



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة باتنة 1 الحاج لخضر  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديمقراطية



## أثر الأنماط القيادية على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ الدكتور:

أ.د. لخضر بن ساهل

إعداد الطالب:

مصطفى شافعي

لجنة المناقشة:

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
01	لغويل سميرة	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	رئيسا
02	بن ساهل لخضر	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	مشرفا ومقررا
03	يمينة نزار	أستاذ محاضر " أ "	جامعة باتنة 1	مناقشا
04	سالم يعقوب	أستاذ محاضر " أ "	جامعة الوادي	مناقشا
05	حمزة جبايلي	أستاذ محاضر " أ "	جامعة خنشلة	مناقشا
06	عيسات العمري	أستاذ محاضر " أ "	جامعة سطيف	مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ

## شكر وعرافان

بعد حمد الله وشكره على كرمه ومنه جل في علاه

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور المشرف لخضر بن ساهل

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع

دراستنا في جوانبها المختلفة، كما نتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة

الموقرة وإلى كل من ساهم في إتمام ونجاح هذا العمل.

إلى كل هؤلاء خالص شكري وعرفاني.

مصطفى شافعي

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى من بفضلهما ومن أجلهما وصلت إلى هذه المرحلة

إلى والدي الكريمين . أبي الحبيب وأمي الحبيبة

إلى زوجتي وولدي .. مهجة قلبي وثمره فؤادي

إلى كل عائلتي

إلى كل أصدقائي

إلى كل هؤلاء أهدي عملي

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الإهداء الشكر والعرهان فهرس المحتويات فهرس الجداول فهرس الأشكال
أ، ب	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة</b>	
06	1_ إشكالية الدراسة
08	2_ أسباب اختيار الموضوع
08	3_ أهمية الدراسة
09	4_ أهداف الدراسة
09	5_ مجالات الدراسة
10	6_ الدراسات السابقة
35	7_ فرضيات الدراسة
35	8_ مفاهيم الدراسة
<b>الفصل الثاني: قراءة سوسولوجية للأنماط القيادية</b>	
44	1. القيادة والمفاهيم المتداخلة معها
48	2. عناصر عملية القيادة
51	3. مصادر القيادة
54	4. الأنماط القيادية وتطورها
61	5. محددات الأنماط القيادية
71	6. نظريات القيادة
81	7. الاتجاهات الحديثة في الأنماط القيادية
<b>الفصل الثالث: قراءة سوسولوجية للفاعلية التنظيمية</b>	
89	1_ الفعالية التنظيمية والمصطلحات المتداخلة معها
97	2_ خصائص وأهمية الفعالية التنظيمية

100	3_ عناصر ومؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية
111	4_ مداخل دراسة الفعالية التنظيمية.
121	5_ أسباب التفاوت في معايير الفعالية
125	6_ متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية.
129	7_ نسب وتقدير الفعالية التنظيمية.
134	8_ معوقات الفعالية التنظيمية
<b>الفصل الرابع: المؤسسة الصناعية في الفكر السوسيولوجي</b>	
139	1_ وظائف المؤسسة الصناعية
144	2_ تصنيفات المؤسسة الصناعية
152	3_ الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية.
160	4_ الأداء التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية.
165	5_ إدارة الإنتاج.
168	6_ الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية.
<b>الفصل الخامس: أدوات وإجراءات الدراسة</b>	
177	1_ منهج الدراسة
178	2_ الدراسة الاستطلاعية
178	3_ مجتمع وعينة الدراسة
189	4_ أدوات جمع البيانات
190	5_ الأساليب الإحصائية المستخدمة
190	6_ صدق وثبات أدوات الدراسة
<b>الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات</b>	
205	1_ تحليل بيانات المحور 2
213	2_ تحليل بيانات المحور 3
220	3_ تحليل بيانات المحور 4
226	4_ تحليل بيانات المحور 5
231	5_ تحليل بيانات المحور 6
237	6_ اختبار صحة الفرضيات
252	7_ النتائج في ضوء الفرضيات
254	8_ النتائج في ضوء الدراسات السابقة

262	9_ النتائج العامة للدراسة
265	خاتمة
268	قائمة المراجع والمصادر
284	الملاحق
328	الملخص

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
92	يمثل الفرق بين الفعالية التنظيمية والكفاءة	01
120	يمثل النماذج المعاصرة لقياس الفعالية التنظيمية	02
191	يمثل صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	03
192	يمثل قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان	04
193	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	05
195	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	06
196	المستوى التعليمي	07
197	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للشهادة المتحصل عليها	08
199	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للوظيفة داخل المؤسسة	09
200	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخدمة في المؤسسة	10
202	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة في العمل	11
207-205	استجابات أفراد العينة حول المحور: ترتفع درجة الفعالية التنظيمية عن متوسطها الفرضي للنمط القيادي الموجود داخل المؤسسة الصناعية	12
215-213	استجابات أفراد العينة حول المحور ترتفع درجة تمكين جماعات العمل لدى أفراد عينة البحث عن المتوسط الفرضي وفق النمط القيادي الديمقراطي.	13
223-221	استجابات أفراد العينة حول عبارات محور "ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية داخل المؤسسة"	14
228-223	إجابات مجتمع الدراسة حول عبارات محور "الفعالية التنظيمية لدى القائد الإداري"	15
234-231	إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور 6 "تقدير مستوى الفعالية تبعا للمتغيرات الشخصية للقائد (الجنس، السن، سنوات الأقدمية في المنصب، المستوى التعليمي"	16
238	نتائج اختبار "t-test" للفرضية الأولى	17
240	نتائج اختبار "t-test" للفرضية الثانية	18
241	معامل ارتباط بيرسون (R) للفرضية الثالثة	19



243	نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفرضية الرابعة	20
245	يتغير مستوى الفعالية التنظيمية إذا كان القائد ذكر * مستوى الفعالية تبعا للمتغيرات الشخصية للقائد	21
247	يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق عمر القائد * مستوى الفعالية تبعا للمتغيرات الشخصية للقائد	22
248-247	يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق سنوات الأقدمية في العمل * مستوى الفعالية تبعا للمتغيرات الشخصية للقائد	23
249	يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق سنوات الأقدمية في المنصب * مستوى الفعالية تبعا للمتغيرات الشخصية للقائد	24
251-250	يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق تغير المستوى التعليمي للقائد * مستوى الفعالية تبعا للمتغيرات الشخصية للقائد	25

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
78	التأثير القيادي في النظرية التفاعلية	01
79	يمثل العوامل المؤثرة على أسلوب القائد	02
80	مخطط يمثل عناصر القيادة حسب النظرية التبادلية	03
86	يمثل اهتمام أعضاء الإدارة العليا في الإدارة الإستراتيجية	04
94	مخطط يوضح العلاقة بين الأداء والفعالية والكفاءة	05
97	مخطط توضيحي للعلاقة الترابطية بين الهيكل التنظيمي والفعالية والكفاءة والأداء	06
99	مخطط يوضح خصائص الفعالية التنظيمية	07
102	يوضح عناصر الفعالية التنظيمية	08
107	مخطط توضيحي لعناصر المنظمة الفعالة	09
115	مخطط توضيحي لمداخل الفعالية التنظيمية	10
166	يوضح الهيكل التنظيمي لإدارة الإنتاج حسب الوظائف	11
194	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن	12
195	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	13
196	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	14
198	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للشهادة المتحصل عليها	15
199	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للوظيفة داخل المؤسسة	16
201	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخدمة في المؤسسة	17
202	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة في العمل	18
239	توزيع نتائج المحور 2	19
240	توزيع نتائج المحور 3	20

مقدمة

# مقدمة

## مقدمة:

منذ أن بدأت التجمعات البشرية والإنسان يعيش في جماعات تهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف الأساس فيها هو الوصول للإستقرار، وهذه الجماعات يقودها ويرأسها شخص معين، وهو يدعى القائد، وهو شخص يفهم ما يقوم به، ويدرك كل مسؤولياته ويتخذ القرارات التي تخدم مصالحه ومصالح الجماعة، ومع تطور المجتمعات برزت العديد من التنظيمات التي لا بد من وجود القيادة فيها.

ومن بين هذه التنظيمات نجد المؤسسات بكل أنواعها، والمؤسسة هي تنظيم يتم في إطاره جملة من العمليات المتشابهة المتمثلة في: التخطيط واتخاذ القرار، والتنظيم والقيادة، والتحفيز والرقابة، التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد البشرية والمادية، والمالية والمعلوماتية، وتوفر كل هذه العمليات تحقق المؤسسة أهدافها التي خطت لها، وتعد القيادة أهم هذه العمليات حيث أنها تعمل على التسيير والتنفيذ واتخاذ القرارات التي تحقق للمنظمة أهدافها.

فالقيادة مهمة وضرورية في كل المؤسسات بغض النظر عن نوع الخطط الموجودة فيها، وفي كل مجالات القيادة: من تخطيط وتنظيم وتحفيز ورقابة، و القيادة موجودة بأنماط عديدة، وهذه الأنماط لا تقتصر على الأوامر التي تصدر ومعرفة الأنشطة التي تتم داخل المؤسسة، ولكن للقائد فللقائد دور في إمداد العمال بكل ما يحفزهم ويحثهم على العمل والفعالية فيه وهنا تبرز عملية تنظيمية أخرى وهي الفعالية التنظيمية وهي الصفة الأساسية للتنظيم الحركي الديناميكي الذي يحدد أهدافه ويعمل على تحقيقها وعليه جاءت دراستنا هذه للربط بين الفعالية التنظيمية والأنماط القيادية من خلال العمل على تحديد أثر الأنماط القيادية على الفعالية التنظيمية، وقد تم تقسيم هيكله هذه الدراسة إلى مقدمة وستة فصول وخاتمة وقائمة المصادر والمراجع والملاحق، وكانت الآتي:

➤ **مقدمة:** فيها لمحة عن الموضوع و عن ما سيتم التطرق له.

➤ **الفصل الأول:** بعنوان الإطار المنهجي للدراسة، وتم فيه تحديد إشكالية الدراسة

وأهميتها وأهدافها ومجالاتها وفرضيات الدراسة والدراسات السابقة ومفاهيم الدراسة

➤ **الفصل الثاني:** بعنوان قراءة سوسيولوجية للأنماط القيادية، وتم فيه معالجة الأنماط

القيادية بذكر القيادة والمفاهيم المتداخلة معها، عناصر عملية القيادة ومصادر القيادة

## مقدمة

والأنماط القيادية وتطورها ومحددات الأنماط القيادية والنماذج المفسرة لها والاتجاهات الحديثة في الأنماط القيادية

➤ **الفصل الثالث:** بعنوان قراءة سوسيولوجية للفاعلية التنظيمية وقد أحتوى على: الفعالية التنظيمية والكفاءة وعناصر ومؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية وأيضاً مداخل دراسة الفعالية التنظيمية وأسباب التفاوت في معاييرها ومتطلبات زيادتها وتقدير الفعالية التنظيمية.

➤ **الفصل الرابع:** بعنوان المؤسسة الصناعية في الفكر السوسيولوجي، وجاء فيه: وظائف وأشكال و تصنيف المؤسسة الصناعية والاتصال التنظيمي والأداء التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية ونشاطات إدارة الإنتاج.

➤ **الفصل الخامس:** أدوات وإجراءات الدراسة، وورد فيه: منهج الدراسة والدراسة الاستطلاعية ومجتمع وعينة الدراسة و أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة

➤ **الفصل السادس:** تحليل وتبويب البيانات، وورد فيه: تحليل البيانات ونتائج الدراسة.

➤ **خاتمة:** تم فيها حوصلة الموضوع.

➤ قائمة المراجع والمصادر.

➤ قائمة الملاحق.

➤ ملخص الدراسة.

## الفصل الأول

# الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1\_ الإشكالية

2\_ أسباب إختيار الموضوع

3\_ أهمية الدراسة

4\_ أهداف الدراسة

5\_ مجالات الدراسة

6\_ الدراسات السابقة

7\_ الفرضيات

8\_ مفاهيم الدراسة

### 1\_ الإشكالية:

يمر العالم اليوم بالعديد من التطورات والتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية... وهذا ما أثر على مختلف الميادين والقطاعات، وباعتبار أن المنظمات هي اللبنة الأساسية التي تقوم عليها المجتمعات، كان من اللازم مساندة هذه التغيرات والتطورات وذلك من أجل بقائها واستمراريتها، وهو الأمر الذي خلق لمختلف الباحثين والدارسين ميدانا خصبا لدراسة مختلف الظواهر التي تحدث فيها، وميدان علم اجتماع التنظيم والعمل كغيره من الميادين الأخرى فهو يحاول دراسة العلاقة التأثيرية بين مختلف المتغيرات التنظيمية.

ومن بين أهم ما يشغل اهتمام الباحثين والعلماء في ميدان التنظيم هو متغير القيادة كأحد العناصر الفعالة داخل أي تنظيم، وهي القدرة على تحفيز وإثارة اهتمام مجموعة من الأفراد وجعلهم يعملون من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، فالقدرة على التأثير في سلوك الأفراد والجماعات هي عملية التنسيق من أجل الوصول لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة أو المؤسسة، وهذه العملية لا تؤكل لأي شخص بل لمن توجد فيه جملة من المهارات والخصائص، تجعله أهلا للقيادة، كأن تكون لديه قدرة على استيعاب مجمل نشاطات العمل من الجزئيات إلى الكليات، وكذا قدرته على التفاعل مما يجعل علاقته بكل الأفراد داخل العمل جيدة ويستطيع بذلك التأثير عليهم، وكذلك لا بد وأن لديه مهارات تتعلق بالعمل وبطرقه المختلفة.

إن اختلاف المنظمات من حيث النوع و الهيكل والبنية وكذا الثقافة التنظيمية يخلق تمايزا كبيرا فيما بينها، ومن هنا يبرز مفهوم القيادة كعنصر أساسي يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها، وهذا الاختلاف في المنظمات يتبعه اختلاف في الأنماط القيادية، وهنا نجد عدد كبير من الأنماط القيادية والتي منها النمط القيادي الديموقراطي والذي يميل فيه القائد إلى تفويض بعض مسؤولياته أو العمال الذين يعملون تحت إمرته ويشاركونه في عملية اتخاذ القرار وهنا نجد روح التعاون عالية بين القائد ومن يقودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، كذلك يوجد النمط الرسمي في القيادة وتظهر فيه سلطة القائد على مسؤوليه من واقع المركز الذي يشغله، ويوجد أيضا النمط القيادي الغير رسمي وهنا يستمد القائد سلطاته من الصفات والسمات والمهارات الشخصية له،



## الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة.

وبالنسبة للنمط الأوتوقراطي فهنا يستخدم القائد السلطة الرسمية كوسيلة للتحكم في أتباعه أو باقي العمال.

وكذلك توجد أنماط أخرى كالنمط الشكلي ونمط القيادة الشخصية ونمط القيادة غير الشخصية، وكل نمط من هذه الأنماط يجعل العمل والتفاعل في إطار العمل يتم بصورة معينة مما يؤثر على باقي العمليات التي تكون في إطار العمل كالفعالية التنظيمية.

تعتبر الفعالية التنظيمية عملية مهمة في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير والمنافسة من أجل البقاء والاستمرار، فهي تعبر عن صحة التنظيم وقدرته على التفاعل مع كل العوامل الجديدة والقديمة والقوى التي تؤثر في بيئته وفي كيانه، والقدرة على الاستفادة من طاقات الأفراد المنتمين للتنظيم لتحقيق أهدافه المرسومة، والتي مبنية أساسا على حفظ البقاء والاستمرار والحصول على رضا المتعاملين عن السلع والخدمات التي تقدمها وهنا تعمل الفعالية على الحفاظ على كيان المنظمة وديمومتها.

ومن المعروف أن الفعالية التنظيمية والأنماط القيادية تتم في إطار مؤسسة أو تنظيم ما وهي هيكل يتم في إطاره كل عمليات التنظيم والتي تحقق أهداف المؤسسة والمؤسسات متعددة منها: الاقتصادية، الاجتماعية، والصناعية إذ تعتبر هذه الأخيرة أحد أنواع المؤسسات الأكثر تداولاً.

من خلال كل ما تم التطرق إليه فيمكننا في الأخير الخروج بجوهر للإشكالية يتمحور حول مدى تأثير الأنماط القيادية على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

والمؤسسات الصناعية هي منظمات تعمل في مجال الصناعات المختلفة، وتعتبر مدينة باتنة إحدى المدن الجزائرية الرائدة والتي يوجد فيها العديد من المؤسسات الصناعية وتعتبر مؤسسة سونالغاز، إحداها والتي سيتم إجراء هذه الدراسة عليها.

وهنا نطرح التساؤل الرئيسي الذي مفاده:

**كيف تؤثر الأنماط القيادية على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية؟**

### 2\_ أسباب اختيار الموضوع:

لكل موضوع أسباب يقوم من أجلها، تكون الدافع والمحرك لبروز الموضوع المبحوث، وهي إما أسباب ذاتية ترتبط بذات الباحث أو أخرى موضوعية مرتبطة بالموضوع المبحوث، وتتمثل أسباب اختيارنا لهذا الموضوع في:

#### 2\_1\_ الأسباب الذاتية: تتمثل في:

- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص، الخاص بنا.
- الرغبة في إثراء المكتبة الجامعية بدراسة تكون نقطة بداية لدراسات أخرى.
- توسيع دائرة المعارف الخاصة بالباحث، من خلال البحث في موضوع الأنماط القيادية والفعالية التنظيمية.
- الحصول على درجة الدكتوراه في تخصص من تخصصات علم الاجتماع.
- رغبة الباحث في تجديد المواضيع البحثية في ميدان التنظيم والمؤسسة الصناعية.

#### 2\_1\_ الأسباب الموضوعية: تتمثل في:

- أهمية موضوع الأنماط القيادية والفعالية التنظيمية في ميدان تخصصنا.
- محاولة بناء تصور نظري متكامل حول الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.
- محاولة إبراز دور الأنماط القيادية في تحديد طبيعة الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية.

### 3\_ أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في النقاط الآتية الذكر:

- إثراء المعرفة النظرية حول موضوع الأنماط القيادية والفعالية التنظيمية، وتطبيق الدراسة الميدانية.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة.

- أنها تقدم إطاراً مفاهيمياً عن موضوع الأنماط القيادية والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية.
- ارتباط هذه الدراسة بظاهرة إنسانية طبيعية الحدوث، لا بد من التعرف عليها وكيفية التعامل معها، فهذه الدراسة تسعى للتعرف على مفهوم الأنماط القيادية والفعالية التنظيمية.
- أنها يمكن أن تكون نقطة بداية لدراسات مماثلة.

### 4\_ أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة في:

- تحديد مدلول كل من الأنماط القيادية والفعالية التنظيمية.
- العروج على بعض الدراسات والمداخلة النظرية في الموضوع.
- التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية.
- التعرف على تباينات الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية.
- جمع ما كتب عن أثر الأنماط الإدارية على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية.
- التعرف على أنماط المؤسسة الجزائرية والنمط القيادي الموجود فيها.
- الكشف عن الأنماط القيادية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.
- وصف وتقييم الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية وعلاقتها بأنماط القيادة
- التعرف على الممارسات التي تؤدي إلى ارتفاع مستوى الفعالية التنظيمية وتلك التي تؤدي إلى انخفاضها.
- العمل على معرفة العوامل التي تتحكم في طبيعة الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية.

### 5\_ مجالات الدراسة:

تتمثل مجالات الدراسة في ثلاث مجالات تعد الحدود التي تجعل البحث يسير في مساره الصحيح، وهي المجال المكاني والمجال الزماني والمجال البشري.

### 1\_5\_ المجال المكاني:

## الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة.

يتمثل المجال المكاني في مكان إجراء الدراسة وهو أيضا المكان الذي يحتضن الموضوع المبحوث ويمدنا بمعطياته، والمجال المكاني في دراستنا هذه هو المؤسسة والمتمثلة في مؤسسة سونالغاز في باتنة، حيث تتم الدراسة فيها من أجل مقارنة موضوع الأنماط القيادية وتأثيرها على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، بين ما هو نظري وما هو تطبيقي.

### 5\_2\_المجال الزمني:

يتمثل المجال الزمني في الفترة التي يقضيها الباحث في إعداد بحثه بداية بتسليم الموضوع وصولا إلى تسليمه جاهزا وقد استوفى كل الشروط المنهجية والعلمية، وفي دراستنا هذه كانت فترة إعداد هذه الدراسة تقدر بست سنوات، حيث كانت كالأتي:

➤ **المرحلة الاستطلاعية:** تم فيها القراءة عن الموضوع وملاحظته في ميدانه البحث وقد كانت مرحلة مهمة جعلتنا نفهم ميداننا البحثي جيدا.

➤ **المرحلة التمهيدية:** تم فيها جمع الكم الهائل من الدراسات والمواضيع المشابهة لهذا الموضوع.

➤ **المرحلة التنظيمية:** مرحلة الكتابة والتحرير والتي تم فيها بناء الجانب النظري.

➤ **المرحلة التحليلية:** تم فيها تفريغ وتحليل البيانات والتوصل إلى الموضوع جاهز.

5\_3\_ **المجال البشري:** ويتمثل المجال البشري في عينة هذه الدراسة والتي تعطينا معلومات حول الموضوع المبحوث وتعد شريك فعلي في الموضوع.

### 6\_ الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة نسق نظري وزاد فكري حول الموضوع المبحوث، حيث تزودنا بمعلومات ميدانية ونظرية وبأدوات بحثية تناولت نفس الموضوع المبحوث ونعرج هنا على بعض الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها في ذات الموضوع أو في مواضيع مشابهة لموضوعنا.

### 6\_1\_ دراسات سابقة حول الأنماط القيادية:

الدراسة الأولى:<sup>1</sup>

دراسة الباحث محمد بشير المعنونة ب: المهارات السلوكية لدى القائد الإداري وعلاقتها بتمكين جماعة العمال في المؤسسة الصناعية، (دكتوراه)، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة الحاج لخضر، باتنة1، سنة 2020/2019.

طرح الباحث جملة التساؤلات التالية:

1\_ ما هي درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية في شركة عين التوتة للإسمنت من وجهة نظر العمال؟

2\_ ما هي درجة تمكين جماعات العمل في شركة عين التوتة للإسمنت من وجهة نظر العمال؟

3\_ هل توجد علاقة ارتباطية بين المهارات السلوكية لدى القائد الإداري وتمكين جماعات العمل في شركة عين التوتة للإسمنت؟

4\_ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في استجاباتهم لبنود استبيان المهارات السلوكية

للقائد الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية ( الجنس، السن، الأقدمية، المستوى العلمي؟

5\_ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في استجاباتهم لبنود استبيان التمكين تعزى

للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، سنوات الأقدمية، المستوى العلمي؟

ووضع الباحث الفرضيات التالية:

1\_ ترتفع درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية عن متوسطها الفرضي لاستجابات الفرد

على استبيان قياس ذلك المعتمد في هذا البحث.

2\_ ترتفع درجة تمكين جماعات العمل لدى أفراد عينة البحث عن المتوسط الفرضي على استبيان

قياس ذلك والمعتمد في هذا البحث.

<sup>1</sup> محمد بشير، المهارات السلوكية لدى القائد الإداري وعلاقتها بتمكين جماعة العمال في المؤسسة الصناعية، (دكتوراه)، قسم علم النفس وعلوم التربية و الأرطوفونيا، جامعة الحاج لخضر، باتنة1، 2020/2019

## الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة.

3\_ توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية وتمكين جماعات العمل من وجهة نظر العمال.

4\_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  (بين العمال في تقدير المهارات السلوكية لدى القائد الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية ( الجنس، السن، سنوات الاقدمية، المستوى التعليمي).

5\_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  (بين العمال في تقدير مستوى التمكين تبعاً للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، سنوات الأقدمية، المستوى التعليمي).

### وتوصل الباحث من خلال دراسته للنتائج التالية:

➤ وجود علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات الذاتية وبعد معنى العمل من وجهة نظر العمال وبدرجة متوسطة، وكانت بدرجة ضعيفة مع الأبعاد (الكفاءة الذاتية، حرية الاختيار، والتأثير).

➤ وجود علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات الفنية وجميع أبعاد التمكين الأربعة (معنى العمل، الكفاءة الذاتية، حرية الاختيار)، والتأثير من وجهة نظر العمال وبدرجة ضعيفة.

➤ وجود علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات الإنسانية وجميع أبعاد التمكين الأربعة (معنى العمل، الكفاءة الذاتية، حرية الاختيار)، والتأثير من وجهة نظر العمال وبدرجة ضعيفة.

➤ وجود علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات التنظيمية وبعدي التمكين (معنى العمل، والتأثير) من وجهة نظر العمال وبدرجة متوسطة، وكانت بدرجة ضعيفة مع البعدين (الكفاءة الذاتية، حرية الاختيار).

التعقيب على الدراسة:

## الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة.

إن هذه الدراسة تشترك مع دراستنا الحالية في متغير القيادة وأنماطها وهو متغير من متغيرات دراستنا واستقدنا منها في القراءة حول هذا المتغير، كذلك أن ميدان دراسته هو المؤسسة الصناعية وهو نفس الميدان الخاص بدراستنا حيث أننا ندرس الأنماط القيادية وأثرها على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية، مما يجعل هذه الدراسة من الدراسات المهمة في دراستنا.

### الدراسة الثانية:<sup>1</sup>

دراسة الباحث طلال عبد الله الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، (ماجستير)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2004

### طرح الباحث الإشكال التالي:

ما هي كيفية اختيار الأنماط القيادية الملائمة لظروف كل منظمة وما الأثر الذي تحدثه الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي؟

### ووضع الباحث الفرضيات في شكل تساؤلات وكانت كالآتي:

1\_ ما هي الأنماط القيادية السائدة بإمارة منطقة مكة المكرمة؟

2\_ ما مدى فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة؟

3\_ ما علاقة الأنماط القيادية السائدة بالأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة؟

### وتوصل الباحث من خلال دراسته إلى النتائج التالية:

<sup>1</sup> طلال عبد الله الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، (ماجستير)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2004

## الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة.

➤ تبين أن هناك توافر لأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القادة في إمارة منطقة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الأتوقراطي بدرجة أقل.

➤ تبين وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي وأخرى تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي.

➤ تبين أن هناك علاقة ارتباط دالة إحصائية وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي، في حين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر ونمط القيادة الأتوقراطي.

### التعقيب على الدراسة:

يمكن وجه النقارب والاستفادة من هذه الدراسة من خلال القراءة حول الأنماط القيادية ومعنى كل نمط وطريقة العمل وفق كل نمط من هذه الأنماط.

### الدراسة الثالثة:1

دراسة الباحث عبد الله ثاني محمد النذير الموسومة بعنوان القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، (ماجستير)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الساننا، وهران، سنة 2010/2009

### طرح الباحث الإشكال التالي:

هل نجاح مشروع إستراتيجية الاتصال يتوقف على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية (نقطال أنموذجا)؟

### وطرح التساؤلات التالية:

1\_ ما هو مفهوم اتصال القيادة الإدارية في التنظيمات البشرية؟

2\_ كيف تطورت نظرية القيادة الإدارية؟

<sup>1</sup> عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، (ماجستير)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الساننا، وهران، 2010/2009



## الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة.

- 3\_ ما هي إستراتيجية اتصال القيادة الإدارية في التنظيمات البشرية؟
- 4\_ هل يؤثر الجانب المهتماتي على نجاح مشروع إستراتيجية الاتصال بمؤسسة نفعال؟
- 5\_ هل يؤثر الجانب العلاقتي على نجاح مشروع إستراتيجية الاتصال بمؤسسة نفعال؟
- 6\_ هل هناك عقبات تواجه مؤسسة نفعال في تطبيق مشروع إستراتيجية الاتصال؟

### وضع الباحث الفرضيات التالية:

- 1\_ فعالية القيادة الإدارية تساهم في نجاح مشروع إستراتيجية الاتصال بمؤسسة نفعال.
  - أ. القيادة الإدارية بمؤسسة نفعال تهتم بالجانب المهتماتي في التأثير على نجاح مشروع إستراتيجية الاتصال.
  - ب. القيادة الإدارية بمؤسسة نفعال تهتم بالجانب العلاقتي في التأثير على مشروع إستراتيجية الاتصال.
  - ت. القيادة الإدارية بمؤسسة نفعال تواجه عقبات لنجاح مشروع إستراتيجية الاتصال.

### وتوصل الباحث من خلال دراسته إلى النتائج التالية:

- علاقة القائد الإداري بالأتباع ومشاكل القيادات وتسييرهم للأزمات في هذه المؤسسة أنها تحتوي على القيادات ذوي الخبرة أكثر من الجامعيين الجدد وأن جل القيادات ذكور، ومع أنهم راضين بجسر العلاقات الإنسانية الجيدة وبحالتهم الاجتماعية إلا أن القيادات يعانون من تدخل النقابة في شؤون تسيير الموارد البشرية التي تعتبر كعائق كبير في زيادة مردود المورد البشري ونجاح مشروع إستراتيجية الاتصال في مؤسسة نفعال.
- واقع القيادة الإدارية في مؤسسة نفعال هو متوسط يطغى عليه الجانب السلطوي في اتخاذ القرارات أي لا يوجد رجوع صدى، وتوجد أنماط قيادية ديمقراطية في بعض الأحيان لكن القيادة في المؤسسة تحتاج إلى تطوير في إطار التكوين لتحسين المردودية ومواكبة تطورات العصر في تسيير الموارد البشرية مثل: الاستثمار في المورد البشري.
- العقبات التي تشهدها مؤسسة نفعال هي اللاستقرار في النظام التسلسلي ومشكل الكفاءات والعوامل الاجتماعية كجل المؤسسات الوطنية، الاتصال الأوتوقراطي التسلسلي، نقص وسائل

## الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة.

العمل، صعوبة الاتصال، لبلوغ الغاية المرجوة، فقد كانت جل القيادات تصر على صعوبة تطبيق الأسلوب القيادي المثالي في ظل المناخ السياسي والتنظيمي والاجتماعي المعاش.

➤ أفاق المؤسسة وأهدافها هو كان إجماع على أن الهدف الأساسي للنجاح هو التنظيم ووضع إستراتيجية اتصالية في حقل القيادة من أجل الارتقاء بالمؤسسة للمستوى المطلوب.

➤ أن دور القيادة في تسيير الموارد البشرية، وفعاليتها في نجاح إستراتيجية الاتصال هي التي تنجح وتؤثر على الأفكار والاتجاهات والسلوك أي تأثير بالحرص على عناصر القيادة التي لا بد أن تتميز بعوامل لتخلق اتصال فعال منها المتعلقة بالمرسل (القائد)، كالمصادقية ووجود مهارات اتصالية... الخ، مثل: فعالية الكلام والكتابة والإنصات الجيد، الإقناع، العلاقة بين القائد والأتباع هي علاقة تأثير وتأثر، أما فيما يخص الأتباع هي متعلقة بالمستقبل كالإدراك الحسي، ورجع الصدى من قبل الأتباع.

### التعقيب على الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات المهمة في موضوعنا حيث يمكننا من رصد فاعلية الأنماط القيادية داخل المؤسسة وكيف يحقق الإنتاج والأداء لدى العمال وهو ما استقدنا منها.

### الدراسة الرابعة:<sup>1</sup>

دراسة الباحث محمد فراج على العقلا المعنونة ب أثر القيادة في تطوير المنظمات في القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على شركة سدافكو للأغذية والألبان في المملكة العربية السعودية، (مقال)، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، سنة 2019

### طرح الباحث الإشكال التالي:

ما هو دور القيادات الإدارية في إنجاح التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي بالقطاع الخاص؟

### ووضع الباحث التساؤلات التالية:

1\_هل هناك مهارات قيادية مميزة للمدراء العاملين بشركات سدافكو؟

2\_هل توجد علاقة دالة بين المهارات المتوفرة للمدراء بشركة سدافكو ومستوياتهم التعليمية؟

<sup>1</sup> محمد فراج على العقلا، أثر القيادة في تطوير المنظمات في القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على شركة سدافكو للأغذية والألبان في المملكة العربية السعودية، (مقال)، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2019.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة.

3\_ هل توجد فروق في المهارات القيادية للمدراء العاملين في شركة سداككو بناء على سنوات الخبرة؟

صاغ الباحث الفرضيات التالية:

1\_ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند نسبة (5%) بين القيادات الإدارية بحسب نمطها نوع القيادة وإنجاح عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي

2\_ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند نسبة (5%) بين قدرة القيادة الإدارية وإنجاح عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.

3\_ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند نسبة (5%) بين قدرة القيادة الإدارية والنمط القيادي المستخدم في الشركة.

اعتمد الباحث على: المنهج الوصفي التحليلي نظرا لما يوفره من إمكانيات الحصول على أكبر قدر من المعلومات والمساعدة في التوصل إلى أصول المشكلة و مسبباتها والجوانب المؤثرة فيها واقتراح الحلول المناسبة لها إلى جانب منهج دراسة الحالة مجموعة شركات سداككو السعودية، كما اعتمد على المتغير الإحصائي SPSS.

توصل الباحث إلى النتائج التالية:

➤ إن النمط القيادي السائد في شركة سداككو للأغذية والالبان هو النمط الديمقراطي بنسبة (74.25%) ويستخدم بدرجة مقبولة و يليه النمط القيادي البيروقراطي بنسبة (57.78%) ويستخدم بدرجة متوسطة و يليه النمط القيادي الحر بنسبة (50,83%) ويستخدم بدرجة أقل من البيروقراطي.

➤ تبين النتائج أن هناك دور كبير للقيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير الإيجابي في البنوك في قطاع غزة على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم. حيث كانت نسبة التغيير والتطوير على مستوى الأفراد (79,29%) وعلى مستوى الجماعة (77,36%) وعلى مستوى التنظيم (75,88%) مما يبين أن هنالك دور كبير للقيادات في عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة.

➤ تبين النتائج أنه هنالك تتوافر للقدرات القيادية بدرجة مقبولة في القيادات الإدارية في شركة سدافكو للأغذية والالبان حيث بلغت نسبة توافر تلك القدرات على مستوى القادة %72,28، وجود علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  إحصائية بين قدرة القيادة الإدارية وعملية إنجاح التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.

### التعقيب على الدراسة:

تتمثل هذه الدراسة في زاد معرفي نظري مهم حول القيادة الإدارية حيث حوت على معلومات حول: القيادة، أهميتها وأنماطها وبعض الدراسات السابقة في الموضوع.

### 6\_2\_ دراسات سابقة حول الفعالية التنظيمية:

#### الدراسة الأولى:<sup>1</sup>

دراسة الباحث صالح بن نوار بعنوان الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية: من وجهة نظر المديرين والمشرفين\_دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بقسنطينة، دراسة (دكتوراه) عن قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة لسنة 2005/2004

طرح الباحث الإشكالات التالية:

1. هل استطاعت بالفعل المؤسسات الوطنية ومن خلالها الاقتصاد الوطني ككل، القضاء أو التخفيف- على الأقل- من المشاكل التي كان دائم التخطب فيها، وبالتالي تحقيق الأهداف التي جاء من أجلها؟
2. ما مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية، بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال. خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية؟

---

<sup>1</sup> صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية : من وجهة نظر المديرين والمشرفين\_دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بقسنطينة، (دكتوراه)، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005/2004.

### ووضع الباحث الفرضيات التالية:

- ترتبط الأبعاد التنظيمية باتجاهات المديرين نحو نمط القيادة حيث يؤثر حجم المنظمة ونوع ملكيتها ونوع الوظيفة التي تمارسها والمستويات الإدارية في نمط القيادة المستخدمة من المديرين.
- ترتبط الأبعاد التنظيمية باتجاهات المديرين نحو نمط المشاركة الفعال في اتخاذ القرارات، حيث يؤثر حجم المنظمة ونوع ملكيتها ونوع الوظيفة التي تمارسها والمستويات الإدارية في نمط مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- ترتبط فعالية المنظمة في تحقيق أهداف العمل السلوكية بعلاقة معنوية باتجاهات المديرين نحو نمط القيادة والمشاركة.

### وتوصل الباحث من خلال دراسته هذه إلى جملة النتائج التالية:

- إن غالبية المديرين الذين شملهم البحث، في منظمات القطاع الصناعي العراقي يميلون إلى إتباع الأسلوب التسلطي في الإدارة. إذ يحرصون على التقيد بالتعليمات الرسمية في سياق العمل الإداري. كما أنهم يعتبرون أسلوب الثواب والعقاب أفضل الأساليب الرقابية في دفع العاملين لتنفيذ واجباتهم.
- اتجاهات معظم المديرين نحو مشاركة مرؤوسيه في اتخاذ القرارات، إلى إتباع أسلوب المشاركة غير المباشرة من خلال ممثليهم في مجالس الإدارة واللجان الاستشارية. وكان الدافع الأقوى في ذلك حرصهم على تنفيذ التعليمات الرسمية المركزية التي تؤكد ضرورة مشاركة العاملين مع الإدارة في اتخاذ القرارات.
- أكدت النتائج أن نموذج البحث وفرضياته المتعلقة بالعلاقة بين الأبعاد التنظيمية ونمط القيادة والمشاركة وفعالية المنظمة هو نموذج ساري المفعول نسبياً.

### التعقيب على الدراسة:

## الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة.

يتمثل وجه الإستفادة من هذه الدراسة في أنها عن متغير أساسي من متغيرات الدراسة وهي الفعالية التنظيمية وهذا ما يساعدنا في رصد الجانب النظري للدراسة، كذلك أن ميدانها البحثي تقريبا نفس ميداننا البحثي وهذا لأنها تمت في المؤسسة الصناعية وهو نفس ميداننا.

### الدراسة الثانية:<sup>1</sup>

دراسة الباحثة حنان تيغزة المعنونة بعلاقة الرقابة البيروقراطية بفاعلية التنظيم الصناعي بالجزائر، دراسة (ماجستير) صادرة عن قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2013/2012.

### طرحت الباحثة الإشكال التالي:

ما طبيعة العلاقة بين الرقابة البيروقراطية وفعالية التنظيم الصناعي؟

### ووضعت الباحثة التساؤلات التالية:

- 1\_ هل تشجع الإدارة مبادرات العمال وأفكارهم الجديدة؟
- 2- هل يستعين العمال بالمناقشات الغير رسمية في حل مشكلات العمل؟
- 3\_ هل تحتكر الإدارة صناعة القرارات؟
- 4- هل مشاركة العمال في تقديم الحلول للمشكلات الحاصلة في ميدان العمل تشعرهم بالرضا؟
- 5- هل تساعد قوانين وطرق العمل العمال على إنجاز أعمالهم بكل راحة؟
- 6\_ هل المعايير المستخدمة لقياس أداء العامل عملية؟
- 7\_ هل يهتم رئيس العمال بالإنتاج والعمال بنفس الدرجة؟
- 8\_ هل الصرامة في تطبيق القواعد والقوانين تعمل على إيجاد علاقة سيئة بين الرؤساء والمرؤوسين؟

### ووضعت الباحثة الفرضيات التالية:

➤ مشاركة العمال في تقديم الحلول لتصحيح الانحرافات يؤدي إلى تحقيق الرضا في العمل.

<sup>1</sup> حنان تيغزة، علاقة الرقابة البيروقراطية بفاعلية التنظيم الصناعي بالجزائر، (ماجستير)، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2013/2012

## الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة.

➤ صرامة الرؤساء في تطبيق القواعد والقوانين على العمال يؤدي إلى إيجاد علاقة سيئة بين الطرفين.

وتوصلت إلى النتائج التالية:

فيما يتعلق بالفرضية الأولى:

مشاركة العمال في تقديم الحلول لتصحيح الانحرافات يؤدي إلى تحقيق الرضا في العمل.

من خلال مناقشة نتائج الدراسة وجد أن هناك مشاركة عمالية فيما يخص القرارات التي تتعلق بأعمالهم لكنها لا تتعدى اجتماع العمال بطريقة بسيطة وغير رسمية لجمع الآراء، لأن الإدارة هي المسؤولة عن إيجاد الحلول وتقديم الجديد، لكن هذا لا يمنع العمال من القيام بأعمالهم على أكمل وجه والتبليغ عن المشاكل الحاصلة وقت وقوعها إلى رئيسهم المباشر، لأنه هو المسؤول المباشر في السلم الهرمي الذي لا يتجاوزونه.

كما وجد أن الإدارة لا تستهين بخبرة العمال وأحيانا ما تأخذ باقتراحاتهم وخاصة أنهم فـ ميدان الأحداث، وهم مصدر التقارير الرقابية التي تنزود بها لاتخاذ قراراتها، إلا أن الأمر في الأخير يعود لتقديرها وتقييمها، فلذلك فأحيانا ما تكون قراراتها مبنية على الوقائع المقدمة لها، لأنها ترى فيها نوعا من التغطية على الحقائق والتساهل مع العمال.

فيما يتعلق بالفرضية الثانية:

صرامة الرؤساء في تطبيق القواعد والقوانين على العمال يؤدي إلى إيجاد علاقة سيئة بين الطرفين.

قوانين وطرق العمل على العموم واضحة وتساعد العامل على إنجاز عمله بكل راحة، لأن عمله محدد، وأساليب العمل واضحة، كما أن المعايير (كمية الإنتاج والزمن اللازم للإنتاج) التي تستخدم لقياس أداء العمال معقولة، فغالبا ما يتم كنون من تحقيق الأرقام المطلوبة منهم، كما أن

## الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة.

هناك تساهلاً ومرونة فيما يخص تطبيق القوانين، فهي ليست مجحفة في حقهم، رغم أن الظواهر الحاصلة في العمل من شأنها أن تبطئ من عملية الإنتاج.

كما أن رئيس العمال يساعد ويوجه العمال، رغم أن العلاقة التي تربطهم به هي علاقة عمل، إلا أنها حسنة وديمقراطية، كما أنه لا ينحاز في مواقفه، كما أن صرامته لا تدفع العمال إلى الدخول معه في صراع.

### التعقيب على الدراسة:

تتمحور هذه الدراسة حول الرقابة التنظيمية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية وهي تشترك مع دراستنا في متغير الفعالية التنظيمية وهو متغير مهم في دراستنا حيث استفدنا منها في رصد جملة من المعلومات حول هذا المتغير.

### الدراسة الثالثة:<sup>1</sup>

دراسة الباحث همام خوند، بعنوان أثر تنمية مهارات الذكاء العاطفي والتعليم التنظيمي في الفعالية المؤسساتية: دراسة مقارنة بين وزارة التعليم العالي وهيئة التخطيط والتعاون، أطروحة دكتوراه، بكلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، سنة 2015

### طرح الباحث التساؤلات التالية:

- ما هي مهارات الذكاء العاطفي والإجراءات المتخذة لتطبيق التعلم التنظيمي بهدف تطوير الفعالية التنظيمية لدى المؤسسات محل الدراسة؟
- ما مدى وجود علاقة بين مهارات الذكاء العاطفي والتعلم التنظيمي ضمن المؤسسات محل الدراسة؟
- كيف يمكن أن يؤثر كل من الذكاء العاطفي والتعلم التنظيمي عبر برامج وسياسات التدريب والتنمية في الفعالية التنظيمية لمؤسسات القطاع العام محل الدراسة؟

<sup>1</sup> \_همام خوند، أثر تنمية مهارات الذكاء العاطفي والتعليم التنظيمي في الفعالية المؤسساتية: دراسة مقارنة بين وزارة التعليم العالي وهيئة التخطيط والتعاون، (دكتوراه)، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2015



## الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة.

➤ ما هو مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة في المؤسسات محل الدراسة فيما يتعلق بكل من مهارات الذكاء العاطفي، والتعلم التنظيمي، والفعالية التنظيمية؟

ووضع الباحث الفرضيات التالية:

➤ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات الذكاء العاطفي والتعلم التنظيمي ضمن المؤسسات محل الدراسة. ويتفرع عن هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الشخصية والتعلم التنظيمي ضمن المؤسسات محل الدراسة.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الاجتماعية والتعلم التنظيمي ضمن المؤسسات محل الدراسة.

➤ الفرضية الثانية: لا تتوسط سياسات التدريب والتنمية العلاقة بين مهارات الذكاء العاطفي والتعلم التنظيمي وبين فعالية المؤسسات محل الدراسة.

ويتفرع عن هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

1. لا تتوسط سياسات التدريب والتنمية العلاقة بين مهارات الذكاء العاطفي وبين فعالية المؤسسات محل الدراسة.

2. لا تتوسط سياسات التدريب والتنمية العلاقة بين التعلم التنظيمي وبين فعالية المؤسسات ضمن المؤسسات محل الدراسة.

➤ الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمهارات الذكاء العاطفي والتعلم التنظيمي على فعالية المؤسسات. ويمكن تجزئة هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمهارات الذكاء العاطفي على فعالية المؤسسات ضمن المؤسسات محل الدراسة.

2. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتعلم التنظيمي على فعالية المؤسسات ضمن المؤسسات محل الدراسة.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة.

➤ الفرضية الرابعة: لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بكل من تنمية مهارات الذكاء العاطفي والتعلم التنظيمي وفعالية المؤسسات باختلاف المتغيرات الديموغرافية. ويمكن تجزئة هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

1. لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمهارات الذكاء العاطفي باختلاف المتغيرات الديموغرافية.

2. لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي باختلاف المتغيرات الديموغرافية في المؤسسات محل الدراسة.

3. لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بفعالية المؤسسات باختلاف المتغيرات الديموغرافية في المؤسسات محل الدراسة

### وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

➤ تتجه كلا المؤسستين محل الدراسة نحو استقطاب المؤهلات العلمية لإنجاز العمل الذي تضطلع به هاتين المؤسستين، فالنسبة لهاتين المؤسستين محل المقارنة يتبين أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من حملة الإجازات الجامعية وأغلبها تركز في الإدارة الوسطى والعليا مع غالبية واضحة لتركز حملة الشهادات العليا في الإدارة العليا.

➤ نظرا للانعكاسات في آثار الأزمة والتحاق عدد من الشباب في مهام أخرى غير العمل الإداري ومن أمثلتها (خدمة الجيش)، لوحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الإناث، مما دفع بالمؤسستين بالمقارنة نحو تمكين العنصر النسائي لدى كلا المؤسستين بما يتلاءم مع مستجدات الوضع الراهن

➤ أغلب أفراد عينة الدراسة في المؤسستين محل المقارنة من الفئات الشابة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 - 50 سنة مما يدل على توجه هاتين المؤسستين لامتلاك فئات شابة يمكن الاعتماد عليها خاصة في ظل تردي الوضع الإداري في معظم مؤسسات القطاع العام

➤ يعتبر المؤهل العلمي معيارا للترقيع المهني، فيلاحظ أنه مع ارتفاع المستوى الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة في كلا المؤسستين محل المقارنة يكون لديهم مؤهل علمي أعلى؛ فمع

## الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة.

تدرج أفراد عينة الدراسة من مستويات وظيفية أدنى كرؤساء الشعب والفنيين إلى معاوني الوزير والمدراء يلاحظ امتلاكهم لشهادات علمية أعلى.

➤ يمتلك أفراد عينة الدراسة القدرات والجدارات التنظيمية والإدارية اللازمة لتطوير وتنمية مهارات الذكاء العاطفي بمعظمها؛ ولكن لا يهتم أفراد عينة الدراسة بتطوير وتنمية مهارات زملائهم الآخرين على حساب العمل على توجيههم نحو فعالية أكثر لإنجاز العمل بغض النظر عن تطوير الكوادر الموجودة بشكل تنظيمي.

### التعقيب على الدراسة:

يتمثل وجه الاستفادة من هذه الدراسة في أنها ربطت الفعالية التنظيمية بمتغيرات جديدة عن الدراسات السابقة الأخرى التي عرضناها مما يسمح لنا بتفكيك هذا المتغير وربطه بمؤشرات متغيرات عديدة .

### الدراسة الرابعة:<sup>1</sup>

دراسة الباحث بن علي عبد الوهاب بعنوان: مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فاعلية التنظيم، (ماجستير)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران2، سنة 2014/2015  
طرح الباحث الإشكالات التالية:

- ما هو الدور الذي يلعبه مشروع التغيير في تحقيق فعالية التنظيم وعن طبيعة العلاقة الموجودة بين مختلف البرامج المعبرة عن مضمون التغيير وخطوات ومجالات تطوير فعالية التنظيم (في مؤسسة وطنية مثل مؤسسة ALVER بوهران كمثال).
- هل أن قيمة وضرورة إحداث التغيير، تقتضي ضرورة العمل على تطوير موارد المؤسسة البشرية، وهل أن نجاح مشروع التغيير في تحقيق الأهداف المسطرة يتوقف على طبيعة المناخ التنظيمي داخل المؤسسة، وحدود العمال في التجاوب مع هذا التغيير؟
- كيف يمكن لمشروع التغيير تحقيق الفعالية في ظل واقع مؤسساتنا التنظيمية أم أن الأمر

<sup>1</sup> بن علي عبد الوهاب، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فاعلية التنظيم، (ماجستير)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران2، 2014/2015

## الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة.

يتطلب دعم المشروع من خلال آليات وميكانيزمات جديدة ؟

وصاغ الباحث الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد المؤسسة نحو مشروع التغيير واتجاهاتهم نحو قدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية التنظيمية المطلوبة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد المؤسسة نحو أهداف مشروع التغيير، واتجاهاتهم نحو قدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية المطلوبة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد المؤسسة نحو حجم الإمكانيات والوسائل التي توفرها المؤسسة لأجل الوصول إلى مختلف الأهداف المسطرة واتجاهاتهم نحو قدرتها على تحقيق الفعالية المطلوبة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العمال نحو مختلف البرامج والإستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة في إطار إنجاز مشروع التغيير وقدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية المطلوبة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يعد موضوع التغيير التنظيمي من أهم المواضيع المؤثرة على العمل التنظيمي داخل المؤسسة سواء كفكرة أو تطبيق و هو بطبيعته غير واضح الأبعاد، غير متقبل عند كثير من الأشخاص نتيجة طبيعة الفرد التي تميل إلى الإستقرار و الثبات و عليه يحتاج التغيير التنظيمي إلى التهيئة و الإعداد عند الشروع فيه.
- يجب أن يكون للعاملين ثقة كبيرة في القائمين على مشروع التغيير من خلال توضيح الرسالة وأهداف المؤسسة و توحيد أهداف الأفراد الشخصية و أهداف التنظيم و تبسيط مجمل العمليات التنظيمية و كذا تطوير اللوائح و الأنظمة التي تحكم شؤون العاملين وذلك شراكتهم في العملية.
- مشاركة العمال على اختلاف مستواهم في إعداد مشروع التغيير.
- يجب أن تكون أهداف التنظيم معقولة واضحة و قابلة للإنجاز.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة.

➤ ضرورة توفر المؤسسة على عناصر مساعدة بشكل كبير لتحقيق أهدافها منها على الخصوص:

\_ موارد بشرية مؤهلة

\_ موارد مالية كافية لتحقيق أهدافها.

\_ محيط فيزيقي ملائم لطبيعة نشاطها.

\_ أجهزة اتصال فعال.

\_ أساليب وهياكل عمل مناسبة لطبيعة كل مرحلة من مراحل التغيير.

➤ المتابعة والإشراف لدرجة تقدم عمليات التطوير وكذا التغيير الحاصل في أداءات العمال والمؤسسة بشكل عام.

➤ ضرورة فتح قنوات اتصال فعالة بين مختلف مستويات التنظيم من أجل تنسيق وتطبيق مشروع التغيير.

➤ الحرص على خلق مناخ تنظيمي مناسب بتحديد عناصر المقاومة لدى أفراد التنظيم وكذا تعزيز كل عوامل النجاح لديه.

**التعقيب على الدراسة:**

هذه الدراسة فيها كم كبير من المعلومات التي تناولت الفعالية التنظيمية وجعلتها محل الدراسة، والتي استفدنا منها في القراءة حول الموضوع وحول بعض الدراسات التي تناولت الموضوع ذاته.

**6\_3\_ دراسات سابقة عن الفعالية التنظيمية والأنماط القيادية معا:**

**الدراسة الأولى:<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> قويدري ثامر، القيادة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية:دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، (ماجستير)، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة زياني عاشور، الجلفة، 2014/2013,

## الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة.

دراسة الباحث قويدري ثامر الموسومة بعنوان: القيادة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية: دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، (ماجستير) عن كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة زياني عاشور، الجلفة، لسنة 2014/2013.

### طرح الباحث الإشكال التالي:

هل للإستراتيجيات القيادية دور في الرفع من مستوى الفعالية التنظيمية للمؤسسة العمومية الاقتصادية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة ؟

### كما وضع التساؤلات الفرعية التالية:

- هل لإستراتيجية تطوير الموارد البشرية دور في رفع مستوى الفعالية التنظيمية للمؤسسة العمومية الاقتصادية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة؟.
- هل لإستراتيجية المشاركة في إتخاذ القرار دور في مستوى الفعالية التنظيمية للمؤسسة العمومية الاقتصادية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة؟.
- هل للأساليب الرقابية المعتمدة دور في الرفع من مستوى الفعالية التنظيمية للمؤسسة العمومية الاقتصادية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة؟

### ووضع الباحث الفرضيات التالية:

- للاستراتيجيات القيادية المطبقة دور في الرفع من مستوى الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة.
- لإستراتيجية تطوير المورد البشري دور في الرفع من مستوى الفعالية التنظيمية للمؤسسة العمومية الاقتصادية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة.
- لإستراتيجية المشاركة العمالية في عملية إتخاذ القرار دور في الرفع من مستوى الفعالية التنظيمية للمؤسسة العمومية الاقتصادية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة
- لإستراتيجية تنوع الأساليب الرقابية من قبل القيادات الإدارية دور في الرفع من مستوى الفعالية التنظيمية للمؤسسة العمومية الاقتصادية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة.

وتوصل الباحث من خلال دراسته بشقيها النظري والميداني إلى النتائج التالية:

➤ وضوح في اعتماد إدارة المؤسسة لعدد من الاستراتيجيات المتنوعة متباين في درجة تأثيرها في الرفع من مستوى فاعلية المنظمة بشكل عام.

تخصيص قيادة المؤسسة أهمية كبيرة لتطوير الموارد البشرية للمؤسسة من خلال اعتمادها على إستراتيجية واضحة فيما يخص ترقية المورد البشري لديها اعتباراً من:

➤ توفير مراكز تكوينية خاصة لهذه العملية سواء لإطارات المؤسسة كمركز بن عكنون، أو مركز تأهيل العمال بالبلدية.

➤ مواكبة برامج التكوين والتدريب المعتمدة للمتغيرات الحاصلة في بيئة الخارجية من خلال اعتماد التكنولوجيا الحديثة ورسكلة العمال عليها بقصد التحكم في المشاكل المتداخلة بين الأفراد ومحيط العمل (التكنولوجيا، الأمن والسلامة المهنية) وإدارتها بهدف تحقيق التكامل التنظيمي وتحقيق التكيف استجابة لمواجهة الجوانب المتغيرة في علاقات المنظمة ببيئتها ومحيطها الخارجي حسب نظرة بريس.

➤ وهذا الاهتمام الواضح لقيادة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتطوير القوى العاملة يتطابق مع نظرة سييلر حول أهمية بعد التطوير البشري من خلال تدريب القوى العاملة والرقى بمهاراتها وقدراتها لرفع فاعلية المنظمة.

➤ اعتماد أسلوب التكوين والتدريب كعامل حفز ايجابي للعمال من مبدأ تحقيق الذات من جهة وتفعيل الأداء من جهة أخرى من كونه أحد عناصر تحقيق الترقية والتقدم الوظيفي للعامل.

ومن زاوية أخرى يمكن استنتاج قصر واضح في عملية المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات خاصة الفئات الوسطى والدنيا للمؤسسة من خلال

➤ اعتماد القرار الإداري على البيانات والمعلومات الواردة من التقارير الدورية المعدة من قبل المشرفين، على الرغم من مرونة العملية الاتصالية الملاحظة من خلال الأساليب المتطورة

## الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة.

المعتمدة والتي تستغل في الغالب لتسهيل إجراءات العمل بين مكاتب وأقسام المؤسسة للتقليل من العلاقات الشخصية من جهة وإدارة الوقت من جهة أخرى.

➤ نقص التمثيل العمالي للفئات الدنيا والوسطى في الاجتماعات الدورية المتعلقة بمناقشة القرارات الإدارية على الرغم من بلوغ هذه الفئة أكثر من ثلثي تعداد المؤسسة بمواقع 47% والافتقار بتمثيل بسيط ومحدود في اللجان أثناء الاجتماعات الدورية عكس فئة الإطارات يحتكرون غالبية التمثيل لاشتغالهم كمشرفين بالمؤسسة.

➤ وضوح في تضيق نطاق الإشراف من خلال انحصار القرار والتحويل لدى فئة ضئيلة من مجتمع الدراسة الذي ينم عن نمط مركزي واضح يتبع في المؤسسة

### التعقيب على الدراسة:

إن هذه الدراسة تشترك مع دراستنا في متغيري الدراسة وهما القيادة والفعالية التنظيمية وهذا ما يجعل استفادتنا من هذه الدراسة تتمحور في كيفية الربط بين المتغيرين في دراسة واحدة وعلاقة كلاهما بالآخر.

### الدراسة الثانية:1

دراسة الباحث حافظ عبد الكريم الغزالي الموسومة بعنوان: أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، (ماجستير)، قسم إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012

### وضع الباحث الإشكال التالي:

هل هناك أثر للقيادة التحويلية بأبعادها) التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية، التمكين (على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية؟

<sup>1</sup> حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، (ماجستير)، قسم إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012



## الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة.

### وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

➤ أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها) التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعا وبهذا يختلف الباحث مع دراسة) بني عيسى، (٢٠٠٦ والتي أظهرت بأن مستوى توافر القيادة التحويلية في المؤسسات العامة الأردنية كان متوسطا، فيما يتفق الباحث مع دراسة) عباس، (٢٠١٠ والتي أظهرت بأن مستوى توافر سلوكيات القيادة التحويلية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية كان مرتفعا.

➤ تقدم القيادة التحويلية بأبعادها) التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) نسبة تفسير كبيرة للاختلافات في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

➤ كان التأثير المثالي أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيرا في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية

➤ كان تأثير بعد التحفيز في فاعلية عملية اتخاذ القرار سلبيا ويمكن أن يعزى ذلك لعدم إدراك القادة في شركات التأمين الأردنية لنوعية أو أسلوب التحفيز العلمي الأنسب الذي يتوجب اتباعه لتحفيز العاملين.

➤ يتصرف المديرون العاملون في شركات التأمين الأردنية بأسلوب يحظون من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين تحت قيادتهم

➤ يشجع المديرون العاملون في شركات التأمين الأردنية العاملين تحت قيادتهم على تحمل المسؤولية ويوجههم للعمل بروح الفريق.

➤ يمتلك المديرون العاملون في شركات التأمين الأردنية القدرة على اتخاذ القرارات بما يتماشى مع أهداف الشركة.

### التعليق على الدراسة:

هذه الدراسة تجمع بين الفعالية وأحد أنماط القيادة ألا وهو القيادة التحويلية ويتمثل وجه الاستفادة من هذه الدراسة من خلال الربط بين المتغيرين حيث تمكنا من معرفة كيفية الربط بينهما.

### الدراسة الثالثة:1

دراسة الباحث إسماعيل علقم بعنوان العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية المعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين، كلية الدراسات العليا، جامعة بيرزيت، سنة 2013

### طرح الباحث الإشكال التالي:

ما العلاقة بين النمط القيادي لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة ودافعية المعلمين والمعلمات نحو مهمتهم من وجهة نظر المعلمين؟

### كما طرح الباحث التساؤلات الفرعية التالية:

1\_ ما النمط القيادي السائد عند مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين؟

2\_ ما مستوى دافعية معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة نحو مهنتهم؟

3\_ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

4\_ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

5\_ ما العلاقة بين النمط القيادي لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة ودافعية معلمي ومعلمات تلك المدارس نحو مهنتهم؟

### وضع الباحث فرضيات صفرية كانت كالآتي:

➤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 أكبر أو تساوي 0) في

متوسطات تقديرات المعلمين بين الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية

الحكومية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس عند المتعلمين.

<sup>1</sup> إسماعيل علقم، العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية المعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين، كلية الدراسات العليا، جامعة بيرزيت، 2013

## الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (0.05 أكبر أو تساوي 0) متوسطات تقديرات المعلمين بين الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند المعلمين.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 أكبر أو تساوي 0) في متوسطات تقديرات المعلمين بين الأنماط القيادية السائدة لدى مستوى المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لسنوات الخبرة عند المعلمين.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 أكبر أو تساوي 0) في مستوى دافعية معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 أكبر أو تساوي 0) في مستوى دافعية معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 أكبر أو تساوي 0) في مستوى دافعية معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن النمط القيادي الأوتوقراطي هو السائد لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة رام الله والبيرة، حيث حصل على متوسط حسابي جاء متوسطا (3.57) يليه النمط الديموقراطي (3.56)، ثم النمط التسيبي الذي جاء متوسطه الحسابي متدينا (2,20).
- تعكس النتائج وجود تقارب بشكل كبير بين النمطين القياديين الأوتوقراطي والديمقراطي. ويلاحظ أن الفارق في المتوسط الحسابي لكل من النمط الأوتوقراطي والديمقراطي بسيط جدا، مما يدل على سيادة كلا النمطين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة بنفس الدرجة تقريبا.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة.

➤ فبالنسبة للنمط الأوتوقراطي، قد تشير هذه النتيجة إلى أن الإدارة المدرسية تهتم بالرسميات والشكليات، وبحرفية الأنظمة والتعليمات، واستخدام السلطة والتهديد، والإنفراد باتخاذ القرارات، وقد يكون هذا ناتج عن طبيعة الوضع الاجتماعي للأسرة الفلسطينية. أما بالنسبة للنمط الديمقراطي، فيبدو أن هناك اتجاه نحو الإدارة التربوية الحديثة التي تتبنى دوراً قيادياً ديمقراطياً لمدير المدرسة.

➤ أن هناك مستوى عالي من الدافعية خاصة في الفقرات التي تؤكد أن المعلم يشعر بالمتعة عندما يؤدي عمله بكفاءة وعندما يكون هناك تواصل إيجابي مع الإدارة وعندما يشعر أن عمله يحقق له الإنجاز، وهذا يدل على أن البيئة المدرسية المبنية على التعاون والمشاركة تدعم التطور والإنجاز وتحقق الأهداف.

➤ يوجد تأثير واضح وكبير للنمط القيادي لمدير المدرسة في رفع مستوى الدافعية لدى المعلمين والمعلمات نحو مهنتهم، خاصة النمط الديمقراطي، والذي ارتبط بعلاقة إيجابية بدلالة إحصائية على مستوى الدافعية بعكس النمط الأوتوقراطي والتسببي وانعكاس هذا الأثر في تحقيق أهداف المدرسة كمؤسسة تربوية، وتنمية المجتمع الذي وجدت فيه.

### التعقيب على الدراسة:

تشترك هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في متغيري الدراسة: الأنماط القيادية والفعالية التنظيمية، ويكمن وجه الاستفادة من هذه الدراسة في الإطلاع على الدراسة الميدانية وكيفية ربطه للمتغيرين.

### 7\_ الفرضيات:

1\_ ترتفع درجة الفعالية التنظيمية عن متوسطها الفرضي لاستجابات الفرد للنمط القيادي الموجود داخل المؤسسة الصناعية.

2. ترتفع درجة تمكين جماعات العمل لدى أفراد عينة البحث عن المتوسط الفرضي وفق النمط القيادي الديمقراطي.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة.

3. توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

4\_ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير الفعالية التنظيمية لدى القائد الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، سنوات الاقدمية، المستوى التعليمي).

5. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير مستوى الفعالية تبعاً للمتغيرات الشخصية للقائد (الجنس، السن، سنوات الأقدمية، المستوى التعليمي).

### 8\_ مفاهيم الدراسة:

تتمثل مفاهيم هذه الدراسة في مصطلحات تعتبر مثابة مفاتيح ومداخل تحدد مدلول هذه الدراسة وهي: القيادة، النمط، الأنماط القيادية، الفعالية التنظيمية، الإدارة، المؤسسة الصناعية.

### 8\_1\_ القيادة:

تعرف القيادة بعدة تعاريف نذكر منها:

يعرف L.Wolman القيادة بأنها: "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه، والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً"<sup>1</sup>

ويعرف القيادة كل من R. Presthus و T.Pfifiner بأنها: "نوعاً من الروح المعنوية، والمسؤولية التي تتجسد في القائد، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، 1993، ص34.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص241.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة.

كما أن القيادة تعرف بأنها: "مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حيث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم"<sup>1</sup>

وتعرف أيضا بأنها: "عملية تأثير القائد في نشاطات الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه"<sup>2</sup>

**التعريف الإجرائي:** هي عملية تأثير للقائد في سلوكيات الأفراد وذلك بهدف تحقيق الأهداف المسطرة من الفعل الجماعي تحت تسيير القائد.

### 8\_2\_2\_ النمط:

" النمط هو نسق منظم ينطوي على أعمال الفرد وأفكاره ونزعاته واتجاهاته بحيث يمكن اتخاذه أساسا للقيام بتوقعات وتحليلات تنبؤية تتعلق بسلوك الفرد، فهو نشاط منظم يترك آثار مباشرة على سلوكيات الأفراد الآخرين."<sup>3</sup>

كما يعرف النمط بأنه: " سلوك الفرد كما يراه الآخرون ممن يتفاعل معهم وليس كما يراه صاحبه."<sup>4</sup>

ومنه فالنمط هو سلوك الفرد كما يحدث على أرض الواقع ويلحظه الآخرون، وليس كما يتوقع هو أن يحدث.

### 8\_3\_ الأنماط القيادية:

تعرف الأنماط القيادية بعدة تعاريف نذكر منها: " ن النمط القيادي كأى شكل من أشكال السلوك الإنساني فيه بعدان بعد إرادي اختياري يعتمد علي رؤية الفرد وقناعاته وقابليته الشخصية في التعامل مع المواقف المختلفة هذا من جهة ، و بعد تمثيل مجموعة السمات والخصائص والاتجاهات والقيم والقدرات الشخصية التي يتمتع بها والتي تعد محددًا مهمًا في التعامل مع هذه

<sup>1</sup> طريفى شوقي، مرجع سابق، ص34

<sup>2</sup> محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1985، ص623

<sup>3</sup> أسعد رزق، موسوعة علم النفس، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1977، ص320

<sup>4</sup> رياض ستراك، دراسات في الإدارة التربوية، دار وائل للطباعة والنشر، 2004، ص28

## الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة.

المواقف من جهة أخرى، بل ويمكن القول أن هذا النمط يتحدد بالعوامل الوراثية البايولوجية للقائد فضلا عن العوامل البيئية والموقفية له"<sup>1</sup>

بمعنى أنه شكل من أشكال السلوك الإنساني الذي يكون من شخص معين جمعت فيه جملة من الخصائص والسمات.

**التعريف الإجرائي:** الأنماط القيادية هي جملة من أنواع السلوك القيادي والتي يتم وضع هذه الأنماط بناء على جملة من المعايير التي توجد في القائد وفي سلوكه.

### 8\_4\_ الفعالية التنظيمية:

تعرف الفعالية التنظيمية بعدة تعاريف منها أنها: "نتيجة عملية ديناميكية تؤثر فيها جهود الفرد وسلوكه داخل المنظمة في تحقيق الأهداف التنظيمية"<sup>2</sup>

كما تعرف بأنها: "بأنها قدرة المؤسسة على البناء والتكيف والتطور بغض النظر عن الأهداف التي تحققها"<sup>3</sup> إذ أن لكل مؤسسة قدرة تجعلها تستطيع البناء والتكيف والتطور مع الأهداف التي تم تسطيرها لهذه المؤسسة،

<sup>1</sup> دينا مناف محمد، أنماط القيادة ودور ها في التنمية مهارات العاملين دراسة استطلاعية للأراء عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديرية شبكة الكهرباء نينوى، دبلوم عالي، جامعة الموصل العراق، 2012، ص 05.

<sup>2</sup> محمد محمد حسن آل ياسين، تقييم الفعالية المنظمة لمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تطبيقية على عينة من كليات الإدارة والاقتصاد في الجامعات الرسمية العراقية. وزارة التخطيط، العراق، 2012، ص 56/55.

<sup>3</sup> رجاء عبد الرحمان يونس، العدالة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية المنظمة، مجلة وميض الفكر للبحوث هي مجلة علمية محكمة، الجامعة المستنصرية، 2020، ص 388.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة.

