

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمقراطية



الموضوع

**القيادة الإدارية وتأثيرها على الفعالية التنظيمية  
في المؤسسة**

دراسة ميدانية بالمدرسة العليا للأساتذة طالب عبد الرحمن بالأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

إشراف الدكتور

دليلة بدمران

إعداد الطالب

مرشيد بلال

السنة الجامعية: 2018/2017

# شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

أحمد الله وأشكر جزيل الشكر الذي مدني بالعون ووفقي لإتمام هذا العمل  
تم اتوجه بخالص الشكر إلى الدكتور دليلة بدران لتفضلها بقبول الإشراف على رسالتي  
كما أقدم بجزيل الشكر والامتنان لزوجتي الفاضلة الدكتورة سيرين هاجر زعابطة على دعمها  
مساندتها لي طيلة مدة إعداد هذه المذكرة  
كما لا يفوتني أن أنسى عمال مكتبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على الصدر الرحب  
والمساعدة التي وجدتها منهم  
كما لا أنسى زملائي وزميلاتي موظفي المدرسة العليا للأساتذة طالب عبد الرحمن بالأغواط  
على مساندتهم وتشجيعهم لي لإتمام إنجاز البحث الميداني  
فلكم مني كل عبارات الشكر والتقدير والثناء  
جزاكم الله خيرا

رشيد بلال

# إهداء

إلى روح عزيزة رحلت جدتي الطاهرة رحمها الله وأسكنها فسيح جناته

أهدي عملي المتواضع هذا إلى أحمل اسمه بكل افتخار وأرجو من الله أن يد في عمره

والدي العزيز

إلى صرت أدين لها بعمرى وكل ما أكتسب منذ أن أبصرت عيني نور الحياة، أمي أطال

الله في عمرها

إلى أخي توفيق وأخواتي زينب وأسماء

إلى شريكتي ورفيقة دربي في الحياة زوجتي الفاضلة

وإلى مصباح البيت ابني عبد الرحمن

وإلى من أعدمهم والدي

يحيى وأمينة

عبد الله وزكرياء

إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي

إلى كل زميلاتي وزملائي في الدراسة

الطالب: رشيد بلال

## الملخص باللغة العربية:

تهدف الدراسة الحالية إلى تقصي العلاقة القائمة بين أساليب القيادة الإدارية وتحقيق الفعالية التنظيمية ، من خلال التركيز على بعض المؤشرات كبناء و تعزيز الثقة المتبادلة بين القائد و المرؤوسين، و الحرص على تنمية روح الالتزام الوظيفي للأفراد من خلال دعمهم و تشجيعهم على المبادرة و الإبداع في تأدية مهامهم، و مشاركتهم في صنع القرار، مع التركيز على تطوير قدراتهم و الرفع من كفاءتهم.

بغرض إجراء الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحليل و تفسير المعلومات التي توصلنا إليها، و ذلك بتطبيق استمارة أعدت خصيصا لبحث متغيرات الدراسة على عينة بلغت 52 موظفا بالمدرسة العليا للأساتذة طالب عبد الرحمن بالأغواط . و قد استندنا في تحليل النتائج على الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS.22). فخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- \* تعد القيادة الإدارية عملية تأثير في المرؤوسين، و لا يتحقق هذا إلا في ظل النمط الديمقراطي القائم على لغة الحوار و المشاركة، والذي يساهم رفع الروح المعنوية و كذلك تحسين أداء العمال.
- \* إن اهتمام القائد و تركيزه على العمل و العمال بنفس درجة الاهتمام فإنه بذلك يعمل على توطيد العلاقات الجيدة التي بدورها تنمي عامل الثقة المتبادلة.
- \* يظهر التزام العمال من خلال تحقيق أهداف المنظمة و انضباطهم، و لا يتم هذا إلا من خلال إثارة دافعيتهم و التركيز على إتباع أسلوب قيادي يتسم بالمرونة و لغة الحوار.
- \* إن الاهتمام بتطوير كفاءة الموظفين هو كذلك من الأمور الهامة التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإدارية؛ الفعالية التنظيمية؛ الثقة؛ الالتزام الوظيفي؛ التطوير التنظيمي.

## **ABSTRACT:**

The present study aims to investigate the relationship between the organizational leadership methods and the organizational effectiveness by focusing on some indicators as building and enhancing the mutual trust between the leader and the subordinates, and to develop the spirit of professional commitment to individuals by supporting and encouraging them to initiate and Creative in the performance of their tasks, and their participation in decision-making, with a focus on developing their abilities and raising their efficiency.

In order to conduct the study, we relied on the analytical descriptive approach to analyze and interpret the information that came to us through the application of a questionnaire designed to examine the study variables on a sample of 52 employees at the high school of teachers Taleb Abderrahmane of Laghouat. We have based our analysis of the results on the Statistical Package of Social Sciences (SPSS.22). The study concluded with the following results:

\* Administrative leadership is a process of influence in subordinates, and this can be achieved only in the democratic style based on the language of dialogue and participation, which contributes to raising morale and improve the performance of workers.

\* The interest of the leader and his focus on work and workers with the same degree of interest, it works to consolidate good relations, which in turn develop the factor of mutual trust.

\*the study demonstrates that the commitment of workers through the achievement of the organization's goals and discipline, and this is done only by raising their motivation and focus on a flexible leadership style and language of dialogue.

\*Attention to employee competency development is also important for the organization to achieve organizational effectiveness.

## **KEY WORDS:**

Organizational Leadership; Organizational Effectiveness; Trust; professional Commitment; Organizational Development.

\* شكر و عرفان  
\* إهداء  
\* فهرس المحتويات  
\* قائمة الأشكال  
\* قائمة الجداول

رقم الصفحة

1	..... * مقدمة.....
<b>* الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة</b>	
	تمهيد.
5	..... أولاً: أسباب اختيار الموضوع.....
5	..... ثانياً: أهداف الدراسة.....
6	..... ثالثاً: أهمية الدراسة.....
6	..... رابعاً: تحديد الاشكالية.....
8	..... خامساً: صياغة الفرضيات.....
8	..... سادساً: تحديد المفاهيم.....
11	..... سابعاً: الدراسات السابقة.....
26	..... ثامناً: تعقيب على الدراسات السابقة.....
	..... خلاصة.

**\* الفصل الثاني: القيادة الإدارية**

	تمهيد:
<b>المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية</b>	
30	..... مفهوم القيادة.....
30	..... مفهوم الإدارة.....
31	..... مفهوم القيادة الإدارية.....
31	..... الفرق بين القيادة و الإدارة.....
33	..... المهارات القيادية.....
35	..... <b>المبحث الثاني: أساليب القيادة الإدارية</b> .....
35	..... 1- أسلوب القيادة الأوتوقراطية.....
38	..... 2- القيادة الديمقراطية.....
42	..... 3- أسلوب القيادة التسبيبي أو الحر.....
44	..... <b>المبحث الثالث: نظريات القيادة الإدارية</b> .....
44	..... 1- النظريات التقليدية.....
44	..... - نظرية سمات القائد ( الرجل العظيم ).....
46	..... - النظرية السلوكية ( سلوك القائد ).....

- 50 ..... - النظرية الموقفية ( موقف القائد )
- 55 ..... - نظرية المسار ( الهدف في القيادة )
- 57 ..... 2- النظريات المعاصرة للقيادة الإدارية
- 57 ..... - القيادة التحويلية
- 58 ..... - القيادة التبادلية
- 59 ..... **المبحث الرابع: وظائف القيادة الإدارية**
- 59 ..... - التخطيط
- 60 ..... - التنظيم
- 61 ..... - التوجيه
- 61 ..... - الرقابة
- 62 ..... - التنسيق
- 63 ..... **المبحث الخامس: فعالية القيادة الإدارية**
- 63 ..... - مكونات السلوك القيادي
- 64 ..... - مصادر قوة القيادة الإدارية و تأثيرها
- 65 ..... - أهم العوامل التي تحد من فعالية القيادة
- 66 ..... - العوامل التي تزيد من فاعلية القيادة

خلاصة

### \* الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية

تمهيد

- 70 ..... **المبحث الأول: ماهية الفعالية التنظيمية**
- 70 ..... - مفهوم الفعالية التنظيمية
- 72 ..... - الفرق بين الكفاءة و الفعالية
- 73 ..... - الأسباب المؤدية للفعالية التنظيمية
- 74 ..... - أهمية الفعالية التنظيمية
- 75 ..... **المبحث الثاني: مداخل قياس الفعالية التنظيمية**
- 75 ..... - المداخل التقليدية للفعالية التنظيمية
- 78 ..... - المداخل الحديثة للفعالية التنظيمية
- 83 ..... - أبعاد قياس الفعالية التنظيمية
- 85 ..... - معايير قياس الفعالية التنظيمية
- 87 ..... - العوامل المؤثرة في قياس الفعالية التنظيمية
- 88 ..... **المبحث الثالث: عوامل تحقيق الفعالية التنظيمية**
- 88 ..... - الدور البشري في تحقيق فعالية المنظمة
- 89 ..... - خصائص فعالية المنظمات
- 90 ..... - العوامل التي تنقص من الفعالية التنظيمية
- 92 ..... - أهم المتطلبات لزيادة الفعالية التنظيمية

خلاصة

\*الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

تمهيد

97	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة.....
99	المبحث الثاني : مجالات الدراسة.....
99	المبحث الثالث: منهج و تقنيات الدراسة.....
101	المبحث الرابع: عينة الدراسة.....
103	- تحليل البيانات المتعلقة بخصائص العينة.....

خلاصة

\*الفصل الخامس: دراسة و تحليل نتائج الدراسة

110	تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى.....
116	- استنتاج جزئي للفرضية الأولى.....
117	تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية.....
124	- استنتاج جزئي للفرضية الثانية.....
125	تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة.....
130	- استنتاج جزئي للفرضية الثالثة.....
132	* الاستنتاج العام.....
135	* الخاتمة.....
137	* قائمة المراجع.....
	* قائمة الملاحق.....

## فهرس الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
32	جدول يبين الفرق بين الإدارة و القيادة	01
103	جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
104	جدول يوضح : توزيع أفراد العينة حسب السن.	03
105	جدول يوضح : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
106	جدول يوضح : توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية	05
110	جدول يبين أسلوب القيادة المتبع في المؤسسة.	06
111	جدول يوضح تأثير مجال اهتمام القائد على تفويضه للسلطة.	07
113	جدول يبين ثقة المرؤوسين في القائد.	08
114	جدول يبين أهمية إشراك المرؤوسين في الاجتماعات.	09
115	جدول يبين قدرة تحكم القائد في انفعالاته.	10
117	جدول يوضح أهمية المشاركة في صنع القرار لتعزيز الالتزام	11
119	جدول يوضح طبيعة القرارات التي يتم استشارة الموظفين فيها.	12
120	جدول يبين تصرف القائد بخصوص الصعوبات التي تواجه العمال	13
121	جدول يبين توجه العمال في حال حدوث مشكل.	14
122	جدول يبين التركيز على العمل و علاقتها بالمكافأة المقدمة عند تقديم أداء جيد.	15
125	جدول يبين مجال اهتمام القائد و علاقته بالاستفادة من التكوين	16
127	جدول يبين نوعية التكوين المتحصل عليه	17
128	جدول يبين أهمية التشجيع لتقديم اقتراحات لتطوير العمل و علاقتها بالأقدمية المهنية	18
129	جدول يبين رد فعل الموظفين اتجاه تنفيذ الزملاء للقرارات المتخذة في المؤسسة.	19

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
22	شكل يوضح تصورات المسيرين الفرنسيين لفعالية المؤسسة	01
22	شكل يوضح تصورات المسيرين الإيطاليين لفعالية المؤسسة	02
23	شكل يوضح تصورات المسيرين السويسريين لفعالية المؤسسة	03
43	شكل يوضح أنماط القيادة الإدارية	04
48	شكل يوضح شبكة القيادة الإدارية بليك و موتون	05
51	شكل يوضح نتائج أبحاث فيدلر	06
54	شكل يوضح شجرة القرارات القيادية لفرور و يوتن	07
56	شكل يوضح نظرية هاوس في المسار الهدف	08
72	شكل يبين البدائل المختلفة بين الكفاءة و الفعالية التنظيمية	09
73	شكل يوضح الاسباب المؤدية للفعالية التنظيمية	10
82	شكل يبين النماذج الأربعة لقيم الفعالية التنظيمية	11
103	شكل يوضح : توزيع أفراد العينة حسب الجنس	12
104	شكل يوضح : توزيع أفراد العينة حسب السن	13
106	شكل يوضح : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	14
107	شكل يوضح : توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية	15
112	شكل يوضح تأثير مجال اهتمام القائد على تفويضه للسلطة	16
118	شكل يوضح أهمية المشاركة في صنع القرارات لتعزيز الالتزام	17
120	شكل يبين تصرف القائد بخصوص الصعوبات التي تواجه العمال	18
123	شكل يبين التركيز على العمل و علاقتها بالمكافأة المقدمة عند تقديم أداء جيد	19
125	شكل يبين مجال اهتمام القائد و علاقته بالاستفادة من التكوين	20
128	شكل يبين أهمية التشجيع لتقديم اقتراحات لتطوير العمل و علاقتها بالأقدمية المهنية	21

# المقدمة

تعتبر زيادة الفعالية التنظيمية من بين أهم المواضيع التي تحظى باهتمام واسع من قبل القادة، خاصة وأنها تعتبر المحرك الأساسي لطاقة التطوير والتحديث والتحسين المستمر للأداء في مختلف المنظمات، وتظهر الفعالية التنظيمية من خلال مجموعة من المؤشرات المختلفة، و إذا ما تحققت فستؤدي بالمنظمة إلى البقاء و الاستمرار، وهذا يعني التركيز على المورد البشري والعمل على جعله يؤدي المهام الموكلة إليه بشكل سريع و متقن بحيث يكون هناك تكامل بين مختلف الفاعلين و بين الوحدات المكونة لهذا النسق، من خلال وضع المورد المناسب في المكان المناسب، و هذا ما يلزم القيادة الإدارية في المنظمة أكثر من أي وقت مضى بإعطاء الأهمية لهذا المورد كونه المحرك لأي منظمة.

إن القيادة الإدارية محور عملية التسيير، إذ أن نجاح المدير كقائد قائم على الأسلوب القيادي الذي يعتمده في قيادته للمؤسسة و على الطريقة التي يتعامل فيها مع المرؤوسين، و لعل أبرز خطوة تعتمد عليها القيادة الإدارية هي التأثير في تابعيها و دفعهم راغبين لا كارهين نحو تحقيق أهداف المؤسسة، و لكي يتمكن القائد من التأثير في تابعيه عليه أن يحفزهم و يحافظ على روحهم المعنوية و يبقي على استقرارهم و ينشر في نفوسهم روح التعاون و لا يتم ذلك إلا في إطار الاهتمام بالجانب الإنساني لهم، و ذلك بإقامة علاقات إنسانية بين الطرفين قائمة على أساس الثقة المتبادلة و التفاهم و الاشتراك في تسيير العمل و ذلك من أجل تقديم خدمة متقنة و ذات جودة تعود بالفائدة لكلا الطرفين.

و كما سبق الذكر فمع ما نشهده في الوقت الراهن من تطورات في شتى العلوم و المجالات و زيادة المنافسة في التطور و تحقيق المكانة، كان لزاما على المؤسسات الوطنية - عامة أو خاصة - أن تركز و تحدد اهتماماتها و أهدافها، و ذلك يقتضي توفر قيادة إدارية فعالة تمتلك استراتيجية و رؤية مستقبلية و تدرك أهمية الحفاظ على مواردها البشرية و تحسين أدائها و تطويرها مستخدمة التقنيات و العلوم الحديثة في تسييرها لمنظماتها من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية.

من خلال هذه الدراسة حاولنا تبيان أهم الأساليب التي تعتمدها القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط، و ذلك بتقسيم هذه الدراسة إلى عدة فصول وفق الخطة التالية:

### الفصل الأول: الجانب المنهجي للدراسة.

تم في هذا الفصل إبراز أهم الأسباب التي دفعت بنا إلى اختيار هذا الموضوع ، و من ثم قمنا بتحديد الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها من خلال الدراسة الراهنة، و من ثم قمنا بصياغة إشكالية البحث و تحديد الفرضيات، و بعد ذلك قمنا بتحديد المفاهيم و أخيرا تناولنا الدراسات السابقة.

### الفصل الثاني: المداخل النظرية لدراسة القيادة الإدارية

قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى تحديد مفهوم القيادة الإدارية و أهم المهارات القيادية الواجب توفرها في القائد الإداري، أما المبحث الثاني ذكرنا فيه أهم الأساليب القيادية و خصائص كل أسلوب بشكل مفصل، و في المبحث الثالث بينا أهم النظريات القيادية التي تناولت هذا الجانب، و صنفناها إلى مدارس كلاسيكية و حديثة، لنكمل هذا الفصل بالمبحث الرابع و الذي ذكرنا فيه أهم مصادر قوة القيادة الإدارية، و كذلك أهم العوامل التي قد تزيد من فعالية القيادة و قد تحد منها.

### الفصل الثالث: الاطار النظري لدراسة الفعالية التنظيمية.

قسمنا هذا الفصل الى ثلاثة مباحث، تناولنا في بداية المبحث الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية وقمنا بتحديد علاقة الكفاءة بالفعالية و أهمية تحقيقها على مستوى المنظمات، أما في المبحث الثاني: قمنا بتحديد أهم مداخل قياس الفعالية و أهم معاييرها و العوامل المؤثرة في قياس فعالية التنظيم، و في المبحث الثالث: قمنا بتبيان الدور البشري في تحقيق فعالية المنظمة و خصائص فعالية المنظمات، لنتطرق بعد ذلك إلى أهم المتطلبات لزيادة الفعالية التنظيمية.

### الفصل الرابع: إجراءات الدراسة المنهجية.

قمنا بتعريف المدرسة العليا للأساتذة و إعطاء لمحة عن مهامها و بعض التخصصات الموجودة فيها، كما عالجنا في هذا الفصل مجالات الدراسة" المكاني - الزمني -البشري "كما تم تحديد المنهج المطبق و عينة البحث في الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات مع تحديد الأساليب الإحصائية المستعملة، لنختم الفصل بتحليل البيانات المتعلقة بخصائص العينة

### الفصل الخامس : عرض وتحليل ومناقشة بيانات ونتائج الدراسة.

خصص هذا الفصل لتحليل البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة، كما تم عرض أهم النتائج التي توصلت إليه الدراسة و أخيرا الاستنتاج العام.

## الفصل الأول

### الجانب المنهجي للدراسة

\* تمهيد

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

ثانياً: أهداف الدراسة

ثالثاً: أهمية البحث

رابعاً: تحديد الإشكالية

خامساً: صياغة الفرضيات

سادساً: تحديد المفاهيم

سابعاً: الدراسات السابقة

\* خلاصة

## تمهيد:

يعد الجانب المنهجي في أي دراسة علمية جانباً مهماً لكونه يحدد الخطوط العريضة التي من خلالها ينطلق الباحث في دراسته لموضوعه، حيث أن الباحث و من خلال هذا الإطار يحدد معالم بحثه و نقاط الارتكاز فيها، و استناداً إلى ذلك فإن هذا الفصل مقسم إلى عدة عناصر، حيث سنبدأ بتوضيح الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع، و تحديد الأهداف المرجوة من دراسته، ثم نطرح الإشكالية و نصيغ الفرضيات المنبثقة عنها، و التي هي عبارة عن إجابات مؤقتة للأسئلة الجزئية ، ومن ثم تحديد المفاهيم الخاصة بموضوع الدراسة، ثم نستعرض بعد ذلك بعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

## أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار موضوع للدراسة و البحث فيه لا يكون من منطلق العفوية، بل يكون وراءه أسباب محددة و واضحة لدى الباحث من أجل البحث في ذلك الموضوع، و من الأسباب التي جعلتنا نختار موضوع القيادة الإدارية و تأثيرها على الفعالية التنظيمية، قائمة على أسس ذاتية و موضوعية.

## أ- دوافع ذاتية:

- ◆ الميل الشخصي في دراسة المواضيع ذات طابع إداري.
- ◆ إمكانية إجراء الدراسة و سهولة الوصول إلى المبحوثين.
- ◆ السعي لمعرفة ما إذا كان الموظف الإداري يولي أهمية لنظرة القائد له.

## ب - دوافع موضوعية:

- كون أي مؤسسة مهما كان مجال نشاطها مرهون بكفاءة أداء مواردها البشرية، و أسلوب القيادة الإدارية هو الوسيلة الاستراتيجية التي من خلالها تمكن المؤسسة من التعرف على أداء عاملها و مكامن القوة و الضعف فيها، و اتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل تصحيحه و تطويره ، من أجل تحقيق فعالية تنظيمية و الوصول إلى النتائج المرغوب تحقيقها.
- المكانة المميزة و الأهمية البالغة لمؤسسة الدراسة ( المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط ).

## ثانياً: أهداف الدراسة:

مما لا شك فيه أن أي دراسة علمية تسعى في نهاية الأمر إلى تحقيق أهداف محددة سواء كانت أهداف نظرية لمحاولة فهم أو تفسير ظاهرة ما، أو كانت أهداف تطبيقية كمحاولة إيجاد حلول لمشكلات ميدانية ترتبط بتطبيقات معينة أو إجراءات محددة ، وعليه فإن دراستنا تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ◆ إن موضوع القيادة الإدارية من المواضيع الحساسة التي تتطلب الاهتمام، وهذا راجع لتأثيره على أداء الفرد وفعالية المنظمة في آن واحد.
- ◆ محاولة الوقوف على الظواهر السلبية التي تعرقل من فعالية التنظيم.
- ◆ التعرف على طبيعة العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين.
- ◆ التعرف على الأسلوب القيادي المتبع في تعامله مع ثقافات و سلوكيات الموظفين.

## ثالثا: أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذا البحث كونه يعالج مشكلة هامة و حساسة تمس فئة الموظفين الإداريين عموما، حيث يرتبط هذا الموضوع بنمط / أسلوب القيادة الإدارية و تأثيره على تطور مستوى أداء العامل / الموظف، و كيفية دفعه إلى الاستغلال الأمثل لقدراته و طاقاته الإبداعية كونه العامل الأساسي في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة.

فأسلوب القيادة الإدارية داخل التنظيم مهما كان نوع هذا التنظيم، صناعي، إداري، خدماتي...الخ يمثل الأساس المهم و الركيزة التي يركز عليه الهيكل التنظيمي لتحقيق نشاطاته و تعاملاته و أهدافه، كما يساعد في تنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية، و تحسيس العاملين بأهميتهم و دورهم في إنجاز كافة المشاريع التي قامت المؤسسة من أجلها، فأهمية هذه الدراسة تتجلى من خلال أهمية الطريقة أو أسلوب القيادة الإدارية في تحقيق مستوى عال من الفعالية التنظيمية.

## رابعا: تحديد الإشكالية:

تعرف المؤسسة الجزائرية في وقتنا الراهن العديد من التحديات و الضغوط المؤثرة على نموها و قدرتها على الاستمرار في ظل متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية، و لذلك فإن المؤسسة مطالبة لضمان الاستمرارية و تحقيق أهدافها بتوفير يد عاملة ذات مهارة و أداء متميز بإمكانها الاستجابة بطريقة سريعة و فعالة و متميزة، و لا يتحقق ذلك إلا من خلال وجود قيادة إدارية فعالة تعمل على الاهتمام بالموارد البشري كأهم عنصر في المنظمة بالاهتمام و المحافظة عليهم من خلال تقديم الدعم الكافي لتحقيق طموحاتهم و تحسين مهاراتهم و أداءها بشكل فردي و جماعي مما يؤدي إلى الالتزام و الولاء و بالتالي تحقيق فعالية تنظيمية.

إن تحقيق الفعالية التنظيمية بالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة، يتطلب أن تعمل القيادة بوعي و منهجية و تنسيق بين كل عناصر القيادة، و كل هذا يؤدي إلى التسيير الجيد و التخطيط المسبق و توجيه و تنسيق الجهود بين كل العاملين و كذلك التأثير على الأفراد لتقديم أفضل ما لديهم من قدرات و مهارات، و هذا الأمر يعتمد على الأسلوب الذي تستخدمه القيادة الإدارية في ذلك، و قد عرفت القيادة بأنها « السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك<sup>1</sup> ».

<sup>1</sup> - عبد الرحمن سيار، القيادة الفعالة، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا للطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 11.

لذلك تلعب القيادة الإدارية دورا مهما و بارزا في المنظمة، و يكمن دورها في تحقيق الخطة الاستراتيجية من خلال إصدار الأوامر و التعليمات، توزيع الأدوار و تنسيق الجهود، و هذا يعتمد على نمط القيادة أو الأسلوب المتبع في كيفية اتخاذ القرارات و في تسيير الأفراد، حيث أن سلوكيات العمال تتأثر بشكل مباشر و واضح بأسلوب القيادة سواء كان استشاريا أم إلزاميا، فحسب النمط القيادي المتبع تكون درجة استجابة المرؤوسين و زيادة فعاليتهم و أدائهم، إذا أن إتباع النمط الكلاسيكي في القيادة القائم على إصدار الأوامر من شأنه ان يقيد روح المبادرة مما يؤدي إلى انحصار فعالية التنظيم.

وهنا يبرز الدور المهم الذي تمارسه القيادة الإدارية الفعالة، حيث أن اعتمادها على أسلوب قيادة مرن يتسم بالمشاركة في اتخاذ القرار و فتح المجال لإبداء وجهات النظر و دعم أسلوب العمل الجماعي و كذا تعزيز العلاقات الاجتماعية و الإنسانية بين الأفراد مع دعم طموحاتهم الاجتماعية و النفسية و تحفيزهم على العمل ماديا و معنويا فإن ذلك يمنحهم ثقة في القيادة، و هذا ما أكدته نتائج دراسة قام بها معهد الدراسات الاجتماعية بجامعة ميشيغان الأمريكية التي أفادت بأن نمط الإشراف الذي يعبر العلاقات الإنسانية اعتبارا كبيرا مثل تفويض السلطة و المشاركة في اتخاذ القرار من شأنه أن يزيد من شعور الافراد بالاستقرار و الارتباط بالمؤسسة<sup>1</sup>، مما ينعكس إيجابا على أدائهم، فامتلاك المؤسسة لرؤوس الأموال و الوسائل و الآلات الحديثة و التكنولوجيا المتطورة لا فائد منه بدون وجود مورد بشري يتميز بالكفاءة و المهارة و قادر على الأداء بفعالية و جودة.

و يتضح لنا أن بقاء المنظمة قائم على امتلاكها قيادة إدارية فعالة تواكب كل المتغيرات المختلفة بتطوير نفسها و امتلاكها مورد بشري كفى، حيث أن تطور و زيادة مهارة القيادة يؤدي حتما إلى زيادة الفعالية التنظيمية.

و بناء على ما سبق تتضح حدود إشكالية بحثنا، و التي سنحاول الإجابة عنها من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة وطنية تقدم خدمة مهمة جدا للمجتمع، و تتمثل في تكوين و تعليم الطلبة و تخريجهم بصفتهم أساتذة في مختلف الأطوار التعليمية.

و منه يمكن صياغة الإشكالية الأساسية على الشكل التالي:

**كيف تؤثر القيادة الإدارية على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة؟.**

<sup>1</sup> - محمد سعد محمد، أساليب القيادة و صنع القرار، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2010، ص 96.

و بهدف إيفاء التساؤل الرئيسي حقه من البحث قمنا بتقسيمه إلى أسئلة فرعية و هم:

- هل للسلوك القيادي المتبع تأثير على تعزيز الثقة بين العامل و القائد بالمؤسسة ؟
- هل تسعى القيادة الإدارية إلى تعزيز و تحسين مستوى التطوير التنظيمي بالمؤسسة؟.

#### خامسا: تحديد الفرضيات:

بعد عرضنا للإشكالية اقترحنا الفرضيات التالية:

#### الفرضية الرئيسية:

■ يتوقف تحقيق الفعالية التنظيمية على الأسلوب القيادي المعتمد في تسيير المؤسسة.

#### الفرضيات الجزئية:

- تتبع القيادة الادارية الأساليب القيادية الحديثة في بناء و تعزيز عامل الثقة بين العمال و القيادة.
- التزام القيادة بضمان حقوق العمال يساهم في تعزيز الالتزام الوظيفي.
- تنتهج القيادة الإدارية استراتيجية محددة من أجل تحقيق التطوير التنظيمي.

#### سادسا: تحديد المفاهيم:

#### 1- القيادة الإدارية:

هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار و إصدار الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية و عن طريق التأثير و الاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، و القيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية و بين التأثير على سلوك الآخرين و استمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف<sup>1</sup>.

و تعرف أيضا بأنها القدرة على التأثير على سلوك الآخرين و الأفراد المرؤوسين و توجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- هاني محمد هاني، السلوك التنظيمي الحديث، الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 191.  
<sup>2</sup>- هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة و الإدارة، الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر و التوزيع، إربد، الأردن، 2008، ص24.

تعني أيضا قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة و المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه و كسب ثقتهم و في ضوء مقتضيات الموقف و متطلباته، و يقوم بتحفيزهم و توجيههم و الاتصال بهم، و يقدم الاتجاه و الرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة.

## 2- أسلوب القيادة:

فإن أساليب القيادة هي الطرق المفضلة و المميزة التي يستخدمها القادة في إدارة التفاعلات داخل الجماعة بغية تحقيق أهدافها، أي أن أسلوب القيادة هو الأسلوب السلوكي الذي يتبعه المدير في قيادة جماعة المرؤوسين، و الذي يكون له مترئيات هامة فيما يتعلق بأداء هذه الجماعة، فأسلوب القيادة يؤثر في أداء المهام، و الروح المعنوية و الاتساق و الانسجام داخل جماعة العمل<sup>1</sup>.

## 3- الفعالية التنظيمية:

عرفها الباحث ( هنري كلود دو بيتينز Henri Claude de BETTIGNIES ) الفعالية التنظيمية باستعمال مجموعة معارف و تقنيات للعلوم السلوكية من أجل تطوير المنظمات و ذلك بإدماج الطموحات الفردية للنمو و التطور مع أهداف المنظمة.

و بمعنى أكثر وضوحا فإن المنظمة تتسم بالفاعلية حينما تستطيع تحقيق أهدافها، أما إذا فشلت المنظمة في ذلك فإنها تتصف بعدم الفعالية، و هكذا فإن الفعالية وفق هذا المفهوم يرتبط أساسا بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها و بدرجات متفاوتة، و قد شاع استعمال هذا المفهوم للفاعلين بين الباحثين و المتخصصين و تم اعتماده مؤشرا أساسيا في تقييم أداء المنظمة و قياس سبل فعاليتها<sup>2</sup>.

وتعني أيضا "تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقا، وتصبح نقطة التركيز إذن، ما الذي يحققه المدير وليس ما الذي يفعله؟ لأن ما يفعله ليس بالضرورة بالغه، المدير هو محرك الفعالية لأنه لما يوفق في أداء مهامه كاملة، فسوف يؤثر إيجابا على الأداء الكلي للمنظمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - محمد سعد محمد، مرجع سابق، ص 94.

<sup>2</sup> - نور الدين بشير تاوربريت، الفعالية التنظيمية بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2009، ص 196.

<sup>3</sup> - صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين و المشرفين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص التنمية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004-2005، ص 37.

## 4- الالتزام الوظيفي ( التنظيمي ).

يعرف الالتزام التنظيمي بأنه عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطها بها لأسباب نفعية مادية، حيث يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية و هي: الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد و المنظمة، الاستمرار و البقاء في العمل، و الشعور بالواجب تجاه المنظمة، كما تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة و عدم تركها، و درجة انتظام و حضور العاملين، و الأداء الوظيفي و الحماس للعمل و الإخلاص للمنظمة.

## 5- التطوير التنظيمي:

هي عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الافراد للنمو و التطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف و أساليب من العلوم السلوكية، فالتطوير التنظيمي هو عملية تغيير مخطط مقصود، و الهدف هو العمل على إحداث التغيير الشامل للمنظمة ككل و ليس لجزء منها، و عليه فالتطوير التنظيمي هو عبارة عن جهود مخططة على نطاق المنظمة بأكملها يتم إدارتها من أعلى المستويات لزيادة فاعلية و حيوية المنظمة، من خلال التدخل المدروس من الإدارة<sup>1</sup>.

عرف ( ريتشارد بيكهارد ( Richarde Bêchard ) التطوير التنظيمي: بأنه الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل، و الذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة و القدرة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية و باستخدام العلوم السلوكية<sup>2</sup>.

و كذلك يعرف ( بينيس Bénis ) بأنه استراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد و الاتجاهات و القيم، و كذلك قيم الهياكل التنظيمية لنتاسب مع الاحتياجات الجديدة و تستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة و الثقافية و الاقتصادية<sup>3</sup>.

يعرف التطوير التنظيمي بأنه عملية تغيير و تحويل إيجابية مخطط لها تتم على مستوى المنظمة، بحيث تتناول المجالات التنظيمية كالقيم و الاتجاهات و الهياكل التنظيمية و النشاطات الإدارية و التكنولوجية و المناخ التنظيمي و غيرها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>- موسى اللوزي، التنمية الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 233-234.

<sup>2</sup>- عبد الله بن عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار حافظ للنشر و التوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، ص 61 - 62.

<sup>3</sup>- جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، بدون طبعة، دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2002، ص 55.

<sup>4</sup>- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي و الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 23.

## سابعاً: الدراسات السابقة:

بههدف الاستفادة من جهود الباحثين في مجال بحثنا، و محاولة منا للإلمام بمختلف الدراسات و الأبحاث التي اهتمت بموضوع القيادة الإدارية و الفعالية التنظيمية، قمنا بالاطلاع على مجموعة من الدراسات، و في ما يلي عرض لبعض الدراسات:

## 1 - الدراسات المتعلقة بمتغير القيادة:

## أ - دراسات وطنية ( جزائرية ):

## \* دراسة نصيرة بن عيدة ( 2011 / 2012 )

حاولت الباحثة في هذه الدراسة تبيان العلاقة بين القيادة الإدارية من خلال الأنماط القيادية وعلاقتها بتحفيز المرؤوسين في المؤسسة الوطنية لإنجاز حفر آبار المياه والأشغال الإلكترونيةميكانيكية - فوريميد - FOREMHYD- SPA في المديرية التابعة لها ( المديرية العامة بالدار البيضاء بالجزائر العاصمة، المديرية الجهوية وسط بمفتاح ولاية البليدة، المديرية الجهوية شرق بقسنطينة، و المديرية الجهوية بالغرب بولاية سيدي بلعباس ) سواء كانت العلاقة إيجابية وبالتالي محاولة دعمها وتطويرها ورفع مستوى الإنتاج والإنتاجية بالمؤسسة أو سلبية وبالتالي محاولة تفاديها.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، مع استخدام أدوات جمع البيانات، الملاحظة بالمشاركة، المقابلة و الاستمارة، و لذلك قامت باستعمال أسلوب المسح الشامل، بحيث أن مفردات البحث مكونة من 126 عاملا، تشمل 31 إطارا و 95 عاملا دامت فترة الملاحظة بالمشاركة حوالي السنة، من سنة 2010 إلى 2011، و بعد الدراسة الميدانية خلصت الباحثة إلى بعض النتائج منها:

- أن القيادة الإدارية تركز على بعد العمل أكثر من العاملين من خلال المطالبة بأداء المهام رغم عدم توفر الوسائل المادية أو البشرية إلى جانب ضغط العمل الذي تعرفه المؤسسة أحيانا مما يجعل الأسلوب الغالب في العمل هو الأمر و النهي، وفي حالة تقديم العاملين مستوى أداء جيد، إنهم لا يتحصلون على أي مكافأة تذكر.
- عدم اهتمام القيادة بعمالها انجر عنه انخفاض الروح المعنوية ، ومنه عدم رغبتهم في العمل ما يفسر التماطل في العمل و الاستقالات المتعددة خاصة عند المهندسين.

- تبين أن التكوين الذي تحصلت عليه فئة الإطارات يخص فئة عمال التحكم و لا يدخل في نطاق عملهم فهم يقيمون التكوين الذي استفادوا منه بأنه زاد من معارفهم لا غير، ولا يخدم عملهم
- بالنسبة لمؤشر الترقية فالملاحظ سواء تحصل المرؤوسون على ترقية أو لا فإنهم يرون بأن قيادتهم الإدارية تعتبر الولاء و العلاقات الشخصية المقياس الأول في الحصول على ترقية ، حتى الاعتبارات الكلاسيكية المعمول بها في المؤسسات الوطنية كالأقدمية تبين بأنه لا يتم العمل بها.
- عدم إشراك القيادة الإدارية للعاملين وعدم الأخذ برأيهم عند إدخال تغييرات جديدة في العمل ، انجر عنه تماطل كل من الإطارات وعمال التحكم في انجاز المهام الموكلة إليهم أي التماطل في العمل و خلق الأعذار إلى جانب اكتساب مهارة جديدة اصطلاحا على تسميتها la recette أي عدم تقديم العمل في وقته<sup>1</sup>.

#### \* دراسة عبد العزيز زواتيني ( 2014 / 2015 )

تتمحور هذه الدراسة حول الوصول إلى نتائج علمية تبين المنظور الاستراتيجي للقيادة الإدارية وعلاقته بزيادة كفاءة وفعالية المورد البشري وتسيير الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، و قد أجريت الدراسة على شركة التوزيع للكهرباء والغاز للغرب وبالضبط وحدة معسكر، هي شركة مسؤولة عن توزيع الكهرباء والغاز إضافة إلى شراء الطاقة الكهربائية والغاز وبيعها للزبائن، ولأن مصالحتها متشعبة، و يتواجد بها تنوع للفئات السوسيو مهنية، انتهج الباحث المنهج الوصفي طابعا لدراسته فهو يسمح بدراسة الواقع كميًا وكيفيًا.

استخدم الباحث تقنيات الملاحظة و المقابلة و الاستمارة و كذلك الاطلاع على السجلات و الوثائق الخاصة بالمؤسسة من أجل جمع البيانات و المعلومات اللازمة، كما استخدم الباحث العينة الطبقية العشوائية، فكان التمثيل لفئة الإطارات: 50/ أعوان التحكم: 29 / أعوان التنسيق: 40 / أعوان التنفيذ: 11 ليصبح المجموع 130 عامل هي العينة النهائية التي بنيت عليها الدراسة ومثلت مجتمع البحث، و بعد إجراء الدراسة الميدانية و جمع المعلومات و البيانات و تحليلها، توصل الباحث إلى جملة من النتائج و هي كما يلي:

- غالبية عمال مؤسسة لديهم مستوى جامعي، ما يؤكد أن مؤسسة سونلغاز تحترم المستوى التعليمي في عملية توظيف عمالها، فالشهادة الجامعية لها دور كبير في تقلد المناصب القيادية.

<sup>1</sup>- نصيرة بن عيدة، علاقة القيادة الإدارية في تحفيز المرؤوسين داخل المؤسسة الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، جامعة الجزائر 2 بوزريعة، الجزائر العاصمة، 2011-2012.

- يتراوح سن غالبية عمال سونلغاز بين 30-40 سنة، ما يدل على أن مؤسسة سونلغاز تشجع الشباب في تقلد مناصب وظيفية عندها سواء بالنسبة للذكور أو الإناث وهي بمثابة سن الابداع والاجتهاد.
- غالبية العمال متزوجون ما يدل على أن الجانب المادي للعمال بمؤسسة سونلغاز يساعد على ذلك ويدعو للارتياح النفسي والاستقرار الاجتماعي.
- غالبية العمال يؤكدون ان توظيفهم كان بفعل مؤهلاتهم وقدراتهم وشهاداتهم المحصل عليها.
- الهدف الاستراتيجي من عملية التوظيف هو الحصول على الكفؤ والفعال من الموارد البشرية.
- أغلب العمال خضعوا واستفادوا من التكوين، فهو حق و استثمار حقيقي لتطوير قدرة وكفاءة العمال.
- حرية الاتصال والحديث مع المسؤول تحفز على العمل وتجعلهم يحققون درجة من التماسك وتكسبهم الثقة والاحترام المتبادل واحترام الصلاحيات وبعيدة عن الاستعلاء واستعمال السلطة أو المنصب في تسيير الوظيفة و ترجع لطبيعة المسؤول أو القائد.
- العمال لا يباليون برد فعل مسؤولهم المباشر عند قيامهم بعمل ناجح، وأغلبهم من عمال التنسيق، فحسبهم العمل شيء مقدس ولازم من أجل إثبات أنفسهم وكفاءتهم ولا يحتاجون لثناء من أحد، فهناك أنواع من القادة داخل سونلغاز فالأول يمدح ويثني ويشجع على العمل والثاني يكافئ ويمنح الهدايا والامتيازات وآخر لا يبالي بما يقدم من العمل وآخر يعتبر الأمور كلها طبيعية فلا يمدح ولا يغازل و لا يلوم و إنما يكتفي بإعطاء التوجيهات والنقائص فكل قائد يحمل قيما ومعايير وعادات وتقاليد وكذلك العمال.
- تسيير المصلحة الموجود فيها العامل هي أكثر شيء يحبذ أن يستشار فيه من طرف الإدارة وقيادتها لأن تسيير المصلحة يعني أمور الوظيفة وما يخصها من الناحية القانونية والعقلانية والاتصالية، ففي الوظيفة يثبت العامل مؤهلاته وكفاءته ويبيد بآرائه ولأن أكبر واحد ادري بعمله وبالتالي عند استشارته من طرف قائده فيمكن أن يدعمه بكل ما يجري بواقع الوظيفة أو المصلحة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عبد العزيز زواتيني، إستراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة و فعالية المورد البشري، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، الجزائر العاصمة، 2014-2015.

## ب- دراسات عربية

## \* دراسة صلاح عبد الجبار ( 2003 )

قام الباحث بدراسة لفحص العلاقة بين أنماط السلوك القيادي و الروح المعنوية، و قد اجريت هذه الدراسة على عينة من رئيسات الاقسام الأكاديمية و أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية للبنات في الرياض بالمملكة العربية السعودية، و قد شملت الدراسة 10 من رئيسات الاقسام الأكاديمية 75 عضوا من أعضاء هيئة التدريس، و قد أستخدم مقياس لقياس النمط القيادي و آخر لقياس الروح المعنوية، و قد خلصت الدراسة إلى بعض النتائج و هي:

- اهتمام رئيسات الأقسام بالبعد الوظيفي أعلى من اهتمامهن بالبعد الإنساني، أما لدى

أعضاء هيئة التدريس فلم تظهر فرق دالة في هذا الصدد.

