

تأثير أنماط القيادة: التبادلية، التحويلية والكاريزمية على مستوى تمكين موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية بومرداس

The effect of transactional, transformational and charismatic leadership styles on the level of empowerment of the employees of the Directorate of Public Works of the Wilayat of Boumerdes

زنود يونس*¹، سي أحمد نذير²

¹ جامعة علي لونيبي البلدية 2_الجزائر، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية في الجزائر البلدية-2، y.zenoud@univ-blida2.dz
² جامعة علي لونيبي البلدية 2_الجزائر، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية في الجزائر البلدية-2، n.si-ahmed@univ-blida2.dz

تاريخ النشر: 2022/12/25

تاريخ القبول: 2022/10/28

تاريخ الاستلام: 2022/09/21

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الأنماط القيادية الحديثة من قيادية تبادلية، تحويلية وكاريزمية على مستوى تمكين موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية بومرداس من وجهة نظرهم، حيث اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية ضمت مختلف الرتب والمسؤوليات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية كبيرة بين نمط القيادة التحويلي وكذا الكاريزمي مع مستوى تمكين عينة الدراسة، ومتوسطة بالنسبة لنمط القيادة التبادلي، وكذا وجود أثر إيجابي للأنماط القيادية الثلاث على مستويات تمكين العينة.

الكلمات المفتاحية: قيادة إدارية، قيادة تبادلية، قيادة تحويلية، قيادة كاريزمية، تمكين إداري،

تصنيف JEL: M1 ، M54 ، M59.

Abstract:

This study aimed to identify the extent of the impact of modern leadership styles from transactional, transformational and charismatic leadership over the level of empowerment of the Directorate Public Works employees of the Wilaya of Boumerdes from their point of views. Where the questionnaire was adopted as a tool for collecting data from a random sample that included various ranks and responsibilities .The study concluded that there is a significant correlation between the transformational and charismatic leadership with the level of empowerment of the study sample, whereas it is medium for the transactional leadership style, as well as a positive impact of the three leadership styles on their levels of empowerment.

Keywords: leadership; transactional leadership; transformational leasership; charismatic leadership; empowerment.

Jel Classification Codes: : M1, M54, M59.

*زنود يونس، y.zenoud@univ-blida2.dz

I. مقدمة:

تسعى المؤسسات على العموم لمواكبة التغيير السريع لبيئة الأعمال التي تعمل فيها، ما ألزمها اتخاذ مداخل جديدة في تسيير العنصر البشري كونه العنصر الأهم في المؤسسة والحرك الحقيقي للعمل فيها، ويعد مدخل التمكين من بين المداخل الإدارية المعاصرة التي برزت في مجال تسيير الموارد البشرية والذي نال اهتماما من قبل المفكرين والباحثين والمسيرين، حيث يقوم هذا المدخل أساسا على تحرير وإطلاق الطاقات الكامنة للموظفين، إعطائهم الاستقلالية الكافية والمرونة اللازمة لتنفيذ مهامهم، إشراكهم في صنع القرار، تدريبهم وتطوير مهاراتهم وتحفيزهم، موازاة لذلك وجب على القادة في المستويات العليا تطوير أساليبهم القيادية والتحول من النمط التقليدي القائم على نموذج رئيس ومرؤوس إلى أساليب حديثة متاحة والتي أثبتت الدراسات نجعتها، فبدون ادراك ووعي القادة لها لا يمكن للمنظمات أن تدار وأن تقاد بنجاح، والمتصفح في الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الادارية والتمكين كمتغيري دراسة اقتصر في أغلبها في نمط القيادة التحويلية فقط دون غيره من الأنماط، ما دفع الباحثان في هذه العمل إلى أن تتعدى الدراسة إلى أنماط قيادية أخرى وبالأخص الحديثة منها لمعرفة أيها أكثر تأثيرا على مستوى التمكين .

إشكالية الدراسة: ما مدى تأثير أنماط القيادة الادارية الحديثة السائدة بمديرية الاشغال العمومية لولاية بومرداس على تمكين موظفيها ؟

أسئلة الدراسة:

- 1) هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية أقل أو تساوي 0,05 بين الأسلوب القيادي وتمكين موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية بومرداس ؟
- 2) هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للأساليب القيادية على تمكين موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية بومرداس ؟

فرضيات الدراسة:

- 1) توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين الأسلوب القيادي ومستوى تمكين موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية بومرداس.
- 2) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أقل أو يساوي 0,05 للأساليب القيادية على مستوى تمكين موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية بومرداس.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة علي حسون الطائي و علياء جاسم الجبوري (2010) بعنوان: دور القيادة التحويلية في تمكين فرق العمل دراسة تشخيصية في شركة المشاريع النفطية (وزارة النفط العراقية)، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، و تمحورت الدراسة على مدى اهتمام شركة المشاريع النفطية بوزارة النفط لترسيخ مفهوم تمكين الفريق وتعزيز ثقته بنفسه من خلال القيادات العليا، وتم اختبار دور القيادات العليا في تعزيز استراتيجية تمكين الفريق، واختار الباحثان عينة مؤلفة من رؤساء فرق العمل ومن فنيين وإداريين في تلك الفرق فكانت العينة 46 موظف من مجموع 288 موظف قدمت لهم استبانة محورها الأول أبعاد القيادة التحويلية ومحور ثاني للمتغيرات تمكين الفريق كإلا أبعاد المحورين أعتُمدا من دراسات سابقة، و توصل الباحثان لعدة استنتاجات أبرزها وجود مستوى عالي من القيادة التحويلية على مستوى أبعادها الفرعية، كما أكدت النتائج على معنوية العلاقة بين القيادة التحويلية و تمكين فرق العمل، مما يستدل منه أن تطبيق أفكار القيادة التحويلية يرتبط مع تمكين الفريق.