وتعرف أيضا بأنها تعبر عن: " بلوغ الأهداف وسد الاحتياجات عن طريق تحقيق أقصى إنتاج ممكن من خلال استخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام"<sup>1</sup> فوصول المؤسسة لتحقيق أهدافها هو معنى الفعالية، فعدم وصول المؤسسة لأهدافها دليل على أنها لا تملك أي فاعلية في الأداء.

كما نجد العديد من التعاريف للفاعلية وكلها تصب في التعاريف التالية:

➤ "الفعالية هي: "قابلية المؤسسة على تحريك مراكز القوة للإنتاج بكفاية والتكيف مع المشكلات البيئية والداخلية.

➤ الفعالية هي: "قابلية المؤسسة على البقاء والتكيف والمحافظة على النمو بغض النظر عن الوظائف التي تنجزها.

➤ الفعالية هي: "القدرة على تحقيق رضا أصحاب المصالح.

➤ الفعالية هي: "دالة التطابق الجيد والانسجام بين المتغيرات البيئية و الهيكله"<sup>2</sup>

**التعريف الإجرائي:** الفعالية هي قدرة المؤسسة على الوصول إلى تحقيق أهدافها ورضا أصحاب المصالح بتحقيق غاياتهم.

### 8\_5\_ الإدارة:

"إن الأصل اللاتيني للكلمة هو **Administration**؛ أي أن الكلمة تعني **Serve to** خدمة الآخرين، أو يصل عن طريق الإدارة أداء الخدمة، وهذا هو المدلول اللفظي لأصل الكلمة، أما الإدارة بمعناها العام فتعني النشاط الموجه نحو توفير التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة، والعامل من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد على جعلوك، موسوعة العلوم الإدارية : دليل رجال المال والأعمال، دار الكتب الجامعية، بيروت، 1999، ص101.

<sup>2</sup> أكرم محمد الياسري، فاضل عباس العامري، القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرهما في فاعلية المنظمة، المجلة العربية للإدارة، مج27، ع1، القاهرة، 2007، ص ص121/122.

<sup>3</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول مبادئ الإدارة العامة، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2000، ص32/33



## الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة.

كما تعرف الإدارة بأنها: " أنها عملية تقوم على أساس العمل مع وبين الأفراد والجماعات والموارد الأخرى لإنجاز الأهداف التنظيمية"<sup>1</sup>

كما تعرف بأنها: " مجموعة من الهيئات والسلطات التي تضطلع في العصر الحديث بمختلف أوجه التدخل في حياة الجماعة في حدود الأهداف والتوجيهات التي حددها السلطة السياسية"<sup>2</sup>

**التعريف الإجرائي:** الإدارة هي علم توجيه وتسيير عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة.

### 8\_6\_ المؤسسة:

"يعتبر مفهوم المؤسسة من المفاهيم التي يصعب إعطائها تعريفاً موحداً، لذلك فقد اختلف المفكرون والمتخصصون حول تحديد مضمون هذا المفهوم باختلاف الاتجاهات الفكرية والمنطلقات العلمية فإذا كان علماء القانون قد ركزوا على الوضع القانوني للمؤسسة والعاملين فيها، فإن علماء الاقتصاد قد اهتموا بالعلاقات التي تربط بالمؤسسة في إطار الاقتصادي عام، أما علماء الإدارة فينظرون إليها من خلال التنظيم، وينظر علماء الاجتماع إليها من خلال الأبنية الاجتماعية الخاصة بها وعلاقتها بالأبنية الاجتماعية المحيطة به."<sup>3</sup>

ويمكن تعريف المؤسسة بأنها: " وحدة إنتاجية أو تنظيم يألف بين عناصر الإنتاج من أجل إنتاج سلعة أو خدمة ويتمتع بالاستقرار في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط القائم من أجله ويظهر هذا الاستقرار في تحمل المشروع للربح والخسارة الناتجين عن هذا النشاط"<sup>4</sup>

"أما تالكوت بارسونز فيعرف المؤسسة الصناعية انطلاقاً من تحليله للبنائية الوظيفية، إذ يعتبرها نسق من الأنساق الفرعية المتباينة كالنسق الفني النسق الإداري، النسق المؤسسي وأن هذه

<sup>1</sup> \_PAUL HERSEY, kenneth H.BLANKARD, MANAGEMENT ORGANIZATION BEHAVIOIR-NJYRENTICE-HALI,1998,p5

<sup>2</sup> \_عمار عوابدي، دروس في القانون الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، باتنة، دت، ص03

<sup>3</sup> \_محمد الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، دار الكتب الجامعية، مصر، 1975، ص22

<sup>4</sup> \_المرجع نفسه، ص24.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة.

الأنساق تتكامل فيما بينها، كما ترتبط بالمجتمع الأكبر من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف<sup>1</sup>

**التعريف الإجرائي:** المؤسسة هي نسق اجتماعي وإحدى تنظيمات المجتمع تقوم بعمل معين في إحدى المجالات: اقتصادي، سياسي، ديني، ثقافي....

### 7\_8\_ المؤسسة الصناعية:

تعرف المؤسسة الصناعية بتعاريف عدة نذكر منها:

"المؤسسة الصناعية هي منظمة اقتصادية إنتاجية تتم فيها مجموعة من النشاطات الجماعية والفردية يتى تحقق منتجات موجهة للاستهلاك النهائي أو الوسيط؛ ويتطلب طابعها الاقتصادي تسييرها بانتظام بالاعتماد على طرق مناسبة، وهذا لضمان استمرارية الإنتاج وتطويره، ولتحسين مرد وديتها وإنتاجيتها"<sup>2</sup>

كما "تتفرد المؤسسة الصناعية بخاصية اقتصادية جوهرية وهي إنتاج السلع والخدمات، هذا الحجم من الإنتاج يعتبر أساس قياس النمو الاقتصادي. هذا النمو يقدر بحجم السلع والخدمات المنتجة بالنسبة للدخل القومي، وكمية السلع المباعة و الخدمات المقدمة بالنسبة للتصدير و ميزان المدفوعات"<sup>3</sup>

**التعريف الإجرائي:** المؤسسة الصناعية هي نوع من التنظيم التي تتمثل مهمتها الأساسية في تحقيق الإنتاج في ظل محيط يضمن العمال والأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

<sup>1</sup> \_ عماد محمد علام ، دراسات في علم الاجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، مصر، 1999، ص38

<sup>2</sup> \_ عبد الغني تغلابت، تأثير الصيانة على تكاليف الجودة في المؤسسة الصناعية، (ماجستير )، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة، 2006/2005، ص13

<sup>3</sup> \_ بين أكتوف طاوس ثورية، وضعية تسيير الجودة في المؤسسة الصناعية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة،

(ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص36



## الفصل الثاني

### قراءة سسيولوجية للأنماط القيادية

### الفصل الثاني: قراءة سسيولوجية لأنماط القيادة

- 1\_ القيادة والمفاهيم المتداخلة معها.
- 2\_ عناصر عملية القيادة.
- 3\_ مصادر القيادة.
- 4\_ الأنماط القيادية وتطورها.
- 5\_ محددات الأنماط القيادية.
- 6\_ النماذج المفسرة للأنماط القيادية.
- 7\_ الاتجاهات الحديثة في الأنماط القيادية.

### 1. القيادة والمفاهيم المتداخلة معها:

يتداخل مفهوم القيادة مع مجموعة من المفاهيم في ميدان التنظيم والتي سنعرض بعضها كالآتي:

أ- القيادة والرئاسة: هناك توجيهين مختلفين لمفهومي القيادة والرئاسة، حيث يرى الاتجاه الأول أنهما مفهومين متفارقين، والاتجاه الثاني يرى أنهما مفهومين مترادفين، وهذا راجع إلى أن كلا المفهومين يصبان في المراكز العليا في التنظيم، إذ أن مهام كل من الرئيس والقائد هي السهر على التنظيم ويمارسان تنظيمات وتخصصات أعلى من بقية الأعضاء المنظمين.

وقد ميز البعض بين الرئيس (المدير) والقائد في أمور عدة، حيث نجد عياصرة يقول في هذا الصدد أنه " يغلب على عمل المدير الجانب الإداري التنفيذي في المؤسسة، في حين أن القيادة تعطي بعدا أكبر من هذا، وأعمق لتشمل الجانب الفني والإبداعي، بحيث يدرك القائد الغايات البعيدة والأهداف الكبرى، فهو يهتم بالتوجيه، التخطيط، الحفز، التنفيذ، المتابعة، الرقابة والتقييم"<sup>1</sup>، ومن جهة أخرى فإن " الرئيس قد يجمع بين صفتي القائد والرئيس إذا توافرت فيه شروط القيادة وقد لا تتوافر فيه إلا صفة الرئيس لفقدانه لشروط القائد، فكلا منهما يحتلان مركزا رئيسا في المنظمة ويتمتعان بسلطة تقديرية كبيرة، غير أن الرئيس عادة ما يأتي بالتعيين أي أنه مفروض رسميا على أعضاء المنظمة، فإذا لجأ إلى استعمال السلطة الرسمية في تسيير شؤون المنظمة بصفة أساسية فهو رئيس فقط أما إذا اتجه إلى بسط نفوذه بالإقناع والرضا واستمالة أفراد التنظيم إليه، وجعل السلطة الرسمية آخر الوسائل التي يلجأ إليها، أصبح قائد إداريا بالإضافة إلى كونه رئيسا، وهكذا فليس كل رئيس قائد، حين أن كل قائد بالضرورة رئيس."<sup>2</sup> كما أن " الرئيس يستمد سلطته ونفوذه من مركزه الرسمي (الوظيفي)، والتي تستمد شرعيتها من القانون وقواعد التنظيم، في حين يستمد القائد سلطته ونفوذه من خلال قدرته على التأثير الايجابي ومكانته بين العاملين."<sup>3</sup> وأيضا " السلوك القيادي ليس جامدا، ولا يتصف بالروتين، فهو يتميز بالحيوية

<sup>1</sup> أحمد عياصرة 2008، ص 140 م م

<sup>2</sup> حسن: 2004، ص ص 103، 104

<sup>3</sup> ضرار وآخرون: 2007، ص 164 م م

## الفصل الثاني: قراءة سيولوجية لأنماط القيادة

والديناميكية والنشاط الدائمين، والهادف لدفع العاملين والعمال إلى الأمام حيث تنشط مشاعر التفاعل الاجتماعي بين القائد والتابعين، في حين أن هناك من تباعد بين الرئيس ومرؤوسيه.<sup>1</sup> أما كنعان يرى " أن الرئيس يعتمد في علاقته بالمرؤوسين على الإذعان السلبي، والامتثال لأوامره وطاعته، في حين يعتمد القائد على سلطة الثقة النابعة، من ثقة المرؤوسين بشخصية القائد وقدراته، ومهاراته ويجعلهم يطيعون وأوامره ويعملون متعاونين لتحقيق الأهداف التي يحددها"<sup>2</sup>.

ب- القيادة والزعامة: تطرق لموضوع الزعامة عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر وأول من أطلق مصطلح الكاريزما وقد عرفه بقوله " إنه خاصية معينة لشخصية فريدة تتعزل بمقتضاها عن الأفراد العاديين، وتعامل بصفقتها موهوبة بقوى خارقة للطبيعة، أو على الأقل موهوبة بقوى، وصفات غير اعتيادية على نحو متميز، وعلى أساس هذه القوى، والصفات يعد الفرد الذي يتمتع بها زعيما"<sup>3</sup> كما أنه تطرق أيضا لموضوع السلطة، واعتبر أن السلطة الكاريزمية هي صفة وشرط أساسي لا بد أن يتواجد لدى الزعيم لتوليه الزعامة، و" اعتبر الزعيم الثوري والنبى والرئيس المنتخب في الحرب، والرئيس المنتخب باستفتاء شعبي يتمتعون بهذا النمط من السلطة، وهي السلطة الكاريزمية، واعتبرها أن هذه السلطة شرط أساسي لتوليه الزعامة وعرفها بأنها خاصية خارقة للعادة، ونعمة ولا تقوم على معايير عامة أو تقليدية أو عقلية، وبأنها سلطة ثورية فيقول " إذا كان بعض الناس يستسلمون إلى إلهام النبى والرئيس في زمن الحرب، فان ذلك يشير إلى أن هؤلاء يعتبرون كأنهم نودوا نداء باطنيا من أجل قيادة الناس"<sup>4</sup> ومن هنا نجد أنه عبر التاريخ تحدث المؤرخين عن قادة وزعماء كانوا مصدر الهام للشعوب كما أنهم " أحيطوا بهالات من التقديس، والتعظيم لدورهم الكبير في بناء دولهم، وتعبيرهم عن

<sup>1</sup> حمدات: 2006، ص19 م

<sup>2</sup> كنعان: 2009، ص275 م

<sup>3</sup> آل طويرش: 2011، ص96، مم

<sup>4</sup> غلام الله: 1983، ص112 م

## الفصل الثاني: قراءة سسيولوجية للأنماط القيادية

طموحات شعوبهم، وتعدت حالة التقديس والتمجيد حتى بعد وفاتهم، الأمر الذي يؤكد تأثيرهم الواضح على العصر الذي برزوا فيه.<sup>1</sup>

ت- القيادة والقوة: "إن مفهومي القيادة والقوة مفهومان متداخلان بدرجة كبيرة، حيث أن القادة يستخدمون القوة كوسيلة لتحقيق أهداف الجماعة، ويحقق القادة الأهداف، ووسيلتهم لتحقيقها هي القوة ويتحدد الاختلاف بينهما، في أن القوة لا تتطلب توافق الهدف بل الاعتمادية فقط، أما القيادة فإنها تتطلب التوافق بين أهداف القادة وأهداف التابعين، أما الاختلاف الثاني فيرتبط باتجاه التأثير النازل من القادة إلى التابعين، وتقل من أهمية التأثير الأفقي أو الصاعد، أما القوة فيكون تأثيرها إلى الأسفل أو أفقياً، والاختلاف الثالث يعنى بتركيز البحث، حيث أن القيادة تركز بحثها وبدرجة كبيرة على الأسلوب، أما القوة فإنها تعنى بالبحث عن القوة التي يمكن استخدامها في مجالات أوسع وتتركز على تكتيكات فرض الطاعة، وتتعدى حدود الفرد، إذ تستخدم من قبل الجماعة للسيطرة على الأفراد أو الجماعات الأخرى."<sup>2</sup>

أما "عساف" فيرى أن مفهوم القيادة مرتبط بالقوة أن "القيادة الفعالة هي تعبير عن تفاعل بين عناصر السلطة ومقوماتها، وعناصر القوة ومقوماتها، كما في المعادلة التالية:

$$\text{القيادة الفعالة} = (\text{السلطة} \times \text{القوة} \times \text{القدرة})$$

➤ السلطة Authority: وهي الحق المشروع والقانوني في اتخاذ القرارات، وإصدار الأوامر والتعليمات.

➤ القوة Power: وتعني السلطة الفعلية التي يتمتع بها بعض الأشخاص، فتتمكنهم من المشاركة في إصدار الأوامر، واتخاذ القرارات رغم أنهم من الناحية القانونية لا يمتلكون مثل هذا الحق، وتتمثل مصادر القوة هنا في طبيعة الشخصية، ودرجة المعارف والمهارات.... الخ.

<sup>1</sup> آل طويرش: مرجع سابق، ص96

<sup>2</sup> العطية: 2003، ص246. م م



## الفصل الثاني: قراءة سيولوجية لأنماط القيادة

➤ القدرة Ability: وهي العنصر الايجابي الأساسي في علاقات القيادة، وتضفي عليها صفة الفعالية لأنها هي التي تمكن القادة من الحصول على استجابة المرؤوسين دون الاستناد إلى عناصر الإكراه أو الجبر التي تقوم عليها فكرة السلطة، أو قد تتضمنها فكرة القوة.<sup>1</sup>

ث- القيادة والإدارة: " إن الإدارة تشمل جميع العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف المنظمة، فإن القيادة تمثل وظيفة فرعية من وظائف الإدارة، إذ أنها تعني قدرة القائد الإداري على التأثير في سلوك واتجاهات المرؤوسين ومن هذا المنطلق نجد أن الإدارة تعتمد على ما في يدها من سلطة يكفلها القانون وبشكل أساسي، أما القيادة فإنها تعتبر السلطة مصدرا ثانويا يستخدم لبناء الثقة التي يستمدتها من أسلوب الإقناع والالتفات والتأثير وهذا الفرق يوضحه "هارفرد" أيضا في كتابه القيادة الإدارية بقوله " إن الإدارة هي جعل الناس يعملون ما يجب عمله، المدراء يدفعون العاملين، والقادة يجرون العاملين، المدراء يأمرن، والقادة يبلغون" وفي نظره القادة هم أناس لا يملكون قدرا هائلا من الطاقة فحسب، بل شحن من يقودونهم بالطاقة أيضا.<sup>2</sup> وكما يذكر "كوتر" بأن الإدارة بالتوافق مع التعقيد، حيث أن الإدارة الجيدة تؤدي للترتيب والثبات عن طريق الخطط الرسمية، وتصميم تركيب تنظيمي ثابت، ومقاربة الخطط مع النتائج. أما القيادة فتتعلق بالتوافق مع التغيير، حيث يحدد القائد الاتجاه عن طريق تطوير رؤيا للمستقبل، ثم يربط ما بين الأفراد وبينه عن طريق نقل هذه الرؤيا والإيحاء لهم بالتغلب على المعوقات في سبيل تحقيقه، ويتفق مع ذلك روبرت هاوس حينما يقول أن المدراء يستخدمون السلطة المستمدة من مركزهم الرسمي للحصول على إذعان أعضاء المنظمة. وتتألف العملية الإدارية، عن طريق تطبيق الرؤيا والإستراتيجية التي توفرها القيادة، وتنسيق الكوادر المطلوبة للمنظمة، والتعامل مع المشاكل اليومية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عساف: 2009، ص146، 147 م م

<sup>2</sup> هشام عبد الله: 1996، ص11. م م

<sup>3</sup> \_العطية: 2003، ص215

## الفصل الثاني: قراءة سيولوجية لأنماط القيادة

" ولذلك فإن الإدارة والقيادة متلازمتان، لا يمكن لأي منهما أن تعمل بفاعلية دون الأخرى، إذ أن القيادة أبحث هدفاً، والإدارة تبقى الوسيلة، فالقيادة تحدد الاتجاه والأهداف والإستراتيجية، وتشدّ الهمم وتلعب المشاعر وتدفع العاملين من أجل إحداث تغييرات مثيرة ومفيدة، بينما تعمل الإدارة كوسيلة من خلال الأساليب التخطيطية والتنظيمية والرقابية من أجل تحقيق هذا التوجه المطلوب وبطريقة متزنة بالضبط والربط، والإدارة تعمل على تنفيذها مما يؤكد أن كلاهما مكمل للآخر.<sup>1</sup>"

### 2. عناصر عملية القيادة:

أ- القائد: وهو أول عامل في عملية القيادة " وعلى مدى سنوات عديدة كان من المفروض أنه الشخص الرئيس في العملية بأكملها، وكان البحث يميل إلى التركيز على شخصيته، ومميزاته الجوهرية وصفاته والنواحي البارزة فيه وبينما نقر بأن انجازه وفعالياته يرتبطان بالجماعة وأوضاعها، إلا أنه من المرغوب فيه أكاديمياً دراسة المعلومات التي يتزود بها القائد، وصفاته وأسلوبه ومهاراته بصورة منفصلة إلى حد ما<sup>2</sup>، كما أن القائد هو الذي يتولى عملية التأثير، ومدى قوته وفاعليته في هذه العملية من خلال الوسائل التي يستعملها في توجيهه وتغيير سلوك الجماعة، " ويستثني Gibb التأثير عن طريق الإكراه وعدم الرضا للطرف الآخر، عن التأثير المقصود في مفهوم القيادة، ويضيف بأن وسيلة التأثير بالإكراه والقهر، تولد لدى أفراد الجماعة ردود فعل سيئة، وتثير بينهم الروح العدوانية ضد قائدهم، وتؤدي على تمزق العلاقات الجماعية بين أفراد الجماعة، ويكون ذلك كله نتيجة الإحباط الزائد الذي يجعل أفراد الجماعة نزاعين للشك في سلوك قائدهم، يسيئون الظن به، ويقاومون كل مظهر للتغيير قد يتبناه<sup>3</sup>، كما أن " أهمية بناء القائد لعلاقة الثقة بينه وبين أفراد الجماعة، في فعالية القيادة والإدارة، فهي توقع ايجابي

<sup>1</sup> \_ المنيف: 1999، صص 430، 431 م

<sup>2</sup> \_ عبد الله خضر العثمان: أثر أنماط القيادة في عملية اتخاذ القرار الإداري وجودته في المصارف التجارية العاملة في الأردن، أطروحة دكتوراه، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2013، صص 11.

<sup>3</sup> \_ نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، صص 92، 93

## الفصل الثاني: قراءة سسيولوجية لأنماط القيادة

لمشاعر وأفكار الطرف الآخر كما أنها عملية تراكمية يتم بناؤها بمرور الزمن، فحينها يثق التابعون بالقائد فإنهم يرغبون بالانصياع لأفعال القائد، لثقتهم بأنه سوف لن يتعدى على حقوقهم ورغباتهم.<sup>1</sup>

لذا يلعب القائد دوراً محورياً في الجماعة، لذا كلما كانت العلاقة بين القائد والجماعة مبنية على الثقة، انعكس ذلك على عملية القيادة ككل، وبالتالي اتضح الأهداف والنتائج المسطرة، حيث يقول "بودوان" في هذا الصدد "لا تنتظروا من جماعة بدون قائد أي عمل جماعي حتى لو تمتعت بإمكانيات جيدة ورغبة طيبة لتحقيق مثل أعلى، ان إمكانيات أفراد الجماعة لا تستطيع سوى حرث الأرض، أما الحصول على الزرع فبحاجة إلى بذور، والبذور هم الرؤساء ذو القلوب الطيبة، والإرادة الفولاذية"<sup>2</sup>.

ولعل القائد الناجح يجب أن يركز على ما يلي:<sup>3</sup>

- 1- التخطيط بالمشورة والمشاركة مع مرؤوسيه
- 2- الزمن هو استثمار المستقبل.
- 3- أهداف المؤسسة هي أهداف القائد الخاصة.
- 4- تنمية وتطوير مرؤوسيه.
- 5- تكوين روح الجماعة وبيئة عمل صحية
- 6- تكوين روح الالتزام الذاتي في العاملين.
- 7- الرقابة لعدم الوقوع في الأخطار مستقبلاً.
- 8- يعالج الصراعات التنظيمية بالموالجة والفهم والإدراك الترشيدي.
- 9- معرفة سبب الخطر لديه وبأنه ناتج عن سوء فهم وليس سوء نية.

<sup>1</sup> ماجدة العطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص240.

<sup>2</sup> هایل عبد المولى طشوش: أساسيات في القيادة والإدارة- النموذج الإسلامي في القيادة، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص28

<sup>3</sup> مجدي عبد الله شرارة: مبادئ الإدارة والتنظيم، دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، 2018، ص140.

## الفصل الثاني: قراءة سيولوجية لأنماط القيادة

ب- **الجماعة:** ويعرفها سميث<sup>1</sup> من أنها وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل، ويعملون بالفعل بطريقة متحدة ازاء البيئة التي تجمعهم. ويرى كرتش وكرتشفد<sup>2</sup> أن هناك دعامتين يتركز عليهما الحكم على مجموعة من الأفراد بأنها تكون جماعة وهاتين الدعامتين هما:

- أن يمارسوا وجودهم كجماعة بمعنى أن يعملوا ويستجيبوا كجماعة.

- أن يتفاعل هؤلاء الأفراد مع بعضهم البعض تفاعلا قويا ونشيطا<sup>1</sup>

كما أنه ليس القائد هو فقط من يجب أن يتميز بخصائص معينة كي يؤثر في الجماعة، ف"توافر مجموعة من الخصائص الجيدة لدى الجماعة يساعد القيادة والتنظيم على بلوغ الأهداف كما أن التعامل مع التابعين يتأثر بنوع العلاقة القائمة بين القائد والعاملين، إذ أن هناك شيئا كامنا يمكن تسميته بالجاهزية الفكرية والنفسية للتابعين نحو القيادة، وهذا الأمر على صلة وثيقة بالاتجاهات والأفكار التي يعيشها التابعون، وتؤثر على كيفية قبولهم، ورفضهم لمعطيات الموقف القيادي"<sup>2</sup> حيث ان الجماعات تختلف فيما بينها حيث أن مخططات جماعة تختلف عن الجماعات الأخرى، فقد يكون الفرد الذي ينتسب لجماعة ما قد تناسب وتتماشى مع اتجاهاته وتؤثر عليه، كما "أن الشخص الذي تقبل به جماعة ما قائدا لها، قد لا تقبله ولا ترضاه جماعة أخرى، حتى ولو كانت مهمة الجماعتين ونشاطاتهما تبدوان متماثلتين، ذلك أن الجماعة هي التي تحدد السلوك الممكن، ولا تقبل كقائد لها إلا الذي يتصرف كما هو منتظر منه"<sup>3</sup>

ت- **الهدف المشترك:** تختلف أهداف القيادة وتباين، فهناك أهداف خاصة بالقائد وهناك أهداف خاصة بالجماعة، وأهداف خاصة بالتنظيم، وفي هذا الصدد يذكر ليرتر<sup>4</sup> أن الحالات التي يكون فيها أهداف القائد وأهداف الجماعة التي يقودها ككل، أهداف أفرادها واحدة فهي حالات استثنائية وليست هي القاعدة، إلا أن الصعوبة في تحقيق الأهداف

<sup>1</sup> \_نواف كنعان: القيادة الإدارية، مرجع سابق 2007،ص91

<sup>2</sup> \_ماهر محمد صالح حسن: القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، الأردن، 2004، ص24

<sup>3</sup> \_غلام الله: 1983،ص100

## الفصل الثاني: قراءة سسيولوجية لأنماط القيادة

المرغوبة تبرز إذا ما تعرضت أهداف القائد وأهداف الجماعة وأفرادها وتكمن هذه الصعوبة في كيفية معالجة هذا التعارض بالشكل الذي يضمن إرضاء جميع الأطراف وصولاً إلى الأهداف المرغوبة التي يستهدف عملية التأثير.<sup>1</sup> ولهذا قدمت "ماري فوليت" مبدأ تعارض البناء والذي بينت فيه "الآلية التي يستخدمها القائد للخروج من مأزق التعارض، والتداخل في الأهداف لكل عنصر من عناصر القيادة وهذه الآلية تعتمد على تحليل الخلافات، ومظاهر التعارض، ثم ترتيبها من جديد."<sup>2</sup>

### 3. مصادر القيادة:

اهتم العلماء والباحثين النفسانيين في البحث عن أسباب وعوامل بروز القادة المثل، وقد أجمعوا على مجموعة من المصادر نعرضها كالتالي:

أ- الهبة الإلهية: يرى "كونجر" من حيث القيادة الكاريزمية أن "أصل مصطلح كاريزما كلمة إغريقية معناها "هبة" ولا سيما من السماء، ويجد "شامير" و"هاوس" و"أرثر" من خلال استعراضهم للدراسات الاستقصائية التجريبية للقيادة الكاريزمية والقيادة القادرة عن تحقيق التحول أن القيادة الكاريزمية ترتبط بالفعل ارتباطاً إيجابياً بأداء الإلتباع ودرجة اقتناعهم ورضاهم، ووفقاً لما جاء في هذه الدراسات كان حجم تأثير سلوك القادة الكاريزميين في أداء أتباعهم ورضاهم أكبر مما ظهر في الاستنتاجات التي التوصل إليها في دراسات ميدانية سابقة عن أشكال السلوك القيادي.<sup>3</sup> كما عرض "كارليل" نظرية وهي "أن القيادة هي عناية إلهية تبرز في أشخاص معينين وهبهم الخالق الحكمة والرشد والشجاعة والبأس والجرأة، والله فقط بعظمته وحكمته هو الذي يمكنه وحده أن يمدنا بهذه القيادة."<sup>4</sup>

ب- الصفات الخاصة: أو كما يصفها البعض "بالمؤهلات الشخصية المميزة للقائد"<sup>5</sup> وبالتالي "هذا المصدر تقرره نظرية الصفات التي تنظر للقيادة على أنها صفات وسمات

1\_ كنعان: 2007، ص49

2\_ حسن 2004، ص25. م م

3\_ الزغلول: 2004، ص60

4\_ حسن 2004، ص87

5\_ البديري: 2002، ص29

## الفصل الثاني: قراءة سيولوجية لأنماط القيادة

شخصية مثل: الثبات والرسوخ والبسالة، الإقدام والجرأة واتخاذ القرارات بصفة قاطعة إضافة إلى الذكاء والثقة بالنفس وغيرها<sup>1</sup> ولقد أورد "ستوجل" من "خلال دراسته التي توصل فيها إلى أن القادة يتسمون بالمسؤولية والقدرة على الانجاز، كما أشار "مان" إلى أن القادة يكونون أكثر اجتماعية، غير أن ستانفورد يرى " أن القيادة ظاهرة متشابكة والنظر إليها من جانب واحد فقط هو سمات القائد وتجاهل ما عداه من جوانب، لن يؤدي إلى فهم شامل للظاهرة"<sup>2</sup>

ت- **التقاليد:** " قد لا تتوفر في شخصية القائد مجموعة الصفات السابقة التي تؤهله للقيادة غير أن التقاليد السائدة تمنحه القيادة التي يقبلها أعضاء الجماعة، فقد تكون الوراثة هي العامل الأساسي للقيادة، كما هو الحال في أنظمة الحكم الملكية التي يتوارث الأبناء فيها الحكم عن آبائهم، وفي بعض المشروعات الكبيرة في الدول الغربية مازالت قيادة المشروع تورث للأبناء وأعضاء الأسرة بعد وفاة صاحب المشروع، وقد تكون الأقدمية سواء في العمر أو في الخدمة هي المؤهل للقيادة، وذلك شائع في المجتمعات القبلية والأنظمة العسكرية وبعض أنظمة التوظيف في العديد من المشروعات الحكومية والخاصة.<sup>3</sup> ويؤكد "جب" على ذلك بالتفريق بين القيادة والرئاسة وأن التقاليد هي مصدر من مصادر ظهور القيادة حيث يقول " يتم تقليد الرئاسة من خلال نسق منظم وليس من خلال الاعتراف التلقائي من الجماعة أو إسهامات الفرد في أنشطتها كما هو حالة القيادة."<sup>4</sup>

ث- **الحاجات:** أن الرغبة في تولي القيادة هي نتيجة الحاجات والدوافع التي تقود الفرد وتدفعه لأن يكون قائداً، وتمكنه من حل المشكلات والحوادث بل ويتعدى ذلك إلى المبادرة بالنشاطات، واتخاذ أسس جديدة وحديثة عند تقرير قرارات، كما " أثبتت الدراسات أن الحاجة أو الرغبة أو دافع القائد لأن يكون مسيطراً تجعل منه قائداً، وكذا الحاجة المقابلة

<sup>1</sup> حسن حريم: مرجع سابق، ص 85

<sup>2</sup> طريف 1992، ص 60

<sup>3</sup> حسن حريم: مرجع سابق ص 86

<sup>4</sup> طريف: مرجع سابق، ص 44

## الفصل الثاني: قراءة سسيولوجية لأنماط القيادة

لها وهي رغبة التابع في التنمية والخضوع، وترجع أسباب الرغبة في القيادة إلى أن بعض الأشخاص تدفعهم الرغبة في التنافس مع الآخرين على التمرکز في المناصب العليا.<sup>1</sup>

### ج- المركز والمكانة:

" لكي يكون الشخص قائدا يجب أن يبلغ مكانة أو مركزا في أذهان أعضاء المجموعة، ويصبح هذا المركز بمثابة جزء من كيان الفرد، ويلعب دورا هاما في دعم قدراته القيادية في المستقبل.<sup>2</sup> وبالتالي إذا كان المركز مكتسبا فهو راجع للمكانة التي اكتسبها من خلال مواقف معينة وهذا مرتبط بالسلوك القيادي أو الأدوار التي قام بها في هذه المواقف، أو اكتساب المكانة والمركز من خلال صفات معينة مرغوبة تجعل الشخص محط أنظار الآخرين ويجد القبول من طرفهم لكي يتولى قيادتهم، أو قد يكون المركز موروثا وهنا يجب أن ينمي قدراته لكي يتولى القيادة حسب هذا المركز.

### ح- المهارات:

" إن الأفراد يمتلكون مهارات معينة في الأعمال المطلوب أدائها لديهم الحظ الأوفر في تقلد منصب القائد، لكونهم يتميزون بمعلوماتهم وخبراتهم لتحقيق الهدف المنشود.<sup>3</sup> وبالتالي فان القيادة تكتسب عن طريق التدريب والتعلم وامتلاك الصفات والميول الفطرية نحو امتهان مهنة القيادة ويمكن القول " أن الموهبة تخلق القائد الطبيعي وهو الميل نحو القيادة لكن ذلك يحتاج الى تدريب حتى يستطيع مسايرة التطورات والتغيرات الطارئة في المجال التقني والفني والتكنولوجي والنجاح في ميدان القيادة.<sup>4</sup>

### 4. الأنماط القيادية وتطورها:

<sup>1</sup> حسن حريم: مرجع سابق ، ص88

<sup>2</sup> حسن حريم مرجع سابق ، ص88

<sup>3</sup> حسن حريم: مرجع سابق ، ص89

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص22

## الفصل الثاني: قراءة سسيولوجية لأنماط القيادة

بالرغم من اختلاف أنماط القيادة إلى أن لها هدف واحد وتصب كلها في إطار إيجاد النظام والعمل وتحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج بطريقة كاملة وفي هذا العنصر سنعرض مجموعة أنماط القيادة وخصائص كل نمط:

### 4. 1- القيادة الدكتاتورية (الأوتوقراطية):

يتميز القائد في هذا النمط بتركيز جميع السلطات بيده، فهو الذي يتخذ القرارات، ويحدد السياسات والأنشطة، ورسم الخطط، ويتوقع من الموظفين الطاعة التامة وتنفيذ الأوامر، ويحاول القائد الأوتوقراطي أن يتدخل في شتى الامور وبكافة تفاصيلها ويقلل من الاتصال بين الموظفين بحيث يكون الاتصال تحت سيطرته، ولا تربطه علاقات إنسانية مع الموظفين<sup>1</sup>. كما " يسعى القائد دائما لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته، والقيادة الأوتوقراطية نوعان: قيادة جائرة وقيادة عادلة، وفي كلا الحالتين فالنمط الأوتوقراطي هو نمط تسلطي في الجوهر، فهو يتسبب في فتح فجوة بين القائد ومروؤوسيه، لأن القيادة الأوتوقراطية تولد سوء الفهم، الذي يتسبب بدوره في إثارة الخلاف والعداء أحيانا، فالقائد الأوتوقراطي يؤمن بعدم المشاركة وأنه دائما على حق، وهذا يولد نوع من المقاومة التي تعمل على تعطيل التغيير الصحيح،

وتحد من عملية الإبداع والابتكار عند المرؤوسين<sup>2</sup>، ويرى الشريف أن هناك شكلين رئيسيين للقيادة الاستبداديين وهما:<sup>3</sup>

أ- **القائد الأوتوقراطي المتشدد:** وهو المحتكر لكل صغيرة وكبيرة في التنظيم، والقائد الأوتوقراطي الخير يستخدم قليلا من العقاب مع بعض الثناء والاطراء على المرؤوسين ليضمن ولاءهم لتنفيذ قراراته.

<sup>1</sup> James Aisner: The Authentic Leader, Harvard Business School Working Knowledge: May 2008، ص 367

<sup>2</sup> مصطفى أبو الخير: تنمية العلاقات الانسانية الديمقراطية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 2008، ص 367

<sup>3</sup> الشريف طلال عبد الملك: الانماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بامارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض 2004 ص



## الفصل الثاني: قراءة سسيولوجية لأنماط القيادة

ب- القائد الأوتوقراطي النادر أو اللبق: هو الذي يوهم مرؤوسيه بمشاركتهم له في صنع القرار رغم انفراده باتخاذ القرارات، ويمكن القول أن هذا النمط الإداري لا يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة و أن أثاره السلبية على المدى البعيد أكثر من النتائج الايجابية التي يمكن أن يحققها في المدى القريب.

ويختلف القادة في استخدام النمط الديكتاتوري بأساليب متنوعة، وهي على النحو الآتي:

• القيادة الأوتوقراطية التسلطية: وفي هذا النمط يكون القائد منفردا في اتخاذ قرارته وعدم إشراك مرؤوسيه في أي عمل من أعماله، ويمكن تلخيص صفات وخصائص هذا النمط كالاتي:<sup>1</sup>

✓ المشاركة في اتخاذ القرار: يتخذ قراراته بشكل منفرد، ولا يعطي أية فرصة لمرؤوسيه للمشاركة في صنع القرار.

✓ طبيعة علاقته مع مرؤوسيه: لا يثق بمرؤوسيه ولا يعطي أهمية للعلاقات الإنسانية معهم.

✓ العمل: يهتم هذا القائد بانجاز العمل، ويحاول المحافظة على مركزه، وينسب أي نجاح أو إنجاز له وليس لموظفيه.

✓ السلطة: يستخدم هذا القائد سلطته للضغط على مرؤوسيه وتهديدهم فهو ينظر إلى السلطة على أنها أداة ضغط.

• القيادة الأوتوقراطية الخيرة: يتمتع القائد ضمن هذا النمط بالثقة في النفس، وبطريقة أداءه لعمله ويركز على تحقيق مستوى أداء مرتفع، وهو مؤمن بمشاركة المرؤوسين ببعض قراراته من أجل إقناعهم بقبول قراراته (يحملهم على قبول قراراته) أي أنه أحيانا يروج لقراراته قبل اتخاذها، ويكون القائد ضمن هذا النمط عادلا، إلا أن سلوكه بشكل عام استبدادي، كما

<sup>1</sup> ماهر محمد حسن: 2008 القيادة أساسيات ونظريات، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ص72.

## الفصل الثاني: قراءة سسيولوجية لأنماط القيادة

يتميز القائد ضمن هذا النوع بأنه (متقاني في العمل وحازم، مهتم بالكم والنوع في إنجاز الأعمال)<sup>1</sup>.

• **القيادة الأوتوقراطية اللبقة:** يعتبر القائد في هذا النمط بلباقته ومرونته مع المرؤوسين ، ومحاولة الاتصال به شخصيا من أجل إكمال أعماله، "إن القائد ضمن هذا النمط غير مقتنع بمشاركة مرؤوسيه في اتخاذ القرارات لذلك فهو يلجأ الى خلق شعور لدى المرؤوسين بمشاركة في اتخاذ قراراته دون أن يشاركوا فعلا في ذلك، فهو يتخذ قراراته ومن ثم يسعى إلى الحصول على الطاعة والتأييد من مرؤوسيه.<sup>2</sup>

تعتبر القيادة الأوتوقراطية من أكثر الأنماط السلبية التي تسبب في تفكك الجماعة، فالقائد دائما ما يكون منفردا في اتخاذ قراراته بنفسه وهذا ما يجعل من غيابه مشكلة بحد ذاتها، ويحدد الدهان خصائص هذا النمط في نقاط معينة كالآتي:<sup>3</sup>

- عدم القدرة على أداء الأعمال إلا من خلال سبل الإشراف المباشرة من القائد على الأعضاء.
- يؤدي غياب القائد الأوتوقراطي إلى تفكك الجماعة وشيوع الفوضى بين أعضاء التنظيم.
- تتصف الجماعة العاملة تحت ظل القيادة الأوتوقراطية بانخفاض المعنوية، وضعف التماسك، وارتفاع شكاوي الأعضاء، وارتفاع معدل دوران العمل، والغياب، وارتفاع نسب التلف والفاقد وظهور المشكلات بين الأفراد، وازدياد نزاعات العمل.
- ضعف قنوات ومحتوى الاتصال بين الأفراد وعدم انتظامها، وبروز ظواهر الروح السلبية وإشاعة النزعة غير الملتزمة والاتصالات غير الهادفة.
- بروز ظاهرة عدم الاندفاع الذاتي نحو العمل والاهتمام به مما ينعكس أثره سلبا في الإنتاجية على المدى البعيد.

<sup>1</sup> سالم بن سعيد حسن القحطاني: القيادة الإدارية- التحول نحو نموذج القيادة العالمي، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2011، ص65.

<sup>2</sup> كنعان نواف: القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن 2012، ص150.

<sup>3</sup> أميمة الدهان: المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن، 2010، ص59.

### 4. 2- النمط الديمقراطي (المشارك):

يعتبر النمط الديمقراطي هو النمط الذي يكون فيه الأفراد مشاركين في اتخاذ القرارات حيث "تستند هذه القيادة الى ثلاث ركائز هي: العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في اتخاذ القرارات وبعض المهام الإدارية الأخرى، ويفوض كثيرا من سلطاته إلى مرؤوسيه، ويباشر مهام عمله من خلال جماعية التنظيم."<sup>1</sup>

والقيادة الديمقراطية تقوم على الثقة بيم القائد والمرؤوسين ومحاولة الاستفادة من آرائهم وأفكارهم ودعمهم، كما أن هذا النمط من القيادة يتيح الفرصة أمام العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات ويوفر جو من الحرية والانفتاح مع القائد أو مع بعضهم البعض، كما أن القائد ضمن هذا النمط متفهم "لمشاعر مرؤوسيه، ومعرفة المشكلات التي تواجه العاملين على حلها، وإشباع الحاجات الإنسانية والاقتصادية والنفسية للعاملين."<sup>2</sup>

والقائد الديمقراطي دائما ما يكون على تفاعل مع مرؤوسيه من خلال عقد اللقاءات والمؤتمرات، ويتخذ دائما أسلوب الحوار والمناقشة مع العمال، كما يكون ايضا العاملين على علم بمشاكل المنظمة أو الشركة، ولهم دور في حلها ووضع الاقتراحات و الحلول وتبادل الأفكار فيما بينهم وبين القائد.

لذا" القيادة الديمقراطية هي تلك القيادة التي تتوزع فيها السلطة بين القائد ومرؤوسيه، والقادة الأكثر فعالية هم أولئك الذين يستخدمون أسلوب التوجيه الجماعي للعمال وليس الفردي، كما يستخدمون مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار."<sup>3</sup>

وتوجد أيضا أشكال للنمط الديمقراطي ويحدد كنعان خمسة نماذج من سلوكيات القائد

الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة كالأتي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> النمر وآخرون: الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق، الرياض، 1997، ص328

<sup>2</sup> كنعان نواف: القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1992، ص177.

<sup>3</sup> Calaberes W. J : Strategic Leadership: N. Y. Simon & Schuster Press ,2009,p6.

<sup>4</sup> كنعان نواف: مرجع سابق، ص ص182، 183

## الفصل الثاني: قراءة سسيولوجية لأنماط القيادة

- 1- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه ويطلب منهم مشاركته في إيجاد حلول متعددة لها، ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسباً.
- 2- نموذج القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها، ويفوض مرؤوسيه اتخاذ القرار في ذلك الإطار.
- 3- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار بتنفيذه، وإذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله.
- 4- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار، وفي طرق تنفيذه.
- 5- نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وهو بدوره سيقبل أي قرار يكون مقبولا ومتفقاً عليه من قبل المرؤوسين.

وحسب السلمي يرتكز النمط الديمقراطي على ركيزتين هما:<sup>1</sup>

- أ- العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه: وهي العلاقة التي تدفع العاملين لانجاز العمل بشكل تعاوني وتتمحور العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه حول ما يلي:
  - حصول تفاعل واندماج بين العاملين والتنظيم الذي يعملون فيه، مما ينعكس على فعالية انجاز العاملين.
  - عدم وجود تعارض بين مصالح العاملين ومصالح التنظيم.
  - أن يتم التعامل مع العاملين في التنظيم بشكل إنساني يحفظ لهم كرامتهم.
  - الاهتمام بإشباع حاجات العاملين في التنظيم.

ب- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار: وهناك عدة اتجاهات حول مشاركة العاملين في

اتخاذ القرارات، وذكرها السلمي كالتالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي السلمي: العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دار المعارف، القاهرة، مصر، 2008، ص15

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص16.

## الفصل الثاني: قراءة سيولوجية لأنماط القيادة

1. **الاتجاه التقليدي:** يقوم هذا الاتجاه على أساس تصنيف القرارات إلى قرارات استراتيجية يقتصر اتخاذها على قيادة التنظيم في المستويات العليا وقرارات روتينية تعتمد في المستويات الأخرى.
2. **الاتجاه الحديث:** يقوم هذا الاتجاه على مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار، بإشراك كل من له علاقة بالقرار سواء من خارج التنظيم أو داخله، لإحداث مشاركة فعالة في اتخاذ القرار.
3. **تفويض السلطة:** يرتبط تفويض السلطة بثلاثة مرتكزات أساسية هي واجبات ومسؤوليات الموظف والسلطة المخولة للموظفين من أجل القيام بهذه الواجبات، فالتفويض هو أن يعهد القائد إلى بعض مرؤوسيه بواجبات معينة للقيام بها مقترنة بتحويلهم بعض من سلطاته القيادية الكافية لانجاز هذه الواجبات، ويكون من فوض له هذه الواجبات مسؤولاً أمام القائد عن تحقيق هذه الواجبات.

ويمكن القول أن القائد في ظل هذا النمط يمد العاملين حرية التصرف، وإبداء الرأي، والتفكير، وهذا لكي يشعروا أنهم جزء مهم وضروري في تلك الجماعة وعناصر فعالة في التنظيم، كما انه يشركهم في صنع القرار ويفتح معهم قنوات اتصال في جميع الجوانب، لهذا هذا النمط من القيادة لا يهتم بجانب الإنتاج وحده وتحقيق الأهداف، بل يسعى أيضا للاهتمام بالجانب الإنساني الاجتماعي.

- 4 . 3- القيادة الحرة ( النمط التسيبي): ويسمى هذا النمط أيضا بالنمط المتساهل، " والنمط القيادي المتساهل هو بخلاف النمط الأوتوقراطي، إذ يترك هذا النمط حرية لا حدود لها للمرؤوسين في تحديد خططهم ووضعها موضع التنفيذ، واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك".<sup>1</sup>

لذا " يعرف نمط القيادة التساهلي بأنه ذلك النمط من القيادة الذي يركز على حرية الفرد العامل إلى حد الإفراط إذ يتم الاهتمام فقط بالعلاقات الإنسانية، دون الاهتمام بالعمل والإنتاج، فالقيادة في هذا النمط تعتبر قيادة متسامحة ولينة ويتمتع أتباعها بدرجة عالية من الاستقلالية في القيام بأعمالها، وتعتمد على المرؤوسين في صياغة ووضع الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويصاحب هذا النوع من القيادة مظاهر الهزل والتسيب وانخفاض الأداء، وقد يؤدي ترك القائد لسلطة اتخاذ القرار

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي: الإدارة مبادئ- مفاهيم-وظائف، مطابع لنا الرياض، السعودية، 2008، ص426.

## الفصل الثاني: قراءة سيولوجية لأنماط القيادة

للمرؤوسين ويصبح بحكم المستشار، أي أن القيادة في هذا النمط تكون بصورة شكلية فقط، والقرارات دائما مؤجلة ولا وجود للتغذية العكسية، وليس هنالك محاولات لتحفيز المرؤوسين أو إدراك حاجاتهم وإشباعها.<sup>1</sup>

لذا يمتاز هذا النمط بعدم الاستقرار، والاعتماد على المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وأيضا الإكثار من تفويض السلطات والتعليمات، وبالتالي " فإن القائد يتنازل عن دوره كموجه وملهم لعمل الأفراد والجماعات، فيصبح دوره وسيطا أو ثانويا بل ينحو منحى سلبيا، ويصبح عمله مقتصرًا على إعطاء المعلومات عند الطلب، ومن عيوب هذا النمط أنه لا يمد المرؤوسين بقيادة سليمة وفاعلة لأنه يفترق إلى الحماس المطلوب والدافعية أو الحوافز لعمل ذلك، ولهذا فإن تأثيره في سلوك الأفراد محدود للغاية، وقد يتناسب هذا الأسلوب في قيادة الأفراد الذين يتمتعون بمستويات عقلية وعلمية عالية، كونهم قادرين على تحليل المواقف المختلفة واتخاذ القرارات المناسبة لها."<sup>2</sup>

في حقيقة الأمر لكل نمط من هذه الأنماط السابق ذكرها مساوئ ومحاسن، فقد يستطيع القائد أن يتبنى كل الأنماط في قيادته حسب المواقف التي يتعرض لها، ولكن يغلب عليه نمط ما فيصنف على أساسه. وفي الأخير سنعرض جدول يعطي مقارنة بين الأنماط القيادية الثلاثة:

النمط التساهلي Free Leadership	النمط الديمقراطي Democratic Style	النمط الأتوقراطي Autocratic Style
الحرية الكاملة للجماعة والفرد في اتخاذ القرارات مع مشاركة محدودة من القائد.	تقرر السياسات والقرارات عبر موافقة الجماعة وبموافقة القائد	كل السياسات والقرارات يقرها المدير
يجهز القائد أدوات متنوعة مما يجعله واضحا بأنه يوفر	تتحدد في المناقشات المراحل الرئيسية لأهداف الجماعة	مراحل الفعاليات وأساليبها تتحدد كل مرة أو لكل قضية

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية ، المكتبة الوطنية، عمان، 2008، ص144.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح ياغي : مبادئ الادارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، السعودية، 2009، ص127.

## الفصل الثاني: قراءة سسيولوجية لأنماط القيادة

المعلومات عندما تطلب ولا يأخذ أي دور آخر في مناقشات العمل.	والأساليب التي تحتاجها، ويقترح القائد أكثر من بديل ويتم الاختيار وفقا لرأي الجماعة.	من قبل المدير فالمرحلة المستقبلية غير واضحة بشكل كبير.
عدم تدخل القائد في تقرير المهمات ورفق العمل.	الأعضاء أحرار في اختيار من يعملون معهم وتقسيم العمل يترك للجماعة.	يحدد المدير عادة عمل الفرد والمهام وفريق العمل.
مشاركة نادرة في النشاطات ما لم يسأل ذلك ويحاول الإطراء أو الانتظام في سياق الأحداث	القائد موضوعي أو عقلاني في الإطراء والنقد ويحاول أن يكون عضوا منتظما بروحه دون فعل الكثير من العمل.	القائد يميل للذات في إطراء أو نقد عمل الأعضاء ويتحفظ عندما تظهر الجماعة استعدادا نشيطا للمشاركة

المصدر: ماهر محمد صالح، القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم<sup>1</sup>

### 5. محددات الأنماط القيادية:

نتخذ الشكل التالي نقلا عن طريف الذي يلخص فيه محددات النمط القيادي ثم نقوم بشرح كل عنصر من العناصر:

إن محددات النمط القيادي ما هي إلا جمع عناصر العملية القيادية والبحث في خصائص كل عنصر من العناصر وكيف تتفاعل فيما بينها لتشكل نمطا يمثله القائد، والمحددات هي مجموعة المتغيرات التي تحدد النمط القيادي الذي هو نتيجة مجموعة من العوامل، وليست نتاج عنصر واحد على حدان ومن هنا يجب اتخاذ مفهوم النسق للتعامل مع النمط القيادي، الذي مكوناته تتفاعل فيما بينها لتنتج لما نمطا قياديا، يمثله قائد ما ليقود جماعته، ويمكن شرح هذه المحددات التي وردت في الشكل السابق كما يلي:

#### 1- خصال القائد:

<sup>1</sup> ماهر محمد صالح حسن: القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص80.

## الفصل الثاني: قراءة سيولوجية لأنماط القيادة

وتتمثل في السمات والاتجاهات والقدرات العقلية والفنية وسنتناول بعضها كالتالي:<sup>1</sup>

### 1-1- السمات الشخصية:

وهي النواحي الوجدانية المزاجية المكونة لنفسية القائد قد تكون مكتسبة أو موروثة والتي تظهر في نوعية الاستجابات التي يصدرها القائد اتجاه المواقف التي تواجهه، كما تساهم في تكوين الميل النفسي اتجاه بعض الأشياء دون الأخرى، إضافة إلى دورها في اختيار الأسلوب القيادي الذي يمارسه القائد.

### 1-2- نسق القيم:

إن القيم حسب "باريت" تتمثل في التصورات التي من شأنها أن تقضي إلى سلوك تفضلي معين، فهي بمثابة معايير للاختيار بين البدائل السلوكية المتاحة للفرد في الموقف، ومن ثم فإن احتضان الفرد لقيم معينة يعني توقع ممارسته لأنشطة سلوكية تتسق وتلك القيم، كما يرى كل من "تانبوم" و"شميدت" أن نسق القيم الذي يتبناه القائد يحدد جزئياً حجم المشاركة الذي سيسمح به للعاملين معه في اتخاذ القرارات الخاصة بهم، أو بالعمل، وكذلك المدى من المسؤولية الواجب إتاحتها لهم، وبهذا يضع نفسه، إما في اتجاه الديمقراطية أو الأوتوقراطية.

### 1-3- مستوى الخبرة الفنية:

يعكس مستوى الخبرة الفنية للقائد كلا من مستوى المهارة الفنية التي يتمتع بها في مجال العمل، ومستوى القدرات العقلية والابداعية التي تيسر عليه توظيف هذه الخبرات وتنميتها، وتكمن أهمية مستوى الخبرة كأحد محددات الأسلوب القيادي، لكونها مصدر رئيس للقوة التي يركز عليها القائد في تحقيق أهداف المنظمة.

### 1-4- الدافعية للإنجاز:

<sup>1</sup> طريف 1992، ص 134-162



## الفصل الثاني: قراءة سسيولوجية لأنماط القيادة

وتشير إلى الطموح، ولكنه الطموح المرتبط بالدافعية للعمل لتحقيق النجاح في مجال العمل والمهنة، كما يعرفها "ماك ليلاند" بأنها: المنافسة من أجل النجاح والتفوق والرغبة الشديدة في تجنب الفشل"، ولا بد للقائد أن يملك دافعية كبيرة للإنجاز لأن من واجبه التحفيز الذاتي، أما عن أبرز سمات القائد الذي لديه دافع قوي للإنجاز فإنها تتمثل في: قبول المخاطرة المحسوبة، الجدية، قبول التحدي، المثابرة، المراقبة الذاتية، وضع معايير صارمة للحكم على الأداء الشخصي، وعدم الاكتفاء بالوصول للأهداف التي يعتقدونها الآخرون كافية.

### 1-5- مفهوم القائد عن ذاته:

يرى "بيتش" أنه لكي نفهم شخصا آخر يجب أن نعي الكيفية التي يشعر بها ويفكر بها عن ذاته، أما عن مفهوم الذات، فإن الباحثين يتفقون على أنه يشير إلى تلك التصورات والمعارف والمسار التي يتبناها الفرد عن ذاته"، وتتمثل أهمية تلك التصورات في أن الفرد يسعى لأن يكون سلوكه وأسلوبه القيادي متسقا معها، فالقائد الذي يتبنى تصورا لذاته مفاده أنه يتواضع أو يجب أن يكون كذلك \_ سيعمل جاهدا على أن يكون سلوكه مع مرؤوسيه ترجمة عملية لهذا التصور، ومن ناحية أخرى فإن الاتساق بين السلوك الفعلي للقائد الذي يعبر عن الذات الفعلية وبين ما يريد أن يكون عليه سلوكه أي التصور المأمول للذات من شأنه أن يؤدي إلى مزيد من الارتياح النفسي والرضا عن الذات إن كان مرتفعا، أو يؤدي إلى المزيد من التوتر وعدم الرضا عن الذات إن كان منخفضا.

### 1-6- التصورات المضمره التي يتبناها القائد حول خصال مرؤوسيه: إن القائد الذي يؤمن

بوجوب متابعة مرؤوسيه بدقة وعلى نحو لصيق ليتأكد من حسن أدائهم للمهام الموكلة إليهم، يتبنى تصورات ضمنية عن طبيعة المرؤوسين تختلف عن ذلك الذي يدع مرؤوسيه يؤدون العمل على النحو الذي يناسبهم، وفي محاولة للوقوف على طبيعة تلك التصورات المضمره التي يتبناها القائد حول طبيعة المرؤوس والتي على أساسها يتبنى أسلوبه القيادي.

### 2- خصال المرؤوسين:

حيث يعتبر هذا المتغير من أهم المتغيرات التي تساهم في تحديد نمط القيادة الإدارية وهذا راجع لتعامل القائد مع مرؤوسيه وتفاعله معهم مباشرة، مما يجعل كل تصرف أو رد فعل من أفعاله لها صلة بهم، وفي كثير من الأحيان يتحدد أسلوب القائد من خلال ما يفعله الأتباع أو المرؤوسين ويشمل على:<sup>1</sup>

#### 2-1- توقعات الأتباع: يرى كل من رايتسمان " و"ديوكس "أن: القائد الكفاء هو الذي يدرك

ما يريد الآخرين أن يوصلونه إليه، وأن يعدل سلوكه في ضوء هذا الإدراك حتى ينال تقبل الجماعة ويشحذها للأداء"، أي أن القائد يتأثر بتوقعات مرؤوسيه ويعمل على أن يتواكب معها، وعليه فإن القادة لا يختارون أساليبهم القيادية لمجرد أنها تتوافق مع شخصياتهم أو متطلبات المواقف وطبيعة المهام الموكلة إليهم، بل أنهم يعدلون أسلوبهم وفقا لرغبات وتوقعات مرؤوسيه. وهذا ما يعرف بالضغوط الاجتماعية التي يمارسها الأتباع على القائد.

#### 2-2- مستوى نضج الأتباع:

يعكس مستوى نضج المرؤوس كلاً من مستوى خبرته بالعمل ومستوى دافعيته لأدائه، فالعامل الناضج هو القادر والراغب في بذل المزيد من الجهد لانجاز مهام العمل على النحو الأكمل، لذا وجب تطبيق مع كل مستوى من مستويات نضج المرؤوسين أسلوب قيادة مختلف يكون أكثر ملائمة له، كما يجب أن يعدل القائد أسلوبه ويغيره حين ينتقل المرؤوس إلى مرحلة أعلى من مراحل النضج، مثلما وضحت النظرية الموقفية ل: " هيرسي " و"بلانشرد"

#### 2-3- سلوك الأتباع مع القائد:

عادة ما يتشكل أسلوب القيادة الإدارية للقائد وفقا لسلوك مرؤوسيه، أي أن أسلوب القائد مع مرؤوسيه يتحدد - جزئيا - تبعا للأسلوب الذي يتعاملون به معه، بالتالي

<sup>1</sup> مصباح: 2003، ص 83-84

## الفصل الثاني: قراءة سسيولوجية لأنماط القيادة

سيكون لدى القائد جملة من الأساليب القيادية ومن خلالها يمارس مع كل مرؤوس ما يناسبه من أسلوب في مرحلة معينة.

### 2-4- مدى الاستعداد لتحمل المسؤولية:

حينما يدرك القائد أن المرؤوسين يعتبرون المسؤوليات الإضافية الملقاة على كاهلهم على أنها تعبير عن الثقة فيهم، فسيوسع من مدى المسؤولية المنوط بهم وحيث المشاركة المتاح لهم، وبالمقابل حينما يدرك القائد أن المرؤوسين يتصلون من تحمل المسؤولية فسيلجأ لتقليص مدى تلك المسؤولية والمشاركة، ومن العوامل التي تحدد مستوى الاستعداد لتحمل المسؤولية: الحاجة للاستقلالية، الدافعية للإنجاز ومدى الخبرة المتاحة للمرؤوس حول جوانب العمل المتنوعة.

### 2-5- مدى الاهتمام بالمهمة والقدرة على استيعابها:

إن شعور المرؤوسون بأهمية المهمة ووعيهم وتقديرهم للاعتبارات المحيطة بالموقف المصاحب ألدائها، يستحثهم لبذل قصارى جهدهم في سبيل انجازها، وفي المقابل حين يكون هذا الاهتمام منخفضاً، فإن دافعيتهم للأداء والعناية بمستوى الجودة سينخفض أيضاً، مما يحدو بالقائد لأن يسلك معهم على نحو مختلف في كلتا الحالتين حيث يلجأ إلى أسلوب التعاطف والتشجيع في الأولى، وإلى المتابعة اللصيقة والتلويح بالجزاءات في الثانية.

### 3- خصائص المهمة:

وتعتبر المهمة مجموعة أفعال يقوم بها الأفراد لبناء استراتيجية المنظمة وتنفيذها وبالتالي هي مجموعة الواجبات الوظيفية لتشكيل وحدات أساسية في العمل، وهناك جوانب معينة للمهمة يجب تواجدها لتشكيل نمط القيادة الإدارية، وتتمثل في:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> طريف: 1992، ص 143-147

## الفصل الثاني: قراءة سسيولوجية لأنماط القيادة

**3-1- غموض المهمة:** إذا كانت المهمة غامضة وسبل انجازها غير واضحة، فإن دور القائد هنا يتمثل في تنظيم العمل ووضع تعليمات واضحة لكيفية الأداء، كما يزود مرؤوسيه بالخبرات والمعلومات اللازمة لإزالة غموض المهمة، فضلا عن أنه يعمل على تقليل التوتر المصاحب للفشل أو التعثر في الأداء، بالمقابل إذا كان القائد والمرؤوسين لا يعرفون بالضبط ما يجب عليهم عمله ولا كيف يكون ذلك، حينئذ سيمارس القائد قدرا ضئيلا من التوجيه ويتيح للمرؤوسين حيزا أكبر من المشاركة، كما وضح "فيدلر" بقوله: "حين تصبح المهمة غامضة وخبرات القائد حول كيفية أدائها محدودة، فإنه يلجأ إلى السلوك المشارك مؤقتا بدلا من السلوك الموجه، فيطلب المشورة من أفراد الجماعة ذوي الخبرة لإبداء مقترحاتهم حول أفضل السبل لتنفيذ المهمة، وبذا يصبح الموقف عملية عصف ذهني (مفكرة) وذلك ريثما تتضح أبعاد الموقف ويتم الاتفاق على خطة معينة.

### **3-2- قابلية المهمة للتقسيم ( تحديد الدور):**

يشير "هونالندر" إلى أنه حين يمكن تقسيم المهمة إلى أجزاء منفصلة، ليقوم بأدائها عدد من الأفراد على نحو يمكن معه تحديد مسؤولية كل منهم بوضوح، فإن سلطة القائد حينئذ يتسع مداها، فالمرؤوس الذي يفشل في أداء أي خطوة يسهل اكتشافه ومساءلته، وفي المقابل حين يتعذر تقسيم المهمة، ويتم أدائها على نحو جماعي بشكل يصعب معه تحديد المسؤوليات بصورة دقيقة، فإن سلوك القائد في توجيه ومساءلة المرؤوسين يجب يأخذ طابعا مختلفا حيث يعنى بتتمية روح الفريق لديهم، وتعميق الشعور بالمسؤولية لدى كل منهم. و بذلك فالنمط القيادي سيتباين كدالة بين متغيرين مدى قابلية المهمة للتقييم، وممارسة القائد لدوره القيادي.

### **3-3- الاستقلالية:**

يشير هذا العنصر إلى مدى الاستقلال وحرية التصرف المتاحة للمرؤوس في تنفيذ المهمة، ومن المفترض أن مدى الاستقلالية التي تتيحها المهمة للمرؤوس ترتبط ارتباطا سلبيا بمدى الحرية الذي يمنحه القائد للمرؤوسين، أي أنه كلما زادت استقلالية

## الفصل الثاني: قراءة سسيولوجية لأنماط القيادة

المرؤوس في أداء المهمة كلما انخفض سلوك التحكم والتوجيه من جانب القائد،  
والعكس صحيح.

### 3-4- تقديم عائد حول الاداء :

يشير العائد أو التغذية الراجعة إلى كمية المعلومات التي يتلقاها المرؤوسون من  
العمل ذاته فيما يتصل بكل من مستوى الأداة، ومدى فعالية جهودهم، وحين يقوم  
سياق العمل بتقديم ذلك العائد يحدث ذلك عندما يكون هناك معايير موضوعية  
واضحة لتقويم الأداء

- فهذا من شأنه تقليص دور القائد أو سلوكه الخاص بتقديم العائد والحكم على  
الأداء، بينما حين يصعب على الفرد الحصول على عائد أدائه من خلال سياق  
العمل، فإنه يصبح في حاجة لرأي القائد ومن ثم يتزايد دور ونفوذ القائد بالنسبة له.

### 4- خصائص النسق التنظيمي:

يعرف النسق التنظيمي بأنه مجموعة من العناصر المترابطة التي يعتمد كل منها على الآخر  
والتي تتضمن كل من: التكنولوجيا، أساليب الإنتاج، تقسيم العمل، فلسفة المنظمة، البناء التنظيمي  
وحجم المنظمة، وتجدر الإشارة إلى أن هذه العناصر تؤثر إما منفردة أو مجتمعة على نمط القيادة،  
وتسهم في تشكيله ، وفيما يلي سيتم عرض بعضها منها:<sup>1</sup>

### 4-1- التكنولوجيا:

التكنولوجيا في أبسط معانيها تعني التطبيقات العملية للعلم في المجالات الإنتاجية والخدمية  
المتعددة، وبمقتضاها يتم تحويل المواد والمعلومات المدخلة في النسق الإنتاجي إلى مخرجات وتحدد  
التكنولوجيا الأسلوب القيادي المتبع، وفي هذا الصدد يشير "وودوارد" إلى أن بعض أنواع التكنولوجيا  
تتطلب نمطا لصيقا من الإشراف بدرجة أكبر من الأنواع الأخرى، فحينها يكون مستوى التكنولوجيا  
المستخدمة مرتفعا، فإنه يقلل من إمكانية قيام القائد بتقديم تفسيرات أو إعطاء توجيهات عند حدوث

<sup>1</sup> مصباح 2003، ص86-87

## الفصل الثاني: قراءة سيولوجية لأنماط القيادة

مشاكل في نظم الإنتاج، بينما إذا كان مستوى التكنولوجيا المستخدمة بسيطاً، فإنه يجعل القائد أكثر قدرة على متابعة مرؤوسيه وتوجيههم وبالتالي تبني نمط لصيقاً من الإشراف عليهم.

### 4-2- فلسفة المنظمة:

إن للمنظمات مثل الأفراد- قيماً و تقاليداً من شأنها التأثير في سلوك أعضائها، وتعد الثقافة العامة المصدر الأساسي لتلك القيم والتقاليد التي تشكل ما يطلق عليه بفلسفة المنظمة والتي تصبح بمثابة الدستور الذي يوجه حركتها ويصوغ توجهات الأفراد العاملين بها سيما قاداتها، فالقائد في كل الحالات عليه أن يستشف الملامح العامة للفلسفة المهيمنة على المنظمة، وأن يعمل على أن يصوغ تصرفاته وأسلوبه القيادي وفقاً لها، إن المعايير الرسمية المعلنة وغير الرسمية (العرفية) للمنظمة تؤثر في النمط الذي يمارسه القائد والتي تكون تصرفاته ترجمة لها.

### 4-3- البناء التنظيمي:

تكمن أهمية البناء التنظيمي في أن طبيعة هذا البناء تشكل الإطار الذي يتم من خلاله تقسيم العمل، اتخاذ القرارات، تفويض السلطات داخل المنظمة، كما أن انجاز أهداف المنظمة يتوقف بدرجة كبيرة على إيجاد البناء التنظيمي الذي يتناسب وطبيعة العمل فيها، ويلاحظ أنه في المنظمات ذات البناء التنظيمي الرأسي، حيث توجد العديد من المستويات الهرمية، يتسم الإشراف بأنه مباشر. والقادة يمارسون قدراً أكبر من التحكم والرقابة على مرؤوسيه، بينما في المنظمات ذات البناء التنظيمي الأفقي، حيث توجد مستويات هرمية قليلة ويتم توزيع السلطة داخل كل مستوى منها على عدد أكبر من الأفراد.

