الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

دور القيادة الإدارية في فعالية المنظمة

دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية لولاية المدية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

من إعداد الطلبة:

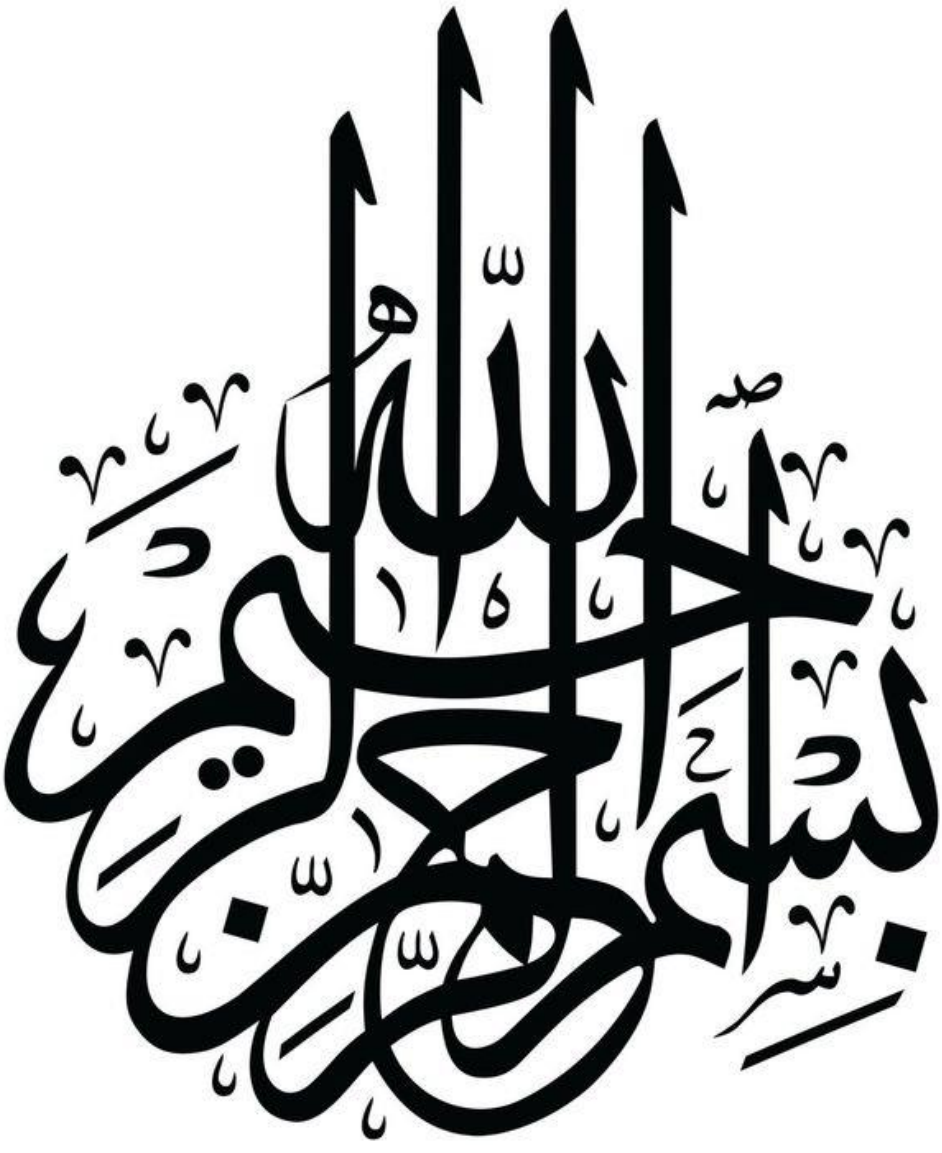
- ولد موسى أسامة
- سالمي يونس

تحت إشراف الأستاذ:

- مناولي محمد

السنة الجامعية

2024/2023


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر و تقدير

نحمد الله عزوجل الذي أنعم علينا بنعمة الإسلام و هدانا بمعنى السلام

ما خاب عبد قصد مولاه.

و الصلاة و السلام على سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم ،و على آله و صحبه اجمعين.

نتقدم بالشكر الجزيل الى كل من مدنا بيد المساعدة من قريب أو بعيد و نخص بالذكر الأستاذ المشرف " محمد منادلي " على نصائحه و توجيهاته القيمة ، كما لا يفوتنا أن نشكر عمال مديرية الخدمات الجامعية لولاية المدية .

كما نشكر كل أساتذة المشوار الدراسي الجامعي .

الإهـــداء

الى من علمني أن الدنيا كفاح ..... وسلاحها العلم و المعرفة

الى الذي لم يبخل علي بأي شيئ.....الى من سعى لأجل راحتي و نجاحي

الى أعظم و أعز رجل في الكون ... **أبي العزيز** .

الى من ساندتني في صلاتها و دعائها ..... الى من سهرت الليالي لتنير دربي

الى من تشاركني أفراحي و مآسي .....الى نبع العطف و الحنان

الى أجمل إبتسامة في حياتي .... ***أمي الغالية*** .

الى أخي

أنت الصديق و السند ، أنت من علمني معنى الأخوة الحقيقة ، شكرا لك على وقوفك بجانبي دائما ، على دعمك لي في كل خطوة .

الى أخواتي

أنتن نجمات سمائي ، أنتن من يضيء حياتي و يملأها بالحب و الحنان ، شكرا لكن على وجودكن في حياتي و على دعمكن لي في كل خطوة

إلى أصدقائي

الى من ساهم في تكوين أجمل ذكريات طفولتي ، الى من شاركني مقاعد الدراسة و همومها وأفراحها ، الى من علمني معنى الصداقة الحقيقية ***سالمي يونس*** .

والى عائلتي الثانية الذين تقاسمت معهم أفراحي و أحزاني طيلة مشواري الجامعي أفراد ***المنظمة الوطنية للتضامن الطلابي*** .

وأخيرًا إلى كل من ساعدني، وكان له دور من قريب أو بعيد في إتمام هذه الدراسة.

الإهـــداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلى من وهبوني الحياة والأمل، والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة، ومن علموني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر؛برا، وإحسانًا، ووفاءً لهما **والدي العزيز**، و**والدتي العزيزة**.

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي إلى العقد المتين من كانوا عونا لي في رحلة بحثي إخواني وأخواتي .

إلى وردة العائلة ورحيقها إبنة الأخت **أسيل** .

إلى من كاتفني ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح في مسيرتنا العلمية إلى رفيق دربي **أسامة ولد موسى**.

أهدي ثمرة هذا الجهد، بحثي المتواضع إلى نصيبي الأجمل من الدنيا **كرداد م**

إلى عائلتي الثانية التي قضيت فيها 5 سنوات **المنظمة الوطنية للتضامن الطلابي**

إلى أصدقائي و رفقاء دربي الذين أشهد لهم بأنهم نعم الرفقاء و الاخوة و أخص بالذكر السند و رفيق النضال يونس حمدي

وأخيرًا إلى كل من ساعدني، وكان له دور من قريب أو بعيد في إتمام هذه الدراسة ، سائل المولى أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

فهرس المحتويات	الصفحة
شكر وتقدير	
إهداء	
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
ملخص الدراسة بالعربية	
ملخص الدراسة بالانجليزية	
الفصل الأول: الإطار المنهجي للموضوع	
مقدمة	أ
1:الإشكالية	**15**
2:الفرضيات	**16**
3:أسباب إختيار الموضوع	**16**
4:أهداف الدراسة	**17**
5:أهمية الدراسة	**17**
6:تحديد المفاهيم	**17**
7:الدراسات السابقة	**19**
8: صعوبات الدراسة	**21**
الفصل الثاني: القيادة الإدارية	
1.مفهوم القيادة الإدارية	**21**
2.أهمية القيادة الإدارية	**21**
3.طبيعة القيادة الإدارية	**22**
4.متطلبات القيادة الإدارية	**23**
5.تصنيف القيادة الإدارية	**23**
6.قياس القيادة الإدارية	**25**

7.نظريات القيادة الإدارية	**26**
8.أنماط القيادة الإدارية	**28**
9.العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية	**32**
10.صفات القائد الادارية	**33**
11. وسائل التأثير في القيادة الإدارية	**35**
12. خصائص القيادة الإدارية الناجحة	**38**
الفصل الثالث: الفعالية المنظمة	
1.مفهوم الفعالية المنظمة	**41**
2.خصائص المنظمة	**44**
3.تصنيف المنظمة	**45**
4.أوجه الإختلاف بين المنظم عامة ومنظمة الأعمال	**47**
5.أهم تحديات التي تواجه المنظمة	**48**
6.أهداف المنظمة	**49**
7.مؤشرات الفعالية التنظيمية	**50**
8.مداخل الفعالية التنظيمية	**50**
9.العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية	**54**
10. صعوبات قياس الفعالية التنظيمية	**57**
الفصل الرابع: دراسة وتحليل نتائج الدراسة	
تمهيدالدراسة	**61**
1:مجالات الدراسة	**62**
2: منهج الدراسة	**62**
3: أدوات جمع البيانات المستعملة	**63**
4: عينة البحث	**63**
5: عرض و تفسير بيانات المتعلقة بخصائص مجتمع الدراسة	**64**
6: عرض و تفسير بيانات المتعلقة بالفرضيات	**69**
7:مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات	**86**

8: النتائج العامة للدراسة	**89**
خاتمة	**91**
قائمة المراجع	**93**
الملاحق	**97**

قائمة الجداول

الجدول	الصفحة
الجدول رقم (01)يمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب السن	62
الجدول رقم (02)يمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي للأفراد:	63
جدول رقم (03)يبين توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الحالة العائلية للعمال	64
الشكل رقم (04) يبين توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الأقدمية في العمل	65
الجدول رقم(5) يبين توزيع مجتمع البحث حسب الوظيفة	66
الجدول رقم (6) يبين هناك علاقة طيبة بين القائد والمرؤوسين في محيط العمل	67
الجدول رقم (7) يبين اهتمام القادة بحل مشكلات المرؤوسين	69
الجدول رقم (8) يبين وصف معاملة قائدك أثناء العمل:	70
الجدول رقم (9) يبين إن كان قائدك محبوب في العمل من طرف العمال	71
الجدول رقم (10) يبين ما إذا كان المبحوثين يتمسكون بعملهم في المؤسسة	72
الجدول رقم (11) يبن رأي المبحوثين حول العمل في جو من الاحترام والألفة والإخاء	73
الجدول رقم (12) يبين ما إذا كان هناك انحياز في المعاملة بين المبحوثين من قبل القائد.	73
الجدول رقم (13) يبين مساهمة معاملات القائد في تطوير اليد العاملة بالمؤسسة	74
الجدول رقم (14) يبين مشاركة القائد العمال في اتخاذ القرارات	74
الجدول رقم (15) يبين مشاركة القائد جميع العمال في الاجتماعات	75
الجدول رقم (16) يبين مدى استماع القادة لاقتراحات وآراء وصعوبات ومشاكل العمال	76
الجدول رقم (17) يبين ما إذا كان القائد يدعوا إلى اجتماعات لحل المشاكل	77
الجدول رقم (18) يبين القرارات المتخذة من طرف القائد تساعد مصالح العمال	78
الجدول رقم (19) يبين كيفية اتخاذ القائد القرارات	78

الجدول رقم (20) يساهم إشراك العمال في اتخاذ القرارات إلى استمرارية المؤسسة	**79**
الجدول رقم (21) يبين إذا ما كان يسمح القائد بالعمل الجماعي	**80**
الجدول رقم (22) يبين ما إذا كان المبحوثين يفضلون العمل في جماعة	**80**
الجدول رقم (23) يبين ما إذا كان المبحوثين يحرصون على تكوين علاقات مع بعضهم البعض	**81**
الجدول رقم (24) يبين ما إذا كان المبحوثين يستخلفون بعضهم البعض في العمل في حالة ظروف طارئة.	**82**
الجدول رقم (25) يبين رأي المبحوثين في فريق العمل داخل المؤسسة	**83**
الجدول رقم (26) يبين اعتبار القائد وجود فريق متماسك بمثابة قوة واستقرار للمؤسسة	**83**

قائمة الأشكال

الشكل	الصفحة
الشكل رقم 01: يمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب السن	**62**
الشكل رقم 2: يبين توزيع افراد المجتمع البحثي حسب المستوى التعليمي	**63**
الشكل رقم 03: يبين توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الحالة العائلية للعمال	**64**
الشكل رقم 04: يبين توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الأقدمية في العمل	**65**
الشكل رقم 5:يبين توزيع افراد مجتمع البحث حول الوظيفة	**67**

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الخدمات الجامعية لولاية المدية. تم ذلك من خلال التركيز على تحليل مدى تأثير القيادة الإدارية على تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال استبيانات كأداة لجمع البيانات. تمت الدراســـة خلال الســـنة الجامعية 2024، حيث تم اختيار عينة تضـــم 40 عاملاً في الخدمات الجامعية لولاية المدية وتم جمع البيانات بطريقة شاملة لتحقيق أهداف الدراسة

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

يُظهر الاهتمام بالجانب الإنساني داخل المؤسسة نتائج إيجابية والتفاهم بين المسؤولين، مما يعزيز تطوير الخدمات جامعية لولاية المدية.

مشـــاركة العمال في اتخاذ القرارات وإبداء آرائهم واقتراحاتهم، وبناء الثقة المتبادلة بين والمسؤولين، الدي يساهم في استمرارية المؤسسة وتعزيز فعاليتها.

الكلمات المفتاحية: الدور، القيادة الإدارية، الفعالية التنظيمية.

Résumé

This study aimed to explore the role of administrative leadership in achieving organizational effectiveness within the university residence of Médéa State. This was done by focusing on analyzing the extent of the impact of administrative leadership on achieving organizational effectiveness through questionnaires as a data collection tool. The study was conducted during the academic year 2024, where a sample of 40 employees in a university residence in Médéa State was selected, and data was collected comprehensively to achieve the study's objectives.

The study concluded the following:

Showing interest in the human aspect within the institution yields positive results and fosters understanding among officials, thus contributing to the development of the university residence in Médéa State.

Employee involvement in decision-making, expressing their opinions and suggestions, and building mutual trust between employees and officials contribute to the continuity and enhancement of the institution's effectiveness. Key words: role, administrative leadership, organizational effectiveness.

مقدمة:

في السنوات الأخيرة، شهدت تقنيات الإدارة وتطبيقاتها تطورات ملحوظة، مما أدى إلى تحول كبير في الواقع الإداري. هذه التقنيات لم تقتصر فقط على تحسين العمليات الإدارية التقليدية، بل قدمت نهجًا جديدًا للإدارة يتفق مع التحديات الحديثة. تحتاج المنظمات في هذا الواقع الجديد إلى قيادة مبدعة تستطيع التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة وحل المشكلات بفعالية.

فالنجاح الحقيقي في دور القيادة الادارية في تحقيق فعالية المنظمات يكمن في قدرتها على جذب واحتضان الأفراد القادرين على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تسعى المنظمات لتطوير ثقافة تنظيمية تعزز الولاء والانتماء لدى أفرادها. هذه الثقافة الناجحة هي التي تجمع بين أهداف المنظمة وقيم وثقافة أفرادها، مما يخلق بيئة عمل إيجابية تشجع على التعاون والابتكار.

بناء فعالية المنظمة متجددة وقادرة على تحقيق الولاء يتطلب تفاعل مستمر مع الأفراد واحترام تنوعهم وتشجيعهم على المساهمة بأفكارهم وآرائهم، كما يعني أيضًا إنشاء بيئة عمل محفزة تعتمد على التواصل الفعّال والشفافية.

فالتقنيات الإدارة المتقدمة تتطلب إدارة مبدعة وثقافة تنظيمية تعزز الولاء وتشجع على التعاون والابتكار، وهذا يمثل الأساس لنجاح أي منظمة في الواقع الإداري الحديث.

كما تسعى المنظمة جاهدة لتحقيق أهدافها والحفاظ على تنافسيتها في السوق، والقائد يلعب دوراً حاسماً في تحقيق ذلك. فهو يؤثر بشكل كبير على احتياجات ودوافع الموظفين وعلاقاتهم داخل المنظمة، مما يجعل القيادة أمراً ثقافياً وإنسانياً قبل أن تكون قوة إدارية. ومن هنا، يجب أن تكون القيادة الإدارية فعالة في إدارة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، مع مراعاة أن المنظمة هي كمجتمع صغير يمتلك ثقافته التنظيمية الخاصة التي تحتفظ بتجاربها وتحولها إلى دروس قابلة للتطبيق في المستقبل. وبالتالي، تُعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً يجب مراعاته جنباً إلى جنب مع المكونات الأخرى للتنظيم الإداري.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولا- الإشكالية

ثانيا- الفرضيات

ثالثا- أسباب إختيار الموضوع

رابعا- أهداف الدراسة

خامسا- أهمية الدراسة

سادسا- تحديد المفاهيم

سابعا- الدراسات السابقة

ثامنا- صعوبات الدراسة

أولا- الإشكالية:

تعد المؤسسة مصدر إلهام للعديد من العلماء والمفكرين في مجالات متعددة مثل علم النفس وعلم الاجتماع، خصوصاً علم اجتماع التنظيم ويركز هؤلاء الباحثون على الجوانب الإدارية الفنية التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بأقل جهد وفي أسرع وقت ممكن.

كما يعتبر وجود الجماعة أمراً أساسياً يتطلب وجود قائد ينظم العلاقات بين أعضائها ويوجههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة فالجماعة بحاجة دائماً إلى شخص قادر على التأثير فيهم وتوجيه جهودهم نحو النجاح والتطور. وهكذا، تعتمد كفاءة المؤسسة بشكل كبير على قيادتها وفعاليتها، ولهذا السبب، يعتبر نجاح المؤسسة في الوقت الحالي مرهوناً بشكل كبير بقدرة قائدها على توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف فعالية المنظمة المشتركة وضمان استمراريتها وتطورها.

فتتبنى القيادة الإدارية دوراً حيوياً في نجاح فعالية المنظمة، بحيث تحتاج المنظمات إلى قادة قادرين على تحمل المسؤولية وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، يتمثل دور القائد الفعّال في تحفيز التفاعل بين العاملين، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة ويتطلب ذلك بناء علاقات إنسانية قائمة على التفاهم والاشتراك والتعاون، وتلبية حاجات الموظفين الاقتصادية والنفسية والاجتماعية، بالإضافة إلى إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات. وبالرغم من أن موضوع القيادة الإدارية يتناوله علم الاجتماع، إلا أنه يتقاطع مع عدة مجالات معرفية أخرى مثل علم الاقتصاد وعلم النفس وعلوم التسيير، مما يجعله موضوعاً شاملاً.

كما تعتبر قيادة الادارية في تحقيق فعالية المنظمة في التأثير الاجتماعي من المواضيع الشائعة التي تستحق البحث والتحليل من قبل العديد من العلماء في مجالات متنوعة مثل الاقتصاد وعلم النفس وعلم الاجتماع، فمن منظور اقتصادي يتم التركيز عادةً على كيفية زيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة، بينما يهتم علم النفس بفهم الديناميات النفسية والتأثير الذي يمكن للأفراد أن يمارسوه على بعضهم البعض. ومن ناحية أخرى، يدرس علم

الاجتماع الظواهر الاجتماعية مثل القيادة ويحاول فهم كيفية تأثيرها على الســـلوك الجماعي وتنظيم المجتمعات.

فبدأ هذا الاهتمام بالقيادة والتأثير الاجتماعي منذ فترة طويلة، حيث أسهم علماء مثل تايلور في تطوير فكرة الإدارة العلمية وأهميتها في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الفعالية.

فإن إشكالية الدراسة تتحدد أساسا في محاولة معرفة القيادة الإدارية و علاقتها بالفعالية التنظيمية ، و لأجل تحديد إشــكالية البحث في شــكلها الواضــح و الدقيق نطرح التســاؤل الرئيسي التالي :

- هل للقيادة الإدارية دور في تحسين فعالية المنظمة؟

و للإجابة عن هذا التساؤل نطرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو النمط القيادي الفعال الذي يكون له دور في فعالية المنظمة؟
- أهم العوامل التي يمكن أن تطبقها وتتبعها القيادة الإدارية في فعالية المنظمة؟
- هل للعوامل التي تطبقها القيادة دور في فعالية المنظمة؟

ثانيا- الفرضيات:

- تساهم القيادة الإدارية في فعالية المنظمة.
- تساهم العلاقات الإنسانية في تنمية و تطوير اليد العاملة بالمنظمة .
- اشراك العمال في اتخاذ القرارات يساهم في استمرارية المنظمة.
- العمل الجماعي دور في فعالية المنظمة .

ثالثا- أسباب إختيار الموضوع:

- **أسباب ذاتية:**

- ميول في تناول الموضوع كونه من مجال دراستنا.
- محاولة تسليط الضوء على هذا الموضوع بسبب قلة البحوث .
- محاولة اثراء المكتبة العلمية بالمعلومة .
- معرفة دور القيادة الإدارية في تحقيق فعالية المنظمة.

- **أسباب موضوعية:**

– أهمية موضوع القيادة الإدارية و فعاليته في المنظمة .

– بناء اطار نظري و فكري لمفهوم القيادة الإدارية كونه موضوع قل تناوله .

رابعا– أهداف الدراسة:

لكل بحث علمي هدف يصبو اليه كآلية لكشف الغموض الذي يعتريه و في هذا السياق تبلورت اهداف الدراسة كالتالي :

– محاولة كشف مدى أهمية اختيار نوع القيادة لتحقيق فعالية المنظمة .

– دور اتخاذ القرارات في القيادة الإدارية في تحقيق فعالية المنظمة.

خامسا– أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في:

– دور الإدارة في تسيير الإدارات وتحقيق فعالية المنظمة.

