

مساهمة القيادة الاستراتيجية في تعزيز التمكين الوظيفي بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة بسكرة

*The importance of strategic leadership in enhancing functional empowerment at the
Scientific and Technological Research Center for Arid Regions Biskra*

ط.د. ناصر قرقرق¹ / مخبر الدراسات البيئية والتنمية المستدامة ، جامعة العربي التبسي تبسة (الجزائر).
nassir.guerguet@univ-tebessa.dz

أ.د/ صالح محرز / مخبر المقاولات وإدارة المنظمات، جامعة العربي التبسي تبسة (الجزائر)
salah.mahrez@univ-tebessa.dz

تاريخ النشر: 2024/06/30

تاريخ القبول: 2024/06/07

تاريخ الاستلام: 2024/03/11

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية على التمكين الوظيفي بمركز البحث العلمي والتكنولوجي للمناطق القاحلة بسكرة، وشملت الدراسة عينة مكونة من 58 موظفاً، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات الورقية والإلكترونية، حيث تم إجراء تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS V26. أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستويات كل من القيادة الإستراتيجية والتمكين الوظيفي كانت متوسطة. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية على التمكين الوظيفي، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإستراتيجية على التمكين الوظيفي.
الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية؛ ممارسات القيادة الاستراتيجية؛ التمكين الوظيفي.

تصنيف JEL : M12 ؛ M54

Abstract:

This study aimed to clarify the impact of strategic leadership on functional empowerment at the Scientific and Technological Research Center for Arid Regions Biskra. The study included a sample of 58 employees, the descriptive and analytical approach was relied upon. Data were collected using paper and electronic questionnaires. Data analysis was conducted using SPSS V26 software. The study's results indicated that the levels of both strategic leadership and functional empowerment were moderate. Furthermore, the study's results also pointed to a statistically significant impact of strategic leadership on functional empowerment, as well as a statistically significant impact of the dimensions of strategic leadership on functional empowerment.

Keywords: Strategic leadership; Strategic leadership practices; Functional empowerment.

Jel Classification Codes : M12 ; M54.

¹ المؤلف المرسل: ناصر قرقرق، الإيميل: nassir.guerguet@univ-tebessa.dz

I. تهييد

يعتمد تطوير المنظمات بشكل كبير على أداء موظفيها، حيث يوجد ارتباط مباشر بين أداء الوظيفة وفعالية المنظمة بشكل عام، لذلك فعندما يتأثر أداء الموظفين لأي سبب كان، فإن هذا سوف ينعكس هذا سلباً على تطورها، ذلك فالموظفون هم رأس المال الحقيقي لأي منظمة، ومساهماتهم هي عامل مهم في ضمان نجاح سير العمليات بنجاح، أن فعالية أداء الموظفين مرتبط بشكل وثيق برضاهم عن المهام والوظائف التي يؤدونها، لذلك يعتبر التمكين من أهم الاستراتيجيات المتبعة بهذا الخصوص، والتمكين هو العملية التي من خلالها يتم منح الموظفين درجة كبيرة من الحرية في إتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم مع توفير الدعم المعنوي لهم. المبدأ الأساسي للموظفين هو تزويدهم بكافة الأدوات اللازمة ومساعدتهم في اتخاذ القرارات الصحيحة، وهذا الأمر لا يتحقق إلا بوجود قيادة داعمة، تعمل على توفير الجو التنظيمي اللازم، وتوفير أهم الركائز لهذه الاستراتيجية.

فالقيادة تعد جزءاً لا يتجزأ من إدارة عملية التمكين، حيث يعتمد نجاح التمكين بشكل كبير على وجود قادة قادرين على توجيه وتوجيه موظفيهم نحو التحرك باتجاه الأهداف المنظمة، لذلك إذا تمت ممارسة القيادة بشكل فعال، فإنها سوف تعزز رؤية التمكين وتجعل الموظفين يشعرون بالثقة والمسؤولية في أداء أعمالهم، لذلك فواجب القادة هو توجيه فرق العمل وتوفير الدعم والموجهات اللازمة لضمان استخدام القدرات والمهارات الكامنة للموظفين بأقصى قدر ممكن.

وعطفاً على هذا الطرح سوف نحاول في هذه الدراسة سنحاول الإجابة على التساؤل الآتي: هل يوجد أثر للقيادة الاستراتيجية على التمكين الوظيفي بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة بسكرة؟ وتنبثق من السؤال الرئيسي تساؤلات فرعية وتتمثل في:

- ما هو مستوى القيادة الاستراتيجية في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة بسكرة؟
- ما هو مستوى التمكين الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة بسكرة؟
- هل لأبعاد القيادة الاستراتيجية أثر على التمكين الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة بسكرة؟

1.1.I. فرضيات الدراسة

1.1.1.I. الفرضية الرئيسية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على التمكين الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة بسكرة .

1.2.I. الفرضيات الفرعية

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد التوجه الاستراتيجي على التمكين الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة بسكرة .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء رأس المال البشري على التمكين الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة بسكرة .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأكيد على الممارسات الاخلاقية على التمكين الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة بسكرة .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء ثقافة تنظيمية داعمة على التمكين الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة بسكرة .

