

مدى ممارسة الرؤساء بمؤسسة فادركو للقيادة الداعمة اتجاه مرؤوسيهـم

The extent of practice of supportive leadership by the supervisors at Faderko Company towards their subordinates

زبار نانو¹، مساعديـة عماد²

¹جامعة فرحات عباس سطيف1 (الجزائر)، nanozebar@univ-setif.dz

²جامعة فرحات عباس سطيف1 (الجزائر)، imad.messaadia@univ-setif.dz

تاريخ النشر: 2024/11/19

تاريخ القبول: 2024/11/18

تاريخ الاستلام: 2024/10/17

ملخص:

سعت هذه الدراسة لمعرفة مدى ممارسة الرؤساء بمؤسسة فادركو للقيادة الداعمة اتجاه مرؤوسيهـم، وذلك بتوجيه استبانة لـ 54 مرؤوس اختيروا عشوائيا وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلنا الى أن الرؤساء بمؤسسة فادركو يمارسون سلوك الدعم وسلوك التطوير وسلوك الإعتراف وسلوك التمكين بدرجة مرتفعة وبالتالي فان القيادة الداعمة بمؤسسة فادركو ممارسة بدرجة مرتفعة، وكانت أهم الاقتراحات هي الاستمرارية في تعزيز هذه السلوكيات داخل المؤسسة. كلمات مفتاحية: قيادة داعمة، دعم، تطوير، إعتراف، تمكين.

تصنيف JEL: M12, M10

Abstract:

This research sought to determine the extent to which leaders at Faderko practice supportive leadership towards their subordinates. A survey was administered to 54 randomly chosen employees. Using a descriptive-analytical methodology, the research revealed that Faderko's leaders demonstrate high levels of support, development, recognition, and empowerment. This indicates a strong presence of supportive leadership within Faderko. The study recommends continuing to promote these behaviors within the organization

Keywords: supportive leadership, support, development, recognition, empowerment.

JEL Classification: M12, M10

1. مقدمة:

القيادة الداعمة هي أحد أنماط القيادة الفعالة التي تميز السلوك القيادي الداعم وشكل من أشكال الدعم التنظيمي، وتلعب دور كبير وهام في مساعدة الموظفين على تحقيق نتائج عمل مثلى، إذ اتفق معظم الباحثين على أنه كلما ارتفعت جودة علاقة القائد بمروؤوسيه زاد الشعور بالحالة العلائقية لدى الموظفين التي تؤثر إيجاباً على نتائج العمل، وذلك من خلال خلق وتعزيز بيئة عمل داعمة وودية، فبيئة العمل الداعمة تكون أكثر ملاءمة من البيئة غير الداعمة في تطوير السلوك والأداء المرغوب فيه¹. وقد أظهرت العديد من الدراسات أن الموظفين الذين يعملون تحت قيادة داعمة يشعرون بمزيد من الرضا تجاه قادتهم ووظائفهم ويتمتعون بدافع أكبر ويحققون مستويات أداء أعلى².

ويؤكد القادة الداعمين على الرفاهية المشجعة بيئياً التي تجعل الموظفون يشعرون بوجود ظروف آمنة للتعبير عن أفكارهم الجديدة، بالإضافة إلى شعور قوي بالاستماع إليهم ودعمهم في جميع المشكلات التي قد تؤثر على فعاليتهم والأخذ باقتراحاتهم لاتخاذ قرارات أفضل. كما أثبتت الدراسات قدرة القيادة الداعمة على تعزيز علاقات عالية الجودة في الفرق وتبادل اجتماعي إيجابي بين أعضاء الفريق ورفاهية الموظف حتى في الظروف الصعبة والمربط التفاعلي بين الموظف ورئيسه، من خلال تطوير مناخ داعم يعكس مستوى الاعتراف والاحترام والسلوك الداعم الذي يقدمه الرؤساء للمروؤوسين³.

1.1 إشكالية البحث:

إن القيادة الداعمة هي سلوك علاقات يهتم بتحسين العلاقات الإنسانية وجودة الموارد البشرية من خلال الدعم والتطوير والإعتراف والتمكين⁴، وهي تؤثر بشكل إيجابي على فعالية الفريق والإنتاجية والتعلم، وعلى مواقف الأعضاء وثقافة التعلم وأداء الوظيفة⁵، وعلى هذا فإن تبني وممارسة نمط القيادة الداعمة أصبح من الضروريات وعاملاً محورياً لضمان نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها والمحافظة على مواردها البشرية، وعليه نطرح الإشكالية التالية: ما مدى ممارسة الرؤساء بمؤسسة فادركو للقيادة الداعمة اتجاه مروؤوسهم؟

2.1 أسئلة البحث:

وبناءً على هذا التساؤل الرئيسي نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى ممارسة الرؤساء بمؤسسة فادركو لسلوك الدعم اتجاه مروؤوسهم؟
- ما مدى ممارسة الرؤساء بمؤسسة فادركو لسلوك التطوير اتجاه مروؤوسهم؟
- ما مدى ممارسة الرؤساء بمؤسسة فادركو للإعتراف اتجاه مروؤوسهم؟
- ما مدى ممارسة الرؤساء بمؤسسة فادركو لسلوك التمكين اتجاه مروؤوسهم؟
- هل توجد فروق في تقديرات المروؤوسين لمدى ممارسة القيادة الداعمة حسب خصائصهم.

3.1 فرضيات البحث:

وللإجابة على التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية صيغت الفرضيات التالية:

- الفرضية العامة: يمارس الرؤساء بمؤسسة فادركو القيادة الداعمة اتجاه مروؤوسهم بدرجة مرتفعة.
- الفرضية الأولى: يمارس الرؤساء بمؤسسة فادركو سلوك الدعم اتجاه مروؤوسهم بدرجة مرتفعة.
- الفرضية الثانية: يمارس الرؤساء بمؤسسة فادركو سلوك التطوير اتجاه مروؤوسهم بدرجة مرتفعة.
- الفرضية الثالثة: يمارس الرؤساء بمؤسسة فادركو سلوك الإعتراف اتجاه مروؤوسهم بدرجة مرتفعة.
- الفرضية الرابعة: يمارس الرؤساء بمؤسسة فادركو سلوك التمكين اتجاه مروؤوسهم بدرجة مرتفعة.

الفرضية الخامسة: توجد فروق في تقديرات المرؤوسين لمدى ممارسة القيادة الداعمة حسب خصائصهم.

4.1 أهمية وأهداف البحث:

تتمثل أهمية وأهداف هاته الدراسة في:

- تسليط الضوء على مفهوم القيادة الداعمة؛

- معرفة درجة ممارسة الرؤساء بمؤسسة فادركو للقيادة الداعمة وفق أبعادها الدعم والتطوير والإعتراف والتمكين.

5.1 منهج الدراسة:

تمشيا مع طبيعة الموضوع اعتمدنا المنهج الوصفي لوصف الموضوع محل الدراسة والمتمثل في القيادة الداعمة من خلال الحصول على مجموعة من المعلومات اعتمادا على أدبيات الدراسة من مراجع ومقالات، أما على مستوى الجانب الميداني فقد اعتمدنا المنهج الإحصائي باستخدام الأدوات الإحصائية التي تتلائم واختبار الفرضيات.

