



جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس والفلسفة



أنماط القيادة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية لدى عمال مديرية التربية بمدينة الجلفة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس
تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

أحمد بلول

إعداد الطالبين:

شريط مروة مريم

مبطوش كريمة جوهر

لجنة المناقشة:

رئيسا

جامعة الجلفة

مشرفا ومقررا

جامعة الجلفة

أحمد بلول

عضوا مناقشا

جامعة الجلفة

السنة الجامعية: 2026/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وعرفان

« وَإِذَا تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ »

نحمد الله حمدا لا مثيل له و نشكره على نعمه و فضله علينا

و توفيقه لنا لانجاز هذا العمل،

و نتقدم بجزيل الشكر و الامتنان و خالص التقدير

و الاحترام إلى الأستاذ المشرف " أحمد بلول "

على كل ما قدمه لنا من توجيهات

و نصح و إرشادات في انجاز هذا العمل و جميع أساتذة

قسم علم النفس تخصص العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من مد يد العون لنا

في دراستنا و مذكرتنا سواء من قريب أو من بعيد.

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء

والمرسلين أهدي هذا العمل إلى:

إلى من حصداً لأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى القلب الكبير والدي العزيز

إلى من أرضعتني الحب والحنان

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياض والدتي الحبيبة

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي

اخوتي

إلى كل من لم تذكره مذكري ولم تنساه ذاكري

فوقع عن قلبي سهواً

أهدي هذا العمل

مروة مريم

الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ربي أوزعني ان اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والديا
وان اعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"
سورة النمل الآية 19.

الى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها من علمتي
وكانت معي في الصعاب لأصل إلى ما انا فيه

وعندما تكون الهموم اسبح في بحر حنانها لأخفف آلامي أُمي العزيزة

الى من كلل العرق جبينه إلى من علمني ان الأعمال الكبيرة

لا تتم إلا بالصبر والعزيمة والإصرار الى والدي حفظه الله

وبارك في عمره والبسه ثوب الصحة والعافية

ومتعني ببره ورد جميله ولو نسبيا

إلى أخواتي

إلى كل من لم تذكره مذكرتي ولم تنساه ذاکرتي

فوقع عن قلبي سهوا أهدي هذا العمل

كريمة جواهر



ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على " أنماط القيادة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لدى عمال مديرية التربية بمدينة الجلفة"، من خلال تحديد مجموعة من التساؤلات والفرضيات. كما تهدف أيضاً إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إنجاز دراسة ميدانية بـ مديرية التربية بمدينة الجلفة، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية قدرها 65 موظفاً، وبالنظر إلى طبيعة الموضوع تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات من خلال استبيان مكون من مقياسين: (الأول لقياس أنماط القيادة ويتكون من 49 بند مقسمة على أربع محاور (محور النمط الأوتوقراطي، محور النمط الديمقراطي، محور النمط التوجيهي، محور النمط الحر) والمقياس الثاني الفعالية التنظيمية يتكون من 17 بند مقسمة على ثلاث محاور (محور الغايات والأهداف، محور الكفاءة الداخلية، محور الموارد البشرية والتعاون).

وقد تم التحقق من صدق الاستبيان بالتأكد من صدق المحكمين والاتساق الداخلي كما تم التحقق من ثباته بطريقة معامل ألفا كرونباخ ولعلاج البيانات إحصائياً تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخراج الإحصائيات التالية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لحساب استجابات أفراد العينة و معامل الارتباط لحساب العلاقة بين أنماط القيادة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلنا إلى عدد من النتائج أبرزها:

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. سيادة النمط القيادي الديمقراطي كأكثر الأساليب ممارسة من قبل المسؤولين.
2. يليه النمط التوجيهي، مع تسجيل مستوى عالٍ من الفعالية التنظيمية بالمديرية.
3. كما أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية وحيدة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي ومحور (الموارد البشرية والتعاون)، في حين غاب الارتباط في بقية الأبعاد كونها محكومة باللوائح الثابتة للوظيفة العمومية.
4. تبين عدم وجود فروق ديموغرافية في إدراك الفعالية تعود للجنس أو السن أو الخبرة أو الرتبة، باستثناء وجود فروق تعود للمؤهل العلمي.
5. أوصت الدراسة بضرورة تثبيت وتدعيم الممارسات الديمقراطية وتفعيل التدريب القيادي للإطارات ودعم قنوات الرقمنة والتعاون.

الكلمات المفتاحية: أنماط القيادة - الفعالية التنظيمية - النمط الديمقراطي.

Study Abstract:

The study aimed to identify "**Leadership Styles and Their Relationship with Organizational Effectiveness among Employees of the Directorate of Education in Djelfa,**" by defining a set of questions and hypotheses. It also aimed to determine whether there are statistically significant differences in the respondents' answers. To achieve these objectives, a field study was conducted at the Directorate of Education in Djelfa, targeting a random sample of 65 employees. Given the nature of the topic, a descriptive-analytical approach was utilized for data collection, analysis, and hypothesis testing, using a questionnaire consisting of two scales:

- **The First Scale (Leadership Styles):** Consists of 49 items divided into four dimensions (Autocratic style, Democratic style, Directive style, and Laissez-faire/Free style).
- **The Second Scale (Organizational Effectiveness):** Consists of 17 items divided into three dimensions (Goals and Objectives, Internal Efficiency, and Human Resources and Cooperation).

The validity of the questionnaire was verified through face validity (arbitrators' judgment) and internal consistency, while reliability was verified using Cronbach's alpha coefficient. For statistical data processing, the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used to extract the following statistics: arithmetic mean and standard deviation to calculate the sample members' responses, and the correlation coefficient to determine the relationship between leadership styles and organizational effectiveness.

After analyzing the study data and testing its hypotheses, several results were obtained, the most prominent of which are:

1. The dominance of the **democratic leadership style** as the most frequently practiced method by managers.
2. This is followed by the **directive style**, while recording a high level of organizational effectiveness within the Directorate.
3. The results demonstrated the existence of a single, statistically significant positive correlation between the democratic style and the dimension of (human resources and cooperation). Conversely, no correlation was found in the remaining dimensions, as they are governed by the rigid regulations of the civil service.
4. The findings revealed no demographic differences in the perception of effectiveness attributable to gender, age, experience, or rank, with the sole exception of differences attributable to educational qualification.
5. The study recommended the necessity of stabilizing and reinforcing democratic practices, activating leadership training for executives, and supporting digitalization and cooperation channels.

Keywords: Leadership Styles - Organizational Effectiveness - Democratic Style.



الصفحة	فهرس المحتويات	
أ	شكر وتقدير	
ب-ج	الإهداء	
د	ملخص الدراسة	
و	فهرس المحتويات	
ح	قائمة الجداول والأشكال	
ح	قائمة الملاحق	
01	مقدمة	
الباب الأول: الجانب النظري		
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
06	تحديد إشكالية الدراسة	01
08	تحديد فرضيات الدراسة	02
09	أهمية الدراسة	03
09	أهداف الدراسة	04
10	أسباب اختيار الموضوع	05
11	تحديد المفاهيم الأساسية في الدراسة	06
12	دراسات سابقة	07
الفصل الثاني: ماهية القيادة		
20	تمهيد	
21	مفهوم القيادة ومكوناتها	01
30	خصائص القيادة	02
34	القيادة والمفاهيم المتداخلة معها	03
40	أهمية القيادة	04
41	أنماط القيادة	05
49	نظريات القيادة	06
55	خلاصة الفصل	
الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية		
57	تمهيد	
58	ماهية الفعالية التنظيمية	01
62	المدخل الأساسية للفعالية التنظيمية	02
64	مبادئ وصور الفعالية التنظيمية	03
67	العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية	04
70	أبعاد الفعالية التنظيمية	05

73	مؤشرات الفعالية التنظيمية	06
76	نماذج دراسية الفعالية التنظيمية	07
78	أهم متطلبات وصعوبات الفعالية التنظيمية	08
82	خلاصة الفصل	
الباب الثاني: الجانب التطبيقي		
الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية		
84	تمهيد	
84	الدراسة الاستطلاعية	01
85	أدوات الدراسة	02
86	منهج الدراسة	03
87	مجتمع الدراسة	04
87	خصائص العينة	05
87	حدود الدراسة	06
93	صدق وثبات استبانة	07
99	خلاصة الفصل	
الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة		
101	عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى	01
103	عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية	02
109	عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة	03
117	عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية	04
119	الاستنتاج العام	05
120	المقترحات والتوصيات	06
122	الخاتمة	
125	قائمة المراجع	
134	الملاحق	

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين القائد والرئيس	35
02	يبين أهم الاختلافات بين القيادة والإدارة	39
03	مزايا وعيوب القيادة الديمقراطية	43
04	مزايا وعيوب القيادة الأوتوقراطية	45
05	مزايا وعيوب القيادة الحرة	48
06	يبين توزيع العينة وفقا لمتغير الجنس	87
07	يبين توزيع العينة وفقا لمتغير السن	88
08	يبين توزيع العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي.	89
09	يبين توزيع العينة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	89
10	يبين توزيع العينة وفقا لمتغير الرتبة الوظيفية	90
11	توزيع فقرات استبانة الأنماط القيادية حسب الأنماط وعدد الفقرات في كل نمط	94
12	يبين معاملات ثبات استبانة الأنماط القيادية لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن بطريقتي الاختبار وإعادة الاختبار (test –retest) وطريقة الاتساق الداخلي	95
13	يبين الصدق لمقياس الفعالية التنظيمية	96
14	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون وقيمة T Test والمعنوية لكل عبارة من عبارات مقياس الفعالية التنظيمية	101
15	يبين حساب مستوى الفعالية التنظيمية لدى عمال مديرية التربية بمدينة الجلفة	102
16	يبين نتائج اختبار الفروق في الأنماط القيادية تبعا للجنس	104
17	يبين نتائج اختبار الفروق في أنماط القيادة تبعا للسن	105
18	يبين نتائج اختبار الفروق في أنماط القيادة تبعا للمؤهل العلمي.	106
19	يبين نتائج اختبار الفروق في أنماط القيادة تبعا للخبرة المهنية	107
20	يبين نتائج اختبار الفروق في أنماط القيادة تبعا للرتبة الوظيفية	108
21	يبين نتائج اختبار الفروق في الفعالية التنظيمية تبعا للجنس	110
22	يبين نتائج اختبار الفروق في الفعالية التنظيمية تبعا للمؤهل العلمي	112
23	يبين نتائج اختبار الفروق في الفعالية التنظيمية تبعا للخبرة المهنية	114

115	يبين نتائج اختبار الفروق في الفعالية التنظيمية تبعاً للرتبة الوظيفية	24
117	يبين نتائج اختبار العلاقة بين محاور الأنماط القيادية ومحاور الفعالية التنظيمية.	25

قائمة الأشكال:

الصفحة	عناوين الأشكال	الرقم
24	يمثل العوامل الواجب تحقيقها من أجل تطبيق مبدأ المشاركة	01
28	عوامل تحقيق التوافق مع البيئة	02
29	يبين العوامل المساعدة للقائد على احترام التنوع والاستفادة منه	03
31	متطلبات إيجاد رؤية مشتركة بين القائد والمرؤوسين	04
33	يبين شروط تحقيق الثقة بالنفس وبالآخرين	05
42	يمثل مميزات القائد الديمقراطي	06
43	أشكال النمط القيادي الأوتوقراطي	07

قائمة الملاحق:

عنوان الملحق	الرقم
استمارة الدراسة	01
معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة	02
الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية جلفة	03

يشهد العصر الحالي تطورات متسارعة وتغيرات متلاحقة بفعل التقدم التكنولوجي والرقمي، الأمر الذي جعل المنظمات وخاصة المؤسسات التربوية- تواجه تحديات متزايدة في قدرتها على مواكبة هذه التحولات والتكيف معها. ففي ظل العولمة الاقتصادية، والثورة المعلوماتية، والتغيرات الاجتماعية والثقافية المتلاحقة، أصبحت المنظمات بحاجة ماسة إلى قيادات قادرة على الإبحار في بيئة مضطربة ومتغيرة، تتمتع برؤية استراتيجية ثاقبة، ومهارات إنسانية عالية، وقدرة على التكيف والابتكار. ولم يعد النجاح التنظيمي محصوراً في تحقيق الأرباح المادية أو التوسع في البنى التحتية، بل تعداه إلى بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والالتزام والانتماء، مما جعل القيادة الإدارية في صلب الاهتمامات العلمية والتطبيقية على حد سواء.

وقد فرضت هذه المتغيرات المتلاحقة على الإدارات العمومية، ومنها مديريات التربية، إعادة النظر في استراتيجياتها وأساليب تسييرها، والخروج عن الأطر التقليدية الجامدة إلى آفاق أكثر مرونة وانسجاماً مع متطلبات العصر. إذ لم تعد الأدوات الإدارية التقليدية كافية لمواجهة هذه التحديات، بل أصبحت الحاجة ماسة إلى قيادات استثنائية تمتلك رؤية مستقبلية، وقدرة على تحليل المعطيات، ومهارات تواصل وتحفيز، تمكنها من قيادة التغيير وتحقيق التميز المؤسسي. فالقيادة في العصر الرقمي لم تعد تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات، بل تجاوزت ذلك إلى خلق رؤى مشتركة، وبناء فرق عمل متماسكة، وتحفيز الإبداع والابتكار، مما يجعلها أكثر تعقيداً وتحدياً من أي وقت مضى.

وقد فرض ذلك ضرورة تبني أساليب قيادية حديثة تتجاوز النماذج التقليدية، من خلال استثمار الطاقات البشرية المتاحة، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتوظيف المهارات القيادية القادرة على توجيه العاملين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التربوية والتنظيمية المنشودة. ففي ظل

تعد المهام وتنوعها داخل المديرية التربوية، أصبح لزاماً على القادة الإداريين التسلح برؤى قيادية متجددة، تمكنهم من قيادة المؤسسة بفعالية وكفاءة، والارتقاء بها إلى مستويات متميزة من الأداء والجودة. كما أن التحديات التي تواجهها هذه المؤسسات تتطلب قادة قادرين على الموازنة بين متطلبات الانضباط الإداري والالتزام بالقوانين من جهة، وبين خلق مناخ من الثقة والمشاركة والتحفيز من جهة أخرى، وهذه المعادلة الصعبة هي جوهر التحدي القيادي في العصر الحديث.

وتعد القيادة من أهم العناصر الداعمة لنجاح المؤسسات، فهي العملية التي يقوم من خلالها القائد بتوجيه جهود الأفراد وإثارة دافعيتهم، وتنسيق مهامهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. فالقيادة ليست مجرد سلطة رسمية أو منصب إداري، بل هي فن التأثير في الآخرين، وإلهامهم، وتحفيزهم لبذل قصارى جهدهم في سبيل تحقيق أهداف مشتركة ترضي جميع الأطراف. وقد أكدت العديد من الدراسات أن القيادة الفعالة هي العامل الأكثر تأثيراً في نجاح أو فشل المنظمات، حيث تساهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي، وتعزيز الروح المعنوية، ورفع مستويات الإنتاجية والجودة (حسين، 2020، ص 178؛ عريقات وآخرون، 2011، ص 205). فالقيادة الجيدة ليست مجرد مهارة فطرية، بل هي مجموعة من المهارات والسلوكيات التي يمكن تعلمها وتطويرها، مما يجعلها مجالاً خصباً للبحث والدراسة.

ويُعد النمط القيادي الذي يتبناه القائد أحد أهم المتغيرات المؤثرة في فعالية المؤسسة، لما له من دور مباشر في تنظيم العمل، وتحسين مستويات الأداء، ورفع القدرة على التكيف مع المتغيرات. فالقائد الفعال هو الذي يحسن اختيار الأسلوب القيادي الأنسب لطبيعة الموقف، ويستثمر قدرات العاملين ويوفر الظروف الملائمة لرفع كفاءتهم. فليس هناك نمط قيادي واحد صالح لجميع الظروف والأوقات، وإنما القيادة الناجحة هي تلك التي تتكيف مع متطلبات الموقف، وتستجيب لاحتياجات المرؤوسين، وتوازن بين متطلبات الإنتاج والمهام

من جهة، والعلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي من جهة أخرى (نواف، 1980، ص 221-223). وهذا ما يعرف بالقيادة الموقفية أو الظرفية، التي تؤكد على ضرورة تكيف الأسلوب القيادي وفقاً لمتغيرات الموقف وخصائص الأفراد، مما يعزز فعالية القائد في مختلف الظروف.

وفي السياق التربوي تحديداً، تزداد أهمية القيادة لما تلعبه مديريات التربية من دور محوري في ضمان سير العملية التربوية والإدارية بكفاءة. إذ يؤدي النمط القيادي السائد في المديرية إلى تعزيز أو إعاقة مستوى الفعالية التنظيمية، باعتبارها المحصلة النهائية لقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المخططة بكفاءة واقتدار، مع توفير مناخ تنظيمي يساعد على تحسين الأداء، وتنسيق الجهود، وتفعيل الاتصال، وتطوير العلاقات المهنية. فالفعالية التنظيمية ليست مجرد نتائج رقمية، بل هي منظومة متكاملة من المؤشرات التي تعكس صحة المؤسسة وقدرتها على البقاء والنمو، وتتجلى في جودة الخدمات المقدمة، ورضا العاملين، والقدرة على الابتكار والتكيف. كما أن قطاع التربية بطبيعته قطاع حساس واستراتيجي، يرتبط مباشرة ببناء الأجيال وتكوين رأس المال البشري للمجتمع، مما يضفي على فعالية مؤسساته أهمية مضاعفة.

وبناءً على ذلك، جاءت هذه الدراسة محاولة للتعرف على أنماط القيادة السائدة بمديرية التربية لمدينة الجلفة، والكشف عن علاقتها بالفعالية التنظيمية داخل هذه المؤسسة، وذلك لما لهذا الموضوع من أهمية بالغة في تحسين كفاءة التسيير، ورفع جودة الأداء، وتعزيز القدرات التنظيمية للمديرية باعتبارها جهازاً أساسياً في قطاع التربية الوطنية. إذ إن فهم طبيعة العلاقة بين نمط القيادة المتبع ومستوى الفعالية التنظيمية يمكن أن يشكل أداة تشخيصية ثمينة للمسؤولين، تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف في ممارساتهم الإدارية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. كما أن هذه الدراسة تأتي في وقت تشهد فيه المنظومة

التربوية الجزائرية إصلاحات متعددة، مما يجعل نتائجها ذات راهنية وأهمية مضاعفة. ولتحقيق ذلك، قمنا ببناء هذا البحث وفق الخطة التالية:

الجانب الأول: الجانب النظري -ثلاثة فصول-:

- **الفصل الأول: الإطار العام للدراسة** ، ويتضمن إشكالية الدراسة، تساؤلاتها، فرضياتها، أهدافها، أهميتها، وتحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة بالإضافة إلى عرض الدراسات السابقة.
- **الفصل الثاني: ماهية القيادة** ، تناول القيادة من حيث مفهومها، نظرياتها، عناصرها، مهاراتها، خصائصها، وأنماطها، مع توضيح المبادئ التي تقوم عليها.
- **الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية**، تطرق إلى الفعالية التنظيمية من حيث مفهومها، أهميتها، مكوناتها، خصائصها، العوامل المؤثرة فيها، أساليب قياسها، وأبعادها المختلفة.

الجانب الثاني: الجانب التطبيقي -فصلان-:

- **الفصل الرابع: إجراءات الدراسة** ، ويشمل الدراسة الاستطلاعية، حدود الدراسة، مجتمع الدراسة وعينتها، أدوات جمع البيانات، الخصائص السيكومترية، والأساليب الإحصائية المستعملة.
- **الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها** ، ثم تقديم خاتمة عامة وقائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. تحديد إشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. أسباب اختيار الموضوع
6. تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة
7. دراسات سابقة

1- الإشكالية:

تُواجه المنظمات الإدارية المعاصرة في القرن الحادي والعشرين جملة من التحديات والتحولات السريعة التي فرضت عليها إعادة النظر في آليات تسيير مواردها البشرية وتوجيه سلوكها التنظيمي. وفي خضم هذه التحولات، برزت "القيادة الإدارية" كواحدة من المحددات السيكولوجية والتنظيمية الأكثر تأثيراً في توجيه الطاقات البشرية، وحشد الجهود الجماعية نحو التميز والمنافسة؛ إذ لم يعد نجاح المؤسسات حكراً على حجم تدفقاتها المالية أو بنيتها التحتية، بل بات مرهوناً بوجود قيادة واعية تمتلك القدرة على التكيف وتبني أنماط سلوكية مرنة تشجع الطمأنينة المهنية وتستثير الدافعية الداخلية لدى المرؤوسين. إن السلوك اليومي للمسؤول داخل بيئة العمل لا يعد مجرد ممارسة آلية للسلطة، بل هو المناخ السيكولوجي الذي تتشكل في ضوئه اتجاهات الموظفين وقيمهم المهنية. (كنعان ، نواف، 2022، ص45)

إن التعدد النظري في تصنيف أنماط القيادة (بين النمط الديمقراطي التشاركي، الأوتوقراطي التسلطي، التوجيهي الإرشادي، والحر المسيّب) يعكس تباين الرؤى الإدارية في كيفية إدارة التفاعل الإنساني والمهني داخل المنظمة. فالنمط القيادي ليس قالباً جامداً، بل هو حزمة من الاستجابات السلوكية والقرارات الإجرائية التي يتبناها المسؤول في تعامله مع رغبات وتطلعات مرؤوسيه من جهة، ومع المتطلبات الرسمية للوظيفة من جهة أخرى. ويظهر المحك الحقيقي لنجاح هذه الأنماط أو فشلها عند ربطها بمخرجات الأداء الكلي للمنظمة، وعلى رأسها "الفعالية التنظيمية" (Organizational Effectiveness)؛ والتي تمثل المؤشر الجوهرى لقدرة المؤسسة على البقاء، من خلال توليف أبعادها الثلاثة: تحقيق الأهداف المسطرة، وضمان كفاءة وسلامة العمليات الإجرائية الداخلية، وتنمية وتطوير الموارد البشرية عبر تدعيم قيم التعاون وتماسك فريق العمل. (حريم، حسين. 2020، ص192)

وتكتسي دراسة العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية والفعالية التنظيمية أبعاداً أكثر تعقيداً وحساسية عندما يتسع سياق البحث ليشمل المؤسسات العمومية ذات الطابع الخدمي الاستراتيجي، وفي مقدمتها قطاع التربية والتعليم في الجزائر، الممثل ميدانياً في "مديريات التربية الولائية". إن هذه المديريات تعد عصب التسيير الإداري والبيداغوجي لآلاف الموظفين والعمال، وتتميز بيئتها التنظيمية بضخامة الأعباء المعاملاتية، وتعدد الرتب والوظائف الإدارية (رؤساء مصالح ومكاتب، متصرفون، مهندسون، أعوان مكاتب)، فضلاً عن خضوعها الصارم لترسانة من النصوص القانونية واللوائح المركزية التابعة للمديرية العامة للوظيفة العمومية. هذا البناء البيروقراطي المعياري يضع القائد الإداري أمام معادلة تسييرية صعبة: كيف يمكنه الحفاظ على حركية المعاملات القانونية الجامدة، وفي الوقت ذاته تبني نمط قيادي مرن يحفز الطاقات البشرية ويدعم روح التعاون؟ (السكرانه، بلال خلف. 2018، ص 118)

وتأسيساً على هذه الأبعاد النظرية والميدانية المتقاطعة، وفي ظل الرغبة في سد هذه الفجوة المعرفية واستكشاف الخصائص التنظيمية السائدة في قطاع التربية بمدينة الجلفة، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة بين أنماط القيادة السائدة لدى عمال مديرية التربية بمدينة الجلفة ومستوى الفعالية التنظيمية؟

ومنه انبثقت التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى الفعالية التنظيمية لدى عمال مديرية التربية بمدينة الجلفة؟
 - هل توجد فروق في أنماط القيادة لدى عمال مديرية التربية بمدينة الجلفة تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدرجة الوظيفية)؟
- 3.2. هل توجد فروق في مستوى الفعالية التنظيمية لدى عمال مديرية التربية بمدينة الجلفة تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدرجة الوظيفية)؟

2/- تحديد الفرضيات:**2-1- الفرضية العامة:**

توجد علاقة بين أنماط القيادة السائدة لدى عمال مديرية التربية لمدينة الجلفة ومستوى الفعالية التنظيمية.

2-2- الفرضيات الجزئية:

- مستوى الفعالية التنظيمية لدى عمال مديرية التربية بمدينة الجلفة مرتفع .

- توجد فروق في أنماط القيادة لدى عمال مديرية التربية بمدينة الجلفة تعزى لمتغيرات

(الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدرجة الوظيفية)

- توجد فروق في مستوى الفعالية التنظيمية لدى عمال مديرية التربية بمدينة الجلفة تعزى

لمتغيرات (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدرجة الوظيفية)

3/- أهداف الدراسة: يتمثل الهدف الجوهري في هذه الدراسة في التعرف على التعرف

على النمط القيادي السائد في مديرية التربية ولتحقيق الهدف الرئيسي قمت بصياغة مجموعة

من الأهداف الفرعية على النحو التالي:

- تحديد مستوى الفعالية التنظيمية.

- الكشف عن طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والفعالية التنظيمية.

- تقديم توصيات للمساهمة في تحسين الممارسات القيادية ورفع مستوى فعالية المؤسسة.

4- أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من اعتبارات علمية وأخرى نظرية كالتالي:

الأهمية العلمية:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- 1 - إثراء المكتبة الجامعية بدراسة تربط بين القيادة والفعالية التنظيمية في قطاع التربية.
- 2 - فتح المجال لدراسات مستقبلية في نفس المجال.
- 3 - الإضافة إلى التنظير المتعلق بالأنماط القيادية في البيئة التربوية الجزائرية.
- 4 - الإسهام في سد فجوة معرفية تتعلق بعلاقة القائد بفعالية المؤسسة التربوية.

الأهمية العملية:

- 1 - مساعدة القادة التربويين على تحسين ممارساتهم القيادية.
- 2 - دعم اتخاذ القرار داخل مديرية التربية.
- 3 - تحسين مستوى الأداء والفعالية داخل المؤسسة.
- 4 - المساهمة في تطوير بيئة العمل ورفع مستوى الرضا الوظيفي.
- 5 - تمكين المسؤولين من الاستفادة من نتائج الدراسة في وضع خطط إدارية أكثر فعالية.

4- أهداف الدراسة

هدفت دراستنا للتعرف على ما يلي:

- التعرف على مستوى النمط القيادي المتبع من قبل العينة
- التعرف على مستوى الفعالية التنظيمية لدى العينة .
- التعرف على العلاقة بين كل من ابعاد النمط القيادي والفعالية التنظيمية

5/- أسباب اختيار الموضوع:

يمكن تلخيص أسباب اختيار هذا الموضوع في النقاط التالية:

أولاً: الأسباب الموضوعية

- الرغبة في إبراز كيف يساهم نمط القيادة المتبع في توجيه سلوك الموظفين نحو تحقيق أهداف مديرية التربية.
- السعي لتحديد الأسلوب القيادي الذي يضمن أعلى مستويات الأداء بأقل جهد وتكلفة داخل المصالح الإدارية.
- أهمية دراسة الأنماط القيادية في مؤسسة ذات طابع خدمي تتعامل مع شريحة واسعة من الموظفين بمديرية التربية بالجلفة.
- تقديم دراسة ميدانية حديثة تربط بين القيادة والفعالية في البيئة الإدارية الجزائرية، وتحديداً في ولاية الجلفة.

ثانياً: الأسباب الذاتية

- الرغبة الشخصية في التخصص في مجال سيكولوجية القيادة والتنظيم وتطوير المهارات البحثية في هذا النطاق.
- وجود تساؤلات حول مدى تأثير تعامل الرؤساء مع مرؤوسيههم بمديرية الجلفة على مستوى الانضباط والإنتاجية.

6- تحديد مصطلحات الدراسة:**6-1- مفهوم النمط القيادي نظريا:**

- هو مجموعة السلوكيات التي يعتمدها القائد للتأثير على العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

تعريف آخر:

- النمط هو السلوك السائد أو الأسلوب الذي يمارسه القائد في أغلب الأحيان ويميزه عن

الآخرين (حسن ناصر، 2010، ص 7)

"النمط القيادي هو النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم للتأثير على سلوك العاملين معه وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة وتحسين مستوى الأداء الوظيفي".

6-2 مفهوم القيادة نظريا:

- هي عملية تأثير يمارسها القائد لتوجيه الأفراد وتحفيزهم لتحقيق أهداف محددة.

(نور الدين بوراس 2014، ص17)

- "القيادة هي عملية يقوم بها شخص يتمتع بصفات خاصة تخول له القيادة من أجل تحريك العاملين نحو هدف معين مسبقاً".

6-3- التعريف الإجرائي للقيادة:

هي مجموعة السلوكيات والتصرفات التي يبديها القائد التربوي داخل مديرية التربية بهدف توجيه الموظفين، وتحفيزهم، وتنظيم أعمالهم، وتسخير جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، كما تتجسد من خلال النمط القيادي الذي يطبقه في مواقف العمل المختلفة.

6-4- مفهوم الفعالية التنظيمية :

تعرف الفعالية التنظيمية بأنها درجة تحقيق الأهداف التنظيمية الموضوعة ضمن إستراتيجية المنظمة والرضا عنها في إطار احترام توجيهات أصحاب القرار وتوفير الشروط الملائمة

للإنتاج مثل الميزانية الكافية والتجهيزات المناسبة والاتصال الجيد والعلاقات الإنسانية الجيدة

(قاسيمي ناصر، 2011، ص98-ص99)

6-5- التعريف الإجرائي للفعالية التنظيمية:

هي قدرة المؤسسة محل الدراسة على تحقيق أهدافها من خلال التزام العاملين وتعاونهم وكفاءة الاتصال وتوفر المناخ التنظيمي الداعم للعمل.

7/- الدراسات السابقة:

7-1- الدراسات السابقة التي تناولت متغير الأنماط القيادية:

▪ دراسة عبد الرحمان فالج العبادلة سنة (2003م) "الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة

التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية الشائعة لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب وعلاقتها بالثقافة التنظيمية. وتكونت عينة ومجتمع الدراسة من (كافة المديرين والمساعدين ورؤساء الأقسام) في للدوائر الحكومية والذين بلغ عددهم (444) فردا ولجمع البيانات ثم استخدام أداة وصف فاعلية وتكيف القائد التي صممها هيرسي وبلا نشردها ولقياس الثقافة التنظيمية تم استخدام الاستبانة.

-ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

شيع النمط القيادي المشارك لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب.

كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية الشائعة تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي) بينما لم تكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى للمتغيرات الديمقراطية.

توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى للقيم التنظيمية.

▪ دراسة ناصر محمد إبراهيم مجامي سنة (2004م) "أنماط القيادة في بعض مؤسسات الصناعية الخاصة و علاقتها بالنمو المهني لدى العاملين المملكة العربية السعودية".

هدف الدراسة إلى فهم الدور الذي يلعبه الاختلاف الأنماط القيادية في المؤسسات الصناعية وعلاقتها بالنمو المهني و الكشف عن جوانب النمو المهني لدى عمال المؤسسات الصناعية و العوامل التي تزيد من كفاءة المهارات المهنية لديهم . و شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المصانع الخاصة و البالغ عددها (1203) مصنع وعماله (111965) عاملا طبقا لبيانات وزارة الصناعة، وعينة الدراسة حوالي (111) عامل وهم اختيار المصانع بطريقة قصديه، واعتمدت الدراسة على استخدام أداة الاستبانة ، كما أنها استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي.

-ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

✓ تمارس أنماط القيادة الثلاثة أو توقيراطي، الديمقراطي، الترسلية). لدى عينة المصانع الخاصة بمدينة الرياض

✓ توجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الديمقراطي في المؤسسات الصناعية الخاصة.