2.I. أهمية الدراسة

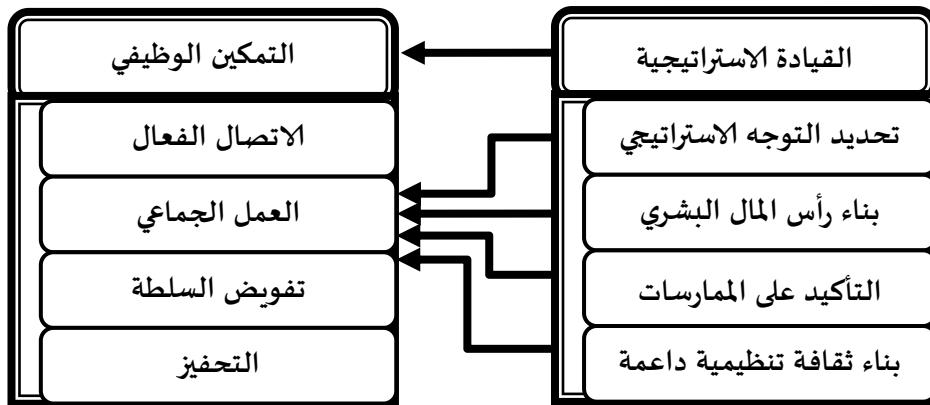
- تتجلى أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:
- حاجة المؤسسات الجزائرية إلى تطوير أبحاث علمية مخصصة تتناول المتغيرين محل الدراسة، فالقيادة الاستراتيجية تعتبر أمراً أساسياً لأي مؤسسة نظراً لأهميتها في توجيه عمليات الإدارة وتعزيز أدائها في ظل التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال.
 - التوعية بأهمية التمكين الوظيفي للمؤسسات الجزائرية وتسليط الضوء على تأثيره الإيجابي على جميع جوانب أنشطتها، بما في ذلك تأثيره الإيجابي على أداء الموارد البشرية.
 - قد تساهم هذه الدراسة في تفسير العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتمكين الوظيفي، مما يمكن أن يساعد على فهم أفضل لطبيعة هذه العلاقة.
 - توفير معلومات قيمة للمسؤولين في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة بسكرة حول أهمية القيادة الاستراتيجية في تعزيز التمكين الوظيفي.

3.I. أهداف الدراسة

- هذه الدراسة تهدف إلى:
- تعزيز التأصيل النظري لمفهوم القيادة الاستراتيجية والتمكين الوظيفي.
 - تقديم نظرة لواقع ومستوى التنفيذ العملي للقيادة الاستراتيجية في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة بسكرة.
 - تقديم نظرة لواقع ومستوى التمكين الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة بسكرة.
 - توضيح تأثير القيادة الاستراتيجية على التمكين الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة بسكرة.

4.I. نموذج الدراسة

الشكل (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

5.I منهج الدراسة

تمت الدراسة باعتماد المنهجين الوصفي والتحليلي بهدف استكشاف الجانب النظري ، بالإضافة إلى دراسة الحالة من أجل اختبار الفرضيات.

6.I محاور الدراسة

تم تخصيص المحور الاول للإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة ويشمل المفاهيم المختلفة لكل من القيادة الاستراتيجية والتمكين الوظيفي، أما المحور الثاني فيشمل دراسة الحالة على مستوى مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة بسكرة وإلى أهم النتائج المتوصل إليها.

II - الإطار النظري للدراسة

II-1- القيادة الاستراتيجية

تشير الأبحاث إلى أن القيادة الاستراتيجية تلعب دورًا حيويًا وأساسيًا في تنفيذ استراتيجية المنظمة من خلال إدارة مواردها بكفاءة وفعالية، وتطوير رأس المال البشري، وتحديد الاتجاهات الاستراتيجية للمنظمة، وبناء ثقافة تنظيمية ، واستغلال الإمكانيات بأقصى قدر ممكن، واستخدام أنظمة رقابية فعالة، وتأسيس ممارسات أخلاقية (عبد الرحيم محمد، 2019، صفحة 151).

II-1-1 مفهوم القيادة الاستراتيجية

يُنظر إلى القيادة الإستراتيجية على أنها عدد من القرارات والإجراءات المصممة لتطوير وتنفيذ ومراقبة كل الخطط المصممة لتحقيق رؤية ورسالة المنظمة وإستراتيجيتها وأهدافها في المحيط الإداري الذي تنشط فيه (Prasertcharoensuk et al, 2017, p. 317)، وكذلك تعرف القيادة الإستراتيجية من منظور الكفاءة على أنها القدرة الفردية على التوقع والتخيل والحفاظ على المرونة والتفكير الاستراتيجي والعمل مع الأفراد للبدأ في التغييرات التي ستحقق مستقبلاً للمنظمة يكون قابلاً للتحقيق (Tao, He, et.al, 2021, p. 440).

فمن خلال التعريفين السابقين يمكن تعريف القيادة الاستراتيجية بأنها العملية التي يقوم فيها القادة بتحديد وتنفيذ وتقييم الخطط اللازمة لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة في بيئة متغيرة، مع الاستفادة من الموارد والكفاءات المتاحة والتعاون مع الأفراد لإحداث التغييرات المطلوبة.

II-1-2 ممارسات القيادة الاستراتيجية

أ. تحديد التوجه الاستراتيجي: الاتجاه الاستراتيجي هو العملية التي تحدد المبادئ التوجيهية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى احتلال مكانة في السوق والحصول على ميزة تنافسية تسمح لها بتحقيق أهدافها المسطرة (Al Thani & Obeidat, 2020, p. 131)، ويتطلب التوجه الاستراتيجي توضيح مهمة المنظمة ورؤيتها وتحديد أهدافها الاستراتيجية والخروج بخطة استراتيجية، ويتضمن تحديد اتجاه استراتيجي تطوير رؤية استراتيجية طويلة المدى للمؤسسة في المستقبل توفر حافزاً للأفراد وتمنح القادة القدرة على الانخراط في تحفيز وتمكين الافراد لإنشاء لوائح تنظيمية فعالة والعمل معاً لتعزيز النمو التنظيمي (Burgos, et.al, 2019, p. 1).

ب. تطوير رأس المال البشري : العناصر البشرية للمنظمة هي تلك القدرة على التعلم والتغيير والابتكار وتوفير الاتجاه الإبداعي الذي إذا ما تم تحفيزهم بالشكل الصحيح يمكن أن يضمن بقاء المنظمة على المدى الطويل (Kucharčíková, 2011, p. 61)، تطوير رأس المال البشري في المنظمات بصورة مستمرة يعتبر ذا أولوية ملحة في ظل الحاجة للاستمرارية في عامل يتسم التغير السريع والأنظمة المتداخلة والبيئة التنافسية الشديدة، ويجب

ألا يفهم من ذلك أن القادة في معزل عن ذلك التطوير، ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال استخدام برامج التدريب والتطوير الفاعلة سواء الداخلية أم الخارجية بهدف بناء المعرفة والمهارات واكتساب المزيد من الخبرات (زابي وبعيطيش، 2021، صفحة 152).