### 4-4- حجم المنظمة:

ثمة جانبان هامان لهذا المتغير هما: حجم جماعة العمل (صغيرة أو كبيرة)، وحجم المنظمة ككل (محدودة أو ضخمة) فيما يخص حجم المنظمة، فقد توصل "همفيل" من خلال البحوث التي أجراها إلى أن زيادة حجم المنظمة تدفع بالقائد لأن يكون أكثر اهتماماً بالعمل. أما فيما يتصل بحجم جماعة العمل داخل المنظمة، فإنه كلما زاد عدد أفراد الجماعة كلما تهادى القائد في استخدام قوة

## الفصل الثاني: قراءة سيولوجية لأنماط القيادة

القسر، وغلب الطابع غير الشخصي في علاقاته مع مرؤوسيه، وانخفض مقدار ما يقدمه ما يقدمه إليهم من إيضاحات وتفسيرات وشروح، في حين أنه في الجمعة الصغيرة يتمكن القائد من إظهار قدر أكبر من الاهتمام بمرؤوسيه، ومن ثم تزدهر العالقات الشخصية بينهما، ويتيح فرصة أكبر لهم في التعبير عن وجهات نظرهم والإدلاء بأرائهم

### 5\_ خصائص السياق الثقافي والاجتماعي والسياسي المحيط بالمنظمة :

يؤثر السياق الثقافي والاجتماعي والسياسي المحيط بالمنظمة في أنماط القيادة الإدارية من عدة جوانب تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 5-1- العقيدة السياسية للدولة :

من المفترض وجود مظاهر عديدة لتأثير العقيدة السياسية للدولة في أسلوب القيادة الإدارية من بينها، على سبيل المثال، لا الحصر أنه حين يتزايد الاهتمام بحقوق الإنسان كأحد ركائز عقيدة الدولة التي تعمل في ظلها المنظمة، فسيؤثر أسلوب القيادة داخل تلك المنظمات بهذا الوضع، كأن يصبح أكثر عناية بالتعامل على نحو إنساني مع المرؤوسين ويفسح لهم حيزاً من المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتصل بهم، بينما عند تدني الاهتمام بهذا الجانب، فإن أنماط القيادة الإدارية تتجه إلى تجاهل الجوانب والاعتبارات الإنسانية للمرؤوسين.

#### 5-2- الثقافة المحيطة بالمنظمة:

تعرف الثقافة بأنها: " ذلك النسق من الرموز والمعاني، المعارف، القيم، العادات، التقاليد، الفنون النظم المادية، والاقتصادية، والسياسية والأخلاقية الذي يوجه سلوك الأفراد وتوقعاتهم وأحكامهم وأسلوب تعاملهم مع البيئة، وتساهم الثقافة في تشكيل أسلوب القائد من خلال عدة جوانب منها:

• أن الثقافة تتدخل في تشكيل أسلوب القائد، من خلال تبنيه لذلك النسق من العادات والقيم السائدة فيها، فضال عن أنها تحدد كيفية إدراكه وفهمه للمواقف، وكذا تصوراتهِ وتصرفاته الحالية والمستقبلية.

<sup>1</sup> طريف 1992، ص 156-162

## الفصل الثاني: قراءة سسيولوجية لأنماط القيادة

- تتدخل الثقافة في تشكيل سلوك المرؤوسين وعاداتهم وتوقعاتهم، ومن ثم تؤثر على نحو غير مباشر في القائد الذي يجب عليه مواكبة ومراعاة تلك التوقعات وهو يخطط أسلوبه القيادي.

### 5-3- معدل التطور التقني والاجتماعي:

أصبح من الصعب أن تبقى الأنماط القيادية ذات الطابع البيروقراطي غير الإنساني على ما هي عليه لعدد من الأسباب من بينها:

- تعقد مستوى التقنية الحديثة، وظهور أنساق متطورة لتوظيفها في المجالات الإنتاجية والخدمية، مما يتطلب قادة يتم إعدادهم بأسلوب مختلف، ومرؤوسين ذوي مهارات خاصة.
- زيادة تقدير الحرية الشخصية وما صاحبه من تغيير في الأساليب القيادية، حيث أصبح في ظل الاهتمام الراهن بقيمة الإنسان - من المحبذ أن يلجأ القائد إلى الإقناع وتنمية الشعور بالمسؤولية لدى مرؤوسيه لحثهم على انجاز الأهداف، بدلا من اعتماده على الأسلوب التسلطي .

### 5-4- الظروف الاجتماعية - الاقتصادية السائدة :

يؤدي تدهور الأوضاع الاقتصادية وتدني مستوى المعيشة، ونقص فرص العمل المتاحة، بالقيادة إلى إتباع أنماط قيادية تتسم بالتشدد والصرامة، فضلا عن اضطرار العامل لتقبل تلك الأساليب التي ما كان يرضى بها في ظل ظروف مغايرة ، و يتضح مما سبق أن أسلوب القيادة الإدارية الذي ينتهجه القائد محصلة عدة قوى، وعلى القائد لكي يصبح فعالا أن يفهم طبيعة تلك القوى المؤثرة في سلوكه، وفي سلوك الأفراد والجماعات التي يتعامل معها، فضلا عن القوى الأخرى الموجودة داخل المنظمة وخارجها وأن يوظف ذلك الفهم في تحديد أنسب الأساليب للتعامل مع الموقف الذي يواجهه، ويكون قادرا، أيضا على تعديل أسلوبه تبعا لما يطرأ على جوانب ذلك الموقف من تغيرات.

### 6. نظريات القيادة:

أ- نظرية الرجل العظيم: وتعود الجذور الأولى لهذه النظرية للإغريق والرومان" حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية



## الفصل الثاني: قراءة سسيولوجية لأنماط القيادة

والنفسية ما يعينهم على هذا، ولقد اختلفت المواقف وتباينت فيما عدا ذلك حول ماهية تلك السمات والخصائص، وأهمية كل منها.<sup>1</sup>

ومن أبرز رواد هذه النظرية " كارلييلر (garlyler) الذي أكد على أهمية البطولة في تحديد سمات القائد كونه يتمتع بمواهب خاصة تؤدي الى الإبداع، فضلا عن ايميرسون(emerson) وبيترمن (terman)، كاتين وودز(gattine woods)، وبيلز (bales)، جينكز(jennings)، وويكام(wiggam)، وبرنارد(Barnard)، وتيد(tead).<sup>2</sup>

و قد أكد كنعان على أهمية هذه النظرية القديمة بقوله " بأنه لا يمكن إنكار أثر هذا التفكير القديم حول موضوع القيادة على كثير من العلماء والباحثين والمحدثين والذين صاغوا على هديها نظرياتهم العلمية"<sup>3</sup> ، كما تستند هذه النظرية الى الصفات الجسمية والعناصر الوراثية ، حيث يرى أنصار هذه الأخيرة بأن القيادة فطرية ، وأن القادة يولدون ولا يصنعون، وقد بين شيلدون" أن نظرية الصفات الجسمية تقوم على ضرورة توفر صفات جسمية معينة في الفرد القائد لكي يقوم بدور قيادي فعال".<sup>4</sup>

لكن تبقى هذه النظرية خالية من الشواهد التجريبية ولا تستند إلى أسس علمية، كما أنها أهملت خاصية أساسية من خصائص المجتمع وهي التغيير، وأن المواقف غير ثابتة وهي في تغير مستمر في كافة المجتمعات المختلفة، كما أن القيادة ليست صفة يتمتع بها الفرد دون غيره من الأفراد، كما أن الظروف والبيئة هي التي تساهم في إبراز الفرد القائد وظهوره في المجتمع والجماعة حسب احتياجاتهم ومهما كان نوعها.

ب- **نظرية السمات:** وترتكز هذه النظرية على وجود صفات معينة يتميز بها القادة، " أن هذه السمات يمكن اكتسابها وليست بالضرورة وراثية، وتنطلق هذه النظرية من المسلمة

<sup>1</sup> عياصرة، علي أحمد عبد الرحمان: القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 53.

<sup>2</sup> ماهر محمد صالح حسن: مرجع سابق ، ص30

<sup>3</sup> نواف كنعان: القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص310.

<sup>4</sup> مدني علاقي: الإدارة- دراسة تحليلية للوظائف والقدرات الإدارية ، تهامة، جدة، 1401هـ ، ص585.

## الفصل الثاني: قراءة سيولوجية لأنماط القيادة

القائلة بأن سمات الشخصية تؤثر في السلوك وأن القادة يتصرفون بشكل مختلف عن غيرهم من الأفراد بسبب ما لديهم من صفات شخصية تميزهم عن غيرهم.<sup>1</sup> ، ومن رواد هذه النظرية "باسن ban basen، كارل carrel، وجيزيل Ghisell، وستوجديل stogdill".<sup>2</sup> واختلف رواد هذه النظرية في تحديد السمات القيادية، ويذكر بعض الباحثين أن أهم تلك السمات تتمثل في : المبادرة والفعالية، والأمانة والأخلاق، والطموح والشهامة والنزاهة، والذكاء وبعد النظر وسداد الرأي وحسن التصرف، والتعاون وضبط الأعصاب والاستقلالية والتفاوض.<sup>3</sup>، والبعض الآخر يحددها كالتالي: "الصحة، والاهتمام بالآخرين، والولاء للجماعة، والثقة بالنفس، والقدرة على التعرف على أفكار الآخرين وميولهم".<sup>4</sup>، واتجه البعض الآخر في تحديد السمات القيادية في: "الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان، والثقة بالنفس والإيمان بالقيم، والقدرة على الإقناع، والتأثير، والاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية، والحزم والسرعة في اختيار البدائل، والقدرة على التنسيق والترابط داخل التنظيم، والقدرة على تكوين علاقات جيدة داخل التنظيم، والقدرة على التكيف وحسن الأداء، والنضج الانفعالي والعقلي".<sup>5</sup>

لذا اهتم الباحثون عن السمات القيادية بالكشف عن مجموعة السمات المشتركة للقادة الناجحين من خلال ملاحظة عدد من القادة والزعماء وتمكنوا باستخدام الطريقة الاستنتاجية بين تشخيص تلك السمات القيادية<sup>6</sup>، من بعض هؤلاء العلماء والباحثين بأس bass، الذي توصل إلى أن معظم الدراسات التي تناولت السمات القيادية خلال النصف الأول من القرن العشرين، اشتملت على الصفات القيادية التالية:<sup>7</sup>

<sup>1</sup> طريف شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1992، ص59

<sup>2</sup> ماهر محمد صالح حسن : مرجع سابق، ص30

<sup>3</sup> هاشم نور جمجوم: سيكولوجية الإدارة، دار الشروق، جدة، 1991، ص235.

<sup>4</sup> أبو الفضل: القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996، ص ص17، 18

<sup>5</sup> إبراهيم درويش: الوسيط في الإدارة العامة والنظرية والممارسة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1988، ص ص 111، 112.

<sup>6</sup> أبو الخير، كامل حمدي: أصول الإدارة العلمية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1989، ص354.

<sup>7</sup> سعد عبد الله الكلابي: نحو نموذج شامل في القيادة: دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مركز البحوث، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، 2000، ص 13.

## الفصل الثاني: قراءة سسيولوجية لأنماط القيادة

1. القدرة: ( مثل: الذكاء - الاستعداد - القدرة على التحدث).
2. الانجاز: ( مثل: التقييم - المعرفة - القدرات الرياضية - المهارات).
3. المسؤولية: ( مثل: الاعتماد على النفس - المبادأة - المثابرة).
4. المشاركة: ( مثل: النشاط - حسن العلاقات - التعاون).
5. المركز الاجتماعي: ( مثل: الحالة الاجتماعية والاقتصادية - الشهرة).

لكن تبقى كل نظرية تتعرض للنقد، فنظرية السمات "تعرضت لكثير من الانتقادات ومنها عدم وجود أدلة مقنعة تؤكد علاقة بين السمات القيادية من ناحية والصفات والسلوكيات الحقيقية للقادة من ناحية أخرى".<sup>1</sup> ، وذلك راجع إلى عدم توصل رواد وأنصار هذه النظرية إلى سمات محددة للقائد والإجماع والاتفاق عليها وهذا ما يبينه حسن بقوله " أن هذه النظرية لم تصمد أمام نقادها لسبب بسيط، وهو إخفاق مؤيديها في التوصل إلى قائمة تحدد السمات التي يجب توفرها في القائد".<sup>2</sup>

من ناحية أخرى إهمال النظرية للمواقف القيادية أو الموقف الذي يقع فيها القائد، " بالمعنى أنها لم تعطي أهمية لأثر عوامل الموقف في القيادة، ذلك أن السمات المطلوبة توفرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع القيادي المطلوب شغله، وعلى نوع الموقف الذي يعمل فيه القائد".<sup>3</sup>

**النظرية الوظيفية:** تركز النظرية الوظيفية في القيادة على " معرفة الأعمال المطلوب القيام بها من قبل الجماعة في مختلف الأحوال لتحقيق أهدافها"<sup>4</sup>، فالقائد " هو إلا أداة يتم من خلالها تنفيذ هذه الإجراءات المؤدية إلى تحقيق الحل الملائم، طبقاً لمتطلبات الموقف القيادي، حيث يسهم في تحديد وتوزيع الأدوار على أعضاء الجماعة، والتنسيق بين هذه الأدوار، بهدف مساعدة الجماعة على

<sup>1</sup> سعد عبد الله الكلابي: مرجع سابق ، ص16.

<sup>2</sup> ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص31.

<sup>3</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص

ص231، 230.

<sup>4</sup> هاشم نور جمجوم: مرجع سابق، ص237.

## الفصل الثاني: قراءة سسيولوجية لأنماط القيادة

تحقيق المهام الموكلة إليها، أو الأهداف التي تسعى إليها، أو الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.<sup>1</sup> ويرى الباحثين أن الأهداف الوظيفية متعددة ومتنوعة ومنها:<sup>2</sup>

- أهداف التنظيم: وتتمثل في قيام القائد بوضع السياسات العامة، والتأثير في سلوك الآخرين، وتحديد الواجبات والمسؤوليات وقنوات الاتصال، وتوزيع الأدوار والاختصاصات حسب الكفاءات المطلوبة في أجزاء التنظيم، والتنسيق بين جهود العاملين وتشجيع تعاونهم للعمل كفريق واحد باتجاه تحقيق أهداف التنظيم.
- أهداف العاملين: وتتمثل في قيام القائد بحل المشكلات الفردية، وتحقيق مطالب الجماعة وإشباع حاجاتهم، ومعرفة قدرات الأفراد وإمكاناتهم واستثمارها في تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين.
- أهداف القائد الشخصية: وتتمثل في إثبات قدرته على النجاح في القيادة وتنفيذ المهام المطلوبة لتعزيز مكانته وتحسين وضعه الاجتماعي والاقتصادي والوظيفي، ويسهل تحقيق ذلك من خلال تلاقي أهداف القائد مع أهداف التنظيم وأهداف المرؤوسين الفردية والجماعية.

كما يرى جابر أيضا أن هذه النظرية تعد القيادة وظيفة تنظيمية غايتها القيام بمجموعة من الوظائف التي تحقق أهداف الجماعة، والقيادة توجد حينما توجد جماعة تقوم بانجاز مهمة معينة.

ويمكن تلخيص أهم وظائف القائد في الجماعة فيما يلي:

- ✓ التخطيط لأهداف الجماعة.
- ✓ وضع السياسة الخاصة بالجماعة.
- ✓ يحدد الإستراتيجية العامة للجماعة.
- ✓ يزود التابعين بالخبرة العامة للجماعة.
- ✓ يحكم بين أعضاء الجماعة في حالة الصراعات.

<sup>1</sup> أبو الفضل: مرجع سابق، ص 21.

<sup>2</sup> كنعان: مرجع سابق، ص 104

## الفصل الثاني: قراءة سسيولوجية لأنماط القيادة

القائد هو مصدر الثواب والعقاب، وهو ما يمكنه من المحافظة على النظام والضبط والربط ومن أبرز رواد هذه النظرية ومفكريها جون أدير، وأفكاره حول قيادة التركيز على الفعل، وفاعلية القائد تتوقف على تحقيق ثلاثة أنواع من الوظائف في نطاق الجماعة هي:

✓ وظائف المهمة.

✓ وظائف الفريق.

✓ الوظائف الفردية.

والقائد الفعال هو الذي يحقق وبطريقة صحيحة حاجات المهمة، وحاجات الجماعة، وحاجات الفرد، فالقيادة هنا شخص أو عدة أشخاص، إذ لكل عضو من أعضائها دور معين من أجل تحقيق هدف الجماعة، أما دور القائد فيتجسد في وظيفة تنظيم الجماعة.<sup>1</sup>

وبالتالي فإن مهمة القائد في النظرية الوظيفية " تحريك جهود العاملين نحو الهدف الجماعي عن طريق أهدافهم الفرعية، مع تحقيق التماسك بين أعضاء الجماعة"<sup>2</sup> ويؤكد أيضا قوارية أيضا " بأن القيادة في هذه النظرية تقوم بوظائف الجماعة، فتساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، وتحريك أفراد الجماعة وتحسين العلاقات القائمة بين الأعضاء، وحفظ التماسك الجماعي، وعلى ذلك فإنه ليس من الضروري أن يقوم بالقيادة شخص واحد، بل يقوم بها عدة أشخاص."<sup>3</sup>

**النظرية التفاعلية:** تركز النظرية التفاعلية على القيادة بأنها عملية تفاعل اجتماعي بين عناصرها الثلاث، القائد والجماعة والموقف. ويرى سيسيل جيب " ان القيادة الادارية تنشأ عن عملية التفاعل بظهور أدوار أعضاء الجماعة ودور القائد الذي يتمثل في إشباع أكبر قدر من حاجات الجماعة

<sup>1</sup> جابر نصر الدين، لو كيا الهاشمي: مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2006، ص159.

<sup>2</sup> هاشم نور مجموع: مرجع سابق، ص238

<sup>3</sup> قوارية : فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007،

## الفصل الثاني: قراءة سسيولوجية لأنماط القيادة

المتنوعة.<sup>1</sup> وبالتالي يرى أنصار ورواد هذه النظرية أن ظهور القيادة مرهون بمدى التكامل والتفاعل بين عدد من التغيرات الرئيسية وهي كالتالي:<sup>2</sup>

✓ "المتغيرات الخاصة بالقائد نفسه وتشمل قيم القائد، ومدى السلطة التي يتمتع بها ثقة القائد في المرؤوسين وفي مستوى كفاءتهم ومعارفهم، وقدرته على الإحساس بالأمان في الظروف الغامضة أو الأزمات، وخصائصه وقدراته، ومهاراته الشخصية الأخرى.

✓ المتغيرات الخاصة بالمرؤوسين وتشمل بشكل أساسي:

- مدى إحساس المرؤوسين بالحاجة إلى الاستقلالية.
- مدى الاستعداد لتحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- مدى القدرة على تحمل الغموض وقلة المعلومات.
- منظومة احتياجاتهم ودوافعهم ودرجة تبدلها وتغيرها.
- مدى الخبرة والمعرفة المتوفرة لبعضهم، فيما يخص العمل ومشاكله وأساليب حلها.
- مدى الفهم لأهداف المنظمة، ومدى الترابط بينهما وبين أهدافهم.
- مدى الثقة في القيادة ومدى احترامهم وتقديرهم لها.

✓ المتغيرات الخاصة بالظروف والمواقف المحيطة بالقائد وأهمها:

- نوع المنظمة ونوع التنظيم (قيمها، وتقاليدها، شكلها التنظيمي، سياستها...).
- مدى استقرار المنظمة والتنظيم والإحساس بالأمن داخلها.
- مدى فعالية الجماعات داخل المنظمة، ومدى الاستعداد للعمل كفريق.
- الإمكانيات المتاحة والتكنولوجية المتوفرة في التنظيم.
- ضغوط البيئة الاجتماعية الخارجية، ومطالبها ودرجات تأييدها أو تأثيرها في المنظمة وقيادتها.

<sup>1</sup> أبو النيل محمد السيد: علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1985، ص 631

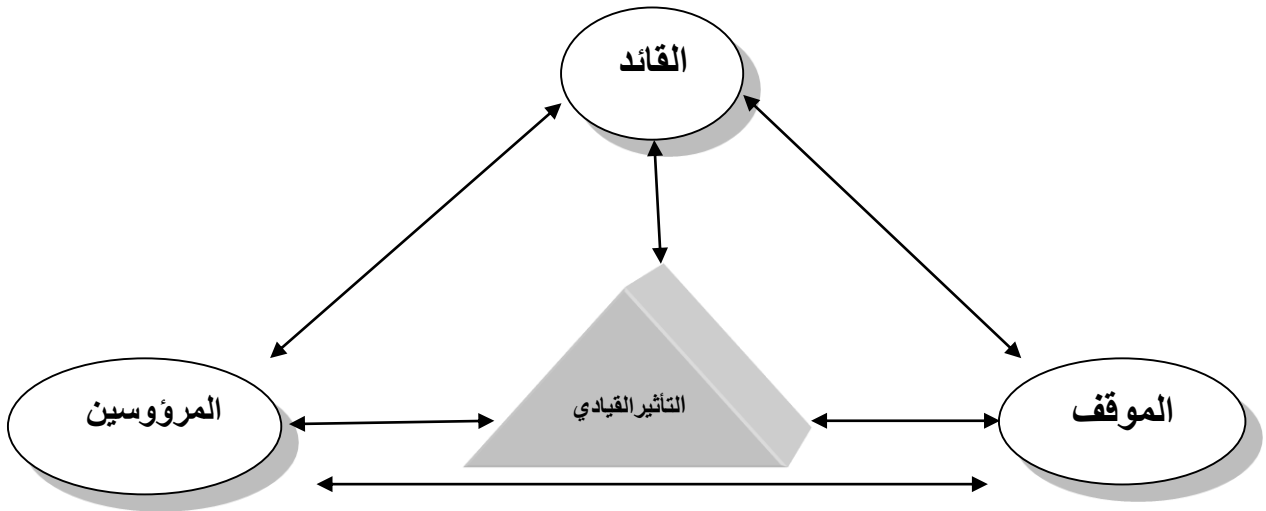
<sup>2</sup> عساف: 2009، ص 157، 158.

## الفصل الثاني: قراءة سسيولوجية لأنماط القيادة

وعلى ذلك فالقيادة وفق هذه النظرية هي نتاج عملية تفاعل اجتماعي، تتم بين القائد وهذه المتغيرات التي تعمل لتشكيل معاً نمط القيادة المناسب"

والشكل التالي يمثل العلاقة التفاعلية بين المتغيرات الثلاثة:

الشكل رقم 1: التأثير القيادي في النظرية التفاعلية



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: الإدارة والأعمال،

دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 439.

النظرية الموقفية: وتسمى أيضاً النظرية البيئية والبعض الآخر يطلق عليها النظرية الاحتمالية" وتقوم هذه النظرية على افتراض أساسي مؤداه أن أي قائد لا يمكن أن يكون يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهارته وتحقيق تطلعاته".<sup>1</sup> وبالتالي "تقوم هذه

<sup>1</sup> العجمي: 2008، ص 33.

## الفصل الثاني: قراءة سسيولوجية لأنماط القيادة

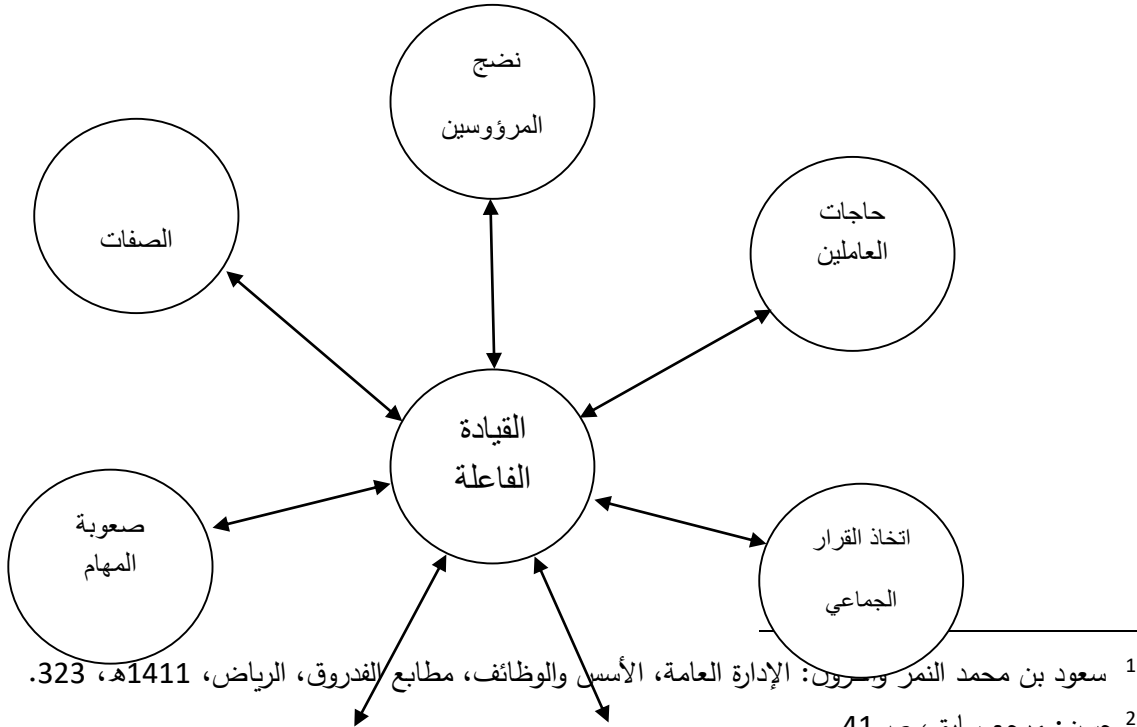
النظرية على فلسفة مؤداها أن الظروف هي التي تنتج القادة وتبرزهم، وأن نوعية القادة تختلف باختلاف الظروف والمواقف التي يواجهونها، ولهذا لا ترتبط القيادة بموقف أو ظرف قيادي معين<sup>1</sup>.

" القيادة هنا تصبح قيادة نابغة من الموقف وليس من الوظيفة أو شيء آخر، وطبيعة الثقافة التي تعيش فيها، والبيئة الطبيعية، والحياة الاجتماعية التي توجد فيها، ونوع العمل المطلوب تحقيقه<sup>2</sup>

بمعنى أن " لكل موقف وفق هذه النظرية متطلباته القيادية، والشخص الذي يملك قدرًا أكبر من المهارات والخصائص، والقدرات التي تستجيب لمتطلبات هذه الأبعاد والعناصر المكونة للموقف، سوف يكون هو أنسب الأشخاص لتولي القيادة في ظل هذا الموقف.<sup>3</sup>

كما تقترح هذه النظرية عدم وجود أسلوب قيادي مثالي، وإنما تحدد ظروف الموقف والأسلوب المناسب للقيادة، والشكل رقم..... يوضح " العوامل الموقفية المؤثرة في تحديد الأسلوب القيادي وهي: صعوبة المهمة، والصفات، ونضج العاملين، وحاجات العاملين واتخاذ القرار الجماعي، والعلاقة بين القائد والأعضاء، ومصادر قوة القائد.<sup>4</sup>

### الشكل رقم 2: يمثل العوامل المؤثرة على أسلوب القائد



<sup>1</sup> سعود بن محمد النمر وسرور: الإدارة العامة، الأسس والوظائف، مطابع الفدوق، الرياض، 1411هـ، ص323.

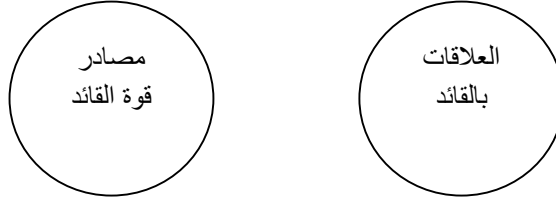
<sup>2</sup> حسن: مرجع سابق، ص41.

<sup>3</sup> أبو الفضل: مرجع سابق، ص589.

<sup>4</sup> إبراهيم: 1997، ص365.



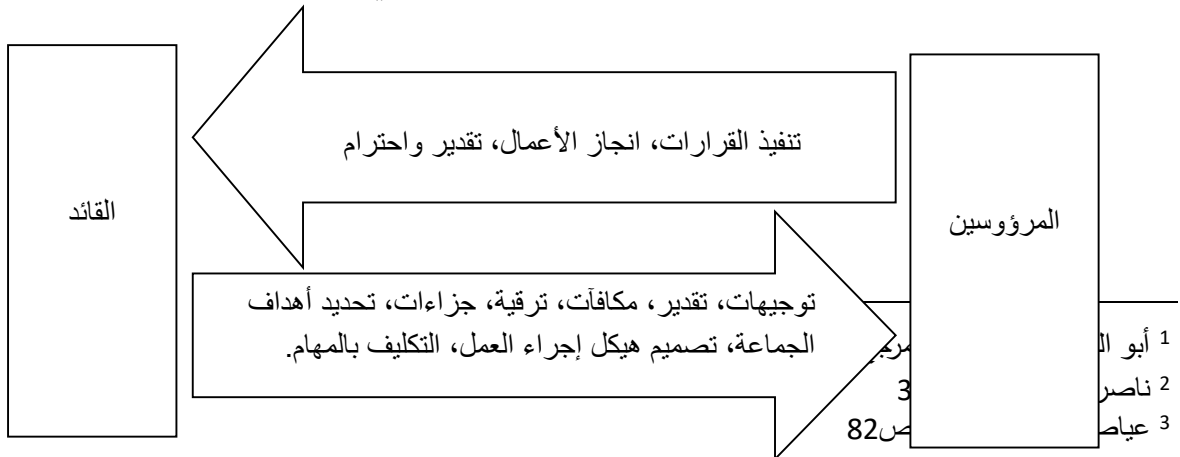
## الفصل الثاني: قراءة سسيولوجية لأنماط القيادة



المصدر: محمد ابراهيم، 1997، ص366

النظرية التبادلية: يرى "هولندر" أن القيادة هي نتيجة لتعاون العوامل الموقفية، صفات ومميزات القائد، مميزات وخصائص وتوقعات التابعين للقائد، "وتؤكد تحليلاته أن العملية القيادية عملية ذات تأثير في اتجاهين والتي تتضمن علاقة التبادل الاجتماعي بين القائد وأتباعه"<sup>1</sup> كما أوضح أيضا كل من "الندي" و"ترمبو" أن هذه النظرية تتضمن التفاعل الشديد بين توقعات التابعين وسلوك القائد، فالقائد يغير أو يحافظ على سلوكه ليلبي توقعات المرؤوسين لأنه يحتاج إلى أشياء معينة من مرؤوسيه مثل الولاء، وبذل الجهد... الخ، والمرؤوسين يرفضون أو يقبلون سلوك القائد وفقا لتوقعاتهم للحصول على المكافآت ولاحتمالية التقريب لتحقيق الأهداف. و هذه العملية تتضمن التبادل ما بين القائد والتابعين له"<sup>2</sup> ، وبالنسبة ل"جاكوبس" فاعتبر أن الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز والتقدير كمكافأة له نظير خدماته ومساهماته والقائد بدوره يحث الجماعة على أداء الأعمال الموكلة إليهم بدون استخدام القوة والسلطة."<sup>3</sup> والشكل رقم ..... يوضح كيف يتفاعل عناصر القيادة حسب النظرية التبادلية:

الشكل رقم 3: عناصر القيادة حسب النظرية التبادلية.



المصدر: أبو النيل محمد السيد<sup>1</sup>

### 7. الاتجاهات الحديثة في الأنماط القيادية:

أدت التطورات المتسارعة والمستمرة في المجتمعات، إلى الاهتمام بنظرية القيادة الحديثة التي تركز على بناء علاقات مع المرؤوسين، والتخلي عن النظريات الكلاسيكية، ونمط القيادة التحويلي، ونمط القيادة الاستراتيجي " هما من الأنماط القيادية الحديثة التي ظهرت جميعها استجابة للتحديات التي تواجهها منظمات اليوم مثل التكنولوجيا والعولمة، لتكون وسيلة ملائمة للتكيف مع التطورات الحاصلة في البيئة.<sup>2</sup>

#### 1- نمط القيادة التحويلي: transformation leadership

ظهر لأول مرة هذا المصطلح سنة 1978 علي يد بورنز في كتابه القيادة وعرفها على النحو التالي: " عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض بكل منهم الآخر، للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق."<sup>3</sup>

وهناك من يرى أنه نمط قيادي يوضح درجة تأثير القائد في مرؤوسيه، من حيث التحفيز والإلهام، ودفع العاملين نحو تحقيق الأهداف المسطرة، وهذا ما يحقق ثقة المرؤوسين بالقائد وبالمنظمة معاً، ويعتبرها "باس" "بأن سلوك القيادة التحويلي يبدأ من اليم والمعتقدات الشخصية للقائد والذي لا يعتمد على تبادل المصالح مع المرؤوسين، والقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمة راسخة كالعادة والاستقامة، حيث يسمي "بورنز" تلك القيم

<sup>1</sup> أبو النيل محمد السيد: مرجع سابق ص63

<sup>2</sup> محمد علي: 2009، ص118.

<sup>3</sup> هالة مصباح البنا: الإدارة المدرسية المعاصرة، دار الصفاء، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص381.

## الفصل الثاني: قراءة سسيولوجية لأنماط القيادة

بالقيم الداخلية" وهي قيم لا يمكن التفاوض حولها، أو تبادلها بين الأفراد، غير أن القائد الفعال يسعى لتغيير القيم الأساسية واتجاهات التابعين وبالتالي يكون لديهم الاستعداد لأداء مستويات عالية، تفوق المستويات التي حددتها المنظمة.<sup>1</sup>

ومنه" فان القيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مؤوسيه من اجل الانجاز والتطوير الذاتي، والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل.<sup>2</sup>

### مهام القائد التحويلي:

ومن المهام التي يقوم بها القائد المتبني لنمط القيادة التحويلي كثيرة منها:<sup>3</sup>

- "إدراك الحاجة إلى التغيير: والتطوير في العمل الإداري، كالإدراك المسبق لأهمية وقيمة عوائد، أو مكاسب معينة وكيفية تحقيق التغيير.
- تحديد الرؤية أو صورة المستقبل المنشود: فالقائد يوضح لأتباعه الهدف النهائي الذي يسعون لتحقيقه، ويضعه لهم في صورة جميلة للمستقبل المنشود، مما يبث فيهم روح التفاؤل ويجعلهم يصمدون أمام المصاعب، وتشير الدراسات إلى أن تشكيل الرؤية هي أهم عناصر القيادة التحويلية.
- إيصال الرؤية للاتباع: يجب أن تصل الرؤية مهما كانت رائعة ومرغوبة للاتباع بشكل مفهوم وواضح كي يؤمنوا بها، فالقائد الفعال هو القادر على إيصال الرؤية للاتباع بطريقة عاطفية مقنعة وواضحة تجعلهم يؤمنون ويتحمسون لها ويندفعون للعمل على تحقيقها والتضحية من أجلها، لذلك وجب على القائد استعمال كل الوسائل الإقناعية لتوضيح الصورة المستقبلية المنشودة للاتباع.
- تطبيق الرؤية: لا بد للقائد الفعال أن لا يكتفي بشرح الرؤية بل لا بد له من أن يعيشها ويطبّقها، ويتأكد دوماً من تطابق كل الأعمال مع الرؤية والقيم والمبادئ.

<sup>1</sup> محمد علي: 2010، ص111

<sup>2</sup> الغامدي أحمد سالم: القيادة التحويلية في المؤسسات العامة- دراسة استطلاعية لأراء موظفين، جامعة الملك سعود،

سعود، السعودية، 2001، ص101

<sup>3</sup> عوض: 2008، ص221. م م

## الفصل الثاني: قراءة سسيولوجية لأنماط القيادة

- رفع التزام الأتباع اتجاه الرؤية: بعد أن يحدد القائد الرؤية، ويوصلها لأتباعه ويطبّقها على نفسه تصبح مهمته زيادة التزام أتباعه بها ويتم ذلك عن طريق التشجيع والتذكير وإشراك الأتباع في تشكيل هذه الرؤية.<sup>1</sup>
- " التأسيس للتغيير والتطوير في العمل الإداري: أي جعل التغيير مؤسسياً وذلك عن طريق إخضاع الموارد البشرية إلى برامج تدريب وإعادة تأهيل وحشد التابعين لنموذج (التغيير) التنظيمي الجديد على النحو الذي يجعل التغيير مستمداً وعملاً مؤسسياً.<sup>1</sup>

ومن أهم سمات القائد التحويلي مايلي:<sup>2</sup>

- **القدرة على التركيز والانتباه:** يتمتع القائد التحويلي بقدرته على الإصغاء والانتباه لما يقوله الآخرون بالإضافة إلى التركيز الكبير على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها من خلال تحديد أولويات للأشياء التي يقوم بها، ليس هذا فحسب بل إنه يعمل على جعل الآخرين يتبنونها وفي مجال التغيير يمثل هذا الشخص داعية التغيير الأول وأحد رموزه، فهو يعمل على شرح أهدافه وتوضيح غاياته لإقناع الآخرين بأهمية الأخذ به. إضافة إلى ذلك فهو يمتلك القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة وتلك التي يصعب التنبؤ بها.
- **تحمل المخاطر:** يتسم القائد التحويلي بالشجاعة وتحمل المخاطرة، والتي لا تعني البلاهة والغباء كما يتبادر للذهن، فالشجاعة هنا تعني أن يكون للشخص موقف واضح يتحمل من أجله المخاطرة المحسوبة ويرفض الوضع القائم غير الملائم، كما أنه يواجه الحقيقة حتى ولو كانت مؤلمة، ويكشف الحقيقة للآخرين حتى ولو لم يريدوا سماعها ولا يسعى إلى حماية نفسه من الفشل لأن الفشل بالنسبة له عملية تعليمية يحاول الاستفادة منها مستقبلاً.
- **الثقة بالذات والآخرين:** يتسم القائد التحويلي بأنه يثق بالآخرين ويثق الآخرون به بعيداً عن التسلسل والدكتاتورية، فسعيه الحثيث نحو تحقيق الأهداف التي يؤمن بها لا ينسبه إحساسه

<sup>1</sup> العراوي، الجرجري: 2010، ص 19 م

<sup>2</sup> الهواري: 2005، ص 53، 52

## الفصل الثاني: قراءة سسيولوجية لأنماط القيادة

بالآخرين، والعمل على تمكينهم عن طريق تفويض بعض الصلاحيات لهم ومشاركتهم في عملية صنع القرارات. وغالبا ما يضع القائد التحويلي أو قائد التغيير الحقيقي نفسه مجموعة من المبادئ التي يسترشد بها في أعماله، ويتعامل مع الجانب العاطفي عن طريق الأخلاق العالية في التعامل، والمثل العليا، والحوافز والعقوبات.

- **احترام الذات:** يحمل القائد التحويلي مجموعة من القيم والمثل الأساسية والتي في ضوئها تتشكل أقواله وسلوكه وتصرفاته، ويؤمن دائما بأن الفعل أبلغ من القول، كما أنه يدرك أن انسجام الأقوال مع الأفعال تولد الثقة والاحترام والتقدير والولاء عند الآخرين، وهو ما يحتاجه القائد عندما يريد أن يقوم بعملية تغيير، بل أن كثيرا من جهود التغيير تضيع بسبب عدم ثقة المرؤوسين بالقائد.
- **القدرة على الاتصال:** يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على التصور لما ينبغي أن تكون عليه الأمور، ويعمل على ترجمة تصوراتهِ إلى واقع وبذلك فإنه يتمتع بقدرة على الاتصال وإيصال المعنى للآخرين مستندا في ذلك على الرؤية الواضحة لما يريد أن يفعله.
- **الإحساس بالآخرين:** يسعى القائد التحويلي إلى جعل أعمال موظفيه أكثر قيمة ومعنى من خلال العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم فضلا عن ذلك فإنه يعمل على إيجاد درجة عالية من الانسجام والتعاون بين أفراد الجماعة ورفع الروح المعنوية بين أعضائها.

**2- النمط القيادي الاستراتيجي:** هو " العملية التي تتضمن تصميم، وتنفيذ، وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء، والشركاء، والمجتمع ككل"<sup>1</sup> ، أما القائد الاستراتيجي فيعرف بأنه " كل من يهتم برسم رسالة المنظمة، وتحديد غايتها، وصياغة وتكوين الإستراتيجية، ويسعى لتطبيقها على المدى زمني بعيدا، وغالبا ما يمثل ذلك المدير أحد قيادات الإدارة العليا"<sup>2</sup> ك، كما يعرف أيضا " بأنه مجموعة

<sup>1</sup> عوض: 2004، ص6.

<sup>2</sup> المغربي: 1999، ص41.

## الفصل الثاني: قراءة سسيولوجية لأنماط القيادة

- من السمات الذاتية والمهارات المكتسبة التي يمتلكها فرد ما، والتي تحدد أسلوبه في ممارسة القيادة الإستراتيجية وما يترتب عليها من مهام وقرارات تتبايم من فرد لأخر.<sup>1</sup>
- ويرى البعض أن سلوك القائد الاستراتيجي يتحدد وفقا لعدة أمور وهي:<sup>2</sup>
- "توافر القدرات القيادية في شخصية القائد لاستراتيجي.
  - القدرة على معرفة التابعين، وميولهم واتجاهاتهم وسلوكهم ومهارتهم.
  - صياغة وفهم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بوضوح والطرق المثلى لتحقيقها بأقل زمن وأدنى تكلفة.

وتقع على عاتق القيادات الإستراتيجية مسؤوليات متعددة منها:

- تصميم غرض المنظمة ورؤيتها والقيم الأساسية لها.
- تحديد الخطوط العامة للاستراتيجيات والسياسات وهيكل المنظمة والذي من شأنه تحويل الرؤية والغرض والقيم إلى قرارات عملية.
- تمكين التابعين من قيادة أنفسهم وإدراك العلاقة بين الأشياء، والأهمية الإستراتيجية لأفعالهم.
- تعزيز مساهمات المنظمة في البيئة الاجتماعية بما يحقق أغراض المجتمع ومتطلباته.

إن الاختلاف في ممارسة الأدوار لدى القادة الاستراتيجيين، ساهم في انبثاق عدة أنماط فرعية للقيادة الإستراتيجية وهي كالتالي:<sup>3</sup>

- **النمط القيادي الاستراتيجي التشاركي:** وفي هذا النمط يمارس أعضاء الإدارة العليا ومساعدوهم مهامهم الإستراتيجية على أفضل وجه ويتم صياغة رسالة المنظمة وأهدافها

<sup>1</sup> سلمى حنينة رحيمة: دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل - دراسة تحليلية لأراء عينة من القادة العسكريين، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، 2012، ص 252.

<sup>2</sup> محمد موسى الزعبي: دور القيادة الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في العلوم الأمنية، أطروحة دكتوراه، تخصص العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية الأمنية، الرياض، 2010، ص ص 41، 40.

<sup>3</sup> الزعبي: 2010، ص ص 40، 41، 42 م م

## الفصل الثاني: قراءة سسيولوجية لأنماط القيادة

الإستراتيجية وخطتها، مما يشكل مصدر قوة يعبر عن قدرة القيادة الإستراتيجية على النظر إلى العالم والأشياء من زوايا مختلفة، لذا يشكل هذا النمط أفضل صيغة لممارسة القيادة الإستراتيجية بالمنظمة.

■ **النمط القيادي الاستراتيجي التشريعي:** وهنا يسيطر أعضاء الإدارة العليا على كافة الأمور ويتخذون القرارات الإستراتيجية دون الرجوع إلى المستويات الأخرى والمساعدين، نظرا لما يتمتع به أعضاء الإدارة من وضع قانوني، أو لمكانتهم المميزة في المنظمة، فهنا يوجد اهتمام أعضاء الإدارة العليا بالإستراتيجية، وعدم اهتمام من باقي أعضاء الجهاز الإداري في المنظمة.

■ **النمط القيادي الاستراتيجي التنفيذي:** هنا خلاف الإدارة التشريعية، فنجد اهتمام أعضاء الجهاز التنفيذي، وعدم اهتمام أعضاء الإدارة العليا بالإستراتيجية وهو يعني أن القائد أو الرئيس الأعلى للإدارة يتخذ كافة القرارات الاستراتيجية مع مساعديه، ويوافق وباقي أعضاء الإدارة العليا على القرارات الصادرة من الرئيس الأعلى للإدارة ومساعديه.

■ **النمط القيادي الاستراتيجي الفوضوي:** وهنا يلاحظ عدم اهتمام الجميع من الرئيس ومساعديه، وأعضاء الإدارة العليا، والإدارة التنفيذية، لا احد يهتم بالاستراتيجية في المنظمة، وإذا وضعت تكون شكلية على الورق فقط وربما نقلا عن منظمات مشابهة، كما في الشكل رقم 04 :

الشكل رقم 04: يمثل اهتمام أعضاء الإدارة العليا في الإدارة الإستراتيجية

النمط القيادي الاستراتيجي التشريعي	النمط القيادي الاستراتيجي التنفيذي
النمط القيادي الاستراتيجي التشريعي	النمط القيادي الاستراتيجي الفوضوي

اهتمام أعضاء الادارة العليا في الادارة الاستراتيجية

## الفصل الثالث:

قراءة سوسيولوجية للفاعلية التنظيمية.



الفصل الثالث: قراءة سوسيولوجية للفعالية التنظيمية

1\_الفعالية التنظيمية والمصطلحات المتداخلة معها.

2\_خصائص وأهمية الفعالية التنظيمية

3\_عناصر ومؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية

4\_مداخل دراسة الفعالية التنظيمية.

5\_أسباب التفاوت في معايير الفعالية

6\_متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية.

7\_نسب وتقدير الفعالية التنظيمية.

8\_ معوقات الفعالية التنظيمية

## 1\_الفعالية التنظيمية والمصطلحات المتداخلة معها:

### ➤ تطور مصطلح الفعالية التنظيمية:

قام الباحث الفرنسي آلان جيد Alain Ged من معهد إدارة المؤسسات بجامعة أكس- مارسيليا، بإجراء مقارنات دولية لتعريف مصطلح الفعالية بتحديد النموذج الذي تركز عليه الإدراكات التسييرية لهذا المصطلح، ثم معرفة إن كان هناك إجماع دولي حول أبعاد الفعالية وتصنيفاتها، وقد شملت الدراسة دول فرنسا، إيطاليا وسويسرا. ولتحقيق أهداف الدراسة طرح الباحث التساؤلات التالية:

- ما هي أبعاد الفعالية المدركة من طرف مسؤولي المؤسسات؟
- ما هي تصنيفات مختلف الأبعاد عندما يقيم المسؤولون فعالية مؤسساتهم؟
- ما هي الأسباب التي أدت إلى اختلاف الأبعاد بين مختلف الدول؟<sup>1</sup>

للإجابة على هذه التساؤلات قام الباحث بتركيز دراسته نحو معرفة إن كان للسياق الثقافي تأثير على إدراكات المسيرين نحو الفعالية التنظيمية.

إن فعالية المؤسسة كانت مدركة كمصطلح وحيد الأبعاد وهي تقاس بمؤشر واحد، فهي كانت مرادفة للإنتاجية، ثم الربحية. كما أنها كانت تقاس على أساس النتائج المالية المحققة على مستوى المؤسسة. هذه الوضعية تعكس الدور الاقتصادي المحض للمؤسسة الذي كان سائدا في الأذهان قديما.

إلا أن التحولات الكبرى التي شهدتها المؤسسات خلال سبعينيات القرن العشرين، أدت إلى تغيير النظرة نحو دور المؤسسة وذلك للأسباب التالية:

<sup>1</sup> \_العاب رايح، مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات السابقة،مجلة العلوم الإنسانية، ع21،

- إن تطور الطموحات الاجتماعية والمحيط الاجتماعي - السياسي في الدول المصنعة أدى إلى إحداث تغييرات كبيرة على مستوى الطلب الاجتماعي داخل المؤسسات مما أدى إلى إعطاء بعد اجتماعي لمفهوم الفعالية.

- هذا التحول الأول، إضافة إلى التدويل المتزايد للإقتصاد والمؤسسات، أدى إلى تعدد أدوارها. فإضافة إلى دورها الاقتصادي، أضيفت أدوار اجتماعية ومجتمعية. فالمؤسسة أصبحت ملتقى للطموحات الاجتماعية المختلفة و أن المسؤولين مجبرون على إيجاد تسويات لمختلف المشاكل المطروحة على مستواهم.

ونتيجة لهذا، فمصطلح الفعالية أصبح مدركا على أنه متعدد الأبعاد فهو جزء من القيم وثقافة المؤسسة. كما أنه يتغير ويتطور مع ما يحدث من تغييرات وتطورات سواء على مستوى المنظمة أو على المحيط الخارجي<sup>1</sup>

فتطور مفهوم الفعالية التنظيمية كان من كونها مجرد متغير تنظيمي إلى متغير له أبعاده الاجتماعية والثقافية والقيمية فلا يمكن فصلها عن المحيط الاجتماعي والثقافي.

### 1\_1\_ الفعالية التنظيمية والكفاءة:

"هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة و الفعالية، فهناك من يرى بأن الفعالية تعبر عن: "مقدرة المؤسسة في جعل إجمالي التكاليف عند الحد الأدنى، لكن هذا لا يعني أنهما مترادفان، فالمؤسسات يمكن أن تكون فعالة و في نفس الوقت غير كفأة إلى حد كبير، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة، و قد فرق بيتر دراكر بينهما فاعتبر أن: الفعالية تعني "عمل الأشياء الصحيحة" أما الكفاءة فهي "عمل الأشياء بشكل جيد، من جهة أخرى يمكن اعتبار الفعالية أوسع من الكفاءة لأنه من غير المعقول أن نتصور مؤسسة تحقق أهداف طويلة ومتوسطة المدى و تحافظ على البقاء إذا كانت تقوم بتبذير مواردها (دون كفاءة)، و بناء على ذلك

<sup>1</sup> \_ المرجع نفسه، ص 141

إذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فإن الكفاءة تعتبر أحد العناصر الهامة في تحقيق هذه الفعالية، و في غالب الأحيان يمكن اعتبار الكفاءة متغير من متغيرات دالة الفعالية<sup>1</sup>

كما أن التمييز بين المصطلحين الفعالية والكفاءة له أهمية بالغة لكي لا يحدث أي خلط أو لبس بينهما حيث "يعتبر كل من الكفاءة والفعالية مفهومان مختلفان المدلول، فمن ناحية إدارية تعني الكفاءة عمل الأشياء بشكل صحيح، ويشير هذا المفهوم إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات، وهي تتحقق إما بزيادة المخرجات من خلال نفس المقدار من المدخلات، أو إنتاج نفس المقدار من المخرجات من خلال حجم مدخلات أقل. بينما تعني الفعالية عمل الشيء الجيد"<sup>2</sup> وهذا أول الاختلافات بين الكفاءة والفعالية فالأولى تعني العمل بطريقة صحيحة والثانية تعني العمل بطريقة جيدة.

"ورغم اختلاف المدلول لكل من الكفاءة والفعالية، فإنهما ليستا فكرتين متناقضتين أو متضادتين، حيث إن زيادة الكفاءة لا تؤدي إلى نقص في الفعالية كما أن نقص الكفاءة لا يؤدي إلى زيادة الفعالية. وفي الواقع لا توجد علاقة مباشرة بين هذين المفهومين، فهما مفهومان غير مترابطين، حيث إن كلاً منهما يهتم بشكل رئيسي بشيء يختلف عن الشيء الذي يهتم به الآخر. فعلى الرغم من أن العديد من المؤسسات الفعالة تكون كفاءتها عالية، إلا أن هذا ليس بالضرورة صحيحاً في كل الأحوال فقد تكون المؤسسات فعالة ولكن كفاءتها منخفضة، وفي المقابل فقد تتمتع بعض المؤسسات بدرجة عالية من الكفاءة في استخدام الموارد دون أن تكون فعالة"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> شاوي صباح، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، (ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009/2010، ص221

<sup>2</sup> فايز الزعبي، محمد عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1997، صص 27/28.

<sup>3</sup> ربحي الحسن، الإدارة بالأهداف: أسلوب للتطوير الإداري، مركز البحوث والعلوم الاقتصادية، 1988، ص04

## الفصل الثالث: قراءة سوسيولوجية للفعالية التنظيمية

وهذا يعني أنه بالرغم من الاختلاف القائم بين الفعالية والكفاءة فهذا لا يعني أنهما متناقضان فهما مترابطان وكلاهما يؤثر في الآخر.

كذلك فإن "مفهوم الفعالية أكثر اتساعاً من مفهوم الكفاءة وفي غالب الأحيان يمكن التعبير عن الكفاءة بأنها متغير من متغيرات دالة الفعالية كذلك تشكل الفعالية والكفاءة موضوعاً لتقويم متقارب، فتحقيق هدف زيادة رقم الأعمال كمعيار فاعلية يمكن أن يتم من خلال تخصيص الاستهلاكات الوسيطة، وذلك بالضغط على تكاليف الإنتاج وتحسين القدرة التنافسية للمنظمة في السوق من خلال الأسعار كمعيار كفاءة"<sup>1</sup>

ونلخص الفرق بين الفعالية التنظيمية والكفاءة في الجدول التالي:

الفعالية التنظيمية	الكفاءة
_ عمل الأشياء بشكل جيد. _ الفعالية مصطلح واسع في علم الإدارة	_ عمل الأشياء بشكل صحيح. _ من الناحية الإدارية تحدد العلاقة بين المدخلات والمخرجات.

الجدول رقم (01): يمثل الفرق بين الفعالية التنظيمية والكفاءة

المصدر: من إعداد الباحث.

### 1\_2\_ الفعالية التنظيمية والأداء الوظيفي:

<sup>1</sup> \_SAAD Ali Rehan Almohamadi ; The Relation between Strategic Choiceand Organisational Structure and Their Impact on Organisational Effectiveness; To St Clements International University as part of the Requirements for the **PH.D** Degree in Business Administration;2011;p130

قبل التطرق للعلاقة والفرق بين الفعالية التنظيمية والأداء الوظيفي لابد وأن نعرض على مفهوم الأداء الوظيفي، ونعرض بعض تعريفاته فيما يلي:

يعرف بعض الباحثين الأداء بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>1</sup> حيث أن الأداء حسب هذا التعريف يعني الطريقة التي تستخدم بها المؤسسة الموارد وكيف تستغل الكفاءات.

كما يعرف الأداء بأنه: "البحث عن تعضي العلاقة أو النسبة بين النتائج والوسائل انطلاقاً من وجود هدف محدد"<sup>2</sup>

ويعرف أيضاً بأنه: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال" أي أن الأداء يعد مقياساً للحك على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي وهو البقاء في السوق واستمرار نشاطها في ظل التنافس، ومن تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال"<sup>3</sup>

**التعريف الإجرائي:** الأداء هو قدرة المؤسسة إلى الوصول إلى تحقيق أهدافها من خلال عمل ونشاط وسلوك عمالها.

### الفرق بين الفعالية والأداء:

"لا يمكن الحكم على المؤسسة التي تمكنت من بلوغ أهدافها أنها حققت مستويات جيدة من الأداء إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها، كذلك بالنسبة للمؤسسة التي تمكنت من توظيف كامل الموارد المتاحة لها، إذا كان ذلك حقق لها نتائج دون مستوى الأهداف المرسومة ومنه يمكن القول بان الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول على اختلاف طبيعته، والذي

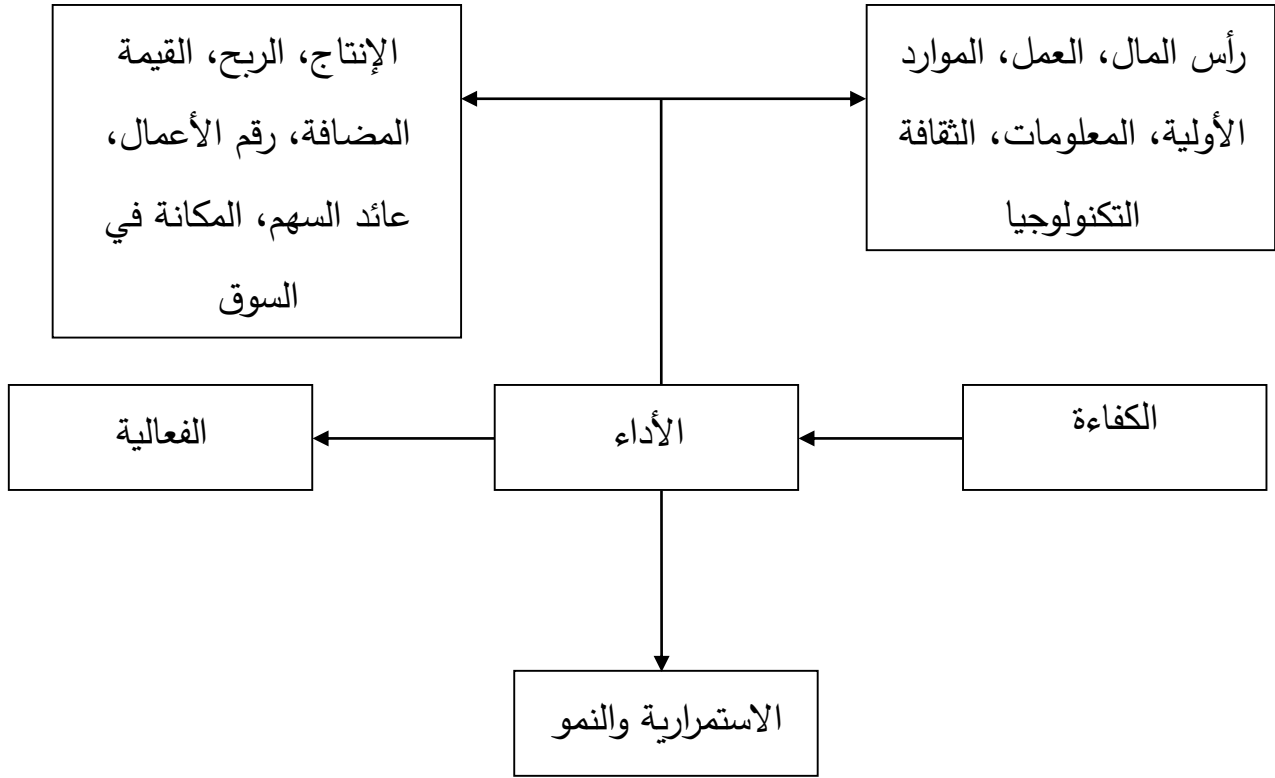
<sup>1</sup> \_ عداي الحسين فلاح، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص231.

<sup>2</sup> Fernandez. A, les nouveaux tableaux de bord des décideurs, éd, organisation, paris , 2000, p 41

<sup>3</sup> P.Druker, l'avenir du management selon Drucker Editions village mondial, Paris,1999 , p 73.

## الفصل الثالث: قراءة سوسيولوجية للفعالية التنظيمية

يمكن التعبير عنه بمعايير كمية أو نوعية أو هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة سواء الإستراتيجية أو التشغيلية بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية، والشكل التالي يوضح هذه العلاقة:<sup>1</sup>



الشكل رقم(05): مخطط يوضح العلاقة بين الأداء والفعالية والكفاءة

المصدر: عبد المالك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية، ع1، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001 ص88.

### 1\_3\_1\_الفعالية التنظيمية والهيكل التنظيمي:

<sup>1</sup> عبد المالك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية، ع1، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001، ص88

نتطرق في البداية للهيكل التنظيمي ومفهومه حيث أنه يعرف بأنه:

" مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية، تعطي الحق لمجموعة من الأفراد أن يصدروا الأوامر لأفراد آخرين على نحو الرشيد والكفاءة"<sup>1</sup>

كما يعرف بأنه: " نظام ثابت من العلاقات المتناسقة، حيث يفترض عمل هذا النظام تقسي نشاطات محددة على أشخاص محددين، مع تحمل المسؤولية من كل عضو فيه، والتنسيق بين هذه النشاطات"<sup>2</sup>

**التعريف الإجرائي:** الهيكل التنظيمي هو مجموعة من القواعد والقوانين التي تنظم المؤسسة وتحدد العلاقات بين العمال داخل المؤسسة.

### **العلاقة بين الفعالية والهيكل التنظيمي:**

"يعتبر الهيكل التنظيمي أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق أهداف المؤسسة وفق رؤية شاملة ومتكاملة للتفاعلات السائدة في المؤسسة، ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمؤسسة الكفاءة والفعالية في انجاز المهام لابد وأن يتسم بثلاث خصائص أساسية وهي: التوازن والمرونة والاستمرارية، وفي تأثير الهيكل التنظيمي على فعالية وأداء المنظمة نذكر ما يلي:

➤ إن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالخصائص السابقة (التوازن، المرونة، الاستمرارية) من شأنها أن تتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديه، وبالتالي زيادة أدائه الذي بدوره يؤثر على أداء المؤسسة ككل ورفع فعاليتها التنظيمي"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> \_ محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 1999، ص293  
<sup>2</sup> \_ ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص43

<sup>3</sup> \_ شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، (ماجستير)، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2010/2009، ص95،96



## الفصل الثالث: قراءة سوسيولوجية للفعالية التنظيمية

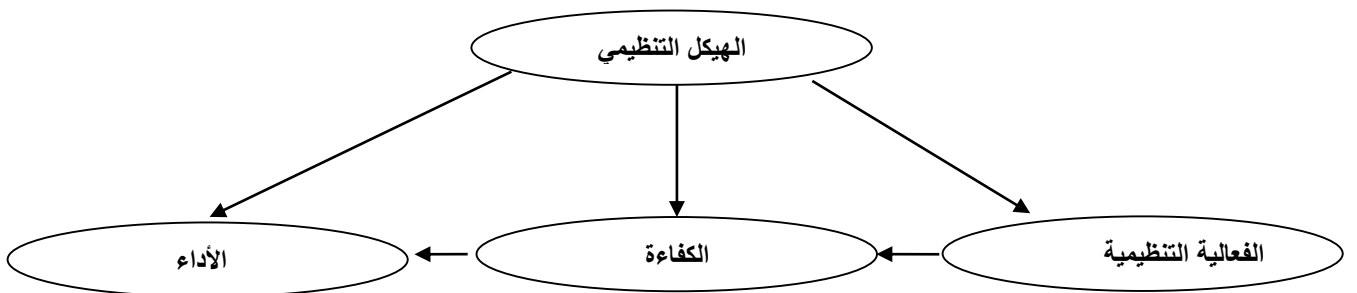
➤ "الهيكل التنظيمي الذي يتميز بالجمود وضعف المرونة لا يسمح بأية علاقات للعاملين خارج إطاره الشيء الذي يؤدي إلى تخويفه من أية اتصالات خارج هذا الإطار وجعله غير متحمسين لتحمل المسؤولية والشعور بالانتماء، على العكس من ذلك فإن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالمرونة يمكن اعتبارها بمثابة إطار عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن لها أن تتطور لتستوعب المتغيرات المستجدة وتشجع العاملين على الاجتهاد والإبداع من أجل تحسين العمل وتطويره وبالتالي المساهمة في زيادة فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها.

➤ كما أن الهيكل التنظيمي يعتبر من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المؤسسة وتخصصها واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية، وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى والتنفيذية، وبمساهمته في تحقيق هذه الأهداف تتجلى أهميته كعنصر فعال في رفع الفعالية التنظيمية للمنظمة وزيادة أدائها.

➤ وقد يكون للهيكل التنظيمي تأثير سلبي يتمثل في الحد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وتعود هذه النظرة السلبية إلى تعدد المستويات الإدارية مما يؤثر على كفاءة الاتصال داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

ومنه فالفعالية التنظيمية لها علاقة بالهيكل التنظيمي حيث أن يساهم في رفعها ويربط بين كل من الفعالية التنظيمية والأداء التنظيمي والكفاءة.

الشكل رقم (06): مخطط توضيحي للعلاقة الترابطية بين الهيكل التنظيمي والفعالية والكفاءة والأداء



<sup>1</sup> \_ المرجع نفسه، ص 96

المصدر: إعداد الباحث

## 2\_ خصائص وأهمية الفعالية التنظيمية:

### 2\_1\_ خصائص الفعالية التنظيمية:

تتميز الفعالية التنظيمية بعدة خصائص منها مايلي:

- " تهتم باختيار مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الموضوعية.
- تعني بمطابقة أداء المنظمة لعملياتها وطاقاتها ومواردها.
- تراعي الأعداد والتهيؤ لعمل الأشياء الصحيحة في المنظمة،
- تقيس بقاء المنظمة والتكيف الفعال مع البيئة"<sup>1</sup>

وتهتم المنظمات بالفعالية التنظيمية من أجل:

- "التأكيد على الإنجاز
- الاهتمام بالعملاء وتفهم حاجاتهم.
- درجة الاستقلال الممنوحة للموظفين في التصرف.
- زيادة الانتاجية من خلال مشاركة الموظفين.
- تفهم الموظفين لأهداف التنظيم والتفاعل معها.
- وجود علاقات جيدة مع المنظمات المشابهة.
- بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة.

<sup>1</sup> علي سعيد علون، التفوق التنظيمي وقياس فاعلية المنظمة، الفصل التاسع، 2020،

<https://www.researchgate.net/publication>

➤ اقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية، وإتاحة حرية أكبر للتصرف والإبداع<sup>1</sup> وهذه الخصائص التي تحدد الفعالية التنظيمية هي ما أعطت لها أهمية بالغة في المنظمات والمؤسسة وجعلت الفاعلين داخل المؤسسات للعمل للوصول إلى تحقيق الفعالية التنظيمية.

ويلخص البعض الآخر خصائص الفعالية التنظيمية في النقاط التالية:

➤ **الاستمرارية:** فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن، وتشير إلى قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في بيئة العمل المعقدة وشديدة التنافس.

➤ **الشمولية:** تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية..، بمعنى أن الفعالية يمكن أن تشمل مختلف أنواع الأنشطة والمنظمات.

➤ **التنوع:** حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها المجتمع، والأفراد، والمساهمين..، فالفعالية يمكن قياسها من وجهة نظر هذه الأطراف جميعها.

➤ **التعقيد:** يتضمن العديد من الأبعاد كدرجة السلطة والمسؤولية ومدى وضوح الاتصال وحجم نطاق الإشراف ودرجة الرسمية والمركزية في المنظمة.

➤ **النسبية:** إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية مؤسسة ما بصورة مطلقة، حيث إن مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقويم فعالية المؤسسة فيه فالفعالية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة فهي مركبة من معاني مختلفة وأبعاد متعددة"مما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية ومنطقية."<sup>2</sup>

وعليه فخصائص الفعالية التنظيمية تتمثل في خمس خصائص تلخصها وتحددها داخل المؤسسة وترجمها بالشكل التالي:

<sup>1</sup> \_حمي عبد الستار، حورية ترزولت عمروني، الفعالية التنظيمية: دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمة، (مقال)، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع12، 2020، ص559

<sup>2</sup> \_علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات للنشر والتوزيع، الكويت، 1998، ص228

## خصائص الفعالية التنظيمية

الشمولية: لأنها تشمل كل المجالات

الإستمرارية: لأنها مستمرة في الزمن

النسبية: لا يوجد فيها حكم بصورة مطلقة.

التعقيد: فيها أبعاد عديدة ومتنوعة

التنوع: تستفيد منها جهات متنوعة

الشكل رقم(07): مخطط يوضح خصائص الفعالية التنظيمية.

المصدر: إعداد الباحث

### 2\_2\_ أهمية الفعالية التنظيمية:

تتمثل أهمية الفعالية التنظيمية في النقاط التالية:

- "تعتبر الفعالية التنظيمية أداة قياس رئيسة للحكم على أداء المنظمة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها.
- تعتبر الفعالية التنظيمية أداة فاعلة للمحافظة على بقاء واستمرار المنظمة في ظل البيئة المعاصرة التي تمتاز بسرعة التغير وشدة التعقيد.
- قدرة المنظمة على الموازنة ما بين أهداف الأطراف المختلفة ذات المصلحة في المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص104

وتتمثل أهمية الفعالية التنظيمية في أنها أداة نقيس من خلالها عملية الحكم داخل المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها كما أنها مهمة في المحافظة على بقاء واستمرار المنظمة بالإضافة إلى أن الفعالية تحدد قدرة المنظمة على الموازنة بين أهداف الأطراف داخل المنظمة.

- "زيادة قدرة المنظمة على التخطيط على المستويات الثلاثة المستوى العام ومستوى وحدات الأعمال والمستوى الوظيفي، لمساعدتها على تحقيق أهدافها على هذه المستويات الثلاثة من خلال تحقيق التكامل والترابط فيما بينها.
- تعد الفعالية التنظيمية أداة تقييم مناسبة لأداء المنظمة الكلي.
- يوظف مفهوم الفعالية في المنظمات لحل المشكلات التي تواجهها، كما ويعتبر أداة قياس فاعلة لمدى تفوقها"<sup>1</sup>

كما أن من أهمية الفعالية التنظيمية أنها تزيد من قدرة المنظمة على التخطيط وتقييم أداء العمال فيها وتساهم في حل المشكلات داخل المنظمة.