- وجود علاقة جوهرية بين الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس و نمط القيادة

لدى رئيسات الأقسام.

- وجود ارتباط دال بين استخدام المديرات للنمط الإنساني و بعدي الروح المعنوية.

- انخفاض الروح المعنوية لدى رئيسات الأقسام، و كذلك لدى أعضاء هيئة التدريس،

مما يتطلب ضرورة الاهتمام بتشجيع النمط الديمقراطي الإنساني، و ضرورة الاهتمام

بحاجات العاملين و مشاعرهم<sup>1</sup>.

## \* دراسة وفيق حلمي الأغا ( 2003 )

قدم الباحث دراسته و التي تطرق فيها إلى دراسة الكيفية التي من خلالها تؤثر طبيعة العمل والموقع القيادي ( الوظيفي ) على أسلوب القيادة المتبع، و لقد أجرى دراسته على 30 مديرا يعملون في وزارة التخطيط والتعاون الدولي فرع غزة.

فأستخدم الباحث المنهج الكمي الذي يستخدم فيه الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، و بعد إجرائه للدراسة توصل الباحث إلى جملة من النتائج منها:

<sup>1</sup> - محمد سعد محمد، مرجع سابق، ص-ص، 201-202.

- 1- الصفة الغالبة على أسلوب القيادة المتبع هي القيادة البيروقراطية التي تعتمد على اللوائح والقوانين، و تحديد الاختصاصات وتوزيع الأعمال بين الأفراد حيث تسود العلاقات الرسمية بين الأفراد بشكل عام.
- 2- طبيعة العمل والموقع الإداري هي التي تحدد الأسلوب القيادي وحدوده.
- 3- كما أن الموقف أيضاً يعتبر متغير رئيس في تحديد نوع وأسلوب القيادة.
- 4- عند تنفيذ الأوامر و القرارات يكون الافراد في جميع المستويات على معرفة كاملة بالخطة والهدف.
- 5- الصفة الرسمية تسود في الوزارة، حيث العلاقات الرسمية تمثل الصفة السائدة لإيمان غالبية المدراء بأن العلاقات الغير رسمية تؤدي إلى ضياع المسؤولية والسلطة.
- 6- المركز الوظيفي في هيكل المنظمة هو سبب استجابة المرؤوسين.
- 7- الرقابة شكلية في المستويين الأعلى والمتوسط أما في الأدنى فهي رقابة ذاتية.
- 8- الدورات التدريبية لها أثر كبير و إيجابي على أسلوب القيادة وتنمية قدرات المديرين على القيادة الناجحة من خلال توجيههم إلى خصائص القيادة الناجحة<sup>1</sup>.

### ج - دراسات أجنبية

#### \* دراسة جامعة أوهايو Ohio State

قام فريق من الباحثين في جامعة ولاية أوهايو بسلسلة من الدراسات عن القيادة، حيث كانت تهدف هذه الدراسة إلى معرفة السلوك العام للقيادة في منظمات مختلفة، و تحديد النمط القيادي الفعال القادر على التأثير في المرؤوسين والإنتاجية في آن واحد، و لقد استخدم هذا الفريق استقصاء وصف سلوك القائد، و من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وجود نوعين من الأنماط القيادية:

أ- النمط المركز على المهام: حيث يشير إلى كون القائد مركزاً على المهام، و من أبرز سماته:

- الاعتماد على السلطة الوظيفية في إصدار الأوامر والتعليمات.

<sup>1</sup>- وفيق حلمي الأغا، دور القيادات الإدارية في التطوير و التنمية الإدارية، المؤتمر السنوي العام الرابع في القيادة، القيادة الإبداعية لتطوير و تنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2003.

- يستخدم أسلوب الرقابة المباشرة على العمال<sup>1</sup>.

- تحقق الأقسام التي يتصف مشرفوها بالتركيز على المهام إنتاجية مرتفعة، مقارنة بالأقسام التي

يتصف مشرفوها بالتركيز على الاعتبارات الإنسانية.

- انتشار حالات التوتر والقلق وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين مما يؤثر سلبا على الأداء.

ب- النمط المركز على الاعتبارات الإنسانية: يشير إلى المدى الذي يهتم فيه القائد بمروؤسيه، و يهتم

بجودة علاقته القوية معهم، و من أبرز معالمه:

- الثقة المتبادلة بينه وبين المرؤوسين المبنية على العلاقات الإنسانية.

- تفويض قدر من السلطات للمرؤوسين هذا ما يدعم من مراكزهم الوظيفية ويحقق لهم الرضا الوظيفي.

- انتشار روح الود والصدقة والاحترام المتبادل وتشجيع القيم الإيجابية في العمل.

التطبيق العادل لسياسة الثواب والعقاب بين العمال<sup>2</sup>.

#### \* دراسة رنسيس لاكرت:

لقد أوضح ( رنسيس و زملاءه ) في معهد البحث الاجتماعي في جامعة متشيغان في بحوثهم أن هناك أربعة نظم للإدارة:

**النظام الأول:** لا توجد ثقة بين الرئيس و المرؤوس، و بالتالي فمعظم القرارات من الرئيس و يعمل المرؤوس خوفا من العقاب، و تكون الرقابة قوية من أعلى ( الإدارة العليا ).

**النظام الثاني:** توجد ثقة معتدلة بين الرئيس و المرؤوس، و معظم القرارات تتخذ من الرئيس، و إن كان يسمح للمرؤوس باتخاذ قرارات في إطار محدد، و يعمل المرؤوس متوقعا المكافأة أو العقاب، و تكون الرقابة قوية من أعلى و إن كان يسمح بتفويض بعضها.

<sup>1</sup>- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2005، ص 268.

<sup>2</sup>- محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 269.

**النظام الثالث:** توجد علاقة ثقة كبيرة و إن كانت غير كاملة بين الرئيس و المرؤوس، حيث السياسات العامة توضح في أعلى المستويات، و يسمح باتخاذ القرارات في الإدارة الدنيا، فالاتصال يكون من أعلى إلى أسفل و العكس صحيح، و كذلك يوجد تفاعل متوسط بين الرؤساء و المرؤوسين، و إحساس معقول بالمسؤولية في أعلى و أدنى المستويات الإدارية، و من الممكن وجود تنظيم غير رسمي يدعم التخطيط الرسمي أو يعرقله.

**النظام الرابع:** حيث علاقة الثقة بين الرؤساء و المرؤوسين، اتخاذ القرارات موزعة على الهيكل التنظيمي، العلاقات و الاتصالات ليست فقط رئاسية و لكن في جميع الاتجاهات، إن التخطيط ينتج أساسا من الالتزام الذاتي و الإحساس بالمسؤولية، الرقابة ذاتية أكثر منها رئاسية، إن أهداف الأفراد هي أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

## 2 - الدراسات المتعلقة بالفعالية التنظيمية:

### أ- دراسات وطنية ( جزائرية )

#### \* دراسة جمال بورزامة ( 2013-2014 )

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير كل من الفعالية التنظيمية و الأنظمة الخبيرة على صنع و اتخاذ القرار، فأجريت الدراسة في المركب الأولمبي محمد بوضياف و الاتحادية الجزائرية لكرة القدم.

للوصول إلى نتائج دقيقة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة، مستعينا بالملاحظة المباشرة و إجراء المقابلات و توزيع الاستبيانات كأدوات لجمع البيانات و المعلومات، حيث شملت عينة الدراسة 25% من مجموع الموظفين 424 ( المركب الأولمبي و فروعه 304 مسير و العينة 76، و الاتحادية الجزائرية لكرة القدم 120 مسير العينة 30 ).

و بعد الدراسة الميدانية توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج من بينها:

- النظرة للفعالية التنظيمية و الأنظمة الخبيرة نظرة حديثة للهيئات الرياضية تكاد تكون في بدايتها.
- تلعب تطبيقات الأنظمة الخبيرة دورا مركزيا في إدارة نشاط أية مؤسسة، سواء كانت منشأة عامة أو خاصة، و لكن واقع هيئاتنا الرياضية بعيد عن هذه المفاهيم العلمية.

<sup>1</sup> - زيد منير عبوي، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار المعترف للنشر و التوزيع، الأردن، 2014، ص 135-136.

- الإطارات الإدارية يدركون أهمية تطبيقات تكنولوجيا المعلومات على العمل الإداري، بحث أنه يزيد من فعالية و نجاعة القرارات و التنظيم للأفراد من حيث القيام بمهامهم<sup>1</sup>.

### \* دراسة ناهد بلقمري ( 2016-2017 )

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الكيفية التي يمكن الاعتماد عليها للتسيير التنبؤي للموارد البشرية كسياسة في زيادة فعالية المنظمة من ناحية التقليل من دوران العمل والحوادث التي يمكن أن تتعرض لها الموارد البشرية أثناء تأدية مهامها، و كذا تشجيعها على الاستمرار و العمل على تحقيق أهداف المنظمة.

قد أجريت هذه الدراسة بمؤسسة كوندور بولاية برج بوعرييج، و قد اختارت الباحثة وحدة الإعلام الآلي و التي تضم تركيب الهواتف النقالة، واللوحات الإلكترونية، و أجهزة الإعلام الآلي- من بين هذه الوحدات كعينة للدراسة داخل المؤسسة، و تحتوى هذه الوحدة على 202 عاملا مقسمون على النحو التالي: 29 إطار، 31 عون تحكم، 142 عون تنفيذ.

و في هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، و على الاستبيان، الملاحظة، المقابلة و تحليل محتوى السجلات و الوثائق كأدوات لجمع المعلومات و البيانات، ليصل الباحث إلى نتائج بعد جمعه للمعلومات و تحليلها و هي:

- أن التسيير التنبؤي يولي اهتماما لمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية سواء التوظيف، أو التكوين، أو التحفيز، أو النقل، أو الترقية...، والتي تعد من أهم الإجراءات التصحيحية أو التعديلية التي تنتج عن تطبيقه، وهو ما يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية.

- جعل العامل يحس بالرضا الوظيفي، ذلك أنه يمثل مفتاح نجاح أو فشل أي مؤسسة، و بالتالي فإن التسيير التنبؤي للموارد البشرية يهتم بكفاءة إدارة الموارد البشرية كما أنه يزيد من الفعالية التنظيمية.

- تبين أن التوظيف الذي يتم في إطار التسيير التنبؤي يساهم في التقليل من دوران العمل.

- إن التكوين الذي يقترح كإجراء تعديلي في إطار هذا التسيير يساهم في التقليل من ظاهرة حوادث العمل الأمر الذي يساعد على تفادي الكثير من التكاليف التي تدفعها المؤسسة نتيجة هذه الحوادث.

<sup>1</sup>- بورزامة جمال، الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية و دور الانظمة الخبيرة في اتخاذ القرار لدى القائد الإداري، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية تخصص إدارة و تسيير رياضي، معهد التربية البدنية و الرياضية جامعة الجزائر 3 سيدي عبد الله، 2013-2014.

- أن التحفيز في هذا الإطار يساهم في تحقيق رضا العامل عن عمله وهذا ما سيعمل على تحقيق الاستقرار في المؤسسة<sup>1</sup>.

ب- دراسات عربية:

\* دراسة العمري ( 2001 ).

استهدفت هذه الدراسة اختبار نموذج سببي لدراسة تأثير كل الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي و ضغوط العمل على الأداء الوظيفي و الفعالية التنظيمية.

تم جمع المعلومات و البيانات من خلال استبانة وزعة على عينة عشوائية من العاملين السعوديين بالبنوك السعودية بمدينة الرياض، و قد بلغ العائد من الاستبانات 611 استبانة تشكل عينة الدراسة، فاستخدم الباحث أسلوب تحليل المسار لاختبار النموذج السببي المقترح.

و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد مجموعة من العلاقات السببية في النموذج، حيث اتضح أن متغير الرضا الوظيفي يتحدد بكل من العمر و الخدمة و الراتب الشهري....

- متغير الفعالية التنظيمية يتحدد بكل من الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي و ضغوط العمل و متغير الأداء الوظيفي.

- يجب على الإدارة تحسين مستوى إدراك العاملين بالأدوار العملية التي يؤديونها، و المنظمة التي يعملون فيها، حيث أن ذلك قد يكون عاملاً مؤثراً في رفع الرضا الوظيفي و بالتالي الفعالية التنظيمية<sup>2</sup>.

دراسة محمد أحمد عبد الله طيبيل ( 2013 )

هدف هذا البحث للتعرف على علاقة تخطيط المسار الوظيفي بالفاعلية التنظيمية، و ذلك من خلال دراسة حالة تطبيقية في وزارتي العمل و الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة بدولة فلسطين، حيث قام الباحث باستخدام طريقة المسح الشامل مستهدفا الموظفين الذين يعملون في وظائف إشرافية في كلا الوزارتين و البالغ عددهم 130 موظف من مجموع 654 موظف، وبناء على طبيعة الأهداف، استخدم الباحث

<sup>1</sup> - ناهد بلقمرى، التسيير التنبؤي للموارد البشرية كمدخل لزيادة الفعالية التنظيمية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه نظام ل.م.د في علم الاجتماع تخصص التنظيم و الموارد البشرية، جامعة علي لونيبي، البلدة، الجزائر، 2017.

<sup>2</sup> - محمد أحمد عبد الله طيبيل، تخطيط المسار الوظيفي و علاقته بالفاعلية التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة و القيادة، ص 63.

المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كمياً و كيفياً، حيث أنه استخدم الاستبيان في جمع المعلومات.

و من جملة النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- بينت الدراسة توفر وعي بتخطيط المسار الوظيفي، و القدرة على التخطيط لدى الموظفين في وزارتي العمل و الشؤون الاجتماعية.

- وجود علاقة بين تخطيط المسار الوظيفي و الفاعلية التنظيمية في كلا الوزارتين من خلال:

- معدل الإنتاجية لدى الموظفين. / - درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

- مستوى الدافعية. / - مشاركة الموظفين في صناعة القرار.

- الاهتمام بتدريب الموارد البشرية<sup>1</sup>.

### ج- دراسات أجنبية:

#### \* دراسة لاورنس و لورش Lawrence & Lorsch

قام كل من الباحثين بإجراء دراستهما للمنظمة و البيئة، و اهتمتا بمصطلحي التمايز و التكامل بدل التعقيد، فوجدا أن التمايز الهيكلي يخلف تمايزاً بين المنتسبين للمنظمة، فتلاحظ فروق في الاتجاه و السلوك و الميول تجاه الأهداف، فأجريت الدراسة على ثلاثة أنواع من الصناعة ب ( و م. أ )

1- شركة تصنيع و بيع البلاستيك. / 2- صناعة العبوات المقننة. / 3- صناعة الأغذية المغلفة.

فلقد أظهرت نتائج الدراسة تمايز بين الأنواع الثلاثة، و هي :

- المنظمات الأكثر فاعلية هي التي تتصف بأعلى درجات التميز، و ذلك رغم وجود صراعات داخلية كبيرة، فهي قد تتمكن من حلها بفضل أفراد من السلم الهرمي السفلي، هذا في منظمات صناعة البلاستيك.

<sup>1</sup> - محمد أحمد عبد الله طيبيل، تخطيط المسار الوظيفي و علاقته بالفاعلية التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة و القيادة، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، قسم الإدارة و القيادة، غزة، فلسطين، 2013.

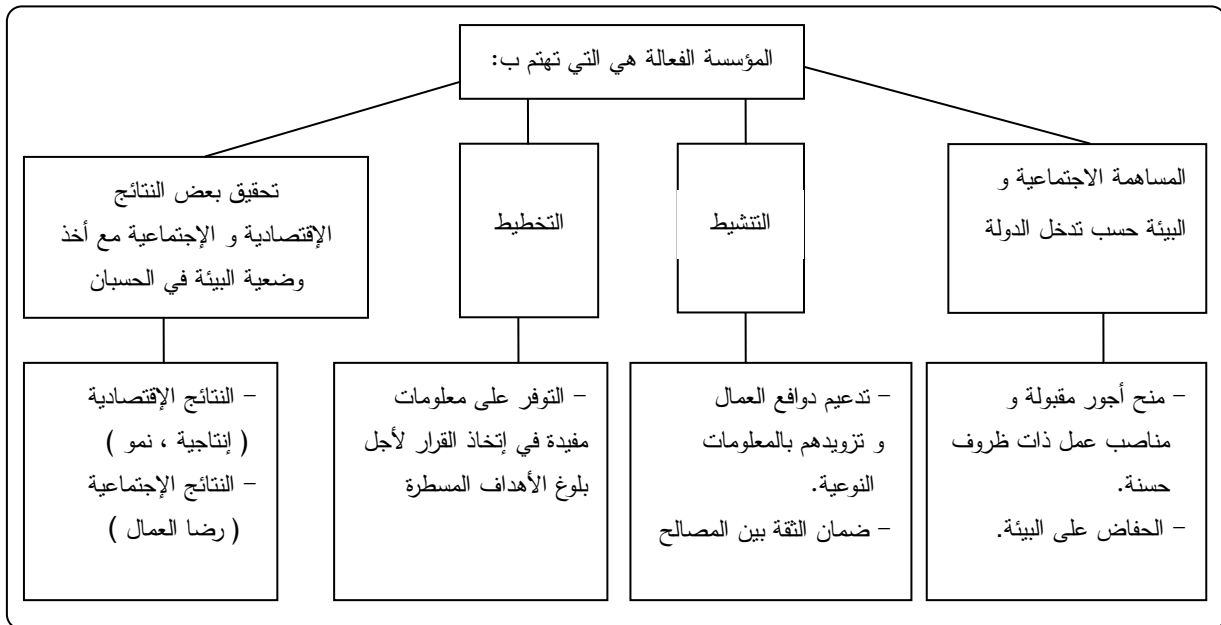
- في مؤسسات العبوات رغم قلة درجة التمايز إلا أنه برز الصراع كذلك، لكن ليس بنفس الحدة كالسابق وكان حل المشكل من طرف الإدارة العليا، لماذا؟، ذلك راجع إلى حالة الاستقرار في بيئة المنظمة داخليا وخارجيا، الأمر الذي جعل الإدارة على دراية بكل الشؤون في المنظمة وهذا ما جعل الباحثان يؤكدان على أن ذلك هو أنسب الحلول ففي هذا النوع من المؤسسات تكون اللامركزية مضره<sup>1</sup>.

- النتيجة النهائية المستخلصة من هذه الدراسة وتحليلها تبرز فكرة أن، الفعالية التنظيمية ليست هناك طريقة واحدة هي الأفضل للتنظيم لغرض تحقيق الأهداف المختلفة جدا للمنظمات في بيئات مختلفة جدا.

### \* دراسة - ALAIN Ged :

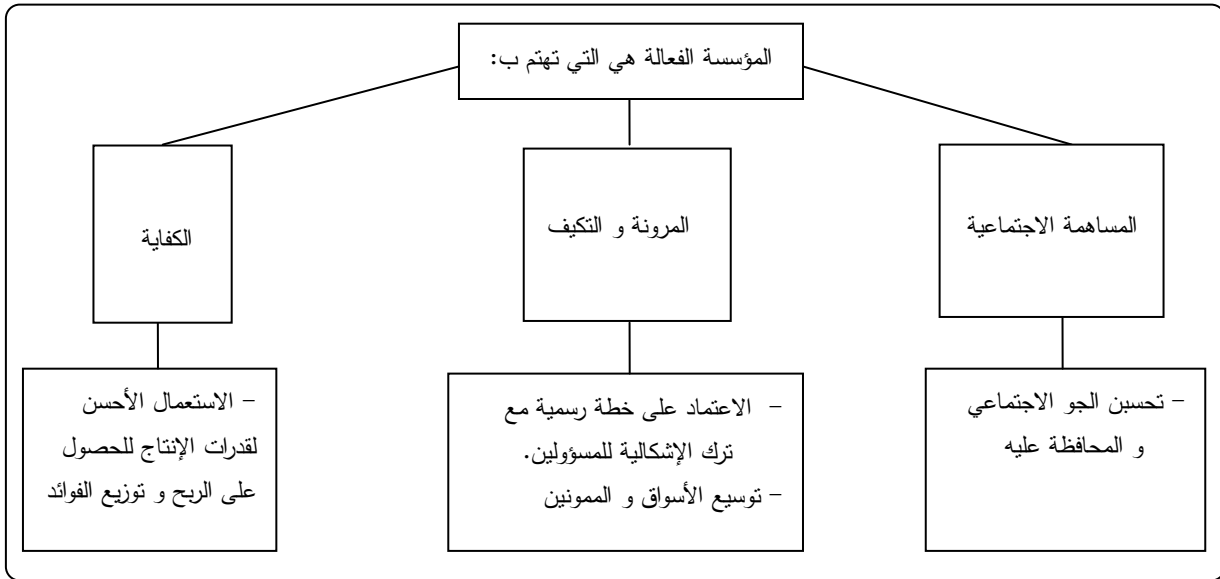
قام ألان جاد" سنة 1981 بدراسة تصورات المديرين لفعالية المؤسسات، وكانت عينة الدراسة تضم مسيرين من جنسيات مختلفة إيطالية، فرنسية، سويسرية وذلك قصد معرفة وتحديد معايير الفعالية التنظيمية لديهم، وهل هناك اختلاف بين تصوراتهم لمعايير الفعالية؟

بعد جمعه للبيانات بواسطة استمارة مصممة وفق سلم "ليكرت LIKERT" التدرج التجميعي خلص إلى نتائج تبرز الاختلاف بين الإطارات المسيرة لمؤسسات هذه الدول وهذا ما توضحه الأشكال الثلاثة التالية:

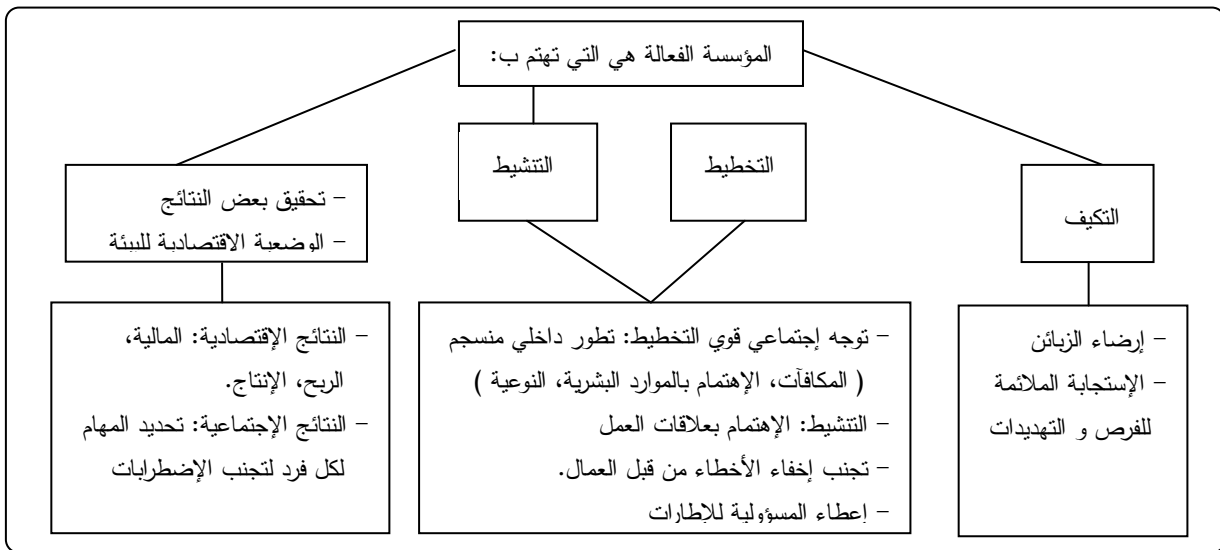


الشكل رقم 01 يوضح تصورات المديرين الفرنسيين لفعالية المؤسسة

<sup>1</sup> - نور الدين بشير تاويريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس تخصص عمل و تنظيم، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005-2006، ص 13.



الشكل رقم 02 يوضح تصورات المسيرين الإيطاليين لفعالية المؤسسة



الشكل رقم 03 يوضح تصورات المسيرين السويسريين لفعالية المؤسسة

يتضح ( الشكل 1 ) أن المسير الفرنسي يهتم بالإنتاجية من جهة ورضا المستخدمين من جهة ثانية مع التركيز على الحصول على أحسن المعلومات الممكنة لقيامه بالتخطيط ما يسهل عملية اتخاذ القرارات وبالتالي ضمان تحقيق الأهداف، إذن فالنمو هو أحسن ضمان للبقاء.

أما حسب المسير الإيطالي ( شكل 2 ) ففي تصوراته تتحقق الفعالية من خلال إعداد خطة مسطرة للقرارات مع ترك هامش من الاستقلالية لمختلف المستويات الهرمية داخل المؤسسة، الأمر الذي يخلق جوا اجتماعيا مناسباً يسعى المسير للمحافظة عليه وتحسينه، إضافة إلى استعمال أمثل لقدرات المؤسسة الإنتاجية المادية منها والبشرية، وبهذا فقط تكفل المؤسسة استمراره.

أما بالنسبة للمسير السويسري ( شكل 3 ) فهو يركز على الصلابة المالية على الصعيد الاقتصادي مع تحقيق بعض المتانة الاجتماعية، و تتجنب المؤسسة الصراع التنظيمي بفضل ذلك التحديد الواضح للمهام والأدوار المنوطة بالعمال، ولهذا نلاحظ اهتمامه بعملية التنشيط والتخطيط في التعامل مع الموارد البشرية من خلال إتاحة هامش من الحرية والاستقلالية. إذن لا بد من الاهتمام بالعامل الاجتماعي وكذا الزبون و إرضائه ليقدّم على مخرجات المؤسسة.

من خلال العرض السابق، يتضح أن هناك اختلاف في إدراك وتصورات المسيرين للفعالية التنظيمية تبعا للاختلافات الثقافية، وتعدد الجنسيات<sup>1</sup>.

### 3 - دراسة تتضمن كلا المتغيرين:

#### 1- دراسة سميرة صالح (2007-2008).

تهدف هذه الدراسة للتحقق من أسلوب القيادة الإدارية في ثلاث محطات من المديرية الجهوية لسوناطراك لولاية بجاية، شعبة النقل بواسطة الأنابيب هي مقر المديرية الجهوية بولاية بجاية، محطة الضخ الأولى بجامعة ولاية الوادي (SP1)، و محطة الضخ الثانية بالوطاية ولاية بسكرة (SP2).

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة أسلوب الملاحظة والاستبيان والمقابلة، بحيث استخدمت استبيانين باللغة الفرنسية، الاستبيان الأول موجه للمسؤولين، بينما الاستبيان الثاني موجه لمرؤوسيه، حيث تمثلت عينة القادة في عينة مقصودة، متكونة من 19 قائدا، في حين تمثلت عينة المرؤوسين في عينة مقصودة، متكونة من 83 مرؤوس.

و بعد تحليل البيانات خلصت الباحثة إلى أنه لا يوجد أسلوب مثالي للقيادة الإدارية، وعلى القادة أن يزاووا الموائمة الانتقائية من أسلوب قيادي إلى آخر وفق متطلبات الظروف والمواقف المتغيرة، مع مراعاة الشروط التالية:

<sup>1</sup> - نور الدين بشير تاوريريت، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، مرجع سابق، ص 15.

- القدرة على اتخاذ القرارات و إصدار الأوامر بحيث لا استعجال و لا تردد حتى تفوت الفرصة.
- القدرة على تنظيم المناقشات و إدارتها وتشجيع المرؤوسين على الاشتراك في المناقشات، تبادل الآراء والتفاعل المثمر.
- معاملة المرؤوسون معاملة حسنة، وهذا يتطلب الاتصاف بالذكاء الاجتماعي، الاتزان الانفعالي، ضبط النفس، والاتصاف بالتسامح مع الحزم عند اللزوم.
- التنسيق بين الجهود المختلفة والإيمان بالعمل الجماعي وممارسته.
- العمل على تطوير المهارات القيادية وتشجيع المرؤوسين على تطوير مهاراتهم
- القيادة بحكمة و إيجاد الحلول الإبداعية<sup>1</sup>.

## 2- دراسة الأمين بالقاضي ( 2014-2015 ) .

يتجلى الهدف الرئيسي من الدراسة في تبيين المتغير التنظيمي كمتغير نوعي، يتطلب معالجة خاصة و إعطائه مكانة أساسية ضمن توليفة عوامل الإنتاج، و ذلك من خلال محاولة التعرف على المساهمة التي تقدمها العملية القيادية لتحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، و هذا من خلال بناء نموذج خاص بالباحث يتماشى و خصوصيات الإدارة المركزية لوزارة الثقافة حتى نتمكن من معرفة الدور الذي تلعبه العملية القيادية في تحقيق الفعالية التنظيمية.

تبنى الباحث المنهج الكمي لكونه يقصد قياس الظاهرة موضوع الدراسة، حيث استخدم المقابلة و الملاحظة بالمشاركة و الاستمارة كأدوات لجمع المعلومات، حيث كان مجموع الموظفين في الوزارة 335 موظف.

أما فيما يخص المعاينة، فقد استخدم الباحث العينة الطبقية، بنسبة 40 % أي 135 موظف يمثلون المجتمع الأصلي للبحث، ( 4 مدراء مركزيين، 10 نواب مدير، 18 رؤساء مكاتب، 87 موظف إداري، 16 أمناء المكاتب ).

و بعد إجراء الباحث لدرسته الميدانية في وزارة الثقافة، خلص إلى جملة من النتائج، نذكر منها:

<sup>1</sup>- سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية و أثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007/2008.

- يترتب عن فتح و تشجيع المؤسسة لقنوات الاتصال العمودي و خاصة الصاعدة منها، يؤدي إلى إزالة العراقيل و العقبات التي تواجه العملية الاتصالية، و بهذا تتحقق أهداف التنظيم مما يزيد في الفعالية التنظيمية داخل الإدارة المركزية لوزارة الثقافة.

- بمعرفة المؤسسة لتركيبية موظفيها و خصوصية كل واحد منهم يمكنها التعرف على تطلعاتهم و أهدافهم المختلفة، و عليه تحاول لم شملهم حول الأهداف المشتركة من أجل الحد من الصراعات الداخلية الناجمة عن الاختلافات و التناقضات في الأهداف، مما يسهل عملية تحصيل الاهداف و بالتالي تتحقق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

- كلما أشركت المؤسسة عددا كبيرا من موظفيها في اتخاذ القرارات، كلما زاد الوعي لديهم بضرورة بذل المزيد من الجهود من أجل تحقيق نتائج جيدة، ما يجعل الأهداف تتحقق بنسب تفوق ما خطط له سلفا<sup>1</sup>.

#### تعقيب على الدراسات السابقة

استعرض الباحث 14 دراسة سابقة تتعلق بمفهوم القيادة الإدارية و الفعالية التنظيمية انطلاقا من الدراسات الجزائرية ثم العربية و بعد ذلك الأجنبية، و قد أجريت هذه الدراسات في بيئات مختلفة ( مصانع، مؤسسات عامة و خاصة، مؤسسات تعليمية، وزارات... إلخ )، و قد تم عرض هذه الدراسات وفق ترتيب زمني من الأقدم إلى الأحدث، حيث كانت أقدم دراسة سنة 1981، و أحدث دراسة سنة 2017.

كما اختلفت أنواع العينات ( عشوائية مقصودة، طبقية عشوائية، المسح الشامل ) المستخدمة من دراسة إلى أخرى، كما اعتمد أغلب الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي، و الاستبيان و الاستمارة كأدوات لجمع المعلومات و البيانات، إلى جانب المقاييس المختلفة.

قد اتفقت دراستي مع دراسة كل من: ( بن عيدة نصيرة ) في دراستها للأنماط القيادية و علاقتها بتحفيز المرؤوسين، ( زواتيني عبد العزيز ) في دراسته للمنظور الاستراتيجي للقيادة و علاقتها بزيادة الكفاءة المورد البشري، و دراسة ( صلاح عبد الجبار ) في تحليل و فحص العلاقة الموجودة بين أنماط السلوك القيادي و تأثيره على الروح المعنوية، و كذلك دراسة ( العمري ) الذي بين أهمية الرضا و الولاء و ضغوط العمل على الأداء و الفعالية التنظيمية، و دراسة ( سميرة صالح ) التي ركزت على أسلوب القيادة الإدارية و أثره على الفعالية الإنتاجية، دراسة ( بالقاضي أمين ) الذي تطرق

<sup>1</sup> - الأمين بلقاضي، العملية القيادية و دورها في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، جامعة الجزائر 2، 2014-2015.

إلى أهمية العملية القيادية في تحقيق الفعالية التنظيمية، في التركيز على الأهمية و الدور الذي تلعبه الأساليب القيادية المتبعة أو المستخدمة من طرف القادة الإداريين و ممارستها على المرؤوسين و تأثيرها على الفعالية التنظيمية للأفراد داخل المؤسسة.

أما فيما يخص الاختلاف فقد قام الباحثون بإجراء دراستهم في مؤسسات اقتصادية ربحية عامة و خاصة، في حين قمنا بإجراء دراستنا في مؤسسة تعليمية خدماتية عامة تقدم تكوينا للطلبة ليصبحوا أساتذة مستقبلا، كما استخدم الباحثين العينة الطبقية، بينما استخدمنا العينة العشوائية البسيطة، فهذه الطريقة تتيح لأي حالة من حالات العينة فرصا ماثلة لتمثيل مجتمع البحث.

## خلاصة

تم التطرق في هذا الفصل إلى تحديد العناصر الأساسية و وضع القواعد المنهجية المناسبة التي تضمن السير في الطريق المناسب للانطلاق في الدراسة، التي تبني على قواعد منهجية تضمن نجاح و استمرار البحث.

وقد تم تبين ذلك في هذا الفصل من خلال ذكر أسباب اختيار الموضوع و أهمية و أهداف الدراسة، ثم ضبط الإشكالية التي تدور حولها الدراسة ثم صياغة الفرضية بالإضافة إلى تحديد و المفاهيم أو المصطلحات المستعملة في هذه الدراسة، كما تم سرد مختلف الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي القيادة الإدارية و الفعالية التنظيمية، لنختم الفصل بتعقيب على مختلف الدراسات.

\* الجانب النظري \*

## الفصل الثاني القيادة الإدارية

\* تمهيد

◆ ماهية القيادة الإدارية

◆ أساليب القيادة الإدارية

◆ نظريات القيادة الإدارية

◆ فعالية القيادة الإدارية

\* خلاصة

## تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على مفهوم القيادة في الإدارة و النظريات التي تطرقت إلى دراسة هذا المفهوم، وكذا أساليب القيادة وخصائصها و أنماطها وذلك لكون القيادة الإدارية ذات تأثير لعدة اعتبارات من أهمها الدور الذي تؤديه القيادة في العديد من العمليات التنظيمية الداخلية التي تؤثر بالفعل على كفاءة التنظيمات ومدى فعاليتها، وتعتبر القيادة من أهم الظواهر التي يمكن دراستها في ميدان العلاقات الإنسانية باعتبارها عنصرا حيويا في حياة واستمرار وازدهار نشاطاتها، و عملياتها المختلفة لأن القيادة هي قمة التنظيم الإداري داخل منظمات العمل بفروعها أقسامها و إدارتها المتعددة.

## المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

## 1-1 - مفهوم القيادة:

إن مصطلح القيادة في اللغة العربية تعني " القود " و هو نقيض " السوق " فالقود من الأمام و السوق من الخلف، كما تعني الأخذ بزمام الأمور و السير به نحو غاية مرسومة.

يعرف ( ستوجل STO GDILL ) القيادة بأنها « العملية التي من خلالها يتم التأثير في أنشطة الجماعة لإعداد أهدافها و تنفيذها<sup>1</sup>».

يعرف ( PETER G. NORTHOUSE ) القيادة هي أمر مؤثر، حيث يؤثر الفرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك<sup>2</sup>.

يرى ( Ronsen & Brown ) القيادة بأنها " عملية إيجاد علاقات إيجابية و طيبة مع المرؤوسين بهدف تحقيق التنافس لصالح العمل و ليس التعارض فيما بينهم، إن القيادة هي عملية تفاعل بين قادة و مجموعة من الناس في موقف معين، يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفعالة لتحقيق تلك الأهداف<sup>3</sup>.

## 1-2 - مفهوم الإدارة

عملية مستمرة تستند إلى مفاهيم و أساليب علمية تهدف إلى تحقيق نتائج محددة، باستخدام الموارد المتاحة للمؤسسة، بأعلى درجة من الكفاءة و الفعالية في ضل الظروف الموضوعية المحيطة<sup>4</sup>.

الإدارة هي عملية التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة على جهود كل الأفراد، و كذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - وصفي الهزايمة، القيادة و إدارة الأزمات التربوية، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، إربد، الأردن، 2004، ص 10.

<sup>2</sup> - Peter G. Northouse, leadership theory and practice, 7edition, sage publications L.Angeloes, usa, 2016, p 6.

<sup>3</sup> - محمد مدحت، أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2007، ص 319.

<sup>4</sup> - محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، بدون طبعة، دار التوزيع و النشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2003، ص 08.

<sup>5</sup> - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 10.

## 1-3 - مفهوم القيادة الإدارية:

تعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار و إصدار الاوامر و الإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية و عن طريق التأثير و الاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية و بين التأثير على سلوك الآخرين و استمالتهم لتحقيق الهدف<sup>1</sup>.

هي تمثل نوعا متخصصا من أنواع القيادة، تستهدف الأساليب الإدارية التي تؤثر في سلوك الافراد بما يكفل تحقيق الهدف، و يتطلب ذلك بالضرورة أن يكون الرئيس الإداري بارعا في القيادة و خلق و تنمية صلة من التبعية له و إقناع المرؤوسين و استمالتهم، فالقيادة الإدارية تعني « عملية التأثير على الآخرين بشكل يجعلهم يسلكون سلوكا يتفق مع تصورات الشخص المؤثر عليهم لقناعتهم بسداد رأيه و قوة حجته و سلامة منطقته»<sup>2</sup>.

تعرف القيادة الادارية « بأنها نوع من الروح المعنوية و المسؤولية التي تتجسد في المدير، و التي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، و التي تتجاوز مصالحهم الآنية».

و هي أيضا « القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه و توجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم و احترامهم و ولائهم و شحذ هممهم، و خلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته»<sup>3</sup>.

كما تعرف القيادة الإدارية على أنها الشخص الذي يتميز بالقدرة العقلية لاتخاذ القرارات السليمة و انتهاج مواقف مناسبة في إطار تأديته لعمله، و قادر على التأثير إلى حد كبير على الآخرين لتبني أفكاره، وهو المسؤول عن بعض مكاتب الإدارة<sup>4</sup>.

## 1-4 - الفرق بين القيادة و الإدارة:

« القيادة هي القدرة على التأثير على العاملين من خلال القوة الشخصية و الخبرة الذاتية ».

« الإدارة هي القدرة على توجيه الأفراد و تحفيزهم بالاعتماد على الصلاحيات الرسمية المرتبطة بالمركز الإداري ».

<sup>1</sup> - عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة و القائد الفعال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 130.

<sup>2</sup> - محمود غباين، نفس المرجع، ص 137.

<sup>3</sup> - نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص، 98-99.

<sup>4</sup> - saravanan sathegaseelan, the 21<sup>st</sup> century Administrative leader, singapor, 2015, p 04.

و فيما يلي جدول يوضح الفرق بين كلا المفهومين.

جدول رقم 01 يبين الفرق بين الإدارة و القيادة<sup>1</sup>

الإدارة	القيادة
- التركيز على الكفاءة	- التركيز على الفعالية ( مدى تحقق الأهداف )
- الاهتمام بالطريقة HOW	- الاهتمام بالمهمة و الغرض What – How
- تغيير الإجراءات و الأدوات	- تغيير الافتراضات و المعتقدات و قواعد العمل
- التركيز: العقل و الرشد	- الروح و الحدس
- التوجه العام: التأثير بالسياسة و اتجاهاتها	- التوجيه العام: التأثير بالرؤية و إلهامها للعاملين
- مركز إداري، صلاحية رسمية	- مكانة شخصية: تأثير غير رسمي
- المدير مسمى من الشركة	- القائد مسمى من الجماعة
- الوظيفة: التخطيط، التنظيم، الرقابة لتحقيق أهداف الشركة	- وظائفه: إثارة اهتمام، و تحفيز الافراد لإنجاز الأهداف
- يتعامل مع مهام إدارية	- يتعامل مع مهام إنسانية، علاقات شخصية
- المدير يؤكد على طاعة العاملين	- العاملين يركز على التأثير بالعاملين
- كل قائد يمكن أن يكون مديرا	- كل مدير ليس بالضرورة قائد
- مجال التعامل: العوامل الصلبة ( العناوين و المركز الإداري )	- مجال التعامل: العوامل الناعمة ( المشاعر و الخبرات و القيم المتقاسمة )
- الموقف من التغيير: محافظة و الميل إلى التغيير التدريجي ( الميل للحالة القائمة )	- الموقف من التغيير: ابتكارية و الميل للتغيير الجذري ( الميل للابتكار )
- نطاق التأثير: محدود في العمل	- نطاق التأثير: واسع و يغطي القيم و السلوكيات
- القيم: رسمية متأتية من اللوائح و الأنظمة	- القيم: متنوعة المصادر بما فيها المواقف
- الميزة: أولوية العمل	- الميزة: أولوية الأفراد و من ثم المهام
- قوى التأثير: قوة الثواب، و القوة القسرية	- قوى التأثير: قوة الرؤية، الخبرة، القوة، المرجعية، و القدوة الأخلاقية
- القدوة في الالتزام باللوائح الإدارية	- القدوة في الالتزام بالمبادئ الأخلاقية

<sup>1</sup>- نجم عبود نجم، القيادة و إدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص، 33-34.

## 2- المهارات القيادية

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه و تحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، و لكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة ( القائد - التابعون - الموقف ) فلا بد أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات و ذلك لكي يبلغ أهداف العمل من ناحية، و يحقق أهداف الأفراد و يرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، و هذه المهارات هي:

## 2-1- المهارة الفنية:

يقصد بها أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه، و ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الاعمال التي يؤديونها، عارفا لمراحلها و علاقاتها و متطلباتها، كذلك ان يكون بإمكانه استعمال المعلومات و تحليلها و مدركا و عارفا للطرق و الوسائل المتاحة و الكفيلة بإنجاز العمل، و أهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل فيما يلي:

أ- أنها أكثر من المهارات الأخرى، أي أنه يمكن التحقق من توفرها لدى القائد بسهولة، لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.

ب- أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية و المقدرة على التحليل، و على تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات و الوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.

ج- أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة، و في عصر التخصص<sup>1</sup>.

## 2-2- المهارة الإنسانية:

تتعلق المهارة الإنسانية بقدرة القائد على التعامل مع الأفراد و الجماعات، بعكس المهارة الفنية التي تعني المقدرة في التعامل مع الأشياء.

