



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

" الأنماط القيادية وتأثيرها في تمكين فرق العمل "

دراسة حالة: "المحكمة الدستورية العليا"

يحيى زكريا عبد الفتاح فحماوي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1440 هـ / 2018 م

" الأنماط القيادية وتأثيرها في تمكين فرق العمل "

دراسة حالة: "المحكمة الدستورية العليا"

إعداد الطالب:

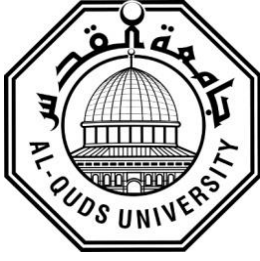
يحيى زكريا عبد الفتاح فحماوي

بكالوريوس محاسبة - جامعة النجاح الوطنية - فلسطين

المشرف: د. سعدي الكرنز

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
التنمية المستدامة- بناء مؤسسات وتنمية الموارد البشرية - كلية الدراسات
العليا/ جامعة القدس

1440 هـ / 2018 م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

" الأنماط القيادية وتأثيرها في تمكين فرق العمل "

دراسة حالة: " المحكمة الدستورية العليا "

إعداد الطالب: يحيى زكريا عبد الفتاح فحماوي

الرقم الجامعي: 21612240

المشرف: الدكتور سعدي الكرنز

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2018/12/10 م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم

وتوافقهم:

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

1. رئيس لجنة المناقشة: د.سعدي الكرنز
2. ممتحن داخلي: د.عزمي الأطرش
3. ممتحن خارجي: د.أحمد حرز الله

القدس - فلسطين

1440 هـ / 2018 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 رفعني لأعلى المراتب وعلمني وأرشدني إلى الصواب واعتمد علي منذ الصغر ..

والذي رحمه الله

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

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

إلى تلك العيون التي كانت دوماً 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 وساندني ووقف بجانبني

يحيى زكريا عبد الفتاح فحماوي

إقرار

أقر أنا، معد هذه الرسالة، أنها قدمت إلى جامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:

اسم الطالب: يحيى زكريا عبدالفتاح فحماوي

التاريخ: 2018/12/10

شكر وعرّفان

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، أشكره وأحمده الذي مكنتني من إنجاز هذه الدراسة في البداية أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من أسهم في إنجاز هذه الدراسة وأتوجه بالشكر إلى جامعة القدس ممثلة بأعضاء هيئتها الأكاديمية والعاملين فيها، وأخص بالذكر معهد التنمية المستدامة ممثلاً بمديره الدكتور عزمي الأطرش، والدكتور عبد الوهاب الصبّاغ، والدكتور أحمد حرز الله، والأساتذة الأفاضل والعاملين في المعهد كافة.

وأقدم بأسمى آيات الشكر والعرّفان والتقدير للدكتور الفاضل سعدي الكرنز لتشرفي بإشرافه على دراستي.

كما أتقدم بخالص الشكر للأساتذة الأفاضل المحكمين الذين أفادوني بملاحظاتهم واقتراحاتهم في تحكيم الاستبانة، وكل من ساعدني من موظفي المحكمة الدستورية العليا في توزيعها وتفرّغها والإجابة على أسئلتها بكل موضوعية وصدق ما أدى إلى إنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بخالص الشكر لمعالي رئيس المحكمة الدستورية أ.د. محمد الحاج قاسم لتوصياته بتسهيل عمل هذه الدراسة عن المحكمة الدستورية العليا.

ولا يفوتني تقديم الشكر لعائلتي وزوجتي وأولادي لمساندتي ودعمهم المستمر.

يحيى زكريا عبد الفتاح فحماوي

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	البيان	الرقم
	الإهداء	.1
أ	إقرار	.2
ب	شكر وعرقان	.3
ط	مصطلحات الدراسة	.4
ل	ملخص الدراسة	.5
ن	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	.6
الفصل الأول		
خلفية الدراسة والإطار العام		
1	المقدمة	1.1
3	مبررات الدراسة	2.1
4	مشكلة الدراسة	3.1
4	أهمية الدراسة	4.1
5	الأهمية العلمية	1.4.1
5	الأهمية التطبيقية	2.4.1
5	الأهمية النظرية	3.4.1
6	أهداف الدراسة	5.1
7	أسئلة الدراسة	6.1
7	فرضيات الدراسة	7.1
8	حدود الدراسة	8.1
9	نموذج الدراسة	9.1
10	متغيرات الدراسة	10.1
11	هيكلية الدراسة	11.1