2. القيادة الداعمة:

اقترح مفهوم القيادة الداعمة لأول مرة ضمن نظرية المسار الهدف لهاوس وميتشل سنة 1975. ويتم تعريف القيادة الداعمة على أنها أسلوب قيادي يتميز بقائد ودود ومتاح يظهر اهتمامه بظروف ورفاه ومصلحة واحتياجات مؤوسيه وفق مبدأ المساواة، أي يقدم القائد الدعم والاهتمام لجميع مرؤوسيه دون أي تمييز.

وفي بحثه، ذكر شبن وآخرون أن القيادة الداعمة هي أسلوب قيادي يركز على تلبية احتياجات المرؤوسين ورعايتهم وخلق مناخ عمل مريح للتفاعل داخل المنظمة. وتعكس هذه النقاط الثلاث الدعم الاجتماعي والعاطفي الذي يقدمه القائد لمرؤوسيه.

كما وصفت لين ولينج القيادة الداعمة بأنها أسلوب قيادة يوفر الدعم الكامل للمرؤوسين في عملهم ومكافأهم والاهتمام العاطفي بهم. بالإضافة إلى ذلك، تم تصور القيادة الداعمة ببعدين وهما الدعم الشخصي والتقدير والدعم الوظيفي، ويتجلى الدعم الشخصي والتقدير في اهتمام القائد وتقديره لمصالح الأتباع والاعتراف بمساهماتهم في المنظمة. وفي الوقت نفسه، يتجلى الدعم الوظيفي في تحفيز الأتباع للعمل بشكل مستقل والتواصل بصراحة وتوجيه ومساعدة المرؤوسين لإنجاز أعمالهم⁶.

كما عرفت على أنها السلوكيات الموجهة نحو العلاقات⁷، التي تعمل على تلبية احتياجات المرؤوسين من الانتماء والنمو والكفاءة والتحكم الذاتي في مكان العمل، وقد قدمت العديد من الدراسات أدلة قوية على أهميتها في التأثير على الاتجاهات الإيجابية للمرؤوسين⁸. ويستخدم القادة سلوكيات تعزيز العلاقات لتعزيز مهارات مرؤوسيه، والعلاقة بين القائد وأتباعه، والانتماء لوحدة العمل أو المنظمة، والالتزام بالمهمة وهي تتمثل في الدعم والاعتراف والتمكين والتطوير⁹.

وقد عرّف هاوس (1971) القائد الداعم بأنه الشخص الذي يوفر الدعم العاطفي والمعلوماتي والأداتي والتقديري أو التقييمي لمرؤوسيه. وإن إظهار الدعم والاهتمام باحتياجات الموظفين يتطلب من القائد توفير بيئة عمل مساعدة ومفتوحة وارتباطات متماسكة بين أعضاء الفريق. فمن خلال تسهيل المناقشات، وتشجيع المرؤوسين على المشاركة في عملية صنع القرار، والاهتمام بحل النزاعات، يساهم القائد في الحفاظ على بيئة عمل مريحة داخل المجموعة والمواقف الإيجابية بين أعضائها¹⁰.

بالإضافة لهذا، فإن القادة الداعمين على وجه الخصوص يقبلون وجهات نظر مرؤوسيهم وإخفاقاتهم المؤقتة، ويقيمون قيمتهم الشخصية والنمو الوظيفي على المدى الطويل، ويزيدون من حريتهم المهنية. علاوة على ذلك يركز القادة الداعمون على النمو، ويقدمون فرص التكوين التي تتوافق مع احتياجات المهنة المتغيرة وتحسن القدرة على تطوير المسار الوظيفي مما يجعل المرؤوسين يشعرون بالقيمة¹¹.

وتتضمن مواقف القيادة الداعمة تقديم الدعم العاطفي، والاهتمام باقتراحات الأعضاء، وتوفير المعلومات اللازمة للمرؤوسين، والانتباه لأنشطة المرؤوسين لدعم أدائهم التنظيمي¹².

ووفق Edmondson و Nembhard فإن القيادة الداعمة تمثل اتصالا خاصا يتميز بالانفتاح والانسجام في التواصل. إذ يقوم القادة بتنمية جو يشعر فيه الموظفون بمزيد من المسؤولية، والحصول على المزيد من سلطة اتخاذ القرارات، والمزيد من المعلومات والتغذية العكسية، فضلا عن الدعم والتشجيع.

أما وفق Fang وآخرون فإن القيادة الداعمة تتميز بثلاث سمات: أولا، يجب على القادة أن يسعوا لفهم موظفيهم وقبول أوجه قصورهم. ثانيا، يجب على القادة تحفيز فرقهم من خلال التأكيد على تدريبهم والثناء على إنجازاتهم. ثالثا، يجب على القادة معاملة رؤوسهم بشكل صحيح من خلال مراعاة احتياجاتهم وتقاسم الفوائد¹³.

من خلال ما سبق ولغرض دراستنا نعرف القيادة الداعمة على أنها القيادة الموجهة نحو العلاقات والتي يمارس عبرها القائد سلوكيات تتضمن تقديم الدعم العاطفي والاجتماعية وتطوير الرؤوسين وتمكينهم والاعتراف بجهودهم وهذا لتلبية حاجاتهم ورفاهيتهم.

3. أبعاد القيادة الداعمة:

لقد تعددت واختلقت أبعاد القيادة الداعمة من باحث لآخر ومن دراسة لأخرى، وقد اعتمدنا في دراستنا أبعاد القيادة الداعمة من منظور السلوكيات الموجهة نحو العلاقات لغاري يوكل وذلك للأسباب التالية:

- يعتبر غاري يوكل أحد أبرز الباحثين في مجال القيادة؛
- أن الأبعاد التي حددها غاري يوكل للسلوكيات الموجهة للعلاقات هي نتاج العديد من الأبحاث والدراسات التي قام بها. وبهذا نكون قد انطلقنا من أسس علمية دقيقة في اختيارنا للأبعاد؛
- وفي كتابه القيادة في المنظمة اعتبرت القيادة الداعمة سلوكيات موجهة للعلاقات كما أشرنا لها في التعريف. وفيما يلي هاته الأبعاد:

1.3 الدعم:

يستند الدعم الذي يقدمه القائد على نظرية التبادل القائد-العضو (LMX) و هي نظرية تشرح كيفية تطور العلاقات الشخصية بين القادة والرؤوسين، وتكشف عن العلاقات الشخصية التي تتضمن الدعم من القادة إلى الرؤوسين في إطار منظمة رسمية، ويعرف الدعم على أنه حالة يتلقى فيها الأفراد اهتماما خاصا من قادة المنظمة والذي يترتب عليه مشاعر لدى الموظفين للحفاظ على رفاهية المنظمة التي تتجلى في شكل أعمال يمكن أن تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وزيادة الالتزام بالمنظمة¹⁴.

ووفق غاري يوكل فإن القادة يستخدمون الدعم لإظهار الاهتمام الإيجابي، وبناء علاقات تعاونية، ومساعدة الرؤوسين على التعامل مع المواقف الصعبة (المجهد)، وعليه تتجلى مظاهر الدعم في:

- الاهتمام باحتياجات ومشاعر أعضاء الفريق؛
- تقديم الدعم والتشجيع عند وجود مهام صعبة أو مرهقة؛
- الاستماع باهتمام للرؤوس عندما يكون قلقا أو متضايقا؛
- التعبير عن الثقة في قدرة الرؤوس على أداء مهمة صعبة؛
- تشجيع التعاون والثقة المتبادلة؛
- التوسط في النزاعات بين الرؤوسين¹⁵.