✓ توجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائية درجات النمو المهني ونمط القيادة الأوتوقراطي في المؤسسات الصناعية

✓ يوجد أثر التفاعل لمتغيري الخبرة و نوع المؤهل التعليمي على مستوى النمو المهني لدى العاملين في المؤسسات الخاصة.

▪ دراسة كولمان بربارا (Coleman , Barbara) (1995) بعنوان " أنماط القيادة في موقع الإدارة المدرسية "

هدفت الدراسة إلى الكشف عن النمط القيادي السائد لدى مدرء المدارس الأمريكية

تحديداً الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي والسمة الشخصية لدى المدير، اتبع الباحث

المنهج الوصفي، طبقت الدراسة على مدرء المدارس في (16) إقليمياً بالولايات المتحدة الأمريكية ، واستخدمت الباحثة أداتين لجمع البيانات هما: مقياس السمات الشخصية لدى المدرء من إعداد (مايربرجز) ، ومقياس النمط القيادي لدى المدرء ، من إعداد الباحثة، وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- عدم وجود نمط قيادي ثابت لدى مدرء المدارس وذلك لتعدد المواقف التي تواجههم. وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي للمدير وبين سماته الشخصية.

▪ دراسة (حسن ناصر، 2010) بعنوان : أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء

الوظيفي في المنظمات الفلسطينية:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية، والتعرف على الأداء الوظيفي فيها، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية ومدى تأثير المتغيرات التنظيمية على تقديرات العاملين للنمط القيادة السائد وأثره على الأداء الوظيفي، وتمت الدراسة على 138 منظمة أهلية (340 من المديرين ورؤساء الأقسام وغيرهم)، وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- إن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداماً في المنظمات الأهلية الفلسطينية ، يليه النمط القيادي الأوتوقراطي ، وأخيراً النمط الحر .
- أظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام للأداء الوظيفي كان جيداً.
- أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي، ووجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات.

2-7 دراسات تناولت متغير الفعالية التنظيمية

- دراسة صالح بن نوار "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي - مركب المحركات والجرارات قسنطينة" -، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع التتمية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004/2005.

ضمت هذه الدراسة مجموعة من الفرضيات منها الفرضية العامة:

- إن التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية على اعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة، واحتوت هذه الدراسة على الفرضيات الفرعية التالية:
 - ✓ كلما كانت العلاقات الإنسانية بين أعضاء المؤسسة جيدة كلما كان الأداء العام فعالاً.
 - ✓ إن الانفتاح على الآخر عن طريق فتح قنوات الاتصال خصوصاً النازل منه يساهم في إحساس المرؤوس بأهمية داخل المؤسسة.
 - ✓ يرتبط العاملون بالمؤسسة عندما يستشارون قبل اتخاذ القرارات الهامة التي تعنيهم.
 - ✓ كلما كان العامل راضياً عن وضعه داخل المؤسسة كلما اتصف أدائه بالفعالية العالية.
- وتهدف هذه الدراسة:

إلى معرفة مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال، خاصة تلك العوامل المتعلقة بالجوانب الإنسانية.

ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وباستخدام الملاحظة والمقابلة والاستمارة كأدوات للدراسة واستعمل المسح بالعينة حيث كان المجتمع الأصلي للدراسة هو 1962 فرد واختار منهم 193 كعينة للدراسة مستخدماً أسلوب العينة الطبقيّة العشوائية المسؤولين الإداريون الدائمون، المشرفون المباشرون، رؤساء الأقسام العمال البسطاء.

وخلصت إلى مجموعة من النتائج وهي:

✓ يعتبر الاتصال المفتوح من العوامل الرئيسية في إشاعة روح الجماعة لأنه يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية التي تخصهم مما يزيد من دافعيتهم للعمل وهذا في حد ذاته إجراء فعال لتحسين الأداء.

✓ أغلب المبحوثين مستثنون من عملية المشاركة في اتخاذ القرار.

✓ أغلب العمال يفضلون البقاء في هذه المؤسسة ولكن هذا لا يدل على رضاهم ولكن بسبب عدم إيجاد عمل أفضل في مؤسسة أخرى.

■ دراسة بعجاج الهاشمي سنة 2010 بعنوان : " دور العملية التدريبية في رفع الفعالية

التنظيمية للمؤسسة"، دراسة حالة سونالغاز فرع الاغواط مذكرة لنيل شهادة ماجستير، التي هدفت الى استكشاف وتحليل نقاط القوة ومواطن الضعف في خدمات المؤسسة

موضوع الدراسة وتقديم التوصيات والاقتراحات المناسبة للتركيز على نقاط القوة

والوصول بها الى التميز وإصلاح مواقف الضعف وتحسينها، استغلال نتائج هاته

الدراسة لترسيخ خطى المؤسسة والمضي قدما نحو تحقيق استراتيجيتها. تمثلت عينتها

في 373 عامل منهم 16 اطار سامي و 80 اطار ، 197 موظفين مهنيين و 80

موظفين تقنيين، واستخدم أداة الملاحظة الإحصاء، الاستبيان المقابلة التقارير والسجلات

لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري اما الجانب التطبيقي

فقد استخدم منهج دراسة حالة وكان من أبرز نتائجها على المؤسسة الاهتمام بمخرجات

نظام التدريب لتحسين الأبعاد الثلاثة للفعالية التنظيمية الكفاءات والمهارات الفردية محدد

أساسي لتحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة، عدم وجود المرونة التنظيمية الملائمة ونظم

فاعلة للاتصال الداخلي.

■ دراسة مازري منيرة سنة 2018 تحت عنوان: " أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة

الشاملة على الفعالية التنظيمية " دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية مذكرة لنيل شهادة

الدكتوراه، والتي هدفت الى تسليط الضوء على مفاهيم إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة

واهميتها للمنظمات لمواجهة منافسيها، وتحديد أوجه الشبه بين مختلف المدخلين. وقد تمثلت عينتها في 144 فرد منهم 35 فرد في المديرية الجهوية للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بسطيف و 24 فرد في المديرية الجهوية للبنك الوطني الجزائري بسطيف و 27 فرد في المديرية الجهوية لبنك القرض الشعبي الجزائري بباتنة و 22 فرد في المديرية الجهوية للبنك الجهوي الخارجي بسطيف و 17 فرد في المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية ببسكرة و 19 فرد في المديرية الجهوية لبنك التنمية المحلية بباتنة، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات وكان من أبرز نتائجها ان هناك تأثير إيجابي لإدارتي المعرفة والجودة الشاملة مجتمعين في مستوى الفعالية التنظيمية للبنوك. وان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الفعالية التنظيمية تعزز المؤهل العلمي، والمجال الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الفعالية التنظيمية حسب متغير الجنس العمر ، سنوات الخبرة.

■ دراسة مولاي عمار سمية سنة 2018 ، بعنوان "الاتصال وتأثيره على فعالية التنظيم

دراسة ميدانية مديرية اتصالات الجزائر ادرار" مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر ، هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن أنماط الاتصال وعناصره، كذلك ابراز فعالية التنظيم ومدخل قياسها ، تمثلت عينتها في 60 عامل واستخدم أداة الاستبيان لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي، وتوصلت الى ان مناخ العمل يؤهل العامل لأداء العامل بكفاءة وفعالية، وسائل الاتصال تحقق التقارب بين العمال والإدارة، وان الإدارة تهتم بأعلام كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمية.

التعليق على الدراسات السابقة (الفجوة البحثية):

من خلال تناول هذه المجموعة من الدراسات السابقة نجد أن معظمها تناولت متغيرات الدراسة إما بشكل منفرد أو من خلال علاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية الأخرى أو من خلال تناول الموضوعين معا، أي أن كل من موضوع أنماط القيادة والفعالية التنظيمية سبق وأن كان

محورا أساسيا لمجموعة من الدراسات التي تناولته إما بصورة مستقلة أو بين مجموعة المتغيرات، بحيث تتميز دراستنا عن الدراسات السابقة بأنها تجمع بين متغيرين حيويين في علم نفس العمل والتنظيم (أنماط القيادة والفعالية التنظيمية) وتطبقها على عينة من عمال قطاع التربية بمديرية الحلفة؛ وهو مجتمع بحثي له خصوصيات سيكولوجية وإدارية تختلف عن المجتمعات التي تناولتها الدراسات السابقة (الصناعية والحكومية العامة)، مما يعطي لنتائجنا المرتقبة قيمة مضافة في فهم ديناميكية العمل داخل الإدارة التربوية الجزائرية.

كما نجد أن الدراسة استفادت من الدراسات السابقة في الإطار النظري وفي اختيار أدوات جمع البيانات ومناقشة تساؤلات الدراسة وكذلك في تحديد المنهج المناسب للدراسة وفي بناء خطة الفصول.

الفصل الثاني:

ماهية القيادة

تمهيد

1. مفهوم القيادة ومكوناتها
 2. خصائص القيادة
 3. القيادة والمفاهيم المتداخلة معها
 4. أهمية القيادة
 5. أنماط القيادة
 6. نظريات القيادة
- خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر عملية القيادة من أكثر العمليات تأثيرا على السلوك التنظيمي، ومن أهم عناصر التنظيم الأكثر ممارسة وتعتبر أيضا بعدا هاما في المؤسسة. ومن بين مواضيع تنمية المورد البشري التي تعتبر دليل على أنها تلعب دورا كبيرا في تكوين الجماعات وتعديل سلوكها، وذلك بما يتناسب مع أهداف التنظيم. وهي التي تستطيع أن تحل مشكلات المؤسسة بالإضافة إلى اتخاذ القرارات الرشيدة باعتبارها عملية ديناميكية تتمثل في التخطيط والتنسيق وصياغة الأهداف والمراقبة واتخاذ القرارات.

فهي تؤثر على كل من واقعية الأفراد واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل وهي تشكل بذلك محورا رئيسيا للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين كما تعبر عن أوجه التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة وهو ما أكدته النظريات الحديثة في القيادة أنها لن تكون ناجحة إلا إذا ساعدت الأفراد في تحقيق وإشباع حاجياتهم. وسنتناول في هذا الفصل متغير القيادة انطلاقا من التعاريف وأهمية القيادة وخصائصها وأنماطها والتطرق إلى أهم النظريات المفسرة لها.

1/ مفهوم القيادة ومكوناتها:

أ/ تعريف القيادة: -

- القيادة لغة : كما قال ابن منظور : القود : نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها ، ويسوقها من خلفها فالقود من الأمام والسوق من الخلف والاسم من ذلك كله القيادة (ابن منظور 2000 ، ص 315)

- القيادة اصطلاحا : أما اصطلاحا فتعددت تعاريف القيادة في أدبيات علم الإدارة والاجتماع ، ومن بينها نذكر ما يلي :

هي عملية الهام الأفراد ليقدموا ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم للحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافه وذلك وفقا لما قاله البعض فإن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة ويرى ليكرت بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من اجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.

القيادة عملية يؤثر من خلالها فرد في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك، أما ولما يعرفها أنها مجموعة من الخصائص التي تجعل التوجيه والتحكم في الأشخاص أمرا ناجحا.

كما تعرف " إنها نشاط يمارسه شخص للتأثير على الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه" ، أو "هي مجموعة من الأدوار العقلانية يقوم بها فرد واحد أو جماعة قيادية تتميز بالقدرة والمهارة في التأثير على المرؤوسين بطريقة تجعلهم يقبلون على انجاز مهامهم بناء على أوامر وتوجيهات القيادة في الوقت المحدد وفي المكان المحدد.

(ناصر قاسيمي، 2017، ص 103)

وهناك تعريف آخر: " ذلك المنصب الموجود في أعلى السلم التنظيمي والذي يتم شغله إما عن طريق التعيين من طرف الوصاية أو عم طريق الانتخاب بحيث يمكنه من خلاله ممارسة صلاحيات التأثير في أفعال المرؤوسين من خلال سلطة القرار التي يمنحها له التنظيم الرسمي. (ناصر قاسيمي، 2017، ص192)

و تعرف أيضا عملية تتألف من الإرشاد والإدارة لمجموعة من الأفراد في المنظمة ليتحركوا اتجاه الأفراد المرسومة. (بوسليم عبد الفتاح، الباشا جبرائيل ، ص 21_ص22)، وهي عملية التأثير على سلوك الآخرين (أفراد أو جماعات) لتحقيق أهداف معينة. (عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، 2003، ص181)

يعرفها تيد"بأنها ذلك النشاط الذي يؤدي إلى التأثير في جماعة من الناس حتى يتعاونوا جميعا من اجل تحقيق هدف مرغوب. (إبراهيم لطفي طلعت. 2008، ص74)

ب/عناصر العملية القيادية :

يمكن أن نجل مكونات العملية القيادية مما سبق في تعريفات فيما يلي :

1) القائد : أهم متغير في العملية القيادية ، يتمتع بصفات وخصائص معينة ، ويحوز مهارات تمكنه من التأثير في التابعين له بغية تحقيق الهدف ، وقدمت له تعاريف منها : يقول "كورتا " كونك قائدا لا يتطلب منك فقط صنع الأعمال ، بل صنع الرجال أيضا اكتشافهم وتوحيدهم وان تحبهم وان تكون محبوبا لديهم . (كورتوا - ج ، ترجمة سالم العيسى 1999. ص 7-8)

كما يرى " دراكر " إن التعريف الوحيد للقائد انه شخص له تابعون . (محمد إسماعيل بلال ، ص 227)

ويعرف أيضا انه " الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات تساعده في التأثير على الآخرين ودفعهم وحفزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة . (علاء محمد سعيد قنديل ، 2010 ، ص 16)

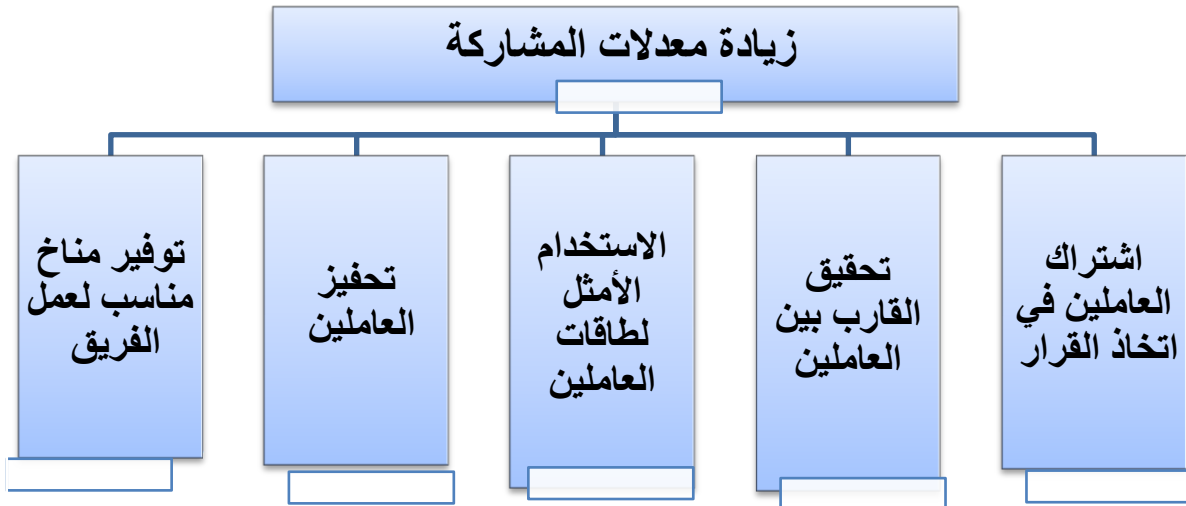
ويمكن أن نلتمس 4 مواصفات أساسية في القائد وهي:

1. التأثير على مجموعة من الأفراد وتوحيد جهودهم
2. الوصول إلى تحقيق الهدف المشترك : من خلال رؤية واضحة للأفراد عن أهمية العمل المنجز، وقدرته على تحقيق الأهداف.
3. الثقة المتبادلة: يحصل القائد عللا سلطة القيادة من خلال اعتراف أفراد المجموعة لهذه السلطة.
4. الفترة الزمنية المحددة: لا يمكن لأي فرد أن يكون قائدا في كل الأوقات وفي كل الوضعيات نظرا لوجود تغيرات كثيرة في البيئة الخارجية. (رفيقة حروش، بهية كنار، 2021، ص 177)

(2) الأتباع (المرؤوسين)

- هم مجموعة من الأفراد لديهم قدرات واحتياجات ، يدينون بالولاء لقائدهم ، ماذا ينتظر المرؤوسين من القائد؟؟ خلص " جيمس كوزي " و " باري بوسنر " في أبحاثهما أن المرؤوسين ينتظرون من القائد ما يلي: (Alain Deluc,2003,p76-77)
- الصدق : أهم خاصية في القائد ، تتجسد في التوافق بين أقواله وأفعاله والمرؤوسون لا يؤمنون إلا بما يرونه واقعا أمامهم .
 - الكفاءة : عامل مهم في كسب ثقة المرؤوسين ، فهم لا ينتظرون من القائد أن يعلم كل شيء بل ينتظرون منه أن يقدم قيمة مضافة في كيفية أداء العمل كفريق.

- **التوجه إلى المستقبل** : يمثل الرؤية وهي مرتبطة بالقدرة على تصور المستقبل وذلك بتحديد مسار وهدف يجب تحقيقه . والمرؤوسون ينتظرون من القائد الإجابة على السؤالين ، لماذا نعمل ؟ كيف يمكننا القيام بالعمل ؟؟ .
- **التحفيز** : إذا كان المرؤوسون ينتظرون بان تكون للقائد رؤية اتجاه المستقبل فهم يرغبون أيضا بالتحفيز لأداء مهامهم وتحقيق هذه الرؤية .
- كما أن زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين تعد شكلا من أشكال الديمقراطية والشورى ودليل على الثقة في قدراتهم والاهتمام بالاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم .
- **نتائج المشاركة** : (مدحت محمد أبو النصر، 2005، ص.325)
- ✓ تقبل المرؤوسين للقرارات التي شاركوا في صنعها .
 - ✓ تقبل مقاومة المرؤوسين للتغيير الذي ساهموا في اقتراحه.
 - ✓ نجاح البرامج والمشروعات التي شارك المرؤوسون في تخطيطها.
 - ✓ بناء وتدعيم الولاء المؤسسي للمرؤوسين.
- الشكل رقم 01: يمثل العوامل الواجب تحقيقها من اجل تطبيق مبدأ المشاركة .



-المصدر: (مدحت محمد أبو النصر، 2005، ص.326) (بتصرف)

وعليه فالتابعون هم الذين يحددون مدى فعالية القائد وكفاءته ، فلن يتمكن القائد من تحقيق الأهداف ما لم يقبل التابعون الرؤية ويتفقوا معه على تلك الأهداف ، وبالتالي يجب على القائد ان يشجع العمل في جماعات ويبني فرق عمل فعالة وان يفوضهم في بعض المهام والمسؤوليات ، فالقيادة الناجحة تقاس بمدى كفاءة أداء الفريق وأيضا بطبيعة العلاقة بين القائد والتابعين . (علاء محمد سعيد قنديل ، ص 16)

3) مصادر عملية تأثير الرسمية و الغير رسمية:

وهو التأثير الذي يمارسه القائد على موظفيه ووسائله في ذلك مصادر القوة لديه الرسمية والغير رسمية كما يلي:

-المصادر الرسمية للتأثير: أساسها المركز الوظيفي للقائد وتتمثل في:

-القوة الشرعية : تمثل قوة تنجم عن الحق القانوني (الرسمي) الذي يتمتع به الفرد

(القائد) بناءا على اتفاق معين يفوض به سلوكا معيناً على الآخرين. (سعيد يسين

عامر ، 1986 ، ص.300)

-وهي السلطة القانونية: أي الحق المعطى للقائد أن يتصرف ويطاع وقدرته هنا مستمدة من مركزه والصلاحيات المخولة له. (بوسليم عبد الفتاح، الباشا جبرائيل،

ص24)

-قوة منح المكافأة : هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه

المطلوب وان امتثاله لأوامر رئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل

الرئيس. (محمود سلمان العميان ، ص 258) من خلال ما يتمتع به من حق في

منح المكافآت .

-القوة القسرية : أساسها الخوف وهي مرتبطة بتوقعات الرد من أن تقاعسه أو قصوره في

تأدية واجباته أو عدم امتثاله لأوامر رئيسه سيعرضه إلى العقاب المادي أو المعنوي من قبل

الرئيس. (محمود سلمان العميان ، ص 258)

وهي النفوذ والقدرة على أحداث تغيير ما أو منع حدوثه والنفوذ مرتبط بالقدرة الذاتية وليس المركز أو الموقع.

وهذه القوة هي الأشد لأنها قد تتجاوز الحرمان من الثواب (الحوافز المادية) إلى فرض العقاب مثل (تنزيل الدرجة، قطع أو خفض الراتب ، الإيقاف عن العمل وغيرها).

-المصادر غير الرسمية للتأثير: أساسها شخصية القائد وما يتمتع به من قدرات

ومؤهلات فردية تسمح له بالتأثير على الآخرين وهي :

-قوة الخبرة : وهي القوة المستندة إلى علم وخبرة ودراية ومهارة القائد في عمله. وهي

تمثل مصدر تأثير للقائد من خلال حله للمشكلات التي تواجهه رؤوسيه، بطريقة

تدفع بهم مستقبلا إلى الالتجاء إليه في حل كافة المشاكل.

-القوة المرجعية : أساس قوة تأثير القائد هو إعجاب المرؤوسين بشخصيته وسماته

يصبح مرجعا لهم يستمدون منه أفكارهم ، مبادئهم طريقة عملهم. (سعيد يسين

عامر، ص. 299)

قوة الإقناع : يؤثر القائد على رؤوسيه من خلال إقناعهم واستمالتهم بان ما يطلبه منهم أدائه هو الأصلح لتحقيق طموحاتهم وإشباع حاجاتهم وتحقيق أهداف المؤسسة. (علاء محمد

سعيد قنديل ، ص. 21)

4) الموقف:

يتم فيه التفاعل بين القائد والتابعين للاتفاق حول هدف مشترك ، ويتكون الموقف من

العناصر التالية: (عادل حسن وآخرون، 2011، ص328 ، ص329)

-فريق العمل : ويمثل طبيعة المرؤوسين ومدى كفاءتهم وثقة القائد بهم.

-طبيعة المشكلة : المراد حلها ، تعد محكا للقائد يبين مدى كفاءته بالقيادة واستعداداه

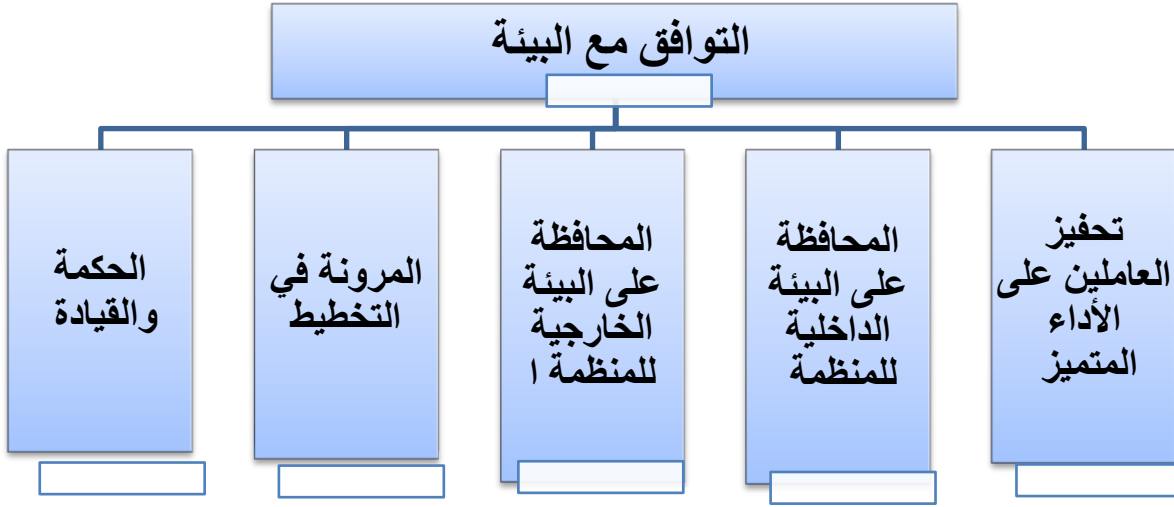
لتنقيص السلطة .

- **القيود الزمني** : الزمن عامل مهم في معالجة المواقف المختلفة ، فهناك بعض المواقف تتطلب السرعة والحسم في اتخاذ القرار ، وهناك مواقف أخرى تتحمل التأجيل .

- **ظروف المنظمة (بيئة العمل)** : تختلف ظروف العمل من منظمة إلى أخرى باختلاف الزمان والمكان الذي توجد فيه ، وكذا تفاوت الحجم بينها ومدى تمركزها أو تشتتها الجغرافي ونوع نشاطها، إضافة إلى الثقافة التنظيمية السائدة (مختلف الأنماط السلوكية والممارسات الإدارية) .

كما يسعى القائد إلى تحقيق التوافق بينه وبين مرؤوسيه وبين بيئة الأعمال، والتوافق يتمثل في تحقيق علاقة منسجمة نسبيا بين الفرد والمجتمع المحيط به بما يساهم في انجاز الأهداف وتحقيق علاقة توازن بين الطرفين ، والتوافق يتطلب إحداث التغيير المستمر في كل من الإنسان والبيئة والمحيط ، لتحقيق التلائم والانسجام بينهما ، وعلى أي منظمة أن تحقق هذا التوافق من منطلق أنها جزء منه ، وأنها أنشأت خصيصا لتلبية حاجة لدى المجتمع. (مدحت محمد أبو النصر:ص325)

الشكل رقم 02: عوامل تحقيق التوافق مع البيئة



المصدر: مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة

ص 331(بتصرف)

5) الأهداف المشتركة:

إن الأهداف المراد تحقيقها في ظل توزيع واضح ومحدد للمسؤوليات على أعضاء الجماعة تتعدد وتتباين ، فهناك أهداف القائد وأهداف الجماعة وأهداف خاصة لكل فرد من أفرادها ذكر "ليترر" أن الحالات التي تكون فيها أهداف القائد وأهداف الجماعة التي يقودها ككل وأهداف أفرادها واحدة، هي حالات استثنائية وليست هي القاعدة.....إلا أن الصعوبة في تحقيق الأهداف المرغوبة تبرز إذا ما تعارضت أهداف القائد وأهداف الجماعة وأفراده وتكمن هذه الصعوبة في كيفية معالجة هذا التعارض بالشكل الذي يضمن إرضاء جميع الأطراف وصولاً إلى الأهداف المرغوبة التي تستهدف عملية التأثير .

وقدمت "ماري فوليت" من خلال ما أسمته "مبدأ التعارض البناء" أن أفضل طريقة

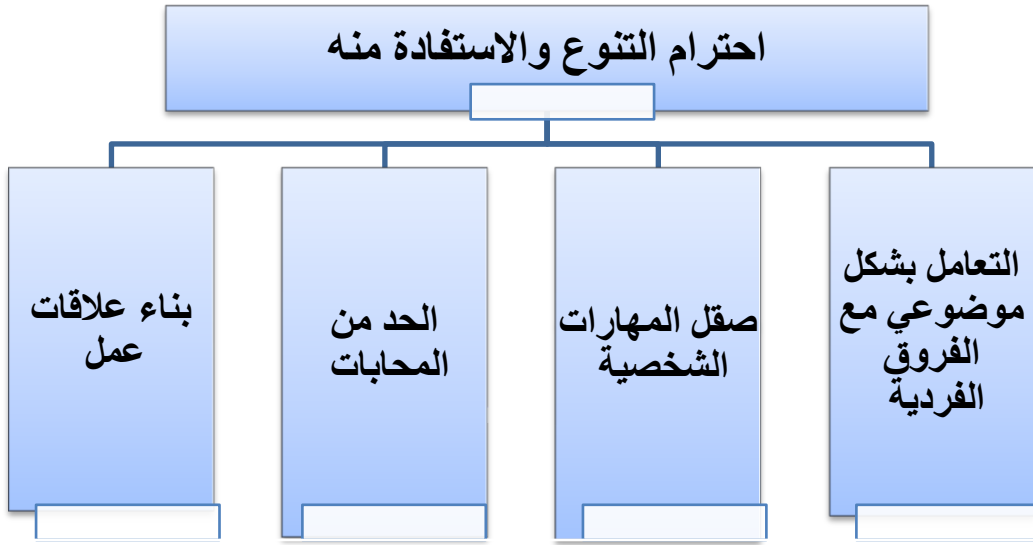
يمكن للقائد أن يستخدمها هي تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب إلى

عناصرها وترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه، وبذلك يتمكن القائد من

مواجهة مشكلة التعارض بين الأهداف ، ويضمن في نفس الوقت الحصول على تعاون الجماعة معه وفيما بينها ، وتحقق بالتالي الأهداف المرغوبة. (الصدیق بوسنیة وسلیمان الفارسی ، 2003، ص66)

وعليه فان على القائد ان يدرك هذا التنوع وان يحترم هذه الاختلافات وان يراعي مبادى الفروق الفردية بين العاملين . (مدحت محمد أبو النصر:ص327)

الشكل رقم 03: يبين العوامل المساعدة للقائد على احترام التنوع والاستفادة منه.



المصدر:مدحت محمد أبو النصر :إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة ص328(بتصرف)

بناءا على ما سبق طرحه ، ويمكننا القول أن القيادة الإدارية هي كل متكامل بين توظيف القائد لمهارات فطرية لديه وسلطة رسمية مكتسبة مرجعها المنصب الإداري الذي يشغله ، تخول له التأثير على مرؤوسين تابعين له تختلف أفكارهم وأهدافهم بينهم كأفراد ، وبين قائدهم وفريق العمل كجماعة ، وبين تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ، وذلك من اجل تحقيق التوافق داخليا وخارجيا في ظل مواقف وظروف تتسم بالتغير الدائم والمستمر ، وهذا ما يميز القيادة عن باقي المفاهيم المتداخلة معها كالرئاسة والزعامة والإدارة .

2/ خصائص القيادة:

المهارات الفنية : وتتمثل في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل و الإجراءات والأساليب التي تساعد على أداء المهمة ، والمهارة الفنية تركز على طرق وأساليب العمل ، وامتلاك القائد لتلك المهارات من شأنه أن يدعم ثقة الآخرين بتوجيهاته وإرشاداته نحو الانجاز المطلوب (موسى سلامي اللوزي ، خضير كاضم محمود، 2008،

ص302) ، نذكر منها: (سامر جلده ، ص147)

_ قدرة القائد على أداء عمله والإلمام بجوانبه الفنية وافهم الأنظمة والإجراءات واللوائح.

_ الإلمام بأعمال التابعين له من حيث طبيعة أعمالهم ومعرفة مراحلها وعلاقاتها

ومتطلباتها .

_ القدرة على استخدام المعلومات والتأكد منها ، وإدراك ومعرفة الطرق السليمة والوسائل

المتاحة الكفيلة بإنجاز العمل .

المهارات السلوكية والإنسانية: وهي القدرة على تفهم سلوك الآخرين ودوافعهم

وشخصياتهم وعلاقاتهم ، وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم ، وهذه المهارة تمكن من

القدرة على التعامل معهم وإشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم وأهداف العمل

(سامر جلده ، ص147) . من بين هذه المهارات الواجب توفرها في القائد (علاء محمد

سعيد قنديل، ص71)

*مهارة الإقناع والتحفيز وتشجيع الآخرين .

* مهارة الاتصال الجيد والإصغاء المتمعن لمروسيه .

