

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة العربي التبسي - تبسة  
Larbi Tebessi University - Tebessa  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
Faculty of Humanities and Social Sciences



قسم: علم إجتماع.

تخصص: تنظيم وعمل.

مذكرة ماستر تحت عنوان

القيادة الإدارية والفاعلية المهنية

دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة-تبسة.

مذكرة مقدمة لنيل شهادة االماستر L.M.D

إشراف الأستاذ:

• الدكتور: مختار قايدي.

إعداد الطالبان:

• راشد خذيري.

• عبد الرؤوف فاري.

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
الدكتور: رياض شاوي.	أستاذ محاضر أ.	رئيس اللجنة.
الدكتور: مختار قايدي.	أستاذ محاضر ب.	مشرفا ومقررا.
الدكتور: حاتم شبايكي.	أستاذ مساعد ب.	مناقشا وممتحنا.

السنة الجامعية 2021 / 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى [ ...نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مِّنْ نَّشَاءٍ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي

عِلْمٍ عَلِيمٌ ] (سورة يوسف / الآية 76)

قال الله تعالى [ ...يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ

أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ]

سورة المجادلة / الآية 11

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى أمي وأبي وزوجتي العزيزة وأولادي كل باسمه :

ضياء الدين ضحى ميرال أهدي هذا العمل المتواضع مراجيا من الله

أن يديم علينا الصحة والعافية . . . . .

ولكل من ساهمة ومد يد المساعدة في إنجازه هذا العمل .

راشد خذري

## الإهداء .

نحمدك ربّي حمدا يليق بجلالك وعظيم

سلطانك والصلاة والسلام على نبيك

محمد عليه ألف صلاة وسلام

إنه لا يسعنا من هذا المقام إلا أن نهدي ثمرة جهدنا إلى من قال فيهما الله

عز وجل: "وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا". الشمعة التي تضيء دربنا قرّة عيني أبي و مريحانة الدنيا أمي

حفظهما الله ورحمهما كما مر بياني صغيرا وإلى جدي محمد ويوسف رحمهما الله

وإلى جميع إخواني والعائلة الكريمة . وإلى كافة الأهل والأقارب .

ولكل من علمني حرفا وإلى كل الأساتذة وجميع الأصدقاء والأحبة وكل زملائي

في المشوار الدراسي، وإلى من يقضي شبابه في نهل العلم وكل من نسينا ذكره ولمن قرأ

هذه الدراسة متمنين من الله سبحانه مزيدا من النجاح والتوفيق

عبد الرؤوف فاري

# شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

بعد الحمد والشكر لله تبارك وتعالى الذي أعاننا على إنجاز هذا العمل المتواضع ويسر لنا أمورنا وأمدنا بالصبر والعزيمة

تتقدم بجزيل الشكر والعرفان والإمتنان إلى الأستاذ المشرف "د.قايدي مختار" على الدعم العلمي والتوجيه القيم ومساعدته لنا بالنصائح الهادفة طيلة إنجاز هذه الدراسة، وكذلك تتوجه بالشكر إلى كل أساتذة قسم علم اجتماع وجميع أعضاء اللجنة المناقشة ولمسيري وعمال مديرية أملاك الدولة - تبسة التي قدمت لنا يد العون من أجل إنجاز هذا البحث

وفي الأخير أتقدم بالشكر والتقدير لكل من علمني حرفا .

## الفهرس

فهرس المحتوى	
الصفحة	العنوان
III	الإهداء
V	شكر وعرهان
VI	الفهرس
VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
أ-ب	مقدمة
XIII	الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة
1	• أولاً: الإشكالية
2	• ثانياً: فرضيات الدراسة
2	• ثالثاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة.
3	• رابعاً: أهمية الدراسة.
3	• خامساً: أهداف الدراسة.
4	• سادساً: مفاهيم الدراسة.
14	• سابعاً: الدراسات السابقة.
22	• ثامناً: النظريات المفسرة لموضوع الدراسة.
XIV	الفصل الثاني: الإطار النظري القيادة الإدارية والفاعلية المهنية.
29	• تمهيد.
30	• أولاً: مدخل لفهم القيادة.
32	• ثانياً: أنماط القيادة الإدارية.
41	• ثالثاً: القيادة والإدارة.
42	• رابعاً: القيادة الإدارية.

45	• خامسا: نظريات القيادة والإدارة.
59	• سادسا: العلاقة بين القيادة الإدارية والفاعلية.
60	• سابعا: فاعلية المنظمة.
66	• ثامنا: الفاعلية المهنية الذاتية.
74	• تاسعا: قياس الفاعلية.
75	• عشرة: نظريات الفاعلية.
85	• خلاصة الفصل
XV	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي.
86	▪ تمهيد.
87	• أولا: المرحلة الاستطلاعية.
87	• ثانيا: مجالات الدراسة.
91	• ثالثا: تصميم الاستبيان.
92	• رابعا: صدق الاستبيان.
94	• خامسا: قياس معامل الصدق والثبات الاستبانة التجريبية.
94	• سادسا: تحليل نتائج الاستبيان.
110	• سابعا: إختبار الفرضيات.
125	• ثامنا: نتائج الدراسة.
126	• تاسعا: دراسة النتائج حسب الفرضيات
128	• عشرة: النتائج على ضوء الدراسات السابقة
137	• أحدا عشرة: دراسة النتائج في ضوء المقاربة النظرية
140	• الخاتمة
141	قائمة المصادر والمراجع
146	الملاحق
171	ملخص الدراسة



## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1.	وظائف الإدارة والقيادة.	42
2.	توضيح العلاقة التفاعلية بين القائد والمرؤوسين	54
3.	شبكة الملاحظات	88
4.	التصنيف حول شروط تولي المناصب النوعية.	91
5.	يوضح نتائج التحكيم	93
6.	إختبار ألفاكرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	94
7.	طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	95
8.	توزيع أفراد مجتمع البحث وفقا لصفة الجنس	95
9.	توزيع أفراد مجتمع البحث وفقا لصفة العمر	96
10.	توزيع أفراد مجتمع البحث وفقا للمستوى التعليمي	97
11.	توزيع أفراد مجتمع البحث وفقا للخبرة المهنية	98
12.	توزيع أفراد مجتمع البحث وفقا لطبيعة المنصب	99
13.	التكرار والنسبة وحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتغير المستقل	101
14.	التكرار والنسبة وحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتغير التابع	103
15.	نتائج المحور الأول	104
16.	نتائج المحور الثاني	106

108	نتائج المحور الثالث	.17
110	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	.18
110	معامل الارتباط بيرسون بين القيادة الإدارية والفاعلية المهنية	.19
111	مصفوفة الابعاد لمعامل الارتباط بيرسون	.20
113	معامل الارتباط بين محاور الدراسة (R1, R2, R3)	.21
115	اختبار طبيعية توزيع البيانات الميدانية	.22
118	اختبار تأثير صفة الجنس على إجابات مجتمع البحث	.23
120	اختبار تأثير صفة العمر على إجابات مجتمع البحث	.24
121	اختبار تأثير صفة المستوى التعليمي على إجابات مجتمع البحث	.25
122	اختبار تأثير الخبرة المهنية على إجابات مجتمع البحث	.26
123	اختبار تأثير طبيعة المنصب على إجابات مجتمع البحث	.27
129	جداول خاصة بمناقشة الدراسة السابقة مع نتائج	.28

## قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مقارنة بين مدخل السمات ومدخل العمليات القيادية.	31
02	النموذج الموقفي لهيرسي وبلانشارد.	50
03	نموذج vroom & Jago لاتخاذ القرارات.	51
04	العلاقة بين القيادة والفاعلية.	60
05	يبين أبعاد الفاعلية الذاتية عند "باندورا" Bandura.	68
06	يبين أبعاد الفاعلية الذاتية التي اقترحتها الباحثة وعلاقتها بالأداء لدى الأفراد.	69
07	نموذج السببية(الاحتمية) التبادلية الثلاثية حسب باندورا (Bandoura) .	83
08	الهيكل التنظيمي لمديرتي أملاك الدولة والحفظ العقاري.	90
09	توزيع أفراد مجتمع البحث وفقا لصفة الجنس.	96
10	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب صفة العمر.	97
11	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب صفة المستوى التعليمي.	98
12	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب صفة الخبرة المهنية.	99
13	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب صفة طبيعة المنصب.	100
14	العلاقة بين المتغيرات حسب قيم معامل بيرسون.	113
15	مستخرج من برنامج spss 22.	116
16	مستخرج من برنامج spss 22.	117

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
146	وثيقة إذن بالدخول لمديرية أملاك الدولة-تبسة	01
147	وثيقة إذن بالطبع من قبل الأستاذ المشرف.	02
148	استمارة استبيان.	03
152	تحكيم استبيان.	04
156	قائمة محكمي الاستبيان.	05
163	نتائج برنامج spss 22.	06
168	بعض التعليمات واللوائح الداخلية والقانون الأساسي من مديرية أملاك الدولة	07

مفتی محمد رفیع  
مفتی محمد رفیع

## مقدمة

لتضمن المؤسسة استمراريتها ينبغي عليها انتهاج استراتيجية ومخططات هادفة تمكنها من الوصول إلى أهدافها المرجوة بالنجاح، وهذا يعتبر من أكبر تحديات التي تواجهها المؤسسات لأن مستقبلها ونجاحها أصبح يعتمد على قدرة القائد على الإدارة والقيادة، وذلك أثناء قيامه بالتخطيط لأهدافها.

إن القيادة هي مفتاح الإدارة وقلبها النابض، وتكمن أهميتها في كونها تقوم بالدور الأساسي الذي يؤثر في عناصر العملية الإدارية، لهذا فإن المنظمات أو المؤسسات المتطورة والمستمرة تعتمد على قيادات إدارية ذات أسلوب فعال و متميز ومهارات عالية للتعامل مع مختلف المتغيرات، ولا يمكن الحديث عن مؤسسة متطورة ومستمرة في تحقيق أهدافها دون أن نحدد بدقة درجة فاعلية القادة والمشرفين على إدارتها وتسييرها وكذا مدى كفاءتهم وقدرتهم على تحقيق الأهداف المسطرة لها بحيث يتمحور نجاحها على القدرة على التنافس وضمان وجودها والاستمرارية، ويحدث هذا من خلال التأثير الفعال على الأداء والفاعلية المهنية للعمال من قبل القادة الإداريين، فالقيادة الإدارية مصدر فعال يؤثر على مسار المؤسسة وديمومتها. تقاس القيادة الإدارية الناجحة بمدى كفاءة أداء الفريق الجماعي فيخلق القادة الفعالون بيئة قوامها النشاط والفاعلية والاحترام المتبادل بين الأفراد والجماعة بالمؤسسة، ويقومون بتحديد الاتجاهات التي سيسلكها موظفون باستخدام أنماط قيادية ومجال اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر و الاشراف الإداري باستخدام السلطة الرسمية ضمن إطار التأثير و الاستمالة بقصد تحقيق الأهداف من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق و الرقابة لإقناع مرؤوسين على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط الفردي و الجماعي الذي يتسم بالفاعلية وتلائم مع الظروف الفعلية للعمل و الإنتاج، لهذا تحقيق أهداف المؤسسة لا يتم إلا من خلال الأداء الذي يقدمه المرؤوسين ، و تقع مسؤولية رفع مستوى الفاعلية و أداء المرؤوسين الفردي والجماعي على عاتق القيادة الإدارية بشكل رئيسي ومن جهة أخرى فإن الاهتمام بأساليب العمل والأداء يؤدي إلى رفع مستوى الفاعلية في المنظمة، وهذا يتطلب توفر موارد بشري مدربة تتصف بأنماط قيادية فعالة تكون لها القدرة على تحمل مسؤوليات لتحقيق الأهداف التي ترغب المنظمة في بلوغها .

تعد الفاعلية وسيلة لقياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها ونموها و تطورها، انسجاما وتكيفا مع بيئتها من حيث قيام الأفراد بتحقيق غايات والأعمال بشكل المطلوب، و يشير الأداء الفردي أو الجماعي للعمل إلى سيره في خطوات والإجراءات الموكلة إليه حتى إنجازها على الشكل المطلوب، و لأن الفاعلية المهنية تحتاج لرؤية استراتيجية، ويتجلى ذلك في دور القيادة الإدارية الواعية لمهامها و القواعد وأنظمة الإدارة،

و تختلف القيادة الإدارية عن عملية القيادة بشكل عام وذلك ان القيادة تستمد قوتها من خلال السمات و الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولاً في ممارسة نشاطها ،ثم على ما يتوفر لها من سمات والصفات الشخصية فالقيادة الإدارية تمثل العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات لتحقيق الفاعلية المهنية.

من خلال ما سبق من تكوين في مجال علم اجتماع التنظيم والعمل حاولنا الدمج بين المتغيرين معا، ولدراسة هذا الموضوع "القيادة الإدارية والفاعلية المهنية" من خلال خطة بحث اشتملت على جانب منهجي ونظري وميداني نفصلها فيما يلي:

-الفصل الأول: الإطار المنهجي تناولنا فيه موضوع الدراسة من خلال تحديد الإشكالية والفرضيات وأسباب

اختيار موضوع وأهمية وأهداف ومفاهيم الدراسة والدراسات السابقة والمقاربة النظرية لموضوع للدراسة

-الفصل الثاني: الإطار النظري تناولنا من خلاله إلى المتغير المستقل القيادة الإدارية والمتغير التابع

الفاعلية المهنية من خلال خطة الفصل التالي: مدخل لفهم القيادة-القيادة والإدارة-القيادة الإدارية-أنماط

القيادة الإدارية-وسائل التأثير في القيادة الإدارية-عناصر القيادة الإدارية-الوظائف الأساسية للقيادة

الإدارية-أهمية القيادة الإدارية-نظريات القيادة والإدارة-العلاقة بين القيادة الإدارية والفاعلية-فاعلية

المنظمة-الفاعلية المهنية الذاتية قياس الفاعلية-نظريات الفاعلية.

-الفصل الثالث: الإطار التطبيقي تطرقنا فيه إلى الدراسة الاستطلاعية والاحصائيات المتعلقة المرحلة

الاستطلاعية، مجالات الدراسة، تصميم الاستبيان، صدق الاستبيان.قياس معامل الصدق والثبات الفا

كرونباخ الاستبانة التجريبي، تحليل نتائج الاستبيان، إختبار الفرضيات، دراسة النتائج حسب الفرضيات

النتائج على ضوء الدراسات السابقة وفي ضوء المقاربة النظرية، نتائج الدراسة.

وفي الأخير قمنا بخاتمة وملخص لموضوع الدراسة.

# الفصل الأول

- الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة.
  - أولاً: الإشكالية.
  - ثانياً: الفرضيات.
  - ثالثاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة.
  - رابعاً: أهمية للدراسة.
  - خامساً: أهداف الدراسة.
  - سادساً: مفاهيم الدراسة.
  - سابعاً: الدراسات السابقة.
  - ثامناً: النظريات المفسرة لموضوع للدراسة.



• أولاً: الإشكالية

إن التطور السريع الذي تعيشه الإدارة اليوم وحاجاتها إلى نوع من الافراد الذين لديهم القدرة والصفات اللازمة في إدارة الجهاز الإداري ليكونوا قادرين على القيام بواجباتهم بشكل فعال ،لذلك تحتاج المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قيادات يتحملون المسؤولية في تحقيق أهدافها وإنجاز الأعمال بفاعلية وبدون تلك القيادات الواعية للمسؤولية فإنه لا يمكن للمؤسسة ممارسة نشاطها بالشكل المطلوب ويتعذر عليها تحقيق أهدافها وطموحاتها الأمر الذي يؤكد على ضرورة قيام المنظمات بمواصلة البحث والاستمرارية في تجديد و الابتكار و التطوير ولا يتحقق كل هذا إلا في ظل وجود قيادة إدارية واعية لمسؤوليتها وقدرتها على صياغة التعاون وتوحيد جهود المرؤوسين واستغلال الطاقات الفردية والجماعية من أجل إنجاز الأهداف الوظيفية وتحقيق الفاعلية المطلوبة من المرؤوسين.

تقوم القيادة الإدارية بتطبيق الاستراتيجيات وتحديد الاتجاهات التي يسلكها الموظفون باستخدام أنماط قيادية ومجال اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر و الاشراف الإداري باستخدام السلطة الرسمية ضمن إطار التأثير قصد تحقيق الأهداف من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق و الرقابة ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات بالاعتماد على السلطة الرسمية أولاً في ممارسة نشاطها لإقناع المرؤوسين على المساهمة الفعالة بجهودهم في الأداء ودفع النشاط الفردي و الجماعي الذي يتسم بالفاعلية وتلائم مع الظروف الفعلية للعمل لأجل تحقيق أهداف المؤسسة لا يتم إلا من خلال الأداء الذي يقدمه المرؤوسين ، و تقع مسؤولية رفع مستوى الفاعلية و أداء المرؤوسين الفردي والجماعي على عاتق القيادة الإدارية بشكل رئيسي.

يتمحور اهتمام أي منظمة حول إيجاد أفراد لديهم القدرة على إنجاز الأعمال بالشكل المطلوب وتحقيق الأهداف المسطرة لها، بينما يتمحور اهتمام الفرد في مجال العمل في إيجاد بيئة ملائمة ومناسبة لعمله ،حيث يكون متوافقا معها مهنيا عن طريق التكيف مع متغيراتها الطبيعية وظروف العمل المتمثلة في ظروف الفيزيقية متأقلا معها نفسيا واجتماعيا من خلال قبوله من طرف القيادة الإدارية ورؤسائه والمشرفين عليه وزملائه وتقبله لهم، مما يساعد على الانسجام وتحقيق الفاعلية الذاتية المهنية في بيئة العمل ، وهذا السلوك يعكس مدى الجهد و المبادرة و إدراك الأفراد للأعمال المكلفين بها وإنجازها بالشكل المطلوب، ويكون ذلك تحت رقابة وتوجيه القيادة الإدارية ، لتحقيق الفاعلية الذاتية لدى المرؤوسين ومدى الدافعية و الفاعلية التنظيمية .

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

إن مهام القيادة الإدارية يساعد على إنجاز الهدف المرسوم والمخطط له وتحقيق الفاعلية في إطار نسق متكامل بين القيادة الإدارية واعتمادها على السلطة الرسمية وتحقيق الفاعلية من قبل المرؤوسين من خلال النشاط الفردي والجماعي الذي يحقق الفاعلية والأهداف المرسومة للمؤسسة.

انطلاقاً مما سبق وعلى ضوء ذلك تبرز إشكالية البحث في الإجابة على الإشكال الرئيسي التالي:  
ماهي طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والفاعلية المهنية للمرؤوسين بمديرية أملاك الدولة -تبسة؟

• ثانياً: الفرضيات

لكي نجيب مؤقتاً على الإشكالية ونتعمق في دراسة ونضع منهاجاً للبحث، فإننا نقترح

الفرضيات التي نراها تساهم في بلورة وتحديد معالم الموضوع والمتمثلة فيما يلي:

- 1- توجد علاقة ارتباطية بين تخطيط القيادة الإدارية وتأثيرها على قدرة إدراك المرؤوسين لأعمال المطلوبة بمديرية أملاك الدولة -تبسة.
- 2- توجد علاقة ارتباطية بين رقابة القيادة الإدارية وجهد المرؤوسين في إنجاز المهام الموكلة إليهم بمديرية أملاك الدولة -تبسة.
- 3- توجد علاقة ارتباطية بين تنسيق القيادة الإدارية ومبادرة المرؤوسين في تحقيق الأهداف المسطرة لمديرية أملاك الدولة -تبسة.

### • ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

#### ■ 1-أسباب ذاتية:

- يعتبر بمثابة مطلب للحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل.
- الاطلاع أكثر حول موضوع القيادة الإدارية والفاعلية المهنية.
- اهتمام مجموعة البحث بالموضوع لكونه ظاهرة معاش في وسط العمل.

#### ■ 2-أسباب موضوعية :

- قابلية الموضوع للإنجاز و الدراسة معرفياً ومنهجياً.
- تناول الموضوع بغية الوقوف على خلفيته النظرية ومدى تطابقها مع الجانب الميداني.
- الوقوف على الأهمية العملية للقيادة الإدارية والفاعلية المهنية.
- الإلمام بواقع القيادة الإدارية وعلاقته الفاعلية المهنية بالمؤسسة.

• رابعاً: أهمية الدراسة

- من المعلوم أن أهمية البحث تتوقف على أهمية ظاهرة موضوع الدراسة وما يمكن أن تحققه من نتائج يمكن الاستفادة منها وكذلك ما يمكن أن تخرج به من حقائق قد يتم الاستناد إليها لاحقاً.
- تأتي أهمية هذه الدراسة كونها تبرز العلاقة بين القيادة الإدارية و الفاعلية المهنية بالمؤسسة
- اكتساب معارف جديدة حول القيادة الإدارية والفاعلية المهنية.
- تعميق الفهم حول العلاقة بين القيادة الإدارية والفاعلية المهنية.
- هذه الدراسة قد تثير قضايا تكون مواضيع أخرى للبحث العلمي مستقبلاً.
- استشعار الدور الذي يمكن أن تلعبه القيادة الإدارية وعلاقتها بالفاعلية المهنية ومعرفة جوانب النقص.
- إبراز أهمية القيادة الإدارية والذي قد ينعكس إيجاباً على الفاعلية المهنية بالمؤسسة.
- تحاول الدراسة الحالية معرفة مدى علاقة تأثير القيادة الإدارية على فاعلية الذاتية للفرد والفاعلية الإدارية بالمؤسسة

• خامساً: أهداف الدراسة

- كل دراسة تسعى لتحقيق أهداف معينة ولذلك فالدراسة تسعى لكشف مدى علاقة تأثير القيادة الإدارية على الفاعلية المهنية بالمؤسسة وتشمل مجموعة من الأهداف العملية منها والعلمية.
- 1- الأهداف العملية:
  - التعرف على دور تخطيط القيادة الإدارية ومعرفة علاقة تأثيرها على قدرة إدراك المرؤوسين للأعمال المطلوبة.
  - الوقوف على علاقة و مدى تأثير رقابة القيادة الإدارية على تحسين الفاعلية المهنية للمرؤوسين.
  - التعرف على واقع تنسيق القيادة الإدارية وعلاقتها بمبادرة المرؤوسين ومدى تحقيقهم لأهداف المؤسسة.
- 2- الأهداف العلمية :
  - محاولة الكشف عن كل لمعلومات الخفية التي توضح العلاقة بين القيادة الإدارية والفاعلية المهنية.
  - الكشف عن أبعاد متغيرات الدراسة وتحديد مختلف الجوانب والعلاقة بينهما.
  - الإلمام بالجانب العلمي للقيادة الإدارية والفاعلية المهنية والتعرف على النظريات المفسرة لها ومختلف انماطها.

• سادسا: مفاهيم الدراسة

تعد عملية تحديد المفاهيم مرحلة أساسية وخطوة مهمة في أي بحث علمي لأنها تقدم معنى ودلالة علمية لمصطلحات ومفاهيم الدراسة، وتنزيل عنها بعض الغموض مما يسهل على الباحث إنجاز باقي مراحل البحث ومنه فالمفاهيم هي الوسائل الرمزية التي يعتمد عليها في التعبير عن المعاني والأفكار بغية توصيلها للآخرين، والمفاهيم غالبا ما تعبر عن الصفات المجردة التي تشترك فيها الأشياء والظواهر، وهي الصورة الذهنية الإدراكية المتشكلة بواسطة الملاحظات المباشرة من واقع ميدان الدراسة.

1- المفاهيم الأساسية

1-1- القيادة:

أ- لغة: هي كلمة أصلها من الاسم (قِيَادَةٌ) في صورة مؤنث وجذرها (قَوْدٌ) وجذعها (قِيَادَةٌ) قاد يقود قيادة قودا ولغة، قاد الدابة إذا أخذ بقيادها وسيرها.

وقال ابن المنظور: القَوْدُ نقيض السوق يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها فالقود من أمام والسوق من خلف والاسم من ذلك كله القيادة (ابن منظور، 1405هـ/370م).

ب- اصطلاحا:

1- التعريفات الأجنبية:

\* عرفها غولمبيوسكسي (Golembiewsky) بأنها " القدرة القويمة للتأثير في الناس من النواحي المرغوبة 1961".

\* أما ليدر litter فعرفها بانها ممارسة التأثير من قبل الفرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة 1973

\* ويعرفها كل من رائدي بحوث ودراسات القيادة الإدارية في القرن العشرين كوزس وبوسنر

(kouwes & Z. posner) القيادة بأنها "وجود علاقة بين هؤلاء الذين يتطلعون إلى القيادة وأولئك الذين يختارون الأتباع (2003).

\* بينما يعرفها تارقي (Trigui) بأنها "عملية توفير رؤية مقنعة لباقي المجموعة بشرح علمي لإنجازات منصوص عليها في الخطط (2004).

\* أما كل من كنبيرغ وهوغ (knippenberg & Hogg) فيريان أن القيادة هي "عملية التأثير الاجتماعي التي يمارسها القائد لتحريك مواهب وجهود أتباعه، من أجل إنجاز مهمة ما (2003).<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. طعيمان جبعل طعيمان: أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمة. الآن ناشرون وموزعون. عمان. الأردن. 2021 ص 15

### 2-التعريفات العربية:

تعددت مفاهيم القيادة بتعدد الاتجاهات والأطر النظرية عبر مراحل تطورها، فبعض الباحثين اتجه إلى تعريف القيادة على أنها مجموعة من الصفات الشخصية، وآخرين اعتبروا أن القيادة ولاية وسلطة رسمية. بينما نجد أن الدراسات الحديثة ركزت على أن القيادة سلوك وتفاعل وتأثير على الآخرين التعاريف توضح تطور مفهوم القيادة على مر الزمن.

في بداية القرن الماضي نجد أنها كانت ترمز كما ذكرها القحطاني (2008) إلى بعض السمات الشخصية والقدرات الخاصة التي منحها الله سبحانه لبعض الأشخاص سواء كانت عقلية أو جسدية أو أخلاقية. ظهر بعده مفهوم السلطة الرسمية والذي يرى أن القيادة تمثل السلطة، ويجب أن تمتلك القيادة كل السلطة حيث يرى هؤلاء أن السلطة لوحدها قادره على إخضاع الجماعة لإرادة القائد تجنباً للمسائلات.