– تعتبر القيادة الإدارية من أهم عوامل نجاح الإدارة أو فشلها.

سادسا– تحديد المفاهيم:

مفهوم الدور:

لغة: "يمكن فهم كلمة الدور بدلالة الحركة في محيط أو بيئة معينة من الفعل دار، دورا، دورانا بمعنى طاف حول الشيء، ويقال أيضا دار حوله، وبه، وعليه وعاد إلى الموضع الذي إبتدأ منه."[1]

اصطلاحا: "هو موقف أو سلوك أو وظيفة لشخص داخل مجموعة معينة في نطاق مجال واحد"[2]

إجرائيا: الدور يمكن فهمه كحركة دورانية في محيط معين حول شيء ما، ويمكن وصفه أيضًا بأنه الحركة التي تأخذ الشيء من نقطة البداية وتعيده إليها.

مفهوم القيادة الإدارية

[1]إبراهيم مصطفى، واخرون، المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر، القاهرة، 1972، ص 302.

[2]إحسان محمد حسن، موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، ط1، بيروت، 1999، ص289.

لغة: "جاءت من كلمة قياد أي قود وقيد، حبل يقاد به، أما قود فهي مهنة القائد، وجاء تعريفها كذلك في كتاب العين بأن قود، القود: نقيض السوق، يقود الدابة من امامها ويسوقها من خلفها، أما القياد: فهو الحبل الذي تقود به دابة أو شيئا ويقال إنه السلس القيادة." [1]

اصطلاحا:" هي نشاط وفعالية، تحتوي على التأثير في سلوك الآخرين، كأفراد وجماعات من اجل اتباع موقف معين وهي كذلك مجموعة السمات والمهارات الفعالة في الوصول للهدف".[2]

اجرائيا: نقصد بيه اي سلوك يؤثر بالأفراد

مفهوم الفعالية التنظيمية:

"يعتبر مفهوم الفعالية التنظيمية من المفاهيم التي تصـــعب تحديدها بدقة نظرا لعدم الاتفاق على ماهية الفعالية، وعدم الاتفاق على طبيعة مقاييســـها. هذا ويمكن النظر الى الفعالية التنظيمية على أســاس أنها المحصــلة النهائية لأداء المنظمة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية".[3]

ومن أهم التعريفات التي تناولت الفعالية التنظيمية تعريف Etzioni(1964): حيث يعرف الفعالية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، كما فرق بين الكفاءة والفعالية وأشار الى أن الكفاءة تقاس من خلال الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المخرجات.

إجرائيا: إصـــدار أحكام على مدى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المنشـــودة أو النتائج المرغوبة التي قامت من أجلها ومدى قدرتها على المحافظة على نظام فعال للأنشـــطة الداخلية والإجراءات الخاصـــة بأداء العمل المطلوب ومدى قدرتها على التكيف والاســـتخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية.

واعتمد في دراستنا على وصف العلاقة والعمال للإقامة الجامعية بولاية المدية في دور القيادة الادارية في تحقيق الفعالية التنظيمية والتعرف على الواقع الحقيقي في دور القيادة الإدارية في معرفة العلاقة بين القيادة الإدارية والفعالية التنظيمية.

---

[1] لخليل بن أحمد الفراهيدي، كتاب العين، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2003، ص 441.

[2] www.tawdwiina.com16/05/2024

[3] السنوسي على،تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية، جامعة المسيلة – الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، ص 293.

سابعا: الدراسات السابقة

الدراسة1: حكيم اعراب ،دور القيادة المباشرة في رضا العمال دراسة حالة مركب المنسوجات باتنة،مذكرة لنيل شهادة الماجيستر في علم اجتماع التنمية ،جامعة منتوري_قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،2007_2008.

كان الهدف من هذه الدراسة معرفة العلاقة الكامنة بين نوع القيادة السائدة داخل المؤسسة ورضا العمال وكذلك ابراز اهمية العلاقة بين القيادة والعمال في المؤسسة الصناعية وكان هدف الباحث كذلك الوقوف على طبيعة الاسلوب القيادي المتبع داخل المؤسسة مجال الدراسة وتحديد خصائصه .

نتائج الدراسة :

_اسلوب القيادة المعمول به في المؤسسة مجال الدراسة هو اسلوب تفصيلي اقتصادي فني في معظم جوانبه ،يهتم اكثر بالإنتاج وهذا بتأكيد العمال والمسؤولين ،اذا فالنمط القيادي المعمول به داخل المؤسسة هو نمط الأوتوقراطي.

_ان اهتمام القادة الشديد بالإنتاج ينفي وجود بعض الاهتمام بالعمال في بعض الاحيان.

_استقرار العمال في عملهم تلعب القيادة فيه دورا كبير لكنه ليس الوحيد.

_يساهم حزم القيادة في انضباط العمال.

_يساهم عمل القيادة على اشباع الحاجات المادية والمعنوية في التقليل من ظاهرة تغيب العمال.

الدراسة 2:نورالدين بوراس ،دور القيادة الادارية فيتنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ،دراسة ميدانية بالمركب الفحمي للفوسفات جبل العنق بئر عاتر تبسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل ،جامعة محمد خيضر بسكرة،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية 2013_2014.

هدفت هده الدراسة الى معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الادارية والثقافة التنظيمية ،وكذلك التعرف على دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية والتعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق نجاح المنظمات الادارية .

نتائج الدراسة :

_ان لعامل القيادة الادارية وتفاعلها مع العاملين يوفر لدى العامل الثقة والاطمئنان والمصداقية لهم ،مما يساعدهم على التكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة.

_ان القيادة الادارية هي بمثابة الجسر الذي من خلاله يستطع ان تحلق وتنمي ثقافة قوية لدى العاملين.

_ان القائد الذي يوفر فرص التدريب والتكوين للعاملين يجعلهم يحترمون السلم الاداري .

_ان القيادة لحكيمة هي التي تحسن معاملة عامليها وتقترب منهم لمعرفة احتياجاتهم ما يؤدي الى اداء اعمالهم بانضباط

_ العلاقة الحسنة هي عبارة عن جسر تجسده القادة الادارية من خلال النظام الداخلي .

الدراسة 3: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين :دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بجامعة منتوري_قسنطينة_ الباحث الدكتور صالح بن نوار ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الدولية في علم اجتماع التنمية2005.

نتائج الدراسة :

_وللقائد تأثير قوي على اتجاهات الافراد نحو اعمالهم او نحو مؤسستهم.

_العلاقات الإنسانية الجيدة داخل المنظمات من اهم المحفزات الب تقود العامل للعمل وبدل مجهود اكثر .

الدراسة 4:التكوين المهني والفعالية التنظيمية، وهي دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء ،ميلاط صابرينة، مكملة لنيل شهادة ماجستير في تنمية الموارد البشرية جامعة جيجل_

نتائج الدراسة :

_الزيادة في الاجور والحوافز والعلاوات وتوزيعها بطريقة عادلة .

_وضع الرجل المناسب في المكان المناسب واستبعاد المحسوبية .

_خلق جو تنافسي بين العمال بمكافاة الجهود التي يقوم بها العمال الناشطين.

ثامنا: صعوبات الدراسة :

_صعوبة تطبيق الجانب الميداني.

_حداثة الموضوع.

–ضيق الوقت.

–قلة الدراسات التي تطرقت القيادة الإدارية .

الفصل الثاني: القيادة الإدارية

1. مفهوم القيادة الإدارية
2. أهمية القيادة الإدارية
3. طبيعة القيادة الإدارية
4. متطلبات القيادة الإدارية
5. تصنيف القيادة الإدارية
6. قياس القيادة الإدارية
7. نظريات القيادة الإدارية
8. أنماط القيادة الإدارية
9. العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية
10. صفات القائد الإدارية
11. وسائل التأثير في القيادة الإدارية
12. خصائص القيادة الإدارية الناجحة

الفصل الثاني: القيادة الإدارية

1. مفهوم القيادة الإدارية

"من بين التعاريف التي اهتمت بتحديد معنى القيادة الإدارية نجد بعض العلماء والكتاب يقولون بأنها: القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وشحذ همومهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة" ويعرفها" أنور أرسلان "بأنها " : القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين، وذلك باستعمال التأثير أو السلطة الرسمية عند الضرورة " ومن جميع هذه التعاريف نستنتج أن القيادة الإدارية هي الجمع بين خصائص ومميزات عملية القيادة والمتمثلة في عملية التأثير، والعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتنسيق بين الجهود والأقسام والفروع، والتنفيذ للخطط الموضوعة واتخاذ القرارات لإنجاز وتحقيق الأهداف المرسومة، وكل ذلك مع مراعاة استجابة العاملين في المنظمة ورضاهم عن الأعمال التي يقومون بها والعملية القيادية المتبعة من طرف المؤسسة."[1]

"ويعرف احد الباحثين القيادة الاداريون على انها تلك النشاط الايجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الاشراف الاداري (العملية الادارية) على الاخرين ،من اجل تحقيق اغراض معينة بوسائل الأثير والاستمالة باستعمال السلطة الرسمية عند اقتضاء الضرورة.

وتعرف ايضا بانها احسن الوسائل تفاعلا بين الانسان والمادة والمال بأقصى كفاءة انتاجها وباقل تكاليف ممكنة وضمن الوقت المحدد لتحقيق الهدف .

وهي ايضا نشاط يمارسه القائد الاداري في مجال الاتحاد واصدار قرارات والأوامر والاشراف الاداري على الاخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق الاستمالة" [2]

[1] عبد الكريم درويش وليلى تكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة أنجلوا المصرية، القاهرة، 1997، ص 75.

[2] نرجس بزغود واخرون، دور القيادة الادارية في تحقيق الفعالية التنظيمية للمنظمة ، جامعة ابو بكر بلكايد،تلمسان،ص170.

2. أهمية القيادة الإدارية

"تكتسي القيادة أهمية كبيرة في الحياة البشرية بمختلف صورها، فمن المستحيل أن تسير أمور البشر دون قيادة تصهر على توجيه الأفراد لتحقيق أهداف المجتمع وهذا في مختلف صور الحياة سواء أكانت سياسية أو اقتصادية أم اجتماعية، فيقول أحمد بن عبد المحسن العساف: لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها وقديماً قال القائد الفرنسي نابليون (جيش من الأرانب يقوده أسد أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب) وعليه فأهمية القيادة تكمن في:"[1]

1) "أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
2) أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
3) تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4) السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
5) تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون منالقائد قدوة لهم:
6) مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
7) أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة."[2]

كما للقيادة كذلك أهمية من حيث أنها تساهم في حل المشاكل ومواكبة التغيرات التي تطرأ على المحيط، بالإضافة إلى أنها وسيلة للإفادة من الإيجابيات والتقليل من السلبيات.

3. طبيعة القيادة الإدارية

1. التنسيق:

التنسيق يتصل في الواقع بجوهر القيادة ويمكن النظر في ذلك لدور القيادي في التنسيق على أنه من أهم أدواره ووظائف إذ أن نسبة كبيرة من العمل القياديهي دفع الأفراد الذين يملكون السلطة لاستخدامها في مواقف سليمة.

[1] عبد الرحيم بوخلخال، القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات، دار الكتاب الجامعي، الجزائر، 2013، ص4.

[2] عبد الرحيم بوخلخال ، نفس المرجع السابق ، ص 5

"وتتضمن وظيفة التنسيق تحقيق ولاء الأفراد لأهداف المنظمة حيث يتفانون في السعي نحو تحقيقها وتلك مهمة شاقة وتتطلب مهارة كبيرة من القائد ذلك لأن الأفراد لهم قيمتهم الشخصية التي تؤثر في سلوكهم ولهم أهدافهم الشخصية المتعارضة ومهارة القائد في تعديل القيم وتنظيم السلوك التي تعوق تقدم التنظيم.

وفي الأخير يمكن الإشارة إلى أن وظيفة التنسيق ليست حكرا على القيادة الإدارية العليا، بل هي واجب القيادات الأدنى بما في ذلك المشرفين على الموظفين"[1].

2. الاتصال:

"لا يعمل التنسيق بفعالية إلا من خلال سهولة الاتصال وفعاليته، فعملية الاتصال إنما تمثل مسمار الربط الذي يجمع بين كافة قنوات التنظيم الإداري، فأهمية الاتصال في الإدارة العامة إنما تكمن في كونه إحدى الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق القيادة الإدارية، إنها الجهاز العصبي للمنظمة والتي تبعث فيها روح الحياة وتدفع بها لتحقيق الهدف، وتتضح أهمية الاتصال في قوة صلته بالتخطيط من جهة وبإصدار القرارات من ناحية ثانية وبعملية الرقابة من ناحية أخرى." [2]

3. الرقابة:

عندما تستخدم كلمة الرقابة في الإدارة فإنها لا تعني التقييد أو استغلال السلطة مع الموظفين بل إنها تتعلق بالتوجيه, فالرقابة في الإدارة تصف نظام المعلومات الذي يتضمن الخطط والعمليات التي تجعل القائد الإداري يتأكد من أن الموظفين يقومون وبأداء وظائفهم وأن المؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح لتحقيق الأهداف وبالتالي فإن نظام الرقابة يساهم في تحقيق الأهداف, وذلك عن طريق تحقيق التقدم المطلوب وعن طريق توجيه العاملين وتحذيرهم عند مواجهة الأخطار فعملية المراقبة هي مجموعة الطرق المستخدمة في الرقابة على عمليات التخطيط والتنظيم و القيادة. وتعتبر الرقابة هي الجهاز العصبي للجسد كاملا فالرقابة هي تلك

[1] محمود شحماط، المدخل لعلم الإدارة، دار الهدى، ط1، الجزائر،2010، ص 73.

[2] عبد العزيز بي صالح جبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية، ط1، الأردن، 2005، ص 163.

العملية التي تقوم على تجميع المعلومات وتصحيح الأخطاء وبالتالي تصويب أداء الموظفين وتحسينه بالنهاية[1]

4.متطلبات القيادة الإدارية

1. " التأثير: القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما.
2. النفوذ: القدرة على إحداث أمر أو منعه، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي".[2]
3. السلطة القانونية: وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع.

5.تصنيف القيادة الإدارية

1. القيادة التحويلية

- "تركز على إحداث تحولات جذرية في الثقافة التنظيمية والأساليب الإدارية.
- يعتبر الزعماء في هذا النوع من القيادة روادا ومبتكرين".[3]
- يعتمدون على التواصل الفعال وبناء الثقة مع الموظفين لتحقيق التغييرات المطلوبة.

2. القيادة التقليدية

- تعتمد على الهرمية والتوجيه الواضح من الأعلى إلى الأسفل.
- تشجع على الانضباط والانتظام في الأداء والتنفيذ.
- قد تكون أقل مرونة وتكيفا مع التغييرات السريعة في البيئة التنافسية.

3. القيادة التمويلية

- تركز على تحقيق الأرباح وتعظيم قيمة المؤسسة للمساهمين.
- يتميز القادة في هذا النمط بالتركيز الكبير على الأداء المالي وتحليل البيانات المالية.

4. القيادة التحفيزية

- تهتم بتحفيز وتحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف المؤسسية.

---

[1] بيتر شافيز، تحديات القيادة والفعالة، دار الفكر،ط1، الأردن، 2005، ص 96.

[2] أيمن حسن الديراوي وأحمد فاروق أبوغبن، القيادة الإدارية، للمركز الديمقراطي العربي، ط1، برلين، 2021، ص44.

[3] محمد اسلام، تصنيفات القيادة الادارية،مقال، 2023/03/20 على ساعة 13.00

- يستخدم القادة الحوافز المادية وغير المادية لتعزيز الأداء والتفاني.

5. القيادة الشخصية

- تركز على تطوير قدرات الفرد وتعزيز مهاراته الشخصية والاجتماعية.
- تشجع على النمو الشخصي والمهني من خلال التدريب والتطوير المستمر.

6. القيادة التشاركية

- تشجع على مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وتعزيز التواصل والتعاون داخل المؤسسة.
- يتميز القادة في هذا النمط بالاستماع الفعال وتقدير اراء الآخرين.

6. قياس القيادة الإدارية

- **دور القائد في النمو**

هل يعمل القائد على تطوير الشركة؟ أو يترك أثر للنمو؟ وهل يحفز العمال أو الموظفين على تمكين الشركة لتحقيق نموها؟ فهذه إحدى الطرق لقياس الكفاءة في القيادة.

فالقائد الجيد يعمل على تحسين الأداء المهني للموظفين، وإدارة تطبيق العمل على نسق صحيح، والتخطيط له ليحقق النمو.[1]

- **النمو الفردي**

إن النمو والتطوير بصفة عامة، لن يتحقق بنمو طرف دون باقي الأطراف، وهنا يأتي دور مُمارسات القائد الاستراتيجية، فإذا لم يهدف جميع الأفراد للنمو، وتحقيق سلسلة من النجاح المتوازن نحو تحقيق النمو للشركة، فإن القائد غير كفء لتطوير الشركة.

- **الربح المالي ووضع المقاييس**

يجب وضع المقاييس التي تقوم على عرض مؤشرات واضحة لما حققه القائد، أي ما هو عدد النجاحات التي حققها القائد؟ولا ينحصر الأمر في المؤشرات المالية وحسب، فمقياس الكفاءة يتحقق أيضًا في تحقيق بعض أساسيات المنظمة، مثل تلبية حاجات عملية التسويق.[2]

[1] محمد اسلام، تصنيفات القيادة الادارية،مقال، 2023/03/20 على ساعة 13.00

[2] https://ar.lpcentre.com، الاطلاع : التاريخ: 2024/03/28، الساعة: 20:40.

- **القيادة بالقدوة**

من الفطرة البشرية هي اتخاذ أحدًا ما قدوة، والقائد الناجح هو نموذج للقدوة بين موظفي فريقها، وإن وجدت توافر سمة القدوة في القائد، فهو من القائدين الفعالين حقا في شركتك.

- **الموقف العام في العمل**

سيواجه القائد الفشل في حال وجود موظفين محبطين في فريقه، فإن لم يقم باستخدام أنماط تحفيزية في عمله لتشجيع موظفيه، فستبقى أوضاع هؤلاء الموظفين سيئة، وتنتهي باستقالتهم من الشركة، فالتحفيز عامل مهم في قياس أداء وكفاءة القيادة.

- **تسليم المسؤولية**

لا بد على القائد الناجح دراسة قدرات موظفيه لتسليم الشخص المناسب مسؤولية ما، فهنا يجب أن يعرف القائد من هو الموظف الكفؤ لكل مهمة فإن سلمت المهام للشخص الخطاء قد ينتج عنها نتائج سلبية كبيرة، ولكن القائد الناجح يعرف لمن يفوض المسؤولية، ويعطي الفرصة للموظفينالآخرين للتدريب.[1]

7.نظريات القيادة الإدارية

- **نظرية السمات:**

بدأت الدراسات الموضوعية في تحليل القادة بالتركيز على القادة أنفسهم بحثا عن الخصائص التي تجعل من شخص معين قائدا, ترجع أولى الدراسات تاريخيا إلى الإغريق والرومان، حيث كان يسود الاعتقاد أن القادة يولدون قادة، وعرفت هذه النظرية باسم " الرجل العظيم"، وقد أفسحت هذه لنظرية الطريق أمام منهج أكثر واقعية في دراسة القيادة عرفت باسم "نظرية السمات، وتعتبر هذه النظرية أولى المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة، حيث تقوم هذه النظرية على أساس أن فاعلية القيادة يتوقف على توفر سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عي غيره، ويمكن إذا ما توافرت في شخص ما السمات

[1] https://ar.lpcentre.com، الاطلاع : التاريخ: 2024/03/28، الساعة: 20:40.

المشتركة للقائد،[1] من أهمها القدرة القيادية، ومهارة الإنجاز، وتحمل المسؤولية، وروح المشاركة والمكانة الاجتماعية والقدرة على تفهم والمواقف،[2] وهذا ما أشار إليه "ستودغيل" من خلال تقييمه لأكثر من خمسة عشر دراسة ميدانية قام بها الباحثون لمعرفة السمات التي تجعل من إنسان ما قائدا ناجحا.[3]

ولكن هذه النظرية لم تصمد طويلا أمام الانتقادات الكثيرة التي وجهت لها ومنأهمها:[4]

- وجود عدد كبير من السمات التي يصعب حصرها.
- صعوبة قياس الصفات المحددة وتحديد الدرجة المطلوبة من كل سمة.
- اختلاف الأهمية النسبية لكل سمة من وقت لآخر.
- إن السمات المذكورة لم تتنبأ بدقة من هم الأفراد الذين أصبحوا قادة في المنظمات.
- عدم شمولية النظرية لأنها لم تأخذ في الحسبان المتغيرات الأخرى ذات التأثير على فاعلية القيادة.

ومع ذلك لا يمكن إغفال الإسهام الإداري الذي قدمته هذه النظرية والذي نبه الباحثين إلى ضرورة تطوير هذه النظرية مما أدى إلى ظهور النظريتين السلوكية والموقفة.

- **النظريات السلوكية**

أدى عجز الباحثين عن تحديد السمات المشتركة بين القادة إلى البحث في السلوكيات التي تمارس من قبل قادة محددين، وفيما إذا كانت هناك سلوكيات متميزة للقادة، ولذا دعت الحاجة إلى دراسة مدى تأثير سلوك القائد على إنتاجية العاملين، وقد استفاد أصحاب هذا الاتجاه من الجهود التي بدأها الباحثون في جامعة "أيوا" في الولايات المتحدة الأمريكية فيأربعينيات القرن العشرين نتيجة حدثين هامين.

---

[1] عبد الرحمن إبراهيم المحبوب، أبعاد القيادة الإدارية كما تراها مديرات المدارس الابتدائية، المجلة العربية للتربية، المجلد السادس عشر، 1996، ص103.