### 3\_ عناصر ومؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية:

#### 3\_1\_ عناصر الفعالية التنظيمية:

"تتعدد عناصر الفعالية التنظيمية وفقا لتحديد طبيعة المفهوم، غير أنه يمكن حصر تلك العناصر فيما يلي:

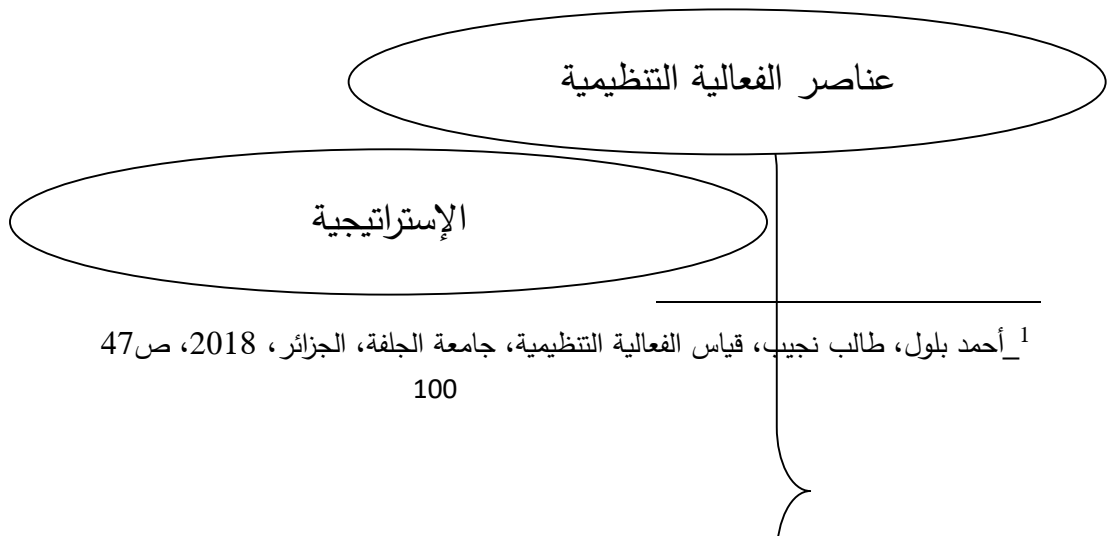
- **الاستراتيجية:** تشير إلى الدور والغرض والتوجه الاستراتيجي الذي يلخص عمل المنظمة والوحدة التنظيمية، والذي يجب أن يكون واضحا وملائما.
- **الهيكل والدور والقدرة:** يقصد بذلك الأفراد القادرين على إنجاز الأعمال الصحيحة من خلال هيكل ملائم للغرض ويصف العلاقات والمسؤوليات داخل المنظمة على نحو واضح.

<sup>1</sup> Robbins Stephen, Organization Theory; Design and Application ; Prentic Hall , New Jersey ; 2013, p51

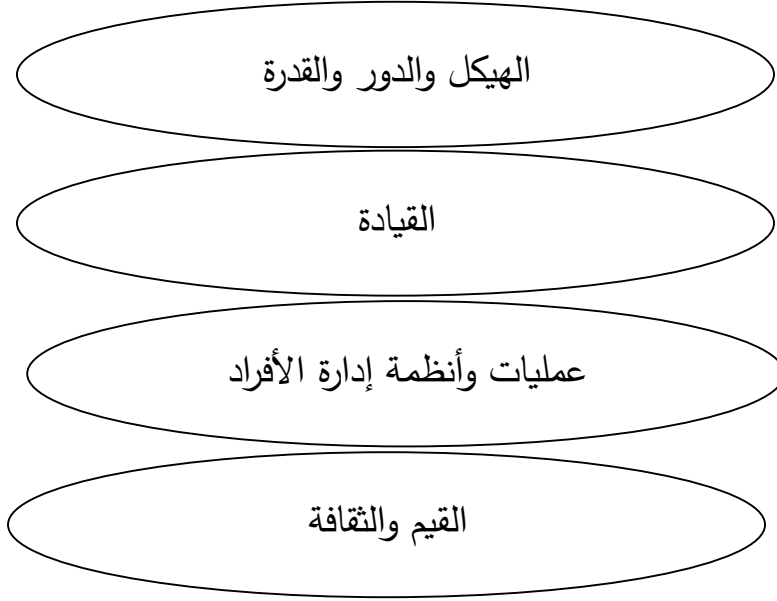
## الفصل الثالث: قراءة سوسيولوجية للفعالية التنظيمية

- **القيادة:** أي أن القادة يمتلكون القدرة والطاقة المناسبة لقيادة المنظمة نحو بلوغ نجاح مستدام.
- **عمليات وأنظمة إدارة الأفراد:** يحتاج القادة إلى الدعم من خلال العمليات وأنظمة الأفراد التي تسهم في إرسال رسائل، وتقاسم معلومات، وصنع قرارات تعتمد على معلومات دقيقة موجودة داخل المنظمة. وفي الوقت ذاته، فإن الأنظمة والعمليات التنظيمية تمثل امتدادا للقيادة وخلق التجانس والثقة بين العاملين بالمنظمة.
- **القيم والثقافة:** هي مجموعة من الافتراضات الأساسية تبين كيفية التصرف وإنجاز العمل داخل المنظمة، حيث تعمل جنبا إلى جنب مع إستراتيجية المنظمة. كما تمثل القيم والثقافة مجموعة من الأنظمة والرموز والسلوكيات يفصح عنها القادة والمستخدمون داخل المنظمة على أن تكون متوازية مع الثقافة المرغوبة لإنجاز إستراتيجية المنظمة.<sup>1</sup>

هذه العناصر الخمس تتضافر لتحقيق عمل الفعالية التنظيمية داخل المنظمة.



<sup>1</sup> \_ أحمد بلول، طالب نجيب، قياس الفعالية التنظيمية، جامعة الجلفة، الجزائر، 2018، ص 47



الشكل رقم(08): يوضح عناصر الفعالية التنظيمية

المصدر: إعداد الباحث.

### 3\_2\_ مؤشرات الحكم على 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، البقاء، كما أن هذه العناصر جرد عناصر مقترحة يمكن أن يضاف إليها أو يؤخذ منها حسب ظروف كل منظمة، وهي تنقسم بدورها إلى قسمين : مؤشرات داخلية ومؤشرات خارجية"<sup>1</sup>

ونلخص هذه المؤشرات في:

أ\_ "مؤشرات داخلية: وترتبط بمدخلات المنظمة وعملياتها ومنها:

<sup>1</sup> \_يلقاسم سلاطنة وآخرون، التنظيم الحديث للمؤسسة: الصور والمفهوم، دار الفجر للطباعة والنشر، القاهرة،

- **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 للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات في العمل.
  - **المهارات العملية للمدير:** حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتحلى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات والخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال.
  - **التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة:** يرى الكثير من الباحثين والمديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم<sup>1</sup>
  - **تدريب وتنمية قدرات الأفراد:** إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد وبالتالي ارتفاع مستويات أدائهم في العمل.
  - **الإدارة السليمة للصراع:** إن تقليل مستويات الصراع داخل المنظمة سواء بين الأفراد أو الأقسام يعد مؤشرا دالا على فعاليتها<sup>2</sup>
  - **الرضا الوظيفي:** ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم<sup>3</sup>.
- فالمؤشرات الداخلية للحكم على طبيعة الفعالية التنظيمية هي مؤشرات نابغة من داخل المؤسسة أو المنظمة، وهي قدرة المؤسسة على تحديد الأهداف وتوفير المهارات الاجتماعية لأعضاء المنظمة وكذا الخبرات العلمية والعملية للعمال والمشاركة في اتخاذ القرارات وتدريب وتنمية قدرات الأفراد وتقليل مستويات الصراع في إطار العمل وتحقيق الرضا الوظيفي.

<sup>1</sup> \_المرجع نفسه، ص 33

<sup>2</sup> \_المرجع نفسه، ص 56

<sup>3</sup> \_عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال لوحة القيادة، (دكتوراه) في العلوم

الاقتصادية فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2004، ص 11



ب\_ مؤشرات خارجية: "وترتبط بصورة أساسية بالمرجات وبالعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومن هذه المؤشرات:

➤ إنتاج السلع والخدمات: إن تزويد المنظمة ببيئتها بالمرجات 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 تتجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة، فإن معنى ذلك أن منتجات هذه المنظمة تلائم متطلبات البيئة التي تعي فيها.

➤ القدرة على التكيف والتأقلم: ويقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها عن معلومات عن التغييرات والتقلبات الحادثة في البيئة.<sup>1</sup>

وتتمثل المؤشرات الخارجية للفاعلية التنظيمية في: إنتاج السلع والخدمات وهو ما تحققه المنظمة وكذا المحاولات التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية و قدرة المنظمة على ضمان بقاءها، وقدرتها على التكيف والتأقلم مع المستجدات الحديثة.

### 3\_3\_ عناصر المنظمة الفعالة:

هناك عناصر تتوفر في منظمة تجعلنا نطلق عليها أنها منظمة فعالة أم أن هذه المنظمة لا توجد فيها فاعلية تنظيمية مقبولة وهذه العناصر، هي:

أ\_العنصر الأول:المورد بشرى -عاملين ذوي معرفة Knowledge Workers  
ب\_العنصر الثاني: فرق العمل ذاتية الإدارة المسؤولة عن مهام ومشروعات بذاتها منها Self-Managing Teams أولها إلى نهايتها.

<sup>1</sup> يلقاسم سلاطنة وآخرون، مرجع سابق، ص34

**ج\_العنصر الثالث:** تضم المعلومات وشبكات الحواسب الآلية التي تربط كل الفرق، والتعامل في كل المعلومات، وتسير للإدارة اتخاذ القرارات، ومتابعة وتقويم الأداء، وتضمن الحركية والمرونة في كل عناصر المنظمة.<sup>1</sup>

حيث أن عناصر المنظمة الفعالة هي: العنصر البشري حيث أن معارفهم التي يمتلكونها هي التي تحقق فاعلية المنظمة، ثم العنصر الثاني وهو الإدارة المسؤولة حيث أنها بقيامها بمهامها كما يجب تحقق فاعلية المنظمة والعنصر الثالث فهو نظم المعلومات والحواسيب الآلية حيث تحقق ربط كل الفرق العمالية ببعضها البعض.

سنقوم بعرض مظاهر تأثير كل عنصر على فاعلية المنظمة على حدا:

**1\_العنصر البشري وفاعلية المنظمة:** " يتخذ السلوك الإنساني (ناتج مساهمة العنصر البشري) في المنظمة ثلاثة أنماط رئيسية:

أ- سلوك معاون (إيجابي): وهو السلوك الذي يتفق مع توجهات المنظمة ويساعد على تحقيق أهدافها.  
ب- سلوك مناقض (سلبي): وهو السلوك الذي يتعارض مع توجهات المنظمة ويتسبب في تقويض أعمالها ويسهم في إفشال محاولاتها لتحقيق الأهداف.

ج- سلوك محايد: وهو السلوك الذي يلتزم الحد الأدنى من التعاون دون أن يتجه إلى الإيجابية أو السلبية، وخطورة هذا النمط احتمال انحرافه إلى سلوك مناقض بسهولة.

أي أن الإنسان يتخذ عادة أحد قرارات ثلاثة في علاقته بالمنظمة التي يعمل بها:

➤ **القرار الأول:** أن يشارك في نشاطات المنظمة بشكل إيجابي (أن يكون سلوكه معاوناً وفي تحقيق أهداف المنظمة).

<sup>1</sup> نور الدين تاويرت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، (دكتوراه)، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2005، ص148

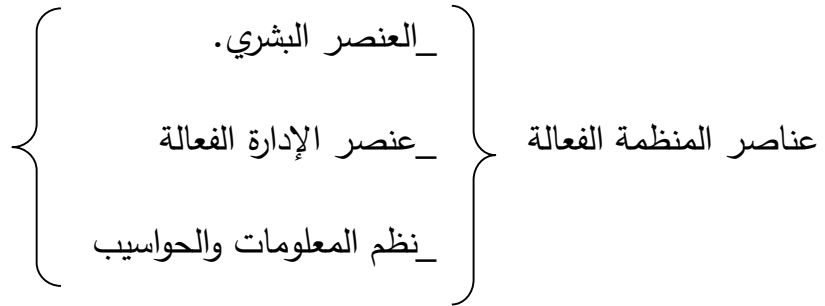
➤ **القرار الثاني:** أن يكتفي بالعضوية ولا يشارك في أعمال المنظمة بشكل إيجابي. (أن يكون سلوكه محايداً).

➤ **القرار الثالث:** أن يعمل على إفشال نشاطات المنظمة. (أن يتخذ موقف المعارض ويلتزم السلوك السلبي).<sup>1</sup>

تبرز مساهمة العنصر البشري في تحقيق الفعالية التنظيمية في مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال سلوكه ومن خلال قراراته حيث يشارك في نشاطات المنظمة ويكون عضو فعال فيها.

2\_ **الإدارة المسؤولة:** حيث تحقق الإدارة المسؤولة الفعالية التنظيمية من خلال قيامها بدورها ومهامها والعمل على التصدي لكل المشكلات في العمل وإيجاد حلول لها.

3\_ **نظم المعلومات والحواسيب:** حيث أن تنظيم المعلومات والحواسيب التي تربط كل الفرق تحقق التواصل بين كل العمل دون الحاجة للتنقل من مكان لآخر من أجل الاستفسار عن أمر ما في العمل وهو من عناصر فاعلية المنظمة.



الشكل رقم (09): مخطط توضيحي لعناصر المنظمة الفعالة.

المصدر: إعداد الباحث

3\_4\_ مقاييس المنظمة الفعالة:

<sup>1</sup> \_ المرجع نفسه، ص 148/149

كل عنصر من عناصر فعالية المنظمة ، له المقاييس التي تمكن من معرفة درجة فعالية وكفاءة هذا العنصر داخل المنظمة، وكما اتضح لنا أنه من أمثلة هذه المقاييس القدرة على التأقلم، مقاييس الإنتاجية، مقاييس الرضا، مقاييس الربح، المقدرة على استخدام الموارد المتاحة، مقاييس التطور، كفاءة استخدام عناصر المنظمة... إلخ. كما أنه يمكن أن تستخدم بعض المقاييس للحكم على فعالية المنظمة ككل مثل: حجم إنتاجها والربح الصافي، ولكن يجب أن نشير إلى عدم كفاية استخدام المقياس، الكلي على فعالية المنظمة وحده، بل ينبغي أن يستخدم مع مقاييس فعالية المنظمة الأخرى والتي سنعمل على تخليصها لاحقاً.

وعموماً يلاحظ أن موضوع فعالية المنظمة مازال يحتاج إلى مزيد من البحث حتى يتضح ويتبلور أكثر، ومهما يكن من أمر فإن فعالية المنظمة تتمثل في درجة مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في ظل ظروف المنظمة، الداخلية والخارجية، وأن الفعالية تختلف عن الكفاءة، حيث تركز الأخيرة على علاقة المخرجات بالمدخلات أو نسبة المخرجات إلى المدخلات، وتبين لنا أن عناصر فعالية المنظمة السالفة الذكر وتوافرها بشكل مقبول سوف يؤدي إلى حيوية المنظمة واستمرارها وبقائها.<sup>1</sup>

هناك عدة مقاييس تحدد المنظمة الفعالة والتي منها: مقياس الرضا، ومقياس تحقق الربح، والقدرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتطور المنظمة....

كما وضع البعض الآخر مقاييس للمنظمة الفاعلة وهي:

\_مقياس الرسالة والأهداف

\_مقياس دور الإدارة العليا

\_مقياس خصائص البيئة التنظيمية

<sup>1</sup> \_نور الدين تاويريت، مرجع سبق ذكره، ص151/152،

\_مقياس نمط الإدارة السائد بالمستشفيات

\_مقياس التخطيط الاستراتيجي

\_مقياس برامج وخطط التطوير التنظيمي

\_مقياس مستوى التعامل مع الضغوط

\_مقياس التكيف مع البيئة الخارجية

\_مقياس سياسات تنمية الموارد البشرية

\_مقياس نقل التكنولوجيا

\_مقياس تطوير السياسات"<sup>1</sup>

بتضافر هذه المقاييس داخل المنظمة نستطيع القول أن هذه المنظمة هي منظمة فعالة، لأنها مستوفية مقاييس الفعالية التنظيمية، كما أن هناك شروط لوجود المنظمة الفعالة وهي:<sup>2</sup>

\_أن يعمل جميع أعضاء التنظيم بمختلف مستوياتهم على التوفيق بين أهدافهم الخاصة والأهداف العامة للمنظمة التي يعملون بها.

- يجب أن تتخذ القرارات بالقرب من مصادر المعلومات بغض النظر عن موضع تلك المصادر على الخريطة التنظيمية.

- إن نظام الثواب والعقاب المطبق يجب أن يكون عادلاً وشاملاً للجميع ووفقاً لإنجازاتهم الحقيقية.

<sup>1</sup>\_سنوسي علي، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر: دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية، (مقال)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ع07، دت، ص295

<sup>2</sup>\_أحمد عرفة، سمية شلبي، فعاليات التنظيم وتوحيد السلوك الإنساني، مؤسسة الشهاب الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص210/211.

- يجب أن يكون هناك نظام مفتوح للاتصالات يسمح بتناول الآراء والمعلومات بسهولة.  
- من الضروري تضيق الفجوة بين المشكلات الفردية أو احتياجات العمل والتعاون مع تلك المشكلات بأسلوب ومنهج علمي.

- ضرورة النظر إلى المنظمة كنسق مفتوح بمكوناته و أجزائه الفرعية والأساسية، بحيث يكون هناك نوع من التقاهم بين مكونات النظام.

- تنمية روح المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات للجماعات الصغيرة لإثبات وجودها ككيان صغير داخل المنظمة.

- ضرورة توفر المرونة في الإجراءات التنظيمية بما يحقق سهولة الإجراءات وتبسيطها.  
- إن المنظمات التي تخضع لإيديولوجية واضحة ومحددة ونابعة من طبيعة المنظمة نفسها يمكنها أن تكون ذات فعالية عالية.

- إن المنظمات التي تكون قراراتها منطقية ومضبوطة ولا تخضع للضغوط الداخلية والخارجية تكون فعاليتها أكثر من المنظمات التي تتخذ قراراتها من منطلقات مشبوهة ومن ذوي المصالح والنفوذ.

\_ إن المنظمات التي تكون فيها العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين علاقات محددة وموضوعية يمكنها أن تكون ذات فعالية أكبر فيما لو كانت هذه العلاقات خاضعة للأهواء والمصالح الخاصة للرئيس.

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

- إن المنظمات التي تتمتع بقدرة على الحركة السكانية الهادفة بمعنى تلك التي بإمكانها التأثير الإيجابي في المحيط الذي توجد فيه، تكون أكثر فعالية فيما لو كانت مقوقعة على نفسها ولا يوجد

بها امتداد طبيعي واجتماعي داخل المحيط الذي تكون جزء منه داخل المنظمة، بحيث نرى أنه يجب توفر جملة من المقومات في جماعات العمل الفعالة منها:

- أن تقوم قيم وأهداف الجماعة مشبعة ومتكاملة ومعبرة عن قيم وحاجات أعضائها.
- حدوث تفاعلات الجماعة في جو مدعم وبيئة ملائمة تسودها الثقة بين العاملين والافتتاح بأنه بإمكانهم المساهمة في تحقيق الأهداف إذا أتاحت الفرصة لهم.
- توفر درجة عالية من الدافعية من جانب أعضاء الجماعة مما يساعد على قبول القيم الأساسية بدون معارضة ويساهم في تحقيق أهداف الجماعة.
- تبني فلسفة النظر إلى العمل داخل الجماعة بمفهوم تعاوني يتضمن المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات من جانب أعضائها.

### 4\_مدخل دراسة الفعالية التنظيمية:

#### 4\_1\_المدخل الكلاسيكية:

لا يوجد مدخل واحد ولا نموذج واحد لدراسة الفعالية التنظيمية بل عدة نماذج يمكن أن نلخصها كالآتي:

- أ\_نموذج الأهداف: يرتبط هذا النموذج باسم Etzioni، إن قياس فعالية المنظمة حسب هذا 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 المنظمة على أساس تحقيق أهم الأهداف ( أي الهدف السائد) أم على أساس تحقيق أكثر من هدف ( أي تعدد الأهداف) ؟

ب\_ 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 تعاضمت قدراتها التفاوضية في الحصول على الموارد النادرة من بيئتها<sup>1</sup>

حيث يعتمد النموذج الأول في تحليله على الأهداف التي وضعتها المنظمة و أما النموذج الثاني فيعتمد على الموارد المتاحة والعلاقات والتبادل والمنافسة داخل المنظمة

"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.

ج\_ 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 والمنظمة.
- ويؤخذ على هذا المدخل اعتماده على العمليات الداخلية الإنسانية والتي يصعب في كثير من الأحيان إخضاعها للقياس الدقيق.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> \_ سنوسي علي، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر: دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية،

(مقال)،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ع07، دت،ص294

<sup>2</sup> \_ المرجع السابق،ص294



ويعتمد هذا المدخل الثالث على العمليات الداخلية التي تكون العلاقات الإنسانية فيها بين العمال هي الأساس في تحديد الفعالية التنظيمية.

**د\_ المدخل النظامي:** " هو مقارنة معاصر بدأ في التبلور في الربع الأخير من القرن الماضي، يركز أساساً على مبدأ التفاعل والترابط بين مكونات وعناصر التنظيم التي تعمل في مجملها على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة (، ومنه يفترض عند دراسة الفعالية التعامل مع هذه المكونات والعناصر ككل متكامل، ومحاولة تفسير العلاقة بين المؤسسة ومختلف مكوناتها وتوضيح طبيعة العلاقة الموجودة بين التنظيم والبيئة التي ينشط فيها"<sup>1</sup>

أما المدخل الرابع وهو المدخل النظامي والذي تتمحور فكرته حول مبدأ التفاعل والترابط بين مكونات التنظيم التي تعمل في مجملها على تحقيق الأهداف التي وضعتها المؤسسة أو المنظمة. "وقد ركز هذه المقاربة على عناصر أساسية تعتبر مؤشر حقيقي على مستوى فعالية التنظيم، منها على الخصوص:<sup>2</sup>

- القدرة التفاوضية للمؤسسة من خلال تأمين وتوفير مختلف احتياجاتها المادية أو البشرية، في ظل المنافسة التي تفرضها عليها مختلف عناصر البيئة التي تنشط من خلالها.
- القدرة على الحفاظ على التوازن فيما يخص المعالجة الداخلية لمختلف عملياتها، وبالتالي محاولة الوصول إلى تحقيق أكبر قدر من الأهداف خلال مدة زمنية محددة مسبقاً، وفق موارد متاحة للمؤسسة.
- القابلية والسرعة على التكيف والتعامل مع مختلف التغيرات والمستجدات الطارئة، وضرورة إضفاء نوع من المرونة في طبيعة تعاملاتها الداخلية والخارجية.

<sup>1</sup> \_Malarewicz Ja, Systémique et entreprise ; éd,village mondial ,Paris ;2000,p19

<sup>2</sup> \_صلاح الدين عون الله، مداخل و مشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، ع54، الرياض،

- صحة المؤسسة التنظيمية، والتي يقصد بها مستوى الأداء العام والفردى، وكذا طبيعة العلاقات داخل التنظيم، بالإضافة إلى بعض المؤشرات التي تعكس الجو العام داخل المنظمة، مثل: حوادث العمل والغيابات ودرجة دوران العمل...
- كذلك مجمل المؤشرات المعبرة عن المناخ التنظيمي والعلاقات الداخلية ومستويات الاتصال.
- مستوى الإنتاجية من خلال مقارنة نسب الإنتاج مع حجم المدخلات والتكاليف.

**هـ\_مدخل النسق:** "يعبر فيه عن مجمل العناصر التنظيمية، والعلاقات التنظيمية التي تشكل نسقا متكاملًا يتأثر كل عنصر فيه بما يحدث للآخر، ولكن في مرحلة تحديد عناصر هذا النسق، ظهر نوع من التداخل والتعقيد في تحديدها ومن ثم فهمها، وهو ما ألبس هذه المقاربة كثيرا من التعقيد وعدم الوضوح في طبيعتها، الشيء الذي أدى إلى إهماله في مراحل متقدمة"<sup>1</sup>

يعبر هذا المدخل عن النسق المتكامل والذي يعبر عن كل العلاقات والتفاعلات والأنظمة والعمليات في إطار المنظمة الواحدة.

**و\_مقرب المكونات الإستراتيجية:** "يعتمد أصحاب هذه المقاربة في دراستهم للفعالية على تحديد مختلف العناصر البيئية التي لها علاقة مباشرة مع التنظيم، والتي تتأثر به وتؤثر عليه، على غرار أصحاب رأس المال والزيائن والسلطة الحاكمة، ومنه يرى جيرزيو (Gerziou) أن فعالية التنظيم لا يرتبط دائما بمدى تحقيق الأهداف وإنما بمستوى مساهمة وتأثير مختلف الأطراف الإستراتيجية في تطور التنظيم وبنظام التحفيز المعتمد من قبلهم، ولكن هذا المدخل طرح في مضمونه بعض المفارقات من خلال عدم مطابقة الأهداف العامة للتنظيم لأهداف أعضائه الشخصية، كذلك نجد أن الملاك وأصحاب رؤوس الأموال يركزون على المخرجات (مستوى الإنتاج، الفوائد والأرباح المحققة..). (مهملين بذلك الجانب التنظيمي داخل المؤسسة، وهو ما يضع نوع من التناقض والمفارقة على مستوى تحديد المفهوم الدقيق للمؤسسة، زيادة على أن هناك أطراف أخرى تهملها هذه المقاربة، في حين أنها -وفي كثير من الأحيان- تحدد ولو بصورة غير مباشرة درجة فعالية المنظمات، كوسائل

<sup>1</sup> \_المرجع نفسه، ص22

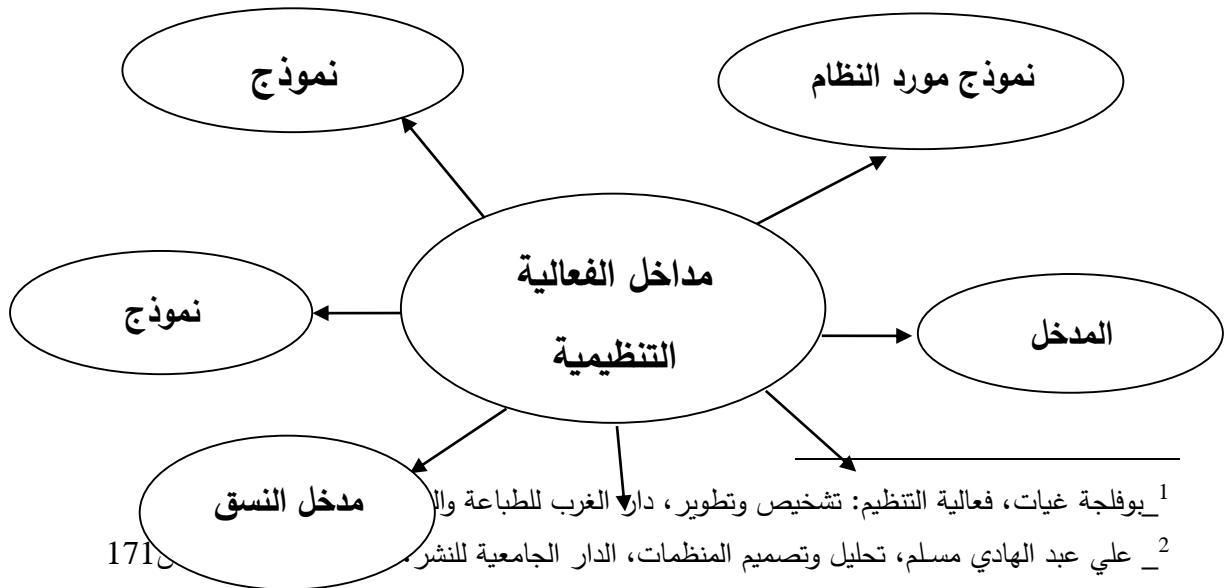
الإعلام مثلا. وهو ما عبر عليه كل من كامبل وبريكمان (Campbell et 1971) ( )  
Brickman من أن: «هناك حدودا لقدرة التنظيم على إرضاء رغبات المشاركين، والأهداف الذاتية  
لهؤلاء المشاركين ترتفع مع زيادة قدرة النسق على تلبية هذه الرغبات، وهو ما يؤدي إلى صعوبة  
تحقيق الهدف»<sup>1</sup>

يرتبط هذا المدخل بتأثير الأفراد داخل المنظمة في إحداث التغيير والتطوير داخل التنظيم  
من ناحية الإستراتيجيات والأهداف وكل الأمور المتعلقة بالمنظمة.

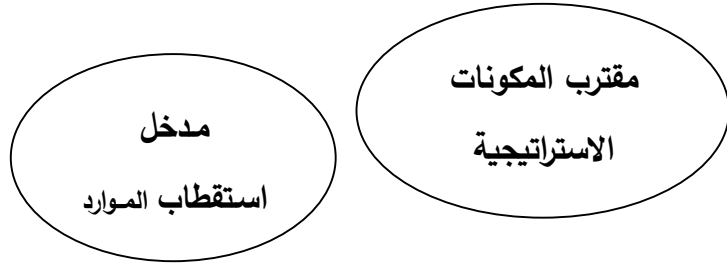
نـ\_مدخل استقطاب الموارد: "تعتمد هذه المقاربة فكرة عناصر المدخلات التي تتمكن المؤسسة من  
تأمينها، ويؤكد أصحابه على أن الفعالية هي القدرة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي  
تعمل فيها المؤسسة والحصول على ما تحتاج إليه من مختلف مستلزمات العملية الإنتاجية"<sup>2</sup>

ويعتمد هذا المدخل على فكرة عناصر المدخلات التي تأمينها المؤسسة والفعالية بالنسبة لهم  
عبارة عن قدرة مطلقة

"وقد كانت مساهمة كل من يوشتمان وسيشور (Yuchtman et Seashore) واضحة في  
هذا المدخل، حين أكدا على أن الفعالية التنظيمية هي الموقف المتفاوض عليه، كما يظهر من  
خلال قدرة التنظيم على استثمار محيطه."<sup>3</sup>



<sup>1</sup> بوفلجة غيات، فعالية التنظيم: تشخيص وتطوير، دار الغرب للطباعة والنشر، ص 171  
<sup>2</sup> علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية للنشر، ص 171  
<sup>3</sup> غيات مرجع سبق ذكره، ص 23



الشكل رقم(10): مخطط توضيحي لمدخل الفعالية التنظيمية

المصدر: إعداد الباحث.

#### 2\_4\_ المدخل المعاصرة:

بالنظر إلى أن المداخل التقليدية أصبحت عاجزة عن تفسير وقياس الفعالية التنظيمية فقد برزت عدت مداخل أخرى معاصرة منها:

1\_2\_4 مدخل القدرة على إرضاء الجهات الإستراتيجية المؤثرة على التنظيم: "يرى هذا المدخل أن المنظمة الفعالة هي التي ترضي طلبات الجهات أو الأطراف الموجودة في بيئتها، تلك الأطراف التي تأخذ منها مواردها أو الدعم من أجل ضمان تواصل وجودها"<sup>1</sup>

يركز هذا المدخل على التفاعل مع البيئة المحيطة حيث يركز على إرضاء العناصر والأجزاء التي تؤثر على استمرار عمل المؤسسة، كما ركز هذا المدخل على التنافس في إطار المنظمات وقدرة هذه المؤسسات على إدارتها لهذا التنافس حتى لا يحدث الصراع والتناقض.

ويندرج تحت هذا المدخل نماذج تقييم من خلالها المنظمة عملها وهي:

أ\_النموذج النسبي: ويرى أصحاب هذا النموذج ضرورة إعطاء أوزان متساوية نسبيا للأطراف المختلفة للتعامل معها، فلا يفضل صاحب مصلحة معينة على آخر. وبالتالي فكل أصحاب المصالح المختلفة لهم نفس الأهمية النسبية.

<sup>1</sup> \_ مؤيد سعيد السالم، ظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، الأردن، 2000،ص45

ب- **نموذج القوة:** يرى هذا النموذج من جهته أن المنظمة يجب أن تحدد أقوى أطراف التعامل معها، ثم تحاول أن تشبع أهدافه واحتياجاته أولاً. وأقوى أطراف التعامل هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء واستمرار المنظمة - **وليكن مثلاً اتحادات العمال** - وبالتالي لا بد من إرضاء هذا الطرف أولاً حتى ولو كان على حساب الأطراف الأخرى<sup>1</sup>

فالنموذج النسبي يرى أصحابه أنه يجب أن نعطي نفس القيمة ونفس الاهتمام لكل الأطراف الذين تربطنا بهم مصالح في المنظمة ولا نولي اهتمام لعمل أو مصلحة دون أخرى بينما يرى أنصار نموذج القوة أن المنظمة لا بد أن تختار الأطراف الأقوى للتعامل معها لتحقيق بقاء واستمرار المنظمة.

ج- **نموذج العدالة الاجتماعية:** وهو عكس نموذج القوة، فالمنظمة وفقاً لهذا النموذج عليها أن تبحث عن أقل الأطراف رضا - **وليكن الموظفون مثلاً** - ثم تحاول إشباع رغباتهم واحتياجاتهم أولاً. والهدف من هذا النموذج هو تقليل من عدم رضا الأطراف المختلفة للتعامل. فإذا لم ترد أي شكوى من طرف معين فهذا يعني أن هذا الطرف راض عن علاقته بالمنظمة. أما في حال ظهور أي شكوى فعلى المنظمة معالجة أسباب هذه الشكوى أولاً حتى تضمن رضا جميع الأطراف.

د- **النموذج التطوري:** يفترض هذا النموذج أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير باستمرار وبمرور الزمن، وأيضاً تتغير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة. ففي مرحلة النشأة مثلاً، قد يكون المستهلكون هم أهم أطراف التعامل وبالتالي لا بد من إعطاء عناية خاصة لهم إلى أن تستطيع المنظمة أن تؤكد وجودها في البيئة المحيطة بها. بعد فترة معينة قد تجد المنظمة نفسها مجبرة على الاهتمام أكثر بأصحاب الأسهم وتحقيق معدلات ربح مناسبة لهم حتى تستطيع توسيع نطاق تواجدتها في أوقات لاحقة، وهكذا نلاحظ اختلاف أهمية أطراف التعامل من فترة زمنية لأخرى<sup>2</sup>

<sup>1</sup> \_ المرجع نفسه، ص 47

<sup>2</sup> \_ المرجع نفسه، ص 48

فنموذج العدالة الاجتماعية يرى أنه على المنظمة أن تبحث عن العمال أو الأطراف الأقل رضا عن المؤسسة وتحاول كسب رضاهم من أجل تحقيق البقاء وأما النموذج التطوري فيرى أنه يجب النظر إلى التطور والتغير في دورة حياة المنظمة.

### 4\_2\_2\_2 مدخل القيم المتنافسة:

"ينطلق مؤيدو هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية بحيث يتفق عليه الجميع. إذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها ولا على أولوية بعضها على البعض الآخر. لأن معيار الفعالية هو معيار شخصي يعتمد على القيم الشخصية للقائم بعملية التقييم. من هنا يتوجب تحديد كافة الأولويات وترتيبها في قائمة واحدة حيث تتشكل منها معايير خاصة بكل تنظيم وذلك وفق طبيعة عملها"<sup>1</sup> كما "أن المبدأ الأساسي الذي يقوم عليه هذا المدخل، هو أن المعيار الذي تستخدمه في قياس فعالية المنظمة التي تعمل فيها ينطلق من، من تكون أنت؟ وما هي رغباتك وقيمك المفضلة؟ وعليه فلا غرابة لو رأيت صاحب المنظمة يقيم فعالية منظمته بطريقة مختلفة عن الطريقة التي تتم بها عملية التقييم من قبل، مدير الحسابات، مدير الإنتاج، مدير التسويق أو مدير العمال..<sup>2</sup>"

<sup>1</sup> \_ Robert Quinn & John Rohrababaugh, A Competing values Approach to Organizational effectiveness, public productivity Review,, 1981,p 120.

<sup>2</sup> Stephen Robbins, Organization Theory , Structure designs, and applications , Third Ed- New Jersey, Prentice Hall , 1990;p43

فهذا النموذج يرى أنه لا يوجد معيار مثالي لتحديد الفعالية التنظيمية فيجب التركيز على عدة معايير منها معايير داخلية وأخرى خارجية، وقد وضع المداخل التالية تحت إطاره:

أ- **نموذج العلاقات الإنسانية:** " ويعكس هذا النموذج، التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل المرن. وفيه يكون هدف الإدارة، تنمية وتطوير العاملين ورفع رضاهم عن العمل، الوسيلة في تحقيق ذلك هي: الاهتمام بتدريب العاملين وزيادة عوائدهم المالية.

ب- **نموذج النظام المفتوح:** ويعكس التوجه الخارجي للإدارة، مع استخدام الهيكل المرن أيضا. وتهدف المنظمة من خلاله إلى تحقيق النمو والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية عن طريق تنمية علاقات طيبة مع أطراف التعامل في البيئة الخارجية.

ج- **نموذج الهدف الرشيد:** ويعكس هذا النموذج التوجه الخارجي للإدارة، مع استخدام الهيكل الجامد.

وتهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى: زيادة الإنتاجية والكفاءة والربحية. وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من وضع خطط استراتيجية لتحقيق وتعظيم الأهداف.

د- **نموذج العلاقات الداخلية:** ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل الجامد كذلك، وتهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى تحقيق الاستقرار الداخلي. وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للاتصال والمعلومات وصنع القرارات.<sup>1</sup>

ومنه فالمداخل المعاصرة لقياس الفعالية التنظيمية هما: مدخل القدرة على إرضاء الجهات الإستراتيجية المؤثرة على التنظيم، ومدخل القيم التنافسية وفي إطار كل منهما توجد نماذج فرعية وهي كالاتي في الجدول:

<sup>1</sup> \_ صالح بن نوار، مرجع سبق ذكره، ص 287

مدخل القيم التنافسية	مدخل القدرة على إرضاء الجهات الإستراتيجية المؤثرة على التنظيم.
<p>1_ نموذج العلاقات الإنسانية: يعتمد هذا النموذج على تنمية العاملين والحصول على رضاهم عن التنظيم.</p>	<p>1_ النموذج النسبي: ضرورة إعطاء نسب متساوية لكل الأطراف المتعامل معها في التنظيم.</p>
<p>2_ نموذج النظام المفتوح: يعتمد على العوامل الخارجة عن إطار المنظمة، حيث يبحث عن كيفية الحصول على الموارد من البيئة الخارجية من خلال إقامة علاقات طيبة خارج إطار المنظمة.</p>	<p>2_ نموذج القوة: إعطاء القيمة الأكبر للأطراف الأقوى والتي تساهم في الحفاظ على استمرار وبقاء التنظيم،</p>
<p>3_ نموذج الهدف الرشيد: يهدف هذا النموذج إلى زيادة إنتاجية المؤسسة وتحقيق الكفاءة والربح.</p>	<p>3_ نموذج العدالة الاجتماعية: إعطاء أهمية للأطراف الأقل رضا عن المنظمة بحيث نحقق رضاهم عنها.</p> <p>4_ النموذج التطوري: ضرورة النظر إلى دورة حياة المنظمة وتغيرها وتطورها،</p>



4_ نموذج العلاقات الداخلية: يعكس السياسة الداخلية للمنظمة من خلال القدرة على الاتصال التنظيمي الفعال واتخاذ القرارات السليمة.	
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

الجدول رقم(02): يمثل النماذج المعاصرة لقياس الفعالية التنظيمية.

المصدر: إعداد الباحث.

#### 5\_ أسباب التفاوت في معايير الفعالية:

##### 5\_1\_ معايير الفعالية:

"للمعايير أهميتها في تقييم النتائج و متابعة مدى تحقيق الأهداف من النواحي الكمية و النوعية، و المعايير هي مجموع القواعد و أنماط السلوك المتفق عليها من طرف أعضاء الجماعة أو على الأقل من طرف أغلبية أعضائها و ذلك حتى يتسنى مراعاتها و مراقبة احترامها من طرف الجميع. و هناك مجموعة من المعايير ركزت على المحاسبة التحليلية و التي يقوم من خلالها المختص المالي بتحديد وحدات قياس مالية عمل العمليات، و الغريبة الدقيقة لكل العمليات الموجودة قبل تحديد مستوى الفعالية، و أخيرا ملاحظة النتائج و الانعكاسات الناتجة عن تحقيق مستوى فعالية يصل إلى مائة بالمائة، وفي مكان آخر يشير إلى أهمية الحوافز في تحقيق الفعالية إذ لا يمكن البحث عن الفعالية مقابل أجور منخفضة، كما أن الفعالية تتحقق "لما يكون ما يجب القيام به يتم

كما يلزم و من طرف الشخص المناسب و فى المكان المناسب و فى الوقت المناسب، فالفعالية تحقق أحسن النتائج بأقل الجهود، و تجلب التحسين لأن الأشخاص يعملون بذكاء"<sup>1</sup>

فالفعالية مهمة جدا داخل المؤسسة مما يجعل معايير تحديدها مهمة أيضا لأنها تحقق النتائج المسطرة بأقل جهد وتكاليف وتحسن العمل وظروفه،

ومنه فمعايير الفعالية هي:<sup>2</sup>

➤ "الفعالية الكلية: وتعني القدرة التنظيمية الشاملة في تحقيق الأهداف و النتائج المتميزة ضمن الإمكانيات والمعطيات والظروف المتاحة.

➤ الإنتاجية: وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع أو خدمات) وقيمتها الإنتاج وفقا لمقاييس نقدية أو مادية.

➤ الكفاءة: وهي علاقة نسبية بين المدخلات ومخرجات معينة، الوصول إلى أكبر مخرجات بأقل مدخلات ممكنة.

➤ الربحية: وهي نسبة العائد المالي المحقق من وراء استثمار الأموال أو عناصر إنتاجية محددة.

➤ الجودة: وتتمثل بمستوى الجودة وخصائص السلعة أو الخدمة المقدمة وفقا لمعايير محددة.

➤ الحوادث: وترتبط بمعدل الإصابات في مجال الأعمال.

➤ النمو: وتتمثل في قدرة التنظيم على الازدهار والانتشار.

➤ الغياب: وهي ظاهرة انقطاع أو ابتعاد مؤقت للعمال عن مكان عملهم لأسباب عديدة.

➤ دوران العمل: ويعني عدم استقرار العاملين في وظائفهم أي تنقلهم من وظيفة لأخرى أو مؤسسة لأخرى.

<sup>1</sup> ناصر قاسمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري: دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، (دكتوراه)، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص57

<sup>2</sup> سومية سعال، الفعالية التنظيمية في ظل التوجيهات الإدارية الحديثة، (مقال)، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع35، 2018 ص ص83/84

- **الرضا الوظيفي** : ويعني مستوى قناعة العاملين بجهة الحوافز والظروف والمعطيات المحيطة وهو تعبير عن الاتجاه المادي والمعنوي.
  - **الحوافز**: وهي مجموعة المؤثرات المادية والمعنوية الذاتية والخارجية التي توجه سلوك العاملين وتؤثر في معنوياتهم.
  - **المعنويات أو الروح الجماعية**: وهي الإحساس والشعور العام والتوجه النفسي الذي يعكس ماديا على سلوك العاملين.
  - **الرقابة**: وهي آلية للضبط السلوكي العام فرديا وتنظيما ومجتمعيا "
- هذه المعايير كثيرة ومتعددة وكلها تحدد طبيعة الفعالية التنظيمية داخل المنظمة، وهي في مجملها تضبط علاقات وتفاعلات العمال داخل المؤسسة.

### 5\_2\_ أسباب التباين في معايير الفعالية:

- هناك عدة أسباب وعوامل للتباين في معايير الفعالية التنظيمية وهذه الأسباب هي:
- اختلاف المنظمات التي شملتها الدراسات العديدة، من حيث: طبيعة العمل والتقنية المستخدمة فيه، حجم و درجة التعقيد، درجة المركزية وغيرها، لذلك فإن المعايير التي تصلح للحكم على فعالية مؤسسة تعليمية (جامعة مثلا) قد لا تكون مناسبة لمؤسسة صحية (مستشفى) أو منظمة صناعية.. الخ.
  - وجود تباين في مجالات تركيز الباحثين واهتماماتهم وقيمهم واتجاهاتهم، فالباحث الذي يتبع المدرسة التقليدية في الإدارة يسعى للبحث عن معايير تختلف عن المعايير التي تحض باهتمام أتباع نظرية النظم مثلا، و تختلف عن تلك التي تتبناها مدرسة العلاقات الإنسانية.
  - تفاوت المنظمات التي شملتها الدراسة من حيث: مراحل النمو والتطور، فقد نجد المنظمات تتشابه في النشاط، ولكنها تتفاوت من مراحل النمو و التطور، فهناك مستشفى أو جامعة

حديثه العهد وأخرى في بداية التوسع والنمو، والتي أصبحت في مرحلة متقدمة من النمو.. الخ، و بالتالي فإن معايير فعالية كل مرحلة تختلف عن معايير فعالية المراحل الأخرى. ➤ سعي المنظمة الواحدة لتحقيق عدة أهداف منها: الإنتاجية، التسويقية، المالية. وكل هدف من هذه الأهداف يتطلب معايير خاصة قد لا تصلح لقياس تحقق هدف واحد.<sup>1</sup>

وهذا ما يجعل المعايير التي تستخدم لتقييم الفعالية مختلفة بين الكتاب والباحثين لتضافر هذه الأسباب التي تم ذكرها والتي تتمحور في جلها حول طبيعة المنظمة وأهدافها ومخرجاتها وطبيعة الإنتاج والتسويق .... في إطارها.

كما توجد أسباب أخرى لهذا التباين نلخصها في:<sup>2</sup>

➤ الاختلاف في طبيعة نشاط المؤسسات التي كانت موضوع الدراسة والأساليب التكنولوجية المستخدمة في الإنتاج والحجم وخصائص الهياكل المعتمدة، كل هذا يؤدي إلى اختلاف أساليب القياس والتقييم للفعالية.

➤ الاختلاف يعود للباحث القائم بالدراسة والذي ينطلق في تشريحه للظاهرة من خلفية نظرية معينة (التيار الكلاسيكي، أو التيار الحديث...).

➤ تلعب دورة حياة المؤسسة دورا في تحديد محتوى الفعالية بحيث المؤسسة التي هي في مرحلة الانطلاق تختلف من حيث معايير قياس الفعالية المتعمدة عن مؤسسة في مرحلة النمو بحكم الاختلاف في الخصائص التنظيمية والبيئة بصفة عامة.

➤ يعود أيضا الاختلاف إلى المؤسسة نفسها، فالمؤسسة تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف تختلف باختلاف الأقسام والمستويات التنظيمية التي تتبناها وعليه فإن قياس

<sup>1</sup> \_أحمد ماهر، التنظيم الدليل العملي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص36.

<sup>2</sup> \_مختار عيواج، مالكية أحميدة، الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها: دراسة تحليلية مقارنة بين المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة، (مقال)، مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية،دت، ص ص288/289

الفعالية التنظيمية والمدخل الملائم للدراسة يختلف من قسم لآخر، الأمر الذي يستدعي في النهاية ضرورة استخدام جملة معايير معا في آن واحد لتقدير الفعالية التنظيمية.   
➤ اختلاف الجهات أو الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة والتي لها مصالح معها والتي تؤثر فيها وتتأثر بها بشكل مباشر أو غير مباشر (ملاك، زبائن، موردين، بنوك...) يجعل من اعتماد أكثر من مدخل أمر ضروري، ليعكس لنا صورة متوازنة للفعالية التنظيمية.

ومنه فهناك أسباب عديدة منها ما هو متعلق بطبيعة البحث ومنها ما هو متعلق بالمؤسسة أو بالخلفية التي لدى الباحث.

### 6\_متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية:

هناك العديد من المتطلبات التي تحقق زيادة الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة والتي نلخص بعضها في:

#### 6\_1\_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 roebuck company مثالا مهما: فهما تفرضان الإدارة بالأهداف وتضخمان عدد العاملين الذين يراجعون المدير كي لا يبقى لديه وقت لمراجعتهم أو توجيههم"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> \_ بلقاسم سلاطنة وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة: مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، بسكرة، 2013، ص40

فمنح العمال الحرية في قيامهم بنشاطاتهم يعتبر من أهم متطلبات رفع الفعالية التنظيمية، وهو ما يسعى له مبدأ اللامركزية والتفويض ويعني عدم التمرکز في الحكم والرقابة وإعطاء الحق في التصرف بحرية.

### 6\_2\_ توسيع العمل:

رواده هما شركتي: أي. بي. أم I.B.M وديترويت إديسون، فهما تشجعان تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية<sup>1</sup>

حيث أن توسيع العمل يتيح الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للعمال كما يتيح لهم تقبل المسؤولية لدى كل مستويات التنظيم، مما يؤدي إلى رفع الفعالية التنظيمية لأن العمال يجدون فضاء واسع للعمل في إطاره بعيدا عن كل مشاحنات.

### 6\_3\_ تقييم الأداء:

إن البرامج التقليدية لتقييم الأداء تميل إلى معاملة الفرد و كأنه منتج خاضع للتفتيش و المراقبة، بينما البرامج الحديثة تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع أهداف لنفسه، وفي تقييم أداءه بشكل دوري، و يلعب 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".<sup>2</sup> يعتبر تقييم الأداء أيضا من المتطلبات التي تؤدي إلى رفع الفعالية التنظيمية حيث أنه يساهم في تحقيق حاجات الذات مما يؤدي إلى رفع الفعالية التنظيمية.

### 6\_4\_ الإدارة بالاستشارة و المشاركة:

<sup>1</sup> \_المرجع السابق، ص 40

<sup>2</sup> \_مايكل تي مانيسون ، جون إم إيفانيسيفش، كلاسيكيات الإدارة و السلوك التنظيمي، ترجمة: هشام عبد الله، دار الأهلية للنشر، عمان، 1999، ص 571/572

## الفصل الثالث: قراءة سوسيولوجية للفعالية التنظيمية

توفر الإدارة بالاستشارة و المشاركة 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<sup>1</sup>

حيث أن هذا المطلب يجعل الظروف ملائمة ومشجعة على العمل وتوجه طاقات العمال نحو الإنتاج وهذا ما يؤدي إلى رفع الفعالية التنظيمية بالمؤسسة.

### 6\_5\_زيادة فاعلية 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 والتعليمات والقرارات وتسهيل انتشارها.
- تنظيم جمعيات عامة دورياً، 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.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> \_ المرجع نفسه، ص572

<sup>2</sup> \_ مايكل تي مانيسون ، جون إم إيفانيسيفش، المرجع السابق، ص572

حيث أن الاتصال بين العمال عملية مهمة وهذا لأنه يجعل العمال في حالة من التوازن والتفاهم نتيجة العلاقات الإنسانية الموجودة بينهم، مما يحقق زيادة فاعلية التنظيم.

### 6\_6\_ القيم:

إن وجود القيم الثقافية التي تعزز ما تنص عليه التعليمات الرسمية، أمر في غاية الأهمية، إذ تعطي الثقافة التنظيمية ذات القيم الإيجابية الدعم للتعليمات والاجراءات التي يقرها التنظيم الرسمي، وهو ما يصطلح عليه بالتوافق المهني الايجابي بين القواعد الرسمية والقيم الثقافية التي يحملها العمال، لذا نجد البعض قد عرف التوافق المهني بأنه قدرة الفرد على التلاؤم والتكيف السليم بالبيئة الاجتماعية والمادية للتنظيم بثتى صورها"<sup>1</sup>

"ينظر للقيم التنظيمية بأنها أحد أهم المصادر الرئيسية لتحقيق الأهداف التنظيمية، فالقيم التي تسهم في نجاح الأعمال و تؤثر في كل من العمليات الإدارية و الهيكل التنظيمي، وبناءا عليه فإن تفاعل كل من العمليات الإدارية و الهيكل و القيم يحدد فعالية المنظمة، فالقيم التنظيمية تسهم في<sup>2</sup>:

- "تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية.
- تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية"<sup>3</sup>
- "القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> \_ سيد أحمد نقاز ، "التوافق المهني داخل المنظمة الصناعية الجزائرية"، مجلة لآفاق لعلم الاجتماع ، جامعة البليدة، ع4، 2015، ص326

<sup>2</sup> \_مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، عمان، 2004، ص 102

<sup>3</sup> \_ جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية(منهج تطبيقي)،الدارالجامعية، الإسكندرية، 2002، ص349



➤ تحدد أسلوب وسرعة استجابة الأفراد لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدًا ونموه.<sup>1</sup>

فالقيم داخل المنظمة أو المؤسسة تساهم بشكل فعال في رفع الفعالية التنظيمية إذ أنها تعمل على ضبط سلوك العمال وجعلهم يقومون بعملهم كما يجب.

ولقد أثبتت العديد من الدراسات علاقة العوامل الثقافية بالفعالية التنظيمية وفعالية التنظيم الرسمي، فوجد الدراسة التي أجراها كل من **peters** و **waterman** حول المنظمات التي تتميز بأداء فعال ومتميز، وبين الثقافة التنظيمية القوية، حيث توصلنا إلى أن هيمنة الثقافة القوية والإيجابية وتماسكها، هي الصفة الأساسية في المنظمات متفوقة الأداء، لذا فالفعالية التنظيمية تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين القيم الثقافية التي يطرحها التنظيم الرسمي وبين القيم الثقافية التي تفرزها البيئة الخارجية<sup>2</sup>

فالقيم الثقافية تلعب دورًا بارزًا داخل التنظيم مما يجعلها ترفع من الفعالية التنظيمية من خلال تكريسها لمبادئ تجعل العمال يسعون وراء رفع فاعليتهم، إذ أن قيمة العمل وقيمة الإلتقان فيه تجعل الفرد يقوم بواجبه بطريقة فعالة تجعل الفعالية التنظيمية في إرتفاع.

ومنه فالمتطلبات التي من شأنها أن ترفع من الفعالية التنظيمية هي:

- 1\_ اللامركزية والتفويض: بحيث يفوض العمال في عملية اتخاذ القرارات.
- 2\_ توسيع العمل: حيث أن وجود مساحة كافية للعمال لتحقيق الأداء والفعالية في العمل.
- 3\_ تقييم الأداء: حيث أن تقييم أداء العمال من قبل الإدارة يجعل العمال يدركون قدراتهم وحاجاتهم فيطورون من أنفسهم لرفع الفعالية التنظيمية.

<sup>1</sup> \_ المرجع السابق، ص103

<sup>2</sup> \_ عبد القادر خريش، عبد الرحمان حمزة، "المنظور السوسيولوجي للثقافة التنظيمية في المؤسسة" مجلة الحقيقة، ع39، جامعة أدرار، 2016، ص245،

4\_ الإدارة الاستشارية والمشاركة: حيث أن المشاركة تجعل العمال يشعرون أنهم جزء لا يتجزأ من العمل.

5\_ زيادة فاعلية الاتصال: فالاتصال يخلق روح الأسرة الواحدة في العمل فيعمل الكل بجد لتحقيق الأهداف المشتركة.

6\_ القيم: القيم مهمة في التنظيم فهي تجعل العمال يقومون بواجباتهم وفق مبادئ قيمة وأخلاقية.

7\_ نسب وتقدير قياس الفعالية التنظيمية: هناك عدة أساليب لقياس الفعالية التنظيمية لكن قبل عرضها لابد من عرض نسب الفعالية التنظيمية:

#### 7\_1\_ نسب الفعالية التنظيمية:

تظهر الفعالية التنظيمية على شكل صور عديدة يمكن أن نذكرها كما يلي:

#### أ\_ الفعالية التنظيمية على مستوى وحدة الإنتاج:

"\_فعالية الآلات: إجمالي عدد الوحدات المنتجة/بالكمية/(عدد ساعات تشغيل الآلات تشير هذه النسبة إلى فعالية تشغيل آلة والتي يعبر عنها بوحدات كمية أو نقدية، كما يمكن قياس فعالية استخدام الآلات من خلال: عدد ساعات التشغيل الفعلية/إجمالي الطاقة النظرية للآلات وعلى نفس المنوال يمكن حساب الفعالية في حالة التعطيلات أو التوقف بغرض الصيانة.

\_فعالية المواد: إجمالي عدد الوحدات المنتجة/إجمالي تكلفة المواد المستخدمة، تشير هذه النسبة إلى فعالية الوحدة النقدية من المواد الأولية من خلال ما تحققه من إنتاج بالوحدات، ويمكن أن نعبر عنها أيضا بالوحدات النقدية كما يلي: إجمالي قيمة المخرجات/في شكل وحدات نقدية/(إجمالي تكلفة المواد المستخدمة

\_فعالية رأس المال: عدد الوحدات المنتجة/بالكمية/(إجمالي الأموال المستثمرة تشير هذه النسبة إلى فعالية الوحدة النقدية الواحدة المستثمرة أو العائد على الاستثمار.

**فعالية تسيير المخزون:** عدد مرات نفاذ المخزون/عدد مرات طلب المخزون، يفضل أن تكون هذه النسبة صغيرة جدا والتي تدل على وجود نظام فعال لمراقبة المخزون، كما يمكن حساب معدل دوران المخزون من خلال: إجمالي المخزون/معدل الاستخدام<sup>1</sup>

فنسب الفعالية التنظيمية من خلال وحدة الإنتاج تبرز في: فاعلية الآلات وذلك من خلال عدد الآلات التي تعمل بشكل يتيح توفير الوقت وتحقيق الإنتاج وكذا من خلال فاعلية المواد وهذا يرتبط بتوفير المواد الأولية التي تعتمد في تحقيق الإنتاج وأيضا من خلال فعالية رأس المال حيث يتمثل في إجمالي الأموال المستثمرة بالمقارنة مع الكميات المنتجة وفعالية تسيير المخزون وتتمثل في حجم المخزون المنتج بالمقارنة مع المواد المستخدمة.

### ب\_ الفعالية التنظيمية على مستوى وظيفة التسويق:

" **الفعالية العامة:** ويمكن أن تأخذ عدة صور قيمة المبيعات/التكاليف التسويقية تقيس هذه النسبة فعالية ميزانية التسويق، أي فعالية وحدة نقدية واحدة لقيمة معينة من المبيعات ← مبيعات المؤسسة/مبيعات الصناعة تقيس هذه النسبة حصة المؤسسة من مبيعات الصناعة ← الربح/صافي المبيعات

وتقيس هذه النسبة هامش الربح كجزء من صافي الإيرادات المستحقة من المبيعات **فعالية التسيير:** الخصومات/المبيعات ، تشير هذه النسبة إلى نصيب الوحدة المباعة من الخصص الممنوح للزبون

**فعالية الترويج:** المبيعات/تكاليف الترويج وتشير هذه النسبة إلى فعالية النشاط الترويجي من خلال فعالية الوحدة النقدية المستخدمة في الترويج كما يمكن اعتماد النسبة التالية: المبيعات/حج القوة البيعية والتي تحدد فعالية رجل البيع الواحد بما يستطيع أن يبيعه.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص111

**فعالية التوزيع:** تكاليف التوزيع/المبيعات وتشير هذه النسبة إلى نصيب المبيعات بالوحدة الواحدة من تكاليف التوزيع.<sup>1</sup>

نسب الفعالية التنظيمية من خلال وظيفة التسويق وتبرز من خلال الوظيفة العامة والتي تتحدد من قيمة المبيعات بالمقارنة مع التكاليف التسويقية ومن مبيعات المؤسسة بالمقارنة بمبيعات الصناعة ومن الربح بالمقارنة مع ما في المبيعات أيضا من خلال فعالية التسيير والتي تتم بمقارنة الخصومات بالمبيعات وفعالية الترويج والتي تحدد من قيمة المبيعات بالمقارنة مع تكاليف الترويج، وأما فعالية التوزيع والتي تشير إلى تكاليف التوزيع بالمقارنة مع المبيعات.

### ج\_الفعالية التنظيمية على مستوى وظيفة المالية:

**الفعالية العامة:** صافي الأرباح قبل الضريبة/الأصول وتشير هذه النسبة إلى معدل دوران الأصول أو قدرتها على تحقيق الأرباح

**فعالية الاستثمارات:** صافي المبيعات/الأصول المشتركة في العمليات وتشير هذه النسبة إلى معدل دوران الأصول المشتركة في العمليات

**فعالية هيكل التمويل:** ويمكن أن تأخذ عدة صور، قروض قصيرة الأجل/إجمالي القروض وتشير هذه النسبة إلى نسبة التمويل قصير الأجل إلى إجمالي الديون، قروض طويلة الأجل/إجمالي الأصول وتشير هذه النسبة إلى نسبة التمويل طويل الأجل إلى إجمالي الأصول، النقدية/الخصوم المتداولة وتشير إلى نسبه السيولة السريعة في مقابلة التزاماته الجارية<sup>2</sup>

ومنه نسب الفعالية التنظيمية علا مستوي وظيفة المالية تتمثل في الفعالية العامة والتي تتحقق بصافي الأرباح قبل الضريبة وفاعلية الاستثمارات وتبرز من خلال صافي المبيعات والأموال

<sup>1</sup> \_المرجع نفسه،ص111

<sup>2</sup> \_المرجع نفسه، ص112

المشتركة وفاعلية هيكله التمويل وتبرز من القروض قصيرة الأجل بالمقارنة مع إجمالي القروض.  
د- الفعالية التنظيمية على مستوى وظيفة الموارد البشرية:

ـ"الفعالية العامة: إجمالي المخرجات (كمية، نقدية) / عدد العاملين وتشير هذه النسبة إلى مساهمة العامل الواحد في العملية الإنتاجية (كما أو نقدا) ويمكن أن نقيسها أيضا من خلال: «ميزانية اليد العاملة/عدد العاملين وتشير إلى تكلفة العامل الواحد. ميزانية اليد العاملة/إجمالي المخرجات"<sup>1</sup>

تبرز نسب الفعالية التنظيمية على مستوى وظيفة الموارد البشرية من خلال إجمالي المخرجات سواء كانت مخرجات مادية أو معنوية مقارنة بميزانية المورد البشري أو اليد العاملة.

## 7\_2\_ تقدير الفعالية التنظيمية:

هناك عدة توجهات في تقدير الفعالية التنظيمية في مجال التنظيم والإدارة، برزت في شكل تساؤلات هي:

1\_ هل أن أهداف المنظمة (المالية، النمو، البقاء، أهداف المشاركين، البيئة) مفهومة بشكل دقيق؟ إذ يجب على المنظمة أن تعرف ما تستهدفه بدقة و وضوح قبل محاولة قياس فعاليتها.

2\_ هل أن العلاقات المتداخلة بين هذه الأهداف مفهومة؟ لأنه من الضروري السعي إلى تحقيق الأمثل في بلوغ الأهداف، إذ لا بد من معرفة الترابط الموجود بين هذه الأهداف، أي كيفية تأثير بعضها على البعض الآخر.

3\_ هل حددت الآفاق الزمنية المناسبة لبلوغ الأهداف؟ فالأهداف المختلفة ترتبط بالآجال الزمنية بشكل متفاوت، مثل هدف البحث والتطوير الذي لا يأتي بالمردود إلا في الأجل الطويل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> \_ المرجع نفسه، ص 113

<sup>2</sup> \_ خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة: مع التركيز على إدارة الأعمال، دار الميسرة، عمان، 2001، ص 349

4\_ هل للمنظمة مؤشرات دورية تستطيع بها تقييم الظروف البيئية؟ فلا بد للمنظمة لكي تحقق الفعالية أن تكون حركتها متوافقة مع متطلبات البيئة. و لكن تجدر الإشارة إلى أن هناك صعوبة تواجهها المنظمات للإجابة على هذه التساؤلات، فليس من السهل تحديد أهداف الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة، وكذلك معرفة الارتباطات الموجبة بين هذه الأهداف و حتى بين أهداف الطرف الواحد، وبالتالي تحديد الأولويات بينها، فقد نجد مثلاً: أن هناك ارتباطاً موجباً بين الرضا و الإنتاجية، و بالتالي تحقيق هدف يؤدي إلى تحقيق هدف آخر، و قد نجد ارتباطاً سالباً بين الكفاءة و الجودة، بحيث تكون الزيادة في تحقيق الهدف الأول متبوعة بخفض في تحقيق الهدف الثاني. كما توجد صعوبة في معرفة الوقت المستغرق لبلوغ هذه الأهداف، فهذه العملية تبقى نسبية، فقد تحقق المنظمة هدف معين في وقت أقصر من الفترة المحددة لبلوغه أو العكس<sup>1</sup>

وعليه فنقدير الفعالية التنظيمية يرتبط أساساً بالقدرة على الإجابة على التساؤلات الأربعة التي تتلخص في مجملها حول الأهداف وكيفية بلوغ المنظمة لها.

### 8\_ معوقات الفعالية التنظيمية:

هناك جملة من المعوقات التي تعترض سير الفعالية التنظيمية والتي يمكن إرجاعها إلى العوامل التالية<sup>2</sup>:

- الخلل في أنظمة الضبط والنظم المحاسبية بشقيها العام والتحليلي، وذلك بحكم الإهمال لمجموعة من المعلومات أو الجهل بها.
- تأثير مجموعة من المتغيرات الخارجية التي تؤثر على دقة المعلومات، كدرجة المنافسة التي تتميز بها الأسواق. فتوجه المؤسسة إلى سوق غير تنافسي يمكنها من

<sup>1</sup> \_ المرجع نفسه، ص 350

<sup>2</sup> \_ عبد السلام أبو قطب، مرجع سابق، ص ص 94/95

تحقيق مستويات عالية من الأرباح، هذه الأخيرة ليست مؤشر على الفعالية، وإنما هي نتيجة لوضع احتكارية.

- إن اعتماد البعد الاقتصادي كمؤشر للفعالية من خلال استخدام معيار القيمة المضافة والتي تمثل إنتاج الثروة والتفاعل الإيجابي مع مكونات المؤسسة لا يعتبر الأسلوب الأفضل لقياس الفعالية، وهذا بسبب إمكانية زيادة القيمة المضافة بأساليب مختلفة لا تبررها اعتبارات الاستخدام الاقتصادي للموارد الإنتاجية المتاحة بالمؤسسة.
- إن المعالجة الجزئية للسلوك التنظيمي انطلاقاً من مداخل كلاسيكية تركز على العمل ومداخل نيوكلاسيكية مكانية التنبؤ والتخطيط فشلت تركز على العمال ومداخل رياضية تركز على الرشد المحدود وهي الأخرى في التوصل إلى تقديم نظرة شمولية لقياس الفعالية.

وبناء على تلك الأسباب التي تقف كعائق لإيجاد فلسفة قياس شاملة، يمكن ذكر الصعوبات التي تواجه عملية القياس في النقاط التالية:

- "عدم وجود إجماع في تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها صعبة فعلى سبيل المثال: اعتبار أن الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الأهداف نجد فيها تعميماً كبيراً، إذ يختلف محتواه باختلاف الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة، فيمكن أن تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين، وفي نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال وبمعنى آخر، ما طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفعالية؟ هل الأهداف الرسمية المعلنة أو غير الرسمية؟
- مشكلة الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء المعايير الكمية أو السلوكية.
- مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملاءمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط والحكم إلى جانب ذلك صعوبة قياس المتغيرات السلوكية والبيئية والتي تخضع

لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية، ومنه عملية الترجيح تختلف من شخص لآخر أو من مؤسسة إلى أخرى<sup>1</sup>

كما توجد هناك عدة معيقات أخرى تقف أمام تحقيق فعالية المنظمة منها:

معوقات مرتبطة بالإتصالات الكتابية: وتتمثل في:

- عملية إعدادها وصياغتها تأخذ جهدا كبيرا و كثيرا ما يفشل المرسل في دقة التعبير مما يؤدي إلى عدم فهم المستلم مغزى الرسالة.
  - تحتاج إلى نفقات كبيرة في التخزين و الحماية.
  - عدم السرعة في الظروف الاستثنائية و التي تقتضي سرعة بلاغ المعلومات إلى العاملين أو الرئيس الإداري.
  - احتمالات التحريف الكبيرة ، فقد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى ، فلا يدخل في ذهن المرسل إليه إلا المعنى الذي يتفق و طبيعة ثقافته و دراساته و خبرته في العمل.
  - عدم توفير الفرص لطرح الأسئلة او إجراء مناقشات حول مضمون الرسالة ضمان فهمها.<sup>2</sup>
- ومنه فهناك عدد كبير من المعوقات التنظيمية والاتصالية والإدارية ... التي تقف أمام تحقيق الفعالية التنظيمية.

<sup>1</sup> \_المرجع نفسه،ص95

<sup>2</sup> \_محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر، عمان ، 2002،ص245





## الفصل الرابع

المؤسسة الصناعية في الفكر السوسيولوجي

الفصل الرابع: المؤسسة الصناعية في الفكر السوسيولوجي

1\_ وظائف المؤسسة الصناعية.

2\_ تصنيف المؤسسة الصناعية.

3\_ الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية.

4\_ الأداء التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية.

5\_ إدارة الإنتاج في المؤسسة الصناعية.

6\_ الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية.

7\_ أهداف المؤسسة الصناعية.