من خلال ما سبق فإن سلوك الدعم الذي يمارسه القائد اتجاه رؤوسيه مبدأه العلاقات الإنسانية القائمة والمتبادلة بين الطرفين وهدفه هو تجويد هذه العلاقات، ويعبر هذا الدعم عن المساندة والإهتمام المعنوي و الإجتماعي الذي يحتاجه الفرد ببيئة عمله والذي يساهم في توفير مناخ اجتماعي إيجابي وداعم يعزز من دافعية المرؤوسين

2.3 التطوير:

يستخدم القادة التطوير لزيادة مهارات وثقة أعضاء وحدة العمل من خلال تكليفهم بمهام خاصة ومسؤوليات جديدة أو ذات تحدي وتسهيل تكيفهم الوظيفي وتقديمهم المهني. بالإضافة الى هذا نجد كذلك من مظاهر تطوير القادة لمرؤوسيههم:

- تقديم القائد الاستشارة الوظيفية المفيدة؛
- مساعدة المرؤوس على أداء مهمة بطريقة أفضل؛
- شرح كيفية حل المشكلات المعقدة؛
- السماح للمرؤوس بالتعلم من الأخطاء؛
- اعلام المرؤوسين بفرص التكوين المتاحة وتوفير التكوين التنموي عند الحاجة؛
- إسناد المهام التي تسمح بالتعلم بالممارسة؛
- طلب من عضو في المجموعة تقديم تعليمات لعضو جديد أي تعليمه كيفية القيام بمهمة أو عمل معين؛
- تنظيم جلسات الممارسة أو المحاكاة لمساعدة الأعضاء على تحسين مهاراتهم؛
- توفير فرص تطبيق المهارات الجديدة في العمل والمساعدة على التعلم من الخطأ¹⁶.

من خلال ما سبق فإن ممارسة سلوك التطوير من قبل القائد اتجاه مرؤوسيه يعمل على تلبية احتياجات النمو والكفاء لديهم مما يوز من دافعيتهم للإنجاز، ويعكس هذا اهتمام القائد بدعم الأداء التنظيمي لمرؤوسيه من خلال اتاحة فرص التعلم والتكوين والتطوير الوظيفي.

3.3 الاعتراف:

الاعتراف هو سلسلة من سلوكيات الرئيس المباشر التي تقر بأداء وإنجازات المرؤوسين¹⁷، وفي هذا الإطار يستخدم القادة مختلف أشكال الثناء و التقدير لإظهار الامتنان للآخرين على الأداء الفعال والإنجازات المهمة والمساهمات الهامة في الفريق أو المؤسسة¹⁸. (كإظهار المبادرة والجهد الإضافي في تنفيذ مهمة أو عمل؛ تحقيق أهداف ومعايير الأداء الصعبة؛ التضحيات الشخصية لتحقيق مهمة أو هدف؛ الاقتراحات المفيدة والأفكار المبتكرة لتحسين الكفاءة والإنتاجية أو جودة منتجات أو خدمات وحدة العمل؛ الجهود الخاصة لمساعدة زميل العمل أو العميل في التعامل مع مشكلة؛ والمساهمات المهمة التي قدمت لنجاح الأفراد أو الفرق الآخرين..) والغرض الأساسي من التقدير هو تعزيز السلوك المرغوب فيه والالتزام بالمهمة . وتتمثل الأشكال الرئيسية الثلاثة للتقدير في الثناء والجوائز وحفلات التقدير. يتكون الثناء من التعليقات أو التعبيرات أو الإيماءات الشفهية التي تعترف بإنجازات الشخص ومساهماته وهو أسهل شكل من أشكال التقدير، ولكنه يستخدم بشكل غير كاف من قبل العديد من المديرين حيث يتم تقديم معظم الثناء بشكل خاص، ولكن يمكن استخدامه أيضا في طقوس معينة أو حفل ما، وإن زيادة استخدام الثناء من قبل المشرفين يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين.

تشمل الجوائز شهادة تقدير أو خطاب تقدير أو لوحة أو كأس أو ميدالية ويتم الإعلان عن الجوائز بطرق عديدة مختلفة، بما في ذلك مقال في نشرة المنظمة، أو إشعار معلق على لوحة الإعلانات، أو صورة للشخص (على سبيل المثال موظف الشهر) معلقة في مكان بارز، أو في الاجتماعات العادية، أو في الحفلات أو الطقوس.

ويتضمن حفل التقدير الاعتراف بإنجازات الفرد ليس فقط من قبل المدير ولكن أيضا من قبل أعضاء آخرين في المنظمة. كما يمكن استخدام حفلات التقدير للاحتفال بإنجازات فريق أو وحدة عمل¹⁹.

وللاعترااف أنواع: الاعتراف بالطرق والأساليب التي يعتمد عليها الرؤوس في القيام بمهامه الوظيفية وبسلوكياته وما لديه من كفاءات ومهارات، الاعتراف بتفانيه في العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وكذا الاعتراف بالنتائج الفعالة التي حققها²⁰.

وحتى يكون الاعتراف بالموظفين فعال وجب أن يكون على النحو التالي: ²¹.

- يجب أن يكون الاعتراف فوراً أي بعد حدوث السلوك المرغوب فإن زيادة الوقت بين السلوك المستهدف والمكافأة يقلل من قيمة المكافأة ويقلل من قيمة التعزيز؛

- يجب أن يتم تقديم الاعتراف شخصياً بقوة المكافآت الاجتماعية تتبع من الطريقة التي يتم بها تقديمها؛

- يجب أن تكون المكافآت الاجتماعية قيمة وذات مغزى للأفراد الذين يتلقونها؛

- يجب أن يكون الاعتراف معززا مباشرا للسلوك المرغوب. بعبارة أخرى، لا ينبغي أن يكون الاعتراف مزيفاً أو يقدم بشكل سطحي .

من خلال ما سبق فإن اعتماد القائد على سلوك الاعتراف والتقدير يثمن جهود الرؤوسين مما ينعكس على دافعيتهم وتحسين أدائهم والتزامهم. حيث يعتبر الاعتراف وسيلة لإظهار أهمية المورد البشري داخل منظمته هذا من جهة ومن جهة أخرى تلبية حاجة التقدير للرؤوسين وهذا ما يعكس أهمية ممارسة هذا السلوك كدعم للرؤوسين.

4.3 التمكين

عرف الباحثين مفهوم تمكين الموظفين بطرق مختلفة إذ يتفق معظمهم على أنه يعني منح الموظفين سلطة تقديرية على بعض الأنشطة المتعلقة بالمهام، ووفقاً لـ راندولف Randolph فإن التمكين هو نقل القوة من الرؤساء إلى الرؤوسين، في حين يرى Huxtable أن تمكين الموظفين هو منحهم السلطة للتعامل مع الأنشطة الوظيفية اليومية.