[2] جمل الدين عبد العال، معايير اختيار القادة وأثرها في تقدم الإدارة، مكتبة الفلاح، الكويت، 1992، ص 377.

[3] سيزلاقي أندرو دي وجي مارك، السلوك التنظيمي والإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص 292.

[4] عبد المعطي عساف، السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، دار غريب، ط1، عمان، 1994، ص 159.

- ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات هاوثورن
- إخفاق نظرية السمات في تقديم تفسير واضح ومقبول لفاعلية القيادة.

وتفترض هذه النظرية أن العامل المحدد لفاعلية القيادة هو سلوك القائد الذي يتكونمن محصلة تفاعل جملة الأنشطة والتصرفات التي يبديها في العمل، والتي وتشكل أسلوبا أو نمطا عاما لقيادته،[1] ومن الدراسات التي أجريت حول الدور السلوكي في القيادة كان الهدف منها فحص العلاقات بين سلوك القائد ومقاييس القيادة الفعالة ومن أهم هذهالمقاييس درجة رضا المرؤوسين عن القائد ومستوى الإنتاجية للمرؤوسين[2].

- **النظريات الموقفية**

تقوم هذه النظرية على أساس أن القيادة الفاعلية تعتمد على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه وعوامل الموقف القيادي نفسه، أي أنها تركز على فكرة الارتباط بين القيادة والموقف وأن طبيعة المواقف والظروف هي التي تحدد نوعية القائد طالما أنهاتتباين من تنظيم لآخر ومن وقت لآخر.

لذلك فمن الممكن أن يكون الفرد قائدا في موقف خاص وتابعا في موقف آخر، وتفترض هذه النظرية أن " المهارات القيادية لا تحركها إلا المواقف والظروف التي يواجهها القائد، وأن نوعية القيادة تختلف وفقا لاختلاف المواقف والظروف وأن بروز القيادة تعتمد على وجود المشكلات".[3]

كما تفترض هذه النظرية عدم وجود نمط قيادي مثالي، وأن ظروف الموقف هي التي تحدد الأسلوب المناسب للقيادة، ومن العوامل المؤثرة في الأسلوب القيادي نجد: صعوبة المهمة،

[1]محمد الحناوي، السلوك التنظيمي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ص ص 22، 23.

[2]عبد الحميد الفتاح المغربي، الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الواحد والعشرين، المكتبة العصرية، القاهرة، 2006، ص 423..

[3]هاشم نور جمجوم، سيكولوجية الإدارة، دار الشروق، ط1، جدة، 1991، ص 234.

الصفات (سواء ما تعلق منها بالقائد أو المرؤوسين)، نضج المرؤوسين،حاجاتهم، اتخاذ القرار الجماعي، العلاقة بين القائد والأعضاء، مصادر قوة القائد.[1]

8. أنماط القيادة الإدارية

من خلال معرفة أساليب القيادة المختلفة ستكون قادر على تحديد النقاط التي تساعدك في إدارة الفريق بشكل أكثر كفاءة، أما في حالة كونك موظف فسيمكنك ذلك من فهم رئيسك في العمل بفاعلية أكبر وبالتالي معرفة الطريقة الأفضل للتعامل معه، وتنقسم أنماط القيادة إلى:

- **القيادة الأوتوقراطية (الدكتاتورية)**

في هذا النمط يعتمد قائد العمل بشكل رئيسي على إعطاء الأوامر والإجبار على فعلها، فلا يوضح الخطط أو الخطوات القادمة التي سيخطوها الفريق. بل يميل إلى اتخاذ مختلف القرارات بشكل منفرد دون استشارة المحيطين به. أو أخذ آرائهم في عين الاعتبار، ويرى أن على المرؤوسين اتباع قراراته فهو الشخص الأكثر خبرة.

لا يجب أن يكون هذا النوع من القادة رافضًا إلى سماع المحيطين به، بل يمكن أن يستمع إلى كافة الأفكار والاقتراحات المختلفة المقدمة من قبل المرؤوسين. ولكن عندوقت اتخاذ القرارات لن يعطي أهمية سوى لوجهة نظره الخاصة.

وبالرغم من كون النمط الديكتاتوري للقيادة يتسبب في إلحاق الضرر النفسي على معنويات الفريق. إلا أنه يضمن للمؤسسة سرعة اتخاذ القرارات، وإنجاز المهام على أكمل وجه ممكن، فلن يقوم القائد الأوتوقراطي بأخذ موافقة أعضاء الفريق قبل إصدار أي قرار مما يجعل عملية اتخاذ القرارات سريعة وسهلة، ولكنه في المقابل يخسر دعم مرؤوسيه.[2]

- **القيادة الديمقراطية**

يعتمد القائد الديمقراطي على إشراك فريق العمل في القرارات والخطوات التي تتخذها المؤسسة قبل الإقدام على تنفيذها. فيتقبل آراء العاملين ويحترمها. وغالبا مايستحوذ هذا النوع

[1] محمد إبراهيم، المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة، مكتبة عين شمس، ط1، القاهرة، 1997، ص 365.

[2] https://www.e3melbusiness.com، الاطلاع: التاريخ: 12/04/2024، الساعة: 21:30.

من القادة على إعجاب فريق العمل وولائهم ودعمهم الكامل، ويميلون إلى الإبداع والابتكار بشكل أكبر لخدمة العمل.وفي هذا النوع من أنماط القيادة يتسم القائد بعدة صفات من ضمنها:

- يأخذ اقتراحات فريق العمل بجدية، ويثق في رؤيتهم.
- يستمع إلى مشكلات المرؤوسين بانتباه بل ويعمل على إيجاد أفضل الحلول لها.
- يولي بعض الأشخاص مهام قيادية وإدارية. ولا يواجه مشكلة في تفويض المهام المختلفة.
- يكون أكثر مرونة في تطبيق قوانين ولوائح العمل.
- لا يوجه النقد لأحد أعضاء الفريق أمام الآخرين.
- يعطي للعلاقات الإنسانية أهمية كبيرة. فيتفهم مشاعر الفريق ويحرص على تلبية رغباتهم سواء على المستوى المادي أو المعنوي من أجل خلق بيئة عمل صحية تؤدي لخلق نجاح وفاعلية أكبر في العمل.

وينتج عن اتباع هذا النمط من القيادة زيادة التعاون بين الأفراد، والعمل في مناخ أفضل بمعنويات مرتفعة وقدرة أكبر على إظهار شخصياتهم ومهاراتهم المختلفة، معفتح الباب لتحقيق المزيد من الابتكارات.[1]

لكن بالرغم من المزايا العديد التي يملكها نمط القيادة الديمقراطي إلا أن له بعض الجوانب السلبية والتي تتمثل في:

- بطء اتخاذ القرارات نتيجة الحاجة لأخذ آراء العديد من الأشخاص.
- عدم القدرة على إشراك كافة الأعضاء في القرارات الهامة خاصة في المؤسسات الكبيرة.
- عدم التزام فريق العمل في بعض الأحيان نتيجة مرونة القيادة.

بشكل عام يحتاج هذا النمط من القيادة للكثير من الوقت والجهد والتخطيط الجيد من قبل القائد حتى يؤتي ثماره.

القيادة الحرة

[1] https://www.e3melbusiness.com، الاطلاع: التاريخ: 12/04/2024، الساعة: 21:30.

يطلق على هذا النمط أيضًا القيادة الفوضوية أو المتساهلة أو قيادة عدم التدخل، وفي هذا الأسلوب يعطي القائد قدر كبير جدًا من الحرية للعاملين، فتكون لديهم الحرية الكاملة والاستقلالية في اتخاذ القرارات المختلفة. فيفوض أعضاء الفريق للقيام بكافة المهام المسندة إليها.

غالبا ما يتسم أسلوب القيادة الحرة بانعدام الرؤية والضبابية تجاه خطوات المؤسسة والفريق، فيكتفي بتوصيل القرارات أو الخطوط العريضة إلى باقي أعضاء الفريق دون

متابعة الخطى التي يتم المضي نحوها. ومدى إنجاز الفريق للمهام المتعددة. ويمتاز القائد المتساهل بعدة صفات من بينها:

- إعطاء المرؤوسين حرية اتخاذ القرارات الهامة دون الرجوع إليه.
- التساهل مع المتخاذلين في تأدية مهام عملهم.
- عقد اجتماعات تتسم بالفوضى وعدم الوضوح.
- عدم إرشاد فريق العمل أو توجيهه بخطوات ورؤى واضحة.
- لا يشارك في حل الأزمات أو المشاكل، ويترك العاملين يقررون كيفية إيجاد الحلول بمفردهم.

بالرغم من انعدام السيطرة على الفريق وعدم تماسك أفراد المجموعة الواحدة وشعورهم بعدم الاتزان في نمط القيادة الفوضوية، بل ووصول الأمر إلى المساءلة منقبل الجهات العليا للإدارة إلا أنه يقدم فرصة ممتازة لذوي الكفاءات للتعبير عن أنفسهم بحرية كاملة، وقدرة غير محدودة على الإبداع والتقدم في حالة كونهم على مستوىعالي من التعليم والكفاءة.[1]

- **القيادة الأبوية**

يدور هذا النمط من القيادة حول اسمه فيتسم القائد الأب بمعاملة مختلف أعضاء الفريق كوالد لهم فهو رب الأسرة. الذي يحرص على حماية أفرادها وتوجيههم بأفضل طريقة ممكنة للوصول بهم إلى بر الأمان.

[1] https://www.e3melbusiness.com، الاطلاع: التاريخ: 12/04/2024، الساعة: 21:30.

يركز هذا النمط من القيادة على العلاقات الشخصية في المقام الأول. ويقوم على الاحترام المتبادل بين فريق العمل وأبيهم والذي يحرص على توفير كافة سبل الراحة والمناخ المناسب لإنتاجية أفضل في العمل.

يرى الكثير من القادة أن لهذا الأسلوب مزايا فريدة، فعند اتباع هذا النوع من القيادة يعمل المرؤوسين بكفاءة أكبر نتيجة لشعورهم بالولاء والامتنان تجاه قائد الفريق. وبالفعل بعد هذا النمط من أكثر الأساليب التي تضمن لك نتائج سريعة، ومعدلات نجاح سريعة، وذلك في حالة امتلاك فريق كفء يرغب في التقدم على مستوى عال منالتعليم والمهارة.

لكن بالرغم من تبني الكثيرون لهذا النهج، إلا أنه يحمل بعض العيوب ومنها

- لا يمكن تطبيق النمط الأبوي في حالة انعدام الثقة بين فريق العمل.
- لا يفضل قطاع كبير من العاملين السلطة الأبوية عليهم في العمل، بل يشعر البعض بالضغط نتيجة الشعور بالامتنان.
- استغلال المرؤوسين لقائدهم في بعض الأحيان.
- توحد قائد الفريق مع الفريق بشكل أكبر من اللازم وانخراطه في مشاكلهم الخاصة.

ليسشرطا أن يلتزم قائد الفريق بنمط محدد من أنماط القيادة الإدارية، فتتغير أساليب القادة تبعًا للمواقف والأوضاع التي تمر بها المؤسسة ويحتاج إليها العمل.[1]

فالقائد الذكي هو القادر على مزج مختلف أنماط القيادة ليخرج بنمطه الخاص الذي يحقق أقصى استفادة ممكنة بين فريق العمل.

9. العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية:

لاشك أن القيادة الإدارية علاقة تبادل وتأثير بين القادة والتابعين له، وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري، كما أن هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية إيجاباً أو سلباً واهم هذه العوامل:

- صفات وشخصيات المرؤوسين (التابعين) وهذه الصفات قد تكون الصفات الجسمية أو النفسية أوالسلوكية.

[1] https://www.e3melbusiness.com، الاطلاع: التاريخ: 12/04/2024، الساعة: 21:30.

- أهداف المنظمة (مكان العمل) سواء أهدافها الإستراتيجية، أو الأهداف قصيرة المدى.[1]
- نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أو نوع إنتاجها، أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي،أو نوع القرار فيها، ونوع المهام، ونوع الحوافز، وجماعة العمل.
- الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل، أي ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء فيبيئتها العامة أو بيئتها الداخلية؛ لذلك نجد أن القيادة الإدارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذهالعوامل والمؤثرات المحيطة بها.

10. صفات القائد الإدارية

يتمتع القائد الإداري بمجموعة من الصفات والخصائص التي تميزه عن غيره نذكر منها:

- طبيعة العمل حيث يغلب على عمل القائد الغايات البعيدة المدى والعمل في جميع المجالات لتشملالجانب الفني والإبداعي بحيث يدرك القائد الأهداف البعيدة والكبرى فهو يهتم بالتخطيط، التوجيه، التحفيز،والتنفيذ، والرقابة، والمتابعة، والتقويم.
- الاهتمام يرتبط بالجانب الفني والإبداعي للقائد القدرة على التنبؤ ويهتم بالحاضر والمستقبل، ويضعالحلول، فهو حسب رأيهم يعني بالتغيير ويدعو للتطوير والإصلاح والتجديد، ويدفع العمل إلى الأمام ويطور أساليبه، أما المدير فهو يهتم بالحاضر.
- السلطة والنفوذ حيث ينظر لتأثير كل منهم، فالمدير يستمد سلطته ونفوذه من مركزه الرسمي (الوظيفي)، والتي تستمد شرعيتها من القانون، ويستمد القائد سلطته ونفوذه من خلال قدرته على التأثير الإيجابي ومكانته بين العاملين، ومن هذا المنظور قالوا أنه ليس بالضرورة أن يكون كل إداري قائد، ولكل قائد يمكن أن يكون إداريا فعالا ، فالقيادة علاقة بين القائد والجماعة التابعة له والتي تؤدي إلى رضا الجماعة به وبقبوله لدوره القيادي.[2]

[1] عقيل ابوبكر غلبون ومحمد يوسف خالد، القيادة الإدارية والتغيير بمنظمات الأعمال، المؤتمر الدولي حول الدعوة والإدارة الإسلامية،جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، كلية القيادة والإدارة، 2010، ص5.

[2] محسن محمود عباصرة، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 140.

- السلوك يروا أن السلوك القيادي ليس جامدا ولا يتصف بالروتين، فهو يتميز بالحيوية والديناميكية، والنشاط الدائم والهادف لدفع العاملين والعامل إلى أمام، حيث تنشط مشاعر التفاعل الاجتماعي بين القائد والتابعين في حين يروا أن هناك نوعا من التباعد بين المدير ومرؤوسيه.

وحتى يستطيع القائد أن يقوم بدوره ويؤدي المهام القيادية لزيادة فعالية المؤسسة، لابد من توفر كفاءات ومهارات فنية وقيادية تجعله قادرا على التأثير في سلوك العاملين.

وقد وضع "روبرت كاتر" تصور بناءا على أساس ضرورة توافر أربع مهارات لدى القائد الإداري، ويمكن تصنيف هذه المهارات إلى المجموعات التالية :

- المهارات الذاتية: تتمثل المهارات الذاتية في بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة وتتمثل في :

✓ السمات الجسمية: تشمل الصفات الجسمية كافة الاستعدادات التي تبدو أنها تتصل بالناحية الجسمية: كالقامة الهيئة الصحة الجسمية والنفسية القوة البدنية النشاط والحيوية، كل هذا تمكن القائد الإداري من أن يزيد الحيوية والنشاط في مرؤوسيه للعمل تحقيق الأهداف المطلوبة.

✓ القدرات العقلية أنه مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى فرد من الأفراد، وهي قدرات تختلف من شخص لآخر حسب البيئة والمجتمع. ويعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة، لأنه يجعل القائد يتعرف على المشكلات ومواجهتها.[1]

✓ التمتع بروح المرح والدعابة مما يجعله بعيدا عن الصرامة ويساعده على إقامة علاقات ودية مع مرؤوسيه

✓ ضبط النفس تعني هذه السمة القدرة على ضبط الحساسية، وقابلية الانفعال، ومنعهما من تعويق القدرات الجسمية والنفسية، فالقائد الناجح هو الذي يكون لديه القدرة على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين، ويتطلب منه أن يكون هادئا.

[1] محسن محمود عباصرة، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص144.

- المهارات الفنية: يقصد بها المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، وهي معرفة القائد المتعمقة فيالأشياء، وعلوم المعرفة أو التخصص، وبراعته في استخدام الطرق العملية المتاحة، والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل، وهذه المعرفة يمكن الحصول عليها بالدراسة والخبرة والتدريب ومن أهم هذه الميزات:
  - ✓ القدرة على تحمل المسؤولية، والثقة في النفس.
  - ✓ له الفهم العميق والشامل للأمور.
  - ✓ قدرته على تمييز الجوانب العامة وغير العامة للمشكلة.
  - ✓ الإيمان بالهدف والقدرة على تحققه.
- المهارات الإنسانية تعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ومن السمات التي ترتبط بالمهارة الإنسانية للقائد:[1]
  - ✓ الاستقامة وتكامل الشخصية.
  - ✓ قدرته على التعامل مع الأفراد وبناء علاقات طيبة مع الجميع.
  - ✓ إفساح المجال لإظهار روحهم الابتكارية فيما يقومون به من الأعمال.
  - ✓ إدراكه الواعي لميول واتجاهات مرؤوسيه ، وفهم مشاعرهم، وثقته فيهم.
- المهارات الذهنية: يعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته،وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالتنظيم، وعلاقات التنظيم ككل المجتمع الذي يعمل في إطاره.

11. وسائل التأثير في القيادة الإدارية

[1] ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009 ، ص ص 90 99 .

يستخدم القادة عددا من الوسائل للتأثير على مرؤوسيهم وذلك حسب الموقف وحسب طبيعة المرؤوسين أو التابعين واتجاهاتهم نحو عملهم، ومن وسائل وأدوات التأثير القيادي التي يمكن للقائد التأثير في مرؤوسيه كما يرى الكثير من الباحثين ما يلي:

1- قوة الشرعية وهي ما يسمى بسلطة المنصب ومصدرها الدور الرسمي الذي يشغله صاحب القوة الشرعية، والذي يؤهله لان يصدر الأوامر – في حدود السلطة المفوضة له وان يطلب من مرؤوسيه الالتزام بها. فالقوة هنا لا تكمنفي العلاقات ولكن في المركز الذي يشغله.

2- قوة المعرفة أو الخبرة وهي القوة التي يمتلكها بعض الأشخاص نتيجة معرفتهم وخبرتهم المتميزة في مجال أو أكثر من مجالات العمل، والتي تؤهلهم للتعامل بطريقة سليمة مع المواقف التنظيمية المختلفة وتكسبهم بالتالي قوة على الآخرين، فتزداد قدرة القائد على التأثير كلما كان على دراية كبيرة بالنشاط الذي يعمل فيه.

3- قوة المكافأة وتشير هذه القوة إلى قدرة القائد على مكافأة المرؤوس أو عقابه بحسب نتائج الأعمال التي يقوم بها . فكلما زادت إمكانية القائد في توزيع المكافآت كلما زادت قدرته على التأثير على الأفراد.

4- قوة الإكراه وتشير إلى قدرة القائد على إجبار الموظف على إطاعة أوامره ومحاسبته على نتائج أعماله عن طريق استثارة الخوف والتهديد وتوقيع الجزاء.

5- قوة الإعجاب والانتماء الشخصي يعتمد القائد أحيانا على إعجاب التابعين وانتمائهم لشخصيته، ومحاكاتهم للسلوك الذي يسعى إليه، وتعتمد صور المحاكاة، أساسا على كون التابعين يتأثرون بصفات القائد بسب إعجابهم بشخصيته وصفاته. وقد يستثمر القائد هذه الظاهرة في تنمية أنماط سلوكية معينة باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.[1]

6- قوة الإقناع يستطيع القائد التأثير في التابعين من خلال استمالتهم وإقناعهم بان السلوك المطلوب أداؤه يمثل أفضل الوسائل الهادفة لتحقيق إشباع حاجاتهم وطموحاتهم.

[1] بطرس حلاق، القيادة الإدارية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص20.

ويعتمد هذا الأسلوب على القدرة التي يمتلكها القائد في إيضاح سبل إشباع حاجات التابعين وقدرته على الإقناع.

7- الإلهام وإلهاب الحماس يعتمد القائد أحيانا على تقوية روح الحماس لدى التابعين من خلال الضرب على أوتار القيم والمثل التي من شأنها أن تدفعهم إلى ممارسة سلوك معين، فقد يشجع القائد مرؤوسيه للقيام بأداء معين باعتباره مؤشرا أساسيا للولاء للمنظمة والإخلاص لها. أو قد يحرك فيهم الاندفاع لأداء معين استنادا لقيم الوفاء أو الصداقة أو المودة.

8- تنمية أو تغيير القيم والمعتقدات يستخدم القائد صور الإلهام وإلهاب الحماس عندما يعتقد بان القيم والمعتقدات راسخة في وجدان التابعين، أما عندما لا يجدها راسخة في أذهانهم فانه يلجا إلى تنميتها واستخدامها لتحقيق استجابة التابعين وإذعانهم له، ولذلك غالبا ما يلجا القائد إلى تنمية وتقوية القيم والمعتقدات التي يجد ضرورة اعتمادها في تحقيق أهداف المنظمة، مثل احترام التقاليد، والولاء للمنظمة، ونكران الذات والطاعة، وقد تستغرق مدة ترسيخ هذه المعتقدات زمنا طويلا لأنه يلجا أحيانا إلى إعطاء جرعات توجيهية وإرشادية مكثفة وباستمرار ، من اجل اعتمادها أساسا رشيدا في تحقيق الأهداف المطلوبة.