جاءت المدرسة السلوكية لترفض هذا المفهوم وتؤكد على أن القيادة مرتبطة بسلوك القائد وتأثيره على الآخرين. وعلى ضوء ذلك أكد القحطاني (2008) أن القيادة اختلفت في العصر الحالي وتغيرت لتوافق متطلبات العصر والتنظيمات ذات النشاط النوعي والتخصصي المختلفة، ولا يمكن الاعتماد على السمات الشخصية فقط، أضاف على ذلك العديد من الباحثين عددًا من التعاريف في مجال القيادة، والتي كشفت عن اهتمامهم بموضوع القيادة ومن أبرز هذه التعاريف كما ذكرها عطوي (2017) أن القيادة هي فن المعاملة الطبيعية البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم. بينما يراها آل ناجي (2016) بأنها العملية الإدارية التي يمارسها شخص معين للتأثير على مجموعة لتحقيق هدف محدد بوسيلة الإقناع أو باستعمال السلطة الرسمية حسب مقتضيات الموقف. وأضاف توماس جوردين (في القحطاني، 2008) تعريف القيادة على أنها الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص ما يملكه من سمات وخصائص اكتسبها كالخبرة والتعلم.

مما سبق أن هناك قاسم مشترك بين تلك التعاريف وهو القدرة على إحداث التأثير في سلوك الآخرين لجعلهم يقبلون النفوذ والسلطة عن رضا واختيار، وليس عن قهر ومساءلة. وعليه ذكر المخلافي (2009) من خلال تعاريف القيادة جميعها يتضح أنها تؤكد على ضرورة توفر عدد من العناصر في القيادة وهي المهمة، والأفراد التابعون، والموقف القيادي، وعملية التأثير.<sup>2</sup>

### 1-2-تعريف القيادة الإدارية:

بما أن عبارة القيادة الإدارية تجمع بين مفهومين هما: القيادة والإدارة، لذلك فلتعريفها نورد الملامح الرئيسية

<sup>2</sup> آل صبرة علي: القيادة الإدارية مفهوم ونظريات. أزمنة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. 2016. ص 20

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

لكل من القائد الذي يمارس عملية القيادة والمدير الذي يمارس وظيفة الإدارة، ثم نحاول الجمع والتركيب بين هذه الملامح قصد بناء تعريف مقبول للقيادة الإدارية، إذن لكي نجد تع ريف للقيادة الإدارية نعرف أولاً كل من القائد والمدير.

-**القائد Leader**: هو شخص يتوافر له قدر من التأثير "السلطة غير رسمية" على عدد من الأفراد، يجعله قادراً على توجيه سلوك هؤلاء الأفراد.

-**المدير Manager**: هو ذلك الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، ومن ثم يتوافر له بحكم موقعه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية على هؤلاء الأفراد تعطيه الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات اللازمة لهم لتنفيذها.

-**القائد الإداري**: هو شخص معين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ مهام محددة وله قدر من السلطة الرسمية بحكم منصبه الرسمي، ولكنه يعتمد بصفة أساسية في قيادته لهؤلاء الأفراد على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على السلطة الرسمية.<sup>3</sup>

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، وشحنهم وهمومهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة" ويعرفها "أنور أرسلان" بما أنها القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين، وذلك باستعمال التأثير أو السلطة الرسمية عند الضرورة.<sup>4</sup>

### 1-3- تعريف الفاعلية:

أ- لغة:

-**الفاعلية لغة**: الفاعل، العامل، القادر والفاعلية: وصف كل ما هو فاعل<sup>5</sup> تعرف الفاعلية في اللغة بأنها مقدرة الشيء على التأثير.<sup>6</sup>

**فاعلية**: مصدر صناعي من فاعل: مقدرة الشيء على التأثير "فاعلية وسيلة/ دواء/ حل".<sup>7</sup> في معجم Merriam – Webster's كلمة فاعل Effective adj تعني: تقديم نتيجة مطلوبة، حيازة تأثير مقصود، وفي معجم Oxford تعني كلمة فاعل Effective: adj تقديم نتيجة مقصودة؛ تقديم نتيجة ناجحة، وعند

<sup>3</sup>-نجم عبود نجم: القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة. مصر. 2011 ص26

<sup>4</sup>-عبد الكريم درويش وليلى تكلان: "أصول الإدارة العامة". مكتبة أنجلو المصرية. القاهرة. مصر. 1997 ص 75.

<sup>5</sup>-إبراهيم مصطفى وآخرون: المعجم الوسيط. مجمع اللغة العربية. الإدارة العامة للمُعجمات وإحياء التراث. الجزء الأول والثاني. ط 2. ص745

<sup>6</sup>-المعجم الوجيز. القاهرة. وزارة التربية والتعليم. 2000. ص77

<sup>7</sup>- د أحمد مختار عمر وبمساعدة فريق عمل : معجم اللغة العربية المعاصرة. المجلد الثالث. ط 1. عالم الكتب. القاهرة. 2008. ص26

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

إضافة اللاحقة ness (التي تعني: حالة، وضع، صفة؛ درجة) الى كلمة effective فستحولها الى اسم فتصبح Effectiveness فاعلية ومن خلال ما ذُكر من معاني هذه المفردة أعلاه يمكننا القول، أن الفاعلية - لغةً - لا يمكن أن تكون إلا بوجود قوة متمكنة من إحداث تأثيرات ونتائج مُستهدفة أو مرغوبة. فالفاعلية بشكل عام يمكن أن نُعرفها بأنها ” تأثير هادف ناتج من جهود وقوة موجهة من كيان ما.

### ب-اصطلاحا:

الفاعلية اصطلاحا: بما أن الفاعلية هي القصد نحو تأثيرات ونتائج مُستهدفة ومرغوبة، فهي ظاهرة إنسانية بامتياز، ولا يمكن حصرها في مجال عمل معين أو موضوع محدد؛ فمن الخطأ أن نقول إنها ظاهرة موجودة فقط في مجال علم الاقتصاد أو علم الإدارة أو علم الاجتماع أو غيرهما. وأفضل وصف لها بشكل عام ليست أي تصرفات لأفراد مُنظمين أو مجتمع مُنظم ما؛ فالفاعلية تتجلى عندما يقصد الإنسان تحقيق أقصى ما يطمح إليه بشكل مباشر أو غير مباشر في كثير من الأحيان ومن خلال إمكاناته ومن خلال الآخرين ووسائل معينة يستخدمها.

نأتي الآن لتعريف (كوفي) للشخص الفعال. إنه يرى الشخص الفعال: “هو الشخص المنتج الذي يمتلك القدرة المستمرة على الإنتاج. وعلى هذا، ففي التعريف عنصران: الأول القدرة على الإنتاج، والثاني استمرارية الإنتاج فالفاعلية هي مفهوم هام لكنه يُناقش كثيراً عندما يرتبط مباشرة بالأهداف ذات الطبيعة الاقتصادية والاجتماعية، المخصصة لتنظيم ما من قبل المدراء<sup>8</sup>.

تُعرف الفاعلية إنها أداء الأعمال الصحيحة، وكذلك تُعرف الفاعلية في الخدمات الاجتماعية بأنها “الدرجة التي تم بها إنجاز الأهداف المنشودة أو إنتاج المشروع.

وورد تعريف الفاعلية بأنها مدى صلاحية العناصر المستخدمة للحصول على النتائج المطلوبة، فهي علاقة بين نوع العناصر وليس كميتها.

وحسب ما جاء في الموسوعة الحرة (ويكيبيديا)<sup>9</sup> في تعريف: الفاعلية هي لاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق حجم أكبر أو مستوى معين من النواتج بأقل التكاليف وهو من أهم مقاييس نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها.

تُعرف المنظمة العربية للعلوم الإدارية الفاعلية بأنها “مدى صلاحية العناصر المستخدمة (المدخلات) للحصول على النتائج المطلوبة المخرجات ما نلاحظه على كل التعاريف السابقة أنها ركزت على أمور

<sup>8</sup>.أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. بيروت. مكتبة لبنان. 1986. ص127

<sup>9</sup>الموقع الإلكتروني <https://ar.m.wikipedia.org/wiki/>

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

معينة أهمها (النتائج والأهداف) وهذا منطقي فكل المنظمات (الخدمية والإنتاجية والفكرية - الثقافية - وغيرها) تسعى إلى تحقيق أهدافها ولكن هذه التعاريف تجاهلت أموراً عديدة تتضمنها الفاعلية.

أما دائرة المعارف الأمريكية تعرف الفاعلية "بأنها المدى الذي عنده تستطيع المنظمة تحقيق نتائج مقصودة"، وتعتمد فاعلية المنظمات أيضاً على القدرة والتواصل والأخلاق، وتعتبر الأخلاق من أهم الأسس التي تعتمد عليها الفاعلية فالمنظمة يجب أن تكون مثلاً للإحترام والإنصاف والجدارة، حتى تستطيع تحقيق التواصل مع جماهيرها للمساعدة في تحقيق أهدافها المرجوة.<sup>10</sup>

وقد أشار "ألغار Alvar" إلى أن الفاعلية تعني (قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها) ومن هنا يتضح جلياً ظهور مفهوم جديد للفاعلية، يرتبط بمتطلبات التكيف البيئي والنمو والبقاء، فالمنظمة تتعامل في إطار بلوغ أهدافها مع أوساط بيئية غير مستقرة مما يعني أن الإمكانية التي تتطلبها في الإستمرار أو الإستقرار تجعل التكيف البيئي وخلق التوازن معه من مستلزمات وجودها. كما يظهر هنا إعطاء مفهوم الفاعلية بُعداً أشمل وأكثر إتساعاً من معنى تحقيق الأهداف.

وعليه فإن الفاعلية بموجب هذا التعريف والمفهوم تكمن في تحقيق ما يلي:

أ - قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

ب - قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة والاستمرار في البقاء عاملة فيها.

ج - قدرة المنظمة على النمو والتطور بإستمرار.<sup>11</sup>

### 1-4- تعريف الفاعلية المهنية

اختلف الكتاب والباحثون في تعريف الفاعلية المهنية من الناحية الاصطلاحية، ويرجع هذا الاختلاف إلى وجود تباين في وجهات نظر المنظمات والأفراد القائمين عليها، كما يرجع إلى وجود تباين واختلاف في الخلفيات العلمية لهؤلاء الكتاب والباحثين، مما أدى إلى صعوبة في تحديد أهداف المنظمة، التي غالباً ما تتعدد وتتعارض ويصعب الاتفاق على صياغتها بصورة محددة، ويؤدي ذلك إلى اختلاف في تحديد مفهوم واضح وموحد للفاعلية المهنية لأنها تعتمد على مدى تحقيق الأهداف بصورة جيدة (Robbins, 1990)؛ وجاكسون، جون، وآخرون، 1988، ص: 53-54)، وبناءً على ما قدمه "Raymond 1984" فإن "Barnard 1938" يعتبر أول من حاول أن يقدم تعريفاً للفاعلية المهنية، حيث عرف الفاعلية بأنها تحقيق الهدف المحدد، وعرف العمل الفعال بشكل عام بأنه العمل الذي ينجز الهدف الذي تم تحديده مسبقاً، ويعرف (Price (1972) الفاعلية بأنها الدرجة التي عندها يتم تحقيق أهداف متعددة، ويعرف Hannan &

<sup>10</sup>د. أيمن أسعد عبدة: التغيير من الداخل تأملات في عادات النجاح السبع. ط 3. وهج الحياة للإعلام. المملكة العربية السعودية. 2008.

ص 37 .

<sup>11</sup>د. أحمد شفيق السكري: قاموس الخدمات الإجتماعية. الإسكندرية. دار المعرفة الجامعية. 2000. ص 169



Freeman 1977 الفاعلية بأنها درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحققة، أما Pennings & Goodman 1977 فيعرف الفاعلية المهنية بأنها الضوابط ذات العلاقة التي يمكن تحديدها، والنتائج التنظيمية التي يمكن تقديرها، أو زيادتها كمجموعة من المعايير لأهداف متعددة. وتعرف الفاعلية المهنية أيضا بأنها صفة تعني الإنتاج أو القدرة على التوصل إلى النتيجة المرجوة. وتعرف المنظمة العربية للعلوم الإدارية (1974) الفاعلية بأنها "مدى صلاحية العناصر المستخدمة (المدخلات) للحصول على النتائج المطلوبة (المخرجات)". كذلك فإن قاموس الإدارة (1972) يعرف الفاعلية المهنية بأنها "تحقيق الأهداف الصحيحة من وجهة نظر أفضل التفسيرات الممكنة لظروف التجارة وإمكانات الربح".

كما تعرف دائرة المعارف الأمريكية الفاعلية بأنها المدى الذي عنده تستطيع المنظمة تحقيق نتائج مقصودة، وتعتمد فاعلية المنظمات أيضاً على القدرة والتواصل والأخلاق، وتعتبر الأخلاق من أهم الأسس التي تعتمد عليها الفاعلية، فالمنظمة يجب أن تكون مثلاً للاحترام والأخلاق والإنصاف والنزاهة والجدارة، حتى تستطيع تحقيق التواصل مع جماهيرها للمساعدة في تحقيق أهدافها المرجوة. وتعرف الفاعلية المهنية أيضا أنها أداء الأعمال الصحيحة: لذلك لا بد لنا من معرفة الأعمال الصحيحة وتحديد وتعريفها لنتمكن من أدائها، ويعرف الكثيرون الفاعلية المهنية بأنها الإنتاج، بما يعني أن فاعلية إنسان ما تقاس بمقياس واحد، هو مدى إنتاج هذا الإنسان، والصحيح ويرى (العمرى، 1992م) أنها: فاعلية القائد بمدى الإنجاز الذي تحققه مجموعة العمل التابعة له في أهدافها، ويرى (المنيف، 1983) أن الفاعلية تعني الوصول إلى الأهداف والنتائج المتوقعة، وعرفها آخرون بأنها القدرة على تحقيق الأهداف في ظل الموارد المحدودة المتاحة، ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها مدى تحقق الأهداف، وتشتمل الفاعلية المهنية على عدة معايير أهمها:

- **تحقيق الأهداف:** تقاس فاعلية المدير المنظمة بمدى تحقيق الأهداف المنشودة.
- تأمين الموارد \ المدخلات: تقاس فاعلية المدير المنظمة بالقدرة على تأمين الموارد الضرورية للمنظمة.
- **العمليات الداخلية:** تكون منظمة فعالة إن تدفقت المعلومات ببسر وسهولة، وساد الانتماء والرضا والالتزام الوظيفي بين العاملين، مع أدنى قدر من النزاع الضار و الصراع السياسي.
- **رضا الجماعات والأطراف** التي تتأثر مصالحها بالمنظمة ولهم مصلحة في بقاء المنظمة واستمرارها.

### 1-5 تعريف الإدارة

أ- لغة: وهي مصدر أدار يدير إدارة تقول العرب أدت الشيء أديره إدارة وأدار الشيء يديره إدارة ويريدون من ذلك التعدي التدوير للشيء دوراناً ذات اليمين وذات الشمال، ويستطيع الفل لازماً أيضاً فيقال دار الشيء يدور دوراناً.<sup>13</sup>

<sup>12</sup> د عالية بنت خلف أوارشيدة: المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية. دار مكتبة الحامد. عمان 2006 ص 79.

<sup>13</sup> نايف شعبان عبد الله قرموط: الإدارة في سورة يوسف عليه السلام دراسة موضوعية "رسالة ماجستير في التفسير وعلوم القرآن" قسم التفسير

وعلوم القرآن كلية أصول الدين الجامعة الإسلامية غزة فلسطين 2009 ص 31

### ب- اصطلاحا:

**تعريف الإدارة:** إن الإدارة هي المسؤولة عن النجاح والفشل الذي يصادف المنشأة أو المشروع لذلك فقد اتسع مفهومها وتعددت مهامها وتنوعت تعاريفها، وذلك تبعا للمجال الذي تمارس فيه وتعددت آراء العلماء حول وضع تعريف شامل ومن أهم تعريفها شاملا كما يلي:

الإدارة هي الهيمنة على الآخرين لجعلهم يعملون بكفاءة لتحقيق هدف منشود، وتعرف بأنها "عملية تحقيق النتائج المرجوة عن طريق التأثير في السلوك الإنساني في نطاق بيئة مناسبة"، وهي عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استقلال الموارد المتاحة استغلالا أمثل عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للوصول إلى هدف محدد، وهي عملية تحقيق نتائج مرغوب فيها عن طريق التأثير أو استمالة العنصر الإنساني في العمل أو على عملية تنسيق وتوجيه الطاقات البشرية والمادية لتحقيق هدف معين بأقل تكلفة ممكنة وبأقل جهد ممكن وفي أقل وقت.<sup>14</sup>

### 1-6 تعريف المهنة

-لغة: تعني المهنة في اللغة العمل، والعمل يحتاج إلى خبرة والمهارة

ب- اصطلاحا: فهي عبارة عن مجموعة من الأعمال التي تتطلب مهارات معينة، والتي يؤديها الفرد طبقا لمهارات معينة ومصطلح المهنة هو مصطلح حديث في مجال تصنيف الأعمال، حيث يتم الفصل بين المهنة والحرفة، إذا إن الحرفة يتم اكتسابها عن طريق الممارسة دون الالتحاق بمؤسسات تعليمية أما المهنة فلها متطلبات تعليمية من أجل الممارسة.<sup>15</sup>

ويمكن تعريفها أيضا على انها أي نوع من العمل الذي يحتاج الى تدريب خاص او مهارة معينة وبشكل أدق هي عبارة عن ممارسة تتطلب مجموعة من المعارف والمهارات التي يتم اكتسابها امن خلال التعليم الرسمي بينما تعرف المهنة القانونية على انها المهنة التي تستند إلى الخبرة في القانون وتطبيقاته.

-**تعريف المهنية:** هي المعتقدات الشخصية المهنية المرتبطة بالسلوك الخاص في الإنسان على إعتبار أنه عضو في مهنته، غالبا ما ترتبط المهنية بالمبادئ والقوانين والأخلاقيات والاتفاقيات التي تظهر بشكل ممارسات<sup>16</sup>

### 2- المفاهيم الثانوية

<sup>14</sup>د علاء محمد سيد قنديل: "القيادة الإدارية وإدارة الابتكار". دار الفكر ناشرون وموزعون. عمان. الأردن 2002 ص17

<sup>15</sup>د. تامر خميس: اتجاهات تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة في مصر في ضوء التشريعات ذات العلاقة. دار تويته للنشر والتوزيع القاهرة مصر

2019 ص47

<sup>16</sup> -profession “, www.businessdictionary.com, Retrieved 5-8-2018. Edite.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

**المنظمة:** وهي عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الجزئية التي يعتمد كل جزء منها على الآخر، وتتداخل العلاقات فيما بينها وبين البيئة الخارجية لتحقيق أهداف محددة لها.

**القائد الإداري:** الشخص الذي يعمل على الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهدافها الجماعية عن طريق كسب تعاون العاملين معه وتحقيق التجانس وإقناعه بأن تحقيق أهداف التنظيم يعتبر بمثابة تحقيق نجاحا شخصيا له.

**النمط القيادي:** هو النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم للتأثير في سلوك العاملين معه وجعلهم يتعاونون فيها بينهم لتحقيق الأهداف المرغوبة.

**التوجيه:** هو نشاط القائد المستمر والمتعلق بإرشاد المرؤوسين لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم.

**التخطيط:** هو في العادة التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل حسب تعريف هنري فايول، والبعض يعرفه بأنه عبارة عن عملية التحضير للمتغيرات غير المؤكدة عن طريق تكوين خطوات العمل المستقبلية ويعرف أيضا بأنه وظيفة المدير التي تنظم الاختيار بين البدائل من الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج ويقول كونتز ان التخطيط هو التقرير المفهوم لما يجب عمله وكيف يمكن عمله ومن يمكن عمله ومن الذي يقوم بعمله.<sup>18</sup>

**التنسيق:** هو تنظيم الجهود الجماعية بغرض توجيهها نحو تحقيق الهدف، وهو جملة العمليات والأنشطة والاتصال التي تسمح الافراد المنظمة بتكامل وتوافق أنشطتها على مستويين الافقي والرأسي خدمة لأهداف المنظمة أو هو أيضا تكتل الجهود الجماعية داخل منظمة واحدة أو بينها وبين غيرها من المنظمات بغرض توحيد هذه الجهود وتوجيهها نحو تحقيق هدف أو أهداف مشتركة.<sup>19</sup>

**الرقابة:** هي اداة قانونية أي انها لا تمارس إلا بمقتضى القانون فهو قد قصر هدف الرقابة على ضمان وحدة الدولة الذي يمثل هاجس كبير للسلطة الإدارية المركزية إلا ان الواقع يشير الى ان هناك اهداف أخرى كالحفاظ على المصلحة العامة واحترام مبدأ المشروعية.<sup>20</sup>

**المبادرة:** هي اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب بدون تأخير، حسب الموقف حيث ان القائد يعمل من أجل تحقيق أهداف متغيرة ومتقلبة مما يستوجب السرعة في إتخاذ القرار المناسبة لتلك التغيرات، وتعرف

<sup>17</sup> خليل محمد الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة. دار المسيرة. عمان - الأردن. ط 4. 2009. ص ص 327 - 328

<sup>18</sup> - فاطمة سعدي: مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة دروس وأسئلة الدكتوراه وحلولها. e-kutub Ltd شركة بريطانية مسجلة برقم 7513024 إنجلترا. لندن 2019. ص 137.

<sup>19</sup> - محمد الفاتح المغربي: أصول الإدارة والتنظيم. الأكاديمية الحديثة للكتب الجامعي. القاهرة مصر 2018. ص 119

<sup>20</sup> - سامي الحمداني: الإدارة المحلية والبدائية. المركز القومي للإصدارات القانونية. القاهرة 2014 ص 160

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أيضا بأنها إتباع البديهية والحدس في إتخاذ القرارات السريعة والمفاجئة، خصوصا في ظل الأزمات بالاستناد إلى المهارات والخبرات التي يحملها القائد<sup>21</sup>

الإدراك: هو من الناحية الوظيفية القدرة على تعلم الأعمال أو إجراء أعمال مفيدة وظيفيا أما من الناحية العلمية الإحصائية فيعرفه بيرت بأنه قدرة عقلية فطرية عامة.<sup>22</sup>

: التعريف بمديرية أملاك الدولة لولاية -تبسة: إن إدارة أملاك الدولة لولاية هي مؤسسة عمومية ذات

طابع إداري تابعة لوصاية وزارة المالية وتعرف بإدارة الأملاك الوطنية مهمتها المحافظة والمراقبة والتسيير الأمثل للممتلكات الوطنية وتتميز في تسييرها المحاسبي بنظام المحاسبة العمومية و تعتبر مورد من موارد الخزينة العمومية وذلك عن طريق عملية تحصيل الإيرادات المختلفة الناتجة عن استغلال هذه الممتلكات وتخضع في عملية تسييرها للقانون 30/90 المؤرخ في 1990/12/01 المتضمن قانون الأملاك الوطني المعدل والمتمم، والمرسومين التنفيذييين 1427/12 المؤرخ في 2012/11/26 والمرسوم 91 / 455 المؤرخ في 1991/10/23 الذين يوضح كيفية التسيير المشار إليه.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> -شاهدن عادل الغرابوي: القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية. دار الفكر الجامعي الاسكندرية. مصر 2020 ص138

<sup>22</sup> -إبراهيم جابر السيد: الإدراك والتكيف الأسري والبيئي عند الطفل الجزء الثاني. دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع الاسكندرية. مصر 2012 ص3

<sup>23</sup> -المعلومات مستقاة من بعض التعليمات واللوائح الداخلية والقانون الأساسي الذي ينظم سير المديرية وأيضاً بعد اتصالنا بمكتب المستخدمين والمصالح المتبقية حيث قمنا بإجراء جولة ومعاينة لمختلف أقسام المديرية خلال التريض الميداني ولمزيد من التفصيل يرجى مراجعة القانون الأساسي الخاص بسير وتنظيم وعمل مديريات أملاك الدولة عبر كل من القانون 30/90 المؤرخ في 1990/12/01 المتضمن قانون الأملاك الوطني المعدل والمتمم. والمرسومين التنفيذييين 1427/12 المؤرخ في 2012/11/26 والمرسوم 91 / 455 المؤرخ في 1991/10/23 الذين يوضح كيفية التسيير المشار إليه.

### تعقيب على المفاهيم:

ومن جميع هذه التعاريف نستنتج أن القيادة الإدارية تعتبر 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 بالسبل الكفيلة باستخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة استخداماً قادراً على تحقيق الأهداف والتكيف والنمو والتطور.

فالفاعلية شيء أساسي لكل مؤسسة ولكي تكون المؤسسة فعالة يجب تطوير طرق عمل عديدة في مستويات مختلفة (فردية وجماعية) وكذلك تحقيق الأهداف المرسومة.

إن تأقلم المنظمات مع بيئة تتسم بكثرة التقلبات السريعة وغير الممكن إستشرافها بشكل دقيق وكذلك إشتداد حدة المنافسة والتطور المضطرب هو ما يدفعها الى تبني أنماط سلوك وطرق عمل تختلف عن السابق أو أكثر تطوراً. ومن أنماط السلوك القيادي وطرق العمل التي تحدد مدى الفاعلية المهنية.

### 3- المفاهيم الإجرائية

**القيادة الإدارية:** هي التخطيط والرقابة والتوجيه والتنسيق في إطار هيكلي بشكل نسق متكامل باستخدام أنماط قيادية ومجال اتخاذ الأوامر والإشراف الإداري ضمن إطار التأثير قصد تحقيق الأهداف في كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والإختصاصات بالإعتماد على السلطة الرسمية في ممارسة نشاطها.

**القيادة:** هي قدرة فرد على التأثير في مجموعة من الأفراد بواسطة السمات والصفات الفردية بشكل سلوك وتفاعل ضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم من خلال توجيه المرؤوسين بهدف تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

**الإدارة:** هي إطار منظم بقوانين وقواعد متدرج المستويات تقوم بعمليات التخطيط والتنسيق والتوجيه والرقابة والتنظيم والقيادة وكذلك تقوم بتنفيذ أعمال وإدارتها بوسيلة فعالة وذات كفاءة لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

**الفاعلية المهنية:** هي قدرة إدراك العمال للأعمال الموكلة إليهم ومدى جهدهم العقلي أو البدني في إنجاز المهام المطلوبة منهم ومبادراتهم في تحقيق الأهداف المسطرة والإستمرارية في ظل الموارد المتاحة باستخدام مهارتهم المعرفية والسلوكية والاجتماعية الضرورية في أداء الناجح لأعمالهم وذلك بالشكل الصحيح والمطلوب منهم.

