ووضوح الأهداف والاتصالات والمعلومات والخوافز والدوافع والتطوير والإبداع، كان كبيراً جداً في الجانبين النفسي والاتصالي.

3- تعزو الدراسة الدرجة العالية لمستوى التمكين لدى فرق العمل على الجانبين النفسي والاتصالي وعدم وجود تفاوت في إجابات المبحوثين إلى وضوح الرؤية لدى العاملين القانونيين والإداريين تجاه الدرجة الإيجابية لتمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا.

4- كما تعزو الدراسة المستوى العالي من التمكين إلى إدراك متخذي القرار في المحكمة الدستورية العليا أهمية التمكين للعاملين كوسيلة مثمرة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة في جميع مجالات العمل، حيث يعتبر التمكين المفتاح لوصول المحكمة إلى التميز والإبداع والإنجاز في العمل الإداري والقانوني، كما تجدر الإشارة إلى أن الطبيعة القانونية للمحكمة الدستورية العليا لديها اعتبارات تسعى إلى تطبيقها بالشكل الأمثل ومنها مفاهيم التمكين القانوني موازية للتمكين الإداري.

### **المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة**

بعد التأكد مسبقاً من صلاحية نموذج الدراسة لتحليل الإحصائي وعدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل، وأن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي تم اختبار فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

#### **اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:**

وتنص هذه الفرضية " يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أنماط القيادة ومستوى تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا.

لاختبار الفرضية تم حساب استخدام معامل ارتباط بيرسون بين أنماط القيادة بدلالة معاييرها ومستوى تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا وذلك كما هو موضح في الجدول (9.4).

جدول (9.4): مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين أنماط القيادة ومستوى التمكين في المحكمة الدستورية العليا

المتغيرات	الإحصاءات		القيادة الأوتوقراطية	القيادة الديمقراطية	القيادة الحرية	تمكين فرق العمل
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة				
أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية	القيادة		1	-.343*	.468	-.220
	الأوتوقراطية			.030	.002	.172
	القيادة		-.343*	1	.175	.397*
	الديمقراطية			.030	.281	.011
	القيادة الحرية		.468	.175	1	-.020
	مستوى الدلالة		.002	.281	.002	.902
المتغير التابع	تمكين فرق		-.220	.397*	-.020	1
	العمل		.172	.011	.902	

• يكون الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من خلال نتائج مصفوفة الارتباط في الجدول رقم (9.4) ما يلي:

1. عدم وجود علاقة ارتباط ذي دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي ومستوى تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا حيث كان مستوى الدلالة أكثر من (0.05) وبلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (-0.220).
2. وجود علاقة ارتباط ذي دلالة إحصائية طردية بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.397).
3. عدم وجود علاقة ارتباط ذي دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحرية ومستوى تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا حيث كان مستوى الدلالة أكثر من (0.05) وبلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (-0.020).

## التعليق على الفرضية:

تفسر الدراسة وجود ارتباط عكسي ضعيف غير دال إحصائياً بين نمط القيادة الحرة ومستوى تمكين فرق العمل لدى المحكمة الدستورية العليا بإدراك الموظفين طبيعة نمط القيادة الحرة غير المطبقة، ويستدل بإدراك الموظفين طبيعة النمط الديمقراطي كما أظهرت نتائج الفرضية الثانية على أنه النمط السائد والدال ويستدل بذلك على عدم تعميم نمط القيادة الحرة (غير سائد ومعمم) من القيادة الإدارية أو متخذي القرار، كما أن طبيعة المحكمة الدستورية كمؤسسة حديثة الإنشاء وممارستها العمل الديمقراطي منذ نشأتها يعكس الوصول إلى هذه النتيجة المنطقية.

## اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

وتنص هذه الفرضية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأنماط القيادية في تمكين فرق العمل" في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين.

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يمكن استنتاج ما يلي:  
يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة Stepwise أن مستوى تمكين فرق العمل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بالمتغير المستقل (نمط القيادة الديمقراطية)، وقد تم استبعاد المتغيرات المستقلة الأخرى وهي نمط القيادة الأوتوقراطي ونمط القيادة الحرة بناء على نتائج الانحدار المتعدد طريقة Stepwise، والجدول التالي يمثل نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار لكل من المتغيرات المستقلة المؤثرة.

جدول (10.4) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار:

المتغيرات المستقلة	$\beta$ معامل التحديد	الخطأ المعياري	T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.*
المقدار الثابت	3.028	.510	5.939	.000

0.011	2.664	0.130	0.347	نمط القيادة الديمقراطي
0.39	قيمة معامل الارتباط		المتغير التابع: مستوى تمكين فرق العمل	
0.15	معامل التحديد المعدل			

من خلال جدول (10.4) تبين ما يلي:

المعادلة: ( درجة تمكين فرق العمل = 3.028 + 0.347 \* نمط القيادة

الديمقراطي)).

إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.39$ ) وهذا يؤكد وجود ارتباط إيجابي بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى تمكين فرق العمل لدى المحكمة الدستورية العليا، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت قيمته (0.15) أي أن تطبيق نمط القيادة الديمقراطي قد فسر ما مقداره (15 %) من التباين الحاصل في تمكين مستوى فرق العمل لدى المحكمة الدستورية العليا.

كما بلغت قيمة درجة التأثير ( $\beta=0.34$ )، وهذا يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق نمط القيادة الديمقراطي يؤدي إلى زيادة في رفع مستوى تمكين فرق العمل بالمحكمة الدستورية العليا بنسبة (39%) كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (5.393).

### التعليق على الفرضية:

تفسر الدراسة وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى تمكين فرق العمل لدى المحكمة الدستورية العليا بأن التمكين في فرق العمل مفهوم يستند أساساً إلى العمل الديمقراطي وسلوك القائد الذي يشجع مرؤوسيه على أداء وظائفهم بالشكل الأمثل ويعمل على إشراكهم بعملية اتخاذ القرار، وبالتالي كانت النتائج منطقية من ناحية أن نمط القيادة الديمقراطي يسهم في مستوى تمكين فعال لفرق العمل داخل المحكمة الدستورية، وكمحصلة لذلك مجموعة الممارسات لنمط القيادة الديمقراطي

لدى المديرين والمسؤولين في المحكمة الدستورية والمتمثل في تفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين لاتخاذ القرار ومشاركة العاملين في الاقتراحات وتزويدهم بالمهارات والمعرفة من خلال التدريب والتنمية المهنية والنفسية أدى إلى تمكين ذوي فعالية عالية لفرق العمل بالجوانب النفسية والاتصالية ما ينعكس على أدائها ويعزز قدراتها على تحقيق أهداف المحكمة الدستورية العليا.

### اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

وتنص هذه الفرضية<sup>2</sup> لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأنماط القيادية في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين تبعاً لمتغيرات الدراسة الديمغرافية، وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

### الفرضية الفرعية الأولى 1-Ho3:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأنماط القيادية في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين تبعاً لمتغير العمر.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف متغير العمر استخدم الباحث اختبار التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لمتغير العمر وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (11.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لأنماط القيادة في المحكمة الدستورية العليا تبعاً لمتغير العمر:

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة *.Sig
القيادة الأوتوقراطية	بين المجموعات	3.390	2	1.695	2.170	.128
	داخل المجموعات	28.899	37	.781		
	المجموع	32.289	39			
القيادة الديمقراطية	بين المجموعات	.830	2	.415	2.065	.141
	داخل المجموعات	7.432	37	.201		
	المجموع	8.261	39			
القيادة الحرة	بين المجموعات	.350	2	.175	.362	.699
	داخل المجموعات	17.914	37	.484		
	المجموع	18.264	39			

\*دالإحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتبين من الجدول (11.4) الآتي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات أفراد الدراسة حول الأنماط القيادية في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين تبعاً لمتغير العمر، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن رؤية العاملين في المحكمة الدستورية العليا حول الأنماط القيادية لا تتأثر بمتغير العمر وتجدر الإشارة إلى أن غالبية المستجوبين يقعون ضمن الفئة العمرية من 25 إلى أقل من 45 سنة بنسبة مئوية تصل إلى 85٪.

### الفرضية الفرعية الثانية 2-3: Ho3:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأنماط القيادية في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي استخدم الباحث اختبار التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (12.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للأنماط القيادية في المحكمة الدستورية العليا تبعاً لمتغير

#### المؤهل العلمي:

مستوى الدلالة *.Sig	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
.329	1.146	.942	2	1.884	بين المجموعات	القيادة الأوتوقراطية
		.822	37	30.405	داخل المجموعات	
			39	32.289	المجموع	
.986	.014	.003	2	.006	بين المجموعات	القيادة الديمقراطية
		.223	37	8.255	داخل المجموعات	
			39	8.261	المجموع	
.231	1.525	.696	2	1.391	بين المجموعات	القيادة الحرة
		.456	37	16.873	داخل المجموعات	
			39	18.264	المجموع	

\*دالإحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتبين من الجدول (12.4) الآتي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات أفراد الدراسة حول الأنماط القيادية في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد الدراسة قد لا تتأثر اتجاهاتهم حول الأنماط القيادية بمتغير المؤهل العلمي.

### الفرضية الفرعية الثالثة 3-Ho3:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأنماط القيادية في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين تبعاً لمتغير طبيعة العمل. للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف متغير طبيعة العمل استخدم الباحث اختبار "Independent Sample T-test" لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لمتغير طبيعة العمل وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (13.4) نتائج اختبار "Independent Sample T-test" للأنماط القيادية في المحكمة الدستورية العليا تبعاً لمتغير طبيعة العمل:

المحور	مصدر التباين	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة *Sig.
القيادة الأوتوقراطية	إداري	35	2.3803	.96648	6.630	.594
	قانوني	5	2.1440	.26726		
القيادة الديمقراطية	إداري	35	3.8743	.48094	2.061	.574
	قانوني	5	4.0000	.28627		
القيادة الحرة	إداري	35	2.3183	.72899	5.473	.656
	قانوني	5	2.1700	.15748		

\*دالإحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتبين من الجدول (13.4) الآتي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات أفراد الدراسة حول أنماط القيادة (الأوتوقراطية، الديمقراطية، الحرة) في المحكمة الدستورية العليا في

فلسطين تبعاً لمتغير طبيعة العمل، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد الدراسة قد لا تتأثر اتجاهاتهم حول الأنماط القيادية بمتغير طبيعة العمل (القانوني، الإداري).

### الفرضية الفرعية الرابعة-4-Ho3:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأنماط القيادية في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة العملية. للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة العملية استخدم الباحث اختبار التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة العملية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (14.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للأنماط القيادية في المحكمة الدستورية العليا تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة العملية:

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة *.Sig
القيادة الأوتوقراطية	بين المجموعات	3.498	2	1.749	2.248	.120
	داخل المجموعات	28.791	37	.778		
	المجموع	32.289	39			
القيادة الديمقراطية	بين المجموعات	.406	2	.203	.957	.394
	داخل المجموعات	7.855	37	.212		
	المجموع	8.261	39			
القيادة الحرة	بين المجموعات	1.102	2	.551	1.188	.316
	داخل المجموعات	17.162	37	.464		
	المجموع	18.264	39			

\*دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتبين من الجدول (14.4) الآتي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات أفراد الدراسة حول الأنماط القيادية في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة العملية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد الدراسة قد لا تتأثر اتجاهاتهم حول الأنماط القيادية بمتغير عدد سنوات الخبرة العملية.

### الفرضية الفرعية الخامسة 5-3H0:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأنماط القيادية في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين تبعاً لمتغير عدد المشاركات في فرق العمل. للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف متغير عدد المشاركات في فرق العمل استخدم الباحث اختبار التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لمتغير عدد المشاركات في فرق العمل وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:  
جدول (15.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لأنماط القيادة في المحكمة الدستورية العليا تبعاً لمتغير عدد المشاركات في فرق العمل:

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة *Sig.
القيادة الأوتوقراطية	بين المجموعات	3.619	2	1.810	2.335	.111
	داخل المجموعات	28.670	37	.775		
	المجموع	32.289	39			
القيادة الديمقراطية	بين المجموعات	.086	2	.043	.195	.824
	داخل المجموعات	8.175	37	.221		
	المجموع	8.261	39			
القيادة الحرة	بين المجموعات	.937	2	.469	1.001	.377
	داخل المجموعات	17.326	37	.468		
	المجموع	18.264	39			

\*دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتبين من الجدول (15.4) الآتي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات أفراد الدراسة حول الأنماط القيادية في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين تبعاً لمتغير عدد المشاركات في فرق العمل، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد الدراسة قد لا تتأثر اتجاهاتهم حول الأنماط القيادية بمتغير عدد المشاركات في فرق العمل.

#### اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

وتنص هذه الفرضية Ho4: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين تبعاً للمتغيرات الديمغرافية للدراسة، وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

#### الفرضية الفرعية الأولى Ho4-1:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين تبعاً لمتغير العمر. للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف متغير العمر استخدم الباحث اختبار التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لمتغير العمر وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (16.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدرجة تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا تبعاً لمتغير العمر:

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة *.Sig
درجة تمكين فرق العمل	بين المجموعات	.475	2	.237	1.504	.236
	داخل المجموعات	5.840	37	.158		
	المجموع	6.315	39			

\*دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتبين من الجدول (16.4) الآتي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات أفراد الدراسة حول درجة تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين تبعاً لمتغير العمر، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن رؤية العاملين في المحكمة الدستورية العليا حول درجة تمكين فرق العمل لم تتأثر بمتغير العمر.

## الفرضية الفرعية الثانية 2-Ho4:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي استخدم الباحث اختبار التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لمتغير العمر وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (17.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي بدرجة تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة *.Sig
درجة تمكين فرق العمل	بين المجموعات	.233	2	.117	.709	.498
	داخل المجموعات	6.081	37	.164		
	المجموع	6.315	39			

\*دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتبين من الجدول (17.4) الآتي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات أفراد الدراسة حول درجة تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن رؤية العاملين في المحكمة الدستورية العليا حول درجة تمكين فرق العمل لم تتأثر بمتغير المستوى العلمي.

## الفرضية الفرعية الثالثة 3-Ho4:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين تبعاً لمتغير طبيعة العمل. للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف متغير طبيعة العمل استخدم الباحث اختبار "Independent

Sample T-test لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لمتغير طبيعة العمل وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (18.4) نتائج اختبار Independent Sample T-test درجة تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا تبعاً لمتغير طبيعة العمل:

المحور	مصدر التباين	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة * Sig.
درجة تمكين فرق العمل	إداري	35	4.3831	.41989	.175	.818
	قانوني	5	4.3380	.27896		

\* دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتبين من الجدول (18.4) الآتي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات أفراد الدراسة حول درجة تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين تبعاً لمتغير طبيعة العمل، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن رؤية العاملين في المحكمة الدستورية العليا حول درجة تمكين فرق العمل لم تتأثر بمتغير طبيعة العمل.

#### الفرضية الفرعية الرابعة-4-Ho4:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة العملية.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة العملية استخدم الباحث اختبار التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة العملية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول:

جدول (19.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي درجة تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا  
تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة العملية:

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة *.Sig
درجة تمكين فرق العمل	بين المجموعات	.112	2	.056	.334	.718
	داخل المجموعات	6.203	37	.168		
	المجموع	6.315	39			

\*دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$

يتبين من الجدول (19.4) الآتي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$  في اتجاهات أفراد الدراسة حول درجة تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة العملية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن رؤية العاملين في المحكمة الدستورية العليا حول درجة تمكين فرق العمل لم تتأثر بمتغير عدد سنوات الخبرة العملية.

#### الفرضية الفرعية الخامسة Ho4-5:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  في درجة تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين تبعاً لمتغير عدد المشاركات في فرق العمل. للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف متغير عدد المشاركات في فرق العمل استخدم الباحث اختبار التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لمتغير عدد المشاركات في فرق العمل وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (20.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي درجة تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا  
تبعاً لمتغير عدد المشاركات في فرق العمل:

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة *.Sig
درجة تمكين فرق العمل	بين المجموعات	.938	2	.469	3.227	.05
	داخل المجموعات	5.377	37	.145		
	المجموع	6.315	39			

\*دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$

يتبين من الجدول (20.4) الآتي:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات أفراد الدراسة حول درجة تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين تبعاً لمتغير عدد المشاركات في فرق العمل، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن رؤية العاملين في المحكمة الدستورية العليا حول درجة تمكين فرق العمل تتأثر بمتغير عدد المشاركات في فرق العمل. ولمعرفة التباين داخل المتغير حول درجة التمكين في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين أجرينا اختبار المفارقات البعدية (LSD).

جدول (21.4): اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية في درجة تمكين فرق العمل من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير عدد المشاركات في فرق العمل:

عدد المشاركات في فرق العمل	عدد المشاركات في فرق العمل	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة *.Sig
أقل من 3 مرات	من 3 إلى أقل من 5 مرات	.57295*	.018
	من 5 مرات وأكثر	.14234	.306
من 3 إلى أقل من 5 مرات	أقل من 3 مرات	-.57295*	.018
	من 5 مرات وأكثر	-.43061	.091
من 5 مرات وأكثر	أقل من 3 مرات	-.14234	.306
	من 3 إلى أقل من 5 مرات	.43061	.091

يظهر من الجدول رقم (21.4) أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في درجة تمكين فرق العمل تبعاً لمتغير عدد المشاركات في فرق العمل، وذلك بين عدد المشاركات في فرق العمل (أقل من 3 مرات) وعدد المشاركات في فرق العمل (من 3 إلى أقل من 5 مرات) لصالح الفئة الأولى وهي (أقل من 3 مرات) ولم تكن فروقا جوهرية بين أي من الفئات الأخرى.

وتفسر الدراسة نتيجة الفروق لصالح الفئة الأولى أي اتجاه الفروق للمشاركات (أقل من 3 مرات) إلا أن هذه الفئة كانت الأكثر تأثيراً في مستوى التمكين نظراً لحداثة

مشاركاتهم في فرق العمل بالمحكمة الدستورية العليا، و يمكن الاستدلال بأن درجة التأثير كانت أكبر لديهم على المستوى النفسي والاتصالي من غيرهم.