إن إدراك القائد لميول و اتجاهات مرؤوسيه و فهم مشاعرهم و ثقته فيهم و تقبله لاقتراحاتهم و إفساح المجال لهم لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به من أعمال، كل هذه الأمور يجب أن تشكل جزءا من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته و تعامله مع مرؤوسيه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - أسامة خيربي، القيادة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار اراية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 21.

<sup>2</sup> - عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 210.

## 2-3 - المهارة التنظيمية:

هي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، و يفهم أهدافها و أنظمتها و خططها، و يجيد أعمال السلطة و الصلاحيات، و كذا تنظيم العمل و توزيع الواجبات و تنسيق الجهود و يدرك جميع اللوائح و الانظمة.

- و تعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده.

- فهمه للترابط بين أجزائه و نشاطاته و أثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه.

- و قدرته على تصور و فهم علاقات الموظف بالمؤسسة<sup>1</sup>.

## 2-4 - المهارات الإدراكية التصورية ( فكرية ):

تشير هذه المهارات و التي قد يعرفها البعض بالمهارات الذهنية أو الإبداعية، إلى قدرة المدير في رؤية المنظمة بصورة كلية و بشكل مترابط، إضافة إلى فهمه لعلاقة منظمته بالبيئة التي تعمل في إطارها، بما فيها القوى السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية.

إن نجاح كل قرار يتخذه المدير يعتمد كثيرا على المهارات الإدراكية له من جهة، و مهارات من يقوم بعملية التنفيذ لذلك القرار من جهة ثانية، حيث أن توجه المنظمة يعتمد على مهارات المدير الإدراكية بحيث إن ذلك يصعب "شخصية المنظمة" و ما تتميز به عن باقي المنظمات، كل ذلك انعكاس للمهارات و التي يطلق عليها لفظ " القدرة الخلافة Creative – ability " و التي تشير إلى قدرة فهم المدير لعلاقات السبب و النتيجة ( Cause and effect ) في كل ما يرتبط بالمنظمة.

صحيح أن المهارات الإدراكية يمكن تطويرها مع ممارسة عمليات الإدارة، لكنها المتطلب الأساسي لمديري القمة، فمن ليست لديه مثل هذه المهارات أصلا و منذ بداية عمله لا يضمن أن يتعلمها من خلال الممارسة، إنها قدرة و قابلية لا بد من توفرها أول الأمر و منذ البداية عند خط الشروع لمن يتوجه نحو الإدارة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص 209.

<sup>2</sup> - فريد فهمي زيارة، وظائف منظمات الأعمال، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص، 71-72.

المبحث الثاني: أساليب القيادة الإدارية

1- أساليب القيادة الإدارية

لما كانت القيادة الإدارية تقوم في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه، فإن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تبايناً في أساليب القيادة و انماطها، و قد ركزت الدراسات التي قم بها علماء النفس و علماء الاجتماع حول تحديد أفضل أسلوب أو نمط للقيادة يمكن للقائد باستخدامه أن يحقق الأهداف المطلوبة بكفاءة و فعالية، و قد أسفرت نتائج هذه الدراسات إلى تحديد تصنيفات متعددة لأساليب القيادة، و على هذا الأساس صنفت أساليب القيادة الإدارية إلى ثلاثة أساليب:

أ - القيادة الأوتوقراطية / ب- القيادة الديمقراطية / ج- القيادة المنطلقة - أو غير الموجهة.

1-1 - أسلوب القيادة الأوتوقراطية.

كشفت الدراسات المتعددة لسلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطية، تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم و ضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز العمل<sup>1</sup>.

و لقد أثبتت الدراسات أن سلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطية يتدرج في شدته بين ثلاثة عناصر أساسية، و هي:

1- القيادة الأوتوقراطية المتسلطة أو المتحكمة Coercive Or Authoritarian Autocratique

2- القيادة الأوتوقراطية اللبقة Manipulative Autocratique

3- القيادة الأوتوقراطية الصالحة أو الخيرة benevolent Autocratique

1-1-1 - القيادة الأوتوقراطية المتسلطة أو التحكمية:

يتميز القائد الأوتوقراطي المتسلط أو التحكم بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده، و يحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغير و كبيرة بمفرده، و يصدر أوامره و تعليماته التي تتناول كافة التفاصيل، و يصر على إطاعة المرؤوسين لها.

<sup>1</sup> - نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، الإصدار السابع، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 153-154.

يتبع مثل هذا القائد أسلوب الإشراف المحكم أو الوثيق على مرؤوسيه لعدم ثقته بهم، فهو دائم الشك فيهم و يتصور أن بإمكانه عن طريق التعليمات و الأوامر أن يؤمن جانبه مما يدعي من مؤامرات مرؤوسيه، أو الاحتياط منهم، غير مدرك لما يترتب على ذلك من إثارة القلق و التوتر في نفوسهم، و تبدو هذه الخصائص ظاهرة من خلال:

**إتخاذ القرارات:** يقوم منفردا باتخاذ القرار و يعلنه على موظفيه دون منحهم أية فرصة للمشاركة.

**التعامل مع المرؤوسين:** يبدو قليل الثقة و لا يعير العلاقات الإنسانية أي اهتمام، حيث يتميز الصرامة، و غالبا ما يكون منعزلا إلا عندما يعرض نماذج العمل، كما أن علاقات المودة نادرة.

**سلوكه أثناء العمل:** فيتميز بعدم قدرته على المحافظة على النظام بين مرؤوسيه في أكثر المواقف، و تردده في إتخاذ القرارات أو الرجوع فيها ، فضلا على أنه سريع الغضب، و يبدو التنظيم الذي يقوده كأنه عرض يقدمه رجل واحد.

**إنجاز العمل:** يتركز الاهتمام على الإنجاز، و المحافظة على مركزه من خلال ممارسة مهامه في الإطار الذي يعزز شخصيته و مركزه، و في حال الفشل فإنه يتصل من المسؤولية.

**استخدام السلطة:** تفهم السلطة على أنها اداة ضغط و تهديد للحصول على العمل<sup>1</sup>.

### 1- 1- 2- القيادة الأوتوقراطية النبقة:

على الرغم من أن سلوك القائد من هذا الطراز سلوك أوتوقراطي، إلا أنه يتميز باللباقة في التعامل مع مرؤوسيه، و اعتماده على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل، و مرونته في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل، و يتميز هذا النمط بأن:

- يعتقد القائد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه و صنع قراراته، وسيلة غير عملية و غير مجدية، لذلك يحاول خلق الإحساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه، و لكن دون أن يشاركونهم فعلا.

- يعتمد في تكوين الإحساس بالمشاركة لدى مرؤوسيه بما يسمى بالمؤتمرات الإخبارية، التي تدور حول تزويده لمرؤوسيه بما توصل إليه من حلول، و محاولة الحصول على موافقتهم على ما ينوي إتخاذه من قرارات.

<sup>1</sup> - نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص، 156-157.

- الاهتمام في مثل هذه المؤتمرات ينصب حول حصوله على الطاعة و تأييد المرؤوسين.
- لا يشجع المرؤوسين على المناقشة الهادفة.
- عدم إتاحة الفرصة للمساهمة بالأفكار التي تكون مفيدة له للاطلاع على أبعاد المشكلة.

و قد يتجاوز تعامل القادة من هذا الطراز مع مرؤوسيهم اعتمادهم على المؤتمرات الإخبارية، إلى منح المرؤوسين قدرا يسيرا من الحرية في المشاركة في صنع القرار من خلال نموذجين:

**النموذج الأول:** يقوم القائد بتقديم أفكاره لمرؤوسيه، و يتلقى أسئلتهم عنها و يشجعهم على الأسئلة، و يتيح لمرؤوسيه فرصة الاستفسار منه عن القرار المراد إصداره و إمكانية تطبيقه بدلا من استيضاحه لهم عن إمكانية قبولهم للقرار بعد إصداره.

**النموذج الثاني:** يقوم القائد بتقديم مشروع قرار قابلا للتعديل أو حتى الإلغاء إذا مازالت ظروف إصداره، و يتيح للمرؤوسين الفرصة للتأثير في صنع القرار من خلال استطلاع آرائهم و ردود فعلهم نحو هذا القرار قبل أن يصبح نهائيا، و مع كل ذلك يحتفظ القائد في هذا النموذج لنفسه بسلطة تحديد المشكلة و اتخاذ القرار النهائي دون أن يأخذ في اعتباره آراء مرؤوسيه أو ردود فعلهم<sup>1</sup>.

### 1-1-3 القيادة الأوتوقراطية الصالحة أو الخيرة

أهم ما يميز هذا الأسلوب من القيادة ما يلي:

- 1- أن القائد يثق بنفسه و في طريقة أداء عمله.
- 2- يخلق مناخا يساعد على التقليل من ظهور سلوك عدواني ضده إلى أقصى حد ممكن.
- 3- رقيق في تعاملاته، و يرضى عنهم عند القيام بواجباتهم ، و لكنه يقسو عندما لا تؤدي الواجبات.
- 4- يدرك أن كسب رضا المرؤوسين عن طريق إقناعهم، و التعاون معهم هو أفضل من تهديدهم.
- 5- يتفق في اتجاهاته مع القائد المتسلط، إلا أنه أقل قسوة في تعامله مع مرؤوسيه.
- 6- يؤمن كثيرا بالمشاركة، أي أنه يبين لمرؤوسيه التقارير حول المشكلة المتعلقة بالقرار قبل اتخاذه.

<sup>1</sup>- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص 151.

7- إن القائد الأوتوقراطي الخير يكون في الغالب شخصا طموحا، توصل إلى مركزه العالي بالتدرج، و أنه يعرف وظيفته جيدا أو ينفذ أعماله بكفاءة، و يكرس معظم وقته للعمل و يؤديه بإخلاص، حازم ملتزم، إلا أن اتجاهاته و سلوكياته استبدادية بشكل عام<sup>1</sup>.

## 2-1 القيادة الديمقراطية Démocratique Leadership

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية و المشاركة و تفويض السلطة، فهو ينبع من احتياجات الجماعة، حيث أن القادة يشجعون أعضاء المجموعة على أداء وظائف و مسؤوليات القيادة، و يتميز أسلوب القيادة الديمقراطية ب:

- أن القادة يقترحون و لا يأمرن.
- الاعتماد على إرضاء المرؤوسين.
- تفضيل عمليات صنع القرار المشتركة.
- الميل للأخذ برأي المرؤوسين لكونهم أقرب للعمل من القائد<sup>2</sup>.

## 2-1-1 المرتكزات الأساسية للقيادة الديمقراطية:

ترتكز القيادة الديمقراطية على ثلاثة مرتكزات أساسية، و هي كما يلي:

### 2-1-1-1 العلاقات الإنسانية بين القائد و مرؤوسيه:

تعني اندماج الأفراد العاملين في موقف عمل، بطريقة تدفعهم للعمل متعاونين و بإنتاجية عالية مع إشباع مختلف حاجتهم، في هذا الإطار تتبلور الأفكار التالية:

- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وكذلك محاولة الرفع من الروح المعنوية للعاملين.
- سيادة روح التعاون و التآزر في أداء العمل، و شعور العاملين بالرضا<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص 145.

<sup>2</sup>- نيسفا جبير مبدن- بيتر شافير، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 33

<sup>3</sup>- فاروق عبده فليح- محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2005، ص ص، 236-237.

## أ- تحقيق التآلف و الاندماج بين العاملين:

- إن من الأسس الهامة التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية بين القائد الديمقراطي و مرؤوسيه تحقيق التآلف و تنمية الجهود التعاونية، و من أبرز المرتكزات التي تقوم عليها هذه الركيزة ما يلي:
- إن القائد الديمقراطي هو الذي يعمل على تهيئة الجو الملائم في العمل، الذي يساعد على تحقيق قدر كبير من التفاعل بين العاملين و يشجعهم على الاشتراك و الإسهام في نشاطات التنظيم.
  - التوفيق و الموائمة بين مصالح العاملين و مصالح التنظيم.
  - أن تكون علاقة القائد بمعاونيه قائمة على الثقة و تقديم العون و المساندة لهم<sup>1</sup>.

## ب- تفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه:

- إن تفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه تعتبر من الأسس الهامة لتنمية علاقات إنسانية معهم، و هذا الأمر يتطلب من القائد قدرة إدراك ذاته و إدراك وجهة نظر مرؤوسيه، و ذلك يتضمن نقطتين هما:
- \* إدراك القائد لنفسه / \* معرفة القائد لنفسه يقتضي أن يدرك كيف تبدوا تصرفاته لموظفيه.
  - \* تفهم القائد لوجهة نظر مرؤوسيه ( التقمص الوجداني ):

و هذا يعني مقدرة القائد على تقييم الأمور من خلال نظرة مرؤوسيه لها، و ذلك بأن يضع نفسه موضع مرؤوسيه من خلال تساؤله عن مشاعر الموظف تجاه وظيفته و قائده و المشاكل التي تقلقه و القيم السائدة في التنظيم و تؤثر فيه، و بمن يثق، و ممن يخاف<sup>2</sup>.

## ج- تفهم القائد لمشاكل المرؤوسين و معالجتها:

إن عناية القائد بكل موظف و اهتمامه بهم و استماعه لمقترحاتهم و اعتراضاتهم و الصعوبات التي تواجههم، و إشعاره أن الاهتمام لا يقتصر على العمل فحسب و إنما تهمة صحة الموظف و رضاه و معرفة مشاكله و حلها، كل ذلك يؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية متينة، كما يتم ذلك أيضا من خلال:

<sup>1</sup>- نواف كنعان، مرجع سابق، ص 187.

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص 190.

- الاتصال الشخصي و المزدوج، و ذلك من خلال إتاحة الفرصة للمرؤوسين بنقل الشكوى و الصعوبات التي تواجههم في العمل أو خارج العمل، الأمر الذي ينمي لدى المرؤوس الإحساس بالاستقرار و الثقة.

- معرفة مقدار الملل و التعب الذي ينتاب الفرد العامل و ظروف العمل التي ترتبط بها، و معالجة مثل هذه المشاكل بالشكل الذي يحافظ على معنوياته مرتفعة.

#### د- إشباع الحاجات الإنسانية للمرؤوسين:

لا يمكن للقيادة الديمقراطية أن تحقق درجة عالية من إثارة المرؤوسين و دفعهم للعمل إلا من خلال تلبية حاجاتهم و إشباعها، و اتخاذ ذلك وسيلة لحفزهم على الأداء على أحسن وجه.

كما أن إشباع الحاجات يتطلب تفهم القائد لحاجات الموظف و إدراكه أهميتها بالنسبة لكل موظف، و هذا يتطلب منه تفهم الحوافز التي تحرك دوافعهم، و معرفة ما أشبع منها و ما لم يشبع بعد<sup>1</sup>.

#### 2- 1- 2- المشاركة في بعض المهام القيادية:

تعني دعوة القائد لمرؤوسيه و الالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجههم و تحليلها و محاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك القائد لهم في وضع الحلول، و تختلف درجة المشاركة باختلاف نمط السلوك الديمقراطي للقائد، و النهج الذي يسير عليه لإشراك مرؤوسيه في حل المشاكل، و توصل كل من ( تاننباوم tannenbaum / و ماجرجور McGregor ) إلى تحديد نماذج المشاركة في ضل القيادة الديمقراطية و هي:

1- القائد الديمقراطي الذي يتيح الفرصة لمرؤوسيه للمشاركة في عملية صنع القرار من خلال طلبه منهم إيجاد حل للمشكلة دون أن يغامر في اتخاذ القرار لحل المشكلة و قد لا يكون مقبولاً منهم.

2- القائد الديمقراطي الذي يضع حدوداً معينة و يطلب من مرؤوسيه اتخاذ قرار ضمن هذه الحدود.

3- القائد الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة محدودة لمشاركته في صنع قراراته، و يكون ذلك في الغالب عندما يرى القائد أن ظروف اتخاذ القرار لا تساعد على إشراك المرؤوسين.

<sup>1</sup>- نواف كنعان، مرجع سابق، ص 196.

4- نموذج القائد الذي يتيح لمروؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في صنع القرارات في موقف معين، ويتم ذلك في الغالب عندما يتخذ القرار ثم يناقش معهم أفضل الطرق لتنفيذه.

5- نموذج القائد الذي يتيح لمروؤوسيه المشاركة في صنع القرار بأن يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، و أنه بدوره سيقبله إذا وافقوا عليه<sup>1</sup>.

## 2- 1- 3- تفويض السلطة:

تدور عملية التفويض حول عدم تركيز القائد السلطة في يده، بل يعهد القائد إلى بعض مروؤوسيه بواجبات أو مهام معينة، و لكي تنجح عملية التفويض، لابد من وجود بعض المتطلبات و هي:

أ- أن تكون الواجبات أو المهام المراد تفويضها محددة و ليست عامة، واضحة وليست غامضة، و أن تكون السلطات المفوضة لإنجازها كافية لتحقيق النتائج المرغوبة من التفويض.

ب- شجاعة القائد و ثقته بنفسه: فبعض القادة يتخوفون من التفويض لعدم ثقتهم في أنفسهم، أو اعتقادهم أن تفويض السلطة يقلل من هيبتهم و يسلب اختصاصهم، إلا أن شجاعة القائد و ثقته بنفسه لا يجب أن تصل إلى حد المغالاة، سواء كان ذلك من خلال توسيع نطاق التفويض ليشمل المستويات الإدارية الدنيا أو من خلال توسيع نطاق ما يفوض من مهام ليشمل المهام ذات التأثير الجوهري.

ج- حسن اختيار القائد للمروؤوسين الذين يفوض لهم السلطة و ثقته بهم: فقدرة و كفاءة الموظف الذي يفوضه القائد بالمهمة المراد تفويضها تعتبران من متطلبات التفويض الفعال، و على القائد أن يتأكد من كفاءة و قدرة من يفوضهم السلطة، و ان يتأكد من أنهم يستعملونها استعمالاً سليماً.

د- فاعلية وسائل الاتصال بين القائد و مروؤوسيه: حيث أن يعمل القائد على المحافظة على خطوط الاتصال مفتوحة بينه و بين من تفوض لهم السلطة، و ذلك لإبلاغهم بالخطط و التعليمات و الحقائق، مما يسهل عليهم فهم المهام المفوضة لهم و إنجازها على أحسن وجه.

هـ - نطاق التمكين الذي يكون للقائد على مروؤوسيه: و يعتبر هذا النطاق من المبادئ الهامة التي تؤثر في فاعلية الإدارة عامة و فاعلية القيادة خاصة، و هو يعني عدد المرؤوسين الذين يمكن إدخالهم في نطاق الإدارة الخاص بطل قائد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- نواف كنعان، مرجع سابق، ص 219.

<sup>2</sup>- نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص، 231-238.

## و من مزايا التفويض:

- تفويض السلطة يساعد القائد على توزيع مهامه، مما يتيح له الوقت و الجهد للتفرغ للمهام القيادية بدلا من تبديد الجهد في النواحي الإجرائية و الشكلية.
- إن التفويض يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين، و خاصة القيادات في المستويات الوسطى و المباشرة.
- إن القائد من خلال التفويض يتيح الفرصة لهيئات المشورة أن تمارس دورها في الإرشاد و التوجيه و تقديم خبراتها من خلال المشاركة في صنع القرارات.
- إن تفويض السلطة يرفع الروح المعنوية للمرؤوسين، و ذلك أن إعطاء القائد حرية التصرف و الوقوف على النتائج دون الدخول في التفاصيل، يولد الثقة المتبادلة بين القائد و مرؤوسيه، و بذلك يمارس القائد سلطة الثقة بدلا من سلطة الجزاء<sup>1</sup>.

## 3- أسلوب القيادة التسيبي أو الحر:

- يطلق على هذا الأسلوب بالقيادة الحرة أو المنطقية على أساس أن المجموعة العاملة في ظل هذه القيادة تكون متحررة من سلطة القائد، و يطلق عليها البعض الآخر بالقيادة غير الموجهة أو سياسة إطلاق العنان، أو دعه يعمل، أما البعض فيطلق عليها اسم القيادة الفوضوية لكونها تقوم على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما يشاء، و لعل أبر ما يميز هذا النموذج ما يلي:
- تكون القيادة و كأنها غير موجودة لتوجيه المرؤوسين أو الاشتراك معهم في جميع القرارات.
  - القائد في هذا النموذج يفوض سلطة اتخاذ القرار إلى المجموعة التي لها حرية كبيرة في التصرف<sup>2</sup>.
  - يترك حرية التصرف لمن هم دونه، و يفوض صلاحياته أو أغلبها إلى المرؤوسين.
  - يفتقر القائد إلى الحماس و الدافع لإنجاز العمل.
- و لهذا النوع من القيادة سلبيات كثيرة، و من أبرزها:

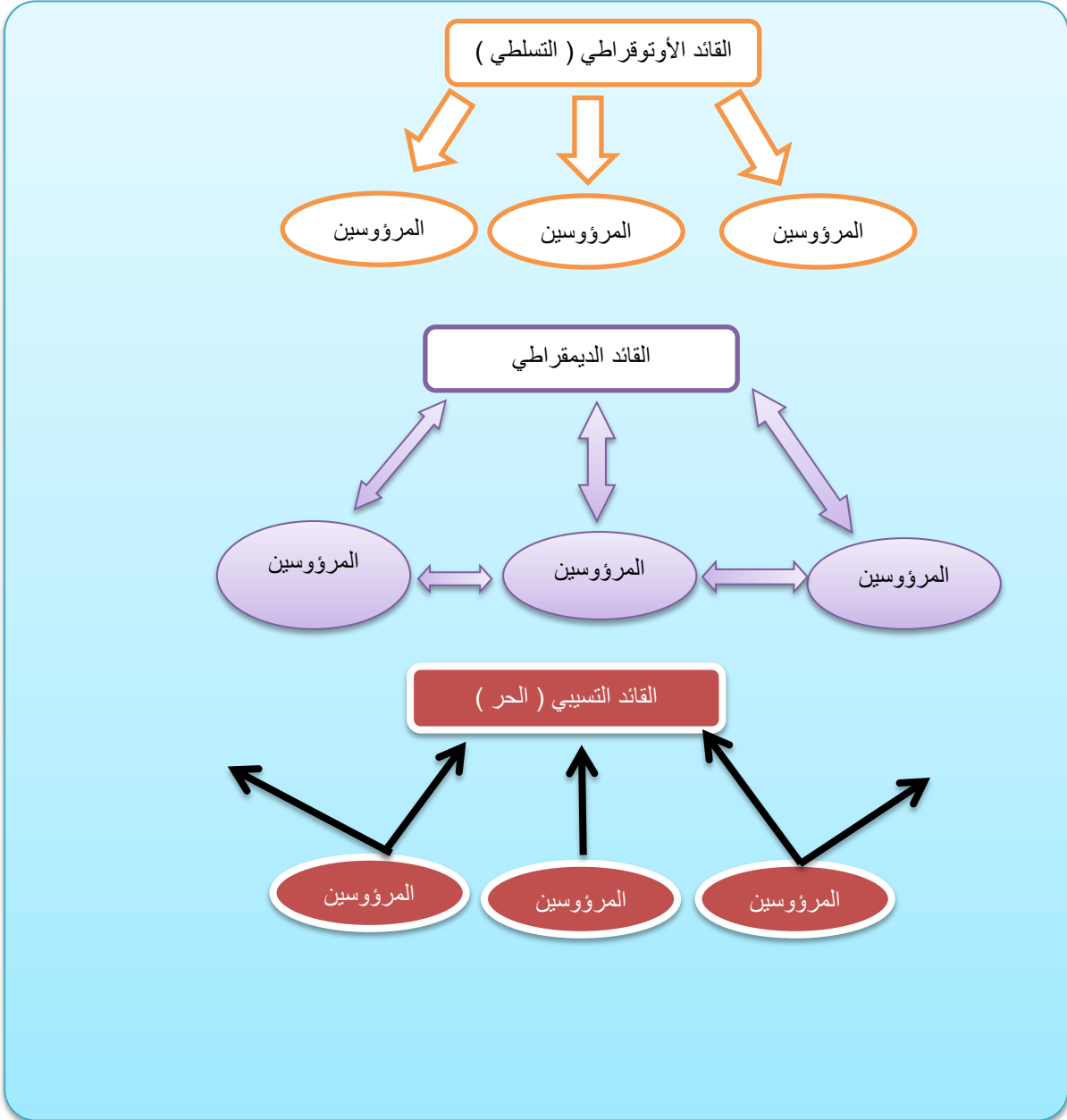
<sup>1</sup>-نواف كنعان، نفس المرجع، ص 240.

<sup>2</sup>-عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص

- تضارب الآراء و تخبط أساليب التنفيذ.

- يشجع على الفوضى الإدارية<sup>1</sup>.

و الشكل التالي يوضح أنماط القيادة الإدارية.



الشكل رقم 04 يوضح أنماط القيادة الإدارية<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- هابل عبد المولى طشطوش، مرجع سابق، ص 67.

<sup>2</sup>- آمنة بواشري بنت ميرة، توجه القيادات الإدارية العربية في ظل العولمة، بدون طبعة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2005، ص

المبحث الثالث: نظريات القيادة الإدارية:

أولاً: نظرية سمات القائد.

ثانياً: نظريات سلوك القائد.

ثالثاً: النظريات الموقفية للقائد.

رابعاً: اتجاهات نظرية حديثة في القيادة.

1- مدخل نظرية سمات القائد ( الرجل العظيم ):

تبحث هذه النظرية صفات أو سمات القائد الفعال، و يعتقد أنصار هذه النظرية بضرورة وجود صفات أو سمات و خصائص معينة تتوفر في القائد تميزه عن غيره، أي بعبارة أخرى إذا ما توفرت هذه الخصائص أو السمات بشخص ما فيصبح قائداً.

و السمة هي صفة اجتماعية، سيكولوجية و فيسيولوجية متميزة، تساهم بطريقة أو بأخرى في تشكيل السلوك الإنساني، وتعتبر هذه النظرية من أقدم النظريات التي درست موضوع القيادة<sup>1</sup>.

و من أهم هذه السمات التي وردت في هذه النظرية:

1-1 سمات جسمية: يجب أن تتوافر من وجهة نظر هذه النظرية مجموعة من السمات و الخصائص الجسمية:

- طول القامة. / - ضخامة الجسم و ثقله. / - قوة العضلات.

- أن يمتاز بالحيوية و النشاط. / - الخلو من الأمراض و العاهات.

1-2 سمات عقلية: يجب أن تتوفر سمات عقلية للقائد و هي:

- واسع الأفق، ثري المعرفة و الثقافة. / - التمتع بدرجة عالية من الذكاء،

- ذو بصيرة قوية و قادر على التنبؤ و التوقع. / - القدرة على اتخاذ القرارات السليمة.

- القدرة على الإبداع و الابتكار. / - القدرة على التعبير بطلاقة و القدرة على الخطابة.

<sup>1</sup> طارق عبد الحميد البدرى، أساسيات في علم إدارة القيادة، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص

### 1-3- السمات الاجتماعية:

- القدرة على الاعتماد على النفس. / تحمل المسؤولية. / القدرة على اتخاذ القرار.
- المشاركة الاجتماعية في كافة الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها الجماعة.
- قادر على تحقيق روح التعاون و كسب حب وود و احترام أعضاء الجماعة
- انبساطي مرح يمتاز بالدعابة و الفكاهة، قادر على جمع أفراد الجماعة حول أهدافها.

### 1-4- السمات العامة:

- التدين و الخلق و السمعة الطيبة. / - التمسك بالمعايير و القيم، كالصدق، النزاهة، الأمانة، ...
  - يجب أن يمتاز بالرشاقة و حسن الهندام و التناسق في الملبس.
  - يمتاز بقوة العزيمة و الإصرار و المثابرة و الطموح، و القدرة على تحمل المسؤولية<sup>1</sup>.
- و من رواد هذه النظرية ( رالف ستوجديل R. Stogdill )، فقد توصل من خلال تقييمه لأكثر من خمسة عشر دراسة ميدانية لمعرفة السمات التي تجعل من إنسان ما قائدا ناجحا، و هي كما يلي:
- **المقدرة:** و تتضمن الذكاء، طلاقة اللسان، اليقظة، الأصالة و العدالة.
  - **مهارة الإنجاز:** تتضمن الثقافة الواسعة و التعليم، و القدرة على إنجاز الأعمال ببراعة و نشاط.
  - **تحمل المسؤولية:** الثقة، المثابرة، الاعتماد على النفس، السيطرة، الرغبة في التفوق و الطموح.
  - **روح المشاركة:** النشاط، الروح الاجتماعية الطيبة، التعاون، التكيف و روح الفكاهة و الدعابة.
  - **المكانة الاجتماعية:** الشعبية، محبوبا داخل التنظيم و خارجه، مركز اجتماعي و مالي.
  - **تفهم الموقف:** مستوى ذهني عال، مهارة في تلبية الحاجات، القدرة على تحقيق الاهداف<sup>2</sup>.

إلا انه رغم الجهود والدراسات المبذولة في مدخل السمات ، إلا انه لقي جدلا بكونه لم يكن كافيا لشرح وبيان حقيقة القيادة الإدارية ،و كذلك لم تأخذ بعين الاعتبار التفاعلات بين القائد ومرووسيه.

<sup>1</sup>- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ص 88.

<sup>2</sup>- نواف كنعان، الإصدار الثامن، مرجع سابق، ص 313.

## 2- مدخل النظرية السلوكية ( سلوك القائد )

إن الدراسات السلوكية المتعلقة بالقيادة كشفت أنه ليس بالاعتماد على التصورات المسبقة حول ما يجب أن يكون عليه القادة، وإنما بالاعتماد على ملاحظة السلوك الفعلي للقادة الفعالين في منظماتهم الناجحة، ومن أهم الدراسات التي تأخذ بمدخل الأنماط السلوكية في القيادة الدراسات التالية:

أ- دراسة جامعتي أوهايو و متشيجان الأمريكيتين.

ب- بليك و موتون و شبكة الأنماط القيادة الإدارية.

ج- رنسيس ليكرت و النظم الإدارية الأربعة.

## 2-1- دراسة جامعة أوهايو:

قام مجموعة من الباحثين بجامعة أوهايو بتحليل كيفية تصرف الأفراد حين يكونون قادة لمجموعة أو لمنظمة، و لقد أجري هذا التحليل من خلال الطلب من التابعين تعبئة استبانات حول قادتهم، و في الاستبانات كان يتعين على التابع تحديد عدد المرات التي يقوم فيها قادتهم بممارسة أنواع معينة من السلوك، و قد كانت النتائج تصب في نموذجين لسلوكيات القادة، و هما:

## 1- النموذج الأول: الشروع في التنظيم و البناء.

هي في الأساس سلوكيات خاصة بالعمل و تشمل: تنظيم العمل / ملائمة التنظيم لبيئة العمل / تحديد المسؤوليات / وضع جدول لأنشطة العمل.

## 2- النموذج الثاني: سلوكيات الاعتبار.

سلوكيات الاعتبار في الأساس سلوكيات متعلقة ب: العلاقات الاجتماعية و اشتملت على بناء الصداقات و الاحترام، الثقة و الود بين القادة و الأتباع.

و لقد اجريت العديد من الدراسات لتحديد أي سلوكيات القيادة الأكثر تأثيراً في مواقف معينة، و لقد وجد في بعض الحالات أن سلوك الاعتبار هو الأكثر تأثيراً، و لكن في مواقف أخرى وجد أن السلوك المتعلق بالعمل كان هو الأكثر تأثيراً<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- بيتر ج- نورث هاوس، القيادة الإدارية النظرية و التطبيق، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، بدون طبعة، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2006، ص 60.

## 2-2- دراسة جامعة متشيغان:

أجريت هذه الدراسة بعد الحرب العالمية الثانية بواسطة ( كاتز، كان و ليكارت )، في إحدى الشركات في الأقسام ذات الإنتاجية العالية و الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة، و كان الغرض هو دراسة الفرق بين النمط القيادي في الأقسام المختلفة الإنتاجية، و لقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- تتميز الأقسام ذات الإنتاج العالي بأن مشرفوها يهتمون بالجوانب الإنسانية و الإشراف الذي يهتم بالعاملين، و سمي بنمط القيادة المهتم بالعاملين، حيث يخصص وقت كبير للإشراف و القيادة.

2- تتميز الأقسام ذات الإنتاج المنخفض بأن مشرفيها يهتمون بالإنتاج و شؤون العمل، و قد سمي بنمط القيادة المهتم بالإنتاج، حيث أن المشرفون يهتمون بالأداء و الإنتاج و طرق العمل، و لا يتركون للمرؤوسين أية فرصة للاشتراك في حل المشاكل<sup>1</sup>.

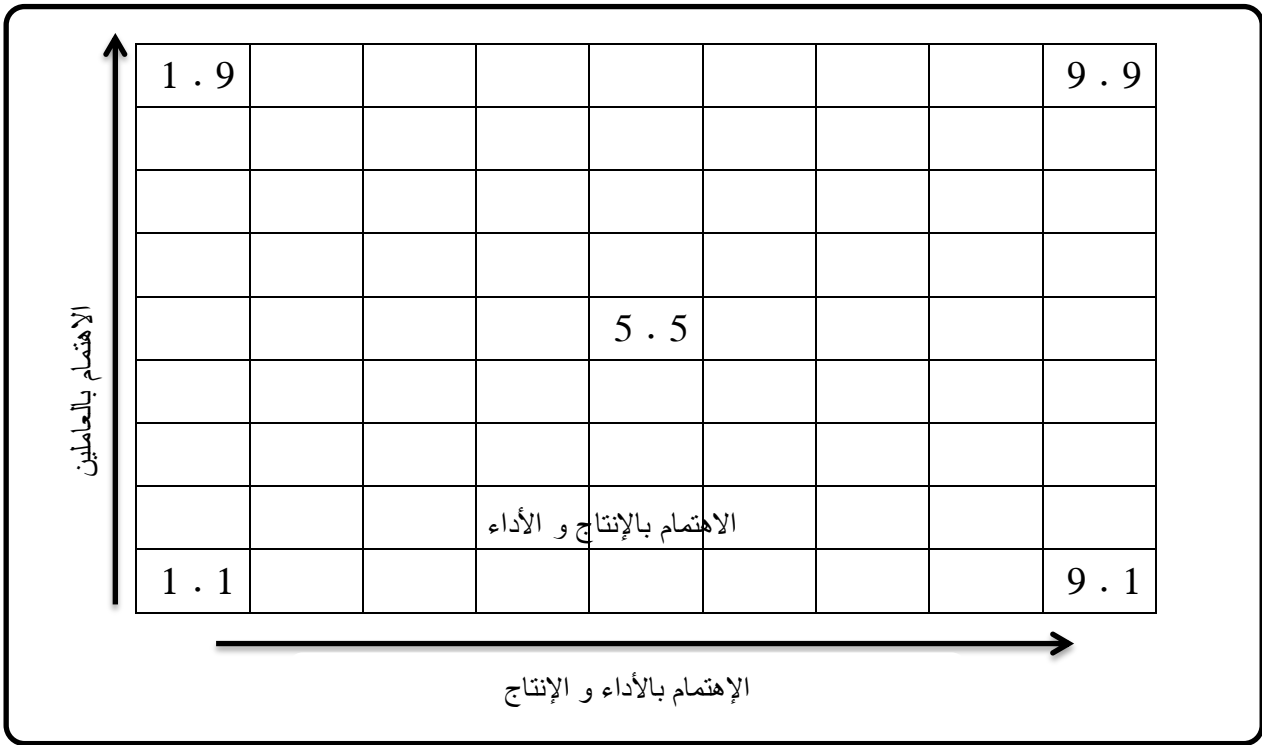
## 2-3- بليك و موتون و شبكة أنماط القيادة الإدارية:

لقد توصل بليك و موتون إلى تصميم شبكتها الخاصة بأنماط القيادة الإدارية، على أساس أنه من الممكن أن يؤدي التفاعل بين نمطي القيادة الرئيسيين و الذين توصلت إليهما دراسات جامعتي أوهايو و ميتشيغان ( نمط القيادة الذي يركز على الإنتاج و نمط القيادة الذي يركز على العاملين) إلى عدد كبير من أنماط القيادة الفرعية.

هكذا فإن بليك و موتون قاما بوضع نمط القيادة الذي يركز على الإنتاج على المحور الأفقي ( الذي يتدرج من 1 إلى 9 )، من شبكة أو مصفوفة أنماط القيادة الإدارية، بينما قاما بوضع نمط القيادة الذي يركز على العاملين ( الذي يتدرج أيضا من 1 إلى 9 ) على المحور الرأسي لنفس الشبكة، فإذا ضربنا ( 9 × 9 ) فإننا نحصل على 81 نمط قيادي فرعي يمكن استخدامها في تصنيف سلوكيات المديرين و أنماطهم في مجال القيادة الإدارية.

إذا كانت هذه الأنماط الوحدة و الثمانين عادة ما تستخدم في مجال التدريب الإداري و التطوير التنظيمي، حيث يتم تشخيص نمط كل مدير من المديرين المطلوب تمييزهم إداريا، و بالتالي تطوير التنظيم من خلال تدريبهم على أنماط أفضل أو أكثر كفاءة.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 220.



شكل رقم 05 يوضح شبكة القيادة الإدارية بليك و موتون

كما هو موضح بالشبكة، فإن الرقم الأول من ثنائيات الأرقام الموجودة على الشبكة يعبر عن درجة الاهتمام بالإنتاج، في حين يعبر الرقم الثاني من هذه الثنائيات دائماً عن درجة الاهتمام بالعاملين<sup>1</sup>.

#### نمط ( 1.1 ) الإدارة السلبية أو الفاشلة:

يتصف سلوك القادة حسب هذا النمط بالاهتمام الضعيف جداً، فهو لا يهتم لا بالإنتاج و لا بالعاملين، فهو قائد منسحب في العملية القيادية يتنازل فيها عن حقوقه و واجباته.

#### نمط ( 1.9 ) أو الإدارة الاجتماعية:

يتميز هذا النوع من المديرين بالاهتمام الزائد بالعاملين و الاهتمام الضعيف بالإنتاج أو الأداء، و مرد ذلك الأسلوب إلى الرغبة في توفير بيئة عمل آمنة و سعيدة لمروؤوسيتهم.

#### نمط ( 9.1 ) أو الإدارة العلمية:

يتميز هذا النوع بالاهتمام الزائد بالإنتاج و إنجاز العمل حتى و إن كان ذلك أحياناً على حساب حاجات و رغبات العاملين الشخصية، و ذلك على أساس أن مثل هذه الرغبات لا علاقة لها بالعمل.

<sup>1</sup> - زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص 170.

**نمط ( 5.5 ) أو إدارة الوسط:**

يحاول هذا النوع من المديرين تحقيق درجة معقولة من التوازن بين أهداف الإنتاج أو الأداء و أهداف العاملين، حيث يركز المدير من هذا النوع على إتباع رغبات العاملين عندما يشعر باحتمال وقوفهم في طريقه و إثارة المشاكل أمامه، و لكن عندما تهدأ العاصفة فإنه يتحول إلى التركيز على أهداف العمل.

**نمط ( 9.9 ) أو الإدارة الفعالة:**

يتميز هذا النوع من المديرين بإعطاء اهتمام زائد لكل من أهداف العمل أو الإنتاج و الأهداف الفردية للعاملين و مثل هذا الأسلوب الجماعي الديمقراطي إذا أحسنت إدارته، غالباً ما يؤدي إلى زيادة حساس المرؤوسين بالمسؤولية، وبالتالي إشباع حاجاتهم و زيادة درجة رضاهم الوظيفي من ناحية، و حرصهم على بذل مزيد من الجهد لخدمة أهداف العمل أو الإنتاج من ناحية أخرى<sup>1</sup>.

**2-4- رنسيس ليكرت و نماذج القيادة الأربعة:**

لقد ميز ليكرت بين أربعة أنماط قيادية، تتدرج من الأقل كفاءة إلى الأكثر كفاءة، و فيما يلي وصف مختصر لكل من هذه النظم الأربعة:

**النظام الأول: أو الإدارة الديكتاتورية المستغلة:**

هذا النمط يتميز فيه القادة بالتسلط، و كونهم لا يميلون للتفويض و لا يتقون بالمرؤوسين.

**النظام الثاني: الإدارة الديكتاتورية المعتدلة:**

و هو نمط يسمح فيه القائد بالمشاركة في اتخاذ القرار، و لكنه يميل إلى ان يكون ذلك تحت إشرافه.

**النظام الثالث: الادارة المشاورة:**

نمط استشاري يتميز بثقة و ملموسة بين القائد و المرؤوسين.

<sup>1</sup>- زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص 171.

## النظام الرابع: الإدارة الجماعية المشاركة:

هذا النمط يتصف بكون المشاركة تفوق و تتعدى الاستشارة، حيث أن هذا النمط يتصف بالثقة العالية بين القائد و مرؤوسيه و تبادل في المعلومات<sup>1</sup>.

## 3- المدخل الموقفي ( موقف القائد ):

تقوم هذه النظرية على أساس أن القائد وليد الموقف، و أن المواقف هي التي تبرز القيادات و تكشف عن إمكانياتهم الحقيقية في القيادة و ليست الصفات الشخصية التي يتمتع بها، بل القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة، و تمتاز هذه النظرية بديمقراطيتها الشديدة، فهي لا تقصر القيادة على عدد محدد من الناس، و إنما تجعلها مشاعا بين الجميع، و أن فعالية القائد تعتمد على قدرته على تشخيص المواقف و تحديد الأسلوب المناسب لكل موقف.

## 3-1- نظرية الموقف لفيدلر:

يعتبر فيدلر من أهم من تولوا البحث في مجال النظرية، حيث بدأ دراسته من 1951 إلى غاية 1967 في هذا المجال، و لقد بنى أبحاثه على أساس نموذج جمع فيه بين جانبيين، هما نظ القيادة و الموقف، طور فيدلر و أعوانه إستقصاء ( LPC Least Perfered Worker ) بمعنى الأقل تفضيلا للعمل معه، إن الاستقصاء يتطلب من المجيب بيان الأشخاص الذين ينظر إليهم بأفضلية أقل في التعاون و العمل معهم.