الفصل الثاني		
الإطار النظري ومجتمع الدراسة والدراسات السابقة		
	المبحث الأول: القيادة الإدارية	1.2
12	تمهيد	1.1.2
13	القيادة الإدارية	2.1.2
13	تعريف القيادة	1.2.1.2
15	مصادر تأثير القيادة	2.2.1.2
17	تعريف القيادة الإدارية	3.2.1.2
18	أهمية القيادة الإدارية	4.2.1.2
18	الاختلاف ما بين القيادة والإدارة	5.2.1.2
20	أنماط القيادة الإدارية	6.2.1.2
24	مميزات وعيوب أنماط القيادة الإدارية	7.2.1.2
26	وجهة نظر الباحث	8.2.1.2
	المبحث الثاني: فرق العمل	2.2
28	تمهيد	1.2.2
29	مفهوم فرق العمل	2.2.2
30	تعريف فرق العمل	1.2.2.2
31	الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل	2.2.2.2
36	أهمية فرق العمل	3.2.2.2
38	بناء فرق العمل	4.2.2.2
41	مراحل تطور فرق العمل	5.2.2.2
43	تمكين فرق العمل	6.2.2.2
47	اتجاهات تمكين فرق العمل	7.2.2.2
51	إطار تمكين فرق العمل	8.2.2.2
51	وجهة نظر الباحث	9.2.2.2
	المبحث الثالث: المحكمة الدستورية العليا	3.2
53	تمهيد	1.3.2
54	رؤية ورسالة وأهداف المحكمة الدستورية العليا	2.3.2
55	الإطار القانوني الذي يحكم عمل المحكمة الدستورية العليا	3.3.2

58	هيكلية المحكمة الدستورية العليا	4.3.2
	خلاصة المبحث الثالث	
	المبحث الرابع: الدراسات السابقة	4.2
60	الدراسات العربية	1.4.2
68	الدراسات الأجنبية	2.4.2
73	التعقيب على الدراسات السابقة	3.4.2
الفصل الثالث		
منهجية الدراسة وإجراءاتها		
77	منهج الدراسة	1.3
78	طرق جمع البيانات	2.3
79	مجتمع الدراسة	3.3
82	أداة الدراسة	4.3
86	صدق أداة الدراسة	5.3
93	ثبات أداة الدراسة	6.3
96	اختبار التوزيع الطبيعي	7.3
98	أساليب المعالجة الإحصائية	8.3
الفصل الرابع		
نتائج الدراسة		
100	مقدمة	
101	مستويات اختبار وتحليل فرضيات وأسئلة الدراسة	1.4
120	اختبار أسئلة الدراسة	2.4
144	اختبار فرضيات الدراسة	3.4
الفصل الخامس		
النتائج والتوصيات		
147	تمهيد	
147	النتائج	1.5
157	التوصيات	2.5
158	توصيات لدراسات مستقبلية	3.5

158	خلاصة الفصل	4.5
المصادر والمراجع		
159	المصادر العربية	أولاً
159	الكتب	.1
162	الدراسات العربية	.2
165	المصادر الأجنبية	ثانياً
165	الكتب والدراسات الأجنبية	.1
166	المواقع الالكترونية	ثالثاً

فهرس الجداول

رقم الصفحة	البيان	الرقم
13	تعريفات القيادة	جدول (1.2)
19	وظائف الإدارة والقيادة	جدول (2.2)
34	فروقات بين فرق العمل وجماعات العمل	جدول (3.2)
35	معايير فرق العمل ومجموعات العمل	جدول (4.2)
55	غايات المحكمة وأهدافها الاستراتيجية والفرعية	جدول (5.2)
79	توزيع مفردات الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية	جدول (1.3)
83	الأقسام الرئيسة لأداة الدراسة	جدول (2.3)
88	قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي للأنماط القيادية والدرجة الكلية	جدول (3.3)
91	قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لتمكين فرق العمل والدرجة الكلية	جدول (4.3)
95	نتائج اختبار معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا على أبعاد الأنماط القيادية وعلى الدرجة الكلية	جدول (5.3)
96	نتائج اختبار معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا على أبعاد تمكين فرق العمل وعلى الدرجة الكلية	جدول (6.3)
97	اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample K-S)	جدول (7.3)
101	تقديرات مقياس ليكرت الخماسي	جدول (1.4)

103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والنسبة المئوية لمستوى القيادة الأوتوقراطية	جدول (2.4)
106	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والنسبة المئوية لمستوى القيادة الديمقراطية	جدول (3.4)
109	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والنسبة المئوية لمستوى القيادة الحرة	جدول (4.4)
112	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية التقديرية لأبعاد أنماط القيادة الإدارية في المحكمة الدستورية	جدول (5.4)
115	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والنسبة المئوية لمستوى التمكين النفسي	جدول (6.4)
118	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والنسبة المئوية لمستوى التمكين الاتصالي	جدول (7.4)
124	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية التقديرية لأبعاد مستوى التمكين في المحكمة الدستورية	جدول (8.4)
126	مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين أنماط القيادة ومستوى التمكين في المحكمة الدستورية العليا	جدول (9.4)
128	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار	جدول (10.4)
130	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لأنماط القيادة في المحكمة الدستورية العليا تبعاً لمتغير العمر	جدول (11.4)
132	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لأنماط القيادة في المحكمة الدستورية العليا تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	جدول (12.4)
134	نتائج اختبار "Independent Sample T-test" لأنماط القيادة في المحكمة الدستورية العليا تبعاً لمتغير طبيعة العمل	جدول (13.4)
135	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لأنماط القيادة في المحكمة الدستورية العليا تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة العملية	جدول (14.4)
137	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لأنماط القيادة في المحكمة الدستورية العليا تبعاً لمتغير عدد المشاركات في فرق العمل	جدول (15.4)
139	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي درجة تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا تبعاً لمتغير العمر	جدول (16.4)