وقد أشار آخرون بأن التمكين يجب أن يركز على طبيعة العلاقة بين المديرين والرؤوسين. وأن تمكين الموظفين يعمل على تنمية الثقة والدافع والمشاركة في صنع القرار. ووفقاً لـ kumar فإن تمكين الموظفين هو استراتيجية تحفيزية تعزز شعور الموظفين بالرضا تجاه وظائفهم ومنظمتهم. كما تساهم استراتيجية التمكين في شعور الموظفين بالدعم وتزيد من ثقتهم وتؤثر مباشرة على أدائهم والالتزام التنظيمي، وتعزز الإنجاز والإنتاجية والإبداع والسلوك الريادي للموظفين²².

كما عرف كذلك على أنه بناء علائقي يصف كيف يتشارك المديرين الذين لديهم سلطة في المنظمات السلطة والمعلومات والموارد والمكافآت مع موظفيه.²³ وفي تعريف آخر له هو منح الموظفين الحرية الكاملة في أداء مهامهم الوظيفية بالطريقة التي يرونها مناسبة مع تزويدهم بالمعلومات اللازمة²⁴.

أما غاري يوكل فيرى أن القادة يمكنهم رؤوسهم من خلال منحهم المزيد من الاستقلالية والتأثير على القرارات المتعلقة بالعمل، واستشارتهم لمعرفة ما لديهم من أفكار واقتراحات وأخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار، وكذا منح فرد أو مجموعة سلطة اتخاذ القرارات التي كان يتخذها سابقاً القائد. وبهذا يمكن للتمكين أن يزيد من جودة القرارات وقبولها والرضا الوظيفي وتطوير المهارات²⁵.

من خلال ما سبق يمكننا القول أن التمكين هو سلسلة من السلوكيات التي يتبناها القادة لتمكين الموظفين، ويتم من خلاله تقاسم المعلومات مع الرؤوسين ومنحهم المزيد من الاستقلالية في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة لهم، والسماح لهم بأداء مهامهم

بشكل مستقل، ومنحهم فرص التأثير على القرارات والمشاركة في اتخاذها. وبهذا فهو يهدف الى تحسين وتعزيز العلاقة القائمة بين القائد ومرؤوسيه ودعم أدائهم وزيادة رفايتهم.

4. أهمية القيادة الداعمة:

تنعكس أهمية ممارسة القيادة الداعمة من خلال النتائج المترتبة عنها والمتمثلة في²⁶:

- تعزيز الرضا الوظيفي؛

- تماسك فرق وجماعات العمل؛

- تعزيز النية في البقاء والتقليل من نوايا مغادرة العمل والغياب؛

- تعزيز التعاون بين أفراد فرق العمل والتزامهم؛

- تطوير المهارات المهنية؛

- توفير مناخ تنظيمي داعم.

5. خطوات الدراسة:

1.5 عينة وأداة الدراسة:

عينة الدراسة هي عينة عشوائية من العاملين بمؤسسة فادركو وقد بلغ حجمها 54 عاملا وفق الخصائص الموضحة في

الجدول الموالي:

جدول رقم (01) عرض خصائص عينة الدراسة

الخصائص	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	44	44
	أنثى	10	10
	المجموع	54	54
العمر	أقل من 35 سنة	29	53,7
	من 35-45 سنة	21	38,9
	أكثر من 45 سنة	4	7,4
	المجموع	54	100,0
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	26	48,1
	من 5-10 سنوات	22	40,7
	أكثر من 10 سنوات	6	11,1
	المجموع	54	100,0
المستوى الجامعي	ابتدائي	0	0
	متوسط	2	3,7
	ثانوي	11	20,4
	جامع	41	75,9
	المجموع	54	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة

تبين بيانات الجدول أن أغلبية أفراد العينة من الذكور (44%) وبمستوى تعليمي جامعي (75.9%)، ومن الفئة العمرية

أقل من 35 سنة وبأقدمية أقل من 5 سنوات.

وقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات حول مدى ممارسة الرؤساء بمؤسسة فادركو للقيادة الداعمة اتجاه مرؤوسيه.

وتضمن جزئين حيث خصص الجزء الأول للمعلومات الخاصة بأفراد العينة وهي الجنس، العمر، المؤهل العلمي والأقدمية، أما

الجزء الثاني فقد خصص لأبعاد القيادة الداعمة والمتمثلة في الدعم والتطوير والاعتراف والتمكين وقد تم الاعتماد على الجانب

النظري في صياغة عبارات كل بعد. عدا العبارة رقم 20 من بعد التمكين التي أخذت من دراسة عادل هادي البغدادي ورافد حميد الحدراوي²⁷. وقد ارتبطت عبارات الاستبيان بسلم ليكرت الخماسي ضمن خمس درجات كما يلي:

جدول رقم (02): درجات مقياس ليكرت الخماسي

بدرجة مرتفعة جدا	بدرجة مرتفعة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جدا
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثة

ولتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبيان.
- الانحراف المعياري ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها.
- تحديد طول الفئة باستخدام المدى حيث: $0.8 = 5/(5-1)$ و بهذا تحصلنا على مجالات للمتوسط الحسابي كما يلي: [1.80- 1] درجة منخفضة جدا، [2.60 - 1.81] درجة منخفضة، [3.40 - 2.61] درجة متوسطة، [4.20-3.41] درجة عالية، [5 - 4.21] درجة عالية جدا

2.5 صدق الاتساق الداخلي:

فيما يلي جدول يوضح ذلك:

جدول رقم (03): يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستبيان القيادة الداعمة

القيادة	الدعم	التطوير	الاعتراف	التمكين
معامل الارتباط	0,811**	0,862**	0,747**	0,824**
مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000
معامل الارتباط	0,811**	1	0,431**	0,578**
مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,001	0,000
معامل الارتباط	0,862**	0,628**	0,554**	0,617**
مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000
معامل الارتباط	0,747**	0,431**	1	0,457**
مستوى الدلالة	0,000	0,001	0,000	0,001
معامل الارتباط	0,824**	0,578**	0,617**	1
مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,001	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v27

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية لإجمالي الاستبيان دالة إحصائية، حيث أن قيمة SIG أقل من مستوى الدلالة 0.05، ومنه تعتبر أبعاد استبيان القيادة الداعمة صادقة لما وضعت لقياسه.

3.5 إختبار الثبات

تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (04): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان

الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
بعد الدعم	6	0.820
بعد التطوير	6	0.809
بعد الاعتراف	5	0.756
بعد التمكين	6	0.828
جميع عبارات	23	0.914

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS v27

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيم معامل ألفا كرونباخ هي أكبر من الحد الأدنى 0.70 مما يدل على ثبات أداة الدراسة.