ج. بناء ثقافة تنظيمية داعمة: تعني الثقافة التنظيمية ثقافة تتشكل وفقاً للأهداف التنظيمية من خلال مشاركة الأشياء المكتسبة عن طريق التعلم، وتشمل جميع القيم والأنشطة والفلسفة والمثل العليا لمنظمة ما، بمجرد تشكيلها لا تتغير بسهولة وتؤثر بشكل كبير على قيم وسلوكيات أفراد وأداء المنظمة (Nam & Kim, 1107, p. 2016). يجب أن يكون القادة الاستراتيجيون في المقدمة في تعزيز مناخ وثقافة تنظيمية داعمة للاستراتيجية وذلك عندما يتم تنفيذ التغييرات الاستراتيجية الرئيسية. لذلك من الأفضل أن يقضي القائد وقته في قيادة التغييرات وتعزيز تعديل الثقافة المطلوبة (G. Eromafuru, 2013, p. 132).

د. التأكيد على الممارسات الأخلاقية: الأخلاقيات تشير إلى المبادئ الأساسية التي توجه التفاعل بين الأفراد العاملين داخل المنظمة من جهة، وبين المنظمة والأطراف الخارجية ذات الصلة من جهة أخرى (M. Alayoubi, 17, p. 2020). وتتحسن فعالية تنفيذ استراتيجيات المنظمة عندما تستند إلى أسس أخلاقية قوية وفي ثقافة تعزز السلوكيات الأخلاقية. في غياب مثل هذه الثقافة الأخلاقية، قد يتصرف الموظفون والإدارة بشكل انتهازي ويستغلون مناصبهم لإفادة أنفسهم. ولإنشاء وضمان روح أخلاقية قوية في المنظمة، يجب على القادة في الإدارة العليا أن يكونوا قدوة أخلاقية ممتازة ويجب عليهم أيضاً التأكيد على العمليات الأخلاقية وبنائها (Redmond, 2015, p. 6).

II-2 التمكين الوظيفي

يعد مفهوم التمكين من المفاهيم الحديثة والمعاصرة نسبياً والتي ظهرت أواخر الثمانينات ولاقى رواجاً واهتماماً من مختلف الباحثين مع بداية التسعينات إذ تعددت تعريفاته وتباينت في مضمونها حسب الهدف من استخدامها، رغم تمحور أغلبها حول إعطاء الأفراد صلاحية المشاركة في اتخاذ القرارات، ومنحهم حرية أكبر في العمل والتصرف.

II-2-1 مفهوم التمكين الوظيفي

يعرّف (Murari & Gupta, 2012, p. 29) التمكين بأنه عملية جعل المنظمة مستجيبة ومرنة من خلال توفير مناخ للتعلم المستمر وتطوير ثقافة تقدر المبادرة والإنجاز وتشجع الأفراد على تحمل المزيد من المسؤولية من خلال تقاسم السلطة والمسؤولية من خلال العمل معاً. أما (Randolph) فقد عرّف التمكين بأنه نقل السلطة المناسبة والكافية إلى الموظفين وإتاحة الموارد لهم لتمكينهم من النجاح في وظائفهم، وكذلك تزويدهم بيئة مواتية وأدوات مناسبة تسمح لهم بالمساهمة في أداء المنظمة على مستوى أعلى (Oloko & Martin, 49, p. 2012). وبشكل عام، يمكن الإشارة للتمكين بأنه عملية منح الموظفين القوة والاستقلالية لاتخاذ قرارات العمل وحل المشكلات، بالإضافة إلى تمكينهم من قبول السلطة، وهي عملية تسمح بتوزيع السلطة والمعرفة والمعلومات والحوافز في كل المستويات الإدارية، والقضاء على التنظيم الهرمي والسماح للعاملين بالتحرك بحرية وتحمل المسؤولية (قرميظ وزواوي، 2023، صفحة 159).

II-2-2 أبعاد التمكين الوظيفي

أ. تفويض السلطة: يحدث تفويض السلطة عندما يختار المدير أو المشرف تقاسم المسؤولية والسلطة مع واحد أو أكثر من الموظفين لمهمة محددة. وعادة ما تقع المهمة المفوضة إلى حد ما خارج المسؤوليات العادية للموظف (Lyons, 2016, p. 5).

ب. الاتصال الفعال: يعمل الاتصال كقوة متماسكة تربط المنظمة معًا، ويساعد الموظفين في تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية على حد سواء، والتكيف مع التغييرات، وتنسيق الأنشطة، والانخراط في جميع السلوكيات التنظيمية ذات الصلة. فعندما يكون الاتصال التنظيمي أقل فعالية من اللازم قد لا تعمل المنظمة بأقصى كفاءة ممكنة (Winarso, 2018, p. 2).

ج. العمل الجماعي: يوصف بأنه جهد تعاوني حيث تجمع مجموعة من الأفراد مهاراتهم وجهودهم نحو هدف مشترك، لذلك ففعالية العمل الجماعي تؤثر تأثيراً كبيراً على نتائج المنظمة (Arifin, 2024, p. 904).

د. التحفيز: هو عملية دفع الفرد إلى اتخاذ إجراءات محددة وتوجيه سلوكه نحو هدف معين، ويشمل مزيجاً من المحفزات الداخلية والخارجية، فالحافز الداخلي ينبع من الرضا الشخصي والاهتمام الحقيقي بالوظيفة نفسها، من ناحية أخرى يتأثر الحافز الخارجي بعوامل خارجية مثل الحوافز المالية. (Ilmi & Juliana, 2023, p. 1097).