الدراسة الثانية: دراسة زهراء سيد محمد سيد عبد الله الرفاعي (2013/2012) بعنوان: علاقة نمطي القيادة التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة نمطي القيادة التحويلية والتبادلي لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، و اعتمدت الباحثة على منهج البحث الوصفي الارتباطي، وقد مرت عملية اختيار عينة الدراسة الحالية بمرحلتين: (أولاً: اختيرت ثلاث مناطق تعليمية من مجتمع الدراسة و هي مبارك الكبير وحوالي والعاصمة بالطريقة العنقودية العشوائية. ثم ثانياً: تم اختيار عينة طبقية عشوائية نسبية من هذه المناطق الثلاث لتكون عينة الدراسة الحالية، وقد حدد حجم العينة 370 معلماً ومعلمة، بواقع 175 معلماً و195 معلمة.

وتم اعتماد ثلاث استبانات لجمع البيانات، كانت الأولى لقياس مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية، والثانية لقياس مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التبادلية، أما الثالثة فكانت لقياس مستوى تمكين المعلمين. و توصلت الباحثة في الأخير لعدة استنتاجات أبرزها أن ممارسة نمطي القيادة التبادلية والتحويلية كان متوسط بالعينة وكذا مستوى تمكينهم هو الآخر كان متوسط، كما أكدت النتائج على وجود علاقة إيجابية بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط القيادة التبادلي وبين مستوى تمكين المعلمين.

وما يميز الدراسة الحالية هي تناولها لعنصر القيادة بمقاربة نمطية حديثة حيث اعتمدت ثلاث أنماط قيادية حديثة وهي كل من نمط القيادة التبادلي، التحويلي والكاريزمي من أجل إجراء مقارنة بين هذه الأنماط من حيث مستوى ارتباطها بعنصر التمكين وكذا الوقوف على مدى تأثير كل نمط على مستويات تمكين العينة، كذلك فيما يخص المتغير الثاني ومن منطلق الشمول اعتمدت الدراسة على خمسة أبعاد للتمكين وهي: تفويض السلطة، التدريب و التعلم، فريق العمل، التحفيز، الاتصال و المشاركة بالمعلومات، كما حرص الباحثان في هذه الدراسة على مسح شامل للعينة حيث بلغت نسبة 71,66 % من إجمال الموظفين قصد الحصول على نتائج يمكن تعميمها.

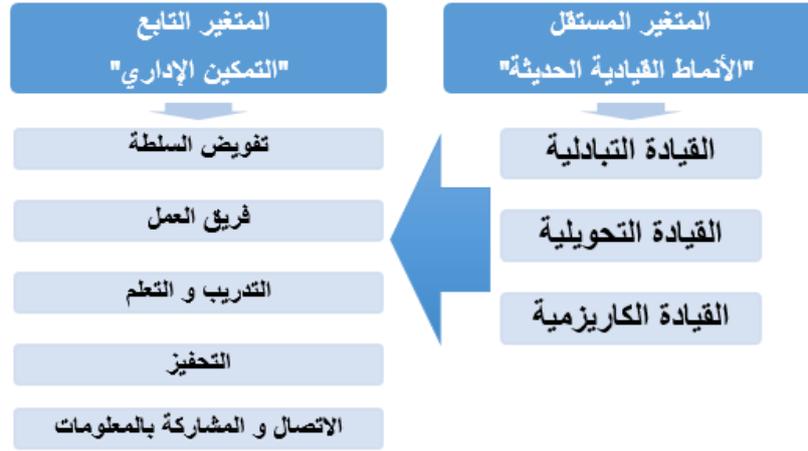
هدف الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وقلة الدراسات التي تربط بين عدد من الأنماط القيادية والتمكين الإداري تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الأنماط القيادية الحديثة (محل الدراسة) من نمط قيادي تبادلي، تحويلي وكاريزمي على مستوى تمكين موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية بومرداس.

منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي لأنه المنهج المناسب الذي يحقق أهداف الدراسة ويعتمد على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها .

الشكل رقم 1: نموذج مقترح للدراسة



المصدر: من اقتراح الباحثان.

II. الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية:

سنحاول في هذا الجزء ضبط مفهوم القيادة الإدارية وأهم المقاربات النمطية الحديثة لها التي تخص الدراسة.