4.5 تحليل ومناقشة إجابات المرؤوسين

جدول رقم (05): نتائج تحليل إجابات المرؤوسين

الدرجة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
01	يستمتع لك رئيسك باهتمام في حالات القلق والضغطات	3,7037	0,83845	درجة مرتفعة
02	يحرص رئيسك على تشجيعك عند وجود مهمة صعبة أو مرهقة	3,8333	0,81842	درجة مرتفعة
03	يعبر لك رئيسك على ثقته في قدرتك على أداء المهام الصعبة	3,6481	0,82776	درجة مرتفعة
04	يشجع رئيسك التعاون بين أعضاء الفريق	3,9815	0,73947	درجة مرتفعة
05	يتدخل رئيسك بحل النزاعات أو الخلافات التي تحدث بين الموظفين بطريقة ودية	3,9444	0,87775	درجة مرتفعة
06	تتواصل مع رئيسك المباشر بسهولة كلما احتجت لذلك	4,2593	0,70538	درجة مرتفعة جدا
الدعم				
07	يساعدك رئيسك على تحديد الطريقة الأفضل لإنجاز مهام عملك	3,6296	0,85332	درجة مرتفعة
08	يحرص رئيسك المباشر على تقديم التوجيهات المهنية التي تحتاجها في إطار تطورك المهني	3,7963	0,78619	درجة مرتفعة
09	يكلّفك رئيسك بمهام خاصة تسمح لك باكتساب مهارات وخبرات جديدة	3,8889	0,83929	درجة مرتفعة
10	يعتبر رئيسك أخطاءك في العمل فرصاً للتعليم وتطوير أدائك	3,7037	0,79217	درجة مرتفعة
11	يحرص رئيسك على توجيهك لفرص التكوين التي تحتاجها	3,5926	1,01904	درجة مرتفعة
12	يوفر لك رئيسك فرصاً لتطبيق المهارات الجديدة في العمل	3,5370	0,66483	درجة مرتفعة
التطوير				
13	يعترف رئيسك بمبادراتك في العمل	3,8519	0,76250	درجة مرتفعة
14	تتلقى الثناء من طرف رئيسك لتفانيك في العمل	3,7407	0,70538	درجة مرتفعة
15	يمدحك رئيسك تقديراً للنتائج التي تحقّقها في عملك	3,6111	0,76273	درجة مرتفعة
16	يعترف رئيسك بقيمتك وبأهميتك كموظف داخل المؤسسة بشكل مستمر	3,5926	0,71424	درجة مرتفعة

17	يكرمك ويكافئك رئيسك لقاء انجازاتك في العمل (شهادات تقدير، حفل تكريم، علاوة)	2,1667	1,05955	درجة منخفضة
الإعتراف				
18	يمنحك رئيسك الصلاحيات والسلطات الكافية للقيام بعملك	3,3926	0,57752	درجة مرتفعة
19	يحرص رئيسك على تزويدك بالمعلومات اللازمة التي تحتاجها	3,9074	0,68451	درجة مرتفعة
20	يتيح لك رئيسك الاستقلالية في اتخاذ القرارات دون موافقته المسبقة	3,2778	0,80724	درجة مرتفعة
21	تمنح لك الحرية لأداء مهامك الوظيفية بالطريقة التي تراها مناسبة	3,6481	0,94003	درجة متوسطة
22	يمنحك رئيسك فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملك	3,6667	0,75629	درجة مرتفعة
23	يأخذ رئيسك الاقتراحات التي تقدمها في إطار العمل بعين الاعتبار	3,5556	0,89020	درجة مرتفعة
التمكين				
مستوى القيادة الداعمة حسب وجهة نظر أفراد العينة				
		3,6293	0,62558	درجة مرتفعة
		3,6533	0,48391	درجة مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v27

بعد سلوك الدعم:

بينت النتائج أن هناك اتفاق كبير بين المرؤوسين على أنهم يتواصلون مع رؤسائهم كلما احتاجوا لذلك وبكل سهولة، ونفس ذلك اهتمام وحرص الرؤساء بمؤسسة فادركو على انتهاج سياسة الباب المفتوح مع رؤوسهم لتعزيز التواصل المستدام والعلاقات بينهم. وأن رؤسائهم يشجعونهم على التعاون فيما بينهم وهذا يعني اهتمام الرؤساء بتقديم الدعم المعنوي لهم وتعزيز العمل الجماعي بينهم.

كما يرون أن رؤسائهم يتدخلون بطريقة ودية لحل النزاعات أو الخلافات التي تحدث بينهم، اهتماما منهم على تعزيز العلاقات الايجابية والسليمة بين رؤوسهم. ولكن بالنظر لقيمة للانحراف المعياري هناك تبين في آراء المرؤوسين حول مدى تدخل رؤسائهم في حل النزاعات. بمعنى آخر، هناك مجموعة من الأتباع ترى أن رؤسائهم يتدخلون وبشكل فعال، وأخرى ترى أنهم لا يتدخلون بالقدر الكافي أو يتجاهلون الخلاف تماما ولا يبذلون أي جهد لحلها.

كما يتفق أغلب المرؤوسين على أن رؤسائهم يحرصون على تشجيعهم عند قيامهم بمهام صعبة أو مرهقة وهذا يعني حرصهم على دعمهم معنويا وتحفيزهم للتغلب على مخاوفهم وتحديات العمل أي أن المرؤوسين يشعرون بوجود ظروف آمنة للتعبير عن مخاوفهم ومشاكلهم مع رؤسائهم، ولكن بالنظر لقيمة الانحراف المعياري بالإضافة للرأي السابق هناك فئة من المرؤوسين يرون أن رؤسائهم لا يهتمون بتشجيعهم للتغلب على مخاوفهم وتحديات العمل. ويتفق كذلك المرؤوسين أن رؤسائهم يستمعون لهم باهتمام في حالات القلق والضغوطات وهذا يعني اهتمام الرؤساء بتخفيف حدة القلق والتوتر كدعم عاطفي لمرؤوسهم، وبالنظر لقيمة الانحراف هناك بعض التباين في الآراء، مما يدل على أن بعض المرؤوسين لا يشعرون بهذا النوع من الاهتمام. كما يتفق أغلبية المرؤوسين على أن رؤسائهم يعبرون عن ثقتهم في قدرتهم على أداء المهام الصعبة وهذا يعني اهتمام الرؤساء بتعزيز دافعية المرؤوسين للأداء من خلال تعزيز ثقتهم بأنفسهم حتى في الظروف الصعبة أي اهتمامهم بتقديم الدعم العاطفي لهم كلما دعت الحاجة لذلك، ولكن هناك بعض التباين في الآراء، مما يدل على أن بعض الموظفين لا يشعرون بهذا النوع من الدعم المعنوي.

بشكل عام، ووفق المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد (3.8956) مع انحراف معياري (0.58310) يتضح أن المرؤوسين يتفقون بمستوى مرتفع على أن رؤسائهم يعملون على دعمهم.

بعد سلوك التطوير

بينت النتائج أن هناك اتفاق كبير بين المرؤوسين على أن رؤسائهم يكلفونهم بمهام خاصة تسمح لهم باكتساب خبرات ومهارات جديدة، وهذا يعني أن رؤسائهم يوفر لهم فرصا لتطوير أنفسهم ولكن مع بعض الاختلاف في آراء المرؤوسين حول مدى إتاحة هذه الفرص والاستفادة منها. كما يتفقون وبشكل كبير على أن رؤسائهم يحرصون على تقديم التوجيهات المهنية التي يحتاجونها في إطار تطويرهم المهني أي أن الرؤساء مهتمين بتوفير المعلومات والإرشادات اللازمة لمرؤوسيتهم والتي تخدم تطويرهم المهني .