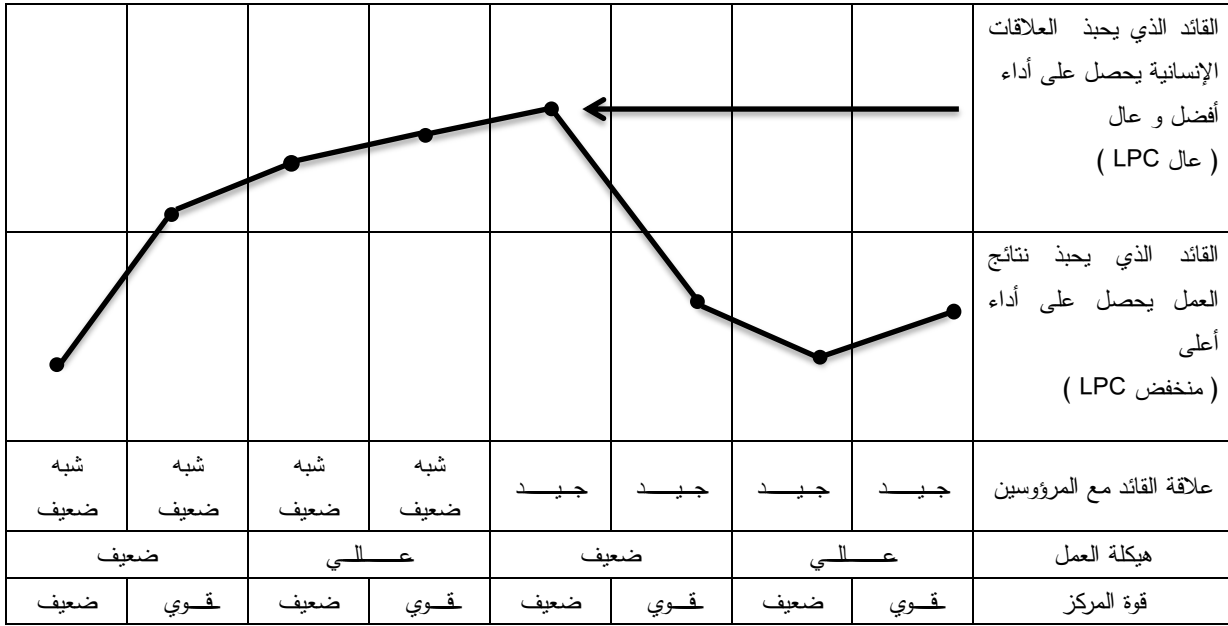
تم وضع نقاط ( درجات لكل سؤال ) و بعدها قام فيدل و أعوانه بافتراض أن النمط السلوكي للقائد يعتمد على ما إذا كان موقف الجماعة إيجابيا أو غير إيجابي بالنسبة له، حيث أن الموقف أو الحالة تعتمد على ثلاثة أبعاد:

- العلاقة بين القائد و أعوانه: مدى الثقة بينهم، حبهم له، صداقتهم....

- هيكل العمل: إذا كان العمل منظما و مبرمجا، واضح الأهداف، محدد المطالب و الوظائف.....

<sup>1</sup> - هاشم رضا حمدي، تنمية مهارات الإتصال و القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الولاية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 153.

- قوة المركز: و يعود إلى درجة القوة التي يمنحها المركز مما يمكن القائد من إجبار مرؤوسيه للانصياع و تقبل قيادته و توجيهاته<sup>1</sup>.



شكل رقم 06 يوضح نتائج أبحاث فيدلر<sup>2</sup>.

و قد صاغ ( فيدلر ) عدد من المقارنات بين المواقف المختلفة التي يمر بها القائد الإداري، و ذلك لمعرفة النمط القيادي الأكثر ملائمة، الذي يعتمد على العمل، فتوصل إلى أن النمط الذي يهتم بالعمل و أداء الواجبات هو الأكثر تأثيراً، أما هذا النمط فإنه يصلح في المواقف التالية:

- عندما تسود علاقات جيدة بين القائد و مرؤوسيه.
- عندما يكون العمل جماعياً و غير محدد.
- في حالة عدم إتاحة السلطة للقائد أو عدم كفايتها لتمكينه من النهوض بمسؤولياته<sup>3</sup>.

### 3-2- النظرية المعيارية لفروم و يتون

انطلاقاً من أهمية عملية القرارات للمديرين، قام كل من ( فروم و يتون ) ببناء نموذج يركز بدرجة كبيرة على عملية صنع القرار، و تعتبر هذه النظرية معيارية، حيث تقوم على وصف ما ينبغي أن يقوم به القائد ( المدير ) أي أنها تقدم أنماطاً معيارية للتصرفات القيادية، و ذلك على افتراض أنه لا يوجد

<sup>1</sup>- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس، الطبعة الثالثة، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص 208.

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص 208.

<sup>3</sup>- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 48.

أسلوب قيادي واحد مناسب لكل الحالات، بل يجب على المدير أن يكون مرنا في تعامله مع المرؤوسين و بما يتناسب مع طبيعة الموقف.

و تقوم هذه النظرية على ثلاثة عناصر أساسية هي:

أ- معايير فعالية القرار:

يرى كل من فروم و ميتون أن الفعالية الكلية للقرار يمكن قياسها من خلال ثلاثة معايير هي:

- جودة القرار . - قبول القرار . - التوقيت الملائم لصنع القرار<sup>1</sup>.

ب- أنماط القيادة " بدائل صنع القرار":

حدد فروم و يتون خمسة أنماط قيادية يمكن أن يستخدمها القائد في عملية صنع و اتخاذ القرارات، و هذه الأنماط تحدد الطريقة التي يسلكها القائد في مواجهته للمشكلة، و هي كما يلي:

**النمط الاستبدادي الأول A1:** يحل المشكلة منفردا، و يصنع القرارات مستعينا بالمعلومات المتاحة.

**النمط الاستبدادي الثاني: A11:** يقوم القائد بجمع البيانات الضرورية من المرؤوسين ثم يتفرد بصنع القرار، وفي هذا النمط قد يقوم القائد بإعلام المرؤوسين بالمشكلة التي يجمع منهم البيانات بشأنها أو قد لا يعلمهم بذلك.

**النمط الاستشاري الأول C1:** يعلم القائد المرؤوسين بالمشكلة بصفة فردية (كل مرؤوس على حدى)، بحيث أنه يسعى للاستفادة من أفكارهم و اقتراحاتهم، ثم يتفرد بصنع القرار النهائي.

**النمط الاستشاري الثاني C11:** يشرك القائد المرؤوسين بالمشكلة في مقابلة جماعي، ويحصل على آرائهم و أفكارهم و مقترحاتهم كجماعة و بعد ذلك يتفرد بصنع القرار النهائي.

**النمط الجماعي G11:** يشرك القائد مرؤوسه في حل المشكلة جماعة، و يجمع آرائهم و البدائل التي يقدمونها، و يقود عملية تشاورهم و مناقشتهم كي يقيموا المقترحات المختلفة ليصلوا في النهاية إلى القرار النهائي، والقائد هنا لا يتفرد بالقرار، يقبل ما يصل إليه اتفاق الجماعة و إجماعها.

<sup>1</sup> - محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 276.

## ج- اختيار النمط المناسب من القرار:

يرى فروم و ميتن أن أهمية القرار الفعال يتحدد بنمط القيادة الذي يتبناه القائد، و حتى يمكن تحديد النمط القيادي المناسب تقدم النظرية سبعة قواعد التي من خلالها يمكن تحديد النمط القيادي:

**قاعدة المعلومات:** إذا كان معيار الجودة هاما، ولا تتوفر المعلومات الكافية للقائد لحل المشكلة بنفسه، فينبغي عمد استخدام النمط الاستبدادي الأول لأنه غير ملائم.

**قاعدة اتسجام الهدف:** إذا كان معيار الجودة هاما، و القائد لا يثق بمرؤوسيه، فينبغي استبعاد النمط القيادي الجماعي، لأن تفويض السلطة في هذه الحالة غير ملائمة.

**قاعدة عدم وضوح المشكلة:** إذا كان معيار الجودة هاما، و إذا كانت المشكلة غير واضحة المعالم، و لا تتوفر للقائد الخبرة و المعلومات الكافية لحل المشكلة بنفسه، ينبغي في هذه الحالة استبعاد نمط القيادة الاستبدادي الأول و الثاني، و كذلك النمط الاستشاري الأول نظرا لكونها غير ملائمة.

**قاعدة القبول:** إذا كان معيار القبول هاما و حاسما، فإن انفراد القائد بصنع القرار بنفسه سيكون تصرفا غير ملائم، فينبغي استبعاد نمطي القيادة الاستبدادي الاول و الثاني.

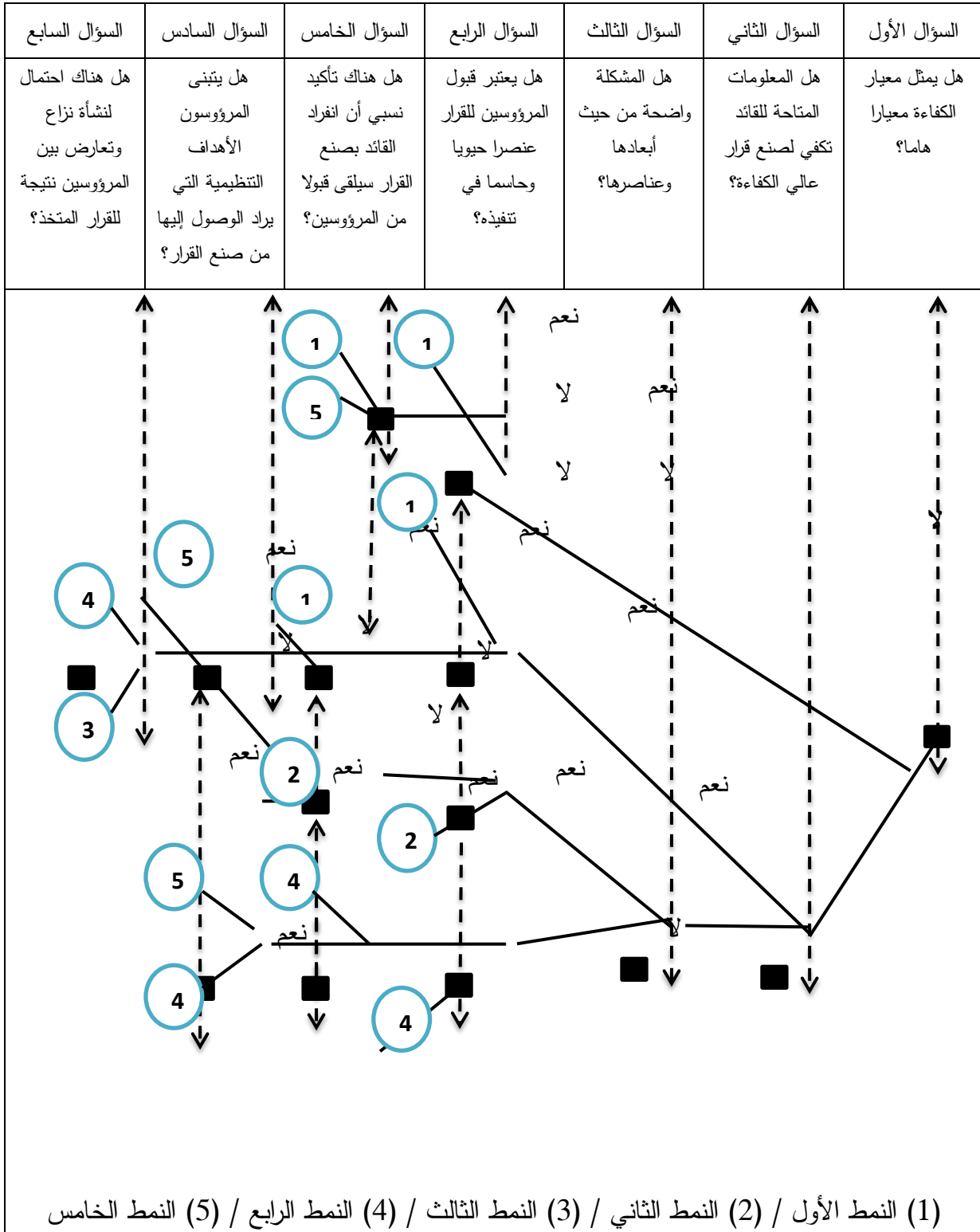
**قاعدة التعارض أو الصراع:** إذا كان معيار القبول هاما و حاسما، و يوجد صراع بين المرؤوسين حول طرق تحقيق الأهداف، و لحل المشكلة يجب توفير التفاعل بين المرؤوسين، و بالتالي استبعاد نمط القيادة الاستبدادي الاول و الثاني و الاستشاري الاول.

**قاعدة الإنصاف:** إذا كان معيار القبول هاما و حاسما و معيار الجودة غير هام، فينبغي استبعاد أنماط القيادة الاستبدادية الأول و الثاني، و كذلك الاستشاري الاول و الثاني، من أجل السماح للمرؤوسين بالتفاعل و حل خلافاتهم.

**قاعدة أولوية القبول:** إذا كان معيار القبول هاما و حاكما، و أن هناك ثقة في مقدرة المرؤوسين على تحقيق الأهداف من خلال المشاركة في صنع القرار، لذلك ينبغي استبعاد أنماط القيادة الاستبدادية الأول و الثاني، و كذلك الاستشاري الاول و الثاني لكونها غير ملائمة في هذه الحالة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 288.

و تستخدم شجرة القرارات لتحقيق ذلك الغرض، فمن خلال الإجابة على الأسئلة السبعة التشخيصية يمكن الوصول إلى القرار المناسب لحل مشكلة ما، بحيث يتضح في النهاية نمط القيادة المقترح إتباعه.



شكل رقم 07 يوضح شجرة القرارات القيادية لفروم و بيوتن

بالنظر إلى الشكل على القائد الإجابة على كل سؤال من الأسئلة المعبرة عن أبعاد الموقف بدءاً بالسؤال الأول ثم يتدرج إلى باقي الأسئلة ، و إجابته على السؤال تؤدي به وفق المسارات التي تحتويها الشجرة إلى الأسئلة الأخرى التي ينبغي عليه الإجابة عليها ، وفي ضوء هذه الإجابات يتحدد النمط القيادي الذي ينبغي عليه إتباعه والذي رمز له بأرقام تعبر عن الأنماط القيادية الخمسة، فعلى سبيل المثال إذا كانت إجابته على السؤال الأول بلا( عدم أهمية معيار الكفاءة )، هذا يقوده إلى السؤال الرابع، و إذا كانت إجابته بلا أيضا ( عدم أهمية معيار القبول )، فإن النمط المقترح استخدامه هو النمط الأول الانفراد بصنع القرار<sup>1</sup>.

### 3-5- نظرية المسار ( الهدف في القيادة ) و تسمى نموذج هاوس في المسار - الهدف.

طور هذه النظرية روبرت هاوس الذي إقترح فيها تأثير أن تأثير القائد في مرؤوسيه يكون عن طريق توضيحه لهم ماذا يفعلوا، و هذا يمثل المسار لكي يحصلوا على الأهداف التي يبتغونها، و ذلك عن طريق أساليبه القيادية المختلفة و التي هي:

- الموجهة / - المساندة / - المشاركة / - الموجهة نحو الإنجاز.

يرى هاوس بأنه يجب على القادة أن يكونوا موجهين في المواقف التي لا يعتقد فيها المرؤوسين بقابليتهم على الإنجاز.

مساندين في المواقف التي يحتاج فيها المرؤوسين إليهم، أن يحسنوا من العلاقات الشخصية فيما بينهم.

مشاركين عندما يحتاج المرؤوسون أن يشعروا بارتباطهم بالعمل مع القائد، و مفيدين في نفس الوقت.

فيما يكون أسلوب القائد موجه نحو الإنجاز عندما يحتاج المرؤوسون إلى الدافعية لإنجاز المهمة على أفضل مستوى.

لم يقترح هاوس أسلوباً مثالياً للقيادة، و إنما أكد على اختيار القائد للأسلوب الذي يتلاءم مع الموقف، كما تفترض هذه النظرية وجود عوامل موقفية تؤثر في العلاقة السائدة بين القائد و رضا المرؤوسين و أدائهم، و أساليب قيادية كل منها يتطلب الاهتمام بالعمال إلى جانب النواحي الإنسانية و هي كما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983، ص197 .

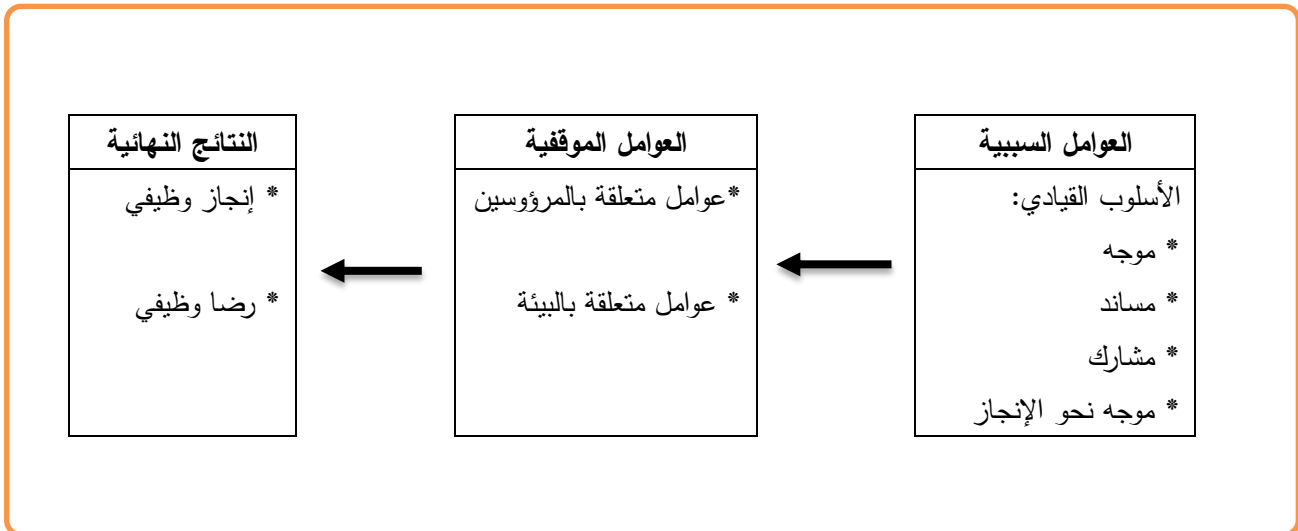
<sup>2</sup>- محمد حسن ماهر، القيادة أساسيات و نظريات و مفاهيم، الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 47.

أ- العوامل الموقفية:

- 1- عوامل موقفية تتعلق بالمرؤوسين: مثل القدرة، الحاجة و مركز الرقابة.
- 2- عوامل موقفية تتعلق بالبيئة العملية: تشمل المدى الوظيفي لوظيفة المرؤوسين، و الجماعات التي يعمل المرؤوسون معها، فضلا عن العوامل التنظيمية كالسياسات الإدارية و الإجراءات و القواعد التنظيمية.

ب- الأساليب القيادية:

- 1- أسلوب الموجه: و هو معرفة ما هو متوقع من المرؤوسين مع إعطائهم تعليمات و توجيهات.
  - 2- الأسلوب المساند: يتضمن مراعاة حاجات المرؤوسين و الاهتمام بهم، مع خلق جو من الصداقة.
  - 3- الأسلوب المشارك: و يتضمن الأخذ بآراء المرؤوسين و اقتراحاتهم عند اتخاذ القرارات.
  - 4- الأسلوب الموجه نحو الإنجاز: و يتميز بالبحث عن طرق تحسين الأداء مع التفوق فيه.
- و بذلك فإن هاوس يرى أنه بإمكان القائد ممارسة هذه الأساليب الأربعة في أوقات و مواقف مختلفة، و الشكل التالي يوضح هذه النظرية<sup>1</sup>.



الشكل رقم 08 يوضح نظرية هاوس في المسار - الهدف<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- محمد حسن ماهر، مرجع سابق، ص 49.

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص 49.

## 4- النظريات المعاصرة للقيادة الإدارية:

يتبنى الفكر الإداري المعاصر مفهوماً جديداً و أنماطاً حديثة للقيادة الإدارية، يتماشى مع مجمل التوجهات الإدارية الجديدة، و هي تتضمن العناصر التالية:

1- القيادة تنسيق لجهود الموارد البشرية.

2- القيادة توجيه و إرشاد نحو الأهداف و الفرص.

3- القيادة مساندة و دعم لفرق العمل ( ذاتية الإدارة ) .

4- القيادة ريادة.

تتبلور مفاهيم القيادة العصرية في تحويل دور القائد من الرئاسة و الأمر إلى دور المساندة و التشجيع و الحفز، فالقائد الفعال هو الذي ينجح في تنمية فرق العمل من العاملين الأكفاء الذين يتحملون المسؤولية و يبدعون في إنجاز المهام، و الدور الأساسي للقائد هو تكوين تلك الفرق، و توفير الجو المناسب للإبداع و متابعة التطوير و الابتكار و الإبداع، و في هذا الضوء ظهرت نظريتي القيادة التحويلية و التبادلية.

## 4-1- القيادة التحويلية:

يقوم أسلوب القيادة التحويلية بعملية تحويل و تغيير المرؤوسين، حيث أن القائد الذي يستخدم أسلوب القيادة التحويلي يمكنه حث أتباعه على القيام بأكثر مما هو متوقع منهم و ذلك من خلال:

- زيادة مستوى إدراكهم لأهمية و قيمة الأهداف المطلوب تحقيقها.

- جعل المرؤوسين يضعون أهداف الجماعة.

- حث المرؤوسين على محاولة إشباع حاجات أرقى.

يختص أسلوب القيادة التحويلية بتحسين أداء المرؤوسين و العمل على تطوير المرؤوسين لإمكاناتهم الكاملة، و القادة الذين يستخدمون أسلوب القيادة التحويلية عادة ما يمتلكون مجموعة قوية من القيم و المثل، و لديهم القدرة على حث الأتباع على القيام بتصرفات تصب في الصالح العام بدرجة أكبر من مصالحهم الشخصية، و يتكون أسلوب القيادة التحويلية من أربعة عناصر و هي:

**1- القبول الشخصي ( الكاريزما ) او التأثير المثالي:**

يتصرف القائد بوصفه نموذجا أو قدوة للأتباع، و عادة ما يتوحد الأتباع مع هؤلاء القادة، و يرغبون بشدة في السير على خطاهم.

**2- دافعية الإلهام:**

يصف هذا العامل القادة الذين يضعون توقعات عالية عن مرؤوسيتهم، و يلهمونهم من خلال التحفيز، كما يقوم القادة ببعض الممارسات التي تتضمن التقبل العاطفي للأتباع و المجهودات التي يبذلونها.

**3- الاستثارة العقلية:**

يقصد به سلوكيات القائد التي تحث الأتباع على الابتكار و الإبداع.

**4- المراعاة الفردية:**

يتضمن هذا العامل سلوكيات القائد التي يقوم بها لجعل المناخ السائد في المنظمة مناخا مساندا للمرؤوسين من خلال الإنصات الجيد لحاجات المرؤوسين الفردية و العمل على مساعدتهم لتحقيق ذواتهم، و تفويض السلطة لهم لمساعدتهم على النمو<sup>1</sup>.

**4-2- القيادة التبادلية:**

يمارس القائد عملية تبادل بين المنظمة كأداة و بين أعضائها، فلأعضاء ينجزون عملا و المنظمة تقدم حوافز، من لا ينجز يعاقب، فأساس السلوك هو التدعيم الشرطي و الذي يجعل المرؤوسين يقبلون وعود قائدهم بالمكافآت و الحوافز أو تجنب العقاب، و هذا النموذج غير فعال في تحفيز دوافع الأفراد الداخلية.

فهذا النمط يقوم على بعدين و هما:

- الاهتمام بالإنتاج و تحقيق أهداف المؤسسة.

- مراعات حاجات الأفراد و رغباتهم.

<sup>1</sup>- محمد سعد محمد، مرجع سابق، ص 153.

و أهم ما يميز القائد التبادلي هو:

- 1- تحديد الأهداف للمجموعة، حيث يقوم بتحديد الأهداف و إجراءات تنفيذها.
- 2- يقوم بتصميم هيكل العمل و إجراءاته و يكلف العاملين بالمهام.
- 3- يتعاون مع مرؤوسيه في مبادلة جهودهم بالحوافز و المكافآت و تجنب العقاب و الجزاء.
- 4- يكافئ على الأداء و يقدر الإنجاز.
- 5- يبحث عن الانحرافات و يتخذ إجراءات لتصحيحها<sup>1</sup>.

#### المبحث الرابع: وظائف القيادة الإدارية

##### 1- التخطيط:

و يقصد به رسم السياسات و وضع الاستراتيجيات و تحديد الاهداف ( البعيدة و القريبة ) و وضع الخطط المؤدية إليها، و تحديد الموارد و الإمكانيات المادية و البشرية.

لكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل و ناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه و الاستماع إلى آرائهم حول العديد من القضايا، و التعرف على أهدافهم الشخصية، وليس الحصول على تعهداتهم و التزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار و الخطط فقط، فالقيادة الناجحة و الفاعلة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد و تحظى بالتعاطف و التعاون بإرادة ورضا، و هذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن في إنجاز خطط المنظمة و تحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم و طموحاتهم أيضاً<sup>2</sup>.

يتحدد مفهوم التخطيط بوصفه عملية فكرية ذات متطلبات مرتبطة باستشراف المستقبل و اختيار الطرق و الوسائل الكفيلة بتحقيق التفوق و النجاح، كما يمكن فهم وظيفة التخطيط من خلال مجموعة من الأدوات و الوسائل التي يستعين بها ( المخطط ) و هي كما يلي:

- 1- الخبرة: تكون مستندة إلى الممارسة التطبيقية، حيث أنها توفر فهما واسعاً لمتطلبات المستقبل.

<sup>1</sup> - علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 62.

<sup>2</sup> - بشير العلاق، القيادة الإدارية، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص، 33-34.

2- التنبؤ: و هو القابلية على تصور ما يمكن أن يحدث في المستقبل، و هناك نوعين من التنبؤ:

أ- تنبؤ نوعي: تعني استخدام الخبرة في توقع المستقبل.

ب - تنبؤ كمي: استخدام التحليل الرياضي و الإحصائي للبيانات المتوفرة.

3- الاستعداد: يعنى بتوفير الوسائل المناسبة و اللازمة لتحقيق الأهداف، و تتضمن محورين و هما:

أ - الإمكانيات المتاحة

ب - السياسيات و الإجراءات و القواعد التي تحكم الخطة و أسلوب تنفيذها<sup>1</sup>.

## 2- التنظيم:

يقصد به تقسيم العمل ز توزيع المسؤوليات و الوظائف بين الأفراد و توزيع العاملين عليها حسب الكفاءات و الخبرات و القدرات و الطموحات، و لا يكون التوزيع ناجحا إلا إذا وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب، و هذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة و التخصص و القدرة و الفاعلية في الأفراد.

لعل أنجح أسلوب لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات و الجماعات المستقلة التي تحضي بصلاحيه التفكير و التخطيط في مهامها حسب نضام شورى مفتوح، و يبقى للمدير دور الاستشارة لأنه في هذا يضمن تفرغا كبيرا لإدارة الأهم، و يضمن للأفراد طموحاتهم و احترام آرائهم، فهذا الأسلوب يؤدي دورا كبيرا في دفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس و قناعة و يضمن التزامهم في تحقيق الأهداف<sup>2</sup>.

و على هذا فإن التنظيم عمليه مهمة، و تتجلى أهميتها في:

- انتظام العمل و انسيابيته بسهولة و يسر.

- الاستغلال الكفء للإمكانيات المتاحة و الحصول على أقصى طاقة إنتاجية منها.

- تقليل عناصر التنافر و الاحتكاك، و تحقيق مزيد من التعاون بين الأفراد و الجماعات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، بدون طبعة، دار ، دار البيزوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص، 98-99.

<sup>2</sup> - بشير العلق، مرجع سابق، ص 34.

<sup>3</sup> - محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 39.

## 3- التوجيه:

يعرف بأنه الوظيفة التي تتطوي على قيادة الأفراد و الإشراف عليهم و توجيههم و إرشادهم حول كيفية تنفيذ الأعمال و إتمامها و تحقيق التنسيق بين مجهوداتهم و تنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك.

يقصد به القدرة على الحصول على تعاون و مساعدة الأفراد على قبول توجيه نشاطهم بطريقة اختيارية، أي ان السلطة التي يتمتع بها القائد إنما تتبع في حقيقة الامر من الذين يقوم بتوجيه نشاطهم، و بذلك تعمل الجماعة في شكل منسق و مترابط.

## مبدأ عملية التوجيه:

مبدأ الرئاسة هو مبدأ عملية التوجيه، و ينص هذا المبدأ على انه ينبغي ألا يكون الفرد مرؤوساً لأكثر من رئيس واحد، و ذلك منعا للاحتكاك و ضمانا للإحساس بالمسؤولية الشخصية عن النتائج.

## أسس التوجيه:

- إصدار الأوامر الواضحة و الكاملة في حدود طاقة المرؤوسين.

- تزويد المرؤوسين بتعليمات و إرشادات واضحة.

- المحافظة على النظام و مكافأة المجد<sup>1</sup>.

## 4- الرقابة:

كونك مديراً فالمهم بالنسبة لك هو ليس ما يحدث عندما تكون موجوداً، بل ما يحدث عندما لا تكون موجوداً.

يؤمن القائد الفعال و يحرص على إيجاد الضمير الحي أو الرقابة الذاتية لدى العاملين التي تتضمن سير العمل حتى في عدم وجود الرقابة البشرية، إن الرقابة الذاتية تجعل العاملين يراقبون أنفسهم و يقيمون أداءهم بل و يحاسبون أنفسهم، فتزيد من حرص و نشاط و حيوية العاملين بل و تزيد من فاعليتهم و إنتاجيتهم، و هذا الأمر ليس صعباً و ليس سهلاً في الوقت نفسه.

<sup>1</sup> - بشير العلاق، تنمية المهارات الإشرافية و القيادية، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص،

لكون هذا الأمر يبدأ حين إشراك العاملين في وضع الأهداف و تحديدها و انتهاء بتحقيقها، إن الرقابة لا تعني رصد الأخطاء و إلقاء اللوم و العتاب على العاملين، و إنما تعني معرفة الأخطاء و الاستفادة منها في تقدم المنظمة و نجاحها و فاعليتها.

و أعظم رقابة يوجدتها القائد الفعال في قلوب العاملين هي أن الخوف ليس من البشر بل من رب البشر ( الرقابة الإلهية )<sup>1</sup>.

## 5- التنسيق:

ينظر إلى التنسيق على أنه أحد أهداف الإدارة وليس أحد وظائفها، و عليه فإن التنسيق الفعال بين أنشطة المنظمة هو محصلة الأداء الفعال لجميع وظائفها وهي: التخطيط، التنظيم، والتوجيه، والرقابة.

قد يرجع أحد الأسباب التي تؤدي إلى عدم وجود تنسيق كاف بين إدارتين من إدارات المنظمة إلى عدم الاتساق في الأهداف والسياسات والإجراءات وطرق العمل لكل منهما في علاقتها ببعضهما البعض، وفي هذه الحالة فإن عدم وجود التنسيق الكافي يرجع على الفشل في تأدية وظيفة التخطيط.

إن الفشل في التحديد الواضح لعلاقات السلطة داخل المنظمة وما ينتج عن ذلك من عدم الفهم المتماثل لها بواسطة الإدارات المختلفة فيها والعاملين بها وما يترتب على ذلك عدم وجود تنسيق كافي إنما يرجع إلى الفشل في تأدية وظيفة التنظيم، كذلك فإن فشل أية إدارة من إدارات المنظمة أو أي موظف بها في تنفيذ المهام الموكلة لهم وفقا للجدول الموضوع مسبقا والمتفق عليها يعكس وجود عدم تنسيق كاف نتيجة للفشل في تأدية وظيفة التوجيه.

أخيرا ، فإن قبول أية إدارة من إدارات المنظمة لإنتاج معين باعتباره إنتاجا مقبولا في حين رفض إدارة أخرى لنفس الإنتاج إنما يعكس عدم وضوح الرؤية فيما يتعلق بالمعايير الموضوعه وهذا بدوره يعكس الفشل في تأدية وظيفة الرقابة، وعليه فإن التنسيق العام داخل أية منظمة إنما ينتج عن الأداء الفعال لجميع وظائف الإدارة ، وبطبيعة الحال فإن المديرين على اختلاف أنواعهم و تخصصاتهم يقومون بتأدية كل وظائف الإدارة وبصورة مستمرة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة و التنظيم، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 234.

<sup>2</sup> محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 42.

## المبحث الخامس: فعالية القيادة الإدارية

## 1- مكونات السلوك القيادي:

الاتجاه المعاصر للقيادة الإدارية يؤكد على أهمية السلوك القيادي الذي يصدر عن القائد، و يعرف هذا المفهوم بأنه تلك التأثيرات المتبادلة بين الأفراد التي تساعد الجماعة على بلوغ أهدافها، و يتكون هذا السلوك القيادي من:

**المبدأة:** و تعني امتلاك القائد لزام الموقف و الأمور.

**العضوية:** أي اختلاط القائد بأعضاء الجماعة العاملين معه.

**التمثيل:** أي تمثيل القائد لجماعته و دفاعه عنها.

**التكامل:** يعني العمل على تخفيف حدة الصراع و التوتر بين أعضاء المجموعة.

**التنظيم:** أي تحديد القائد للعمل الذي يقوم به و عمل الآخرين معه.

**العلاقات:** أي العلاقات التي تحكم طبيعة العمل.

**السيطرة و الرقابة:** و تعني تحديد سلوك الأفراد أو الجماعة في اتخاذ القرارات أو التعبير عن الرأي.

**الاتصال:** و يقصد به تبادل الأفكار و المعلومات و البيانات بين القائد و أعضاء الجماعة.

**التقدير:** يعني تقدير و الاحترام المتبادل بين القائد و أعضاء الجماعة.

**الإنتاج:** يقصد به تحديد مستويات الجهود و الإنتاج لأعضاء الجماعة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص، 149-150.

## 2- مصادر قوة القيادة الإدارية و تأثيرها:

لقد بينا سابقا أن عملية القيادة تتضمن قدرة التأثير على العاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، و حتى يستطيع القائد القيام بعملية التأثير يجب أن يتمتع بسلطة معينة على مرؤوسيه و لديه مصادر قوة، و وسائل التأثير.

أ- **قوة الرؤية:** إن القادة ذوو الرؤية يلهمون العاملين معهم بالغرض و الدلالة، و يحركون فيهم طاقاتهم الكامنة بما يجعل كل واحد منهم يشعر شعورا ذاتيا قويا بدور القائد و أهمية وجوده و العمل معه لأنه ضمانته في بقاء هذا الشعور القوي بالقدرة على الإنجاز.

ب- **القوة الخبيرة:** و هي القوة الناتجة من المعرفة أو المهارات الخاصة التي يتمتع بها القائد، مما يجعله أكثر قدرة على تقديم الخيارات الطموحة و التوجيهات المحفزة للعاملين الآخرين الذين يأخذون كل ذلك على أساس أنها هي الخبرة الصحيحة و الملائمة التي تعالج المشكلات و تحقق النتائج الأفضل و تخدم الجميع في الشركة.

ج- **القوة المرجعية:** و القدرة على التأثير بالآخرين بالاعتماد على الصلة الشخصية أو الشهرة أو الخصائص الشخصية الكاريزمية، و بشكل عام إن الأفراد يميلون لتقليد سلوك من يحترمونه أو من يعتبرونه مثلهم الأعلى أو شخصيتهم المحببة.

د- **قوة القدوة الأخلاقية:** يبدا القائد الذي يمارس تأثيره في إطار من الأخلاقيات و يلعب دور القدوة الأخلاقية و كأنه يقدم طريقا آخر لإعادة الاعتبار للأخلاقيات و السمعة الطيبة و النزاهة و الثقة في العلاقات ، و هذا ما يمكن أن يقدم تطمينات كبيرة للعاملين من أجل أن يقدموا ولاءهم مرة أخرى لشركاتهم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> -نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، دار الصفا للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 38.

### 3- أهم العوامل التي تحد من فعالية القيادة:

هناك العديد من العوامل التي تعرقل أو تحدج من فعالية القيادة، فهناك عقبات سببها القائد، بعضها بسبب المرؤوسين، و البعض الآخر بسبب ناتج عن المؤسسة و التنظيم، و التي تتمثل فيما يلي:

#### أ- عقبات بسبب القائد:

- الافتقار إلى الموضوعية و انسياق القائد و تحيزه تجاه بعض الآراء أو بعض الأشخاص.
- عدم تقبل القائد للنقد، بما في ذلك الإيجابي المؤيد بأسباب موضوعية.
- عدم التركيز على الأهداف المهمة و الاهتمام بالتفاصيل و الأمور الفرعية.
- تجاهل التنظيمات غير الرسمية داخل المؤسسة.
- عدم إثارة المرؤوسين على حتمية التغيير، و عدم القدرة على إقناعهم بذلك.
- عدم استخدام وسائل الاتصال المناسبة.

#### ب- عقبات بسبب المرؤوسين:

- ضعف قدرات المرؤوسين و عدم فهمهم لأهداف القيادة.
- عدم الالتزام بالتعليمات و آراء القائد.
- كثرة الضغوط التي يتعرض لها الفرد داخل العمل، مما تؤثر على كفاءته الإنتاجية.

#### ج- عقبات بسبب التنظيم:

- مركزية اتخاذ القرار.
- ضعف التدريب و اقتصره على أساليب محددة.
- القصور في أساليب التنبؤ المستقبلي.
- ضعف القدرة على التفاعل مع المتغيرات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 95.

## 4- العوامل التي تزيد من فاعلية القيادة:

## أ- الثبات الانفعالي:

أي القدرة على التحكم في الغرائز بدرجة تتفق مع طبيعة الموقف، و بالتالي عدم التورط في أي علاقات مشبوهة.

## ب- تكامل القدرات العقلية:

تتمثل في مستوى معين من الذكاء و القدرة على الاستيعاب السريع و الاسترجاع و حسن إدارة الوقت و عدم الاستغراق في التفاصيل.

## ج- وجود مهارات فنية عالية:

يجب أن تتوفر لدى القائد خبرة فنية تفوق تابعيه، و تكون لديه القدرة على حل المشكلات الفنية التي تواجههم، و السعي نحو تنمية كواهر فنية جديدة.

## د- النضج الاجتماعي:

بمعنى عدم المحاباة و القدرة على تكوين علاقات اجتماعية طيبة و التعامل مع المرؤوسين و التابعين على أسس واضحة المعالم خالية تماما من العقد النفسية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- محمد الصيرفي، القيادة الإدارية و الإبداعية، بدون طبعة، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 285.

## خلاصة

خلاصة لما سبق يمكن القول أن القيادة الإدارية تلعب دورا هاما و أساسيا في عملية رفع مستوى  
الفعالية في المؤسسات، و يقع عليها عبء تحقيق الأهداف الإدارية و إنجاز المخططات في الوقت  
المخطط لها سلفا، و عليه فالقائد الإداري مطالب بالالتصاف بخصائص و مميزات تمكنه من معرفة  
الطريقة التي من خلالها يتمكن من تسيير منظمته لتحقيق المتطلبات و إنجاز أهداف التنظيم بأقل  
الإمكانيات و المجهودات الممكنة و في الوقت المحدد، و ذلك ما يتطلب ضرورة تكوين قادة إداريين  
أكفاء يقودون العملية الإدارية لضمان فعالية و تطور التنظيم باستمرار.

# الفصل الثالث

## الفعالية

### التنظيمية

\* تمهيد

- ◆ مفهوم الفعالية التنظيمية
- ◆ مداخل قياس الفعالية التنظيمية
- ◆ معايير قياس الفعالية التنظيمية
- ◆ عوامل تحقيق الفعالية التنظيمية
- ◆ عوامل تنقص من الفعالية التنظيمية
- ◆ أهم المتطلبات لزيادة الفعالية التنظيمية

\* خلاصة

**تمهيد**

يعد معيار 'فعالية' المنظمة من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاماً أو تكيفاً مع البيئة التي تعمل بها من حيث استغلالها قدر المتاح حيث أصبحت الفاعلية تمثل في الأدبيات المعيار الرئيسي الذي يحدد التقدم الاقتصادي والاجتماعي بوجه عام على المستوى الكلي، وعليه فعلى المؤسسات اليوم أن تقوم بالاعتماد على الأسلوب الراشد في التوجيه نحوى تحقيق الأمثلة في استخدام الموارد المتوفرة و كذلك محاولة التوفيق بين الأهداف المتوخاة وما يتوافر لديها من موارد بشرية و مادية ومالية ومعلومات حتى تصبح ذات كفاءة و فعالية عالية.

## المبحث الأول: ماهية الفعالية التنظيمية.

## 1- مفهوم الفعالية التنظيمية:

يعد مفهوم الفعالية التنظيمية من المفاهيم الحديثة في الإدارة، حيث أن أول من حاول أن يقدم تعريفاً للفعالية التنظيمية كان ( برنارد 1938 و كامرون 1978 Cameron )، حيث أن الأخير أول من استخدم هذا المفهوم في الإدارة، حيث أجرى دراسة بعنوان تقييم الفعالية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي.

لقد بدأ الاهتمام بدراسة الفعالية التنظيمية في الخمسينات من القرن المنصرم، و كان ينظر إلى الفعالية التنظيمية طوال فترة الخمسينات بأنها " الدرجة التي يبلغها التنظيم في تحقيق أهدافه". يمكن القول بأن من أولى الصعوبات التي تواجه الدارس لموضوع الفعالية التنظيمية هو الوصول إلى تعريف محدد لهذا المفهوم، و هذا راجع إلى تعدد المداخل في تناول هذا الموضوع.

و أية حال تبقى الفعالية التنظيمية مصطلحاً يرتبط بكل منظمة تسعى إلى فهم النجاح التنظيمي و التنبؤ به و محاولة تحقيقه، إذ أنها تعبير عن مدى نجاح و تفوق المنظمة في مختلف جوانبها و أوجه نشاطها<sup>1</sup>

**تعريف الفعالية التنظيمية:**

استخدم كل من المديرين و الباحثين تعريفات عديدة لفعالية المنظمة، و قد اختلفت التعاريف وفقاً للمعايير التي قيست بواسطتها الفعالية التنظيمية، و هنا سنقوم باستعراض تعريف الفعالية التنظيمية.

■ عرفها ( كاتز و كان Katz & Khan ) بأنها القدرة على مضاعفة النتائج النهائية للمنظمة، من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية و الخارجية.

■ عرفها ميلز ( Miles ) بأنها قدرة المنظمة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات و تطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط و تتعامل معها و التي تنظم الأفراد و الجماعات المصلحية داخل التنظيم و الأعضاء المؤسسون والمساهمون، و المنظمات ذات العلاقة و المنظمات المنافسة<sup>2</sup>.

■ كما عرفها ( Georgopoulos & tannenbourn ) بأنها قدرة المنظمة على تحريك مراكز القوة فيها نحو الفعل الخاص بكل من الإنتاج و التكيف<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- جمال بورزامة، الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية و دور الأنظمة الخبيرة في اتخاذ القرار لدى القائد الإداري، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية تخصص إدارة و تسيير رياضي، معهد التربية البدنية و الرياضية جامعة الجزائر 3 سيدي عبد الله، 2013-2014، ص 21.