II – 1 مفهوم القيادة الإدارية:

هناك اختلاف في وجهات نظر العلماء بخصوص تعريف القيادة اصطلاحاً، ففي العصر الماضي كانت القيادة ترمز إلى بعض السمات الشخصية، والقدرات الخاصة لبعض الأشخاص، سواء كانت عقلية أو جسدية أو أخلاقية، أما في العصر الحديث فقد اختلف معنى القيادة وتغير لتتوافق مع متطلبات العصر ومكوناته، حيث لم يعد بالإمكان الاعتماد على السمات الشخصية بل أصبحت هناك حاجة ماسة إلى بعض المهارات التي تتطلبها المنظمات (القحطاني، 2008، صفحة 8). حيث عرف روبينز Robbins القيادة على أنها القدرة على التأثير في المجموعة نحو تحقيق الرؤية أو مجموعة من الأهداف (Robbins Stephen, 2012, p. 487)، أما هيت Hitt فعرف القيادة هي التأثير في سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة (الجيوسي، 2009، صفحة 134). كذلك القيادة هي التأثير في شخص أو مجموعة أشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف (زيارة، 2004، صفحة 282). أما هنري سيمز Henry Sims في كتابه The New Super leadership جاء تعريفه للقيادة كالتالي: القيادة هي أن يقاد الآخرين بشكل يمكنهم من قيادة أنفسهم (P.Simsn & Charles C.Mans, 2001, p. 2) من خلال التعاريف المتطرق إليها تمكنا من صياغة التعريف الإجرائي التالي: القيادة هي عملية اجتماعية يسعى من خلالها القائد التأثير على تصرفات الأفراد نحو تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها عن طريق تمكين المرؤوسين ومنحهم الثقة وتشجيعهم على العمل الجماعي وبعث المنافسة الشريفة بينهم وتحسين أدائهم عن طريق التدريب والاتصال الفعال والتحفيز.

II – 2 الأساليب القيادية الحديثة:

ستقتصر دراستنا على بعض الأنماط القيادية الحديثة والمتمثلة في كل من: القيادة التبادلية، التحويلية والكاريزمية.

II - 2 - 1 القيادة التبادلية:

هي قيادة توجه جهود المرؤوسين بشكل إيجابي من خلال المهام والمكافآت ونظام الحوافز والهيكل وهي تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كمدخل لتحسين الإنتاج كما أنها تدعو إلى الالتزام بالقيم التنظيمية (عبد الباقي و عبدوس، صفحة 8)، والمبدأ الرئيسي للقيادة التبادلية هو تبادل المنافع بين القائد وتابعيه، حيث يؤثر كل منهم في الآخر وذلك بأن يحصل كل من الفريقين على شيء ذي قيمة، وبعبارة أخرى فالقائد يقدم للمرؤوسين شيئاً يريدون الحصول عليه على سبيل المثال: زيادة في المكافآت، وفي المقابل يحصل القادة على زيادة الإنتاجية (هبال، 2016، صفحة 154).

ويمكن إبراز خصائص القائد التحويلي على النحو الآتي: حيث يحدد الأهداف للمرؤوسين، ويعمم إجراءات العمل ويكلف المرؤوسين بالمهام، ويتفاوض في مبادلة جهود الموظفين بالحوافز، ويقدم المكافأة على أداؤهم، كما يبحث عن الانحرافات ويتخذ الإجراءات التصحيحية (هبال، 2016، صفحة 154).

II - 2 - 2 القيادة التحويلية:

هي القيادة التي لها قدرة هائلة في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المؤسسة للارتقاء بمستويات الأداء وأهم ما يميزها الأثر الاستثنائي الخارق على المرؤوسين، كما لها القدرة على قيادة التغيير في رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها وثقافتها، وخلق وتنمية الإبداع لدى المرؤوسين (عبد الباقي و عبدوس، صفحة 7)، وهي نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة واقعية للمؤسسة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار، ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة (علي شريف، صفحة 527).

ويتمتع القادة التحويليين بالعديد من الخصائص وهي: يعدون أنفسهم وكلاء تغيير همهم الشخصي والمهني هو إحداث تميز وتحويل منظماتهم إلى الوضع المنشود، كذلك هم أشخاص شجعان يحبون المغامرة المحسوبة ولا يترددون في قول الحقائق، واثقون في قدرات الآخرين وليسوا تسلطيين، كما أنهم أقوياء وحساسون تجاه الآخرين، بالإضافة إلى أنهم موجهون بالقيم ويعملون بموجبها، ولديهم القدرة على إظهار مجموعة من القيم الجوهرية التي تتلاءم مع قيمهم ووظائفهم، كما أنهم يتعلمون من الحياة ويستفيدون من الأخطاء التي وقعوا فيها ويملكون القدرة على التعامل مع التعقيد والغموض وعدم التأكد كما أنهم أصحاب رؤى يلحسون ويتخيلون ويتزجون كل ذلك إلى حقائق (هبال، 2016، صفحة 145).

II - 2 - 3 القيادة الكاريزمية:

القائد الكاريزمي هو القائد الذي لديه قابلية للتأثير في المرؤوسين بالإيحاء والإلهام للحصول منهم على أداء يفوق التوقعات وهو القائد الذي لديه القدرة على تحفيز الموظفين للحصول منهم على أداء يتجاوز أو يتفوق على ما هو متوقع، والقائد من هذا النمط لديه قدرة على الإيحاء والإلهام للعاملين بحيث يستخدموا أقصى طاقة لديهم ويلتزمون تماما تجاه المؤسسة التي يعملون فيها متجاوزين مصالحهم الخاصة ومضحين من أجل صالح هذه المؤسسة (العمرى، 2009، صفحة 69).