وترى الدراسة من خلال السؤال السابق الخاص "بمستوى تمكين فرق العمل" الذي أظهر أن مستوى التمكين تراوح ما بين درجة موافقة كبيرة وكبيرة جدا وعند التعمق بمدلولات هذه النتيجة يتبين أن أبعاد التمكين النفسي المرتبطة "بالمعنى والمقدرة" جاءت كبيرة جدا أما الأبعاد المرتبطة "بالاستقلالية والتأثير" فجاءت كبيرة فقط، وعلى الرغم من أن المستوى مرتفع ويوجد تمكين إلا أن أبعاد التمكين (الاستقلالية والتأثير) يجب أن تكون أفضل لكي نقول إن هناك تمكيناً نفسياً ذا مستوى كبير جدا، أما مستوى التمكين الاتصالي لفرق العمل في المحكمة الدستورية العليا فكانت بدرجة كبيرة جدا لـ (19) فقرة وبدرجة كبيرة لفقرة واحدة ( تهتم الإدارة العليا بتوفير برامج تدريبية خاصة لأعضاء فريق العمل)، وعند النظر إلى أبعاد التمكين الاتصالي (العمل الجماعي، وضوح الأهداف، انسياب المعلومات والاتصالات، الحوافز والدوافع، التطوير والإبداع) نرى أن هناك تمكيناً بدرجة كبيرة جدا لكامل الأبعاد مع ضرورة التركيز على ما في داخل هذه الأبعاد من فقرات وأهمها: التطوير والإبداع: توفير برامج تدريبية لفرق العمل، تبني أفكار جديدة، تعزيز ثقافة بناء فرق العمل، الحوافز والدوافع: ربط الإنجازات بالحوافز والمكافآت، مكافأة الإدارة العليا لفرق العمل على الإنجاز، انسياب المعلومات: توفير المعلومات بشكل أكبر لفرق العمل من قبل الإدارة العليا.

وبناء على ذلك كله فإن نتائج الدراسة الخاصة بتمكين فرق العمل بناء على عدد المشاركات في فرق العمل (أقل من 3 مرات) وبين عدد المشاركات في فرق العمل (من 3 إلى أقل من 5 مرات) لصالح الفئة الأولى وهي (أقل من 3 مرات) ولم تكن فروق جوهرية بين أي من الفئات الأخرى إلا أن المشاركين بفرق عمل أكثر كان التمكين لديهم أقل ومن أجل رفع التمكين لديهم لابد من الاهتمام أكثر بالأبعاد التالية:

1. التطوير والإبداع: توفير برامج تدريبية لفرق العمل، تبني أفكار جديدة، تعزيز ثقافة بناء فرق العمل.

2. الخوافز والدوافع: ربط الإنجازات بالخوافز والمكافآت، مكافأة الإدارة العليا لفرق العمل على الإنجاز.
3. انسياب المعلومات: توفير المعلومات بشكل أكبر لفرق العمل من قبل الإدارة العليا.

## النتائج والتوصيات

### تمهيد

تستعرض الدراسة في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها كإجابة عن الأسئلة التي طرحت في الفصل الأول منها، والتي مثلت مشكلتها وبنيت عليها، وعلى ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة قدم الباحث عدداً من الاستنتاجات والتوصيات، ويمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة وفق ما تم التوصل إليه من خلال إجابات عينة الدراسة المبحوثة في الاستبانة بما يلي:

### النتائج:

1. فيما يتعلق بالتساؤل البحثي الرئيس الأول حول نمط القيادة السائد في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين أظهرت النتائج أن الأنماط القيادية الثلاث يمارسها المسؤولون من وجهة نظر العاملين الإداريين والقانونيين في المحكمة الدستورية العليا.

أما على مستوى الأنماط فتختلف درجة ممارستها ويأتي نمط القيادة الديمقراطية أولاً بدرجة ممارسة كبيرة و متوسط حسابي ( 3.89 ) ونسبة ( 77.8٪ )، ثم يأتي ثانياً نمط القيادة الأوتوقراطية بدرجة ممارسة ضعيفة بمتوسط حسابي ( 2.35 ) ونسبة ( 47٪ )، ثم يأتي ثالثاً نمط القيادة الحرة بدرجة ممارسة ضعيفة بمتوسط حسابي ( 30.2 ) ونسبة ( 46٪ ) .

وتعزو الدراسة الدرجة الكبيرة التي استحوذ عليها النمط الديمقراطي إلى مجموعة من السياسات والإجراءات المتبعة من إدارة المحكمة الدستورية لتدعيم النهج الديمقراطي لخصوصية المحكمة الدستورية في الرقابة على دستورية القوانين والأنظمة (قانون المحكمة الدستورية وتعديلاته رقم (3)، 2016)،

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (كيرد، عمار، 2015) بأن نمط القيادة الديمقراطية هو السائد وبالمرتبة الأولى، يليه نمط القيادة الأوتوقراطية، ثم نمط القيادة الحرة بنسبة قليلة

جدا وتكاد تختفي، ومع دراسة (ريموش وبولعرواي، 2016) أن النمط الديمقراطي هو السائد، وكذلك مع دراسة (طحطوح، عالية، 2016) أن نمط القيادة الديمقراطية في المرتبة الأولى.

واختلفت مع دراسة (الجميلي، مطر، 2008) بالأنماط القيادية (التحويلي، المشارك، الاستراتيجي) ودراسة (فاطمة، جعفر، ميرداد، 2013) بالأنماط القيادية (التحويلي، والقيادة الموجهة نحو العلاقات، والقيادة الموجهة نحو المهام) واختلفت كذلك مع دراسة (Seokhwa) وآخرون (2007) فكانت الأنماط القيادية (المكره، الموجه، المعامل، التحويلي، الممكن).

2. فيما يتعلق بالتساؤل البحثي الرئيس الثاني حول مستوى تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين أظهرت النتائج أن المبحوثين من الموظفين الإداريين والقانونيين كانت درجة توجهاتهم حول وجود مستوى تمكين عالٍ في المحكمة الدستورية العليا حيث بلغت النسبة المئوية الكلية التقديرية لمتوسط استجابات المبحوثين على فقرات مستوى تمكين فرق العمل ( 87.6% )، و شمل التمكين كلا من التمكين النفسي (التحفيزي) الذي شمل المعنى، والمقدرة، والاستقلالية، والتأثير والتمكين الاتصالي الذي شمل العمل الجماعي، ووضوح الأهداف، والاتصالات والمعلومات، والحوافز والدوافع، والتطوير والابداع، ويعتبر الباحث أن أبعاد تمكين فرق العمل المتمثلة بالتمكين النفسي والتمكين الاتصالي تساهم بشكل فعال في تمكين فرق العمل ككل مع أفضلية للتمكين الاتصالي في المحكمة الدستورية العليا.