**الفاعلية:** هي القدرة على إنجاز الأعمال بشكل صحيح وتحقيق النتائج المطلوبة والقدرة على تحقيق الأهداف من خلال الموارد المتاحة لتحقيق أكبر حجم أو مستوى معين من النواتج بأقل التكاليف والاستمرارية في تحقيق النجاح وأهداف المؤسسة.

**المهنية:** هي صفة ذاتية متعلقة بالشخصية المهنية المرتبطة بالسلوك الخاص في المهنة وهو مقترن بالمبادئ والقوانين والأخلاقيات والاتفاقيات التي تظهر على شكل ممارسات مهنية.

#### • سابعا: الدراسات السابقة.

#### 1- الدراسات الأجنبية:

#### ❖ متغير القيادة الإدارية-الدراسة الأولى:

**-Eran Vigada –Gadot (2007): Leadership style, organizational politics and employee's performance.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية التحويلية والإجرائية والسياسات التنظيمية وأداء الموظفين كما هدفت إلى استخدام التصورات السياسية التنظيمية كوسيط في هذه العلاقة لذلك تم توزيع

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

201 استبانة على عينة الدراسة ، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلية و الأداء الوظيفي ، ووجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلية والسلوكية المواطنة التنظيمية كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين نمط القيادة الإجرائية و الأداء الوظيفي، كما توجد علاقة سلبية بين نمط القيادة الإجرائية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

### -الدراسة الثانية:

**-Chine-Wen Tsai (2009): Leadership style and Employee's Job Satisfaction in international tourist hotels.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي والرضا الوظيفي في خدمات السياحة خصوصا في إدارة الفنادق، وتهتم هذه الدراسة بالعلاقة بين نمط القيادة الإدارية و تفهم واعتبار مشاعر الآخرين، المبادرة وتحديد العمل وتنظيمه والرضا الوظيفي في السياحة الفندقية العالمية، حيث تم توزيع 500 استبانة على الموظفين العاملين في الفنادق السياحية العالمية بغية جمع البيانات استرجع منها 60 % .وقد خلصت الدراسة إلى أن الموظفين يكونون أكثر رضا مع نمط القيادة الذي يحترم فيه القائد مرؤوسيه وتركيزه على تنمية العلاقات معهم و مع نمط القيادة الذي يركز فيه القائد على العمل وأسس تنظيمه وتوزيع المهام والأعباء بين العاملين كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود اختلافات في رؤية الباحثين تجاه الأنماط القيادية بغض النظر على مقدار الراتب، واتضح أنهم يفضلون نمط القيادة الذي يركز على تنمية العلاقات معهم، إضافة إلى وجود فروق في إجابات الباحثين تبعا لمتغير التعليم والخبرة المهنية<sup>24</sup>.

### ❖ متغير الفاعلية المهنية -الدراسة الثالثة:

**Beverage (2003): determine factors that prevent effectiveness for new education directors in Virginia, American.**

دراسة "بفريج" (2003) Beverage هدفت دراسة بفريج "تحديد العوامل التي تمنع فاعلية مديري التربية الجدد في ولاية فرجينيا" وقد استخدمت الدراسة الأسلوب النوعي والكمي في البحث على عينة مقدارها 11 مديرا تربوية جديدا وكانت نتائج الدراسة تشير الى العوامل التالية كمحبطات للفاعلية في المدارس وهي الوضع المالي غير لمناسب في المدارس والمطالب الهامة والكبيرة الملقاة على عاتق المدارس والانصياع لتعليمات والتي تصدر من المركز، كما أظهرت النتائج بعض العوامل التي تؤدي الى الفاعلية كأهمية

<sup>24</sup> - وخلوة باديس وقمو سهيلة: آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي.دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن جديع بتقرت.ولاية ورقلة.مجلة الدراسات الاقتصادية-عدد2015/01ص218.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

الاتصال الفعال والعمل بجميع إمكانيات وطاقت المدرسة والعمل على بناء الثقة مع كافة المؤسسات التي لها علاقة بالمدارس والعمل على كسب قاعدة كبيرة من الخبرة.

-الدراسة الرابعة:

**Hansberry (2005): impact of cooperative activities of humanitarian and service organizations on the effectiveness of organization, in the city of Denver, American.**

دراسة "هانسبري" Hansberry، وأجرى هانسبري دراسة هدفت إلى معرفة "أثر الأنشطة التعاونية لمنظمات الخدمات الإنسانية على فاعلية المنظمات"، أمريكا، (2005). ومن أجل فهم الأثر النسبي للتعاون على الفاعلية التنظيمية تم قياس بعض عوامل الفاعلية التنظيمية مثل الإجراءات الإدارية، أداء مجلس المديرين وإدارة التغيير، كما اعتمدت الدراسة على المسح كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من 143 منظمة من منظمات الخدمات الإنسانية غير الربحية في بلدة "دينيفر الأمريكية"، وقد توصلت الدراسة إلى أن منظمات الخدمات الإنسانية غير الربحية أصبحت الآن تتعاون بصورة أكبر مما كانت عليه قبل 5 سنوات، وقد أشار المستجيبون إلى أن تحقيق رسالة المنظمة هو السبب الرئيس وراء تقديمه لخدمات التعاون، ومن النتائج الأخرى التي توصلت إليها الدراسة، أن إدارة التغيير والتعاون هي في الواقع ذات قوة على فاعلية المنظمات أكثر من الطرق أو الإجراءات الإدارية وأداء المجلس، وأخيراً فقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمات الأصغر تكون أكثر قدرة على التعاون، حيث يكون لذلك لتعاون تأثيراً على فاعلية هذه المنظمات<sup>25</sup>.

### 2-الدراسات العربية: متغير القيادة الإدارية

-الدراسة الأولى: دراسة كفاية أبو عيدة بعنوان: الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وانعكاساتها على تفعيل أداء العاملين، بفلسطين، (2005)، هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وانعكاساتها على تفعيل أداء أعضاء هيئة التدريس، كما هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير متغيرات (مدة الخدمة، مكان العمل، العمر) على تصور وتقدير أعضاء هيئة التدريس لإجاباتهم، من أجل ذلك أعدت استبانة بلغ عدد عينتها 178 عضو هيئة تدريس بنسبة 7,18% من المجتمع المدروس، وقد خلصت الدراسة إلى أن الأنماط السائدة اتبعت ترتيباً تنازلياً: الديمقراطي ثم الحر ثم الأوتوقراطي، كما خلصت إلى وجود فروق دالة إحصائياً في تصور

<sup>25</sup> -مي محمد محمود الحسن: درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية. نابلس. فلسطين. 2010.ص.71-72.



## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المبوهين بالنسبة للنمط الديمقراطي لمتغير العمر، ووجود تأثير لمتغير الخبرة على نمط القيادة في تصور المبوهين، إضافة إلى وجود انعكاس ايجابي للنمط الديمقراطي على تفعيل الأداء من جهة، وانعكاس سلبي للنمط الأوتوقراطي والحر على تفعيل الأداء<sup>26</sup>.

-الدراسة الثانية: دراسة د عمر محمد المعمر و د ناصر سعود الرئيس بعنوان: دور الجامعات السعودية في تنمية القيادات الإدارية تصور مقترح الإنشاء مركز القيادة في جامعة الإمام عبد الرحمان بن فيصل، السعودية، (2020).

تتناول الدراسة دور الجامعات السعودية في تنمية القيادات الإدارية، من خلال إنشاء مركز لتطوير القيادات من الجنسين، يركز خدماته في تنمية القيادة الإدارية، وكذلك المساهمة الفعالة في تطوير التنظيمي للمؤسسات، في قطاعات الثلاثة (الحكومي، الخاص، غير الربحي)، مما يساهم في تحقيق رؤية المملكة (2030)، استخدم الباحثان في الدراسة المنهج الوصفي لملائمة لطبيعة موضوعها، بغرض تحقيق أهداف الدراسة ثم نفذ الباحثان دراسة استطلاعية بغرض الإلمام بجوانب الدراسة الميدانية، وبعد الاستفادة من نتائج الدراسة الاستطلاعية، استخدم الباحثان أسلوب الخبرة، والذين اختيروا من قطاعات المجتمع الثلاثة (الحكومي، الخاص، غير الربحي) واستجاب منهم 50 خبيراً وخبيرة، وتوصلت الدراسة لأهم النتائج الآتية اتفق الدارسة على تحديد الفئة المستهدفة من الخدمات المركزة والخدمات الموجهة لهم بنسبة %98.9 وهم:

-الأفراد: الخدمات الموجهة لهم تنطلق من تمكين الفرد من القيادة ذات إلى قيادة المنظمة.

-المنظمة: الخدمات الموجهة لهم تنطلق من تحليل المنظمة إلى تقديم حلول نوعية لتحقيق قيادة التغيير المأمولة فيها، ووفقاً لآراء خبرات الدراسة اتفق أن من مهام المركز: تقديم مجموعة من البرامج التدريبية منها برامج تدريبي في أساسيات القيادة، وبرنامج تدريبي في تطور المهارات والمواهب القيادية (المتوسطة والمتقدمة) وبرنامج تدريبي في قيادات المنظمات وتحقيق التغيير المنشود، والبرامج تدريبي في الوعي بالذات، وكذك برنامج لاكتشاف وتطور الموهبة القيادية الشخصية، وتأسيس ناد للقيادات الشابة في جامعة الإمام عبد الرحمان الفيصل، ومن ثم توصل لمرئيات مشتركة في بناء تصور مقترح لإنشاء مركز القيادة في الجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.<sup>27</sup>

<sup>26</sup> - وخطوة باديس وقمو سهيلة: آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي. مرجع سابق ذكره ص 217.

<sup>27</sup> -د عمر محمد المعمر و د ناصر سعود الرئيس: دور الجامعات في تنمية القيادات الإدارية، تصور مقترح لإنشاء مركز القيادات في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل مجلة العلوم التربوية. المجلد 5 العدد 1. 2020. ص13.

❖ متغير الفاعلية المهنية

-الدراسة الثالثة: دراسة يوسف فهد السعود، الفاعلية الذاتية الاجتماعية وعلاقتها ببعض الاضطرابات الانفعالية لدى عينة من طلبة جامعة اليرموك رسالة ماجستير كلية التربية قسم علم النفس الإرشادي والتربوي، الأردن، 2014.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الفاعلية الذاتية الاجتماعية وعلاقتها ببعض الاضطرابات الانفعالية لدى عينة طلبة اليرموك، تكونت عينة الدراسة من 500 طالبا وطالبة من طلبة جامعة اليرموك للفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2013-2014 منهم 239 طالبا و 261 طالبة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مقياس الفاعلية الذاتية الاجتماعية المطور من قبل فان وماك 1988 وقائمة الأعراض المرضية المقننة من قبل الشريفين والشريفين 2012، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الاضطرابات الانفعالية ككل على جميع الاضطرابات جاء بدرجة متوسطة، باستثناء اضطرابات، جاء بدرجة متوسطة، باستثناء اضطراب القلق، العدوانية جاء بدرجة منخفضة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الفاعلية الذاتية الاجتماعية والاضطرابات الانفعالية كما بينت النتائج عدم وجود اختلاف في قوة العلاقة الارتباطية بين مستوى الفاعلية الذاتية الاجتماعية.<sup>28</sup>

-الدراسة الرابعة: دراسة د/آمنة عبد العزيز صالح أبا الخيل بعنوان: الفاعلية الذاتية المهنية وعلاقتها بصعوبة اتخاذ القرار المهني لدى عينة من طالبات وطالب السنة التحضيرية بجامعة الملك عبد العزيز- جدة. السعودية 2017

اهتمت الدراسة الحالية في معرفة مستوى الفاعلية المهنية، ودرجة صعوبة اتخاذ القرار المهني لدى طلبة السنة التحضيرية في جامعة الملك عبد العزيز، حيث تم تطبيق أدوات الدراسة، بعد انتهاء طلاب السنة التحضيرية من دراسة المواد التي تتضمنها السنة التحضيرية، التي كان أحد أهدافها رفع كفاءة الطلبة في مهارات التفكير ومهارات الاتصال، التي تعتبر من المهارات اللازمة لاتخاذ القرار، وكانوا قد انتهوا من حضور البرامج الإرشادية الذي تعقده وكالة الجامعة لشؤون الطلاب من أجل مساعدتهم على اختيار المسار الدراسي، نستنتج مما سبق أن تنمية الفاعلية الذاتية المهنية لدى الطلاب تساعد على خفض درجة صعوبة اتخاذ القرار المهني، وتساعد على سلوك الاستكشاف المهني وتنمية الهوية لدى الأفراد، والالتزام المهني

<sup>28</sup> -يوسف فهد السعود: الفاعلية الذاتية الاجتماعية وعلاقتها ببعض الاضطرابات الانفعالية لدى عينة من طلبة جامعة اليرموك رسالة ماجستير كلية التربية قسم علم النفس الإرشادي والتربوي. الأردن. 2014. ص. ي

والتي تعتبر عوامل مهمة في الاختيار المهني، واستمرار بذل الجهد في البحث عن وظيفة والحفاظ عليها كما اتضح ذلك من النتيجة.<sup>29</sup>

### ❖ 3- الدراسات الوطنية: متغير القيادة الإدارية

-الدراسة الأولى: دراسة كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة أكلي محند أولحاج- البويرة، الجزائر، 2015، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث على الأداء الوظيفي للعاملين كما هدفت إلى تحديد المتغيرات الشخصية على استجابات العاملين لتأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، وتم التوصل إلى النتائج التالية: أثبتت الدراسات إلى صحة الفرضيات العامة حيث توصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بمتغيرات الثلاث ومستوى الأداء الوظيفي، ارتفاع المستوى الوظيفي<sup>30</sup>.

-الدراسة الثانية: دراسة سامية بن يونس، أثر الأساليب القيادية الإدارية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016 هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية، والتعرف على مختلف الفروقات في تأثير أنماط القيادة على أداء الموارد البشرية، وتم التوصل إلى النتائج التالية: تم الوصول إلى وجود الأنماط الثلاثة في المؤسسة بدرجة متفاوتة مع وجود هيمنة ملحوظة للنمط الديمقراطي مقارنة بنظريات الأوتوقراطي والحر، وهو ما انعكس إيجاباً على أداء الأفراد في المؤسسة<sup>31</sup>.

### ❖ متغير الفاعلية المهنية

-الدراسة الثالثة: دراسة مسعودي أحمد بعنوان: الارتياح النفسي والفاعلية الذاتية لدى المعلمين، دراسة ميدانية من وجهة نظر عينة من معلمي المدرسة الابتدائية بولاية مستغانم، للحصول على شهادة دكتوراه تخصص علوم التربية جامعة وهران 02 الجزائر، 2016

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الارتياح النفسي والفاعلية الذاتية لدى المعلمين، ومدى اختلافهم باختلاف جنسهم، مكان عملهم وأقدميتهم في التعليم من جهة نظرهم، وقد تكونت عينة الدراسة من 346 معلماً ومعلمة قاموا بالإجابة على الأسئلة مقياس الارتياح النفسي واستبيان الفاعلية الذاتية للمعلمين.

<sup>29</sup> - د آمنة عبد العزيز صالح أبا الخيل: الفاعلية الذاتية المهنية وعلاقتها بصعوبة اتخاذ القرار المهني لدى عينة من طالبات وطلاب السنة التحضيرية بجامعة الملك عبد العزيز-مقال 1 المجلد 25.2 الجزء 1 العدد الثاني. المملكة العربية السعودية 2017  
الموقع الإلكتروني [ssj.journals.ehb.eg/article-50854.html](http://ssj.journals.ehb.eg/article-50854.html)

<sup>30</sup> -كيرد عمار : تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة أكلي محند أولحاج-البويرة. الجزائر . 2015 ص220.

<sup>31</sup> - سامية بن يونس: أثر الأساليب القيادية الإدارية على أداء الموارد البشرية. مذكرة ماستر علوم التسيير. جامعة المسيلة. الجزائر . 2016.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أسفرت نتائج الدراسة أن مستوى كل من الارتياح النفسي والفاعلية الذاتية لدى المعلمين كانت مرتفعة وأظهرت النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الارتياح النفسي او في الفاعلية الذاتية للمعلمين مهما كان جنسهم، مكان عملهم أو أقدميتهم في التعليم كما أسفرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الارتياح النفسي والفاعلية الذاتية ويمكن التنبؤ بالارتياح النفسي من الفاعلية الذاتية لدى المعلمين. وقد عرضت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة تكثيف الجهود وتقديم كافة التسهيلات الإدارية وزيادة الدعم المعنوي والمادي للمعلمين نظرا لفاعليتهم الذاتية المرتفعة

- الارتياح النفسي والفاعلية الذاتية من المتغيرات المهمة في علم النفس الإيجابي ومن ثم ضرورة اهتمام الباحثين بذلك والتوسيع في إجراء البحوث المتشابهة في الأطوار التعليمية المختلفة.<sup>32</sup>

- الدراسة الرابعة: دراسة معروف محمد، الفاعلية الذاتية وعلاقتها بالاحترق الوظيفي واستراتيجيات التعامل -دراسة مقارنة عند أساتذة التعليم الثانوي- أطروحة للحصول على شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس تخصص علم النفس التربوي جامعة وهران 2، 2019

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الفاعلية الذاتية في خفض الإحراق الوظيفي و اعتمادا استراتيجيات التعامل مع المواقف الضاغطة عند أساتذة التعليم الثانوي ،حيث طبقت الدراسة على عينة تتكون من 353 أستاذا منها 431 ذكورا و942 إناثا، تابعة إلى مراكز التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني الثالثة لولاية تلمسان مغنية ، تلمسان ، الرمشي، و خلصت إلى وجود مساهمة للفاعلية الذاتية في خفض الإحراق الوظيفي بنسبة 92 % و في اعتماد استراتيجية حل المشكل بنسبة 95 % واستراتيجيات التسيير الانفعال بنسبة 49 % مع وجود مساهمة استراتيجيتي حل المشكل و تسيير الانفعال في خفض الإحراق الوظيفي بنسبة 92% مما يجعل استراتيجيات التعامل مع المواقف الضاغطة تلعب دورا وسيطا فعال في خفض الإحراق الوظيفي ، كما خلصت الدراسة إلى أن المساهمة في خفض الإحراق الوظيفي ترتفع عند الأساتذة من 92 % إلى 32 % عند اعتماد استراتيجيات التعامل إلى جانب الفاعلية الذاتية معا وفق نموذج تحليل المسار المقترح.<sup>33</sup>

<sup>32</sup> - مسعودي أحمد: الارتياح النفسي والفاعلية الذاتية لدى المعلمين. دراسة ميدانية من وجهة نظر عينة من معلمي المدرسة الابتدائية بولاية مستغانم. للحصول على شهادة دكتوراه تخصص علوم التربية جامعة وهران 02. الجزائر. 2016 ص. ج.

<sup>33</sup> - معروف محمد: الفاعلية الذاتية وعلاقتها بالاحترق الوظيفي واستراتيجيات التعامل -دراسة مقارنة عند أساتذة التعليم الثانوي- أطروحة للحصول على شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس تخصص علم النفس التربوي جامعة وهران 2، 2019، ص5.

### 4-تعقيب عام على الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية والفاعلية المهنية، وتتنوعت في طرقها، وهدفها وطرق جمع البيانات، وتحليلها، وتباين النتائج التي توصلت إليها الدراسات تبعاً لطريقة الدراسة أو الهدف منها، مما كان له الأثر الواضح في إثراء هذه الدراسة، فقد تناولت الدراسات السابقة في أغلبها الدراسة الحالية حسب كل متغير القيادة الإدارية والفاعلية المهنية وتم تصنيفها، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي كمنهج ملائم لمثل هذه الدراسات واعتمدت على أسلوب عينة، كما استخدمت جميعها الاستبيان كأداة لجمع البيانات. ويتضح من الدراسات السابقة تشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسات السابقة، ولكن هناك اختلاف في الجانب الميداني، حيث أن الدراسة الحالية تركز على القيادة الإدارية وقد اعتمدت على أسلوب عينة لذلك فإن الإسهام الذي يمكن أن تساهم به هذه الدراسة هو تقديمها لمعلومات دقيقة عن القيادة الإدارية السائدة في هذه المؤسسة والفاعلية المهنية بها، وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وفي بناء منهجية وأداة الدراسة.

### -الاستفادة من الدراسات السابقة

التعرف على أهمية القيادة الإدارية والفاعلية المهنية في مديرية أملاك الدولة -تبسة، موضوع دراستنا ضبط موضوع البحث بدقة ووضوح، كما ساعدت أيضاً في تحديد الإطار النظري لموضوع الدراسة الحالية وتوسيع الفهم والالمام بالموضوع بأبعاده المختلفة وتكوين أفكار جديدة لما يجب القيام به خاصة إختيار موضوع البحث ومجتمع الدراسة واختياري أدوات جمع البيانات المناسبة لطبيعة الموضوع كما إستفادت الدراسة الحالية من نتائج الدراسات السابقة في بناء وضبط الفرضيات واستكمال الجوانب التي وقفت عندها الدراسات السابقة.

• ثامنا: النظريات المفسرة لموضوع الدراسة

الاتجاهات الحديثة في القيادة: تعددت المداخل والنظريات لموضوع القيادة الإدارية والتي عرضت في نظرية السمات ونظرية السلوك والنظرية الموقفية لكن بيئة الأعمال المتغيرة إضافة إلى تعقيد العمليات والتراكيب التنظيمية الجديدة للمنظمات وما رافق ذلك من أفكار واتجاهات فلسفية فرض نظرة متجددة القيادة الإدارية في منظمات الأعمال فمنذ السبعينيات من القرن الماضي وضع "بيرنز" 1978 أسس نظرية القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والتي احتلت حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين منذ ذلك الحين وقام آخرون بتطوير أدوات لقياس أساليب القيادة التحويلية والتبادلية تم استخدامها عالميا وعلى نطاق واسع ،

1- القيادة التبادلية: إن الأصل في النظرة إلى وظيفة القائد الإداري وهو قيامه بتحفيز العاملين بإنجاز ما هو مطلوب منهم من خلال توفير متطلبات ذلك الإنجاز وتحقيق أهدافه هذه المبادلة في العمل والجهد المقابل المحدد هو ما تقوم عليه نظرة القيادة المبادلة، وفيما عدا نظرية السمات فإن نظريات السلوك والموقف تقوم بشكل أو بآخر على أساس هذه المبادلة فهناك من يعطي وهناك من يأخذ ويحصل على مقابل له، وتقوم القيادة التبادلية على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والانتاج والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الإنتاج، ويقوم هذا الأسلوب أيضا على قيام القائد بتوجيه العاملين وإصدار الأوامر مع السماح لهم بالحرية في العمل أحيانا إذا استمر أدائهم له بشكل جيد ولفترة مناسبة يكون هذا النمط القيادي واضحا في الكثير من المنظمات التي تمتاز ببيئة أعمالها و بالاستقرار أو الاستقرار النسبي فالمشاكل والمتطلبات واضحة ومحددة المعالم و غدها لا يختلف كثيرا عن يومها وكل قائد إداري فيها يسعى إلى أهداف محددة، ومما لا شك فيه هو قصور مثل هذه النمط عن مواكبة التطورات والتعقيدات المستمدة من بيئة الأعمال لمعظم منظمات الأعمال إن لم يكن جميعها.

2- القيادة التحويلية: إزاء حال منظمات الأعمال الحديثة فالتحولات البيئية المستمرة فإن مدخل القيادة التبادلية لم يعد ملائما وأصبح الأمر يتطلب نمطا قياديا مواكبا لكل ذلك، فالقيادة التحويلية بما تقوم عليه من فلسفة جديدة قياسا بما سبق تدفع العاملين إلى بذل أكثر مما هو متوقع لتحقيق أهداف متقدمة وبمستويات أداء عالية، وتقوم نظرية القيادة التحويلية على أن القيادة الفعالة هي التي توفر رؤية لعمل المنظمة وتأخذ بعين الاعتبار رضا العاملين وتحفيزهم وزيادة أداءهم بما يكلل تعاون الجميع في تحقيق هذه الرؤيا والوصول الى الأهداف، ويشير هذا الاسلوب إلى أهمية شخصية القائد وقدرته على وضع رؤية ورسالة<sup>34</sup> للمنظمة

<sup>34</sup> - د بطرس حلاق: القيادة الإدارية. منشورات الجامعة الافتراضية السورية. الجمهورية العربية السورية. 2020. ص.ص. 43-44.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

ويمكنه أن يخلق التناسق فيما بين أهداف المنظمة والعاملين فيها بشكل يمكنه من تحقيق أهداف الجميع معا وفي وقت واحد كما وتقوم القيادة التحويلية على إحداث التغيير وحفز إبداع العاملين ورغبتهم في التعلم كون القائد ملهما لهم على التفكير والتحليل المنطقي في حل المشاكل اضافة الى توفير محفزات غير اعتيادية لاتباعه ترفع الروح المعنوية وتنشط سيادة القيم وتثير تفكيرهم نحو ايجاد معالجات جديدة إبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم ويشعر المرؤوسين بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام لقائدهم وبالمقابل فإن القائد يستطيع تحفيز مرؤوسيه بالتنشيط انتباههم تجاه الأمور المهمة والاساسية وكذلك اتجاه قيمة عملهم ومكانته باعتبار أن أهداف المنظمة مكملة لأهدافهم، ومن هنا جاء اهتمام الباحثين بنمط القيادة التحويلية التي يمكن تعريفها على أنها قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة، وتدعو القيادة التحويلية إلى التغيير والتطوير الدائمين في المنظمة لمواجهة التطورات في البيئتين الداخلية والخارجية ويتطلب مثل هذا التغيير قيام القيادة التحويلية بثلاث فعاليات أساسية هي:

أ- توليد رؤية متجددة تجاه المستقبل للمنظمة على أن تمتد هذه الرؤية إلى جميع الأجزاء والوحدات في المنظمة.

ب- إحداث القبول الجماعي لكل ما هو جديد وحديث من قبل المعنيين في المنظمة.

ج- توفير كل ما هو مطلوب لإحداث التغيير في عموم المنظمة سواء كان ذلك على صعيد المستلزمات التقنية والمالية أو التسويقية أو الإدارية، ويرى الباحثون أنه يجب على القيادة التحويلية أن تعمل على:

أ- تطور أداء العاملين وتحسين مهاراتهم بصورة مستمرة وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، وتقلل من عزلتهم المهنية وتدعم التغييرات الثقافية وتضع معايير موضوعية لقياس الأداء وترسخ الثقافة المهنية.