II-3- علاقة القيادة الاستراتيجية بالتمكين الوظيفي

في المنظمات التي تطبق مفهوم التمكين، يقوم القادة والمشرفون بأدوار مختلفة عن تلك في المنظمات التي لا تعتمد على هذا المفهوم، وبالرغم من أن البعض يعتقد أن هذه الأدوار تشمل مشاركة السلطة والقوة بين القادة والأفراد، إلا أن ذلك لا يعني بالضرورة تطبيق مفهوم التمكين، ولكي يكون للقادة والمشرفين دور فعال في تنفيذ التمكين يجب أن يكون لديهم الرغبة في تطوير وتغيير أدوارهم من مشرفين إلى قادة. وفقاً لـ "بلنكارد" Blanchard، فإن دور القائد في تطبيق مفهوم التمكين يشمل عدة جوانب (ثالث الصفحات 40-41):

- تحديد مستوى مهارة المرؤوسين.
- مشاركة المعلومات حول الهدف المراد تحقيقه وسبب أهمية تحقيقه للمنظمة
- تقديم الدعم والإشراف المناسب بناءً على مستوى مهارات المرؤوسين.
- توفير التدريب للأفراد حسب الحاجة.
- تقديم الدعم والإشراف المناسبين بناءً على مستوى مهارات المرؤوسين.
- إزالة العوائق البيروقراطية التي تعيق تنفيذ التمكين.
- التأكد من أن المرؤوسين لديهم الموارد التي يحتاجونها لتحقيق أهدافهم والتأكد من حصولهم على هذه الموارد.
- التغذية الراجعة بشأن فعالية أداء المرؤوسين والتنظيم.

في مجال إدارة مراكز البحوث التعليمية أشارت دراسة (Azbari et al, 2015) على وجود علاقة ارتباط وتأثير بين القيادة الاستراتيجية والتمكين، والتي أجريت في جامعة قويلان وكذلك بالنسبة لدراسة (أبوردين، 2018) في الدراسة التي أجراها على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ومن حيث علاقة ممارسات القيادة الاستراتيجية بالتمكين، فقد أشارت دراسة (أبوردين، 2018) إلى وجود علاقة ارتباط بين القيادة الاستراتيجية وبعدها التوجه الاستراتيجي مع التمكين.

وأشارت دراسة (Sadati, 2012) إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين الثقافة التنظيمية وتمكين الموظفين، وأن الثقافة التنظيمية البناءة تسهل عملية تمكين الموظفين وتوفير بيئة مواتية لتعزيز الفعالية التنظيمية. وهذا ما أكدته دراسة (Sigler & Pearson, 2000) والتي أجريت بين موظفي الخطوط الأمامية في أربعة مصانع نسيج في جنوب شرق الولايات المتحدة، والتي هدفت إلى التحقيق في دور الثقافة التنظيمية في

دعم مبادرات التمكين، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية التي تتميز بأنها أكثر جماعية وأكثر توجهاً نحو العمل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتصورات المتزايدة للتمكين بين الموظفين. أما دراسة (Rahimi et al, 2019) فقد وجدت ان هناك علاقة ارتباط متبادلة بين التمكين ورأس المال البشري، حيث شددت بأن يعطي القادة الأولوية لتعزيز مبادرات التمكين داخل منظماتهم، وأن يتعرفوا على العوامل التي تؤثر على التمكين وأن يخضعوا العاملون للتدريب للتدريب وفقاً لذلك. اما بخصوص الممارسات الأخلاقية والتمكين فقد أكد (Lau & Lew, 2013) على العلاقة الإيجابية وقد بينت الدراسة أن الالتزام بالسلوكات والممارسات الأخلاقية يساهم في تعزيز التمكين، وأن الموظفين الذين تم تمكينهم أصبحوا يشعرون بحالات نفسية إيجابية في عملهم، مما أدى الى زيادة استقلاليتهم وزيادة كفاءتهم الذاتية.

III- الإطار التطبيقي للدراسة

III-1- الطريقة والأدوات

III-1-1- مجتمع وعينة الدراسة

أ. مجتمع الدراسة: أهمية القيادة الاستراتيجية في تعزيز التمكين الوظيفي بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة بسكرة

ب. عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع البحث ، تمثلت في 58 مفردة تم توزيع الاستبانة عليهم بغرض جمع البيانات الأولية حول الموضوع المدروس.

III-1-2- أداة جمع البيانات : تم الاعتماد على الاستبيان الالكتروني الذي شمل 30 عاملاً، فضلاً عن الاستبيان العادي والذي شمل 28 عاملاً، وتم الاعتماد على سلم ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة من 1 إلى 5 بحث (1) غير موافق تماماً، (2) غير موافق، (3) محايد، (4) موافق، (5) موافق بشدة.

الجدول (1): قيم الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي

1 إلى 1.79	1.80 إلى 2.59	2.60 إلى 3.39	3.40 إلى 4.19	4.20 إلى 5
مستوى منخفض جداً	مستوى منخفض	مستوى متوسط	مستوى مرتفع	مستوى مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الباحثين

III-1-3- التحليل الاحصائي : تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي spss v26 في تفرغ وتحليل بيانات الاستبانة والتي تضمنت متغيرين : متغير القيادة الاستراتيجية (18 عبارة) ، متغير التمكين الوظيفي (17 عبارة).

III-1-4- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbch's): وذلك لقياس ثبات أداة البحث كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (2) : معاملات الصدق والثبات

المحاور	عدد العبارات	الفا كرو نباخ
تحديد التوجه الاستراتيجي	05	0.815
بناء رأس المال البشري	05	0.905
التأكيد على الممارسات الاخلاقية	04	0.840
بناء ثقافة تنظيمية داعمة	04	0.914
تفويض السلطة	04	0.865
العمل الجماعي	04	0.767

0.810	04	الإتصال الفعال
0.910	05	التحفيز
0.948	18	القيادة الاستراتيجية
0.935	17	التمكين الوظيفي
0.964	35	الكلي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال البيات المشار إليها في الجدول (2) يتضح أن معامل ثبات فقرات أبعاد القيادة الاستراتيجية مرتفعة وجميعها تفوق ال (70%)، حيث إن معامل الثبات الكلي لفقرات القيادة الاستراتيجية بلغ (94.8%) وهو يعتبر معامل ثبات جيد ومقبول لأغراض الدراسة. أما معامل ثبات فقرات أبعاد التمكين الوظيفي كذلك جاءت مرتفعة وجميعها تفوق ال (70%)، أما معامل الثبات الكلي لفقرات التمكين الوظيفي بلغ (93.5%) وهو معامل ثبات جيد ومقبول لأغراض البحث.