* البعد العاطفي : (دانيال جولمان وآخرون ، ترجمة عثمان الجيلاي المثلولي ، بشير

احمد سعيد، ص30) إن فهم الدور القوي للعواطف في مكان العمل يميز أفضل القادة عن

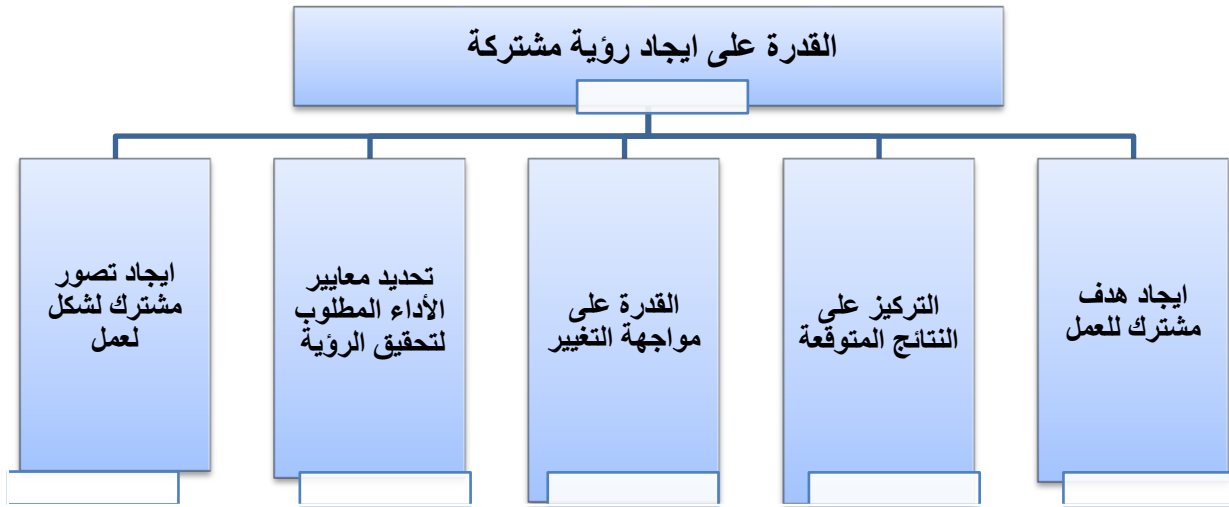
الآخرين ، ليس فقط في الأشياء الملموسة مثل تحسن نتائج العمل والقدرة على الاحتفاظ

بالمواهب بل أيضا في كل الأشياء غير الملموسة مثل المعنويات المرتفعة، الدوافع ، الالتزام

- **المهارات الفكرية :** وتشمل تلك المهارات قدرة المدير على إدراك القضايا المعقدة والديناميكية ، وفحص العوامل المتعددة والمتعارضة التي تؤثر على حل المشكلات بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع المواقف بما يحقق أهداف المؤسسة ، وفيما يلي بعض هذه المهارات: (المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2010، ص50)
 - * القدرة على تحديد الأهداف الموضوعية القابلة للتحقيق
 - * القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في المواقف الصعبة ، امتلاك الرؤية والقدرة على التوقع والرؤية ما هي إلا صورة ايجابية لما يمكن أن تصبح عليه المؤسسة ، وممرا نحو تلك الغاية (تحقيق الصورة الايجابية). (ماكس لاند بيرغ ، ترجمة غادة الشهابي، 2003، ص20)

والشكل التالي يحدد متطلبات إيجاد رؤية مشتركة بين القائد والمرؤوسين :

الشكل رقم 04: متطلبات إيجاد رؤية مشتركة بين القائد والمرؤوسين



المصدر: مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات

المعاصرة، ص324(بتصرف)

وهناك من يضيف أن القائد يجب أن يتمتع: (سامر جلده، ص147)

* القدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة.

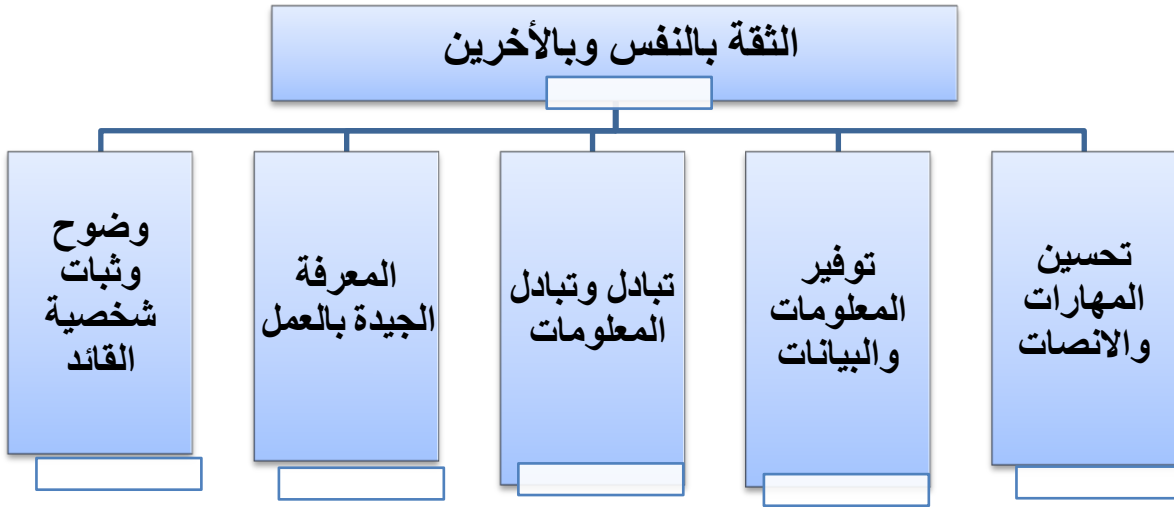
* المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين أو نقدهم أو اقتراحاتهم.

* القدرة على التطوير والتغيير الايجابي لأساليب العمل حسب متطلبات الظروف والمتغيرات .

- **المهارات الشخصية :** ترتبط هذه المهارات بشخص القائد ، فهي تدخل في بناء الكاريزما القيادية التي يركز عليها في عملية التأثير على المرؤوسين منها: (زيد منير عبودي ، ص27،ص28)

- **الانجاز:** القائد الفعال تكون له القدرة على انجاز الأولويات .
- **الشجاعة:** القائد الجريء يعتمد عنصر المخاطرة بهدف انجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك .
- **الإتقان :** في أداء وانجاز العمل .
- **امتلاك الحنكة :** حيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية وحل النزاعات بين الأفراد بحكمة .
- **الثقة بالنفس والآخرين:** تعني الإحساس بالقوة والقدرة والجرأة على انجاز الأعمال المطلوبة بالمستوى المطلوب، وعلى القائد ان يثق في نفسه ويثق في قدرة الآخرين على أداء العمل المطلوب منهم.

الشكل رقم 05: يبين شروط تحقيق الثقة بالنفس وبالآخرين .



المصدر: مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة" ، ص

325(بتصرف)

3/ القيادة والمفاهيم المتداخلة معها

1: القيادة والرئاسة:

تتشترك القيادة مع بعض المفاهيم الأخرى كالرئاسة، والزعامة، والإدارة ، في بعض الخصائص كاحتلال المناصب العليا ، الحق في إصدار الأوامر ، وجود الهدف ، إلا انه كثيرا ما يتم الخلط بينها وبين مفهوم القيادة، يمكن التمييز بين أهم الاختلافات الموجودة بين القيادة والرئاسة من الجوانب التالية: (حسن عبد الحميد أحمد رشوان ، ص 230- ص231)

- الاختيار: أن طريق اختيار وظهور كل منهما تختلف عن الآخر ، فالقيادة تظهر تلقائيا وتتبع من داخل الجماعة ، ويختار الأتباع القائد اختيارا حرا ، أما الرئاسة يتم فيها التعيين وفق الظروف والأوضاع المحيطة بالمؤسسة ، وقوانين العمل والتخصص، أي أن الرئيس شخص من خارج الجماعة ، أو مفروض عليها فرضا .
 - مصدر السلطة : تعتمد سلطة القائد على القوة التي يمتلكها ذاتيا ، ويمنحها له الأفراد بعد اعترافهم به واختيارهم له ، أما سلطة الرئيس فهي مستمدة من خارج الجماعة تتمثل في نظام له ضوابط تحدده .
 - الهدف : يتم تحديد أهداف جماعة المرؤوسين من قبل الرئيس وفقا لمصلحة التنظيم الرسمي ، وبذلك يغيب الإحساس بالعمل الجماعي المشترك لتحقيقها ، في حين يشارك أعضاء الجماعة القائد في تحديد الأهداف ونتيجة لذلك فالرئاسة اقل تأثيرا من القيادة في توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف المحددة .
- والجدول التالي يوضح أهم الفروق بين الرئيس والقائد .

الجدول 01: الفرق بين القائد والرئيس

القائد	الرئيس	مجال المقارنة
يختار من طرف أفراد الجماعة	مفروض من السلطة العليا	التعيين والاختيار
يوجد في التنظيم الرسمي وغير رسمي	يوجد فقط في التنظيم الرسمي	مكانته في التنظيم
شخصيته وحب واقتناع التابعين له	يعتمد على السلطة الممنوحة له	مصدر قراراته
يثير الحماس نتيجة الإقناع والرضا	نتيجة الخوف من سلطته الرسمية	السبب لتنفيذ قراراته
يعرف المخطأ ويصلحه	يعرف المخطأ ويعاقبه	التقييم
يوضح كيف يتم العمل وينظمه	يعرف كيف يتم العمل ويوزعه	تنظيم العمل
يهتم بالأفراد والعمل	يهتم بالأشياء المادية	الاهتمام
يسأل	يأمر	الأمر
يعمل جاهدا لاتباعه أتباعه لتحقيق الهدف المرغوب	يعمل جاهدا لينتج	الهدف
يكتسب الاحترام والولاء	يأمر الأفراد باحترامه	الولاء والاحترام
يقول نحن حقنا الهدف	يقول أنا حققت الهدف	الإنجاز
ينظر إلى اليوم والمستقبل	ينظر إلى اليوم أي الوضع الراهن	الرؤية

المصدر: علاء محمد سعيد قنديل: القيادة الادارية وادارة الابتكار: مرجع سيق ذكره، ص ص

31-32 (بتصرف)

2: القيادة والزعامة:

أشار فيبر إلى الدور الذي يحدثه الزعماء والموهوبون في تغيير الواقع الاجتماعي فاستخدم كلمة كاريزما ، ومعناها القوة الخاصة التي منحها الطبيعة للصفوة المختارة للدلالة على هذا النوع من الزعماء الذين يقوم نفوذهم على اعتقاد عام عند الناس بان روحهم من روح الله ، وان ما يؤدونه من خدمات إنما يتم من الله .

ويرى " انطونيو جرامسي" الزعامة أنها " تركيب متوازن من القيادة السياسية والفكرية والروحية فيه تستطيع الطبقة أن تتجاوز مرحلة الدفاع عن مصالحها الخاصة لتصل إلى مرحلة توحيد كل الفئات الاجتماعية الأخرى. (حسن عبد الحميد أحمد رشوان، ص.227)

كما تعرف الزعامة بأنها مجموعة الخصال الزعامية أو الكاريزمية في شخصية القائد والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه، وتحقيق أهدافه بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم ، وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة. (نواف كنعان ، ص 27)

مما سبق يمكن القول أن الزعامة شكل من أشكال القيادة ، وان ما يميزها عن القيادة يتمثل في ذلك القدر المبالغ فيه من التأثير على المرؤوسين الذي يمارسه الزعيم ، اعتمادا على تأثيره الشخصي ، وقدرته على إقناعهم بأداء العمل المطلوب منهم .

3: القيادة والإدارة :

يخلط الكثيرون بين المصطلحين ويعتبرونهما وجهان لعملة واحدة ، لكن المصطلحين مختلفين تماما ، فالقائد يمكن أن يكون مديرا ابيا ولكن ليس كل مدير يصلح قائدا . والإدارة حسب" فينر " و"بريستوس" تنظيم وتوجيه الموارد الإنسانية والمادية لتحقيق الأهداف المرغوبة. (محمد رفيق الطيب،1995، ص189)

ويعرفها " مارشال ديموك" هي : " اتجاه مخطط لحل المشكلات في كل نشاط فردي أو جماعي " .

ويرى "ارنست دال" بأنها تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين . (سالم بن سعيد القحطاني،2002، ص32،ص33)

أما اختلاف وجهات النظر حول العلاقة بين القيادة والإدارة ، مرده إلى أن هناك من يعتقد أن القيادة جزء من الإدارة ، وهناك من يرى أنهما متكاملتان رغم الاختلاف بينهما في بعض الجوانب ، بينما يرى آخرون أن الإدارة أقرب إلى العلم أما القيادة فهي أقرب إلى الفن

منها إلى العلم ، لذلك سنتناول هذه الآراء بشيء من التفصيل والإيضاح قصد تحديد العلاقة بين القيادة والإدارة .

1: القيادة جزء من الإدارة:

أصحاب هذا الرأي يقولون أن المدير أينما كان موقعه في المنظمة هو أيضا قائد وان وظيفة القيادة هي واحدة من مسؤوليات وواجبات المدير .

ويرى "ولمان " أن العلاقة بين القيادة والإدارة هي علاقة العام (الإدارة) بالخاص (القيادة) ، أو علاقة الكل (الإدارة) بأحد أجزائه (القيادة) ، لذلك نرى أن على كل مدير أن يسعى ليكون قائدا ، أما إذا اكتفى بالاعتماد على سلطة إصدار الأوامر فقط ، دون القدرة على التأثير في الأفراد عن طريق الإقناع ، فستكون فرصته لتحقيق أهداف المنظمة محدودة . (نواف كنعان ، ص.49)

2: التكامل بين القيادة والإدارة:

يرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة للماديات (الأشياء الجامدة)، والقيادة تكون للإنسان (الجانب الإنساني) وان كل منهما يكمل الآخر ، لذا يمكن للفرد أن يكون مديرا دون أن يمتلك صفة القائد لاعتماده على سلطة المركز الإداري فقط في التأثير على مرؤوسيه وافتقاده للجانب الإنساني العاطفي في التأثير ، كما يمكن للفرد أن يكون قائدا دون أن يكون مديرا وذلك لاكتسابه الطاعة والولاء والقبول لدى أفراد الجماعة مع انتفاء صفة الرسمية عنه لكونه ليس مديرا ، ولتحقيق القيادة الناجحة لا بد من اجتماع الاثنين معا القيادة والإدارة في شخص واحد ، مدير بصفات ومهارات القائد ، وقائد بسلطة ومركز المدير ، وهذا ما أراده " درافت " بقوله " القيادة ليست الإدارة ، ولكن إذا اجتمعت القيادة والإدارة في شخص واحد لا شك انه سيكون ناجحا وسيعمل على قيادة مؤسسته إلى بر الأمان . (هايل عبد المولى

طشطوش، 2008، ص 55)

3:التداخل بين القيادة والإدارة:

أنصار هذا الاتجاه يرون أن هناك تداخل بين القادة والإدارة في: (علاء محمد سعيد

قنديل ، ص 32)

- + تحديد الهدف فلكل منهما أهداف يراد تحقيقها .
- + خلق الجو المناسب لتحقيق هذه الأهداف .
- + التأكد من انجاز المطلوب وفق معايير محددة .
- + الرقابة وتقويم الأداء وتنظيم العمل وتوجيه العاملين .

4: القيادة فن والإدارة علم:

تعد القيادة اقرب إلى الفن منها إلى العلم ، حيث يقول " أورد سليم "ord.slim" القيادة بالروح مركب من الشخصية والبصيرة ، إنها تطبيق إلى الفن ،الإدارة بالعقل مسألة حسابات ،إحصائيات ، أساليب ، مواعيد وروتين ، إنها تطبيق في العلم . " (طريف شوقي،1992، ص 32) فالقيادة تقوم على الرؤية لما يمكن أن تكون عليه المؤسسة وتستلزم تشجيع التعاون وروح الفريق وتحفيز الأفراد وإقناعهم ، وبالتالي تكون أقرب إلى الفن والعاطفة منها إلى العلم ، أما الإدارة فتعتمد على قدرات ومهارات علمية كالتخطيط ، إعداد الموازنات ، الرقابة واتخاذ القرارات فهي اقرب إلى العلم والعقل. (أحمد سيد مصطفى، ص 264.)

إن التشابك القائم بين القيادة الإدارية وكل نواحي النشاط الإداري في التنظيم هدفا وسياسة ، تخطيطا وتنفيذا ، توجيهها ورقابة ، سلطة ومسؤولية أدى إلى التداخل بين بعض الجوانب العملية الإدارية ومهام المدير القائد ودوره فيها ، وكل ذلك أدى إلى الخلط بين دور المدير ودور المدير القائد. (نواف كنعان ، ص.110)

مما تقدم طرحه يمكن إجمال أهم الاختلافات بين القيادة والإدارة في الجدول الموالي:

الجدول(02): يبين أهم الاختلافات بين القيادة والإدارة

القيادة	الإدارة	مجال المقارنة
الفعالية(مدى تحقيق الأهداف)الروح والحدس	الكفاءة_العقل والرشد	التركيز
تغير الافتراضات والآراء والمعتقدات	تغير الإجراءات والأدوات	مجال التغيير
مكانة شخصية_ تأثير غير رسمي	مركز إداري _ صلاحية رسمية	الصلاحية
تتعامل مع مهام إنسانية وعلاقات شخصية	تتعامل مع مهام إدارية	التعامل
الميل إلى الابتكار والتغيير الجذري	الميل إلى الاستقرار	الموقف من التغيير
متنوعة المصادر (المواقف، الثقافة)	رسمية متأتية من اللوائح والقوانين	القيم
أولوية الأفراد ومن ثم المهام	أولوية العمل	الأولوية
قوة مصدرها الإقناع والولاء والخبرة	قوة الثواب والعقاب	قوة التأثير
القدوة في الالتزام بالمبادئ الأخلاقية	القدوة في الالتزام باللوائح	القدوة

المصدر: نبيل محمد مرسي: المهارات والوظائف الإدارية، كيف تحمي مهاراتك الإدارية؟

المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 38-39 (بتصرف)

4/ أهمية القيادة:

إن القيادة لأبد منها لحياة المجتمع البشري حتى ترتب حياتهم ويقام العدل ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف إلى غير ذلك من أمور كثيرة تجعل القيادة ضرورة من ضروريات الحياة وقد قال الله عز وجل " ولولا دفع الله الناس ببعضهم لفسدت الأرض ". سورة البقرة 249.

فالقيادة بالغة الأهمية وهي تلك القيادة ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع أن تتخذ قرارات الجريئة والشجاعة وفي الوقت نفسه الملتزمة بالإنظم وقديما قال القائد الفرنسي نابليون: جيش من الأرانب يقوده أسد أفضل من جيش اسود يقوده أرنب". ولعل أهمية القيادة تكمن في:

- القيادة أداة أساسية في تسيير العمل داخل المنظمة فهي التي تقوم بتحديد الأهداف وتوجيه جهود الأهداف إلى تحقيق فعاليتها وكذلك توفير مقومات الإنتاج وتخصيص الموارد وتوزيعها.
- تكلف القيادة بمسؤولية الإبقاء على استمرارية المنظمة وهذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة المعوقات والتحديات التنظيمية، الاجتماعية والتكنولوجية.
- القيادة مسؤولة عن تحقيق التكامل الخارجي بين المنظمة من خلال توفير احتياجات المنظمة من الموارد المتاحة من البيئة وتحويل ومزج هذه الموارد مع بعضها البعض لتلبية احتياجات البيئة من السلع والخدمات.
- كما أن القيادة مسؤولة عن تحقيق التكامل الخارجي للمنظمة من خلال التنسيق والربط بين جهود العاملين والموارد الأخرى حتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمة.

تمارس القيادة وظيفة التعامل مع التغير المستمر في حاجات المجتمع ومشكلاته وفضلا عن ذلك تدمج في أهدافها العامة الأهداف الاجتماعية. (بوسليم عبد الفتاح، الباشا جبرائيل، ص 24).

5/ أنماط القيادة:

يمكن تقسيم القيادة إلى عدة أنماط وفق المعايير التي يحدد في ضوءها ذلك التصنيف. فمن وجهة نظر الفعالية يمكن تقسيم القيادة إلى قيادة إيجابية وأخرى سلبية، ومن وجهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيمها إلى قيادة مركزية وأخرى لا مركزية، من وجهة طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية، وتتفق الدراسات الكلاسيكية على تقسيم القيادة إلى قيادة ديمقراطية وأخرى أوتوقراطية وأخر قيادة حرة، وفيما يلي نبذة مختصرة عن أهم خصائص أنماط القيادة الإدارية.

1. النمط القيادي الديمقراطي:

تسند هذه القيادة إلى ثلاث ركائز هي: العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة فالقيادة الديمقراطية تقوم على الثقة في المرؤوسين والاستفادة من آرائهم وأفكارهم، وإتاحة الفرصة لمبادراتهم في تخطيط أعمالهم، وتنمية آفاق التعاون بين العاملين (محمد عبد الفتاح، 1996، ص 129)

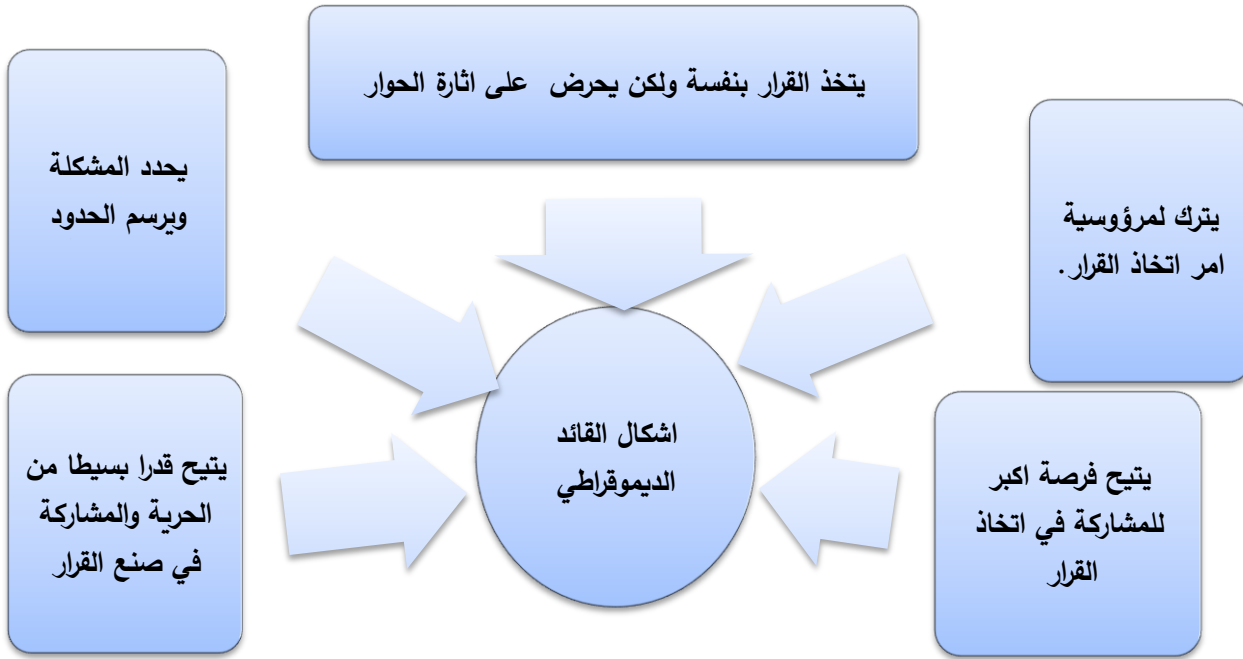
فهي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ومضاعفة الطاقة الإنتاجية، وتشجيع روح المبادرة، وتنمية روح الإبداع والابتكار، وإشباع الحاجات الإنسانية والاقتصادية والنفسية للعاملين. (بكر أحمد نواف، 1980، ص 177، ص 179)

فالقائد الديمقراطي لا يتمسك في الغالب بالسلطة في عملة، وإنما يتفاعل مع مرؤوسيه ويطلعهم على المشكلات التي تواجههم وبأخذ بمقترحاتهم ويشركهم في اتخاذ القرارات.

1.1 أشكال القيادة الديمقراطية:

يرى أن هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة هي:

الشكل رقم (06): يمثل مميزات القائد الديمقراطي
(نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي)



مصدر: وليد احمد: الإدارة التعليمية، مكتبة المجتمع العربي

للتنشر، ط1، عمان، 2005، ص132 (بتصرف)

2.1 جدول رقم 03: مزايا وعيوب القيادة الديمقراطية

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> ➤ يشجع على التجديد والإبداع والابتكار. ➤ الاحترام المتبادل بين القائد والمجموعة. ➤ المشاركة في التخطيط وصنع القرار. ➤ مراعاة المشاعر والجوانب الإنسانية. ➤ يقوي أواصر الانتماء والتماسك للمؤسسة . ➤ ينمي روح الصداقة والتعاون وروح الفريق. ➤ توفير المناخ النفسي الملائم لزيادة الإنتاجية والتحسين. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ تخلي القائد عن بعض مهامه القيادية. ➤ قد يوجد من المرؤوسين من لا يميل ولا يحب تحمل المسؤولية . ➤ تستلزم كثيرا من الوقت والجهد والتنظيم.

ويرى أغلب الباحثين أن جل الانتقادات الموجهة للقيادة الديمقراطية مبالغ فيها ،وان بهذا

النوع مزايا تفوق ما يترتب عليه من آثار سلبية. (عمر الشيباني، 1996، ص298)

2. النمط القيادي الأوتوقراطي : تدور القيادة الأوتوقراطية حول محور واحد وهو إخضاع

كل الأمور في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة، فهو يبلغ المرؤوسين بالأوامر

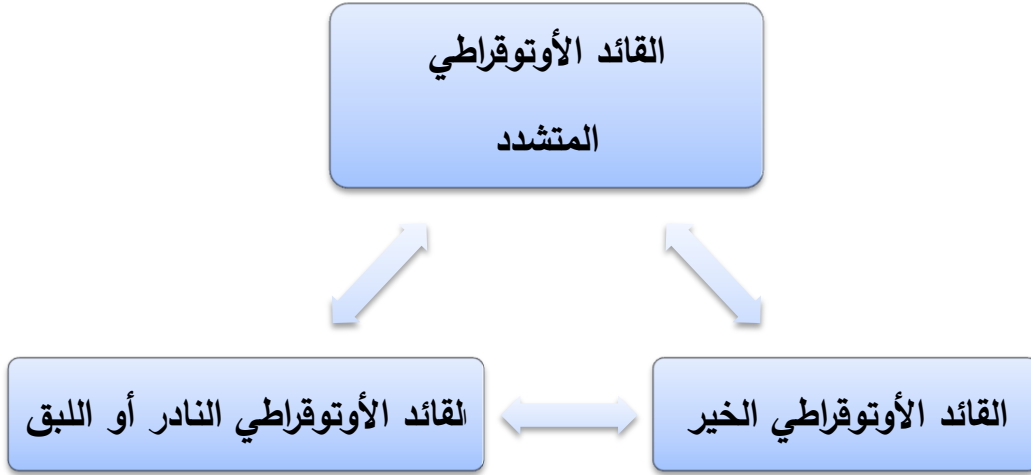
وعليهم السمع والطاعة دون مناقشتهم ،ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي غالبا. (بكر أحمد

نواف 1980، ص،126)

1.2 أشكال القيادة الأوتوقراطية :

يُميز بعض علماء الإدارة بين ثلاث أشكال رئيسية من نمط القيادة الأوتوقراطية على النحو التالي:

الشكل رقم (07) أشكال النمط القيادي الأوتوقراطي



مصدر: بكر أحمد نواف: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط1، عمان، دار

الثقافة للنشر، 1980، ص، 221 (بتصرف)

ويستند هذا النمط إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعة يميل إلى التهرب من المسؤولية وقلة العمل وهذه الصفات تهيئة للانتقاد والاعتماد على الغير، وتجعله يعمل خوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا للعمل. (سعود وآخرون، 1411هـ، ص327)

2.2 دول رقم 04: مزايا وعيوب القيادة الأوتوقراطية

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> ➤ قد يكون ناجحا خلال الأزمات أو الظروف الطارئة التي تتطلب الحزم والشدة. ➤ قد يكون ناجحا في التطبيق مع بعض المرؤوسين الذين لا يجدي معهم النمط الديمقراطي. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ انخفاض الروح المعنوية لدى المرؤوسين. ➤ يقتل روح المبادرة والابتكار لدى المرؤوسين. ➤ يولد الكراهية لدى المرؤوسين نحو قائدهم والعمل. ➤ يحدث فراغا و فوضى في العمل. ➤ التسلط والإكراه في تسيير الأمور وشئون العمل. ➤ حب التحكم والسيطرة في جميع الأمور الإدارية.

3. النمط القيادي التوجيهي (Directive Leadership Style)

يُعد النمط القيادي التوجيهي (Directive Leadership) —والذي يُعرف في الأدبيات الإدارية الكلاسيكية بالنمط الإرشادي أو الهيكلي— أحد الأساليب القيادية المرتكزة بالدرجة الأولى على المهام والعمليات الإجرائية (Task-Oriented Behavior). ويبرز هذا النمط بشكل جلي في المنظمات ذات البناء البيروقراطي والمعياري الصارم.

يتحدد مفهوم النمط التوجيهي في سيكولوجية المنظمات بأنه السلوك الإداري الذي يركز فيه المسؤول على تقديم إرشادات تفصيلية وواضحة للمرؤوسين حول كيفية أداء واجباتهم الوظيفية. وينطلق هذا الأسلوب من فلسفة تنظيمية تهدف إلى إزالة الغموض حول المهام من خلال وضع خطط عمل محددة، وجداول زمنية دقيقة للتنفيذ، وتوضيح ما هو متوقع من الموظف تحقيقه. (House, R. J. (1996), p. 325)

وفي إطار النظرية الموقفية (Situational Leadership)، يُعرّف الأسلوب التوجيهي بأنه نمط يجمع بين "التوجيه العالي والدعم المنخفض" (High Directive, Low Supportive)؛ حيث يلجأ إليه القائد كأداة تنظيمية ضرورية عندما يفتقر المرؤوسون إلى الخبرة الكفاءتية أو النضج المهني اللازم لإدارة مهامهم بشكل مستقل، مما يجعلهم بحاجة مستمرة إلى خارطة طريق إجرائية ترشدهم داخل بيئة العمل.

(Northouse, P. G. (2021), p. 94)

1.3. المؤشرات والسلوكيات الإجرائية للقائد التوجيهي

يتسم القائد التوجيهي بمجموعة من الأنماط السلوكية اليومية التي تفرقه عن الأنماط التسلطية أو الديمقراطية؛ ومن أبرزها الاعتماد على قنوات اتصال صاعدة وهابطة أحادية الاتجاه (One-way Communication)، حيث تصدر القرارات والتعليمات التنفيذية من قمة الهرم الإداري نحو القاعدة دون فتح مساحات للمناقشة أو التفاوض حول طبيعة الإجراء القانوني.

(Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019), p. 431)

كما يركز هذا النمط السلوكي على تحديد الأدوار الوظيفية بدقة متناهية (Role Clarification)، وتوزيع المسؤوليات على المكاتب والمصالح بناءً على اللوائح والنصوص التشريعية المعمول بها. ويصاحب ذلك فرض نظام رقابي لصيق ومتابعة مستمرة لمعدلات الأداء اليومي للتأكد من المطابقة التامة للمعايير والمناشير الرسمية، ومنع حدوث أي اجتهادات فردية قد تخل بالنظام العام للمؤسسة.

(Yukl, G. (2013), p. 76)

2.3. الآثار التنظيمية والموقفية للنمط التوجيهي

تتباين آثار النمط القيادي التوجيهي على الفعالية التنظيمية والمناخ السيكولوجي تبعاً لطبيعة الموقف الإداري؛ إذ أثبتت دراسات "مسار الهدف" (Path-Goal Theory) أن التوجيه الصارم يكون إيجابياً وفعالاً للغاية في تقليص "غموض الدور" (Role Ambiguity) وزيادة الرضا الوظيفي عندما تكون المهام الموكلة للموظفين معقدة، أو جديدة، أو مشحونة بضغوط زمنية وأزمات تتطلب قرارات حاسمة وسريعة.