ب- تجعل العاملين يقدمون حلولاً إبداعية للمشكلات التنظيمية، وتحفيزهم على الانخراط في نشاطات جديدة وبذل جهود إضافية لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

ج- إشراك العاملين في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية للمنظمة ومساعدتهم على اعتماد التفكير الإبداعي تقديم حلول متعددة لإنجاز الأهداف وتجنبهم الالتزام بالحلول النمطية أو اعتماد السرعة في

اصدار الاحكام.<sup>35</sup>

<sup>35</sup> - د بطرس حلاق: القيادة الإدارية. منشورات الجامعة الافتراضية السورية مرجع سابق ذكره ص.44.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

د-تشكل من العاملين في المنظمة فريق عمل واحد يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات وتضع أمامهم امالا واسعة ممكنة التحقق وترسخ مناخا تعاونيا باعثا على الابداع والتميز.

هـ-تقديم توضيحات مفصلة لواجبات ومهام جميع العاملين بالمنظمة وإشراكهم في صناعة القرارات التنظيمية وإقامة ورشة عمل لتنمية المواهب والمويل والقدرات.

و-تحسين حاجات العاملين والمتعاملين والسعي لإشباعها والاستجابة لحاجات المجتمع المحلي دائما التغيير.

**أبعاد القيادة التحولية:** استطاع بعض الباحثين تطوير أبعاد القيادة التحولية في أربعة أبعاد هي:

(التأثير المثالي، الاستمارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز) وقد ايف بعدا خامسا وهو (لتمكين)<sup>36</sup>

### النظريات الكلاسيكية:

نظرية الدراسة العلمية: "في أول مدرسة علمية منظمة في مجال التنظيم المؤسسي، تقوم على أساس علمي تجريبي تحليلي، ظهرت بأمريكا خلال الفترة الواقعة ما بين (1900-1920)"<sup>37</sup> ، "وقد صنفت ضمن مجموعة النظريات التنظيمية الكلاسيكية المثالية، تعود إلى مؤسسها المهندس الأمريكي فريديك تايلور، إذ أنه نشر أفكاره في كتابه الشهير (مبادئ الإدارة العلمية) سنة 1911 معتبرا أن الإدارة العلمية ثورة فكرية وفلسفة إدارية جديدة، تنادي بالتغيير الشامل في تفكير الإدارة نحو العمال وتفكير العمال نحو الإدارة وتفكير العمال نحو بعضهم البعض"<sup>38</sup>، " إذ تقوم افتراضات تايلور على ضرورة اعتماد الأسس العلمية في دراسة الوقت والحركة وتهيئة الظروف المادية والتنظيمية التي يقوم العام بإنجاز عمله بأعلى كفاءة وأقل كلفة مادية، "إن تايلور يعتبر العامل بأنه رجل اقتصادي، ومن ثم فإن الأجر هو المتغير الوحيد الذي يحرك دافعية العمال للحصول على المزيد من الأجر النقدي وأصر على ضرورة أن يأخذ كل عامل أجره وفقا لإنتاجه الفردي وليس وفقا لإنتاج الجماعة العاملة التي ينتمي إليها لأنه بحسب تايلور فإن الفرد يفقد دافعيته إذا وضع في جماعة و بالتالي يقل أدائه وإنتاجيته هذا من جهة ومن جهة ثانية يؤكد على

<sup>36</sup>د- بطرس حلاق : مرجع سابق ص45

<sup>37</sup> صفاء نواف بني حمدان بني نواف: الإدارة والعلاقات الإنسانية. دار الحامد ط1. الأردن. 2014. ص 28.

<sup>38</sup> حسين عبد الحميد وأحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم. مؤسسة شباب الجامعة. مصر. 2004. ص 53



## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أهمية إعداد العمال عن طريق التكوين بحيث يستطيع العمال أداء العمل المكلف به بالطريقة المطلوبة بالسرعة والمعدل المطلوب<sup>39</sup>.

"ولتحقيق هذه الأفكار نادي تايلور بضرورة تطبيق المبادئ التالية:

-إحلال الطرق العلمية القائمة على التجارب محل الطرق القديمة استخدام الطرق العلمية بدلا من الاعتماد على الخبرة والتخمين.

-فصل العمل الفكري (التخطيط) عن التنفيذ وتحميل المديرين مسؤولية التخطيط وتنظيم العمل وحل المشاكل الإدارية.

-اختيار العمال وتدريبهم حسب الأساليب العلمية ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

-تعاون الإدارة مع العمال لإنجاز الأعمال.

-العدل في تقسيم المسؤوليات بين الإدارة والعمال."

وتقوم هذه النظرية على المفاهيم التالية<sup>40</sup>:

**مبدأ التخصص في العمل:** حيث يتم تجزئة العمل إلى العناصر الأساسية التي يتشكل منها وهذا ما يمكن تدريب العمال على تلك العناصر وأداء العمال بطريقة مثلى مما يسمح لهم بزيادة خبرتهم وكفاءتهم أثناء أداء العمل.

**تنميط العمليات:** فعندما يتم تجزئة العملية الإنتاجية إلى أجزاء دقيقة يصبح أداؤها منمط وبالتالي يصبح أداء العمل في وقت قصير وبسرعة وريح الوقت (أقل وقت أقل جهد أكثر جودة).

**عدم ازدواجية الوظائف التنظيمية:** إن تأكد على توحيد الوظائف.

**وحدة الأمر:** وتأكد على تركيز عملية اتخاذ القرارات في جهة واحدة داخل التنظيم.

**توحيد الإجراءات:** بحيث تكون الإجراءات والتنظيم والاحكام في الحالات المتطابقة الموحدة

وعليه استنادا للطرح والتصور الذي قدمناه للإدارة العلمية لفريديريك تايلور لو أردنا أن نسقطه على المؤسسة الجامعية باعتبارها كأي مؤسسة أخرى تسعى إلى تحقيق أهدافها المسطرة فإنه إذا أرادت أن تحقق جودة

<sup>39</sup> رعد حسن الصرن: تطور نظرية المنظمة. المعهد الوطني للإدارة العامة. سوريا. 2007 ص 03.

<sup>40</sup> فضيلة سبواوي: التنظيم الحديث للمؤسسة محاضرات لطلبة السنة الأولى ماستر. علم التنظيم. تخصص تنظيم وعمل. جامعة محمد الصديق

بن يحيى جيجل. 2013/2014. ص.ص 26-27.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

في خدماتها فإنه وجب عليها أن تقوم باستبدال الأساليب القديمة بالأساليب العلمية في تسيير وكذلك توظيف عنصر بشري ذوي كفاءة وخبرة عالية، وقيامها برسكلة وتدريب موردها البشري في كل مرة.

**نظرية التكوين الإداري:** تنطلق هذه النظرية من افتراض أن السيطرة على السلوك الإنساني يتأثر من خلال وضع ضوابط محددة للأداء، ومن خلال العملية الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة إذ يعتقد فايول أن الإدارة شيء مشترك في جميع النشاطات الإنسانية وتتطلب بدرجات متفاوتة القيام بالوظائف الأساسية، وهي التخطيط والتنظيم، وإصدار الأوامر، والتنسيق، والرقابة، وبالتالي معرفة هذه الوظائف يعود بالسلامة على كل فرد الأمر الذي يستدعي تدريسها في المعاهد والجامعات<sup>41</sup>، ويمكن تشخيص أهم مساهمات فايول في النظرية الكلاسيكية في الأعمال الرئيسة التالية: -وظائف الإدارة -المبادئ العامة للإدارة، "فحسبه فإن وظائف الإدارة هي خمسة وتتمثل في<sup>42</sup>:

- التخطيط:** ويقصد به التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له وتحديد الأهداف المرغوب تحقيقها في المستقبل.
- التنظيم:** وينظر إليه كوظيفة تسعى إلى تزويد العمل بكل ما من شأنه أن يساعد على الوصول إلى الأهداف وذلك من موارد بشرية ومواد ومعدات مع إقامة علاقات السلطة وتحديد المسؤوليات.
- إصدار الأوامر:** وتتمثل الآلية الأساسية لتشغيل التنظيم على الوجه الأمثل مع ضرورة مراعاة الوضوح في هذه الأوامر ووحداتها والطاعة لها من جانب الآخرين.
- التنسيق:** ويمثل وظيفة أساسية للإدارة تسعى إلى تحقيق التوائم والانسجام وتتجنب التعارض والتناقض في الأهداف والأوامر وكل شيء في التنظيم والتخطيط.
- الرقابة:** وهي ضرورية لتحقيق من سلامة وصحة تنفيذ الأداء وفقاً للخطة المقررة والأوامر والتعليمات الصادرة مع مكافئة الإنجاز ومعاقبة الخطأ".

\* أما بالنسبة لمبادئ الإدارة فقد وضع فايول 14 مبدأ يمكن من خلالها الاطلاع بأنشطة الإدارة وهي:

- تقسيم العمل:** يؤدي هذا المبدأ إلى تحقيق الكفاية والكفاءة وينطبق على الوظائف الإدارية والفنية.
- السلطة والمسؤولية:** فالسلطة هي الحق في إصدار الأوامر وتلقي الطاعة من الآخرين، أما المسؤولية فهي مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق في إصدار الأوامر.
- النظام:** ويعنى الالتزام بالأنظمة التنظيمية وعدم الإخلال بالأوامر وهذا يستلزم وجود رؤساء قادرين لفرض النظام.

<sup>41</sup> محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل ط 3. الأردن. 2005. ص 40.

<sup>42</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة. الدار الجامعية. مصر. 2003. ص 259.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- وحدة الأمر: يعنى أن يتلقى الفرد الأوامر من رئيس واحد تقاديا للازدواجية في إصدار الأوامر.
- وحدة التوجيه: إن النشاطات ذات الهدف الواحد يجب أن تنظم بحيث تصاغ في خطة واحدة وتشكل وحدة تنظيمية يديرها مسؤول واحد والفرق بين هذا المبدأ ومبدأ وحدة الأمر، أن مبدأ وحدة التوجيه يتعلق بالتنظيم الإداري بينما مبدأ وحدة الأمر يتعلق بالأفراد العاملين.
- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: فعندما تتعارض الأهداف الشخصية للأفراد مع الأهداف التنظيمية فإن الأهداف العامة للمنظمة ينبغي أن تأتي في ترتيب متقدم.
- مبدأ المكافآت والتعويض: يجب أن تكون مكافآت الأفراد وأجورهم عادلة بحيث تحقق الرضا الوظيفي.
- المركزية: تعنى المركزية تركيز السلطة بيد الرؤساء بينما اللامركزية، ويتوقف مدى اشباع المركزية واللامركزية على الموقف، مثل طبيعة عمل المنظمة وحجمها ويجب أن يكون الهدف الاستغلال الأنسب لطاقت العاملين.
- تدرج السلطة: أي تسلسل السلطة من الأعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي بحيث يكون حجم السلطة أقل كلما تدرج إلى أسفل الهيكل التنظيمي.
- الترتيب: ويعنى وضع كل شيء في مكانه الصحيح والمناسب سواء كان ماديا أو بشريا، وهذا يوفر الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة.
- المساواة في المعاملة: أي توفير معادلة عادلة لجميع العاملين في المنظمة لضمان الولاء التنظيمي لهم.
- المبادرة: أي تشجيع العاملين على الابتكار، والتفكير الإبداعي المنتج لاستنباط وسائل وطرق لتطوير العمل وتحسين الأداء.
- روح الفريق أو التعاون: وهنا تبرز أهمية العمل الجماعي، وأهمية الاتصالات الفعالة بين الجماعة في سبيل انجاز الأعمال، والوصول إلى الأهداف.<sup>43</sup>
- إن هذه المبادئ حسب فايول هي مرنة مما يجعل من الممكن استخدامها في كافة المنشآت بغض النظر عن الظروف التي تواجهها<sup>44</sup>.

<sup>43</sup> موسى خليل: الإدارة المعاصرة (المبادئ والوظائف الممارسة). ط 1. المؤسسة الجامعية للدراسات. لبنان. 2005. ص 28.

<sup>44</sup> حسين أحمد الطراونة: أحمد يوسف عريقات. نظرية المنظمة. ط1. دار حامد. الأردن. 2012. ص 45.

نظرية ماكس فيبر" في نظريته البيروقراطية أو النموذج المثالي البيروقراطي على السلطة المركزية في اتخاذ القرار، الرسمية في علاقات العمل، والتطبيق الحرفي للقوانين واللوائح

\*نظرية فاعلية الذات: <sup>45</sup> يرى باندورا الذي يعتبر أحد أصحاب نظرية التعلم الاجتماعي أن مفهوم الفاعلية الذاتية يُعتبر أساسيا في تفسير السلوك عند الأفراد ،و تعتبر نظرية التعلم الاجتماعي بمثابة ثورة على النظريات السلوكية الكلاسيكية الجديدة إذ أنها ترى أن السلوك الإنساني الخاضع لعملية (مثيرة-استجابة ) هي نظرة مجحفة لأنها تمتاز بالآلية والميكانيكية في السلوك و تجعل الفرد بمثابة آلة، و ترى هذه النظرية أن هناك عمليات وسيطية تتخلل المثير و الاستجابة تتمحور حول المعرفة و الإدراك و المشاعر ، و ذلك ما تناوله "ولبرت مكيشي" ( 1976 ) رئيس جمعية علم النفس الأمريكية في مداخلة له حيث قال "إن مفهوم علم النفس قد تغير ، ويتمثل هذا التغير في العودة إلى مفهوم الشعور، وبالتالي أصبحت عناصر العوامل الشخصية" والعوامل البيئية "والعوامل السلوكية نظاما مبنيا على التفاعلات و التأثيرات المتبادلة و هو ما يسمى بنموذج الحتمية التبادلية، من أجل إنتاج أنماط سلوكية جديدة، ويعتبر "باندورا" أول من توصل إلى نظرية فاعلية الذات بتحقيق توازن دقيق بين مكونين أساسيين لبناء هذه النظرية و هما التأمل الإبداعي و الملاحظة الدقيقة ، و يرى أن فاعلية الذات تُشير إلى توقع الفرد بأنه قادر على أداء السلوك الذي يحقق نتائج مرغوبة في موقف معين، وأن فاعلية الذات تلعب دورا مهما في علاج العديد من المشكلات النفسية والسلوكية، ويرى "بانز" (1992)"benz" أن الفاعلية الذاتية في نظرية باندورا تمثل وسيطا معرفيا للسلوك فتوقع الفرد للفاعلية الذاتية يحدد طبيعة و مدى السلوك الذي سيقوم به ، ويحدد مقدار الجهد والمثابرة الذي سيبدلها الشخص في مواجهة المشكلات والصعوبات التي تعترضه، ويمكن تلخيص النقاط العريضة أو المبادئ التي تركز عليها نظرية فاعلية الذات عند باندورا في العناصر التالية:

- 1 - إن الأفراد يتعلمون عن طريق الملاحظة سلوكيات الآخرين و نتائجها مما يسمح بالاكتساب السريع للمهارات توفر بذلك جهدا و وقتا بدل التعلم عن طريق المحاولة و الخطأ أو عن طريق الممارسة.
- 2 - يستعمل الأفراد القدرة على تحليل و تقييم الأفكار و الخبرات الذاتية و القدرة على التأمل الذاتي، مما يؤدي إلى التحكم الذاتي في الأفكار و السلوكيات.
- 3 يمتلك الأفراد القدرة على التمييز من أجل إنشاء نماذج داخلية للتحقق من فاعلية التجارب قبل القيام بها.

<sup>45</sup> -معروف محمد: الفاعلية الذاتية وعلاقتها بالاحترق الوظيفي واستراتيجيات التعامل. مرجع سابق ذكره ص.ص32-33

# الفصل الثاني

■ الفصل الثاني: الإطار النظري للقيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

تمهيد

- أولاً: مدخل لفهم القيادة.
- ثانياً: أنماط القيادة الإدارية.
- ثالثاً: القيادة والإدارة.
- رابعاً: القيادة الإدارية.
- خامساً: نظريات القيادة والإدارة.
- سادساً: العلاقة بين القيادة الإدارية والفاعلية.
- سابعاً: فاعلية المنظمة.
- ثامناً: الفاعلية المهنية الذاتية.
- تاسعاً: قياس الفاعلية.
- عشرة: نظريات الفاعلية.

خلاصة الفصل

### تمهيد

لقد لفتة موضوع القيادة اهتمام كبير من جانب المفكرين والباحثين ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمة والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل من الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفاعلية والوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة، فالقيادة الإدارية عملية تتميز بفاعلية مستمرة وهي تعبر عن علاقة شخص بأخر فهي تلك العلاقة القائمة بين القائد والمرؤوسين والتي بواسطتها يمكن للرئيس أن يؤثر تأثيرا مباشرا على سلوك الأفراد الذين يعملون معه وأن يعطي المعلومات الضرورية لقراراته، وديناميكية القيادة تعود إلى الاستمرارية في تغيير ظروف المشروع الذي يتطلب تغيير متواصل في خطط وسياسات ذلك المشروع كذلك الفرد نفسه في تغيير مستمر فسلوك الفرد يتغير دائما ولذلك فالفاعلية المهنية تتحقق من خلال العناصر القيادية والمرؤوسين.

ومن خلال هذا سنتطرق في هذا الفصل إلى القيادة الادارية والفاعلية المهنية.

• أولاً: مدخل لفهم القيادة

خلال الستين عاما الماضية تم تطوير ما يقارب خمسة وستين 65 نظاما تصنيفها لتعريف أبعاد القيادة ( Fleishman et al 1991 ) أحد هذه التصنيفات له علاقة بنقاشنا هنا، لقد أشار Fleishman الى أن بعض التعريفات نظرت الى القيادة على أنها "عمليات الجماعة" من هذا المنظور يعد القائد محور التغيير والحيوية في الجماعة والمجسد لإرادتها مجموعة أخرى من التعريفات نظرت إلى مفهوم القيادة من خلال "منظور الشخصي" إذ أشارت الى أن "القيادة هي مجموعة من الخصائص أو الصفات التي يمتلكها الاشخاص والتي تمكنهم من استمالة الآخرين وإقناعهم لإنجاز المهام الموكلة إليهم" مداخل أخرى للقيادة عرفت بأنها: "فعل أو سلوك" القائد الذي يحدث تغييرا داخل الجماعة، كما عرفت القيادة بأنها "علاقة قوة بين القائد والاتباع" من خلال هذا المنظور فإن القادة لديهم القوة، ويستخدمونها للتأثير في الآخرين، كما يعرف البعض القيادة بأنها عملية تحويلية "لدفع الافراد لتحقيق أكثر من المطلوب منهم" من خلال مساعدات أعضاء الجماعة على تحقيق أهدافهم واحتياجاتهم، وأخيرا يتناول بعض القيادة من المنظور المهارات ويركز هذا المنظور على الإمكانيات (المعارف والمهارات) والتي تجعل من القيادة الفاعلة أمرا ممكنا.<sup>46</sup>

2- القيادة باعتبارها سمة مقابل القيادة بوصفها عملية: كلنا سمعنا بعبارة تقول إنه "ولد لكي يكون قائدا" أو "إنه قائد بالفطرة" هذه العبارات تطلق عادة من قبل الأشخاص يتبنون مدخل السمات في القيادة يفترض مدخل السمات في القيادة ان بعض الافراد لديهم خصائص فطرية او أنهم ولدوا ولديهم صفات او سمات تجعلهم قادة وأن هذه الخصائص هي التي تميزهم عن الأفراد العاديين غير القادة، بعض هذه الخصائص الشخصية التي تستخدم لتمييز القادة عن غيرهم تشمل على جوانب جسمانية فريدة مثل الطول وصفات شخصية مثل أن يكون اهتمام الفرد خارج ذاته وخصائص ذات علاقة بالقدرات مثل الطلاقة في الحديث، إن النظر الى القيادة على أنها سمات يختلف تماما على النظر اليها على انها عملية (أنظر الشكل رقم 01) فمدخل السمات القيادية ينظر إلى القيادة على أنها صفة أو مجموعة من الصفات المتميزة يمتلكها أفراد مختلفون بدرجات متفاوتة لذلك تفترض أن القيادة تنحصر في عدد محدود من الأشخاص الذين يعتقد أنهم ولدوا وهم يمتلكون مواهب فريدة من ناحية أخرى ينظر مدخل العملية القيادية إلى القيادة على أنها ظاهرة توجد في البيئة ذات العلاقة ومن ثم فهي متاحة للجميع والقيادة بوصفها عملية يمكن ملاحظتها في سلوك القائد ويمكن تعلمها.

<sup>46</sup> -بيترج. نورث هاوس ترجمة د صالح بن معاذ المعيوف راجع الترجمة ذ مازن بن فارس رشيد: القيادة الإدارية النظرية والتطبيق. معهد الإدارة العامة فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية المملكة العربية السعودية. 2018. ص.ص. 24.25.



### 3- القيادة الرسمية مقابل القيادة النشوئية:

يعد بعض الأشخاص قادة بسبب المواقع الرسمية التي يشغلونها في منظماتهم، والبعض الآخر يعدون قادة بسبب طبيعة التجاوب الذي يحصلون عليه من قبل الاعضاء الاخرين للجماعة، ويطلق على هذين الشكليين السائدين للقيادة القيادة الرسمية والقيادة النشوئية، القيادة التي تقوم على أساس الوظيفة الرسمية التي يشغلها الشخص داخل المنظمة تعد قيادة رسمية ولذلك فإن رئيس الفريق مدير الشركة ومدير الادارة يعدون جميعهم قاد رسميين، وعندما ينظر الآخرون الى الفرد على انه الاكثر تأثيرا في مجموعته أو في<sup>47</sup> المنظمة بغض النظر عن الوظيفة التي يشغلها فإن هذا الفرد يمتلك القيادة النشوئية ولذلك تنشأ القيادة النشوئية من خلال الناس داخل المنظمة عندما يساندون شخصا ما ويقبلون سلوكياته، هذا النوع من القيادة لا يستند الى الوظيفة الرسمية التي يشغلها الشخص في المنظمة وإنما من خلال الاتصال عبر فترة من الزمن بعد سلوكيات مثل التواصل الشفهي والاستعداد ومحاولة التعرف على آراء الآخرين وطرح الأفكار الجديدة والحزم وليس القسوة هي التي تعزز ظهور القيادة النشوئية لدى الشخص وازفاده الى الاتصال فقد توصل الباحثون الى أن الشخصية تلعب دورا في ظهور القيادة فعلى سبيل المثال وجد الباحثان. foti,smith عام 1998 من خلال بحث أجرياه على عينة قوامها 160 طالبا جامعيًا أن بعض الخصائص الشخصية لها علاقة في ظهور القيادة النشوئية وقد وجد أن الطلاب الأكثر ذكاءً والأكثر ثقة بأدائهم الثقة العامة بالنفس هم الذين يصنفون في الغالب قادة من قبل أعضاء مجموعتهم، تقدم نظرية الهوية الاجتماعية شرحا فريدا للقيادة النشوئية حيث تعتبر القيادة النشوئية من هذا المنظور درجة ملائمة الشخص لهوية المجموعة بشكل عام تطور نماذج المجموعة عبر الزمن حيث يبرز الافراد قادة في المجموعة عندما يصبحون شبيهين كثيرا

<sup>47</sup> -بيترج. نورث هاوس ترجمة د صالح بن معاذ المعيوف راجع الترجمة ذ مازن بن فارس رشيد: مرجع سابق ص.ص 27-28



## الفصل الثاني: الإطار النظري للقيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

بنماذجها ويعطي تشابه القادة لنماذج مجموعاتهم الجاذبية داخل هذه المجموعات مما يجعلهم مؤثرين بداخلها.

### 4- القيادة والإكراه

الإكراه هو أحد الأنواع الخاصة للقوة المتاحة للقيادة ويتضمن الإكراه استخدام القوة القسرية لإحداث التغيير و القسر يعني التأثير في الآخرين للقيام بشيء ضد رغبتهم وقد يتضمن فرض العقوبات والمكافآت في بيئة العمل وكثيرا ما يشتمل الإكراه على استخدام التهديد والعقوبات ووقف المكافآت والأمثلة الكلاسيكية للقيادة الذين يستخدمون الإكراه تشمل ادولف هتلر في المانيا وقادة طالبان في أفغانستان و جيم جونز في جويانا وزعيم كوريا الشمالية كيم جونج فكل منهم استخدام القوة والقيود للإجبار أتباعه على القيام بسلوكيات متطرفة، ومن الضروري التمييز بين الإكراه والقيادة لأن هذا يسمح لنا أن نستبعد في أمثالنا عن القيادة سلوكيات أفراد مثل هتلر وجونز وطالبان وفي مناقشاتنا للقيادة لن نستخدم الأشخاص الذين يمارسون الإكراه كنماذج لما ينبغي أن تكون عليه القيادة إذ يشير تعريفنا إلى ان القيادة يحظى بها أولئك الأشخاص الذين يؤثرون في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك القادة الذين يستخدمون الإكراه انما يهتمون بأهدافهم الخاصة ونادرا ما يهتمون بحاجات اتباعهم فاستخدام الإكراه يعد مناقضة للعمل مع الأتباع لتحقيق هدف مشترك.<sup>48</sup>

### • ثانيا: أنماط القيادة الإدارية:

1- القيادة التسلطية: تقوم القيادة التسلطية على افتراض أن القيادة حق يعطي للفرد الذي يتمتع بالسلطة حيث تحدد الأعمال وتوزع التسهيلات وتعطي التوجيهات دون التشاور معه الشخص الذي يقوم بتنفيذ العمل ويعتقد القائد المتسلط أنه بسبب مركزه وما يتمتع به من سلطة يمكنه أن يقرر أفضل من غيره ماذا ينبغي عمله، كذلك فإن الأساليب الرقابية المستخدمة عنيفة في ظل القيادة الدكتاتورية كذلك فإن القائد المتسلط من النادر أن يعطي أسباب لتصرفاته رافضا بشدة إيضاح أوامره وتوجيهاته مستهترا بكل الآراء التي تخالفه، ولذلك فإن ديكاتوري سينفرد بوضع السياسات واتخاذ أغلب الإجراءات وتوجيه مباشر لجميع الأعمال ، وتجد الإشارة الى أن القائد السلطوي قد يستخدم (نادرا) أسلوبا إيجابيا في تشجيع المرؤوسين وذلك حين يغدق عليهم الهبات والمكافآت ويسمى في هذه الحالة بالقائد السلطوي السرح.

<sup>48</sup> -بيترج. نورث هاوس ترجمة د صالح بن معاذ المعيوف راجع الترجمة ذ مازن بن فارس رشيد: مرجع سابق ص.ص.29.32.