ومن الصفات الكاريزمية التي اجمع عليها الباحثون نجد: سلوك غير معتاد وخارق، ويتمتع بمظهر الرجل الذي يؤمن بالتغيير ويعمل من اجله باستمرار، كما له حساسية عالية جدا للتغيرات البيئية وما يحيط به من أحداث، ثقة عالية بالنفس، رؤية مستقبلية، قدرة على تفصيل الرؤية وجعلها مفهومة من قبل الآخرين، وقناعات كبيرة بالرؤية التي يطرحها (العمرى، 2009، صفحة 70). أدخل هنا محتوى العنوان الفرعي الثاني، أدخل هنا محتوى العنوان الفرعي الثاني، أدخل هنا

محتوى العنوان الفرعي الثاني، أدخل هنا محتوى العنوان الفرعي الثاني، أدخل هنا محتوى العنوان الفرعي الثاني.

III. الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري:

الملاحظ أنه هناك اختلاف في تعريف التمكين الإداري بحسب اختلاف وجهات النظر وكذا خلفية وتخصص من يصيغ التعريف بحيث هناك تعريفات تركز على عملية التمكين وأسسها وتعريفات أخرى تركز على الجانب النفسي والتعزيز والتحفيز.

III - 1 مفهوم التمكين الإداري:

عرف التمكين بأنه عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أعضاء المؤسسة من خلال تحديد العقبات والعوائق التي تؤدي إلى ضعف الأداء، ومن ثم يعمل على توفير الظروف والبيئة المناسبة لتحقيق الفاعلية، وهناك من عرف التمكين بأنه وسيلة تمكن الموظفين من اتخاذ القرارات ومشاركة الموظفين الإدارة العليا في المعلومات المتاحة عن أداء المؤسسة والمعرفة التي تساعد الموظفين (الشيراوي، 2016، صفحة 174)، كما عرف التمكين الإداري على أنه إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة حسب الوصف الوظيفي الخاص بها، ومن ناحية أخرى هو منح الموظفين حرية المشاركة وإبداء الرأي واتخاذ القرارات في أمور تتعلق بسياق ومتطلبات الوظيفة (الدوري، 2018، صفحة 85).

وكتعريف إجرائي للتمكين الإداري فيعرفه الباحثان على أنه عملية يقوم بها القادة في المنظمات تجاه مرؤوسيه، حيث يمنحهم السلطة وحرية أكبر لأداء أعمالهم وإشراكهم في اتخاذ القرار ووضع الخطط، وتدريبهم وتكوينهم وكذا تحفيزهم، والعمل بالفرق في جو من الاحترام والتعاون، من أجل حل المشاكل وتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

III - 2 أبعاد التمكين الإداري:

من أجل تحديد أبعاد التمكين الإداري التي تم اعتمادها في هذه الدراسة تبين من خلال أدبيات التمكين الإداري وجود اختلاف لدى الباحثين في تحديد أبعاد التمكين، وهذا يرجع لاختلاف وجهات نظرهم وقد خلص الباحثان إلى أهمية تحقيق الشمولية في دراسة أبعاد التمكين، الأمر الذي أفضى إلى اعتماد الأبعاد التالية: تفويض السلطة، فريق العمل، التعلم والتدريب، الاتصال ومشاركة المعلومات والتحفيز.

III - 2-1 تفويض السلطة:

إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح الموظفون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم (راضي، 2010، صفحة 64) وهذا يتطلب التحويل من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض (سلامة، 2016، ص22).

III - 2-2 فريق العمل:

إن الموظفين الممكّنين يجب ان يشعروا بأن الموظفين في وحدتهم يمكن أن يعملوا معاً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد، ويتطلب ذلك مستوى عالياً من الثقة (راضي، 2010، صفحة 64)، يعتمد تطوير فرق العمل في المؤسسة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات، والتشجيع، والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل (Kobert & Gretchen, 1997, p. 40).

III - 2-3 التدريب والتعلم:

كون التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين الموظفين ما يستوجب تضمين جهود المؤسسة ببرامج و مواد تدريبية مناسبة وفي ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، وانه لمن الضروري للمنظمات أن تدرب أعضائها وتعيد تأهيلهم للوصول إلى مستوى عال من المهارات المطلوبة لأداء أعمالهم (الملفوح، 2016، صفحة 30).

III - 2-4 التحفيز:

إن برنامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المؤسسة المكافآت المناسبة، وبرنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلف: العوائد المستندة إلى الأداء بدلا من العمل، إذ أنه عندما تربط العوائد بالأداء تؤدي إلى زيادة دافعية الموظفين نحو تحقيق غايات وأهداف المؤسسة، عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المؤسسة، حيث يمكن أن يحصل العاملون المبدعون ذوو الكفاءة على مكافآت تأخذ صور: المشاركة بالأرباح، أو المشاركة بالأسهم (راضي، 2010، صفحة 65).

III - 2-5 الاتصال ومشاركة المعلومات:

يعتبر الاتصال الفاعل أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين الموظفين، ويدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المؤسسة وأشار Quinn & Spreitzer إلى أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصة السوقية، وفرص النمو، واستراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين، وتقترح Kanter بأن المنظمات لأجل أن تصبح ممكنة، ينبغي أن توفر معلومات أكثر، إلى أشخاص أكثر، وفي مستويات أكثر، ومن خلال وسائل أكثر (راضي، 2010، الصفحات 64-65).

IV. - الطريقة والأدوات:

IV - 1 عينة الدراسة:

يبلغ عدد موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية بومرداس 120 موظف وهم المستهدفين في الدراسة (مجتمع الدراسة) حيث أخذت عينة عشوائية مكونة من 86 موظف (أي ما مقداره 71,66% من اجمال الموظفين) من مختلف المناصب و أماكن العمل، وقد تم توزيع استمارة الاستبانة عليهم ثم قمنا بتفريغ البيانات المسترجعة في برنامج Spss v.22 ومعالجتها إحصائيا بما يخدم الدراسة.