وعلى النقيض من ذلك، فإن الإفراط في ممارسة النمط التوجيهي وتطبيقه على موظفين يمتلكون مستويات عالية من الخبرة والكفاءة المهنية يؤدي إلى نتائج عكسية؛ حيث يُنظر إليه سيكولوجياً على أنه نوع من الرقابة الخانقة والمايكرو-إدارة (Micromanagement). هذا الأمر يتسبب في كبح المبادرات الابتكارية، وتدني مستويات الرضا، والحد من الفعالية التنظيمية في بعد تطوير الموارد البشرية، لكون الموظف يشعر بالتبعية المعرفية والإجرائية الكاملة للمسؤول.

(Northouse, P. G. (2021), p. 97)

4. النمط القيادي الحر:

يعتبر هذا النمط نموذج مفرط للنمط الديمقراطية، ويقوم القائد فيه بعمل ما يلي:

- يفقد القائد مقومات القيادة الفعالة نظراً لتخليه عن المسؤولية في اتخاذ القرارات.
- يقوم القائد بتوصيل المعلومات إلى أفراد مجموعته ويترك لهم الحرية في التعرف دون أي تدخل منه.
- يمنح القائد أكبر قدر من التحرر والحرية الكاملة للأعضاء في اتخاذ القرار دون أن يساهم مساهمة فعالة.
- ينحصر الاتصال بين القائد والأعضاء في أضيق نطاق ممكن.

- لا تحترم الجماعة قائدها إيماناً من أفرادها بلبن شخصية القائد ضعيفة. (وليد

أحمد، 2005، ص 125)

جدول رقم 05: مزايا وعيوب القيادة الحرة

العيوب	المزايا
<ul style="list-style-type: none"> ➤ تفكك الجماعة طالما أن الروابط بين الأفراد قد انعدمت تماما. ➤ ازدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت وإهداره. ➤ يجعل المرؤوسين يفتقرون إلى الضبط والتنظيم. ➤ الهروب من المسؤولية نتيجة تفويض القائد السلطة للآخرين. ➤ عدم السيطرة على المسؤولين. ➤ عدم وجود حماسة حقيقية للعمل. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ قد يكون هذا النمط جيدا وناجحا عندما يكون المرؤوسين على مستوى عال من التعليم. ➤ يصلح هذا النمط عندما يحسن القائد اختيار من يفوضهم للسلطة من المرؤوسين.

6- نظريات القيادة :

اهتمت نظريات القيادة بدراسة وتوضيح الأسس والمعايير التي يمكن اعتمادها في تحديد واختيار القادة الإداريين وقد استمد الباحثون أفكارهم من طبيعة وأنماط القيادة التي جرى التطرق إليها إذ تركز النظريات في مجملها على شخصية القائد واهتماماته التي يغلب عليها التوجه نحو العمل وتحقيق الإنجاز أو التوجه نحو التفاعل مع المرؤوسين وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار. وفيما يأتي عرض موجز للنظريات البارزة في القيادة.

1) نظرية الشبكة الإدارية:

هذه نظرية شائعة طورها كل من روبرت بلاك " وجيمس موتون " حيث تمكنا من تحديد أسلوبين لسلوك القائد هما الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاج وقد وضع الباحثان هذين الأسلوبين في إطار شبكي ذي محورين تظهر عليه أساليب القيادة المختلفة.

الموقع (1.9) يتميز باهتمام عال بالإنتاج وعدم اكتراث بالأفراد العاملين مما يؤدي الى خفض الروح المعنوية والإنتاجية.

الموقع (9.1) يتميز بأسلوب قيادي يكون الاهتمام فيه ضعيفا بالإنتاج لكن عاليا بالأفراد لكن ضعف الإنتاج حالة غير مرغوب فيها.

الموقع (5.5) يتميز باهتمام معتدل بالأفراد والإنتاج حيث يوازن القائد هنا اهتمامه بالإنتاج والأفراد حيث يؤدي إلى إنتاج معتدل مع علاقات جيدة بين الأفراد والمشروع. (بشير العلق، ص 292).

الموقع (9.9) يتميز باهتمام عال بالإنتاج وبالأفراد يركز القائد هنا على روح الفريق الواحد في العمل وذلك بهدف بلوغ إنتاج جيد عن طريق بناء علاقات جيدة مع الأفراد في المؤسسة. ويرى الباحثان أن أفضل أسلوب لتحقيق نتائج ممتازة في المشروع هو أسلوب (9.9). (بشير العلق، ص 293).

تعمل هذه الشبكة على تصنيف السلوك الإداري في إطار بعدين أساسيين ويمثل كل منهما مقياساً من تسع درجات. (محمود عبد الفتاح ، رضوان، 2014، ص54).

2) نظرية السمات:

أسس هذه النظرية أن القادة يمتلكون صفات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأفراد تؤهلهم لان يكونوا قادة لأنها تدرس السمات الشخصية بحيث درست هذه النظرية الصفات التي تجعل من الفرد قائداً وحاول العلماء من خلال أبحاثهم ودراساتهم تحديد صفات القيادة الفاعلة لكي تكون مرجعاً من خلاله يتم اختيار القادة المناسبين إلا أنهم لم ينجحوا في إيجاد صفات أو حتى صفة واحدة تميز شخص عن جماعته بصفته قائداً. وهذه النظرية ترتبط كثيراً "بنظرية الرجل العظيم" التي أساسها أن القائد يولد ولا يصنع بمعنى آخر ليس كل مدير قائد وإنما أن يكون كل قائد مدير بحيث تتوفر فيه مؤهلات مثل: الذكاء والاستقلالية والاعتماد على النفس والمشاركة الاجتماعية ليصبح قائداً. (طواهرية شهناز، 2020، ص76)

إلى جانب هذه الصفات يفترض إمام القادة بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر على القائد وأدائه وهي:

- **المهارة الفنية:** وتتطلب معرفة القائد المتخصصة والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص.
- **المهارة الإنسانية:** قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات بعكس المهارة الفنية.

المهارة السياسية: قدرة القائد على تبصر المصالح والأهداف العامة للدولة والارتباط بالنظام العام والربط بين أهداف المنظمة وسياستها وبين أهداف وسياسات الدولة والمجتمع. (عاطف عبد الله، ص20)

إلا أنها تعرضت لبعض الانتقادات تمثلت في:

- عدم التحديد الدقيق للسمات القيادية الموروثة
- عدم الأخذ بتأثير الجماعة على المواقف السياسات الإدارية
- عدم خوضها في تحليل السلوك الإنساني وتفاعلاته بالتركيز على السمات. (سهولة، عباس، 2004، ص16)

3) دراسات جامعة أوهايو:

أثبتت دراسات جامعة أوهايو أن هناك أكثر من متغير واحد يؤثر على السلوك الإداري ونتيجة لهذه الدراسات صنف السلوك الإداري للقائد إلى التصنيفات الثنائية التالية:

مهتم بالإنتاج	❖	مهتم بالعاملين
أوتوقراطي	❖	مشارك
مبادر	❖	متعاطف
مجدد	❖	متكامل
متسلط(مسيطر)	❖	سهل(مرن)
متحكم (تعسفي)	❖	مقنع

ويتضح من التقسيم الثنائي للسلوك الإداري للقائد السابق أن القاسم المشترك فيها جميعاً:

- مدى اهتمام المدير أو القائد بالإنتاج أو بالعمل

- مدى اهتمامه بالناس أو العلاقات الإنسانية

وفي هذا المجال وضع بليك وموتون نموذجاً يعكس هذا التصور كما هو موضح في الشكل

السابق. (أحمد عبد الرحمن، الشميري وآخرون، 2009، ص241)

انتهت بعض الدراسات التي تمت بهذا الصدد إلى أن أفضل نمط هو نمط القائد

الذي يهتم كثيراً بالعمل ويهتم كثيراً بالاعتبارات والعلاقات مع العاملين في نفس الوقت وان

أسوأ نمط قيادي هو الذي يكون اهتمامه العمل قليلاً واهتمامه بالاعتبارات والعلاقات مع

العاملين قليلاً أيضاً في نفس الوقت، إلا أنه من المتوقع أن تكون هناك اختلافات في النتائج

حول أفضل نمط قيادي وترجع هذه الاختلافات إلى الاختلاف في الظروف الحضارية لكل بلد وبصفة خاصة التقاليد والعادات وكذلك مستوى التعليم ومستوى المعيشة. (احمد يوسف، عريقات وآخرون، 2011، ص 209)

4) نموذج فيدلر الموقفي:

بإجراء العديد من الدراسات والأبحاث توصل فيدلر إلى إن القائد ذا التركيز على المهام قد يكون فعالا في حالات دون أخرى كذلك الحال بالنسبة للقائد الاجتماعي والموقف كما يرى فيدلر يمثل المتغير الثالث الذي يحدد مدى فعالية القيادة

حدد فيدلر ثلاث عوامل رئيسية تحكم مدى تأثير القائد وتحكمه في مجال العمل:

1. علاقة الرئيس بجماعات العمل : تتراوح هذه العلاقة من جيدة إلى سيئة وتؤثر بطريقة مباشرة في كفاءة القائد وقدراته في التأثير في سلوك الآخرين وتصرفات وأداء مرؤوسيه.
2. هيكل العمل: وضوح خطوات العمل وإجراءاته من العوامل التي تساعد على انجازه لذلك يرى فيدلر أن بناء هيكل تفصيلي للعمل يساعد القائد على معرفة ما يجب عمله والكيفية التي يتم بها ويتم التحكم في المواقف بدرجة عالية.
3. قوة المنصب: مصدر قوة القائد في هذه الحالة هو السلطة القانونية الممنوحة له بحكم وجوده على قمة الهيكل الهرمي للمنظمة وأحقية في طلب الآخرين وضع أوامره وتوجيهاته موضع التنفيذ. (طلق عوض الله وآخرون، 2007، ص 242)

5) نظرية الأبعاد الثلاثة:

هذه النظرية "لوليم ريدن" حيث يرى أن هناك مؤثرات ظاهرية للقائد الإداري تجعله يتبنى مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير الإداري أكثر فعالية من القيادة ويعني مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير الإداري المجال أو النطاق الذي يستطيع القائد التأثير فيه على العمل والعاملين وبناء

على الثلاثة أبعاد والتي هي: العمل، العاملون، الفاعلية. نسج ريدن أربعة أنماط للسلوك القيادي وهي:

- النمط القيادي المتفاني: وهو يهتم بالعمل اهتماما عاليا
- النمط القيادي المتصل بالآخرين: وهو يهتم بتوثيق العلاقة مع العاملين
- النمط المتكامل: وهو يهتم بالعمل والعاملين في آن واحد
- النمط القيادي المنعزل: وهو لا يهتم بالعمل ولا العاملين. (احمد فاروق أو غبن، أيمن حسن الديراوي، 2021، ص 48).

وحلل الأسلوب القيادي إلى 3 ابعاد هي:

- **بعد المهمة:** أو التوجه نحو المهمة أي المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لتوجيه جهوده وجهود العاملين معه لتحقيق الهدف.
- **بعد العلاقات أو التوجه نحو العلاقة.** أي المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لتوفير علاقات العمل شخصية تتسم بالثقة المتبادلة واحترام آراء التابعين وأفكارهم و مشاعرهم.
- **بعد الفاعلية:** التي يمكن فهمها فقط في ضوء المدى الذي يحقق فيه الإداري الأهداف المتعلقة بدوره والتي يعتبر مسؤولا عنها وقد بين "ريدن" انه إضافة إلى أسلوب القائد فان للموقف عوامله التي يمكن تحديدها في 5عوامل

- المناخ النفسي في النظام

- التقنية المستخدمة في تنفيذ العمل

- العلاقات مع الرؤساء

- العلاقات مع الزملاء

- العلاقات مع التابعين. (رائد محمد عبد ربه ، 2013، ص98).

6) نموذج ليكرت في القيادة

حيث قسم القيادة إلى 4 فئات هي:

1. المتسلط الاستغلالي: يتخذ القرار ويلزم المرؤوسين بتنفيذه
2. المتسلط النفعي: يحاور المرؤوسين بموضوع القرار ثم يتخذه بنفسه
3. الاستشاري: يستشير مرؤوسيه بأمور القرار ويسمح بمشاركتهم في بعض جوانب القرار.
4. الجماعي/المشارك: تتم مشاركة المرؤوسين في صنع القرار الذي يتخذ الأغلبية وقد دعا ليكرت لاستخدام هذا الأسلوب القيادي لاعتقاده بفعاليتها وذلك لان الإدارة الوسطى همزة وصل بين الإدارتين العليا والدنيا في مجال صنع القرار. (محمد يوسف، القاضي، 2015، ص248)

7) نظرية هاوس وايفانيس: أطلقا عليه(المسار والهدف) وبين أن المهمة الأساسية للقائد هي توضيح الأهداف للمرؤوسين ومساعدتهم لتحقيقها بأفضل الطرق بالاعتماد على نظرية التوقع ونظريات الحفز أما العوامل الظرفية في هذا النموذج فهي:

- بيئة العمل: المهمة ،نظام المكافآت ،والعلاقة بالزملاء .
- صفات العاملين: حاجياتهم ،الثقة بالنفس وقدراتهم.
- أما أساليب القيادة التي يمكن للقائد استخدامها في ظل هذه الظروف فهي:
- المساند: يهتم بحاجات المرؤوسين وراحتهم ويخلق جو عمل مريح لهم.
- المشارك: يزود المرؤوسين بالإجراءات والتعليمات والتوقعات بشكل واضح.
- الإنجازي أو التحدي: يضع للمرؤوسين أهدافا تتحدى قدراتهم وتساعد على تطوير أدائهم وتشعرهم بثقة قائدهم بهم. (زكريا الدوري وآخرون، 2017، ص158)

خلاصة الفصل:

في نهاية الفصل يمكن القول أن القيادة من بين المواضيع والمباحث الارتكازية التي تحتاج إلى دراسات معمقة وتحاليل أكثر دقة على اعتبار أن القيادة تم التطرق إليها وفق اطر ومقاربات نظرية وميدانية مختلفة نظرا لأهميتها في حقل علم اجتماع التنظيم والعمل. وان نجاح أي منظومة يعتمد على كفاءة وقدرات الأفراد في التسيير وتوجيه والمشاركة في صنع القرار لأنها تشجع الأفراد بغية تحقيق الأهداف الموضوعية ومما لا شك فيه إن المنظمات الحديثة اليوم في أمس الحاجة إلى عملية القيادة لأنها عبارة عن وظيفة تفاعلية تنعكس بالإيجاب على المنظمة وتحقيق فعاليتها، ويمكن تلخيص ما سبق في كون القيادة تتمثل في التأثير في الآخرين لأداء ما هو مطلوب منهم بكفاءة كبيرة.

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية

تمهيد

1. ماهية الفعالية التنظيمية
2. المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية
3. مبادئ وصور الفعالية التنظيمية
4. العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية
5. أبعاد الفعالية التنظيمية
6. مؤشرات الفعالية التنظيمية
7. نماذج دراسة الفعالية التنظيمية
8. أهم متطلبات وصعوبات الفعالية التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن الفرد لا يستطيع العيش بمعزل عن غيره فهو ينشأ في أسرة والتي تعد منظمة صغيرة، ليشكل بذلك انتماؤه للمنظمة، كما يعد له ضرورة حتمية تفرضها طبيعة الإنسان باعتباره كائن اجتماعي فرغبته في التواصل وإقامة علاقات مع غيره لسد احتياجاته المتزايدة والتي لا يمكنه تحقيقها بمفرده وقد تعود تلك الأخيرة على المنظمة من بداية حياته، لذا يعيش في عدد متزايد منها فالمجتمع ومؤسساته الخدمية ودوائره الحكومية، لذا فكلا منظمات تعيش وتتفاعل مع بعضها البعض.

كما تسعى معظم المنظمات المكونة بهدف تحقيق أهداف معينة داخل المجتمع إلى الزيادة في فعاليتها والتي تعني في أبسط مفاهيمها إلى تحقيق أهداف المنظمة.

1- ماهية الفعالية التنظيمية:

تواجه المنظمات الحالية العديد من الضغوط والتحديات الداخلية والخارجية المؤثرة على بقائها وقدرتها على الاستمرار حيث يتميز النظام العالمي الآن بحركته السريعة، التي تتلاحق فيها التغيرات والتحويلات فيها، ويكون ذلك عن طريق تحقيق فعالية تنظيمية في المؤسسة، وعليه أصبح موضوع الفعالية التنظيمية من المواضيع المعقدة في العصر الحالي نظرا لتعقيد ظاهرة التنظيم، وهذا ما جعل مفهومها يختلف من باحث إلى آخر، هذا بالإضافة إلى الصعوبة في تحديد مؤشرات وطرق قياسها بسبب تعدد واختلاف المداخل التي تناولتها بعد كانت تقتصر على تحقيق أهدافها من أجل البقاء والاستمرار، وبالتالي المؤسسة تخطت هذه المرحلة فبقائها واستمرارها أصبح مرهون ببيئتها الداخلية من أجل تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليهما خلال مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار وتشجيع عملية الإبداع.

1 مفهوم الفعالية التنظيمية:

تطور مفهوم الفعالية التنظيمية عبر الزمن وأخذ أبعاد متعددة، حيث تعددت تعريفات الفعالية التنظيمية عند الكثير من الباحثين لذا سوف نتطرق إلى بعض منها:

التعريف الأول: هي درجة الأهمية في المنظمة كظاهرة صحية مرغوبة في المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها، إلا أن الخلاف قائم حول تحديد ماهيتها وكيفية قياسها . (العبد

عماد، 2016، ص442)

التعريف الثاني : هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قيامها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات، وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغير تابعا لمتغيرات مستقلة أخرى مثل : بناء السلطة أساليب الإشراف، وأنماط الاتصال، والروح المعنوية والإنتاجية. (دريدي فاطمة، 2015، ص306)

- **التعريف الثالث:** أشار نادلر و توشمان إلى أن الفعالية " هي درجة التي يكون فيها واقع الإنتاج في مراحل الفرد والجماعة والتنظيم مساو للنتائج المعبر عنها كما هو موضح في إستراتيجية المؤسسة". (نعيمة عباس خيضر وآخرون، 2006، ص222)
- **التعريف الرابع:** هي الدرجة التي تحقق فيها المنظمة أهدافها. (فاطيمة بوهلال، 2016، ص247)
- **التعريف الخامس:** هي قدرة المنظمة على التكيف أو العلاج أو تحقيق توقعات البيئة الخارجية ويعرفها كاميرون سنة 1986 "الفعالية التنظيمية على أنها إلى أي درجة تعتبر المنظمة مفيدة ومساعدة لكل الأطراف الخارجية والداخلية في تلك المنظمة ". (بورزامة جمال، 2008، ص16)

2 أهمية الفعالية التنظيمية:

تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى المؤسسات، لسبب رئيسي وهام وهو أن هذه المؤسسات تمكننا من تحقيق الأهداف التي تعجز عن تحقيقها كأفراد لا تجمعنا مؤسسة واحدة.

فالمؤسسات إنما تنشأ وتنمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها، في مقابل هذا كل ما تحتاج إليه من دعم مادي وأدبي ومعنوي يبقي على حياتها ويساعدها على النمو، فإذا ما عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها وأهملت رسالتها فكانت فعاليتها منخفضة، فإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل، إذ أن فعالية المجتمع رهن فعالية المؤسسات العاملة فيه.

وتعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره، وهي أخيراً معيار الحكم على نجاحه.

كما يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم الأداء الكلي للمؤسسة . لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها. (لقديم غولام، 2018، ص65)

3 خصائص الفعالية التنظيمية.

ارتبطت فعالية التنظيم بالقدرة على تحقيق الأهداف، وتعدت ذلك لترتبط بإيجاد نوع من التكيف مع البيئة المحيطة به والنمو البقاء، لذلك يمكن القول أن هناك إطار محياه خصائص معينة يشمل التنظيمات الصحية، وهذه التنظيمات تختلف في حدود هذا الإطار من حيث درجات الصحة والفعالية وأهم هذه الخصائص ما يلي:

✓ توفير السلامة المهنية : ويكون هذا يتوفر ظروف العمل الطبيعية التي تشكل الوسط الطبيعي للعمل.

✓ المناخ الاجتماعي الفعال: وذلك بتوفير بيئة تنظيمية يحفز فيها الأفراد على العمل بكل طواعية وفعالية.

✓ الاستغلال الفعال لقدرات الأفراد : وذلك بإيجاد أساليب عمل ملائمة تتصف بالمرونة التنظيمية، وتنظم عمل فرص الوظيفي وفرص أوسع لممارسة السلطة والمسؤولية.

✓ تحديد الأهداف بدقة : أي وجود هدف أو أهداف محددة ومتفق عليها يعرفها الأفراد والمديرون، كما توفر التوجيهات اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف.

✓ وجود معيار موضوعي : حيث يتم تحديد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز اتخاذ القرارات بناء على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلباته وليس رغبات الأشخاص.

✓ مراكز اتخاذ القرارات الفعالة : ويكون ذلك بإيجاد مراكز لاتخاذ القرارات، حيث توجد المعلومات الملائمة وترتبط بالضرورة بمواقع الأشخاص على الهيكل التنظيمي.

- ✓ وجود توازن بين المكافآت المادية المعنوية : حيث أن هناك عائدا لقاء العمل المنجز، وهذا لا يجعل العامل في غنى عن المكافآت المعنوية وخاصة ما تعلق منها بطبيعة العمل، وحاجات الاحترام والاستقلال وإثبات الذات.
 - ✓ نظرة ايجابية للأفراد : ويكون ذلك بالتعرف على دوافع الأفراد ومن ثم حسن توجيه طاقاتهم وتأكيد مفهوم العضوية والالتزام .(سيفون فريال، 2015، ص44-ص45)
 - ✓ تشجيع التعاون بين الأفراد : حيث انه في إطار تحقيق أهداف التنظيم يتم تشجيع التعاون بين الأفراد والمنافسة البناءة، لتحقيق أهداف التنظيم والتصدي للنزاع واتخاذ العلاج السريع.
 - ✓ قياس الانجازات بسرعة : فالقياس الدقيق من شأنه الكشف عن نواحي القوة والضعف وتحليل الأسباب وتطبيق الإجراء المناسب.
 - ✓ تطوع التنظيم إلى فرض التحسين وذلك بالبحث عن الجديد وتشجيع الابتكار وانتشار روح الاكتشاف والمغامرة المحسوبة أو المخططة، وتطبيق الحلول الغير تقليدية للمشكلات.
 - ✓ من الناحية النظرية نجد أن كل هذه الخصائص لها أثر في زيادة درجة الفعالية إلا أن ذلك يبقى مرتبط بخصومية كل تنظيم وطبيعته وأهدافه ونشاطه وحجمه وعلاقته مع بيئته المحيطة به وهذا ما يتطلب متابعة ميدانية لهذه العناصر بإشباع أساليب قياسية مختلفة .
- (سيفون فريال، المرجع نفسه، ص46).

2- المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية.

إن التعقيد الذي صاحب موضوع الفعالية، وعدم قدرة الباحثين المتخصصين لوضع تعريف موحد وجامع المعنى الفعالية التنظيمية، أدى إلى ظهور مداخل مختلفة هدفها دراستها وقياسها ويمكن تصنيفها حسب تطورها إلى مدخلين رئيسيين:

2-1 - المداخل التقليدية

لقد ركزت المداخل التقليدية للفعالية داخل المنظمات على أجزاء مختلفة، فالمنظمة تحصل على موردها من البيئة الخارجية، ثم تقوم المنظمة بتحويل هذه الموارد (المدخلات إلى مخرجات سلع وخدمات)، ثم تعود إلى البيئة الخارجية مرة أخرى بهدف تعريف هذه المخرجات. ويمكن قياس الفعالية المنظمات من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاثة الحصول على الموارد تحويل هذه الموارد والحصول على مخرجات، وإعادة هذه المخرجات بهدف تسويقها، وذلك على النحو التالي:

1 مدخل النظم: يهتم مدخل النظم بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات فهو يفترض أن المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد، وتعرف الفعالية لهذا المدخل بأنها قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليها من موارد نادرة وذات قيمة.

2 مدخل العمليات الداخلية : يتميز مدخل العمليات الداخلية في الفعالية باهتمامه بالموارد البشري داخل المنظمة باعتبارها موردا استراتيجيا هاما. ورغم ذلك فهو لا يخلو من عيوب إن أوجه قصور هذا المدخل تجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية.

3 مدخل تحقيق الأهداف : فالفعالية هنا تعني تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقا، وبالتالي يجب التركيز على ما الذي تحققه الإدارة وليس ما الذي تفعله

الإدارة لأن ما تفعله الإدارة لا يكون بالضرورة وسيلة يتحقق بها الهدف المسط ر. (مولاي عمار سمية، 2017، ص47)

2-2- المداخل المعاصرة

نتيجة للقصور الذي تعاني منه المداخل التقليدية، اتجهت الكتابات الحديثة الى تقديم مداخل أكثر شمولية لتحديد فعالية المنظمات واعترفت هذه المداخل بتعدد أهداف المنظمات وتعدد عملياتها وتعدد أطراف التعامل معها. ومن أهم المداخل ما يلي:

1- مدخل إرضاء الجهات المؤثرة على التنظيم :

ويلاحظ هذا المدخل أنه يشبه مدخل النظم الذي ناقشناه من قبل، حيث يؤكد كلاهما على أهمية التفاعل مع البيئة المحيطة رغم أن المدخل استراتيجي لا يركز على التفاعل مع كل المتغيرات البيئية، تركيزه ينصب على إرضاء العناصر أو الأجزاء البيئية التي تؤثر استراتيجيا على استمرار عمل المنظمة. وأهم ما يميز هذا المدخل أنه ينظر بشمولية لمفهوم الفعالية، ويأخذ في الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة.

2- مدخل القيم المتنافسة :

ينطلق مؤيدو هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد القياس الفعالية بحيث يتفق عليه الجميع، إذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها ولا على أولوية بعضها البعض الآخر . يفهم من هذا أن الفعالية التنظيم لا يمكن تحديدها أو تقييمها من طرف الجميع بمناظر متشابهة، لأن العوامل الذاتية هي التي تحدد بالضبط المراد من العمل. (مولاي عمار سمية، مرجع سابق، ص 48) وقد توصل الباحثون إلى مجاميع رئيسية للقيم المتنافسة وهي:

✓ المرونة مقابل الرقابة :

وتشير إلى بعدين متناقضين في الهيكل التنظيمي، حيث تمثل قيم المرونة الإبداع والأوامر والتغيير، وعلى العكس من الرقابة التي تؤكد الاستقرار الأوامر والإنتاجية.

✓ **التركيز التنظيمي:** فيما إذا كانت القيم المهنية تركز على الجوانب الداخلية التي تعكس اتجاه الإدارة نحو رفاهية الأفراد وتطويرهم في المنظمة أو تركز على الجوانب الخارجية التي تعكس تطوير المنظمة ذاتها.

الوسائل والغايات: وتتطرق إلى الوسائل التنظيمية التي تركز على العمليات الداخلية في الأمد البعيد، مقابل الغايات التي تؤكد على النتائج النهائية في الأمد القصير. (سعد العنزي وآخرون، 2009، ص30)

3/- مبادئ وصور الفعالية التنظيمية

أولاً: مبادئ الفعالية التنظيمية

إن من أجل قيام أسس تنظيمية سليمة لدى أية منظمة مهما اختلف نوعها وعملها فلا بد من أن تتبلور على جملة من المبادئ الرئيسية من أجل إثبات أو كسب صفة الفعالية التنظيمية وبلوغ الهدف المنشود. (بوتور فاطمة، 2019، ص94، ص95)

ومن أهم المبادئ التي تقوم عليها الفعالية التنظيمية ما يلي:

1- وجهي النجاح:

هناك خرافة قديمة المزارع فقير وجد بيضة ذهبية في عش الإوزة التي يملكها فاعتقد أن أحدهم يحاول السخريه منه، ولكنه اكتشف أنها من الذهب الخالص، وهكذا أصبح يحصل على بيضة ذهبية كل صباح من عش الإوزة مما جعله في صفوف الأغنياء، ولكنه بعد أن زاد ثرائه زاد طمعه وأصبح لا يصبر على بيضة واحدة فقط في اليوم، فقرر أن يذبح الإوزة لكي يحصل على البيض دفعة واحدة، وفعلاً قام بذبح الإوزة، لكنه لم يجد شيئاً وفقد الإوزة. العبرة من القصة لها أبعاد شخصية وأخرى مهنية، كما حصل مع المزارع الغبي فنحن غالباً ما تدفع الإنتاج البيضة الذهبية على حساب ما يجعلنا قادرين على أن تنتج الإوزة، حيث نشغل أنفسنا بأن تكون فاعلين بدلاً من أن نكون فعالين، وفي محاولتنا لأن نكون

فاعليين لا تلقي بالا للفعالية فيما نقوم به مما يحطم قدراتنا للوصول إلى النتائج المبدأ هنا أن يكون لدينا توازن ما بين الإنتاج البيضة الذهبية والقدرة على الإنتاج (الإوزة).

2- الحساب البنكي للمشاعر

تعبير عن كمية الثقة في علاقاتنا، وهو يقترح أن كل تفاعل مع أي إنسان من الممكن وصفه كإيداع أو سحب الثقة الحساب البنكي لذلك الشخص، مثلا تستطيع إظهار الثقة من خلال اللطف والوفاء بالوعود وتحقيق التوقعات واثبات الولاء وكذلك تقديم الاعتذارات، بمعنى آخر فأنت تدخل شيئا في العلاقات وتبني في الأشياء الصغيرة يمكن أن تنمي من خلالها الثقة.

3- تجهيز العادات

تعرف العادة على أنها نقطة الالتقاء ما بين المعرفة والمهارة والرغبة والدافع لإدارة العمل، ولكي نجعل من أمر ما عادة في حياتنا، علينا أن نجتمع العناصر الثلاثة معا، ولأن هذه العناصر تعد عادات فعالة يمكن تعلمها وممارستها بمعنى فعلى الفرد أن يكون فاعلا مع نفسه أولا ثم فاعلا مع محيطه ومع الآخرين.

من خلال كل ما سبق ذكره نستنتج، أن المبادئ التي تقوم على أساسها الفعالية هي قدرة المنظمة على الموازنة بين كفتي الميزان بين ما تنتجه وبين قدرتها على الإنتاج، بمعنى تفعيل قدراتها المادية والبشرية على قدر الإمكانيات الموجودة والمتوفرة، وهذا كله يقوم في المقام الأول على عنصر ثقة الأفراد ببعضهم البعض وهذه الأخيرة تساعد في خلق الرغبة والدافع لإدارة العمل مع تشكل المعرفة تراكميا وتكوين المهارة من خلال التدريب والتأهيل وهذا يؤدي إلى فعالية تنظيمية.

ثانيا: صور الفعالية التنظيمية.

- من أهم الصور التي ترسم من خلالها فعالية التنظيم ومدى تحقيقه لأهدافه المرسومة ما يلي
- 1 - صور اقتصادية: تشمل مدى درجة تحقيق الأهداف ومكانة المؤسسة ومدى تطورها ونوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها وتعرضها على المجتمع.
 - 2 - صور اجتماعية: يقصد بها المناخ الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية والنشاطات الاجتماعية المتعلقة والخاصة بالمؤسسة.
 - 3 - صور تنظيمية: بمعنى العلاقات بين مختلف المصالح والأقسام ونوعية انتقال المعلومات أفقي أو عمودي. (بوتور فاطمة، مرجع سابق، ص 95، ص 96)
- مما سبق نلاحظ أن الأشكال التي تتجلى من خلالها الفعالية التنظيمية في المقام الأول في الشكل المادي والذي يبرز في المعدات والإمكانات والتكنولوجيا المستخدمة ومدى تطور الإنتاج وجودة المنتجات ونوعية الخدمات التي تقدمها، أما في المقام الثاني فتتمثل في الشكل الاجتماعي فبمعنى مدى تأثير المنظمة في محيطها والعلاقات الاجتماعية بالمؤسسات الأخرى، أما في المقام الثالث في أشكال تنظيمية تتجلى عموما في العلاقات الموجودة بين مختلف المصالح والأقسام ونوعية انتقال المعلومات والأوامر والتسيير الحسن للأنشطة والمهام.

4- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

إن نجاعة المنظمة وفعاليتها يحكم عليها من خلال كيانها الشامل الذي من خلاله يتم تحقيق جميع الأهداف ولكي تستطيع القيام بدورها على الوجه الكامل لذلك فهي مرتبطة بمدى الاقتراب والابتعاد عن الغاية النهائية أنشأت من أجلها المنظمة ويمكن من زاوية أخرى التعرف على مدى فعالية المنظمة في ضوء مجموعة التي من العوامل نذكر منها:

1-العوامل الفنية والتكنولوجية: وهي المتعلقة بالآلات والأدوات والمعدات وظروف العمل

والأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين وإستراتيجية الإدارة والسلوك المنظم وترتبط هذه العوامل بالظروف والمتطلبات الفنية والتكنولوجية للمنظمة وسبل تحقيق أدائها بوجه عام

2-العوامل المرتبطة بالموارد البشري: وهي تشمل معنويات الأفراد واتجاهاتهم ودوافعهم

ورغباتهم وسبل الاتصالات المعتمدة في تعميقها وتطويرها بما يعزز الاستقرار التنظيمي والتوازن المتحرك والمتفاعل للمنظمة، وهذا الكلام يخص تلك الموارد البشرية المدربة والمؤهلة.

3-العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة: وتتضمن ردود الفعل المنعكسة من المستفيدين أو

البيئة الخارجية بشكل عام سواء تعلق الأمر بدرجة انسجامها مع حاجاتهم الفعلية أو قدرتها على توفير سبل الإشباع في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب، وتعد هذه المتغيرات وآثارها ذات أهمية كبيرة في خلق الموائمة الهادفة بين المنظمة وبيئتها وتوفير مستلزمات تحقيق الأهداف فيها. (هباز ضياء الدين، 2019، ص38، ص39).

4-عوامل تتعلق بنظام التسيير: إن المقصود بالنظام الاقتصادي جميع الأنشطة والوظائف

التي تتناولها عمليات الإنتاج في المنظمة، وعليه فإن فعالية المنظمة وفق هذا القسم تتضح من خلال السمات أو الخصائص التالية: إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي يكون فيها تقسيم العمل في درجة منخفضة.

-إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من المختصين في التقسيم الإداري تكون أكثر من تلك التي توجد بها درجة منخفضة من المتخصصين في مجال التقسيم .

-إن المنظمات التي تحتوي على درجة عالية من الآلية تكون أكثر فعالية من تلك التي لا تحتوي على درجة منخفضة من الآلية (هباز ضياء الدين، المرجع نفسه، ص39).

5 -توافر الموارد المالية : في عصرنا هذا تؤثر الإمكانيات المالية تأثيرا كبيرا على قدرة المنظمة على تحقق الأهداف الموضوعة لها، بل أن أهم مؤشرات مستوى التعليم بشكل مباشر هو مدى نصيبه من الدخل القومي، أما سوء استخدام الموارد عند توافرها فيؤثر بشكل مباشر كذلك على الفعالية.

6 - المناخ التنظيمي: يحتوي بكيانه الموجود بالصورة الفردية أو على مستوى الجماعة على الرضا الوظيفي، أداء العاملين بالالتزام بالأهداف التنظيمية وغيرها، وهذه العناصر تؤثر في الفعالية التنظيمية.

تأثير البيئة الخارجية للمنظمة: فعندما تمر المنظمة بظروف طارئة وحرجة لدرجة أنها تضطر للاستغناء عن عدد من العاملين أو حتى تفكر في هذا الاحتمال فإن بقية العاملين يرون أن المناخ السائد يحمل صفات التهديد وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز اللازم لتحمل المخاطر. (زبيدة مشير، 2007، ص62، ص63)

7 -العامل السياسي: ويعني النظام السياسي تلك الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات التي من شأنها تحديد فعالية المنظمة وذلك من خلال:

- ✓ إن المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين لديها تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي لا تمثل قراراتها رغبة عامليها.
- ✓ إن المنظمات التي تكون قراراتها منطقية ومضبوطة تكون فعاليتها أكثر من المنظمات التي تتخذ قراراتها من منطلقات انفعالية مشوشة.

✓ إن المنظمات التي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية تكون أكثر فعالية من تلك التي تتصف بحدودية الحركة.

✓ إن المنظمات التي تخضع لإيديولوجية واضحة ومحددة ونابعة من طبيعة المنظمة نفسها يمكنها أن تكون ذات فعالية عالية.

✓ إن المنظمات التي يوجد بها أعضاء مؤثرين بإمكانهم جعل المنظمة أكثر فعالية.

8-العامل الرقابي: إن النظام الرقابي هو الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المنظمة،

ويمكن تحديد فعالية المنظمة انطلاقاً من هذا المتغير على النحو التالي:

✓ إن المنظمات التي توجد بها أنظمة جزاءات صارمة من المحتمل أن تكون

أكثر فعالية من المنظمات التي تتصف بالتساهل مع كل ما يحدث بداخلها.

✓ تكون المنظمة أكثر فعالية عندما تكثر الاتصالات بين أعضائها وفي كل

الاتجاهات.

✓ إن المنظمات التي تكون فيها العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين محددة

وموضوعة تكون ذات فعالية أكبر . (خلاف خديجة ولوزري نجيبة، 2017،

ص 90 - ص 91)

5/- أبعاد الفعالية التنظيمية.

إن التنامي المتزايد في عدد وحجم ودور المؤسسات، واتساع أهدافها يتطلب التأكيد من فعاليتها، لعل أصعب شيء هو إيجاد مؤشرات علمية لقياس فعالية المؤسسة جمع كامل 30 مؤشر لقياس الفعالية وهي:

✓ **الفعالية العامة:** مجموعة الآراء والأحكام التي تحصل عليها من الخبراء والمتخصصين والذين على علاقة بالمؤسسة.

✓ **الإنتاجية:** تتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة أو بين المؤسسات تتشابه في النشاط.

✓ **مقارنة الإنتاجية أو التكاليف:** بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو المؤسسات تتشابه في النشاط.

✓ **الربحية:** وهي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف.

✓ **الجودة:** ترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.

✓ **حوادث العمل:** وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من

خسائر مادية وبشرية. (سويسي عبد الوهاب، 2004، ص 11)

✓ **معدل النمو:** في المؤسسة ونقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى وحجم المبيعات وعدد الابتكارات.

✓ **معدل التغيب:** والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر.

✓ **دوران العمل:** ويشير إلى عدد الأفراد الذين تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.

✓ **الرضا الوظيفي:** ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.

- ✓ التحفيز والدافعية: تتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة.
- ✓ الروح المعنوية: على عكس التحفيز فهي ترتبط بالجماعة ومدى تفهمهم المعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء.
- ✓ الرقابة: تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- ✓ تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات: من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة.
- ✓ المرونة والتكيف: تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة الأهداف المسطرة بما يتوافق والمستجدات". (سناء عبد الكريم الخانق، 2012، ص 314)
- ✓ الاندماج والتوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها : من خلال عملية التخطيط.
- ✓ تمتع المؤسسة بالشرعية وقبول من قبل المجتمع: من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع.
- ✓ التطابق في الأدوار وقواعد السلوك: وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل كتفويض السلطة، توقعات الأداء.....
- ✓ المهارات العملية للمدراء: تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات.
- ✓ المهارة العملية لدى إدارة التنظيم: والتي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى إدارة المعلومات والاتصالات ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة الاستفادة من البيئة من خلال الاستماع الدائم وحصولها على كل ما له علاقة بالفعالية.

- ✓ **التقييم الخارجي:** تتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التي تصدرها يحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة.
- ✓ **الاستقرار:** ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات مخزون أمان لمواجهة الطوارئ.
- ✓ **مصاريف الإدارة:** تتمثل في النسبة بين المرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال.
- ✓ **مدى مشاركة من قبل أعضاء المؤسسة:** في عملية اتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة.
- ✓ **برامج التدريب والتطوير:** وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها.
- ✓ **التركيز على الإنجاز:** هي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية. (تقيية صابر وزينب قديري، 2017، ص 80 ص 81)

6/ مؤشرات الفعالية التنظيمية

باعتبار أن فعالية المنظمة في معظم الأحيان هي مدى تحقيق المنظمة لأهدافها على أن تتسع هذه الأهداف لتشمل أهداف خاصة بالمنظمة وأخرى خاصة بالتفاعل بينها وبين الظروف الداخلية والخارجية، فإن عنصر فعالية المنظمة تشتمل على الكفاءة الرضا التأقلم التطور والبقاء، كما أن هذه العناصر مجرد عناصر مقترحة يمكن أن يضاف إليها أو يؤخذ منها حسب ظروف كل منظمة وهي بدورها تنقسم إلى قسمين: مؤشرات داخلية ومؤشرات خارجية.

6-1- مؤشرات داخلية

- وترتبط بمدخلات المنظمة وعملياتها ومنها:
- **تخطيط وتحديد الأهداف:** أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف وتخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.
- **المهارات الاجتماعية للمدير:** إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة عند مواجهتهم العثرات في العمل.
- **المهارات العملية للمدير:** حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتحلى أعضاء المنظمة من مديريها بالمهارات والخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال. (خولة موجاري، 2022، ص104)
- **التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة:** يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.
- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** يرى الكثير من الباحثين والمديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم.
- **تدريب وتنمية قدرات الأفراد:** أن البرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد وبالتالي ارتفاع مستويات أدائهم في العمل.

- الإدارة السليمة للصراع: أن تقليل مستويات الصراع داخل المنظمة سواء بين الأفراد أو الأقسام يعد مؤشرا دالا على فعاليتها.

6-2- مؤشرات خارجية

وترتبط بصفة أساسية بالمخرجات وبالعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، ومن هذه المؤشرات:

- إنتاج السلع والخدمات: إن تزويد المنظمة لبيئتها بالمخرجات من سلع وخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.

- المسؤولية الاجتماعية: وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية.

- البقاء: عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة فان معنى ذلك أن منتجات هذه المنظمة تلئم متطلبات البيئة التي تعيش فيها.

- القدرة على التكيف والتأقلم: ويقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات والتقلبات الحادثة في البيئة. وعموما ومن خلال عرض مؤشرات الفعالية التنظيمية يتضح الترابط والتداخل

الموجود بينها، فتحقق أي مؤشر يمكن أن يسهم في تحقيق مؤشر آخر. فمثلا رضا العاملين قد يؤدي إلى زيادة الإنتاج ورفع جودته وبالتالي تحقيق الأرباح كما يمكن أن تقول إلى انه ليس بالضرورة قياس فعالية التنظيم من خلال كل هذه المؤشرات، فهي مجرد مؤشرات مقترحة نتيجة العديد من الدراسات والبحوث واختلاف المعايير بين العلماء والباحثين فليس ما هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين حولها وبالتالي لا توجد مؤشرات محددة يمكن من خلالها قياس فعالية التنظيمية. (خولة موجاري، مرجع سابق، ص. 105)

7- نماذج دراسة الفعالية التنظيمية

لا يوجد هناك نموذج واحد بلاتم كل الظروف وكل أنواع المنظمات، ولكن تختلف النماذج وجهة نظر الدارسين لها وحسب تخصصاتهم. وبالرغم من تعدد نماذج قياس الفعالية التنظيمية إلا أننا نحصرها فيما يلي:

7-1- نموذج الأهداف

يرتبط هذا النموذج باسم **Etzioni** إن قياس فعالية المنظمة حسب ذا النموذج يجب أن يكون في ضوء مدى تحقيق هذه المنظمة للأهداف التي وجدت من أجلها، إلا أن التعرف على تلك الأهداف يعترضه العديد من المشكلات لعل من أهمها ما يلي : هل نتعامل مع الأهداف الرسمية، أي المعلن عنها أم مع الأهداف العملية أي الواقعية ؟ هل يتم قياس فعالية للمنظمة على أساس تحقيق أهم الأهداف (أي الهدف السائد) أم على أساس تحقيق أكثر من هدف (أي تعدد الأهداف) ؟

7-2- نموذج موارد النظام

يعتمد نموذج موارد النظام على فكرة أساسية مؤداها أن المنظمة بمثابة نظام مفتوح وبالتالي فإن لهذا النظام العديد من علاقات التبادل والمنافسة مع البيئة التي يوجد بها ومن ثم تزداد فعالية المنظمة كلما تعاظمت قدرتها التفاوضية في الحصول على الموارد النادرة من بيئتها . ويرى أنصار هذا النموذج أنه لا يوجد معيار عام للفعالية التنظيمية يمكن استخدامه في كل المنظمات وبالتالي فإن هذا المدخل يحدد أبعاد فعالية المنظمة على أساس ما يلي:

- القدرة على التحديد الدقيق للفرص المتاحة وكذا القدرة على استغلالها.
- القدرة على الحصول على الموارد والاحتياجات المناسبة لاستغلال الفرص المتاحة،

وذلك من خلال القدرة. التفاوضية للمنظمة. (سنوسي علي، ص293، ص294)

7-3- نموذج العمليات

يعتمد هذا النموذج في قياس فعالية المنظمة على العمليات التنظيمية الداخلية والتي يقصد بها والعمليات الإنسانية مثل القيادة الاتصال سلوك الجماعات ومستوى الصراع وغيرها، وليس العمليات المادية، وتتسم المنظمة بالفعالية في ظل هذا المدخل من خلال توفر الخصائص التالية:

- تحقيق التكامل بين التنظيمية.
- توفير المناخ الداخلي الذي يسهل أداء الوظائف ويشجع نمو الأفراد والمنظم،
- ويؤخذ على هذا المدخل اعتماده على العمليات الداخلية الإنسانية والتي يصعب في كثير من الأحيان إخضاعها للقياس الدقيق.

7-4- الأهداف الفردية والنموذج الوظيفي

يقوم هذا النموذج على أساس ما تقدمه المنظمات للمجتمع والذي تعتبر جزء منه ، إضافة لما تحققه لنفسها وللأطراف المختلفة ذات العلاقة بها، ويعتبر تحليل بارسونز من أشهر التحاليل لهذا المدخل والذي يطلق عليه التحليل الوظيفي، حيث يرى بارسونز أن كل منظمة يجب أن تحقق أربعة متطلبات أساسية إذا ما أرادت لنفسها البقاء والاستمرار وأن تكون فعالة، وهذه المتطلبات أو الوظائف هي:

أ. التكيف (المواءمة مع البيئة).

ب. تحقيق الأهداف.

ت. التكامل.

ث. المحافظة على النمط واحتواء التوترات

7-5- مدخل الأطراف ذات المصلحة

ويطلق عليه أيضا مدخل جمهور المستفيدين ، وتقاس فعالية المنظمة وفقا لهذا النموذج على أساس مدى قدرتها على إشباع رغبات وحاجات وتوقعات الأطراف ذات المصلحة أو الجمهور المتعاملين المنظمة مثل الموردين، أفراد المجتمع وغيرها.

ويؤخذ على هذا المدخل مايلي "

- يصعب الوصول إلى تقييم معين لفعالية المنظمة نظرا لتعارض حاجات ورغبات كل طرف من الأطراف ذات المصلحة.
- لا يأخذ اعتباره الأهمية النسبية لكل طرف من الأطراف ذات المصلحة ومدى تأثيره على أداء المنظمة.
- يصعب تقييم فعالية المنظمة نظرا لتغير الأطراف ذات المصلحة من وقت لآخر وكذا تغير حاجاتهم ورغباتهم. (سنوسي علي، مرجع سابق، ص 295)

8-/- أهم متطلبات وصعوبات الفعالية التنظيمية.

8-1- أهم متطلبات الفعالية التنظيمية

إن تطبيق المعارف الجديدة تتطلب سنوات من التحري وبحوث التطوير، وقدر كبير من الخيال المبدع من جانب الإدارة لكشف كيف يمكن تطبيق هذه المعرفة النامية التنظيم الجهود البشرية داخل المنظمات، وعلى كل فهناك عدة خطوات تستخدم من أجل زيادة الفعالية التنظيمية منها:

أ - اللامركزية والتفويض : وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة في

المؤسسات التقليدية، ومنحهم درجة من الحرية في توجيه أنشطتهم الخاصة وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، وفي هذا تقدم مؤسستي سيرز روبك وشركائهم Sears rebuck & company مثالا مهما فهما تفرضان الإدارة بالأهداف وتضخمان عدد العاملين الذين يراجعون المدير كي لا يبقى لديه وقت المراجعتهم أو توجيههم.

ب - توسيع العمل : رواده هما شركتي أي. بي. أم (L.B.M) وديترويت إديسون، فهما

تشجعان تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية.

ت - تقييم الأداء : إن البرامج التقليدية لتقييم الأداء تميل إلى معاملة الفرد وكأنه منتج

خاضع للتفتيش والمراقبة، بينما البرامج الحديثة تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع أهداف لنفسه، وفي تقييم أداءه بشكل دوري ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جدا، ومن أمثلة الشركات التي تتبع مثل هذه المناهج : شركة جنرال ميلز وشركة أنسول للكيماويات.

ث - الإدارة بالاستشارة والمشاركة : توفر الإدارة بالاستشارة والمشاركة الظروف الملائمة

لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فإفساح المجال

لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية. (بلقاسم سلاطنية وآخرون، 2013، ص 40 ص 41)

ج - زيادة فعالية الاتصال: يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين الاتصالات داخل التنظيم منها:

- إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة المعلومات في مختلف الاتجاهات والمستويات.
- إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين من مختلف مصالح ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة مختلف الأفكار

- والتعليقات والقرارات وتسهيل انتشارها.

- تنظيم جمعيات عامة دوريا، تعقد كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وتناقش خلالها قضايا التنظيم التي يسودها الغموض وتقديم شروحات وتوضيحات.

- الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي تعتمد في تنفيذها على الاتصالات.

- تسهيل الحصول على التغذية العكسية والاهتمام بانشغالات العمال والمنفذين الصاعدة إلى المشرفين والمسؤولين والعمل على تفهمها والاستجابة لها ما أمكن.

ولكن مثل هذه الأفكار لزيادة الفعالية التنظيمية تواجه صعوبات ومشاكل عديدة رغم توقع نجاحها، فعدم منح الاهتمام الكافي للاتصالات يؤثر سلبا على فعالية التنظيم، كما أن الإدارة

كثيرا ما تعمل على كسب الممثلين النقابيين عن طريق مختلف المغريات كالترقية والسكن حتى يقوموا بالتواطؤ مع الإدارة، فالإدارة "تبتت الأفكار" ولكنها طبقتها ضمن إطار النظرية

التقليدية وفرضياتها الإدارة بالسيطرة"، فالمشاركة تصبح شكلية حين تطبق وكأنها وسيلة للتحايل وخداع الناس، والتفويض ليس طريقة فعالة الممارسة الإدارة بالسيطرة.

لذا يجب على الإدارة أن تتجه هي ذاتها نحو تحقيق أهداف المنظمة (الإدارة بالأهداف) وليس الحفاظ على سلطتها الشخصية، ومثل هذه الإدارة لا بد أن تجد أفكارا مبدعة تطبقها

بنجاح أثناء تقدمها البطيء من أجل تحسين فعاليتها التنظيمية (بلقاسم سلاطينية وآخرون، مرجع سابق، ص 42)

9- صعوبات الفعالية التنظيمية

إن أسباب عدم وجود معايير شاملة لقياس الفعالية التنظيمية يرجع إلى الأسباب التالية:
(بوسعي أمينة، حمدي حميدة، 2015، ص59)

- عدم وجود إجماع في تصير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية جعل من عملية قياسها صعبة للغاية فعلى سبيل المثال: اعتبار الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الأهداف، نجد فيها تعميم كبير إذ يختلف محتواه باختلاف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة فيمكن أن تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين وفي نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال بمعنى آخر ما هي طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفعالية؟ هل لأهداف الرسمية المعلنة أو الأهداف غير الرسمية ؟

- مشكلة لإثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية أو السلوكية.

- مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملائمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط والحجم إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية والبيئية التي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية ومنه عملية الترجيح تختلف من شخص إلى آخر أو مؤسسة لأخرى.

ويبقى المشكل المطروح بالفعل هو : صعوبة إيجاد مقاييس ثابتة ودقيقة وتحديد المعيار أو النموذج الذي يمكن الاطمئنان إليه في تقييم مدى فعالية التنظيم على اعتبار أن لكل مؤسسة واقع خاص بها والذي لا يمكن تعميمه على بقية المؤسسات الأخرى نظرا للظروف والأهداف التي تنشئ من أجلها واختلاف الثقافات والقيم التي تنطلق منها كل مؤسسة لأنه ما يتطبق على هذه المنظمة قد لا يصلح لأخرى.

إن هذه الصعوبات تؤدي حتما إلى مجموعة من الانعكاسات يمكن حصرها في:

(بوسعدي امينة، حمدي حميدة، مرجع سابق، ص 60)

- انخفاض مستوى الرضا المهني يؤدي إلى كثرة المشاكل منها سوء العلاقات الاجتماعية، صراعات العمل، ارتفاع مستوى التغيب ارتفاع نسب حوادث العمل.

- انخفاض وسوء مستوى الإنتاج الذي يؤدي إلى سوء نوعية الإنتاج وارتفاع التكاليف مدى رواج السلعة المنتجة الربح والخسارة وعدم قدرة المؤسسة على المنافسة.

إن تعدد المشاكل الاجتماعية والإنتاجية داخل التنظيمات هو دليل سوء فعاليتها وهو ما يدفع

إلى الاجتهاد في الكشف عن أسبابها الحقيقية من أجل البحث عن الحلول المناسبة لها وكل

هذه الأسباب تؤدي إلى ضرورة البحث في خصائص وفعالية التنظيمات.

خلاصة الفصل:

على ضوء ما تم التطرق إليه في مباحث الفصل الثالث من مفاهيم وأساسيات مختلفة حول الفعالية التنظيمية والتي لها مفهوم واسع ومتعدد الجوانب وبالتالي فهي أوسع واشمل من الكفاءة، فهي ترتبط بالنتائج ، كما نتوصل إلى إن الحاجة إلى البقاء والنمو والقدرة على التكيف مع المتغيرات العالمية المعايير الأساسية لنجاح هذه المنظمات كمؤشرات يتحدد طبقاً لها مستوى الفعالية التنظيمية بمعناها الواسع وهي ما يمكن النظر إليه باعتباره المطلوب الأساسي للمنظمات العصرية، سواء كانت تنتج سلعة أو تقدم خدمة.

ويمكن النظر إلى الفعالية التنظيمية باعتبارها المحرك الأساسي لطاقة التطوير والتحديث والتحسين المستمر للأداء في مختلف المنظمات المعاصرة، فقد أصبحت حاجة المنظمة إلى إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار من خلال الاستجابة وفهم وتنفيذ القرار وتوفير المعلومات المناسبة للموظفين بالإضافة إلى تحقيق الرضا الوظيفي لهم تلبية طلبات واحتياجات ورغبات العملاء والإبداع أصبح مطلباً ملحاً ومهما خاصة بالنسبة لتلك المنظمات التي تسعى إلى التميز، والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية، والتي تعبر في نفس الوقت عن درجة فعالية المنظمة.

الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد

1. إجراءات الدراسة الاستطلاعية

1.1. ماهية الدراسة الاستطلاعية

2.1. أدوات الدراسة الاستطلاعية

2. إجراءات الدراسة الأساسية

1.2. منهج البحث

2.2. العينة

3.2. خصائص العينة

3. حدود الدراسة

4. أدوات الدراسة

5. المعالجة الإحصائية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية تدعيماً للجانب النظري، فهو المجال الذي يستطيع الباحث من خلاله النزول إلى الميدان، والكشف عن الحقائق، ولقيام بأي بحث يجب تحديد مجالات الدراسة بدقة، وعليه سنحاول من خلال الفصلين المواليين، تجسيد البناء المنهجي لیتكامل البحث وذلك بتقديم الدراسة الاستطلاعية التي هي من أهم الخطوات الرئيسية التي يقوم بها الباحث أثناء قيامه بعمله، حيث يتمكن من جمع المعلومات الأولية، كما سنوضح المنهج المستخدم في الدراسة أو الطريقة المتبعة، التي استخدمها الباحث من أجل دراسة المشكلة، بالإضافة إلى عينة الدراسة، وأدوات جمع المعلومات والوسائل الإحصائية المستخدمة في تحصيل هذه البيانات.

1. إجراءات الدراسة الاستطلاعية :

1.1. ماهية الدراسة الاستطلاعية :

يتوقع الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية أن يحقق الأهداف التالية:

- التأكد من جدوى الدراسة التي يرغب الباحث القيام بها وفي هذا الإجراء توفير للوقت والجهد قبل الشروع باتخاذ قرار نهائي.
- تمكين الباحث من استقصاء المعوقات والعقبات التي تعترض سير تنفيذ إجراءات الدراسة الأصلية وبالتالي يتمكن من إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات والمعوقات المتوقع ظهورها عند إجراء الدراسة الأصلية.

كان الهدف من إجراء الدراسة الاستطلاعية التعرف عن قرب على الظروف التي سيتم فيها إجراء البحث، و جمع المعطيات الأولية عن مكان ومجتمع الدراسة، وكذا التعرف على كيفية انتقاء عينة البحث وفق موضوع الدراسة، وبالتالي تسمح أيضاً بالتيقن من صلاحية استخدام أدوات جمع البيانات والأساليب المختلفة لاختيار فروض البحث، وكذا تقنين أدوات

الدراسة، ومن خلال هذه الدراسة قمنا بزيارة مقر "مديرية التربية لمدينة الجلفة" بعد القيام بالإجراءات التنظيمية والإدارية المطلوبة لدخولنا المؤسسة، ثم تم إجراء مقابلات مفتوحة أو بما يسمى بالمقابلة الاستكشافية مع بعض العمال تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستعملنا هذه المقابلات بغرض كسر الحواجز النفسية، بالإضافة إلى استعمال الملاحظة المباشرة البسيطة على العمال وهم في مكان العمل.

2.1. أدوات الدراسة الاستطلاعية :

ويقصد بها التقنيات المستعملة في الدراسة، فعند الاعتماد على منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة تمكنه من الحصول على المعلومات اللازمة حيث تمثلت هذه الأداة في الاستبيان.

وقد تم الاعتماد على أداة الاستبيان من خلال المقياسين التاليين:

1.2.1 مقياس الأنماط القيادية: قمت باعتماد مقياس الأنماط القيادية من رسالة دكتوراه

في الإدارة التربوية بعنوان " الأنماط القيادية لدى القادة التربويين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن " من إعداد : سليمان سالم الحجايا (2006) ، حيث يتضمن هذا المقياس 49 بنداً.

2.2.1 مقياس الفعالية التنظيمية:

بناء على خصوصية الميدان الحالي (مديرية التربية بمدينة الجلفة) وتماشيا مع أهداف الدراسة الحالية، تم التنبؤ وتعديل مقياس الفعالية التنظيمية والمكون من 17 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد أساسية مستوحاة من أدبيات علم النفس العمل والتنظيم، وهي (بعد تحقيق الأهداف والغايات، بعد كفاءة العمليات الداخلية، وبعد الموارد البشرية والتعاون)، وذلك لقياس مستوى الفعالية والأداء الإداري والخدمات داخل المديرية من وجهة نظر العمال

2. إجراءات الدراسة الأساسية :

1.2. منهج البحث : يعرف المنهج >> بأنه نوع من أساليب البحث الذي يمكن بواسطته معرفة ما إذا كان هناك ثمة علاقة بين متغيرين أو أكثر، ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة << (العساف ، 2006م ، ص261)

يعتبر المنهج من العناصر الأساسية التي ينبغي توفرها في أي دراسة علمية لأهميته في توجيه الباحث نحو الوصول إلى أهدافه ولتحقق من الفرضيات التي انطلقت منها دراسته وكما هو معروف فإن طبيعة الموضوع هي التي تحدد نوع المنهج الملائم للدراسة. وعليه يمكن القول أن هذه الدراسة الحالية تهدف إلى تشخيص ومعرفة أنماط القيادة داخل المؤسسة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

لذا عمدنا إلى استخدام **المنهج الوصفي التحليلي** والذي يعتبر : "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة " (سلاطنية، جيلاني، 2004 ، ص 161) ويمكن القول أن تطبيقنا للمنهج الوصفي التحليلي جاء كما يلي :

1.1.2. **المرحلة الأولى :** الاستكشافية وتمثل الخطوة الأولى في الدراسة وتشمل جمع المعلومات النظرية التي لها علاقة بموضوع البحث وهي ذات أهمية بالغة بحيث تثريه من حيث المصادر والمراجع.

2.1.2. **المرحلة الثانية :** هي مرحلة الوصف المعمق وقد شملت هي الأخرى ما يلي :

- تحديد وصياغة تساؤلات الدراسة ومحاولة تشخيص هذه التساؤلات في واقع الدراسة الميدانية .

- ضبط وتحديد مجتمع البحث.

- اختيار الأدوات المنهجية المناسبة لدراسة مشكلة البحث متمثلة في أداة الاستمارة .

- التركيز على مؤشرات محددة ومرتبطة بموضوع الدراسة ومحاولة تحليلها وتفسيرها .

3.1.2. المرحلة الثالثة : النزول إلى الميدان لجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها للخروج بنتيجة عامة تلخص الواقع الفعلي للدور الذي تلعبه الأنماط القيادية في الفعالية التنظيمية.

2.2. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة الحالي في كافة الموظفين الإداريين والعمال التابعين لمديرية التربية بمدينة الجلفة والذين يشغلون الرتب التالية : رؤساء المكاتب والمصالح، أعوان مكتب وحفظ البيانات، متصرف، ملحق اداري، مهندسين، والبالغ عددهم الإجمالي (150) موظف، ونظرا لطبيعة الموضوع وأهداف البحث، ثم سحب عينة عشوائية قوامها (65) موظفا، وهو ما يمثل نسبة **43.33 %** من اجمالي المجتمع الأصلي، وهي نسبة كافية لضمان تمثيلية المجتمع وإمكانية تعميم النتائج في حدود سياق الدراسة.

3.2. خصائص العينة:

الجدول التالية تبين الوصف الدقيق لعينة الدراسة وفق المتغيرات المهنية

جدول 06 : يبين توزيع العينة وفقا لمتغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
93.85%	61	ذكر
06.15%	04	أنثى
100%	65	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول (01) أن عدد الموظفين الذكور كبير مقارنة بالإناث حيث عددهم هو 61 بنسبة قدرت بـ: % 93.85 أما الإناث فقد بلغ عددهن 04 موظفات فقط بنسبة قدرها 06.15 % وهذا التباين في النسبة يمكن تفسيره بطبيعة العمل الإداري المركزي بمديرية التربية لمدينة الجلفة، والذي يتطلب ساعات عمل طويلة وضغوطا مستمرة في تسيير

المصالح (كالأجور والموظفين) بينما يفضل العنصر النسوي التوجه الى مهنة التعليم لملائمتها لالتزاماتهن الأسرية مقارنة بالعمل الإداري بمقر المديرية.

جدول 07 : يبين توزيع العينة وفقا لمتغير السن.

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات العمرية
12.3 %	08	أقل من 30 سنة
52.3 %	34	من 30 إلى 40 سنة
27.7 %	18	من 41 إلى 50 سنة
7.7 %	05	أكثر من 50 سنة
100%	65	المجموع

من خلال الجدول (02) نلاحظ أن الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى 40 سنة يحتلون المرتبة الأولى ب 34 موظفا بنسبة قدرها 52.3%، يليها في المرتبة الثانية الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى 50 سنة ب 18 موظفا بنسبة 27.7%، في حين بلغت نسبة الموظفين الأقل من 30 سنة 12.3% (08 موظفين) وأخيرا الفئة المتقدمة في السن (50 سنة فأفوق) بنسبة 7.7% (05 موظفين)

ويعكس هذا التوزيع أن مجتمع الدراسة بمديرية التربية لمدينة الجلفة يتميز بكونه مجتمعا فتيا وناضجا مهنيا، حيث تمثل الفئة العمرية المحصورة بين 30 و50 سنة الأغلبية الساحقة ، مما ينعكس إيجابا على القدرة على العطاء وتحمل الضغوط الإدارية بفعالية.