في حين بلغ الثبات الكلي لجميع فقرات الاستبيان (96.4%) وهو معامل ثبات جيد ومقبول لأغراض البحث.

III-2- عرض النتائج ومناقشتها

III-2-1- الإجابة على تساؤلات الدراسة

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها القيادة الاستراتيجية

البعدها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
تحديد التوجه الاستراتيجي	3,256	0,657	2	متوسط
بناء رأس المال البشري	2,968	0,855	4	متوسط
التأكيد على الممارسات الاخلاقية	3,202	0,762	3	متوسط
بناء ثقافة تنظيمية داعمة	3,303	0,780	1	متوسط
القيادة الاستراتيجية	3,182	0,677	---	متوسط
تفويض السلطة	3,241	0,904	3	متوسط
العمل الجماعي	3,509	0,628	1	مرتفع
الاتصال الفعال	3,395	0,742	2	متوسط
التحفيز	3,119	0,881	4	متوسط
التمكين الوظيفي	3,316	0,677	----	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

بناءً على النتائج المعروضة في الجدول (3)، يتضح أن مستوى بعد بناء ثقافة تنظيمية داعمة يأتي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بالنسبة لأفراد العينة في البحث. وذلك بناءً على المتوسط الحسابي للإجابات حيث بلغ (3.303) مع انحراف معياري (0.780). وفقاً لمقياس الدراسة، يشير هذا البعد إلى مستوى "متوسط" من القبول.

أما بعد تحديد التوجه الاستراتيجي، فقد جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط حسابي للإجابات يبلغ (3.256) مع انحراف معياري (0.657). وفقاً لمقياس الدراسة، يُظهر هذا البعد أيضاً مستوى "متوسط" من القبول.

وفيما يتعلق ببعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية، جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي للإجابات يبلغ (3.202) مع انحراف معياري (0.762). وفقاً لمقياس الدراسة، يُشير هذا إلى مستوى "مرتفع" من القبول.

أما بالنسبة لبعد بناء رأس المال البشري، فقد جاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي للإجابات يبلغ (2.968) مع انحراف معياري (0.856). وفقاً لمقياس الدراسة، يُشير هذا إلى مستوى "متوسط" من القبول.

بناءً على هذه النتائج، يمكن تفسير أن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية كان متوسطاً بحسب مقياس الدراسة، ولكن المركز يعمل جاهداً على زيادة هذا المستوى من خلال الجهود المبذولة في تطوير رؤية استراتيجية تعبر عن التوجه الحالي والمستقبلي للمركز، وأيضاً عن طريق بناء رأس المال البشري من خلال تطوير المهارات والتدريب والتكوين للعاملين. كما يعمل المركز على ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة مبنية على الممارسات الأخلاقية من خلال تعزيز الثقافة التي تتوافق مع مهمة ورؤية المركز، وتعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.

أما فيما يخص التمكين الوظيفي فبناءً على النتائج المعروضة في الجدول، يتضح أن مستوى بعد العمل الجماعي يأتي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بالنسبة لأفراد العينة في البحث. وذلك بناءً على المتوسط الحسابي للإجابات حيث بلغ (3,509) مع انحراف معياري (0,628). وفقاً لمقياس الدراسة، يشير هذا البعد إلى مستوى "متوسط" من القبول.

أما بعد الاتصال الفعال، فقد جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط حسابي للإجابات يبلغ (3,395) مع انحراف معياري (0,742). وفقاً لمقياس الدراسة، يُظهر هذا البعد أيضاً مستوى "متوسط" من القبول.

فيما يتعلق ببعد تفويض السلطة، جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي للإجابات يبلغ (3,241) مع انحراف معياري (0,904). وفقاً لمقياس الدراسة، يُشير هذا إلى مستوى "متوسط" من القبول. أما بالنسبة لبعد التحفيز، فقد جاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي للإجابات يبلغ (3,119) مع انحراف معياري (0,881). وفقاً لمقياس الدراسة، يُشير هذا إلى مستوى "متوسط" من القبول.

بناءً على هذه النتائج، يمكن تفسير أن مستوى التمكين على الرغم من أنه متوسط، إلا أنه يُظهر التزاماً من إدارة المركز بدعم نظام العمل الجماعي من خلال السعي إلى تحقيق تكامل وتجانس بين المهارات الفردية والجماعية للموظفين، وهذا يساهم في تعزيز فعالية أداء المهام بسلاسة. وكذلك يلاحظ أن المركز يعمل على تطوير خطوط الاتصال ونظام المعلومات لضمان تدفق سلس للاتصالات والمعلومات بين مختلف الأقسام والمستويات الإدارية. وبالإضافة إلى ذلك، المركز يعمل على منح الموظفين الصلاحيات الكافية لأداء مهامهم وأعمالهم، وهذا يسمح لهم باتخاذ القرارات بشكل فعال. كما يتم التركيز على تقدير وتشجيع ومكافأة جهود الموظفين بناءً على النتائج التي يحققونها.

III-3- إختبار الفرضيات

III-3-1- إختبار الفرضية الرئيسية

❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على التمكين الوظيفي.

للتأكد من صلاحية النموذج تم استخدام التباين للانحدار (Analyses of Variance) من أجل اختبار الفرضية الرئيسة بفروعها

الجدول (4): نتائج التباين للانحدار (Analyses of Variance) من اجل اختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	15.645	1	15.645	82.921	0.000
البواقي	10.377	55	0.189		
المجموع	26.022	56			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	
الثابت	0.814	0.279	2.913	0.005	
المتغير المستقل	0.784	0.086	9.106	0.000	
معامل التحديد: $R^2=0.601$					
معامل الارتباط: $R=0.775$					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول (4) يتبين ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (82.921) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05). وهذا دليل أن النموذج ذو أهمية إحصائية. وعليه يمكن اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها. ويتضح من الجدول (4) أن للقيادة الاستراتيجية تأثير مباشر على التمكين الوظيفي، حيث أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.775) وهذا دليل على وجود ارتباط موجب. ومرتفع بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد بلغ (0.601) وهذا يعني أن 60.1% من التباين الحاصل على التمكين الوظيفي مفسر إلى تباينات حاصلة في القيادة الاستراتيجية و39.9% من التباين تعود لعوامل أخرى. وعليه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على التمكين الوظيفي.