أما محاور الاستبانة فكانت النتائج بالنسبة لمعامل الثبات ألفا كرونباخ ب 0,975 (97,5%) للمحور الأول (النمط القيادي) و 0,971 (97,10%) للمحور الثاني (التمكين الإداري) ما يدل على تمتع محوري الاستبانة بدرجة جيدة من الثبات بالتالي: الاستبانة تتمتع بثبات ممتاز.

IV- 2- 2- الصدق:

تتراوح قيم معامل الصدق بالنسبة لأبعاد الاستبانة التسعة من 0,816 (81,6%) إلى 0,977 (97,7%) فهي اذن تتمتع بصدق ممتاز نفس الشيء بالنسبة للمحورين كلاهما بقيمة تقريبيه 0,99 (99%) فهي كذلك تتمتع بصدق ممتاز بالتالي: الاستبانة ككل تتمتع بصدق ممتاز تقريبا تام.

IV - 3 الأدوات الإحصائية التحليلية:

تمت معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية:
1- اختبار تحليل التباين الأحادي One way anova لمعرفة دلالات فروق الأنماط القيادية والتمكين الإداري تعود لمتغيرات: شغل منصب، ومكان العمل.
2- اختبار تحليل الانحدار البسيط Régression linear لمعرفة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على التمكين الإداري.

V. النتائج ومناقشتها :

V - 1 الإجابة على سؤال الدراسة الأول:

هل توجد علاقة ارتباطيه بين الأسلوب القيادي وتمكين موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية بومرداس ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 ؟

للإجابة على هذا السؤال ولمعرفة العلاقة الارتباطية بين الأسلوب القيادي وأبعاد التمكين كما تراه عينة الدراسة سنقوم بحساب معامل سبيرمن لارتباط الرتب Spearman's Rank Correlation حيث كان الفرض الرئيسي:

H0: لا توجد علاقة بين النمط القيادي وأبعاد التمكين معنوية عند مستوى الدلالة 0,05 $r=0$

H1: توجد علاقة بين النمط القيادي وأبعاد التمكين معنوية عند مستوى الدلالة 0,05 $r \neq 0$

ومنه نستنبط الفرضيات الفرعية التالية:

توجد علاقة ارتباط بين نمط القيادة التبادلي وأبعاد التمكين الإداري بالعينة محل الدراسة، عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,05.

توجد علاقة ارتباط بين نمط القيادة التحويلي وأبعاد التمكين الإداري بالعينة محل الدراسة، عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,05.

توجد علاقة ارتباط بين نمط القيادة الكاريزمي وأبعاد التمكين الإداري بالعينة محل الدراسة، عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,05.

يمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها في الجدول التالي:

الجدول 3: ثبات وصدق الاستبانة

النمط القيادي	معدل الارتباط بالتمكين الإداري	نوع العلاقة	التعليق
النمط القيادي التبادلي	63,3 %	طردية متوسطة	معنوية عند مستوى الدلالة 0,05
التحويلي النمط القيادي	72,1 %	طردية قوية	معنوية عند مستوى الدلالة 0,05
الكاريزمي النمط القيادي	77,1 %	طردية قوية	معنوية عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss V20

من خلال الجدول نستنتج:

- وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين نمط القيادة التبادلي والتمكين الإداري بنسبة 63,3% وهي معنوية عند مستوى الدلالة 0,05 (ارتباط ثنائي الحد) بحيث $sig=0,001 < 0,05$ بالتالي نرفض الفرض الصفري H_0 ونقبل بالفرض H_1 .
- وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين نمط القيادة التحويلي والتمكين الإداري بنسبة 72,1% وهي معنوية عند مستوى الدلالة 0,05 (ارتباط ثنائي الحد) بحيث $sig=0,001 < 0,05$ بالتالي نرفض الفرض الصفري H_0 ونقبل بالفرض H_1 .
- وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين نمط القيادة الكاريزمي والتمكين الإداري بنسبة 77,1% وهي معنوية عند مستوى الدلالة 0,05 (ارتباط ثنائي الحد) بحيث $sig=0,001 < 0,05$ بالتالي نرفض الفرض الصفري H_0 ونقبل بالفرض H_1 .

مما سبق نستخلص:

وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بـ 63,3% بين النمط القيادي التبادلي والتمكين الإداري، وطردية قوية بين النمط القيادي التحويلي وكذا الكاريزمي مع التمكين الإداري بـ 72,1% و 77,1% على التوالي لها معنوية عند مستوى 0,05. ومنه نستنتج صحة الفرضية الأولى والتي تفرض وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي المتبنى بالأشغال العمومية لولاية بومرداس والتمكين الإداري لموظفيها.