9- المشاركة في اتخاذ القرار يمكن للقائد أن يؤثر في سلوك التابعين من خلال اشتراكهم في القرارات المتخذة والمطلوب تنفيذها . ومن شان المشاركة أن تنمي لدى التابعين درجات عالية من الحماس نحو القرار المتخذ والالتزام به كما يؤدي إلى زيادة تفاعلهم وحماسهم في الاتجاهات المتعلقة بأهداف المنظمة.

10- تطويع ظروف البيئة يمكن للقائد أن يؤثر على مشاعر وسلوك الأفراد التابعين بصورة غير مباشرة من خلال تطويع الظروف المادية للبيئة أو الظروف الاجتماعية التي يعمل بها الأفراد، كالتحكم في مكان العمل أو تحديد الأدوات المستخدمة في

الأداء أو تشكيل الجماعات الصغيرة أو فرق العمل أو إتاحة فرص التفاعل والتنافس ... الخ بين هؤلاء الأفراد.[1]

11- تطويع القائد للمعلومات يعتمد القائد أسلوب تطويع المعلومات من خلال السيطرة على إيصالها للمرؤوسين، وتوفير تلك المعلومات التي من شانها أنتقود إلى استنتاجات معينة باتجاه تحقيق أهداف المنظمة، وتعتمد درجة تحقيق هذه الأهداف على إمكانية عزل التابعين عن مصدر المعلومات الأخرى البديلة.

عناصر القيادة الإدارية

تتكون القيادة الإدارية من العناصر التالية:

- وجود الجماعة : حيث تعتبر القيادة في حقيقتها أحد المظاهر الاجتماعية التي نشأت بنشوء المجتمعات، فعندما يوجد لدينا مجتمع ما، و إن كان محدودا، يصبح هناك حاجة للقيادة
- وجود هدف مشترك : إن دور القيادة هو السعي لتوحيد الأهداف والعمل على تحقيق التقارب بينها.
- التناسق والانسجام : إن وجود الجماعة لا يكفي لإنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم، لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها.[2]
- القدرة على التأثير: إن جوهر لب معنى القيادة هو القدرة على التأثير فيسلوك الجماعة وهي تعتبر الخطوة التنفيذية التي تتمثل في الممارسة الفعلية للقيادة.

12-خصائص القيادة الإدارية الناجحة

تتميز القيادة الإدارية بالعديد من الخصائص لتساعدها على تحقيق أهدافها ومن أهم هذه الخصائص:

[1] بطرس حلاق، القيادة الإدارية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص21.

[2] بطرس حلاق، القيادة الإدارية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص22.

- القدرة على إنجاز الأولويات.
- القدرة على تحديد الأهداف التي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.
- امتلاك الحنكة فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعة من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية. فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.
- مساعدة الآخرين على النمو .
- الشجاعة في مواجهة المواقف الصعبة. فالقائد هو رجل جميع المواقف، وعليه أن يكون حازمة وقت اللزوم.
- الشخصية النافذة التي تستطيع أن تفرض نفسها على الغير وتجذب اهتمامهم وتثير احترامهم.
- الفطنة وبعد النظر حيث ينبغي أن يكون القائد حكيمة في تصرفاته.
- التشاور مع الآخرين، قبل اتخاذ القرارات الهامة.
- وتفويض السلطة وذلك بمشاطرة ومقاسمة المرؤوسين أعمال الرقابة والتأثير على الآخرين.
- قدرة القائد على التوقع بالتغيير ووقوع الأحداث الجديدة وتوسيع مدى الرؤيا بعمق تفصيلي، وتبني المخاطرة وبناء الثقة.
- قدرة القائد على تشخيص مواطن الضعف والقوة لديه
- لابد للقائد أن يأخذ مشاعر المرؤوسين وأحاسيسهم بعين الاعتبار
- الاهتمام بحاجات المرؤوسين وتحفظاتهم وتشجيعهم على البوح بمكنونات نفوسهم وعدم الاستهانة بها .[1]

ان أهم خصائص القيادة الإدارية الناجحة تتمثل في:

- الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.

[1] https://www.starshams.com، الاطلاع : التاريخ: 2024/04/12، الساعة: 21:45.

- الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.
- الإلمام الكامل باللوائح والقوانين.
- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف الطارئة دون تردد.
- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.
- الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع والتهور.
- الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة.
- توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه.
- وتجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.
- القدرة على الابتكار وحسن التصرف.
- أن تتسم علاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه بالتعاون.

الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية

تتحدد الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية في مجموعة من المهام تختلف باختلاف طبيعة الجماعة ومنها:

- توفير المعلومات: حيث يجب أن يتوفر في القيادة الإدارية قدر من المعرفة الواعية التي تجعلها المصدر الموضوعي للعاملين داخل المنظمة.
- توفير الخبرة فالقيادة الإدارية يجب أن تكون مصدر المعرفة والخبرة في المنظمة نتيجة تراكم الخبرات المعرفية والمهنية للقائمين على الإدارة.
- رسم استراتيجيات المنظمة: حيث يتولى القيادة الادارية وضع السياسة العامة
- للمنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية لها.
- التخطيط التنفيذي: حيث تتولى القيادة الادارية الإشراف على وضع الخطط وأساليب العمل ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني.
- الحفاظ على الأخلاقيات المهنية: عبر تقديم السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع جمهور المنظمة والعمل على صيانة أخلاقيات المهنة وتقديم المثل الأعلى والقدوة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد.

- التمثيل الخارجي للمنظمة: فالقيادة الادارية تقوم بتمثيل المنظمة ومصالحها وعلاقاتها الخارجية وكذلك التزاماتها اتجاه المجتمع بأسره.
- التنظيم : عبر قيام القيادة الادارية بتنظيم العلاقات الداخلية في المنظمة عبرالقيام بأدوار السيطرة أو الوساطة بين العاملين في المنظمة.[1]
- الرقابة والتقييم : عبر القدرة على منح الثواب أو العقاب من خلال الخبرة وتوفر عامل العدالة.

[1]بطرس حلاق، القيادة الإدارية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص23.

الفصل الثالث: الفعالية المنظمة

1. مفهوم الفعالية المنظمة
2. خصائص المنظمة
3. تصنيف المنظمة
4. أوجه الإختلاف بين المنظمة عامة ومنظمة الأعمال
5. أهم تحديات التي تواجه المنظمة
6. أهداف المنظمة
7. مؤشرات الفعالية التنظيمية
8. مداخل الفعالية التنظيمية
9. العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية
10. صعوبات قياس الفعالية التنظيمية

الفصل الثالث: الفعالية المنظمة

1.مفهوم الفعالية المنظمة

لقد اختلفت تعريفات الفعالية التنظيمية باختلاف الباحثين أنفسهم؛ لأنها تتصف بالتعقيد لوجود العديد من العلاقات المتداخلة والمتشابكة بين فعالية المؤسسة من ناحية، وبين العوامل المؤثرة أو المحددة لها من ناحية أخرى. ولتحديد مفهوم الفعالية التنظيمية

نعرض المفاهيم التالية:

حيث حدد قاموس le petit robert معنيين للفعالية يشير الأول إلى المقدرة على إنتاجا لفعل الذي ننتظره؛ وهو ما يرتبط بالأهداف / النتائج. ويشير الثاني إلى المقدرة على إنتاجأعلى النتائج بأدنى المجهودات؛ وهو ما يرتبط بالعلاقة بين النتائج والموارد المسخرة لذلك[1].

أما ديمتري ويس Dimitri weiss فقد فرق بين الأنواع المختلفة للفعالية وحدد التنظيمية منها فيla pertinence.

وقد عرفها إتزيوني Etzioni على أنها: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات، وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا لمتغيرات مسبقة أخرى مثل بناء السلطة وأنماط الاتصال وأساليب الإشراف والروح المعنوية والإنتاجية".

وعرفت بأنها: "النطاق الذي يمكن التنظيم كنظام اجتماعي من الحصول على الموارد اللازمة والوسائل المؤكدة والمناسبة من أجل تحقيق أهدافه".

في حين عرفها ميلز Miles بأنها "مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع الطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها، والتي تضم الأفراد والجماعات المصلحية داخل التنظيم والأعضاء المؤسسون والمساهمون والمنظمات ذات

[1]نسيمة أحمد الصيد، فاعلية المنظمة ومتطلبات التنمية المستدامة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، الجزائر، 2022، ص229

العلاقة والمنظمات المنافسة"؛ أي أن فعالية المؤسسة تكمن في قدرة المؤسسة على تحقيق درجة من الرضا لدى كل الفئات المطلوب دعمها للمؤسسة سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية.

وعرفها باري وميلس أنها: "مجموعة المخرجات التي تحققها المؤسسة مقارنة مع مجموعة المدخلات. ويريان أن هناك ثلاثة عوامل رئيسية تتدخل في الفعالية التنظيمية هي: الترقية الوظيفية، التقويم الشكلي للنشاطات والإشراف المناسب". أما هنري كلود Henri Cloud فيرى أن مصطلح الفعالية قد اقترن باستعمال مجموعة معارف وتقنيات للعلوم السلوكية من أجل تطوير المؤسسات، وذلك بإدماج الطموحات الفردية للنمو والتطوير معأهداف المؤسسة.[1]

هذا ويرى يرى أندرسون Anderson أنها: "قياس مستوى إنجاز الأهداف، وكيف يمكن للمدراء بلوغ أهدافهم". فيما يرى كامبلKambel "أن المؤسسة تكون فعالة عندما تصل إلى الدرجة التي تحقق فيها أهدافها". ونفس الشيء يقره برنارد Bernard إذ يرى: "أنها الدرجة التي تستطيع فيها المؤسسة تحقيق أهدافها". أما ألفار Alvar فقد أشار إليها بشيء مغاير حيث يرى أنها قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو، بغض النظر عن الأهداف التي تحققها"، أي أن المؤسسة نظام مفتوح يتعامل مع بيئة متغيرة، لذلك فهي تسعى بكل إمكاناتها للبقاء والاستمرار والنمو. كما تشير الفعالية إلى درجة تحقيق أهداف المؤسسة القصيرة الأمد في ظل الاستغلال الكفء والتأقلم الفعال مع ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية. وتشير الفعالية أيضا إلى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المخطط لها سلفا من خلال بعض المؤشرات الاقتصادية كالإنتاجية كما ونوعا ومؤشرات اجتماعية سلوكية كرضا الأفراد والمشاركة في اتخاذ القرارات إلخ مما يكفل للمؤسسة الاستقرار والتكيف ومن ثم النمو والتطور والبقاء.

[1] نسيمة أحمد الصيد، فاعلية المنظمة ومتطلبات التنمية المستدامة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، الجزائر، 2022، ص229.

وهناك من اعتبرها مجرد قدرة التنظيم على البقاء والاستمرار وعدم الزوال، كما أنه يوجد من مزج بين مفهوم الفعالية والكفاءة، على اعتبار أنها تعكس استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف محدد. فهي تتحدد عن طريق العلاقة بين الوسائل المتعددة والأهداف وفقا لترتيب أولويتها، وفي العادة يشار إلى الفعالية باعتبارها الدرجة التي تتحقق بها الأهداف سلفاء أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف. أي أن الفعالية هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما يضمن تحقيق الأهداف، أما الكفاءة فتقتصر على التكلفة وعلاقة المدخلات بالمخرجات.[1]

كما عرفت الفعالية على أنها درجة تحقيق الأهداف، بمعنى آخر أن كيفية تحقيق الأهداف هي انعكاس للفعالية بينما كيفية استخدام الموارد لتحقيق الأهداف تشير إلى الكفاءة.

وعلى العموم لقد استخدم الباحثون محكات كمية وكيفية لقياس الفعالية، فالأولى تتمحور حول الإنتاج الإنتاجية الأرباح، عقد الصفقات التوسع في الأنشطة التوسع في أجهزة المؤسسة، أما الملكات الكيفية فتدور حول الرضاء الاستقرار الروح المعنوية، عدم التغيب التكيف ... إلخ. والدراسة الراهنة تستخدم مفهوم الفعالية التنظيمية للإشارة إلى قدرة العامل على إنجاز الالتزامات المنوطة به في آجالها المحددة، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استقرارها واستمرارها. ومن خلال التعرض لمختلف محاولات الباحثين لتعريف الفعالية التنظيمية نلاحظ أنها منطلقة من مداخل ومناهج متعددة أملتها لهم نظرتهم للموضوع، مما أدى إلى المزيد من الاختلاف والغموض حول تعريف هذا المفهوم. إلا أنه رغم اختلافها في التحديدات إلا أنها تلتقي في أهم الخصائص البنائية المتمثلة في: القدرة على تحقيق الأهداف، القدرة على البقاء والاستمرار الإنتاجية نسبة المخرجات إلى المدخلات الكفاءة، قيمة الموارد البشرية، الكفاية الاقتصادية اشباع حاجات الفاعلين الاجتماعيين... إلخ. ومنه تعد تعريفات الفعالية التنظيمية

[1] نسيمة أحمد الصيد، فاعلية المنظمة ومتطلبات التنمية المستدامة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، الجزائر، 2022، ص229.

محاولات يمكن من خلالها تحقيق وصف ينطبق على تنظيم بعينه دون غيره من التنظيمات والمعتمد على معايير ومؤشرات معدة لقياسه.

2. خصائص المنظمة

- **قيمة الموارد البشرية**

- تعبئة المستخدمين درجة الاهتمام الذي يظهره الموظفين تجاه العمل والمؤسسة بالإضافة إلى المجهود المبذول لبلوغ الأهداف.
- معنويات المستخدمين درجة التقييم الإيجابي لخبرات العمل من قبل الموظف.
- مردودية المستخدمين نوعية أو كمية الإنتاج الخاصة بكل موظف أو بكل مجموعة عمل[1].
- تنمية المستخدمين درجة زيادة الكفاءات لدى أعضاء التنظيم.

- **شرعية التنظيم لدى الجماعات الخارجية**

- رضا الشركاء الدرجة التي بها يقدر الشركاء أن أموالهم قد استعملت بالطريقة المثلى.
- رضا الزبائن الحكم الذي يبديه الزبون على الطريقة التي عرف من خلالها التنظيم كيف يلبي حاجاته.
- رضا هيئات الضبط درجة احترام التنظيم للقوانين واللوائح التي تنظم نشاطاته.
- رضا المجتمع المحلي تقدير المجتمع المحلي الموسع لنشاطات وتأثيرات التنظيم.

- **دوام التنظيم**

- نوعية المنتوج درجة تلبية المنتوج لحاجات الزبائن.
- المردود المالي درجة زيادة أو نقصان بعض المؤشرات (مثلا المردود) بالنسبة إلى عمليات سابقة أو بالنسبة إلى هدف محدد.
- التنافسية درجة مقارنة بعض المؤشرات الاقتصادية إيجابيا أوسلبيا مع تلك الخاصة بالصناعة أو بالمنافسين.

[1] Michel Darbelet et al, Lessentiel sur le management,p 50.

- **الكفاءة الاقتصادية**

- اقتصاد الموارد درجة تقليص التنظيم لكمية الموارد المستخدمة مع ضمان حسن سير النسق ككل.
- الإنتاجية كمية أو نوعية السلع والخدمات المنتجة من قبل التنظيم بالمقارنة مع كمية الموارد المستعملة لإنتاجها خلال فترة زمنية محددة.

3.تصنيف المنظمة

أن تصنيف المنظمات من حيث تحديد شكلها أو نوعها ليس امراً سهلاً، لذلك تصنف المنظمات على وفق

مجموعة من المعايير الجوهرية السائدة، وكما يأتي:

1-**من حيث الحجم:** وتقسم الى منظمات كبيرة ومتوسطة وصغيرة وعملاقة.

2-**من حيث الملكية:** وتجزء الى:

1. المنظمات العامة:

وهي الهيئات الوزارات المؤسسات والأجهزة الأخرى التابعة للدولة، والتي تعمل على إعداد وتقديم الخدمات والسلع للموظفين، وتعدو ملكية هذه المنظمات للدولة، وهناك أنشطة مشتركة بين منظمات حكومية والقطاع الخاص في تأسيس وإدارة منشأة معينة تنتج في الغالب السلع، ويطلق على هذه الشراكة مع القطاع الخاص بالقطاع المشترك.[1]

2. المنظمات الفردية (الخاصة):

وهي المنشآت أو المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى مجموعة أفراد،أو فرد واحد، وفي هذه المؤسسات يكون صاحبها هو المسؤول الوحيد أمام القانون، إذا حدثت انحرافات أو مخالفات سلبية، باعتباره المالك الوحيد للمؤسسة، ويكفل له القانون حرية التصرف في ممتلكاته، وصاحب المؤسسة الفردية يستعين بالإداريين المتخصصين في توجيه وقيادة مؤسسة، كماأنه يستعين بالمهندسين والفنيين لتشغيل وصيانة الآلات والمرافق العامة للمؤسسة.

[1] https://www.business4lions.com، الاطلاع : التاريخ : 2024/03/31، الساعة : 14:30.

3. **منظمات مختلطة:** تجمع بين النوعين المذكور انفاً.

3-**من حيث الانتشار أو التوسع:** إذ تصنف إلى منظمات محلية وعالمية، فإذا كان تأسيسها داخل حدود البلد فتكون محلية، أما إذا امتدت وانتشرت فروعها في دول أخرى فأصبحت عالمية، ومنها شركات متعددة الجنسيات وكذلك المنظمات الدولية مثل اليونيسف واليونسكو.

4-**من حيث الهدف:** إذ تتوزع بين منظمات هادفة للربحية ويطلق عليها أحياناً منظمات إدارة الأعمال و منظمات أخرى غير هادفة للربح ويطلق عليها أحياناً منظمات إدارة العامة أو المنظمات الحكومية

ويمكن توضيح ذلك بشكل أكبر وكما يأتي:[1]

- المنظمات الهادفة للربح تدر الدخل : وهي تلك المنظمات التي يسعى المدراء بتوجيه جهودهم وأنشطتهم نحو كسب الأموال وكيفية الحصول عليها ، ومنها الشركات الصناعية والتجارية والزراعية والخدمية وشركات المقاولات ومن هذه الشركات ما يكون محلياً يعمل داخل البلد، ومنها ما يكون عالمي بحيث تنتشر فروعها في اجزاء العالم، وكذلك يشمل بعض منظمات الإدارة العامة التي تحول نفسها ذاتياً دون الاعتماد على تخصيصات تقوم لها في الدولة.
- المنظمات غير الهادفة للربح: وهي تلك المنظمات التي يقوم المدراء فيها بتوجيه جهودهم نحو تحقيق نوع من التأثير المجتمعي أو الربحية الاجتماعية انطلاقاً من المسؤولية العامة اتجاه مواطني المجتمع، مثل المدارس والكليات الحكومية، المؤسسات الثقافية العامة، وما شابه ذلك، علماً أن هذه المنظمات لا تدر دخل في الأجل القصير).

[1] https://www.business4lions.com، الاطلاع : التاريخ : 2024/03/31، الساعة : 14:30.

4. أوجه الإختلاف بين المنظمة عامة ومنظمة الأعمال[1]

المجال	منظمة العامة	المنظمة الأعمال
الغرض	تقديم خدمات عامة للناس بعيداً عن المردود المالي أو الجانب الريحي	تحقيق مردودات مالية للمالكين والمساهمين في الاستثمار
المصلحة	تقديم منقعة لشريحة واسعة من المواطنين في المجتمع	تقديم منفعة لشريحة معينة من جماعات المصالح الزبائن الموردين الممولين.
العقد	العقد دائمي مستمر مدى الحياة حتى في حاله الغاء المنظمة أو الوظيفة	تعاقدي يعتمد استمراره على ما يقدمه العاملون للمنظمة
القرار	يرتبط بالمصلحة العامة للدولة وما يحيط بها من ظروف	يرتبط بالمعيار المادي للأفراد فضلاً عن مراعاة بعض الاعتبارات السلوكية
المسؤولية	مسؤولية امام جهات متعددة	مسؤولية أمام مجلس الإدارة

المصدر: علي سعد الموسوي، نظرية المنظمة الفصل الأول ماهية المنظمة خصائصها وأنواعها، 2020، ص22

[1] علي سعد الموسوي، نظرية المنظمةالفصل الأول ماهية المنظمة خصائصها وأنواعها، 2020، ص22.

5. أهم تحديات التي تواجه المنظمة

إن أسباب عدم وجود معايير شاملة لقياس الفعالية التنظيمية يرجع إلى الأسباب التالية:

- عدم وجود إجماع في تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية جعل من عملية قياسها صعبة للغاية فعلى سبيل المثال: اعتبار الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الأهداف، نجد فيها تعميم كبير إذ يختلف محتواه باختلاف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة فيمكن أن تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين وفي نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال بمعنى أخر ماهي طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفعالية؟ هلا لأهداف الرسمية المعلنة أو الأهداف غير الرسمية؟
- مشكلة لإثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية أو السلوكية.[1]
- مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملاءمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط والحجم إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية والبيئية التي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية ومنه عملية الترجيح تختلف من شخص إلى أخر أو مؤسسة لأخرى.
- ويبقى المشكل المطروح بالفعل هو: صعوبة إيجاد مقاييس ثابتة ودقيقة وتحديد المعيار أو النموذج الذي يمكن الاطمئنان إليه في تقييم مدى فعالية التنظيم على اعتبار أن لكل مؤسسة واقع خاص بها والذي لا يمكن تعميمه على بقية المؤسسات الأخرى نظرا للظروف والأهداف التي تنشئ من أجلها واختلاف الثقافات والقيم التي تنطلق منها كل مؤسسة لأنه ما يتطبق على هذه المنظمة قد لا يصلح لأخرى.