واتفقت مع دراسة (القطار، هيثم، 2012) أن معظم فقرات مفهوم التمكين قد تحققت بدرجة عالية وضمن ممارسة عالية، ودراسة (الجميلي، مطر، 2008) التي بينت أن أفراد الدراسة موافقون على مستويات التمكين ككل، ودراسة (قديح، أماني، 2014) أن هناك موافقة من أعضاء العينة على فقرات استراتيجية تمكين الموارد البشرية، ودراسة كل من (الملفوح، فاتن، 2016) و (عفانة، حسن، 2013) في مستوى التمكين ككل،

واختلفت في بعد التحفيز حيث كان ضعيفاً لطبيعة الموقع الجغرافي ( غزة ) لكلا الدراستين.

3. فيما يتعلق بالتساؤل البحثي الرئيس الثالث حول وجود علاقة بين أنماط القيادة ومستوى تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا، حيث تم تحويل السؤال إلى الفرضية التالية : " يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أنماط القيادة ومستوى تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا.

عدم وجود علاقة ارتباط ذي دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي ومستوى تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا حيث كان مستوى الدلالة أكثر من ( $0.05$ ) وبلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ( $-0.220$ )، ووجود علاقة ارتباط ذي دلالة إحصائية طردية بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ( $0.397$ )، وعدم وجود علاقة ارتباط ذي دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحرة ومستوى تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا حيث كان مستوى الدلالة أكثر من ( $0.05$ ) وبلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ( $-0.020$ ).

4. فيما يتعلق بالتساؤل البحثي الرئيس الرابع حول وجود تأثير للأنماط القيادية في تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا، حيث تم تحويل السؤال إلى الفرضية التالية : " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأنماط القيادية في تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين، من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يمكن استنتاج نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة Stepwise أن مستوى تمكين فرق العمل "المتغير التابع" يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بالمتغير المستقل (نمط القيادة الديمقراطي)، وقد تم استبعاد المتغيرات المستقلة الأخرى وهي نمط

القيادة الأوتوقراطي ونمط القيادة الحرة" بناء على نتائج الانحدار المتعدد طريقة  
.Stepwise

وتتفق الدراسة مع دراسة (الجميلي، مطر، 2008) بوجود علاقة طردية بين الأنماط  
القيادية ومستويات التمكين، ومع دراسة (طحطوح، عالية، 2016) بوجود علاقة طردية  
بين النمط الديمقراطي و سلوك المواطنة ما يعني أنها اختلفت بالمتغير التابع، ومع دراسة ( ريموش و بولعرواي، 2016) بوجود علاقة طردية ما بين النمط القيادي الديمقراطي السائد  
والسلوك الإبداعي وأبعاده ( العمل الجماعي، التعاون ، الاستقلالية)، ومع دراسة (كيرد،  
عمار، 2015) بوجود علاقة طردية بين النمط الديمقراطي والأداء الوظيفي بأبعاده  
وأهمها التحفيز الذي هو بعد من أبعاد تمكين فرق العمل في الدراسة الخاصة بالباحث.  
واختلفت مع دراسة ( طحطوح، عالية، 2016) بوجود علاقة طردية بين نمط  
القيادة الحرة و سلوك المواطنة بأبعادها، ومع دراسة (كيرد، عمار، 2015) بوجود علاقة  
عكسية بين النمط الحر والأداء الوظيفي بأبعاده وأهمها التحفيز.

5. فيما يتعلق بالتساؤل البحثي الرئيس الخامس حول وجود فروق للأنماط القيادية  
في المحكمة الدستورية العليا تبعاً للمتغيرات الديمغرافية، حيث تم تحويل السؤال  
إلى الفرضية التالية: " لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  
( $\alpha \leq 0.05$ ) للأنماط القيادية في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين تبعاً  
للمتغيرات الديمغرافية، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية :

• الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  
معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأنماط القيادية في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين  
تبعاً لمتغير العمر.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات أفراد الدراسة  
حول الأنماط القيادية في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين تبعاً لمتغير العمر، ويعزو  
الباحث هذه النتيجة إلى أن رؤية العاملين في المحكمة الدستورية العليا حول الأنماط

القيادية لا تتأثر بمتغير العمر، وتجدر الإشارة إلى أن غالبية المستجوبين يقعون ضمن الفئة العمرية من 25 إلى أقل من 45 سنة بنسبة مئوية تصل إلى 85٪.

• الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأنماط القيادية في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات أفراد الدراسة حول الأنماط القيادية في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد الدراسة قد لا تتأثر اتجاهاتهم حول الأنماط القيادية بمتغير المؤهل العلمي.

• الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأنماط القيادية في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين تبعاً لمتغير طبيعة العمل.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات أفراد الدراسة حول أنماط القيادة (الأوتوقراطية، الديمقراطية، الديمقراطية، الحرة) في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين تبعاً لمتغير طبيعة العمل، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد الدراسة قد لا تتأثر اتجاهاتهم حول الأنماط القيادية بمتغير طبيعة العمل (القانوني، الإداري).

• الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأنماط القيادية في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة العملية.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات أفراد الدراسة حول الأنماط القيادية في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة العملية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد الدراسة قد لا تتأثر اتجاهاتهم حول الأنماط القيادية بمتغير عدد سنوات الخبرة العملية.

• الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأنماط القيادية في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين تبعاً لمتغير عدد المشاركات في فرق العمل.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات أفراد الدراسة حول الأنماط القيادية في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين تبعاً لمتغير عدد المشاركات في فرق العمل، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد الدراسة قد لا تتأثر اتجاهاتهم حول الأنماط القيادية بمتغير عدد المشاركات في فرق العمل.

وترى الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الأنماط القيادية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، سنوات الخبرة، عدد المشاركات بفرق العمل) اتفقت مع دراسة (الجميل، مطر، 2008) بالمتغيرات (طبيعة العمل، المؤهل العلمي) واختلفت بالمتغيرات (العمر، الخبرة العملية)، واتفقت الدراسة مع دراسة (طحطوح، عالية، 2016) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الأنماط القيادية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، واتفقت مع دراسة (ريموش، بولعرواي، 2016) عدم وجود فروق حول الأنماط القيادية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

6. فيما يتعلق بالتساؤل البحثي الرئيس السادس حول وجود فروق في درجة تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا تبعاً للمتغيرات الديمغرافية، حيث تم تحويل السؤال إلى الفرضية التالية: "لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين تبعاً للمتغيرات الديمغرافية"، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

• الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين تبعاً لمتغير العمر.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات أفراد الدراسة حول درجة تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين تبعاً لمتغير العمر، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن رؤية العاملين في المحكمة الدستورية العليا حول درجة تمكين فرق العمل لم تتأثر بمتغير العمر.

• الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات أفراد الدراسة حول درجة تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن رؤية العاملين في المحكمة الدستورية العليا حول درجة تمكين فرق العمل لم تتأثر بمتغير المستوى العلمي.

• الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين تبعاً لمتغير طبيعة العمل.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات أفراد الدراسة حول درجة تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين تبعاً لمتغير طبيعة العمل، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن رؤية العاملين في المحكمة الدستورية العليا حول درجة تمكين فرق العمل لم تتأثر بمتغير طبيعة العمل.

• الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة العملية.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات أفراد الدراسة حول درجة تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين تبعاً لمتغير عدد

سنوات الخبرة العملية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن رؤية العاملين في المحكمة الدستورية العليا حول درجة تمكين فرق العمل لم تتأثر بمتغير عدد سنوات الخبرة العملية.

- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين تبعاً لمتغير عدد المشاركات في فرق العمل.

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات أفراد الدراسة حول درجة تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين تبعاً لمتغير عدد المشاركات في فرق العمل، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن رؤية العاملين في المحكمة الدستورية العليا حول درجة تمكين فرق العمل تتأثر بمتغير عدد المشاركات في فرق العمل.

ولمعرفة التباين داخل المتغير حول درجة التمكين في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين أجرينا اختبار المفارقات البعدية (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية في درجة تمكين فرق العمل من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير عدد المشاركات في فرق العمل، ويظهر أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في درجة تمكين فرق العمل تبعاً لمتغير عدد المشاركات في فرق العمل، وذلك بين عدد المشاركات في فرق العمل (أقل من 3 مرات) وعدد المشاركات في فرق العمل (من 3 إلى أقل من 5 مرات) لصالح الفئة الأولى وهي (أقل من 3 مرات) ولم تكن فروقا جوهرية بين أي من الفئات الأخرى.

وتفسر الدراسة نتيجة الفروق لصالح الفئة الأولى أي اتجاه الفروق للمشاركات (أقل من 3 مرات) إلا أن هذه الفئة كانت الأكثر تأثيراً في مستوى التمكين نظراً لحدثة مشاركاتهم في فرق العمل بالمحكمة الدستورية العليا، ويمكن الاستدلال بأن درجة التأثير كانت أكبر لديهم على المستوى المهني والنفسي من غيرهم لأن الفئات الأخرى المشاركة في فرق العمل أكثر من ثلاث مرات أظهرت إجابات بمستوى تمكين أقل نظراً لأبعاد عدة أهمها: (التطوير والإبداع: توفير برامج تدريبية لفرق العمل، وتبني أفكار جديدة، وتعزيز ثقافة بناء فرق العمل)، (الحوافز والدوافع: ربط الإنجازات بالحوافز والمكافآت،

ومكافأة الإدارة العليا لفرق العمل على الإنجاز)، (انسياب المعلومات: توفير المعلومات بشكل أكبر لفرق العمل من قبل الإدارة العليا).

واتفقت مع دراسة (قديح ، أماني، 2014) بعدم وجود فروق في مستوى التمكين تبعاً للمتغيرات الديمغرافية ( المؤهل العلمي) واختلفت معها بوجود فروق في المتغيرات الديمغرافية ( العمر، سنوات الخبرة)، واتفقت مع دراسة ( الجميلي، مطر، 2008) بعدم وجود فروق في تمكين فرق العمل تبعاً للمتغيرات الديمغرافية ( العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية )، واختلفت مع دراسة (عفانة) بوجود فروق لمستوى التمكين تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (العمر) واتفقت مع الدراسة بعدم وجود فروق لمستوى التمكين تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الخبرة العملية، المؤهل العلمي)، واتفقت الدراسة مع دراسة (القطار، هيثم 2012) بعدم وجود فروق في مستوى التمكين تبعاً للمتغيرات الديمغرافية ( العمر، سنوات الخبرة العملية) واختلفت معه بوجود فروق لمستوى التمكين تبعاً للمتغيرات الديمغرافية ( المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

## التوصيات

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات أهمها:

1. تعزيز ممارسة نمط القيادة الديمقراطية بكل جوانبه لدى المسؤولين في المحكمة الدستورية العليا، وذلك بتفويض جزء من الصلاحيات لبعض الموظفين، ومنحهم الحرية في ممارسة عملهم بالطريقة الملائمة والحرية في صنع القرار واتخاذ.
2. اتخاذ إجراءات تصحيحية لممارسة نمط القيادة الأوتوقراطية ونمط القيادة الحرة من خلال أخذ رأي الموظفين عند اتخاذ القرارات، والاهتمام بمحاجات الموظفين إلى جانب الاهتمام بالعمل، ومساعدة الموظفين على حل مشكلات العمل

وذلك في المستقبل القريب نظرا لزيادة الخبرة لدى موظفي المحكمة الجدد إضافة إلى الموظفين القدامى نظرا لمعرفتهم بطبيعة العمل.

3. الحفاظ على مستوى تمكين فرق العمل لدى المحكمة الدستورية العليا من خلال التمكين النفسي وذلك بإعطاء الحرية والاستقلالية في اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل، وإتاحة الفرصة لفرق العمل للتأثير في النتائج المتحققة، ومن خلال التمكين الاتصالي وذلك بتوفير المعلومات الكاملة لفرق العمل، وتوفير برامج تدريبية لأعضائها، وربط الإنجازات لفرق العمل بمكافآت لأعضاء الفريق، والحرية لفرق العمل بتبني أفكار جديدة وتطبيقها ما يعزز الإبداع.

### توصيات لدراسات مستقبلية

1. إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية في المؤسسات العامة العاملة في فلسطين.
2. إجراء دراسات للتعرف على الأنماط القيادية الأخرى ( التحويلية ) وأثرها على تمكين فرق العمل.
3. إجراء مزيد من الدراسات على تمكين فرق العمل وعلاقتها بالإبداع وسلوك المواطنة التنظيمية.
4. إجراء مزيد من الدراسات على تمكين فرق العمل كمتغير مستقل .
5. إجراء دراسة لتأثير تمكين الموارد البشرية على تمكين فرق العمل.