### 1\_وظائف المؤسسة الصناعية:

#### • الوظيفة الإدارية:

وهي الوظيفة التي يتم فيها تقسيم الأدوار وهيكله المؤسسة وتوزيع المهام والمسؤوليات، والتنسيق بين فروع وأقسام المؤسسة، وكذا تحديد العلاقات والاتصالات التنظيمية المختلفة من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة، ووقد عرف "جون مي" الإدارة بأنها " فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى سعادة ورواج لكل من صاحب العمل والعمال مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع<sup>1</sup>، وبالتالي عملية الإدارة عملية مستمرة إذا ما استمرت المؤسسة في خدمة المجتمع، أما "سيسيك" فيعرفها على أنها "تنسيق الموارد من خلال عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة حتى يمكن الوصول إلى أهداف محددة<sup>2</sup> وبالتالي فالإدارة لها مجموعة من النشاطات والوظائف التي يجب عليها التنسيق في ما بينها لتحقيق الأهداف المسطرة، كما يرى "كمبال" بأن الإدارة "تشم كل الواجبات والوظائف التي تتعلق بإنشاء المؤسسة من حيث تمويلها، ووضع سياساتها الرئيسية، وتوفير كل المعدات اللازمة، ورسم الشكل العام للتنظيم الذي ستعمل فيه المؤسسة واختيار الرؤساء<sup>3</sup> ويمكن تلخيص وظائف الإدارة في المؤسسة الصناعية كالآتي:<sup>4</sup>

- **التخطيط:** ويقصد به عملية استشراف المستقبل، والتنبؤ به ووضع السياسات العامة التي يمكن للمؤسسة السير عليها في المستقبل.
- **التنظيم:** يعني التنظيم في المؤسسة الصناعية تحديد السلطات ومسؤوليات العاملين وتصميم الهيكل التنظيمي والتنسيق بين مختلف أجزاء ومصالح المؤسسة المختلفة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- **الرقابة:** هي عملية متابعة تنفيذ السياسات الموضوعة والعمل على تقييمها.

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن وأخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 2000، ص22

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن وأخرون: المرجع نفسه، ص 22

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998، ص232.

<sup>4</sup> رائد محمد عبدريه: نظرية المنظمة والمؤسسات، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص112.

### • وظيفة الإنتاج:

تعتبر وظيفة الإنتاج من أهم الوظائف التي تؤديها المؤسسات الصناعية، حيث يعد التخطيط المناسب لها وإدارتها بنجاح يدر على المؤسسة بفوائد كبيرة، كما نجد أن معظم الأموال تستثمر لوظيفة الإنتاج ، فهو يعني " خلق السلع والخدمات من خلال المواد الأولية أو المواد نصف المصنعة إلى سلع تامة الصنع ذات فائدة للمستهلك النهائي أو المشتري الصناعي"<sup>1</sup> ويعرف الإنتاج أيضا على أنه " مجموعة العمليات التي تتم على المواد الأولية من أجل تحويلها إلى منتجات قابلة للاستهلاك"<sup>2</sup>

وانطلاقا من هاذين التعريفين تتضح مدى أهمية الوظيفة الإنتاجية وعلاقتها بالإدارة، حيث تعود معظم مهام وأنشطة الوظيفة الإنتاجية إلى الإدارة التي تقوم بعملية التخطيط للإنتاج، ومراقبته ومتابعته وذلك ب مساعدة العنصر البشري الموجود في ورشات العمل والإنتاج، فمهما كانت المؤسسة الصناعية تعتمد على الآلات والمواد فان هذا لا يكفي لنجاح العملية الإنتاجية إذا لم يتواجد العمال، لذا وجب الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة الصناعية.

### • وظيفة التوظيف:

"هي الوظيفة التي تتعهد بإبرام ومتابعة وإنهاء عقود التشغيل في المؤسسة. فهي تسهر على تطبيق قوانين الشغل من أجور وعطل وترقيات ومكافآت وعقوبات وخصومات وما إلى ذلك انشغالات تدبير الموارد البشرية. وتندرج ضمن هذه الوظيفة الأساسية عدة وظائف تكميلية مثل الخدمات الاجتماعية والتكوين المهني والعلاقات النقابية... الخ"<sup>3</sup>

### • وظيفة الإدارة المالية:

<sup>1</sup> فايز الزغبى، ومحمد ابراهيم عبيدات: أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص225.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص 305.

<sup>3</sup> محمد مسن: التدبير الاقتصادي للمؤسسات تقنيات واستراتيجيات، عين البنيان، الجزائر، 2001، ص25.

" نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يتوقف والى حد كبير على كفاءة الإدارة المالية في القيام بوظائفها، وعلى مدى فهم القائمين على الأنشطة الأخرى في المؤسسة"<sup>1</sup>، وبالتالي " مهما كانت أهداف المنظمة أو طبيعة عملها أو حجم نشاطها أو شكلها القانوني ، فوظيفة إدارة الموارد المالية وظيفة ضرورية لكل منظمة فهي إحدى الوظائف الأساسية التي تقوم بها المنظمة، " فالوظيفة المالية في تعريفها هي المهمة التي " تشتمل على دراسة التكاليف، إعداد الميزانيات، تقييم الموجودات، تقدير الوضع المالي للمؤسسة والبحث عن الأموال بالكمية اللازمة وباللزمة وبالتكلفة الملائمة وفي الوقت المناسب وانفاقها بالطريقة المثلى لتحقيق أهداف المؤسسة الصناعية"<sup>2</sup>

### • وظيفة إدارة الموارد البشرية:

لقد اهتم العديد من المفكرين والمختصين بمفهوم الموارد البشرية لكون العنصر البشري العنصر الأساسي داخل المؤسسة وأحد مقومات الإنتاج فيها، واستمراريتها وتطورها، وتعرف الموارد البشرية على أنها " مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم وطموحهم، كما يختلفون وظيفتهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية"<sup>3</sup> أما إدارة الموارد البشرية فيعرفها "Sikhula" بأنها " استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط اليد العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، التعويض والأجور، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وأخيرا بحوث الأفراد"<sup>4</sup> وبالتالي تعتبر إدارة الموارد البشرية نظاما متكاملًا داخل المؤسسة في تسيير وإدارة العنصر البشري.

<sup>1</sup> هيثم علي حجازي، شوقي ناجي جواد: وظائف المنظمات، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص182.

<sup>2</sup> فوزي يوسف الور: الإشراف والتنظيم الصناعي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص8

<sup>3</sup> الداوي الشيخ: تحليل أثر التدريب التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، مجلة علمية محكمة سنوية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، العدد 6، 2008، ص10.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص10

ومن هذه التعاريف نجد أن لهذه الوظيفة مهام متعددة منها:<sup>1</sup>

- القيام بتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية كما ونوعا، وذلك لمقابلة احتياجاتها المستقبلية.
- تحسين ظروف العمل في المؤسسة.
- إيجاد قوة عمل ذات مهارة وكفاءة عالية.
- تقييم أداء العمال.
- تطوير وتحسين إنتاجية المؤسسة.
- تدريب الأفراد

### • وظيفة التموين:

ويعرف التموين على أنه " الوظيفة التي تقوم بتوفير المواد اللازمة لعملية الإنتاج، وذلك عن طريق تشخيص مصادر الشراء الجيدة<sup>2</sup>، ولهذه الوظيفة مهمتين أساسيتين هما الشراء والتخزين، فالشراء هو توفير المواد والعتاد وغيرها وتتمثل مهامها في ضمان استمرارية الإنتاج، من خلال تأمين المواد خاصة النادرة منها و" البحث عن مصادر التوريد الأقل سعرا والأعلى جودة وفي هذا السياق لابد من المحافظة على علاقات ودية مع الموردين وتدعيمها، مع وجود سياسة للتفاوض، مما يسمح بتخفيض التكلفة الكلية للإنتاج ويكفل للمؤسسة تحقيق أهدافها<sup>3</sup>.

أما المهمة الثانية هي التخزين فهو لا يعتبر مكان لتخزين السلع انما هو أحد الفروع والانظمة الرئيسية في المؤسسة الصناعية ، وتوضح أهميته في:<sup>4</sup>

- تلبية متطلبات العملية الإنتاجية من المواد بالكميات المطلوبة وفي الأوقات المناسبة.

<sup>1</sup> حمز العوادي: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية -دراسة حالة مؤسسة الاسمنت تبسة- مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، فرع التحليل الاستراتيجي الصناعي، المالي والمحاسبي، تخصص تحليل قطاعي، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي، 2010-2011، ص54.

<sup>2</sup> عبد الكريم محسن وصباح مجيد النجار: إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة الذاكرة، عمان، 2006، ص10.

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي: إدارة المواد والامداد، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص20.

<sup>4</sup> راجع فوزي يوسف الور: مرجع سابق، ص 36-37.

## الفصل الرابع: المؤسسة الصناعية في الفكر السوسيولوجي

- حفظ وتخزين المواد الأولية والمنتجات.
- تنظيم المخزون وصرفه للأقسام الطالبة.
- الاحتفاظ بالمخزون اللازم لمواجهة الطلب المتوقع.
- تقادي حالات نفاذ المخزون، وكذا مواجهة تحكم وتلاعب الموردين الرئيسيين للمواد الخام بالأسعار.
- ضمان استمرارية الإنتاج وعدم توقف الآلات والعمال.

### • وظيفة البحث والتطوير:

بعد التغيرات والتحولات التي شهدتها العالم في مختلف جوانب الحياة، أصبحت المؤسسات الصناعية و الإنتاجية تواجه صعوبات في مواكبة التطورات السريعة في مجال التكنولوجيا، وهذا ما جعلها تمد اهتماما متزايد في مجال البحث والتطوير، حيث يقصد بالبحث بأنه "النشاط الذي يهدف إلى إضافة معرفة أو تقنية جديدة في مجال الإنتاج والعمليات أو الإدارة"<sup>1</sup> ، أما التطوير فهو "المجهودات التي تتضمن تحويل المعارف إلى حلول فنية، في صورة أساليب أو طرق إنتاج منتجات مادية تباشر هذه النشاطات في المؤسسات الصناعية بغض النظر عن حجمها"<sup>2</sup>

وبالتالي فان عملية البحث والتطوير هدفها تحسين مخرجات المؤسسة بأقل التكاليف، وتحقيق ميزة التنافس التي تتحقق عندما تتوصل المؤسسات إلى طرق جديدة وفعالة أكثر من الطرق السابقة، وتمكنها من تجسيد هذه الطرق ميدانيا، هنا تتمكن المؤسسة من الحصول على ميزة تنافسية، والتي أجمع العلماء والباحثين على قياسها بمجموعة من المؤشرات.

### • الوظيفة التسويقية:

<sup>1</sup> حسين رحيم: المؤسسة الاقتصادية وتحديات المحيط التكنولوجي، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، يومي 22، 23 أفريل 2003، ص63.

<sup>2</sup> محمد سعيد أوكيل: وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص113



يعرف التسويق على أنه " العملية الخاصة بتخطيط، تنفيذ، خلق، تسعير، ترويج، وتوزيع الأفكار أو الخدمات اللازمة لإتمام عمليات التبادل والتي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المنظمات"<sup>1</sup> وهذا التعريف يبين بأن عملية التسويق تكون آخر الوظائف في المؤسسة الصناعية، أما التعريف الثاني فيرا العكس بأنها عملية تتماشى مع كافة الوظائف الأخرى، حيث يعرف التسويق بأنه " عملية نظامية تتطوي عل تخطيط وتنفيذ ومراقبة نشاطات مدروسة، في مجالات تكوين، تسعير، ترويج وتوزيع الأفكار ، السلع والخدمات، من خلال عمليا تبادل من شأنها خدمة أهداف المنظمة والفرد"<sup>2</sup>

ومن هاذين التعريفين تتبين مدى أهمية وظيفة وعملية التسويق في توفير حاجات المستهلكين وفهمها، وحتى تستجيب لهذه الحاجات، يجب توفير وصفات المنتج الشكلية والتقنية، وبالتالي تحقيق التوازن بين متطلبات السوق وإمكانيات المؤسسة، وبالتالي فإن التسويق عملية مهمة في المؤسسة وكافة مختلف أنشطتها.

### 2\_ تصنيفات المؤسسة الصناعية:

أولاً: تصنيف المؤسسة حسب المعيار القانوني:

حسب هذا المعيار يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية إلى ثلاثة أصناف هي:

#### 1- المؤسسات الخاصة:

وهي جميع المؤسسات التي يملكها الأفراد قد يطلق عليها اسم المؤسسات الفردية، أو اسم الشركات اذا ما هي ملك مجموعة من الافراد.

#### أ- المؤسسة الفردية:

<sup>1</sup> عبد الرحمان بن عنتر: استراتيجية التسويق وتحديات المنافسة الدولية، المؤتمر العلمي الأول حول اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير، أيام 12-14، 2003، صص 1، 2.

<sup>2</sup> أحمد بلالي: الأهمية الاستراتيجية للتسويق في ظل بيئة الأعمال الراهنة، مجلة الباحث، العدد 6، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2008، صص 99.

و هي مؤسسات يمتلكها شخص واحد، تنشأ من خلال قيام صاحب رأس المال بجمع عوامل الإنتاج الأخرى ودمجها في عملية الإنتاج<sup>1</sup> وصاحبها هو المسؤول الأول و الأخير عن نتائج أعمالها، و عادة ما يسهر على تسيير شؤونها وإدارتها، و غالبا ما تكون هذه المؤسسة من الحجم الصغير.

### ب- الشركة:

و هي عبارة عن مؤسسة تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، يلتزم كل منهم بتقدير حصة من مال أو عمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من أرباح أو خسائر<sup>2</sup> ، وهذا النوع من المؤسسات يكون فيها التسيير والتنظيم ورأس المال موزعا على أكثر من شخص، و يمكن تصنيف الشركة إلى ثلاثة أقسام رئيسيين:

• **شركة الأشخاص:** كشركات التضامن، شركات التوصية وغيرها، وهي الشركات التي يكون فيها الشريك محابا اعتبارا، فتنتهي الشركة بوفاة أحد الشركاء أو إفلاسه، وتندرج تحت لوائها الشركات التالية:<sup>3</sup>

### - شركة التضامن:

تعد هذه الشركة أهم شركات الأشخاص، حيث يقدم الشركاء حصصا قد تتساوى و قد تختلف في القيمة و في الطبيعة (نقدية، عينية، عمل)، في حين أن تسيير الشركة يتم من طرف شخص أو أشخاص من بين الشركاء أو شخصا أجنبيا عنهم، و تتمتع شركة التضامن بشخصية قانونية مستقلة، تمارس نشاطا غير مخالف للقانون أو للآداب و النظام العام و غالبا ما يكون حجمها صغيرا أو متوسطا، يتقاضى الشركاء أرباحا وفق حصصهم النسبية في رأس مال الشركة، و نفس الشيء ينطبق على الخسائر إن حدثت.

### - شركة التوصية:

<sup>1</sup> ناصر داداي عدون: اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص ص 54-55.

<sup>2</sup> عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 26.

<sup>3</sup> ناصر داداي عدون: مرجع سابق، ص ص 55-56.

## الفصل الرابع: المؤسسة الصناعية في الفكر السوسيولوجي

هي شركة تتكون من طرفين متضامنين، و هما مسؤولان عن ديون الشركة بمقدار ما يملكان إضافة إلى حصصهما في الرأسمال. و هناك نوعان من شركة التوصية هما شركة توصية عادية، و فيها لا يمكن للشريكين تداول حصصهما؛ و شركة توصية بالأسهم تتخذ فيها حصص الشريكين شكل أسهم قابلة للتداول، كما أنه لا يمكنهما إدارة الشركة.

### - شركة المحاصة:

و هي نوع خاص من الشركات، حيث لا تتمتع بشخصية اعتبارية ولا رأسمال، كما أنها غير معلومة لدى الغير.

- وانطلاقاً من هذا التصنيف يمكن اعتبار شركة الأشخاص تتميز بمزايا وعيوب، المزايا تتمثل في سهولة التكوين، وإمكانية الشركاء تقسيم العمل والتعاون في تسيير المؤسسة، أما العيوب فيمكن حصرها في أن استمرارية وبقاء الشركة مرهون ببقاء أو عدم وفاة أحد الشركاء، كما أن وجود أكثر من شخص في الشركة يثير النزاعات والمشاكل وسوء التفاهم فيما بينهم.

### • شركات الأموال:

كشركات التوصية بالأسهم وشركات المساهمة، وهي شركات تقوم على الاعتبار المالي، ويشترط فيها حد أدنى من رأس المال، كما أن الشركة لا تنتهي بخروج أو وفاة أحد الشركاء، وإنما تنتهي بهلاك رأس المال، وتتكون هذه الشركات من مجموعة من الأشخاص يقدمون حصص متساوية من رؤوس الأموال على شكل أسهم قابلة للتداول.

### • الشركات ذات المسؤولية المحدودة:

وهي الشركات التي يقدم فيها الشركاء حصص متساوية من الأسهم غير قابلة للتداول، أي عكس شركة الأموال، وتكمن أهمية هذه الشركة في "احتوائها على مزايا شركات الأشخاص من ناحية قلة عدد الشركاء، وعدم جواز تبادل الحصص بدون قيود، بالإضافة إلى احتوائها على مزايا شركات المساهمة فيما يخص تحديد مسؤولية الشركاء عن الخسائر في حالة حدوثها، وكذلك عدم انحلالها وفقاً للاعتبار الشخصي، وهذا ما جعلها تنتشر بكثرة في

المجال الاقتصادي مقارنة مع الأنواع الأخرى من المؤسسات، غير أنها غالباً ما تتخذ حجماً متوسطاً نظراً لمحدودية الشركاء فيها.<sup>1</sup>

### 2- المؤسسات العمومية:

وهي المؤسسات التي يكون رأسمالها ملك للدولة، وترجع كل القرارات إليها، ويتم تسييرها بواسطة أشخاص تم اختيارهم من طرف جهات وصية، وظهرت هذا النوع من الشركات أو المؤسسات لمجموعة من الأسباب هي:<sup>2</sup>

- الأسباب السياسية: و التي نتجت عن أسباب أمنية بالدرجة الأولى، و أفضت إلى عملية التأمين و التي تتم على مستوى المؤسسات التي يملكها الأجانب أو الخواص و ذلك خوفاً من القوة المالية و الاقتصادية لبعض المؤسسات، التي تمثل بالنسبة للدولة خطراً على ماليتها العامة و قراراتها السياسية.

- الأسباب الاقتصادية: تتمثل في لجوء الدولة إلى شراء المؤسسات الخاصة التي تحقق خسائر أو لا يمكنها الصمود في السوق خاصة مؤسسات القطاعات الإستراتيجية ، و ذلك تقادياً لوقوع اضطرابات في الاقتصاد الكلي.

- الأسباب الاجتماعية: أن الهدف من انشاء المؤسسات العمومية هو اجتماعي بالدرجة الأولى من خلال تلبية حاجات المجتمع من منتجات وخدمات بأسعار معقولة.

### 3- المؤسسات المختلطة:

وهي الشركات التي تنشأ بين قطاعين العام والخاص، "ومن بين أسباب إنشاء مثل هذه المؤسسات هي محاولة الدولة مراقبة بعض القطاعات الاقتصادية و التحكم فيها، حيث تتكون هذه المؤسسات من طرفين الدولة و الخواص، يتم إنشاء هذه المؤسسات عادة بالاتفاق بين الطرفين للقيام بمشروع اقتصادي معين مع تحديد أهدافه وحجمه، و تتم المساهمة في رأسماله من الطرفين و غالباً لا تقل مساهمة الدولة عن 58% حيث أن القرارات تؤخذ على أساس عدد الأسهم، إلى أن هذه

<sup>1</sup> ناصر دادى عدون: مرجع سابق، ص58

<sup>2</sup> ناصر دادى عدون: مرجع سابق، ص58، 59.

## الفصل الرابع: المؤسسة الصناعية في الفكر السوسيولوجي

القاعدة ليست مطلقة نظرا لكون الدولة بوزنها الاقتصادي و القانوني تستطيع التحكم في تسيير هذه المؤسسة دون بلوغ حصتها النصف في رأس المال، من خلال إصدار المراسيم و القوانين التي بموجبها ترسخ لها المؤسسة المختلطة.<sup>1</sup>

**ثانيا: تصنيف المؤسسة حسب المعيار الاقتصادي:** ويمكن تقسيم المؤسسات الاقتصادية حسب هذا المعيار إلى الأنواع الآتية<sup>2</sup>:

أ- **المؤسسات الفلاحية:** وهي المؤسسات التي تقوم بخدمة الأرض، و إنتاج المنتجات النباتية والحيوانية.

ب- **المؤسسات الصناعية:** وهي المؤسسات التي تنشط في ميدان استخراج المواد الأولية وتحويلها.

ج- **المؤسسات التجارية:** وهي المؤسسات التي تقوم بتوزيع المنتجات و إيصالها إلى الزبائن.

د- **المؤسسات المالية:** وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية، كالبنوك و مؤسسات التأمين وغيرها.

**ثالثا: تصنيف المؤسسة حسب معيار الحجم:**

يعتبر معيار الحجم من أهم المعايير التي تصنف بها المؤسسات الاقتصادية ، و يمكن تصنيفها وفقا لهذا المقياس، ويمكن أن يقاس هذا المعيار بعدة مؤشرات والتي من بينها:<sup>3</sup>

**-حجم الأرض:**

إن هذا العنصر يعتبر سهل القياس والمقارنة، غير أن هذه المقارنة تصبح أقل معنى عند

الأخذ بعين الاعتبار نوعية الأرض و طرق الإنتاج المستعملة و التي تؤثر على مردودية الأرض، فالمؤسسة الإنتاجية البسيطة لا يمكن أن تعطي نفس النتائج لمؤسسة إنتاجية ذات آلات

<sup>1</sup> ناصر دادى عدون: مرجع سابق ، ص61.

<sup>2</sup> - إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة: أهمية التنظيم ديناميكية الهياكل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996 ، ص16.

<sup>3</sup> ناصر دادى عدون: مرجع سابق، ص61.

متطورة، حيث في حالة تساوي مساحة كل منهما، لذا فإن هذا المؤشر يصلح فقط في حالة مؤسسات من نفس القطاع و نفس درجة التطور التقني.

### حجم اليد العاملة:

يعد هذا المعيار من المعايير أكثر شيوعا في قياس حجم المؤسسات، فالمؤسسة صغيرة الحجم حسبه هي المؤسسة التي تشغل يد عاملة قليلة والعكس بالنسبة للمؤسسة الكبيرة الحجم، إلا أن هذا المقياس لا يخلو من الانتقادات، و ذلك لاعتبارات عديدة، فهناك مؤسسات تقل فيها أهمية عنصر العمل و تعظم فيها أهمية عنصر رأس المال.

### -حجم رأس المال:

يأخذ عنصر رأس المال عدة أشكال أهمها:<sup>1</sup>

- **رأس المال القانوني:** وهو رأس المال المؤسسة عند تأسيسها، غير أن المقارنة بهذا الأساس لا تأخذ بعين الاعتبار الفترة الزمنية لتأسيس المؤسسات، كما أن تغير قيمة النقود له تأثير على قيمة رأس المال، بالإضافة إلى أن المؤسسة قد ترفع من رأسمالها من خلال الاحتياطات المختلفة، مما يؤدي إلى اتساع نشاط المؤسسة، لذا يجب استخدام رأس المال يكون أكثر اتساعا ويشمل أكبر عدد من العناصر.
- **رأس المال المالي:** يتكون هذا الرأسمال من مجموع كل من رأس المال القانوني، الاحتياطات والديون طويلة الأجل، ولهذا المؤشر معنى في مقارنة المؤسسات العاملة في نفس القطاع الاقتصادي كونه مقياسا للوضع المالية للمؤسسات غير أن خروج المقارنة من نفس القطاع تؤدي إلى محدودية المعنى.
- **رأس المال التقني:** يعبر هذا المؤشر عن رأس المال الثابت اقتصاديا، و يعتبر أحسن مقياس لمقارنة المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع فقط، حيث أنه لا يمكن مقارنة مؤسسة تجارية مع مؤسسة صناعية، نظرا لكون طبيعة الأولى لا تتطلب رأسمالا ثابتا كبيرا عكس

<sup>1</sup> ناصر دادبي عدون: مرجع سابق، ص61، 62.

الثانية، التي تستعمل وسائل إنتاج ذات تكلفة عالية. و رغم ذلك فإن العامل التكنولوجي يؤثر في صحة عملية المقارنة بهذا المقياس، حيث تختلف المؤسسات من حيث درجة تطور الوسائل المستعملة من جهة و طبيعة التكنولوجيا المستعملة من جهة أخرى، إذ تستطيع المؤسسات الحصول على نفس النتائج و لكن باستعمال آلات كثيرة و يد عاملة أقل أو يد عاملة أكثر و آلات قليلة.

- **رأس المال البشري:** وهو عنصر رغم بساطته السطحية إلا أنه لا يعطي القيمة الحقيقية للعمل المبذول، كون العمل يختلف تبعا لمستوى التكوين و الأقدمية، و لهذا تم اقتراح عنصر آخر أكثر أهمية و دقة و المتمثل في نسبة رأس المال التقني، و هي نسبة رأس المال الثابت إلى رأس المال المتغير، و يدل ارتفاعها على استعمال أكثر لوسائل الإنتاج و أقل للعمل و العكس صحيح.

وتصنف المؤسسات وفق معيار الحجم إلى:

### • المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

عرفت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، " المؤسسات الصغيرة بأنها كل مؤسسة تشغل ما بين 10 و 49 شخصا ولا يتجاوز رقم أعمالها 200 مليون دج، أو لا يتجاوز مجموع ميزانيتها السنوية 100 مليون دج، فيما تعرف المؤسسات المتوسطة على أنها المؤسسات التي تملك يد عاملة تتراوح بين 50 و 250 شخصا، إضافة إلى رقم أعمال سنوي ما بين 200 مليون دج و 2 مليار دج أو تتراوح ميزانيتها السنوية بين 100 مليون دج إلى 500 مليون دج<sup>1</sup> وبالتالي يمكن القول أن المؤسسات المتوسطة والصغيرة هي المؤسسات

<sup>1</sup> سعيد عيمر: تكنولوجيات المعلومات و الاتصال: حافز أم عائق أمام تأهيل المنشآت العربية الصغيرة و المتوسطة، أعمال الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف يومي 17 و 18 أبريل 2006، ص 696.

التي تقوم بالإنتاج بكميات صغيرة ومتوسطة بواسطة عدد محدود من الموظفين وبرؤوس

أموال قليلة، ويتميز هذا النوع من المؤسسات بمجموعة من الخصائص هي:<sup>1</sup>

- كثافة عنصر العمل ولا تستخدم تقنيات إنتاجية معقدة.
- عملية التمويل تقع على عاتق مالك المؤسسة.
- استخدام الموارد المحلية لوفرتها وانخفاض تكلفتها.
- القدرة على إنتاج سلع خفيفة ذات مواصفات متباينة.

### • المؤسسات الكبيرة الحجم:

وهي المؤسسات التي تشغل أزيد من 250 عاملا، ويتجاوز رقم أعمالها السنوي 50 مليون أورو

أو تتجاوز ميزانيتها السنوية 43 مليون أورو، ولهذا النوع من المؤسسات عدة مزايا أهمها:<sup>2</sup>

- استعمال وسائل إنتاج كبيرة، مما يؤدي إلى تزايد الإنتاج وانخفاض التكلفة.
- الاستعمال المكثف للتكنولوجيا، مما يرفع من كفاءة استغلال عوامل الإنتاج.
- الاتجاه نحو التصدير مما يعمل على تحسين العلاقات الاقتصادية للدولة.

### 3\_ الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية:

#### - مفهوم الاتصال التنظيمي:

يعد الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق

أهدافها، إذ أن كل الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل

<sup>1</sup> عثمان بوزيان، قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر: متطلبات التكيف و آليات التأهيل، أعمال الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف يومي 17 و 18 أفريل 2006، ص 767.

<sup>2</sup> ناصر دادى عدون: مرجع سابق، ص 68.



الاتصال المختلفة من أجل تسيير الأنشطة المراد تحقيقها كافة، إذ أن الاتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي تحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتواصل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها، والاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات، ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الاعلانات.<sup>1</sup>

ويمكن تقسيم الاتصالات التنظيمية الى نوعين رئيسيين هما:

### - الاتصالات الداخلية:

يعرفه ناصر القاسمي " أنه تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لإستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف المستويات داخل الهيكل التنظيمي بحيث تتيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف العاملين"<sup>2</sup> ، وبالتالي هي " تلك الاتصالات التي تتم بين عاملين المنشأة وداخل نظامها، سواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع المستويات."<sup>3</sup>

ومما سبق يمكن القول أن الاتصال الداخلي هو عبارة عن عملية يتم فيها تبادل وتشارك وتناقل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين العاملين في المؤسسة الصناعية وذلك بغرض تحقيق أهدافها.

وهناك بعدين أساسيين للاتصال الداخلي ويتمثلان في الاتصال الرسمي وغير الرسمي:

### - الاتصال الرسمي:

<sup>1</sup> بشار حزي: الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، دت، ص 14

<sup>2</sup> ناصر القاسمي: الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص10

<sup>3</sup> محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص58.

ويتميز هذا النوع من الاتصالات بأنه يتم في اطار قواعد المؤسسة، حيث يعرفه بشير العلق بأنه" الاتصال الذي يتم من خلال خطوط السلطة الرسمية وبناءا على العلاقات المقررة في نطاق الهيكل التنظيمي، ويشترط لتدفق وانسياب الاتصالات الرسمية أن تكون قنواتها واضحة يعرفها جميع أعضاء التنظيم، وتكون ذات فعالية في نقل المعلومات"<sup>1</sup>

ويمكن إجمال أو توضيح بعض مهام الاتصال التنظيمي الرسمي في النقاط التالية:<sup>2</sup>

✓ نشر أهداف المنظمة وقيمها وفلسفتها.

✓ إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة، وامكانياتها وتطلعاتها.

✓ الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي.

✓ توضيح التغيرات والتجديدات والانجازات.

✓ تطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال.

وهذا النوع من الاتصالات له ثلاث اتجاهات هي:

- الاتصال النازل:

وهو اتصال من الأعلى للأسفل أي من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا يهدف إلى إيصال التعليمات والسياسات والإجراءات المرتبطة بالعمل إلى الأفراد الذين يعملون في المنظمة، ومن أكثر الظروف المستخدمة في هذا النوع من الاتصال الاجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين<sup>3</sup>

وللاتصال النازل هدفان هما:<sup>4</sup>

أ- توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها.

<sup>1</sup> بشير العلق: الإدارة الحديثة نظريات مفاهيم، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأردن، 2008، ص307.

<sup>2</sup> بشار حزي: مرجع سابق، ص16، ص17.

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، وائل للنشر والتوزيع، عمان 2002، ص243.

<sup>4</sup> بشار حزي: مرجع سابق، ص18

ب- قبول الناقلين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس.

ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الاتصال التنظيمي الاجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين، كتيبات التنظيم، مجلات التنظيم، مجلات الحائط، التقارير النمطية... الخ<sup>1</sup>

### - الاتصال الصاعد:

هو الاتصال الذي يتم فيه " رفع البيانات والمعلومات التي تنطوي على إبلاغ الرؤساء عما تم وما لم يتم انجازه من الأعمال، وكذلك الإبلاغ عن المشاكل أو الانحرافات التي لم تكن بالحسبان"<sup>2</sup>

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال فيما يلي:<sup>3</sup>

✓ معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخطئه المستقبلية.

✓ مشكلات العمل التي تحتاج وقفة مع المدير التي تتضمن جملة الشكاوى والمشاكل التي يعاني منها العامل.

✓ أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها.

✓ معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.

ويهدف هذا الاتصال إلى زيادة فرصة مشاركة العاملين مع الإدارة و إعطائهم فرصة

لتوصيل صوتهم للإدارة العليا، ويتوقف نجاح هذا النوع من الاتصال على طبيعة العلاقات

بين المدير والمرؤوسين وعلى استعداد المدير للاستجابة لمقترحاتهم وأراء العاملين متبعا

سياسة الباب المفتوح.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>بشار حزي: مرجع سابق، ص18

<sup>2</sup> شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص40.

<sup>3</sup> طريف شوقي فرح وآخرون: علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، ص289.

<sup>4</sup> شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص162.

### - الاتصال الأفقي:

يتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد في نفس المستوى الإداري في المنظمة سواء ضمن الدائرة الواحدة أو بين الدوائر المختلفة، وتتم هذه الاتصالات مباشرة أو بواسطة مكاتب الارتباط والتنسيق، أو فريق العمل، أو اللجان... الخ<sup>1</sup> ، وبالتالي يتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على المستوى الإداري نفسه، كأن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الاتصالات ضرورية لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة.<sup>2</sup>

ويمكن إجمال أهم أهداف الاتصال الأفقي فيما يلي:<sup>3</sup>

- ✓ تنسيق الواجبات: يجتمع المديرون لمناقشة كيف تسهم كل دائرة في أهداف المنظمة.
- ✓ حل المشكلات: يجتمع المديرون لحل مشكلة مشتركة.
- ✓ مشاركة المعلومات: تبادل المعلومات.
- ✓ حل النزاعات.

وللاتصال الأفقي أغراض نذكر منها:<sup>4</sup>

- ✓ توثيق التعاون بين الوحدات التنظيمية.
- ✓ تحسين نوعية وفعالية القرارات.
- ✓ تنسيق الأعمال والأنشطة المختلفة.

---

<sup>1</sup> لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى والتوزيع، الجزائر، 2006، ص219.

<sup>2</sup> بشار حزي: مرجع سابق، ص21.

<sup>3</sup> حسن حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص261

<sup>4</sup> حسن حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 ص275.

✓ حل المشكلات التي تهم الوحدات المختلفة.

من خلال ما عرضناه من أنواع الاتصال التنظيمي الرسمي، فإنه يمكن أن يتبين لنا مدى أهمية كل نوع وشكل ودرجة تأثيره على التنظيم في المؤسسة الصناعية، لذا يجب إعطاء الاهتمام لكل الاشكال التي تم ذكرها مسبقا، مما يكون لنا انطباع جيد عند العمال ويساعد على انتقال المعلومات داخل البيئة التنظيمية بشكل جيد وكافي وبصورة منظمة وواضحة، كما أنه يفتح المجال لكل العمال من أجل إبداء آرائهم في العمل داخل المؤسسة الصناعية، وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي.

### - الاتصالات غير الرسمية:

يعرف عبد الغفار حنفي الاتصال غير الرسمي بأنه "الاتصال الذي يتم بين الأصدقاء والزملاء حيث تتصف العلاقات فيما بينها بأنها مستقلة عن الأعمال الوظيفية والسلطة الرسمية ويكون بين هؤلاء الأفراد نوع من التجانس والتآلف وإشباع الحاجات."<sup>1</sup>، كما يعرف على أنه "الشبكة التي توجد بين العاملين، وتتضمن معلومات عن الأفراد، الزملاء وأعضاء وجماعات العمل، ومشكلاتهم ودوافعهم وانجازاتهم، تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال تعتمد أساسا على مدى قوة العلاقات الشخصية التي تربط بين أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه"<sup>2</sup>

وتوجد عوامل ودوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما يؤدي

إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي، وهذه الدوافع هي:<sup>3</sup>

- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.
- إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي: أساسيات إدارة منظمات الأعمال الوظائف والممارسات الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص20.

<sup>2</sup> ابراهيم عبد العزيز الدعليج: الاتصال والوسائل والتقنيات التعليمية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص150.

<sup>3</sup> بشار حزي: مرجع سابق، ص26.

## الفصل الرابع: المؤسسة الصناعية في الفكر السوسيولوجي

- رغبة الأفراد القيايين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة.
- عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.
- إتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد والعاملين.
- عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية، ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين.

كما أنه توجد سلبيات للاتصال غير الرسمي لها أثر على التنظيم مما يؤدي الى:

- "انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك أثارا سلبية على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.
  - يؤدي أحيانا إلى انخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال انتقامية بالدرجة الأولى وذلك بسبب الإشاعات مثلا.
- من خلال هذا ينبغي على المنظمة أو مديرها الاستعانة بالمختصين السيكولوجيين لدراسة قنوات الاتصال غير الرسمي المرتبط بالتنظيم اللارسمي الموازي للتنظيم الرسمي من اجل الاستفادة من الاتصال غير الرسمي، وتقادي الصراعات والنزاعات القائمة داخل التنظيم، وبالتالي الوصول باستعمال الاتصال التنظيمي بنوعيه الى المساهمة في بلوغ وانجاز أهداف التنظيم"<sup>1</sup>

### - الاتصالات الخارجية:

وهي الاتصالات التي تتم بين المؤسسة أو المنظمة وغيرها من المنظمات الإدارية الأخرى، أو بين المؤسسة والجمهور أو ما يعرف بالعملاء أو المستهلك إلى غيره، **ووجب الاعتناء** بهذا النوع من الاتصالات، حيث تستطيع المؤسسات بهذا النوع من الاتصالات أن تعلن للمجتمع والعملاء عن

<sup>1</sup>محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص252،251.

## الفصل الرابع: المؤسسة الصناعية في الفكر السوسيولوجي

نفسها ومبادئها وكذا الإعلان عن خدماتها وسلعتها، كما أنها تساعد في معرفة آراء الجمهور ونقلها إلى المؤسسة، التي قد تكون سبب كبير في تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها هذه المنظمة.

وبالتالي إن هذه الاتصالات الخارجية تستهدف بالدرجة الأولى تحقيق الآتي:<sup>1</sup>

✓ إشباع حاجات العملاء ورجباتهم، من خلال توفير السلع أو الخدمات تستجيب لهذه والرجبات.  
✓ توطيد العلاقات وتعزيزها مع اللاعبين في سلسلة قيمة الصناعة كافة لبلوغ الأهداف المشتركة.

✓ تزويد الجمهور بالحقائق حول أنشطتها وفعاليتها والحصول على تغذية عكسية منه.

✓ إبرام الاتفاقيات والمعاهدات بين الأطراف ذات العلاقة لتحقيق منافع متبادلة.

✓ التوفيق بين مصالح كافة الأطراف ذات الصلة بأنشطة المنظمة والتي تتمثل في إشباع رغبات المستهلكين وحاجاتهم، والأرباح لأصحاب المنظمة، ثم الوفاء للمجتمع.

### - عناصر الاتصال التنظيمي:

**المرسل أو مصدر المعلومات:** ويعرف بأنه "مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال، ويحول هذا المصدر الرسالة التي يريد أن يبعثها إلى رموز تأخذ طريقها من خلال قنوات الاتصال المختلفة."<sup>2</sup> ويعتبر المرسل أو مصدر الاتصال في المنظمة عضو من الأعضاء العاملين في المؤسسة الصناعية، ويكون لهذا العضو أهداف عند قيامه بعملية الاتصال.

**المستقبل:** "هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة ويقوم بحل رموزها غية التوصل إلى تفسير محتوياتها وفهم معناها."<sup>3</sup> وهنا يجب على المستقبل أن يفهم محتوى الرسالة لنجاح

<sup>1</sup> حميد الطائي، بشير العلق: أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص68.

<sup>2</sup> ميا عبد الله: نظريات الاتصال، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، ص ص، 30، 31.

<sup>3</sup> عبد الفتاح الخواجة: الإدارة الذكية المطورة للمؤوسين والتعامل مع الضغوط النفسية، دار البداية للنشر والتوزيع،

عمان، 2010، ص07

## الفصل الرابع: المؤسسة الصناعية في الفكر السوسيولوجي

عملية الاتصال، ويصبح المستقبل بدوره مرسلًا لو قام بدوره في إرسال الرسالة لطرف آخر، أو الرد عليها.

**الرسالة:** وهي " عبارة عن كلمات ذات مضمون يتم تناولها بين كل من المرسل والمستقبل عبر وسائط، وهي الطريقة التي تنقل بها الرسالة بما تتضمنه من معلومات أو بيانات أو خطة العمل فإما أن تكون شفوية عن طريق التوجيه في المقابلة الشخصية أو المواجهة المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين... الخ، وإما أن تكون كتابية عن طريق إصدار قرار أو إعداد نشرة أو كتابة التقارير... الخ، وإما أن تكون مسموعة عن طريق الانتظام في اجتماع أو لقاء أو ندوة أو مؤتمر.<sup>1</sup>

**الوسيلة:** هي " عبارة عن حلقة وصل بين شخصين أو أكثر يتم من خلاله نقل المعرفة والمعلومات التي يتطلبها العمل، حيث تلعب وسيلة الاتصال بين المرسل والمرسل إليه دورا بارزا في فهم الرسالة المرسل، لذلك على المرسل أن ينتقي ويختار الوسيلة الأكثر تعبيرا وتأثيرا وفعالية في المرسل إليه.<sup>2</sup>

**التغذية الراجعة:** هي " عملية تبين جدوى التعليمات، ومدى نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه وتختلف طرقها باختلاف القنوات المستخدمة في الاتصال<sup>3</sup> ، وتتم هذه العملية عندما يعترف المستقبل بالرسالة ويرد عليها، وهنا يصبح المستقبل هو المرسل؟، ويقوم برد جوابه وإرساله للمصدر الأساسي.

**الضوضاء أو التشويش:** وهي " العمليات التي تؤثر في كفاءة إدراك المقصود أو المدلول في الرسالة وقد تتعلق هذه بالمرسل، وإدراكه، واتجاهاته، وشخصيته، وأثرها أثناء الصياغة،

<sup>1</sup> محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي: السلوك الإداري-مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2007، صص 267، 268.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، صص 258.

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، صص 204.



أو بالمرسل اليه وإدراكه وشخصيته أثناء تسليم الرسالة أو بقناة الاتصال، أو المؤثرات البيئية ومتغيراتها الأخرى والمتمثلة بأنظمة الرقابة أو أنظمة الاتصال.<sup>1</sup>

### 4- الأداء التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية:

#### 1- تعريف الأداء التنظيمي وأبعاده:

يعرف الأداء التنظيمي على أنه " ناتج جهد وسلوك جميع الأفراد والعاملين والمؤسسة في كافة الإدارات والأقسام الموجودة بها والذي يحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق المخرجات والأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في أدائها"<sup>2</sup> ، وحدد بعض الباحثين مفهوم الأداء التنظيمي وفق ثلاثة أبعاد:<sup>3</sup>

أ- الأداء المالي: وهو المفهوم الضيق لأداء الأعمال والذي يركز على استخدام المؤشرات المالية كنمو المبيعات والربحية.

#### ب- الأداء المالي والأداء التشغيلي:

وهو المفهوم الأوسع للأداء، إذ يمثل جانب الكفاءة التي تعتمد أساسا العقلانية في التوجه نحو أفضل استخدام للموارد المتاحة، وفي المجالات التي تعطي أكبر المردودات، فضلا عن مؤشرات الأداء المالي وضمن الأداء التنظيمي الواسع فإنه من المنطقي التعامل مع مؤشرات تشغيلية كالحصصة السوقية وتقديم منتجات جديدة وجودة الإنتاج.

#### ت- الفعالية التنظيمية:

وهو المفهوم الأوسع للأداء التنظيمي، إذ يشير على أنه المعيار الذي يعكس درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها والتي تسعى لتحقيقها وقدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية.

<sup>1</sup> خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص359.

<sup>2</sup> عادل هاي البغدادي: علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 65، 2007، ص 159.

<sup>3</sup> اسماعيل حيوري: أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية في شركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 22، 2009، ص144.

ووفق ما تقدم يتضح لنا مدى أهمية الأداء التنظيمي في المؤسسة باعتباره الطريقة المثلى في الوصول إلى أعلى مستويات الأداء، وهو الهدف الرئيسي للمؤسسة، وذلك من خلال توظيف الموارد المتنوعة بأعلى كفاءة، والأداء الفاعل والتنظيمي هو في حقيقة الأمر المقياس الأساسي الذي يقيس جدارة ومثالية المؤسسة.

### 2- مقاييس الاداء التنظيمي:

وقد حددت العديد من الدراسات مجموعة من المعايير التي ترتبط بسلوك وأداء الأفراد كمعايير أساسية لتقييم الأداء التنظيمي، وقد تم تصنيف مقاييس الأداء التنظيمي المتعلقة بأداء الموارد البشرية إلى مايلي:

#### 1- الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي مؤشرا هاما في تقييم الفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية، وذلك من خلال مقاييس متصلة بالعنصر البشري، ويعرف الرضا الوظيفي بأنه "مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يزاوله حاليا وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو ايجابية"<sup>1</sup>

وتقسم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى أربع عوامل رئيسية هي:<sup>2</sup>

- العوامل الفردية كالتعلم والشخصية والعمر والقدرات.
- العوامل الاجتماعية كعلاقات مع زملاء العمل والجماعات غير الرسمية.
- العوامل التنظيمية كالهيكلة التنظيمي والإجراءات وطبيعة العمل ونمط القيادة.

<sup>1</sup> زكي أبو زيادة: أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة النجاح للأبحاث، مجلد 25، 2011، ص889.

<sup>2</sup> بندر كريم أبو تايه، خليل الحياوي، منار إبراهيم القطاونة: العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض

منظمات الأعمال الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد الأول، 2012،

➤ العوامل البيئية كالظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

وقد نال عنصر الرضا الوظيفي اهتماما كبيرا لدى الباحثين في الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، وهذا راجع إلى الارتباط الوثيق بين الرضا الوظيفي بالمرجات التنظيمية التي تؤثر على المؤسسة والعاملين، وبالتالي قدرة المؤسسة الصناعية على الازدهار والاستمرارية.

### 2- الالتزام التنظيمي:

يشير الالتزام التنظيمي إلى العلاقة بين الفرد والمؤسسة، كما أنه يعبر عن الاستجابة والشعور الايجابي للموظف أو العامل اتجاه مؤسسته ويعكس مدى الرغبة في الاستمرار في العمل والبقاء عضوا في هذه المؤسسة، كما أن موضوع الالتزام التنظيمي موضوع مهم بسبب ارتباطه بسلوكيات العاملين من حضور وغياب عن العمل، والأهم من ذلك تأثيره على إنتاجيتهم ، وانعكاس ذلك على المؤسسة، ويتصف بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

- إن الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من الظواهر التنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم وتصرفاتهم والتي تجسد مدى ولائهم.
- إن الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية.

### 3- مهارات التفكير الابتكاري:

<sup>1</sup> محمد مصطفى الحرشوم: تأثير المناخ في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد الثقافية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق والعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الثالث، 2011، ص 173

إن إيجاد عوائد ومنافع للمؤسسة يحتاج الى حبرات وعقول بشرية متمكنة في الابتكار والإبداع، ويتميز هؤلاء الأفراد بمهارات عقلية خاصة، كما انه يعملون دائما على التحسين المستمر للإنتاجية وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة تفي بالاحتياجات المتغيرة للعملاء.

ويعرف التفكير الابتكاري بأنه نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نواتج أصلية لم تكن معروفة من قبل، ويتميز بالشمولية والتعقيد ويتكون من مجموعة من المهارات وهي:<sup>1</sup>

➤ **الطلاقة:** وهي القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو الاستعمالات بسرعة وسهولة عند الاستجابة لمثير معين. وللطلاقة صور متعددة، فقد تكون طلاقة لفظية، أو طلاقة أشكال أو طلاقة معاني (فكرية)، وللطلاقة اللفظية أهمية خاصة عند دي بونو، فقد اعتبرها في كتاب تعليم التفكير أحد أهم أدوات التفكير؛ حيث أشار إلى أن الطلاقة والقدرة على التعبير المرادف تعتبر أهم أدوات التفكير، ولجلسات العصف الفكري أو الذهني دور في إكساب الطلاب هذه المهارة.

➤ **المرونة:** يهتم التفكير الابتكاري بكسر الجمود الذهني الذي يحيط بالأفكار القديمة، وهذا بدوره يقود إلى تغير الاتجاهات والميول، حيث يتم تعديل السلوك، كما أشار الأثر إن الله لا يغير ما يقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم، والعقل البشري كما وصفه دي برونو بأنه بيئة صالحة تسمح للمعلومات أن تتشكل في أنماط مختلفة.

<sup>1</sup> مريم عايد الأحمدى : استخدام أسلوب العصف الذهني في تنمية مهارات التفكير الإبداعي وأثره على التعبير الكتابي

لدى طالبات الصف الثالث المتوسط (غير منشورة) كلية التربية للبنات جامعة تبوك، ص 29-30

➤ **الأصالة:** تعتبر هذه المهارة أكثر المهارات ارتباطا بالتفكير الإبداعي، وجوهر الأصالة كما يشير كينث هوفر في كتاب ف في موقف ما؛ بألّا دليل طرائق التدريس في المرحلة الثانوية؛ في القدرة على إنتاج أفكار غير مألوفة، وتعر استجابة غير متوقعة وغير مألوفة. وتنتج مثل هذه الاستجابات نتيجة قدرة العقل على صنع روابط بعيدة وغير مباشرة بين المعارف الموجودة في النظام الإدراكي. وقد تتدرج مهارة الاستقلال تحت الأصالة إذا نظرنا إلى التفرد كمعيار للأصالة وهذا التفرد أو مخالفة الآخرين ناتج من القدرة الأعظم على الإدراك ورؤية المواقف من زوايا مختلفة، وعليه فإن الحساسية للمشكلات يمكن إدراجها تحت الأصالة أيضا.

➤ **الإفاضة:** وهي القدرة على إضافة حلول أو أفكار متنوعة حول مشكلة محددة أو موقف معين. وهذه المهارة تنمي بتدريب الطلاب على إبقاء المشكلة في أذهانهم حتى بعد أن يتوصلوا إلى حلول، ويظهر أن لخاصية المثابرة التي أشار إليها هوفر ينتج عنها الإفاضة.

### 4- سلوكيات الدور الإضافي:

و يمكن تعريفها على أنها سلوكيات تؤدي اختياريًا علاوة على الدور الرسمي المحدد للفرد وهي تساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية بمعنى آخر هي سلوكيات غير محددة من قبل المؤسسة، وهي سلوكيات اختيارية يقوم بها الفرد لمساعدة الآخرين و تقديم الاقتراحات البناءة لتطوير الأداء داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

### 5\_ إدارة الإنتاج في المؤسسة:

#### أ- مفهوم إدارة الإنتاج:

<sup>1</sup> زكي أبو زيادة : مرجع سابق ، ص890.

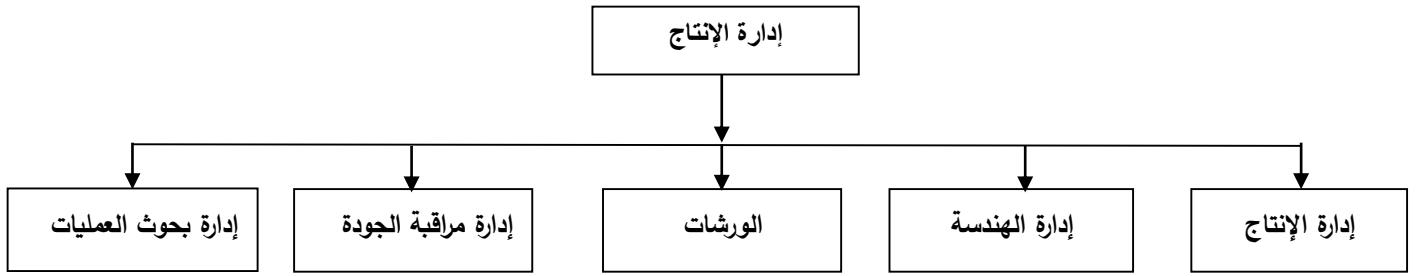
## الفصل الرابع: المؤسسة الصناعية في الفكر السوسيولوجي

هو ذلك النشاط الذي يتولى عملية توحيد ثم تحويل الموارد المتاحة لنظام معين وفق أسس محددة من أجل إضافة أو خلق قيمة تتلاءم مع السياسات التي تمارسها إدارة نظام.<sup>1</sup>

### الهيكل التنظيمي لإدارة الإنتاج:

تعددت التقسيمات في الهيكل التنظيمي لإدارة الإنتاج في المؤسسة، فمثلاً هناك من قسمها حسب حجم المؤسسة، والبعض الآخر حسب نشاطها، ولكن الهيكل التنظيمي حسب الوظائف هو الأشمل، والتقسيم الذي يشترك فيه كل المؤسسات الإنتاجية.

### الشكل رقم (11): يوضح الهيكل التنظيمي لإدارة الإنتاج حسب الوظائف



المصدر: ناصر عدون دادي، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار المحمدية، 1998 ص 85.

### أهمية إدارة الإنتاج:<sup>2</sup>

تنتج أهمية إدارة الإنتاج والعمليات من كونها إحدى الوظائف الأساسية في المنشآت الصناعية التي تهتم بإنتاج السلع والخدمات من عناصر الإنتاج المتاحة بأعلى كفاءة وأفضل استخدام، لتوفير السلع

<sup>1</sup> خضر كاظم محمود- هايل يعقوب فاخوري: إدارة الإنتاج والعمليات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 21.

<sup>2</sup> بولنوار أسماء: دراسة أثر إدارة الإنتاج على الإنتاجية في المؤسسات الصناعية، دراسة حالة شركة سوناطراك مركب تميمع الغاز الطبيعي GL2/Z، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، علوم التسيير، تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2016/2017، ص 13

## الفصل الرابع: المؤسسة الصناعية في الفكر السوسيولوجي

والخدمات إلى مستهلكيها بالكميات المطلوبة والجودة المناسبة والتكلفة الدنيا، ومحاولة التخفيف من آثار العوائق والعقبات المذكورة على الإنتاج بأدنى درجة ممكنة.

إن أهمية إدارة الإنتاج تكمن في النقاط التالية:

✓ إفادة العملاء من منتجات المنظمة، وذلك بتقديم المنتجات المطلوبة بالكم والتوقيت المناسب للعميل.

✓ تحقق مردودات مادية ومعنوية للأفراد في المؤسسة.

✓ علاقة الإنتاج بالمالية والتسويق.

✓ رسم أبعاد المنتجات وتحديد خصائصها.

✓ وضع خصائص محددة للعمليات التي تقوم بها المنشأة.

✓ تحقيق الجودة العالية للسلع والخدمات وفقا لمتطلبات العميل.

✓ تحقيق أهداف المنشأة المرجوة بكل كفاءة وفاعلية بالاعتماد على تفعيل العلاقات العمالية،

وإحكام السيطرة على الكلفة المادية للعمل والمواد والطاقة الانتاجية.

✓ يؤخذ بعين الاعتبار التحضير والتهيئة لهذا الأداء.

✓ يؤكد على الجانب الذي تلعبه الأفراد والجماعة.

✓ العمل الإنتاجي لا يقتصر على السلع والبضائع ولكن أيضا يمتد للخدمات ولذا لا بد من

التنويه هنا إلى أن تحضر الأمم لا يقاس بالإنتاج وإنما بالإنتاجية وهي النسبة بين المدخلات

والمخرجات فكلما كان استخدام المدخلات بشكل كفاء وفعال، كلما أعطى ذلك مؤشرا معينا

للتطور والتقدم، وهذا الاستخدام الكفاء والفعال يكون عن طريق الإنتاج وذلك بالحصول

على عوامل الإنتاج واستخدامها بكفاءة وفعالية لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة معينة.

لإدارة الإنتاج مهام متعددة أبرزها ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المملكة العربية السعودية: المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، تخصص

ميكانيكا الإنتاج، إدارة الإنتاج، 1429هـ ، ص 3

- **التخطيط والتصميم:** تحديد موقع وتجهيزات المنشأة، وتصميم المخطط الداخلي وتحديد مواقع التجهيزات، وتميم المخازن، وتحديد معدات ومسارات مناولة المواد، وتخطيط وتصميم المنتج، وتميم عمليات وتقنيات الإنتاج، وتحديد الطاقة الإنتاجية، وتحديد الاحتياجات من موارد الإنتاج، وجدولة الإنتاج وتحديد الاحمال، وموازنة خطوط الإنتاج، وتخطيط أعمال الصيانة.
- **التنظيم:** تحديد مستوى المركزية.
- **التحكم:** التحكم بالمخزون، والتحكم بالجودة، والتحكم بالعمليات.
- **القيادة:** إدارة وتوجيه الأفراد.
- **التنسيق:** التنسيق مع الإدارة العليا والإدارات الأخرى مثل التسويق والمالية والمشتريات.

### 6\_ الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية:

يمكن وصف الهيكل التنظيمي بأنه نظام يوضح مهام المنظمة، والتفاعلات والعلاقات بث وحداتها من جهة، والأطراف ذات المصلحة من جهة أخرى، وتشير المركزية إلى المستوى التنظيمي الذي لو حق اتخاذ القرار، فبعض المؤسسات لديها مركزية عالية فتكون معظم القرارات من الإدارة العليا، والبعض الآخر يكون هناك تفويض في اتخاذ القرار للمستويات الدنيا والمركزية واللامركزية لذا دور كبت في تحديد نوع الهيكل التنظيمي.<sup>1</sup>

كما يمكن أن نطلق على الهيكل التنظيمي بأنه: هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة فهو يوضح التقسيمات والوحدات الرئيسية والفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، إضافة لبيان وأشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة. كما أن الهيكل التنظيمي بناء هرمي للعلاقات ولتدفق

<sup>1</sup> ياسف حسبية، العوامل التنظيمية التي تساعد في التغلب على مقاومة التغيير، (مقال)، المدرسة العليا الوطنية للاقتصاد والإحصاء، دت، ص 225



الاتصالات وهو لا يمثل غاية البناء الأساسي للمنظمة بل يعد أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة وفق رؤية شاملة ومتكاملة لتفاعلات سائدة فيها.<sup>1</sup>

كما يعرف البعض الهيكل التنظيمي بأنه: لوسيلة التي تحدد لنا كيف يجب أن توزع المهام، ومن مسؤول أمام من، وما هي آليات التنسيق وأنماط التفاعلات التي يتوجب إتباعها.<sup>2</sup>

### - خطوات تصميم الهيكل التنظيمي:

تمر عملية بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة بست خطوات أساسية:<sup>3</sup>

- تحديد كل الأهداف الرئيسية والثانوية للمؤسسة، والذي من شأنه الإسهام في تحديد احتياجاتها وعلى ذلك طبيعة الهيكل التنظيمي.
- وضع السياسات والبرامج المتعلقة بالخطط التي تسهم في تحقيق الأهداف.
- تجميع الأنشطة الوظيفية المتشابهة في تقسيمات أو وحدات، وإسناد إدارة كل منها إلى مدير أو رئيس مسؤول، مع تخويله الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعماله ومسؤولياته بكفاءة وفاعلية.
- الوصف الشامل للوظائف مع تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، العلاقات ومؤهلات شغل الوظيفة.
- تحديد علاقات العمل الوظيفية بين مختلف التقسيمات، وخلق الظروف الملائمة لتحقيق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم بشكل يسمح بتجاوز مشاكل التضارب بين الأعمال.
- تحديد المستويات التنظيمية في إطار محددات نطاق الإشراف، والتي على ضوئها تتحدد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل تقسيم أو وحدة في الهيكل التنظيمي.

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2005، ص163

<sup>2</sup> مؤيد سعيد سالم ، نظرية المنظمة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005 ،ص24

<sup>3</sup> خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود: مرجع سابق ص164

وبالتالي لا يوجد أي هيكل تنظيمي مثالي وكامل ومحدد ونهائي يصلح تطبيقه في جميع المؤسسات الصناعية، لأنه أي اختلاف في أهداف المؤسسات يؤدي إلى ظهور اختلافات في طبيعة الهيكل التنظيمي.

### - خصائص الهياكل التنظيمية:

للهاياكل التنظيمية بمختلف أنواعها ثلاثة خصائص رئيسية متفاوتة في الشكل والمضمون هي:<sup>1</sup>

#### أ- التطور والتعقيد:

يتسم أي هيكل تنظيمي بتقسيم الأعمال إلى عدد من المهام، يتولى القيام بها عدد من الأقسام الإدارية، وغالبا ما يكون التنظيم في مراحله الأولى بسيطا، ثم ما يلبث أن يتوسع ويتعد وينقسم إلى أقسام أخرى وفق أسس مختلفة.

#### ب- الرسمية:

تقتضي مرحلة تعقد وتطور التنظيم وجود تقنين لأساليب وإجراءات العمل وتمييزها بشكل يضمن ضبط سلوك العاملين، بحيث لا يكون هناك مجالا لتفاوت هذا السلوك من فرد إلى آخر، فالتنظيم يستوجب التمييز والتوحيد، فكلما كان الهيكل منظما كلما كانت هناك إجراءات وسياسات واضحة.

#### ت- التسلسل الإداري:

يؤكد هذا المبدأ على ضرورة وجود مرجعية إدارية واضحة أمام العاملين، تتمثل في الخارطة التنظيمية التي تتحدد فيها مختلف الوحدات الإدارية، وتوضح خطوط الاتصال والسلطة، كما تبين مدى نطاق الإشراف.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة و التنظيم، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، ص ص40-41

وبالتالي يمكن القول أن الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصناعية تختلف وتتفاوت فيما بينها في الشكل والمضمون، ولكن تتشابه في خطوات بنائها.

### - سمات الهيكل التنظيمي الجيد:

الهيكل التنظيمي الجيد هو الهيكل الذي يتسم بالعناصر الأتية:<sup>1</sup>

#### أ- التوازن التنظيمي:

والذي يتضمن تحقيق التوازن بين صلاحيات مسؤوليات الفرد، وكذا التوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصال الوظيفية، واعتماد مبدأ وحدة الأوامر الصادرة من المستويات المختلفة.

#### ب- المرونة:

ويقصد بها قابلية الهيكل التنظيمي استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة، تبعا للتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال.

#### ت- الاستمرارية:

تشير الاستمرارية إلى ضرورة اعتماد القواعد العلمية الرزينة في بناء الهيكل التنظيمي، وتوخي الدقة في تشخيص الواقع، بالإضافة إلى استشراف المستقبل دون تعرض البناء إلى تغييرات جوهرية متكررة من شأنها إرباكه.

#### 7- أهداف المؤسسة الصناعية:

دائما ما تسعى كل المؤسسات بكل أنواعها وتصنيفاتها الى تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية، والمالية.

#### ➤ الأهداف الاجتماعية:

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود: مرجع سابق، ص165.

تشتمل الأهداف الاجتماعية للمؤسسة عموماً على:<sup>1</sup>

- **ضمان مستوى مقبول من الأجور:**

حيث يعتبر العامل في المؤسسة أول المستفيدين من نشاطها و ذلك من خلال تقاضيه أجراً مقابل جهده المقدم، و يعتبر هذا المقابل حقاً مضموناً حيث يمثل العامل عنصراً حيوياً في المؤسسة، إلا أن مستوى هذا الأجر يتراوح بين الانخفاض و الارتفاع حسب طبيعة المؤسسة وكذا طبيعة النظام الاقتصادي و المستوى المعيشي للمجتمع و غيرها من العوامل الأخرى.

- **تحسين المستوى المعيشي للعمال:**

نظراً لتعدد و تزايد حاجات و رغبات العمال، فإن هذا يدعو إلى توفير إمكانيات مالية و مادية أكثر فأكثر للعامل.

- **إقامة أنماط استهلاكية معينة:**

حيث تؤثر عادة المؤسسات الاقتصادية في العادات الاستهلاكية لأفراد المجتمع عن طريق الإشهار والدعاية، سواء لتخفيض الإنفاق الاستهلاكي في حالة الأزمات الاقتصادية أو الاستهلاك منتجات معينة ذات فائدة أكبر للمجتمع، مما يجعل المجتمع يكتسب أنماطاً استهلاكية جديدة غالباً ما تكون في صالح المؤسسات.

- **الدعوة إلى تنظيم و تماسك العمال:**

إن الوسيلة الوحيدة لضمان الحرية المستمرة للمؤسسة و تحقيق أهدافها هي تماسك و تفاهم عمالها، من خلال إنشاء مجلس العمال مثال، فهذا الجانب له دور فعال في خلق و تطوير علاقات التعاون بين العمال.

### ➤ الأهداف التكنولوجية:

تؤدي المؤسسة الاقتصادية دوراً هاماً في الميدان التكنولوجي من خلال:<sup>2</sup>

- **البحث والتطوير:**

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص 18 ص 19.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون: ، مرجع سابق، ص 21

نظرا لتنافس المؤسسات فيما بينها للوصول إلى أحسن الطرق الإنتاجية علميا، ظهرت إدارة خاصة بعملية البحث والتطوير والتي ترصد لها ميزانيات تتناسب طرديا وحجم المؤسسة، يمثل هذا النوع من البحث نسبة عالية من الدخل الوطني للدول المتقدمة.

### • المساهمة في تنفيذ السياسة التكنولوجية للدولة:

تؤدي المؤسسة الاقتصادية دورا مساندا لسياسات الدول في مجال البحث والتطوير التكنولوجي من خلال المخطط التنموي العام، والذي يتم من خلال التنسيق بين كل مؤسسات البحث العلمي، والمؤسسات الاقتصادية وهيئات التخطيط الأخرى.

### ➤ الأهداف الاقتصادية:

ويمكن حصر الأهداف الاقتصادية فيما يلي:<sup>1</sup>

### • تحقيق الربح:

إن استمرار المؤسسة مرتبط بمدى تحقق حد أدنى من الربح، يضمن لها رفع رأسمالها و تسديد الديون و توزيع أرباح على المساهمين، و على ذلك التوسع أو الحفاظ على مستوى معين من نشاطها للصمود أمام المؤسسات الأخرى في نفس النشاط؛ فالربح يعتبر من المعايير الأساسية لصحة المؤسسة اقتصاديا و استمرار نشاطها، إلى أن تحقيقه يمر عبر تلبية متطلبات أفراد المجتمع؛

### • تلبية متطلبات المجتمع:

إن تحقيق المؤسسة للربح يمر عبر عملية تصريف منتجاتها والتي ترتبط بطلب أفراد المجتمع، و انطلاقا من هذا يجب على المؤسسة أن توازن بين تحقيق الربح و تلبية

<sup>1</sup> مرجع نفسه ص 17، 18

رغبات الأفراد لضمان بقائها و استمرارها. وانطلاقا من الهدفين السابقين نلاحظ أن تحققهما يتطلب إدارة عقلانية لعملية الإنتاج

### • عقلنة الإنتاج:

و يتم ذلك بالاستخدام العقلاني لعناصر الإنتاج و رفع إنتاجيتها من خلال عملية التخطيط الجيد للإنتاج و التوزيع، بالإضافة إلى الرقابة على تنفيذ الخطط وكل هذا لتفادي وقوع المؤسسة في حالة إفلاس ناتج عن إساءة استعمال الموارد أو عن سوء تخطيطها.

### ➤ الأهداف المالية:

تشتمل الأهداف المالية للمؤسسة على العناصر التالية:<sup>1</sup>

### • توفير السيولة:

تسعى المؤسسة إلى ضمان يد أدنى من السيولة لمواجهة التزاماتها القصيرة الأجل، حيث أن عدم قدرتها على توفير السيولة يؤدي إلى تأخير تسديد كل من الفوائد المستحقة، الأجر و ديون الموردين في آجالها المحددة.

### • تحقيق التوازن المالي:

يعتبر التوازن المالي هدفا ماليا تسعى المؤسسة لبلوغه من خلال إحداث توازن بين الأصول الثابتة والأموال الدائمة، والذي يستوجب التعادل بين المقبوضات و المدفوعات، لضمان عدم اللجوء إلى تحويل جزء من الأصول الثابتة إلى سيولة لمواجهة مختلف الالتزامات، و بالتالي تحقيق الاستقلالية المالية تجاه الغير و تخفيض الخطر المالي الذي قد تواجهه المؤسسة.

### • تحقيق مردودية مالية على الأموال المستخدمة و تعظيم ثروة المساهمين .

<sup>1</sup> عادل عشي: الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية - قياس وتقييم ، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، كلية العلوم

الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2001-2002، صص 23، 24.



## الفصل الخامس

### أدوات وإجراءات الدراسة



الفصل الخامس: أدوات وإجراءات الدراسة.

1\_ منهج الدراسة

2\_ الدراسة الاستطلاعية

3\_ مجتمع وعينة الدراسة

4\_ أدوات جمع البيانات

5\_ الأساليب الإحصائية المستخدمة

6\_ صدق وثبات أدوات الدراسة.

### 1\_ منهج الدراسة:

كل بحث وكل دراسة تحتاج إلى منهج لتكون في المصاف الصحيح ويستطيع من خلالها الباحث أن يصل إلى معلومات ونتائج دقيقة حول الموضوع المبحوث، وفي هذه الدراسة فقد استخدمنا المنهج الوصفي والذي يعرف بأنه: من المناهج التي يكثر استعمالها في مجال بحوث التربية البدنية والرياضية وبهذا المجال يذكر (سكيتس) في معرض حديثه عن الدراسات الوصفية بقوله: يراد بالدراسات الوصفية ما يشمل جميع الدراسات التي تهتم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بطبيعة وبوضع جماعة من الناس أو عدد من الأشياء أو مجموعة من الظروف أو فصيلة من الأحداث أو نظام فكري، أو أي نوع آخر من الظواهر التي يمكن أن يرغب الشخص في دراستها<sup>1</sup> فالدراسات الوصفية هي دراسات تهدف إلى تحديد نظام العلاقات بين المتغيرات التي تشمل الدراسة.