ان هذه الصعوبات تؤدي حتما الى مجموعة من الانعكاسات يمكن حصرها في:

- انخفاض مستوى الرضا المهني يؤدي الى كثرة المشاكل منها سوء العلاقات الاجتماعية صراعات العمل، ارتفاع مستوى التغيب، ارتفاع نسب حوادث العمل انخفاض وسوء مستوى الانتاج الذي يؤدي الى سوء نوعية الانتاج وارتفاع التكاليف، مدى رواج السلعة

[1] بوفلجة غيات، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2015، ص ص 108 109

المنتجة، الربح والخسارة وعدم قدرة المؤسسة على المنافسة. ان تعدد المشاكل الاجتماعية والانتاجية داخل التنظيمات هو دليل سوء فعاليتها، وهو ما يدفع الى الاجتهاد في الكشف عن اسبابها الحقيقية، من اجل البحث عن الحلول المناسب لها وكل هذه الاسباب تؤدي الى ضرورة البحث في خصائص وفعالية التنظيمات.

6. أهداف المنظمة

تختلف أهداف المؤسسات باختلاف طبيعة نشاطاتها وحتى بحسب حجمها والبيئة التي تتواجد بها[1].

ويمكن إبراز أهداف المؤسسات وفق ما يلي:

- انتاج السلع والخدمات بفضل الاستغلال الأمثل لمواردها في ظل المنافسة لا يبقى لها سوى الإنتاج بكفاءة
- التسويق وذلك بتعظيم المبيعات الإيراد الكلي حيث أن قوة المؤسسة وحرية حركتها في السوق تتحدد بحجم حصتها من المبيعات.[2]
- نتيجة تزايد استقلالية المسيرين النسبية عن المستثمرين في ظل الشراكة فإن الأهداف تصبح عاكسة لاهتماماتهم والتي تصب في خانة سعيهم للاستفادة من المزايا التي يوفرها لهم منصبهم وذلك من خلال شبكة أجورهم والتعويضات المختلفة ونفقات السفر.

للمنظمات بصفة عامة أربعة أهداف: [3]

- الكفاءة في تحقيق أهداف و حاجات المجتمع الذي تعمل في كنفه .
- تحقيق السعادة للأعضاء العاملين فيها.
- الاهتمام بالمجتمع و ضمان استمراره و بقائه .
- تحقيق رغبات العاملين و إشباع حاجاتهم ، ومن ضمنها :
  - الإستقرار الوظيفي للفرد العامل .

[1] John Charles, mathe et vincent chagnet: l'intention stratégique et les divers types de performence de l'entreprise, Revue Française de gestion N22, paris, j.fev, 1999, p39.

[2] Brigitte. levy mascime, A. jérome doutriaux: principe d'économie managériale questions, exercices et thèmes, gacton morim, Québec, 1982, p3.

[3] محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2004، ص 18.

- الحاجة للعلاقات الإجتماعية و الدعم الإجتماعي .
- الحاجة للسيطرة على الأخرين أو الاعتماد عليهم .
- الحاجة للنمو الشخصي و تحقيق الذات في مجال معين .

أهمية المنظمات في مجتمعات:

تعد المنظمات ذات أهمية بالغة في المجتمعات، نذكرها كالتالي:

- تعتبر العنصر المهم في التحديات والتطوير وهي حجر الأساس في المجتمعات الحديثة.
- إنها المكان الملائم الذي يتم فيه تقييم الموارد البشرية نتاجها وإبداعتها.
- المنظمات هي وحدات صنع القرارات واتخاذه.
- المنظمات هي المكان المناسب لتدريب القادة وتأهيلهم.
- المنظمات هي الوسيلة التي يمارس بها العاملون والأفراد وظائفهم.
- بالمنظمات يتم التأثير على سلوكات المجتمع من خلال الأهداف والوظائف التي تقوم بها.[1]

7. مؤشرات الفعالية التنظيمية:

هناك مجموعة من العناصر التي تستخدم كمؤشرات للحكم على مدى فعالية أي مؤسسة وفي العموم تنقسم هذه المؤشرات إلى مجموعتين هما : مؤشرات داخلية ترتبط أساسا بمدخلات المؤسسة وظروفها الداخلية، ومؤشرات خارجية تتعلق بالمخرجات وعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية.

1- **المؤشرات الداخلية** : تتمثل في:

- المشاركة في إتخاذ القرار عملية أساسية في أي مؤسسة فهي تؤثر مباشرة على فعالية العمال بالدرجة الأولى وهذا ما يسهم بدوره في زيادة فعالية المنظمة ككل لذا فإن الكثير من الباحثين يرون ضرورة إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار بهدف تدعيم الفعالية التنظيمية.

[1] دريدي فاطمة، تفويض السلطة وأثرها على الفعالية التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع التنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2013 – 2014، ص 72.

- التخطيط وتجديد الأهداف بدون تخطيط لا توجد أهداف وبدون تحديد أهداف لا يمكن تحقيق الفعالية وبالتالي فإن من أهم المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية أي مؤسسة قدرتها على التخطيط السليم الذي من خلاله نستطيع تحقيق الأهداف هذه الأخيرة التي هي من خصائص الاتصال التنظيمي.[1]
- المهارات العملية والاجتماعية للمدراء : أي مسؤول عن أي مؤسسة يجب توفر فيه مجموعة من المهارات والصفات المتعلقة بالجانب العلمي والعملي اللذان يوفران له الخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال ومنها ما هو متعلق بالجانب الاجتماعي الذاتي المتعلق بشخصية المسؤول مما يجعله قادرا على توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين.
- كفاءة استخدام الموارد المتاحة: نتيجة لذلك تكون تكلفة المدخلات منخفضة مقارنة بعوائد المخرجات وهذا مؤشر مهم على مدى فعالية المؤسسة.
- التحكم في سير الأحداث داخل المؤسسة بمعنى ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة و توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.
- تدريب وتنمية الأفراد : يؤكد هذا المؤشر على أهمية أن توفر أي منظمة أو مؤسسة برامج تدريبية و تكوينية لتنمية قدرات الأفراد ورفع مستوياتهم وتحسين أدائهم بما يعود بالنفع على المنظمة.
- الإدارة السليمة للصراع الصراع في الإدارة مؤشر مهم يدل على مدى نجاح المؤسسة وعلى مدى قدرتها في تقليل مستويات الصراع داخلها سواء بين الأفراد أو بين الأقسام المختلفة في التنظيم وأن أي مؤسسة تستطيع إدارة أزماتها فهذا دليل واضح على فعاليتها.
- قدرة السيطرة على الحوادث: إن قدرة المؤسسة في السيطرة على الحوادث الطارئة التي قد تتعرض لها هي ذات أهمية كبيرة من ناحيتين هما : الناحية الإنسانية أي لا تستهين

[1] وفاء العريط، التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية "، رسالة لنيل شهادة الماجستير علما لاجتماع، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، 2013 – 2014 ، ص 116.

بحياة الأفراد الذين يعملون فيها وذلك من خلال توفرها على نظام جيد للسلامة والأمن والإسعاف وكذلك توفير البيئة الملائمة للعمل، هذا يقلل من تعرضها للمساءلة القانونية أو دفعها لتعويضات مالية وهنا تبرز الناحية الثانية وهي الناحية الاقتصادية أي التقليل من الخسائر المالية الناتجة على حوادث العمل.

- قلة الغياب إن انخفاض معدل التغيب مؤشر يدل على فعالية المورد البشري الذي له الدور الكبير في تحقيق الفعالية، أما ارتفاع معدلات الغياب يشير إلى انخفاض الفعالية.
- الدافعية لدى العاملين بمعنى مدى مساهمة الأفراد وإقبالهم على تحقيق أهداف المؤسسة، ولا يأتي ذلك إلا من خلال موظفين وعمال يملكون دافعية كبيرة.
- الرضا الوظيفي: يعد رضا العاملين هدف اساسي داخل أي مؤسسة فهو مؤشر هام لتحديد مستوى فعالية الأداء لدى الأفراد، أي أن العامل الذي يكون راضيا يكون أكثر إنتاجية من غيره وبالتالي هذا يؤثر إيجابا على أداء المؤسسة ويسهم بشكل كبير في فعاليتها.
- الولاء التنظيمي: فإذا كان الأفراد يتمتعون بولاء تنظيمي مرتفع فإنهم يفخرون بمؤسستهم ويمثلونها أحسن تمثيل وبالتالي على المؤسسات العمل من أجل تقوية الارتباط بينها وبين موظفيها لكي لا تفشل في تحقيق أهدافها.[1]
- الهيكل التنظيمي المرن هذا المؤشر يحدث تكامل وتفاعل بين العناصر الأساسية للمؤسسة (إدارة، أقسام متخصصة، أجهزة، معدات وقوى بشرية وهو يؤدي إلى نجاح المنظمة في أداء واجباتها وتحقيق كل الأهداف الاستراتيجية والتطوير كما يسمح للمنظمة كذلك باستثمار الطاقات المتاحة وبالتالي تحقيق العدالة.
- ثقافة المنظمة لها القدرة على تحقيق أداء متميز تؤثر على فعالية العمل الإداري، تحقق نوع من الاستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الإبداع والابتكار مما يؤثر على كفاءة أدائهم كما تقضي على الملل والروتين.

2-المؤشرات الخارجية

[1] حامد احمد رمضان بدر، ادارة المنظمات، دار المعلم، ط 1، الكويت، 1982، ص 385.

- تحقيق الأرباح من أهداف المؤسسة لأن ذلك يساعدها على النمو الاستمرار والمناقشة فبدون تحقيقها للربح لن تكون فعالة.
- إنتاج السلع والخدمات ربح المؤسسة يدل على قدرتها على إنتاج السلع والخدمات وتزويد البيئة الخارجية بما تحتاجه من مخرجات وزيادة الطلب على ما تقدمه من منتوجات يدل على وجودها كعنصر فعال في المجتمع.
- الجودة مطلب أساسي وملح في كل المجالات فإن ارتفاع مستوى جودة مخرجات أي مؤسسة يعد مؤشرا على فعاليتها.
- القدرة على التكيف يجب على المؤسسة أن تتمتع بقدر من المرونة تمكنها من الاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية سواء كانت تغيرات اقتصادية، سياسية أو قانونية لأن المنظمة التي تستطيع التكيف توصف بأنها منظمة عضوية أي أنها جزء لا يتجزأ من البيئة التي تعيش فيه.[1]
- النمو والتطور يعتبر الكثيرين أن توقف المنظمة عن النمو من علامات عدم فعاليتها ويمكن الاستدلال على نموها من خلال زيادة في بعض العوامل مثل : حجم القوى العاملة، طاقة المصنع الممتلكات الأرباح أما التطور فيظهر من خلال إدخال المؤسسة لعناصر تكنولوجية وبرامج تدريبية للأفراد، وتطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى مع التطور الحاصل في البيئة الخارجية.
- تحقيق أهداف جديدة كلما كانت المؤسسة فعالة كلما كانت تسعى إلى تحقيق أهداف جديدة تجعلها دائما تواكب احتياجات البيئة الخارجية وتغيراتها .
- التأهب للإنجاز أي استعداد المؤسسة إلى إنجاز المهام الخاصة فورا مثل : مؤسسات الحماية المدنية إذلا يمكنها التدخل الفوري لإخماد حريق فإنها تكون عديمة الفعالية.

[1]وفاء العريط، التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية "، رسالة لنيل شهادة الماجستير علما لاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، 2013 – 2014 ، ص 118.

- المسؤولية الإجتماعية : أي المحاولات الجادة التي تبدلها المؤسسة لحل المشكلات الاجتماعية التي كانت المؤسسة سببا في ظهورها مثلا : التلوث فعلى المؤسسة الفعالة الأخذ على عاتقها هذه المشكلة.
- البقاء: إن بقاء المنظمة لمدة طويلة يعني أن منتجاتها تلائم متطلباتها البيئية التي تعيش فيها فمثلا: شركة المقاولات تعمل في نفس المجتمع (40 سنة) هي شركة ذات سمعة طيبة في إنجاز المهام التي تسند إليها بواسطة هذا المجتمع.[1]

8. مداخل الفعالية التنظيمية

➢ **مداخل تقليدية في دراسة الفعالية التنظيمية**

ركزت هذه المداخل في قياس الفعالية التنظيمية على قدرة المؤسسة على قيامها بالعمليات التالية:

- الحصول على مختلف المدخلات: الموارد الضرورية للعملية الإنتاجية.
- القيام بعملية المعالجة: التفاعل بين مختلف المدخلات.
- تحقيق المخرجات: والتي تتمثل في الأهداف المسطرة.

❖ **موارد النظام**

يركز هذا المدخل في دراسة الفعالية التنظيمية على عنصر المدخلات التي يحصل عليها من البيئة الخارجية، ويمكن النظر للفعالية من هذه الزاوية بأنها " القدرة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها المؤسسة والحصول على ما تحتاج إليه من مختلف مستلزمات العملية الإنتاجية...

ولدراسة موارد النظام قام الباحثان Yuchtman و Beashore بتقديم مقاييس للفعالية التنظيمية وترتيبها في شكل هرمي. وبصفة عامة فإن

[1] احمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي دراسة سلوك الافراد والجماعات داخل منظمات الاعمال، مكتبة ومطبعة الاشعاع، ط1، الإسكندرية، 1993، ص236.

قياس الفعالية التنظيمية للمؤسسة بناءا على هذا المدخل يعتمد على مجموعة من المؤشرات تصب كلها في مدى إمكانية المؤسسة الحصول على ما تحتاج إليه من موارد لمختلف نشاطاتها ومن أهم هذه المؤشرات نجد

- القوة التفاوضية للمؤسسة.
- مرونة المؤسسة والتي تتمثل في مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الخارجية[1].
- قدرات الكفاءات البشرية التي تتوفر عليها المؤسسة في فهم ورصد وتحليل خصائص بيئة العمل – أي القدرة على حل المشاكل التي تواجه المؤسسة.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن مدخل موارد النظام في قياس الفعالية التنظيمية يتماشى وبشكل خاص مع المؤسسات التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح كالجامعات والمستشفيات والتي يصعب علينا قياس فعاليتها من خلال المخرجات. وعليه يتم التركيز على قدرتها في الحصول على احتياجاتها الضرورية كالتمويل أو كفاءة بشرية، لكن ما يعاب على هذا المدخل في قياس الفعالية هو إهماله لكيفية استخدام وتفاعل هذه الموارد.

❖ مدخل العمليات الداخلية

يركز هذا المدخل في قياس الفعالية التنظيمية على كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المؤسسة، وبمعنى آخر عملية التفاعل بين مختلف المدخلات التي تحصل عليها المؤسسة، حيث ننظر للتفاعل على أنه عملية تقنية اجتماعية نفسية. ووفقا لهذا المدخل يمكن الوقوف على الفعالية من خلال تسلسل وانسياب العمليات الداخلية دون عوائق تذكر و درجة الرضا لدى العامل أو المناخ التنظيمي السائد (عدم وجود الصراعات التنظيمية). ومن مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية:

- وجود مناخ تنظيمي ملائم والذي نقصد به : مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب والسياسات التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة وتميزه عن غيره من المؤسسات؛

[1] عبد الوهاب سويسي، تحليل مداخل قياس الفعالية التنظيمية، مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة، 2008، ص63.

- شيوع روح الفريق والعمل الجماعي بين أعضاء المؤسسة؛
- بناء شبكة اتصال تعمل في جميع الاتجاهات بين مختلف الأطراف التي تتشكل منها المؤسسة
- ارتفاع دافعية العمال ودرجة الولاء للمؤسسة.

❖ **مدخل الأهداف:**

يهتم مدخل الأهداف في قياس الفعالية التنظيمية بزاوية المخرجات، بمعنى آخر التركيز على الأهداف التنظيمية المعلنة، ثم قياس مدى إمكانية المؤسسة تحقيق مستوى مرضى منها. كما ينطلق هذا المدخل من افتراضين أساسين[1]:

1 –لكل مؤسسة هدف نهائي تسعى إليه؛

2 –إمكانية تحقيق الهدف النهائي لكل مؤسسة ومن ثم قياس مدى النجاح في تحقيقها.

في هذا الإطار يمكن القول أن الاختلاف في الأهداف بين المؤسسات أمر حتمي، إلا أن الباحث Etzioni ميز بصفة عامة بين ثلاث مجموعات من الأهداف:

- أهداف اقتصادية خاصة بالمؤسسات التي تنتج سلع وخدمات.
- أهداف تتصل بالنظام والضبط أي ضبط السلوك الانحرافي كمؤسسة السجن والصحة العقلية.
- ترعى القيم كالجامعات ومراكز البحث.

➢ **مداخل معاصرة في دراسة الفعالية التنظيمية:**

نتيجة للقصور الذي ميز المداخل التقليدية في معالجة الفعالية التنظيمية وتركيزها على النظرة للجزئية إما الأهداف أو العمليات أوالموارد لذلك قد توجهت الدراسات الحديثة من خلال المداخل التي اعتمدتها إلى دمج العديد من المؤشرات في إطار متكامل لقياس الفعالية التنظيمية يسمح بتحقيق تآزر إيجابي بين متغيرات الفعالية التنظيمية.

[1] عبد الوهاب سويسي، تحليل مداخل قياس الفعالية التنظيمية، مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة، 2008، ص65.

❖ **المدخل النظامي:**

برز المدخل النظامي كطريقة تفكير ومنهجية تحليل في الربع الأخير من القرن الماضي كواحد من أفضل الأساليب الفكرية لحل المشكلات ودراسة الظواهر. وتنطلق فكرة النظام من مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة من خلال استهلاك الطاقة والمعلومات وبغرض تحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة.

ولدراسة مشكلة الفعالية حسب هذا المدخل لا بد من معالجتها في إطارها الكلي، وهذا ما يؤدي بنا إلى الوقوف على دراسة .[1]

- تنظيم العلاقات بين الأجزاء المكونة للمؤسسة وبين الكل؛
- العلاقات المتبادلة بين الكل (المؤسسة) وبيئتها ؛
- الضبط والتعديل والمراجعة من خلال القيام بتغيرات تسمح بالتطور والتكيف مع المحافظة على روح وهوية المؤسسة.

❖ **مدخل أطراف التعامل أو العناصر الإستراتيجية:**

يركز هذا المدخل على التفاعل البيئي بين المؤسسة بتنظيمها كما هو في المدخل النظامي. لكن يتم التركيز بصورة أساسية على العناصر البيئية التي تؤثر إستراتيجيا في عمل المؤسسة. بمعنى آخر التركيز على الأطراف التي لها مصلحة في بقاء المؤسسة واستمرارها والتي تتعامل معها المؤسسة كمقياس للفعالية.

❖ **مدخل القيم المتنافسة:**

يقوم هذا المدخل في دراسة الفعالية التنظيمية على أنها ظاهرة تأخذ صورا مختلفة حسب نظرة الفرد ومكانته في الهيكل التنظيمي للمؤسسة. فتقييم الفعالية التنظيمية يختلف بين مدير الإنتاج ومدير التسويق ومدير المالية وما إلى ذلك ... ويمكن القول أن الفعالية التنظيمية أمر

[1] عبد الوهاب سويسي، تحليل مداخل قياس الفعالية التنظيمية، مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة، 2008، ص71.

شخصي يرتبط بقيم وتفضيلات الفرد ورغباته. وعليه نعتبر أن الفعالية التنظيمية ظاهرة متعددة المجالات، حيث أعتمد Campbell فيدراسته على 30 (ثلاثين) مقياس معياري.

9. العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

يمكن أن نقدم مجموعة العوامل التي لها تأثير في تحديد الفعالية التنظيمية ليس على سبيل الحصر فيما يلي:

- درجة التخصص و تقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة.
- أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال أوكثيفة العمالة.
- درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
- التنسيق على المستويين الرأسي و الأفقي.
- وحدة السلطة الآمرة و التي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.
- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
- اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي و اللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني.
- فلسفة التعامل مع البنية الخارجية و طبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطاءها أثناء التفاعل مع البنية الخارجية.
- القدرة على التكيف و الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.
- نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء و عقاب.[1]
- شبكات الاتصال المتكاملة كممر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.
- القدرة على تعبئة الموارد و درجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة.

كل هذه المتغيرات ليس على سبيل الحصر ترتبط بالفعالية التنظيمية بعلاقة سببيه، وعدم تحديد درجة تأثيرها بدقة يصعب من عملية القياس.

10. صعوبات قياس الفعالية التنظيمية:

[1] https://fr.scribd.com، الاطلاع: التاريخ: 2024/04/12، الساعة: 21:50.

يمكن ذكر الصعوبات التي تواجه عملية قياس الفعالية التنظيمية في النقاط التالية:

- عدم وجود اجماع في تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها صعبة.
- مشكله الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء المعايير الكمية او السلوكية.
- مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملائماتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط والحجم.
- صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية والبيئية والتي تخضع لأحكام شخصية اكثر منها احكام موضوعية ومنه عملية الترجيح تختلف من شخص الى اخر او من مؤسسة لأخرى.[1]

[1] قامون سمية وخواني احمد عماد الدين، العمليات الإدارية آلية لتعزيز فعالية التنظيم في ضوء الدور الوسيط للاتصال التنظيمي، مجلة الإعلام والمجتمع، 2020، ص 486.

الفصل الرابع: دراسة وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد الدراسة

أولا : مجالات الدراسة

ثانيا : منهج الدراسة

ثالثا : أدوات جمع البيانات المستعملة

رابعا : عينة البحث

خامسا : عرض وتفسير البيانات المتعلقة بخصائص مجتمع

سادسا :عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضيات

سابعا: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات

ثامنا : النتائج العامة للدراسة

تمهيد:

بعد توضيح أهم الجوانب المنهجية في الفصل السابق سوف نتعرض في هذا الفصل إلى عرض وتحليل ومناقشة بيانات ونتائج الدراسة، حيث اعتمدنا في دراستنا على الاستمارة كتقنية لجمع البيانات من الميدان ، واعتمدنا على تصميم جداول إحصائية بسيطة لتفريغ وتحليل البيانات التي تصف لنا نتائج الدراسة من خلال نسب مئوية كما نهدف من خلال هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة التي توصلنا إليها وصولا إلى النتيجة العامة.