جدول 08 : يبين توزيع العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

النسبة المئوية %	التكرارات	المؤهل العلمي
27.7%	18	أقل من ثانوي
57%	37	ثانوي
12.3%	08	جامعي
3%	02	دراسات عليا
100%	65	المجموع

من خلال الجدول (03) نلاحظ أن أصحاب المستوى الثانوي يحتلون المرتبة الأولى ب 37 موظفا بنسبة 57% يليهم الأقل من الثانوي ب 18 موظفا بنسبة 27.7%، ثم الجامعي ب08 موظفين بنسبة 12.3%، وأخيرا الدراسات العليا بموظفين اثنين بنسبة 3% وتفسر هذه النتيجة بأن الأغلبية الساحقة من مديرية التربية بمدينة الجلفة هم من الفئات التنفيذية (الاسلاك المشتركة) والذين يتأثر أدائهم بمدى وضوح أنماط القيادة والتوجيه الإداري ، مما ينعكس مباشرة على كفاءة العمليات الداخلية وتحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

جدول 09 : يبين توزيع العينة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرارات	الخبرة المهنية
9.20%	6	أقل من 5 سنوات
18.5%	12	من 5 إلى 10 سنوات
30.8%	20	من 11 إلى 15 سنة
41.5%	27	أكثر من 15 سنة
100%	65	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول (04) أن الموظفين الذين تزيد خبرتهم المهنية عن 15 سنة يحتلون المرتبة الأولى بـ 27 موظفاً وبنسبة قدرها 41.5%، يليهم في المرتبة الثانية الموظفون الذين تتراوح خبرتهم من 11 إلى 15 سنة بـ 20 موظفاً وبنسبة 30.8%. في حين بلغت نسبة الموظفين ذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات 18.5% (12 موظفاً)، وأخيراً الفئة الأقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 9.20% (06 موظفين).

وتشير هذه النتيجة إلى أن الأغلبية الساحقة من عمال مديرية التربية لولاية الجلفة يتمتعون بخبرة مهنية طويلة ومتقدمة (أكثر من 11 سنة) بنسبة إجمالية تتجاوز 72% وبالتالي فإن هذه الأقدمية العالية تعكس استقراراً وظيفياً ونضجاً معرفياً بالقوانين الإدارية والتنظيمية للمرفق العام، مما يساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الفعالية التنظيمية للمؤسسة وتسهيل استجابة العمال لـ أنماط القيادة السائدة نتيجة توفر عنصر الخبرة والتمرس في الأداء وتسيير الأزمات الإدارية اليومية.

جدول 10 : يبين توزيع العينة وفقاً لمتغير الرتبة الوظيفية.

النسبة المئوية %	التكرارات	الخبرة المهنية
16.92%	11	عون اداري
47.7%	31	ملحق اداري
26.15%	17	رئيس مكتب
09.23%	6	رئيس مصلحة
100%	65	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول (05) أن الموظفين برتبة ملحق إداري يحتلون المرتبة الأولى بـ 31 موظفاً وبنسبة قدرها 47.7%، يليهم في المرتبة الثانية رؤساء المكاتب بـ 17 موظفاً وبنسبة 26.15%، في حين بلغت نسبة الموظفين برتبة عون إداري 16.92% وهي تمثل

11 موظفاً، وأخيراً فئة رؤساء المصالح بنسبة 09.23% بواقع 06 موظفين فقط. وتشير هذه النتيجة إلى أن الكتلة الأساسية لعينة الدراسة تتمركز في مستويات التنفيذ المباشر والإشراف القاعدي المتمثلة في الملاحق ورؤساء المكاتب بنسبة إجمالية تتجاوز 73%، وهو ما يترجم طبيعة الهيكل الوظيفي داخل مقر مديرية التربية ل مدينة الجلفة الذي يعتمد على قاعدة عمالية واسعة لتسيير الحجم الهائل من المعاملات اليومية بقطاع التربية.

6. حدود الدراسة :

المجال المكاني : (التعريف بميدان الدراسة)

قمنا بإجراء دراستنا في مديرية التربية لمدينة الجلفة الواقعة بحي 5جويلية 1962 لمحطة عن المؤسسة محل الدراسة:

تأسست مديرية التربية لمدينة الجلفة فعليا عقب التقسيم الإداري لعام 1974، الذي أقر ولاية الجلفة كولاية مستقلة، لتدير القطاع التعليمي بالمنطقة، وتشرف على الهياكل التعليمية بالولاية.¹

تضم مديرية التربية لمدينة الجلفة مصالح تتكون من مكاتب مختلفة، يتراوح عدد المصالح تبعاً لأهمية المهام المرسومة من ثلاث (3) إلى ست (6) مصالح ويتراوح عدد المكاتب في كل مصلحة تبعاً لحجم المهام المسندة من المكتبين اثنين (2) إلى أربعة (4) مكاتب.

تتولى مديرية التربية الموضوعة تحت سلطة وزير التربية مهاماً متعددة تتمثل في:

- ✓ تنشيط مجموع النشاطات التربوية في مجال التعليم الأساسي، والتعليم الثانوي والتكوين، على مستوى قطاع التربية، وتنسيقها ومتابعتها.
- ✓ السهر على توفير الشروط التي تمكن من الأداء العادي للأنشطة المدرسية والموازية للمدرسة.

¹الموقع الإلكتروني dedjelfa.education.dz

- ✓ السير الحسن لمؤسسات التربية والتكوين التابعة للقطاع.
- ✓ السهر على التنظيم والمتابعة والمراقبة التربوية لمؤسسات التربية والتكوين الموضوعة تحت وصاية وزير التربية وتطبيق برامج التعليم واحترام التنظيم المدرسي.
- ✓ القيام بتعيين الموظفين التربويين والإداريين والتقنيين وأعاون الخدمة في المؤسسات - ومتابعتهم وتسيير شؤونهم.
- ✓ تنظيم الامتحانات والمسابقات التابعة للقطاع ومتابعتها بالاتصال مع الهياكل والهيئات المؤهلة.
- ✓ تنظيم عمليات التوجيه والتقييم المدرسي وتنفيذها.

2.3. المجال الزمني: أجريت الدراسة الميدانية بتاريخ 2026/03/19 في مقر مديرية التربية بمدينة الجلفة ، حيث تم تقديم الطلب للدراسة (تسهيل مهمة) وتمت الموافقة عليه ، كما تمت في هذه المرحلة محاولة لاستطلاع مجال الدراسة وبعدها تم إجراء مقابلة مع مسؤول مصلحة المستخدمين والتي تم فيها جمع بعض المعلومات التي تفيد الدراسة خاصة أوقات الزيارة ، وفي الأخير تم توزيع الاستمارة على العاملين بتاريخ 2026/04/28 .

4. أدوات الدراسة :

تحدد الأدوات المنهجية لأية دراسة على ضوء طبيعة البيانات والمعلومات المتوفرة حول الموضوع وكذلك الاتجاه المنهجي الذي انطلقت منه الدراسة ، وعليه فقد انتقينا الاستمارة كأداة وتقنية ملائمة لجمع البيانات والحقائق من الميدان.

الاستمارة: تعتبر من أكثر الأدوات استخداما وشيوعا في البحوث وذلك راجع للميزات التي تحققها هذه الأداة من اختصار للجهد والتكلفة وسهولة معالجة بياناتها إحصائيا والنتائج المتحصل عليها تتحدد حسب محتواه من أسئلة وهي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول مشكلة ويتم تنفيذها إما عن طريق المقابلة

الشخصية أو عن طريق وسائل الاتصال الأخرى ،وهي تكون بالإجابة على تلك الأسئلة بمعرفته الخاصة" (إبراهيم ، 2003 ، ص 11)

وبغرض إجراء الدراسة ومعرفة علاقة الأنماط القيادية بالفعالية التنظيمية لدى عمال مديرية التربية بمدينة الحلفة تم الاعتماد على مقياس ين ،الأول مقياس الأنماط القيادية، والثاني مقياس الفعالية التنظيمية.

1.4. مقياس الأنماط القيادية قمنا باعتماد مقياس الأنماط القيادية من رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية بعنوان " الأنماط القيادية لدى القادة التربويين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن " من إعداد : سليمان سالم الحجايا 2006 ، حيث يتضمن هذا المقياس 49 بنداً.

1.1.4. الصدق لمقياس الأنماط القيادية في دراسة سليمان سالم الحجايا 2006.

اعتمدنا طريقة صدق المحتوى، وذلك بعرض الاستبانة بصورتها الأولية على 20 محكماً من المختصين في الإدارة التربوية والإدارة العامة ، وإدارة الأعمال ، وعلم النفس والقياس ، من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية ، وطلب من المحكمين إبداء آرائهم حول مدى صحة هذه الفقرات ومناسبتها لتحديد الأنماط القيادية لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن ، وكذلك مدى مناسبة كل فقرة للنمط الذي وضعت فيه ، وإضافة أية فقرة يرونها مناسبة ، وتم بعد ذلك تفريغ استبانة التحكيم ، وقد تم أخذ الفقرة التي حصلت على موافقة (16محكماً) كحد أدنى(أي بنسبة%80 فأعلى) ، مع الأخذ بعين الاعتبار التعديلات والملاحظات والإضافات واستبعاد الفقرات التي لم يوافق عليها هذا العدد من المحكمين ، حيث تم حذف (12) فقرة من النمط (الاولتوقراطي)الأمرو(12) فقرة من النمط(الديمقراطي) المشارك و(11) فقرة من النمط (التوجيهي)المسوق و(10) فقرات من المفوض (الحر)، وبعد أن استقرت الاستبانة بصورتها النهائية أصبحت مكونة من (49) فقرة ، تضم أربعة أنماط قيادية وهي : النمط (الاولتوقراطي)الأمرو وتضم (13) فقرة ، والنمط

(الديمقراطي)المشارك (12) فقرة ، والنمط (التوجيهي) المسوق (13) فقرة ، والنمط (الحر) المفوض (11) فقرة ، والجدول رقم (06) يوضح ذلك .
(الحجايا ،2006، ص 72)

جدول 11 : توزيع فقرات استبانة الأنماط القيادية حسب الأنماط وعدد الفقرات في كل

نمط

الرقم	النمط	رقم الفقرات	عدد الفقرات
1	الاولتوقراطي	1.29.33.37.25.48.45.17.13.9.21.5.41	13
2	الديمقراطي	11.19.3.15.7.39.27.43.47.35.23.31	12
3	التوجيهي	10.18.30.2.34.26.38.14.6.49.46.42.22	13
4	الحر	28.40.36.12.32.4.8.16.20.24.44	11

المصدر : (الحجايا ،2006، ص 72)

2.1.4. ثبات استبانة أنماط القيادة :

تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الإختبار (test –retest) لإيجاد ثبات أداة الأنماط القيادية ، إذ تم توزيع أداة الدراسة على عينة استطلاعية من رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن بلغ عددهم (30) رئيس قسم (من غير عينة الدراسة الأصلية) ، وقد تم تطبيق الأداة عليهم للمرة الأولى ، وأعطى لكل واحد منهم رقم معين من (1-30) ، وتم تطبيق الأداة على العينة نفسها بعد مضي أسبوعين ، وقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون للاستبانة ككل ولأنماطها الفرعية ، كما استخدمت معادلة ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة ككل ، بالإضافة إلى الأنماط الفرعية بطريقة الإتساق الداخلي ، والجدول (07) يوضح ذلك : المصدر : (الحجايا ،2006، ص 72)

جدول 12 07: يبين معاملات ثبات استبانة الأنماط القيادية لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن بطريقتي الاختبار وإعادة الاختبار (test – retest) وطريقة الاتساق الداخلي

الرقم	النمط	طريقة الاختبار وإعادة الاختبار	طريقة الاتساق الداخلي
1	الآمر	0.87	13
2	المشارك	0.88	12
3	المسوق	0.90	13
4	المفوض	0.86	11

المصدر: (الحجيا، 2006، ص 73)

2.4. الصدق والثبات لمقياس مقياس الفعالية التنظيمية : بناء على خصوصية الميدان الحالي (مديرية التربية بمدينة الجلفة) وتماشيا مع أهداف الدراسة الحالية، تم التبرني وتعديل مقياس الفعالية التنظيمية والمكون من 17 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد أساسية مستوحاة من أدبيات علم النفس العمل والتنظيم، وهي (بعد تحقيق الأهداف والغايات، بعد كفاءة العمليات الداخلية، وبعد الموارد البشرية والتعاون)، وذلك لقياس مستوى الفعالية والأداء الإداري والخدمات داخل المديرية من وجهة نظر العمال

1.2.4. الصدق لمقياس الفعالية التنظيمية

الجدول التالي يبين معاملات ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات الجزء الثاني المتعلق بالفعالية مع الدرجة الكلية له.

جدول 12 (08) : يبين الصدق لمقياس الفعالية التنظيمية

الرقم	السؤال	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	تتجح المؤسسة في تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية بانتظام	0.613	0.000
02	نتمكن من انجاز المهام وفقا للجدول الزمني المحدد	0.675	0.000
03	المخرجات النهائية تعكس معايير الجودة المطلوبة	0.581	0.000
04	يوجد تنسيق فعال بين مختلف الأقسام والمجموعات	0.511	0.000
05	يتم اتخاذ القرارات بناء على بيانات ومعلومات دقيقة	0.584	0.000
06	بيئة العمل تشجع على الابتكار وتبادل الأفكار	0.756	0.000
0.000	تحقق الأهداف والغايات	0.837	0.000
07	توجد سياسات وإجراءات واضحة ومعروفة للجميع	0.342	0.000
08	نستطيع التكيف بفعالية مع التغيرات في البيئة المحيطة	0.489	0.000
09	تستخدم الموارد المتاحة (البشرية والمالية والمادية) بكفاءة عالية	0.481	0.000
10	بيئة العمل آمنة وتدعم الرفاهية والنمو المهني	0.288	0.000
11	يتم التعامل مع الصراعات والنزاعات داخل العمل بمهنية وانصاف	0.719	0.000
0.000	كفاءة العمليات الداخلية	0.65	0.000
12	توفر المؤسسة فرصا كافية للتطوير والتدريب المستمر للعاملين	0.64	0.000
13	نلتزم بمعايير الأخلاق المهنية والمسؤولية الاجتماعية في أداونا	0.655	0.000
14	يتم الاعتراف بجهود الموظفين المتميزين وتكريمهم بناء على أدائهم	0.706	0.000
15	نشارك بفعالية في تحسين جودة الخدمات والأداء الإداري المقدم	0.720	0.000
16	نحرص على تقديم أفضل ما لدينا لخدمة موظفي القطاع والأساتذة	0.699	0.000
17	نشعر بالمسؤولية المشتركة تجاه نجاح المديرية وخدمة الوسط التربوي	0.678	0.000
0.000	الموارد البشرية والتعاون	0.877	0.000

المصدر : من اعداد الطالبان

يتبين من الجدول رقم (08) أن معاملات الارتباط تتراوح بين (0.228 و 0.756) وهي تعتبر دالة عند مستوى دلالة 0.05 ، حيث أن مستوى المعنوية لجميع الفقرات أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ، ودرجة حرية 44 والتي تساوي 0.228 وبذلك تعتبر جميع فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه،

وتراوحت معاملات ارتباط كل محور من محاور الجزء الثاني (ولاء عاطفي، مستمر، معياري) مع الدرجة الكلية له ما بين (0.655 و 0.738) وهي مرتفعة تدل على دلالة المحاور وصدقها في قياس ما وضعت له. المصدر: (مزوار منوبة، 2013، ص 131)

2.2.4. الثبات لمقياس الفعالية التنظيمية:

قبل اجراء البحوث واختبار الفرضيات فانه لابد من التأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة، فالمقياس الثابت هو الذي ينتج قيما متساوية اذا ما تكرر اجرائه عدة مرات وللتأكد من ثبات الأداة تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي بحساب ألفا كرونباخ لاستخراج معامل الثبات

جدول 13 (09): يبين ثبات مقياس الفعالية التنظيمية

معامل الثبات	عدد العبارات	البعد
0.914	6	تحقق الأهداف والغايات
0.825	5	كفاءة العمليات الداخلية
0.89	6	الموارد البشرية والتعاون
0.928	17	المجموع الكلي للفعالية

نلاحظ من الجدول (09) أن محاور و أجزاء الاستبيان كلها تتسم بالثبات، حيث تتراوح معاملات الثبات ما بين (0.825 و 0.914) ، ومعدل الثبات الكلي للفعالية وصل إلى 0.928 وهو قريب من الواحد الصحيح وهذا يدل على ثبات عالي للمقياس .

5. المعالجة الإحصائية:

فيما يتعلق بأساليب التحليل، فلقد تم استخدام البرنامج الإحصائي (spss) وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها تطبيقا

الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في إجراء التعديلات الإحصائية من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانات وحسابات ومقاييس النزعة المركزية والتشتت والالتواء ومعامل الارتباط ومعامل الانحدار هذا بالإضافة إلى تحليلات إحصائية متقدمة.

(وليد عبد الرحمن خالد الفراء، ص 3)

وفي دراستنا هذه نستخدم الأساليب التالية:

1.5. لخصائص العينة: التكرارات والنسب المئوية.

2.5. للفرضية الأولى:

- المتوسط الحسابي (\bar{x})
- المتوسط الفرضي (T-V)
- الانحراف المعياري (δ^2)
- اختبار (T-test)
- معامل ارتباط بيرسون (R)

3.5. للفرضية الثانية والثالثة:

- المتوسط الحسابي (\bar{x})
- الانحراف المعياري (δ^2)
- اختبار (T-test) للفروق بين عينتين Independent-Samples T-Test
- اختبار تحليل التباين One Way ANOVA

خلاصة الفصل

بعد عرضنا في هذا الفصل لأهم الخطوات والإجراءات المنهجية المتبعة في دراستنا الميدانية والتي تعتبر الركيزة الأساسية لأي بحث علمي، وذلك بدءاً بتحديد مجالات الدراسة (المجال المكاني والبشري والزمني) و إتباع أسلوب العينة القصدية في اختيار مفردات الدراسة وتحديد المنهج الوصفي كمنهج للدراسة ثم حددنا الاستمارة كأداة لجمع البيانات بعدها حددنا الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة و إثبات صحة فروضها من عدم صحتها وفي الفصل التالي سنقوم بعرض ومناقشة وتحليل النتائج المتحصل عليها.

الفصل الخامس:

عرض ومناقشة النتائج

1. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى
2. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية
3. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة
4. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية
5. استنتاج عام
6. اقتراحات وتوصيات

1. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى:

- الفرضية: مستوى الفعالية التنظيمية لدى عمال مديرية التربية بمدينة الجلفة

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب كل من: المتوسط الحسابي (\bar{x})، الانحراف المعياري (σ^2)، معامل ارتباط بيرسون (R)، قيمة (T Test) والمعنوية (α)، لكل عبارة من عبارات مقياس الفعالية التنظيمية والنتائج موضحة في الجدول (12)

جدول 14 (10) : يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون وقيمة T Test والمعنوية لكل عبارة من عبارات مقياس الفعالية التنظيمية

العبارة	المتوسط الحسابي (\bar{x})	الانحراف المعياري (σ^2)	معامل ارتباط بيرسون (R)	قيمة test(T)	المعنوية (α)
1	2.82	0.882	0.336	25.736	0.000
2	2.88	0.976	0.336	23.755	0.000
3	2.85	1.064	0.531	21.565	0.000
4	2.62	0.963	0.781	21.890	0.000
5	2.52	0.831	0.893	24.473	0.000
6	2.54	0.937	0.560	21.849	0.000
7	2.46	0.867	0.473	22.879	0.000
8	2.82	1.029	0.550	22.056	0.000
9	3.11	1.214	0.375	20.647	0.000
10	2.85	1.107	0.712	20.724	0.000
11	2.65	0.891	0.841	23.931	0.000
12	2.82	1.014	0.870	22.388	0.000
13	3.03	0.918	0.689	26.616	0.000
14	3.02	0.960	0.366	25.323	0.000
15	3.14	0.933	0.675	27.110	0.000

0.000	24.329	0.322	1.076	3.25	16
0.000	28.772	0.731	0.875	3.12	17

نلاحظ في الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية تراوحت من 2.46 إلى 3.25 وانحراف معياري مقدر من 0.831 إلى 0.8441.214، وقد تميزت هذه العبارات بمعامل تشبع عال حيث قدر الارتباط لهذه العبارات من ** 0.336 إلى ** 0.893 وهو ما يدل على أن المقياس يتمتع باتساق داخلي قوي.

وفي ما يخص الفروق بين المتوسطات ودلالاتها فقد كانت كل العبارات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01

وللإجابة على الفرضية الأولى القائلة بأن مستوى الفعالية التنظيمية لدى عمال مديرية التربية منخفض قمنا باختبار النتائج المحصلة من أفراد العينة من خلال استجابتهم على مقياس الفعالية التنظيمية باستخدام اختبار الفروق بين المتوسطات لمجموعة واحدة (One Sample T-Test) فكانت النتائج كالتالي :

جدول 15 (11) : يبين حساب مستوى الفعالية التنظيمية لدى عمال مديرية التربية بمدينة الجلفة .

المقياس	العدد N	المتوسط الحسابي (\bar{x})	المتوسط الفرضي (T-V)	الانحراف المعياري (σ^2)	قيمة (T-test)	المعنوية (α)	درجة الحرية (df)
الفعالية التنظيمية	65	48.51	51	08.211	12.902	0,000	64

من خلال الجدول (11) نلاحظ وجود فرق دال إحصائياً بين المتوسط المحصل من استجابات أفراد العينة المقدر عددهم ب (65) فرد والذي قدر بـ: 48.51 ومتوسط الدرجات الفرضي والمحدد بالقيمة الاختبارية (51) المحصلة من القيمة الافتراضية المتوسطة (3)

مضروبة في عدد البنود (17)، حيث قدرت قيمة الاختبار (T) بين المتوسطين: المحسوب والفرضي بـ: * 12.902 بانحراف معياري قدره 08.211 عند درجة الحرية 64 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 حيث قدرت قيمة (α) بـ: 0.000 ، ومنه نتائج الاختبار جاءت متوافقة مع فرضيتنا التي تقول أن مستوى الفعالية التنظيمية لدى عمال مديرية التربية منخفض.

ويعزى هذا المستوى المنخفض بالدرجة الأولى إلى طبيعة الأنماط السلوكية والتسييرية السائدة داخل المقر الإداري، والتي جرى تفصيل بنيتها وهيكلتها عبر أداة القياس المكونة من (49) عبارة موزعة بين النمط الأوتوقراطي، النمط التوجيهي، النمط الديمقراطي، والنمط الحر؛ إذ يظهر ميدانياً أن غياب الاستقرار والتوازن في تبني الأسلوب التسييري الملائم من طرف الرؤساء، وميل الممارسات اليومية نحو التشدد والرقابة المركزية الصارمة أو التفويض السلبي غير الموجه، يلقي بظلاله مباشرة على استجابات المرؤوسين في القاعدة التنفيذية. فالسلوك الإداري الذي لا يفسح مجالاً حقيقياً للمشاركة الفعلية في صنع القرار، أو يكتفي بالجانب الإقناعي والتوجيهي الشكلي دون تدعيم حقيقي لروح الفريق، يولد لدى العمال نوعاً من التوجس المهني، ويحد من قدرة المنظمة على تحقيق غاياتها بكفاءة.

2. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية:

- الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط القيادة لدى عمال مديرية التربية بمدينة الجلفة تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدرجة الوظيفية)؟

1.2. اختبار الفروق في أنماط القيادة تبعاً للجنس:

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام اختبار الفروق بين عينتين Independent-Samples T-Test

جدول 16 (12): يبين نتائج اختبار الفروق في الأنماط القيادية تبعا للجنس

المعنوية (α)	قيمة (T-test)	الانحراف المعياري (σ^2)	المتوسط الحسابي (\bar{x})	العدد N	نوع الجنس
0.120	2.500	5.236	152.80	60	ذكر
		8.770	145.75	04	أنثى
		/	/	64	المجموع

يتضح من الجدول (12) أن متوسط الأنماط القيادية لدى الذكور البالغ عددهم 60 موظفا بلغ 152.80 بانحراف معياري 5.236 مقابل الإناث البالغ عددهم 04 بمتوسط : 145.75 وانحراف معياري 8.770، أما قيمة اختبار T-Test فقد بلغت 2.500 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 حيث قدرت (α) ب: 0.120 مما يشير لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط القيادة لدى عمال مديرية التربية تبعا لمتغير الجنس، عكس فرضيتنا القائلة بوجود فروق بين الجنسين في أنماط القيادة . لأن أغلب الموظفين من الذكور يشكلون ما يقارب 94 % من نسبة العمال لذلك لا نجد تأثير للإناث من حيث تقديرهم لمستوى أنماط القيادة.

2.2. اختبار الفروق في أنماط القيادة تبعاً للسن:

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب معامل تحليل التباين (F) One Way ANOVA

جدول 17 (13) : يبين نتائج اختبار الفروق في أنماط القيادة تبعاً للسن

المعنوية (α)	اختبار F	درجة الحرية (df)	الانحراف المعياري (σ^2)	المتوسط الحسابي (\bar{x})	العدد N	الفئات
0.895	0.202	3	4.106	152.50	8	أقل من 30 سنة
			6.050	152.62	34	من 30 إلى 40 سنة
			4.909	152.28	18	من 41 إلى 50 سنة
			9.639	150.25	5	أكثر من 50 سنة

يتضح من الجدول (13) عدم وجود فرق دال إحصائياً في أنماط القيادة لدى عمال مديرية التربية تبعاً لمتغير السن عند درجة المعنوية 0.05 حيث بلغت قيمة اختبار (F) 0.202 عند درجة الحرية 3 حيث قدرت قيمة α بـ: 0.895 ، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند 0.05 ومن خلال الجدول نلاحظ عدم وجود فروق دالة إحصائياً نظراً لتقارب متوسطات السن حيث تراوحت بين 150.25 و 152.62 وهو ما ينفي صحة فرضيتنا القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط القيادة لدى عمال مديرية التربية تبعاً لمتغير السن عند درجة المعنوية 0.05

بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نظرة العمال لمستوى أنماط القيادة لدى عمال مديرية التربية تبعاً لمتغير السن ، حيث أن العمال بمختلف أعمارهم لهم نفس النظرة لمستوى أنماط القيادة ، أي أنه لا يوجد تأثير لعمر العمال على نظرتهم لمستوى أنماط القيادة السائدة بمديرية التربية والسبب أن أغلب أفراد العينة أعمارهم متقاربة حيث أن أكثر من 80 % من العمال أعمارهم بين 30 و 50 سنة.

3.2. اختبار الفروق في أنماط القيادة تبعاً للمؤهل العلمي:

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب معامل تحليل التباين (F) One Way ANOVA

جدول 18 (14): يبين نتائج اختبار الفروق في أنماط القيادة تبعاً للمؤهل العلمي.

المعنوية (α)	اختبار F	درجة الحرية (df)	الانحراف المعياري (σ^2)	المتوسط الحسابي	العدد N	الفئات
.0250	3.349	3	4.656	154.17	18	أقل من ثانوي
			5.500	152.41	37	ثانوي
			6.386	149.75	8	جامعي
			.	139.00	2	دراسات عليا

يتضح من الجدول (14) وجود فرق دال إحصائياً في أنماط القيادة لدى عمال مديرية التربية بمدينة الجلفة حيث بلغت قيمة اختبار (F) 3.349 عند درجة الحرية 3 وهي قيمة دالة إحصائياً عند درجة المعنوية 0.05 حيث قدرت قيمة المعنوية (α) 0.025، وهو ما يؤكد صحة فرضيتنا القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط القيادة لدى عمال مديرية التربية بمدينة الجلفة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. حيث جاء في المرتبة الأولى من هم أقل من الثانوي بمتوسط قدره 154.17 وانحراف معياري يقدر ب: 4.656 والمرتبة الثانية أصحاب المؤهل الثانوي بمتوسط 152.41 وانحراف معياري قدره : 5.5 ثم الجامعيون بمتوسط قدره: 149.75 وانحراف معياري 6.386

بينت نتائج الدراسة أن العمال من فئة أقل من الثانوي هم أكثر تقديراً لمستوى أنماط القيادة المطبقة مقارنة مع الفئات الأخرى، حيث إنهم يمثلون شريحة هامة من الموظفين داخل التنظيم الإداري، والذين تتركز مهامهم الأساسية في الجوانب التنفيذية، والخدمية، والاستقبال اليومي، مما يجعلهم الفئة الأكثر نشاطاً وتأثراً بالتوجيهات المباشرة واليومية المناسبة من المستويات الإشرافية. ويعود هذا التقدير المرتفع سيكولوجياً إلى حاجة هذه الفئة

المستمرة إلى خطوط عمل واضحة ومعايير أداء محددة تساعدهم على إنجاز المهام الروتينية بكفاءة وتجنب الوقوع في الأخطاء الإجرائية، مما يجعلهم أكثر تجاوباً ورضاً عن الأنماط الإدارية التي توفر لهم الدعم والمساندة المستمرة في حل المشكلات الميدانية الناتجة عن الاحتكاك المباشر مع الموظفين.

4.2. اختبار الفروق في أنماط القيادة تبعا للخبرة المهنية:

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب معامل تحليل التباين (F) One Way ANOVA

جدول 20 (15): يبين نتائج اختبار الفروق في أنماط القيادة تبعا للخبرة المهنية.

المعنوية (α)	اختبار F	درجة الحرية (df)	الانحراف المعياري (δ^2)	المتوسط الحسابي (\bar{x})	العدد N	الفئات
0.192	1.628	3	6.348	151.50	6	أقل من 5 سنوات
			7.177	149.33	12	من 5 إلى 10 سنوات
			5.450	153.47	19	من 11 إلى 15 سنة
			4.718	153.11	27	أكثر من 15 سنة

يتضح من الجدول (15) عدم وجود فروق دالة إحصائية في أنماط القيادة لدى عمال مديرية التربية تبعا لمتغير الخبرة المهنية حيث بلغت قيمة اختبار (F) 1.628 عند درجة الحرية 3 وهي قيمة غير دالة إحصائية عند درجة المعنوية 0.05 حيث قدرت قيمة المعنوية (α) 0.192، وهو ما ينفي صحة فرضيتنا القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط القيادة لدى عمال مديرية التربية بمدينة الجلفة تبعا لمتغير الخبرة المهنية. ومن خلال الجدول أيضا نلاحظ عدم وجود فروق دالة إحصائية نظرا لتقارب متوسطات الخبرة المهنية حيث تراوحت بين 149.33 و 153.47 وهو ما ينفي صحة فرضيتنا القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط القيادة لدى عمال مديرية التربية تبعا لمتغير الخبرة المهنية عند درجة المعنوية 0.05

بينت نتائج الدراسة أن عمال مقر مديرية التربية بمختلف مستويات خبرتهم المهنية يمتلكون نظرة وتصوراً متماثلاً لمستوى أنماط القيادة المطبقة من طرف المشرفين، مما يعني أن عامل الزمن أو أقدمية الخدمة داخل التنظيم الإداري لا يؤثر جوهرياً على طبيعة تلقي وتقييم الأنماط التسييرية السائدة. ويعزى هذا التوافق الإحصائي والسيكولوجي إلى خضوع جميع الموظفين داخل المديرية لنفس البيئة والظروف التنظيمية ونفس القنوات الاتصالية واللوائح القانونية الموحدة، مما يشكل لديهم وعياً جمعياً موحداً حول كفاءة الأساليب القيادية المتبعة وتأثيرها على مناخ العمل. فالخبرة المهنية الطويلة أو الحديثة تذوب أمام ثبات السلوك الإداري والنمط القيادي العام السائد في المديرية، مما يجعل تقييم الأفراد للممارسات التوجيهية، الإقناعية، الديمقراطية، أو الحرة نابغاً من المعايضة التنظيمية المشتركة والمستمرة وليس من عدد سنوات الأقدمية، وهو ما يفسر تقارب المتوسطات الحسابية ويؤكد استقرار المناخ السلوكي والإداري داخل قطاع التربية لولاية الجلفة.