III-2-3- إختبار الفرضيات الفرعية

الجدول (5): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية على التمكين الوظيفي

المتغيرات المستقلة	F	T	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
تحديد التوجه الاستراتيجي	27.314	5.571	0.576	0.320	0.000
بناء رأس المال البشري	98.769	9.938	0.801	0.642	0.000
التأكيد على الممارسات الأخلاقية	31.383	5.612	0.603	0.363	0.000
بناء ثقافة تنظيمية داعمة	59.310	7.701	0.720	0.519	0.000
دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

عند بحث أثر كل بُعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية على نحو مستقل على التمكين الوظيفي تبين ما يلي:

أ. الفرضية الفرعية الأولى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد " تحديد التوجه الاستراتيجي " على التمكين الوظيفي بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة بسكرة عند مستوى دلالة (0.05) ذلك ان قيمة (T) المحسوبة بلغت (5.571) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، كما نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.576) وهذا دليل على وجود ارتباط موجب بين المتغيرين ، أما معامل التحديد بلغ (0.320) وهذا يعني أن 32% من التباين الحاصل على التمكين الوظيفي مفسر إلى تباينات حاصلة في تحديد التوجه الاستراتيجي و 68% من التباين تعود لعوامل أخرى. وعليه نرفض الفرضية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بوجود أثر لتحديد التوجه الاستراتيجي على التمكين الوظيفي .

ب. الفرضية الفرعية الثانية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء " بناء رأس المال البشري " على التمكين الوظيفي بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة بسكرة عند مستوى دلالة (0.05) ذلك ان قيمة (T) المحسوبة بلغت (9.938) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، كما نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.801) وهذا دليل على وجود ارتباط موجب بين المتغيرين ، أما معامل التحديد بلغ (0.642) وهذا يعني أن 64.2% من التباين الحاصل على التمكين الوظيفي مفسر إلى تباينات حاصلة في بناء رأس المال البشري و 35.8% من التباين تعود لعوامل أخرى. وعليه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بوجود أثر لبناء رأس المال البشري على التمكين الوظيفي .

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء " التأكيد على الممارسات الأخلاقية " على التمكين الوظيفي بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة بسكرة عند مستوى دلالة (0.05) ذلك ان قيمة (T) المحسوبة بلغت (5.612) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، كما نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.603) وهذا دليل على وجود ارتباط موجب بين المتغيرين ، أما معامل التحديد بلغ (0.363) وهذا يعني أن 36.3% من التباين الحاصل على التمكين الوظيفي مفسر إلى تباينات حاصلة في بعد التأكيد على الممارسات الاخلاقية و 63.7% من التباين تعود لعوامل أخرى. وعليه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بوجود أثر للتأكيد على الممارسات الأخلاقية على التمكين الوظيفي

د. الفرضية الفرعية الرابعة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء " بناء ثقافة تنظيمية داعمة " على التمكين الوظيفي بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة بسكرة عند مستوى دلالة (0.05) ذلك ان قيمة (T) المحسوبة بلغت (7.701) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، كما نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.720) وهذا دليل على وجود ارتباط موجب بين المتغيرين ، أما معامل التحديد بلغ (0.519) وهذا يعني أن 51.9% من التباين الحاصل على التمكين الوظيفي مفسر إلى تباينات حاصلة في بناء ثقافة تنظيمية داعمة و 48.1% من التباين تعود لعوامل أخرى. وعليه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بوجود أثر لبناء ثقافة تنظيمية داعمة على التمكين الوظيفي .

III-4- تفسير نتائج الفرضيات

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها على التمكين الوظيفي حيث يمكن تفسير هذه النتائج كما يلي:

– الفرضية الفرعية الأولى: أشارت لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد التوجه الاستراتيجي على التمكين الوظيفي وهذا ما يتوافق مع دراسة (أبوردين، 2018)، حيث يمكن تفسير هذه النتيجة بأن هذا التأثير يشير إلى أن قيادة المركز تعمل على تطوير رؤية استراتيجية تجسد التوجه المستقبلي للمركز، بما يتوافق والتوجهات الشخصية للعمال، الأمر الذي سوف يزيد من دافعيتهم لتحقيق أهداف المركز الاستراتيجية ، بالإضافة لذلك فإن إشراك العاملين في عملية صياغة التوجه الاستراتيجي من شأنه أن يزيد من إحساسهم بالمسؤولية نحو تحقيق هذا التوجه من خلال تأدية مهامهم بكل فاعلية وإنقان.

– الفرضية الفرعية الثانية: أشارت لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبناء رأس المال البشري على التمكين الوظيفي وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (Rahimi, Pourzakeri, Rostami, & Shad, 2019)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن عملية تنمية وتطوير العاملين في المركز من خلال توفير الدورات التدريبية اللازمة وتوفير كافة الوسائل اللازمة والمختلفة ، وأيضا القيام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية ، من شأنه أن يساهم في تعزيز

مهاراتهم ، ويزيد شعورهم بالمسؤولية ، فيصبحون أكثر قدرة على إتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم ، ويزيد من فاعلية توظيفهم لمعارفهم المكتسبة وخبراتهم لتأدية مهامهم بشكل أفضل، بالإضافة الى ما سبق فإن تشجيع قيادة المركز على تبادل الخبرات والمهارات بين العاملين، يساعد على بناء شبكة تعاون داخل المركز، ويساعد على تحسين التواصل والتفاهم المتبادل بينهم ، وبالتالي تعزيز قدرتهم على تحقيق الأهداف بشكل أفضل. لذلك فكل هذه العوامل لها تأثير كبير في تعزيز التمكين الوظيفي للعمال سواء على المستوى الفردي والجماعي،

– الفرضية الفرعية الثالثة: أشارت لوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتأكيد على الممارسات الأخلاقية على التمكين الوظيفي، وهو متوافق مع دراسة (Lau & Lew, 2013) ويمكن تفسير هذه النتيجة، بأن علاقة الاحترام والثقة بين قادة المركز والعاملين أن تزيد من مستويات تمكينهم لأنهم يشعرون أنهم جزء مهم من الفريق وأن آرائهم ومساهماتهم تحظى بالاحترام، وكذلك إن تقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين من شأنه أن يعزز التمكين لديهم خصوصا من الناحية الاجتماعية حيث يشعرون بأنهم ينتمون لمجتمع داخل المنظمة يدعمهم ويشجعهم. بالإضافة لما سبق فإن الالتزام بمعاملة العاملين بشكل عادل يساعد على تمكينهم من خلال تعزيز الثقة والعدالة، وتشجيع المشاركة الفعالة والنافس الأخلاقي بينهم.