V-2 الإجابة على سؤال الدراسة الثاني:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,05 للأساليب القيادية على تمكين موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية بومرداس؟

للإجابة على هذا السؤال ولمعرفة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على التمكين الوظيفي قمنا باختبار الفرضيات عن طريق تحليل الانحدار البسيط **Regression linear** حيث كانت الفرض الرئيسية كالتالي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على التمكين الإداري معنوية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,05

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على التمكين الإداري معنوية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,05

ومنه نستنتج الفرضيات الفرعية التالية:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلي على التمكين الإداري معنوية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,05

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلي على التمكين الإداري معنوية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,05

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الكاريزمي على التمكين الإداري معنوية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,05

الجدول 4: تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر نمط القيادة التبادلي على التمكين الاداري

معنوية المعالم	قيمة T	المعاملات غير معيارية		النموذج	
		المعاملات المعيارية بيتا B	معامل الانحدار الخطأ المعياري		
0,000	8,001	0,667	0,184	1,476	ثابت الانحدار
0,000	8,200		0,055	0,448	القيادة التبادلية
			-	0,438	معامل التحديد
			الدلالة 0,000	67,244	قيمة F

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss V20

كما هو موضح في الجدول أنه قد حسبت قيمة R^2 (معامل التحديد) البالغة (0,438) التي تدل على قدرة متغير نمط القيادة التبادلي في التنبؤ بمستوى التمكين الاداري، وقد بينت دلالة هذه القيمة المبينة في تحليل انحدار التباين من خلال اختبار F الذي يبين مقدرة متغير نمط القيادة التبادلي في التنبؤ بمستوى التمكين مقبولا إحصائيا حيث كانت قيمة F البالغة 67,244 ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 كون دلالة فيشر = 0,000 وهي أقل من 0,05، قيمة (بيتا) موجبة (الميل موجب) بالتالي معادلة التنبؤ ستكون على شكل التالي: **التمكين الاداري = 0,448 x القيادة التبادلية** وهذه المعادلة تدل على أن الزيادة في نمط القيادة التبادلي يرافقها زيادة في مستوى التمكين وبناء على كل هذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلي على التمكين الاداري لموظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية بومرداس.

الجدول 5: تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر نمط القيادة التحويلي على التمكين الاداري

مستوى المعنوية	قيمة T	المعاملات غير معيارية		النموذج	
		المعاملات المعيارية بيتا B	معامل الانحدار الخطأ المعياري		
0,000	6,559	0,757	0,174	1,143	ثابت الانحدار
0,000	10,618		0,053	0,562	القيادة الديمقراطية
			-	0,573	معامل التحديد
			الدلالة 0,000	112,741	قيمة F

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss V20

كما هو موضح في الجدول أنه قد حسبت قيمة R^2 (معامل التحديد) البالغة (0,573) التي تدل على قدرة متغير نمط القيادة التبادلي في التنبؤ بمستوى التمكين الاداري، وقد بينت دلالة هذه القيمة المبينة في تحليل انحدار التباين من خلال اختبار F الذي يبين مقدرة متغير نمط القيادة التحويلي في التنبؤ بمستوى التمكين الإداري مقبولا إحصائيا حيث كانت قيمة F البالغة 112,741 ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 كون دلالة فيشر = 0,000 وهي أقل من 0,05، ثم حسبت قيمة (بيتا) موجبة (الميل موجب) بالتالي معادلة التنبؤ ستكون على الشكل التالي: **التمكين الاداري = 0,562 x نمط**

القيادة التبادلية

وهذه المعادلة تدل على أن الزيادة في نمط القيادة التبادلي يرافقها زيادة في مستوى التمكين الإداري وبناء على كل هذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلي على التمكين الإداري لموظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية بومرداس.

الجدول 6: تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر نمط القيادة الكاريزمي على التمكين الإداري

مستوى المعنوية	قيمة T	المعاملات غير معيارية		النموذج
		المعاملات المعيارية	معامل الانحدار	
0,000	6,340	بيتا B	الخطأ المعياري	ثابت الانحدار
0,000	11,823	0,790	0,165	1,046
			0,046	0,582
			-	0,625
			قيمة F	
			الدلالة 0,000 139,795	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v22 .

كما هو موضح في الجدول أنه قد حسبت قيمة R^2 (معامل التحديد) البالغة (0,625) التي تدل على قدرة متغير نمط القيادة الكاريزمي في التنبؤ بمستوى التمكين الإداري، وقد بينت دلالة هذه القيمة المبينة في تحليل انحدار التباين من خلال اختبار F الذي يبين مقدرة متغير نمط القيادة الكاريزمي في التنبؤ بمستوى التمكين الإداري مقبول إحصائياً حيث كانت قيمة F البالغة 139,795 لها دلالة إحصائية عند 0,05 كون دلالة فيشر = 0,000 وهي أقل من 0,05، ثم حسبت قيمة (بيتا) موجبة (الميل موجب) بالتالي شكل معادلة التنبؤ ستكون على الشكل التالي: التمكين الإداري = $0,582 + 1,046 \times$ نمط القيادة الكاريزمي

وهذه المعادلة تدل على أن الزيادة في نمط القيادة الكاريزمي يرافقها زيادة في مستوى التمكين الإداري وبناء على كل هذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الكاريزمي على التمكين الإداري لموظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية بومرداس.

مما سبق نستخلصه من تأثير النمط القيادي على التمكين الإداري ما يلي:

- 1) هناك أثر إيجابي للأنماط القيادية الحديثة المستعملة في الدراسة من نمط تبادلي، تحويلي وكاريزمي على مستوى تمكين موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية بومرداس.
- 2) صحة الفرضية الثالثة التي تفترض وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية (التبادلي، التحويلي والكاريزمي) على مستوى تمكين موظفي عينة الدراسة.