5.2. اختبار الفروق في أنماط القيادة تبعا للرتبة الوظيفية:

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب معامل تحليل التباين (F) One Way ANOVA

جدول 20 (16): يبين نتائج اختبار الفروق في أنماط القيادة تبعا للرتبة الوظيفية

المعنوية (α)	اختبار F	درجة الحرية (df)	الانحراف المعياري (σ^2)	المتوسط الحسابي (\bar{x})	العدد N	الفئات
0.655	0.542	3	6.886	150.73	11	عون تنفيذي
			6.220	152.24	33	عون تحكم
			4.032	153.40	15	إطار
			3.209	153.60	5	إطار سامي

يتضح من الجدول (16) عدم وجود فرق دال إحصائياً في أنماط القيادة لدى عمال

مديرية التربية تبعا لمتغير الرتبة الوظيفية حيث بلغت قيمة اختبار (F) 0.542 عند درجة

الحرية 3 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند درجة المعنوية 0.05 حيث قدرت قيمة المعنوية (α) 0.655 وهي قيمة غير دالة عند 0.05

ومن خلال الجدول أيضاً نلاحظ عدم وجود فروق دالة إحصائياً نظراً لتقارب متوسطات الرتبة الوظيفية حيث تراوحت بين 150.73 و 153.60 وهو ما ينفي صحة فرضيتنا القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط القيادة تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية.

بينت نتائج الدراسة أن عمال مقر مديرية التربية بمختلف رتبهم ومستوياتهم الوظيفية، بدءاً من الأعوان التنفيذيين وصولاً إلى الإطارات السامية، يمتلكون نفس النظرة والتصور الموحد تجاه مستوى أنماط القيادة السائدة والممارسة من طرف المشرفين ورؤساء المصالح والمكاتب. ويعزى هذا التوافق الإحصائي والسيكولوجي إلى خضوع كافة الرتب الإدارية داخل المقر لنظام قيمى وتنظيمى واحد، وتأثرهم المباشر بذات المناخ التسييرى والسياسة القيادية العامة التي تنتهجها الإدارة العليا، مما جعل تقييمهم للسلوكيات التوجيهية، الإقناعية، الديمقراطية، أو الحرة ينطلق من معاشية يومية مشتركة وثابتة تتجاوز حدود المسمى الوظيفى أو الصلاحيات الممنوحة لكل رتبة. فالمرؤوسون في القاعدة أو الإطارات في المستويات الوسطى يدركون أنماط القيادة بصيغة جمعية متقاربة، نظراً لأن الممارسات القيادية العامة في المديرية تتسم بالنمطية والعمومية في التعامل مع المورد البشرى، مما يفسر تقارب المتوسطات الحسابية ويؤكد استقرار المناخ التنظيمى السلوكى داخل قطاع التربية لولاية الجلفة.

3. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة:

- الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الفعالية التنظيمية لدى عمال مديرية التربية بمديرية التربية بمدينة الجلفة تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، المؤهل العلمى، الخبرة المهنية، الدرجة الوظيفية)؟

1.3. اختبار الفروق في الفعالية تبعاً للجنس:

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام اختبار الفروق بين عينتين Independent-

Samples T-Test

جدول 21 (17): يبين نتائج اختبار الفروق في الفعالية التنظيمية تبعاً للجنس

المعنوية (α)	قيمة (T-test)	الانحراف المعياري (σ^2)	المتوسط الحسابي (\bar{x})	العدد	نوع الجنس
0.332	-0.764-	2.716	48.39	61	ذكر
		4.203	49.50	04	أنثى
		/	/	65	المجموع

يتضح من الجدول (17) عدم وجود فرق دال إحصائياً في الفعالية التنظيمية لدى عمال مديرية التربية بمدينة الجلفة تبعاً لمتغير الجنس حيث بلغت قيمة اختبار (T)- 0.764- عند درجة الحرية 64 حيث قدرت قيمة المعنوية (α) 0.332 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند درجة 0.05 ، ومن خلال الجدول أيضاً نلاحظ عدم وجود فروق دالة إحصائياً نظراً لتقارب متوسطات متغير الجنس حيث قدر متوسط الذكور بـ 48.39 مقابل الإناث بـ 49.39 وهو ما ينفي صحة فرضيتنا القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الفعالية التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس.

بينت نتائج الدراسة الإحصائية الميدانية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى المعنوية (0.05) في مستوى الفعالية التنظيمية لدى عمال مديرية التربية لولاية

الجلفة تُعزى لمتغير الجنس. حيث تشير البيانات الإحصائية إلى تقارب كبير في

المتوسطات الحسابية بين فئة الذكور وفئة الإناث، مما يعكس تماثلاً واضحاً في إدراك عمال

وعوامل المديرية لمستوى الإنتاجية والدافعية والقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة داخل المؤسسة.

2.3. اختبار الفروق في الفعالية التنظيمية تبعا للسن:

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب معامل تحليل التباين (F) One Way ANOVA

جدول 22 (18) : يبين نتائج اختبار الفروق في الفعالية التنظيمية تبعا لمتغير السن

الفئات	العدد N	المتوسط الحسابي (\bar{x})	الانحراف المعياري (σ^2)	درجة الحرية (df)	اختبار F	المعنوية (α)
أقل من 30 سنة	8	50.00	3.891	3	1.110	0.352
من 30 إلى 40 سنة	34	48.26	2.644			
من 41 إلى 50 سنة	18	48.44	2.382			
أكثر من 50 سنة	5	47.40	3.209			

يتضح من الجدول (18) عدم وجود فرق دال إحصائيا في الفعالية التنظيمية لدى عمال مديرية التربية بمدينة الجلفة تبعا لمتغير السن عند درجة المعنوية 0.05 حيث بلغت قيمة اختبار (F) 1.110 عند درجة الحرية 3 حيث قدرت قيمة α ب: 0.352 ، وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند 0.05

ومن خلال الجدول نلاحظ أيضا عدم وجود فروق دالة إحصائيا نظرا لتقارب متوسطات السن حيث تراوحت بين 47.40 و 50.00 وهو ما ينفي صحة فرضيتنا القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الفعالية التنظيمية لدى عمال مديرية التربية بمدينة الجلفة تبعا لمتغير السن عند درجة المعنوية 0.05

بينت نتائج الدراسة الإحصائية الميدانية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الفعالية التنظيمية لدى عمال مديرية التربية لولاية الجلفة تُعزى لمتغير السن، حيث يظهر تقارب واضح وتمائل كبير في الاستجابات والاتجاهات بين الموظفين بمختلف فئاتهم

العمرية. ويعود التفسير العلمي والسيكولوجي لعدم وجود هذه الفروق إلى أن العمال في هذه المؤسسة الإدارية يتقاسمون نفس الفهم والإدراك لطبيعة الأهداف التنظيمية والمناخ العملي السائد بغض النظر عن تباين أعمارهم الزمنية.

كما يعزى هذا الانسجام إلى كون غالبية عمال المديرية ينتمون إلى فئات عمرية متقاربة وشابة نسبياً، مما جعلهم يعيشون ضمن بيئة فكرية وتنظيمية مشتركة، ويمتلكون طرق تفكير متجانسة، فضلاً عن معاشتهم ومواجهتهم لنفس التجارب والممارسات الإدارية اليومية تحت قيادة وإشراف نفس المسؤولين. ونتيجة لهذا التوافق المهني، تلاشت الفروق الفردية الناتجة عن عامل السن في تقييم مستوى الفعالية، مما أدى إحصائياً إلى دحض الفرضية القائلة بوجود فروق، ليؤكد التحليل أن الوعي بمتطلبات العمل وتحقيق الكفاءة داخل مديرية التربية يرتبط بالاندماج المهني واللوائح الموحدة للمؤسسة وليس بالمراحل العمرية للموظفين.

3.3. اختبار الفروق في الفعالية التنظيمية تبعاً للمؤهل العلمي:

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب معامل تحليل التباين (F) One Way ANOVA

جدول 22 (19) : يبين نتائج اختبار الفروق في الفعالية التنظيمية تبعاً للمؤهل العلمي.

الفئات	العدد N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري (σ^2)	درجة الحرية (df)	اختبار F	المعنوية (α)
أقل من ثانوي	18	48.28	3.025	3	0.319	0.811
ثانوي	37	48.35	2.474			
جامعي	8	49.38	3.292			
دراسات عليا	2	48.50	6.364			

يتضح من الجدول (19) عدم وجود فرق دال إحصائياً في الفعالية التنظيمية لدى

عمال مديرية التربية لمدينة الجلفة حيث بلغت قيمة اختبار (F) 0.319 عند درجة الحرية

3 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند درجة المعنوية 0.05 حيث قدرت قيمة المعنوية (α) 0.811، وهو ما يؤكد عدم صحة فرضيتنا القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية لدى عمال مديرية التربية بمدينة الجلفة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

ومن خلال الجدول نلاحظ أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائياً نظراً لتقارب متوسطات متغير المؤهل العلمي حيث تراوحت بين 48.28 و 49.38 وهو ما ينفي صحة فرضيتنا القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الفعالية التنظيمية لدى عمال مديرية التربية لمدينة الجلفة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي عند درجة المعنوية 0.05.

بينت نتائج الدراسة الإحصائية الميدانية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الفعالية التنظيمية لدى عمال مديرية التربية بمدينة الجلفة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث تبين أن الموظفين بمختلف مستوياتهم التعليمية (سواء من حاملي الشهادات الثانوية، الجامعية، أو شهادات ما بعد التدرج) يمتلكون رؤية تقييمية متقاربة وتصوراً متماثلاً لمستوى الفعالية والأداء العام داخل بيئة العمل.

ويعود التفسير السيكولوجي والتنظيمي لعدم وجود هذه الفروق إلى الطبيعة النمطية والمعيارية للإجراءات الإدارية المتبعة داخل المديرية؛ إذ إن المهام والواجبات الوظيفية يتم تحديدها وتوجيهها استناداً إلى الهيكل التنظيمي واللوائح والقوانين الأساسية الموحدة التي تضبط قطاع الوظيفة العمومية، وليس بناءً على الخلفية الأكاديمية للموظف. هذا الانسجام التنظيمي جعل الأفراد على اختلاف تخصصاتهم ومستوياتهم العلمية يخضعون لنفس أساليب الإشراف القيادي ويتعاملون مع نفس التحديات الإدارية اليومية، مما أدى إلى تماثل إدراكهم لمستوى دافعية الإنجاز والإنتاجية، وبالتالي دحض الفرضية التنبؤية القائلة بوجود فروق، ليؤكد الجدول في النهاية أن الوعي بمتطلبات تحقيق الكفاءة والفعالية المؤسسية ينبع من الاندماج في المناخ العملي العام والالتزام بالقواعد الإدارية المشتركة داخل مديرية التربية.

4.3. اختبار الفروق في الفعالية التنظيمية تبعا للخبرة المهنية:

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب معامل تحليل التباين (F) One Way ANOVA
جدول 23 (20): يبين نتائج اختبار الفروق في الفعالية التنظيمية تبعا للخبرة المهنية.

المعنوية (α)	اختبار F	درجة الحرية (df)	الانحراف المعياري (σ^2)	المتوسط الحسابي (\bar{x})	العدد N	الفئات
0.485	0.825	3	2.898	50.00	6	اقل من 5 سنوات
			3.621	48.75	12	من 5 إلى 10 سنوات
			2.661	48.35	19	من 11 إلى 15 سنة
			2.480	48.07	27	أكثر من 15 سنة

يتضح من الجدول (20) عدم وجود فروق دالة إحصائية في الفعالية التنظيمية لدى
عمال مديرية التربية لمدينة الجلفة تبعا لمتغير الخبرة المهنية حيث بلغت قيمة اختبار (F)
0.825 عند درجة الحرية 3 وهي قيمة غير دالة إحصائية عند درجة المعنوية 0.05 حيث
قدرت قيمة المعنوية (α) 0.485، وهو ما ينفي صحة فرضيتنا القائلة بوجود فروق ذات
دلالة إحصائية في الفعالية التنظيمية لدى عمال مديرية التربية بمدينة الجلفة تبعا لمتغير
الخبرة المهنية.

ومن خلال الجدول أيضا نلاحظ عدم وجود فروق دالة إحصائية نظرا لتقارب
متوسطات الخبرة المهنية حيث تراوحت بين 48.35 و 50 وهو ما ينفي صحة فرضيتنا
القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الفعالية التنظيمية لدى عمال مديرية التربية
بمدينة الجلفة تبعا لمتغير الخبرة المهنية عند درجة المعنوية 0.05
بينت نتائج الدراسة الإحصائية الميدانية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في
مستوى الفعالية التنظيمية لدى عمال مديرية التربية ل مدينة الجلفة تُعزى لمتغير الخبرة
المهنية، حيث أظهرت الاستجابات توافقا واضحا وتمائلا كبيرا في الآراء والاتجاهات بين
الموظفين بمختلف فئاتهم وتفاوت سنوات خدمتهم بالمؤسسة.

ويعود ذلك لعدم وجود هذه الفروق إلى أن العمال داخل المقر الإداري للمديرية يتشاركون الفهم والإدراك نفسه لمتطلبات العمل وطبيعة الأهداف التنظيمية المسطرة بغض النظر عن أقدميتهم المهنية. ويعزى هذا الانسجام المهني إلى طبيعة البيئة التنظيمية الموحدة القائمة على تبادل الخبرات والتفاعل المستمر بين الموظفين الجدد والقدامى؛ حيث يخضع الجميع لنفس أنظمة الحوافز، والرقابة الإدارية، وساعات العمل، وتوزيع المهام تحت إشراف نفس المسؤولين والقادة. هذا التماثل في معاشية التجربة الإدارية اليومية أسهم في تذويب الفروق الفردية المبنية على تراكم سنوات الخدمة، مما أدى إحصائياً إلى دحض الفرضية التنبؤية القائلة بوجود فروق، ليؤكد التحليل في النهاية أن الوعي بآليات تحقيق الفعالية والكفاءة التنظيمية يرتبط بالاندماج الكامل في المناخ العملي العام للمديرية والامتثال للوائح الموحدة وليس بعدد سنوات الأقدمية المهنية.

5.3. اختبار الفروق في الفعالية التنظيمية تبعاً للرتبة الوظيفية:

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب معامل تحليل التباين (F) One Way ANOVA

جدول 24 (21): يبين نتائج اختبار الفروق في الفعالية التنظيمية تبعاً للرتبة الوظيفية

المعنوية (α)	اختبار F	درجة الحرية (df)	الانحراف المعياري (σ^2)	المتوسط الحسابي (\bar{x})	العدد N	الفئات
0.424	0.945	3	1.940	47.18	11	عون تنفيذي
			2.963	48.65	34	عون تحكم
			2.875	48.87	15	إطار
			2.950	48.80	5	إطار سامي

يتضح من الجدول (21) عدم وجود فرق دال إحصائياً في الفعالية التنظيمية لدى

عمال مديرية التربية بمدينة الجلفة تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية حيث بلغت قيمة اختبار (F)

0.945 عند درجة الحرية 3 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند 0.05 حيث قدرت قيمة المعنوية (α) 0.424 وهي قيمة غير دالة عند 0.05

ومن خلال الجدول أيضاً نلاحظ عدم وجود فروق دالة إحصائية نظراً لتقارب متوسطات الرتبة الوظيفية حيث تراوحت بين 47.18 و 48.87 فقط وهو ما ينفي صحة فرضيتنا القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الفعالية التنظيمية تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية.

بينت نتائج الدراسة الإحصائية الميدانية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الفعالية التنظيمية لدى عمال مديرية التربية بمدينة الجلفة تُعزى لمتغير الرتبة الوظيفية، حيث أظهرت النتائج تقارباً واضحاً وتماثلاً كبيراً في الآراء والاتجاهات بين الموظفين بمختلف مراتبهم ومستوياتهم السلمية .

ويعود ذلك لعدم وجود هذه الفروق إلى أن جميع العمال داخل المقر الإداري للمديرية يخضعون لنسق تنظيمي وقانوني موحد يضبط مسارات الأداء والمسؤوليات، مما يجعل بيئة العمل المشتركة تصهر التباينات الناتجة عن اختلاف المراكز الوظيفية. هذا التجانس الإداري يرجع أيضاً إلى طبيعة العلاقات التنظيمية القائمة على التكامل والتنسيق المستمر بين مختلف المستويات الإدارية لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، فضلاً عن معايشة الأفراد لنفس الظروف المادية والمناخ المهني تحت قيادة وإشراف نفس المسؤولين والقادة. ونتيجة لهذا التوافق البيئي، تلاشت الفروق الفردية الناتجة عن عامل الرتبة في تقييم مستوى الفعالية، مما أدى إحصائياً إلى دحض الفرضية التنبؤية القائلة بوجود فروق، ليؤكد التحليل في النهاية أن الوعي بآليات تحقيق الكفاءة والفعالية المؤسسية داخل مديرية التربية ينبع من الالتزام بالقواعد الإدارية والوظيفية الموحدة والاندماج في المناخ العملي العام وليس بنوع الرتبة الوظيفية للموظف.

4. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية :

- الفرضية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين محاور مقياس الأنماط القيادية (الأتوقراطي ، الديمقراطي ، التوجيهي ، الحر) ومحاور الفعالية التنظيمية (تحقيق الأهداف والغايات ، كفاءة العمليات الداخلية ، الموارد البشرية والتعاون)

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب معامل ارتباط بيرسون (R) بين محاور مقياس

الأنماط القيادية ومحاور مقياس الفعالية التنظيمية ، والجدول (22) يوضح النتيجة.

جدول 25 (22) : يبين نتائج اختبار العلاقة بين محاور الأنماط القيادية ومحاور الفعالية التنظيمية.

مقياس أنماط القيادة	محور النمط الحر	محور النمط التوجيهي	محور النمط الديمقراطي	محور النمط الأتوقراطي		
-0.159-	-0.001-	-0.185-	0.041	-0.139-	بيرسون (R)	تحقيق الأهداف والغايات
0.210	0.997	0.140	0.748	.2720	المعنوية (α)	
-0.082-	.1460	-0.136-	.0860	-0.178-	بيرسون (R)	كفاءة العمليات الداخلية
.5190	0.246	0.279	0.498	0.159	المعنوية (α)	
-0.178-	-0.138-	.1460	0.087	-0.053-	بيرسون (R)	الموارد البشرية والتعاون
0.159	0.271	.9970	0.003	.6720	المعنوية (α)	
.1640	-0.053-	.1030	.0050	.1000	بيرسون (R)	مقياس الفعالية
.1950	.6720	.4150	.9660	.4330	المعنوية (α)	

من خلال الجدول (22) نلاحظ أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين

محاور أنماط القيادة و محاور الفعالية التنظيمية حيث قدر معامل ارتباط بيرسون (R) بين

-0.185 و 0.164 وهي قيم غير دالة إحصائياً عند درجة المعنوية 0.05 حيث قدرت قيمة (α) بين: 0.140 و 0.997

كما نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة ومحاور الفعالية التنظيمية لدى عمال مديرية التربية بمدينة الجلفة في معظم الأبعاد؛ حيث جاءت قيم معامل ارتباط بيرسون ضعيفة وغير دالة إحصائياً نظراً لأن قيم مستوى المعنوية المحسوبة جاءت كلها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، باستثناء حالة واحدة تظهر وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند تقاطع النمط القيادي الديمقراطي مع محور الموارد البشرية والتعاون، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.087) عند مستوى معنوية محسوب قدره (0.003)، وهي قيمة دالة إحصائياً كونها أصغر تماماً من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وهو ما يستوجب القبول الجزئي للفرضية الرئيسية للدراسة.

ويعود ذلك لظهور هذه العلاقة الارتباطية المتميزة والوحيدة إلى أن الأسلوب القيادي الديمقراطي القائم على روح المشاركة، والتشاور، وتفويض الصلاحيات، والاهتمام بالبعد الإنساني يؤثر بشكل مباشر وإيجابي في تعزيز قيم التعاون المشترك، وتنمية روح الفريق، ورفع الروح المعنوية للموارد البشرية داخل بيئة العمل.

أما غياب العلاقات الارتباطية الدالة في بقية المحاور وأنماط القيادة الأخرى، فيعزى من الناحية التنظيمية الإدارية إلى أن الأبعاد الأخرى للفعالية — مثل تحقيق الأهداف والخطط التنفيذية وكفاءة العمليات الإجرائية الداخلية — تعد مسائل معيارية ونمطية محكومة بالدرجة الأولى باللوائح، والقوانين الأساسية، والتعليمات المركزية الصارمة والثابتة التي تضبط قطاع الوظيفة العمومية في الجزائر، مما يقلل بشكل قطعي من حجم انعكاس الأسلوب القيادي الشخصي أو المزاجي للمسؤولين عليها.

وتؤكد هذه النتائج في خلاصة تحليلها أن الهياكل التنظيمية والآليات الإجرائية داخل مديرية التربية تحافظ على ثبات فعاليتها الإدارية بفضل قوة النظم القانونية المشتركة، في

حين يظل النمط الديمقراطي هو المحرك السيكولوجي الأساسي والفعال الكفيل بدعم البناء القيمي، والتكامل الإنساني، وتفعيل قنوات التعاون بين الطاقات البشرية العاملة بالمؤسسة.

5- الاستنتاج العام:

من خلال الدراسة الميدانية حول العلاقة بين أنماط القيادة السائدة والفعالية التنظيمية لدى موظفي مصالح مديرية التربية بمدينة الجلفة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج نوردتها في ما يلي:

- ✓ أثبتت الدراسة الميدانية أن النمط الديمقراطي هو السلوك الأكثر انتشاراً وممارسة من قبل المسؤولين داخل مديرية التربية لولاية الجلفة، وهو ما يعكس وجود بيئة عمل مرنة تعتمد على التشاور، وتبادل الآراء، وتفويض الصلاحيات، بينما تراجعت الأنماط الأخرى كالتوجيهي والأوتوقراطي والحر إلى أدنى المستويات.
- ✓ كشفت النتائج عن تمتع المديرية بمستوى عالٍ من الفعالية التنظيمية بمختلف أبعادها، مما يوضح قدرة المؤسسة الواضحة على تحقيق الأهداف المسطرة، وسلاسة سير العمليات الإدارية الإجرائية الداخلية، وتوافر مناخ إيجابي للعمل.
- ✓ خلصت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية وحيدة بين النمط القيادي الديمقراطي ومحور الموارد البشرية والتعاون، مما يفسر سيكولوجياً بأن المعاملة الديمقراطية والتشاورية من طرف المسؤولين هي المحرك الأساسي لرفع المعنويات وتفعيل روح الفريق والتكامل بين العمال.
- ✓ أظهرت الدراسة غياب أي علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية وأبعاد الفعالية الأخرى (تحقيق الأهداف والعمليات الداخلية)؛ ويعود ذلك تنظيمياً إلى أن قطاع الوظيفة العمومية محكوم بنصوص قانونية، ولوائح مركزية، وإجراءات نمطية صارمة تحدد سير العمل اليومي بغض النظر عن الأسلوب الشخصي للمسؤول.

6-المقترحات والتوصيات:

- ✓ يوصى بضرورة الحفاظ على المكاسب الديمقراطية الحالية داخل مديرية التربية، والعمل على تحويلها من ممارسات شخصية للمسؤولين إلى ثقافة تنظيمية ثابتة ومستمرة من خلال وضع قنوات رسمية دائمة لاستشارة الموظفين والاستماع لأفكارهم.
- ✓ صياغة برامج تدريبية ودورات تكوينية دورية لفائدة الإطارات ورؤساء المصالح الجدد حول مهارات القيادة الحديثة، وكيفية التعامل السيكولوجي السليم مع المرؤوسين، وآليات تفويض السلطة الإدارية بمرونة بما يخدم مصلحة المرفق العام.
- ✓ بناءً على الارتباط القوي بين الديمقراطية والتعاون البشري، يُقترح استحداث نشاطات تفاعلية، وورشات عمل جماعية، ونظم حوافز معنوية ومادية تدعم روح الفريق الواحد، وتزيل الفجوات التنظيمية بين مختلف الرتب الوظيفية (من الأعوان التنفيذيين إلى الإطارات السامية).
- ✓ بالرغم من ثبات الفعالية التنظيمية بفضل القوانين المركزية، يُوصى بالعمل على تبسيط الإجراءات الإدارية المتبعة يومياً وتقليص البيروقراطية من خلال التوسع في رقمنة المعاملات، مما يساهم في تسريع تحقيق الأهداف والغايات المسطرة لقطاع التربية بالولاية.
- ✓ وضع آليات دورية لتقييم الرضا الوظيفي ودراسة المناخ السيكولوجي للعمال داخل المديرية، بهدف تخفيف الضغوط المهنية اليومية المترتبة على حجم الأعباء الإدارية، وضمان استمرار دافعية الإنجاز ومستوى الفعالية المرتفع.

خاتمة

خاتمة:

بناءً على ما أسفرت عنه المقاربات الإحصائية والمعالجات الميدانية لبيانات الدراسة، وفي ضوء تحليل استجابات أفراد العينة من موظفي مديرية التربية لولاية الجلفة، نصل في هذا المحور إلى تقديم الحصيلة النهائية والمعرفية للبحث. إن عملية قراءة ومناقشة الجداول الارتباطية والفارقة لم تكن مجرد رصد رقمي جاف، بل شكلت مدخلاً أساسياً لفهم الطبيعة السيكولوجية والتنظيمية التي تحكم مناخ العمل الإداري.

وبالتالي خلصت الدراسة في ختامها الميداني إلى أن بيئة العمل داخل مديرية التربية لولاية الجلفة تميل بشكل واضح نحو تفضيل الممارسات الإدارية المرنة؛ حيث يتربع النمط القيادي الديمقراطي القائم على المشاركة والتشاور وتفويض الصلاحيات كأبرز الأساليب القيادية السائدة من وجهة نظر العمال.

- أثبتت المخرجات الإحصائية تمتع المديرية بمستوى عالٍ وثابت من الفعالية التنظيمية، مما يعكس قدرة الهيكل الإداري على السير بانتظام نحو تحقيق الأهداف المسطرة، وضمان سلامة وجودة العمليات الإجرائية الداخلية، وتفعيل أبعاد التعاون البشري.

- كشفت النتائج عن ملمح تنظيمي هام يتمثل في حتمية الفصل بين الجوانب الإجرائية المحكومة باللوائح والنصوص القانونية المركزية الثابتة للوظيفة العمومية (والتي لا تتأثر بالنمط القيادي للمسؤول)، وبين الجوانب الإنسانية التفاعلية؛ إذ تبين أن النمط الديمقراطي يظل المحرك السيكولوجي الأساسي والوحيد الكفيل بدعم قيم التعاون وتماسك الطاقات البشرية داخل بيئة العمل.

- أكدت الدراسة انصهار وتلاشي الفروق الفردية والديموغرافية (كالجنس، والسن، والمؤهل العلمي، والخبرة المهنية، والرتبة الوظيفية) في تقييم الفعالية التنظيمية، مما يبرهن على تجانس أفراد عينة الدراسة وتأثرهم الجماعي بنفس المناخ المهني، ونظام الأجور، والحوافز الموحدة قطاعياً.

-تفتح هذه الخاتمة آفاقاً عملية أمام صناع القرار بالمديرية لضرورة مأسسة الأسلوب الديمقراطي وتحويله إلى ثقافة تنظيمية مستدامة، مع التركيز على صقل مهارات الإطارات

ومسؤولي المصالح عبر التدريب القيادي المستمر، وتبسيط المعاملات الإدارية عبر الرقمنة،
بما يضمن الحفاظ على مستويات الفعالية التنظيمية المرتفعة وتطويرها المستمر

قائمة

المصادر والمراجع

مصادر:

1. ابن منظور (2000) لسان العرب ، دار صادر ، بيروت ، المجلد 12 ، ط1.
- المراجع (الكتب):
1. إبراهيم لطفي طلعت . (2008) علم اجتماع التنظيم. القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع،
 2. احمد عبد الرحمن، الشميري وآخرون (2009). مبادئ ادارة الاعمال. ط6، الرياض: دار العبيكان للنشر.
 3. احمد فاروق أو غبن، أيمن حسن الديراوي (2021) القيادة الإدارية. ط1، برلين: المركز الديمقراطي العربي.
 4. احمد يوسف، عريقات وآخرون (2011) المفاهيم الإدارية الأساسية. ط1، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع.
 5. بكر أحمد نواف (1980): اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، ط1، عمان، دار الثقافة للنشر.
 6. بلقاسم سلاطنية وآخرون، (2013) الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة ، مصر
 7. حريم، حسين. (2020). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
 8. دانيال جولمان وآخرون ، ترجمة عثمان الجليلي المثلوي ، بشير احمد سعيد :القادة الجدد تحويل في القيادة الإدارية إلى علم نتائج ، دار المريخ ، الرياض.
 9. رائد محمد عبد ربه (2013) مبادئ إدارة الأعمال. ط1، عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.

10. رفيقة حروش، بهية كنار (2021). تسيير المؤسسات. ط1، الجزائر: دار الامة للطباعة والنشر والتوزيع.
11. زكريا الدوري وآخرون (2017). مبادئ ومداخل الادارة ووظائفها. ط1، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،
12. زيد منير عبودي: الإدارة والاهداف، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان.
13. سالم بن سعيد القحطاني (2002) القيادة الإدارية : التحول نحو النموذج القيادي العالمي ، مطابع مرام ، الرياض.
14. سامر جلده: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة.
15. سعود وآخرون (1411هـ) الادارة العامة للأسس الوظائف ، مطابع الفرزدق، الرياض.
16. سعيد يسين عامر (1986): الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها ، دار المريخ ، الرياض.
17. السكارنه، بلال خلف. (2018). القيادة الإدارية الفعالة. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
18. سهيلة، عباس (2004) القيادة الابتكارية والاداء المتميز. ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
19. صالح بن حمد عساف، المدخل الى البحث في العلوم السلوكية ، مكتبة العبيكان، للنشر والتوزيع، ط4، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006
20. الصديق بوسنيينة وسليمان الفارسي (2003): الموارد البشرية : أهميتها - تنظيمها - مسؤوليتها - مهامها، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس.
21. طريف شوقي (1992) السلوك القيادي وفعالية الادارة ، دار غريب ، القاهرة ، د.ط.

22. طلق عوض الله وآخرون (2007).الإدارة العامة"المفاهيم -الوظائف- الأنشطة".ردمك: دار حافظ للنشر والتوزيع.
23. عادل حسن وآخرون (2011): التنظيم وإدارة الأعمال ، دار النهضة العربية ، لبنان.
24. عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط.(2003) السلوك التنظيمي.ط4، جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.
25. علاء محمد سعيد قنديل (2010) القيادة الادارية وإدارة الابتكار ، ط1 ، دار الفكر ، الأردن.
26. عمر الشيباني (1996) دراسات في الادارة التعليمية والتخطيط التربوي ، الهيئة القومية للبحث العلمي، طرابلس، ليبيا.
27. العيد عماد ، نور الدين بوعشة ،(2016) الثقافة التنظيمية كمدخل قيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، ع5
28. كنعان، نواف. (2022). القيادة الإدارية. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،
29. كورتوا - ج ، ترجمة سالم العيسى (1999): الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية، ط1 ، دار علاء الدين ، دمشق.
30. ماكس لاند بيرغ ، ترجمة غادة الشهابي (2003) أدوات القيادة ، مكتبة العبيكان ، الرياض.
31. محمد رفيق الطيب (1995) مدخل للتسيير : أساسيات تقنيات ووظائف ، ج 2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر.
32. محمد عبد الفتاح (1996) درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المركز الجغرافي الاردني، عمان، الأردن.