## الفصل الثاني: الإطار النظري القيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

### أ- الافتراضات الأساسية عند القائد المتسلط:

- العمل في حد ذاته غير مرغوب لمعظم الناس.
- معظم الناس غير طموحين ولا توجد لديهم رغبة تحمل المسؤولية.
- يتمتع معظم الناس بقدره قليله على الابتكار في حل المشاكل التنظيمية.
- إن التحفيز فقط يتم في الأشياء الفيزيولوجية (مأكل، ومشرب، مسكن).
- لا بد من الرقابة المباشرة على معظم الناس ويجب إجبارهم على تحقيق أهداف المنظمة.

### ب- طريقة الإدارة عند القائد المتسلط:

- مسؤول شخصيا عن تنفيذ العمل من خلال الآخرين، فهو صاحب السلطة على الآخرين الطاعة.
- إنه يقوم بتخطيط العمل بشكل محكم وكذلك الأنظمة والقوانين واللوائح وذلك لأنهم كسالى من وجهه النظرة.

- تنظيم العمل بشكل محكم على أساس السلطة في العمود الفقري والطاعة الحتمية.<sup>49</sup>

- يستخدم في عملية التوجيه قانون الثواب والعقاب بشكل محكم ويدفع الناس في العمل دفعا.

- يضع معايير رقابية محكمة لقياس الأداء وتصحيح الانحرافات أولا بأول وعقاب المخطئ يكون عبرة ويعتمد على الزيارات المفاجئة لاكتشاف الأخطاء.

ج- النظر لأهداف عند القائد المتسلط: يعتمد القائد المتسلط انا هناك تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وفي حال تحقيق الأهداف الافراد فان ذلك يكون على حساب أهداف المنظمة.

### د- النظرة للزمن عند القائد المتسلط:

- الأهداف بالنسبة له محدودة بزمن وزمن محدد بالساعة والدقيقة.

- البرامج الزمنية محددة تحديدا دقيقا.

<sup>49</sup> - د بطرس حلاق: مرجع سابق ذكره ص.ص. 68-69.

## الفصل الثاني: الإطار النظري القيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

- ينظر إلى البرامج الزمنية بقدوسية لأنها تحدد ببداية ونهاية لكل الأعمال.

- يعطي تعليمات مختصرة شفوية ولا يحب الحديث الطويل لأنه يعتبر مضيعة للوقت.

- يحب التقارير المختصرة والتي توضح المطلوب بسرعة.

### ه- مفهوم السلطة عند القائد المتسلط:

- إن السلطة حق له وليس حق للآخرين.

- إن السلطة تفوض وقد تفاوضت له من أعلى.

- السلطة تحكم تصرفات الآخرين.

و- نوع العلاقات عند القائد المتسلط: العلاقات السليمة عند القائد المتسلط هي علاقة شخص يأمر وشخص يطيع الأوامر.<sup>50</sup>

2- القيادة الديمقراطي: الديمقراطية تعني سلطة الشعب او حكم الشعب وفي ظل هذا النمط من أنماط القيادة تقوم الجماعة باختيار قائدها ويتم بناء علاقات ايجابية وطيبة بين القائد ومرؤوسيه، بحيث يقوم العاملين بمناقشة لمشكلات ومشاركة القائد في وضع الأهداف واتخاذ القرارات، وفي هذا النمط يستمد القائد سلطته من مرؤوسيه والعاملين معه، ويقوم بتشجيع المرؤوسين ويبني ثقة متبادلة معهم، ويفوض القائد سلطاته في هذا النمط بتشجيع مرؤوسيه على تحمل المسؤولية ولا يفرض القائد أو يملئ قرارات وإنما يتخذ القرارات بالأغلبية، ويعد هذا النمط الأمثل في إدارة وتوجيه المنظمات.

### أ- الافتراضات الأساسية عند القائد الديمقراطي:

- العمل في حد ذاته مرغوب لمعظم الناس.

- اغلب العاملين في المنظمة طموحين توجد لديهم رغبة لتحمل المسؤولية.

- يتمتع معظم الأفراد بقدره عالية على الابتكار.

- إن تحفيز لا يتم الا عن طريق النفسي للعاملين (ترقية تكريم مشاركة).

<sup>50</sup> - د بطرس حلاق: مرجع سابق ص 69.

## الفصل الثاني: الإطار النظري القيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

- لابد من الرقابة غير المباشرة على العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة<sup>51</sup>

### ب- طريقة الإدارة عند القائد الديمقراطي:

- الآخرون مسؤولون عن تنفيذ العمل من خلال مشاركة، وهم أصحاب السلطة ومسؤولون عن تطبيق القانون.

- إنه يشارك الآخرين بتخطيط العمل لأنهم مبدعون من وجهه نظره.

- تنظيم العمل بشكل محكم وعلى أساس المبادرات الذاتية للعاملين.

- يستخدم في عملية التوجيه غير مباشرة وعبر التحفيز غير المادي.

- يضع معايير مرنة لقياس الأداء وتصحيح الانحرافات أولاً بأول.

ج- النظرة للأهداف عند القائد الديمقراطي: يعتقد القائد الديمقراطي أن هناك تطابق بين أهدافه وأهداف المنظمة وأهداف الأفراد وفي حال تحقيق أهداف الأفراد فإن ذلك يكون خطوة اتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

### د- النظر للزمن عند القائد الديمقراطي:

- تحقيق الأهداف بالنسبة له مرتبطة بالنتيجة النهائية للعمل.

- البرامج الزمنية محددة تحديداً دقيقاً.

- يناقش كل التعليمات قبل تعميمها ويفتح باب النقاش بمدى صلاحيتها للتطبيق.

- يشجع على التقارير التفصيلية في مرحلة التقييم والتي توضح فيها نقاط القوة ونقاط الضعف في الخطط المطبقة.

### هـ- مفهوم السلطة عند القائد الديمقراطي:

- إن السلطة مفهوم يعتمد على التشاركية.

- إن السلطة تفوض وقد تفاوضت له من أعضاء المنظمة.

<sup>51</sup> - د بطرس حلاق: مرجع سابق ص70.

## الفصل الثاني: الإطار النظري القيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

-الأخلاق المهنية هي التي تحكم تصرفات الآخرين.<sup>52</sup>

و-نوع العلاقات عند القائد الديمقراطي: العلاقات السليمة عند القائد المتسلط هي علاقة أشخاص تتشاور تتبادل الآراء الخاصة بطبيعة العمل داخل المنظمة.

-3القيادة الإنسانية: تقوم القيادة الإنسانية على بناء الثقة المتبادلة والاحترام للعاملين وبداء اهتمام حقيقي باحتياجاتهم والرغبة في الاعتناء بشؤونهم، والاستماع لاقتراحاتهم وتقديم المساعدات الشخصية لهم ومساندة اهتماماتهم وطموحاتهم، والاهتمام بوضعهم الأسري ومعاملاتهم كنظرأ لهم.

أ-الافتراضات الأساسية عند القائد الإنساني:

-إن الحاجات الانسانية متعددة ويختلف الأفراد في حاجاتهم ودوافعهم.

-إن الإنسان بطبيعتهم طيبون ووظيفة المدير مساعدة مرؤوسيه في حل مشاكلهم.

- إن القائد الإنساني يصور نفسه على أنه الاخ الأكبر ووظيفته مساعدة الآخرين.

ب-طريقة الإدارة عند القائد الإنساني: يعتقد كل شخص مسؤول عن تنفيذ العمل حيث أن المدير المجامل يقود المرؤوسين ولا يدفعهم.

-إن طريقته هي طريقة كماليات.

- تخطط العمل ولكن بدون إحكام حيث أن الناس طيبون.<sup>53</sup>

- يتسامح مع مرؤوسيه والمحور التحفيزي الذي يعمل على أساسه هو محور عاطفي اجتماعي.

- يعتمد على التنظيم غير رسمي ليعرف ما يدور في التنظيم الرسمي ولا يتدخل للتصحيح بسرعة أو بعنف و لكي لا يسبب مضايقات لأحد.

ج-النظر لأهداف عند القائد الإنساني:

<sup>52</sup>- د بطرس حلاق: مرجع سابق. ص.ص 71-72.

## الفصل الثاني: الإطار النظري القيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

يعتقد القائد الانساني أنه لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا إذا حققنا أهداف الأفراد وقائد هذا النمط يرددون دائماً أن مصلحة العمل تتطلب الاهتمام أولاً بمصالحه الأفراد.

### د-النظر للزمن عند القائد الإنساني:

إن القائد الإنساني يفهم السلطة على أنها ذلك القبول من المرؤوسين المتعلقة بتنفيذ عمل معين.

### هـ- نوع العلاقات عند القائد الإنساني:

القائد الإنساني يهتم بالعلاقات غير المختلطة أكثر من العلاقات المخططة وهو يشجع العلاقات بين الأفراد ومن الطبيعي أن تظهر الشلل في إدارته نتيجة تغذيتها بالأحاديث والاهتمام بالناس.

4- القيادة البيروقراطية: تقوم القيادة البيروقراطية على التقيد بحرفية القانون وإتباع القواعد والنظم بدقة والتوقع من الفريق بالسير على نفس النهج، هذا النمط من القيادة لا يشجع المبادرة، ويفضل الالتزام التام بالتعليمات والإجراءات والعمل وفق ما تمليه.

### أ- الافتراضات الأساسية عند القائد البيروقراطي:

- إن العمل شر أو لا فائدة فيه على أحسن تقدير.

- إن معظم الناس أشرار والبعد عنهم غنيمة.

- ليس من مسؤوليته التحفيز، ومن يريد شيء يسعى إليه.

- ليس من الضرورة الرقابة على الناس لعدم وجود فائدة في ذلك.<sup>54</sup>

### ب- طريقة الإدارة عند القائد البيروقراطي:

- لا يدير أشخاصاً ولكنه مفقود بينهم.

- لا يخطط ولا ينظم أو لا يوجه فتلك من وظائف الرئيس.

- يؤمن بترك الناس على حالها.

<sup>54</sup>- د بطرس حلاق: مرجع سابق ص 73.

## الفصل الثاني: الإطار النظري القيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

ج- النظرة لأهداف عند القائد البيروقراطي: أهداف القائد البيروقراطي هو البقاء على قيد الحياة وهدف المنظمة لا يهمه ولا يشارك في صياغته وليس معنيا به.

د- النظر للزمن عند القائد البيروقراطي:

- يحضر في الميعاد إذا كان غيابه أو تأخيره سيكون ملحوظا.

- ينسحب من الاجتماع دون أن يدري أحد بخروجه.

- يحول البريد الوارد إليه المختص فورا او إلى أعلى.

- يبدو وكأنه مشغول وأن الوقت غير كافي لحل أي مشكلة.

هـ- مفهوم السلطة عند القائد البيروقراطي: مفهوم السلطة لا تتعدى من أنه ساعي بريد وظيفته توصيل الرسائل

و- نوع العلاقات عند القائد البيروقراطي: يتجنب الظهور والاجتماعات والكلام.

### 5- القيادة الزئبقية (الميكافلية)

أ- الافتراضات الأساسية عند القائد الزئبقي:

- العمل في حد ذاته شيء مر.

- الناس غير طموحين.<sup>55</sup>

- يتم التحفيز على المستوى الفسيولوجي ومستوى الأمان لمعظم الناس.

- الرقابة المتوسطة وتوفير الجو الودي.

ب- طريقة الإدارة عند القائد الزئبقي

- ممكن تنفيذ الأعمال بمساعدة الآخرين عن طريق إشراكهم في القرارات.

- يقوم بتخطيط العمل بمشاركتهم عن طريق أخذ آراءهم بشكل عام.

<sup>55</sup> - د بطرس حلاق: مرجع سابق ص 74.

## الفصل الثاني: الإطار النظري القيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

-يقوم بتنظيم العمل مع الاستعانة برأيهم ويؤمن بالتنظيم غير رسمي وأهميته.

-يقوم بتحفيز الآخرين باستخدام الثواب والعقاب.

- يقوم بالرقابة على المرؤوسين وتوقيع الجزاء المعقول.

ج-النظر للأهداف عند القائد الزئبقي:

يجد تعارضا بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد

د-النظرة للزمن عند القائد الزئبقي:

- الأهداف محددة بزمن معقول.

-لا ينظر إلى البرامج الزمنية وكأنها جوهر العملية التخطيطية.

- تعليماته ليست مختصرة كالديكتاتورية وليست طويلة المجاملة فهي وسط.

-لا يحب التقارير التي تصمم بطريقة الاستثناء.

هـ-مفهوم السلطة عند القائد الزئبقي: يعتبر سلطة انها سلطه المجموعة.

و-نوع العلاقات عند القائد الزئبقي: ينظر القائد المكيفييلي إلى نوعين من العلاقات: علاقات رسمية

محدودة ومعتمدة في ضوء الهيكل التنظيمي، وعلاقات شخصية.<sup>56</sup>

### 6-قيادة الفريق

أ-الافتراضات الأساسية عند قائد الفريق:

-العمل طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت الظروف ملائمة.

-الرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق أهداف المؤسسة.

-الطاقة الابتكارية لحل المشكلات التنظيمية والإدارية.

<sup>56</sup> - د بطرس حلاق: مرجع سابق ص 75.



## الفصل الثاني: الإطار النظري القيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

-التحفيز على المستوى الاجتماعي ومستوى المكانة ومستوى تحقيق الذات، بالإضافة إلى المستوى الفسيولوجي ومستوى تحقيق الأمان.

-ممكن أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتيا ويكونوا مبتكرين إذا تم تحفيزهم بشكل سليم

### ب-طريقة الإدارة عند قائد الفريق:

-مسؤولية تحقيق النتائج هي مسؤولية الجميع.

-مسؤولية التخطيط مسؤولية الجميع.

-التنظيم عبارة عن نظام منسق اداريا فالكل مسؤول عن نجاح المنظمة.

-طالما أن كل شخص شارك في صياغة أهداف المنظمة فليس هناك اختلاف بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية وبالتالي فإن التوجيه والمراقبة تتبع من ذات الفرد.

-إن الفهم المتبادل والإحساس العالي بمسؤولية الالتزام تجعل الرقابة الذاتية ممكنة.

### ج-النظر للأهداف عند قائد الفريق:

-إن قائد الفريق يعتبر نفسه مسؤولا ليس عن وضع الأهداف للمنظمة ولكن ينظر إلى نفسه على أنه مسؤولا عن التأكيد من أهداف سليمة للمنظمة منسقة مع أهداف سليمة للفرد.<sup>57</sup>

-قائد الفريق يقوم بوضع أهداف المنظمة مع رؤوسيه ورؤسائه بحيث تكون هناك أهداف لكل من المنصب الإدارية الأخرى رأسيا وأفقيا.

### د-نظرة للزمن عند قائد الفريق:

إن مفهوم قائد الفريق للسلطة بأنها المستمدة من الوقت والموقف.

### و-نوع العلاقات عند قائد الفريق:

تعتبر العلاقات لدى قائد المجموعة علاقات عضوية.

<sup>57</sup>- د بطرس حلاق: مرجع سابق ص.ص.75-76.

• ثالثا: القيادة والإدارة

تعد القيادة عملية الشبيهة بالإدارة لطرق عديدة، فالقيادة تتضمن التأثير وكذلك الإدارة والقيادة تتطلب العمل مع الناس وهو ما تتضمنه الإدارة أيضا وتعني القيادة بتحقيق الأهداف بفعالية وكذلك الإدارة وبصفة عامة تعد العديد من الوظائف الإدارة بمثابة أنشطة تتسجم مع تعريف القيادة الذي سقناه في بداية هذا الفصل ولكن القيادة تختلف أيضا عن الإدارة فبينما يمكن ارجاع دراسة القيادة الى أرسطو فان الاهتمام بالإدارة ظهر مع مطلع القرن 20 وظهور المجتمع الصناعي وقد ظهرت الإدارة باعتبارها وسيلة لتقليل الفوضى في المؤسسات والشركات والمصانع لجعلها تدار على نحو أكثر كفاءة وفاعلية والوظائف الأساسية للإدارة التي كان "فايول" 1916 أول من حددها هي التخطيط والتنظيم والتوظيف والرقابة وما تزال هذه الوظائف ممثلة لحقل الإدارة اليوم، ويشير "كوتر" 1990 kotter في كتابه الذي قارن فيه بين وظائف القيادة إلى أن وظائف القيادة مختلفة تماما فالوظيفة المهيمنة لإدارة هي توفير النظام والاتساق للمنظمات في حين أن الوظيفة الأساسية للقيادة هي إحداث التغيير والحركة وتسعى الإدارة إلى توفير النظام والاستقرار للمنظمة، في حين تسعى القيادة إلى التغيير البناء الذي يمكن التكيف معه (وكما يوضح الجدول 1) يختلف أداء الأنشطة الرئيسية للإدارة من أداء أنشطة القيادة وبالرغم من أنهما يختلفان في نطاق إلا أن كليهما مهم إذا كانت المنظمة ترغب في نجاح وعلى سبيل المثال إذا كان لدى المنظمة قيادة قوية وإدارة ضعيفة فإنها لا تستطيع تنفيذ تغيير المطلوب بشكل سليم وحتى تكون المنظمات فعالة فإنها تحتاج الى وجود اداره كفؤة وقيادة ماهرة،<sup>58</sup> إلى جانب كوتر يوجد العديد من العلماء الذين يقولون إن القيادة والإدارة مفهومين متميزان فيديو اختلافا كبيرا بين الاثنين فالإدارة معناها تنفيذ الأنشطة وضبط الاجراءات اما القيادة فمعناها تأثير في الاخرين وايجاد الرؤية المستقبلية من اجل التغيير بين الإدارة والقيادة بشكل واضح جدا في عبارتهما التي كثيرا ما يتسم اقتباسها المديرين هم الذين يفعلون الاشياء بشكل صحيح اما القادة فهم الذين يفعلون الاشياء الصحيحة ويعد "روست" Rost أحد مؤيدي التمييز بين القيادة والإدارة فهو يقر بأن للقيادة علاقة تأثيرية متعددة الاتجاهات في حين أن الإدارة علاقة سلطة أحادية الاتجاه، وبينما تعنى القيادة بعملية تطوير الأهداف المشتركة فإن الادارة تركز على تنسيق الأنشطة من أجل أداء العمل فالقادة وأتباعهم يعملون معا من أجل إحداث تغيير حقيقي في حين المديرين والمرؤوسين يهتمون بتقديم السلع والخدمات وعند النظر الى الموضوع من منظور أضيق يمضي "زالزنيك" 1977 zaleznik "بعيدا إلى حد القول بأن القادة والمديرين أنفسهم يتميز بعضهم عن بعض فهم في الأساس فئات مختلفة عن الناس وهو يقر بأن المديرين متفاعلون،

<sup>58</sup> -بيترج. نورث هاوس ترجمة د صالح بن معاذ المعيوف راجع الترجمة ذ مازن بن فارس رشيد: مرجع سابق ص.ص 32-33

## الفصل الثاني: الإطار النظري القيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

ويفضلون العمل مع الموظفين لحل المشكلات لكنهم يفعلون ذلك بأدنى حد من العاطفة وهم يتصرفون من أجل تحديد الخيارات ويشير زلنيك إلى أن القادة من جهة أخرى نشطون عاطفياً وهم يسعون إلى تشكيل الأفكار بدلاً من الاستجابة لها ويتصرفون من أجل توسيع الخيارات المتاحة لحل المشكلات الطويلة المدى يعملون على تغيير الطريقة التي يفكر بها الناس عما هو ممكن وعلى الرغم من وجود الفروق واضحة بين الإدارة والقيادة أو بين المدير والقائد إلا أنه يوجد أيضاً قدر كبير من التدخل بينهما فعندما يقوم المدير بالتأثير في المجموعة ما لتحقيق الأهداف فإنهم يمارسون القيادة، وعندما يشترك القائد في التخطيط والتنظيم والتوظيف والرقابة فإنهم يمارسون الإدارة فكلا العمليتين تتضمن التأثير في المجموعة ما من الأفراد نحو

تحقيق الهدف.<sup>59</sup>

الجدول رقم 01: وظائف الإدارة والقيادة

الإدارة تنتج النظام والتماسك	القيادة تنتج التغير والحركة
التخطيط والموازنة:	تحديد التوجه:
- تسهم في وجود برامج	- توجه رؤية إبداعية
- تضع جدولاً زمنياً	- توضح الصورة الكبرى
- تحدد المواد	- تضع الاستراتيجية
التنظيم والتوظيف:	تنظيم العاملين:
- توجد بناء تنظيمياً	- تركز على الأهداف
- توجد نظاماً للتوظيف والاستبدال	- توجد الالتزام
- توجد قواعد عمل وإجراءات	- تبني فرق العمل
الرقابة وحل المشكلات:	الدافعية والإلهام:
- تطور نظاماً للحوافز	- تلهم وتشجذ الهمم
- توجد حلولاً إبداعية	- تمكن المساعدين
- توجد إجراءات تصحيحية	- تشبع الحاجات

### • رابعاً: القيادة الإدارية

لا شك أن سر تقدم الدول وأسباب نجاحها في عالمنا اليوم يرجع إلى مجموعة العوامل اجتمعت فكانت مساهماتها واضحة تخلق نوع من التمايز في القدرات والإمكانات بين الدول، فوجدت إدارية واعية لمهامها

<sup>59</sup> - بيترج. نورث هاوس ترجمة د صالح بن معاذ المعيوف راجع الترجمة ذ مازن بن فارس رشيد: مرجع سابق ص. 34-35

## الفصل الثاني: الإطار النظري القيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

ولقواعد وأنظمة الإدارة العلمية الحديثة والتي مكنتها من التحكم بعوامل الإنتاج للوصول إلى ما نحن عليه اليوم من عالم متقدم ودول العالم الثالث أو ما دون ولم تأتي هذه التقسيمات بشكل عفوي أو نتيجة الصدفة وإنما ساهمت الفوارق الاقتصادية والبنوية والاجتماعية والثقافية والعلمية في خلق نوع من التميز كحقيقة لا يمكن تجاهلها في عملية الانتاج "السلي أو الخدمي" تتضمن عدة عناصر على المدير تنفيذها وتعتبر حلقات مترابطة لا يمكن فصل بعضها عن بعض ولهذا فهي عوامل الإنتاج لتحقيق هدف وجود أي تنظيم وتنحصر الوظائف الإدارية في أربعة وظائف رئيسية هي: التخطيط (planning) - التنظيم (organizing) - التوجيه (Directing) - الرقابة (controlling). ويعد التوجيه من أهم العناصر التي تحافظ على ضمان سير العناصر الباقية كما خطط لها لأنه يعتمد على ثلاثة مهام رئيسية هي القيادة leadership والاتصالات communications و التحفيز motivation وتعد القيادة ركيزتها الأساسية فلو اجتمعت كل العوامل الإنتاج وتوفرت كل العناصر الباقية من التخطيط وبيان تحديد للأهداف وتنظيم وتحديد الوظائف وشاغلها... الخ ولم تنتهياً القيادة الادارية الناجحة، فمما لا شك فيه أن هذه العملية ستصل برمتها إلى نقطة قد تتقاطع فيها المهام وتتداخل، مما يسبب إرباك في حركة العمل وينعكس ذلك على فشل التنظيم في تحقيق أهدافه، لقد أصبح لموضوع القيادة أهميه كبيرة خاصة في الوقت الحاضر، وقد تطورت أساليبها بتطور المجتمعات وتظهر الدراسات والأبحاث التي صدرت في شأن موضوع القيادة حيث أن أساس التقدم والتطور والنمو في ميادين الحياة المختلفة يرتبط ارتباطا وثيقا بأسلوب القيادة المتبع ومدى فهم سيكولوجية الجماعات ومدى التأثير فيهم وتحقيق التعاون الكامل بينهم وفهم هدف الجماعة وتحقيقه وتحمل المسؤولية في متابعة هذا الهدف تختلف القيادة الإدارية عن القيادة بشكل عام وذلك أن القيادة تستمد السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولا في ممارسة نشاطها ثم على ما يتوفر لها من السمات وصفات الشخصية، وبالإضافة الى ذلك نجد أن القيادة الإدارية تمثل العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات ونستعرض فيما يلي أهم التعريفات التي قدمها الباحثون لفهم القيادة الإدارية نذكر منها:<sup>60</sup>

- القيادة الإدارية هي "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار واصداره وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين".

<sup>60</sup> - بطرس حلاق: مرجع سابق ذكره ص.ص.14.15.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للقيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

- القيادة الإدارية هي "الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة".

- القيادة الإدارية هي "القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة لتحقيق هدف معين".

- القيادة الإدارية هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم على المساهمة الفعالة بوجودهم في أداء النشاط التعاوني، ومن مراجعة التعاريف السابقة يمكننا تقديم تعريف شامل للقيادة الإدارية على أنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصداره الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف وتعتمد في نجاحها على تنفيذ العمليات التالية:

أ- **القيادة كقدرة في التأثير في الآخرين:** ضمن هذا الاتجاه فإن القيادة الإدارية هي القدرة على التأثير في الآخرين وضمن هذا التصور فإن القيادة هي العملية التي تستهدف التأثير التوجيهي في سلوك الفرد أو الجماعة وتنسيق جهودهم وعلاقتهم وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة، ومن ملاحظة هذا المفهوم يتضح أن فعالية القيادة بوصفها عملية تأثير تتحدد في المدى الذي يكون فيه القائد قادر على التأثير في تابعيه بالطريقة التي تقود إلى تحقيق أو إنجاز الأهداف المنشودة وقدرة القائد بالتأثير في الآخرين تكون في ضوء ما تمتع به من سمات شخصية تمكنه من هذا التأثير.

ب- **القيادة كسلوك:** ضمن هذا الاتجاه فإن القيادة الإدارية هي عملية سلوكية تتجزأ من القادة الذين يرشدون الآخرين والذين بدورهم يصفون صفة الشرعية على هذا السلوك ومن ملاحظة هذا المفهوم فإن القيادة بوصفها "سلوكا" هي النتيجة الطبيعية للتفاعل الاجتماعي بين البشر للوجود من يتولى توجيهه الأفراد وتنظيم شؤونهم.<sup>61</sup>

### ج- القيادة كعملية موقفية

ضمن هذا الاتجاه فإن القيادة الإدارية هي عملية تأثير في نشاطات أفراد الجماعة نحو تحقيق الأهداف في موقف محدد بذاته، فالموقف فيه من العناصر المختلفة التي تتطلب قيادة معينة والقائد الناجح في موقف معين ليس بالضرورة أن يكون قائدا في كل المواقف، ومن ملاحظة هذا المفهوم فإن القيادة الإدارية الناجحة

<sup>61</sup> - د بطرس حلاق: مرجع سابق ص16.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للقيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

يجب أن تكون قادرة على فهم الموقف من اتجاهات مختلفة وأن تكون قادرة على تحديد العوامل وثيقة الصلة بالموقف بما يساعدها في تحديد الموقف بدقة من أجل أن تكون قراراتها المتخذة لمعالجة ذلك الموقف قرارات صائبة.