أولا : مجالات الدراسة :

يتعين على كل باحث اعداد خطة البحث أو الدراسة ، وأن تأخذ حدود دراسته أبعاد مختلفة يمكن ذكرها في مايلي :

أ – المجال البشري : يشمل العنصر البشري الذي يتضمنه البحث ، وفي دراستنا تمثل مجتمع البحث في عمال خدمات الجامعية لولاية المدية البالغ عددهم 420 عامل .

ب – المجال المكاني : يشمل مكان إجراء البحث ،و المتمثل في مؤسسة الخدمات الجامعية لولاية المدية .

ج – المجال الزماني : يشمل الفترة الزمنية التي يغطيها البحث .

تم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من 2024/05/01 الى 2024/05/24 لسنة الدراسية 2024/2023 ، حيث تم فيها قبول إجراء الدراسة بالمؤسسة بعد مساع حثيثة ، فقد ثم رفضنا في البداية بحجة العدد الكبير للطلبة الذين يريدون إجراء دراستهم بها ، وتم فيها التعرف على المؤسسة و كذا المجال البشري المكون لها ليتم توزيع الاستبيان بعد تحديد العينة .

ثانيا :منهج الدراسة :

لتحقيق الدراسة أهدافها و تتأكد من مدى هدف فروضه ، دعت الإجراءات المنهجية و الفنية في خدم طبيعة الموضوع و توجهاته النظرية لاتباع المنهج الوصفي لقدرته على وصف القيادة الإدارية داخل البنية التنظيمة محل الدراسة و تماشيا مع الاجراءات المنهجية التي تفترض أنه لبلوغ المصداقية و الدقة في البحوث و الدراسات ذات الطابع العلمي يجب بناء أدوات خاصة بالبحث العلمي تساهم في جميع المعطيات و البيانات حول موضوع الدراسة ، ولقد استخدمنا الإستبيان لجمع المعلومات .

ثالثا : أدوات جمع البيانات المستعملة :

إن أدوات جمع البيانات في بحثنا التي سعينا من أجلها هي الاستبيان من خلال طبيعة منهج البحث و مشكلة البحث و أهداف البحث و فرضياته و أسئلته التي يسعى الى الإجابة عنها .

تعريف الاستبيان: تعتبر الإستمارة تقنية منهجية مباشرة في البحث تساعد الباحث في الحصول على المعلومات المناسبة و اللازمة لموضوع الدراسة ، و التي تسمح أيضا بجمع المعلومات و اجراء الدراسة في أقرب وقت ممكن و بتكاليف أقل و جهد أوفر .

و تعرف الاسمارة بأنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه الى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف و يتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل الى المبحوثين عن طريق البريد .[1]

رابعا :عينة البحث :

لا تتم الدراسة السوسيولوجية الا على مستوى أفراد معينين يمثلون مجتمع البحث و هذا لا يطلق عليه عينة البحث ، و تعتبر العينة مجموع الأشخاص الذين ينتمون الى مجتمع البحث و يجب أن تكون العينة المختارة لمجتمع البحث في مزايا مختلفة .[2]

و من المتعارف عليه في أوساط البحث العلمي السوسيولوجي أن طبيعة العينة تختلف باختلاف طلبعة و نوع الدراسة .

العينة المختارة : عشوائية بسيطة .

العينة العشوائية البسيطة : تشير العينة العشوائية البسيطة الى مجموعة محدودة يتم اختيارها من المجتمع الإحصائي ، حيث يكون لها نفس فرصة الإختيار كعينة من ذلك المجتمع ، بمعنى أن جميع أفراد المجتمع لهم فرصة في أن يتم اختيارهم ضمن العينة ، و يرجع سبب

[1] رشيد زرواني التدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية الجزائر ، دار هومة، ط1،2002،ص123
[2] احسان محمد حسن ، الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي ، دار الطليعة ، بيروت ، 1982 ، ص35

ذلك الى أن المجتمع المتجانس إذا اختيرت منه عينة بأي طريقة فإنها تستطيع أن تمثله و أن تظهر فيها جميع خصائصه و ميزاته .

نسبة العينة تمثل 10% من المجتمع الكلي و عليه حجم العينة 420 ×0.1=42 مفردة .

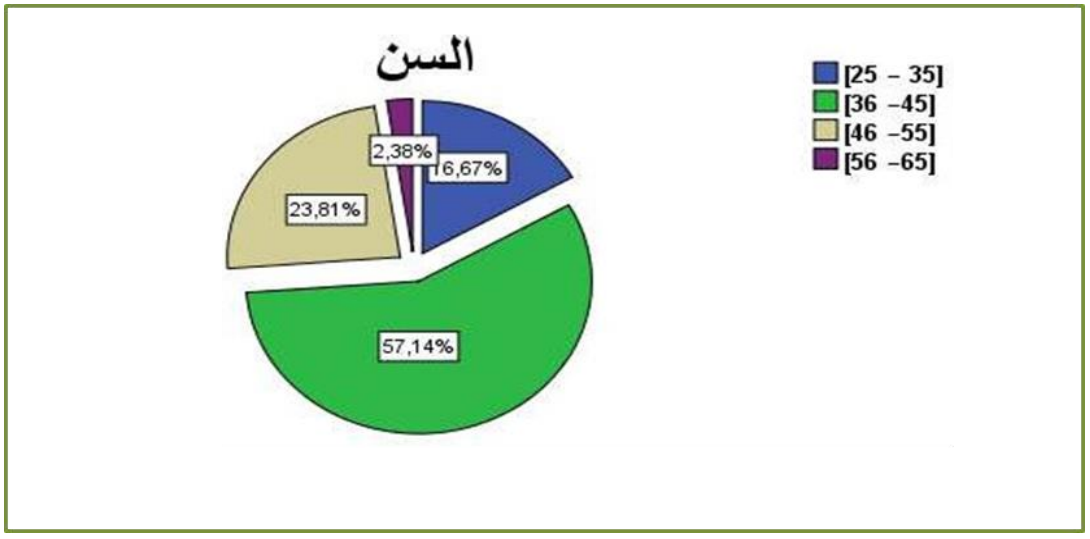
ولقد تم توزيع42 إستمارة بحسب عدد مجتمع البحث، و تم استرجاع 42 إستمارة و التي تم تفريغها و بناء الجدوال الإحصائية في ضوءها .

خامسا : عرض وتفسير البيانات المتعلقة بخصائص مجتمع الدراسة:

الجدول رقم (01)يمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب السن:

السن	التكرار	النسبة المئوية
]35 – 25[	7	%16.7
]45 – 36[	24	%57.1
]55 – 46[	10	%23.8
]65 – 56[	1	%2.4
المجموع	%100	42

الشكل رقم 01: يمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب السن



المصدر:من اعداد الطالب بناءا على مخرجاتspss

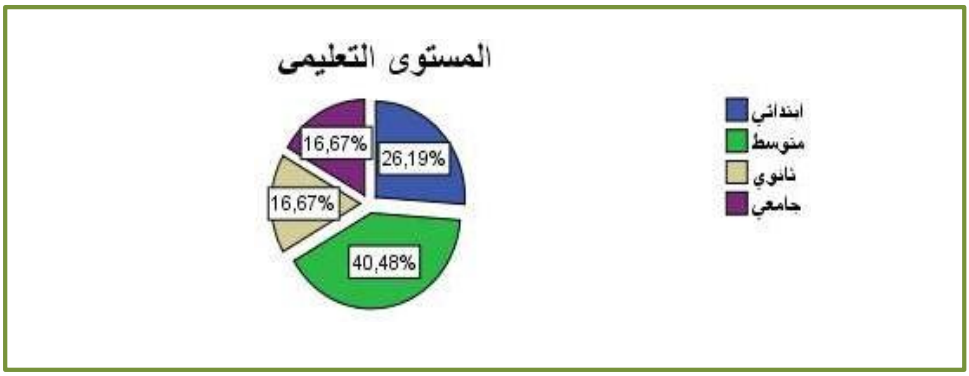
تبين لنا من خلال الجدول رقم (1)المتعلق بتوزيع أفراد مجتمع البحث حسب السن أن الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين [45 – 36]هي أكبر نسبة والتي تقدر بـ 57.1%وتليها نسبة بـ

16.7%فهي فئة قليلة إذا ما قورنت بالفئة التي تنحصر أعمارهم بين 36إلى 45سنة،ثم تليها الفئة العمرية[55– 46] التي تقدر بـ 23.8%وقد وجدنا المتوسط الحسابي لأفراد مجتمع البحث يقدر بـ 42سنة مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على العمال الذين يتمتعون بالخبرة وتجربة طويلة ، وكان أغلب أفراد مجتمع البحث في إطار الإدماج المهني في الخدمات الجامعية .

الجدول رقم (02)يمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي للأفراد:

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	11	%26,2
متوسط	17	%40,5
ثانوي	7	%16,7
جامعي	7	%16,7
المجموع	42	%100

الشكل2: يبين توزيع افراد المجتمع البحثي حسب المستوى التعليمي



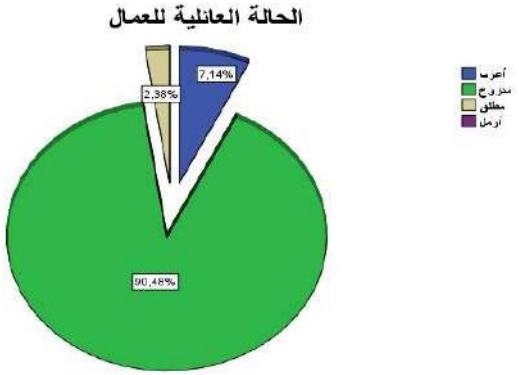
المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم(2) المتعلق بالمستوى التعليمي للمبحوثين، أن نسبة 40.5%من مفردات مجتمع البحث يحملون شهادة التعليم المتوسط ، ونسبة 26,2%يحملون شهادة تعليم الابتدائي ، ونسبة 16,7%يحملون شهادة التعليم الثانوي ونفس النسبة لحاملي الشهادة الجامعية ، يلاح أن أغلبية المبحوثين من التعليم المتوسط والابتدائي بنسبة 66.7% ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل الذي لا يتطلب مستوى علمي عال كما أن هذه النسبة المعتبرة من التعليم المتوسط والابتدائي يرجع إلى حماية ممتلكات المؤسسة من حراس ، أما النسبة المتبقية والتي قدرة 33.4%فقد تقاسمها كل من المستوى الثانوي والجامعي ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل الإداري الذي يتطلب ذلك.

الجدول رقم (03): يبين توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الحالة العائلية للعمال

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	3	%7.1
متزوج	38	%90.5
مطلق	1	%2.4
المجموع	42	%100

الشكل 03: يبين توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الحالة العائلية للعمال



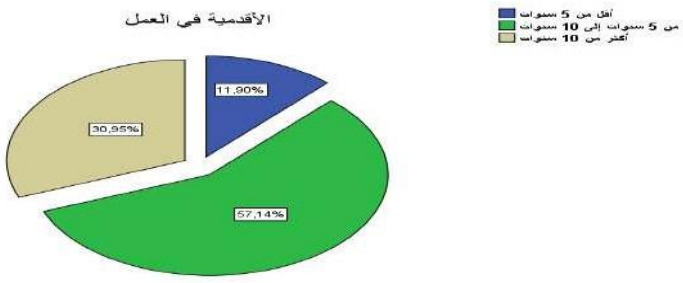
المصدر: من اعداد الطالب من نتائج spss

فمن خلال الجدول يبين أن المبحوثين من الناحية العائلية متزوجون وأرباب أسر إذ تمثل هذه الفئة بنسبة 90.5%من مجموع المبحوثين ثم تليها نسبة العزاب وهي فئة قليلة المقدرة ب 7.1%وأقل نسبة سجلت للمطلقين فبلغت 2.4%وانعدمت في الأرمل. فمن خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين متزوجين فيدل على ذلك أن هناك استقرار عائلي لدى المبحوثين ، وبالتالي فإن الاستقرار العائلي لدى العامل يساهم في استقرار المؤسسة وبدوره يؤدي إلى تحقيق فعالية المؤسسة واستمراريتها. إن الأقدمية في العمل تعمل على ازدهار وتطور المؤسسة وهو الهدف التي تسعى إليه الخدمات الجامعية وذلك من خلال المحافظة على مواردها البشرية. هذا ما سيتبين لنا من خلال الجدول التالي.

الجدول رقم (04) يبين توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5سنوات	5	11.9%
من 5سنوات إلى 10سنوات	24	%57.1
أكثر من 10سنوات	13	%31.0
المجموع	42	%100

الشكل رقم 04: يبين توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الأقدمية في العمل



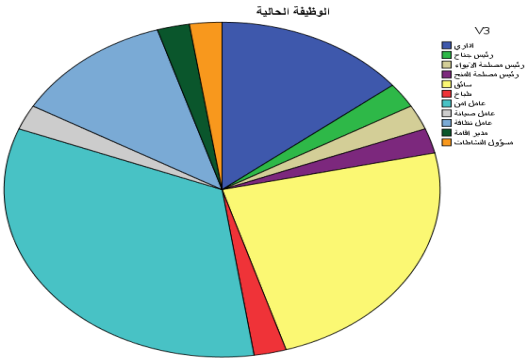
المصدر:من اعداد الطالب على مخرجات spss

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن العمال الذين لديهم أقدمية في العمل من 05سنوات إلى 10سنوات وهي أعلى نسبة والتي تمثل 57.1%أي أن المؤسسة تمتلك عمال ذوي خبرة مهنية ، أم الذين دامت خدمتهم من 10سنوات فأكثر وقدرت نسبتهم،31%ثم تليها نسبة 11.9%وهي العمال الذين لديهم فترة عمل أقل من 05سنوات.

الجدول رقم(5) يبين توزيع مجتمع البحث حسب الوظيفة

الوظيفة الحالية	التكرار	النسبة المئوية
مدير اقامة	1	%2,4
مسؤول النشاطات	1	%2,4
رئيس مصلحة الايواء	1	%2,4
رئيس جناح	1	%2,4
عامل صيانة	1	%2,4
اداري	6	%14,3
رئيس مصلحة المنح	1	%2,4
عامل نظافة	5	%11,9
طباخ	1	%2,4
سائق	10	%23,8
عامل امن	14	%33,3
المجموع	42	%100

الشكل رقم 5:يبين توزيع افراد مجتمع البحث حول الوظيفة



المصدر: من اعداد الطالب بالاستناد على نتائجspss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من المبحوثين يزاولون وظيفة عون امن بنسبة تقدر بـ ، % 33.3وتليها السياقة تقدر بنسبة ، 23,8%بينما بقية العمال موزعين على الوظائف الأخرى بنسب تتراوح مابين 2.4%و.14.3%

وهذا التوزيع له دلالة على اعتماد المؤسسة في كل وحداتها الفرعية على اعوان الامن بشكل أساسي للحفاظ على الممتلكات المؤسسة.

سادسا :عرض و تفسير البيانات المتعلقة بالفرضيات

1- :عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى

الجدول رقم (6) يبين هناك علاقة طيبة بين القائد والمرؤوسين في محيط العمل

لبدائل	التكرار	النسبة
نعم	42	%100
لا	-	%00
المجموع	42	%100

يبين الجدول رقم (6) المتعلق بأن هناك علاقة طيبة بين القائد والمرؤوسين في محيط العمل، بأن نسبة 100%من المبحوثين الذين أجابوا "بنعم" أن هناك علاقة طيبة بين القادة ومرؤوسيهم ، ويمكن إرجاع ذلك لحرص القادة على بناء الثقة وعلاقات طيبة بين مرؤوسيهم من أجل التجديد والإبداع والابتكار وتنمية وتطوير اليد العاملة ، ونسبة منعدمة من المبحوثين الذين صرحوا "بلا". وما يمكن ملاحظته من الجدول أن العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة مجال الدراسة جيدة بين القائد ومرؤوسيه، فكلما كانت معاملة الرئيس لمرؤوسيه طيبة وإنسانية كلما أدى ذلك إلى زيادة الروح المعنوية لديهم والعكس صحيح. وبذلك فإن القيادة الفعالة التي تساهم بتطبيق العلاقات الإنسانية من أجل تطوير وتنمية اليد العاملة لتحقيق أهدف المؤسسة .

إن أهم استنتاج يمكن تسجيله من خلال هذه البيانات، هو أن نسبة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة مجال الدراسة ظهرت قوية، وهذا ما يدل على أن دور القيادة الإدارية الفعالة تقوم بتطبيق العلاقات الإنسانية من اجل تحقيق الكفاءة والفعالية.

إن طبيعة العلاقة التي تكون بين القائد و المرؤوسين طيبة تجعل العامل يطور وينمي من قدراته في عمله لأن العلاقة التي تكون مبنية على الألفة والاحترام والتفاهم تمكن القائد القدرة على فهم مرؤوسيه وهذا ما تؤكده" مدرسة العلاقات الإنسانية"وهذا ما أشارت إليه دراسة الباحث "**نور الدين بوراس**"[1]المشار إليها سابقا في دراستنا حيث أكدت أن معاملة القيادة الإدارية للعاملين بالحسنى تنمي انضباط العاملين بأوقات العمل.

[1]نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل جامعة محمد خيضر بسكرة ،2014/2013 ، ص154.

الجدول رقم (7) يبين اهتمام القادة بحل مشكلات المرؤوسين

البدائل	التكرار	في حالة الإجابة ب نعم:	التكرار	النسبة
نعم	40	اجتماعية	7	%14.3
		نفسية	5	%10.2
		مهنية	37	%75.5
		أخرى تذكر	/	%00
لا	2	-	2	%4.8
المجموع	42	-	42	%100

يتبين من خلال الجدول رقم (7) المتعلق باهتمام القائد بحل مشكلات العمال أن أغلب المبحوثين أجابوا "بنعم" بنسبة تقدر بـ 95.2%أي يدل على اهتمام القادة بحل مشكلات مرؤوسيه ، أما المبحوثين الذين أجابوا "بلا" تقدر نسبتهم بـ .4.8% من خلال المعطيات الميدانية المبينة في الجدول نلاح أن القادة يولون الاهتمام بالمشكلات التي تواجه المرؤوسين سواء كانت اجتماعية أو نفسية ، حيث كان تركيزهم الأول على حل المشكلات المهنية في العمل، وقد كانت النسبة معتبرة حيث قدرت بنسبة ، 75%ويمكن تفسير ذلك بأن اهتمام القادة بحل مشاكل العمال المهنية كل ما يهم القادة تحقيق أهداف المؤسسة و هذا يؤدي إلى تنمية القدرات والمهارات وتطوير اليد العاملة من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية للمؤسسة.

الجدول رقم (8) يبين وصف معاملة قائدك أثناء العمل:

البدائل	التكرار	النسبة
حسنة	41	%97.6
سيئة	–	–
أخرى تذكر	1	%2.4
المجموع	42	%100

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن نسبة .%97.6 من المبحوثين أكدوا على أن معاملة القائد أثناء العمل بالحسنة يمكن أن يكون ذلك نتيجة احتكاك العمال بالقادة ويرجع كذلك إلى أن القائد الفعال هو الذي يحاول تحسين معاملته مع العاملين أثناء العمل ،وحتى يستطيع القائد الناجح أن يحقق ما يبتغيه من علاقات إنسانية طيبة مع مرؤوسيه ، عليه أن يعمل على تحقيق التآلف ولاندماج بين العاملين ، وان يتفهم مشاعرهم ومشاكلهم ويعمل على حلها وإشباع حاجيتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية ، ونجد أن نسبة 2.4%متوسطة ويرجع تفسير ذلك إلى أن هناك احتمال عدم الاحتكاك بين القائد والعامل أو هناك خلاف بينهم ، كما أن نسبة السيئة منعدمة. ومن خلال النسب المتحصل عليها نلاح أن العلاقات الحسنة التي تكون بين القائد و المرؤوس تساعد القائد على فهم شخصية العامل أو معرفة المشاكل التي يعاني منها و إيجاد حلول لها و عكس صحيح من خلال هذه العلاقة الحسنة تساعد العامل على معرفة شخصية القائد و تطلعاته المستقبلية و معرفة طريقة تفكيره فبهذه العلاقة تساعد كلا الطرفين على تحقيق المصالح المشتركة و قد يترتب عن هذا الأمر تحقيق نتائج ايجابية بالمؤسسة . وهذا ما أكده الجدول السابق أنظر الجدول **رقم (06)** المتعلق بأن هناك علاقة طيبة بين القائد والمرؤوسين في محيط العمل.