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص 22.

<sup>3</sup>- أحمد محمد حسن، إدارة التخطيط و التنظيم، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 102.

■ و عرفها ألفا ( Alpha ) بأنها قدرة المنظمة على البقاء Survieval و التكيف و النمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها<sup>1</sup>.

إن ما يبدو على هذا التعريف هو الربط بين الفعالية ( بلوغ الأهداف ) والعوامل ذات الطبيعة البشرية ومنها، نوعية السلطة والإشراف والاتصال الجيد، كل هذه العوامل على درجة عالية من الأهمية في إنماء الروح المعنوية لدى العمال مما يحفزهم على بذل الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.

لقد اهتمت نظريات التنظيم بتحديد مفهوم أو مفاهيم واضحة للفعالية التنظيمية مرتكزة على أن طريقة تصميم الوظائف وتحديد أدوار العاملين وعلاقات العمل، كلها مؤشرات محددة لفعالية التنظيم، إذ أن هناك أنماطا تنظيمية تتناسب مع ظروف معينة أكثر من غيره، و المدير الكفاء هو الذي يميز بين النمط الملائم وغير الملائم في الوقت المناسب والمكان المناسب.

قد كانت بدايات البحث في موضوع الفعالية التنظيمية ترى أن تحقيقها مرهون بقدرة التنظيم على تحقيق الأهداف المتوخاة من إنشائها، و هذا مفهوم بسيط ساد في الخمسينات من القرن الماضي حيث كانت مجرد قدرة التنظيم على البقاء يعتبر مؤشرا كافيا على الفعالية<sup>2</sup>.

من هنا فقد تغير مفهوم الفعالية التنظيمية في الآونة الأخيرة من التركيز على قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المتمثلة في الاستمرار والبقاء فقط، إلى معايير جزئية ومنها مستوى الروح المعنوية، ومعدل الإصابات في العمل، إلى نسبة التغيب، ومعدل الدوران الوظيفي، إلى معدل الإنتاجية و إيمان الأفراد بأهداف التنظيم، إلى نوعية الخدمة المقدمة ونسبة النمو، وكذا طبيعة الاتصالات ونظام المعلومات، إلى غير ذلك من مفاهيم اعتبرت مؤشرات دالة على فعالية التنظيم<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة الذكر نرى أن العلماء و الباحثين حاولوا إعطاء تعاريف عديدة ومختلفة لمفهوم الفعالية باعتبار هذه الأخيرة من المواضيع الهامة التي تأخذ حيزا كبيرا من اهتمام الفكر التنظيمي وعليه نرى أن هذا الاختلاف في التعاريف راجع إلى تنوع المداخل السلوكية والنظريات التي تناولت هذه الأخيرة، إذ أن هناك مزج بين مفهوم الفعالية والكفاءة والبعض ربطها بطريقة تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup>- أحمد محمد حسن، مرجع سابق، ص 103.

<sup>2</sup>- صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علم إجتماع التتمية، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2004-2005، ص 273.

<sup>3</sup>- المرجع نفسه، ص 275.

## 2- الفرق بين الكفاءة و الفعالية:

يعتبر بيرنارد ( Bernard ) أول من لفت النظر إلى استخدام هذين العنصرين في كتابه ( وظائف المدير The Fonction of the Exécutive )، و إن التمييز بين مصطلحي الفعالية و الكفاءة هام جدا لكون بعض المؤسسات فعالة و لكن بدون كفاءة عالية او ذات كفاءة عالية و لكن بدون فعالية.

❑ يشار إلى فعالية باعتبارها الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة سلفا.

❑ أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف.

يعتبر مفهوم الفعالية أوسع و أشمل من مفهوم الكفاءة، ففعالية المنظمة تأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية و الخارجية، أما مفهوم الكفاءة يركز على العمليات الداخلية في المنظمة<sup>1</sup>.

حيث أن الكفاءة تركز على التكاليف، لذا فهي تسأل: كيف نعمل هذا و ذلك بطريقة أحسن؟، بينما الفعالية تركز على الأهداف و النتائج، لذا فهي تسأل أي المنتجات تقدم نتائج رائعة، فأكثر الأعمال فعالية يمكن أت تموت لنقص الكفاءة، و لكن حتى أشد الأعمال الحرة كفاءة لا يمكنها البقاء لو كانت كفاءتها تدور في العمل الخاطئ ( أي إذا افترقت إلى الفعالية )، فالفعالية أساس النجاح، و الكفاءة هي أصغر شرط للبقاء بعد بلوغ النجاح.

فالكفاءة تعتبر مؤشرا عل نجاح المؤسسة في المدى القصير، من خلال تخفيض تكلفة تقديم الخدمات، أما الفعالية فتعتبر مؤشرا على نجاح المؤسسة على المدى البعيد، من خلال قدرتها على البقاء و الاستمرار في البيئة التي تعمل فيها<sup>2</sup>.

كفو	لم تحقق الأهداف مع عدم وجود إسراف في الموارد	تحقق الأهداف مع عدم وجود إسراف في الموارد
	تحقق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد	تحقق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد
غير كفو	غير فعال	فعال

شكل رقم 09 يبين البدائل المختلفة بين الكفاءة و الفعالية التنظيمية<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 28.

<sup>2</sup>- جمال بورزامة، مرجع سابق، ص 24-25.

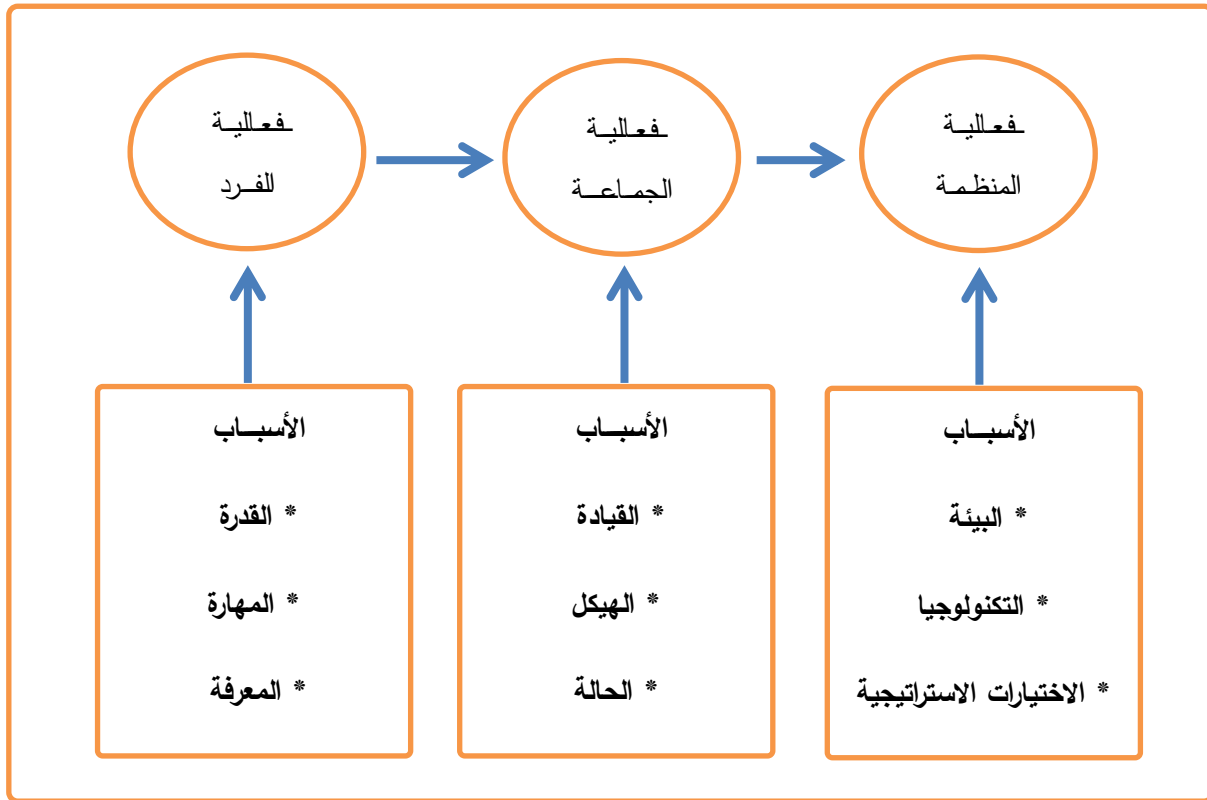
<sup>3</sup>- عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، بدون طبعة، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 27.

### 3- الأسباب المؤدية للفعالية التنظيمية:

تعد المنظمة فاعلة بشكل عام إذا ما استطاعت تحقيق ما يلي:

- 1- ضمان توافر الخبرات و المهارات و الموارد النادرة و ذات القيمة المتمثلة برأس المال البشري.
- 2- اعتماد التنسيق، و بشكل خلاق و مبدع بين الموارد و خبرات العاملين من أجل ابتكار منتجات يتم تكيفها طبقا لحاجات الأفراد.
- 3- القيام بشكل فعلي كفؤ بتحويل الخبرات و المهارات و الموارد إلى منتجات نهائية و خدمات مفيدة للمجتمع<sup>1</sup>.

و الشكل التالي يوضح الأسباب و العوامل المؤدي للفعالية.



شكل رقم 10 يوضح الاسباب المؤدية للفعالية التنظيمية<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- سعد علي حمود العنزي و آخرون، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية منظور عالمي، الطبعة الأولى، دار البيازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2014، ص 158.

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص 158.

## 4- أهمية الفعالية التنظيمية

تحتاج المجتمعات الحديثة بمختلف أنواعها و نظمها إلى منظمات تمكنها من تحقيق أهدافها التي نعجز عن تحقيقها كأفراد، فالمنظمات إنما تنشأ و تنمو لتأدية رسالة معينة و القيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي تتواجد فيه، و من البديهي أن المجتمع الذي يعترف بوجود منظمة ما فإنه يتوقع منها أن تكون على مستوى عال من الفعالية، فتقوم بكل ما عهد به إليها على أفضل الوجوه، فإذا ما عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها و أهملت رسالتها كانت فعاليتها منخفضة، فإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل، إذ أن فعالية المجتمع رهن فعالية المؤسسات العاملة فيه.

تعيش المؤسسات في المجتمع الحديث في ضل تغييرات و تحديات سريعة ينبغي عليها مواجهتها، الأمر الذي يفرض عليها تبني فلسفة مفهوم الفعالية التنظيمية باعتباره من المفاهيم المهمة التي يمكن أن توظفها المنظمات لمعالجة مشكلاتها و الارتقاء بخدماتها بما يضمن لها الاستقرار و النمو.

إن الفعالية التنظيمية تتطوي عل الكثير من الأهمية خاصة بأن ذلك مرتبط بشكل أساسي بقدرة المؤسسة على الصمود و التعامل مع المستجدات الكبيرة التي تحدث في عالمنا، حيث أن البقاء للأقوى و الأكثر تنظيماً و الأكثر قدرة على المنافسة و مواكبة التطورات التكنولوجية و الأكثر قدرة على الاستفادة من كل ما يجري حولها، و من هنا فإن زيادة الفعالية التنظيمية يتطلب من المديرين أن يبذلوا ما بوسعهم ليجرزو مستويات عالية.

تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم، و هي مبرر لوجوده و استمراريته و هي أساس تطوره و نموه، و هي أخيراً معيار الحكم على نجاحه، و نتبع أهمية الفعالية التنظيمية من جانبين هما:

**الاول:** أن أفعال المديرين هي وراء الفعالية التنظيمية بشكل أساسي.

**الثاني:** أن الاهتمام بالفعالية التنظيمية يحتم على المدراء أن يكونوا أكثر حساسية و تقبلاً للأحكام و الآراء الصادرة حول منظماتهم.

فالفعالية التنظيمية بمثابة ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح منظمة و توافقها، و ليس نجاحاً و تفوقاً من جانب واحد من جوانبها، و إنما نجاحات و تفوقات المنظمة في شتى جوانبها و مجالات نشاطها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- جمال بورزامة، مرجع سابق، ص 28.

## المبحث الثاني: مداخل قياس الفعالية التنظيمية

نظرا لتنوع أهداف المنظمات و تنوع البيئات التي تعمل فيها، توجد العديد من المداخل لقياس الفعالية التنظيمية، و يمكن تصنيف هذه المداخل إلى مجموعتين، هما:

## \* المداخل التقليدية للفعالية التنظيمية.

أ- مدخل موارد النظام. ب- مدخل العمليات الداخلية. ج- مدخل الأهداف

## \* المداخل الحديثة للفعالية التنظيمية.

أ- مدخل أطراف التعامل. ب- مدخل القيم التنافسية<sup>1</sup>.

## 1- المداخل التقليدية في قياس الفعالية التنظيمية:

ركزت المداخل التقليدية على أجزاء مختلفة من المنظمة، فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية ثم تقوم بتحويل هذه الموارد إلى مخرجات ثم تسعى إلى تصريف هذه المخرجات في البيئة الخارجية، و يمكن قياس فعالية المنظمات من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاث و ذلك على النحو التالي:

## 1-1- مدخل موارد النظام:

يهتم مدخل موارد النظام بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات، فهو يفرض أن المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد، و تعرف الفعالية التنظيمية لهذا المدخل بأنها قدرة المنظمة النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها للحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة و ذات قيمة، و يعتمد هذا المدخل في قياس فعالية المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاجه، و من أهم هذه المؤشرات:

أ- القدرة التفاوضية للمنظمة للحصول على مواردها الأساسية.

ب- قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية.

ج- قدرة متخذي القرار على فهم و تحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- زيد منير عوي، مرجع سابق، ص 29.

<sup>2</sup>- زيد منير عوي، مرجع سابق، ص 29.

و يمكن الاستفادة من مدخل موارد النظام في قياس الفعالية التنظيمية عندما يكون من الصعب قياس الفعالية التنظيمية بطريقة أخرى، فالمنظمة الاجتماعية التي لا تهدف إلى تحقيق أرباح يكون من الصعب قياس فعاليتها من خلال المخرجات أو عملياتها الداخلية، و لذلك يفضل قياس فعاليتها من خلال:

\* قدرتها على الحصول على التمويل اللازم لمشروعاتها.

\* قدرتها على جذب أعضاء جدد.

و من عيوب هذا المدخل أنه يركز على قدرة المنظمة في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد، و يتجاهل كيفية استخدام و توظيف هذه الموارد بعد الحصول عليها.

### 1-2- مدخل العمليات الداخلية:

يركز هذا المدخل في قياس الفعالية التنظيمية على كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المؤسسة، و بمعنى آخر عملية التفاعل بين مختلف المدخلات التي تحصل عليها المؤسسة، حيث ينظر إلى التفاعل على أنه عملية تقنية اجتماعية نفسية، و وفقا لهذا المدخل يمكن الوقوف على الفعالية التنظيمية من خلال:

\* تسلسل و انسياب العمليات الداخلية دون عوائق.

\* درجة الرضا لدى العامل.

\* شيوع روح الفريق و العمل الجماعي بين أعضاء المؤسسة.

\* ارتفاع دافعية العمال و درجة الولاء للمؤسسة.

\* المناخ التنظيمي السائد و عدم وجود صراعات تنظيمية.

كما يركز هذا المدخل بشكل أساسي على الموارد البشرية باعتبارها الموجه و المحدد لعملية التفاعل أو المعالجة بتعبير آخر، أما ما يمكن تسجيله من قصور في هذا المدخل هو تركيزه على المؤسسة باعتبارها نظام مغلق، و يتجاهل دور و تأثير البيئة الخارجية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - الأمين بالقاضي، العملية القيادية و دورها في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2014-2015، ص 248.

## 3-1 مدخل الأهداف

يعتبر هذا المدخل من بين أكثر المداخل شيوعاً و استخداماً في قياس الفعالية التنظيمية، وبموجبه ينظر إلى الفعالية على أنها المدى التي تتمكن من خلاله إدارة المنظمة من تحقيق أهدافها لا من خلال وسائلها، و هذا المعيار شائع بين الناس و الإداريين، حيث يؤكد على أن تكون الأهداف شرعية، واضحة، قابلة للتحقيق، و بالإمكان قياسها خلال الفترة التي حددت مسبقاً<sup>1</sup>.

يهتم هذا المدخل بجانب المخرجات في تقييم فعالية المنظمات ( أي إنجاز الأهداف و القدرة الفردية و التنظيمية في تحقيقها )، فهو يمثل تحقيق المنظمة لأهدافها شرطاً ضرورياً لفعالية الأداء من منطلق مدخل الأهداف، و تساعد النشاطات الأساسية التي يجب أن تنغمس فيها كل المنظمات على تحديد ماهية الأهداف التنظيمية، و ما يجب أن يكون عليه الأداء و بالتالي الفعالية، و يمكن تقسم هذه النشاطات على النحو التالي:

1- الحصول على الموارد.

2- الاستخدام الكفؤ للمدخلات بالنسبة إلى المخرجات، و إنتاج مخرجات من سلع أو خدمات.

3- القيام بتأدية المهام الفنية و الإدارية بصورة عقلانية رشيدة، و الاستثمار في المنظمة.

4- الامتثال إلى قواعد السلوكية.

5- إشباع الرغبات العديدة لمختلف الأفراد و المجموعات.

\* كما تتصف الأهداف التنظيمية وفقاً لهذا المدخل بما يلي:

أ- التحديد و التعريف الدقيق للأهداف و قابليتها للفهم و التنفيذ،

ب- أن تكون الأهداف محدودة بشكل يمكن إدارتها و إنجازها بشكل ملائم.

ج- أن يكون هناك اتفاق عام على الأهداف المحددة.

د- أن يكون هناك مقياس عملي لمعرفة مدى التقدم في إنجاز الأهداف المحددة<sup>2</sup>.

أما فيما يتعلق بالصعوبات التي تواجه مدخل الأهداف فتتمثل فيما يلي:

1- تعدد الأهداف التنظيمية و في بعض الأحيان تعارضها مما يجعل قياس الفعالية أمر صعباً.

2- صعوبة قياس بعض الأهداف بشكل كمي، و خاصة في المنظمات غير الهادفة للربح أو الحكومية.

3- عدم إجماع أو اتفاق حول الأهداف أو الوسائل التي يقاس بها تحقيق الأهداف<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل و التصميم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 44.

<sup>2</sup>- زيد منير عيوي، مرجع سابق، ص 30-31.

<sup>3</sup>- أحمد محمد حسن، مرجع سابق، ص 105.

## 2- المدخل الحديثة للفعالية التنظيمية.

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

## 2-1- مدخل أطراف التعامل (تعدد المنتفعين).

يركز هذا المدخل في قياس فعالية المنظمات على الأخذ في الاعتبار رغبات و أهداف أصحاب المصلحة من المتعاملين مع المنظمة و مقارنتها بالمتحقق فعلا في هذا المدخل، و صاحب المصلحة هو كل فرد أو مجموعة من الأفراد الذين لهم اهتمام بنواتج أداء المنظمة، و لهم مصلحة في بقاء المنظمة و استمرارها.

يلاحظ على هذا المدخل أنه يشبه مدخل النظم، حيث يؤكد كلاهما على أهمية التفاعل مع البيئة المحيطة، رغم أن هذا المدخل لا يركز على التفاعل مع كل المتغيرات البيئية، و إنما تركيزه ينصب على إرضاء العناصر أو الأجزاء البيئية التي تؤثر استراتيجيا على استمرار عمل المنظمة.

كما يفترض أصحاب هذا المدخل أن المنظمات هي عبارة عن منابر سياسية يتنافس عليها أصحاب المصالح المختلفة للحصول على الموارد والامتيازات المختلفة، و وفقا لهذا التصور تقاس فعالية المنظمة بمدى نجاحها في إرضاء الأطراف الأساسية التي تعتمد عليهم في بقائها ونجاحها في المستقبل. والمشكلة الرئيسية هنا، هي أن الجهات المؤثرة ذات مصالح وأهداف متعارضة في أغلب الأحيان مما يجعل إمكانية تلبيتها دون حدوث تعارض أو إزعاج لبعضها أمرا في غاية الأهمية.

فإن فعالية المنظمة تتمثل في المهارة والقدرة على إدارة التناقضات والخروج بأكبر ربح ممكن و بأقل الخسائر<sup>1</sup>.

ومن الجهات الاستراتيجية المؤثرة على المنظمة واستمرارها نذكر البعض منها حسب ما ذكره (كونولي Connolly) و مساعده:

- الموردون: هدفهم إلزام المنظمة بسداد قيمة الموارد المباعة لها.
- المستهلكين: هدفهم الحصول على أعلى جودة و بأقل سعر.
- العمال: هدفهم الحصول على أعلى الأجور و أفضل ظروف عمل ممكنة.
- الملاك: هدفهم تحقيق أعلى معدلات عائدة على استثماراتهم.
- المديرين: هدفهم الحصول على أعلى المرتبات و أكبر قدر من السلطة و النفوذ.

<sup>1</sup>- صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 284.

■ الحكومة: هدفها التزام المنظمة بالقوانين و اللوائح.

■ المجتمع: هدفه مشاركة المنظمة في عملياتها للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية و حماية البيئة من التلوث و زيادة رفاهية المواطنين<sup>1</sup>.

ولكن المشكلة في هذا المدخل تكمن في صعوبة تحديد كافة الجهات الاستراتيجية ذات التأثير على التنظيم، وتحديد القوة النسبية لكل منها، وهذا يعود إلى التغير المستمر في الظروف وفي الموازين، لذلك فقد قدم هذا المدخل عدة نماذج يمكن أن تساهم في إيجاد الحل المناسب للتعامل مع ظروف العمل الخاصة بها وطبيعة العمل لديها وتتمثل فيما يلي:

#### أ- النموذج النسبي:

يرى 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.

#### 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.

#### ج- نموذج العدالة الاجتماعية:

هو 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.

<sup>1</sup>- زيد منير عيوي، مرجع سابق، ص 33.

**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 تواجدها في أوقات لاحقة، وهكذا نلاحظ اختلاف أهمية أطراف التعامل من فترة زمنية لأخرى، حسب ظروفها الخاصة، ثم تقييم فعاليتها على حسب مدى تحقيقها لأهداف هذا الطرف ومدى إشباعها لحاجاته.

و من أهم ما يميز هذا المدخل، هو أنه ينظر بشمولية لمفهوم الفعالية، ويأخذ في الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة، كما أن هذا النموذج يأخذ في الحسبان مسؤولية المنظمة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وهو الأمر الذي تجاهلته المداخل التقليدية للفعالية<sup>1</sup>.

**2-2- مدخل القيم التنافسية:**

ينطلق مؤيدو هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية حيث يتفق عليه الجميع، إذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها، ولا على أولوية بعضها على البعض الآخر، لأن معيار الفعالية هو معيار شخصي يعتمد على القيم الشخصية للقائم بعملية التقييم.

وقد قام كل من (كوبن و ردياغ) بدراسة توجهات المديرين في العديد من المنظمات وتوصلا إلى التمييز بين نوعين من التوجهات:

**-التوجه الداخلي:**

ويعني اهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين ورفاهيتهم والعمل على زيادة كفاءتهم ومهارتهم في العمل.

**-التوجه الخارجي:**

يعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية، والعمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجي، كما قام الباحثان من جهة أخرى بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماط مختلفة للإدارة وهي:

**الهيكل الجامد:** يعكس اهتمام الإدارة بإحكام الرقابة من أعلى إلى أسفل و الالتزام بإجراءات ونظم العمل.

**الهيكل المرن:** و يعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف والتغير من فترة لأخرى.

<sup>1</sup> - صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 285.

لقد قدم هذا المدخل أربعة نماذج لقياس الفعالية التنظيمية، حيث يعكس كل نموذج منها توجه وتركيز مختلف للإدارة وهي كالاتي:

#### أ- نموذج العلاقات الإنسانية:

يعكس هذا النموذج التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل المرن، وفيه يكون هدف الإدارة تنمية وتطوير العاملين ورفع رضاهم عن العمل.

#### ب- نموذج النظم المفتوحة:

يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل المرن، وتهدف المنظمة من خلاله إلى تحقيق النمو والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية، عن طريق تنمية علاقات طيبة مع العاملين في البيئة الخارجية.

#### ج- نموذج الهدف الرشيد:

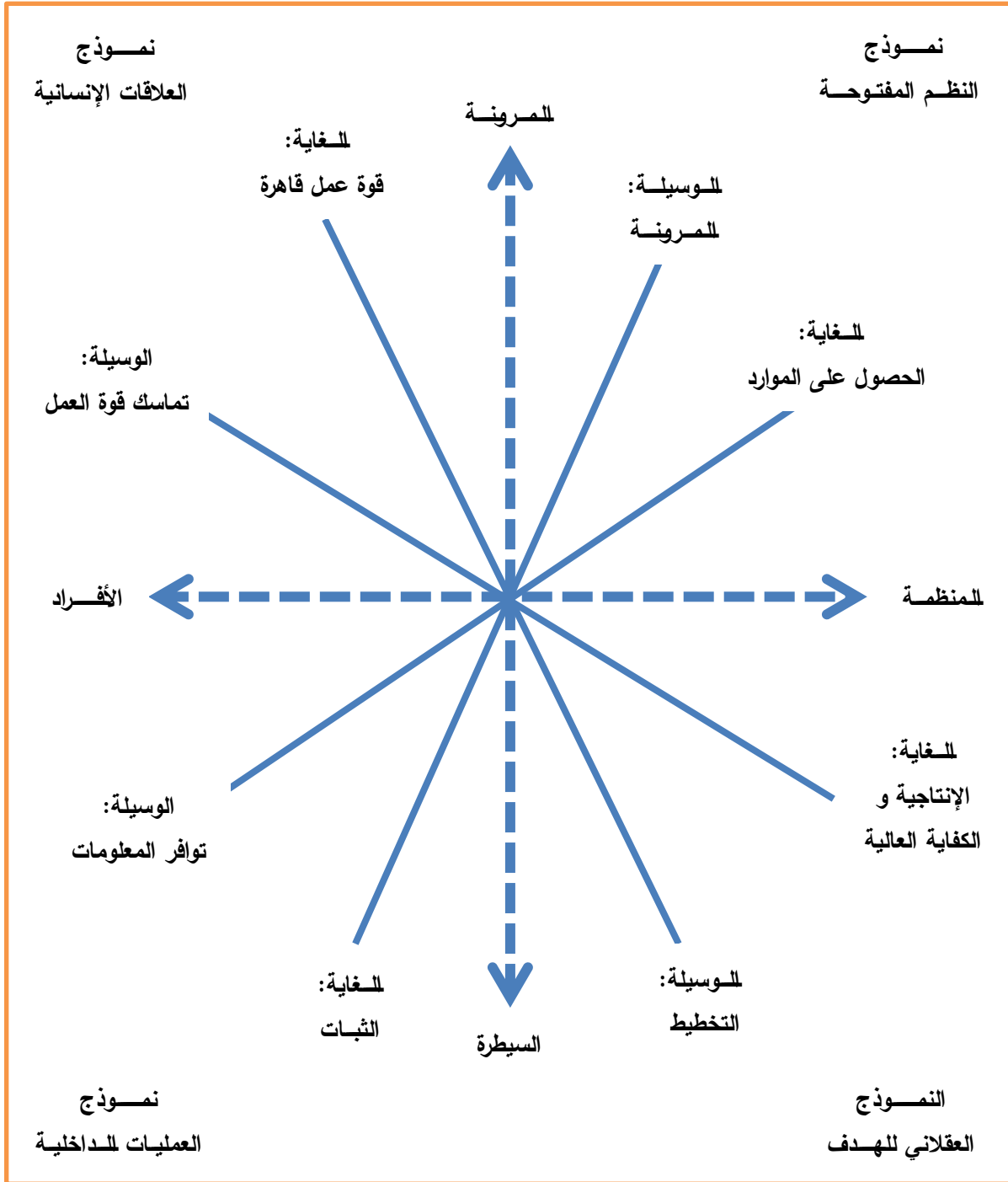
يعكس هذا النموذج التوجه الخارجي للإدارة، مع استخدام الهيكل الجامد، وتهدف المنظمة وفقه إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة الربحية وتوسعي إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال وضع خطط استراتيجية لتحقيق وتعظيم الأهداف.

#### د- نموذج العمليات الداخلية:

يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل الجامد، و تهدف المنظمة من خلاله إلى تحقيق الاستقرار الداخلي، وتوسعي إلى تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للاتصال والمعلومات وصنع القرارات.

و ما يمكن أن نستخلصه من هذا المدخل أنه يركز بشكل كبير على الاهتمام بنموذج واحد فقط، فزيادة درجة المرونة في الهيكل قد تنقلب إلى فوضى، في حين أن زيادة الاهتمام بإحكام الرقابة قد يؤدي إلى صرامة و تصلب داخلي، وبالمثل فإن زيادة التوجه الداخلي والاهتمام بالعاملين الزائد عن اللزوم، قد ينعكس إلى اللامبالاة و الاستهتار في التعامل معهم، كما أن زيادة الاهتمام بالبيئة من أجل الحصول على الموارد قد يتحول إلى سلوك عدواني ورغبة في الصراع مع الاطراف الخارجية، وبالتالي فإن الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط سيؤدي إلى عدم فعالية المنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- ناهد بلقمرى، التسيير التنبؤي للموارد البشرية كمدخل لزيادة الفعالية التنظيمية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه نظام ل. م. د في علم الاجتماع تخصص التنظيم و الموارد البشرية، جامعة على لونيبيسي، البليدة، الجزائر، 2017، ص 219.



شكل رقم 11 يبين النماذج الأربعة لقيم الفعالية التنظيمية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 51.

**3- أبعاد قياس الفعالية التنظيمية:****3-1- البعد الاقتصادي:**

انطلاقاً من النظريات التي تقوم على مبدأ الرشد و العقلانية و التركيز على موضوع التنظيم أي العمل من الزاوية المادية، و هذا بالاعتماد على تقسيم العمل و التخصص، لذلك فالفعالية التنظيمية ينظر إليها من أبعادها المادية على أساس العلاقة بين المخرجات و المدخلات، أو بمعنى آخر العمل على تعظيم النتائج و تقليل التكاليف.

و من كون المؤسسة حيز للإنتاج فإن عوامل الفعالية التنظيمية تتمثل فيما يلي:

- التخصص و تقسيم العمل. / - الرشادة. / - الهيكل التنظيمي الرسمي.
- هرمية السلطة. / - نطاق الإشراف.

**3-2- البعد الاجتماعي:**

يركز هذا البعد على تحقيق التوازن بين متطلبات العملية الإنتاجية المادية و بين العوامل الإنسانية المرتبطة بالنشاط الإنتاجي، و التي تعتبر أكثر العوامل تفسيراً للفعالية التنظيمية كونها ترتبط بالجانب الحركي للتنظيم.

و منه فالعملية التنظيمية ليست بعداً مادياً و حسب، و إنما عبارة عن جهود إنسانية في شكل طاقة بشرية يقوم بها الفرد بهدف التنسيق بين مختلف مكونات العملية التنظيمية، و نشير إلى أن عوامل تحقيق الفعالية التنظيمية من هذا المنظور تتمثل في:

- أثر التحفيز المادي و المعنوي في زيادة إنتاجية الفرد و الجماعة.
- أثر الجماعة في تحديد إنتاجية العامل، و تحقيق الأهداف المسطرة على مستوى المؤسسة.
- العلاقات التنظيمية بين مختلف المستويات الهرمية.
- التكامل و التفاعل بين التنظيم الرسمي و الغير رسمي.
- أهمية القيادة و المشاركة في توجيه العملية التنظيمية.
- أهمية الاتصالات بمختلف اتجاهاتها بين الأفراد سواء كانت رسمية أو غير رسمية.

**3-3- البعد النظامي:**

برز الاتجاه النظامي لمحاولة تفسير الفعالية التنظيمية، و محاولة تجاوز الوضعية المثالية، ما يجب أن يكون إلى ما هو موجود فعلاً، و منه تسعى الفعالية التنظيمية إلى تعظيم المكانة التفاوضية للمؤسسة، في علاقتها مع البيئة، كما تؤكد على أن مؤشرات الفعالية التنظيمية لا يمكن تعميمها لارتباطها بزمان و مكان الظاهرة موضوع الدراسة.

نشير إلى أن أبرز العوامل المرتبطة بموضوع الفعالية التنظيمية حسب هذا المنظور يتمثل في:

- القدرة على التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية.
- المتغيرات الهيكلية و تأثيرها على تصميم الهيكل التنظيمي.
- البحث عن توازن ديناميكي مع البيئة نتيجة للمواقف التي تواجه عمل المؤسسة.
- استمرارية النشاط الذي تقوم به المؤسسة بحيث تشكل دورة كاملة تغذي نفسها من خلال حصولها على المدخلات و تحويلها في شكل مخرجات، هذه العملية تشكل أساس لاستمرار النشاط.
- القدرة على تنويع الأنشطة و استحداث التغيرات التنظيمية الملائمة لمواجهة الظروف البيئية.
- طبيعة العلاقات القائمة بين أعضاء المؤسسة و مدى الاستقرار تشكل أساس التغيير و التطوير المستمرين في المؤسسة.

### 3-4- البعد الثقافي:

أصبح في الوقت الراهن البعد الثقافي متغير أساسي في العملية التنظيمية كعامل من عوامل الفعالية التنظيمية و القدرة على التكيف مع البيئة الخارجية، كما أنها تشكل الحلقة التي تربط الأنظمة الفرعية للعملية التنظيمية.

هذا ما عبر عنه الباحث ( Ouchi ) في نظريته ( Z )، إن ما يميز تنظيم المؤسسات اليابانية عن المؤسسات الأمريكية في جانب الفعالية يتمثل في البعد الثقافي.

لذلك حتى تتحقق الفعالية التنظيمية للمؤسسات الأمريكية لتواجه المؤسسات اليابانية، هو ليس في تطبيق النموذج الياباني بحذافيره، و إنما تكيفه مع ثقافة المجتمع الأمريكي.

إن مصطلح الثقافة التنظيمية يعني مجموعة القيم الكبرى التي تم تطويرها بداخل المؤسسة، و يؤمن بها مختلف أفرادها، و يمكن تعريفها على أنها مجموعة المعاني المشتركة التي يحملها أعضاء المؤسسة و التي تميزها عن غيرها من المؤسسات، و تشمل مجموعة الاعتقادات و التوقعات و القيم المشتركة التي يؤمن بها أعضاء المؤسسة و التي على الأعضاء الجدد أن يتكيفوا معها، و من أهم الجوانب التنظيمية المشتركة نجد:

- درجة المسؤولية و الاستقلالية التي يتمتع بها الفرد.
- الظروف المتاحة للتشجيع و الإبداع و حب المخاطرة.
- القدرات التنسيقية بين مختلف الأقسام و الإدارات.
- التوجيهات التي تسمح بمتابعة إنجاز الأهداف المسطرة.
- مجموعة القواعد و الإجراءات التي تسمح بالإشراف و التحكم في السلوكيات.

- درجة الانتماء للمؤسسة ككل.
  - طبيعة أنظمة التعويض و مدى وضوحها.
  - قدرة المؤسسة في فض نزاعاتها من خلال الحوار الصريح و العلني.
  - شبكة الاتصالات السائدة.
- و عليه يمكن أن تحقق الفعالية التنظيمية مستوى من الفعالية التنظيمية أعلى مما يحققه التنظيم الرسمي بقواعده و إجراءاته البيروقراطية الصارمة.

إلى جانب ذلك يمكن أن نعتمد في قياس الفعالية التنظيمية حسب هذا البعد على درجة الإشباع التي تتحقق على مستوى المجتمع و درجة الإشباع بالنسبة لأطراف التعامل و المسؤولية الاجتماعية، و ذلك من خلال دراسة البيئة و تقادي تأثيراتها السلبية و إيجاد العناصر التنظيمية التي تمكن من تحقيق مصالح الجماعات المستفيدة من المؤسسة<sup>1</sup>.

#### 4- معايير قياس الفعالية التنظيمية:

- تعني مجموعة القواعد و أنماط السلوك المتفق عليها من طرف أعضاء الجماعة، أو على الأقل من طرف أغلبية أعضائها، و ذلك حتى يتسنى مراعاتها و احترامها من الجميع، و هذه المعايير هي:
- 1- الفعالية الكلية: و تعني القدرة التنظيمية على تحقيق الأهداف و النتائج المتميزة.
  - 2- الإنتاجية: و هي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج و قيمة الإنتاج.
  - 3- الكفاءة: علاقة نسبية بين المدخلات و المخرجات، و الوصول إلى أكبر مخرجات بأقل مدخلات.
  - 4- الربحية: نسبة العائد المالي المتحقق من وراء استثمار أموال.
  - 5- الجودة: و تعني خصائص السلعة أو الخدمة المقدمة.
  - 6- الحوادث: ترتبط بمعدل الإصابات في مجال العمل.
  - 7- النمو: تعني قدرة التنظيم على النمو و الازدهار.
  - 8- الغياب: ظاهرة انقطاع أو ابتعاد مؤقت للعاملين عن مكان عملهم لأسباب عديدة.
  - 9- دوران العمل: و تعني عدم استقرار العاملين في وظائفهم.
  - 10- الرضا الوظيفي: و يعني مستوى قناعة العاملين بجملة الحوافز و الظروف المختلفة.
  - 11- الحوافز: مجموعة المؤثرات المادية و المعنوية الذاتية و الخارجية التي تواجه سلوك العاملين.
  - 12- المعنويات أو الروح الجماعية: الإحساس و الشعور العام و التوجه النفسي.

<sup>1</sup> - الأمين بلقاضي، مرجع سابق، ص 258.

- 13- الرقابة: ألة للضبط السلوكي العام فرديا و تنظيميا و مجتمعيًا.
- 14- الصراع/ التماسك: معنى أن تكون عوامل الصراع مقابل عوامل الوحدة التنظيمية، أي وجود توازن ملائم بين عوامل الصراع و عوامل التماسك التنظيمي.
- 15- المرونة / التكيف: قدرة المنظمة على مواجهة الظروف المتغيرة و التأقلم معها إيجابيا.
- 16- التخطيط: أي وضع الأهداف.
- 17- الإجماع على الهدف: تعني موافقة الأفراد و تفهمهم لطبيعة الاهداف و سبل تحقيقها.
- 18- وحدة تماسك الادوار و الأعراف: أي الانسجام بين الأدوار و الأعراف التي يتبناها الأفراد في التنظيم بحيث تشكل نظاما موحدًا و متكاملًا.
- 19- مهارات التفاعل الإداري: و تعني مجموعة القدرات و الخصائص السلوكية للمديرين و الأفراد.
- 20- المهارات الإدارية المتعلقة بالمهمة: تتمثل في القدرات الفنية و السلوكية و المتطلبات المتعلقة بالأداء الأمثل للمهام المحددة.
- 21- إدارة المعلومات و الاتصال: تتمثل في شبكة المعلومات و البيانات و الاستفادة منها في مجال القرارات و الأهداف و العلاقات التنظيمية المختلفة.
- 22- الجاهزية: و تتعلق بالقدرة المستمرة و مستوى الاستجابة الملائمة لمختلف لمتغيرات و الظروف.
- 23- استغلال البيئة: أي الاستفادة منها في خدمة المنظمة و أهدافها.
- 24- تقييم الوحدات الخارجية: و تعني قدرة المنظمة في الحكم على مكونات البيئة و تقييمها السليم و توجيهها لخدمة أهداف المنظمة.
- 25- الاستقرار: تتمثل في مدى التغير البيئي الداخلي و الخارجي و التنبؤ بهذا التغير و السيطرة عليه.
- 26- قيمة الموارد البشرية: أي إدراك المنظمة لموجوداتها البشرية و تميزها و تمتيتها و الحفاظ عليها بما يخدم المنظمة.
- 27- المشاركة و التأثير المشترك: تتمثل في مدى إسهام كافة العاملين و اطلاعهم و تأثيرهم في مختلف الشؤون التنظيمية.
- 28- التدريب و التطوير: تشير إلى حجم الجهود التي تقدمها المنظمة للموارد البشرية بهدف تطويرها.
- 29- التركيز على الإنجاز: أي الاهتمام و التركيز على الأداء و الإنجاز الفردي.
- 30- المهارات الشخصية الإدارية: و تشير إلى المهارات التي يملكها المدراء عند تعاملهم مع المشرفين و الزملاء في المنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه و أساسياته، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 170.

## 5- العوامل المؤثرة في قياس الفعالية التنظيمية:

تؤلف مؤشرات الفعالية و الكفاءة معا معايير لقياس درجة نجاح المنظمة والبقاء والاستمرار في العمل وفي الأسواق مثلا ، وأن تكون أكثر قدرة في تبنى الأهداف الأساسية لتعزيز مسيرتها، فالمنظمة القادرة على تأمين المستلزمات البشرية ، المادية و المعلوماتية، بشكل دائم هي أقدر على تنفيذ المهمات والتطلعات التي تسعى لبلوغها من حيث إمكانية إنتاج المخرجات السلعية والخدماتية لإشباع الحاجات المتنامية للمستفيدين منها، وقد تباين الباحثون والمختصون في عرض وتحديد العوامل الأساسية التي تحدد قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف ودرجة تأثيرها وأهمها:

### 5-1- العوامل الفنية و التكنولوجية:

هي كل ما يدور داخل البناء التنظيمي و ما يرتبط به من آليات عمل و أساليب و قرارات و مهارات و مؤهلات العاملين و السلوك التنظيمي و المباني و الأجهزة و المعدات، أي كل متطلبات الأعمال، كما ترتبط هذه العوامل وهي ذات طبيعة عامة بالظروف والمتطلبات الفنية والتكنولوجية للمنظمة وسبل تحقيق أدائها الفني بوجه عام.

### 5-2- العوامل المتعلقة بالموارد البشرية:

و تتمثل في سلوكيات الأفراد و أفكارهم و قيمهم و اتجاهاتهم و الدوافع و الحوافز و آلية حل المشاكل و طرق معاملة الإدارة لهم، إضافة إلى قدراتهم العملية و مستوياتهم المعرفية.

### 5-3- العوامل المتعلقة بالمخرجات:

و هي التغذية الراجعة عن مدى مطابقة النتائج للأهداف، و مدى قدرة المخرجات على تحقيق الحاجات و إشباعها<sup>1</sup>.