### د- القيادة كعملية تفاعلية

ضمن هذا الاتجاه فإن القيادة الإدارية هي محصلة تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذا الموقف عليه فالقيادة هي حصيلة كل هذه المتغيرات، ومن الملاحظات هذا المفهوم فإن التفاعل بين سمات القائد وسمات الأتباع وخصائص المنظمة وطبيعة الموقف هو الذي يبرز القائد، ومن خلال ملاحظة المفاهيم السابقة الذكر يمكن أن نلاحظ مجموعة مشتركة هي:

أ- وجود قائد يمتلك صفات ومهارات وقدرات عملية عقلية بدنية.

ب- وجود هدف أو مجموعة أهداف مشتركة يسعى الجميع لتحقيقها.

ج- وجود تابعين مقتنعين بالأهداف المشتركة فيما بينهم وبين القيادة والتنظيم.

د- وجود موقف أو ظرف معين يؤدي القائد والتابعين فيه وظائفهم.

هـ- نتائج تفاعلي ذو تأثير تبادلي بين القائد وجماعات العمل في القيادة حصيلة جهودهم.

و- يرتبط نجاح القيادة بالموقف وطاعة الأتباع ومهارات القائد ووضوح الهدف.

ز- إتباع أساليب التحفيز المختلفة لتحقيق الأهداف.<sup>62</sup>

### خامسا: نظريات القيادة والإدارة

**1- نظرية السمات:** وتعتبر هذه النظرية أولى المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة، والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين، حيث تقوم هذه النظرية على أساس أن فاعلية القيادة يتوقف على توفر سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره، ويمكن إذا ما توافرت في شخص ما أن تجعل منه قائدا ناجحا، وعلى ضوء ذلك ظهرت دراسات للكشف عن مجموعة من السمات المشتركة للقائد من أهمها القدرة القيادية، ومهارة الانجاز وتحمل المسؤولية وروح المشاركة والمكانة

<sup>62</sup>- د بطرس حلاق: مرجع سابق ص 17.

## الفصل الثاني: الإطار النظري القيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

الاجتماعية والقدرة على تفهم الموقف، إلا أن هذه النظرية لم تقدم إجابة علمية عن الكثير من الأسئلة المثارة بشأن القيادة، ولكنها كشفت عن سمات القيادة التي يمكن اكتسابها وتعلمها. وتعد هذه النظرية تطور طبيعياً لمفهوم "نظرية الوراثة" مع توسيع نطاقها، وهي من أولى المحاولات المنتظمة التي بذلت لشرح ظاهرة القيادة، وتبنى هذه النظرية على أساس تحديد صفات خاصة، يجب أن يتحلى القائد بها، وتحاول تطبيقها على الأفراد لمعرفة من هم الذين يصلحون كقادة، وتلك الصفات يمكن أن تكون موروثاً أو مكتسبة من وجودها في المجتمع، وطبقاً لهذه النظرية فإن القائد هو الشخص الذي يتصف بخصائص وقدرات خاصة تميزه عن باقي المجموعة وهذه الصفات قد تكون جسدية أو عقلية أو نفسية، اعتمد أصحاب هذه النظرية على ملاحظة عدد من القادة والزعماء و استخدموا الطريقة الاستقرائية أو الاستنتاجية للكشف عن السمات القيادية في هؤلاء القادة عن طريقها استطاعوا أن يستنبطوا الصفات الغالبة التي وجدت مشتركة في هؤلاء القادة والزعماء وخرجوا من ذلك بأن هذه الصفات المشتركة تعد صفات ضرورية للقيادة، وقد توصلت الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى أن القادة عادة يتمتعون بمستوى أعلى من غيرهم في عوامل هامة مثل: الثقة بالنفس والتكيف الثقافي، قد قسمت السمات التي يجب توفرها في المدير لتجعل منه قائداً إدارياً إلى ثلاث مجموعات وهي:<sup>63</sup>

-سمات شخصية، سمات سياسية، سمات نظامية.

وهناك دراسات حديثة أوضحت صفات أخرى يجب توفرها في القائد منها الذكاء والمعرفة والثقة بالنفس والنشاط وتحمل المسؤولية، وإلى جانب هذه السمات والصفات يفترض في القائد أن يلم بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر في عمله وإدارته ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مهارات أساسية وهي:

-المهارات الفنية- لمهارات الإنسانية- المهارات الذهنية

ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية:

أ-أن الكثير من السمات التي افترض أنصار نظرية السمات بأنها غير موجودة إلا في القادة قد تتوافر في غير القادة، مثل سمات الذكاء الجوانب الجسمية الحماسة العزم والطموح والاستقامة العدل... إلخ، الأمر الذي لا يمكن معه التسليم بأن توفر السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائداً ناجحاً كما أن التجربة أثبتت أن هناك الكثير من القادة الناجحين لا تتوافر فيهم كل السمات القيادية كما

<sup>63</sup> - د بطرس حلاق: مرجع سابق ص 32.

## الفصل الثاني: الإطار النظري القيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

أن هناك الكثير من القادة يتوافر بينهم قدر كبير من السمات القيادية ولكن بالرغم من ذلك فهم قادة غير ناجحين<sup>64</sup>

ب- صعوبة الوصول إلى معيار صادق لقياس سمات القائد.

ج- قد يفقد القائد سمة أو أكثر من سمة متفق عليها ومع ذلك فإنه ينجح في قيادته بقوة الجسم وسلامة الأعصاب مثلا تعتبر في رأي البعض من الصفات التي يلزم توفرها في القائد، ومع ذلك فهناك من القادة الناجحين من لا يتمتعون بهذه السمات بل أن منهم من يفقد بعضها فقداناً تاماً.

د- عدم واقعية نظرية السمات، وذلك لأنها تؤكد على ضرورة توافر كل السمات القيادية التي ذكرها أنصارها أو معظمها فيمن يشغل مناصب قيادية وذلك أمر لا يمكن تطبيقه إلا لعدم توفر هؤلاء الأشخاص بهذه السمات أو إن وجد أشخاص بهذه السمات فهم ليسوا قادة لأن المجتمعات لا تعيش واقعا مثاليا يقوم على أساس الشخص المناسب في المكان المناسب.

و- تجاهل نظرية السمات للطبيعة الموقفية، بمعنى أنها لم تعطي أهمية لأثر عوامل الموقف في القيادة، كما أنها تجاهلت أن الظروف الاجتماعية والسياسية لها دورها المحدد أحيانا في صناعة القائد خاصة إذا ما عرفنا أن المجتمعات هي التي تصنع قاداتها، وذلك لأن القيادة تمثل دورا اجتماعيا رئيسيا يقوم به الفرد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة كما أن القيادة هي عملية سلوكية تخضع لزمان ومكان غير معينين ونجاح القائد في وظيفة معينة لا يعني نجاحه في وظيفة قيادية أخرى عدا لكل وظيفة استحقاقاتها وخصائصها وسماتها ولها ما تتطلبها من قدرات ومهارات مغايرة لوظيفة قيادية أخرى، ونظرا لصعوبة توفر مثل هذه السمات في شخص واحد ولصعوبة قياس بعض السمات الشخصية فقد أدى ذلك إلى ظهور نظرية الموقف.

2- النظريات الموقفية: ظهرت هذه النظرية منذ بداية السبعينات بعد أن تعددت الدراسات والأبحاث في هذا المجال وقد أكدت هذه الدراسات أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجية والقيم الاجتماعية وأثرها على طبيعة التنظيم الإداري و أسلوب العمل المتبع في المنظمة ودعت لوجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع ظروف التي تمر بها المنظمة وهذا يعني أنه ليس هناك منهج إداري يصلح لكافة أنواع المنظمات أو حتى بنفس المنظمة في مراحل تطورها المختلفة وإنما يجب أن تختار المنهج والأسلوب الذي يتلاءم مع

<sup>64</sup> - د بطرس حلاق: مرجع سابق ص 33



## الفصل الثاني: الإطار النظري القيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

طبيعة المرحلة أو الحالة التي تمر بها المنظمة، ومن أشهر رواد هذه النظرية "جين ويدورد" التي استطاعت بأفكارها أن تلهم الكثير من الباحثين الذين سارعوا إلى تنفيذ هذا الاتجاه وبدأت بالفعل مدرسة جديدة و نظرية حديثة في الإدارة، إن هذه النظرية تهمل فكرة وجود طريقة واحدة مثلى لتأدية العمل الإداري في التخطيط والتنظيم والرقابة، وتؤكد أن ما يمكن اعتباره أفضل طريقة للعمل في أحد المنظمات قد لا يكون ناجحاً في المنظمات الأخرى، أي أن يتم ممارسة العملية الإدارية اعتماداً على حالة وظروف المنظمة، وفي الواقع إن معظم المديرين الذين يمارسون ويطبّقون هذه النظرية يأخذون في اعتبارهم الحالة المعنية عند تأديتهم لواجبهم الإداري، ولكن من المحتمل أن يهملوا بعض العوامل الموقفية،<sup>65</sup> فكلما اكتسبوا مزيداً من المعرفة بخصوص هذه العوامل المهملة، والتي يجب أخذها بعين الاعتبار بالنسبة لموقف معين، فإن كفاءة الإدارة ستزداد وسيكون المدير أكثر قدرة على القيام بعمله الإداري بدرجة من التأكد أكبر مما هو متاح حالياً أو مع زيادة المعرفة الخاصة بالظروف النفسية والاجتماعية والفنية للموقف المختلف، فإن النظرية الموقفية ستقدم الكثير للإدارة سواء من الناحية العلمية أم النظرية وتؤكد النظرية الموقفية أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما حسب ظرف ما قد لا يصلح لظرف أو مرحلة أخرى، فالقائد الفعال يستطيع أن يشكل نفسه حسب صفات من أمامه ومن طاقات وقدرات فيوجهها نحو الهدف، وترى هذه النظرية أن أي فرد سوي عادي يمكن أن يصبح قائداً إذا ما وجد نفسه في موقف أو أزمة تستدعي الحل وأستطاع أن يتعامل معها ويقدم حلول مقبولة وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء الأشخاص استثنائيين في قدراتهم بل يمكن أن يكونوا أشخاص عاديين ولكنهم يغتنمون الفرصة ومن العناصر التي تشكل وتعزيز مهارة القيادة في الاهتمام بالعمل وإعادة تصميمه بشكل يثير اهتمام العاملين ويشكل تحدياً لهم، ومن هنا قامت النظرية الموقفية على أساس أنه لا يوجد نمط ملائم لكل المواقف وظروف بل أن النمط المناسب يعتمد على الموقف الحالي إذ ترى هذه النظرية أن احتمال بروز شخص معين في جماعة كقائد ومحصله موقف كامل، وهذا يعني أن الفكرة الجوهرية لنظرية الموقفية أنها ترى بأن فاعلية القيادة تتأثر القائد وأسلوبه وطبيعة التابعين والموقف السائد إذ يشكل الموقف تأثيراً على قدرة القائد في إنجاز ما هو مطلوب وقد عبر رواد النظرية الموقفية عن مبادئهم بعدة نماذج وهي على النحو التالي:

<sup>65</sup> - د بطرس حلاق: مرجع سابق ص 35.

## الفصل الثاني: الإطار النظري القيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

أ- النظرية الموقفية لفيدلر: ترجع هذه النظرية إلى العالم الأمريكي "فيدلر" وتعد من أكثر النظريات انتشاراً ويرى "فيدلر" أن فاعلية القيادة تتوقف على قدرة القائد على المواءمة بين السمات القيادية وعوامل الموقف التي تؤثر في سلوك القائد أو النمط القيادي المناسب وقد أفرز ثلاث عوامل موقفية هي:

-علاقة القائد بأعضاء الجماعة.

-درجة هيكل المهمة المطلوبة أداؤها.

-قوة المركز الوظيفي.<sup>66</sup>

وبين أن قياس السلوك القيادي يكون من خلال نمطين قياديين هما:

الموجهة نحو المهمات، الموجهة نحو العلاقات، ويركز النمط القيادي الأول على إنجاز الأعمال ونتائج الأداء أما النمط القيادي الثاني فيركز على المحافظة على العلاقات الداخلية الجيدة بين أفراد الجماعة، وبين "فيدلر" أن ارتفاع درجة المقياس يعني تركيز القائد على العلاقات الداخلية الجيدة بين أفراد الجماعة أما انخفاض درجة يعني نجاح القائد في أداء مهمته وقد وصف "فيدلر" نموذجاً بالتعقيد وبين أن ارتفاع المقياس يعني زيادة حاله التعقيد المعرفي والعكس صحيح

ب-نظرية المسار أو الهدف: تعد نظرية المسار والهدف التي صورها العالم "روبرت هاوس" 1981 من النظريات التي لاقت دعماً وقبولاً بشكل واسع من قبل العديد من الباحثين وركزت النظرية على كيفية تأثير القائد على التابعين من خلال مساعدتهم في تحديد أهدافهم ورسم المسارات المؤدية لتحقيق هذه الأهداف وأكدت النظرية على دور القائد لمساعدة التابعين على تحقيق أهدافهم والتأكد من توافق الأهداف الفردية مع أهداف الجماعة وأهداف المنظمة في المواقف المختلفة وقد حددت النظرية أربعة سلوكيات يمارسها القائد مبينة على النحو التالي: قائد الموج، قائد الداعم، قائد المشارك، قائد يركز على الإنجاز، وبينت النظرية أن هناك متغيرين مهمين يحددان أكثر الأنماط القيادية فاعلية في ظل الموقف الحالي أولهما الظروف البيئية المحيطة بالموقف وثانيهما الخصائص الشخصية للتابعين.

ج- النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد: تشير هذه النظرية إلى أن فاعلية القيادة تختلف تبعاً لدرجة النضج عن التابعين وتعني درجة النضج قدرة التابعين على صياغة أهداف واقعية ومدى الرغبة والاستعداد لتحمل المسؤولية ومدى القدرة والخبرة والمهارة التي يملكونها لتأدية المهمات الموكلة إليهم، وقد تركزت هذه

<sup>66</sup> - د بطرس حلاق: مرجع سابق ص-36-37.

## الفصل الثاني: الإطار النظري القيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

النظرية بشكل أساسي على خصائص التابعين وأن على القائد أن يقيم خصائص تابعيه باستمرار وأن يختار النمط القيادي الأكثر ملائمة لتلك الخصائص إذ يسمح القائد للتابعين بحرية اتخاذ القرارات من خلال تفويضهم في حال وجد أنهم قادرين وراغبون بالعمل ولديهم ثقة عالية بأنفسهم بينما يلجأ لأسلوب الأمر إذا كان التابعون تنقصهم القدرة والرغبة والثقة بالنفس ويتشارك قائد مع التابعين في اتخاذ القرار في حال كان التابعون قادرين على العمل ولكن تنقصهم الرغبة في العمل والثقة بالنفس ويلجأ القائد للإقناع إذا تبين له قدرة العاملين وغياب الرغبة والثقة بالنفس أو كما هو موضح في الشكل التالي:<sup>67</sup>

الشكل رقم 02: النموذج الموقفى لهيرسي وبلانشارد		
الإقناع	المشاركة	مرتفع
الأمر	التفويض	سلوك العلاقات منخفض
مرتفع		منخفض
النمط المهتم بالمهام		

د-نظرية مشاركة القائد: قامت النظرية على أساس ربط السلوك القيادي مع مدى المشاركة بعملية اتخاذ القرار واقتربت النظرية مجموعة من القواعد والإجراءات الواجب اتباعها لتحديد مدى وطبيعة المشاركة في اتخاذ القرار بما يتلاءم مع المواقف المختلفة وأوضح النظرية أن فاعلية القرار تعتمد على المعلومات المتوفرة عن الموقف للقادة والتابعين ومدى استعداد التابعين لقبول أسلوب القيادة المتبع وامكانية تعاون التابعين إذا تم السماح لهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار ومدى الاختلافات بين آراء التابعين حول البدائل المطروحة ومدى تعقيد المشكلة التي تحتاج إلى حل، ويوضح الشكل أن هناك ثلاثة أساليب لاتخاذ القرارات في ظل المواقف المختلفة للتابعين فيمكن للقائد أن يتخذ قرارا فرديا أو أن يتخذ قرارا استشاريا أو أن يتخذ قرارا جماعيا.

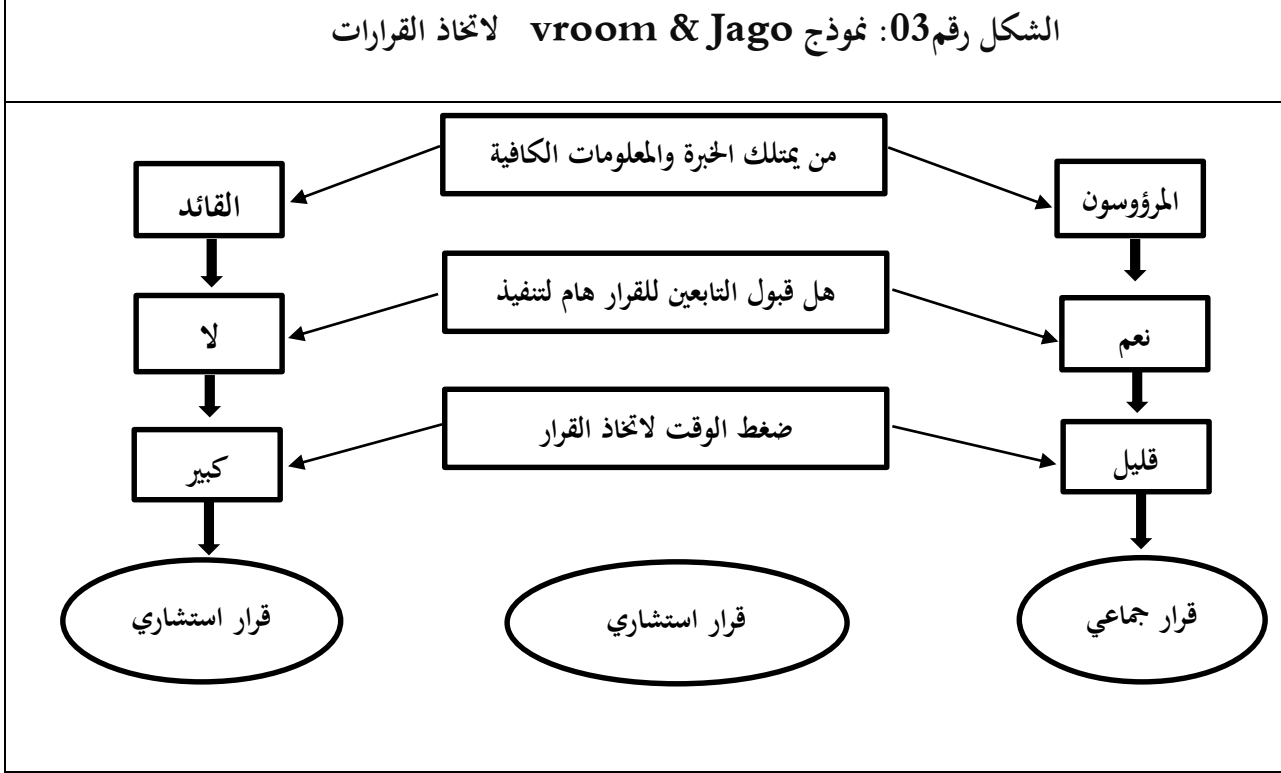
نظرية التفاعل بين القائد والأعضاء: افترضت معظم النظريات في القيادة أن القادة يعاملون التابعين بنفس الدرجة من الاهتمام والتعاطف أي أن القادة يستخدمون نمطا متجانسا وعادلا مع جميع التابعين وتأتي نظرية التفاعل بين القائد والأعضاء بافتراض مختلف إذا إنها تفترض أنه بسبب ضيق الوقت والضغط

<sup>67</sup> - د بطرس حلاق: مرجع سابق ص 38.

## الفصل الثاني: الإطار النظري القيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

العمل التي يتعرض لها القائد فإنه يطور علاقات إيجابية خاصة مع مجموعة صغيرة ومحددة من تابعيه بحث يلعبون أدوار المساعدين أو المستشارين أو المشرفين وتشكل هذه المجموعة أعضاء المجموعة يحظى أعضاء هذه المجموعة إذ يحظى أعضاء هذه المجموعة بثقة القائد واهتمامه ومشاركته في إتخاذ القرار

الشكل رقم 03: نموذج vroom & Jago لاتخاذ القرارات



وتتعرض هذه النظرية بأن أعضاء هذه المجموعة يمتازون بتحقيق مستويات عالية من الأداء ونسب منخفضة من دوران العمل ورضا على من القائد اما بقية الاعضاء فإنهم يشكلون أعضاء الخارجية وهؤلاء يحصلون على جزء بسيط من وقت والاهتمام القائد، أن العرض السابق يؤكد لنا ان "النظرية الموقفية" تقوم على الأسس التالية:<sup>68</sup>

- ليس هناك طريقة واحدة يمكن اتباعها في الإدارة.
- أن الممارسات الادارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية ومع حاجات الأفراد في المنظمة.
- أنها تمثل تحديا لقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية الشخصيات.

<sup>68</sup> - د بطرس حلاق: مرجع سابق ص 39.

## الفصل الثاني: الإطار النظري القيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

- أن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.

- يتكون التنظيم من ثلاث نظم فرعية هي: النظام الفرعي الفني أي الإنتاج سلع وخدمات التنظيم النظام الفرعي التنظيمي أي تنسيق العلاقات الداخلية للتنظيم النظام الفرعي المؤسس أي تنسيق العلاقات الخارجية مع البيئة.

- إن الفوائد التي تحققها هذه النظرية هي:

- الموقف موقف الناقد مع فكرة أن هناك طريقة أو أسلوبا واحدا أمثل في الإدارة.

- تطبيق فكرة السبب والنتيجة في جميع الممارسات الإدارية.

- التزويد بوجهات عمل تحدد أكثر الأساليب الإدارية ملاءمة لظروف معينة، وخالصة القول إن النظريات الموقفية تعطي قدرا غير محدود من الحرية للمدير في التفكير والتصرف وغير أنها تسهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في إعطاء الفرصة للمديرين لتقديم الكثير من الاعتذارات والمبررات وراء أي حالة من حالات الفشل.

**3- النظرية التفاعلية:** جاءت النظرية التفاعلية لمحاولة الجمع بين الاتجاهين السلوكي والموقفي وتشير هذه النظرية إلى أن القيادة عملية تفاعل بين الشخص والموقف التي تستدعي الابتكار والإبداع وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف ومواقف أخرى، وحشد الجهود لحل مشكل التنظيمية معينة سواء كانت تتعلق بالإنتاج أو بنمط العمل أو المناخ التنظيمي، وعلى هذا فإنه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة والجدارة في التعيين للوظائف الإدارية وتصميم مواهب واكتسابها قدرة التأثير في الآخرين لتساعد على تعبئة جهودهم لمزيد من العمل الذي ينعكس إيجابيا على التنظيم والقيادة وفقا لهذه النظرية هي عملية تفاعل اجتماعي تركز على أبعاد ثلاث هي (السمات + عناصر الموقف + خصائص المنظمة) المراد قيادتها وتطرح معيارا أساسيا يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة اعضاء المنظمة المنقادة وقيادة الجميع نحو الاهداف المنشودة بنجاح وفاعلية وتدور متغيرات هذه النظرية حول ثلاث محاور رئيسيه هي:<sup>69</sup>

<sup>69</sup>- د بطرس حلاق: مرجع سابق ص. 40.

## الفصل الثاني: الإطار النظري القيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

أ- المتغيرات الخاصة بالقائد نفسه وتشمل خصائصه ومهاراته الشخصية وقدرته على الإحساس بالأمان في الظروف القلقة وميله للتعامل الأسلوب الفردي او الجمعي وثقته بالمرؤوسين.

ب- المتغيرات الخاصة بالمرؤوسين وتشتمل على:

- مدى إحساس المرؤوسين بالحاجة إلى الاستقلال.

- الاستعداد لتحمل المسؤولية.

- المشاركة في اتخاذ القرارات.

- القدرة على تحمل الغموض والتفاعل في ظل المعلومات غير واضحة تماما.

- الاهتمام بالعمل ومشاكله.

- المعرفة والخبرة المتوافرة فيما يخص العمل.

- الثقة بالقيادة واحترامهم وتقديرهم لها.

ج- المتغيرات الخاصة بظروف والمواقف المحيطة بالقائد، وأهمها:

- نوع المنظمة والتنظيم.

- مدى استقرار المنظمة والإحساس بالأمان داخلها.

- مدى فعالية الجماعات واستعداد الأفراد للعمل في صورة فرق عمل.

- المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

- طبيعة المشكلة التي يواجهها القائد في موقف ما.

- الإمكانيات المتاحة والتكنولوجيا المتوفرة.

- ضغوط البيئة الاجتماعية الخارجية ومطالبها.<sup>70</sup>

ولابد من الاهتمام بكافة التقاطعات والتفاعلات المباشرة بين هذه المتغيرات جميعها وعدم الاقتصار على أي مدخل جزئي، ويمكن الاستنتاج من دراسة جميع النظريات السابقة في القيادة بأنه ليس هناك طريقة مثل وواضحة لقيادة الأفراد وفي الحياة العملية نادرا ما نجد قاده يتميزون بالديمقراطية المطلقة أو الأوتوقراطية

<sup>70</sup>- بطرس حلاق: مرجع سابق ص41.