كما يرى المرؤوسين أن رؤسائهم يساعدونهم في تحديد الطريقة المثلى لإنجاز مهامهم وهذا يعني أن الرؤساء مهتمين بتقديم الملاحظات والإقتراحات التي تساعد المرؤوسين على القيام بعملهم بشكل فعال وبكفاءة، لكن مع وجود بعض التباين في الآراء، أي أن هناك بعض المرؤوسين الذين لا يتلقون هذا النوع من المساعدة من قبل رؤسائهم. كما أن هناك اتفاق كبير بين المرؤوسين على أن رؤسائهم يعتبرون أخطاء أتباعهم في العمل على أنها فرص لهم للتعلم منها لتطوير أدائهم وبالتالي تعزيز ثقافة التعلم من الخطأ كسياسة للتطوير. ويتفق كذلك أغلب المرؤوسين بأن رؤسائهم يحرصون على توجيههم لفرص التكوين التي يحتاجونها، ويفسر هذا اهتمام الرؤساء بفهم احتياجات مرؤوسيتهم وحرصهم على تغطيتها من خلال توجيههم لفرص التكوين المناسبة، ولكن وجود انحراف معياري مرتفع يشير إلى وجود تباين كبير في الآراء حول هذا الأمر. بمعنى آخر، هناك مجموعة من المرؤوسين ترى بأن رؤسائهم يقدمون لهم الدعم الكافي في مجال التطوير المهني، بينما يرى آخرون بأنهم لا يحصلون على الدعم الكافي.

كما يوجد اتفاق كبير بين المرؤوسين على أن رؤسائهم يمنحونهم فرص لتطبيق مهاراتهم الجديدة في العمل ونفسر ذلك باهتمام الرؤساء بتدريس هذه المهارات وتطويرها بشكل أكبر بالممارسة العملية بما يخدم تطويرهم المهني. بشكل عام، ووفق المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد (3.6913) مع انحراف معياري (0.59589) يتضح أن المرؤوسين يتفقون بمستوى مرتفع على أن رؤسائهم يعملون على تطويرهم .

بعد سلوك الإعتراف

بينت النتائج أنه يوجد اتفاق كبير بين المرؤوسين على أن الرؤساء بمؤسسة فادركو يعترفون بمبادرتهم ويشنون على تفانيهم في العمل ويمدحونهم على النتائج التي يحققونها، كما يعترفون بقيمتهم وبأهميتهم داخل المؤسسة بشكل مستمر، ونفسر ذلك اهتمام الرؤساء بإظهار والتعبير على امتنانهم لجهود وإنجازات وقيمة مرؤوسيتهم كلها دون استثناء وتقديرها، من خلال اعتمادهم على أشكال الإعتراف المتمثلة في الثناء والمدح والتقدير.

كما وافقون بدرجة منخفضة على تكريم ومكافأة رؤسائهم لهم لقاء إنجازاتهم، ونفسر هذا أن الجهود المبذولة من قبل المرؤوسين لا تقابل بالتقدير المادي والمعنوي الكافي والمناسب، وهذا يعني أن الرؤساء لا يدركون أهمية تكريم ومكافأة المرؤوسين كشكل من أشكال الإعتراف رغم أهميته في تعزيز دافعيتهم للإنجاز والالتزام.

بشكل عام، ووفق المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد (3.3926) مع انحراف معياري (0.57752) يتضح أن المرؤوسين يتفقون بمستوى مرتفع على أن رؤسائهم يعترفون ويقدرهم و إنجازاتهم.

بعد سلوك التمكين

يتفق المرؤوسين بشكل كبير على أن رؤسائهم يحرصون على توفير المعلومات التي يحتاجونها بصورة كافية ، ويفسر هذا اهتمام الرؤساء بمشاركة المعلومات مع مرؤوسيتهم لتمكينهم من أداء مهامهم بفاعلية، ولكن مع بعض التباين في الآراء فبالإضافة للرأي السابق هناك من هم بحاجة لتعزيز أكثر لهذا النوع من التمكين. كما أن هناك اتفاق كبير بين المرؤوسين على أن رؤسائهم

يمنحونهم السلطات الكافية للقيام بأعمالهم ونفسر ذلك باهتمام الرؤساء على نقل القوة لمؤوسهم بمنحهم الصلاحيات الكافية لتمكينهم، كما يرى غالبية المؤوسين بأن رؤسائهم يمنحونهم فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم ونفسر ذلك اهتمام الرؤساء بتمكين المؤوسين بجعلهم شركاء في عملية صنع القرار، لكن مع وجود بعض الاختلاف في وجهات نظرهم حول مدى مشاركتهم في اتخاذ القرارات. كما تشير النتائج إلى أن أغلبية المؤوسين يتفقون بأن لديهم حرية كبيرة في اختيار كيفية إنجاز مهامهم، ونفسر هذا إدراك الرؤساء لأهمية الحرية في العمل كشكل من أشكال التمكين.

وبين أغلبية المؤوسين بأن مدراءهم يستمعون إلى اقتراحاتهم ويأخذونها بعين الاعتبار، ونفسر ذلك اهتمام الرؤساء باستشارة مؤوسهم لتقديم اقتراحات وأخذها بعين الاعتبار وبالتالي زيادة شعورهم بالتأثير على القرارات المتخذة إذ تعتبر الاستشارة والتأثير من سلوكيات التمكين، ومع ذلك هناك تباين كبير في آراء المؤوسين حول هذا الشأن، حيث يشعر بعضهم بأنه يتم الأخذ باقتراحاتهم بينما يشعر آخرون بأن اقتراحاتهم لا تؤخذ على محمل الجد.

كما يوافقون بمستوى متوسط على الاستقلالية في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى رؤسائهم مما يشير إلى أن هناك بعض القيود على الاستقلالية في أخذ القرارات رغم أهمية هذا في التمكين. ومع ذلك هناك تباين كبير في آراء المؤوسين حول هذا الموضوع يشير إلى وجود اختلافات في مستوى الاستقلالية التي يتمتع بها كل مؤوس . بشكل عام، ووفق المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد (3.6293) مع انحراف معياري (0.62558) يتضح أن المؤوسين يتفقون بمستوى مرتفع على أن رؤسائهم يمكنهم.

التقييم العام لمستوى ممارسة القيادة الداعمة: المتوسط الحسابي الإجمالي للقيادة الداعمة حسب وجهة نظر أفراد العينة بلغ

(3.6533) مع انحراف معياري (0.48391)، مما يشير إلى مستوى مرتفع لممارسة القيادة الداعمة في المؤسسة.

5.5 اختبار الفرضيات

سنقوم أولاً بمعرفة كيف تتوزع البيانات حتى يتسنى لنا تحديد الاختبارات الأحصائية المناسبة وذلك كما يلي:

جدول رقم (06): نتيجة اختبار توزع البيانات

إختبار كولموغوروف - سميروف			
قيمة الاختبار	درجات الحرية	مستوى الدلالة	
0,201	54	0,000	الدعم
0,216	54	0,000	التطوير
0,175	54	0,000	الاعتراف
0,140	54	0,010	التمكين
0,166	54	0,001	القيادة الداعمة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v27

بينت النتائج ان مستوى الدلالة أصغر من 0.05 أي أن البيانات غير موزعة بشكل طبيعي، وعليه سنعتمد على الإختبارات اللابارامترية ويلكسون لعينة واحدة عند إجراء إختبار المستويات السائدة لأبعاد القيادة الداعمة، اختبار كروكسال وليس عند إجراء إختبار الفروق بدلالة متغيرات العمر، الاقدمية، المؤهل العلمي، أما بالنسبة للجنس فاختبار مان وتني لعينتين مستقلتين.