VI. الخلاصة:

تعد متغيرات الدراسة من قيادة وتمكين إداري مجالاً واسعاً للبحث والدراسة حيث حاول الباحثان دراسة العلاقة بين هذين المتغيرين وإبراز أثر تبني الأنماط القيادية الحديثة من قيادة تبادلية وتحويلية وكاريزمية التي خصت هذه الدراسة في الرفع من مستويات تمكين موظفي عينة الدراسة حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بـ 63,3% بين نمط القيادة التبادلي والتمكين الإداري، وطردية قوية بين النمط القيادي التحويلي وكذا الكاريزمي مع التمكين الإداري بـ 72,1% و 77,1% على التوالي لها معنوية عند مستوى دلالة 0,05، كذلك هناك أثر إيجابي للأنماط القيادية الحديثة المستعملة في الدراسة من نمط تبادلي، تحويلي وكاريزمي على مستوى تمكين موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية بومرداس.

على ضوء النتائج السابقة فإن الباحثان يوصيان ب :

- تعزيز تبني الأنماط القيادية الحديثة محل الدراسة لما لها من آثار إيجابية في رفع مستويات تمكين موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية بومرداس بالتالي الرفع من مستوى أداء المديرية ككل.
- القائد صاحب الرؤية والرسالة هو ما هو مطلوب من قادة الوقت الحالي حيث القائد التقليدي المعتمد على حاضر المؤسسة في تخطيطه والتقييد باللوائح والقوانين يحد تطور المديرية والإدارة العمومية ككل.
- اقتراح على الإدارة المركزية للأشغال العمومية إعداد برامج تكوينية لتطوير مهارات قادتها الإداريين.
- العمل بمنطق الفريق مع منح هذه الفرق المسؤوليات الكاملة في اتخاذ القرار.
- العمل على الرفع من عناصر التحفيز المادي منه والمعنوي خصوصا هذا الأخير فهو في المتاح كون التحفيز المادي مرتبط بقوانين ولوائح خارج عن نطاق المديرية.
- تسهيل الوصول للمعلومة للموظفين وإشراكهم فيها وتكثيف برامج ودورات التكوين.
- العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري للارتقاء بمستوى الأداء المؤسساتي وتطويره.

III. المراجع:

المراجع العربية:

- 1- سالم بن سعيد القحطاني، (2008)، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية.
- 2- محمد رسلان الجبوسي، (2009)، الإدارة علم وتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 3- فريد فهمي زياره، (2004)، مبادئ وأصول الإدارة والأعمال، ط4، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن.
- 4- هبال عبد المالك، (2016)، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، أطروحة دكتورا في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر.
- 5- قاسم شاهين برسيم العمري، (2009)، أنماط القيادة وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتورا، جامعة البصرة، العراق.
- 6- عبد الباقي حياة، عبدوس عبد العزيز، (2018)، دور القيادة الإدارية في تشجيع المورد البشري على الإبداع الإداري، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، الحجم 4، العدد 8، الجزائر.
- 7- علي شريف حورية، علي شريف يوسف، (2019)، دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 21، العدد 12، الجزائر.
- 8- عبد السلام الشراوي، (2016)، التمكين الإداري: مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العالي في مصر، مجلة التربية، العدد 20، الجزء 1، جامعة بور سعيد، مصر.
- 9- زكريا مطلق الدوري، (2018)، أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال، المجلة العلمية لجامعة جيهان السليمانية، كردستان.
- 10- جواد محسن راضي، (2010)، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12 العدد 1، العراق.

- 11- سلامة محمد وليد، (2016)، أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي في شركة الاتصالات الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 6، فلسطين.
- 12- فتن محمود عبد الرحمن الملفوح، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا غزة، 2016، فلسطين، ص 32.

English references:

- 13- Robbins T Stephen, A Judge Timothy, Hasham S Elham, (2012), Organisational Behaviour, Arab World edition, Pearson, USA.
- 14- Charles C.Mans , Henry P.Simsn, (2001), The New Super leadership, Berrett Koehler publishers , USA.
- 15- Quinn E.Robert, Spreitzer M.Gretchen, (1997) , the Road to Empowerment, Seven Questions Every leader should Consider, Organization Dynamics, vol 2, No2, USA.

References translated from arabic :