## 6- أسباب التباين والتفاوت في معايير الفعالية:

يعود تعدد وتنوع المعايير و المتغيرات المستعملة لتحديد فعالية المنظمة إلى مجموعة من الأسباب أهمها:

- اختلاف المنظمات التي شملتها الدراسات العديدة، من حيث طبيعة العمل والتقنية المستخدمة في العمل، والحجم، ودرجة التعقيد، ودرجة المركزية... وغيرها، فمن المعقول جدا أن المعايير التي تصلح للحكم على فعالية مؤسسة تعليمية، قد لا تكون جميعها مناسبة لتقرير فعالية أو نجاح مؤسسة صحية، أو منظمة صناعية، أو تجارية، أو خدمية... إلخ

<sup>1</sup> - موسى اللوزي، التنظيم الإداري الإستشارات و الأساليب، الطبعة الأولى، دار زمزم للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 320.

- التباين في مجالات تركيز الباحثين واهتماماتهم وقيمهم واتجاهاتهم، فالباحث الذي يتبع المدرسة التقليدية ( الحركة العلمية، و الإدارة و البيروقراطية ) يسعى إلى البحث عن معايير وعوامل تختلف عن المعايير أو العوامل التي تحظى باهتمام أتباع نظرية النظم وتختلف عن تلك التي تبناها أتباع العلاقات الإنسانية... إلخ، وهناك من هذه المعايير ما يركز على الغاية، ومنها ما يهتم بالوسيلة، ومنها ما يعنى بسلوك الفرد أو الجماعة أو المعنويات، أو البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية للتنظيم، وعمليات اتخاذ القرارات وغيرها.

- تفاوت المنظمات التي شملتها الدراسات من حيث مراحل النمو والتطور، فقد نجد العديد من المنظمات تتشابه من حيث طبيعة عملها ولكن تتفاوت من حيث مرحلة النمو والتطور، فهناك المنظمة ( المشفى أو الجامعة مثلا ) حديثة العهد، أو في بداية التوسع، وأخرى في مرحلة متقدمة، وأخرى بدأت في التراجع، وبالتالي فإن معايير فعالية كل مرحلة تختلف عن معايير المراحل الأخرى.

- و السبب الآخر يعود إلى المنظمات نفسها، أي أن المنظمة تسعى إلى تحقيق عدة أهداف وعليها أن تقوم بعدة أنشطة ووظائف ( الانتاجية، التسويق، المالية، الموارد البشرية )..، ومعايير الفعالية التي تصلح للحكم على فعالية نشاط أو وظيفة قد لا تصلح جميعها أو بعضها للحكم على فعالية نشاط آخر.

- تنوع واختلاف الفئات في ذات المصلحة، والتي تتأثر مصالحها بالمنظمة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، مثل المؤسسين والمالكين، والمديرين، والعاملين، والمستهلكين... إلخ، وتختلف مصالح وأهداف هذه الفئات مما يستدعي تطبيق معايير عديدة تأخذ في الاعتبار مطالب هذه الفئات جميعها.

- التفاوت في منظور الباحثين والكتاب بشأن المنظمة، إن كان ينظر إليها باعتبارها نظاما عقلانيا، أو نظاما طبيعيا أو نظاما مفتوحا<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: عوامل تحقيق الفعالية التنظيمية

#### 1- الدور البشري في تحقيق فعالية المنظمة:

تتطلب الفعالية في إدارة المنظمات للمحافظة على معدل عال من النمو وجود علاقات طيبة بين الأفراد داخل التنظيم- ولم لا خارجه أيضا-، وذلك خلال كل المراحل والعمليات الإنتاجية، فإنه ليس من المغالاة أن تكون هناك نسبة عالية من العمل الذي يتم أدائه في المنظمات من خلال الجماعة وليس من خلال التكنولوجيا المتطورة، كما قد يتبادر إلى الأذهان، فمقدار الفعالية والكفاءة في أداء الجماعة لعملها ومختلف وظائفها وكذا قدرتها على حل مشاكلها بالطرق المعقولة والمقبولة يعتبر على درجة كبيرة من الأهمية لتقدم ونجاح المنشأة، و لعل أكبر دليل على ذلك ما هو ملاحظ من نجاح وتقدم للمنشآت اليابانية

<sup>1</sup>- ناهد بلقمرى، مرجع سابق، ص 255.

نتيجة إدراكهم لدور جماعات العمل، فسبب نجاح تلك الشركات لا يرجع إلى التكنولوجيا بقدر ما يرجع إلى أسلوب العمل الجماعي، خاصة وأن هذا ليس غريباً على الإطلاق لما يعرف على الفرد الياباني أنه لا يساوم أبداً على عاداته وقيمه المختلفة، فهي مصاحبة له أينما اتجه وأينما حل.

و بالتالي فالعلاقات الإنسانية في الصناعة ليست مجرد مطلب وجداني عاطفي، وإنما هي شرط أساسي للوفرة في الإنتاج وتحسينه، وبالتعاون والتوافق والتفاهم البناء وكذلك التحلي بروح الفريق يمكن تحقيق الحد المطلوب من الأهداف بأقل التكاليف.

وهناك من يؤكد على ضرورة توفر جملة من المقومات لكي توجد جماعات عمل فعالة من بينها:

- حدوث تفاعلات الجماعة في جو مدعم وبيئة ملائمة تسودها الثقة بين العاملين، والافتتاح بقدرتهم على المساهمة في تحقيق الأهداف إذا أتاحت الفرصة لهم.

- أن تكون قيم وأهداف الجماعة مشبعة ومتكاملة ومعبرة عن قيم وحاجات أعضائها.

- استمرار الجماعة في العمل لفترة كافية في المنظمة، وذلك لتطوير وتدعيم علاقات سليمة وبناءة.

- توافر درجة عالية من الدافعية من جانب أعضاء الجماعة مما يساعد على قبول القيم الأساسية بدون معارضة ويساهم في تحقيق أهداف الجماعة.

- قبول كل عضو برغبة وبدون معارضة للأهداف والتوقعات التي يتم تشكيلها بواسطة وبواسطة الجماعة.

- تبني فلسفة النظر إلى العمل داخل الجماعة بمفهوم تعاوني، يتضمن المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات من جانب أعضائها.

- تبني قيم هامة للجماعة، فكلما زادت أهمية القيم كلما ازد احتمال قبولها من جانب الأعضاء<sup>1</sup>.

## 2- خصائص فعالية المنظمات:

تتمثل الخصائص التي من خلالها يمكن الحكم على فعالية التنظيمات في ثلاثة عناصر أساسية:

### 1-2- تكنولوجيا متطورة :

وتعد من مميزات الحضارة الصناعية المعاصرة، واعتمادها على تكنولوجيا متطورة تسمح بالمنافسة التي تفرضها العولمة التي اقتحمت كل دول العالم وفي مختلف الميادين.

تصميم ملائم للواقع المحلي :حتى تكون التكنولوجيا المتوفرة فعالة يجب أن يكون تصميم الآلات والأجهزة وأماكن العمل ملائماً للخصائص الجسدية والاجتماعية للأفراد العاملين بالتنظيم.

<sup>1</sup> - ناهد بلقمرى، مرجع سابق، ص 257.

**2-2- موارد بشرية ذات كفاءة:**

- يد عاملة تتميز بالكفاءة: على التنظيم الفعال أن يستقطب الكفاءات المهنية في مختلف التخصصات وعلى مختلف المستويات، وأن يوفر التكوين المناسب بطريقة مستمرة لمستخدمي التنظيم.
  - الاتصالات: إيجاد نظام مرن يساعد على تسهيل عمليات الاتصال في كل الاتجاهات من الأعلى إلى الأسفل، ومن الأسفل إلى الأعلى، وأفقياً بين مختلف المصالح.
  - فعالية القيادة التنظيمية: بحيث تكون لها القدرة على الملاحظة والتعاون واستخلاص الدروس من التجارب المهنية والقدرة على إيصال التجارب الخاصة إلى العمال من خلال تسهيل عملية التعلم التجريبي والتدريب المستمر للعمال.
  - المساهمة في اتخاذ القرارات: يجب إشراك العمال في صيرورة اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية تنفيذها، من خلال ما يعرف بالديمقراطية الصناعية ومشاركة العمال، أي إشراك العمال في اتخاذ القرارات وفي مختلف المستويات، وهو ما يشعرهم بأهميتهم وحاجة التنظيم إليهم.
  - حل مشاكل العمال وتحفيزهم: تؤدي عملية الاهتمام بالعمال وحل مشاكلهم إلى كسب رضاهم ورفع مستوى رضاهم المهني، وهذا ما يؤدي إلى الشعور بالانتماء للتنظيم الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من السلوكيات والتصرفات السلبية كالتغيب أو ترك العمل
- 2-3- كمية الإنتاج ومستوى جودته:**

- يؤدي توفر كل من التكنولوجيا المتطورة واليد العاملة الكفوة و المحفزة إلى مجموعة من النتائج أو الآثار بالإضافة إلى ارتفاع مستوى الإنتاج، ويمكن ذكرها فيما يلي:
- القدرة على التكيف لمواجهة المستجدات: إن توفر الشروط الضرورية للإنتاج يؤدي إلى المرونة والقدرة على التكيف مع الواقع، ومواجهة الصعوبات والمستجدات، كما أن فعالية التنظيم تساعد على إيجاد ميكانيزمات تنظيمية تسمح باتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات والسرعة المناسبين<sup>1</sup>.
- 3- عوامل تنقص من الفعالية التنظيمية:**

- هناك العديد من الأسباب التي يمكن أن نرجع إليها سوء فعالية التنظيمات من بينها: أخطاء التصميم، وسوء التنظيم، وعدم التكيف مع المحيط.
- 3-1- أخطاء في التصميم:**

- إن سوء تصميم أماكن العمل وظروفه الفيزيائية، يؤدي إلى انعكاسات سلبية على أداء التنظيم و مستوى فعاليته، وتتمثل أهم أخطاء تصميم التنظيمات في:

<sup>1</sup>- ناهد بلقمرى، مرجع سابق، ص 260.

**سوء الإضاءة:** خاصة في الأماكن التي تحتاج إلى دقة الملاحظة، أو أماكن العمل الخطرة، مما يؤدي إلى صعوبات في الملاحظة وتعب في البصر.

**كثرة الضوضاء:** ينتج عن تشغيل بعض الآلات ضجيج مرتفع، مما يؤدي مع طول الزمن إلى التأثير على حاسة السمع وتناقص مستواه.

**ارتفاع مستوى الحرارة أو انخفاضها:** يؤدي ذلك إلى إيجاد ظروف غير صحية وغير مساعدة على العمل والإنتاج.

**ارتفاع مستوى الرطوبة:** هناك بعض مناصب العمل التي تعاني من ارتفاع مستوى الرطوبة، وهو ما يؤدي إلى ضغوط مهنية تسبب القلق وعدم الراحة أثناء تأدية العامل لمهامه.

**سوء وضعية الجسم:** إن سوء تصميم أماكن العمل، كالمقاعد أو الطاولات وصعوبة الوصول لأدوات المراقبة والتحكم أثناء العمل، عوامل تؤدي إلى مجموعة من الآلام في مختلف أعضاء الجسم.

وهكذا فإن سوء تصميم أماكن العمل وسوء ظروفه، عوامل تؤدي إلى مجموعة من المشاكل النفسية والعضوية، من تعب وملل و أمراض مهنية وحوادث العمل.

**سوء التنظيم:** إلى جانب الصعوبات سابقة الذكر، نجد أيضا صعوبات تنظيمية و تسيرية، وتتمثل أهم مظاهرها فيما يلي:

- **عدم كفاءة المشرفين:** عادة ما يرتقي العمال في مساره المهني إلى مناصب المسؤولية، دون أن يكون لديهم التكوين المناسب والكفاءة الضرورية لتحمل المسؤوليات الجديدة التي تتطلب مهارات في التسيير.

- **سوء قنوات الاتصال:** عدم فعالية العملية الاتصالية وقنواتها بين الإدارة والعمال، يؤدي إلى كثرة الإشاعات وسوء العلاقات الاجتماعية والمهنية داخل التنظيم.

- **انعدام سياسة واضحة لتسيير الموارد البشرية:** تتمثل مظاهر سوء تسيير الموارد البشرية في عدم اعتماد طرق علمية سليمة في توظيف العمال وتقييم أدائهم و الفشل في تكوينهم وتحديد علاواتهم. وهكذا يؤدي سوء التنظيم وسوء العلاقات بين الموارد البشرية داخل التنظيم إلى مجموعة من الانعكاسات السلبية على فعالية التنظيم.

- **سوء التكيف مع المحيط:** حيث تعيش التنظيمات وسط محيط متقلب ومتغير، وتعاني من نقائص وسلبياته، فالتغير التكنولوجي السريع وما يتطلبه من تغير تنظيمي، وتغير المحيط المالي والسياسي والاقتصادي، خاصة بعد عولمة الاقتصاد، جعل التنظيمات في حاجة إلى تغير مستمر للتكيف مع المستجدات، إلا أن ضعف فعالية التنظيمات، جعلها عاجزة عن مسايرة هذا التطور.

هناك مجموعة من العوامل تؤثر على مستوى فعالية التنظيم منها قلة الموارد وصعوبات التسويق، وارتفاع النفقات، ونقص الهياكل داخل المحيط، وكلها عوامل تؤثر على مستوى فعالية التنظيمات، بالإضافة إلى أن عدم ملائمة الامكانيات التكنولوجية وعدم توفر الكفاءات الضرورية، وعدم مرونة أساليب التسيير وضعف نجاعتها، عوامل تؤدي إلى صعوبة التكيف مع المحيط؛ وذلك سيكون له آثار سلبية على تحقيق هذه الفعالية<sup>1</sup>.

#### 4- أهم المتطلبات لزيادة الفعالية التنظيمية:

يجب أن تستخدم آخر نتائج البحوث العلمية في مجال العلوم الاجتماعية و السلوكية لجعل التنظيمات فعالة حقا، و لابد أن يحظى تطبيق المعارف الجديدة و يتدعم بالتحري الدقيق في بحوث التطوير، و قدر كبير من الخيال المبدع من جانب الإدارة لتنظيم الجهود البشرية في المنظمات الصناعية و الخدمية على حد سواء، و على كل فهناك عدة خطوات تستخدم من أجل زيادة الفعالية التنظيمية، و أهمها ما يلي:

#### 1- اللامركزية و التفويض:

هما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة خاصة في المنظمات الكلاسيكية، و منه درجة الحرية في توجيه الأنشطة و تحمل المسؤولية و الأهم من ذلك إشباع الحاجات النفسية و الاجتماعية لديهم.

#### 2- توسيع العمل:

يقصد به تشجيع تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم، و يوفر الفرصة لإشباع الحاجات النفسية و الاجتماعية و يقضي على الملل و النفور.

#### 3- التقييم التنظيمي و تقييم الأداء:

يعني التقييم التنظيمي للمنظمة ككل من الجوانب الاقتصادية، التنظيمية و كذا النفس- اجتماعية و السلوكية، كما يجب التخلي عن تطبيق البرامج الكلاسيكية لتقييم الأداء و استبدالها بالطرق الحديثة في التقييم، كما أن المسؤول الأول يلعب دور قياديا في هذه العملية، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جدا.

<sup>1</sup>- ناهد بلقمرى، مرجع سابق، ص 263.

**4- الإدارة بالاستشارة و المشاركة:**

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 و الاجتماعية.

**5- تسطير الاهداف و صناعة القرار:**

يقوم بتسطير الأهداف أفراد أو جماعات داخل المنظمة، الامر الذي يجعل هذه الأهداف عرضة للتغيير من وقت لآخر، مما قد يعوق عملية صنع القرار و اتخاذه، و لذلك من الخطأ اعتبار الأهداف الرسمية على أنها ثابتة و محدودة، حيث أن واقع تشغيل المنظمة قد يشير إلى أهداف أخرى مرتبطة بالأداء الفعلي داخلها، و سواء تطابقت الأهداف التشغيلية الواقعية مع الاهداف الرسمية أم لا، فهي مشتقة منها لكونها نتاج إدراك تلك الأهداف الرسمية من قبل المورد البشري من خلال أنماط التفاعل المستمر داخلها و المتميز بالتغيير مما يؤدي بالتالي إلى تغيير الاهداف، و في هذا السياق يمكن ذكر ثلاثة أسباب لتغيير أهداف المنظمة و هي:

\* تفاعل المنظمة مع بيئتها مباشرة من خلال علاقتها البين تنظيمية.

\* التغييرات التنظيمية الداخلية.

\* الضغوط غير المباشرة للبيئة العامة.

**6- زيادة فاعلية الإتصال:**

يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين شبكة الاتصالات داخل التنظيم، و يمكن إيجازها فيما يلي:

\* إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة و تدفق المعلومات في مختلف المستويات و الاتجاهات.

\* إنشاء لجان مشتركة تظم عناصر و ممثلين من مختلف المصالح و مستويات الهيكل التنظيمي، لمناقشة الأفكار و القرارات و تسهيل تنفيذها.

\* تنظيم اجتماعات عامة دورياً، تعقد كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وتناقش خلالها قضايا التنظيم التي يكتنفها الغموض و تقديم الحلول.

\* الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي يعتمد تنفيذ المهام فيها على الاتصالات.

\* تسهيل عملية الحصول على التغذية العكسية، و الاهتمام بانشغالات العمال الصاعدة إلى المشرفين، و العمل على تفهمها و الاستجابة لها ما أمكن<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نور الدين بشير تاوريريت، الفعالية التنظيمية بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، إربد، الأردن، 2009، ص 226.

**خلاصة:**

يعتبر مفهوم الفعالية التنظيمية من المفاهيم المتداولة و التي لها صدى و تأثير كبير في العديد من المجالات، خاصة في الإدارة لما له من تأثير على سيرورة المنظمة و قدرتها على البقاء، و على الرغم من ذلك فإنه لم يعط الاهتمام الكافي من حيث الشرح و التوضيح لأسباب عديدة، لذا حاولنا في هذا الفصل الإلمام بمختلف المفاهيم التي تناولت الفعالية التنظيمية بمختلف أبعادها ومداخلها وكذلك إبراز مختلف النماذج التي حاولت إيجاد وسائل لقياس الفعالية التنظيمية، و إبراز أهم العناصر التي يمكن للمؤسسات من خلالها أن تحقق أهدافها و ترفع من مستوى فعاليتها التنظيمية

# الجاناب الميداني

## الفصل الرابع دراسة و تحليل البيانات

### \* تمهيد

- ◆ التعريف بالمؤسسة
- ◆ مجالات الدراسة
- ◆ منهج و تقنيات الدراسة
- ◆ عينة الدراسة
- ◆ تحليل البيانات المتعلقة بخصائص العينة

### \* خلاصة

## تمهيد

تطرقنا في الباب السابق إلى الإطار النظري للدراسة الذي يعتبر بمثابة القاعدة الأساسية في بناء الموضوع باعتباره مرحلة تتسم باستثمار القراءات والمقابلات الاستكشافية انطلاقاً من الدراسات السابقة، لأن البحث السوسيولوجي يتسم بالتكامل بين جزئيه النظري و الإمبريقي و إن كان هناك فاصل بينها للضرورة المنهجية فقط، و هذا التكامل سوف يمنح للدراسة الاجتماعية الصبغة العلمية والموضوعية وتكاملاً للمعطيات في عملية الفهم والتفسير والتحليل والتركيب بين متغيري الدراسة، و طبيعة الجزء الميداني من البحث تقتضي إتباع خطوات منهجية مضبوطة والسير في إطارها من أجل تقديم الحلول الواقعية والموضوعية لإشكالية البحث وفي ضوء هذا سنحاول في هذا الفصل تحديد الإجراءات المنهجية و ما تسمح به في تحديد مجالات الدراسة والأدوات المستعملة والمنهج المستعمل وعينة البحث للوصول إلى معلومات سليمة.

كل هذه الإجراءات تساعد الباحث على القيام بدراسة علمية محكمة، و هذا ما حرصنا على مراعاته في إعداد هذه الدراسة، و هو ما سيتم عرضه بإسهاب في هذا الفصل، أما الفصل الخامس فقد خصص لعرض و تحليل و تفسير نتائج كل فرضية على حدة، لننتقل في الأخير إلى الاستنتاج العام للدراسة.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة:

أنشأت المدرسة العليا للأساتذة طالب عبد الرحمن بالأغواط بموجب مرسوم تنفيذي رقم 11/310 المؤرخ في 22 رمضان 1432 الموافق ل 22 أوت 2011<sup>1</sup>.

تعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع علمي و ثقافي و مهني، تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، و تنشط تحت وصاية وزير التعليم العالي و البحث العلمي. و من الجانب التنظيمي يدير المدرسة مجلس إدارة و يسيرها مدير و يساعده في تسيرها المدراء المساعدون، و هم على التوالي:

- مدير مساعد مكلف بالتعليم و الشهادات و التكوين المتواصل.
- مدير مساعد مكلف بالتكوين في الدكتوراه و البحث العلمي و التطوير التكنولوجي و الابتكار و ترقية المقاولاتية.
- مدير مساعد مكلف بأنظمة الإعلام و الاتصال و العلاقات الخارجية.
- الأمين العام.
- مدير المكتبة.
- رؤساء الأقسام<sup>2</sup>.
- مجلس علمي ويمكن أن تحتوي على هياكل مكلفة بالخدمات الجامعية مستقبلا.

\* مهامها:

تتمثل المهام الأساسية للمدرسة العليا للأساتذة طالب عبد الرحمن بالأغواط في:

- ◆ تكوين الأساتذة لفائدة قطاع التربية للأطوار الثلاث ( ابتدائي، متوسط، ثانوي ) و في جميع التخصصات.
- ◆ التكوين ما بعد التدرج.
- ◆ الرسكلة لصالح وزارة التربية الوطنية.

<sup>1</sup>- المرسوم التنفيذي رقم 11/301، المنشور في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 49، ص 12، 2011.  
<sup>2</sup>- المرسوم التنفيذي رقم 16/176، المنشور في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 17، ص 12، 2018.

التخصصات الموجودة في المدرسة:

- 1- اللغة العربية: ابتدائي، متوسط، ثانوي.
- 2- اللغة الفرنسية: ابتدائي، متوسط، ثانوي.
- 3- اللغة الانجليزية: متوسط، ثانوي.
- 4- العلوم الطبيعية: متوسط، ثانوي.
- 5- العلوم الدقيقة: متوسط، ثانوي.
- 6- الرياضيات: متوسط، ثانوي.
- 7- الفيزياء: متوسط، ثانوي.

\* الهياكل البيداغوجية المتوفرة بالمدرسة:

- ◆ 04 مدرجات بسعة 250 مقعد.
- ◆ مكتبتين بسعة 250 مقعد، و أكثر من 20000 عنوان كتاب.
- ◆ 04 مخابر للفيزياء.
- ◆ 04 مخابر للكيمياء.
- ◆ 04 مخابر للعلوم الطبيعية.
- ◆ قاعتين للإعلام الآلي.
- ◆ 22 قاعة للأعمال الموجهة.
- ◆ قاعة للعرض السمعي البصري.
- ◆ مخبر بحث في العلوم الكيميائية و الفيزيائية التطبيقية.

\* التأطير العلمي و البيداغوجي:

- ◆ يسهر على التأطير العلمي والبيداغوجي للطلبة طاقم مكون من 121 أستاذا:
- ◆ أستاذ التعليم العالي: 03 أساتذة.
- ◆ أستاذ محاضر- صنف أ: أستاذين.
- ◆ أستاذ محاضر- صنف ب: 19 أستاذا.
- ◆ أستاذ مساعد- صنف أ: 66 أستاذا.
- ◆ أستاذ مساعد- صنف ب: 31 أستاذا.

**المبحث الثاني : مجالات الدراسة.**

إن التعرف على مجالات الدراسة عملية ضرورية ونقطة أساسية في البحث الاجتماعي، ذلك لما يكتسبه هذا الأخير من أهمية خلال الدراسة الميدانية، حيث دققنا في تحديد مجالات الدراسة إذ يمكننا هذه الأخيرة فيما بعد من مواجهة المشكلة القائمة بالبحث، و تحددت مجالات دراستنا في المجال المكاني، و المجال البشري.

\* **أولا :المجال المكاني:** للتعلم في الدراسة الميدانية تم اختيار المدرسة العليا للأساتذة طالب عبد الرحمن بالأغواط و الواقع مقرها بشارع الشهداء ( الطريق الوطني رقم N 1 ) الرابط بين الجزائر العاصمة و أدرار، من أجل القيام بإجراءات الدراسة الميدانية ، وذلك نظرا إلى مكانتها و دورها في المجتمع.

\* **ثانيا: المجال الزمني:** هي تلك الفترة الزمنية التي يستغرقها الباحث في جمع البيانات و المعلومات خلال الدراسة الميدانية ، وتمثلت في مرحلتين و هما:

المرحلة الأولى: توزيع الاستمارات يومي 22 و 23 أبريل 2018

المرحلة الثانية: إعادة جمع الاستمارات من المبحوثين يومي 24 و 25 أبريل 2018.

\* **ثالثا: المجال البشري:** تضم مدرسة العليا للأساتذة طالب عبد الرحمن بالأغواط يد عاملة تقدر ب 257 موظف، ينقسمون إلى مجموعات مهنية مختلفة حسب الرتبة في السلم الإداري.

مع العلم أن هذه الإحصائيات خاصة ب: أبريل 2018.

**المبحث الثالث: منهج و تقنيات الدراسة**

**1- المنهج المستخدم في الدراسة:**

المنهج العلمي أسلوب للتفكير و العمل، يعتمد الباحث لتنظيم أفكار هو تحليلها و عرضها، و بالتالي الوصول إلى نتائج و حقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة، و يرتبط تحديد الأسلوب أو المنهج العلمي الذي يستخدمه الباحث لدراسة ظاهرة أو مشكلة معينة بموضوع و محتوى الظاهرة، حيث أن الاساليب و المناهج العلمية تختلف باختلاف الظواهر و المشكلات المدروسة، و ما يصلح منها لدراسة ظاهرة معينة قد لا يصلح لدراسة ظاهرة أخرى لكون الظواهر تختلف من حيث الخصائص و الموضوعات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- مصطفى عليان ربحي، البحث العلمي أسسه مناهجه و أساليبه و إجراءاته، بدون طبعة، بيت الأفكار الدولية، عمان، الأردن، ص 35.

و بما أن المنهج يتحدد من خلال الموضوع، فسوف نعتمد في دراستنا لموضوع القيادة الإدارية و تأثيرها على الفعالية التنظيمية في المؤسسة على المنهج الوصفي التحليلي تماشياً مع أهداف و طبيعة موضوع الدراسة، حيث أن هذا المنهج لا يقتصر على عملية الوصف فقط ، بل يتعدى ذلك إلى تحليل و تفسير المعلومات التي تساعد في استخلاص النتائج حول موضوع الدراسة، ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق و البيانات و تصنيفها و معالجتها و تحليلها تحليلًا كافيًا و دقيقًا لاستخلاص دلالتها و الوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث<sup>1</sup>.

فالبحت الوصفي التحليلي يمكن أن يوفر العديد من المعلومات والبيانات التي تزيد من ألفة الباحث بالظواهر وتنمي لديه البصيرة بالواقع الاجتماعي بكل أبعاده، فوصف الظاهرة يساعد في الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، حيث يتم ذلك وفق خطة بحثية معينة من خلال تجميع البيانات وتنظيمها وتحليلها وتفسيرها، وذلك لأن الإنسان يحكم على الظاهر ولا يستطيع التقيب عن الجوهر.

## 2- الأدوات المستخدمة في البحث.

هي مجموعة من الأدوات التي تساهم بقدر كبير في الاطلاع والتحليل المعمق للظواهر المدروسة، وتمكن الباحث من خلال استخدامها أن يحصل و يجمع عددا كبيرا أو كاف من المعلومات حول موضوع الدراسة، كما تحظى هذه التقنيات و الوسائل بعناية خاصة نظرا لتوقف جميع نتائج الدراسة عليها، أما عن التقنية المستعملة فلقد استعملنا:

أ- **الملاحظة البسيطة** والتي يقصد بها ملاحظة الظواهر كام تحدث تلقائيا في ظروفها الطبيعية، دون إخضاعها للضبط العلمي، و دون استخدام ادوات القياس<sup>2</sup>.

ب- **الاستمارة**: هي مجموعة مؤشرات يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي، أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس، و هي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث و المبحوث، و تحتوى على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوث<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- بشير صالح الرشدي، مناهج البحث التربوي، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000، ص 59.

<sup>2</sup>- فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة، أسس و ميادى البحث العلمي، الطبعة الأولى، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 144.

<sup>3</sup>- بلقاسم سلاطونية، الجبالي حسان، أسس البحث العلمي، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 77.

في بحثنا هذا قمنا بوضع استمارة بحث أولية من أجل تحكيمها من قبل الأستاذة المشرفة بهدف معرفة مدى صحة وسلامة الأسئلة، مع العلم أن الاستمارة عادة ما تتطوي على أسئلة مغلقة وتستخدم عادة في شكل محدد ودقيق ، أما الأسئلة المفتوحة فهي تتفرع عن السؤال المغلق والغرض منها فتح مجال المبادرة للمبحوث للتعبير بحرية ، كما تم وضع أسئلة تحتوي على عدة متغيرات يطلب من المبحوث الاختيار من بينها.

#### الأساليب الإحصائية المستعملة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات استخدمنا العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistiques package for social sciences و التي يرمز لها باختصار بالرمز (SPSS) الإصدار 22.

#### وفي ما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية التي استخدمناها:

\* استخراج النسب المئوية والتكرارات لكل سؤال.

\* بالإضافة إلى الاعتماد على بعض الأدوات الإحصائية مثل الجداول ، الرسوم البيانية الدوائر النسبية ، و الأعمدة .

#### المبحث الرابع: عينة الدراسة

##### 1- طريقة تحديد و استخراج العينة.

إن المعنى العلمي و الدقيق لمفهوم العينة يشير حصرا إلى نتيجة محاولة جمع أي جزء من كل محدد تحديدا جيدا أو اختيار عدد قليل من الوحدات من مجتمع حدوده معلومة<sup>1</sup>.

تعرف العينة بأنها نموذج يشمل جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصل المعني بالبحث، و تكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة، و هذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات و مفردات المجتمع الأصل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- فضيل دلبو، مدخل إلى منهجية البحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، بدون طبعة، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2014، ص 195.

<sup>2</sup>- عامر إبراهيم قنديلجي، البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات التقليدية و الإلكترونية، الطبعة السادسة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2015، ص 145.

تتصف العينة الجيدة بأنها تتيح الفرص لكل وحدة اجتماعية من مجتمع الدراسة لأن تكون ضمنها، أي إعطاء فرص متكافئة لجميع وحدات مجتمع الدراسة لأن تشمل في عينة الدراسة<sup>1</sup>.

و بالتعرف على مجتمع البحث الذي يتميز بالتباين و التنوع، فقد تم الاعتماد على "العينة العشوائية البسيطة" لأنها تتوافق مع طبيعة الموضوع وتخدم البحث، فالعينة العشوائية لا تعني التخبط أو الارتجالية، بل هو أسلوب منظم و مقصود و إداري، فيه يبتعد الباحث عن الاختيار أو التوزيع المباشر الذي يمكن أن يترتب عليه حصول إحدى مجموعات البحث على درجة أفضل، فهذه الطريقة تتيح لأي حالة من حالات العينة فرصاً مماثلة للتصنيف<sup>2</sup>.

إن اختيار هذا النوع من العينات يعطي الباحث فرصة متساوية لكل فرد من أفراد المجتمع بأن يكون ضمن العينة المختارة، و يكون هذا النوع من العينات مفيد و مؤثر عندما يكون هنالك تجانس مشتركة بين جميع أفراد المجتمع الأصلي المعني بالدراسة من حيث الخصائص المطلوب دراستها في البحث<sup>3</sup>.

يقدر حجم العمال بالمؤسسة محل الدراسة بـ 257 موظف، و يقدر حجم العينة في الدراسات الوصفية بـ 20% من أفراد مجتمع صغير نسبياً<sup>4</sup>، و عليه فالعينة تقدر بـ 20% أي ما يعادل 52 موظف وذلك وفق القانون التالي:

$$52 \text{ موظف} = \frac{20 \times 257}{100}$$

$$\frac{\text{مجموع العمال} \times 20}{100}$$

<sup>1</sup> - عدنان أحمد مسلم - آمال صلاح عبد الرحيم، دليل الباحث في البحث الاجتماعي، الطبعة الأولى، العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، 2001 ص 67.

<sup>2</sup> - سيف الإسلام سعد عمر، الموجز في منهج البحث العلمي في التربية و العلوم الإنسانية، الطبعة الأولى، دار الفكر، دمشق، 2009، ص 116.

<sup>3</sup> - عامر إبراهيم قنديلجي، مرجع سابق، ص 150.

<sup>4</sup> - رحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 162.

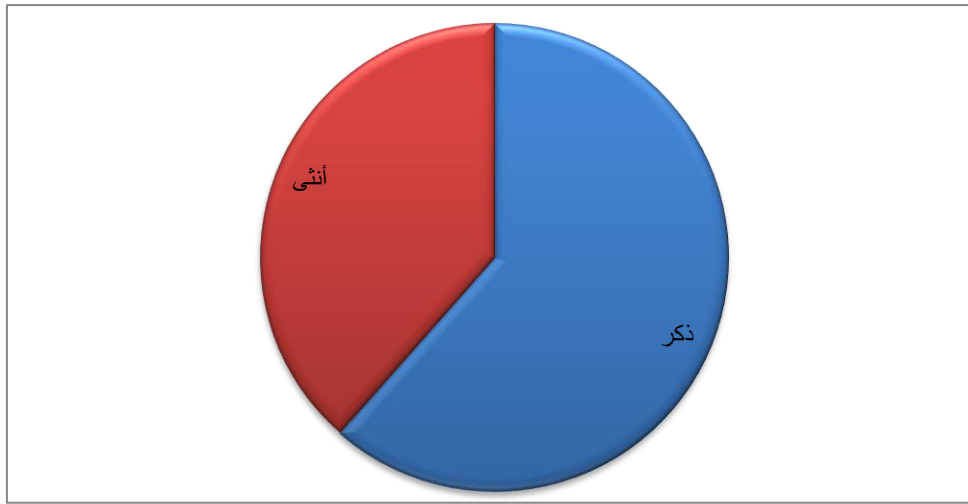
2- تحليل البيانات المتعلقة بخصائص العينة:

قمنا بتحليل خصائص عينة الدراسة وفق كل من الجنس و السن و المستوى التعليمي الأقدمية، و هذا وفق ما هو موضح في الجداول التالية:

1-2 توزيع العينة وفق الجنس:

جدول رقم 02 يوضح: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
61.5 %	32	نكر
38.5 %	20	أنثى
100 %	52	المجموع



الشكل رقم 12 يوضح: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

تتكون عينة الدراسة مثلما يشير الجدول و التمثيل البياني أعلاه أن أغلبية المبحوثين هم من صنف الذكور حيث يبلغ عددهم 32 موظف من مجموع عدد المبحوثين وتقدر نسبتهم 61.5 %، في حين بلغ عدد المبحوثين من صنف الإناث 20 موظفة بنسبة تقدر ب 38.5% وهي نسبة قليلة مقارنة بالذكور. ولعل السبب في وجود هذا الفرق مرده نتائج مسابقات التوظيف أو التحويل من مؤسسة إلى أخرى، و كذلك طبيعة النشاطات الممارسة في المؤسسة من المهام و الأعمال المختلفة التي تتطلب وجود ذكور مثل تأدية بعض المهام خارج المؤسسة، و الاتصال المباشر مع الموردين من أجل اقتناء العتاد

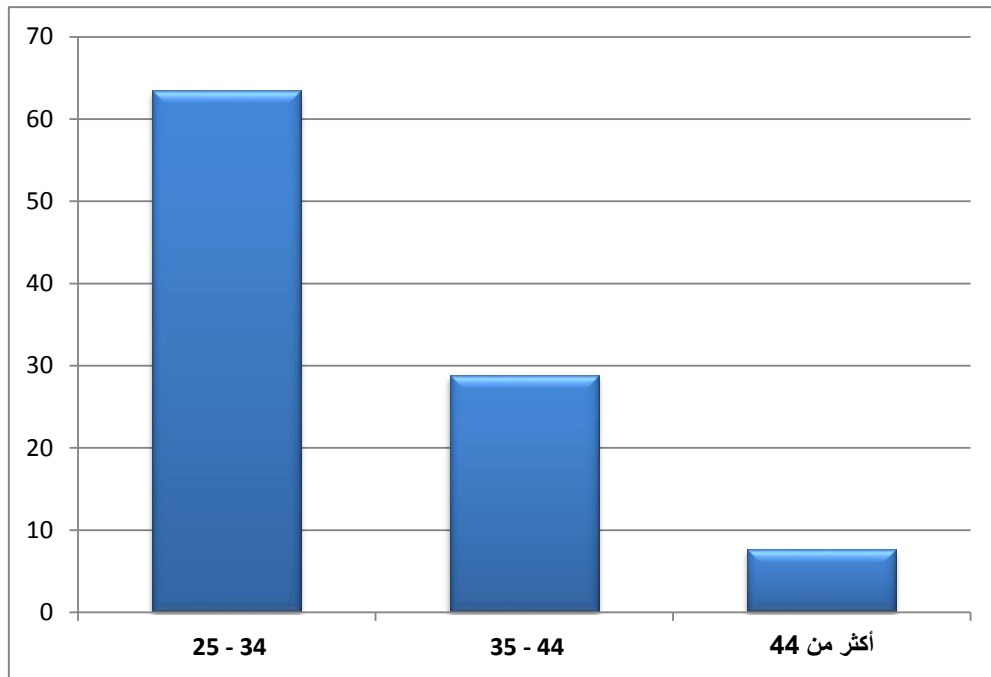
أو التجهيزات المناسبة أو الحضور في أوقات خارج أوقات العمل الرسمية، و أحيانا السفر، حيث تكون ظروف العمل التي تم ذكرها لا تتلاءم أحيانا مع طبيعة المرأة لذلك نسبة الإناث العاملين بالمؤسسة أقل من نسبة الذكور.

و نجد هنا بأن المدرسة العليا تتسم بطابع الوظائف الإدارية، وذلك من خلال توظيفها لكل من الجنسين الرجال والإناث ليس اختيار من طرف المؤسسة و إنما يعتمد في عملية التوظيف على المسابقات الكتابية أو الشفهية لكون هذه المؤسسة عمومية فهي خاضعة لقانون التوظيف العمومي، هذا راجع للمكانة الاجتماعية التي تتمتع بها المؤسسة، و بالتالي مما قد يحفز كل من الجنسين الذكر والأنثى من أجل إيجاد مكانة أو وظيفة داخل المؤسسة.

## 2-2 توزيع العينة وفق السن:

جدول رقم 03 يوضح: توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة المئوية	التكرارات	السن
63.5 %	33	من 25 إلى 34 سنة
28.8 %	15	من 35 إلى 44 سنة
7.7 %	04	أكثر من 44 سنة
100 %	52	المجموع



الشكل رقم 13 يوضح: توزيع أفراد العينة حسب السن

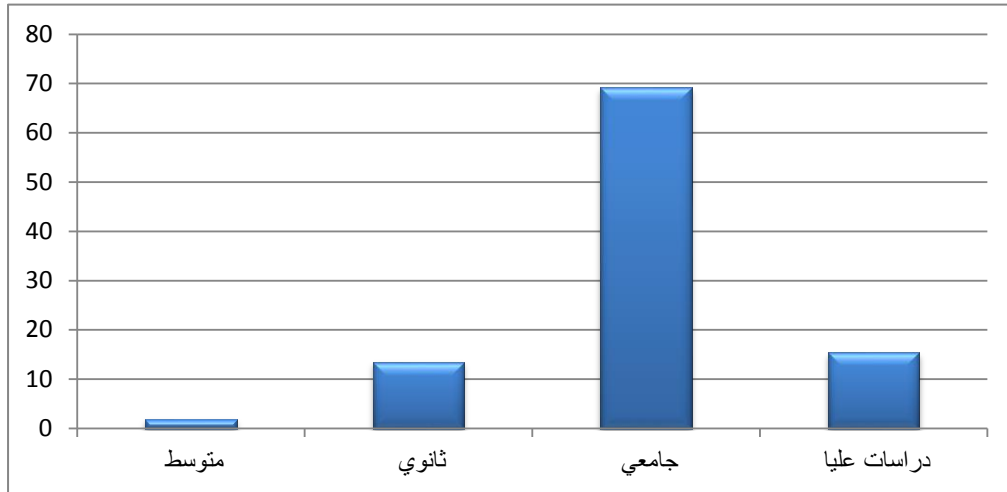
تشير المعطيات الكمية أن النسبة الغالبة للمبحوثين وقدرها 63.5 % هي الفئة العمرية التي تتراوح بين 25 إلى 34 سنة، ثم تليهم فئة تتراوح أعمارهم من 35 سنة إلى 44 سنة و تقدر نسبتها ب 28.8 % و إجمالي تعداد هاتين الفئتين يقدر ب 48 موظف، و تحتل الفئة العمرية من 44 سنة فما فوق فئة الكهولة المرتبة الثالثة بنسبة 7.7 % أي ما يعادل 4 موظفين، و هي نسبة قليلة جدا مقارنة بباقي الفئات العمرية.

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن العنصر الغالب في المؤسسة هي الفئة الشبابية، و هذا مرده لكون المؤسسة حديثة النشأة ( 2011 ) و طبيعي أن الفئة الغالبة هي فئة شبابية نتيجة للتوظيف، وبالتالي فإن هذه الفئة يمكن أن تساهم في ارتفاع مستوى الفعالية التنظيمية من خلال ما تتميز به من حيوية و قدرة على العطاء و العمل، و كذا فإن الفئة الشبابية تحتاج إلى من يبعث فيها روح المسؤولية و التشجيع المعنوي، و يمكن تفسير انخفاض في الفئة العمرية الأكثر من 44 سنة إلى كون المؤسسة حديثة النشأة فإنها تعتمد على موظفين يتميزون بالوعي و النضج الفكري و المعرفة العلمية و العملية باعتبارهم من ذوي الخبرة و الكفاءة من أجل منح خبرتهم و تدريب الموظفين حديثي العهد بمجال العمل، و من خلال التوزيع العمري للعينة نلاحظ أن المؤسسة قادرة على رفع مستوى فعاليتها التنظيمية من خلال حسن قيادة موظفيها و تنمية روح الإبداع في العمل.