الجدول رقم (9) يبين إن كان قائدك محبوب في العمل من طرف العمال

البدائل	التكرار	النسبة
نعم	39	%92,9
لا	3	%7,1
المجموع	42	%100

يوضح لنا الجدول رقم (9) أن نسبة 92,9%من المبحوثين قالوا أن قائدهم في العمل محبوب من طرف العمال، تليها 7.1%وهي نسبة ضئيلة جدا من المبحوثين الذين قالوا بأن قائدهم ليس كذلك ، ومنه نقول أن أغلب إجابات المبحوثين تركزت في الإجابة ب" نعم "، وهذا قد يرجع إلى تمتع القائد بروح المرح والدعابة ويساعد ذلك إقامة علاقات طيبة ومحبوبة مع مرؤوسيه ، وتمكنه من اجتذابهم واستمالتهم في الاتجاه الذي يجعلهم متأثرين به. ومنه نستنتج أن العمال في هذه المؤسسة يشرف عليهم قادة محبوبين، وهذه صفة من العلاقات الإنسانية من شأنها لها أثر كبير في تنمية وتطوير اليد العاملة كما أن صفة المحبة للقائد الفعال لابد منها من اجل تحقيق الكفاءة والفعالية للمؤسسة . ولاشك أن من أهم دوافع الإنسان لأداء أي عمل مهما كانت طبيعته دافع المحبة وأقصد بذلك أن العامل في المؤسسة يخلص ويكد ويتعب ويتفانى في عمله إذا كان يحب رئيسه وزملائه في العمل والذين لابد بدورهم أن يكونوا محبين هم أيضا لغيرهم ومن ثم يكون الانسجام والتفاهم فيخلق بذلك جو عمل إنساني بعيدا عن الكره والبغضاء مما ينعكس ذلك على نفسية العامل وعلى أدائه ، وإذا نجح القائد في زرع المحبة بين العاملين اتجاهه واتجاه المؤسسة التي يعملون بها فسوف يكرس بذلك مبدأ العلاقات الإنسانية التي دعا إليها" إلتون مايو"، التي بدورها تؤدي التنمية وتطوير اليد العاملة وتحقيق الفعالية.

الجدول رقم (10) يبين ما إذا كان المبحوثين يتمسكون بعملهم في المؤسسة

البدائل	التكرار	النسبة
ترفض الطلب لأنك مرتاح في عملك	29	%69
تستجيب لطلب حسب ظروف العمل	13	%31
اخرى تذكر	–	–
المجموع	42	%100

يتبن من خلال الجدول رقم (10) المتعلق ما إذا كان المبحوثين يتمسكون بعملهم في المؤسسة ، أن نسبة 69%يرفضون ترك العمل في المؤسسة لأنهم مرتاحين في عملهم ونعلل سبب ذلك أن أفراد مجتمع الدراسة يعاملون معاملة الحسنة وطيبة من طرف قائدهم،والمبحوثين تربطهم علاقة وطيدة مع بعضهم البعض ، ويظهر أن كل من متغير معاملة القائد والعلاقات الوطيدة بين الزملاء الذين يمنعان المبحوثين من مغادرة المؤسسة، كل هذا فإن العلاقات الإنسانية لها دور كبير في تنمية وتطوير الأفراد ويلعب دور القائد في معاملته الحسنة وطيبة في تحقيق أهداف المؤسسة، في حين نجد نسبة 31%يقبلون لعرض عمل في مؤسسة أخرى وقد بررت سبب قبولها العرض لأن الأجر ضعيف واحتمال العمل ممل وروتيني في المؤسسة و احتمال العمل المؤدى لا يتوافق مع المهارات والقدرات .وأضاف بعض المبحوثين الموافقون على ترك العمل أنه من الأسباب التي تدفعهم لذلك هو الرغبة في تحسين وتطوير مستواهم الوظيفي ورفع كفاءتهم المهنية وتوسيع قدراتهم في ميدان العمل و تحقيق طموحاتهم أيضا استغلال طاقاتهم.

الجدول رقم (11) يبن رأي المبحوثين حول العمل في جو من الاحترام والألفة والإخاء

البدائل	التكرار	النسبة
نعم	39	%92,9
لا	3	%7,1
المجموع	42	%100

يتضح من خلال معطيات الجدول بأن 92.9%من المبحوثين أجابوا بـ "بنعم " بأنهم يعملوا في جو من الاحترام والألفة ولإخاء ويرجع سبب ذلك لان الإنسان بطبعه يسعى إلى إقامة صداقة وعلاقات مع زملائه في العمل، ونقول أن العلاقات الجد وطيدة بين العمال فيما بينهم تجمعهم علاقات إنسانية عظيمة من شأنها أن تجعل العامل ينمي ويطور مهاراته وقدراته .وما يدل على أن العلاقات الإنسانية تسهم إسهاما كبير في تنمية الأفراد وتحقيق فعالية المؤسسة، في حين بلغت نسبة 7.1%الذين أجابوا ب"لا" وهي نسبة ضئيلة.

الجدول رقم (12) يبين ما إذا كان هناك انحياز في المعاملة بين المبحوثين من قبل القائد.

البدائل	التكرار	فيحالة الإجابة ب نعم:	التكرار	النسبة
نعم	06	الانضباط	06	%100
		القرابة	–	–
لا	36	–	36	%85.7
المجموع	42	–	42	%100

وحسب النسب المئوية المبينة في الجدول رقم(11)يتضح أن 36مبحوثا بنسبة 85.7%ينفون وجود انحياز القادة في المعاملة بينهم وهي نسبة عالية ونفسر ذلك بأن القائد الناجح لا يميز بين مرؤوسيه في مكان العمل و يحسسهم برفع الروح المعنوية والتعاون والاحترام المتبادل بين المرؤوسين ، وبذلك كل هذه المعاملات بين المرؤوسين تحقق أفضل النتائج للمؤسسة وهذا إن دل على شيء يدل على أن العلاقات الإنسانية لها دور في مساهمة وتنمية وتطوير اليد العاملة، وبذلك يكمن دور القائد الفعال في تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها .في حين

نجد الذين يوافقون على وجود تمييز في المعاملة من قبل القادة وهم 6مبحوثين بنسبة 14.3%ويرجع ذلك تمييز القائد بسب انضباط المرؤوسين في العمل.

الجدول رقم (13) يبين مساهمة معاملات القائد في تطوير اليد العاملة بالمؤسسة

البدائل	التكرار	النسبة
نعم	38	%90,5
لا	4	%9,5
المجموع	42	%100

نلاحظ أن أعلى نسبة كانت للمبحوثين الذين أجابوا بمساهمة معاملات قائدك في تطوير اليد العاملة بالمؤسسة وقدرت بـ90.5%وأغلبهم من المبحوثين الذين أجابوا في الأسئلة السابقة بأن معاملة قائدهم تسهم في تطوير اليد العاملة وهذا إن دل على شيء فإنما يدل أن العلاقات الإنسانية التي ناد بها "التون مايو" تساهم في تنمية وتطوير اليد العاملة وتحقيق فعالية المؤسسة في حين أجاب 9.5%بعدم مساهمة هذه المعاملات من القائد في تطوير اليد العاملة ويرجع احتمال ذلك أن المعاملة الصارمة تؤدي إلى تطوير اليد العاملة.

2_ عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية

الجدول رقم (14) يبين مشاركة القائد العمال في اتخاذ القرارات

البدائل	التكرار	النسبة
نعم	38	%90,5
لا	4	%9,5
المجموع	42	%100

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (14) الذي يتعلق بمشاركة القائد بمرؤوسيه في اتخاذ القرارات أن أغلب المبحوثين أجابوا "بنعم" بنسبة 90.5%في حين نجد أن المبحوثين الذين أجابوا "بلا" نسبة ضئيلة جدا وتقدر نسبتهم بـ .9.5%ما يمكن ملاحظته من الجدول أن القائد الفعال

يشارك فاعليه في اتخاذ القرارات وما له من دور في تحقيق أهداف المؤسسة واستمرارها ، وإن الأسلوب الاستشاري يساعد على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين ويولد لديهم المحبة ، إن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والمرؤوسين ، ويتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم ويسهم باقتراحاتهم في كل المسائل التي تمس نشاطاتهم وهذا ما بجعل العامل يتصرف بحرية نوعا ما في مناقشة أمور العمل مع المسؤول ، والمشاركة تسهم في استمرارية المؤسسة وتحقيق فاعليتها وحسب التصريحات المبحوثين الذين أجابوا "بلا" نجد أن القائد يفرض سيطرته ويطبق القانون على المرؤوسين ويرى بأنه هو القرار السليم لهذه الفئة.

الجدول رقم (15) يبين مشاركة القائد جميع العمال في الاجتماعات

البدائل	التكرار	فيحالة الإجابة ب نعم :	التكرار	النسبة
نعم	32	الخبرة	8	%66,7
		الأقدمية	4	%33,3
لا	10	-	10	%23,8
المجموع	42	-	42	%100

يتبين لنا الجدول رقم(15) المتعلق بمشاركة القائد جميع العمال في الاجتماعات أن أغلب المبحوثين أجابوا "بنعم" بنسبة 76,2% أي القائد يشارك جميع العمال في الاجتماعات ، أما المبحوثين الذين أجابوا بـ "لا" تقدر نسبتهم 23,8%أي يرون أن القائد لا يشارك جميع العمال في الاجتماعات.

ما يمكن ملاحظته من خلال هذه البيانات أن القائد يشارك جميع العمال في الاجتماعات وهذا يدل على حرص القائد على التعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في المسائل التي تهمهم أو تمس نشاطاتهم وكل ذلك يخلق لديهم الإحساس بأهميتهم ، والمشاركة تؤدي إلى تحقيق

الثقة المتبادلة بين القادة والعاملين والى استمرارية المؤسسة وتحقيق أهدافها ،ومن خلال قراءتنا للجدول وحسب تصريحات المبحوثين الذين أجابوا بلا"يرون أن القائد يشارك العمال الذين لديهم الخبرة بنسبة تقدر بـ 66,7% وهذا راجع إلى حرص القائد بإشراك العمال الذين لديهم مهارة فنية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و استمراريتها أما الذين صرحوا أن القائد يشارك العمال الذين لديهم الأقدمية بنسبة تقدر بـ 33,3%.

الجدول رقم (16) يبين مدى استماع القادة لاقتراحات وآراء وصعوبات ومشاكل العمال

البدائل	التكرار	النسبة
نعم	40	%95,2
لا	2	%4,8
المجموع	42	%100

من خلال الجدول رقم (16) نجد أن 40مبحوث أجابوا "بنعم" بنسبة تقدر 95.2%في حين نجد مبحوثين أجابوا ب"لا" بنسبة4.8%.

ما نلاحظه من خلال هذا الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين اقروا بأن القادة يستمعون لاقتراحات وآراء عمالهم وهذا يدل على أن القادة يحرصون على تكوين علاقة بين فاعليه وتبادل الآراء والحوار من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و استمراريتها وبهذا تؤكد النظرية التفاعلية على أهمية المرؤوسين كعامل لنجاح القيادة أو فشلها ، وهذا ما أكده الجدول السابق أنظر الجدول رقم (14) إشراك القائد العمال في اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (17) يبين ما إذا كان القائد يدعوا إلى اجتماعات لحل المشاكل

البدائل	التكرار	في حالة الإجابة ب نعم :	التكرار	النسبة
نعم	41	مشاكل تخص المؤسسة	33	%49.3
		مشاكل تخص العمال	34	%50.7
لا	1	-	1	%2.4
المجموع	42	-	42	%100

من خلال البيانات الكمية المبينة في الجدول رقم(17) صرح لنا المبحوثين بأن القائد يدعوا إلى اجتماعات لحل بعض المشاكل بالخدمات الجامعية بالمدية والذي بلغت نسبتهم 97.6%أجابوا " بنعم" مقارنة بنسبة 2.4%وهي فئة قليلة جدا من المبحوثين الذين أجابوا "بلا. "

ما نلاحظه من خلال هذا الجدول أعلاه أن القائد يدعوا إلى اجتماعات لحل مشاكل تخص العمال بنسبة 50.7%وهذا ما يبرر على اهتمام القائد بمشاكل الفاعلين فعند استشارة الفاعل حول مشاكله ففي هذه الحالة يشعر العامل بأنه له أهمية في هذه المؤسسة ويشعر أيضاً بثقة قائده المباشر عليه ،وكذلك ثقة مؤسسته ، وهذا يدل على أن مشاركة العمال في اتخاذ القرار يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و إستمراريتها. في حين نجد أن نسبة 49.3%مشاكل تخص المؤسسة وهذا دليل على اهتمام القائد بما يخص المؤسسة لتحقيق فعاليتها واستمرارها.

الجدول رقم (18) يبين القرارات المتخذة من طرف القائد تساعد مصالح العمال

البدائل	التكرار	النسبة
نعم	41	%97,6
لا	1	%2,4
المجموع	42	%100

يبدوا من خلال النسب التي تضمنها الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين بنسبة 97,6%قد أقروا "بنعم" أن القرارات المتخذة من طرف القائد تساعد مصالح العمال وهذا ما يبرر اهتمام القائد بمصالح العمال والمؤسسة ، وانه كلما كانت القرارات تساعد مصالح المرؤوسين كلما وجد العامل سهولة في عمله وشعر بالطمأنينة والراحة وهذا ينعكس على المصلحة العامة للمؤسسة واستمراريتها وتحقيق فعاليتها ونقول هنا يكمن دور القيادة الإدارية الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة في حين نجد أن نسبة ضئيلة جدا مقدرة بـ 2,4%أجابوا "بلا" وقد ارجع المبحوث سبب ذلك أن القرارات تساعد مصالح المؤسسة وتخدم القادة.

الجدول رقم (19) يبين كيفية اتخاذ القائد القرارات

البدائل	التكرار	في حالة الإجابة ب نعم:	التكرار	النسبة
نعم	41	بإشراك ممثلي العمال	19	%43.2
		بإشراك كل أطراف المؤسسة	25	%56.8
لا	1	-	1	%2.4
المجموع	42	-	42	%100

يتبين من خلال الجدول أعلاه، أن نسبة 97.6%من المبحوثين أجابوا "بلا" لا ينفرد القائد باتخاذ القرار وحده، ونسبة ضئيلة جدا تقدر بـ ، 2.4%أجابوا "بنعم"أنه ينفرد باتخاذ القرار

بمفردهما نلاحظه من خلال هذا الجدول أعلاه أن النسبة الكبيرة من المبحوثين أجابوا "بلا" حيث لا ينفرد القائد الإداري باتخاذ القرارات بمفرده، وإنما يشارك كل أطراف المؤسسة بنسبة 56.8%ويرجع ذلك أن القائد الفعال الذي يهتم بالعمل والعاملين في آن واحد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة واستمراريتها في حين نجد أن المبحوثين الذين أجابوا أن القائد يشارك بممثلي العمال بنسبة 43.2%يبرر ذلك بأن القائد يريد معرفة كل ما يدور من مشاكل سواء تخص المؤسسة أو العمال ، أما المبحوث الذين أجابب"لا" يدل عدم قدرته في التفاعل.

وللتأكد أكثر فإن المعطيات الكمية الواردة في الجدول) (17)المتعلق بدعوة القائد إلى الاجتماع لحل بعض المشاكل تؤكد ذلك.

الجدول رقم (20) يساهم إشراك العمال في اتخاذ القرارات إلى استمرارية المؤسسة

البدائل	التكرار	النسبة
نعم	39	%92,9
لا	3	%7,1
المجموع	42	%100

يوضح الجدول رقم (20)ما إذا كان يساهم إشراك العمال في اتخاذ القرارات إلى استمرارية المؤسسة حيث نجد أن نسبة 92,9% أجابوا "بنعم" مقارنة بنسبة 7,1%من المبحوثين أجابوا "لا"ما نلاحظه من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين أكدوا أن إشراك العمال في اتخاذ القرارات يساهم في استمرارية المؤسسة ويرجع تفسير ذلك أن المشاركة تسمح لهم بتعبير عن أراءهم واقتراحاتهم ومشاكلهم بكل حرية وهذا يعني القائد يسمح للمرؤوسين فرصة المناقشة والتحاور الأغلبية المبحوثين ، وذلك بغض النظر بها ، وإنما لرفع روح المعنوية للعمال وتتيح لهم فرصة تفجير طاقتهم وإمكاناتهم في المبادأة والإبداع نحو تحقيق أهداف المؤسسة، والمشاركة تحسس وتعزز الدافعية وكل هذه المعاملات من طرف القائد تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة و إستمراريتها ، بينما نجد نسبة 7,1%ينفون ذلك ويرجع المبحوثين سبب ذلك أن يكون تطاول العمال على القائد بسب الحرية.

3-عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة

الجدول رقم (21) يبين إذا ما كان يسمح القائد بالعمل الجماعي

البدائل	التكرار	النسبة
نعم	38	%90.5
لا	4	%9.5
المجموع	42	%100

ويلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن نسبة كبيرة من المبحوثين 90.5%تجمع على أنه يسمح القائد بالعمل الجماعي في المؤسسة الخدمات الجامعية ،ويرجع تفسير ذلك إلى أن القائد الفعال يسمح بالعمل الجماعي من اجل استقرار العمال في مكان عملهم ويعمل على تهيئة جو خالي من الخلافات بين العمال ويكون مردود الفاعلين أفضل ما ينجم عنه استقرارهم في وظائفهم وبالتالي يتم تكوين فريق عمل متماسك ومتجانس ، بينما نجد 9.5%من المبحوثين الذين أجابوا ب "لا" وبرر البعض أن العمل المؤدى لا يستدعي العمل الجماعي. وتعكس هذه النسب حقيقة مؤداها أن المؤسسة تعمل على تشجيع العمل الجماعي الذي يؤدي إلى استقرار العمال بصورة إيجابية لمواجهة كافة المشكلات والعوائق التي تعترضها بالإضافة إلى تحقيق التكامل بين الأفراد.

الجدول رقم (22) يبين ما إذا كان المبحوثين يفضلون العمل في جم

البدائل	**التكرار**	**النسبة**

نعم	41	%97.6
لا	1	%2.4
المجموع	42	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20)أن أغلب المبحوثين يفضلون العمل الجماعي وهم41مبحوثا بنسبة 97.6ويرجع تفضيل هذه الفئة للعمل الجماعي دليل على قدرتها على التكيف والتأقلم ورغبتها في أن تمارس العمل ضمن جماعة لأنها مصدر لإشباع حاجات العمال الاجتماعية كالحب والمودة ، والصداقة، والانتماء والشعور بالأمن وزيادة التعاون مع الزملاء كل هذه الحاجات تؤدي إلى استقرار العمال ، وبناء فريق عمل متكامل تسوده هذه المعاملات يحقق أهداف المؤسسة. في حين نجد مبحوث بنسبة2.4%لا يحبذ العمل في جماعة وقد أضاف أنه يفضل العمل الانفرادي .لأن العمل الجماعي في اعتقاده يؤدي إلى الاختلاف في الآراء خاصة في مجال العمل يزيد من الاعتراضات والخلافات ونفسر ذلك بأن هذا المبحوث يحاول وضع بعد اجتماعي وحاجز بينه وبين زملائه.

الجدول رقم (23) يبين ما إذا كان المبحوثين يحرصون على تكوين علاقات مع بعضهم البعض

البدائل	التكرار	النسبة
نعم	40	%95.2
لا	2	%4.8
المجموع	42	%100

من خلال المعطيات في الجدول أعلاه نسجل أعلى نسبة 95.2%ممن صرحوا أنهم يحرصون على تكوين علاقات مع بعضهم البعض ويرجع تفسير ذلك لأن العامل في حاجة ماسة للممارسة حياته المهنية في إطار الجماعة وهذا ما يبرز حرصه على إقامة علاقات مع غيره

من العاملين داخل فريق العمل في المؤسسة، وهذه العلاقات التي تنشأ عن طريق العمل الجماعي فتتاح الفرصة للتفاعل الاجتماعي باعتبار أن الإنسان اجتماعي بطبعه لا يستطيع العيش بمعزل عن الآخرين ، وحرص المبحوثين على تكوين علاقات مع بعضهم البعض داخل فريق العمل تؤدي إلى استقرار العمال وهذا ما يساهم في تحقيق فعالية المؤسسة ، في حين نجد مبحوثين بنسبة 4.8%لا يقيمون علاقات مع زملائهم وبرر ذلك لان طبيعة العمل تستدعي ذلك.

الجدول رقم (24) يبين ما إذا كان المبحوثين يستخلفون بعضهم البعض في العمل في حالة ظروف طارئة.

البدائل	التكرار	النسبة
نعم	40	%95.2
لا	2	%4.8
المجموع	42	%100

يبين الجدول رقم(24) ارتفاع نسبة المبحوثين الذين يحلون محل زملائهم في العمل في حالة تعرضهم لظروف طارئة بنسبة97.6%وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن الأفراد في المؤسسة متعاونين ومتضامنين وتعتبر العلاقات بين أفراد مجتمع الدراسة هي علاقات تتسم بالانسجام والتماسك والتعاون فيما يخص أمور العمل ، فالعلاقات الجيدة بين العاملين تقضي على الخلافات والعداء بين الأفراد العاملين فتقل الأنانية بينهم ، وتقوي روابط بين العاملين داخل فريق العمل وتساهم في استقرار العمال داخل المؤسسة ، وفي حين نجد أن نسبة 2.4%يرفضون حل محل زملائهم وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بأولئك الذين يحلون محل زملائهم في العمل.

الجدول رقم (25) يبين رأي المبحوثين في فريق العمل داخل المؤسسة

البدائل	التكرار	النسبة

حسن	32	%76,2
متوسط	8	%19
سيئ	2	%4,8
المجموع	42	%100

يتضح من خلال الجدول رقم (25) أن نسبة .% 76,2من المبحوثين أقروا برأيهم في فريق عمل داخل المؤسسة حسن وهذا راجع إلى معاملة القادة الطيبة للمرؤوسين ومشاركتهم في اتخاذ القرار إضافة إلى ذلك العمل داخل الفريق يسوده الاحترام والتفاهم والثقة بين الفاعلين ، ثم تليها متوسطة بنسبة 19%ثم تليها سيئ بنسبة % 4,8 وللتأكد أكثر فإن المعطيات الكمية الواردة في الجدول) (24المتعلق ما إذا كان المبحوثين يستخلفون بعضهم البعض في العمل في حالة ظروف طارئة تؤكد ذلك أنظر الجدول رقم (24).