– الفرضية الفرعية الرابعة: أشارت لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبناء ثقافة تنظيمية داعمة على التمكين الوظيفي، وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة كل من (Sadati, 2012) ودراسة (Sigler & Pearson, 2000) ويمكن تفسير هذه النتيجة، بأن عملية موازنة ثقافة المركز مع رؤيته، سوف تعزز من تفاعل العمال وامتثالهم للأنظمة والتعليمات. علاوة على ذلك إن نظرة القيادة للعمال باعتباره المورد الأكثر أهمية، وتشجيع السلوك المتوافق مع معتقداتهم وقيمهم، هما عاملان مهمان لهما تأثير كبير وإيجابي بشكل كبير في تحقيق التمكين داخل المركز.

IV- الخاتمة :

يمكن القول إن القيادة الاستراتيجية، عند تنفيذها بفعالية، تلعب دورًا كبيرًا في تعزيز التمكين الوظيفي في المؤسسات بمختلف أحجامها وتنوع أنشطتها. وتتجلى فوائد التمكين في شعور الموظفين بالرضا وزيادة ولائهم لمؤسساتهم، بالتالي سوف يكون هناك تأثير مباشر على المستوى التنظيمي، ويظهر ذلك بشكل مباشر على مستوى الأداء والإنتاجية في المؤسسة. وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة. بالإضافة إلى ذلك حدوث زيادة في مستويات الابداع والابتكار.

1.IV. نتائج الدراسة:

- مستوى القيادة الاستراتيجية في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة بسكرة جاء بمستوى متوسط حسب مقياس الدراسة.
- مستوى التمكين الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة بسكرة جاء بمستوى متوسط حسب مقياس الدراسة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على التمكين الوظيفي بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة بسكرة .
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد التوجه الاستراتيجي على التمكين الوظيفي بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة بسكرة .

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبناء رأس المال البشري على التمكين الوظيفي بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة بسكرة .
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتأكيد على الممارسات الأخلاقية على التمكين الوظيفي.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبناء ثقافة تنظيمية داعمة على التمكين الوظيفي بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة بسكرة

2.IV. مقترحات البحث:

- العمل على تدعيم وتطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية من أجل تحقيق أفضل نتائج على جميع المستويات.
- وجوب العمل على تطوير المهارات الاستراتيجية للقادة بصورة مستمرة وعدم الاكتفاء بالمهارات والممارسات الإدارية التقليدية.
- العمل على تبني أهم الأنماط القيادية الحديثة والتي تتماشى والبيئة الداخلية والخارجية، وتتماشى مع متطلبات التحولات المستمرة في عمليات الإدارة والقيادة.
- يجب على المركز أن يعمل جاهدا على تعزيز التمكين الوظيفي الى مستويات أعلى.
- يجب أن يركز المركز على تحقيق متطلبات التمكين وتعزيز دعائمه من أجل خلق مناخ تنظيمي يشجع على استغلال المستوى كفاءات العمال.
- العمل على بناء علاقات اجتماعية بين القادة والعمال وإزالة كافة الحواجز الإدارية بينهم .
- الاهتمام بالجوانب النفسية للعمال لأنها تؤثر بشكل سلبي على أداء مهامهم، الامر الذي سيؤدي الى صعوبة تحقيق الأهداف التنظيمية.

V- الإحالات والمراجع

1. Al Thani, F., & Obeidat, A. (2020). The Impact Of Strategic Leadership On Crisis Management. *International Journal of Asian Social Science*, 10(6).
2. Anaa, S., & Vukan, S. (2019). The importance of training in contemporary organizations. *Menadžment u hotelijerstvu i turizmu*, 07(02).
3. Arifin, S. (2024). The Effect of Teamwork and Organizational Commitment on Employee Performance. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 07(02).
4. Azbari, M. E., Akbari, M., & Chajjani, M. H. (2015). The effect of strategic leadership and empowerment on job satisfaction of the employees of University of Guilan. *International Journal of Organizational Leadership*, 04(04).
5. Burgos, V., Muñoz, S., & Sánchez, A. (2019). Strategic direction aligned with information technologies for secondary education in Ocaña, Colombia. (1409). *Journal of Physics: Conference Series*.
6. G. Eromafuru, E. (2013). Building and Sustaining Supportive Organizational Culture through Innovative and Strategic Leadership. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(11).
7. Ilmi, M., & Juliana, S. (2023). The Effect of Motivation and Compensation on Employee Performance in South Tangerang. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 11(03).
8. Kucharčíková, A. (2011). HUMAN CAPITAL – DEFINITIONS AND APPROACHES. *Human Resources Management & Ergonomics*, 5(2).