جدول رقم (07): نتائج اختبار الفرضيات

القرار	مستوى الدلالة sig	قيمة الاختبار	القيمة الافتراضية	المتوسط الحسابي
قبول الفرضية 1	0.000	1446.00	3	3.89
قبول الفرضية 2	0.002	1298.500		3.69
قبول الفرضية 3	0.001	1110.00		3.39
قبول الفرضية 4	0.001	1211.00		3.62
الفرضية العامة	0.000	1404.00		3.65

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS v27

تبين النتائج أن المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة سلوك الدعم والتطوير والإعتراف والتمكين بلغت "3.89" و "3.69" و "3.39" و "3.62" على التوالي وهي أعلى من القيمة الافتراضية "3" وهذا يعني أن الرؤساء بمؤسسة فادركو يمارسون سلوك الدعم والتطوير والاعتراف والتمكين بدرجة مرتفعة، وهو ما تؤكد قيم الاختبار "1446.00" بمستوى الدلالة "sig = 0.000" و "1298.500" بمستوى "sig = 0.002" و "1110.00" بمستوى الدلالة "sig = 0.001" و "1211.00" بمستوى الدلالة "sig = 0.001" على التوالي، كما أن قيم الدلالة أقل من 0.05 وهذا يعني قبول فرضيات الدراسة التي مفادها أن الرؤساء بمؤسسة فادركو يمارسون سلوك الدعم و سلوك التطوير و سلوك الإعتراف و سلوك التمكين على التوالي اتجاه رؤوسهم بدرجة مرتفعة. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة زبوج أميرة في كل السلوكيات حيث بينت نتائجها أن هذه السلوكيات تمارس بدرجة متوسطة عدا سلوك الدعم الذي تتفق معه.

وعليه نقول أن الفرضية العامة والتي مفادها أن الرؤساء بمؤسسة فادركو يمارسون القيادة الداعمة اتجاه رؤوسهم بدرجة مرتفعة قد تحققت، وهذا ما أكدته قيمة الاختبار 1404,00 بمستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، وهذا من خلال تقديم الدعم المعنوي والاجتماعي لهم والاهتمام بدعم أدائهم بتطويرهم وتمكينهم والاعتراف بجهودهم ومبادراتهم في العمل. وبهذا فالرؤساء بمؤسسة فادركو يعملون على تلبية احتياجات رؤوسهم من النمو والكفاءة بتعزيز مهاراتهم عن طريق التطوير والتحكم الذاتي من خلال تمكينهم وهذا يعكس الدعم الوظيفي، وكذا تلبية حاجة التقدير والأهمية بتقديم الدعم العاطفي والاجتماعي والاعتراف بمساهماتهم، وهذا ما يجعل الرؤوسين يشعرون بقيمتهم وأهميتهم داخل المؤسسة. اختبار الفرضية الخامسة: توجد فروق في تقديرات الرؤوسين لدى ممارسة القيادة الداعمة حسب خصائصهم نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (08): نتيجة اختبار الفرضية الخامسة

المتغيرات	عدد الأفراد	متوسط الرتب	قيمة الاختبار	Sig	إتخاذ القرار
الجنس	ذكر	29,65	125,500	0.035	مقبولة
	أنثى	18,05			
العمر	أقل من 35 سنة	26,22	2,251	0.324	مرفوضة
	من 35-45 سنة	27,12			
	أكثر من 45 سنة	38,75			
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	25,12	1,155	0.561	مرفوضة

			29,66	22	من 5-10 سنوات	
			29,92	6	أكثر من 10 سنوات	
المؤهل العلمي	0.447	1,611	0	0	ابتدائي	
			40,00	2	متوسط	
			29,32	11	ثانوي	
			26,40	41	جامع	
مرفوضة						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v27

تشير نتائج اختبار الفرضية الخامسة إلى وجود فروق في تقديرات الرؤوسيين لمدى ممارسة القيادة الداعمة بناء على متغير الجنس، حيث أظهرت النتائج أن الذكور يقيمون القيادة الداعمة بدرجة أعلى من الإناث، مع فروق ذات دلالة إحصائية بلغت ($\text{sig} = 0.035$)، مما يعني قبول الفرضية. من ناحية أخرى، لم تظهر بقية الخصائص مثل العمر، الأقدمية، والمؤهل العلمي فروقا ذات دلالة إحصائية، حيث كانت مستويات الدلالة لها أكبر من 0.05، مما أدى إلى رفض الفرضية. تعكس هذه النتائج أن الجنس هو الوحيد الذي يؤثر بشكل واضح على تقديرات ممارسة القيادة الداعمة في مؤسسة فادركو، في حين أن بقية العوامل لا تؤثر بشكل ملحوظ على هذه التقديرات. قد يكون هذا الاختلاف في التقديرات حسب الجنس مرتبطا بتباين التوقعات أو التجارب الشخصية بين الذكور والإناث فيما يتعلق بالقيادة الداعمة في بيئة العمل، بينما يبدو أن باقي العوامل لا تلعب دورا كبيرا في تشكيل تصورات الرؤوسيين حول ممارسة القيادة الداعمة.

6. خلاصة:

أردنا من خلال هذه الدراسة معرفة مدى ممارسة الرؤساء بمؤسسة فادركو للقيادة الداعمة اتجاه رؤوسيههم ولقد توصلنا الى النتائج والمقترحات التالية:

1.6 النتائج:

- يمارس الرؤساء بمؤسسة فادركو سلوك الدعم بدرجة مرتفعة اتجاه رؤوسيههم وهذا راجع لاهتمام الرؤساء بتقديم الدعم العاطفي والاجتماعي لهم من خلال التواصل المفتوح بينهم كلما احتجوا لذلك وتشجيعهم على التعاون بينهم، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم بتشجيعهم عند قيامهم بمهام صعبة والتعبير عن الثقة في قدراتهم، والتخفيف من حدة توترهم بالإستماع لهم باهتمام في حالات القلق والضغوطات والعمل على حل النزاعات التي تحدث بينهم؛
- يمارس الرؤساء بمؤسسة فادركو سلوك التطوير بدرجة مرتفعة اتجاه رؤوسيههم وهذا يعني اهتمام الرؤساء بدعم أداء رؤوسيههم من خلال اعتبار أخطائهم فرص للتعلم واكتساب الخبرات وتعزيز اكتساب المهارات بالممارسة من خلال تكليفهم بمهام خاصة وحرصهم على تقديم الاستشارة المهنية وتوجيههم لفرص التكوين التي يحتاجونها في اطار تطويرهم المهني؛
- يمارس الرؤساء بمؤسسة فادركو سلوك الإعتراف بدرجة مرتفعة اتجاه رؤوسيههم وذلك من خلال اهتمامهم بتقدير جهود وانجازات رؤوسيههم من خلال الشراء والشكر والمدح على مبادراتهم في العمل وتفانيهم في القيام بمهامهم وكذا النتائج التي يحققونها، مما يؤثر على تعزيز العلاقات بينهم وزيادة دافعتهم للإنجاز؛
- يمارس الرؤساء بمؤسسة فادركو سلوك التمكين بدرجة مرتفعة اتجاه رؤوسيههم وهذا يعني اهتمام الرؤساء بدعم أداء رؤوسيههم بتمكينهم بمنحهم الصلاحيات والسلطات الكافية للقيام بعملهم وبالمشاركة في المعلومات ومنحهم الحرية في اختيار

الطريقة التي يرونها مناسبة للقيام بمهامهم، وفرصة التأثير على القرارات من خلال المشاركة في ذلك والأخذ بالاقتراعات التي يقدمونها وبالتالي تحقيق رفاة مرؤوسيه في العمل.