## الفصل الثاني: الإطار النظري القيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

المطلقة لأن القيادة عملية معقدة نظرا لتشابك العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيها، كما يتضح أن أهمية القيادة وعلى مختلف مستوياتها تكمن بدورها الحيوي في تحقيق أهداف المؤسسة يتوقف نجاح المؤسسة على درجة عالية الأنماط القيادية المتبعة فيها، وعلى الرغم من مزايا النظريات السابقة ودورها الإيجابي في تحديد خصائص القيادة إلا أن التطورات الحديثة التي تمت في مجال الإدارة أثبتت عدم كفاية تلك النظريات لتحديد خصائص القيادة مما أدى إلى توجيه الجهود في الفكر الإداري الحديث للبحث عن الخصائص اللازمة للقيادة القادرة على التلائم مع متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفاعلية الإدارية.<sup>71</sup>

الجدول رقم 02 توضيح العلاقة التفاعلية بين القائد والمرؤوسين

المدخل	نظرتها للقائد	نظرتها للفرد	نظرتها للمنظمة	تؤكد على	أسلوبها في تحقيق الأهداف
السمات	رئيس موهوبة	كائن اقتصادي مطيع	كيان بيروقراطي جامد	سمات القائد وصفاته الطبيعية	ممارسة السلطة وإصدار الأوامر من القائد لتحقيق الأهداف التي يضعها بنفسه
الموقف	قائد يهتم برضى التابعين	كائن اجتماعي ذو	نظام اجتماعي	التفاعل بين القائد	الاهتمام بالعاملين
الموقف	وطاعتهم الاختيارية لتحقيق أهداف المنظمة	حاجات إنسانية ينبغي إشباعها من قبل القائد	مغلق	والتابعين	لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين معا
التفاعلي	قائد يكيف الأدوار والمهام القيادية لتناسب والموقف القيادة	كائن إنساني ذو حاجات اجتماعية واقتصادية يتأثر بالبيئة المحيطة به	نظام اجتماعي مفتوح يتأثر بالبيئة ومتغيراتها	التفاعل بين القائد والموقف والتابعين	تكيف السلوك القيادي بحسب متغيرات الموقف لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين

الاتجاهات الحديثة في القيادة: تعددت المداخل والنظريات لموضوع القيادة الإدارية والتي عرضت في نظرية السمات ونظرية السلوك والنظرية الموقفية لكن بيئة الأعمال المتغيرة إضافة إلى تعقيد العمليات والتراكيب التنظيمية الجديدة للمنظمات وما رافق ذلك من أفكار واتجاهات فلسفية فرض نظرة متجددة القيادة الإدارية في منظمات الأعمال فمنذ السبعينيات من القرن الماضي وضع "بيرنز" 1978 أسس نظرية القيادة

<sup>71</sup> - د بطرس حلاق: مرجع سابق ص 42.

## الفصل الثاني: الإطار النظري القيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

التحويلية والقيادة التبادلية والتي احتلت حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين منذ ذلك الحين وقام آخرون بتطوير أدوات لقياس أساليب القيادة التحويلية والتبادلية تم استخدامها عالميا وعلى نطاق واسع.<sup>72</sup>

4- القيادة التبادلية: إن الأصل في النظرة إلى وظيفة القائد الإداري وهو قيامه بتحفيز العاملين بإنجاز ما هو مطلوب منهم من خلال توفير متطلبات ذلك الإنجاز وتحقيق أهدافه هذه المبادلة في العمل والجهد المقابل المحدد هو ما تقوم، عليه نظرة القيادة المبادلة، وفيما عدا نظرية السمات فإن نظريات السلوك والموقف تقوم بشكل أو بآخر على أساس هذه المبادلة فهناك من يعطي وهناك من يأخذ ويحصل على مقابل له، وتقوم القيادة التبادلية على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والانتاج والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الإنتاج، ويقوم هذا الأسلوب أيضا على قيام القائد بتوجيه العاملين وإصدار الأوامر مع السماح لهم بالحرية في العمل أحيانا إذا استمر أدائهم له بشكل جيد ولفترة مناسبة يكون هذا النمط القيادي واضحا في الكثير من المنظمات التي تمتاز ببيئة أعمالها و بالاستقرار أو الاستقرار النسبي فالمشاكل والمتطلبات واضحة ومحددة المعالم و غدها لا يختلف كثيرا عن يومها وكل قائد إداري فيها يسعى إلى أهداف محددة، ومما لا شك فيه هو قصور مثل هذه النمط عن مواكبة التطورات والتعقيدات المستمدة من بيئة الأعمال لمعظم منظمات الأعمال إن لم يكن جميعها.

2- القيادة التحويلية: إزاء حال منظمات الأعمال الحديثة فبالتحولات البيئية المستمرة فإن مدخل القيادة التبادلية لم يعد ملائما وأصبح الأمر يتطلب نمطا قياديا مواكبا لكل ذلك، فالقيادة التحويلية بما تقوم عليه من فلسفة جديدة قياسا بما سبق تدفع العاملين إلى بذل أكثر مما هو متوقع لتحقيق أهداف متقدمة وبمستويات أداء عالية، وتقوم نظرية القيادة التحويلية على أن القيادة الفعالة هي التي توفر رؤية لعمل المنظمة وتأخذ بعين الاعتبار رضا العاملين وتحفيزهم وزيادة أداءهم بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق هذه الرؤيا والوصول إلى الأهداف، ويشير هذا الأسلوب إلى أهمية شخصية القائد وقدرته على وضع رؤية ورسالة للمنظمة ويمكنه أن يخلق التناسق فيما بين أهداف المنظمة والعاملين فيها بشكل يمكنه من تحقيق أهداف الجميع معا وفي وقت واحد كما وتقوم القيادة التحويلية على إحداث التغيير وحفز إبداع العاملين ورغبتهم في التعلم كون القائد ملهما لهم على التفكير والتحليل المنطقي في حل المشاكل إضافة إلى توفير محفزات غير اعتيادية لاتباعه ترفع الروح المعنوية وتنشط سيادة القيم وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة إبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم ويشعر المرؤوسين بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام لقائدهم وبالمقابل فإن القائد يستطيع تحفيز مرؤوسيه بالتنشيط انتباههم تجاه الأمور المهمة والاساسية وكذلك اتجاه قيمة عملهم ومكانته باعتبار أن أهداف المنظمة مكملة لأهدافهم، ومن هنا جاء اهتمام الباحثين بنمط

<sup>72</sup> - د بطرس حلاق: مرجع سابق ص.ص. 42-43.



## الفصل الثاني: الإطار النظري للقيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

القيادة التحويلية التي يمكن تعريفها على أنها قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة، وتدعو القيادة التحويلية إلى التغيير والتطوير الدائمين في المنظمة لمواجهة التطورات في البيئتين الداخلية والخارجية ويتطلب مثل هذا التغيير قيام القيادة التحويلية بثلاث فعاليات أساسية هي:<sup>73</sup> أ- توليد رؤية متجددة تجاه المستقبل للمنظمة على أن تمتد هذه الرؤية إلى جميع الأجزاء والوحدات في المنظمة.

ب- إحداث القبول الجماعي لكل ما هو جديد وحديث من قبل المعنيين في المنظمة.

ج- توفير كل ما هو مطلوب لإحداث التغيير في عموم المنظمة سواء كان ذلك على صعيد المستلزمات التقنية والمالية أو التسويقية أو الإدارية، ويرى الباحثون أنه يجب على القيادة التحويلية أن تعمل على:

أ- تطور أداء العاملين وتحسين مهاراتهم بصورة مستمرة وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، وتقلل من عزلتهم المهنية وتدعم التغييرات الثقافية وتضع معايير موضوعية لقياس الأداء وترسخ الثقافة المهنية.

ب- تجعل العاملين يقدمون حلولاً إبداعية للمشكلات التنظيمية، وتحفيزهم على الانخراط في نشاطات جديدة وبذل جهود إضافية لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

ج- إشراك العاملين في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية للمنظمة ومساعدتهم على اعتماد التفكير الإبداعي تقديم حلول متعددة لإنجاز الأهداف وتجنبهم الالتزام بالحلول النمطية أو اعتماد السرعة في إصدار الأحكام.

د- تشكل من العاملين في المنظمة فريق عمل واحد يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات وتضع أمامهم أمالاً واسعة ممكنة التحقق وترسخ مناخاً تعاونياً باعثاً على الإبداع والتميز.

هـ- تقديم توضيحات مفصلة لواجبات ومهام جميع العاملين بالمنظمة وإشراكهم في صناعة القرارات التنظيمية وإقامة ورشة عمل لتنمية المواهب والميول والقدرات.

و- تحسين حاجات العاملين والمتعاملين والسعي لإشباعها والاستجابة لحاجات المجتمع المحلي دائماً التغيير.

**أبعاد القيادة التحويلية:** استطاع بعض الباحثين تطوير أبعاد القيادة التحويلية في أربعة أبعاد هي:

(التأثير المثالي، الاستمارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز) وقد ايف بعداً خامساً وهو (التمكين) ويقصد بهذه الأبعاد ما يلي:

<sup>73</sup> - د بطرس حلاق: مرجع سابق ص.ص. 43-45.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للقيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

أ-التأثير المثالي: ويعني امتلاك القائد للرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه كما يؤدي إلى تحقيق الثقة والاحترام من قلبهم، ويحدث التأثير المثالي عندما يتصرف القادة كالنمط أو رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه، إذ ينظر العاملون إليهم على أنهم مثال الأخلاق والقيم ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة تجاههم بجانب ذلك فإن سلوك القائد وممارساته التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيرا على العاملين معه، أو هي قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب واحترام وتقدير التابعين وعده المثل الأعلى بحيث يقوم التابعون بتقليد القائد والانصياع برغبته لكل مطالبه ويعرف التأثير المثالي بأنه إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من العاملين وتأثيرين بممارساته، وذلك عند ما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها لأن خبرات القائد وقدرته الذهنية تجعل منه مصدر إعجاب وقوة وتمكنه من التأثير في الآخرين ذلك التأثير الذي يحدث بموجب الاتصال والتواصل المستمرين مع العاملين في مواقع العمل بهدف تحقيق التعاون بينهم وإقناعهم بأن تحقيق التعاون بينهم وإقناعهم بأن أهداف الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة وهذا يعني إيجاد نوع من التوحيد القيمي الشخصي والمؤسسي بموجب أحداث التوازن التنظيمي المناسب بين أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين.<sup>74</sup>

ب-الاستشارة الفكرية: وتعني قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه ورغبته في جعلهم يتصدرون للمشكلات وخاصة الروتينية بالطرق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى الحل والبحث عن الحلول المنطقية لها ويقصد بها إثارة العاملين يجعلهم أكثر وعيا بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم وهذا يعني أن القائد يمارس من خلال هذا البعد أساليب التقمص العاطفي لتحفيز العاملين على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المنظمة إن الاستشارة الفكرية تعد ضرورة خاصة إذا كانت خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة كما أنه يعد ضرورة في الحالات التي يكون فيها اغلب العاملين من المتعلمين تعليما عاليا فقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن هذه المجموعات من العاملين تحرص على المشاركة والإسهام الفاعل في حل المشكلات التي تعاني منها منظماتهم فالمشاركة والاسهم والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم تشعرها بالرضا الوظيفي وتعمق التزامهم وولائهم للمنظمة.

<sup>74</sup> - د بطرس حلاق: مرجع سابق ص.ص.45-46

## الفصل الثاني: الإطار النظري القيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

ج- اعتبارية الفردية: وتعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل موظف منهم بطريقة معينة تتناسب واهتمامهم، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور. ويقصد بها قيام القائد بإعطاء الاهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية فحاجاتهم ليست واحدة وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلية على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين

د- التحفيز: العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد من التابعين حب التحدي وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية ويعرف التحفيز بأنه "إثارة للمشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة والقيادة الإلهامية والروحانية وعقيدة القائد وإيمانه"، وتشمل الأساليب التحفيزية عمليات الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل أو التقصير ويعد ذلك وسيلة للتعلم والإصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنوع والتطور المستمر والاعتراف والإشادة بإنجازاتهم المتميزة، فالتحيز يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقا لتحفيزهم وإلهام العاملين ودفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال وحماس القائد هو مثال على تحفيز العاملين فهذا الحماس يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح<sup>75</sup> المنظمة.

### هـ- التمكين

التمكين هو أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية والافتراضية الرئيسي في فكرة التمكين هو أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للمفوضين في الصفوف الأمامية لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة والذي يركز على التوجه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، إن القائد التحويلي يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها، إذ يؤكد أن القادة الذين يتمتعون بالسلوك التحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة وتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافأة القيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف وفي

1- د بطرس حلاق: مرجع سابق ص.ص 46-48.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للقيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

النهاية فإن رضا العاملين وتحقيق أداء فعال يرتبط إلى حد كبير بأسلوب الإدارة التحويلية أكثر مما يرتبط بالإدارة التبادلية ورغم أنهم يرون أن نجاح المنظمة في اقتصاد المعرفة لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تفاعل القيادة مع العاملين وتحفيز إبداعاتهم وأفكارهم عن طريق سيادة أساليب التغيير والتحويل المؤسسي.<sup>76</sup>

### • سادسا: العلاقة بين القيادة الإدارية والفاعلية

عدد من العلماء يربطون الفاعلية بالقيادة ، فالقيادة هي التي تبيّن الأشياء الصحيحة المطلوب إنجازها، أمّا الإدارة فإنّها تبيّن كيفية إنجاز هذه الأشياء، وللفاعلية ركنان لا تقوم إلا بهما ، فهما جزء من حقيقتها ، وأساس في تكوينها ، بحيث لا توجد الفاعلية إذا انتفى أحدهما ، ولا تتوافر إلا بتحققهما مجتمعين ، وهذان الركنان هما : تحقيق الأهداف المنشودة ، وإحداث التأثير الإيجابي ، وبشأن الركن الأول ، فالهدف هو (صورة لحالة مستقبلية منشودة ، مقرونة باستعداد لتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الصورة) ، ولعل تدني نسبة تحقيق الأهداف ، وبالتالي تدني نسبة تحقيق الفاعلية ، ينجم في المقام الأول عن غياب هذه الصورة للحالة المستقبلية ، أو عدم وضوح ملامحها وأبعادها ، أو نسيان معالم هذه الصورة بعد تحديدها ، أكثر مما ينجم عن سوء استخدام الموارد ، وأكثر مما ينجم كذلك عن ظروف طارئة خارجة عن الإرادة ، أما بخصوص الركن الثاني من أركان الفاعلية وهو (التأثير) فإن التأثير يشير إلى معنى ترك الأثر، والأثر يدل على العلامة أو الصورة التي يطبعها المؤثر في المتأثر، ولو أنك قلبت كلمة التأثير في خلدك، وتأمّلت مضمونها، في محاولة للوصول إلى دلالتها، لوجدتها شديدة الارتباط بمعنى التغيير وتبديل الوضع من حال إلى أخرى، بمعنى أن إحداث الأثر يؤدي إلى القيام بتغيير وضع ما قائم إلى وضع آخر يختلف عنه ، ومجال التأثير طبعا هو البيئة المحيطة ، فقد يقع التأثير على ما يسود هذه البيئة من أفكار وقيم وتصورات واتجاهات ومفاهيم ومعتقدات وسلوكيات، وقد يقع على الوضع الاقتصادي السائد ، أو على الآلات والمعدات والوسائل التكنولوجية المستخدمة ، أو على سبل وأساليب الاتصالات ، أو على الجانب المادي الملموس في البيئة الطبيعية ، هذا ويمكن أن يقاس التأثير من عدة جوانب منها عمق ذلك التأثير ، واتساعه ، وامتداده الزمني ، ونفعه ، ومدى توافقه مع القيم الأخلاقية.<sup>77</sup>

ولا يفوتنا هنا أن نذكر ان التأثير المقصود في ركن الفاعلية هو التأثير الإيجابي، فهناك أفعال لا تترك إلا تأثيرا سلبيا، لكن لا يمكن وصفها بالفاعلية ، حيث أن الفاعلية بذاتها ذات مفهوم إيجابي ، وتزداد كلما كان التأثير أعمق ، وأوسع ، وأنفع ، وأطول ، وأكثر توافقا مع القيم الجليّة، العمليات كأحد أهم الوظائف الادارية في منظمات الاعمال الحديثة في انها تمثل القلب النابض بالحيوية ، والمنبعث على العمل الدؤوب ، كونها تمثل الجوهر الحقيقي لنشاط المنظمة من جانب ، وأنها تعمل على بناء التكامل الشمولي بين وظائف

<sup>76</sup> - د بطرس حلاق: مرجع سابق ص48.

<sup>77</sup> - عالية بنت خلف أخوارشيدة : المساواة والفاعلية في الإدارة التربوية . دار مكتبة الحامد .عمان. 2006 ص 79 .

## الفصل الثاني: الإطار النظري القيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

المنظمة الأخرى كالتسويق والمالية والإنتاج من جانب آخر. فغالبا ما تعتمد هذه الإدارة على تحديد وضع المنظمة التنافسي في السوق من خلال تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة مضافة للمنتج أو الخدمة وذلك لإشباع احتياجات العملاء. ولعل أهمية هذه الإدارة تأتي أيضا من أنها تنظر إلى البناء التنظيمي للمؤسسة أو المنظمة من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية وذلك بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل تحقيق ما يلي:

1-سرعة الأداء.

2-تخفيض التكلفة.

3-جودة المنتج.<sup>78</sup>

### الشكل رقم 04: العلاقة بين القيادة والفاعلية



79

### • سابعاً: فاعلية المنظمة.

1- مفهوم فاعلية المنظمة: يرتبط مفهوم فاعلية المنظمة بمدى تحقيقها لأهدافها التي أوجدت من أجلها، وتعتبر مؤشراً لتقييم أداء المنظمات، وتقاس فاعلية المنظمات العامة والخاصة من خلال جودة مخرجاتها من حيث الكمية والجودة، والكلفة، والوقت والجهد المبذول ودرجة رضا متلقي الخدمة أو مستهلك السلعة المقدمة من المنظمة إليه إن إدارة المنظمة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية والمادية المتاحة للمنظمة، بحيث تعمل على إدارة وتحفيز الأقسام التي يتكون منها الهيكل التنظيمي لتحقيق أهدافها والتكامل بين هذه الأهداف للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة العام، حيث إن الباحثين لم يتفقوا

<sup>78</sup> -خالد العمري: السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير وبقايعية المدير من وجهة نظر المعلمين. مجلة أبحاث اليرموك. سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية 1992. ص 174.

<sup>79</sup> -الزهراء بوتيفور: فعالية نظام التسيير في المؤسسة المصرفية. مجلة الواحات للبحوث والدراسات. العدد 7 2009. ص 82.

بتصرف. مجلوبة من <http://baytdz.com> // الفرق-بين-الكفاءة-والفاعلية/731429?id=

## الفصل الثاني: الإطار النظري القيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

على معنى دقيق لمفهوم فاعلية المنظمة، فقد عرف (المنيف، 2015:1980) فاعلية المنظمة بأنها الوصول إلى الأهداف والنتائج المرغوبة، ويرى (Steers 1991) أن هناك اختلافاً بين مفهومي الفاعلية والكفاءة، حيث يرى أن الكفاءة تشير إلى العلاقة الموجودة بين الموارد والنتائج، أي نسبة المخرجات إلى المدخلات المستقلة من خلال سعي المنظمة إلى تحقيق أهدافها، وأن مفهوم الكفاءة ملازم لمفهوم الفاعلية شريطة أن تستخدم بالتبادل، فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة، أي إنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، و يرى أن الفاعلية هي قياس بعيد المدى بينما الكفاءة مقياس قصير المدى، ويرى (الصيرفي 2005:35) أن المنظمات تتكون من أجزاء متداخلة تعتمد على بعضها البعض والفاعلية الكلية لها تعتمد على الفاعلية الجزئية لكل منها.

1- أهمية قياس فاعلية المنظمة: إن المنظمات على اختلاف أنواعها وأشكالها وأحجامها أوجدت من أجل تحقيق أهداف محددة لها، اتفق على تحقيقها، ومن هنا تبرز أهمية قياس فاعلية المنظمة والحكم على مدى تحقيقها لأهدافها ودرجة إسهامها بالوصول إلى نتائج المرغوبة والإمكانات المتوفرة لديها، حيث نستطيع معرفة مستوى الأداء المقرون بالإنتاجية وسلبيات أو الإيجابيات التي تعاني منها هذه المنظمات وكذلك معرفة مستوى قيام المنظمة بأعمالها ومقارنة العوائد بالتكاليف والوقت والجهد المبذول، ونقوم بتقييم وتقويم أداء المنظمة بحيث يتم تلافي السلبيات وتعزيز الإيجابيات لزيادة المنافسة في السوق، وذلك من خلال تقديم الخدمة أو السلعة التي تنتجها المنظمة بجوده عالية وكلفة وسعر أقل من المنظمات المنافسة للوصول إلى الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية أكثر.<sup>80</sup>

### 2-مدخل دراسة الفاعلية التنظيمية

إن العديد من الباحثين والمهتمين بدراسة مداخل الفاعلية تطرقوا إلى مداخل متعدد للفاعلية ولم يتفقوا على عدد معين من المداخل ولكن أكثر هذه المداخل استعمالاً كما بينها (السلم 2005: 43) ما يلي:

1-مدخل تحقيق الهدف: إن التنظيمات لا تستحدث إلا من أجل تحقيق أهداف محددة في بيئة معينة، حيث يرى هذا المدخل أن فاعلية المنظمات يجب أن تقوم من خلال مدى تحقيقها لأهدافها، لا من خلال وسائلها (السلم، 2005)، وقد بين دورتي وهاردي (1996) إن الصفة الأكثر تميزاً لبلورة فاعلية المنظمة، هو أن تكون الأهداف المراد إنجازها واضحة ومحددة وقابلة للقياس والتحقق، وتكون مرنة بحيث تأخذ في الاعتبار البيئة المتغيرة والمنافسة الحادة في الأسواق، حيث إنه من المتفق عليه أن وضع تحديد الأهداف

<sup>80</sup> -صلاح عيد الطعامة: أثر أبعاد إدارة المعرفة في فاعلية المنظمة دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى في المملكة الأردنية الهاشمية.

رسالة ماجستير في الإدارة العامة. قسم الإدارة العامة جامعة مؤتة. الأردن 2011 ص 36.

## الفصل الثاني: الإطار النظري القيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

يعد ضرورياً، لأنه يمنع المجادلات الدفاعية وسوء الفهم بين أعضاء المنظمة، يعطي دافعية أكثر و صراعا أقل واستخداماً أقل للوقت وابتكاراً وإبداعاً من قبل العاملين وكذلك أشار (الرحاحلة 16:2010) الى أن فلسفة المنظمة تقوم على توحيد جهود افراد التنظيم تحقيق غرض معين أي التركيز على الإنجاز لتحقيق الأهداف.

**2-مدخل النظم:** هذا المدخل لا يلغي أهمية الأهداف، ولكنه يؤكد على أنها مجرد عنصر واحد في مجموعة معقدة من معايير الفاعلية، ويفترض هذا المدخل أن المنظمات تتكون من أنظمة فرعية متفاعلة مع بعضها، يؤثر كل منها على الآخر وبالتالي التأثير على أداء المنظمة ككل، ويعاب على هذا المدخل صعوبة قياس بعض المعايير.

**3 مدخل العناصر الاستراتيجية:** يفترض هذا المدخل أن المنظمة الفعالة هي التي ترضى الطلبات الجهات، أو الأطراف المواجهة في بيئتها تلك الأطراف التي تأخذ منها مواردها، أو الدعم من أجل ضمان تواصل وجهودها.

**4 مدخل القيم المتنافسة:** حيث يرى هذا المدخل أن أهداف المنظمة غير ثابتة متغيرة وديناميكية وذلك حسب الموقف، ونجد أن (الشماخ وخضير 2001.332.2001) تطرقوا إلى عوامل أخرى تلعب دوراً رئيسياً في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها مثل (العوامل الفنية، والتكنولوجية، والعوامل المرتبطة بالموارد البشرية، والعوامل المرتبطة بمخرجات المنظمة)، إن عملية اختيار معايير أو مقاييس الفاعلية لأي منظمات تختلف من منظمة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة العمل أو النشاط التي تقوم به المنظمة، فالمنظمات التي تنتج سلع إلى المستهلكين تختلف مقاييس الفاعلية لها عن المنظمة التي تقدم خدمات إلى المنتفعين منها، فالأولى نستطيع قياس مدى فعاليتها بكمية المبيعات<sup>81</sup> من السلع التي تنتجها والأرباح، والثانية يتم قياس مدى فاعليتها بمدى استغلالها للموارد المتاحة ودرجة رضا المنتفعين عن الخدمات التي تقدمها، وكذلك تؤثر دورة حياة المنظمة في اختيار مقياس الفاعلية فالمنظمة في مرحلة النمو يختلف مقياس الفاعلية لها عن منظمة في مرحلة الاستقرار أو التطور أو الانكماش، وأما لغايات هذه الدراسة فقد تم اختيار أربعة مداخل لفاعلية المنظمة، التي تتناسب مع العينة، وقد استمدت مدلولاتها من خلال المنظور المتعدد الأبعاد الفاعلية كما جاء في دراسة (Tsui.1990) والمشار لها في (86:2004 الفهداوي) وهذه المداخل هي:

**تحقيق الأهداف:** وتمثل درجة فاعلية المنظمة في إدراكها لأهدافها وهي قدرتها الممكنة إزاء تحقيق تلك الأهداف، في ضوء التخطيط لأفضل البدائل وإيجاد مقاييس مقننة توضح الكيفية التي يتم من خلالها تحقيق أهداف في المنظمة

**2-التطوير الذاتي للمنظمة:** ويمثل درجة فاعلية المنظمة، وكفاءتها في بلورة ثقافتها التنظيمية التي تجعلها على معرفة مؤكدة بغاياتها، ورسالتها، وأهدافها، ومجمل عملياتها وأنشطتها، والتحكم بها، وتسيير عناصرها

<sup>81</sup> - صلاح عيد الطعامة: مرجع سابق ص 38

## الفصل الثاني: الإطار النظري القيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

ومكوناتها الداخلية، وخلق التكيف المناسب مع المتغيرات في البيئة الخارجية والاستجابة لإحلال التطوير التنظيمي اللازم عبر عملياتها، وإزاحة الحواجز التقليدية بين مستوياتها الإدارية وأقسامها الوظيفية، وبناء الفرق لغرض تحقيق أهدافها بجودة متفردة وخصوصية الأسلوب والأداء ( Scott. 1992).

**3-رضا المشارك:** ويمثل درجة فاعلية المنظمة في استطاعتها تلبية حاجات ومطالب القوى المؤثرة عليها في مواصلة ديمومتها ودعمها وبقائها واستمرارية التفاعل المعتمد بين مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، من منطلق كون تلك القوى تمثل بالفاعلين الاستراتيجيين كالمدرء والموظفين ورجال الإدارة وأصحاب المراكز الرسمية والاجتماعية في البيئة والمجتمع (Robbins.2001).