كما يركز هذا المنهج على وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية. وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطوير يشمل فترات زمنية عدة.

يهدف هذا المنهج إما إلى رصد ظاهرة أو موضوع محدد بهدف فهم مضمونها أو مضمونه، أو قد يكون هدفه الأساسي تقويم وضع معين لأغراض عملية.<sup>2</sup>

ومنه فالمنهج الوصفي يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة، وقد استخدمنا المنهج الوصفي لأنه المنهج المناسب لهذه الدراسة حيث من خلاله نستطيع وصف وتحليل الأنماط القيادية وأثرها على الفعالية كما يمكننا من وضع العلاقة بينهما.

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي: لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص125

<sup>2</sup> محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، 1999، ص46

### 2\_ الدراسة الإستطلاعية:

انطلقت الدراسة الاستطلاعية منذ سنة ديسمبر 2021 أين تم خلالها جمع المادة حول مؤسسة سونالغاز والعمال الموجودون فيها ، كما تم أخذ نظرة عامة حول الموضوع في الواقع وعدد القادة في المؤسسة، واستغرقت الدراسة الاستطلاعية مدة أسبوع.

### 3\_مجتمع وعينة الدراسة:

#### 3\_1\_مجتمع الدراسة:

لقد تم اختيارنا لإجراء الدراسة الميدانية على مؤسسة سونالغاز لولاية باتنة.<sup>1</sup>

#### 3\_1\_1\_لمحة عن مجمع سونالغاز (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز):

تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية كهرباء وغاز الجزائر المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة EGA التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز، وتضم EGA المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص منها لوبون (LEBON) وشركائه SAE (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز)، ثم وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

#### 3\_1\_2\_الطبيعة القانونية للمجتمع:

هي شركة ذات أسهم تخضع للقانون التجاري طبقا للتقنيات القانونية والتقدم الجزئي للأصول تحت نظام الانفصال طبقا للمادة 62 للقانون التجاري، وهناك شركات تابعة أسست طبقا لهذا القانون وقد أصبحت شركة سونلغاز مجمعا أو شركة قابضة وقامت بإعداد هيكل لنفسها في شكل شركات متفرعة مكلفة بالأنشطة الأساسية وهي شركة ذات أسهم مملوكة للدولة الجزائرية، لها ثلاثة هيئات هي جمعية عامة ومجلس الإدارة ورئيس مدير عام.

<sup>1</sup> مصدر المعلومات: موقع الشركة وموقع وكبيديا الموسوعة الحرة، والقانون الأساسي للشركة الصادر في الجريدة الرسمية للدولة الجزائرية. \_المرسوم الرئاسي رقم: 02\_195 المؤرخ في أول جانفي 2002 يتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز"سونالغاز".

<https://ar.wikipedia.org/wiki/7.59.2022>

### 3\_1\_3\_3\_ استقلالية أكبر في التسيير:

بموجب المرسوم الرئاسي رقم 02\_195 المؤرخ في أول جانفي 2002، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة سونلغاز\_شركة مساهمة\_تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها، هذا الانتقال تمليه ضرورة قيام سونلغاز بتكليف نفسها للتلازم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبها القانون ولاسيما انفتاح الأعمال والأنشطة وولوج باب المنافسة، وإمكانية اللجوء إلى التساهمية الخاصة ومن ناحية أخرى فإن هذا القانون الأساسي الجديد يخول للمؤسسة استقلالية أكبر ويسمح لها بأن تمارس مسؤولياتها كاملة.

إن تحديد هدفها الاجتماعي سيفتح لها أفقا جديدة فزيادة على أنشطتها المعتادة من إنتاج الكهرباء ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، توفرت لسونلغاز جمعية عامة ومجلس إدارة يرأسه رئيس مدير عام.

### 3\_1\_4\_ الأهداف المستقبلية:

تطمح سونلغاز إلى أن تصبح مؤسسة تنافسية تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، وتكون في المستقبل القريب من أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.

### 3\_1\_5\_ مراحل تشييد سونلغاز كجمع:

بدأت عملية تحويل سونلغاز في جانفي 2004 مع إنشاء ثلاث شركات مهن قاعدية وهكذا فإن الوحدات المسؤولة عن إنتاج الكهرباء ونقلها وعن نقل الغاز قد شيدت كفروع تضمن إنجاز هذه النشاطات ويتعلق الأمر بما يلي:

- الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE
- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE
- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز GRTG

## الفصل الخامس: أدوات وإجراءات الدراسة

في سنة 2005، تم إنشاء فرعين جدد للمهن المحيطة، أي:

➤ الشركة المدينة لطلب العمل SMT

➤ مركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز CREDEG

خلال هذه السنة ذاتها عرفت بعض الفروع المحيطة التي أنشئت في 1998 إعادة هيكلة حيث أدمجت الشركات الأربع لصيانة وخدمات السيارات لتكون شركة وحيدة هي شركة: صيانة وخدمات السيارات MPV وكذلك الأمر بالنسبة لشركات صيانة المحولات الثلاث التي جمعها في شركة وحيدة هي: شركة خدمات المحولات الكهربائية SKMK.

وهكذا أكتمل شكل قطب فروع المهن المحيطة مع الفروع التي كانت موجودة سابقا وهي:

➤ شركة النقل والشحن الاستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية TRANSMEX التي أنشئت سنة 1993.

➤ شركة الوقاية والعمل الأمني SPAS التي أنشئت في 1996 والتي تضمن حماية أكثر من 800 موقع لمجمع سونلغاز عبر جميع أنحاء التراب الوطني.

➤ صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية FOSC، وهي شركة مدنية مكلفة بقطاع الخدمات الاجتماعية لفائدة عمال جميع فروع مجمع سونلغاز أنشئت في 1997.

➤ نزل المزارعين HMP، الذي تم اقتناؤه في 1997.

➤ شركة صيانة التجهيزات الصناعية MEI، التي أنشئت في 1998.

➤ وكذا الشركة الجزائرية لتقنيات الإعلام SAT Info، أنشئت بدورها في 1998.

➤ وأخيرا إنشاء المتجر الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي CAMEG في 2003 وهو فرع مهمته الرئيسية تسويق العتاد الكهربائي والغاز عبر شبكة توزيع تغطي مجموع أنحاء التراب الوطني.

## الفصل الخامس: أدوات وإجراءات الدراسة

وفي سنة 2006 تم إنشاء خمس شركات مهن قاعدية أخرى:

➤ مسير منظومة الكهرباء OS، مكلف بإدارة نظام إنتاج ونقل الكهرباء.

كما تم إنشاء أربع فروع تضم مهنة توزيع الكهرباء والغاز وهي:

➤ الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الجزائر SDA

➤ الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الوسط SDC.

➤ الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الشرق SDE

➤ الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الغرب SDO

تضاف هذه الشركات الخمس لكل من الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء SPE، والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز GRTG لتكون قطب المهن القاعدية.

يتضمن هذا القطب الأخير كذلك:

➤ شركة كهرباء ترقية SKT

➤ شركة كهرباء كدية الدراوش SKD

➤ شركة كهرباء البروقية SKB

➤ شركة كهرباء سكيكدة SKS

هذه الشركات الأربع هي محطات إنتاج الكهرباء أنشئت بمساهمة سونالغاز وخلال نفس السنة وفي سياق دعم تنظيم سونلغاز على شكل مجمع وإنجاز برنامج تطوير هام للمجتمع، عادت مؤسسات الأشغال الخمس وهي:

➤ شركة أشغال الكهرباء KAHRIF

➤ شركة الأشغال والتركيب الكهربائي KAHRAKIB

➤ شركة إنجاز القنوات KANAGHAZ

➤ شركة انجاز المنشآت الأساسية INERGA

➤ شركة التركيب الصناعي ETTERKIB

إلى أحضان مجمع سونلغاز بقرار من السلطات العليا للبلاد بعد أن كانت عبارة عن هياكل إنجاز مندمجة في المؤسسة ثم رقيت إلى مؤسسات مستقلة على ضوء إعادة الهيكلة التي تمت في 1983.

### 3\_2\_2\_3\_2\_ مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية باتنة<sup>1</sup>:

#### 3\_2\_2\_3\_1\_ النشأة:

انبثقت مديرية التوزيع لولاية باتنة على غرار باقي المديريات الولائية الأخرى المنتشرة في القطر الجزائري والتابعة لشركات التوزيع الجهوية على إثر إعادة هيكلة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز\_سونلغاز بموجب القانون رقم 01\_02 الصادر بتاريخ 05 فيفري 2002، المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات، وجاءت المراسيم التنفيذية الملحقة والقرارات التنظيمية لإعطاء مزيد من المسؤولية والبحث عن الفعالية، وأخرها تخصيص رمز جديد لشركة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق S.D.E والمدون على الوكالات التجارية سيارات الشركة والوثائق المختلفة وهذا على غرار كل شركات وفروع مجمع سونلغاز الذي احتفظ لنفسه بالرمز السابق المعروف وهذا تأكيدا للطبيعة القانونية والاجتماعية للمؤسسة الجديدة.

#### 3\_2\_2\_3\_2\_ مهام المديرية:

➤ ربط سكان المواطنين والمرافق العمومية، والتجمعات السكانية، والوحدات الانتاجية بشبكات الكهرباء والغاز.

➤ توفير أحسن الخدمات لزيائنها من خلال مصالحها التجارية المنتشرة عبر الولاية من رصد وتحصيل المستحقات والتكاليف بالانشغالات عن طريق أعوانها التجاريين بعد أن

<sup>1</sup> مصدر المعلومات: الوثائق المقدمة من قبل المؤسسة \_إدارة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية باتنة.

## الفصل الخامس: أدوات وإجراءات الدراسة

كانت هذه العملية حkra على المقاولين، كما قامت بتهيئة الوكالات التجارية من أجل الاستماع إلى مختلف الانشغالات.

- ضمان استمرارية تموين زبائنها بالطاقة الكهربائية والغاز على الدوام وبنوعية جيدة والتدخل لإصلاح الإعطاب في حينها مراعية في ذلك الحفاظ على أمن الفرد والمنشآت وذلك بإنشاء توصيلات جديدة وخلق مراكز تحويلات وتأهيل وصيانة الشبكات من أجل تدعيم وتقوية هذه الشركات لمواجهة الطلب المتزايد.
- خلق مناصب عمل دائمة لشباب الولاية.
- المساهمة في الجباية المحلية.
- إنعاش السوق المحلي من خلال الاستهلاك واقتناء مختلف وسائل العمل.

### 3\_2\_3\_ التنظيم:

وفيما يتعلق بمؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع للشرق باتنة، فإن هيكلها التنظيمي يضم كلا من الإدارة العامة وأقسام مديرية التوزيع ونوردها كما يلي:

#### أ- الإدارة العامة:

وتتكون من:

المكلف بالأمن الصناعي	المكلف بالشؤون القانونية	مدير التوزيع
المكلف بالأمن الداخلي	المكلف بالاتصال	أمانة المدير

#### ب- أقسام المديرية:

قسم أشغال شبكات الكهرباء: يحتوي على خمس مصالح هي:

مصلة الصيانة: تقوم بالقياس وصيانة التجهيزات وتوفير الكوابل وكل ما يتعلق بالمخبر
مصلة مراقبة استغلال الكهرباء: تقوم بمهام تسيير الأشغال واستغلال الكهرباء وكل ما يتعلق بالمحولات



## الفصل الخامس: أدوات وإجراءات الدراسة

مصلحة التحكم عن بعد: مهمتها مراقبة أجهزة التحكم عن بعد وصيانتها.

مصلحة تطوير الشبكة: تقوم بالدراسة العامة لحالة الشبكة من الصلاحية وعدم الصلاحية ويشرف على ذلك مهندس دراسات وتقنية

مصلحة شبكة الأشغال تحت الضغط: وتعمل بها فرقة تتكون من تقنيين وأربعة أعوان عمليات كلهم مختصون في أشغال تحت الضغط.

قسم استغلال الغاز: يتفرع إلى ثلاث مصالح:

مصلحة صيانة الغاز: ومن مهامها الحماية ووضع مخططات الضغط

مصلحة مراقبة استغلال الغاز: تقوم مباشرة بتسيير دراسات أشغال الغاز واستغلال الغاز

مصلحة تطوير الشبكة: مهمتها الوحيدة الدراسات العامة للشبكة.

قسم تنفيذ دراسات الغاز والكهرباء: تتفرع إلى مصلحتين وشعبتين:

مصلحة دراسات أشغال الغاز: يقوم بالمهام في هذه المصلحة مهندس الطرق وتقني دراسات الغاز ومراقبة الأشغال.

مصلحة دراسة أشغال الكهرباء: يعمل بها مهندس الطرق وتقني دراسات الكهرباء وتقني الدراسة الأشغال وتقني لمراقبة الأشغال.

## الفصل الخامس: أدوات وإجراءات الدراسة

\_قسم الصفقات: ويقوم عليها عون رئيسي بالبرمجة وأربعة عمال لإدارة البرمجة وعون رئيسي بالصفقات.

\_قسم العلاقات التجارية: ويحتوي على ما يلي:

مصلحة الزبائن: يعمل فيها مهندس مكلف بالدراسات على الفواتير والتحصيل وعونين لتسيير التحصيل، وعامل إضافي لفوترة المردود المنخفض ومهندس مكلف بتسجيل وفوترة الضغط والتوتر المتوسط ثم عون تسيير القياسات الخارجية مكلف بصيانة أجهزة القياس.

لجنة المراقبة والتفتيش: ويقوم بمهامها مهندسين للدراسات.

مصلحة التقنية التجارية: وهذه المصلحة يقوم فيها مهندس أو مكلف بدراسات بتسوية الكهرباء والغاز ومهندس أو مكلف بدراسة العمليات التجارية وعون رئيسي وعون التسيير وعامل اضافي ومسوق تجاري وتقني تجاري

\_قسم أنظمة المعلومات: يحتوي على مايلي:

نظام التسيير: ويعمل على ذلك مهندس الدراسات

تسيير نظام الميكرومعلوماتية: ويشرف عليه متخصص في الإعلام الآلي ومحلل للأنظمة الميكرومعلوماتية.

## الفصل الخامس: أدوات وإجراءات الدراسة

### قسم المالية والمحاسبة:

مصلحة الاعتماد وتنظيم التسيير: وتحتوي على مكلف الدراسات
مصلحة الاستغلال المحاسبي: تقوم باستغلال المواصلات والتحصيل ويعمل على ذلك مكلف بالدراسات وثلاث محاسبين.
مصلحة المالية: وتشمل الخزينة ويعمل على ذلك مكلف بالدراسات ومحاسب.

### قسم الموارد البشرية: ويتكون من ثلاث مصالح:

مصلحة الادارة
مصلحة التكوين
مصلحة تطوير الموارد البشرية

### شعبة الموارد العامة: وتتكون من:

ملفات وأرشيف
حظيرة السيارات
التموين
العقارات

### مصلحة تقنيات الكهرباء:

استغلال الكهرباء
مهندس الطرق

## الفصل الخامس: أدوات وإجراءات الدراسة

مصلحة تقنيات الغاز:

استغلال الغاز ومحطات البروبان
مهندس الطرق

المصالح التجارية (الوكالات) وتقوم بالمهام التالية:

البيع (أي بيع الغاز والكهرباء)
استقبال الزبائن

الوكالات التجارية لمديرية التوزيع	البلديات التابعة لها
باتنة وكالات باتنة وبوعقال وتحوي 03 بلديات	مدينة باتنة_وادي الشعبة_فسديس
تازولت 04 بلديات	تازولت_عيون العصافير_تيمقاد_أولاد فاضل
المعذر 06 بلديات	المعذر_عين ياقوت_جرمة_بومية_الشمبرة_بوهليلات
بريكة 06 بلديات	بريكة_بيطام_امدوكال_الجزار_أولادعمار_عزيل عبد القادر.
مروانة 05 بلديات	مروانة_قصر بلزمة_حيدوسة_واد الماء_أولاد سلام
سريانة 05 بلديات	سريانة_عين جاسر_زانة بيضاء_الحاسي_لازرو

## الفصل الخامس: أدوات وإجراءات الدراسة

نقاوس 11 بلديات نقاوس_سفيان_بومقر_راس العيون_قبقة_الرحيات_تالخت_القصبات_أولاد سي سليمان_تاكسلانت_لمسان.	
آريس 15 بلدية آريس_تيغائمين_ثنية_العابد_شير_وادي الطاقة _تكوت_غيرة_كميل_بوزينة_لارباع_ ايشمول_اينوغييسن_فم الطوب_منعة_تيغرغار.	
عين التوتة 06 بلديات عين التوتة_بني فضالة_معافة _أولاد عوف_سقانة_تيلاطو.	

### عدد العمال بالمؤسسة:

المستوى	العدد الكلي
الإطارات	39
أعوان التحكم	150
المجموع	189

### عينة الدراسة:

في هذه الدراسة تم أخذ كعينة الإطارات وهم 39 وأعوان التحكم وهم 150 وعليه تم أخذ المسح الشامل وبذلك يكون عددهم 189.

ولكن لم نستطع التوصل لكل أفراد العينة بفعل الظروف المتمثلة في تواجد فيروس كوفيد19، حيث تم استجواب 133 عامل، وغاب 56 عامل.

### 4\_ أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على جملة من الأدوات هي: الملاحظة، الاستمارة، وكانت الأتي:

**4\_1\_ الملاحظة:** تعتبر الملاحظة أهم الأدوات البحثية والتي يعتمد عليها كل بحث وهي تعرف بأنها انتباه مقصود ومضبوط للظواهرات أو الحوادث أو الأمور بغية اكتشاف أسبابها وقوانينها، وهي الخطوة الأولى في البحث العلمي، ومن أهم خطواته، يقوم الباحث فيها في جميع مراحل البحث، تسبق الافتراض وترافقه وتلحق به وتقود الباحث إلى صياغة الفرضيات والنظريات.<sup>1</sup>

كما تعرف الملاحظة بأنها: مصدر أو وسيلة أخرى للحصول على المعرفة تلقائية ما دام الإنسان مستيقظا، ففي كل لحظة يعيشها الإنسان وهو مستيقظ تزوده حواسه الخمس أو واحدة منها أو أكثر بشيء من المعرفة.<sup>2</sup>

**التعريف الإجرائي:** الملاحظة هي مشاهدة منظمة ودقيقة تهدف إلى تحقيق غاية معينة وهي مقصودة وليست عفوية.

**4\_2\_ الاستمارة:** حيث تعرف الاستمارة بأنها: مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة، والمرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف، أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه، وترسل الاستفسارات المكتوبة هذه عادة بالبريد، أو أية طريقة أخرى، إلى مجموعة من الأفراد أو المؤسسات الذين أختارها الباحث كعينة لبحثه<sup>3</sup>

كما تعرف الاستمارة بأنها: أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث، حسب أغراض البحث<sup>4</sup>

<sup>1</sup> رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي: أساسيات النظرية وممارسته العلمية، دار الفكر المعاصر، لبنان، 2000، ص114

<sup>2</sup> سعد إسماعيل صيني، قواعد أساسية في البحث العلمي، مؤسسة الرسالة للنشر، بيروت، 1994، ص16

<sup>3</sup> عامر قنديلجي، البحث العلمي: واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري للنشر، عمان، 1999، ص157

<sup>4</sup> ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000،

## الفصل الخامس: أدوات وإجراءات الدراسة

**التعريف الإجرائي:** الاستمارة هي مجموعة أسئلة تهدف إلى جمع بيانات ومعلومات حول الموضوع محل الدراسة.

### 5\_الأساليب الإحصائية المستخدمة:

في هذه الدراسة تم الاعتماد على جملة من الأساليب الإحصائية منها المتغير الإحصائي spss ومعامل الارتباط بيرسون والصدق والثبات، ومعامل ألفا كرومباخ.

### 5\_1\_المتغير الإحصائي spss :

يعرف المتغير الإحصائي spss بأنه: أحد أهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات، إذ يتمتع هذا البرنامج بالعديد من الخصائص الفريدة التي تميزه عن باقي البرامج المماثلة وأهم هذه الخصائص بساطة الاستخدام وسهولة الفهم<sup>1</sup>

فالمتغير الإحصائي spss يعمل على تقديم قراءة رقمية للمعطيات التي تم تقديمها من قبل المبحوثين، وهو يمتاز بالدقة والسرعة في الإعداد.

### 6\_صدق وثبات أدوات الدراسة:

**أ-صدق الاتساق البنائي وفق المعامل ارتباط بيرسون :** يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان. يتم احتسابه بأخذ 25% من عينة الدراسة حيث لدينا العينة الكلية تحتوي 133 إجابة نأخذ منها 33 ونحصل على النتائج الموالية.

### الجدول رقم (03):صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

أبعاد ومحاور الاستبيان	الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان
------------------------	-------------------------------------

<sup>1</sup> أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss ج1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2007، ص03

## الفصل الخامس: أدوات وإجراءات الدراسة

العينة N	مستوى المعنوية Sig	معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlationn	
133	0.000	0.802	محور: الفعالية التنظيمية.
133	0.000	0.897	محور: تمكين جماعات العمل.
133	0.000	0.949	محور: ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.
133	0.000	0.954	محور: الفعالية التنظيمية لدى القائد الإداري.
133	0.000	0.954	محور: تقدير مستوى الفعالية تبعاً للمتغيرات الشخصية للقائد.

**قاعدة:** إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي بين محور وأبعاد الاستبيان والدرجة أو المعدل الكلي لإجمالي عبارات الاستبيان.

### المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بين كل محاور الاستبيان والدرجة الكلية لإجمالي عبارات الاستبيان دالة إحصائياً حيث أن قيمة مستوى المعنوية تساوي 0.000 لكل محاور الاستبيان وهاته القيمة أقل من مستوى الدلالة 0.05، ومنه تعتبر محاور الاستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

حيث أن محور الفعالية التنظيمية ومحور تمكين جماعات العمل و محور ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة و كذا محور الفعالية التنظيمية لدى



## الفصل الخامس: أدوات وإجراءات الدراسة

القائد الإداري ومحور تقدير مستوى الفعالية تبعا للمتغيرات الشخصية للقائد كلها أقل من مستوى الدلالة 0.05، وعليه فمحاور الاستبيان صادقة ومتسقة.

ب- ثبات الاستبيان: توجد عدة معادلات وطرق إحصائية لحساب ثبات الاستبيان، وفي هذه الدراسة تم التحقق من ثبات عبارات محاور الاستبيان من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ. طريقة معامل ألفا كرونباخ: أكثر مقاييس الثبات استخداما من طرف الباحثين، حيث يقيس درجة ثبات عبارات الاستبيان، بمعنى نسبة الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة ومجالات مختلفة لدرجة الثبات لمعامل ألفا كرونباخ.

### الجدول رقم (04): قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان

محاور وأبعاد الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ	نتيجة الاختبار
محور: الفعالية التنظيمية.	0.970	ثابت
محور: تمكين جماعات العمل.	0.972	ثابت
محور: ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.	0.971	ثابت
محور: الفعالية التنظيمية لدى القائد الإداري.	0.973	ثابت
محور: تقدير مستوى الفعالية تبعا للمتغيرات الشخصية للقائد .	0.973	ثابت
الاستبيان ككل	0.993	ثابت

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V25

اتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة في جميع محاور الاستبيان، وأن القيمة الإجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.993 وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة تجدر الإشارة هنا أن معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت قيمته من 1 دلّ ذلك على أن قيمة الثبات مرتفعة.

المحور الأول: البيانات الأولية \_خصائص مجتمع الدراسة:

## الفصل الخامس: أدوات وإجراءات الدراسة

### عرض وتحليل نتائج الدراسة

#### التحليل الوصفي لمتغيرات:

يستعرض هذا المبحث التحليل الوصفي الإحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبيان، وعرض المؤشرات الإحصائية ونتائج تطبيق أدوات الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات لكل متغيرات الدراسة.

#### أولاً - تحليل البيانات الشخصية للعينة:

في هذا العنصر سيتم عرض وتحليل البيانات الأساسية والتي تمثل استجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة الواردة في أداة الدراسة المتمثلة في الاستمارة، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج (EXCEL2019؛SPSSV25).

**1-متغير السن:** تم تقسيم متغير العمر إلى 4 فئات توضح في الجدول الموالي:

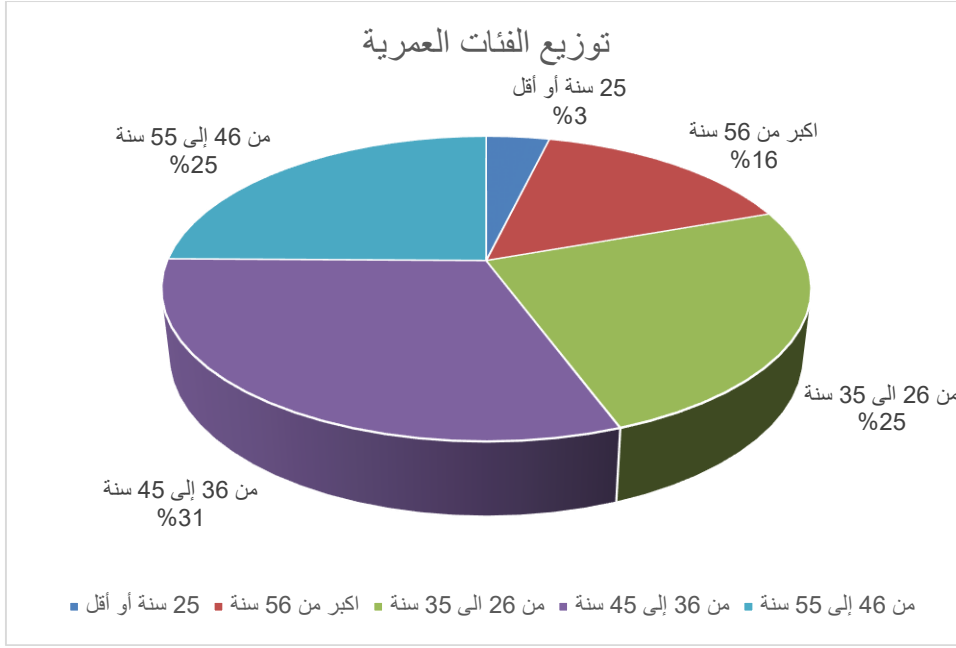
**الجدول رقم(05): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر**

الفئات العمرية	التكرار	النسبة المئوية %
25 سنة أو اقل	5	3.8
من 26 الى 35 سنة	33	24.8
من 36 إلى 45 سنة	41	30.8
من 46 إلى 55 سنة	33	24.8
أكبر من 56 سنة	21	15.8
المجموع	133	100

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V25

الشكل رقم(12): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير السن

## الفصل الخامس: أدوات وإجراءات الدراسة



المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V25

نلاحظ من خلال الجدول والرسم البياني أن الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة هي الفئة الأكثر تكرارا (41 تكرار من أصل 133) بنسبة 31%، وهذه الفئة لديها خبرة كبيرة في المؤسسة ثم تليها الفئة من 26 إلى 35 سنة وهي فئة الشباب والذين يعملون على تطوير العمل في المؤسسة، وتليها الفئة من 46 إلى 55 سنة بنفس النسبة المئوية 25%، وهي الفئة الأكبر في المؤسسة من ناحية إدراكها للمهام المؤكدة لها، ثم أخيرا الفئة العمرية الأكبر (أكبر من 56 سنة) تمثل نسبة 16% وهذه هي الفئة الأكبر من ناحية العمر.

بينما أقل فئة هي الفئة العمرية الأصغر (25 سنة أو أقل) بنسبة 3%.

## 2- متغير الجنس

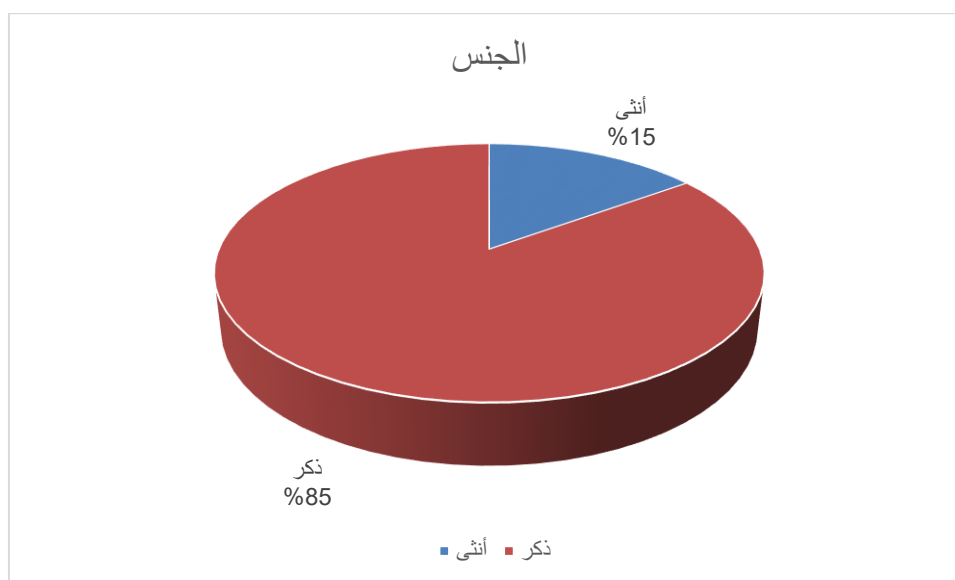
## الفصل الخامس: أدوات وإجراءات الدراسة

الجدول رقم(06): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
أنثى	20	15
ذكر	113	85
المجموع	133	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

الشكل رقم(13): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس



المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V25

من خلال الجدول والرسم البياني نلاحظ بأن أفراد العينة المكونة من 133 موظف أغلبهم من الذكور (113 من أصل 130) بنسبة 85%، وهذا راجع لأن طبيعة العمل في هذه المؤسسة تستدعي تواجد الرجال وهي صعبة على الجنس الأنثوي بينما 20 فقط من أصل 133 من جنس أنثى بنسبة 15%، وهي نسبة صغيرة وهذا راجل لطبيعة العمل.

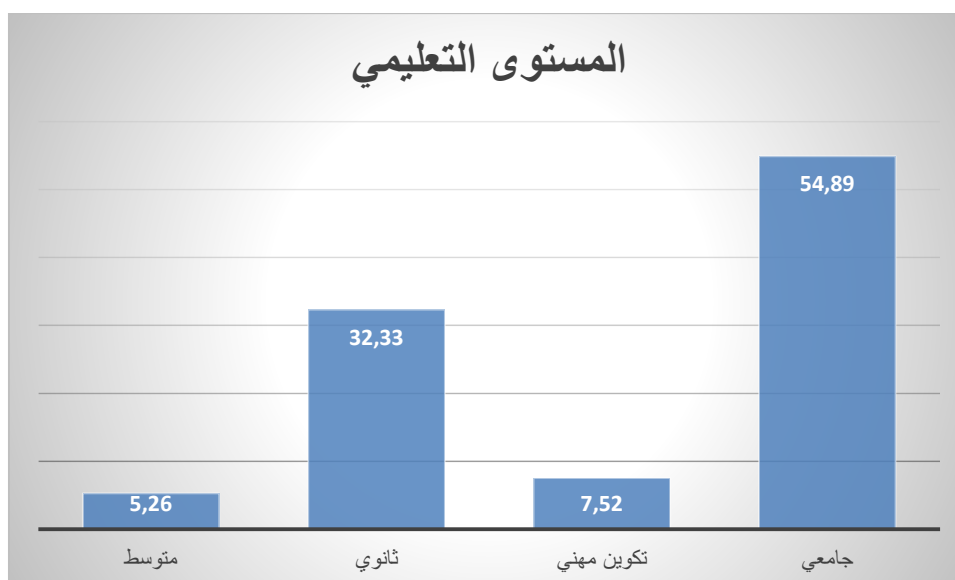
3-المستوى التعليمي:

الجدول رقم (07) : المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
5.26	7	متوسط
32.33	43	ثانوي
7.52	10	تكوين مهني
54.89	73	جامعي
100	133	المجموع

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V25

الشكل رقم (14): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V25

## الفصل الخامس: أدوات وإجراءات الدراسة

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن فئة المستوى التعليمي الجامعي هي أكبر فئة وتمثل أكثر من نصف العينة بنسبة 54.89%، وهذا لأنهم قادة لآبد من تواجد المستوى التعليمي المرتفع، تليها فئة المستوى الثانوي بنسبة 32.33% وهم الفئة من كبار السن الذين وصلوا درجة القائد بفعل الخبرة الكبيرة لهم، ثم فئة التكوين المهني بنسبة 7.52%، ونجد أصغر نسبة في فئة المستوى التعليمي المتوسط 5.26%.

### 4- الشهادة المتحصل عليها:

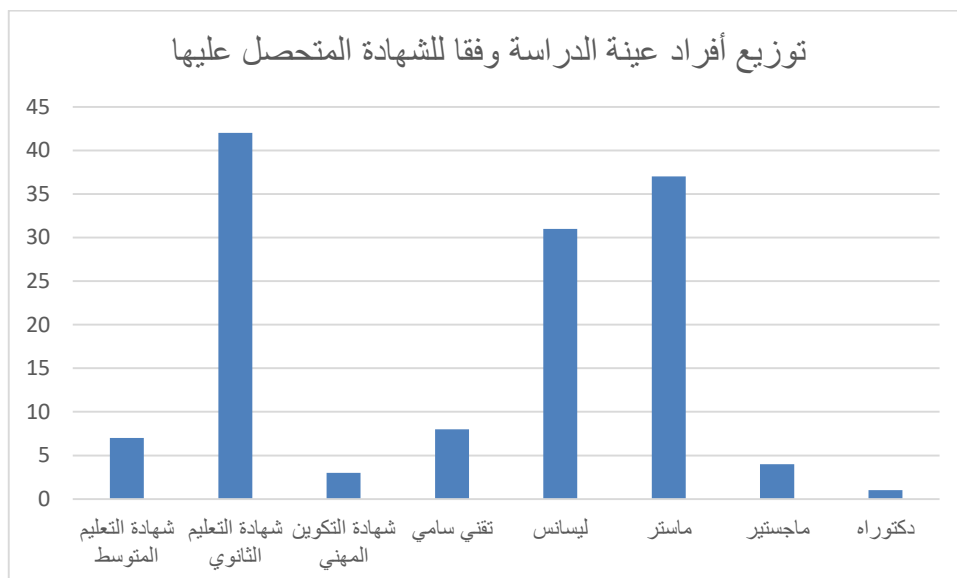
الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للشهادة المتحصل عليها

النسبة المئوية %	التكرار	الشهادة المتحصل عليها
5.3	7	شهادة التعليم المتوسط
31.6	42	شهادة التعليم الثانوي
2.3	3	شهادة التكوين المهني
6	8	تقني سامي
23.3	31	ليسانس
27.8	37	ماستر
3	4	ماجستير
0.8	1	دكتوراه
100	133	المجموع

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V25

## الفصل الخامس: أدوات وإجراءات الدراسة

الشكل رقم(15): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للشهادة المتحصل عليها



المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V25

نلاحظ حسب نتائج الجدول أن أصحاب الشهادات الجامعية يمثلون أكثر من نصف العينة

بنسبة 54% موزعة كالآتي:

ليسانس بنسبة 23.3%

ماستر بنسبة 27.8%

ماجستير بنسبة 3.0%

دكتوراه بنسبة 0.8%

ثم نجد نسبة 31% من العينة بشهادة التعليم الثانوي.

نسبة 6% من العينة بشهادة تقني سامي، 2.3% من العينة بشهادة التكوين المهني، و5.3% من

العينة بشهادة التكوين المتوسط، حيث أن نوع الشهادة ساهم في تسيير العمل والقدرة على التحكم

فيه.

## الفصل الخامس: أدوات وإجراءات الدراسة

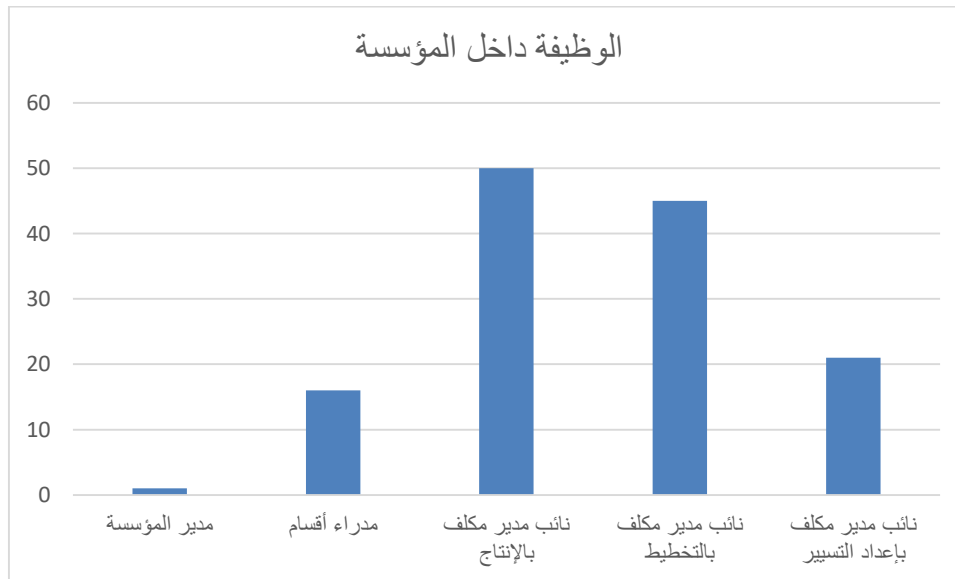
### 5-الوظيفة داخل المؤسسة:

الجدول رقم(09): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للوظيفة داخل المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	الوظيفة داخل المؤسسة
0.75	1	مدير المؤسسة
12.03	16	مدراء أقسام
37.59	50	نائب مدير مكلف بالإنتاج
33.83	45	نائب مدير مكلف بالتخطيط
15.79	21	نائب مدير مكلف بإعداد التسيير
100.00	133	المجموع

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25

الشكل رقم(16):توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للوظيفة داخل المؤسسة



المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V25



## الفصل الخامس: أدوات وإجراءات الدراسة

نلاحظ من نتائج الجدول أن الوظائف داخل المؤسسة حسب عينة الدراسة موزعة كالتالي:

1 مدير المؤسسة، وهو المدير العام للمؤسسة والذي يسهر على تسيير كل المؤسسة.

16 مدراء أقسام بنسبة 12.03%، حيث أن كل مدير قسم مسؤول على إدارة قسمه المسؤول عنه والذي يقوده، 50 نائب مدير مكلف بالإنتاج بنسبة 37.59%، وهم المسؤولون عن عملية الإنتاج داخل المؤسسة. 45 نائب مدير مكلف بالتخطيط بنسبة 33.83%، وهم المسؤولون عن التخطيط داخل كل المؤسسة. 21 نائب مدير مكلف بإعداد التسيير بنسبة 15.79%، وهذا التسيير في كل المؤسسة وخاصة في حال تواجد المستندات.

### 6- سنوات الخدمة في المؤسسة الحالية:

يبين الجدول التالي متغير سنوات الخدمة في المؤسسة للعينة:

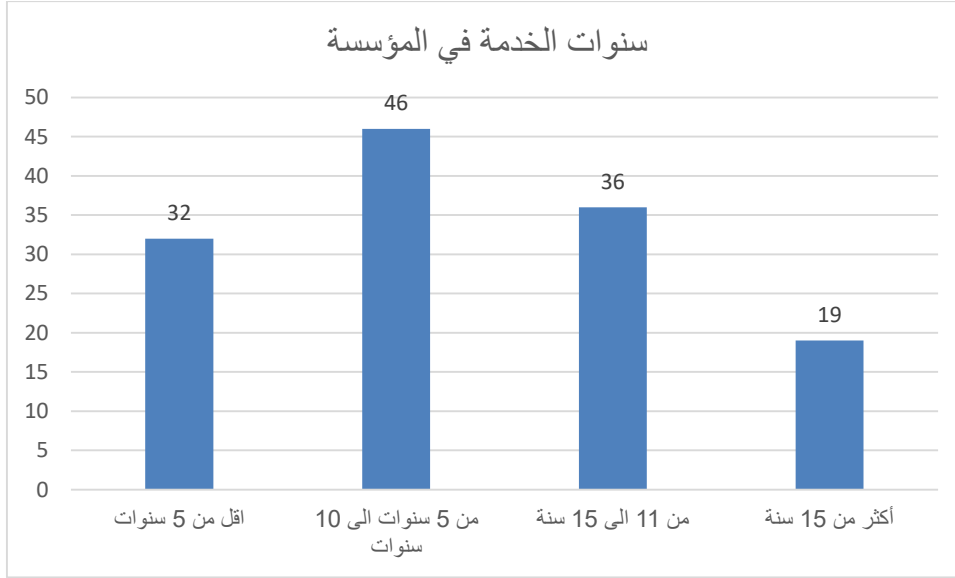
الجدول رقم(10): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخدمة في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخدمة في المؤسسة
24.1	32	اقل من 5 سنوات
34.6	46	من 5 سنوات الى 10 سنوات
27.1	36	من 11 الى 15 سنة
14.3	19	أكثر من 15 سنة
100.0	133	المجموع

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V25

## الفصل الخامس: أدوات وإجراءات الدراسة

الشكل رقم(17): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخدمة في المؤسسة



المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) والشكل رقم (16) أن نسبة 34% من الموظفين لديهم سنوات خدمة في المؤسسة الحالية من 5 إلى 10 سنوات، وهي خبرة مهمة داخل المؤسسة وتساعد في عملية القيادة والفهم أكثر عن العمل، ثم نسبة 27% لديهم سنوات خدمة في المؤسسة من 11 إلى 15 سنة، وهذه الخبرة كبيرة جدا تساهم في عمليتي التخطيط والتسيير والتطوير لكل المؤسسة، ونجد نسبة 24% من العينة لديهم سنوات خدمة في المؤسسة أقل من 5 سنوات، وهم العمال الجدد نسبيا على المؤسسة بينما أصغر نسبة والتي تمثل 14% لديهم سنوات خدمة أكثر من 15 سنة.

### 7-سنوات الخبرة في العمل:

يبين الجدول التالي متغير سنوات الخبرة في العمل:

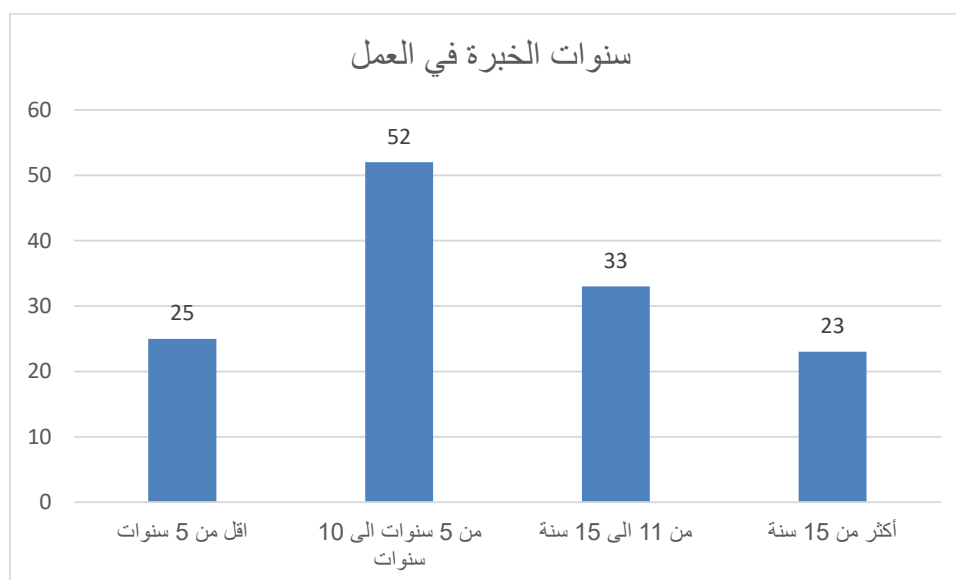
الجدول رقم(11): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة في العمل

## الفصل الخامس: أدوات وإجراءات الدراسة

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخبرة في العمل
18.8	25	أقل من 5 سنوات
39.1	52	من 5 سنوات الى 10 سنوات
24.8	33	من 11 الى 15 سنة
17.3	23	أكثر من 15 سنة
<b>100.0</b>	<b>133</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V25

الشكل رقم(18): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل



المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) والشكل رقم (17) أن نسبة 39% من الموظفين لديهم سنوات خبرة في العمل من 5 إلى 10 سنوات، وهي خبرة معتبرة وتحقق تسيير العمل والقيادة بشكل فعال، ثم نسبة 24% لديهم سنوات خبرة في العمل من 11 إلى 15 سنة، وهي خبرة كبيرة بالنسبة للعمل ونجد نسبة 18% من العينة لديهم سنوات خبرة في العمل أقل من 5 سنوات، بينما أصغر نسبة والتي تمثل 17.3% لديهم سنوات خبرة في العمل أكثر من 15 سنة.

## الفصل السادس

### إجراءات الدراسة وتحليل البيانات

الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

1\_ تحليل بيانات المحور 2

2\_ تحليل بيانات المحور 3

3\_ تحليل بيانات المحور 4

4\_ تحليل بيانات المحور 5

5\_ تحليل بيانات المحور 6

6\_ تحليل الجداول المركبة للمحاور

7\_ النتائج في ضوء الفرضيات

8\_ النتائج في ضوء الدراسات السابقة

9\_ النتائج العامة

## الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

### 1\_ تحليل بيانات المحور 2:

المحور الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات محاور الدراسة

أولاً: تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات محور: ترتفع درجة الفعالية التنظيمية عن متوسطها  
الفرضي للنمط القيادي الموجود داخل المؤسسة الصناعية

الجدول رقم (12): استجابات أفراد العينة حول المحور: ترتفع درجة الفعالية التنظيمية عن  
متوسطها الفرضي للنمط القيادي الموجود داخل المؤسسة الصناعية.

رقم العبارة	العبارات	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	يساعد العمال في حل مشاكلهم داخل العمل	65	49	19	2.35	0.718	مرتفع	2
	%	48.9	36.8	14.3				
2	يقدر مشاعر العمال	56	61	16	2.3	0.674	متوسط	10
	%	42.1	45.9	12				
3	يملك خبرة تساعده في تأدية واجباته الإدارية والقيادية	54	61	18	2.27	0.687	متوسط	12
	%	40.6	45.9	13.5				
4	يتقبل النقد بصدق رحب	56	52	25	2.23	0.748	متوسط	20
	%	42.1	39.1	18.8				
5	يصبر أثناء معالجة المشكلات	55	55	23	2.24	0.73	متوسط	19
	%	41.4	41.4	17.3				

الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

13	متوسط	0.73	2.27	22	53	58	التكرار	يتسم بالعدل في الحكم على الأمور	6
				16.5	39.8	43.6	%		
7	متوسط	0.687	2.31	17	58	58	التكرار	يتصف بالتواضع في تعامله مع العمال	7
				12.8	43.6	43.6	%		
11	متوسط	0.667	2.28	16	64	53	التكرار	يتصف بالهدوء في المشكلات والأزمات التي يواجهها	8
				12	48.1	39.8	%		
3	مرتفع	0.697	2.35	17	53	63	التكرار	يصغي جيدا لمن يتحدث إليه	9
				12.8	39.8	47.4	%		
15	متوسط	0.725	2.26	22	55	56	التكرار	شخصية القائد محبوبة بين زملائه والعمال	10
				16.5	41.4	42.1	%		
8	متوسط	0.687	2.31	17	58	58	التكرار	يعمل بجد ومثابرة	11
				12.8	43.6	43.6	%		
4	متوسط	0.678	2.32	16	59	58	التكرار	يعامل الآخرين بكرامة واحترام	12
				12	44.4	43.6	%		
5	متوسط	0.711	2.32	19	53	61	التكرار	يفوض بعض صلاحياته لبعض العمال من أجل تحقيق سير العمل.	13
				14.3	39.8	45.9	%		

الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

1	مرتفع	0.655	2.36	13	59	61	التكرار	بيدي توجيهات إدارية أثناء زيارته للأقسام والورشات	14
				9.8	44.4	45.9	%		
9	متوسط	0.698	2.31	18	56	59	التكرار	يراعي قدرات وامكانيات العاملين أثناء توزيع المهام	15
				13.5	42.1	44.4	%		
14	متوسط	0.698	2.27	19	59	55	التكرار	يحفز العمال على تحقيق الفعالية في العمل	16
				14.3	44.4	41.4	%		
16	متوسط	0.693	2.26	19	61	53	التكرار	يشجع العمال على المشاركة في حل المشكلات	17
				14.3	45.9	39.8	%		
6	متوسط	0.689	2.32	17	57	59	التكرار	يشجع العمل الإضافي من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية	18
				12.8	42.9	44.4	%		
17	متوسط	0.706	2.26	20	58	55	التكرار	يمنح الأشخاص حرية أكثر في تحديد كيفية القيام بأعمالهم.	19
				15	43.6	41.4	%		
18	متوسط	0.679	2.25	18	64	51	التكرار	يقدم مساعدات شخصية للعمال	20
				13.5	48.1	38.3	%		
متوسط		0.55656	2.2917	المحور: ترتفع درجة الفعالية التنظيمية عن متوسطها الفرضي للنمط القيادي الموجود داخل المؤسسة الصناعية.					

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V25



## الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمحور الفعالية التنظيمية للنمط القيادي يأخذ القيمة (2.29) بمستوى متوسط، وانحرافا معياريا قدره (0.556) ما يعني ذلك وجود تجانس جيد في إجابات أفراد العينة، وهذا ما يبرز في كل إجابات أفراد العينة وذلك ما يبرز في باقي التحليل.

حسب النتائج في المحور إجابات أفراد العينة تشير إلى تأثر الفعالية التنظيمية بالنمط القيادي هي بدرجة متوسطة، وذلك لأن الفعالية التنظيمية تتأثر بالنمط القيادي الموجود في المؤسسة، ولكن بفعل عوامل أخرى أيضا.

العبارة "يبدى توجيهات إدارية أثناء زيارته للأقسام والورشات." جاءت بأكبر متوسط حسابي (2.36) حيث أن القائد يقدم توجيهاته أثناء زيارته للأقسام والورشات التي يشرف عليها ويعمل على الرفع من مستوى الفعالية، ومستوى مرتفع "أي أن الإجابة المتوسطة هي مرتفع" وأصغر انحراف معياري (0.655) في عبارات المحور أي تأكيد وإجماع من أفراد العينة على العبارة وذلك لأن من مهام القائد تقديم التوجيهات وتفقد الأقسام والورشات والرفع من مستوى الأداء وفاعلية العمال في أداءهم وتطوير الأقسام والورشات.

العبارة "يساعد العمال في حل مشاكلهم داخل العمل." كذلك بمستوى مرتفع وفي الرتبة 2 كأبزر متوسط حسابي (2.35). حيث أن القائد في النمط القيادي الديمقراطي يميل إلى مناقشة العمال والحوار الدائم معهم، وهو ما ذهب إليه الباحث محمد بشير في دراسته الموسومة بـ "المهارات السلوكية لدى القائد الإداري وعلاقتها بتمكين جماعة العمال في المؤسسة الصناعية" حيث توصل إلى أن وجود علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات الذاتية وبعد معنى العمل من وجهة نظر العمال وبدرجة متوسطة، وكانت بدرجة ضعيفة مع الأبعاد (الكفاءة الذاتية، حرية الاختيار، والتأثير)، وهو ما توصلنا له هنا من تأثير القائد الإداري في النمط القيادي الديمقراطي على فاعلية وأداء العمال.

كذلك العبارة "يصغي جيدا لمن يتحدث إليه." بمستوى مرتفع وفي الرتبة 3 كأبزر متوسط حسابي (2.35)، حيث أن هذا راجع لمميزات القائد في حد ذاته، وهذا ما توصل له الباحث محمد

## الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

بشير حيث توصل إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات الفنية وجميع أبعاد التمكين الأربعة (معنى العمل، الكفاءة الذاتية، حرية الاختيار)، والتأثير من وجهة نظر العمال وبدرجة ضعيفة.

فالقيادة تؤثر على الفعالية التنظيمية من خلال كفاءة القائد وأدائه في العمل وقدرته على الإشراف الفعال، ومميزاته الشخصية وكذا قدرته على التواصل مع العمال، أي أنها أكثر 3 جوانب تأثيراً حسب أفراد العينة في الفعالية التنظيمية.

العبارة "يتقبل النقد بصدور رجب." بأصغر متوسط حسابي (2.23) وفي الرتبة الأخيرة للمحور وبمستوى متوسط هذا ما يشير إلى أن إجابة أفراد العينة حول تقبل القائد للنقد بصدور رجب هو بمستوى متوسط وأضعف الجوانب في الفعالية التنظيمية للنمط القيادي وهو ما يبين أن النقد ليس له أثر على الفعالية التنظيمية، وهو ما ذهب إليه الباحث طلال عبد الله الشريف، حيث توصل إلى وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي وأخرى تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي .

كذلك العبارة "يتقبل النقد بصدور رجب." بأكبر انحراف معياري في المحور (0.748)، أي ان تقبل القائد للنقد بصدور رجب مختلف ومتباين بين أفراد العينة، وهذا التباين بين أفراد العينة راجع إلى أسلوب كل عامل مع القائد وأسلوب كل قائد من القادة في عينة الدراسة.

نلاحظ كذلك أن قيمة الانحراف المعياري كانت أكبر من باقي العبارات في العبارات الآلية:

❖ أن القائد يصبر أثناء معالجة المشكلات 0.73 وهذا لأنه من مهامه معالجة كل المشاكل التي تحدث في إطار العمل، وهو ما ذهب إليه الباحث محمد ثاني النذير في دراسته المعنونة ب: "الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية" حيث توصل إلى أن علاقة القائد الإداري بالأتباع ومشاكل القيادات وتسييرهم للأزمات في هذه المؤسسة أنها تحتوي على القيادات ذوي الخبرة أكثر من الجامعيين الجدد وأن جل القيادات ذكور، ومع أنهم راضين بجسر العلاقات الإنسانية الجيدة وبحالتهم الاجتماعية إلا

## الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

أن القيادات يعانون من تدخل النقابة في شؤون تسيير الموارد البشرية التي تعتبر كعائق كبير في زيادة مردود المورد البشري ونجاح مشروع إستراتيجية الاتصال في مؤسسة نפטال. ❖ أن القائد يتسم بالعدل في الحكم على الأمور 0.73 وهذا راجع لأن عدم تحلي القائد بالعدل يعيق العمل والفعالية التنظيمية فيه، وهو ما توصل إليه الباحث عبد الله ثاني النذير حيث توصل إلى أن واقع القيادة الإدارية في مؤسسة نפטال هو متوسط يطغى عليه الجانب السلطوي في اتخاذ القرارات أي لا يوجد رجوع صدى، وتوجد أنماط قيادية ديمقراطية في بعض الأحيان لكن القيادة في المؤسسة تحتاج إلى تطوير في إطار التكوين لتحسين المردودية ومواكبة تطورات العصر في تسيير الموارد البشرية مثل: الاستثمار في المورد البشري.

➤ أن شخصية القائد محبوبة بين زملائه والعمال 0.725 وهذا نظرا لقدرته على العدل وأداءه الجيد داخل العمل، وأيضا لمكانته وقدرته على معالجة المشاكل التي تحدث في العمل، وهو ما توصل إليه أيضا الباحث محمد ثاني النذير حيث ذهب إلى أن دور القيادة في تسيير الموارد البشرية، وفعاليتها في نجاح إستراتيجية الاتصال هي التي تتجح وتؤثر على الأفكار والاتجاهات والسلوك أي تأثير بالحرص على عناصر القيادة التي لا بد أن تتميز بعوامل لتخلق اتصال فعال منها المتعلقة بالمرسل (القائد)، كالمصداقية ووجود مهارات اتصالية... الخ، مثل: فعالية الكلام والكتابة والإنصات الجيد، الإقناع، العلاقة بين القائد والأتباع هي علاقة تأثير وتأثر، أما فيما يخص الأتباع هي متعلقة بالمستقبل كالإدراك الحسي، ورجع الصدى من قبل الأتباع.

وعليه فإن مستوى الاتفاق مختلف ومتباين بين أفراد العينة على هاته العبارات.

ترتيب العبارات حسب تأثيرها في الفعالية التنظيمية للنمط القيادي هو كالاتي من الأكثر إلى

الأقل:

1. يبدي توجيهات إدارية أثناء زيارته للأقسام والورشات: وهذا لأن هذا الأمر من المهام الأولى والأساسية للقائد، فالزيارات التي يقوم بها من شأنها أن تشج على الأداء والفعالية التنظيمية.

## الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

2. يساعد العمال في حل مشاكلهم داخل العمل: وهذا لأن القائد يعمل على مواجهة كل التحديات الجديدة والطارئة في العمل.
3. يصغي جيدا لمن يتحدث إليه: وهذا نابع من شخصية القائد التي تميل إلى التواضع ويعمل وفق النمط الديمقراطي.
4. يعامل الآخرين بكرامة واحترام: لأن القائد الذي يعرف أدواره ومهامه يدرك أن من واجبه احترام الآخرين ومعاملتهم معاملة تليق بهم لأنهم شركاء في العمل.
5. يفوض بعض صلاحياته لبعض العمال من أجل تحقيق سير العمل: لأن صلاحياته لا بد وأن يفرضها لتحقيق أداء العمل وهنا يجمع بين النمط الديمقراطي الديكتاتوري والنمط الديمقراطي.
6. يشجع العمل الإضافي من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية: وهذا لأن العمل الإضافي من الأساليب القيادية التي يحقق من خلالها الفعالية التنظيمية.
7. يتصف بالتواضع في تعامله مع العمال: التواضع من السمات الخلقية والشخصية للقائد والتي يحقق من خلالها الأداء والفعالية في العمل.
8. يعمل بجد ومثابرة: لأن القائد ليس منصب فحسب بل هو مهام وأعمال لا بد من القيام بها.
9. يراعي قدرات وامكانيات العاملين أثناء توزيع المهام: لأن الفروقات الفردية لا بد أن تراعى وأن ينسب العمل للشخص المناسب,
10. يقدر القائد مشاعر العمال: لأن هذا من شأنه أن يخلق بينهم علاقة جيدة ويحسن الأداء في العمل.
11. يتصف بالهدوء في المشكلات والأزمات التي يواجهها: وهذا بفعل السمات الشخصية للقائد والتي تحقق الفعالية والأداء التنظيمي.
12. يمتلك خبرة تساعده في تأدية واجباته الإدارية والقيادية: وهذا بفعل مدة العمل والخبرة فيه.
13. يتسم بالعدل في الحكم على الأمور: وهذا لأن القائد الناجح لا بد وأن يحقق العدل والمساواة داخل التنظيم لكي يتحقق الأداء والفعالية.

## الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

14. يحفز العمال على تحقيق الفعالية في العمل: من خلال عمله ومهامه وشخصيته واحترامه لهم
15. شخصية القائد محبوبة بين زملائه والعمال: وهذا بفضل مكانته وأدائه وشخصيته.
16. يشجع العمال على المشاركة في حل المشكلات: لأن أي أمر يحدث في العمل يؤثر على الكل وهذا ما يوصله القائد للعمال من خلال مهامه وأسلوبه.
17. يمنح الأشخاص حرية أكثر في تحديد كيفية القيام بأعمالهم: لأن الحرية تجعل العمال يتقنون في أداءهم وبالتالي تتحقق الفعالية التنظيمية.
18. يقدم مساعدات شخصية للعمال: وهذا بدرجة قليلة لأن الجانب الشخصي والمشاكل الشخصية معظم القادة لا يعطوها أهمية في إطار العمل، وأما الجزء من القادة الذين يولونها أهمية فذلك لاقتناعهم بتأثيرها على أداءهم داخل المؤسسة.
19. يصبر أثناء معالجة المشكلات: لأن الصبر من الخصائص الواجب توفرها في القائد لكي يحصل على أداء أعماله.
20. يتقبل النقد بصدر رحب: جاءت بأقل درجة لأن هذه العبارة تختلف بحسب أسلوب العمال وطبيعة القائد.

حسب الترتيب السابق لعبارات المحور رقم 2 نجد أن الفعالية التنظيمية تتأثر بنوع النمط القيادي الموجود في المؤسسة، حيث أن النمط القيادي الديمقراطي كان أكثر الأنماط التي ترفع من الفعالية التنظيمية والذي يبرز في العبارات: 1، 2، 3، 4، 5، حيث أنها تحمل خصائص النمط القيادي الديمقراطي، ثم تليها العبارات التي تحمل مواصفات القائد من احترامه للعمال وقدرته على التواصل معهم ومنحهم الثقة للقيام بأعمالهم كما يجب، وعليه فالفعالية التنظيمية تتأثر بنمط القيادة الموجودة والترتيب الموجود حسب أفراد العينة هو ترتيب منطقي.

### 2\_ تحليل بيانات المحور 3:

تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور 3: " ترتفع درجة تمكين جماعات العمل لدى أفراد عينة البحث عن المتوسط الفرضي وفق النمط القيادي الديمقراطي."

الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

الجدول رقم (13): استجابات أفراد العينة حول المحور ترتفع درجة تمكين جماعات العمل لدى أفراد عينة البحث عن المتوسط الفرضي وفق النمط القيادي الديمقراطي.

رقم العبارة	العبارات	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	أقوم بعملتي على أكمل وجه تبعاً للحرية التي أتلقها من القائد	55	58	20	2.26	0.706	متوسط	7
		%	41.4	43.6				
2	أجد عملي له فاعلية وأهمية كبيرة جداً بالنسبة للمؤسسة.	57	61	15	2.32	0.667	متوسط	2
		%	42.9	45.9				
3	المهام التي أؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة للمجتمع.	55	59	19	2.27	0.698	متوسط	4
		%	41.4	44.4				
4	أصح الأخطاء التي تحدث في المصنع	50	68	15	2.26	0.65	متوسط	8
		%	37.6	51.1				
5	أملك رؤية واضحة للعمل الذي أقوم به داخل المؤسسة	49	68	16	2.25	0.656	متوسط	10
		%	36.8	51.1				
6	أنا واثق من قدراتي للقيام بعملتي بالشكل المطلوب	58	61	14	2.33	0.66	متوسط	1
		%	43.6	45.9				
7	زملائي في المؤسسة التي أعمل به يعتبرونني عاملاً ذو كفاءة.	48	65	20	2.21	0.686	متوسط	18
		%	36.1	48.9				

الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

12	متوسط	0.706	2.23	21	60	52	التكرار	لدي قدرة على التكيف مع الظروف الجديدة،	8
				15.8	45.1	39.1	%		
16	متوسط	0.678	2.22	19	66	48	التكرار	لدي القدرة على حل المشاكل التي تواجهني أثناء أداء المهام	9
				14.3	49.6	36.1	%		
5	متوسط	0.687	2.27	18	61	54	التكرار	علاقتي مع القائد الإداري جيدة، إذ يعتبرني عامل ذو كفاءة وأساهم في فاعلية المؤسسة.	10
				13.5	45.9	40.6	%		
20	متوسط	0.695	2.18	22	65	46	التكرار	القائد يجعلنا جزء من عملية اتخاذ القرارات بما يتناسب مع طبيعة العمل.	11
				16.5	48.9	34.6	%		
3	متوسط	0.681	2.29	17	61	55	التكرار	استقلاليتي في العمل تساعدني على بذل أكبر جهد لتحقيق أهداف المؤسسة.	12
				12.8	45.9	41.4	%		
13	متوسط	0.67	2.23	18	67	48	التكرار	يمنحنا الاستقلالية في التعامل مع المشكلات التي تواجهني في أداء عملي.	13
				13.5	50.4	36.1	%		
6	متوسط	0.708	2.27	20	57	56	التكرار	يساعدنا القائد في ابداء رأينا بكل حرية في الأمور الخاصة بعملنا.	14
				15	42.9	42.1	%		

الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

19	متوسط	0.697	2.21	21	63	49	التكرار	لدي تأثير في إنجاز المهام في المؤسسة التي أعمل بها	15
				15.8	47.4	36.8	%		
9	متوسط	0.695	2.26	19	60	54	التكرار	يأخذ القائد مقترحاتنا بعين الإعتبار من أجل تحقيق فاعلية العمل.	16
				14.3	45.1	40.6	%		
17	متوسط	0.678	2.22	19	66	48	التكرار	لدي قدر كبير في التأثير في عمل الآخرين	17
				14.3	49.6	36.1	%		
11	متوسط	0.665	2.24	17	67	49	التكرار	أتلقي مكافآت عن فاعليتي في الأداء والعمل الذي أقوم به.	18
				12.8	50.4	36.8	%		
14	متوسط	0.67	2.23	18	67	48	التكرار	لدي تأثير كبير على كل ما يتعلق بعلمي.	19
				13.5	50.4	36.1	%		
15	متوسط	0.673	2.23	18	66	49	التكرار	المسؤولون يرون أن لعلمي أثر مهم على المؤسسة	20
				13.5	49.6	36.8	%		
متوسط				2.2492		0.55069		المحور: ترتفع درجة تمكين جماعات العمل لدى أفراد عينة البحث عن المتوسط الفرضي وفق النمط القيادي الديمقراطي	

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للمحور "ترتفع درجة تمكين جماعات العمل لدى أفراد عينة البحث عن المتوسط الفرضي وفق النمط القيادي الديمقراطي" يأخذ القيمة (2.249) بمستوى متوسط، وانحرافا معياريا قدره (0.55) ما يعني ذلك وجود تجانس جيد في



## الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

إجابات أفراد العينة في المحور وهذا ما يدل على قدرة ورغبة أفراد عينة الدراسة في العمل وفق نمط قيادي واحد يحقق مبتغاهم في العمل.

حسب النتائج في المحور إجابات مجتمع الدراسة تشير إلى أن درجة تمكين جماعات العمل وفق النمط القيادي الديمقراطي هي بدرجة متوسطة، حيث أن النمط الديمقراطي بفعل خصائصه التي تتيح للعمال التعبير عن ذاتهم وآراءهم والمساهمة في تطوير العمل، جعلت من هذا النمط، النمط المحبب لأفراد العينة والذي يحقق لهم تمكينهم لدى جماعات العمل.

العبارة "أنا واثق من قدراتي للقيام بعمل عملي بالشكل المطلوب." لديها أكبر متوسط حسابي (2.33) ومستوى متوسط، وهذا بالنظر إلى معرفة القادة في العينة لمهامهم وأهمية دورهم داخل المؤسسة، والتي من أهمها المتابعة والإشراف لتحقيق فاعلية العمل وسيره بشكل جيد، وهو ما ذهبت إليه دراسة الباحث بن علي عبد الوهاب، والتي عنونت بـ "مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فاعلية التنظيم، حيث توصل إلى أن: المتابعة و الإشراف لدرجة تقدم عمليات التطوير و كذا التغيير الحاصل في أداءات العمال و المؤسسة بشكل عام، وهي نفس الفكرة التي توصلنا لها هنا.

العبارة "أجد عملي له فاعلية وأهمية كبيرة جدا بالنسبة للمؤسسة" في الرتبة 2 كأكثر متوسط حسابي (2.32) وبمستوى متوسط، لأن دور القائد يساهم في الرفع من الفعالية التنظيمية وبذلك فأهمية دور القائد تتمثل في تسيير العمل والرقابة على العمال وأداءهم والسهر على سير العمل على أكمل وجه.

كذلك العبارة "استقلاليتي في العمل تساعدني على بذل أكبر جهد لتحقيق أهداف المؤسسة." في الرتبة 3 كأكثر متوسط حسابي (2.29) وبمستوى متوسط، وهذا بالنظر لطبيعة دور القائد في النمط الديمقراطي أين يحقق من خلال دوره أهداف المؤسسة وذلك باستقلاليته عن القادة الأعلى منه (رئيس قسم التخطيط، ومدير المؤسسة مثلا، قادة ولكن بدرجات متفاوتة).

هذا ما يشير إلى أن العبارات السابقة أكثر 3 جونب تأثيرا في درجة تمكين جماعات العمل وفق النمط القيادي الديمقراطي، حيث أن استقلالية القائد، ومنحه للحرية لباقي العمال ووعيه بمهامه دون أن يقول له شخص آخر عنها هي من العوامل التي حققت التمكين لدى جماعات العمل،

## الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

بالإضافة إلى خصائص نمط القيادة الديمقراطية حيث أنها تسمح بتبادل الأفكار وتعتبر بمثابة قيادة تشاركية أين يبدي كل عامل رأيه ويبقى للقائد فقط إصدار القرار النهائي والأنسب للوضع.