الجدول رقم (26) يبين اعتبار القائد وجود فريق متماسك بمثابة قوة واستقرار للمؤسسة

البدائل	التكرار	النسبة
نعم	41	%97.6
لا	1	%2.4
المجموع	42	%100

من خلال البيانات المتحصل عليها نلاح أن 97,6%من المبحوثين يرون أن اعتبار القائد وجود فريق متماسك بمثابة قوة واستقرار للمؤسسة ، ويمكن إرجاع ذلك حرص القائد على إقامة فرق عمل تسوده المحبة والتعاون والاحترام والثقة والاستقرار بين العمال داخل الفريق ، بالإضافة إلى صفاته الشخصية التي تجعل جميع أفراد فريق العمل يتأثرون به ويقومون بما يوكله لهم من مهام من منطلق الاقتناع بها والحرص على أن ينجحوا فيها انطلاقا مما غرسه

القائد فيهم من حب للعمل والرغبة في الانجاز لتحقيق فعالية المؤسسة في حين نجد أن نسبة 2,4%وهي نسبة ضئيلة جدا أجابوا "بلا" ويمكن احتمال هذا المبحوث عدم تفاعله واحتكاكه مع القائد.

سابعا :مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات:

1. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لقد أكدت نسبة 100%من المبحوثين يقرون بأن هناك علاقة طيبة بين القائد والمرؤوسين ، فكلما كانت معاملة القائد لمرؤوسيه طيبة وإنسانية كلما أدى إلى زيادة الروح المعنوية لديهم وهذا ما يؤدي إلى الإبداع والابتكار وتنمية الأفراد وزيادة تحقيق أهداف الخدمات الجامعية لولاية المدية .

كما نجد أيضا أن أغلب المبحوثين يرون أن القائد يهتم بحل مشكلات التي تواجه العمال وهذا بنسبة 95,2%وهذا يدل على اهتمام القائد بحل المشاكل التي تواجه المرؤوسين من أجل تنمية القدرات والمهارات وتطوير اليد العاملة . كما دلت نتائج الجدول (08) أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن معاملة القائد أثناء العمل بالحسنة بنسبة 97,6%وهذا راجع إلى أن القائد الناجح هو الذي يحاول تحسين معاملته مع المرؤوسين، وحسب الجدول (09) نجد أن نسبة كبيرة من المبحوثين الذين صرحوا بأن قائدهم محبوب في العمل بنسبة تقدر بـ 92,9%وهذا يدل على أن كلما كان القائد يتمتع بروح الدعابة والمرح يساهم في اجتذاب العمال وهذا يساعد في تنمية قدرات وتطوير الأفراد وهذه صفة من العلاقات الإنسانية،ومن خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول (10) نجد أن نسبة 69%من المبحوثين يتمسكون بعملهم بالخدمات الجامعية ويرفضون الطلب لأنهم مرتاحون في عملهم ونعلل سبب ذلك أن أفراد مجتمع الدراسة يُعاملون معاملة حسن وطيبة من قائدهم، وصرح أغلب المبحوثين أن معاملات القائد تساهم في تطوير اليد العاملة بنسبة كبيرة تقدر ب90,5%وهذا يدل على أن العلاقات الإنسانية لها دور إيجابي في تنمية وتطوير اليد العاملة وتحقيق فعالية المؤسسة .

تساهم العلاقات الإنسانية في تنمية وتطوير اليد العاملة وتحقيق فعالية المؤسسة، مما يبرز بأن هناك علاقة احترام و إخاء وتعاون وطيبة بين القائد والمرؤوسين داخل المؤسسة بمعنى أن القائد الناجح هو القادر على التفاعل مع مرؤوسيه ويحقق أهداف المؤسسة، وهذا ما تؤكده النظرية التفاعلية الرمزية ، أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي بين القائد والمرؤوسين.

2. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

من خلال النتائج المتحصل عليها من تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية التي مفادها أن إشراك العمال في اتخاذ القرار يساهم في استمرارية المؤسسة.

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول (14) الذي يبين نسبة 90,5%الذين يصرحون بأن القائد يشارك العمال في اتخاذ القرارات وهذا راجع إلى حرص القائد في مشاركة مرؤوسيه في اتخاذ القرارات وهذا ما يؤدى إلى تحقيق الثقة بين القائد و المرؤوسين ويتيح لهم مجال من الحرية للتعبير عن آرائهم، وأكدت نسبة من مجتمع البحث المتحصل عليها من المؤسسة والمقدرة بـ 76,2%أن القائد يشارك جميع العمال في الاجتماعات ، وهذا راجع إلى اهتمام القائد على التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم . كما دلت النتائج أن أغلب المبحوثين يرون أن القادة يستمعون لاقتراحاتهم وأراءهم بنسبة 95,2%وهذا يبين أن القادة يهتمون على تكوين علاقة بين الفاعلين ، ويتيح لهم الفرصة لتبادل الآراء والحوار من اجل تحقيق أهداف المؤسسة واستمراريتها.

كما بينت النتائج أن أغلب المبحوثين أن القائد يدعو إلى اجتماعات لحل مشاكل الخدمات الجامعية بنسبة 97,6%وهذا يبرر اهتمام القائد بمشاكل الفاعلين سواء كانت تخص العمال أو المؤسسة ففي هذه يشعر العامل له أهمية وارتياح في المؤسسة، كما دلت النتائج أن أغلب أفراد مجتمع البحث أن القرارات المتخذة من طرف القائد تساعد مصالحهم التي قدرت بنسبة 97,6%وهذا راجع إلى اهتمام القائد بمصالح العمال والمؤسسة من أجل تحقيق فعالية المؤسسة، كما أوضحت النتائج أن أغلب المبحوثين يقرون أن القائد لا ينفرد بالقرارات بمفرده

بنسبة 97,6%ويبرر ذلك بأن القائد يريد معرفة كل يحدث من مشاكل العمل والعمال داخل المؤسسة.

كما دلت النتائج المتحصل عليها من الجدول(20) أن أغلب المبحوثين يقرون بمشاركة العمال في اتخاذا القرارات يساهم في استمرارية المؤسسة ، 92,9%ويرجع تفسير ذلك أن المشاركة تسمح لهم التعبير عن أراءهم واقتراحاتهم ومشاكلهم بكل حرية.

مما سبق أن الفرضية الثانية قد تحققت بنسبة كبيرة أن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يساهم في استمرارية المؤسسة

وهذا راجع إلى حكمة وخبرة القائد الإداري وتفاعله مع المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و إستمراريتها.

3. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

من خلال النتائج المتحصل عليها من تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية التي مفادها ترتبط إقامة فرق عمل بالمؤسسة في استقرار العمال.

بعد قراءة النتائج المتحصل عليها من الجدول (21) أن القائد يسمح بالعمل الجماعي بالخدمات الجامعية بنسبة 90,5%ويرجع ذلك إلى حرص القائد على تشجيع العمل الجماعي الذي يؤدي إلى استقرار العمال ومواجهة كافة المشاكل والعوائق ، كما دلت النتائج الجدول (22) أن أغلب المبحوثين يفضلون العمل الجماعي بنسبة قدرة بـ 97,6%ويرجع ذلك إلى قدرات المرؤوسين على التكيف وتأقلم ورغبتهم في أن يمارس العمل ضمن جماعة وهذا يؤدي إلى بناء فريق عمل متكامل يحقق أهداف المؤسسة.

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول (23) أغلب المبحوثين صرحوا أنهم يحرصون على تكوين علاقات مع بعضهم البعض بنسبة قدرت بـ ،95,2%أي أن العامل في حاجة ماسة للممارسة حياته المهنية في إطار الجماعة.

كما دلت النتائج المتوصل إليها من الجدول (24) أن أغلب المبحوثين يحلون محل زملائهم في العمل في حالة تعرضهم لظروف طارئة والني تقدر بنسبة ،97,6%وهذا يدل على أن الأفراد في الخدمات الجامعية متعاونين ومتضامنين مع بعضهم البعض . كما دلت النتائج المتوصل إليها في الجدل (25) أن أغلب المبحوثين أقروا بآرائهم في فريق عمل داخل المؤسسة بالحسن بنسبة مقدرة بـ 76,2%وهذا راجع إلى معاملة القائد الحسنة للفاعلين ومشاركتهم في اتخاذ القرار ، كما بينت النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول (26) أن أغلب المبحوثين يرون أن القائد وجود فريق عمل متماسك بمثابة قوة واستقرار للمؤسسة ويرجع ذلك حرص القائد على إقامة فرق عمل يسوده التعاون والثقة والاستقرار بين العمال داخل الفريق .

ويمكن القول بأن الفرضية الثالثة تحققت أن هناك علاقة بين إقامة فرق عمل باستقرار العمال بالخدمات الجامعية وذلك بحرص القائد على إقامة فرق عمل يسوده المحبة والتعاون والثقة والاحترام من أجل استقرار العمال وهذا يدل أن كلما ساد الاستقرار داخل فريق العمل كلما زادت فعالية المؤسسة.

ثامنا : النتائج العامة للدراسة

إن النتيجة العامة التي نستخلصها بعد دراستنا لنتائج السابقة هي أن القيادة الإدارية تساهم بشكل كبير في تحقيق الفعالية التنظيمية بالخدمات الجامعية أن القيادة الإدارية داخل المؤسسة في بحث دائم عن العوامل والأسباب التي تجعل الفاعلين يقومون بالأعمال بفعالية و التخلص من بعض مظاهر التي تعاني منها أغلب المؤسسات ، فالعامل هو بحاجة لعوامل نفسية و اجتماعية تحفزه على تحقيق الفعالية. حيث يمارس القادة في المؤسسة النمط الديمقراطي المشارك لتحقيق فعالية المؤسسة عن طريق العلاقات الإنسانية، ومشاركة العمال في اتخاذ القرارات وإقامة فرق عمل متكاملة، وهذا يساهم في تنمية وتطوير اليد العاملة واستقرار العمال واستمرارية المؤسسة.

ومن خلال عرض نتائج الدراسة التي تم الوصول إليها والتي خصصت لمعرفة دور القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالخدمات الجامعية بالمدية ، وبناء على تساؤلات الدراسة فقد تم الوصول إلى أن:

- العلاقات المبنية على الاحترام والثقة والتعاون والتفاهم تنمي وتطور مهارات وقدرات الأفراد.
- الاهتمام بالجانب الإنساني داخل المؤسسة يؤدي إلى نشر المحبة والألفة ولإخاء والتفاهم بين المرؤوسين وهذا يساهم في تنمية وتطوير اليد العاملة.
- معاملة القائد الحسنة والطيبة تؤدي إلى نشر روح المرح والدعابة وتحقيق الكفاءة والفعالية ولها دور كبير في تنمية وتطوير اليد العاملة.
- تؤدي مشاركة العمال في اتخاذ القرارات من خلال إبداء آراءهم واقتراحاتهم واكتساب الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه يساهم في استمرارية المؤسسة وتحقيق فعاليتها.
- إن المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد الفاعلين في اكتساب المهارات والخبرة والشعور بالطمأنينة والراحة في العمل وذلك يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة.
- إقامة فرق العمل تسوده المحبة والتعاون والاحترام يؤدي إلى استقرار العمال داخل المؤسسة.

حيث بينت النتائج الدراسة إن العلاقة التي تكون مبنية على الألفة والاحترام والتفاهم والتعاون بين القائد والمرؤوسين تؤدي إلى تنمية القدرات والمهارات وتطوير العمال وهذا ما توصلت إليه نتائج الباحث "**نور الدين بوراس** "المشار إليها سابقا في دراستنا.

الخاتمة

نستنتج مما سبق ان تأثير القيادة على الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة وفعاليتها يعتمد على توازن بين أهداف المؤسسة وأفرادها، ويتطلب تفهم مشاعر ومشاكل المرؤوسين وتلبية حاجاتهم النفسية والاجتماعية. ومسؤول الناجح يركز على المشاركة والتشاور مع مرؤوسيه في اتخاذ القرارات، ويسعى لإقامة فرق عمل متكاملة ومتماسكة.

وقد هدفت دراستنا توجهت الدراسة الحالية عن دور القيادة الإدارية في تحقيق الفاعلية التنظيمية داخل اقامة الجامعية وسطرت الدراسة في تركيزها الأساسي على فائدة العلاقات الإنسانية في تطوير وتعزيز كفاءة العمال، وكذلك دور مشاركة العمال في صنع القرارات وإسهاماتهم في استدامة المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك، أبرزت الدراسة أهمية تشكيل فرق العمل في تحقيق استقرار العمال.

وخلصت الدراسة إلى أن القيادة الإدارية التي تركز على الجوانب الإنسانية داخل اقامة جامعية بولية المدية من خلال مساهمتهم في نشر الروح المعنوية الإيجابية وتعزيز التفاهم والتعاون، مما يساهم في تطوير وتعزيز قدرات الأفراد.

قائمة المراجع

المراجع بالعربية

1. إبراهيم مصـــطفى، واخرون، المعجم الوســيط، المكتبة الإســلامية للطباعة والنشــر، القاهرة، 1972

2. إحسان محمد حسن، موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، ط1، بيروت، 1999

3. إحسـان محمد حسـن ، الأسـس العلمية لمناهج البحث العلمي ، دار الطليعة ، بيروت 1982 ،ص 35

4. احمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي دراسة سلوك الافراد والجماعات داخل منظمات الاعمال، مكتبة ومطبعة الاشعاع، ط1، الإسكندرية، 1993

5. أيمن حسن الديراوي وأحمد فاروق أبو غبن، القيادة الإدارية، للمركز الديمقراطي العربي، ط1، برلين، 2021، ص44.

6. بطرس حلاق، القيادة الإدارية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020

7. بوفلجة غيات، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2015

8. بيتر شافيز، تحديات القيادة والفعالة، دار الفكر، ط1، الأردن، 2005

9. جمل الدين عبد العال، معايير اختيار القادة وأثرها في تقدم الإدارة، مكتبة الفلاح، الكويت، 1992

10. حامد احمد رمضان بدر، ادارة المنظمات، دار المعلم، ط 1، الكويت، 1982

11. دريدي فاطمة، تفويض السلطة وأثرها على الفعالية التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع التنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2013 – 2014

12. دوفات عبيدات وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأسـاليبه، الأردن، دار الفكر، ط 11، 2000م

13. رشيد زرواني التدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية الجزائر، دار هومة، ط1، 2002

14. سيزلاقي أندرو دي وجي مارك، السلوك التنظيمي والإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991
15. عبد الحميد الفتاح المغربي، الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الواحد والعشرين، المكتبة العصرية، القاهرة، 2006
16. عبد الرحمن إبراهيم المحبوب، أبعاد القيادة الإدارية كما تراها مديرات المدارس الابتدائية، المجلة العربية للتربية، المجلد السادس عشر، 1996، ص103.
17. عبد الرحيم بوخلخال، القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات، دار الكتاب الجامعي، الجزائر، 2013
18. عبد العزيز بي صالح جبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية، ط1، الأردن، 2005
19. عبد الكريم درويش وليلى تكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة أنجلوا المصرية، القاهرة، 1997
20. عبد المعطي عساف، السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، دار غريب، ط1، عمان، 1994
21. عبد الوهاب سويسي، تحليل مداخل قياس الفعالية التنظيمية، مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة، 2008
22. عقيل ابوبكر غلبون ومحمد يوسف خالد، القيادة الإدارية والتغيير بمنظمات الأعمال، المؤتمر الدولي حول الدعوة والإدارة الإسلامية، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، كلية القيادة والإدارة، 2010
23. علي سعد الموسوي، نظرية المنظمة الفصل الأول ماهية المنظمة خصائصها وأنواعها، 2020
24. قامون سمية وخواني احمد عماد الدين، العمليات الإدارية آلية لتعزيز فعالية التنظيم في ضوء الدور الوسيط للاتصال التنظيمي، مجلة الإعلام والمجتمع، 2020.
25. لخليل بن أحمد الفراهيدي، كتاب العين، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2003
26. ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن،ط1، 2009
27. محسن محمود عباصرة، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
28. محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2004
29. محمد إبراهيم، المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة، مكتبة عين شمس، ط1، القاهرة، 1997
30. محمد اسلام، تصنيفات القيادة الادارية، مقال

31. محمد الحناوي، السلوك التنظيمي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية
32. محمود شحماط، المدخل لعلم الإدارة، دار الهدى، ط1، الجزائر، 2010
33. نسيمة أحمد الصيد، فاعلية المنظمة ومتطلبات التنمية المستدامة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، الجزائر، 2022
34. هاشم نور جمجوم، سيكولوجية الإدارة، دار الشروق، ط1، جدة، 1991
35. وفاء العريط، التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية "، رسالة لنيل شهادة الماجستير علما لاجتماع، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، 2013 – 2014

36. المراجع الالكترونية

1. https://ar.lpcentre.com
2. https://www.e3melbusiness.com
3. https://www.starshams.com
4. https://www.business4lions.com
5. https://fr.scribd.com

المراجع الأجنبية:

1. Brigitte. levy mascime, A. jérome doutriaux: principe d'économie managériale questions, exercices et thèmes, gacton morim, Québec, 1982.
2. John Charles, mathe et vincent chagnet: l'intention stratégique et les divers types de performence de l'entreprise, Revue Française de gestion N22, paris, j.fev, 1999.
3. Michel Darbelet et al, Lessentiel sur le management.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم اجتماع

دور القيادة الإدارية في فعالية المنظمة

دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية لولاية المدية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

من إعداد الطلبة:
- ولد موسى أسامة
- سالمي يونس

تحت إشراف الأستاذ:
- مناولي محمد

السنة الجامعية
2024/2023

الملحق رقم 01: الإستبيان

المحور الأول:البيانات الشخصية.

1. الوظيفة الحالية: .....

2. السن: .....

3. الحالة العائلية: أعزب ☐ متزوج ☐
   مطلق ☐ أرمل ☐

4. المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐
   ثانوي ☐ جامعي ☐

5. الاقدمية في العمل:
   أ- أقل من 5 سنوات ☐
   ب- من 5 سنوات إلى 10 سنوات ☐
   ج- أكثر من 10 سنوات. ☐

المحور الثاني:تساهم العلاقات الإنسانية في تنمية وتطوير اليد العاملة بخدمات الجامعية لولاية المدية

1. هل هناك علاقة طيبة بينك وبين قائدك في محيط العمل؟
   نعم ☐ لا ☐

2. هل يهتم القائد بحل المشكلات التي تواجه العمال؟
   نعم ☐ لا ☐
   - في حالة الإجابة "بنعم" هل هي:
   اجتماعية ☐ نفسية ☐ مهنية ☐
   أخرى تذكر .....

3. كيف تصف معاملة قائدك لك أثناء العمل؟
   حسنة ☐ سيئة ☐
   أخرى تذكر

4. هل ترى أن قائدك في العمل محبوب من طرف العمال؟
   نعم ☐ لا ☐

5. لوجاءتك فرصة عمل في مؤسسة أخرى؟

أ- ترفض الطلب لأنك مرتاح في عملك. ☐

ب- تستجيب لطلب حسب ظروف العمل. ☐

ج- أخرى تذكر .....

6. هل تعمل في جو من الاحترام والألفة والإخاء بين العاملين؟

نعم ☐ لا ☐

7. هل ينحاز قائدك في العمل في المعاملة بينك وبين زملائك؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة ب " نعم" سبب ذلك

أ- الانضباط ☐ ب- القرابة ☐

ج- أخرى تذكر .....

8. هل تساهم كل هذه المعاملات من طرف قائدك في تطوير اليد العاملة بخدمات الجامعية لولاية المدية؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الثالث: إشراك العمال في اتخاذ القرار يساهم في استمرارية خدمات الجامعية لولاية المدية.

1. هل يسعى القائد في اشراك العمال في اتخاذ القرارات؟

نعم ☐ لا ☐

2. هل يقوم القائد بإشراك جميع العمال في الاجتماعات؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الاجابة " لا "ما سبب ذلك؟

أ- الخبرة ☐ ب- الأقدمية ☐

ج-أخرى تذكر .....

3. هل يستمع القائد لمقترحاتكم والصعوبات والمشاكل التي تواجهكم في العمل؟

نعم ☐ لا ☐

4. هل يدعو القائد إلى اجتماعات لحل بعض المشاكل؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الاجابة بـ "نعم"

مشاكل تخص بخدمات الجامعية لولاية المدية ☐

أ- مشاكل تخص العمال ☐

5. في رأيك هل القرارات المتخذة من طرف القائد تساعد مصالح العمال؟

نعم ☐ لا ☐

6. هل يتخذ القائد القرارات بمفرده؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الاجابة ب "لا" يسأل عن كيفية إتخاذ القرار

أ- بإشراك ممثلي العمال ☐

ب- بإشراك كل أطراف خدمات الجامعية لولاية المدية ☐

ت- أخرى تذكر .....

7. برأيك هل يساهم إشراك العمال في اتخاذ القرارات إلى استمرارية خدمات الجامعية لولاية المدية؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الرابع:ترتبط إقامة فرق العمل بخدمات الجامعية لولاية المدية في استقرار العمال.

1. هل يسمح القائد بالعمل الجماعي؟

نعم ☐ لا ☐

2. هل تفضل العمل مع الجماعة؟

نعم ☐ لا ☐

3. هل تحرص على إقامة علاقة بينك وبين العمال؟

نعم ☐ لا ☐

4. إذا تعرض زميلك في العمل لظرف معين هل تحل محله في العمل؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة ب " لا " لماذا.....

5. ما رأيك في عمل فريق العمل داخل خدمات الجامعية لولاية المدية؟

حسن ☐ متوسط ☐ سيء ☐

6. هل يعتبر القائد وجود فريق متماسك بمثابة قوة واستقرار للخدمات الجامعية لولاية المدية؟

نعم ☐ لا ☐

– إذا كانت الإجابة بلا ذكر الأسباب.....

7. ما هي الاقتراحات التي تقدمها بشأن فرق العمل حتى تكون بخدمات الجامعية لولاية المدية أكثر فعالية واستقرار للعمال؟

.....