### 3-2 توزيع العينة وفق المستوى التعليمي :

الجدول رقم 04 يوضح: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
1.9%	1	متوسط
13.5%	7	ثانوي
69.2%	36	جامعي
15.4%	8	دراسات عليا
100%	52	المجموع



الشكل رقم 14 يوضح: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

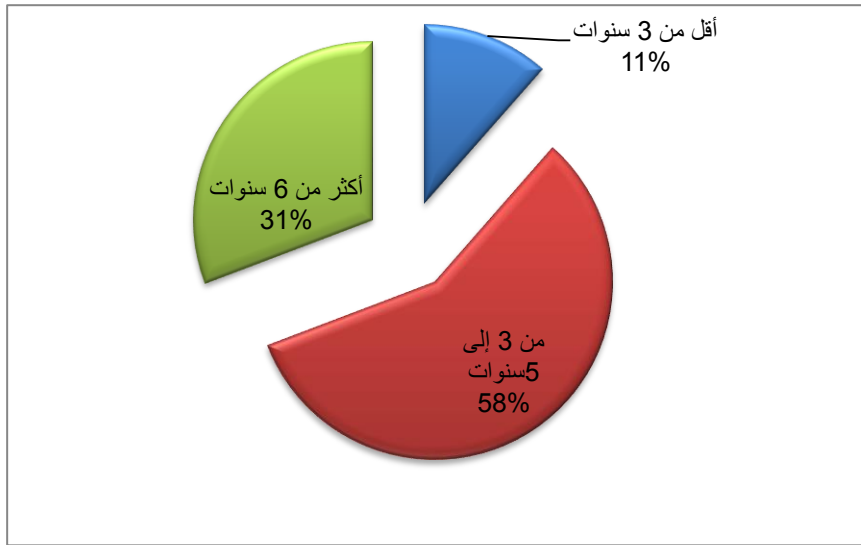
يبين الجدول أعلاه أن النسبة الغالبة هي من ذوي المستويات الجامعية ( ليسانس أو دراسات عليا ) حيث بلغت نسبة الموظفين أصحاب التعليم الجامعي 69.2 % و الموظفين أصحاب الدراسات العليا 15.4 % وهذا ما يدل اعتماد المؤسسة على الكفاءات الجامعية في التسيير، تليها نسبة تقدر ب 13.5 % من أفراد عينة البحث من المستوى الثانوي، وآخر نسبة و هي 1.9 % من أفراد عينة البحث من المستوى التعليمي المتوسط حيث أن هذه الفئة غالبا هم من العمال المهنيين.

و من هذا كله نلاحظ أن نسبة الموظفين الذين لديهم أقدمية في المؤسسة تفوق 3 سنوات يدل على السياسة المنتهجة التي تعمل على استقطاب و توظيف إطارات من ذوي الكفاءات العلمية للنهوض بالمؤسسة و التماشي مع روح العصر الذي يعرف تطورا علميا لا مكان للأمية فيه.

#### 2-4 توزيع العينة وفق الأقدمية المهنية:

الجدول رقم 05 يوضح: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية

الأقدمية	للتكرارات	النسبة المئوية
أقل من 3 سنوات	6	11.5%
من 3 إلى 5 سنوات	30	57.7%
أكثر من 6 سنوات	16	30.8%
للمجموع	52	100%



الشكل رقم 15 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية

يتبين لنا من خلال الجدول الإحصائي المبين أعلاه أن النسبة الغالبة من المبحوثين تتراوح مدة عملهم بالمؤسسة بين 3 و 5 سنوات بنسبة 58 %، ثم تليها فئة الموظفين الذين لديهم أقدمية تفوق 6 سنوات في المؤسسة بنسبة 31 % وهذا يعني أن أكثر من نصف المبحوثين هم ممن التحقوا بالمؤسسة منذ سنوات قليلة و ذلك لكون المؤسسة حديثة النشأة ( 2011 ) نتيجة لعملية التوظيف التي تتطلب أفراد حديثي السن و مستوى علمي مقبول، وهي نسبة معتبرة تستفيد منها المؤسسة في السنوات القادمة لكي تعوض العمال الذين سيحالون على التقاعد، و هذا ما يعكس أنه يمكن الاستفادة من خبرة أفراد العينة بالرغم من اختلاف مستوياتهم حيال موضوع الدراسة.

## خلاصة

في هذا الفصل قمنا بتوضيح أهم الخطوات المنهجية في الدراسة الميدانية، حيث تم تحديد الإطار العام للدراسة من خلال التعريف بالمدرسة العليا للأساتذة طالب عبد الرحمن بالأغواط، إضافة إلى تحديد مجالات الدراسة "المجال المكاني ، المجال البشري ، المجال الزمني".

كما تطرقنا إلى منهج البحث وتحديد الغرض والهدف من استخدامه، وتوضيح أهم الأدوات المنهجية التي استخدمت في جمع وتحليل البيانات الميدانية و تحديد الأدوات الإحصائية المستعملة، آخر خطوة في هذا الفصل كانت تحديد مجتمع الدراسة وطريقة تحديد و اختيار نوع وحجم العينة ، فضلا عن وصف خصائص العينة .

## الفصل الخامس:

### دراسة و تحليل البيانات

\* تمهيد

- ◆ تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى
- ◆ استنتاج جزئي للفرضية الأولى
- ◆ تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية
- ◆ استنتاج جزئي للفرضية الثانية
- ◆ تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة
- ◆ استنتاج جزئي للفرضية الثالثة

\* خلاصة



## أولاً: تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى.

- نص الفرضية الأولى: « تتبع القيادة الادارية الأساليب القيادية الحديثة في بناء و تعزيز عامل الثقة بين العمال و القيادة».

للموصول إلى نتائج هذه الفرضية قمنا باستخراج مجموعة من الجداول البسيطة و المركبة التي تعنى بأساليب القيادة ، و بعامل الثقة فجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم 06 يبين أسلوب القيادة المتبع في المؤسسة.

النسب المئوية	التكرارات	الأسلوب القيادي
50%	26	السلطة الرسمية
30.8%	16	السمات الشخصية
19.2%	10	لا شيء
100%	52	للمجموع

## التحليل الإحصائي:

نستدل من هذا الجدول على نوع القيادة السائد في المؤسسة، فنجد أن نسبة 50% من المبحوثين و المقدرين ب 26 مبحوث يؤكدون على أن الأسلوب الذي يتبعه القائد يتصف بالرسمية، في حين أن 30.8% يرون أن القائد يستخدم سماته الشخصية في قيادته أي ديمقراطي، مقابل أن مجموع المبحوثين و المقدرين ب 10 و نسبتهم 19.2% الذين قالوا بأنه لا يوجد أسلوب محدد يستخدمه القائد في قيادته.

## التحليل السوسيولوجي:

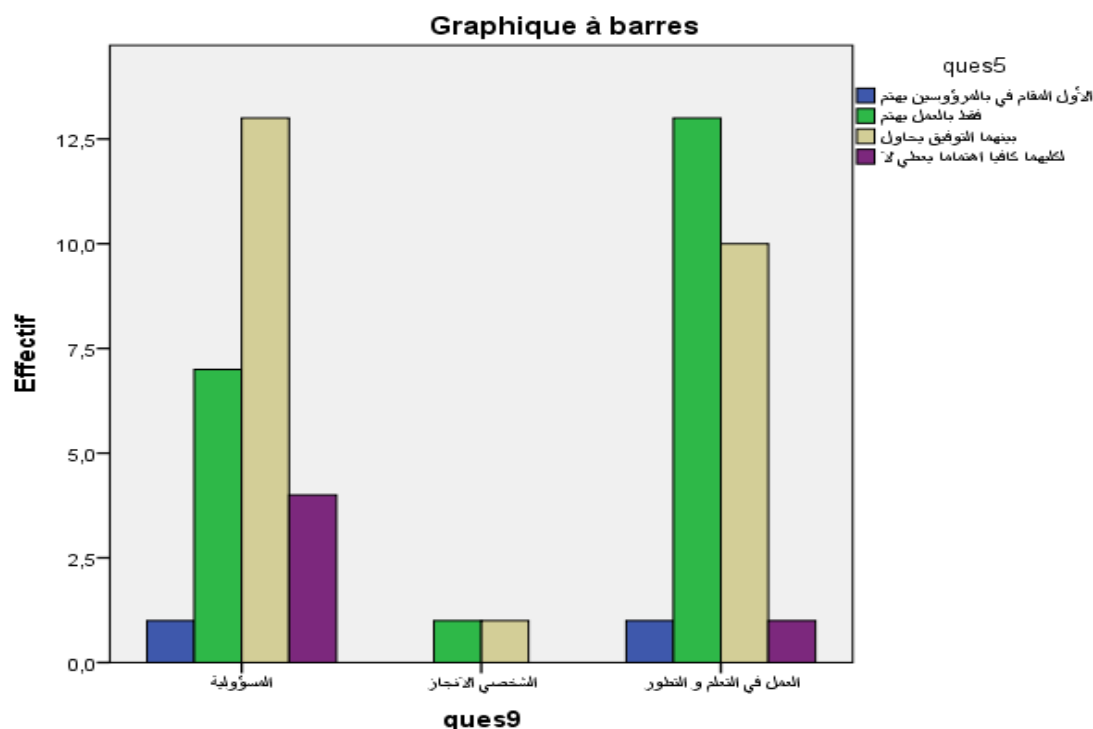
يمكننا أن نرجع هذا الاختلاف في الإجابات إلى الاختلاف في الوظيفة التي يتقلدها العامل بحيث يبدي العمال الذين لهم علاقة مباشرة مع القائد انطبعا سلبيا عن أساليب القيادة التي يطبقها هذا الأخير، ذلك أن الصرامة و الحزم في تطبيق التعليمات تؤدي إلى شعور العامل بالتذمر و عدم الرضا، مما يشعره بالضغط و بأن هناك رقابة خانقة عليه، و هذا ما يجعل العامل يحكم على أن الأسلوب القيادي المستخدم من قبل قائده يتصف بالديكتاتوري.

كما يمكن إرجاع هذا الاختلاف إلى طبيعة القائد في الكيفية التي يتعامل بها، و هذا من منطلق سماته الشخصية التي يتمتع بها كالهدوء و ضبط النفس و الحوار و المشاركة في صنع القرار و ترك المجال للمبادرة، و بالتالي يتعامل ببعض اللباقة و الليونة و التساهل في التسيير الأمر الذي يؤدي بالعامل إلى الحكم بأنه يعتمد على السمات الشخصية ( المدير إنسان طيب ) على حد تعبير إحدى المبحوثات، و بالتالي يمكن القول بأن القائد ديمقراطي.

بينما أن من قالوا أن لا شيء ( لا أسلوب محدد في القيادة ) يمكن إرجاعه إلى طبيعة العمل الذي لا يتسم بالضغط الدائم أو غير مقيد بوقت محدد لإنجاز المهام، أو الذين ليس لهم احتكاك مباشر بالقائد و ليست لهم دراية بمتطلبات تسيير، بالتالي يرجعون ذلك إلى أن القائد تسيبي لا مبال في قيادته.

جدول رقم 07 يوضح تأثير مجال اهتمام القائد على تفويضه للسلطة.

المجموع		التطور و التعلم في العمل		الإنجاز الشخصي		المسؤولية		تفويض السلطة مجال الإهتمام
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
3.8	2	1.9	1	0	0	1.9	1	يهتم بالمرؤوسين
40	21	25	13	1.9	1	13.5	7	يهتم بالعمل فقط
46.2	24	19.2	10	1.9	1	25	13	يحاول التوفيق بينهما
9.6	5	1.9	1	0	0	7.7	4	لا يهتم بكليهما
100	52	48.1	25	3.8	2	48.1	25	المجموع



شكل رقم 16 يوضح تأثير مجال اهتمام القائد على تفويضه للسلطة

#### التحليل الإحصائي:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن أغلب عينة المرؤوسين يعتبرون أن الثقة المتبادلة بين القائد و المرؤوسين تظهر بالاهتمام الذي يوليه القائد للعمل و المرؤوسين، حيث أن تفويض جزء من صلاحياته ينظر إليه على أنه ثقة القائد فيهم و قدرتهم على تحمل المسؤولية بنسبة 48.1 % ، و كذلك تعلموا و تطورا في العمل بنسبة 48.1، بمعنى أن التفويض هو فرصة لتنمية القدرات و المهارات الوظيفية، و تعزيز شعورهم باحترام الذات والثقة التي يوليها رئيسهم لهم، و كما نجد أن إجابات المبحوثين

تركزت بين مؤشرين اثنين بنسبة عالية، التوفيق بين متطلبات العمل و العمال في المرتبة الأولى بنسبة 46.2 % و من يرون أن القائد مهتم بالعمل و فقط بنسبة 40 %.

#### التحليل السوسيولوجي:

إن عدم ثقة القادة في مرؤوسيه وحرصهم على مراقبة كل الأعمال بأنفسهم ، يؤدي إلى تزايد الأعباء عليهم، فتشعب نشاطات المؤسسة يؤدي إلى نقل المسؤولية على القائد، و لهذا السبب من الضروري أن يتفرغ أصحاب المسؤوليات إلى المهام المنوطة بهم، مما يوفر لهم الوقت الكافي للاطلاع

على أعمال المرؤوسين ومعالجة مشاكلهم، من هذا المنطلق وجب بل يحتم عليهم تفويض جزء من مسؤولياتهم لمرؤوسيتهم، مما يساعد في كسب احترام تابعيتهم واعترافهم بجهودهم.

فلكي تكون العلاقة بين القائد الإداري ومرؤوسيه جيدة ، يتطلب هذا معرفة مدى تقبل العاملين وارتياحهم لشخص القائد ومدى تقديرهم له الذي يعد من العوامل الهامة لبناء الثقة بين القائد الإداري مع مرؤوسيه، مما يخلق جو عمل جيد وعلاقة تقدير تساهم في حفز الأفراد للعمل وولائهم لقائدهم. في سؤال طرحناه على المبحوثين حول شعورهم بالثقة في قائدهم، كانت إجاباتهم مبينة كما يلي:

جدول رقم 08 يبين ثقة المرؤوسين في القائد.

الثقة المرؤوسين في القائد	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	33	63.5%
لا	19	36.5%
المجموع	52	100%

#### التحليل الإحصائي:

من خلال الجدول التكراري يتبين لنا أن أغلب المرؤوسين يعتبرون أن القائد مثل جيد و قدوة لهم بنسبة 63.5 %، في حين أعرب 19 من المبحوثين بنسبة 36.5 % أنهم لا يتقنون في القائد.

#### التحليل السوسولوجي:

تتولد الثقة من الاسلوب القيادي المتبع و مدى اهتمام القائد بمرؤوسيه و سعيه لحل مشاكلهم سواء في العمل و أو خارجه بمعنى أن وجود عامل الثقة المتبادلة بين القائد و مرؤوسيه في المؤسسة أمر بالغ الأهمية من اجل تحقيق الفعالية التنظيمية.

فعلى القيادة الإدارية الرسمية بالمؤسسة إدراك أن هناك تداخل بين الاهتمام بالعمل و العمال، و ربط هذا الاهتمام بتفويض السلطة الفعلية للمرؤوسين الأكفاء من أجل بناء و تعزيز عامل الثقة المتبادلة ، و إشعار المرؤوسين بقدرتهم على تحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم 09 يبين أهمية إشراك المرؤوسين في الاجتماعات.

المجموع		المبادرة		تدخل القائد		التصرف في حال طارئ حضور الاجتماعات
		%	ك	%	ك	
71.2	37	42.3	22	28.8	15	نعم
28.8	15	19.2	10	9.6	5	لا
100	52	61.5	32	38.5	20	المجموع

#### التحليل الإحصائي:

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن 71.2 % من إجابات المبحوثين تدل على أهمية إشراك القائد لمرؤوسيه في الاجتماعات، بينما من أن ما نسبته 28.8 % ليسوا معنيين بحضور الاجتماعات، في حين أن ما نسبته 61.5 % يبادرون بمحاولة الحل سواء حضروا في الاجتماعات بينهم و بين القائد أم لم يحضروا.

#### التحليل السوسيولوجي:

قد ترجع مبادرة الموظفين إلى إيجاد الحل إلى مكانتهم أو خبرتهم في التعامل مع مختلف الظروف، فإنهم ليسوا في حاجة لمثل هذه الاجتماعات، بينما أجاب البعض بأنهم ينتظرون تدخل القائد دون أن تكون لديهم أية مبادرة لحل المشكل.

و قد يرجع هذا إلى الاتكالية على المسؤول المباشر، أو أنهم ليست لهم السلطة التي تخولهم لذلك، و لعل البعض أرجعها لخوفه من تحمل المسؤولية، ( أحد أفراد العينة تنازل عن تكليف لشغل منصب رئيس مصلحة )، بينما أرجعها البعض إلى أن ترتيبه في السلم المهني لا يخوله لذلك ( أكتفي بتطبيق عملي) على حد تعبير بعض أفراد العينة. كما قد ترجع إلى عدم وجود معلومات كافية لدى الموظف عن المشكل أو قلة خبرته و أو خوفه من رد فعل القائد في حال الفشل في حل المشكل لذلك يترك إيجاد الحلول للقائد.

بينما الفعالية التنظيمية تقتضي أن يشترك الجميع في متابعة تنفيذ مهام و تحقيق الأهداف كل حسب مهارته، بينما يشكل عدم ترك حرية المبادرة و اتخاذ القرار و ترك هامش للخطأ و الصواب من قبل المسؤولين يؤدي بالتأكيد إلى عدم وجود ثقة متبادلة، و بالتالي عدم المبادرة.

جدول رقم 10 يبين قدرة تحكم القائد في انفعالاته.

النسبة المئوية	التكرارات	تحكم القائد في انفعالاته
67.3%	35	نعم
32.7%	17	لا
100%	52	المجموع

#### التحليل الإحصائي:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام للمبحوثين 67.3 % قد أجابوا بأن القائد يتحكم في انفعالاته في ضل الضغوط التي تفرضها ظروف العمل، أما بالنسبة للذين أقرروا بأن القائد لا يتحكم في انفعالاته كانت نسبتهم ضئيلة 32.7 % مقارنة بالنسبة الأخرى.

#### التحليل السوسولوجي:

يمكن أن نرجع استجابات المبحوثين بأن القائد يتحكم في انفعالاته إلى تميزه بصفات مختلفة منها الثقة بنفسه أو أنه لا يستجيب للمؤثرات التي قد تثيره. في حين نرجع الاستجابات التي أشارت إلى أن القائد لا يتحكم في انفعالاته إلى كونه يصدر أوامر و لا يتم تطبيقها مثل ما طلب أو عدم إنجاز المهام في الأوقات المحددة، أو أنه لا يثق بالموظفين لإنجاز المهام، و ربما لأن الموظفين أنفسهم لا يتصفون بالكفاءة و التفاني في العمل.

عموما فإن القدرة على التحكم بالانفعالات أو عدمها ترجع بالدرجة الأولى إلى شخصية القائد ثم إلى طريقة أو أسلوب قيادته التي من خلالها يتعامل مع مرؤوسيه، و كذلك طريقة العمل مع المرؤوسين خصوصا أثناء العمل تحت الضغط الدائم، مثال ( مصلحة المالية و الميزانية و كذلك مصلحة الوسائل العامة ).

## \* استنتاج جزئي للفرضية الأولى

تحقيق و بناء عامل الثقة بين المرؤوسين و القائد يتوقف على طبيعة الأسلوب القيادي الممارس في المؤسسة و درجة اهتمامه و طريقة تصرفه مع مرؤوسيه. و من خلال نتائج الجداول المتعلقة بالفرضية الأولى نستنتج أن إتباع القائد أي أسلوب قيادي له انعكاسات على التنظيم سواء بصفة إيجابية أم سلبية، الأمر الذي يؤثر بدوره على بناء و تعزيز عوامل الثقة بين القائد و المرؤوسين مما يؤثر على الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

إن وجود ثقة متبادلة بين القائد الإداري و مرؤوسيه يؤدي إلى تقليل عبء و ثقل المسؤولية على القائد من خلال تفويض جزء من المسؤولية لمرؤوسيه الذين لديهم الكفاءة و المقدرة على تحمل المسؤولية، مما يمنح العامل حرية للتصرف ومرونة في التعامل مع المواقف والأشخاص.

إن عدم اهتمام القائد بمرؤوسيه في العمل يشعر العامل بأنه مهمش، هناك من العاملين من يكون رده حياديا وهناك من تكون ردة فعلهم سلبية فيتماطلون في انجاز العمل، لقلّة احترام الرؤساء لآرائهم وعدم تحسيسهم بقيمتهم ومكانتهم في المؤسسة.

وبما أن القيادة الإدارية هي مفتاح الإدارة باختلاف طبيعتها عامة أو خاصة ومهما كانت الصعوبات التي تواجهها، و بما أن القائد الإداري هو الذي يتحكم في طريقة تسيير المؤسسة، من خلال دفع الأفراد وتحفيزهم للعمل باستعداد كامل، فعليه أن يعمل على الحفاظ على مؤشر الثقة المتبادلة بينه و بين مرؤوسيه، و يشعرهم بأهميتهم من خلال اهتمامه بهم و إشراكهم في العمل عن طريق تفويض جزء من السلطة لهم، الأمر الذي يمنح حرية في التصرف و فتح مجال المبادرة لوضع حلول و منح حرية التصرف في التعامل، لأن العامل يحكم على القيادة في التنظيم هل هي ناجحة أو غير ذلك، لذا يحتاج التنظيم إلى قادة إداريين لا يقتصر دورهم على مراقبة تطابق تنفيذ المهام الموكلة إلى التابعين مع الخطط المرسومة ومدى توافقها مع الأهداف التنظيمية، بل يتجاوز ذلك إلى دفع مرؤوسيه إلى الإنجاز و الأداء المتميز وكذلك الرفع من الروح المعنوية لديهم، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق فعالية تنظيمية.

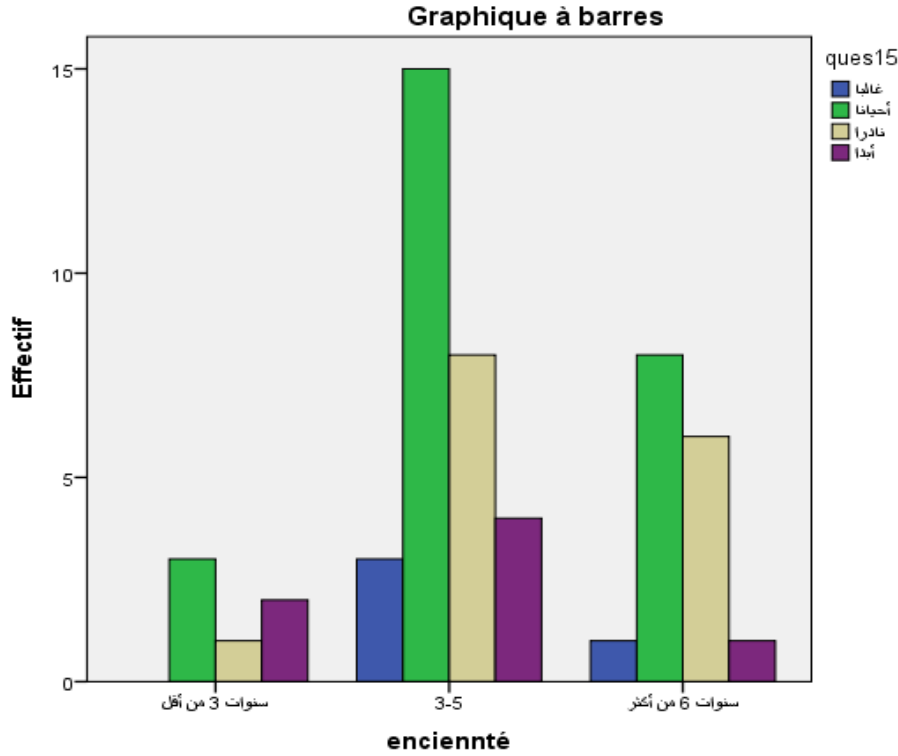
ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية.

• نص الفرضية الثانية: « التزام القيادة بضمان حقوق العمال يساهم في تعزيز الالتزام الوظيفي».

لوصول إلى نتائج هذه الفرضية قمنا باستخراج مجموعة من الجداول البسيطة و المركبة التي تعنى بأساليب القيادة ، و الالتزام الوظيفي فجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم 11 يوضح أهمية المشاركة في صنع القرار لتعزيز الالتزام

المجموع		أبدا		نادرا		أحيانا		غالبا		المشاركة في صنع القرار الأقدمية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
11.5	6	3.8	2	1.9	1	5.8	3	0	0	أقل من 3 سنوات
57.7	30	7.7	4	15.4	8	28.8	15	5.8	3	من 3 إلى 6 سنوات
30.8	16	1.9	1	11.5	6	15.4	8	1.9	1	أكثر من 6 سنوات
100	52	13.5	7	28.8	15	50	26	7.7	4	المجموع



شكل رقم 17 يوضح أهمية المشاركة في صنع القرار لتعزيز الالتزام

### التحليل الإحصائي

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجابات المبحوثين جاءت مختلفة باختلاف سنوات الأقدمية المهنية، حيث أن الفئة الأقل من 3 سنوات و هي غالباً تضم موظفين حديثي التوظيف أقرؤا بأنهم لا تتم استشارتهم في صنع القرار بنسبة 0 % ، بينما 28.8 % من الفئة التي تتراوح سنوات أقدميتها من 3 إلى 6 سنوات أكدوا بأنهم يستشارون أحياناً في صنع القرار بالمؤسسة ، تليها نسبة 15.4 % من فئة أكثر من 6 سنوات أجابوا بأنهم يستشارون أحياناً في صنع القرار بالمؤسسة .

### التحليل السوسبيولوجي

توضح نتائج الجدول أن مؤشر الأقدمية المهنية ذاو تأثير واضح في طبيعة الاستشارة، حيث أن المرؤوسين الذين تتراوح مدة عملهم أقل من 3 سنوات أكدوا على أن القائد لا يستشيرهم إلا ما ندر، و أن الاستشارة النادرة التي كانوا يتلقونها لم تكن إلا كنوع من التحفيز و التشجيع لهم، أما الفئة ذات الاقدمية من 3 إلى 5 سنوات و الفئة الأكثر من 6 سنوات كانت إجاباتهم هي النسبة الغالبة في صنع القرار ، ذلك لكونهم أكثر الفئة التي قد ألفت نظام العمل و امتلكت خبرة كافية حول العمل.

إن المشاركة في اتخاذ القرار ينظر إليه على أنه حافز للعمال من دون شك، و أن أي مسؤول أو عامل يقوم بعمله كما هو مطلوب منه يؤدي حتماً إلى نتيجة ايجابية ألا وهي تحقيق أهداف المنظمة

و تطورها وبالتالي تحقيق مستقبل زاهر لها، و لكن لن يتم تحقيق أي التزام من طرف العامل كونه مهمش، و بالتالي ففتح المجال للمشاركة في صنع القرار يعتبر بمثابة دعم للموظف و تشجيعه على الإبداع الأمر الذي يرفع من رغبته في البقاء في المؤسسة لكونه وجد من يقدره و ينمي كفاءته.

و بالتالي فتنبي القيادة لاستراتيجية فتح المجال للمشاركة في صنع القرار تشجع على تجنب التقصير من أي جانب و تساعد على بقاء الموظف في مكانه لأنه مورد هام حيث أنه يشكل قاعدة قوية ومن ثمة إلى أعلى المستويات.

فلذا على المسؤولين أن يساهموا في نجاح و ازدهار المؤسسة وأن يشاركوا العمال في عملية اتخاذ القرار حتى يصبح الجميع مسؤولاً عن عمله ولا يتحول الأمر إلى مركزية كامنة حتى نتمكن من تحقيق أهم معايير الفعالية التنظيمية ألا وهو البقاء و الاستمرار.

و من هذا المنطلق طرحنا سؤالاً عن طبيعة القرارات التي يتم استشارة الموظفين فيها، فكانت الإجابات كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم 12 يوضع طبيعة القرارات التي يتم استشارة الموظفين فيها.

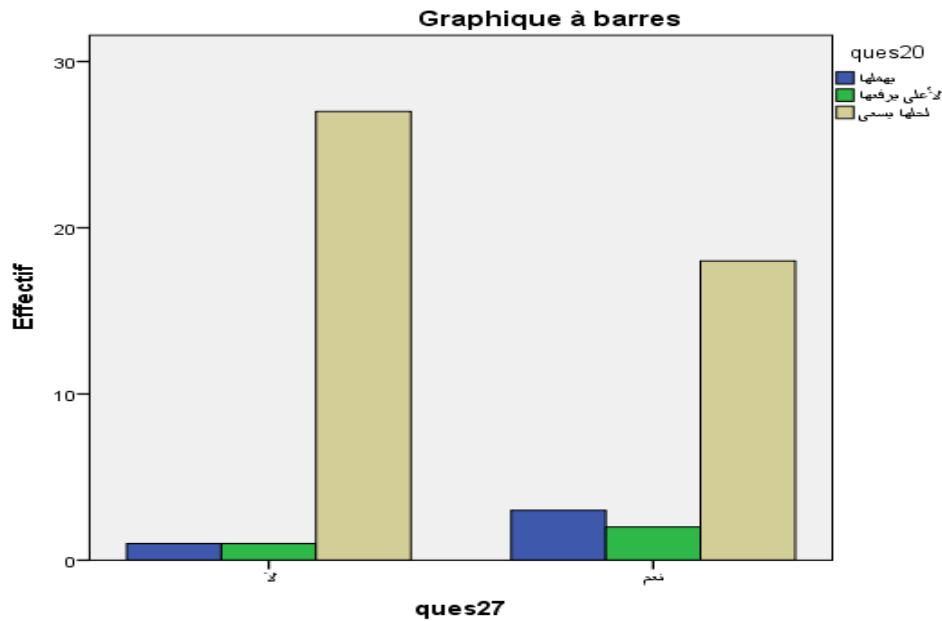
نوع القرارات	التكرارات	النسب المئوية
إجراءات عمل	20	38.5%
خطط و برامج	20	38.5%
تحديد الأهداف	2	3.8%
القرارات الاستراتيجية	2	3.8%
لا شيء	8	15.4%
المجموع	52	100%

نستدل من هذا الجدول طبيعة القرارات التي يتم استشارة الموظفين فيها، فنجد أن نسبة 38.5% من المبحوثين و المقدرين ب 20 مبحوث يؤكدون على أن انه تتم استشارتهم في قرارات تتعلق بإجراءات العمل ( كفاءة التنفيذ )، و نفس النسبة بالنسبة للخطط و برامج العمل حيث أن هذه الفئة تكون غالباً ما الإطارات ، بينما بلغت نسبة الموظفون الذين تتم استشارتهم في القرارات المتعلقة بتحديد الأهداف ( القريبة و البعيدة ) أو القرارات الاستراتيجية 3.8%، غالباً المعنيون بهذه المجالات هم نواب المدير أو

رؤساء المصالح كون القرارات تتطلب خبرة و معرفة و كفاءة. في حين أعرب 15.4% من الموظفين أنهم لا يستشارون في أي شيء.

جدول رقم 13 يبين تصرف القائد بخصوص الصعوبات التي تواجه العمال

المجموع		يسعى لحلها		يرفعها لأعلى		يهملها		كيفية التصرف	صعوبات العمل
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
55.8	29	51.9	27	1.9	1	1.9	1	لا	
44.2	23	34.6	18	3.8	2	5.8	3	نعم	
100	52	86.5	45	5.8	3	7.7	4	للمجموع	



شكل رقم 18 يبين تصرف القائد بخصوص الصعوبات التي تواجه العمال

### التحليل الإحصائي

من خلال المعطيات في الجدول يتضح أنال نسبة الكبيرة من المبحوثين و التي تقدر ب 86.5 % كانت إجاباتهم تؤكد على أن القائد المباشر يسعى دائما لإزالة الصعوبات التي تواجههم، في حين أن ما

نسبته 5.8 % من المبحوثين أجابوا أنه في حالة لم يستطع القائد المباشر أن يتوصل إلى حل فإنه يلجأ إلى القيادة العليا، أما 7.7 % كانت إجاباتهم تدل على الإهمال و اللامبالاة.

### التحليل السوسبيولوجي

يتبين لنا من الجدول المتعلق بطريقة تصرف القائد إزاء المشاكل التي تواجه العمال في عملهم أن غالبيتهم أكدوا على أنهم لا يواجهون صعوبة في عملهم، حتى و إن كانت، فإنها بسيطة أو أنها تدخل في صلاحيات المسؤول المباشر فإنه يسعى لحلها و بالتالي فإن المشكل لا يبقى قائماً، في حين أن من قالوا أن القائد يهمل حل المشكل ربما أن ليست له الصلاحية أو أنه بالإمكان حل المشكل ودياً دون الضرورة إلى تدخل القيادة العليا.

بينما أن من كانت إجاباتهم تدل على أنهم يواجهون صعوبة في تأدية عملهم فمن المرجح أن الصعوبة تكمن في إحدى النقاط التي يمكن حلها و بدليل إجابات المبحوثين التي تؤكد على أن القائد المباشر يسعى لحلها.

و من خلال ما سبق نجد أن حرص القيادة قائم على أساس الاهتمام الشامل بالموظفين و الإصغاء لكل مشاكلهم و العراقيل التي تواجههم و العمل على حلها الأمر الذي يبعث شعوراً بالطمأنينة و عدم تعرض العامل للظلم أو التعسف في حقه و أن حقوقه مضمونة، هذا الأمر يؤدي بدوره إلى تأديتهم لمهامهم بشكل لائق و أن يعزز و يساعد بقاء العامل و عدم تخليه عن مؤسسته مما يؤدي إلى تحقيق التزام العامل بعمله، و نتائج الجدول الموالي تؤكد النتائج التي توصلنا إليها سلفاً.

جدول رقم 14 يبين توجه العمال في حال حدوث مشكل.

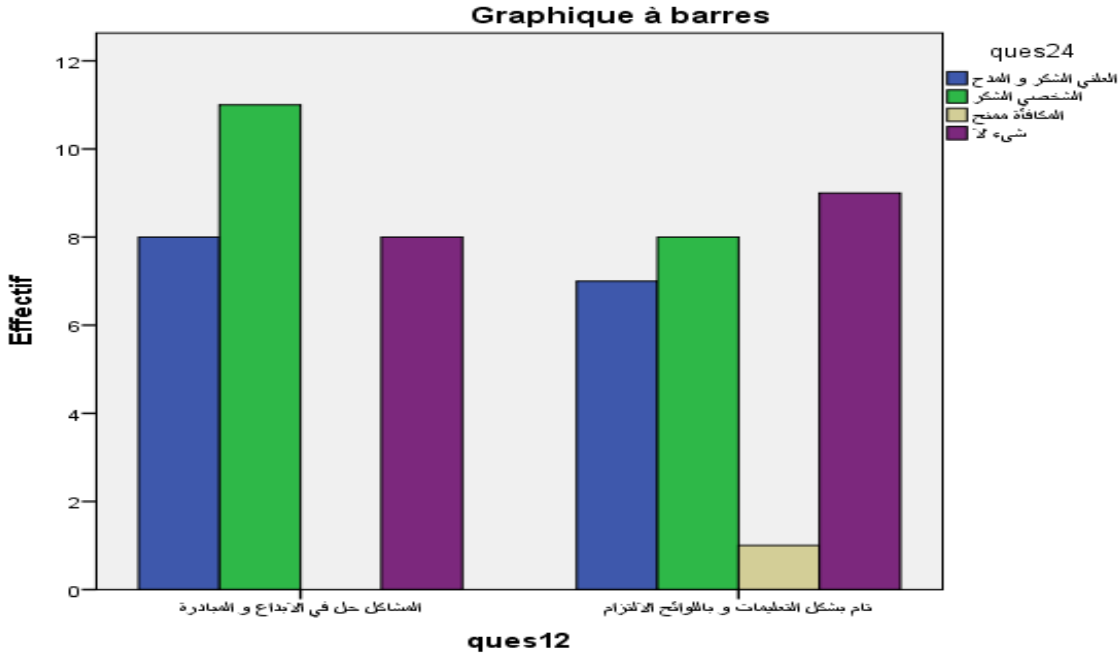
النسب المئوية	التكرارات	توجه العمال
5.8 %	3	الإدارة
67.3 %	35	المسؤول المباشر
11.5 %	6	الزملاء في العمل
1.9 %	1	النقابة
13.5 %	7	معارف من خارج المؤسسة
100 %	52	المجموع

يتبين من خلال الجدول المتعلق بالطريقة التي يعتمد عليها العمال في نقل انشغالاتهم، أن 67.3 % أكدوا أنهم يتوجهون إلى المسؤول المباشر لأنه يعتبر همزة وصل بين القيادة و بين العمال، و بينت بعض الدراسات في العلوم الاجتماعية أن القائد الذي يعمل على حل مشاكل العمال هو القائد الذي يكسب ولاء و احترام العمال.

كذلك نلاحظ أن من بين الإجابات أن بعض المبحوثين ما مجموعه 7 موظفين بنسبة 13.5 % أكدوا أنهم يلجؤون إلى معارف من خارج المؤسسة لكونها تتمتع بالنفوذ و القدرة على التأثير على القرارات من أجل التوسط لحل مشاكلها، بينما أن هناك من أجاب بأنه يرفع انشغاله إلى زملائه و هذا بنسبة 11.5 % و غالبا تكون هذه الانشغالات بسيطة دائمة الحدوث، فيما أكد بعض المبحوثين أنهم يتصلون بالنقابة و نسبتهم ضئيلة 1.9% و مرجع ذلك إلى الغياب الكلي للنقابة في ذات المؤسسة أو أنه ليس لديها من القوة للتدخل و حل المشاكل المختلفة التي تواجه العمال.

جدول رقم 15 يبين التركيز على العمل و علاقتها بالمكافأة المقدمة عند تقديم أداء جيد.

المجموع		لا شيء		منح مكافأة		الشكر الشخصي		المدح و الشكر العيني		المكافأة المقدمة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	المطلوب من العمال
51.9	27	15.4	8	0	0	21.2	11	15.4	8	الإبداع و المبادرة
48.1	25	17.3	9	1.9	1	15.4	8	13.5	7	الإلتزام باللوائح
100	52	32.7	17	1.9	1	36.5	19	28.8	15	للمجموع



شكل رقم 19 يبين التركيز على العمل و علاقتها بالمكافأة المقدمة عند تقديم أداء جيد.

### التحليل الإحصائي

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 51.9% من أفراد عينة البحث ويقدر عددهم ب 27 عامل يؤكدون في إجاباتهم على أن القائد يشجعهم على الإبداع و المبادرة في العمل، في حين 48.1 من إجابات المبحوثين تدل أن المطلوب منهم هو الالتزام بالقواعد و القوانين في العمل، كما أن الإجابات متقاربة حول المكافأة الممنوحة بعد تقديم أداء جيد.

### التحليل السوسيولوجي

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين كا حول نوعين من المكافأة ( المدح و الشكر العلني و الشكر الشخصي )، أي أنهم يحصلون على مكافأة مادية عند تقديم مستوى أداء جيد ذلك لكون أن المؤسسة المدروسة تخضع لقانون الوظيف العمومي الذي لا يمكن أن يقدم مكافأة مادية، و لكن يمكن للقائد أو المسؤول المباشر أن يرفع من علامة التقييم التي تقدم كل ثلاثة أشهر من أجل الحصول على مكافأة مادية تسمى بمنحة المردودية و هي منحة تشجيعية تمنح للموظف كل 3 أشهر نتيجة الجهود المبذولة من طرفه.

من خلال ما سبق نجد أن القيادة الإدارية الرسمية بالمؤسسة إدراك أن هناك تداخل بين التحفيز والانجاز والإشباع، وربط نظام الحفز مع الحاجات الفعلية للمرؤوسين ومحاولة إشباعها، وأشعار المرؤوسين أن حقوقهم مضمونة وأهدافهم تتحقق من خلال تحقيق أهداف المؤسسة، و هذا الأمر يؤدي

إلى رغبة الموظف للبقاء في منصبه و بالتالي تحقيق عامل الالتزام التنظيمي و هو بدوره يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.

### \* استنتاج جزئي للفرضية الثانية:

\*الالتزام القيادة بضمان حقوق العمال يساهم في تعزيز الالتزام الوظيفي.

يعد اهتمام القائد الإداري بالجوانب الإنسانية في العمل وسعيه لتحقيق العدالة في التعامل مع مرؤوسيه، و إشراكهم في عملية اتخاذ القرار ، هذا الأمر من شأنه أن يساهم في منح العامل شعورا بالتقدير و الرضا و الأمان المهني، و بالتالي فتبني القيادة لاستراتيجية فتح المجال للمشاركة في صنع القرار تشجع على التزام الموظف بعمله لأنه مورد هام و بالتالي تحقيق أهم معايير الفعالية التنظيمية ألا وهو البقاء و الاستمرار.

إن المشاركة في اتخاذ القرار تعزز و تزيد من إحساس المرؤوسين بالمسؤولية وتفهم أهداف التنظيم ناهيك عن دفع روحهم المعنوية و إشباع حاجة الاحترام وتحقيق الذات.

إن إعطاء أهمية لشكاوى الموظفين و تظلماتهم وتقديم المساعدة لهم و الاستماع لانشغالاتهم، يزيد من شعورهم و قناعتهم بأن حقوقهم محفوظة، و الذي يؤدي في الأخير إلى رضاهم و اندفاعهم نحو العمل والذي يؤدي بدوره إلى زيادة تقديم خدمات ذات جودة.

ومنه نستنتج أن درجة اهتمام القائد بمشاكل العمال تساهم في الرفع من الروح المعنوية لديهم مما ينعكس بصفة إيجابية على أدائهم، أو خفضها إلى أدنى المستويات، وفي حالة انخفاضها تعجز القيادة عن دفع العمال إلى العمل الجاد والكفيل بتحقيق الأهداف المسطرة و بالتالي عدم تحقيق للفعالية التنظيمية.

و لكي تكون القيادة الإدارية فعالة يجب على سلطة القائد أن تكون نابعة من اعتراف المرؤوسين التلقائي له نتيجة إشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم، و الأهم من ذلك تحفيزهم معنويا، فالشكر و المدح و الثناء عليهم خاصة أمام زملائهم و كذا المكافآت تعتبر كاعتراف من لدن الإدارة للجهد المبذول و التفاني والالتزام ، فهذا الاعتراف يعد فرصة مناسبة لتنمية قدرات العامل وتحقيق رضاه من خلال الإطار و كذا يعزز ثقتهم في أنفسهم و قائدهم، مما يزيد في درجة الالتزام التنظيمي و يساهم في تحقيق فعالية تنظيمية.

ثالثاً: تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة.