### الخلاصة

تناول هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وفي ضوءها تم اقتراح عدد من التوصيات من أجل تطوير ممارسة أنماط القيادة الإدارية ومن أهمها القيادة التحويلية، وتعزيز مفهوم تمكين فرق العمل، ثم عرض عدد من المقترحات لدراسات مستقبلية يمكن القيام بها في هذا المجال، وبذلك تنتهي فصول الدراسة، وتالياً عرض قائمة لمصادر الدراسة وعدداً من الملاحق.

## المصادر والمراجع

### أولاً : المصادر والمراجع باللغة العربية:

#### الكتب

1. ابو شيخة، نادر. (2013). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
2. الزعبي، محمدو البطاينة، محمد. (2014). القيادة الإدارية ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع .
3. السويدان ، باسرا حيل. (2003). صناعة القائد ، الطبعة الثانية.
4. السكارنة، بلال. (2014). القيادة الإدارية الفعالة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
5. الشماع، خليل. (2001). مبادئ الإدارة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
6. الشهابي، انعام وآخرون. (2009). السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
7. العجمي، د. محمد. (2010). الطبعة الثانية ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
8. الغالي، ظاهر، ومحسن، صالح، وأحمد، علي (2010). التطوير التنظيمي مدخل تحليلي، عمان: دار وائل للنشر.
9. الويشي، فتحي. (2013). الأساليب القيادية للموارد البشرية، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
10. النعيمي، م؛ والبياتي، ع؛ خليفة، غ. (2009). طرق ومناهج البحث العلمي، عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
11. جلاب، إحسان. (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

12. حمام، هيثم. (2000). القيادة الفعالة برنامج للتطوير الذاتي ، ترجمة وإعداد هيثم حماد ، سورية حلب: الناشر شعاع للنشر والتوزيع ، الفرانسييسكان.
13. حمود، خضير. (2010). منظمة المعرفة، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
14. خيرى، اسامة . (2013). القيادة الإدارية ، المملكة الاردنية الهاشمية: دار الراية للنشر والتوزيع.
15. فلسطين، قانون المحكمة الدستورية العليا وتعديلاته ، رقم (3) لسنة ( 2016 ).
16. فلسطين، مجلس الوزراء، الإستراتيجية الوطنية (2017-2022) .
17. قنديل، علاء. (2010). القيادة الإدارية وادارة الابتكار ، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
18. كاستكا، وآخرون. (2001). العوامل المؤثرة في التطبيق الناجح لفرق العمل المتميزة الأداء، إدارة أداء فريق العمل، المجلد 1، العدد 7/8، مطبوعات جامعة MCB.
19. ماكريث، جيمس و بايتس، بوب. (2015). الكتاب الصغير لنظريات الإدارة الكبيرة وكيفية إستخدامها، ترجمة مكتبة جرير، السعودية: دار جرير للنشر والتوزيع.
20. ماهر، احمد. (1993). السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، مصر:الدار الجامعية للطباعة والنشر.
21. عبدالرحيم، محمد. (2012). فرق العمل والتحول من الفرعونية إلى المؤسساتية، (<http://dr-ama.com/?p=1499>)
22. مخامرة، محسن، الدهان، أميمه، الشيخ سالم، فؤاد، رمضان، زياد. (2000). المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني.
23. مصطفى، أحمد. (2007). المدير الذكي كيف يكون الذكاء في القيادة، القاهرة: بدون دار نشر.
24. ملحم، سامي. (2005). مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط 3، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

25. مجموعة مؤلفين، (2011). فرق العمل المنسجمة، سلسلة القيادي الناجح، نقلته ضفاف شربا، الرياض: مكتبة العبيكان للنشر.
26. نجم، نجم. (2012). القيادة وإدارة الابتكار، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
27. نجم، نواف. (2009). القيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
28. عبدالكريم، حسين. (2004). بناء فرق العمل وإدارتها، دمشق: المعهد الوطني للإدارة العامة.
29. عبد ربه، رائد. (2013). مبادئ إدارة الاعمال، عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.
30. عليوة، السيد. (2001). تنمية المهارات القيادية للمدرين الجدد، القاهرة: دار السماح.
31. عودة، أ؛ ملكاوي، ف. (1992). أساسيات البحث العلمي في التربية و العلوم الإنسانية، عمان، الأردن: مكتبة الكتابي.
- الدراسات العربية
1. التلباني، نهاية. (2018). اثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظات غزة من وجهة نظر الموظفين، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.
2. بيده، كمال. (2017). فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة، دراسة حالة- مجمع مخابر البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، -بسكرة-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
3. يوسف، صفاء. (2017). فرق العمل وعلاقتها بالابداع الاداري، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
4. حميد، أحمد. (2016). دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني " برنامج الدراسات العليا - أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا / جامعة الأقصى بغزة .

5. الملفوح، فاتن.(2016).تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة / أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا – تخصص القيادة والإدارة / جامعة الأقصى.
6. طحطوح، عالية.(2016). تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية / دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة ) / جامعة الملك عبدالعزيز – جدة – المملكة العربية السعودية – كلية الاقتصاد.
7. عفانة، مروان. (2013). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
8. أبو جربوع، يوسف. (2014). واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني – المحافظات الجنوبية جامعة الأقصى – كلية الدراسات العليا – برنامج القيادة والإدارة.
9. قديح، أماني. (2014). استراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك الإسلامية في قطاع غزة / الجامعة الإسلامية / غزة – كلية التجارة – عمادة الدراسات العليا.
10. خنور، نسرين، والسايح، رجا. (2013). أثر القيادة في بناء فريق العمل الناجح دراسة حالة المؤسسة الوطنية للبناء للجنوب والجنوب الكبير، جامعة قاصدي مرباح\_ ورقلة\_ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير.
11. زيرسبات، فاطمة، أهانجان، جعفر، جودارزف، ميهداد، شيجيني. (2013). التمكين والنمط القيادي في المنظمات الجديدة، المجلة العربية للمراجعة الإدارية والتجارية، فرع عمان، 3 رقم 2.
12. احمد، ميسون وعبد الله، محمد، ومناف، دينا. (2012). الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديرية شبكة كهرباء نينوى، تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الموصل، العدد 109 مجلد 34 لسنة.

13.عباس، علي. (2012).تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير، (دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن ، العدد الأول، المجلد العشرين.

14.العطار ، هيثم.(2012). مدى ممارسة التمكين الاداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين – دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة) – كلية التجارة – عمادة الدراسات العليا / الجامعة الاسلامية بغزة.