9. Lau, E., & Lew, V. (2013). Empowerment and Professional Ethics in Functional Context of Design, Cost, and Construction Working Teams. *International Journal of Sociology Study*, 01(01).
10. Lyons, P. R. (2016). Making the case for manager delegation of authority. *Making the case for manager delegation of authority*, 24(05).
11. M. Alayoubi, M., J. Al Shobaki, M., & S. Abu-Naser, S. (2020). Strategic Leadership Practices and their Relationship to Improving the Quality of Educational Service in Palestinian Universities. *International Journal of Business Marketing and Management*, 5(3).
12. Murari, K., & Gupta, K. (2012). Impact of Servant leadership on Employee Empowerment. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 1(1).
13. Nam, Y., & Kim, H. (2016). Influences of Organizational Culture Characteristics on Job Attitudes of Organizational Members in Semiconductor Industry. *Procedia Computer Science*, 91, 1107.
14. Oloko, M., & Martin , O. (2012). Influence Of Power Distance on Employee Empowerment And MNC Performance. *Education Research Journal*, 2(2).
15. Prasertcharoensuk, T., & Tang, K. (2017). The effect of strategic leadership factors of administrators on school effectiveness under the Office of Maha Sarakham Primary Educational Service Area 3. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 38(3).
16. Rahimi, E., Pourzakeri, A., Rostami, N. A., & Shad, F. S. (2019). Effect of Empowerment on Human and Social Capital. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 06(03).
17. Redmond, J. (2015). *Strategy And The Importance Of Strategic Leadership*. cpa ireland.
18. Sadati, S. E. (2012). A survey relation of organizational culture and organizational citizenship behavior with employees' empowerment. *Management Science Letters*, 02(06).
19. Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 05(01).
20. Tao, Y., He, J., Wang, Y.-f., & Ke, H. (2021). Strategic Leadership: A Bibliometric Analysis on Current Status and Emerging Trends. *International journal of organizational leadership*.
21. Winarso, W. (2018). *Organizational communication; a conceptual framework*. doi:10.31227/osf.io/g9ubc
22. ابو بكر بوسالم. (2015). دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل. الجزائر: جامعة فاروق بلقايد تلمسان.
23. أمال قريميط، و زواوي لعوج. (2023). تعزيز القدرة على الابتكار من خلال ممارسات التمكين: دراسة تجريبية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. *مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال*, 06(01).
24. سليمان عارف سليمان أبوردن. (2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية - الدور الوسيط لتمكين العاملين : دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. أطروحة دكتوراه. الاردن: جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
25. صالح زابي، و شعبان بعيطيش. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة. *مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة*, 6(1).



26. عبد الرحيم عبد الرحيم محمد. (2019). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة "رؤية مقترحة". المجلة العربية للإدارة، 39(1).

الملحق (01): إستبانة الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استبانة البحث

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته
تحية طيبة

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها والمعونة ب "مساهمة القيادة الاستراتيجية في تعزيز التمكين الوظيفي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجوا منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها شاكرين لكم حسن تعاونكم و تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.
شاكرين لكم حسن تعاونكم وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

1- الجنس:	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>
2- السن :	<input type="checkbox"/>	اقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	من 30 إلى 40 سنة	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	من 41 إلى 50 سنة	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	أكبر من 50 سنة	<input type="checkbox"/>
3- المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/>	ثانوي	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	ليسانس	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	ماجستير	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	ماستر	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	مهندس	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	دكتوراه	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	تقني سامي	<input type="checkbox"/>

من 5 إلى 9

اقل من 5 سنوات

4- سنوات الخبرة :

سنوات

أكثر من

من 10 إلى 14 سنة

15 سنة

القسم الثاني: محاور الاستبانة

يرجى وضع علامة (X) في المربع الذي ترونه يناسب وجهة نظركم

المحور الأول: القيادة الاستراتيجية

الرقم	أبعاد القيادة الاستراتيجية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تحديد التوجه الاستراتيجي						
1	تعمل قيادة المركز على تطوير رؤية استراتيجية تجسد التوجه المستقبلي للمركز					
2	تتسم رؤية المركز بالمرونة والقابلية للتجديد					
3	تقوم قيادة المركز بإشراك العاملين في تطوير الرؤية الاستراتيجية للمركز					
5	لدى قيادة المركز القدرة على المبادرة واتخاذ القرارات في ضوء التصورات الجديدة					
6	لدى قيادة المركز القدرة على صياغة الأهداف وابتكار البدائل					
بناء رأس المال البشري						
7	تحرص قيادة المركز على تنمية وتطوير العاملين					
8	توفر قيادة المركز دورات تدريبية وتكوينية لكافة العاملين دون استثناء					
9	توفر قيادة المركز الإمكانات المادية المناسبة لتنمية وتطوير العاملين					
10	تقوم قيادة المركز بتحديد احتياجات العاملين من البرامج التدريبية الجديدة بشكل دائم					
11	تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم					
التأكيد على الممارسات الأخلاقية						
12	تتسم العلاقة بين القادة والمرؤوسين بالاحترام والثقة المتبادلة					
13	تسعى قيادة المركز لتوطيد العلاقات الاجتماعية بين العاملين					
14	تراعي قيادة المركز العدالة في التعامل مع جميع العاملين					
15	تشجع قيادة المركز على تبني المنافسة الأخلاقية بين العاملين					
بناء ثقافة تنظيمية داعمة						
16	تعمل قيادة المركز على نشر ثقافة تتوافق مع رسالة ورؤية المركز					



					تنظر قيادة المركز للعنصر البشري على أنه أهم موارد المركز	17
					تشجع قيادة المركز السلوك الذي يلائم معتقدات العاملين	18
					يلتزم الموظفون بالنظام الداخلي والتعليمات بشكل كبير	19

المحور الثاني : التمكين الوظيفي

الرقم	القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تفويض السلطة						
20	الصلاحيات الممنوحة لي كافية لإنجاز عملي					
21	ثقت قيادة المركز في قدراتي على لإنجاز المهام الموكلة لي					
22	يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل باستقلالية					
23	أتصرف بحرية في انجاز مهامي					
فرق العمل						
24	يعمل المركز بنظام فرق العمل					
25	تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين العاملين					
26	تكامل وانسجام المهارات الفردية والجماعية					
27	يساعد العمل في فريق في انجاز المهام بسهولة					
الاتصال الفعال						
28	خطوط الاتصال في المركز تتسم بالوضوح					
29	يوجد نظام معلومات في المركز					
30	من السهل الاتصال بالقيادة العليا للمركز					
31	سهولة الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالعمل					
التحفيز						
32	تثمن القيادة جهود العاملين					
33	تشجع قيادة المركز العاملين على تحمل المسؤولية كطريقة للتحفيز					
34	الأجر الذي أتقاضاه يتماشى والجهد الذي أبذله					
35	تكافئ قيادة المركز العاملين المجتهدين بما يتناسب والجهد المبذول					
36	نظام الترقيات في المركز يحفز العاملين على بذل مجهودات أكثر					