33. محمد يوسف، القاضي (2015). السلوك التنظيمي .ط1، عمان: الاكاديميون للنشر والتوزيع.
34. محمود عبد الفتاح ، رضوان (2014) القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين.ط2، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
35. مدحت محمد أبو النصر (2005) إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)،ط3، الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
36. المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2010) تنمية المهارات الابداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة.
37. موسى سلامي اللوزي ، خضير كاضم محمود (2008): إدارة الأعمال ، دار إثراء للنشر ، الأردن.
38. ناصر قاسيمي(2017) مصطلحات أساسية في علم الاجتماع الإعلام والاتصال.الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
39. ناصر قاسيمي(2017).دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل.الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
40. نعيمة عباس خيضر وآخرون،(2006) الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة ، مخير علم اجتماع الاتصال للبحث، ط1، قسنطينة، الجزائر
41. هایل عبد المولى طشطوش (2008) أساسيات في القيادة والإدارة : النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة ، دار الكندي ، الأردن.
42. وليد احمد(2005) الإدارة التعليمية، مكتبة المجتمع العربي للنشر،ط1، عمان مقالات ومجلات وندوات علمية:
43. دريدي فاطمة ،قرواني محمد الأمين، (2015) تفويض السلطة وأثرها على الفعالية التنظيمية ، دراسة ميدانية بمقر ولاية بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، ع 40

44. سعد العنزي وآخرون، (2009) فاعلية المنظمة في فلسفة ابرز منظري الفكر الإداري مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، ع 53،
45. سناء عبد الكريم الخانق ،(2012) المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للأكاديميين دراسة تطبيقية مقارنة في إحدى الجامعات الماليزية، مجلة الباحث ، ع 10، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر،
46. سنوسي علي، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر، دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ع7، جامعة المسيلة، الجزائر.
47. سيفون فريال،(2015) الفعالية التنظيمية، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات، ع6،
48. فاطيمة بوهلال والخضر عدوكة ،(2016) تأثير إستراتيجية هيكل على الفعالية التنظيمية في المنظمة دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة الدراسات العدد الاقتصادي، جامعة الأغواط، المجلد 7، ع3
- مذكرات واطروحات:
49. بوتور فاطمة وحسيب شهرزاد، (2019-2020) دور الولاء التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بمقر بلدية الطاهير ، جيجل، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم عمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل الجزائر،
50. بورزامة جمال ،(2008-2009) الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية وانعكاساتها على أسلوب اتخاذ القرار لدى القائد الإداري دراسة متمحورة حول البعد النفسي الاجتماعي ، دراسة الحالة الإدارية للمركب الاولمبي محمد بوضياف 5 جويلية والاتحادية الجزائرية لكرة القدم، مذكرة ماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر

51. بوسعدي أمينة، حمدي حميدة ، (2015-2016) دور الاتصال التنظيمي في تحسين الفعالية التنظيمية للمؤسسة، دراسة ميدانية بالإذاعة الجهوية جيجل، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص علاقات عامة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر
52. بوسليم عبد الفتاح، الباشا جبرائيل. " القيادة التنظيمية وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للعمال الجدد. مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة احمد درارية"ادرار"، قسم العلوم الاجتماعية.
53. تقية صابر وزينب قديري، (2017-2018) أخلاقيات المهنة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية دراسة ميدانية لعينة من أطباء المؤسسة الاستشفائية الشهيد بن عمر الجيلاني بالوادي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، جامعة الشهيد حمه الخضر الوادي، الجزائر،
54. خلاف خديجة ولوزري نجيبة، (2017 / 2018)، التوافق المهني والفعالية التنظيمية دراسة ميدانية في المؤسسة الصناعية الجزائرية للجلود ومشتقاته، وحدة إنتاج جيجل، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر،
55. خولة موجاري، (2021 - 2022) إدارة الوقت ودرها في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة دراسة ميدانية في الإذاعة الجهوية لولاية ام البواقي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن المهدي أم البواقي، الجزائر
56. زبيدة مشير، (2007-2008)، البيئة المدرسية وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم الثانوي، رسالة ماجستير، تخصص عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر،

57. سويسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004
58. طواهرية شهناز (2021/2020) المهارات القيادية وعلاقتها بتطوير طرائق التسيير الحديث". مذكرة ماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة تيارت.
59. لقديم غولام، (2018-2019) التكوين وعلاقته بالفعالية التنظيمية المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بركاني المداني بام بواقي ، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العبي بن مهدي، أم البواقي الجزائر
60. مولاي عمار سمية، (2017-2018) ، الاتصال وتأثيره على فعالية التنظيم، دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات الجزائر أدرار، مذكرة ماستر تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة احمد دراية أدرار، الجزائر
61. هباز ضياء الدين، (2019/ 2020) تفويض السلطة ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية ببلدية ومحطة الضخ مكرر 1 المرارة ولاية الوادي، مذكرة ماستر تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر
- مواقع الكترونية:

62. dedjelfa.education.dz

مراجع اجنبية:

63. Alain Deluc (2003): Leadership et confiance .DUNOD .paris .

64. House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. The Leadership Quarterly, 7(3)

65. Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice (9th ed.).

SAGE Publications

66. Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice (9th ed.).
SAGE Publications
67. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior (18th ed.).
Pearson
68. Yukl, G. (2013). Leadership in organizations (8th ed.). Pearson



ملحق رقم 01

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

- علم النفس -

استمارة الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة الخاصة بدراسة <<أنماط القيادة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية >> في إطار استكمال الدراسة النظرية كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص علم النفس عمل وتنظيم. ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على مدى صحة إجاباتكم، لذلك فمشاركاتكم مهمة ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاح هذه الدراسة، علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا الأغراض البحث العلمي، وستكون دقة إجاباتكم ومساهماتكم عوننا لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية. وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام. أخي الموظف نرجو منكم وضع علامة (X) أمام كل عبارة تعبر عن مدى موافقتك عليها.

إشراف الأستاذ

أحمد بلول

اعداد الطالبتان

شريط مروة مريم

مبطوش كريمة جوهر

أولاً- البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى

السن: أقل من 30 30 إلى 40 من 40 إلى 50 أكثر من 50

المؤهل العلمي: أقل من الثانوي ثانوي جامعي ما

بعد التدرج

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة

15 سنة فما فوق

الدرجة الوظيفية: عون اداري ملحق اداري

رئيس مكتب رئيس مصلحة

ثانيا : فقرات الاستبيان :المحور الأول: أنماط القيادة .

ملاحظة: يتم وضع العلامة (X) أمام الإجابة المناسبة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	يصدر المدير تصرفات تعسفية أثناء تعامله مع العاملين					
2	يهتم المدير بالتخطيط لمستقبل العاملين من خلال تنميتهم مهنيا					
3	يمنح الفرصة الكافية للعاملين في صنع القرارات					
4	يشجع الزيارات بين العاملين أثناء العمل الرسمي لتعزيز العلاقات بينهم					
5	يتابع انجاز الأعمال المطلوبة بكل دقة					
6	يشجع العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم					
7	يشارك العاملين في مناسباتهم الاجتماعية					
8	يقوم بتفويض صلاحياته للعاملين					
9	يحرص على رسم الخطط للعمل المطلوب استعدادا للعام الجديد					
10	يشرك العاملين بالأعمال الإضافية التي تحقق لهم دخلا إضافيا					
11	يحث العاملين ويشجعهم على الارتقاء بمستواهم المهني والأكاديمي					
12	يبدى اهتماما ضعيفا بنتائج الأعمال أحيانا					
13	يعالج الأمور بعقلانية					
14	يبدى اهتماما بالعامل الجديد ويحث الموظفين على الاهتمام به					
15	يتحسس مشكلات العاملين الوظيفية ويسهم في حلها					
16	يترك العاملين يحلون مشاكلهم بأنفسهم					
17	يعتمد على أسس موضوعية عند تقويمه لأداء العاملين					
18	يقوم بدراسة احتياجات العاملين ويعمل على تلبيتها					

				يعترف بأخطائه ولا يلصقها بغيره	19
				يترك العاملين يقومون بتحديد اتجاهاتهم نحو التغيير	20
				يسائل العاملين في حالة الخطأ	21
				يتحلى بسعة الصدر ويستوعب انفعالات العاملين	22
				يقوم بحل المشكلات التي تعترض العمل أولاً بأول	23
				يتعمد أولاً يتدخل في شؤون العاملين فيما يتعلق بالعلاقات التفاعلية بينهم	24
				يتبع أسساً عادلة في ترقية العاملين	25
				يبيد استعداداً للحوار مع العاملين دون أن يفرض نفسه عليهم	26
				يخصص وقتاً كافياً للاستماع لمطالب العاملين	27
				يتجنب المواجهة ويترك الأمور تجري بشكل رتيب	28
				يستخدم الأسلوب المركزي المتشدد في العمل	29
				يشرك المرؤوسين في تطوير إجراءات التغيير التنظيمي	30
				يشجع العمل بروح الفريق الواحد	31
				يترك العاملين ينفذون أعمالهم دون رقابة من جانبه	32
				يستخدم قواعد الثواب والعقاب بحق العاملين	33
				يساند العاملين في مناقشة المشكلات دون المبالغة في التوجيهات	34
				يحرص على متابعة كل جديد للارتقاء مهنياً وأكاديمياً بما يخدم مصلحة العمل	35
				يبيد اهتماماً ضعيفاً فيما يتعلق بالأهداف بعيدة المدى	36
				يؤكد على استخدام إجراءات محددة تركز على إنجاز المهمة	37
				يشرك المرؤوسين في اختيار أساليب جديدة للارتقاء في مستوى الانجاز مستفيداً من خبراتهم	38
				يشرك المرؤوسين في تحديد الأهداف	39
				يبيد اهتماماً ضعيفاً بإدخال التحسينات للارتقاء بمستوى العمل .	40
				يؤكد على أهمية الانجاز في الوقت المحدد	41
				يناقش العاملين في الصعوبات التي تواجههم ويقدم لهم الدعم لمواجهتها	42

					43	يشرك العاملين في صناعة القرارات ويتأكد من تحقيق الأهداف
					44	يبدي اهتماما ضعيفا بالعاملين ذوي الكفاءة العالية فيما يتعلق بمكافئتهم على مجهوداتهم
					45	يقوم بشرح المهام والمسؤوليات المنوطة بالعاملين
					46	يشترك العاملون بتحديد أدوارهم ومسؤولياتهم
					47	يناقش المواقف التي تتطلب التغيير مع العاملين
					48	يتخذ الخطوات اللازمة لتوجيه الموظفين للعمل بطريقة واضحة
					49	يقوم بعرض حلول على العاملين لمواجهة الصعوبات الداخلية في العمل

المحور الثاني : الفعالية التنظيمية

ملاحظة: يتم وضع العلامة (X) أمام الإجابة المناسبة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تحقق الأهداف والغايات						
01	تنجح المؤسسة في تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية بانتظام					
02	نتمكن من انجاز المهام وفقا للجدول الزمني المحدد					
03	المخرجات النهائية تعكس معايير الجودة المطلوبة					
04	يوجد تنسيق فعال بين مختلف الأقسام والمجموعات					
05	يتم اتخاذ القرارات بناء على بيانات ومعلومات دقيقة					
06	بيئة العمل تشجع على الابتكار وتبادل الأفكار					
كفاءة العمليات الداخلية						
07	توجد سياسات وإجراءات واضحة ومعروفة للجميع					
08	نستطيع التكيف بفعالية مع التغيرات في البيئة المحيطة					
09	تستخدم الموارد المتاحة (البشرية والمالية والمادية) بكفاءة عالية					
10	بيئة العمل آمنة وتدعم الرفاهية والنمو المهني					

					11	يتم التعامل مع الصراعات والنزاعات داخل العمل بمهنية وانصاف
الموارد البشرية والتعاون						
					12	توفر المؤسسة فرصا كافية للتطوير والتدريب المستمر للعاملين
					13	نلتزم بمعايير الأخلاق المهنية والمسؤولية الاجتماعية في أدائنا
					14	يتم الاعتراف بجهود الموظفين المتميزين وتكريمهم بناء على أدائهم
					15	نشارك بفعالية في تحسين جودة الخدمات والأداء الإداري المقدم
					16	نحرص على تقديم أفضل ما لدينا لخدمة موظفي القطاع والأساتذة
					17	نشعر بالمسؤولية المشتركة تجاه نجاح المديرية وخدمة الوسط التربوي بالولاية

Statistics

مؤالمى

N	Valid	65
	Missing	0
Mean		1.91
Median		2.00
Std. Deviation		.723
Range		3
Minimum		1
Maximum		4

مؤالعلمى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تأوى من أقل	18	27.7	27.7	27.7
	تأوى	37	56.9	56.9	84.6
	أامى	8	12.3	12.3	96.9
	علميا دراساا	2	3.1	3.1	100.0
Total		65	100.0	100.0	

Statistics

الأىرة

N	Valid	65
	Missing	0
Mean		3.05
Median		3.00
Std. Deviation		.991
Range		3
Minimum		1
Maximum		4

الأىرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سناوا 05 من أقل	6	9.2	9.2	9.2
	سناوا 10 إلى 05 من	12	18.5	18.5	27.7
	سنة 15 إلى 11 من	20	30.8	30.8	58.5
	سنة 15 من أكثر	27	41.5	41.5	100.0
Total		65	100.0	100.0	

Statistics

السن

N	Valid	65
	Missing	0
Mode		2
Range		3
Minimum		1
Maximum		4

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنة 30 من أقل	8	12.3	12.3	12.3
سنة 40 إلى 30 من	34	52.3	52.3	64.6
سنة 50 إلى 41 من	18	27.7	27.7	92.3
سنة 50 من أكبر	5	7.7	7.7	100.0
Total	65	100.0	100.0	

Statistics

الجنس

N	Valid	65
	Missing	0
Mode		1
Range		1
Minimum		1
Maximum		2

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	61	93.8	93.8	93.8
أنثى	4	6.2	6.2	100.0
Total	65	100.0	100.0	

Statistics

الدرجة الوظيفية

N	Valid	65
	Missing	0
Mean		2.28
Median		2.00
Std. Deviation		.857
Range		3
Minimum		1
Maximum		4

الدرجة الوظيفية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عون ادارة	11	16.9	16.9	16.9
ملحق اداري	31	47.7	47.7	64.6
رئيس مكتب	17	26.2	26.2	90.8
رئيس مصلحة	6	9.2	9.2	100.0
Total	65	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ع1	2.82	.882	65
ع2	2.88	.976	65
ع3	2.85	1.064	65
ع4	2.62	.963	65
ع5	2.52	.831	65
ع6	2.54	.867	65
ع7	2.46	.867	65
ع8	2.82	1.029	65
ع9	3.11	1.214	65
ع10	2.85	1.107	65
ع11	2.65	.891	65
ع12	2.82	1.014	65
ع13	3.03	.918	65
ع14	3.02	.933	65
ع15	3.14	.933	65
ع16	3.25	1.076	65
ع17	3.12	.875	65

Correlations

	ع1	ع2	ع3	ع4	ع5	ع6	ع7	ع8	ع9	ع10	ع11	ع12	ع13	ع14	ع15	ع16	ع17
ع Pearson 1	1	.136	-.031-	-.011-	-.101-	.160	.031	-.055-	-.375-	-.206-	-.184-	-.039-	-.147-	-.366-	-.215-	-.001-	-
Sig. (2-tailed)		.278	.808	.929	.425	.203	.804	.661	.002	.100	.143	.759	.242	.003	.085	.995	.807
N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
ع Pearson 2	.136	1	.297	.198	.119	-.046-	.271	.024	-.160-	-.365-	-.320-	-.039-	.074	-.148-	-.307-	-.134-	-
Sig. (2-tailed)	.278		.016	.114	.345	.716	.029	.851	.203	.003	.009	.757	.558	.239	.013	.286	.073-
N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
ع Pearson 3	-.031-	.297	1	.383	.057	.178	-.023-	.102	-.132-	-.286-	-.338-	-.360-	-.123-	-.089-	-.010-	-.007-	.239
Sig. (2-tailed)	.808	.016		.002	.652	.155	.853	.418	.294	.021	.006	.003	.329	.479	.939	.954	.055
N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
ع Pearson 4	-.011-	.198	.383	1	-.018-	.250	-.252-	-.293-	.036	-.232-	-.307-	-.378-	.049	-.196-	-.166-	.138	.094
Sig. (2-tailed)	.929	.114	.002		.887	.044	.043	.018	.776	.063	.013	.002	.699	.117	.187	.273	.456
N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
ع Pearson 5	-.101-	.119	.057	-.018-	1	.335	-.102-	-.123-	-.010-	.208	-.231-	-.125-	-.267-	-.441-	-.397-	-.234-	-
Sig. (2-tailed)	.425	.345	.652	.887		.006	.420	.330	.935	.097	.064	.322	.031	.000	.001	.061	.154-
N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
ع Pearson 6	.160	-.046-	.178	.250	.335	1	.247	-.025-	-.162-	-.085-	.138	-.338-	-.292-	-.287-	-.587-	-.149-	-
Sig. (2-tailed)	.203	.716	.155	.044	.006		.047	.844	.198	.503	.272	.006	.018	.020	.000	.236	.196-
N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
ع Pearson 7	.031	.271	-.023-	-.252-	-.102-	.247	1	.482	-.211-	-.039-	.235	.027	-.214-	-.084-	-.119-	-.492-	-
Sig. (2-tailed)	.804	.029	.853	.043	.420	.047		.000	.091	.759	.060	.829	.086	.507	.346	.000	.323-
N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
ع Pearson 8	-.055-	.024	.102	-.293-	-.123-	-.025-	.482	1	.304	-.245-	-.106-	.117	-.110-	-.171-	-.168-	-.424-	-
Sig. (2-tailed)	.661	.851	.418	.018	.330	.844	.000		.014	.049	.399	.355	.385	.173	.181	.000	.287-
N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
ع Pearson 9	-.375-	-.160-	-.132-	.036	-.010-	-.162-	-.211-	.304	1	.187	-.239-	.093	.165	.025	-.248-	-.224-	-
Sig. (2-tailed)	.002	.203	.294	.776	.935	.198	.091	.014		.136	.056	.463	.188	.841	.046	.073	.292-
N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
ع Pearson 10	-.206-	-.365-	-.286-	-.232-	.208	-.085-	-.039-	-.245-	.187	1	.023	-.040-	.035	.311	.021	-.086-	-
Sig. (2-tailed)	.100	.003	.021	.063	.097	.503	.759	.049	.136		.855	.754	.779	.012	.869	.497	.190-
N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65

ξ Pearson	-	-.320-	-.338-	-.307-	-.231-	.138	.235	-.106-	-.239-	.023	1	.220	-.082-	.335**	.417**	-.038-	-
1	.184-272	.060	.399	.056	.855		.078	.516	.006	.001	.763	.224-
1 Sig. (2-tailed)	.143	.009	.006	.013	.064	.272	.060	.399	.056	.855		.078	.516	.006	.001	.763	.073
N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
ξ Pearson	-	-.039-	-.360-	-.378-	-.125-	-.338-	.027	.117	.093	-.040-	.220	1	.392**	.163	.292*	.300*	-
1	.039-027	.117	.093	-.040-	.220		.392**	.163	.292*	.300*	.027-
2 Sig. (2-tailed)	.759	.757	.003	.002	.322	.006	.829	.355	.463	.754	.078		.001	.193	.018	.015	.832
N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
ξ Pearson	-	.074	-.123-	.049	-.267-	-.292-	-.214-	-.110-	.165	.035	-.082-	.392**	1	.354**	.232	.388**	.190
1	.147-354**	.232	.388**	.190
3 Sig. (2-tailed)	.242	.558	.329	.699	.031	.018	.086	.385	.188	.779	.516	.001		.004	.063	.001	.130
N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
ξ Pearson	-	-.366-	-.148-	-.089-	-.196-	-.441-	-.287-	-.084-	-.171-	.025	.311*	.335**	.163	1	.364**	.314*	.072
1	.366-364**	.314*	.072
4 Sig. (2-tailed)	.003	.239	.479	.117	.000	.020	.507	.173	.841	.012	.006	.193	.004		.003	.011	.568
N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
ξ Pearson	-	-.307-	-.010-	-.166-	-.397-	-.587-	-.119-	-.168-	-.248-	.021	.417**	.292*	.232	.364**	1	.292*	.342**
1	.215-292*	.342**
5 Sig. (2-tailed)	.085	.013	.939	.187	.001	.000	.346	.181	.046	.869	.001	.018	.063	.003		.018	.005
N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
ξ Pearson	-	-.134-	-.007-	.138	-.234-	-.149-	-.492-	-.424-	-.224-	-.086-	-.038-	.300*	.388**	.314*	.292*	1	.498**
1	.001-498**
6 Sig. (2-tailed)	.995	.286	.954	.273	.061	.236	.000	.000	.073	.497	.763	.015	.001	.011	.018		.000
N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
ξ Pearson	-	-.073-	.239	.094	-.154-	-.196-	-.323-	-.287-	-.292-	-.190-	-.224-	-.027-	.190	.072	.342**	.498**	1
1	.031-	
7 Sig. (2-tailed)	.807	.561	.055	.456	.220	.117	.009	.021	.018	.130	.073	.832	.130	.568	.005	.000	
N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ع1	65	2.82	.882	.109
ع2	65	2.88	.976	.121
ع3	65	2.85	1.064	.132
ع4	65	2.62	.963	.119
ع5	65	2.52	.831	.103
ع6	65	2.54	.937	.116
ع7	65	2.46	.867	.108
ع8	65	2.82	1.029	.128
ع9	65	3.11	1.214	.151
ع10	65	2.85	1.107	.137
ع11	65	2.65	.891	.111
ع12	65	2.82	1.014	.126
ع13	65	3.03	.918	.114
ع14	65	3.02	.960	.119
ع15	65	3.14	.933	.116
ع16	65	3.25	1.076	.133
ع17	65	3.12	.875	.109

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
ع1	25.736	64	.000	2.815	2.60	3.03
ع2	23.755	64	.000	2.877	2.63	3.12
ع3	21.565	64	.000	2.846	2.58	3.11
ع4	21.890	64	.000	2.615	2.38	2.85
ع5	24.473	64	.000	2.523	2.32	2.73
ع6	21.849	64	.000	2.538	2.31	2.77
ع7	22.879	64	.000	2.462	2.25	2.68
ع8	22.056	64	.000	2.815	2.56	3.07
ع9	20.647	64	.000	3.108	2.81	3.41
ع10	20.724	64	.000	2.846	2.57	3.12
ع11	23.931	64	.000	2.646	2.43	2.87
ع12	22.388	64	.000	2.815	2.56	3.07
ع13	26.616	64	.000	3.031	2.80	3.26
ع14	25.323	64	.000	3.015	2.78	3.25
ع15	27.110	64	.000	3.138	2.91	3.37
ع16	24.329	64	.000	3.246	2.98	3.51
ع17	28.772	64	.000	3.123	2.91	3.34

T-Test

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
القيادة	ذكر	60	152.80	5.236	.676
	أنثى	4	145.75	8.770	4.385

Independent Samples Test

		القيادة	
		Equal variances assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances	F	2.490	
	Sig.	.120	
t-test for Equality of Means	t	2.500	1.589
	df	62	3.144
	Sig. (2-tailed)	.015	.206
	Mean Difference	7.050	7.050
	Std. Error Difference	2.820	4.437
95% Confidence Interval of the Difference	Lower	1.414	-6.711-
	Upper	12.686	20.811

Oneway

Descriptives

القيادة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
					سنة 30 من أقل	8
سنة 40 إلى 30 من	34	152.62	6.050	1.038	150.51	154.73
سنة 50 إلى 41 من	18	152.28	4.909	1.157	149.84	154.72
سنة 50 من أكبر	4	150.25	9.639	4.820	134.91	165.59
Total	64	152.36	5.683	.710	150.94	153.78

ANOVA

القيادة	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	20.344	3	6.781	.202	.895
Within Groups	2014.391	60	33.573		
Total	2034.734	63			

Oneway

Descriptives

القيادة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum
					Lower	Upper	
					Bound	Bound	
ثانوي من أقل	18	154.17	4.656	1.097	151.85	156.48	141
ثانوي	37	152.41	5.500	.904	150.57	154.24	137
جامعي	8	149.75	6.386	2.258	144.41	155.09	137
عليا دراسات	1	139.00	139
Total	64	152.36	5.683	.710	150.94	153.78	137

ANOVA

القيادة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	291.815	3	97.272	3.349	.025
Within Groups	1742.919	60	29.049		
Total	2034.734	63			

Oneway

Descriptives

القيادة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum
					Lower	Upper	
					Bound	Bound	
سنوات 05 من أقل	6	151.50	6.348	2.592	144.84	158.16	142
سنوات 10 إلى 05 من	12	149.33	7.177	2.072	144.77	153.89	137
سنة 15 إلى 11 من	19	153.47	5.450	1.250	150.85	156.10	137
سنة 15 من أكثر	27	153.11	4.718	.908	151.24	154.98	141
Total	64	152.36	5.683	.710	150.94	153.78	137

ANOVA

القيادة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	153.164	3	51.055	1.628	.192
Within Groups	1881.570	60	31.360		
Total	2034.734	63			

Oneway

Descriptives

القيادة

الدرجة الوظيفية	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
عون ادارة	11	150.73	6.886	2.076	146.10	155.35
ملحق اداري	33	152.24	6.220	1.083	150.04	154.45
رئيس مكتب	15	153.40	4.032	1.041	151.17	155.63
رئيس مصلحة	5	153.80	3.209	1.435	149.62	157.58
Total	64	152.36	5.683	710	150.94	153.78

ANOVA

القيادة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	55.692	3	17.897	542	.655
Within Groups	1981.042	60	33.017		
Total	2034.734	63			

T-Test

Group Statistics

	الحاس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الفعالية	ذكر	61	48.39	2.716	.348
	أنثى	4	49.50	4.203	2.102

Independent Samples Test

		الفعالية	
		Equal variances assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances	F	.957	
	Sig.	.332	
t-test for Equality of Means	t	-.764	-.519
	df	63	3.166
	Sig. (2-tailed)	.447	.638
	Mean Difference	-1.107	-1.107
	Std. Error Difference	1.448	2.130
	95% Confidence Interval of the Difference	Lower -3.999	-7.689
		Upper 1.788	5.475

Oneway

Descriptives

الفعالية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
سنوات 05 من أقل	6	50.00	2.898	1.183	46.96	53.04
سنوات 10 إلى 05 من	12	48.75	3.621	1.045	46.45	51.05
سنة 15 إلى 11 من	20	48.35	2.661	.595	47.10	49.60
سنة 15 من أكثر	27	48.07	2.480	.477	47.09	49.05
Total	65	48.46	2.796	.347	47.77	49.15

ANOVA

الفعالية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	19.502	3	6.501	.825	.485
Within Groups	480.652	61	7.880		
Total	500.154	64			

Oneway

Descriptives

الفعالية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
عون ادارة	11	47.18	1.940	.585	45.88	48.49
ملحق اداري	34	48.65	2.963	.508	47.61	49.68
رئيس مكتب	15	48.87	2.875	.742	47.27	50.46
رئيس مصلحة	5	48.80	2.950	1.319	45.14	52.46
Total	65	48.46	2.796	.347	47.77	49.15

ANOVA

الفعالية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	22.219	3	7.406	.945	.424
Within Groups	477.934	61	7.835		
Total	500.154	64			

Oneway ANOVA

Descriptives

الفعالية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
سنة 30 من أقل	8	50.00	3.891	1.376	46.75	53.25
سنة 40 إلى 30 من	34	48.26	2.644	.453	47.34	49.19
سنة 50 إلى 41 من	18	48.44	2.382	.561	47.26	49.63
سنة 50 من أكبر	5	47.40	3.209	1.435	43.42	51.38
Total	65	48.46	2.796	.347	47.77	49.15

ANOVA

الفعالية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	25.892	3	8.631	1.110	.352
Within Groups	474.262	61	7.775		
Total	500.154	64			

Oneway

Descriptives

الفعالية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
ثانوي من أقل	18	48.25	3.025	.713	46.77	49.78
ثانوي	37	48.35	2.474	.407	47.33	49.18
جامعي	8	49.38	3.292	1.164	46.62	52.13
دراسات ما بعد التدرج	2	48.50	6.364	4.500	-8.68	105.68
Total	65	48.46	2.796	.347	47.77	49.15

ANOVA

الفعالية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7.735	3	2.578	.319	.811
Within Groups	492.419	61	8.072		
Total	500.154	64			

Correlations

	الاونوقراطي	الديمقراطي	التوجيهي	الحر	محور1	محور2	محور3
الاونوقراطي Pearson Correlation	1	-.467.**	.408**	.004	-.139-	-.178-	.307**
Sig. (2-tailed)		.000	.001	.973	.272	.159	.014
N	64	64	64	64	64	64	64
الديمقراطي Pearson Correlation	-.467.**	1	-.042-	-.005-	.041	.086	-.087-
Sig. (2-tailed)	.000		.742	.968	.748	.498	.493
N	64	65	65	65	65	65	65
التوجيهي Pearson Correlation	.408**	-.042-	1	-.338 **	-.185-	-.136-	.321**
Sig. (2-tailed)	.001	.742		.006	.140	.279	.009
N	64	65	65	65	65	65	65
الحر Pearson Correlation	.004	-.005-	-.338 **	1	-.001-	.146	-.138-
Sig. (2-tailed)	.973	.968	.006		.997	.246	.271
N	64	65	65	65	65	65	65
محور1 Pearson Correlation	-.139-	.041	-.185-	-.001-	1	-.441.**	-.461.**
Sig. (2-tailed)	.272	.748	.140	.997		.000	.000
N	64	65	65	65	65	65	65
محور2 Pearson Correlation	-.178-	.086	-.135-	.146	-.441.**	1	-.222-
Sig. (2-tailed)	.159	.498	.279	.246	.000		.075
N	64	65	65	65	65	65	65
محور3 Pearson Correlation	.307**	-.087-	.321**	-.138-	-.461.**	-.222-	1
Sig. (2-tailed)	.014	.493	.009	.271	.000	.075	
N	64	65	65	65	65	65	65

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الاونوقراطي	39.27	3.657	64
الديمقراطي	38.55	2.481	65
التوجيهي	39.91	3.578	65
الحر	34.45	2.550	65
الأنماط	152.36	5.683	64
محور1	16.22	2.987	65
محور2	13.88	2.459	65
محور3	18.37	3.660	65
الفعالية	48.46	2.796	65

Correlations

		محور1	محور2	محور3	الفعالية**
الانمطي	Pearson Correlation	-.139	-.178	-.053	.100
	Sig. (2-tailed)	.272	.159	.672	.433
	N	64	64	64	64
الديمقراطي	Pearson Correlation	.041	.086	-.087	.005
	Sig. (2-tailed)	.748	.498	.493	.966
	N	65	65	65	65
التوجيهي	Pearson Correlation	-.185	-.136	-.001	.103
	Sig. (2-tailed)	.140	.279	.997	.415
	N	65	65	65	65
المفوض الحر	Pearson Correlation	-.001	.146	-.138	-.053
	Sig. (2-tailed)	.997	.246	.271	.672
	N	65	65	65	65
الانمطي	Pearson Correlation	-.159	-.082	-.178	.164
	Sig. (2-tailed)	.210	.519	.159	.195
	N	64	64	64	64
محور1	Pearson Correlation	1	-.441.**	-.461.**	.078
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.538
	N	65	65	65	65
محور2	Pearson Correlation	-.441.**	1	-.222-	.117
	Sig. (2-tailed)	.000		.075	.351
	N	65	65	65	65
محور3	Pearson Correlation	-.461.**	-.222-	1	.621**
	Sig. (2-tailed)	.000	.075		.000
	N	65	65	65	65
الفعالية	Pearson Correlation	.078	.117	.621**	1
	Sig. (2-tailed)	.538	.351	.000	
	N	65	65	65	65

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية الجلفة