أما باقي العبارات كلها بمستوى متوسط.

العبارة "القائد يجعلنا جزء من عملية اتخاذ القرارات بما يتناسب مع طبيعة العمل." بأصغر متوسط حسابي (2.18) وفي الرتبة الأخيرة للمحور وبمستوى متوسط أي أنها أضعف الجوانب في المحور وهذا راجع لأن القائد يشجع أعضاء فريق العمل على التعبير عن آراءهم ومحاولة إيجاد حلول جديدة للمشاكل المشتركة فالقائد يعمد إلى سماع أفكار العمال ثم يقيّمها ويتخذ قراره بناء على أفكارهم وأفكاره.

➤ العبارة "يساعدنا القائد في إبداء رأينا بكل حرية في الأمور الخاصة بعملنا" بأكبر انحراف معياري في المحور (0.708) ومستوى متوسط أي أنها أكثر العبارات تباينا ومختلفة نسبيا بين مجتمع الدراسة، حيث أن الحرية التي يحققها النمط القيادي الديمقراطي هي التي تحقق الفعالية في العمل بصورة كبيرة وهذا ما ذهبت إليه دراسة الباحث: قويدري ثامر المعنونة ب: " القيادة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية: دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، حيث توصل إلى نتيجة مفادها نفس الفكرة هذه وهي أن هناك وضوح في اعتماد إدارة المؤسسة لعدد من الاستراتيجيات المتنوعة متباين في درجة تأثيرها في الرفع من مستوى فاعلية المنظمة بشكل عام.

وتخصيص قيادة المؤسسة أهمية كبيرة لتطوير الموارد البشرية للمؤسسة من خلال اعتمادها على إستراتيجية واضحة فيما يخص ترقية المورد البشري لديها اعتبارا من: توفير مراكز تكوينية خاصة لهذه العملية سواء لإطارات المؤسسة كمركز بن عكنون، أو مركز تأهيل العمال بالبلدية، ومواكبة برامج التكوين والتدريب المعتمدة للمتغيرات الحاصلة في بيئة الخارجية من خلال اعتماد التكنولوجيا الحديثة ورسكلة العمال عليها بقصد التحكم في المشاكل المتداخلة بين الأفراد ومحيط العمل (التكنولوجيا، الأمن والسلامة المهنية) وإدارتها بهدف تحقيق التكامل التنظيمي وتحقيق التكيف استجابة لمواجهة الجوانب المتغيرة في علاقات المنظمة ببيئتها ومحيطها الخارجي حسب نظرة بريس.

## الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

ترتيب العبارات حسب تأثيرها في درجة تمكين جماعات العمل وفق النمط القيادي الديمقراطي هو كالاتي من الأكثر إلى الأقل:

1. أنا واثق من قدراتي للقيام بعملتي بالشكل المطلوب: وهذا بالنظر إلى معرفة القائد بكل مهامه سواء في الأوقات العادية للعمل، أو حتى في ظل الأزمات التي قد تحدث.
2. أجد عملي له فاعلية وأهمية كبيرة جدا بالنسبة للمؤسسة: وهذا بالنظر لأهمية دور القائد في إطار المؤسسة.
3. استقلاليتي في العمل تساعدني على بذل أكبر جهد لتحقيق أهداف المؤسسة: لأن الاستقلالية تمنحه القدرة على الإبداع في العمل والخروج عن دوره المعتاد.
4. المهام التي أؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة للمجتمع: وهذا لأن دور القائد مهم في تسيير المؤسسة والرفع من فاعلية العمال وتحقيق التمكين لديهم.
5. علاقتي مع القائد الإداري جيدة، إذ يعتبرني عامل ذو كفاءة وأساهم في فاعلية المؤسسة: القائد الذي يعلو سلطة القائد الأخر علاقتهم جيدة وهذا بالنظر لأن كل مهم يفهم دوره ويقدر دور القائد الأخر حيث أن في مؤسسة سونالغاز محل الدراسة نجد تدرج في القيادة فلدينا مدير أمانة المديرية، مدير مصلحة الشؤون القانونية، نائب مدير مصلحة الشؤون القانونية، وهذه كلها تدرجات للقادة وفق المصالح والأقسام، وكل قائد يدرك دوره ومهامه ولا يتجاوز مهام القائد الأخر.
6. يساعدنا القائد في إبداء رأينا بكل حرية في الأمور الخاصة بعملتي: وهذا بالنظر لطبيعة نمط القيادة الديمقراطية، حيث من أهم خصائصها فسح المجال للمشاركة بالأفكار في إدارة العمل.
7. أقوم بعملتي على أكمل وجه تبعا للحرية التي أتلقاها من القائد: لأن الحرية تعطي الثقة ف النفس والثقة في العمل الذي يقوم به العامل.
8. أصحح الأخطاء التي تحدث في المصنع: بناء على ما يملكه من صلاحياته فله مطلق الصلاحية في تصحيح أخطاء العمل.
9. يأخذ القائد مقترحاتنا بعين الاعتبار من أجل تحقيق فاعلية العمل: حيث أن القائد يسمع أفكار العمال ويقوم بتحليلها وجمعها وإصدار القرار الفعال للمؤسسة،

## الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

10. أملك رؤية واضحة للعمل الذي أقوم به داخل المؤسسة: وهذا نتيجة الخبرة التي يمتلكها العمال والقادة فحسب البيانات الأولية أقل مدة خبرة هي خمس سنوات.
  11. أتلقى مكافآت عن فاعليتي في الأداء والعمل الذي أقوم به: وهذه المكافآت من شأنها أن تزيد من الفعالية التنظيمية.
  12. لدي قدرة على التكيف مع الظروف الجديدة: لأن من مهام القائد القدرة على السيطرة على كل الأوضاع التي تحدث في العمل.
  13. يمنحنا القائد الاستقلالية في التعامل مع المشكلات التي تواجهني في أداء عملي: لأن الاستقلالية في العمل تزيد من الفعالية التنظيمية تحقق سير العمل بعيدا عن كل ضغوط.
  14. لدي تأثير كبير على كل ما يتعلق بعملي: نظرا لمهام القائد ودوره ومكانته في المؤسسة.
  15. المسؤولون يرون أن لعملي أثر مهم على المؤسسة: وهذه نظرة القيادة العليا للمؤسسة في عمل باقي القادة.
  16. لدي القدرة على حل المشاكل التي تواجهني أثناء أداء المهام: وهذا نابع من أدوار القائد والتي تتمثل في حل المشكلات والتأقلم مع كل الظروف الجديدة.
  17. لدي قدر كبير في التأثير في عمل الآخرين: وهذا لأنه القائد والمتحكم في سير العمل.
  18. زملائي في المؤسسة التي أعمل به يعتبرونني عاملا ذو كفاءة: نظرا للجانب المهم الذي يقوم به ويحسن به العمل ويحقق الفعالية فيه.
  19. لدي تأثير في إنجاز المهام في المؤسسة التي أعمل بها: وهذا نابع من دوره القيادي الفعال.
  20. القائد يجعلنا جزء من عملية اتخاذ القرارات بما يتناسب مع طبيعة العمل: لأن هذا من مهامه.
- ومنه وحسب الترتيب السابق للعبارات الموجودة في المحور حسب درجتها لدى العينة المبحوثة نجد أن النمط القيادي الديمقراطي ساهم في تمكين جماعات العمل وذلك لأنه النمط

## الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

الديمقراطي في القيادة يتميز بعدة خصائص جعلته الأنسب لتمكين جماعات العمل حيث أن القيادة الديمقراطية على الثقة بيم القائد والمرؤوسين ومحاولة الاستفادة من آرائهم وأفكارهم ودعمهم، كما أن هذا النمط من القيادة يتيح الفرصة أمام العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات ويوفر جو من الحرية والانفتاح مع القائد أو مع بعضهم البعض، فتجعل هناك نوع من الحرية بين العمال لأن القائد الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه ويطلب منهم مشاركته في إيجاد حلول متعددة لها، ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسباً، يكون في الغالب قائد محبوب بين زملاء العمل، وهذا ما يخلق جانب من العلاقات الإنسانية في إطار العمل.

فالترتيب الذي خرج به هذا المحور من خلال المبحوثين هو ترتيب منطقي وعقلاني بحسب قدرة كل عبارة وكل سلوكيات القائد في النمط الديمقراطي على تمكين جماعات العمل.

### 3\_ تحليل بيانات المحور 4:

تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور "توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة "

الجدول رقم (14): استجابات أفراد العينة حول عبارات محور "ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية داخل المؤسسة "

رقم العبارة	العبارات	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	يعقد القائد باستمرار اجتماعات تنسيقية مع العمال	التكرار	54	61	18	2.27	متوسط	5
		%	40.6	45.9	13.5			
2	يقدر القائد الحالة النفسية للعمال	التكرار	43	63	27	2.12	متوسط	19
		%	32.3	47.4	20.3			
		التكرار	58	58	17	2.31	متوسط	3

الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

								يمتلك القائد خبرة كافية تساعده في تأدية واجباته	3
				12.8	43.6	43.6	%		
				16	67	50	التكرار	يتميز القائد بالصبر في معالجة مشكلات العمل	4
6	متوسط	0.659	2.26	12	50.4	37.6	%		
				20	64	49	التكرار	يتحلى القائد بالمثابرة في العمل	5
15	متوسط	0.689	2.22	15	48.1	36.8	%		
				14	64	55	التكرار	يتصف القائد بالموضوعية في الحكم على الأمور	6
4	متوسط	0.653	2.31	10.5	48.1	41.4	%		
				18	62	53	التكرار	يصغي القائد جيدا لمن يتحدث إليه.	7
7	متوسط	0.684	2.26	13.5	46.6	39.8	%		
				18	65	50	التكرار	يعامل القائد الآخرين باحترام	8
9	متوسط	0.676	2.24	13.5	48.9	37.6	%		
				20	63	50	التكرار	ينجز القائد أعماله بحساسية	9
11	متوسط	0.692	2.23	15	47.4	37.6	%		
				12	65	56	التكرار	يقدم القائد توجيهات عملية أثناء زيارته الميدانية	10
1	متوسط	0.636	2.33	9	48.9	42.1	%		
				17	57	59	التكرار	يبادر القائد في حل المشكلات في العمل من أجل تحقيق الفعالية	11
2	متوسط	0.689	2.32	12.8	42.9	44.4	%		
				17	68	48	التكرار	يشجع القائد العمال على المشاركة في	12
12	متوسط	0.662	2.23						

الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

					12.8	51.1	36.1	%	حل المشكلات من أجل رفع فاعلية العمل	
10	متوسط	0.709	2.24	21	59	53	التكرار		يشجع القائد على العمل الإبداعي	13
				15.8	44.4	39.8	%			
13	متوسط	0.692	2.23	20	63	50	التكرار		يسهر القائد شخصياً على تطوير الأداء المنخفض لبعض العمال وذلك لرفع الفعالية في العمل.	14
				15	47.4	37.6	%			
8	متوسط	0.67	2.26	17	65	51	التكرار		يثمن القائد العمل الإضافي الذي يقوم به العمال	15
				12.8	48.9	38.3	%			
16	متوسط	0.652	2.21	17	71	45	التكرار		يمنح القائد العمال حرية كبيرة في تحديد كيفية القيام بأعمالهم.	16
				12.8	53.4	33.8	%			
14	متوسط	0.681	2.23	19	65	49	التكرار		يقدم القائد مساعدات شخصية للعمال	17
				14.3	48.9	36.8	%			
17	متوسط	0.633	2.2	16	75	42	التكرار		يسعى القائد إلى تحسين علاقة العمال مع بعضهم البعض لرفع الفعالية.	18
				12	56.4	31.6	%			
18	متوسط	0.691	2.17	22	66	45	التكرار		يتصف القائد بالمرونة في تعامله مع الآخرين من أجل	19
				16.5	49.6	33.8	%			

## الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

								تحقيق الفعالية في العمل.
متوسط	0.54953	2.2438	ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية داخل المؤسسة					

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25

المتوسط الحسابي لمحورالممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية داخل المؤسسة يأخذ القيمة (2.2438) بمستوى متوسط، وانحرافا معياريا قدره (0.54953) بدرجة تجانس جيدة في إجابات أفراد العينة على عبارات المحور .

العبارة "يقدم القائد توجيهات عملية أثناء زيارته الميدانية" بأكبر متوسط حسابي (2.33) ومستوى متوسط.

العبارة "يبادر القائد في حل المشكلات في العمل من أجل تحقيق الفعالية" في الرتبة 2 كأكبر متوسط حسابي (2.32) وبمستوى متوسط.

كذلك العبارة "يملك القائد خبرة كافية تساعده في تأدية واجباته. " في الرتبة 3 كأكبر متوسط حسابي (2.31) وبمستوى متوسط.

هذا ما يشير إلى ان العبارات السابقة أكثر 3 جونب تأثيرا في العلاقة بين درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

باقي العبارات كلها بمستوى متوسط.

العبارة "يقدر القائد الحالة النفسية للعمال" بأصغر متوسط حسابي (2.12) ومستوى متوسط في الرتبة الأخيرة للمحور ما يدل على أنها أضعف الجوانب في المحور .

وبأكبر انحراف معياري في المحور (0.718)، أي أنها أكثر عبارة متباينة ومختلفة نسبيا في مستوى الإجابة بين أفراد العينة.

ترتيب العبارات حسب تأثيرها في الارتباط بين درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة هو كالاتي من الأكثر إلى الأقل (من الأقوى إلى الأضعف):



## الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

1. يقدم القائد توجيهات عملية أثناء زيارته الميدانية
2. يبادر القائد في حل المشكلات في العمل من أجل تحقيق الفعالية
3. يمتلك القائد خبرة كافية تساعد في تأدية واجباته
4. يتصف القائد بالموضوعية في الحكم على الأمور
5. يعقد القائد باستمرار اجتماعات تنسيقية مع العمال
6. يتميز القائد بالصبر في معالجة مشكلات العمل
7. يصغي القائد جيدا لمن يتحدث إليه.
8. يثمن القائد العمل الإضافي الذي يقوم به العمال
9. يعامل القائد الآخرين باحترام
10. يشجع القائد على العمل الإبداعي
11. ينجز القائد أعماله بحساسية
12. يشجع القائد العمال على المشاركة في حل المشكلات من أجل رفع فاعلية العمل
13. يسهر القائد شخصيا على تطوير الأداء المنخفض لبعض العمال وذلك لرفع الفعالية في العمل.
14. يقدم القائد مساعدات شخصية للعمال
15. يتحلى القائد بالمتابعة في العمل
16. يمنح القائد العمال حرية كبيرة في تحديد كيفية القيام بأعمالهم.
17. يسعى القائد إلى تحسين علاقة العمال مع بعضهم البعض لرفع الفعالية.
18. يتصف القائد بالمرونة في تعامله مع الآخرين من أجل تحقيق الفعالية في العمل.
19. يقدر القائد الحالة النفسية للعمال

وبالتالي يتميز القادة الذين يعتمدون على النمط الديمقراطي في التعامل مع المرؤوسين بمجموعة من الخصائص التي تميزهم عن باقي القادة، فحسب الترتيب الذي ورد، فإنهم يتعاملون بطريقة ديمقراطية مع العمال والمرؤوسين مما يتيح الفرصة أمامهم لإبداء آرائهم بكل حرية والمشاركة في اتخاذ القرارات في العمل كما، أنه يتميز هؤلاء القادة بالكفاءة والخبرة

## الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

في أداء أعمالهم، وذلك بتقديم التوجيهات والمعلومات، والوقوف على رأس أعمالهم والزيارات الميدانية بشكل دوري، لكن في نفس الوقت يبدي هؤلاء القادة جانبا إنسانيا مع المرؤوسين، فهم يؤمنون أن التعامل باحترام وتعاون مع العمال يساعد في رفع الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، حيث أن بناء العلاقات بينهم وبين العمال تفتح مجالا أوسع في الحوار وتبادل المعلومات حول الأعمال المنجزة وكيفية الوصول إلى نتائج مرضية و أهداف مسطرة.

ويمكن القول أن هذا النوع من الأنماط القيادية، هو أكثر الأنماط التي يكون فيها الاتصال التنظيمي قويا بين أعضاء المنظمة، وهذا راجع إلى الأسلوب الذي يتبعه القائد في احترام المرؤوسين وكذا جعل كل عضو في المؤسسة له دور فعال فيها وبناء علاقات بينه وبينهم وكذا بين العمال فيما بينهم، وهذا ما يجعل الاتصال سريع وقويا ويكون تدفق المعلومات بطريقة سريعة ومتواصلة وكذا المد والرجع أيضا.

وبهذا الأسلوب أيضا يستطيع القائد رفع كفاءة عماله، وهذا راجع إلى الإصغاء بعناية لهم واتخاذ أسلوب المرونة في تعامله، وبالتالي لا يواجه القائد أو المؤسسة أي ضغوطات أو مشاكل في العمل وكذا العمال لا يمارس عليهم أي ضغط يقلل من فاعلية أدائهم.

### 4\_ تحليل بيانات المحور 5:

تحليل إجابات مجتمع الدراسة حول عبارات المحور 5" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير الفعالية التنظيمية لدى القائد الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، سنوات الاقدمية، المستوى التعليمي).

الجدول رقم (15): إجابات مجتمع الدراسة حول عبارات محور "الفعالية التنظيمية لدى القائد

الإداري"

رقم العبارة	العبارات	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
-------------	----------	--------	--------	--------	-----------------	-------------------	---------	--------

الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

1	متوسط	0.691	2.32	17	56	60	التكرار	العمل الذي يقوم به القائد له معنى كبير	1
				12.8	42.1	45.1	%		
9	متوسط	0.665	2.24	17	67	49	التكرار	العمل الذي يقوم به القائد جد مهم بالنسبة لفاعلية المؤسسة	2
				12.8	50.4	36.8	%		
2	متوسط	0.687	2.31	17	58	58	التكرار	زملاء العمل يعتبرون عمل القائد مهما	3
				12.8	43.6	43.6	%		
20	متوسط	0.684	2.16	22	68	43	التكرار	القائد دائما يصحح الأخطاء	4
				16.5	51.1	32.3	%		
5	متوسط	0.667	2.28	16	64	53	التكرار	القائد يعرف تماما المطلوب منه في إطار العمل	5
				12	48.1	39.8	%		
12	متوسط	0.67	2.23	18	67	48	التكرار	يملك القائد رؤية واضحة للعمل الذي يقوم به داخل المؤسسة لتحقيق الفعالية	6
				13.5	50.4	36.1	%		
4	متوسط	0.66	2.29	15	64	54	التكرار	القائد واثق من قدراته وقدرات العاملين معه في تحقيق الفعالية في العمل.	7
				11.3	48.1	40.6	%		
17	متوسط	0.653	2.19	18	72	43	التكرار	كل العمال يرون أن القائد ذو كفاءة	8
				13.5	54.1	32.3	%		
10	متوسط	0.653	2.24	16	69	48	التكرار	لدى القائد القدرة على حل المشاكل التي تواجهنا أثناء أداء المهام داخل المؤسسة	9
				12	51.9	36.1	%		

الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

19	متوسط	0.669	2.17	20	70	43	التكرار	لدى القائد قدرة على التكيف مع الظروف الجديدة	10
				15	52.6	32.3	%		
13	متوسط	0.67	2.23	18	67	48	التكرار	يستطيع القائد القيام بعمله تحت اي ضغط كان	11
				13.5	50.4	36.1	%		
7	متوسط	0.667	2.25	17	66	50	التكرار	يؤدي القائد وظيفته بمهارة عالية	12
				12.8	49.6	37.6	%		
14	متوسط	0.647	2.23	16	71	46	التكرار	مؤهلات القائد تسمح له بالقيام بمهامه بمهارة عالية	13
				12	53.4	34.6	%		
16	متوسط	0.712	2.2	23	61	49	التكرار	يؤدي القائد عمله بطرق وأساليب مختلفة ومبدعة	14
				17.3	45.9	36.8	%		
15	متوسط	0.65	2.23	16	70	47	التكرار	يتعامل القائد بسرعة مع مشاكل العمل	15
				12	52.6	35.3	%		
3	متوسط	0.627	2.3	12	69	52	التكرار	لدى القائد مسؤولية في اتخاذ القرارات بقدر ما يتناسب مع العمل المكلف به.	16
				9	51.9	39.1	%		
6	متوسط	0.673	2.26	17	64	52	التكرار	استقلالية القائد في العمل تساعده على بذل جهد أكبر	17
				12.8	48.1	39.1	%		
11	متوسط	0.676	2.24	18	65	50	التكرار	لدى القائد استقلالية في التعامل مع المشكلات	18
				13.5	48.9	37.6	%		

## الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

								التي تواجهه في أداء العمل
8	متوسط	0.644	2.25	15	70	48	التكرار	19 لدى القائد الحرية في أنجاز العمل وفقا لما أراه مناسب
				11.3	52.6	36.1	%	
18	متوسط	0.661	2.18	19	71	43	التكرار	20 يعمل القائد على تصحيح الأخطاء التي تحدث أثناء العمل
				14.3	53.4	32.3	%	
متوسط		0.54234	2.24	الفعالية التنظيمية لدى القائد الإداري				

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25

المتوسط الحسابي لمحور الفعالية التنظيمية لدى القائد الإداري يأخذ القيمة (2.24) بمستوى متوسط، وانحرافا معياريا قدره (0.54) بدرجة تجانس جيدة في إجابات مجتمع الدراسة على عبارات الفعالية التنظيمية لدى القائد الإداري.

حسب نتائج المحور الثاني إجابات مجتمع الدراسة تدل على أن الفعالية التنظيمية لدى القائد الإداري هي بمستوى متوسط.

العبارة "العمل الذي يقوم به القائد له معنى كبير". باكبر متوسط حسابي (2.32) ومستوى متوسط. أي أنه أكثر الجوانب تأثيرا في الفعالية التنظيمية.

العبارة "زملاء العمل يعتبرون عمل القائد مهما" في الرتبة 2 كأكبر متوسط حسابي (2.31) وبمستوى متوسط.

كذلك العبارة "لدى القائد مسؤولية في اتخاذ القرارات بقدر ما يتناسب مع العمل المكلف به". في الرتبة 3 كأكبر متوسط حسابي (2.30) وبمستوى متوسط.

هذا ما يشير إلى أن العبارات السابقة أكثر 3 جوانب تأثيرا في الفعالية التنظيمية لدى القائد الإداري.

باقي العبارات كلها بمستوى متوسط.

## الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

العبارة "القائد دائما يصحح الأخطاء." بأصغر متوسط حسابي (2.16) وفي الرتبة الأخيرة للمحور، هذا ما يشير إلى أنها قل الجوانب تأثرا في المحور.

العبارة "يؤدي القائد عمله بطرق وأساليب مختلفة ومبدعة" بأكبر إنحراف معياري في المحور (0.712)، أي أنها أكثر الجوانب تباينا ومختلفة نسبيا في مستوى الاتفاق حسب افراد العينة.

ترتيب العبارات حسب تأثيرها في الفعالية التنظيمية لدى القائد الإداري هو كالاتي من الأكثر إلى الأقل:

1. العمل الذي يقوم به القائد له معنى كبير
2. زملاء العمل يعتبرون عمل القائد مهما
3. لدى القائد مسؤولية في اتخاذ القرارات بقدر ما يتناسب مع العمل المكلف به.
4. القائد واثق من قدراته وقدرات العاملين معه في تحقيق الفعالية في العمل.
5. القائد يعرف تماما المطلوب منه في إطار العمل
6. استقلالية القائد في العمل تساعده على بذل جهد أكبر
7. يؤدي القائد وظيفته بمهارة عالية
8. لدى القائد الحرية في إنجاز العمل وفقا لما أراه مناسب
9. العمل الذي يقوم به القائد جد مهم بالنسبة لفاعلية المؤسسة
10. لدى القائد القدرة على حل المشاكل التي تواجهنا أثناء أداء المهام داخل المؤسسة
11. لدى القائد استقلالية في التعامل مع المشكلات التي تواجهه في أداء العمل
12. يملك القائد رؤية واضحة للعمل الذي يقوم به داخل المؤسسة لتحقيق الفعالية
13. يستطيع القائد القيام بعمله تحت اي ضغط كان
14. مؤهلات القائد تسمح له بالقيام بمهامه بمهارة عالية
15. يتعامل القائد بسرعة مع مشاكل العمل
16. يؤدي القائد عمله بطرق وأساليب مختلفة ومبدعة
17. كل العمال يرون أن القائد ذو كفاءة

## الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

18. يعمل القائد على تصحيح الأخطاء التي تحدث أثناء العمل
19. لدى القائد قدرة على التكيف مع الظروف الجديدة
20. القائد دائماً يصحح الأخطاء.

للقائد دور كبير في الحفاظ على النظام داخل المؤسسة وخاصة إذا كان له خبرة كبيرة في مجال عمله، فقد يتخذ القائد أنماط مختلفة من القيادة كي يقوم بمواجهة المشاكل والصعوبات التي يتعرض لها داخل المؤسسة، فمثلاً قد يتواجد في المؤسسة فئة من العمال الذي يتناسب معهم أسلوب الديكتاتوري أكثر من الأسلوب الديمقراطي، فيلجأ إليها القائد في الحفاظ على النظام، أو قد تتواجد فئة أخرى تكون أكثر فاعلية و أداء إذا ما اتبع القائد الأسلوب الديمقراطي معهم، فقد يبدع القائد في وضع الأساليب والطرق التي تناسب كل فئة من الفئات التي تتواجد داخل المؤسسة، لكن أساس محورنا هذا يتركز على دور القائد نفسه في الفعالية التنظيمية، يمكن القول انه لا تستطيع أي مؤسسة أو منظمة خدمتية أو صناعية كانت أن تستغني عن القائد في هيكلها التنظيمي، وهذا ما تعبر عنه العبارة "العمل الذي يقوم به القائد له معنى كبير" بأكثر نسبة في المحور، كما أنه بخبراته وكفاءاته يستطيع أن يقوم بمهامه بصورة جيدة، وحل المشكلات التي تواجهها المؤسسة في أسرع وقت ممكن، كما ان القائد الكفاء دائماً ما يلجأ إليه أعضاء المؤسسة في وضع الحلول وتسطير الأهداف، كما انه يتكيف بسرعة مع الأوضاع التي تتغير.

وبالتالي يمكن القول انه لا تستطيع أي مؤسسة أن تستغني عن القائد في هيكلها التنظيمي، فهو له دور كبير في تسيير مهامها وتوزيع المسؤوليات على أعضائها، والسهر على تحقيق الأهداف ورفع الإنتاجية، وكذا الحفاظ على النظام داخل المنظمة والتواصل مع كافة الأعضاء وإيصال المعلومات بصورة جيدة، وكذا مهاراته المتعددة وخاصة الإبداع لديه تمكنه في التعامل مع الضغوطات بطريقة سلسلة والمرونة مع الأوضاع المختلفة التي تواجهه يومياً داخل المنظمة.

### 5\_تحليل بيانات المحور6:

الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

تحليل إجابات المحور 6" لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير مستوى الفعالية تبعاً للمتغيرات الشخصية للقائد (الجنس، السن، سنوات الأقدمية في المنصب، المستوى التعليمي)."

الجدول رقم (16): إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور 6"تقدير مستوى الفعالية تبعاً للمتغيرات الشخصية للقائد (الجنس، السن، سنوات الأقدمية في المنصب، المستوى التعليمي)

رقم العبارة	العبارات	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	يتغير مستوى الفعالية التنظيمية إذا كان القائد ذكر	56	63	14	2.32	0.656	متوسط	1
		42.1	47.4	10.5				
2	يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق عمر القائد	52	64	17	2.26	0.673	متوسط	4
		39.1	48.1	12.8				
3	يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق سنوات الأقدمية في العمل	52	68	13	2.29	0.637	متوسط	2
		39.1	51.1	9.8				
4	يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق سنوات الأقدمية في المنصب	54	58	21	2.25	0.711	متوسط	7
		40.6	43.6	15.8				
5	يتغير مستوى الفعالية التنظيمية	53	61	19	2.26	0.693	متوسط	5
		39.8	45.9	14.3				



الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

								وفق تغير المستوى التعليمي للقائد	
8	متوسط	0.656	2.25	16	68	49	التكرار	لدى القائد تأثير على إنجاز العمل	6
				12	51.1	36.8	%		
11	متوسط	0.698	2.24	20	61	52	التكرار	مقترحات القائد تساهم في الرقي بالعمل	7
				15	45.9	39.1	%		
16	متوسط	0.675	2.21	19	67	47	التكرار	يساهم جهد القائد في حل مشكلات العمل	8
				14.3	50.4	35.3	%		
6	متوسط	0.673	2.26	17	64	52	التكرار	لدى القائد تأثير على اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.	9
				12.8	48.1	39.1	%		
12	متوسط	0.684	2.23	19	64	50	التكرار	يؤثر القائد قدر كبير على التأثير في عمل الآخرين	10
				14.3	48.1	37.6	%		
17	متوسط	0.64	2.21	16	73	44	التكرار	لدى القائد قدرة على التكيف مع الظروف الجديدة	11
				12	54.9	33.1	%		
9	متوسط	0.633	2.25	14	72	47	التكرار	يستطيع القائد القيام بعمله تحت اي ضغط كان	12
				10.5	54.1	35.3	%		
20	متوسط	0.661	2.18	19	71	43	التكرار	يؤدي القائد وظيفته بمهارة عالية	13
				14.3	53.4	32.3	%		
18	متوسط	0.64	2.21	16	73	44	التكرار	مؤهلات القائد تسمح له بالقيام بمهامه بمهارة عالية	14
				12	54.9	33.1	%		

الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

10	متوسط	0.656	2.25	16	68	49	التكرار	يؤدي القائد عمله بطرق وأساليب مختلفة ومبدعة	15	
				12	51.1	36.8	%			
19	متوسط	0.683	2.2	20	66	47	التكرار	يتعامل القائد بسرعة مع مشاكل العمل	16	
				15	49.6	35.3	%			
21	متوسط	0.653	2.17	19	73	41	التكرار	لدى القائد مسؤولية في اتخاذ القرارات بقدر ما يتناسب مع العمل المكلف به.	17	
				14.3	54.9	30.8	%			
3	متوسط	0.653	2.27	15	67	51	التكرار	استقلالية القائد في العمل تساعده على بذل جهد أكبر	18	
				11.3	50.4	38.3	%			
14	متوسط	0.620	2.22	14	76	43	التكرار	لدى القائد استقلالية في التعامل مع المشكلات التي تواجهه في أداء العمل	19	
				10.5	57.1	32.3	%			
15	متوسط	0.678	2.22	19	66	48	التكرار	لدى القائد الحرية في إنجاز العمل وفقا لما أراه مناسب	19	
				14.3	49.6	36.1	%			
13	متوسط	0.598	2.23	12	79	42	التكرار	يعمل القائد على تصحيح الأخطاء التي تحدث أثناء العمل	21	
				9	59.4	31.6	%			
متوسط				2.2367	تقدير مستوى الفعالية تبعا للمتغيرات الشخصية للقائد					

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25

## الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

المتوسط الحسابي لمحور تقدير مستوى الفعالية تبعا للمتغيرات الشخصية للقائديأخذ القيمة (2.2367) بمستوى متوسط، وانحرافا معياريا قدره (0.539) بمستوى تجانس جيد في الإجابات على عبارات المحور.

حسب نتائج المحور إجابات أفراد العينة تدل على أن مستوى الفعالية تبعا للمتغيرات الشخصية للقائدهو بمستوى متوسط.

العبارة "يتغير مستوى الفعالية التنظيمية إذا كان القائد ذكر." بأكبر متوسط حسابي (2.32) ومستوى متوسط، ما يدل على انه أكثر الجوانب تأثيرا في مستوى الفعالية تبعا للمتغيرات الشخصية للقائد.

العبارة "يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق سنوات الأقدمية في العمل" في الرتبة 2 كأكبر متوسط حسابي (2.29) وبمستوى متوسط.

كذلك العبارة "استقلالية القائد في العمل تساعده على بذل جهد أكبر." في الرتبة 3 كأكبر متوسط حسابي (2.27) وبمستوى متوسط.

هذا ما يشير إلى أن العبارات السابقة أكثر 3 جوانب تأثيرا في تقدير مستوى الفعالية تبعا للمتغيرات الشخصية للقائد.

باقي العبارات كلها بمستوى متوسط.

العبارة "لدى القائد مسؤولية في اتخاذ القرارات بقدر ما يتناسب مع العمل المكلف به." بأصغر متوسط حسابي (2.17) وفي الرتبة الأخيرة للمحور، هذا ما يشير إلى أنها أقل الجوانب تأثيرا في مستوى الفعالية تبعا للمتغيرات الشخصية للقائد.

كذلك العبارة "يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق سنوات الأقدمية في المنصب." بأكبر إنحراف معياري في المحور (0.711)، أي أنها أقل العبارات في مستوى الاتفاق والاجابات متباينة ومختلفة نسبيا بين أفراد العينة.

ترتيب العبارات حسب تأثيرها في مستوى الفعالية تبعا للمتغيرات الشخصية للقائد من الأكثر إلى الأقل:

## الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

1. يتغير مستوى الفعالية التنظيمية إذا كان القائد ذكر
2. يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق سنوات الأقدمية في العمل
3. استقلالية القائد في العمل تساعده على بذل جهد أكبر
4. يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق عمر القائد
5. يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق تغير المستوى التعليمي للقائد
6. لدى القائد تأثير على اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
7. يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق سنوات الأقدمية في المنصب
8. لدى القائد تأثير على إنجاز العمل
9. يستطيع القائد القيام بعمله تحت اي ضغط كان
10. يؤدي القائد عمله بطرق وأساليب مختلفة ومبدعة
11. مقترحات القائد تساهم في الرقي بالعمل
12. يؤثر القائد قدر كبير على التأثير في عمل الآخرين
13. يعمل القائد على تصحيح الأخطاء التي تحدث أثناء العمل
14. لدى القائد استقلالية في التعامل مع المشكلات التي تواجهه في أداء العمل
15. لدى القائد الحرية في إنجاز العمل وفقا لما أراه مناسب
16. يساهم جهد القائد في حل مشكلات العمل
17. لدى القائد قدرة على التكيف مع الظروف الجديدة
18. مؤهلات القائد تسمح له بالقيام بمهامه بمهارة عالية
19. يتعامل القائد بسرعة مع مشاكل العمل
20. يؤدي القائد وظيفته بمهارة عالية
21. لدى القائد مسؤولية في اتخاذ القرارات بقدر ما يتناسب مع العمل المكلف به.

دائما ما يكون للمتغيرات الشخصية دور كبير في فاعلية الأداء التنظيمي لدى القائد، فلا يستوي القائد الكبير في السن الذي اكتسب مهارات عديدة وتعرض لمختلف الأوضاع، مع القائد الحديث في مجاله أو الصغير في السن، فالقائد ذو الأقدمية في مجال عمله يكتسب مرونة أكثر في

## الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

مواجهة الصعوبات والضغوطات التي يواجهها فهو اكتسب مهارات عديدة في الميدان، عكس القائد الحديث الذي قد يكون اكتسب مجموعة من المعلومات النظرية دون التطبيقية أو الميدانية مما قد تعرضه لصعوبات كبيرة في التوفيق بين ما تعلمه وما يواجهه بصورة مباشرة أو في الواقع، أيضا يعتبر الجنس له دور كبير في تحقيق الفعالية التنظيمية، فجنس ذكر غالبا ما كان العنصر القائد منذ القدم في كافة المجالات، فقد تكون لدى المجتمع صورة أنه لا يمكن للمرأة ان تكون قائد وخاصة في المؤسسات الصناعية، أو ان تكون المرأة مسؤولة وقائدة على مؤسسة معظم عمالها رجالا، فيمكن أن تتعرض لمشاكل متعددة وقد لا توفق في حلها عكس الرجل الذي يكون مسيطرا من المرة الاولى.

أيضا تعتبر الأقدمية في المنصب لدى القائد دور كبير في الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة وهذا لاطلاعه على كافة جوانب المؤسسة، وكذا درايته ومعرفته بمختلف المشاكل التي تعرضت لها المؤسسة سابقا، فهنا يمكن القول أن القائد اكتسب مهارات عالية وجديدة تساعده في حل المشكلات التي يواجهها الآن بسرعة قد استغرق فيها وقت أطول في الماضي.

أيضا العلاقات القائمة بينه وبين المرؤوسين تكون جيدة وفي مستوى عالي، وهذا لمعرفته بكافة العمال والاطلاع على شخصياتهم والعكس أيضا، وبالتالي يكون الاتصال التنظيمي قويا بينه وبين العمال وهذا ما يساعد في تبادل المعلومات والخبرات بصورة سريعة وجيدة ومرنة.

ولذا يمكن القول ان المتغيرات الشخصية للقائد لها دور كبير في الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، وهذا راجع للخبرات والمهارات والكفاءات المكتسبة طوال مدة العمل في المجال.

### 6\_ اختبار صحة الفرضيات:

#### تم وضع الفرضيات التالية

- الفرضية 1: ترتفع درجة الفعالية التنظيمية عن متوسطها الفرضي للنمط القيادي الموجود داخل المؤسسة الصناعية.
- الفرضية 2: ترتفع درجة تمكين جماعات العمل لدى أفراد عينة البحث عن المتوسط الفرضي وفق النمط القيادي الديمقراطي.

## الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

- الفرضية 3: توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.
- الفرضية 4: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير الفعالية التنظيمية لدى القائد الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، سنوات الأقدمية، المستوى التعليمي).
- الفرضية 5: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير مستوى الفعالية تبعاً للمتغيرات الشخصية للقائد (الجنس، السن، سنوات الأقدمية في المنصب، المستوى التعليمي).

الدراسة اعتمدت في الاستبيان على مقياس ليكارت الثلاثي لقياس درجة موافقة العينة على عبارات المحاور، حيث تكون القيمة 1 لأقل الدرجات موافقة والقيمة 3 لأكثر الدرجات موافقة. نأخذ القيمة 2 كمتوسط فرضي ونقارن توزيع درجات الموافقة في محاور الدراسة للفرضية 1 و 2.

### أولاً: إختبار الفرضية الأولى:

نص الفرضية: ترتفع درجة الفعالية التنظيمية عن متوسطها الفرضي للنمط القيادي الموجود داخل المؤسسة الصناعية.

لاختبار درجة ارتفاع الفعالية التنظيمية عن متوسطها الفرضي للنمط القيادي الموجود داخل المؤسسة الصناعية نستخدم اختبار "t-test" الإحصائي عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

الفرضية 1 يمثلها في الاستبيان المحور 2: ترتفع درجة الفعالية التنظيمية عن متوسطها الفرضي للنمط القيادي الموجود داخل المؤسسة الصناعية.

### الجدول رقم (17): نتائج اختبار "t-test" للفرضية الأولى

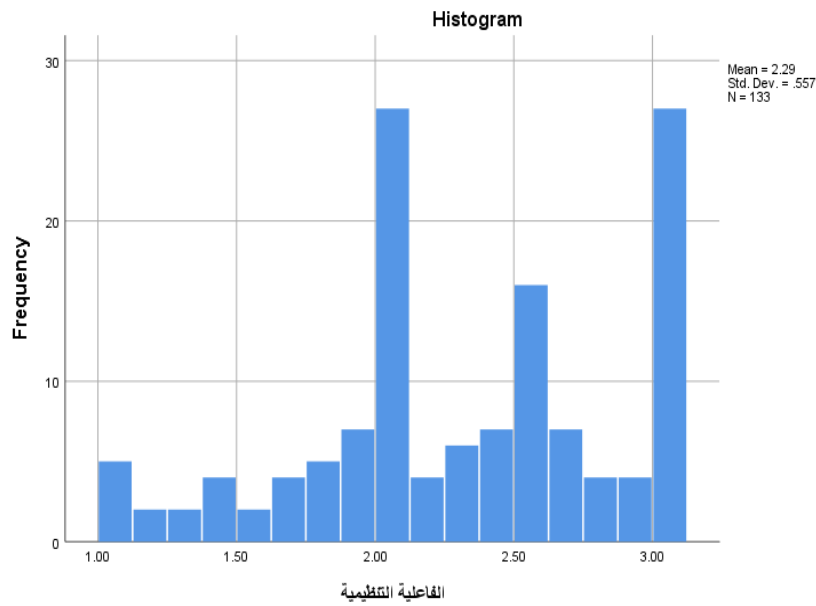
قاعدة القرار: نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإن علاقة بين المتغيرات دالة إحصائياً، أي نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ).

## الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

المحور	درجة الحرية	قيمة t	مستوى المعنوية ( SIG )	القرار الإحصائي
ترتفع درجة الفعالية التنظيمية عن متوسطها الفرضي للنمط القيادي الموجود داخل المؤسسة الصناعية.	132	6.045	0.000	معنوي

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V25

### الشكل رقم (19): توزيع نتائج المحور 2



المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V25

يتبين من جدول تحليل جدول الاختبار ان قيمة مستوى المعنوية للمحاور 2 تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعني معنوية اختبار t-test ، كذلك نجد متوسط المحور 2 يأخذ القيمة 2.29 وهي أكبر من المتوسط الفرضي 2. وكذلك حسب الرسم البياني نجد ان الإجابات

## الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

ترتفع أكثر في جهة الموافقة. ومنه حسب إختبار "t-test" الإحصائي نقوم بقبول الفرضية 1: ترتفع درجة الفعالية التنظيمية عن متوسطها الفرضي للنمط القيادي الموجود داخل المؤسسة الصناعية.

ثانيا: إختبار الفرضية الثانية:

نص الفرضية: ترتفع درجة تمكين جماعات العمل لدى أفراد عينة البحث عن المتوسط الفرضي وفق النمط القيادي الديمقراطي.

لاختبار درجة ارتفاع تمكين جماعات العمل لدى أفراد عينة البحث عن المتوسط الفرضي وفق النمط القيادي الديمقراطي نستخدم إختبار "t-test" الإحصائي عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

الفرضية 2 يمثلها في الاستبيان المحور 3: ترتفع درجة تمكين جماعات العمل لدى أفراد عينة البحث عن المتوسط الفرضي وفق النمط القيادي الديمقراطي.

الجدول رقم (18): نتائج اختبار "t-test" للفرضية الثانية

المحور	درجة الحرية	قيمة t	مستوى المعنوية (SIG)	القرار الإحصائي
ترتفع درجة تمكين جماعات العمل لدى أفراد عينة البحث عن المتوسط الفرضي وفق النمط القيادي الديمقراطي	132	5.219	0.000	معنوي

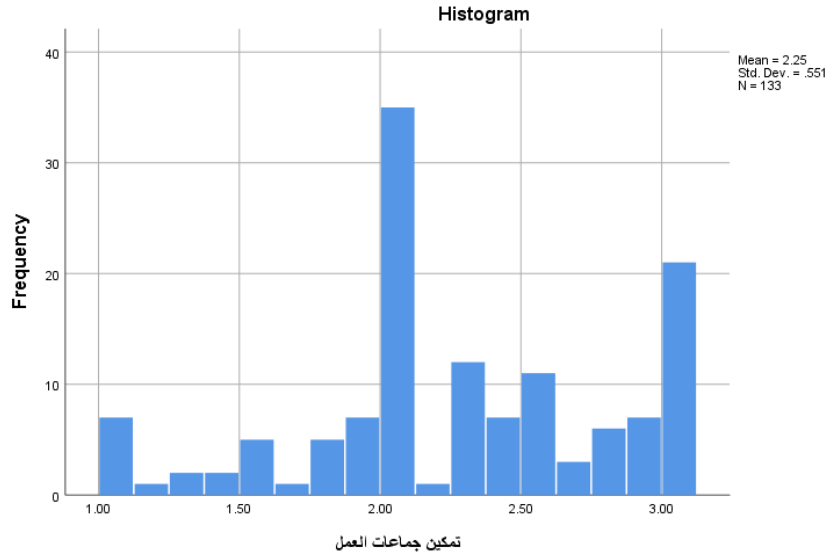
قاعدة القرار: نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فان علاقة بين المتغيرات دالة إحصائياً، أي نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ).

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V25

الشكل رقم (20): توزيع نتائج المحور 3



## الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.



### المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V25

يتبين من جدول تحليل جدول الإختباران قيمة مستوى المعنوية للمحاور 3 تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعني معنوية اختبار t-test.

كذلك نجد متوسط المحور 3 يأخذ القيمة 2.25 وهي أكبر من المتوسط الفرضي 2.

وكذلك حسب الرسم البياني نجد ان الإجابات ترتفع أكثر في جهة الموافقة.

ومنه حسب إختبار "t-test" الإحصائي نقوم بقبول الفرضية 2: ترتفع درجة تمكين جماعات العمل لدى أفراد عينة البحث عن المتوسط الفرضي وفق النمط القيادي الديمقراطي.

### ثالثاً: إختبار الفرضية الثالثة:

نص الفرضية: توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

لإختبار وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة. نستخدم معامل الارتباط بيرسون "R" الإحصائي عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية يمثلها في الاستبيان المحور 4، والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة يمثلها المحور 2.

## الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

الجدول رقم (19): معامل إرتباط بيرسون (R) للفرضية الثالثة

المحاور	المعاملات الاحصائية	الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة
ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية	قيمة معامل الإرتباط بيرسون (R)	0.800
	مستوى المعنوية (sig)	0.000
	عدد العينة N	133

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V25

نلاحظ حسب الجدول أن قيمة معامل الإرتباط (R) تساوي (0.800) وهي دالة احصائيا حيث أن قيمة مستوى المعنوية Sig تساوي (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في هذه الدراسة، وهذا يشير إلى معنوية معامل الإرتباط.

معنوية معامل الإرتباط تدل إلى تأكيد وجود علاقة بين ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

بينت النتائج لمعامل الارتباط (R): أن هناك علاقة إرتباط موجبة بين ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (0.800) بمستوى إرتباط جيد، وعلاقة الارتباط الموجبة تدل وتبين أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين إيجابية أي بزيادة مستويات تطبيق ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية يؤدي إلى زيادة والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

ومنه نقوم بقبول الفرضية 3: توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

رابعا: إختبار الفرضية الرابعة:

## الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

نص الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير الفعالية التنظيمية لدى القائد الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، سنوات الاقدمية، المستوى التعليمي).

لإختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) نستخدم تحليل التباين "ANOVA" لتقدير الفعالية التنظيمية لدى القائد الإداري حسب المتغيرات. تقدير الفعالية التنظيمية لدى القائد يمثلها في الاستبيان المحور 5.

الجدول رقم (20): نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفرضية الرابعة

المتغيرات الشخصية		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F معامل فيشر	مستوى المعنوية
الجنس	بين المجموعات	0.019	1	0.019	0.065	0.800
	داخل المجموعات	38.807	131	0.296		
	المجموع	38.826	132	-		
السن	بين المجموعات	0.611	4	0.153	0.512	0.727
	داخل المجموعات	38.215	128	0.299		
	المجموع	38.826	132	-		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	1.654	3	0.551	1.913	0.131
	داخل المجموعات	37.172	129	0.288		
	المجموع	38.826	132	-		
	بين المجموعات	0.533	3	0.178	0.599	0.617

## الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

سنوات الخدمة في المؤسسة الحالية	داخل المجموعات	38.293	129	0.297		
	المجموع	38.826	132	-		
سنوات الخبرة في العمل	بين المجموعات	0.857	3	0.286	0.970	0.409
	داخل المجموعات	37.969	129	0.294		
	المجموع	38.826	132	-		

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V25

يتبين من تحليل التباين (ANOVA) ما يلي:

نجد أن قيمة مستوى المعنوية لمتغيرات: الجنس (0.800)، السن (0.727)، المستوى التعليمي (0.131)، سنوات الخدمة في المؤسسة الحالية (0.617)، سنوات الخبرة في العمل (0.409) هي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ما يعني عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تقدير الفعالية التنظيمية لدى القائد الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية.

ومنه نقوم بقبول الفرضية 4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير الفعالية التنظيمية لدى القائد الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، سنوات الأقدمية، المستوى التعليمي).

**خامسا: إختبار الفرضية الخامسة:**

نص الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير مستوى الفعالية تبعا للمتغيرات الشخصية للقائد (الجنس، السن، سنوات الأقدمية في المنصب، المستوى التعليمي).

## الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

المتغيرات الشخصية للقائد تمثلها العبارات التالية في المحور 6:

-يتغير مستوى الفعالية التنظيمية إذا كان القائد ذكر (متغير الجنس)

-يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق عمر القائد (متغير السن)

-يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق سنوات الأقدمية في العمل (متغير سنوات الأقدمية في العمل)

-يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق سنوات الأقدمية في المنصب (متغير سنوات الأقدمية في

المنصب)

-يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق تغير المستوى التعليمي للقائد (متغير المستوى التعليمي)

باقي العبارات من المحور 6 تمثل تقدير مستوى الفعالية.

لإختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) نستخدم الجداول المركبة

واختبار كي تربيع "KHI-DEUX" لتقدير مستوى الفعالية حسب المتغيرات الشخصية للقائد.

1-متغير الجنس:

الجدول رقم (21): يتغير مستوى الفعالية التنظيمية إذا كان القائد ذكر \* مستوى الفعالية تبعا للمتغيرات الشخصية للقائد

		مستوى الفعالية تبعا للمتغيرات الشخصية للقائد			المجموع	
		متوسط	مرتفع	منخفض		
يتغير مستوى الفعالية التنظيمية إذا كان القائد ذكر	منخفضة	التكرار	4	0	10	14
		%يتغير مستوى الفعالية التنظيمية إذا كان القائد ذكر	28.6%	0.0%	71.4%	100.0%
	متوسطة	التكرار	46	10	7	63
		%يتغير مستوى الفعالية التنظيمية إذا كان القائد ذكر	73.0%	15.9%	11.1%	100.0%
	مرتفعة	التكرار	14	42	0	56
		%يتغير مستوى الفعالية التنظيمية إذا كان القائد ذكر	25.0%	75.0%	0.0%	100.0%

## الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

المجموع	التكرار	64	52	17	133
	% يتغير مستوى الفعالية التنظيمية إذا كان القائد ذكر	48.1%	39.1%	12.8%	100.0%

اختبار كي تربيع			
	القيمة	درجة الحرية	مستوى المعنوية
كي تربيع	93.042 <sup>a</sup>	4	0.0000

### المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V25

حسب اختبار كي تربيع نجد مستوى المعنوية يأخذ القيمة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ما يعني وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين العمال في تقدير مستوى الفعالية تبعاً لجنس القائد تظهر في الجدول المركب كالتالي:

أفراد العينة من الذين أجابوا ان مستوى الفعالية التنظيمية يتغير إذا كان القائد ذكر (الذين أجابوا بمستوى مرتفع) والبالغ عددهم 56 أكدوا بنسبة كبيرة 75% ان مستوى الفعالية للقائد مرتفعة.

2- متغير السن:

### الجدول رقم (22): يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق عمر القائد \* مستوى الفعالية تبعاً للمتغيرات الشخصية للقائد

		مستوى الفعالية تبعاً للمتغيرات الشخصية للقائد			المجموع	
		متوسط	مرتفع	منخفض		
يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق عمر القائد	منخفضة	التكرار	4	0	13	17
	% يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق عمر القائد		23.5%	0.0%	76.5%	100.0%
	متوسطة	التكرار	51	9	4	64

## الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

		% يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق عمر القائد	79.7%	14.1%	6.3%	100.0%
		التكرار	9	43	0	52
مرتفعة		% يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق عمر القائد	17.3%	82.7%	0.0%	100.0%
		التكرار	64	52	17	133
المجموع		% يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق عمر القائد	48.1%	39.1%	12.8%	100.0%
		التكرار	64	52	17	133

اختبار كي تربيع			
	القيمة	درجة الحرية	مستوى المعنوية
كي تربيع	130.563 <sup>a</sup>	4	0.0000

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V25

حسب اختبار كي تربيع نجد مستوى المعنوية يأخذ القيمة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ما يعني وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين العمال في تقدير مستوى الفعالية تبعاً لعمر القائد تظهر في الجدول المركب كآتي:  
أفراد العينة من الذين أجابوا ان مستوى الفعالية التنظيمية يتغير تبعاً لعمر القائد (الذين أجابوا بمستوى مرتفع) والبالغ عددهم 52 أكدوا بنسبة كبيرة 82% ان مستوى الفعالية للقائد مرتفعة.

3- متغير سنوات الأقدمية في العمل

الجدول رقم (23): يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق سنوات الأقدمية في العمل \* مستوى الفعالية تبعاً للمتغيرات الشخصية للقائد

## الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

			مستوى الفعالية تبعا للمتغيرات الشخصية للقائد			المجموع
			متوسط	مرتفع	منخفض	
يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق سنوات الأقدمية في العمل	منخفضة	التكرار	2	0	11	13
		% يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق سنوات الأقدمية في العمل	15.4%	0.0%	84.6%	100.0%
العمل	متوسطة	التكرار	52	10	6	68
		% يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق سنوات الأقدمية في العمل	76.5%	14.7%	8.8%	100.0%
	مرتفعة	التكرار	10	42	0	52
		% يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق سنوات الأقدمية في العمل	19.2%	80.8%	0.0%	100.0%
المجموع		التكرار	64	52	17	133
		% يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق سنوات الأقدمية في العمل	48.1%	39.1%	12.8%	100.0%

اختبار كي تربيع			
	القيمة	درجة الحرية	مستوى المعنوية
كي تربيع	121.759 <sup>a</sup>	4	0.0000

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V25



## الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

حسب إختبار كي تربيع نجد مستوى المعنوية يأخذ القيمة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ما يعني وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين العمال في تقدير مستوى الفعالية تبعالسنوات الأقدمية في العمل للقائد تظهر في الجدول المركب كالآتي:

أفراد العينة من الذين أجابوا ان مستوى الفعالية التنظيمية يتغير تبعاً لسنوات الأقدمية في العمل للقائد (الذين أجابوا بمستوى مرتفع) والبالغ عددهم 52 أكدوا بنسبة كبيرة 80% ان مستوى الفعالية للقائد مرتفعة.

4-متغير سنوات الأقدمية في المنصب:

الجدول رقم (24): يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق سنوات الأقدمية في المنصب \*

مستوى الفعالية تبعاً للمتغيرات الشخصية للقائد

		مستوى الفعالية تبعاً للمتغيرات الشخصية للقائد			المجموع	
		متوسط	مرتفع	منخفض		
يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق سنوات	منخفضة	التكرار	6	0	15	21
		% يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق سنوات الأقدمية في المنصب	28.6%	0.0%	71.4%	100.0%
	متوسطة	التكرار	45	11	2	58

## الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

الأقدمية في المنصب	% يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق سنوات الأقدمية في المنصب	77.6%	19.0%	3.4%	100.0%
	التركرار	13	41	0	54
مرتفعة	% يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق سنوات الأقدمية في المنصب	24.1%	75.9%	0.0%	100.0%
	التركرار	64	52	17	133
المجموع	% يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق سنوات الأقدمية في المنصب	48.1%	39.1%	12.8%	100.0%
	التركرار	64	52	17	133

اختبار كي تربيع			
	القيمة	درجة الحرية	مستوى المعنوية
كي تربيع	118.940 <sup>a</sup>	4	0.0000

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V25

حسب إختبار كي تربيع نجد مستوى المعنوية يأخذ القيمة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ما يعني وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين العمال في تقدير مستوى الفعالية تبعاً لسنوات الأقدمية في المنصب للقائد تظهر في الجدول المركب كآتي:

أفراد العينة من الذين أجابوا ان مستوى الفعالية التنظيمية يتغير تبعاً لسنوات الأقدمية في المنصب للقائد (الذين أجابوا بمستوى مرتفع) والبالغ عددهم 54 أكدوا بنسبة كبيرة 75% ان مستوى الفعالية للقائد مرتفعة.

5-متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم 25: يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق تغير المستوى التعليمي للقائد \* مستوى الفعالية تبعاً للمتغيرات الشخصية للقائد

المجموع	مستوى الفعالية تبعاً للمتغيرات الشخصية للقائد

## الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

		متوسط	مرتفع	منخفض	
يتغير مستوى الفعالية التنظيمية	منخفضة	التكرار 6	0	13	19
	% يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق تغير المستوى التعليمي للقائد	31.6%	0.0%	68.4%	100.0%
وفق تغير المستوى التعليمي للقائد	متوسطة	التكرار 50	8	3	61
	% يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق تغير المستوى التعليمي للقائد	82.0%	13.1%	4.9%	100.0%
	مرتفعة	التكرار 8	44	1	53
	% يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق تغير المستوى التعليمي للقائد	15.1%	83.0%	1.9%	100.0%
المجموع	التكرار	64	52	17	133
	% يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق تغير المستوى التعليمي للقائد	48.1%	39.1%	12.8%	100.0%

اختبار كي تربيع			
	القيمة	درجة الحرية	مستوى المعنوية
كي تربيع	125.618 <sup>a</sup>	4	0.0000

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V25

حسب إختبار كي تربيع نجد مستوى المعنوية يأخذ القيمة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة (الدلالة  $\alpha=0.05$ ) ما يعني وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين العمال في تقدير مستوى الفعالية تبعا للمستوى التعليمي للقائد للقائد تظهر في الجدول المركب كالاتي:

## الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

أفراد العينة من الذين أجابوا ان مستوى الفعالية التنظيمية يتغير تبعا للمستوى التعليمي للقائد(الذين أجابوا بمستوى مرتفع) والبالغ عددهم 53 أكدوا بنسبة كبيرة 83% ان مستوى الفعالية للقائد مرتفعة. حسب تحليل الجداول المركبة واختبار كي تربيع تظهر فروقات بين إجابات العمال في تقدير مستوى الفعالية تبعا للمتغيرات الشخصية للقائد (الجنس، السن، سنوات الأقدمية في المنصب، المستوى التعليمي).

ومنه نقوم برفض الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير مستوى الفعالية تبعا للمتغيرات الشخصية للقائد (الجنس، السن، سنوات الأقدمية في المنصب، المستوى التعليمي).

### 7\_ النتائج في ضوء الفرضيات:

#### 7\_1\_ النتائج في ضوء الفرضية الأولى:

الفرضية الأولى: ترتفع درجة الفعالية التنظيمية عن متوسطها الفرضي للنمط القيادي الموجود داخل المؤسسة الصناعية توصلنا من خلالها إلى:

- هناك علاقة بين النمط القيادي داخل المؤسسة ودرجة الفعالية التنظيمية.
- تختلف درجة الفعالية التنظيمية كلما تغير النمط القيادي داخل المؤسسة.
- مساعدة القائد للعمال في حل مشكلات العمل تؤدي إلى رفع درجة الفعالية التنظيمية.
- تعتبر الخصائص القيادية الموجودة في القائد مهمة جدا في حل مشكلات العمل وبالتالي الرفع من الفعالية التنظيمية.
- يعتبر العمل الإضافي من العوامل التي تساعد القائد على رفع الفعالية التنظيمية.

## 7\_2\_ النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

الفرضية الثانية: ترتفع درجة تمكين جماعات العمل لدى أفراد عينة البحث عن المتوسط الفرضي وفق النمط القيادي الديمقراطي وتوصلنا من خلال هذه الفرضية إلى:

- عمل القائد في النمط الديمقراطي له فاعلية كبيرة.
- إن ممارسة القائد للمهارات السلوكية ترفع من فاعلية المؤسسة.
- أن علاقة القائد في النمط الديمقراطي مع باقي العمال جيدة ما يسمح بتحقيق فاعلية تنظيمية كبيرة داخل المؤسسة.
- أن عملية اتخاذ القرارات كعملية تشاركية في إطار النمط الديمقراطي ترفع من درجة التمكين ودرجة الفعالية التنظيمية.

## 7\_3\_ النتائج في ضوء الفرضية الثالثة:

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة

- هناك علاقة ايجابية بين الفعالية التنظيمية وممارسة القائد لمهامه وسلوكياته القيادية.
- هناك ثقة بين العمال والقائد مما يرفع من الفعالية التنظيمية.
- استقلالية القائد في العمل تجعله على إطلاع مباشر بكل ما يحدث في العمل مما يرفع الفعالية التنظيمية.
- عمل القائد وممارساته لها علاقة برفع الفعالية التنظيمية

## 7\_4\_ النتائج في ضوء الفرضية الرابعة:

## الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير الفعالية التنظيمية لدى القائد الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، سنوات الاقدمية، المستوى التعليمي).

توصلنا من خلال هذه الفرضية إلى أن:

- أن امتلاك القائد للخبرة تجعل علاقته مع العمال جيدة.
- إن اتصاف القائد بالمرونة في تعامله مع الآخرين يساهم في تحقيق الفعالية في العمل.
- يعمل القائد على السهر لتطوير الأداء المنخفض لبعض العمال وذلك لرفع الفعالية في العمل.
- يساهم القائد في حل مشكلات العمل للرفع من الفعالية التنظيمية

### 7\_5\_ النتائج في ضوء الفرضية الخامسة:

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العمال في تقدير مستوى الفعالية تبعاً للمتغيرات الشخصية للقائد (الجنس، السن، سنوات الأقدمية في المنصب، المستوى التعليمي).

توصلنا من خلال هذه الفرضية إلى أن:

- الثقة الموجودة بين القائد والعمال تساهم في تحقيق الفعالية في العمل.
- القائد يمتلك قدرة كبيرة على حل المشكلات التي تحدث في إطار العمل.
- مسؤولية القائد في اتخاذ القرارات تساهم في الرفع من مستوى الفعالية التنظيمية
- تصحيح القائد للأخطاء، يساهم في رفع مستوى الفعالية التنظيمية.

### 8\_ النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

#### 8\_1\_ النتائج في ضوء الدراسات السابقة حول الأنماط القيادية:

#### 8\_1\_1\_ النتائج في ضوء الدراسة السابقة الأولى:

## الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

دراسة الباحث محمد بشير المعنونة ب: المهارات السلوكية لدى القائد الإداري وعلاقتها بتمكين جماعة العمال في المؤسسة الصناعية، (دكتوراه)، قسم علم النفس وعلوم التربية و الأروطوفونيا، جامعة الحاج لخضر، باتنة1، سنة 2020/2019.

تشارك نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراستنا في:

➤ وجود علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات الذاتية وبعد معنى العمل من وجهة نظر العمال وبدرجة متوسطة، وكانت بدرجة ضعيفة مع الأبعاد (الكفاءة الذاتية، حرية الاختيار، والتأثير.)، وهذه النتيجة توصلت لها دراستنا أيضا حيث توصلنا إلى: أن كفاءة القائد وخصائصه الشخصية ترفع من الفعالية التنظيمية في إطار العمل، وهذا ما يبرز أثر المهارات الذاتية على العمل في المؤسسة.

➤ وجود علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات التنظيمية وبعدي التمكين (معنى العمل، والتأثير) من وجهة نظر العمال وبدرجة متوسطة، وكانت بدرجة ضعيفة مع البعدين (الكفاءة الذاتية، حرية الاختيار.) وهي ما توصلت له دراستنا حيث: وجدنا أن السلوكيات القيادية التي يسلكها القائد لها أثر كبير على العمل وعلى الرفع من فاعليته لأن للقائد أثر مباشر على العمل والعمال.

### 8\_1\_2\_ النتائج في ضوء الدراسة السابقة الثانية:

دراسة الباحث طلال عبد الله الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، (ماجستير)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2004

تشارك هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في النتائج التالية:

➤ تبين أن هناك علاقة ارتباط دالة إحصائيا وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي، في حين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر ونمط القيادة الأتوقراطي، وهي نفس النتيجة التي توصلت لها دراستنا حيث أننا وجدنا:

## الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

\_ أن القائد في النمط الديمقراطي يشرف على زيارة كافة الأقسام والورشات ويبيدي ملاحظاته التي ترفع من الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

\_ يعمل القائد الديمقراطي على القيام بمعالجة مشاكل العمل التي تعترض العمال.

### 3\_1\_8 النتائج في ضوء الدراسة السابقة الثالثة:

دراسة الباحث عبد الله ثاني محمد النذير الموسومة بعنوان القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، (ماجستير)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الساننا، وهران، سنة 2010/2009  
تشارك نتائج هذه الدراسة مع دراستنا هذه في:

➤ علاقة القائد الإداري بالأتباع ومشاكل القيادات وتسيرهم للأزمات في هذه المؤسسة أنها تحتوي على القيادات ذوي الخبرة أكثر من الجامعيين الجدد وأن جل القيادات ذكور، ومع أنهم راضين بجسر العلاقات الإنسانية الجيدة وبحالتهم الاجتماعية إلا أن القيادات يعانون من تدخل النقابة في شؤون تسيير الموارد البشرية التي تعتبر كعائق كبير في زيادة مردود المورد البشري ونجاح مشروع إستراتيجية الاتصال في مؤسسة نفضال، حيث توصلنا إلى:  
\_ أن علاقة القائد في المؤسسة هي علاقة جيدة مع كل العمال حيث يعمل على مساعدتهم على حل المشكلات التي تواجههم في العمل ويقلل من الصعوبات التي تواجه العمال.  
➤ واقع القيادة الإدارية في مؤسسة نفضال هو متوسط يطغى عليه الجانب السلطوي في اتخاذ القرارات أي لا يوجد رجوع صدى، وتوجد أنماط قيادية ديمقراطية في بعض الأحيان لكن القيادة في المؤسسة تحتاج إلى تطوير في إطار التكوين لتحسين المردودية ومواكبة تطورات العصر في تسيير الموارد البشرية مثل: الاستثمار في المورد البشري، ووفق هذه النتيجة التي توصلت لها الدراسة السابقة فقد توصلت دراستنا إلى:

\_ أن هناك سلطة تشاركية بين القائد وباقي العمال حيث أن هناك مناقشات تتم عن اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة وسير العمل.



## الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

➤ أن دور القيادة في تسيير الموارد البشرية، وفعاليتها في نجاح إستراتيجية الاتصال هي التي تنجح وتؤثر على الأفكار والاتجاهات والسلوك أي تأثير بالحرص على عناصر القيادة التي لا بد أن تتميز بعوامل لتخلق اتصال فعال منها المتعلقة بالمرسل (القائد)، كالمصادقية ووجود مهارات اتصالية... الخ، مثل: فعالية الكلام والكتابة والإنصات الجيد، الإقناع، العلاقة بين القائد والأتباع هي علاقة تأثير وتأثر، أما فيما يخص الأتباع هي متعلقة بالمستقبل كالإدراك الحسي، ورجع الصدى من قبل الأتباع، وهنا في ضوء هذه النتيجة التي توصلت لها الدراسة السابقة توصلنا نحن أيضا إلى:

\_ أن القائد في المؤسسة محل الدراسة يعمل على التسيير الفعال للعمل مما يساهم في رفع الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

### 8\_1\_4\_ النتائج في ضوء الدراسة السابقة الرابعة:

دراسة الباحث محمد فراج على العقلا المعنونة ب أثر القيادة في تطوير المنظمات في القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على شركة سدافكو للأغذية والألبان في المملكة العربية السعودية، (مقال)، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، سنة 2019  
تشارك نتائج هذه الدراسة مع دراستنا هذه في:

➤ إن النمط القيادي السائد في شركة سدافكو للأغذية والألبان هو النمط الديمقراطي بنسبة (74,25%) ويستخدم بدرجة مقبولة ويليه النمط القيادي البيروقراطي بنسبة (57,78%) ويستخدم بدرجة متوسطة ويليه النمط القيادي الحر بنسبة (50,83%) ويستخدم بدرجة أقل من البيروقراطي ، حيث توصلت دراستنا أيضا إلى:

\_ أن النمط السائد أكثر من كل الأنماط القيادية الأخرى هو النمط القيادي الديمقراطي.

➤ تبين النتائج أنه هنالك تتوافر للقدرات القيادية بدرجة مقبولة في القيادات الإدارية في شركة سدافكو للأغذية والألبان حيث بلغت نسبة توافر تلك القدرات على مستوى القادة 72,28%، وجود علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  إحصائية بين قدرة القيادة الإدارية وعملية إنجاز التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي وفي ضوء هذه النتيجة توصلنا إلى:

## الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

\_ أن للقائد دور فعال في التغيير الإيجابي داخل المؤسسة وذلك من خلال قدرته على رفع  
الفعالية التنظيمية من خلال عمله ومهاراته الشخصية والقيادية.

### 8\_2\_2\_ النتائج في ضوء الدراسات السابقة حول الفعالية التنظيمية:

#### 8\_2\_1\_ النتائج في ضوء الدراسة السابقة الأولى:

دراسة الباحث صالح بن نوار بعنوان الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية : من  
وجهة نظر المديرين والمشرفين\_دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب  
المحركات والجرارات بقسنطينة، دراسة (دكتوراه) عن قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري،  
قسنطينة لسنة 2005/2004.