- من خلال النتائج السابقة فإن الرؤساء بمؤسسة فادركو يمارسون القيادة الداعمة اتجاه مرؤوسيه بدرجة مرتفعة وهذا يعكس اهتمام كبير من قبل الرؤساء بتقديم الدعم العاطفي والاجتماعي والدعم الوظيفي لمرؤوسيه.

2.6 الإقراحات

- الاستمرارية في تعزيز ممارسة سلوك الدعم والتطوير والاعتراف والتمكين من قبل رؤساء مؤسسة فادركو كسلوكيات للقيادة الداعمة لما لها من تأثير إيجابي على المؤسسة؛
- ضرورة اهتمام جميع الرؤساء بالتدخل لحل النزاعات بين المؤوسين لتعزيز أكثر للعلاقات بينهم؛
- ضرورة اهتمام الرؤساء أكثر بتشجيع المرؤوسين للتغلب على مخاوفهم وتحديات العمل؛
- ضرورة اهتمام الرؤساء بتعزيز دافعية المرؤوسين للأداء من خلال تعزيز ثقتهم بأنفسهم حتى في الظروف الصعبة أي اهتمامهم بتقديم الدعم العاطفي لهم كلما دعت الحاجة لذلك؛
- ضرورة اهتمام جميع الرؤساء أكثر بتقديم الملاحظات والاقتراحات التي تساعد المرؤوسين على القيام بعملهم بشكل فعال وبكفاءة؛
- ضرورة اهتمام جميع الرؤساء بفهم احتياجات مرؤوسيه وحرصهم على تغطيتها من خلال توجيهه لفرص التكوين المناسبة لهم كدعم لهم في مجال التطوير المهني؛
- ضرورة ادراك الرؤساء لأهمية تكريم ومكافأة المرؤوسين كشكل من أشكال الاعتراف لأهميته في تعزيز دافعيتهم للإنجاز والالتزام، وتعزيز هذه السياسة أكثر؛
- ضرورة منح المزيد من الاستقلالية في اتخاذ القرارات والأخذ باقتراحات جميع المرؤوسين في اطار العمل كشكل من أشكال التمكين.

7.المواش والإحالات:

¹Dwinanda Prihandaka, Isnanda Rohman, Nikodemus Wijaya, Supportive leadership and employee creativity: Will Leader-Member Exchange mediate the relationship, Annals of Management and Organization Research, 2022, Vol 4, No 1, 35-45.

²Kyoung Yong Kim, Leanne Atwater, Phillip Jolly, Ijeoma Ugwuanyi, Kibok Baik, Jia Yu, , Supportive leadership and job performance: Contributions of supportive climate, team-member exchange, and group-mean, Journal of Business Research, 2021,134, 661-674.

³Dwinanda Prihandaka et al ,op cit.

⁴ أميرة زوج، مستوى ممارسة السلوكات القيادية لدى قادة مؤسسة شيالي سطيف حسب النموذج ثلاثي العوامل لـYUKL، 2022، المجلد5، العدد2، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، ص513-529.

⁵ Yoonhee Park, Jiyoung Kim, Harin Lee, The Influences of Supportive Leadership and Family Social Support on Female Managers' Organizational Effectiveness:The Mediating Effect of Positive Spillover betweenWork and Family, 2023, behavioral Sciences,13, 639,p1-23.

⁶ Putri Rahma Dayanti, Anis Eliyana, Alvin Permana Emur, Andika Setia Pratama, Supportive Leadership: A Literature Review, International Journal of Science and Ma-nagement Studies, 2022, Volume: 5, Issue: 2, p74-80.

⁷ أميرة زوج، مرجع سابق.

⁸ Gary Yukl, Rubina Mahsud, Greg Prussia, Shahidul Hassan, Effectiveness of broad and specific leadership behaviors,2019, Personnel Review.

- ⁹ Gary Yukl, Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention, *Academy of Management Perspectives*, 2012, p66-85.
- ¹⁰ Yelamanchili R.K, Impact of supportive leadership on perceived sales team cohesion, *Int. J. Business Excellence*, 2019, Vol. 18, No. 4, pp.508-526.
- ¹¹ Yan Wang, Tachia Chin, Francesco Caputo, Hanfeng Liu, How Leadership Promotes Employee Innovation under Uncertainty: Evidence from Chinese E-Commerce Industry, *Sustainability*, 2022, 14, 7491, p1-14.
- ¹² Abdurrahman R. Mala1, Abdul Haris Abdullah, Shinta Nento, The Influence of Supportive Leadership Behavior and Organizational Support on The Job Satisfaction of Followers, *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2022, 6(4), p.1247-1261.
- ¹³ Yan Wang et al, op cit.
- ¹⁴ Raziki Waldan, The Effect Of Leader Support And Competence To The Organizational Commitments On Performance Of Human Resources Development Agency In West Kalimantan, *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan*, 2020, Vol. 9, No. 1, 31-46.
- ¹⁵ Gary Yukl, 2012, op cit.
- ¹⁶ Gary Yukl, Angela Gordon, Tom Taber, A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research, *Journal of Leadership and Organization Studies*, 2002, V9.N1, 15-32.
- Gary Yukl, 2012, op cit.
- Mehtap ÖZŞAHİN, Re-Assessment Of Leadership Behavior Taxonomy Constructs: Construct Validation Analysis, *Yonetim Bilimleri Dergisi / Journal of Administrative Sciences*, 2019, V17.N33, pp.9-32.
- ¹⁷ Raeda Fawzi Abualrub, Ibtisam Moawiah Al-Zaru ; Job stress, recognition, job performance and intention to stay at work among Jordanian hospital nurses, *Journal of Nursing Management* 2008, 16, 227–236.
- ¹⁸ Gary Yukl ; 2012, op cit.
- ¹⁹ Gary Yukl, William Gardner, 2020, *Leadership In Organisation*, Pearson Education.
- ²⁰ سميرة هيشر، 2013، الإعراف في العمل ودوره في تامين الموارد البشرية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 13، ص 345-368.
- ²¹ Kyle Luthans, Recognition: A Powerful, but often Overlooked, Leadership Tool to Improve Employee Performance, V7, N1, the journal of Leadership Studies, 2000, p31-39.
- ²² Vu Minh Hieu, Employee Empowerment and Empowering Leadership: A Literature Review, *Technium* 2020, V2, Issue 7, pp.20-28.
- ²³ Yelamanchili, op cit.
- ²⁴ أحمد دن، أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي: دراسة حالة جامعة زيان عاشور الجلفة، مجلة مجاميع المعرفة، رقم 5، 2017.
- ²⁵ yukl, 2012, op cit.
- ²⁶ Putri Rahma Dayanti et al, op cit.
- ²⁷ عادل هادي البغدادي ورافد حميد الحدراوي، الإستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي أسلوب كمي تحليلي، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013.