15.العطار ، دعاء. (2010).واقع تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين / جامعة الخليل – كلية الدراسات العليا – قسم ادارة الاعمال.

16.الجميل، مطر. (2008).الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية والإدارية، الرياض، السعودية.

17.النويقة، عطالله. (2014). أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف، دراسة تطبيقية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 10، العدد 3.

### المراجع باللغة الإنجليزية :

### الكتب والدراسات الأجنبية

- Shelton, S.T. (2002), 'Employees, Supervisors, and Empowerment in The Public Sector: The Role of Employee Trust', Unpublished Ph.D. Dissertation, North Carolina State University , Dept. Administration.
- J. P. Kotter, 1990 , Leadership
- Team Through Positive Leadership", Public Personnel Management, Vol .24 ,No .5,1996.
- Lupe Alle-Corliss and Randall Alle-Corliss, Group Work, A partical Guide to Developing Groups in Agency Settings.

- Sekaran, U; Bougie, R. (2010), Research methods for business: A skill building approach (5th ed.). West Sussex, UK: John Wiley & Sons Ltd..
- Peter G. Northouse (2013 ) , Leadership , theory and practice , sixth edition.
- Tennessee, Knoxville ,(2014) ,Leadership and Research Administration Miriam A. Campo The University of.
- Laura A. Hambley, Thomas A. O'Neill, Theresa J.B. Kline (2006),Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes /
- Bradley L. Kirkman . Benson Rosen, Paul E. Tesluk, and Cristina B. Gibson (2004),The Impact of Team Empowerment on Virtual Team Performance: The Moderating Role of Face-to-Face Interaction,
- Kurtzberg, T. R. (2000). Creative styles and teamwork: Effects of coordination and conflict on group outcomes. Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences
- Anita MM Liu ,Richard Fellows ,Steve Rowlinson,Martin Morgan Tuuli ( 2012 )Empowering the project team : impact of leadership style and team context (",Emerald Group Publishing Limited , فريق إدارة الأداء: مجلة دولية ، المجلد. 18 العدد: 3/4 ، الصفحات 175-149
- Seokhwa Yun (Seoul National University) , Jonathan Cox (Houston, TX) , Henry P. Sims, Jr. ,Sabrina Salam (University of Maryland) ( 2007 ) Leadership and Teamwork: The Effects of Leadership and Job Satisfaction on Team Citizenship , , المجلة الدولية للدراسات القيادية ، ، المجلة 2 ، القضية 3 ، 2007 من صفحة 171 الى 193 / مدرسة القيادة العالمية وريادة الاعمال – جامعة ريجنت
- Gadirajurrett, Harshitha; Srinivasan, Raj; Stevens, Jake; and Gina, Nehal, (2018). "The Impact of Leadership on Team Performance" Student projects in engineering and technology.
- Linjuan Rita Men ,( 2010 ),Measuring the Impact of Leadership Style and Employee Empowerment on Perceived, Organizational Reputation , University of Miami
- Capital Health ( 2006 ) , Calgary Health Region. Team Development in Primary Care Networks.
- Journal of Occupational and Organizational Psychology (2014), 87, 414–436 © 2014 The British Psychological Society.

## المواقع الإلكترونية

1. موقع المحكمة الدستورية العليا ( [/https://www.tscg.pna.ps/test](https://www.tscg.pna.ps/test) )
  2. موقع ديوان الموظفين العام ( <https://gpc.pna.ps/diwan/index.gpc> )
  3. موقع مجلس الوزراء الفلسطيني  
( [/http://www.palestinecabinet.gov.ps/WebSite/AR](http://www.palestinecabinet.gov.ps/WebSite/AR) )
- <https://orgtheory.wordpress.com/2007/08/25/team-interdependence-and-performance...> seen oct/28/2018 on 9:20 pm
  - <https://corevalues.com/team-cultures/interdependence-the-glue-that-binds-teams-builds-success...> seen on oct/28/2018 on 12:20 pm
  - Journal of Occupational and Organizational Psychology (2014), 87, 414–436 © 2014 The British Psychological Society ...seen on nov/15/2018 12pm
  - Journal of Occupational and Organizational Psychology (2014), 87, 414–436 © 2014 The British Psychological Society [https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles\\_arnold\\_bakker\\_349.pdf/...seen](https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_349.pdf/...seen) on nov/21/2018 10am

## الفهرس

- 7 - ..... المقدمة
- 9 - ..... الفصل الأول
- 9 - ..... خلفية الدراسة والإطار العام
- 11 - ..... الفصل الأول
- 11 - ..... خلفية الدراسة والإطار العام
- 11 - ..... المقدمة
- 12 - ..... مبررات الدراسة:
- 13 - ..... مشكلة الدراسة:
- 14 - ..... أهمية الدراسة:
- 23 - ..... الفصل الثاني
- 23 - ..... الإطار النظري ومجتمع الدراسة والدراسات السابقة
- 23 - ..... المبحث الأول : القيادة الإدارية.
- 37 - ..... المبحث الثاني
- 37 - ..... فرق العمل
- 37 - ..... تمهيد
- 38 - ..... مفهوم فرق العمل
- 43 - ..... أهمية فرق العمل
- 58 - ..... المبحث الثالث
- 58 - ..... المحكمة الدستورية العليا
- 58 - ..... تمهيد
- 63 - ..... الشؤون المالية والإدارية
- 64 - ..... المبحث الرابع
- 64 - ..... الدراسات السابقة
- 64 - ..... تقديم
- 64 - ..... دراسات عربية:

- 71 -	دراسات أجنبية: .....
- 81 -	الفصل الثالث .....
- 81 -	منهجية الدراسة وإجراءاتها .....
- 81 -	منهج الدراسة: .....
- 82 -	طرق جمع البيانات: .....
- 82 -	مجتمع الدراسة: .....
- 85 -	أداة الدراسة: .....
- 101 -	الفصل الرابع .....
- 101 -	نتائج الدراسة .....
- 101 -	مقدمة: .....
- 101 -	مستويات اختبار وتحليل فرضيات الدراسة وأسئلتها .....
- 102 -	المطلب الأول: اختبار أسئلة الدراسة .....
- 119 -	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة .....
- 135 -	النتائج والتوصيات .....
- 135 -	تمهيد .....
- 135 -	النتائج: .....
- 143 -	التوصيات .....
- 144 -	توصيات لدراسات مستقبلية .....
- 144 -	الخلاصة .....
- 145 -	المصادر والمراجع .....