تتشترك نتائج هذه الدراسة مع دراستنا هذه في:

➤ اتجاهات معظم المديرين نحو مشاركة رؤوسهم في اتخاذ القرارات، إلى إتباع أسلوب  
المشاركة غير المباشرة من خلال ممثليهم في مجالس الإدارة واللجان الاستشارية. وكان  
الدافع الأقوى في ذلك حرصهم على تنفيذ التعليمات الرسمية المركزية التي تؤكد ضرورة  
مشاركة العاملين مع الإدارة في اتخاذ القرارات، حيث أنه في إطار هذه النتيجة توصلنا إلى:  
\_ إن السلطة داخل المؤسسة هي سلطة تشاركية بين القائد وباقي العمال حيث أن هناك  
مناقشات تتم عن اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة وسير العمل.

➤ أكدت النتائج أن نموذج البحث وفرضياته المتعلقة بالعلاقة بين الأبعاد التنظيمية ونمط القيادة  
والمشاركة وفعالية المنظمة هو نموذج ساري المفعول نسبيا، ومن خلال هذه النتيجة توصلت  
دراستنا إلى:

\_ أن المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة أحد العوامل الجوهرية في الرفع من الفعالية  
التنظيمية.

\_ أن نمط القيادة خاصة النمط الديموقراطي هو أفضل الأنماط القيادية التي تساهم في رفع  
الفعالية التنظيمية لما فيه من خصائص.

8\_2\_2\_2\_ النتائج في ضوء الدراسة السابقة الثانية:

دراسة الباحثة حنان تيغزة المعنونة بعلاقة الرقابة البيروقراطية بفاعلية التنظيم الصناعي بالجزائر، دراسة (ماجستير) صادرة عن قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2013/2012.

تشارك نتائج هذه الدراسة مع دراستنا هذه في:

➤ أن رئيس العمال يساعد ويوجه العمال، رغم أن العلاقة التي تربطهم به هي علاقة عمل، إلا أنها حسنة وديمقراطية، كما أنه لا ينحاز في موقفه، كما أن صرامته لا تدفع العمال إلى الدخول معه في صراع، حيث أنه في ضوء هذه النتيجة توصلنا إلى:

\_ أن علاقة القائد في المؤسسة هي علاقة جيدة مع كل العمال حيث يعمل على مساعدتهم على حل المشكلات التي تواجههم في العمل ويقلل من الصعوبات التي تواجه العمال.  
\_ أن القائد يستمع جيدا لكل ما يصرح به العمال، من شكاوى ونقد ويستثمرها في تطوير العمل.

8\_2\_3\_2\_ النتائج في ضوء الدراسة السابقة الثالثة:

دراسة الباحث همام خوندة، بعنوان أثر تنمية مهارات الذكاء العاطفي والتعليم التنظيمي في الفعالية المؤسسية: دراسة مقارنة بين وزارة التعليم العالي وهيئة التخطيط والتعاون، أطروحة دكتوراه، بكلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، سنة 2015  
تشارك نتائج هذه الدراسة مع دراستنا هذه في:

➤ يمتلك أفراد عينة الدراسة القدرات والجدارات التنظيمية والإدارية اللازمة لتطوير وتنمية مهارات الذكاء العاطفي بمعظمها؛ ولكن لا يهتم أفراد عينة الدراسة بتطوير وتنمية مهارات زملائهم الآخرين على حساب العمل على توجيههم نحو فعالية أكثر لإنجاز العمل بغض النظر عن تطوير الكوادر الموجودة بشكل تنظيمي، حيث أنه في ضوء هذه النتيجة توصلنا إلى:

\_ أن القادة في المؤسسة يمتلكون مهارات قيادية عالية ساهمت في تحسين العمل وتطويره،

## الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

\_ أن الخبرة التي يمتلكها القادة في مجال العمل ساهمت في جعل العمل سلس والتحكم في كل المستجدات أمر سهل,

### 8\_2\_4\_ النتائج في ضوء الدراسة السابقة الرابعة:

دراسة الباحث بن علي عبد الوهاب بعنوان: مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فاعلية التنظيم، (ماجستير)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران2، سنة 2015/2014  
تشارك نتائج هذه الدراسة مع دراستنا هذه في:

➤ يجب أن يكون للعاملين ثقة كبيرة في القائمين على مشروع التغيير من خلال توضيح الرسالة و أهداف المؤسسة و توحيد أهداف الأفراد الشخصية و أهداف التنظيم و تبسيط مجمل العمليات التنظيمية و كذا تطوير اللوائح و الأنظمة التي تحكم شؤون العاملين و ذلك شراكتهم في العملية، وفي ضوء هذه الدراسة توصلنا إلى:

\_ أن هناك ثقة كبيرة بين القادة في المؤسسة والعمال مما جعل هناك رفع لمستوى الأداء والفعالية التنظيمية،

➤ المتابعة و الإشراف لدرجة تقدم عمليات التطوير و كذا التغيير الحاصل في أداءات العمال و المؤسسة بشكل عام، وتوصلنا نحن إلى:

\_ أن القادة يسهرون على سير العمل ويتفقدون كل الأقسام ويشرفون على حل المشكلات فيها.

### 8\_3\_ النتائج في ضوء الدراسات السابقة حول الأنماط القيادية والفعالية التنظيمية:

### 8\_3\_1\_ النتائج في ضوء الدراسة السابقة الأولى:

دراسة الباحث قويدري ثامر الموسومة بعنوان: القيادة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية:دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، (ماجستير) عن كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة زياني عاشور، الجلفة، لسنة 2014/2013.

تشارك نتائج هذه الدراسة مع دراستنا هذه في:

## الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

- وضوح في اعتماد إدارة المؤسسة لعدد من الاستراتيجيات المتنوعة متباين في درجة تأثيرها في الرفع من مستوى فاعلية المنظمة بشكل عام، وفي ضوء هذه النتيجة توصلنا إلى :
- \_ أن من العوامل المساعدة على رفع فاعلية المؤسسة هي الأنماط القيادية خاصة النمط القيادي الديمقراطي وخصائص القائد الشخصية والمهارات الموجودة لديه.
- اعتماد القرار الإداري على البيانات والمعلومات الواردة من التقارير الدورية المعدة من قبل المشرفين، على الرغم من مرونة العملية الاتصالية الملاحظة من خلال الأساليب المتطورة المعتمدة والتي تستغل في الغالب لتسهيل إجراءات العمل بين مكاتب وأقسام المؤسسة للتقليل من العلاقات الشخصية من جهة وإدارة الوقت من جهة أخرى، وفي ضوء هذه النتيجة توصلنا إلى:
- \_القرارات تتم في المؤسسة بناء على أخذ رأي العمال والجمع بينها أو الإختيار بالأفضل لصالح المؤسسة والعمل.

### 8\_3\_1\_ النتائج في ضوء الدراسة السابقة الثانية:

- دراسة الباحث حافظ عبد الكريم الغزالي الموسومة بعنوان: أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، (ماجستير)، قسم إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012
- تشارك نتائج هذه الدراسة مع دراستنا هذه في:

- كان تأثير بعد التحفيز في فاعلية عملية اتخاذ القرار سلبيا ويمكن أن يعزى ذلك لعدم إدراك القادة في شركات التأمين الأردنية لنوعية أو أسلوب التحفيز العلمي الأنسب الذي يتوجب اتباعه لتحفيز العاملين، حيث توصلنا في ضوء هذه النتيجة إلى:
- \_أن القائد يعمل على تعزيز الثقة لدى العمال فيما يقوم به من عمل، وتحفيزهم للرفع من فاعلية المؤسسة.

### 8\_3\_2\_ النتائج في ضوء الدراسة السابقة الثالثة:

## الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

دراسة الباحث إسماعيل علقم بعنوان العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية المعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين، كلية الدراسات العليا، جامعة بيرزيت، سنة 2013  
تشارك نتائج هذه الدراسة مع دراستنا هذه في:

➤ تعكس النتائج وجود تقارب بشكل كبير بين النمطين القياديين الأوتوقراطي والديمقراطي. ويلاحظ أن الفارق في المتوسط الحسابي لكل من النمط الأوتوقراطي والديمقراطي بسيط جداً، مما يدل على سيادة كلا النمطين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة بنفس الدرجة تقريباً، وفي ضوء هذه النتيجة توصلنا إلى:

\_ أن النمط السائد في المؤسسة هو النمط القيادي الديمقراطي، مع اللجوء في بعض الحالات التي تستدعي قرار حاسم إلى فرض القرار على العمال.

➤ يوجد تأثير واضح وكبير للنمط القيادي لمدير المدرسة في رفع مستوى الدافعية لدى المعلمين والمعلمات نحو مهنتهم، خاصة النمط الديمقراطي، والذي ارتبط بعلاقة ايجابية بدلالة إحصائية على مستوى الدافعية بعكس النمط الأوتوقراطي والتسببي وانعكاس هذا الأثر في تحقيق أهداف المدرسة كمؤسسة تربية، وتنمية المجتمع الذي وجدت فيه، حيث أننا توصلنا إلى:

\_ أن النمط الديمقراطي في القيادة هو النمط الأكثر إيجابية وتأثير على رفع الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة،

### 9\_ النتائج العامة للدراسة:

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج هي:

- ❖ أن القائد في النمط الديمقراطي يشرف على زيارة كافة الأقسام والورشات ويبيدي ملاحظاته التي ترفع من الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.
- ❖ يعمل القائد الديمقراطي على القيام بمعالجة مشاكل العمل التي تعترض العمال.

## الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

- ❖ أن العوامل القيادية الثلاثة الأكثر تأثيراً على الفعالية التنظيمية هي كفاءة القائد في العمل، ومميزاته الشخصية وقدرته على التعامل مع باقي العمال.
- ❖ يعتبر العمل الإضافي من الآليات التي يعتمد عليها القائد في تحقيق الفعالية التنظيمية.
- ❖ السمات الشخصية للقائد والسمات الأخلاقية هي من بين العوامل التي حقق من خلالها الفعالية التنظيمية.
- ❖ يعتبر منح الحرية للعمال من الأساليب التي يعتمدها القائد في تحقيقه للفاعلية التنظيمية لأنها تمنح العمال الثقة في عملهم مما يجعلهم يؤدون أكثر.
- ❖ النمط الديمقراطي هو أكثر أنماط القيادة قدرة على تحقيق التمكين لدى جماعات العمل، لما له من مميزات وخصائص.
- ❖ أن كفاءة القائد وخصائصه الشخصية ترفع من الفعالية التنظيمية في إطار العمل.
- ❖ أن السلوكيات القيادية التي يسلكها القائد لها أثر كبير على العمل وعلى الرفع من فاعليته لأن للقائد أثر مباشر على العمل والعمال.
- ❖ أن القائد يستمع جيداً لكل ما يصرح به العمال، من شكاوى ونقد ويستثمرها في تطوير العمل.
- أن النمط السائد أكثر من كل الأنماط القيادية الأخرى هو النمط القيادي الديمقراطي.
- أن علاقة القائد في المؤسسة هي علاقة جيدة مع كل العمال حيث يعمل على مساعدتهم على حل المشكلات التي تواجههم في العمل ويقلل من الصعوبات التي تواجه العمال.
- إن السلطة داخل المؤسسة هي سلطة تشاركية بين القائد وباقي العمال حيث أن هناك مناقشات تتم عن اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة وسير العمل.
- أن للقائد دور فعال في التغيير الإيجابي داخل المؤسسة وذلك من خلال قدرته على رفع الفعالية التنظيمية من خلال عمله ومهاراته الشخصية والقيادية.
- أن المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة أحد العوامل الجوهرية في الرفع من الفعالية التنظيمية.
- أن نمط القيادة خاصة النمط الديمقراطي هو أفضل الأنماط القيادية التي تساهم في رفع الفعالية التنظيمية لما فيه من خصائص.

## الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

---

- أن القادة في المؤسسة يمتلكون مهارات قيادية عالية ساهمت في تحسين العمل وتطويره.
- أن الخبرة التي يمتلكها القادة في مجال العمل ساهمت في جعل العمل سلس والتحكم في كل المستجدات أمر سهل.
- القرارات تتم في المؤسسة بناء على أخذ رأي العمال والجمع بينها أو الإختيار بالأفضل لصالح المؤسسة والعمل.
- أن القائد يعمل على تعزيز الثقة لدى العمال فيما يقوم به من عمل، وتحفيزهم للرفع من فاعلية المؤسسة.
- \_ أن النمط الديموقراطي في القيادة هو النمط الأكثر إيجابية وتأثير على رفع الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.



## خاتمة:

تعتبر الأنماط القيادية بمثابة أشكال للقيادة وهي كل ما يصدر من القائد من توجيهات مؤثرة تأثيرا إيجابيا أو سلبيا في توجيه الجماعة وهو يؤثر تأثيرا كبيرا في تحقيق أهداف المؤسسة، والأنماط القيادية كثيرة منها: القيادة الدكتاتورية وهي نمط من القيادة يكون فيها القائد هو محور السلطة ومن يصدر كل القرارات، وأما النمط الثاني للقيادة وهو القيادة الديمقراطية والتي تسمى أيضا القيادة التشاركية وهي قيادة تتم باشتراك أعضاء العمل في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، واما بالنسبة للقيادة التفويضية فهي قيادة يتم فيها تفويض العملية القيادية لفريق العمل أو لشخص في إطار العمل للقيام بها ، كذلك يوجد نمط القيادة التحويلية حيث يلهم القائد أتباعه برؤية وأهداف معينة، وتشجيعهم وتحفيزهم لإلهامهم لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، والقيادة مهمة جدا في إطار المؤسسة وتسهم في تسيير جملة من العمليات منها الفعالية التنظيمية وهي أمر في غاية الأهمية لأنه معيار تحديد فشل أو نجاح المنظمة، وبقدر تحديد هذا المفهوم و أهميته هناك صعوبة في الاتفاق على تعريف واضح ومقبول له إذ أول مشكلة تواجه الباحثين في موضوع الفعالية التنظيمية هي مشكلة التعريف، حيث تقسم التعاريف إلى ثلاث مجموعات: تقليدية، نظامية ومعاصرة، وقد توصلنا من خلال دراستنا هذه إلى أن النمط القيادي الأكثر رفعا للفاعلية التنظيمية هو النمط القيادي الديمقراطي، حيث أنه بفعل ما يحتويه من خصائص ساهم في رفع مستوى الفعالية التنظيمية لأن العمال يجدون التشجيع والحرية لتحقيق أهداف العمل، وقد توصلنا إلى أن:

- التخطيط الجيد والعمل على تحقيقها يعمل على رفع الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.
- كفاءة القائد وخبرته وخصائصه الذاتية من أهم العوامل المساهمة في رفع مستوى الفعالية التنظيمية.
- تعتبر اللامركزية و التفويض بمثابة طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المتشددة خاصة في المنظمات الصناعية، ومنه درجة من الحرية في توجيه الأنشطة، وتحمل المسؤولية،

## الفصل السادس: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات.

➤ من العوامل التي تعد كمطلب أساسي في رفع الفعالية التنظيمية هو التقييم التنظيمي للؤسسة ككل من الجوانب الاقتصادية التنظيمية وكذا النفس-اجتماعية والسلوكية، كما يجب التخلي عن تطبيق البرامج الكلاسيكية لتقييم الأداء والتي تميل إلى معاملة الفرد وكأنه آلة منتجة خاضعة للرقابة والتفتيش المستمر، والانتقال إلى تطبيق الطرق الحديثة في التقييم تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع الأهداف الذاتية والموضوعية للمنظمة ككل، وفي تقييم أدائه بشكل دوري أو سنوي، ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية.

التوصيات: نضع من خلال دراستنا جملة التوصيات التالية:

- إعطاء أهمية للدراسات المتعلقة بالأنماط القيادية.
- ضرورة تشجيع الحوافز والمكافأة التي من شأنها أن ترفع من فاعلية المؤسسة.
- ضرورة تعزيز مبدأ القيادة الجماعية داخل المؤسسات لتحقيق الفعالية التنظيمية.
- ضرورة توسيع العمل لأنه يشجع تقبل المسؤولية لدى العمال، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية، ويقضي على الملل والنفور، وبالتالي يرفع من الفعالية التنظيمية.
- ضرورة تشجيع الإدارة بالاستشارة والمشاركة حيث يوفر هذا الأسلوب الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم الخلاقة نحو أهداف المنظمة، فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، وهذا ما يدفع بالفعالية التنظيمية إلى الوصول إلى أعلى مستوياتها.
- ضرورة زيادة فاعلية الاتصال حيث يمكن القيام بعمل إجراءات لتحسين شبكة الاتصالات داخل التنظيم، لأن ذلك من شأنه أن يرفع الفعالية التنظيمية من خلال الحفاظ على العوامل النفسية والاجتماعية للعوامل من خلال عملية الاتصال

## قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المراجع

### 1\_المراجع:

- 1\_إبراهيم درويش: الوسيط في الإدارة العامة والنظرية والممارسة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1988.
- 2\_إبراهيم عبد العزيز الدعليج: الاتصال والوسائل والتقنيات التعليمية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 3\_أبو الخير، كامل حمدي: أصول الإدارة العلمية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1989.
- 4\_أبو الفضل: القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996.
- 5\_أبو النيل محمد السيد: علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1985.
- 6\_أحمد بلول، طالب نجيب، قياس الفعالية التنظيمية، جامعة الجلفة، الجزائر، 2018.
- 7\_أحمد عرفة، سمية شلبي، فعاليات التنظيم وتوحيد السلوك الإنساني، مؤسسة الشهاب الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 8\_أحمد ماهر، التنظيم الدليل العملي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 9\_أسامة ربيع أمين، التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss ج1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2007.
- 10\_أسعد رزق، موسوعة علم النفس،المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1977.
- 11\_إسماعيل حيوري: أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية في شركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 22، 2009.
- 12\_إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة: أهمية التنظيم ديناميكية الهياكل،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.
- 13\_اعتماد محمد علام ، دراسات في علم الاجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، مصر، 1999.

## قائمة المراجع

- 14\_ أميمة الدهان: المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن، 2010.
- 15\_ النمر وآخرون: الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق، الرياض، 1997.
- 16\_ المملكة العربية السعودية: المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، تخصص ميكانيكا الإنتاج، إدارة الإنتاج، 1429 هـ .
- 17\_ بشار حزي: الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، د ت.
- 18\_ بشير العلاق: الإدارة الحديثة نظريات مفاهيم، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأردن، 2008.
- 19\_ بوفلجة غيات، فعالية التنظيم: تشخيص وتطوير، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر، 2003، ص24
- 20\_ بلقاسم سلاطنة وآخرون، التنظيم الحديث للمؤسسة: الصور والمفهوم، دار الفجر للطباعة والنشر، القاهرة، 2008
- 21\_ بلقاسم سلاطنة وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة: مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، بسكرة، 2013
- 22\_ جابر نصر الدين، لوكنيا الهاشمي: مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2006.
- 23\_ جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002
- 24\_ حسن حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 25\_ حسن حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

## قائمة المراجع

- 26\_حميد الطائي، بشير العلاق: أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان 2009.
- 27\_خضر كاظم محمود- هايل يعقوب فاخوري: إدارة الإنتاج والعمليات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 28\_خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 29\_خليل محمد حسن الشماع ، خيضر كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2005.
- 30\_خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة:مع التركيز على إدارة الأعمال،،دار الميسرة، عمان، 2001،
- 31\_رائد محمد عبدرية: نظرية المنظمة والمؤسسات، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 32\_ربحي الحسن،الإدارة بالأهداف:أسلوب للتطوير الإداري،مركز البحوث والعلوم الاقتصادية، 1988
- 33\_ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000
- 34\_رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي: أساسيات النظرية وممارسته العلمية، دار الفكر المعاصر، لبنان، 2000
- 35\_رياض ستراك، دراسات في الإدارة التربوية، دار وائل للطباعة والنشر، 2004
- 36\_صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004

## قائمة المراجع

- 37\_صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
- 38\_طريف شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1992
- 39\_طريف شوقي فرح وآخرون: علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 40\_فايز الزغبى، ومحمد ابراهيم عبيدات: أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- 41\_فوزي يوسف الور: الإشراف والتنظيم الصناعي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 42\_قوارية : فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 43\_عامر قنديلجي، البحث العلمي: واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري للنشر، عمان، 1999
- 44\_عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول مبادئ الإدارة العامة، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2000
- 45\_عبد الغفار حنفي: إدارة المواد والامداد، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 46\_عبد الغفار حنفي: أساسيات إدارة منظمات الأعمال الوظائف والممارسات الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 47\_عبد الفتاح الخواجة: الإدارة الذكية المطورة للمرؤوسين والتعامل مع الضغوط النفسية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 48\_عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال،المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993
- 49\_عبد الكريم محسن وصباح مجيد النجار: إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة الذاكرة، عمان، 2006
- 50\_عداي الحسين فلاح، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.

## قائمة المراجع

- 51\_ علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002،
- 52\_ علي السلمي: العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دار المعارف، القاهرة، مصر، 2008
- 53\_ علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات للنشر والتوزيع، الكويت، 1998
- 54\_ عمار عوابدي، دروس في القانون الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، باتنة، دت
- 55\_ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 56\_ عياصرة، علي أحمد عبد الرحمان: القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 57\_ سعد إسماعيل صيني، قواعد أساسية في البحث العلمي، مؤسسة الرسالة للنشر، بيروت، 1994
- 58\_ سعود بن محمد النمر وآخرون: الإدارة العامة، الأسس والوظائف، مطابع الفدوق، الرياض، 1411هـ
- 59\_ شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 60\_ شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 61\_ كامل محمد المغربي: الإدارة مبادئ- مفاهيم-وظائف، مطابع لنا الرياض، السعودية، 2008.
- 62\_ كنعان نواف : القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1992
- 63\_ كنعان نواف: القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن 2012.
- 64\_ لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى والتوزيع، الجزائر، 2006.
- 65\_ ماجدة العطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
- 66\_ ماهر محمد صالح حسن: القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، الأردن، 2004،



## قائمة المراجع

- 67\_ ماهر محمد حسن: القيادة أساسيات ونظريات، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008
- 68\_ ماهر محمد صالح حسن: القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 69\_ مايكل تي مانيسون، جون إم إيفانسيش، كلاسيكيات الإدارة و السلوك التنظيمي، تر: هشام عبد الله، دار الأهلية للنشر، عمان، 1999، ص ص 571/572
- 70\_ مدني علاقي: الإدارة - دراسة تحليلية للوظائف والقدرات الإدارية ، تهامة، جدة، 1401هـ
- 71\_ مجدي عبد الله شرارة: مبادئ الإدارة والتنظيم، دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، 2018.
- 72\_ محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 73\_ محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 1999
- 74\_ محمد الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي ، دار الكتب الجامعية مصر، 1975
- 75\_ محمد القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013،
- 76\_ محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 2000.
- 77\_ محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 78\_ محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة و التنظيم، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.
- 79\_ محمد سعيد أوكيل: وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.

## قائمة المراجع

- 80\_ محمد عبد الفتاح ياغي : مبادئ الادارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، السعودية، 2009.
- 81\_ محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، 1999
- 82\_ محمد على جعلوك، موسوعة العلوم الإدارية : دليل رجال المال والأعمال، دار الكتب الجامعية، بيروت، 1999
- 83\_ محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي: السلوك الإداري-مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 84\_ محمد مسن: التدبير الاقتصادي للمؤسسات تقنيات واستراتيجيات، عين البنيان، الجزائر، 2001،
- 85\_ محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر، عمان ، 2002
- 86\_ محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1985
- 87\_ مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي: لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000
- 88\_ مصطفى أبو الخير: تنمية العلاقات الانسانية الديمقراطية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 2008
- 89\_ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، عمان، 2004
- 90\_ مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، الأردن، 2000
- 91\_ ميا عبد الله: نظريات الاتصال، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت. د.ت.
- 92\_ ناصر القاسمي: الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

## قائمة المراجع

- 93\_ ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998.
- 94\_ ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004
- 95\_ نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
- 96\_ هاشم نور جمجوم: سيكولوجية الإدارة، دار الشروق، جدة، 1991.
- 97\_ هالة مصباح البناء: الإدارة المدرسية المعاصرة، دار الصفاء، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 98\_ هايل عبد المولى طشطوش: أساسيات في القيادة والإدارة- النموذج الإسلامي في القيادة، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
- 99\_ هيثم علي حجازي، شوقي ناجي جواد: وظائف المنظمات، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

### 2\_ الرسائل والمذكرات الجامعية:

- 100\_ إسماعيل علقم، العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية المعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين، كلية الدراسات العليا، جامعة بيرزيت، 2013
- 101\_ الغامدي أحمد سالم: القيادة التحويلية في المؤسسات العامة- دراسة استطلاعية لأراء موظفين، جامعة الملك سعود، سعود، السعودية، 2001
- 102\_ الشريف طلال عبد الملك: الانماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بامارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض 2004
- 103\_ بن أكتوف طاوس ثورية، وضعية تسيير الجودة في المؤسسة الصناعية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة، (ماسجستير)، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008

## قائمة المراجع

- 104\_ بن علي عبد الوهاب، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فاعلية التنظيم، (ماجستير)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2015/2014
- 105\_ بولنوار أسماء: دراسة أثر إدارة الإنتاج على الإنتاجية في المؤسسات الصناعية، دراسة حالة شركة سوناطراك مركب تمييع الغاز الطبيعي GL2/Z، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، علوم التسيير، تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2016/2017.
- 106\_ حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، (ماجستير)، قسم إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012
- 107\_ حنان تيغزة، علاقة الرقابة البيروقراطية بفاعلية التنظيم الصناعي بالجزائر، (ماجستير)، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2013/2012
- 108\_ حمز العوادي: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية - دراسة حالة مؤسسة الاسمنت تبسة- مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، فرع التحليل الاستراتيجي الصناعي، المالي والمحاسبي، تخصص تحليل قطاعي، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2010-2011.
- 109\_ رجاء عبد الرحمان يونس، العدالة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية المنظمة، مجلة وميض الفكر للبحوث هي مجلة علمية محكمة، الجامعة المستنصرية، 2020
- 110\_ قويدري ثامر، القيادة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية: دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، (ماجستير)، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة زياني عاشور، الجلفة، 2014/2013.

## قائمة المراجع

- 111\_ سالم بن سعيد حسن القحطاني: القيادة الإدارية- التحول نحو نموذج القيادة العالمي، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2011.
- 112\_ سعد عبد الله الكلابي: نحو نموذج شامل في القيادة: دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مركز البحوث، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، 2000.
- 113\_ شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، (ماجستير) ، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2010/2009.
- 114\_ شاوي صباح، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، (ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2009.
- 115\_ عادل عشي: الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية - قياس وتقييم ، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2001 - 2002،
- 116\_ عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، (ماجستير)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الساناء، وهران، 2010/2009
- 117\_ عبد الله خضر العثمان: أثر أنماط القيادة في عملية اتخاذ القرار الإداري وجودته في المصارف التجارية العاملة في الأردن، أطروحة دكتوراه، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الاردن، 2013.
- 118\_ عبد الغني تغلابت، تأثير الصيانة على تكاليف اللاجودة في المؤسسة الصناعية، (ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة، 2006/2005
- 119\_ عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال لوحة القيادة، (دكتوراه) في العلوم الاقتصادية فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003.

## قائمة المراجع

- 120\_ صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية : من وجهة نظر المديرين والمشرفين\_دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بقسنطينة، (دكتوراه)، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005/2004.
- 121\_ طلال عبد الله الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، (ماجستير)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2004
- 122\_ محمد بشير، المهارات السلوكية لدى القائد الإداري وعلاقتها بتمكين جماعة العمال في المؤسسة الصناعية، (دكتوراه)، قسم علم النفس وعلوم التربية و الأرطوفونيا، جامعة الحاج لخضر، باتنة1، 2020/2019
- 123\_ محمد محمد حسن آل ياسين، تقييم الفعالية المنظمة لمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تطبيقية على عينة من كليات الإدارة والاقتصاد في الجامعات الرسمية العراقية. وزارة التخطيط ، العراق، 2012
- 124\_ محمد موسى الزعبي : دور القيادة الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في العلوم الأمنية، أطروحة دكتوراه، تخصص العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية الأمنية، الرياض، 2010،
- 125\_ مريم عايد الأحمدى : استخدام أسلوب العصف الذهني في تنمية مهارات التفكير الإبداعي وأثره على التعبير الكتابي لدى طالبات الصف الثالث المتوسط (غير منشورة) كلية التربية للبنات جامعة تبوك، [www.abegs.org/sites/research/doclib2/01-107.doc](http://www.abegs.org/sites/research/doclib2/01-107.doc)
- 126\_ ناصر قاسمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري: دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، (دكتوراه)، جامعة الجزائر، 2005/2004
- 127\_ نور الدين تاويرت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، (دكتوراه)، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2005

## قائمة المراجع

128\_ همام خونده، أثر تنمية مهارات الذكاء العاطفي والتعليم التنظيمي في الفعالية المؤسسية: دراسة مقارنة بين وزارة التعليم العالي وهيئة التخطيط والتعاون، (دكتوراه)، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2015

### 4\_مجلات وموسوعات ودوريات:

129\_ أحمد بلالي: الأهمية الاستراتيجية للتسويق في ظل بيئة الأعمال الراهنة، مجلة الباحث، العدد6، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2008.

130\_ أكرم محمد الياسري، فاضل عباس العامري، القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرهما في فاعلية المنظمة، المجلة العربية للإدارة، مج27، ع1، القاهرة، 2007

131\_ الداوي الشيخ: تحليل أثر التدريب التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، مجلة علمية محكمة سنوية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، العدد 6، 2008.

132\_ العايب رابح، مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات السابقة، مجلة العلوم الإنسانية، ع21، 2004

134\_ بندر كريم أبو تايه، خليل الحياي، منار إبراهيم القطاونة: العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد الأول، 2012.

135\_ حسين رحيم: المؤسسة الاقتصادية وتحديات المحيط التكنولوجي، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، يومي 22، 23 أبريل 2003.

## قائمة المراجع

- 136\_حمي عبد الستار، حورية ترزولت عمروني، الفعالية التنظيمية:دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمة، (مقال)، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع12، 2020
- 137\_دينا مناف محمد، أنماط القيادة ودور ها في التنمية مهارات العاملين دراسة استطلاعية للآراء عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديرية شبكة الكهرباء نينوى، دبلوم عالي، جامعة الموصل العراق،2012
- 138\_زكي أبو زيادة: أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة النجاح للأبحاث، مجلد 25، 2011.
- 139\_صلاح الدين عون الله، مداخل و مشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، ع54، الرياض، 1987
- 140\_سعيد عيمر:تكنولوجيات المعلومات و الاتصال:حافز أم عائق أمام تأهيل المنشآت العربية الصغيرة و المتوسطة، أعمال الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف يومي 17 و 18أفريل 2006 .
- 141\_سنوسي علي، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر: دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية، (مقال)، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، ع07، دت
- 142\_سومية سعال، الفعالية التنظيمية في ظل التوجيهات الإدارية الحديثة، (مقال)،مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع35، 2018
- 143\_ سلمى حتيبة رحيمة: دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل- دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد4، العدد 9، 2012.
- 144\_سيد أحمد نغاز ، "التوافق المهني داخل المنظمة الصناعية الجزائرية "، مجلة لآفاق لعلم الاجتماع ، جامعة البليدة، ع4، 2015



## قائمة المراجع

- 145\_ عادل هاي البغدادى: علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 65، 2007.
- 146\_ عبد الرحمان بن عنتر: استراتيجيات التسويق وتحديات المنافسة الدولية، المؤتمر العلمي الأول حول اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير، أيام 12-14، 2003.
- 147\_ عبد القادر خريش، عبد الرحمان حمزة ، "المنظور السوسيولوجي للثقافة التنظيمية في المؤسسة "مجلة الحقيقة، ع39، جامعة أدرار، 2016
- 148\_ عبد المالك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية، ع1، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001
- 149\_ عثمان بوزيان، قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر: متطلبات التكيف و آليات التأهيل، أعمال الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف يومي 17 و 18أفريل 2006.
- 150\_ محمد فراج على العقلا، أثر القيادة في تطوير المنظمات في القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على شركة سداكو للأغذية والألبان في المملكة العربية السعودية، (مقال)، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2019.
- 151\_ محمد مصطفى الحرشوم: تأثير المناخ في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد الثقافية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق والعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الثالث، 2011.
- 152\_ مختار عيواج، مالكية أحميده، الفعالية التنظيمية ومدائل قياسها: دراسة تحليلية مقارنة بين المدائل التقليدية والمدائل المعاصرة، (مقال)، مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية، دت

## قائمة المراجع

---

153\_ياسف حسيبة، العوامل التنظيمية التي تساعد في التغلب على مقاومة التغيير، (مقال)،  
المدرسة العليا الوطنية للاقتصاد والإحصاء، دت.

### 5\_ المواقع الإلكترونية:

154\_علي سعيد علاون، التفوق التنظيمي وقياس فاعلية المنظمة، الفصل التاسع، 2020،  
<https://www.researchgate.net/publication>

### 6\_ المراجع الأجنبية:

155\_Calaberes W. J : Strategic Leadership: N. Y. Simon & Schuster  
Press ,2009.

156\_Fernandez. A, les nouveaux tableaux de bord des décideurs, éd,  
organisation, paris , 2000,

157\_James Aisner: The Authentic Leader, Harvard Business School  
Working Knowledge: May 2

158\_PAUL HERSEY, kenneth H.BLANKARD, MANAGEMENT  
RGANIZATION BEHAVOIR–NJYRENTICE–HALI,1998,

159\_P.Druker, l’avenir du management selon Drucker Editions village  
mondial, Paris,1999 .

160\_Malarewicz Ja, Systémique et entreprise ; éd,village mondial,  
Paris ;2000.

161\_SAAD Ali Rehan Almohamadi ; The Relation between Strategic  
Choiceand Organisational Structure and Their Impact on Organisational  
Effectiveness; To St Clements International University as part of the  
Requirements for the **PH.D** Degree in Business Administration;2011;

## قائمة المراجع

---

162\_ Stephen Robbins, Organization Theory , Structure designs, and applications , Third Ed– New Jersey, Prentice Hall , 1990

163\_ Robert Quinn & John Rohrababaugh, A Competing valus Approach to Organizational effectiveness, public productivity Review,, 1981,p 120.

164– Robbins Stephen, Organization Theory; Design and Application ; Prentic Hall , New Jersey ; 2013,

---

# الملاحق

الملحق الأول: القياس المعتمد في الدراسة:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باتنة 1 الحاج لخضر

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

## أثر الأنماط القيادية على الفعالية

## التنظيمية في المؤسسة الجزائرية

أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ الدكتور:

بن ساهل لخضر

إعداد الطالب:

شافعي مصطفى

نحيطكم علما أننا بصدد إعداد بحث علمي في إطار الحصول على درجة الدكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل ، ولأنكم شريك فعلي في هذا العمل ، نود إبلاغكم أن المعلومات التي ستصرحون بها سرية ، سيتم إستثمارها في إطار البحث العلمي لا غير ، ونشكر لكم تعاونكم

السنة الجامعية: 2022/2021

المحور 1: المعلومات الشخصية

1\_ السن: .....

أنثى

2\_ الجنس: ذكر

3\_ المستوى التعليمي:

جامعي

ثانوي

متوسط

4\_ الشهادة المتحصل عليها:

5\_ الوظيفة داخل المؤسسة: .....

6\_ الرتبة في الوظيفة: .....

7\_ سنوات الخدمة في المؤسسة الحالية: .....

8\_ سنوات الخبرة في العمل: .....

المحور 2: ترتفع درجة الفعالية التنظيمية عن متوسطها الفرضي للنمط القيادي الموجود داخل

المؤسسة الصناعية

الرقم	القائد داخل المؤسسة التي يعمل بها	درجة		
		مرتفعة	متوسطة	منخفضة
01	يساعد العمال في حل مشاكلهم داخل العمل			
02	يقدر مشاعر العمال			

			يمتلك خبرة تساعده في تأدية واجباته الإدارية و القيادية	03
			يتقبل النقد بصدق ورحب	04
			يصبر أثناء معالجة المشكلات	05
			يتسم بالعدل في الحكم على الأمور	06
			يتصف بالتواضع في تعامله مع العمال	07
			يتصف بالهدوء في المشكلات والأزمات التي يواجهها	08
			يصغي جيدا لمن يتحدث إليه	09
			شخصية القائد محبوبة بين زملائه و العمال	10
			يعمل بجد و متابرة	11
			يعامل الآخرين بكرامة و احترام	12
			يفوض بعض صلاحياته لبعض العمال من أجل تحقيق سير العمل.	13
			ييدي توجيهات إدارية أثناء زيارته للأقسام و الورشات	14
			يراعي قدرات و امكانيات العاملين أثناء توزيع المهام	15
			يحفز العمال على تحقيق الفعالية في العمل	16
			يشجع العمال على المشاركة في حل المشكلات	17
			يشجع العمل الإضافي من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية	18
			يمنح الأشخاص حرية أكثر في تحديد كيفية القيام بأعمالهم.	19
			يقدم مساعدات شخصية للعمال	20

المحور3: ترتفع درجة تمكين جماعات العمل لدى أفراد عينة البحث عن المتوسط الفرضي وفق النمط القيادي الديمقراطي.

الرقم	درجة تمكين جماعات العمل وفق النمط القيادي الديمقراطي.		
	مرتفعة	متوسطة	منخفضة
01			أقوم بعمل على أكمل وجه تبعاً للحرية التي ألتقاها من القائد
02			أجد عملي له فاعلية وأهمية كبيرة جداً بالنسبة للمؤسسة.
03			المهام التي أؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة للمجتمع.
04			أصح الأخطاء التي تحدث في المصنع
05			أملك رؤية واضحة للعمل الذي أقوم به داخل المؤسسة
06			أنا واثق من قدراتي للقيام بعمل بالشكل المطلوب
07			زملائي في المؤسسة التي أعمل به يعتبرونني عاملاً ذو كفاءة.
08			لدي قدرة على التكيف مع الظروف الجديدة،
09			لدي القدرة على حل المشاكل التي تواجهني أثناء أداء المهام
10			علاقتي مع القائد الإداري جيدة، إذ يعتبرني عاملاً ذو كفاءة وأساهم في فاعلية المؤسسة.
11			القائد يجعلنا جزءاً من عملية اتخاذ القرارات بما يتناسب مع طبيعة العمل.



			12	استقلاليتي في العمل تساعدني على بذل أكبر جهد لتحقيق أهداف المؤسسة.
			13	يمنحنا القائد الاستقلالية في التعامل مع المشكلات التي تواجهني في أداء عملي.
			14	يساعدنا القائد في ابداء رأينا بكل حرية في الأمور الخاصة بعملي.
			15	لدي تأثير في إنجاز المهام في المؤسسة التي أعمل بها
			16	يأخذ القائد مقترحاتنا بعين الإعتبار من أجل تحقيق فاعلية العمل.
			17	لدي قدر كبير في التأثير في عمل الآخرين
			18	أتلقي مكافآت عن فاعليتي في الأداء والعمل الذي أقوم به.
			19	لدي تأثير كبير على كل ما يتعلق بعملي.
			20	المسؤولون يرون أن لعملي أثر مهم على المؤسسة

**المحور 4:** توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

الرقم			ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة	
مرتفعة	متوسطة	منخفضة		
			01	يعقد القائد باستمرار اجتماعات تنسيقية مع العمال
			02	يقدر القائد الحالة النفسية للعمال

			يمتلك القائد خبرة كافية تساعد في تأدية واجباته	03
			يتميز القائد بالصبر في معالجة مشكلات العمل	04
			يتحلى القائد بالمتابعة في العمل	05
			يتصف القائد بالموضوعية في الحكم على الأمور	06
			يصغي القائد جيدا لمن يتحدث إليه.	07
			يعامل القائد الآخرين باحترام	08
			ينجز القائد أعماله بحساسية.	09
			يقدم القائد توجيهات عملية أثناء زيارته الميدانية	10
			يبادر القائد في حل المشكلات في العمل من أجل تحقيق الفعالية.	11
			يشجع القائد العمال على المشاركة في حل المشكلات من أجل رفع فاعلية العمل.	12
			يشجع القائد على العمل الإبداعي	13
			يسهر القائد شخصيا على تطوير الأداء المنخفض لبعض العمال وذلك لرفع الفعالية في العمل.	14
			يثمن القائد العمل الإضافي الذي يقوم به العمال	15
			يمنح القائد العمال حرية كبيرة في تحديد كيفية القيام بأعمالهم.	16
			يقدم القائد مساعدات شخصية للعمال	17
			يسعى القائد إلى تحسين علاقة العمال مع بعضهم البعض لرفع الفعالية.	18

			19	يتصف القائد بالمرونة في تعامله مع الآخرين من أجل تحقيق الفعالية في العمل.
--	--	--	----	------------------------------------------------------------------------------

**المحور 5:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  (بين العمال في تقدير الفعالية التنظيمية لدى القائد الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، سنوات الاقدمية، المستوى التعليمي).

الرقم	المتغيرات الشخصية للقائد والفعالية التنظيمية		
	مرتفعة	متوسطة	منخفضة
01			العمل الذي يقوم به القائد له معنى كبير
02			العمل الذي يقوم به القائد جد مهم بالنسبة لفاعلية المؤسسة
03			زملاء العمل يعتبرون عمل القائد مهما .
04			القائد دائما يصحح الأخطاء
05			القائد يعرف تماما المطلوب منه في إطار العمل
06			يملك القائد رؤية واضحة للعمل الذي يقوم به داخل المؤسسة لتحقيق الفعالية
07			القائد واثق من قدراته وقدرات العاملين معه في تحقيق الفعالية في العمل.
08			كل العمال يرون أن القائد ذو كفاءة

			09 لدى القائد القدرة على حل المشاكل التي تواجهنا أثناء أداء المهام داخل المؤسسة
			10 لدى القائد قدرة على التكيف مع الظروف الجديدة
			11 يستطيع القائد القيام بعمله تحت اي ضغط كان
			12 يؤدي القائد وظيفته بمهارة عالية
			13 مؤهلات القائد تسمح له بالقيام بمهامه بمهارة عالية
			14 يؤدي القائد عمله بطرق وأساليب مختلفة ومبدعة
			15 يتعامل القائد بسرعة مع مشاكل العمل
			16 لدى القائد مسؤولية في اتخاذ القرارات بقدر ما يتناسب مع العمل المكلف به.
			17 استقلالية القائد في العمل تساعد على بذل جهد أكبر
			18 لدى القائد استقلالية في التعامل مع المشكلات التي تواجهه في أداء العمل
			19 لدى القائد الحرية في إنجاز العمل وفقا لما أراه مناسب
			20 يعمل القائد على تصحيح الأخطاء التي تحدث أثناء العمل

**المحور 6:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  ( بين العمال في تقدير مستوى الفعالية تبعا للمتغيرات الشخصية للقائد (الجنس، السن، سنوات الأقدمية في المنصب، المستوى التعليمي).

الرقم	المتغيرات الشخصية للقائد والفعالية التنظيمية		
	مرتفعة	متوسطة	منخفضة
01			يتغير مستوى الفعالية التنظيمية إذا كان القائد ذكر
02			يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق عمر القائد
03			يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق سنوات الأقدمية في العمل
04			يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق سنوات الأقدمية في المنصب
05			يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق تغير المستوى التعليمي للقائد
06			لدى القائد تأثير على إنجاز العمل
07			مقترحات القائد تساهم في الرقي بالعمل
08			يساهم جهد القائد في حل مشكلات العمل
09			لدى القائد تأثير على اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
10			يؤثر القائد قدر كبير على التأثير في عمل الآخرين
11			لدى القائد قدرة على التكيف مع الظروف الجديدة
12			يستطيع القائد القيام بعمله تحت اي ضغط كان
13			يؤدي القائد وظيفته بمهارة عالية
14			مؤهلات القائد تسمح له بالقيام بمهامه بمهارة عالية

			15	يؤدي القائد عمله بطرق وأساليب مختلفة ومبدعة
			16	يتعامل القائد بسرعة مع مشاكل العمل
			17	لدى القائد مسؤولية في اتخاذ القرارات بقدر ما يتناسب مع العمل المكلف به.
			18	استقلالية القائد في العمل تساعد على بذل جهد أكبر
			19	لدى القائد استقلالية في التعامل مع المشكلات التي تواجهه في أداء العمل
			20	لدى القائد الحرية في إنجاز العمل وفقا لما أراه مناسب
			21	يعمل القائد على تصحيح الأخطاء التي تحدث أثناء العمل

شكرا على تعاونكم.

الملحق : مخرجات برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSSV.25

إرتباط بيرسون لصدق الاستبيان

			T
الفعالية التنظيمية	Pearson		.802**
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)		.000
	N		33
جماعات تمكين العمل	Pearson		.897**
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)		.000
	N		33
القائد ممارسة الإداري للمهارات والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة	Pearson		.949**
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)		.000
	N		33
الفعالية التنظيمية لدى القائد الإداري	Pearson		.954**
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)		.000
	N		33
مستوى تقدير الفعالية تبعاً للمتغيرات الشخصية للقائد	Pearson		.954**
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)		.000
	N		33

T	Pearson	1
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	
	N	33

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

معامل الفا كرونباخ

محور: الفعالية التنظيمية.

### Case Processing Summary

		N	%
Case	Valid	129	97.0
s	Exclude	4	3.0
	d <sup>a</sup>		
	Total	133	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's	N	of
Alpha		Items
.970		20



محور: تمكين جماعات العمل

### Case Processing Summary

		N	%
Case	Valid	128	96.2
s	Exclude	5	3.8
	d <sup>a</sup>		
Total		133	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.972	20

محور: ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

### Case Processing Summary

		N	%
Case	Valid	130	97.7
s	Exclude	3	2.3
	d <sup>a</sup>		
Total		133	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.971	19

محور: الفعالية التنظيمية لدى القائد الإداري.

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	129	97.0
	Excluded <sup>a</sup>	4	3.0
	Total	133	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.973	20

محور: تقدير مستوى الفعالية تبعاً للمتغيرات الشخصية للقائد.

### Case Processing Summary

	N	%
Valid	128	96.2

Cases	Exclude d <sup>a</sup>	5	3.8
	Total	133	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.973	21

الاستبيان ككل

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	114	85.7
	Exclude d <sup>a</sup>	19	14.3
	Total	133	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.993	100

التكرارات والإحصاء الوصفي

السن - 1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 25 سنة أو أقل	5	3.8	3.8	3.8
56 أكبر من سنة	21	15.8	15.8	19.5
26 من إلى 35 سنة	33	24.8	24.8	44.4
36 من إلى 45 سنة	41	30.8	30.8	75.2
46 من إلى 55 سنة	33	24.8	24.8	100.0
Total	133	100.0	100.0	

الجنس - 2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أنثى	20	15.0	15.0	15.0

ذكر	113	85.0	85.0	100.0
Total	133	100.0	100.0	

### المستوى التعليمي-3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid تكوين مهني	10	7.5	7.5	7.5
ثانوي	43	32.3	32.3	39.8
جامعي	73	54.9	54.9	94.7
متوسط	7	5.3	5.3	100.0
Total	133	100.0	100.0	

### الشهادة المتحصل عليها-4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Magister	4	3.0	3.0	3.0
تقني سامي	8	6.0	6.0	9.0
دكتوراه	1	.8	.8	9.8
شهادة التعليم الثانوي	42	31.6	31.6	41.4

شهادة التعليم المتوسط	7	5.3	5.3	46.6
شهادة التكوين المهني	3	2.3	2.3	48.9
ليسانس	31	23.3	23.3	72.2
ماستر	37	27.8	27.8	100.0
Total	133	100.0	100.0	

#### سنوات الخدمة في المؤسسة الحالية-7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5 من من اقل سنوات	32	24.1	24.1	24.1
اكتر من 15 سنة	19	14.3	14.3	38.3
من 11 الى 15 سنة	36	27.1	27.1	65.4
من 5 سنوات الى 10 سنوات	46	34.6	34.6	100.0
Total	133	100.0	100.0	

#### سنوات الخبرة في العمل-8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid 5 من من اقل من 5 سنوات	25	18.8	18.8	18.8
اكتر من 15 سنة	23	17.3	17.3	36.1
من 11 الى 15 سنة	33	24.8	24.8	60.9
من 5 سنوات الى 10 سنوات	52	39.1	39.1	100.0
Total	133	100.0	100.0	

المتوسطات والانحراف المعياري لعبارات الاستبيان

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يساعد العمال في حل مشاكلهم داخل العمل	133	2.35	.718
يقدر القائد مشاعر العمال	133	2.30	.674
يملك خبرة تساعده في تأدية واجباته الإدارية و القيادة	133	2.27	.687

يتقبل النقد بصدر رحب	133	2.23	.748
يصبر أثناء معالجة المشكلات	133	2.24	.730
يتسم بالعدل في الحكم على الأمور	133	2.27	.730
يتصف بالتواضع في تعامله مع العمال	133	2.31	.687
يتصف بالهدوء في المشكلات والأزمات التي يواجهها	133	2.28	.667
يصغي جيدا لمن يتحدث إليه	133	2.35	.697
شخصية القائد محبوبة بين زملائه والعمال	133	2.26	.725
يعمل بجد ومثابرة	133	2.31	.687
يعامل الآخرين بكرامة واحترام	133	2.32	.678
يفوض بعض صلاحياته لبعض العمال من أجل تحقيق سير العمل	133	2.32	.711
ييدي توجيهات إدارية أثناء زيارته للأقسام والورشات	133	2.36	.655
يراعي قدرات وامكانيات العاملين أثناء توزيع المهام	133	2.31	.698



يحفز العمال على تحقيق الفعالية في العمل	133	2.27	.698
يشجع العمال على المشاركة في حل المشكلات	133	2.26	.693
يشجع العمل الإضافي من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية	133	2.32	.689
يمنح الأشخاص حرية أكثر في تحديد كيفية القيام بأعمالهم.	133	2.26	.706
يقدم مساعدات شخصية للعمال	133	2.25	.679
A	133	2.2917	.55656
Valid N (listwise)	133		

### Descriptive Statistics

	N	Minimu m	Maximu m	Mean	Std. Deviation
أقوم بعملتي على أكمل وجه تبعا للحرية التي أتلقاها من القائد	133	1	3	2.26	.706
أجد عملي له فاعلية وأهمية كبيرة جدا بالنسبة للمؤسسة.	132	1	3	2.32	.669

المهام التي أؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة للمجتمع.	133	1	3	2.27	.698
أصح الأخطاء التي تحدث في المصنع	133	1	3	2.26	.650
أملك رؤية واضحة للعمل الذي أقوم به داخل المؤسسة	132	1	3	2.25	.658
أنا واثق من قدراتي للقيام بعملتي بالشكل المطلوب	133	1	3	2.33	.660
زملائي في المؤسسة التي أعمل به يعتبرونني عاملاً ذو كفاءة.	133	1	3	2.21	.686
لدي قدرة على التكيف مع الظروف الجديدة،	133	1	3	2.23	.706
لدي القدرة على حل المشاكل التي تواجهني أثناء أداء المهام	133	1	3	2.22	.678
علاقتي مع القائد الإداري جيدة، إذ يعتبرني عاملاً ذو كفاءة وأساهم في فاعلية المؤسسة.	133	1	3	2.27	.687
القائد يجعلنا جزءاً من عملية اتخاذ القرارات بما يتناسب مع طبيعة العمل.	133	1	3	2.18	.695

استقلاليتي في العمل تساعدني على بذل أكبر جهد لتحقيق أهداف المؤسسة.	133	1	3	2.29	.681
يمنحنا القائد الاستقلالية في التعامل مع المشكلات التي تواجهني في أداء عملي.	133	1	3	2.23	.670
يساعدنا القائد في ابداء رأينا بكل حرية في الأمور الخاصة بعملنا.	133	1	3	2.27	.708
لدي تأثير في إنجاز المهام في المؤسسة التي أعمل بها	133	1	3	2.21	.697
يأخذ القائد مقترحاتنا بعين الإعتبار من أجل تحقيق فاعلية العمل.	133	1	3	2.26	.695
لدي قدر كبير في التأثير في عمل الآخرين	133	1	3	2.22	.678
أتلقي مكافآت عن فاعليتي في الأداء والعمل الذي أقوم به.	133	1	3	2.24	.665
لدي تأثير كبير على كل ما يتعلق بعملنا.	133	1	3	2.23	.670
المسؤولون يرون أن لعملي أثر مهم على المؤسسة	130	1	3	2.24	.680

B	133	1.00	3.00	2.2492	.55069
Valid N (listwise)	128				

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يعقد القائد باستمرار اجتماعات تنسيقية مع العمال	133	2.27	.687
يقدر القائد الحالة النفسية للعمال	133	2.12	.718
يمتلك القائد خبرة كافية تساعد في تأدية واجباته	133	2.31	.687
يتميز القائد بالصبر في معالجة مشكلات العمل	133	2.26	.659
يتحلى القائد بالمتابعة في العمل	133	2.22	.689
يتصف القائد بالموضوعية في الحكم على الأمور	133	2.31	.653
يصغي القائد جيدا لمن يتحدث إليه.	133	2.26	.684
يعامل القائد الآخرين باحترام	133	2.24	.676
ينجز القائد أعماله بحساسية	133	2.23	.692

يقدم القائد توجيهات عملية أثناء زيارته الميدانية	133	2.33	.636
يبادر القائد في حل المشكلات في العمل من أجل تحقيق الفعالية	133	2.32	.689
يشجع القائد العمال على المشاركة في حل المشكلات من أجل رفع فاعلية العمل	133	2.23	.662
يشجع القائد على العمل الإبداعي	133	2.24	.709
يسهر القائد شخصيا على تطوير الأداء المنخفض لبعض العمال وذلك لرفع الفعالية في العمل.	133	2.23	.692
يثمن القائد العمل الإضافي الذي يقوم به العمال	133	2.26	.670
يمنح القائد العمال حرية كبيرة في تحديد كيفية القيام بأعمالهم.	133	2.21	.652
يقدم القائد مساعدات شخصية للعمال	133	2.23	.681
يسعى القائد إلى تحسين علاقة العمال مع بعضهم البعض لرفع الفعالية.	133	2.20	.633

يتصف القائد بالمرونة في تعامله مع الآخرين من أجل تحقيق الفعالية في العمل.	133	2.17	.691
درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية	133	2.2438	.54953
Valid N (listwise)	133		

	N	Mean	Std. Deviation
	Valid		
العمل الذي يقوم به القائد له معنى كبير	133	2.32	0.691
العمل الذي يقوم به القائد جد مهم بالنسبة لفاعلية المؤسسة	133	2.24	0.665
زملاء العمل يعتبرون عمل القائد مهما	133	2.31	0.687
القائد دائما يصحح الأخطاء	133	2.16	0.684
القائد يعرف تماما المطلوب منه في إطار العمل	133	2.28	0.667
يملك القائد رؤية واضحة للعمل الذي يقوم به داخل المؤسسة لتحقيق الفعالية	133	2.23	0.670

القائد واثق من قدراته وقدرات العاملين معه في تحقيق الفعالية في العمل.	133	2.29	0.660
كل العمال يرون أن القائد ذو كفاءة	133	2.19	0.653
لدى القائد القدرة على حل المشاكل التي تواجهها أثناء أداء المهام داخل المؤسسة	133	2.24	0.653
لدى القائد قدرة على التكيف مع الظروف الجديدة	133	2.17	0.669
يستطيع القائد القيام بعمله تحت اي ضغط كان	133	2.23	0.670
يؤدي القائد وظيفته بمهارة عالية	133	2.25	0.667
مؤهلات القائد تسمح له بالقيام بمهامه بمهارة عالية	133	2.23	0.647
يؤدي القائد عمله بطرق وأساليب مختلفة ومبدعة	133	2.20	0.712
يتعامل القائد بسرعة مع مشاكل العمل	133	2.23	0.650

لدى القائد مسؤولية في اتخاذ القرارات بقدر ما يتناسب مع العمل المكلف به.	133	2.30	0.627
استقلالية القائد في العمل تساعده على بذل جهد أكبر	133	2.26	0.673
لدى القائد استقلالية في التعامل مع المشكلات التي تواجهه في أداء العمل	133	2.24	0.676
لدى القائد الحرية في إنجاز العمل وفقا لما أراه مناسب	133	2.25	0.644
يعمل القائد على تصحيح الأخطاء التي تحدث أثناء العمل	133	2.18	0.661
D	133	2.2400	0.54234

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يتغير مستوى الفعالية التنظيمية إذا كان القائد ذكر	133	2.32	.656
يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق عمر القائد	133	2.26	.673



يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق سنوات الأقدمية في العمل	133	2.29	.637
يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق سنوات الأقدمية في المنصب	133	2.25	.711
يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق تغير المستوى التعليمي للقائد	133	2.26	.693
لدى القائد تأثير على إنجاز العمل	133	2.25	.656
مقترحات القائد تساهم في الرقى بالعمل	133	2.24	.698
يساهم جهد القائد في حل مشكلات العمل	133	2.21	.675
لدى القائد تأثير على اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.	133	2.26	.673
يؤثر القائد قدر كبير على التأثير في عمل الآخرين	133	2.23	.684
لدى القائد قدرة على التكيف مع الظروف الجديدة	133	2.21	.640
يستطيع القائد القيام بعمله تحت اي ضغط كان	133	2.25	.633

يؤدي القائد وظيفته بمهارة عالية	133	2.18	.661
مؤهلات القائد تسمح له بالقيام بمهامه بمهارة عالية	133	2.21	.640
يؤدي القائد عمله بطرق وأساليب مختلفة ومبدعة	133	2.25	.656
يتعامل القائد بسرعة مع مشاكل العمل	133	2.20	.683
لدى القائد مسؤولية في اتخاذ القرارات بقدر ما يتناسب مع العمل المكلف به.	133	2.17	.653
استقلالية القائد في العمل تساعده على بذل جهد أكبر	133	2.27	.653
لدى القائد استقلالية في التعامل مع المشكلات التي تواجهه في أداء العمل	133	2.22	.620
لدى القائد الحرية في إنجاز العمل وفقا لما أراه مناسب	133	2.22	.678
يعمل القائد على تصحيح الأخطاء التي تحدث أثناء العمل	133	2.23	.598

مستوى الفعالية تبعا للمتغيرات الشخصية للقائد	133	2.2367	.53867
Valid N (listwise)	133		

إختبار الفرضيات  
الفرضية 1: إختبار (t-test)

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الفعالية التنظيمية	133	2.2917	.55656	.04826

### One-Sample Test

Test Value = 2

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	Lower	Upper
الفعالية التنظيمية	6.045	132	.000	.29171	.1962	.3872	

الفرضية 2: إختبار (t-test)

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تمكين جماعات العمل	133	2.2492	.55069	.04775

One-Sample Test

Test Value = 2

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	Lower	Upper
تمكين جماعات العمل	5.219	132	.000	.24921		.1548	.3437

الفرضية 3: إرتباط بيرسون (Pearson Correlation)

Correlations

درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية	الفعالية التنظيمية
----------------------------------------------	--------------------

درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية	Pearson Correlation	1	.800**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	133	133
الفعالية التنظيمية	Pearson Correlation	.800**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	133	133

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

#### الفرضية 4: تحليل التباين (ANOVA)

-السن

#### ANOVA

تقدير الفعالية التنظيمية لدى القائد الإداري

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.611	4	.153	.512	.727
Within Groups	38.215	128	.299		
Total	38.826	132			

-الجنس

## ANOVA

تقدير الفعالية التنظيمية لدى القائد الإداري

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.019	1	.019	.065	.800
Within Groups	38.807	131	.296		
Total	38.826	132			

-المستوى التعليمي

## ANOVA

تقدير الفعالية التنظيمية لدى القائد الإداري

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.654	3	.551	1.913	.131
Within Groups	37.172	129	.288		
Total	38.826	132			

-سنوات الخدمة في المؤسسة الحالية

## ANOVA

تقدير الفعالية التنظيمية لدى القائد الإداري

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.533	3	.178	.599	.617
Within Groups	38.293	129	.297		
Total	38.826	132			

-سنوات الخبرة في العمل

## ANOVA

تقدير الفعالية التنظيمية لدى القائد الإداري

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.857	3	.286	.970	.409
Within Groups	37.969	129	.294		
Total	38.826	132			

الفرضية 5: الجداول المركبة واختبار كي تربيع "KHI-DEUX"

يتغير مستوى الفعالية التنظيمية إذا كان القائد ذكر \* مستوى الفعالية تبعا للمتغيرات الشخصية للقائد

### Crosstab

		مستوى الفعالية تبعا للمتغيرات الشخصية للقائد			Total
		متوسط	مرتفع	منخفض	
منخفض يتغير مستوى الفعالية التنظيمية إذا كان القائد ذكر	Count	4	0	10	14
	% within	28.6%	0.0%	71.4%	100.0%
متوسط	Count	46	10	7	63
	% within	73.0%	15.9%	11.1%	100.0%
مرتفعة	Count	14	42	0	56
	% within	25.0%	75.0%	0.0%	100.0%
Total	Count	64	52	17	133
	% within	48.1%	39.1%	12.8%	100.0%

### Chi-Square Tests

Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)



Pearson Chi-Square	93.042 <sup>a</sup>	4	.000
Likelihood Ratio	84.999	4	.000
N of Valid Cases	133		

- a. 1 cells (11.1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.79.

يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق عمر القائد \* مستوى الفعالية تبعا للمتغيرات الشخصية للقائد

#### Crosstab

		مستوى الفعالية تبعا للمتغيرات الشخصية للقائد			Total
		متوسط	مرتفع	منخفض	
منخفض يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق عمر القائد	Count	4	0	13	17
	% within الفعالية التنظيمية وفق عمر القائد	23.5%	0.0%	76.5%	100.0%
	Count	51	9	4	64
متوسط	% within الفعالية التنظيمية وفق عمر القائد	79.7%	14.1%	6.3%	100.0%
	Count	9	43	0	52
	مرتفعة				

		17.3%	82.7%	0.0%	100.0%
within % يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق عمر القائد					
Total	Count	64	52	17	133
		48.1%	39.1%	12.8%	100.0%
within % يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق عمر القائد					

### Chi-Square Tests

		Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson	Chi-Square	130.563 <sup>a</sup>	4	.000
	Likelihood Ratio	114.121	4	.000
N of Valid Cases		133		

a. 1 cells (11.1%) have expected count less than

5. The minimum expected count is 2.17.

يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق سنوات الأقدمية في العمل \* مستوى الفعالية تبعا للمتغيرات الشخصية للقائد

Crosstab

		مستوى الفعالية تبعا للمتغيرات الشخصية للقائد			Total
		متوسط	مرتفع	منخفض	
منخفض يتغير مستوى الفعالية	Count	2	0	11	13
الفعالية التنظيمية وفق سنوات الأقدمية في العمل	% within	15.4%	0.0%	84.6%	100.0%
مرتفع	Count	52	10	6	68
الفعالية التنظيمية وفق سنوات الأقدمية في العمل	% within	76.5%	14.7%	8.8%	100.0%
منخفض	Count	10	42	0	52
الفعالية التنظيمية وفق سنوات الأقدمية في العمل	% within	19.2%	80.8%	0.0%	100.0%
Total	Count	64	52	17	133
الفعالية التنظيمية وفق سنوات الأقدمية في العمل	% within	48.1%	39.1%	12.8%	100.0%

### Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	121.759 <sup>a</sup>	4	.000
Likelihood Ratio	103.791	4	.000
N of Valid Cases	133		

- a. 1 cells (11.1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.66.

يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق سنوات الأقدمية في المنصب \* مستوى الفعالية تبعا للمتغيرات الشخصية للقائد

#### Crosstab

	Count	مستوى الفعالية تبعا للمتغيرات الشخصية للقائد			Total
		متوسط	مرتفع	منخفض	
منخفض يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق سنوات الأقدمية في المنصب	6	0	15	21	
% within	28.6%	0.0%	71.4%	100.0%	
Count	45	11	2	58	

		% يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق سنوات الأقدمية في المنصب	within	77.6%	19.0%	3.4%	100.0%
مرتفعة	متوسط	Count		13	41	0	54
		% يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق سنوات الأقدمية في المنصب	within	24.1%	75.9%	0.0%	100.0%
Total		Count		64	52	17	133
		% يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق سنوات الأقدمية في المنصب	within	48.1%	39.1%	12.8%	100.0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square <sup>a</sup>	118.940	4	.000
Likelihood Ratio	103.616	4	.000
N of Valid Cases	133		

a. 1 cells (11.1%) have expected count less than  
5. The minimum expected count is 2.68.

يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق تغير المستوى التعليمي للقائد \* مستوى الفعالية تبعا للمتغيرات الشخصية للقائد

**Crosstab**

		مستوى الفعالية تبعا للمتغيرات الشخصية للقائد			Total
		متوسط	مرتفع	منخفض	
منخفض يتغير مستوى الفعالية	Count	6	0	13	19
التنظيمية وفق تغير المستوى التعليمي للقائد	% within	31.6%	0.0%	68.4%	100.0%
مرتفع	Count	50	8	3	61
التنظيمية وفق تغير المستوى التعليمي للقائد	% within	82.0%	13.1%	4.9%	100.0%
مرتفعة	Count	8	44	1	53
التنظيمية وفق تغير المستوى التعليمي للقائد	% within	15.1%	83.0%	1.9%	100.0%
Total	Count	64	52	17	133

within % يتغير مستوى الفعالية التنظيمية وفق تغير المستوى التعليمي للقائد	48.1%	39.1%	12.8%	100.0%
-----------------------------------------------------------------------------------	-------	-------	-------	--------

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square <sup>a</sup>	125.618	4	.000
Likelihood Ratio	112.506	4	.000
N of Valid Cases	133		

a. 1 cells (11.1%) have expected count less than  
5. The minimum expected count is 2.43.

### ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة، إلى البحث في أثر الأنماط القيادية على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية والربط بين المتغيرين لتحديد التقارب والالتقاء بين المتغيرين.

أما الدراسة الميدانية فقد تم إجراؤها في مؤسسة سونالغاز بباتنة، مستخدمين في ذلك المنهج الوصفي حيث سمح لنا برصد المعلومات البحثية لموضوع دراستنا وبالاعتماد على قياس ليكرت الثلاثي لجمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة أما في التحليل فقد اعتمدنا على المتغير الإحصائي spss بالإضافة إلى التحليل الكيفي للبيانات.

العينة كانت 133 قائد تم استجوابهم، وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:

- 
- أن علاقة القائد في المؤسسة هي علاقة جيدة مع كل العمال حيث يعمل على مساعدتهم على حل المشكلات التي تواجههم في العمل ويقلل من الصعوبات التي تواجه العمال.
  - إن السلطة داخل المؤسسة هي سلطة تشاركية بين القائد وباقي العمال حيث أن هناك مناقشات تتم عن اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة وسير العمل.
  - أن للقائد دور فعال في التغيير الإيجابي داخل المؤسسة وذلك من خلال قدرته على رفع الفعالية التنظيمية من خلال عمله ومهاراته الشخصية والقيادية.
  - أن المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة أحد العوامل الجوهرية في الرفع من الفعالية التنظيمية.
  - أن نمط القيادة خاصة النمط الديمقراطي هو أفضل الأنماط القيادية التي تساهم في رفع الفعالية التنظيمية لما فيه من خصائص.
  - أن القادة في المؤسسة يمتلكون مهارات قيادية عالية ساهمت في تحسين العمل وتطويره.

## **Abstract :**

This study aims to investigate the impact of leadership styles on organizational effectiveness within the industrial enterprise and the link between the two variables to determine the convergence and convergence between the two variables.

As for the field study, it was conducted at the Sonatrach Foundation in Batna, using the descriptive approach, which allowed us to monitor the research information for the subject of our study, relying on the triple Likert measure to collect data from the institution under study.



---

The sample was 133 leaders who were interrogated, and this study reached a number of results, the most important of which are:

- The leader's relationship in the organization is a good relationship with all workers, as he helps them solve the problems they face at work and reduces the difficulties facing workers.
- The authority within the institution is a participatory authority between the leader and the rest of the workers, as there are discussions about making decisions related to the institution and the progress of work.
- The leader has an effective role in positive change within the organization through his ability to raise organizational effectiveness through his work and his personal and leadership skills.
- Participation in decision-making within the institution is one of the essential factors in increasing organizational effectiveness.
- The leadership style, especially the democratic style, is the best leadership style that contributes to raising organizational effectiveness due to its characteristics.
- The leader in the organization possesses high leadership skills that have contributed to improving and developing work