140	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي درجة تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا تبعًا لمتغير المؤهل العلمي	جدول (17.4)
141	نتائج اختبار "Independent Sample T-test" درجة تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا تبعًا لمتغير طبيعة العمل	جدول (18.4)
142	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي درجة تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا تبعًا لمتغير عدد سنوات الخبرة العملية	جدول (19.4)
143	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي درجة تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا تبعًا لمتغير عدد المشاركات في فرق العمل	جدول (20.4)
144	اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية في درجة تمكين فرق العمل من وجهة نظر العاملين تبعًا لمتغير عدد المشاركات في فرق العمل	جدول (21.4)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	البيان	الرقم
12	نموذج الدراسة	شكل (1:1)
33	خصائص فرق العمل وجماعات العمل	شكل (1.2)
58	الهيكل التنظيمي للمحكمة الدستورية العليا	شكل (2.2)

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	الملحق	الرقم
168	قائمة بأسماء المحكمين الذين حكموا أداة الدراسة	الملحق رقم (1)
169	نموذج الاستبانة	الملحق رقم (2)
178	مداخل ونظريات القيادة الإدارية	الملحق رقم (3)

مصطلحات الدراسة:

القيادة: قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون التزام قانوني لاعتراهم التلقائي بقيمة القائد، ما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريده (قنديل، 2010).

القيادة الإدارية: عرفها "كونتز وادونيل" بأنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على الإسهام الفعّال بجهودهم في أداء النشاط التعاوني، أما "فنر وبروستوس" فقال إنها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير وتعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، وتتجاوز مصالحهم الوانية (السكارنة، 2014، ص 104).

الأنماط القيادية: هي أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه من خلال الأنماط القيادية المختلفة (النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي والنمط الحر)، كما أنها أسلوب القائد في نظرتة للقيادة من خلال التصنيف (قيادة رسمية وقيادة غير رسمية) (قنديل، 2010).

فرق العمل: مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم تجمعهم أهداف مشتركة، إضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم وغرض واحد، وآخرون عرفوه أنه: "جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، كما أن هناك مسؤولين عن تحقيق هذه

الأهداف يتحملون قدرًا كبيرًا من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات (بيدة، 2017، ص 9).

تمكين فرق العمل: هي تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات وفي التدريب والتنمية والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية (السكرانة، 2014)، والتمكين هو انتقال سلطة اتخاذ القرار للموظفين في الصفوف الأولى في المؤسسة للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم مع التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة (خيري، 2013).

المحكمة الدستورية: هيئة قضائية مستقلة قائمة بذاتها في فلسطين، (قانون المحكمة الدستورية العليا وتعديلاته، 2006، مادة (1) ص 1).

التعريفات الإجرائية للدراسة:

تم اعتماد التعريف الإجرائي الخاص بالمتغير المستقل (النمط القيادي) والمتغير التابع (تمكين فرق العمل) نتيجة الخبرة السابقة للباحث إضافة إلى طبيعة دراسته للمحكمة الدستورية العليا:

القيادة الإدارية: هم من يمارسون مهامهم في المستويات الإدارية العليا (المتنفذون) للتأثير على المرؤوسين لتحقيق أهداف المحكمة الدستورية العليا.

تمكين فرق العمل:

هم المرؤوسون الحاليون للقيام بالمهام والمسؤوليات التي تحقق أهداف

المحكمة الدستورية العليا و فرق العمل النابعة من الهيكل التنظيمي

واللجان المشكلة في المحكمة الدستورية العليا.

الهيكل التنظيمي:

هو البناء الأساسي للمحكمة الدستورية العليا بشقيه الإداري والقانوني

وبناء عليه يتم تحديد إجراءات العمل والصلاحيات الإدارية والقانونية.

بطاقات الوصف الوظيفي: هو النموذج المعتمد من ديوان الموظفين العام الذي يبين المهام

والمسؤوليات للموظفين مع تحديد المؤهلات العلمية والعملية اللازمة

لشغل الوظيفة.