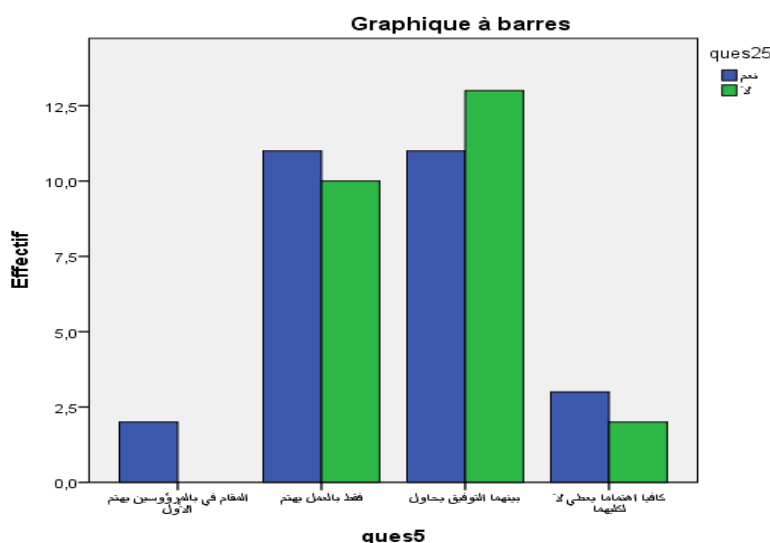
نص الفرضية: « تنتهج القيادة الإدارية استراتيجية محددة من أجل تحقيق التطوير التنظيمي »

للموصول إلى نتائج هذه الفرضية قمنا باستخراج مجموعة من الجداول البسيطة و المركبة التي تعنى

بأساليب القيادة ، و بالتطوير التنظيمي فجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم ( 16 ) يبين مجال اهتمام القائد و علاقته بالاستفادة من التكوين.

المجموع		لا		نعم		الإستفادة من التكوين
		%	ت	%	ت	
3.8	2	0	0	3.8	2	يهتم بالمرؤوسين
40.4	21	19.2	10	21.2	11	يهتم بالعمل فقط
46.2	24	25	13	21.2	11	يحاول التوفيق بينهما
9.6	5	3.8	2	5.8	3	لا يهتم بكليهما
100	52	48.1	25	51.9	27	للمجموع



شكل رقم ( 20 ) يبين مجال اهتمام القائد و علاقته بالاستفادة من التكوين

## التحليل الإحصائي

نلاحظ من خلال المعطيات الكمية في الجدول أن 51.9 % من المبحوثين قد استفادوا من تكوين في مجال عملهم، بينما 48.1 % لم يستفيدوا من تكوين، و منطلق الاستفادة من التكوين يرجع حسب إجابات المبحوثين إلى اهتمام القائد بالعمل و العمال بالدرجة الأولى بنسبة 46.2 % و الاهتمام بالعمل بنسبة 40.4 % .

## التحليل السوسولوجي

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن إجابات المبحوثين متقاربة بين من قد استفادوا من تكوين و بين من لم يستفيد من التكوين، بحيث أن عدد الذين قد استفادوا يقدر عددهم ب 27 موظفا حيث أن هذا التكوين كان قصير المدى ( لا يتجاوز 15 يوما على الأكثر )، بينما نجد أن الذين لم يستفيدوا من التكوين 25 موظفا.

النقطة البارزة في التكوينات التي يتم الاستفادة تكوينات قصيرة المدى لا تتجاوز مدة 10 أيام، إن مثل هذه التكوينات يعتبرها العاملين غير كافية، صحيح أنها تزيد من مستوى معارفهم، إلا أنها لا تشبع مختلف حاجاتهم والصعوبات التي يواجهونها في العمل، إذ يرجح المبحوثين السبب إلى كون إدارة الموارد البشرية مع إدارة العلاقات الخارجية تبرمج دورات تكوينية قصيرة المدى للموظفين لا غير ولا يتم برمجة تكوينات متوسطة أو طويلة المدى بحجة أن التكاليف باهظة.

من خلال دراستنا الميدانية وجدنا أن هناك نوعين من التكوين يخضع له الموظفون، تكوين داخل الوطن و تكوين خارج الوطن، و الاستفادة من التكوين داخل الوطن يكون لجميع الموظفين، بينما في حال التكوين خارج الوطن فإن ذلك يخضع لشروط و ضوابط متعددة منها الرتبة في السلم الإداري و الأقدمية في المؤسسة و عدد الاستفادة من التكوين من قبل، و كلا نوعي التكوين خاضع للميزانية الممنوحة من طرف الوزارة الوصية.

و في سؤال وجهناه إلى المبحوثين عن نوعية التكوين الذي استفادوا منه كانت إجاباتهم على النحو

التالي:

جدول رقم ( 17 ) يبين نوعية التكوين المتحصل عليه.

النسب المئوية	التكرارات	الاستفادة من التكوين
25 %	13	داخل الوطن
26.9 %	14	خارج الوطن
48.1 %	25	لم يستفد مطلقا
100 %	52	للمجموع

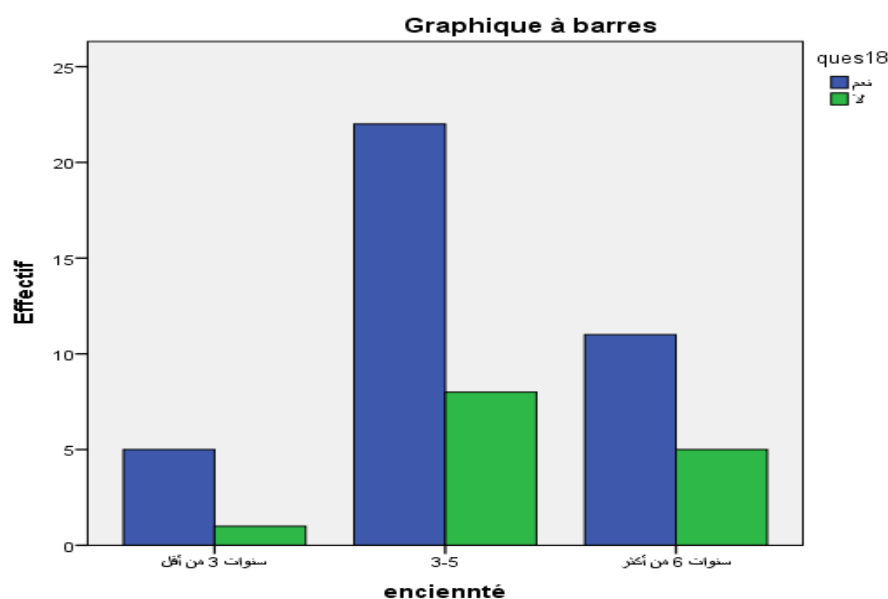
يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن إجابات المبحوثين حول استفادتهم من التكوين مختلفة، فنجد أن هناك من استفاد من تكوين داخل الوطن بنسبة 25 %، و هناك من استفاد منه خارج الوطن بنسبة 26.9 %، و من لم يستفد إطلاقا و هي النسبة الغالبة 48.1 %، و من خلال إجرائنا لبحثنا الميداني وجدنا أن هناك اختلافا و تفاوت في طبقات العمال الذين استفادوا من التكوين.

إذ أن المستفيدين من التكوين خارج الوطن يقتصر على الإطارات، و المستفيدين داخل الوطن لموظفين من رتب محددة و ليس كل الموظفين، أما الذين لا يعينهم التكوين فهم غالبا إما موظفين حديثي التكوين لم يتم ترسيمهم في مناصبهم أو عمال مهنيين، و يوجد موظفين قد استفاد من كلا نوعي التكوين ( داخل و خارج الوطن )، و إضافة إلى ما سبق نجد أن تحديد نوعية التكوين ( داخل أو خارج الوطن ) الذي يستفيد منه الموظفون يتحدد بناء على نوعية العروض المقدمة من المؤسسات المختصة و يتم دراستها و تحديد أحسن العروض و أقلها تكلفة تماشيا مع الميزانية المحددة لذلك لكي يستفيد أكبر عدد ممكن من الموظفين.

وعليه يمكننا القول أن الهدف من التكوين هو رفع مستوى كفاءة و أداء الموظفين و بالتالي الحفاظ على بقاء المؤسسة والمحافظة على سمعتها، و تقاديا لعدم الاستمرارية فإن المؤسسة تتخذ سياسة فعالة جديدة التي تضمن بقاءها بالاعتماد على عملية التكوين في كل المجالات سواء داخل الوطن أو خارجه بهدف تطوير مهارات موظفيها، مما يؤدي إلى تحقيق التطوير التنظيمي للمؤسسة.

جدول رقم ( 18 ) يبين أهمية التشجيع لتقديم اقتراحات لتطوير العمل و علاقتها بالأقدمية المهنية

المجموع		لا		نعم		تقديم إقتراحات الأقدمية
%	ت	%	ت	%	ت	
11.5	6	1.9	1	9.6	5	أقل من 3 سنوات
57.7	30	15.4	8	42.3	22	من 3 إلى 5 سنوات
30.8	16	9.6	5	21.2	11	أكثر من 6 سنوات
100	52	26.9	14	73.1	38	المجموع



جدول رقم ( 21 ) يبين أهمية التشجيع لتقديم اقتراحات لتطوير العمل و علاقتها بالأقدمية المهنية

### التحليل الإحصائي

يتضح لنا من إجابات المبحوثين أن 73.1% و هي أكبر نسبة أكدوا على أن القائد يشجعهم من خلال منحهم الفرصة من أجل تقديم اقتراحات حول العمل، و 26.9% كانت إجاباتهم العكس تماما، و تدل النتائج على أن تقديم الاقتراحات من أجل تطوير سير العمل و تتركز في الفئة ذات الأقدمية بين 3 و 5 سنوات من العمل، ثم فئة الأكثر من 6 سنوات و يليها فئة الأقل من 3 سنوات.

## التحليل السوسيولوجي

من خلال نتائج الجدول المبينة أعلاه نجد أن جل إجابات المبحوثين كانت تؤكد على أهمية تقديم أفكار و خطوات لتطوير العمل، بينما أجاب البعض أنهم يساهمون في تطوير العمل بتقديم أفكارهم و هذا من خلال تطوير التقنيات و الطرق المنتهجة لأداء مهامهم، في حين أن بعض الإجابات دلت على أنهم لا يقدمون أي اقتراحات و ذلك لأن طبيعة عملهم روتيني و لا يتطلب أي تغيير أو تطوير. و من خلال دراستنا الميدانية التي أجريناها في المؤسسة المدروسة تبين لنا أن هناك من الموظفين يساهمون بتطوير العمل اقتناعاً منهم بأهمية هذا الأمر لأنفسهم و زيادة كفاءتهم و كذلك لبقاء المؤسسة و لا ينتظرون حتى يطلب منهم أو يشجعهم القائد، بينما وجدنا أن البعض ليست لهم علاقة و غير مبالين أبداً بالتطوير بل و ينظرون إلى هذا الأمر بأنه زيادة عبء و مشاكل لا غير، في حين أن هناك من ليست لديهم أية مبادرة بالرغم من أنهم كفاء و لديهم المهارة لذلك و لكن لا يقدمون أفكارهم إلا إذا طلب القائد منهم القيام بمهمة و هذا نظراً لكونهم لا يريدون تحمل مسؤولية القرارات التي قد يتخذونها أو قد لا يستحسنها أو لا تقابل بالاحترام و التقدير، و من هذا المنظور قمنا بطرح سؤال على المبحوثين لنعرف وجهة نظرهم اتجاه تنفيذ القرارات، فكانت إجاباتهم على النحو التالي:

جدول رقم ( 19 ) يبين رد فعل الموظفين اتجاه تنفيذ الزملاء للقرارات المتخذة في المؤسسة.

النسب المئوية	التكرارات	رد الفعل اتجاه تنفيذ القرارات
75 %	39	يحترم
25 %	13	لا يحترم
100 %	52	للمجموع

يتضح لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول، أن هناك تباعداً نسبياً بين نسبة الذين يؤكدون على أن رد فعل باقي الموظفين يكون بصفة إيجابية من الذين يرون أن رد الفعل يكون سلبياً، حيث أن أغلبية المبحوثين يؤكدون على رد الفعل الإيجابي، و هذا نتيجة لبناء علاقات اجتماعية و تعاملهم مع البعض بطريقة أخوية و تفهمهم لضرورة العمل، في حين أن من كانت إجاباتهم تدل على العكس فإنهم قد يتخذون قرارات قد تكون مجحفة أو ليس لها أي ترابط أو منفعة بتطوير العمل.

ختاما لما ذكر يمكننا القول أن القيادة الإدارية تسعى إلى إنجاح و الحفاظ على مكانة المؤسسة و زيادة قدرتها من خلال تطوير مهارات و رفع كفاءة موظفيها الأمر الذي يؤدي لا محالة لتحقيق أهداف و حاجات المؤسسة، و كذلك لكون أن تحقيق الفعالية التنظيمية لا تتحقق إلى من خلال تحقيق عملية التطوير التنظيمي.

#### \* استنتاج جزئي للفرضية الثالثة:

تنتهج القيادة الإدارية استراتيجية محددة من أجل تحقيق التطوير التنظيمي.

من بين الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في تطورها هو الاهتمام بعملية التكوين والتدريب لعمالها وذلك بتلقيهم مهارات فنية تهدف إلى إكسابهم معارف جديدة وتنمي مواهبهم لتمكنهم من النهوض بأعباء وظائفهم الحالية والتأقلم مع التكنولوجيا الجديدة على أن تنتج أكبر قدر من الفعالية.

إن القيام بعملية التكوين للموظفين سواء داخل الوطن أو خارجه من شأنه يفتح آفاق و يزيد من تقنيات و معارف و اكتساب مهارات مهمة تساهم في زيادة السرعة و الدقة و الجودة في الأداء، و كل هذا يصب في صالح المؤسسة بشكل عام و في صالح الموظف بشكل خاص، حيث أنه يساهم في تطورها و بالتالي تحقيقي فعالية تنظيمية.

من أهم مميزات التطوير التنظيمي أنه يستخدم لأغراض التغيير التنظيمي، و من مزاياه أنه يساعد الموظفين على التأقلم مع البيئة الداخلية والخارجية للعمل بفعل التحسينات والتعديلات التي يحدثها فيهم من خلال تنمية قدراتهم و مهاراتهم، مما يتيح لهم قدرة على تقديم اقتراحات مناسبة، و القيام بالتصرف الملائم وفق ما تقتضيه ظروف العمل.

يكمن دور القيادة الإدارية أنها تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال وضع استراتيجية واضحة المعالم تهدف إلى الحفاظ على المكتسبات المادية و المعنوية، فالقيام بعملية التكوين أو الرسكلة للموظفين على اختلاف تصنيفاتهم و مناصبهم و حتى للقيادة الإداريين من شأنه أن يقلل من الأخطاء و تخطي العقابيل التي قد تواجههم في تحقيق الأهداف الأمر الذي يعتبر حافزا للعمال على الأداء، و هذا الأمر بدوره يؤدي إلى تحقيق فعالية تنظيمية.

# الاستنتاج العام

من خلال هذه الدراسة المقدمة حول موضوع « القيادة الإدارية و تأثيرها على الفعالية التنظيمية في المؤسسة» قمنا بإجرائها في المدرسة العليا للأساتذة طالب عبد الرحمن بولاية الأغواط، توصلنا إلى الاستنتاجات التالية:

- ◆ تعد القيادة الإدارية عملية تأثير في المرؤوسين، ولا يتحقق هذا إلا في ظل النمط الديمقراطي القائم على لغة الحوار والمشاركة، والذي يساهم رفع الروح المعنوية و كذلك تحسين أداء العمال.
- ◆ إن اهتمام القائد و تركيزه على العمل و العمال بنفس درجة الاهتمام، و إتباعه نظام قيادي من قائم على الحوار و المشاركة، فإنه بذلك يتيح المجال للإبداع و تجسيد الأفكار البناءة، و هو بذلك يعمل على توطيد العلاقات الجيدة التي بدورها تنمي عامل الثقة المتبادلة.
- ◆ على القائد أن يعمل على الحفاظ على مؤشر الثقة المتبادلة بينه و بين مرؤوسيه، لكون هذا المؤشر دليل على الطريقة التي ينظر بها إلى القائد، و هذا لا يكون إلا من خلال الطريقة التي يتبعها القائد في تعامله مع المرؤوسين، و ذلك بالاستماع إلى انشغالاتهم و حل مشاكلهم و يشعرهم بأهميتهم من خلال اهتمامه بهم و إشراكهم في العمل عن طريق تفويض جزء من السلطة لهم، الأمر الذي يمنح حرية في التصرف و فتح مجال المبادرة لوضع حلول و منح حرية التصرف في التعامل، لأن العامل يحكم على القيادة في التنظيم هل هي ناجحة أم لا.
- ◆ القيادة التي تتسم بالفعالية التنظيمية هي القائمة على مشاركة المرؤوسين في مختلف الوظائف الإدارية والتي تشجعهم على تقديم الاقتراحات، ويتم هذا من خلال تدعيم نظام الاتصالات الرسمية وتفعيله، ووضع نظام حوافز فعال لأن من نتائج هذا الأخير الروح المعنوية المرتفعة للعمال الأمر الذي يعزز من التزامهم تنظيمياً.
- ◆ يجب على القائد الناجح أن يستخدم مهاراته القيادية في الاستماع لمتطلبات العمال و السعي لحل المشاكل التي تواجههم، فإنه بذلك يستخدم أسلوب التحفيز المعنوي و هو بذلك يرفع من روحهم المعنوية، و يدفعهم إلى تقديم أحسن أداء و بالتالي تحقيق التزام تنظيمي.
- ◆ إن القائد الإداري الذي يملك خبرة وكفاءة عاليتين هو النوع المفضل، وهذا يعني أن يكون ماهراً في التوفيق بين العمل و متطلباته من ناحية، ومراعاة شعور الآخرين واللفظ معهم من جهة أخرى.

- ◆ يظهر التزام العمال من خلال تحقيق أهداف المنظمة و انضباطهم، و الذي تكرسه روح المبادرة لديهم من خلال تقديم الحلول والبدائل التي يرونها مناسبة من خلال سرعتها في تبني الأفكار الجديدة التي يقدمونها ويسعون إلى تطويرها، ولا يتم هذا إلا من خلال إثارة دافعيتهم والتركيز على إتباع أسلوب قيادي يتسم بالمرونة و لغة الحوار.
- ◆ إن تشجيع العامل على تقديم اقتراحات و مشاركته في صنع القرار، يشكل دافعا للفرد العامل لبذل جهودات إضافية للعمل على تحقيق أهداف المنظمة التي تضعها، الأمر الذي يساهم في زيادة الفعالية التنظيمية.
- ◆ تبين أن التكوين الذي تحصل عليه العمال كل حسب خصائص الوظيفة التي يشغلها يدخل في نطاق عملهم فهم يقيمون التكوين الذي استفادوا منه بأنه تكوين زاد من معارفهم، و يخدم عملهم مباشرة، و هذا يخدم بشكل مباشر زيادة الفعالية التنظيمية من خلال التطوير التنظيمي.
- ◆ يعتبر التكوين من أهم ركائز التطوير التنظيمي، و هو كذلك من الأمور الهامة التي تعتمد عليها المؤسسة في بناء و تطوير مهارات موظفيها، بحيث أنه يضمن الاختيار و التوافق المستمر بين كفاءات و مؤهلات الفرد العامل ومتطلبات الوظيفة التي يشغلها.
- ◆ يساهم التكوين في زيادة الفعالية التنظيمية من خلال التقليل الأخطاء التي قد يقع فيها العامل، و ذلك بتحديد الاحتياجات بناء على الأهداف، ووضع البرامج التكوينية المناسبة لكل مستوى و لكل وظيفة وحسب المتطلبات وهو ما يساعد زيادة المعرفة و تنمية المهارات.

ختاماً لكل ما سبق يتبين لنا أن المدرسة العليا للأساتذة و هي مؤسسة حديثة النشأة تعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية باعتمادها على تحقيق بعض المؤشرات الهامة بالرغم من الصعوبات التي تواجهها مثلها مثل أي مؤسسة حديثة، و تحقيق الفعالية التنظيمية ليس مرهونا بوقت معين، بل هو أمر يتم بطريقة مستمرة و دائمة، وهذا لا يكون إلا إذا عملت القيادة الإدارية و المرؤوسين بتكامل و تجانس معتمدين على لغة الحوار و التفاهم و المشاركة من أجل تحقيق الأهداف من جهة، و من جهة ثانية السير قدماً نحو النجاح و الريادة.

# الختامة

إن التحولات و التغيرات السريعة الحاصلة في وقتنا الراهن جعلت من الفعالية التنظيمية تنصدر مواضيع الاهتمام من طرف قادة المنظمات نظرا لتأثيرها المباشر في تسيير و بقاء المنظمات مهما كانت طبيعتها، إذ لا بد و أن تعمل القيادة الإدارية في تحقيق فعالية تنظيمية بشتى الطرق و الأساليب القيادية.

إن إدراك أهمية تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات و النظر إليها برؤية متكاملة يعد من الوسائل المهمة و الأمور الضرورية في حياة المنظمات، خاصة و أن حياتها وبقاؤها أصبح مرهون بمدى قدرتها على تحقيق الموائمة مع البيئة الداخلية والخارجية و مواكبة التغيرات السريعة في شتى المجالات و الميادين، و بذلك أصبح من الضروري أن يكون التغيير و التطوير هو السمة السائدة في المنظمات المعاصرة، لذلك فإن هذا الواقع يستوجب أن يشمل التطوير كافة نواحي عمل المنظمة والممارسات الإدارية فيها، وحتى يتجسد هذا المعنى يجب أن يكون مفهوم الفعالية التنظيمية واضح الخصائص و كذلك أهمية تحقيقه مدركة من طرف القائد و المرؤوسين.

و في الأخير يمكن القول أنه ليس من الصعب تحقيق فعالية تنظيمية للمنظمة بطريقة صحيحة و ملائمة في ظل وجود قيادة إدارية فعالة تستطيع أن توفق بين أهداف المرؤوسين و أهداف المؤسسة، فكل ما يطلب من القائد أن يتسم بنوع من الليونة و الديمقراطية في التسيير و المشاركة في صنع القرارات مع التركيز على تطوير مهارات المرؤوسين من خلال تنمية معارفهم و خبراتهم، دون إغفال التقرب من المرؤوسين و بناء علاقات اجتماعية قائمة على أساس الثقة المتبادلة بين الطرفين من أجل المحافظ عليهم و التزامهم تنظيميا، الأمر الذي يدفعهم لتنمية روح المبادرة لديهم، و بالتالي تحقيقهم للفعالية التنظيمية.

ختما لكل ما سبق يمكننا القول بأن إنهائنا لبحثنا لا يدل على نهاية البحث، بل يعد بمثابة بداية جديدة و منطلق لدراسات و بحوث أخرى أكثر تعمقا لتوضيح و دراسة جوانب مهمة و ذات تأثير في قيادة المنظمات.

قائمة

المراجع

## \* 1- المراجع العربية

- 01- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، بدون طبعة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983.
- 02- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 03- أحمد محمد حسن، إدارة التخطيط و التنظيم، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 04- أسامة خيري، القيادة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 05- آمنة بواشري بنت ميرة، توجه القيادات الإدارية العربية في ظل العولمة، بدون طبعة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 06- بشير العلاق، القيادة الإدارية، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 07- بشير العلاق، تنمية المهارات الإشرافية و القيادية، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 08- بشير صالح الرشدي، مناهج البحث التربوي، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000.
- 09- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي و الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2009.
- 10- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2010.
- 11- بلقاسم سلاطينية، الجيلالي حسان، أسس البحث العلمي، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 12- بيتر ج- نورث هاوس، القيادة الإدارية النظرية و التطبيق، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، بدون طبعة، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2006.
- 13- تيسفا جبير ميدين- بيتر شافير، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 14- جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2002.
- 15- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2011.
- 16- زيد منير عبوي، الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 17- زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه و أساسياته، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 18- زيد منير عبوي، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر و التوزيع، الأردن، 2014.
- 19- سعد علي حمود العنزي و آخرون، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية منظور عالمي، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2014.

- 20- سيف الإسلام سعد عمر، الموجز في منهج البحث العلمي في التربية و العلوم الإنسانية، الطبعة الأولى، دار الفكر، دمشق، 2009.
- 21- صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 22- طارق عبد الحميد البدري، أساسيات في علم إدارة القيادة، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 23- عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 24- عامر إبراهيم قنديلجي، البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات التقليدية و الإلكترونية، الطبعة السادسة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2015.
- 25- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 26- عبد الرحمن سيار، القيادة الفعالة، الطبعة الأولى، دار الوفاء لنديا للطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، 2014.
- 27- عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، بدون طبعة، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 1995.
- 28- عبد الله بن عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار حافظ للنشر و التوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية.
- 29- عدنان أحمد مسلم- آمال صلاح عبد الرحيم، دليل الباحث في البحث الإجتماعي، الطبعة الأولى، العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، 2011 .
- 30- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية و إدارة الإبتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 31- عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1999.
- 32- عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة و القائد الفعال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 33- فاروق عبده فليه- محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2005.
- 34- فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة، أسس و مبادئ البحث العلمي، الطبعة الأولى، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 35- فريد فهمي زيارة، وظائف منظمات الأعمال، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 36- فضيل دليو، مدخل إلى منهجية البحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2014.
- 37- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس، الطبعة الثالثة، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن.

- 38- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 39- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 40- محمد الصيرفي، القيادة الإدارية و الإبداعية، بدون طبعة، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 41- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة و التنظيم، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 42- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 43- محمد حسن ماهر، القيادة- أساسيات و نظريات و مفاهيم، الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 44- محمد حسنين العجمي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2008.
- 45- محمد سعد محمد، أساليب القيادة و صنع القرار، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2010.
- 46- محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، بدون طبعة، دار التوزيع و النشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2003.
- 47- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- 48- مصطفى عليان ربحي، البحث العلمي أسسه مناهجه و أساليبه و إجراءاته، بيت الأفكار الدولية، عمان، الأردن.
- 49- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 50- موسى اللوزي، التنظيم الإداري الإستشارات و الأساليب، الطبعة الأولى، دار زمزم للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 51- موسى اللوزي، التنمية الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002.
- 52- مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل و التصميم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 53- نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد و العشرين، الطبعة الأولى، دار الصفا للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 54- نجم عبود نجم، القيادة و إدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 55- نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، الإصدار السابع، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 56- نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، الإصدار التاسع، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.

- 57- نور الدين بشير تاويريريت، **الفعالية التنظيمية بين النظرية و التطبيق**، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2009.
- 58- نور الدين بشير تاويريريت، **الفعالية التنظيمية بين النظرية و التطبيق**، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، إربد، الأردن، 2009.
- 59- هاشم رضا حمدي، **تنمية مهارات الإتصال و القيادة الإدارية**، الطبعة الأولى، دار اليازة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 60- هاني محمد هاني، **السلوك التنظيمي الحديث**، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 61- هاييل عبد المولى طشطوش، **أساسيات في القيادة و الإدارة**، الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر و التوزيع، إربد، الأردن، 2008.
- 62- وصفي الهزايمة، **القيادة و إدارة الأزمات التربوية**، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، إربد، الأردن، 2004.

### \* 2 - المراجع الأجنبية

- 63- PETER G. NORTHOUSE, LEADERSHIP theory and practic, 7<sup>th</sup> edition, SAGE publications, los angeles, usa, 2016.
- 64- SARAVANAN SATHEGASEELAN, the 21<sup>st</sup> century Administrative leader, singapor, 2015.

### \* 3- المذكرات و الرسائل

#### أ - رسائل الدكتوراه

- 65- صالح بن نوار، **الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين و المشرفين**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الإجتماع، تخصص التنمية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004-2005.
- 66- الأمين بلقاضي، **العملية القيادية و دورها في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية**، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في علم الإجتماع تخصص تنظيم و عمل، جامعة الجزائر 2، 2014-2015.
- 67- بورزامة جمال، **الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية و دور الانظمة الخبيرة في إتخاذ القرار لدى القائد الإداري**، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية تخصص إدارة و تسيير رياضي، معهد التربية البدنية و الرياضية جامعة الجزائر 3 سيدي عبد الله، 2013.
- 68- عبد العزيز زواتيني، **إستراتيجية القيادة الإدارية في توظيف و رفع كفاءة و فعالية المورد البشري**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الإجتماع تخصص تنظيم و عمل، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، الجزائر العاصمة، 2014-2015.
- 69- ناهد بلقمري، **التسيير التنبؤي للموارد البشرية كمدخل لزيادة الفعالية التنظيمية**، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه نظام ل.م.د في علم الإجتماع تخصص التنظيم و الموارد البشرية، جامعة على لونييسي، البليدة،

الجزائر، 2017.

70- نور الدين بشير تاويريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس تخصص عمل و تنظيم، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005-2006.

ب- رسائل الماجستير

71- سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية و أثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007/2008.

72- محمد أحمد عبد الله طويل، تخطيط المسار الوظيفي و علاقته بالفاعلية التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة و القيادة، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، قسم الإدارة و القيادة، غزة، فلسطين، 2013.

73- نصيرة بن عيدة، علاقة القيادة الإدارية في تحفيز المرؤوسين داخل المؤسسة الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، جامعة الجزائر 2 بوزريعة، الجزائر العاصمة، 2011-2012.

\* 4- الندوات و المؤتمرات

74- وفيق حلمي الآغا، دور القيادات الإدارية في التطوير و التنمية الإدارية، المؤتمر السنوي العام الرابع في القيادة، القيادة الإبداعية لتطوير و تنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2003.

قائمة

الملاحق

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع تخصص تنظيم و عمل حول موضوع

**القيادة الإدارية و تأثيرها على الفعالية التنظيمية في المؤسسة**

نرجو منكم مساعدتنا لإتمام هذه الدراسة الميدانية وذلك من خلال حرصكم على ملء هذه الاستمارة بكل صراحة وموضوعية و ذلك بوضع إشارة ( × ) في المكان المناسب لكم، مع العلم أنها لا تستخدم إلا في إطار البحث العلمي. تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

تحت إشراف الدكتورة:

دليلة بدران

إعداد الطالب :

رشيد بلال

**\*المحور الأول: بيانات عامة**

1- السن: .....

2- الجنس: ذكر  أنثى

3- المستوى التعليمي:

إبتدائي  متوسط  ثانوى  جامعي  دراسات عليا

4- الأقدمية في المؤسسة ..... سنة .

**\* المحور الثاني: تأثير السلوك القيادي على تعزيز الثقة بين القائد و المرؤوسين.**

5- هل تعتقد أن قائدك؟

يهتم بالمرؤوسين في المقام الأول  يهتم بالعمل فقط

يحاول التوفيق بينهما  لا يعطي اهتماما كافيا لكليهما

6- هل قائدك يستند في قيادته على:

السلطة الرسمية  السمات الشخصية  لاشيء

7- هل تلتزم بمواعيد الدخول و الخروج من المؤسسة؟

نعم  لا

8- هل تقوم مؤسستكم باجتماعات تضم الرؤساء والمرؤوسين ؟

نعم  لا

9- بالنسبة اليك تفويض رئيسك جزء من صلاحياته يشعرك ب:

المسؤولية  الانجاز الشخصي  التعلم و التطور في العمل

10- هل تعتبر قائدك الإداري مثل الجيد وقدوة حسنة لك؟

نعم  لا

11- في حالة المواقف الصعبة وضغوط العمل، هل قائدك يتحكم في انفعالاته ؟

نعم  لا

12- ماذا يفضل قائدك الإداري في مرؤوسيه؟

يفضل المبادرة والإبداع لحل المشكلات  الالتزام باللوائح والتعليمات بشكل تام

13- في حالة مشكلة طارئة في العمل ماذا تفعل؟

تطلب تدخل قائدك المباشر  تبادر بمحاولة حلها  أخرى.....

14- ما هو أكثر شيء يتركك تعمل بجد؟

الانتاج والمردودية  تحقيق الذات  العلاقات مع المرؤوسين

العلاقات مع الزملاء  الأجر والحوافز  المشاركة في اتخاذ القرارات

أخرى، أذكرها.....

\* المحور الثالث: تأثير القيادة الإدارية على تحسين مستوى التطور التنظيمي.

15- هل تتم مشاورتك في صنع القرارات ؟

غالبا  أحيانا  نادرا  أبدا

16- ما نوع هذه القرارات ؟

إجراءات العمل  خطط وبرامج العمل  تحديد أهداف جديدة  القرارات الاستراتيجية

17- هل تنفيذك للقرارات المتخذة في مؤسستكم يقابل بالاحترام و التقدير ؟

نعم  لا

18- هل يشجع قائدك على تقديم اقتراحات لتحسين العمل؟

نعم  لا

19- عند حدوث مشكلة في عملك لمن تتوجه ؟

الإدارة  مسؤولك المباشر  الزملاء في العمل  النقابة  معارف من خارج المؤسسة

20- كيف يتعامل القائد بشكاوى المرؤوسين؟

يهملها  يرفعها لأعلى  يسعى لحلها

21- ما هو أسلوب الاتصال الأكثر استعمالاً من طرف قائدك الإداري معك ؟

- الباب المفتوح  الإدارة بالتجوال  الاجتماعات  النشرات الداخلية
- أخرى.....

22- كيف تقيّم العملية الاتصالية داخل المؤسسة؟

- تزيد من الثقة اتجاه المسؤولين  تزيد من التعاون بين العمال  تخفف من التوتر
- ترفع من المعنويات في العمل  تجعلك راض عن عملك
- أخرى حددها .....

23- هل القائد الإداري يقدم معلومات عن العمل والمؤسسة للمرؤوسين؟

- نعم  لا

24 - في حالة تقديمك لأداء جيد فان رئيسك يقوم ب:

- المدح و الشكر العلني  الشكر الشخصي  يمنحك مكافأة  يرشحك لترقية  لا شيء

25- هل سبق وأن تحصلت على تكوين في عملك ؟

- نعم  لا

26- في حالة الاجابة بنعم هل التكوين كان ؟

- داخل الوطن  خارج الوطن

27- هل تواجه صعوبات في أداء العمل ؟

- لا  نعم

28- إذا كان الجواب نعم، ما هي أسباب الصعوبات ؟

- نقص التدريب  الوظيفة غير ملائمة لك

- نقص الموارد والوسائل  تدخل المهام بين الزملاء

أخرى.....

29- كيف تقيم مناخ العمل ؟

- الحوار وتبادل الآراء  التذمر و الاستياء  العمل دون نقاش

FREQUENCIES VARIABLES=ques10 ques11 ques6 ques16 ques19 ques26 ques17  
/ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

### Statistiques

		ques10	ques11	ques6	ques16	ques19	ques26	ques17
N	Valide	52	52	52	52	52	52	52
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0

## Table de fréquences

### ques10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	33	63,5	63,5	63,5
	لا	19	36,5	36,5	100,0
Total		52	100,0	100,0	

### ques11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	35	67,3	67,3	67,3
	لا	17	32,7	32,7	100,0
Total		52	100,0	100,0	

### ques6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الرسمية السلطة	26	50,0	50,0	50,0
	الشخصية سمات	16	30,8	30,8	80,8
	شيء لا	10	19,2	19,2	100,0
Total		52	100,0	100,0	

### ques16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0	8	15,4	15,4	15,4
	العمل إجراءات	20	38,5	38,5	53,8
	العمل برامج و خطط	20	38,5	38,5	92,3
	جديدة أهداف تحديد	2	3,8	3,8	96,2
	الاستراتيجية القرارات	2	3,8	3,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

ques19

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide الإدارة	3	5,8	5,8	5,8
المباشر المسؤول	35	67,3	67,3	73,1
العمل في الزملاء	6	11,5	11,5	84,6
النقابة	1	1,9	1,9	86,5
المؤسسة خارج المعارف	7	13,5	13,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

ques26

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide يستفد لم	25	48,1	48,1	48,1
الوطن داخل	13	25,0	25,0	73,1
الوطن خارج	14	26,9	26,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	

ques17

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	39	75,0	75,0	75,0
لا	13	25,0	25,0	100,0
Total	52	100,0	100,0	

## CROSSTABS

```

/TABLES=ques9 BY ques5
/FORMAT=AVALUE TABLES
/STATISTICS=CHISQ
/CELLS=COUNT TOTAL
/COUNT ROUND CELL
/BARCHART.

```

## Tableaux croisés

## Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
ques9 * ques5	52	100,0%	0	0,0%	52	100,0%

Tableau croisé ques9 \* ques5

		ques5			
		في المرؤوسين يهتم المقام الأول	فقط بالعمل يهتم	بينهما التوفيق يحاول	كافيا اهتماما يعطي لا لكليهما
ques9 المسؤولية	Effectif	1	7	13	4
	% du total	1,9%	13,5%	25,0%	7,7%
الشخصي الانجاز	Effectif	0	1	1	0
	% du total	0,0%	1,9%	1,9%	0,0%
العمل في التطور و التعلم	Effectif	1	13	10	1
	% du total	1,9%	25,0%	19,2%	1,9%
Total	Effectif	2	21	24	5
	% du total	3,8%	40,4%	46,2%	9,6%

Tableau croisé ques9 \* ques5

			Total
ques9 المسؤولية	Effectif		25
	% du total		48,1%
الشخصي الانجاز	Effectif		2
	% du total		3,8%
العمل في التطور و التعلم	Effectif		25
	% du total		48,1%
Total	Effectif		52
	% du total		100,0%

### Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	4,379 <sup>a</sup>	6	,626
Rapport de vraisemblance	4,748	6	,577
Association linéaire par linéaire	3,141	1	,076
N d'observations valides	52		

a. 8 cellules (66,7%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,08.

### CROSSTABS

```

/TABLES=ques8 BY ques13
/FORMAT=AVALUE TABLES
/STATISTICS=CHISQ
/CELLS=COUNT TOTAL
/COUNT ROUND CELL
/BARCHART.
    
```

### Tableaux croisés

#### Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
ques8 * ques13	52	100,0%	0	0,0%	52	100,0%

#### Tableau croisé ques8 \* ques13

			ques13		Total
			المباشر القائد تدخل	الحل بمحاولة تبادر	
ques8	نعم	Effectif	15	22	37
		% du total	28,8%	42,3%	71,2%
	لا	Effectif	5	10	15
		% du total	9,6%	19,2%	28,8%
Total		Effectif	20	32	52
		% du total	38,5%	61,5%	100,0%

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	,234 <sup>a</sup>	1	,628		
Correction pour continuité <sup>b</sup>	,029	1	,865		
Rapport de vraisemblance	,237	1	,626		
Test exact de Fisher				,757	,437
Association linéaire par linéaire	,230	1	,632		
N d'observations valides	52				

a. 0 cellules (,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 5,77.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

CROSSTABS

```

/TABLES=enciennté BY ques15
/FORMAT=AVALUE TABLES
/CELLS=COUNT TOTAL
/COUNT ROUND CELL
/BARCHART.
    
```

Tableaux croisés

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
enciennté * ques15	52	100,0%	0	0,0%	52	100,0%

Tableau croisé enciennté \* ques15

			ques15				Total
			غاليا	أحيانا	نادرا	أبدا	
enciennté	سنوات من 3 أقل	Effectif	0	3	1	2	6
		% du total	0,0%	5,8%	1,9%	3,8%	11,5%
	3-5	Effectif	3	15	8	4	30
		% du total	5,8%	28,8%	15,4%	7,7%	57,7%
	سنوات من 6 أكثر	Effectif	1	8	6	1	16
		% du total	1,9%	15,4%	11,5%	1,9%	30,8%
Total		Effectif	4	26	15	7	52
		% du total	7,7%	50,0%	28,8%	13,5%	100,0%

CROSSTABS

```

/TABLES=ques27 BY ques20
/FORMAT=AVALUE TABLES
/CELLS=COUNT TOTAL
/COUNT ROUND CELL
/BARCHART.

```

## Tableaux croisés

### Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
ques27 * ques20	52	100,0%	0	0,0%	52	100,0%

### Tableau croisé ques27 \* ques20

			ques20			Total
			يهمها	لأعلى يرفعها	لحلها يسعى	
ques27 لا	Effectif	1	1	27	29	
	% du total	1,9%	1,9%	51,9%	55,8%	
نعم	Effectif	3	2	18	23	
	% du total	5,8%	3,8%	34,6%	44,2%	
Total	Effectif	4	3	45	52	
	% du total	7,7%	5,8%	86,5%	100,0%	

CROSSTABS

```

/TABLES=ques12 BY ques24
/FORMAT=AVALUE TABLES
/CELLS=COUNT TOTAL
/COUNT ROUND CELL
/BARCHART.

```

## Tableaux croisés

### Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
ques12 * ques24	52	100,0%	0	0,0%	52	100,0%

Tableau croisé ques12 \* ques24

			ques24			
			العيني الشكر و المدح	الشخصي الشكر	المكافأة ممنح	شيء لا
ques12	المشاكل حل في الابداع و المبادرة	Effectif	8	11	0	8
		% du total	15,4%	21,2%	0,0%	15,4%
	تام بشكل التعليمات و باللوائح الالتزام	Effectif	7	8	1	9
		% du total	13,5%	15,4%	1,9%	17,3%
Total		Effectif	15	19	1	17
		% du total	28,8%	36,5%	1,9%	32,7%

Tableau croisé ques12 \* ques24

			Total
ques12	المشاكل حل في الابداع و المبادرة	Effectif	27
		% du total	51,9%
	تام بشكل التعليمات و باللوائح الالتزام	Effectif	25
		% du total	48,1%
Total		Effectif	52
		% du total	100,0%

CROSSTABS

/TABLES=ques5 BY ques25

/FORMAT=AVALUE TABLES

/CELLS=COUNT TOTAL

/COUNT ROUND CELL

/BARChart .

## Tableaux croisés

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
ques5 * ques25	52	100,0%	0	0,0%	52	100,0%

Tableau croisé ques5 \* ques25

			ques25		Total
			نعم	لا	
ques5	الأول المقام في المرؤوسين يهتم	Effectif	2	0	2
		% du total	3,8%	0,0%	3,8%
	فقط بالعمل يهتم	Effectif	11	10	21
		% du total	21,2%	19,2%	40,4%
	بينهما التوفيق يحاول	Effectif	11	13	24
		% du total	21,2%	25,0%	46,2%
	لكليهما كافيًا اهتمامًا يعطي لا	Effectif	3	2	5
		% du total	5,8%	3,8%	9,6%
Total		Effectif	27	25	52
		% du total	51,9%	48,1%	100,0%

## Tableaux croisés

CROSSTABS

/TABLES=enciennté BY ques18

/FORMAT=AVALUE TABLES

/CELLS=COUNT TOTAL

/COUNT ROUND CELL

/BARCHART.

## Tableaux croisés

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
enciennté * ques18	52	100,0%	0	0,0%	52	100,0%

Tableau croisé enciennté \* ques18

			ques18		Total
			نعم	لا	
enciennté	سنوات من 3 أقل	Effectif	5	1	6
		% du total	9,6%	1,9%	11,5%
	3-5	Effectif	22	8	30
		% du total	42,3%	15,4%	57,7%
	سنوات من 6 أكثر	Effectif	11	5	16
		% du total	21,2%	9,6%	30,8%
Total		Effectif	38	14	52
		% du total	73,1%	26,9%	100,0%