- 1- Salem bin Saeed Al-Qahtani, (2008), Administrative Leadership: Transformation Towards a Global Leadership Model, King Fahd National Library, Kingdom of Saudi Arabia.
- 2- Muhammad Raslan Al-Jayousi, (2009), Administration is Science and Application, Dar Al-Maysara for Publishing and Distribution, Jordan.
- 3- Farid Fahmy Ziyarah, (2004), Principles and Principles of Management and Business, 4th Edition, Dar Wael for Publishing and Distribution, Jordan.
- 4- Hebal Abdel Malek, (2016), The Role of Administrative Leadership in the Success of Organizational Change, PhD thesis in Economic Sciences, Farhat Abbas University, Setif 1, Algeria.
- 5- Qasim Shaheen, Barsim Al-Omari, (2009), Patterns of leadership and their impact on the success of government organizations, PhD thesis, University of Basra, Iraq.
- 6- Abdel-Baqi Hayat, Abdous Abdel-Aziz, (2018), the role of administrative leadership in encouraging the human resource for administrative creativity, Journal of Development and Human Resources Management, Volume 4, No. 8, Algeria.
- 7- Ali Sherif Houria, Ali Sherif Youssef, (2019), The Role of Transformational Leadership in Achieving Administrative Creativity, Journal of Economic Sciences, Management and Commercial Sciences, Volume 21, Number 12, Algeria.
- 8- Abdel Salam El-Shabrawy, (2016), Administrative Empowerment: An Introduction to Raising Performance Efficiency in Higher Education Schools in Egypt, Education Journal, Issue 20, Part 1, Port Said University, Egypt.
- 9- Zakaria Mutlaq Al-Douri, (2018), The impact of empowering workers on job performance in business organizations, Scientific Journal of Cihan University of Sulaymaniyah, Kurdistan.
- 10- Jawad Mohsen Radi, (2010), administrative empowerment and its relationship to employee creativity, a field study on a sample of employees of the College of Administration and Economics, Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume 12, Number 1, Iraq.
- 11- Salama Muhammad Walid, (2016), The Impact of Administrative Empowerment Dimensions on Creative Behavior in the Palestinian Telecommunications Company, Al-Quds Open University Journal for Research and Administrative and Economic Studies, Volume 2, Issue 6, Palestine.
- 12- Faten Mahmoud Abdel-Rahman Al-Malfouh, Empowerment of Workers and its Role in Achieving the Strategic Objectives of the Islamic University in Gaza, Master's Note, Academy of Management and Politics for Postgraduate Studies Gaza, 2016, Palestine, p. 32.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة علي لونيسسي بليدة 2



قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
و علوم التسيير

استبيان دراسة موجهة للموظفين حول موضوع:

**تأثير أنماط القيادة: التبادلية، التحويلية والكاريزمية على مستوى تمكين موظفي مديرية
الأشغال العمومية لولاية بومرداس**

تحية طيبة:

نستسمحكم، في أن نضع بين أيديكم استبانة خاصة بدراسة « تأثير أنماط القيادة: التبادلية، التحويلية والكاريزمية على مستوى تمكين موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية بومرداس» لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتورا في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال .

لذا نرجو تكرمكم بقراءة الأسئلة المطروحة عليكم والإجابة عليها بموضوعية، علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون دقة إجاباتكم ومساهماتكم عوننا لنا في التوصل إلى نتائج علمية موضوعية، ولكم منا فائق التقدير والاحترام.

من إعداد ط د: زنوديونس تحت اشراف البروفيسور: سي أحمد نذير

أسئلة الإستبيان: الرجاء وضع إشارة (X) أمام كل عبارة بالدرجة التي توافق وجهة نظرك الشخصية.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: النمط القيادي						
القيادة التبادلية						
01	القائد يتعرف على حاجات المرؤوسين.					
02	القائد يدرك ويحدد كيف يمكن إشباع حاجات المرؤوسين عند انجاز وتحقيق المخرجات.					
03	القائد يوضح ويعرف المرؤوسين ما الذي يجب عمله للحصول على المخرجات.					
04	القائد يشاور المرؤوسين ويحاول تشجيعهم على إبداء آرائهم واقتراحاتهم عند صناعة القرارات					
05	يستشعر المرؤوسين الثقة في انجازهم لمهام العمل.					

القيادة التحويلية				
				06 لدى القائد رؤية ثاقبة متطلعة إلى التغيير الجوهرري للوضع الراهن.
				07 وضوح عالي لدى القائد للمستقبل وتحديد دقيق لوسائل القيادة التأثيرية.
				08 لدى القائد قوة شخصية معتمدة على الخبرة.
				09 القائد يحول اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية.
				10 هناك رغبة من طرف القائد للاندماج مع الآخرين والاقتران بهم.
القيادة الكاريزمية				
				11 للقائد ثقة عالية بالنفس
				12 للقائد رؤية شاملة لمستقبل طموح تسعد بالانتساب إليه
				13 للقائد قدرة على تفصيل الرؤية وجعلها مفهومة من قبل الآخرين
				14 يتمتع القائد بمظهر الرجل الذي يؤمن بالتغيير ويعمل من أجله باستمرار
				15 للقائد حساسية عالية جدا للتغيرات البيئية وما يحيط به من أحداث
المحور الثاني: أبعاد التمكين الإداري				
تفويض السلطة				
				16 الصلاحيات المفوضة لك كفيلة لإنجاز مهامك
				17 تتخذ القرارات المتعلقة بمهامك باستقلالية
				18 تمنحك المديرية المرونة المناسبة لإنجاز عملك
				19 تثق المديرية في قدرتك على أداء المهام الموكلة لك
				20 لديك قدرة على التأثير في القرارات المتعلقة بمهامك
فرق العمل				
				21 تسود أجواء التعاون الجماعي في أداء العمل بالمديرية
				22 يتم احترام أفكار فرق العمل وتؤخذ على محمل الجد
				23 تسود الثقة بين جماعات العمل في المديرية
				24 يدعم القائد تشكيل فرق عمل لأداء المهام
				25 تنجز فرق العمل مهامها بقدرة عالية
التدريب والتعلم				
				26 تتيح المديرية فرصة للتدريب واكتساب مهارات جديدة
				27 يتم بشكل مستمر تحديد حاجيات الموظفين من البرامج التدريبية الحديثة
				28 تتبنى المديرية خطة عمل محكمة لتدريب موظفيها
				29 يتم الاعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة لتطوير وتحسين الأداء
				30 يسعى القائد بالتدريب مواكبة للتغيرات الحاصلة في بيئة المديرية