**4. توظيف الموارد:** ويمثل درجة فاعلية المنظمة في قدرة نشاطاتها المتمكنة والعالية للحصول على مواردها الأساسية المادية والمعرفية المتاحة من بيئتها وضمان حسن استغلالها لتلك الموارد وبطريقة قصوى. (Robey&Sales1994) إن مداخل فاعلية المنظمة (تحقيق الأهداف، والتطوير الذاتي للمنظمة، ورضا المشاركة، وتوظيف الموارد) التي تبنتها الدراسة، تتسجن مع نماذج تفسير فاعلية المنظمة التي تطرق إليها (حريم 2003.93) بإيجاز وهي:<sup>82</sup>

**-نموذج تحقيق الاهداف:** وهو من أقدم النماذج لتوضيح وتحليل الفاعلية وأكثرها انتشارا واستنادا لهذا النموذج فإن أي منظمة تنشأ لتحقيق أهداف معينه وفاعلية المنظمة تقاس بمدى تحقيق هذه الأهداف ومع أن النموذج يستخدم كثيرا في الحياة العملية في المنظمات، ولكن له مشكلات عديدة أهمها:

أ-إن الأهداف الرسمية لبعض المنظمات لا يمكن قياسها بسهولة.

ب-لكل منظمة عدة أهداف، وتحقيق أحدها قد يعيق المنظمة أحيانا في تحقيق الأهداف الأخرى.

ج-لا يمكن تصور وجود إجماع في المنظمة على أهداف مشتركة ومحددة.

د-البعد الزمني (هل يجب الاهتمام بالأهداف قصيرة الأمد، أم بعيدة الأمد؟).

هـ-لا يمكن الجزم بأن نتائج معينة عن أنشطة تنظيمية أو لأسباب خارجية.

و-إن المدخلات لها تأثير على نوعية النتائج، وفي حالات كثيرة لا تملك المنظمة سيطرة كامل على هذه الموارد.

<sup>82</sup> -صلاح عيد الطعامة: مرجع سابق ص.ص. 39-40



### القيادة-نموذج تأمين الموارد:

و يركز هذا النموذج على مدخلات المنظمة بدلا من مخرجاتها (نتائجها)، وتكون المنظمة فعالة إذا استطاعت تأمين الموارد الضرورية لإنتاج مثل: المواد الخام، والقوى العاملة، ورأس المال، والخبرة الإدارية والفنية، كما يركز هذا النموذج على ضمان بقاء المنظمة على المدى البعيد ومحور اهتمامه هو مدى نجاح المنظمة في التعامل مع البيئة الخارجية (التكيف والتأقلم والتأثير) والمشكلة الرئيسية هنا هي كيفية قياس المرونة والتكيف، ويوجد النقد لهذا النموذج كونه يركز على الوسائل اللازمة لتحقيق الفاعلية بدلا من فاعلية المنظمة نفسها (إغفال العمليات الداخلية)

### نموذج العمليات الداخلية:

ويسمى (النظام الصحي) و بموجبه تكون المنظمة فعالة إذا تدفقت المعلومات بسلاسة ويسر وسهولة، وسادت روح الانتماء والالتزام والرضا الوظيفي بين العاملين والنظام السليم من منظور سلوكي يتصف بأدنى قدر من النزاع الضار والصراع السياسي والمناورات السياسية ويركز هذا النموذج على الناس وعلى عملية الرقابة وانسياب المعلومات بسلاسة (باعتبارها وسائل) وعلى الاستقرار باعتباره غاية، ومن مشكلات هذا النموذج هو تجاهله لعلاقه المنظمة بالبيئة الخارجية، والافراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية، فضلا عن صعوبة مقياس المناخ النفسي ورضا العاملين.<sup>83</sup>

### نموذج رضا الجماعات (الأطراف الرئيسية):

إن المنظمات تعتمد على الناس وفي نفس الوقت تؤثر على حياتهم وبالتالي فإنه يمكن اعتبار رضا الأطراف الرئيسية المتعاملة مع المنظمة معيارا هام في فعالية المنظمة، وأن الأطراف التي تتأثر مصالحها بالمنظمة ولهم مصلحة في بقاء المنظمة واستمرارها، فمنهم: (المستهلكون، الموردون، والعاملون، والاتحادات، والمديرون، والمساهمون، والحكومة والمجتمع) بصفة عامة، إن المنظمات تتكون من مجموعة من الإدارات الفرعية التي ترتبط مع بعضها بعضا عموديا وأفقيا، وتعمل معا من أجل تحقيق أهداف التنظيم ككل، وعملية قياس مستوى فاعلية المنظمة يجب أن يشمل جميع نشاطات الإدارات الفرعية التي تشملها المنظمة لأن كل من هذه الإدارات تؤثر وتتأثر بعمل الإدارات الأخرى مع اختلاف الأهداف الفرعية لكل إدارة ولكن بمجملة هدفها تحقيق الغاية التي أوجدت من أجلها التنظيم، وذلك باستخدام الوسائل والطرائق المتاحة لها، ولا نستطيع تطبيق نموذج معين لقياس فاعلية المنظمة، لأن كل نموذج يعالج جانب معين من الفاعلية ولكن بدمج هذه النتائج بشكل تكاملي وبدقة نستطيع قياس فاعلية المنظمة، مع ملاحظة أن قياس مستوى

<sup>83</sup>-صلاح عيد الطعامة: مرجع سابق ص.ص 40-41

## الفصل الثاني: الإطار النظري للقيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

الفاعلية لكل منظمه يختلف عن الأخرى حسب طبيعة عملها، وأهدافها وحجمها ودورة حياتها وبيئتها الداخلية والخارجية وطبيعة العنصر البشري الموجود فيها والجهة التي تقوم بقياس فاعلية المنظمة.

### مستوى الفاعلية التنظيمية:

لقد صنف (جودة 2006.230) أربعة مستويات أساسية للفاعلية وهي:

- 1-فاعلية الفرد: ويتعلق هذا المستوى بقدره الفرد على تحقيق الهدف المحدد له أو المطلوب منه.
- 2-فاعلية الاقسام: يتعلق هذا المستوى بمدى تحقيق كل قسم أو شعبة للأهداف المحددة لها.
- 3-فاعلية المجموعة: ويتم التركيز في هذا المستوى على مدى تحقيق المجموعات وفرق العمل والأقسام الأهداف المطلوبة منها.
- 4-فاعلية المنظمة: ويتضمن مدى قدرة المنظمة ككل على تحقيق أهدافها الكلية والوصول إلى النتائج المطلوبة، إن فاعلية المنظمة ما هي إلا تضافر جهود العاملين فيها بشكل متكامل ابتداء من الفرد ثم مجموعة العمل التي ينتمي<sup>84</sup> إليها داخل المنظمة ثم المنظمة ككل، وبالتالي التأثير على الأداء الكلي للمنظمة لكي تحقق الأهداف المطلوبة منها ضمن الامكانيات المتاحة.

### محددات اختيار المدخل المناسب لفاعلية المنظمة:

إن عملية اختيار المدخل المناسب لفاعلية المنظمة يتوقف على ثلاثة اعتبارات وهي:

- 1-تفضيلات الإدارة العليا: حيث إنها المسؤولة عن نتائج أعمال المنظمة، وغالبا ما تمارس نفوذ في وضع الأهداف التنظيمية، وتحديد معايير تقييم فاعلية المنظمة.
- 2-مدى قابلية الأهداف للقياس الكمي: فكلما كانت الأهداف التنظيمية قابلة لقياس الكمي والموضوعي، كانت أكثر مناسبة لتقييم فعالية المنظمة من خلالها، فهدف الربح مثلا يعتبر من أكثر أهداف استخداما في قياس فاعلية المنظمة، وذلك لوجود مقاييس مستقرة، ومتعارف عليها لقياس مدى ربحية المنظمة وبالتالي الحكم عليها.
- 3-الظروف البيئية: المنظمات التي تواجه بيئة تتصف بالندرة في الموارد الأساسية اللازمة لها غالبا ما تتجه لقياس فاعليتها باستخدام موارد النظام، أو العمليات الداخلية وأما في البيئة المتغيرة والمعقدة تصبح

<sup>84</sup> -صلاح عيد الطعامة: مرجع سابق ص.ص 41-42.

## الفصل الثاني: الإطار النظري القيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

الكفاءة الداخلية أقل أهمية وتصبح المرنة والقدرة على التكيف مع المعايير المناسبة لقياس الفاعلية، إن عملية تحديد واختيار المداخل المناسبة لقياس فاعلية المنظمة يتوقف على العوامل التالية:

أ- مجموعة العوامل الداخلية: حيث تشمل هذه العوامل طبيعة نشاط المنظمة وحجمها، وأهدافها، والهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة فيها، وطبيعة وحجم العمليات الداخلية فيها وطبيعة الموارد المادية والمالية والبشرية المتاحة لها.

ب- مجموعة العوامل الخارجية: حيث تشمل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والتكنولوجيا والبيئة المحيطة بالمنظمة التي تؤثر عليها وعلى مدخلاتها من موارد بشرية ومادية وعلى مخرجاتها من سلع أو خدمات.<sup>85</sup>

### • ثامنا: الفاعلية المهنية الذاتية

**1-تعريف الفاعلية الذاتية:** يرى "بيشيف (1974) Beeshaf " أن الفاعلية الذاتية ترتبط بدرجة كبيرة بمفهوم الفرد عن ذاته لأن الذات تمثل مركز الشخصية التي تتجمع حولها كل النظم الأخرى ، وهي أسلوب الفرد المعبر عن حياته و لقد تطرق "وليم جيم (1981) James William " في كتابه مبادئ علم النفس الى مفهوم الفاعلية الذاتية وعن فكرة " العامل الشخصي والإرادة " ، حيث يرى أن العمل على بلوغ الأهداف والغايات مع اختيار الوسائل المناسبة هما عالمة على وجود مميزات عقلية عند الأفراد، ويرى "باندورا(1982) " أن فاعلية الذات تعبر عن فاعلية الفرد التنبؤية لمسار الأنشطة التي يتطلبها السلوك، وأنها وحدها لا تحدد السلوك على نحو كاف بل لا بد من وجود قدر من الاستطاعة سواء أكانت فسيولوجية أم عقلية أم نفسية، بالإضافة إلى توافر الدافعية في الموقف.<sup>1</sup>

### 2-أنواع الفاعلية الذاتية :

يمكن تصنيف الفاعلية الذاتية إلى عدة أنواع منها:

**1-الفاعلية القومية:** وتعمل على إكساب الأفراد أفكارا ومعتقدات عن أنفسهم، باعتبارهم أصحاب قومية واحدة أن الفاعلية القومية قد ترتبط بأحداث لا يستطيع المواطنون السيطرة عليها مثل انتشار تأثيري التكنولوجيا الحديثة، والتغير الاجتماعي السريع في أحداث المجتمعات، والأحداث التي تجري في أجزاء من العالم والتي يكون لها تأثير على من يعيشون في الداخل، كما تعمل على إكسابهم أفكار ومعتقدات عن أنفسهم باعتبارهم أصحاب قومية واحدة أو بلد واحد

<sup>85</sup> - صلاح عيد الطعامة: مرجع سابق ص 42-43

## الفصل الثاني: الإطار النظري القيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

**2-الفاعلية الجماعية:** هي مجموعة تؤمن بقدراتها وتعمل في نظام جماعي لتحقيق المستوى المطلوب منها. ويشير "باندورا" Bandura " الى أن الأفراد يعيشون غيبي منعزلين اجتماعيا، وأن الكثر من المشكلات والصعوبات التي يواجهونها تتطلب الجهود الجماعية والساندة لإحداث أي تغييرى فعال، وإدراك الأفراد لفاعليتهم الجماعية يؤثر فيما يقبلون على عمله كجماعات ومقدار الجهد الذي يبذلونه وقوتهم التي تبقى لديهم إذا فشلوا في الوصول إلى النتائج، وأن جذور فاعلية الجماعة تكمن في فاعلية أفراد هذه الجماعة. ومثال ذلك: فريق كرة القدم إذا كان يؤمن في قدراته ومقدرته وقدرته على الفوز على الفريق المنافس فيصبح لديه بذلك فاعلية جماعية مرتفعة والعكس صحيح<sup>86</sup>

**3-فاعلية الذات العامة:** ويقصد بها مجموعة من التوقعات التي يحملها الفرد إلى المواقف الجديدة، وهي تحدد ثقة الفرد العامة وقابليته للنجاح، وتؤثر بشكل ملحوظ على توقعات الفاعلية الذاتية في المواقف الخلاصة، وقدرة الفرد على أداء السلوك الذي يحقق نتائج إيجابية ومرغوبة في موق معني، والتحكم في الضغوط الحياتية التي تؤثر على سلوك الأفراد، وإصدار التوقعات الذاتية عن كيفية أدائه للمهام، والأنشطة التي يقوم بها، والتنبؤ بالجهد والنشاط والمثابرة؛ لتحقيق العمل المراد القيام به، وتشمل توقعات الفاعلية الذاتية العامة في المواقف العامة التي يمكن لكل شخص أن يمر بها.

**4-فاعلية الذات الخاصة:** ويقصد بها أحكام الأفراد الخاصة والمرتبطة بمقدرتهم على أداء مهمة محددة في نشاط محدد مثل الرياضيات (الأشكال الهندسية) أو يصف اللغة العربية (الإعراب -التعبير) حيث تشمل توقعات الفاعلية الذاتية الخلاصة في مجالات خاصة من المشكلات التي يمكن أن تواجه أشخاص محددين أو مجموعات خاصة كالمدخنين وذوي الوزن الزائد.

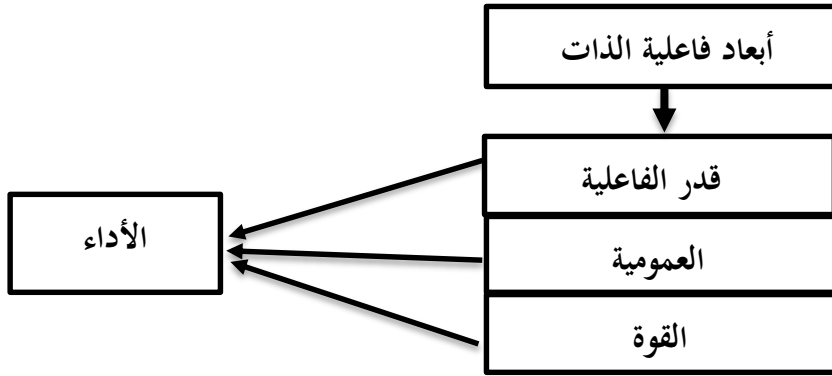
**5- فاعلية الذات الأكاديمية :** تشير فاعلية الذات الأكاديمية إلى إدراك الفرد لقدرته على أداء المهام التعليمية بمستويات مرغوب فيها. أي أنها تعين قدرة الشخص الفعلية في موضوعات الدراسة المتنوعة داخل الفصل الدراسي وهي تتأثر بعدد من المتغيرات نذكر منها حجم الفصل وعمر الدراسي ومستوى الاستعداد الأكاديمي للتحصيل الدراسي، أن الفاعلية الذاتية الأكاديمية هي من أكبر العوامل المعرفية التي تؤثر على النجاح الأكاديمي، وخاصة الطلبة، وهم غالبا ما يختارون الأهداف التي تناسب قدراتهم الأكاديمية، إن الفاعلية الذاتية تقوم على تعزيز ثقة الطلبة في قدراتهم الأكاديمية وذلك بطرق مختلفة، مثل: الاحتفال بقصص النجاح في الأكاديمية، والتشجيع مواجهة التحديات الجديدة، وكذلك تشجيعهم ليصبحوا مرشدي أقران في الحرم الجامعي.

<sup>86</sup>-معروف محمد: مرجع سابق ص 29.

3- أبعاد الفاعلية الذاتية:

حدد "باندورا Bandura" ثلاثة أبعاد للفاعلية الذاتية مرتبطة بالأداء، ويرى أن معتقدات الفرد عن فاعلية ذاته تختلف تبعا لهذه الأبعاد، ويبني الشكل التالي أبعاد الفاعلية الذاتية وعلاقتها بالأداء لدى الأفراد:

الشكل رقم(05): يبين أبعاد الفاعلية الذاتية عند "باندورا" Bandura



1- قدر الفاعلية (Magnitude):

ويقصد به مستوى قوة دوافع الفرد لأداء في المجالات والمواقف المختلفة، ويختلف هذا المستوى تبعا لطبيعة أو صعوبة الموقف ويبدو قدر الفاعلية بصورة أوضح عندما تكون المهام مرتبة وفقا لمستوى الصعوبة والاختلافات بين الأفراد في توقعات الفاعلية، ويمكن تحديدها المهام البسيطة المتشابهة، ومتوسطة الصعوبة، ولكنها تتطلب مستوى أداء شاق في معظمها. ومع ارتفاع مستوى فاعلية الذات لدى بعض الأفراد فإنهم لا يقبلون على مواقف التحدي، وقد يرجع السبب في ذلك إلى تديني مستوى الخبرة

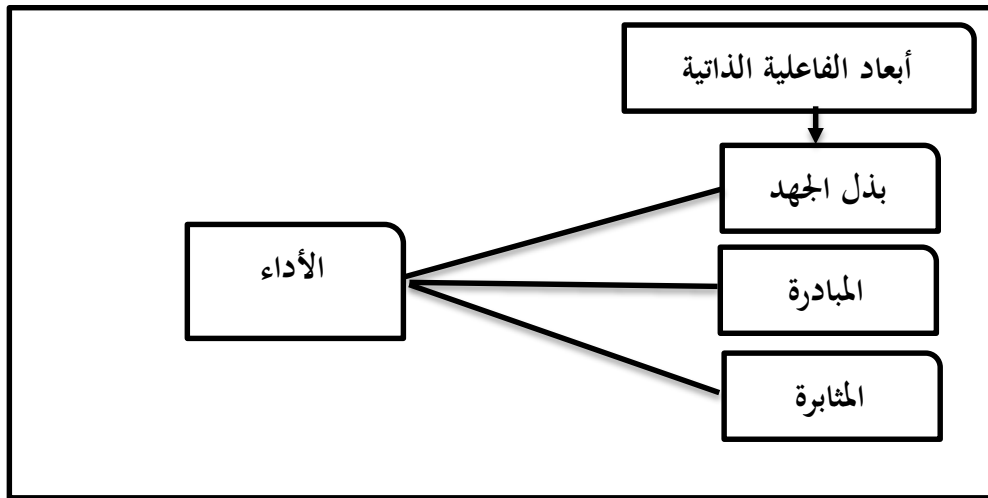
2- العمومية (Generality): ويشير هذا البعد إلى انتقال فاعلية الذات من موقف ما إلى مواقف مشابهة، فالفرد يمكنه النجاح في أداء مهام مقارنة بنجاحه في أداء أعمال ومهام مشابهة، أي يمكن لتوقعات الفاعلية أن تكون خاصة أو يمكن تعميمها على مجموعة من المواقف، وفي هذا الصدد يذكر "باندورا" Bandura أن العمومية تحدد من خلال مجالات الأنشطة المتسعة في مقابل المجالات المحددة، وأنها تختلف باختلاف عدد من الأبعاد، ودرجة العمومية تختلف وتتباين من شخص لآخر، ومن مجال إلى آخر، فقد يكون الفرد فاعليته الذاتية مرتفعة في مجال معني ومنخفضة في مجال آخر.<sup>87</sup>

<sup>87</sup> -زربيي أحلام: الفاعلية الذاتية وعلاقتها بالأداء المهني "دراسة ميدانية بشركة سوناطراك نشاط تمبيع وتكرير الببتروكيمياويات (LRP). أطروحة دكتوراه في علم النفس قسم العمل والتنظيم. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة وهران. الجزائر. 2018. ص.ص 46-47

## الفصل الثاني: الإطار النظري القيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

3- القوة أو الشدة (Strength):<sup>88</sup> وتتحدد قوة فاعلية الذات لدى الفرد في ضوء خبراته السابقة، ومدى وملاءمتها للموقف، ويشير هذا البعد إلى عمق الإحساس بالفاعلية الذاتية، بمعنى قدرة أو شدة أو عمق اعتقاد أو إدراك الفرد أن بإمكانه أداء المهام أو الأنشطة موضوع القياس. ويتدرج بعد القوة على متصل ما بين قوى جدا إلى ضعيف جدا. ويضيف كل من "كيم وبارك" (Park & Kim 2000)، أن الأبعاد المكونة لفاعلية الذات تلعب الدور الرئيسي في مستوى الأداء الأكاديمي للفرد، وأنها تعد منبئا قويا بأداء الفرد خلال المهام المختلفة، وأن مستوى الفاعلية العامة للذات لدى الفرد يتحدد في ضوء الثقة بالذات، والبط الذاتي، وتفضيل المهام الصعبة أو المثابرة، ويعتبر الطرح الذي قدمه "باندورا" Bandura "الموضح في الشكل رقم (05) و الذي يربط أبعاد الفاعلية الذاتية بالأداء؛ الإطار الذي تم اعتماده في الدراسة الحالية، حيث جند أن قدر الفاعلية يمثل عد بذل الجهد الذي يعينُ بمستوى الإلتقان والتنظيم الذاتي، العمومية ويقصد بها "باندورا" Bandura انتقال فاعلية الذات من موقف إلى مواقف مشابهة؛ فالفرد يمكنه النجاح في أداء مهام مقارنة بنجاحه في أداء أعمال ومهام مشابهة، تمثل بعد المبادرة ويقصد به مبادرة الفرد للقيام بسلوك معني ومساعدة الآخرين إضافة إلى الاتزان الانفعالي بمعنى نجاح الفرد في أداء مهمة ما، سيجعله يبادر في إنجاز أعمال ومهام مشابهة دون تجنبها، كما يبادر في مساعدة الآخرين في حل المشاكل الملائمة التي نجح فيها وتمكن من مواجهتها، وتمثل القوة ثالث بعد حدده "باندورا" Bandura " له ارتباط مباشر بالأداء والذي أشارت إليه بعد المثابرة البعد الذي يعني شدة اعتقاد الفرد من تمكنه من أداء المهام المعقدة وتحديه للصعاب. ويبين الشكل رقم (06) أبعاد الفاعلية الذاتية التي اقترحتها وعلاقتها بالأداء لدى الأفراد:

الشكل رقم (06): يبين أبعاد الفاعلية الذاتية التي اقترحتها الباحثة وعلاقتها بالأداء لدى الأفراد.



<sup>88</sup> - زربي أحلام: مرجع سابق ص.ص. 48-49

تعد فاعلية الذات على درجة من الأهمية من حيث تأثيرها في كثير من جوانب الشخصية؛ وفي مواجهة كثير من الضغوط والمشكلات الحياتية؛ فقد توصلت منى بدوي (2001) أن فاعلية الذات تعد أهم ميكانيزمات القوى الشخصية حيث تمثل مركزا مهما في دافعية تساعد على مواجهة الضغوط كعامل وقاية من الآثار السلبية النفسية والسلوكية والاجتماعية للبطالة على الشباب وكعامل ضروري ولازم لإحساس بالانتماء . و يؤكد كل من "شفرينتز وهالوم" (2008) Hallum & Schwarzer، أن فاعلية الذات تعمل كمصدر وقاية من ضغوط العمل والاحترق النفسي. وأكدت نتائج دراسة كل من "غرو وسالانوف" (2001) Salanova, Grau، أن فاعلية الذات العامة يمكن أن تخفف من الضغوط المهنية للأفراد (في: المنشاوي، (2009) كما أظهرت نتائج "باباك وآخرون" (2008) al et Babak) أن فاعلية الذات تؤثر على الصحة النفسية و الاستجابة للضغوط لدى المراهقين، و أن من لديهم فاعلية الذات مرتفعة؛ يستطيعون مواجهة الضغوط وصحتهم النفسية جيدة، بينما ممن لديهم فاعلية الذات منخفضة؛ يصعب عليهم التعامل مع الضغوط أو مواجهتها )، وجود ارتباط سلب كبير دال احصائيا بني الضغط والفاعلية و أظهرت نتائج دراسة "كوفمان و جيليجان" (2003) Gillgan & Coffman، أن الطلبة الذين سجلوا مستويات مرتفعة من فاعلية الذات، سجلوا مستويات منخفضة في الضغوطات سجلوا مستويات مرتفعة من الرضا عن الحياة ) وتؤثر فاعلية الذات في السلوكيات والأفعال التي يقوم بها الفرد في المواقف المختلفة والمتعددة؛ فقد أشار "باندورا 1993, Bandura " أن معتقدات الفرد وأحكامه عن فاعلية ذاته تؤثر في سلوك الفرد من عدة جوانب - في مقدار الجهد المبذول (effort of amount) من الفرد لتحقيق أهدافه المنشودة ومدى استمرارية هذا الجهد - في أساليب اختيار الأنشطة والأفعال أو الاستراتيجيات التي يستخدمها لتحقيق أهدافه - في قدرته على مواجهة

المشكلات والمواقف الضاغطة التي تعترضه في الحياة) ومن خلال ما سبق ذكره تلخص الأهمية البالغة للفاعلية الذاتية، وتوضحها بالنسبة لجانبي؛ وهما الجانب الأكاديمي، والجانب المهني :

#### أ. بالنسبة للجانب الأكاديمي:

-تدفع الطالب للقيام بأعماله أو نشاطاته الدراسية .

-تساعد الطالب على مواجهة الضغوط الأكاديمية المختلفة.

- تساهم في ارتفاع مستوى الرضا عن الحياة .

تساهم في زيادة التحصيل الدراسي للطلبة.

ب. بالنسبة للجانب المهني :

-تعتبر مصدر وقائي من ضغوط من ضغوط العمل والاحتراق النفسي

- تساهم في تخفيف الضغوط المهنية، والتمتع بصحة نفسية جيدة.

- تساهم في رفع شعور الرضا المهني.

- تساهم في رفع وتحسين الأداء المهني.<sup>90</sup>

#### 5-خصائص الفاعلية الذاتية:

يذكر "بانديرا" (1997) أن هناك خصائص عامة يتميز بها ذوي فاعلية الذات المرتفعة والمنخفضة، فحسب نظرية "بانديرا" فإن فاعلية الذات تركز على؛ كي يفكر الأشخاص وكي يشعرون وما هي سلوكياتهم، فالشعور المنخفض بفاعلية الذاتية يرتبط بالاكنتاب والعجز والقلق وبالتشاؤم حول الأداءات والتطور الشخصي وتقدير منخفض للذات

وعليه فخصائص فاعلية الذات المرتفعة (الذين لديهم إيمان قوي في قدراتهم) وهي:

- يتميزون بمستوى عال من الثقة بالنفس.

- لديهم قدر عالي من تحمل المسؤولية .

-يستعيدون سريعا شعورهم بفاعلية الذات في حالات الفشل.

- يواجهون المواقف المهذرة بفاعلية تضمن لهم التحكم في أنفسهم وانفعالاتهم.

- يتمتعون بمثابرة عالية في مواجهة العقبات التي تقابلهم.

-امتلاك فاعلية الذات تزيد من إنجازاتهم وأداءهم الشخصية، كما تقلل من حالات القلق والضغط والتعرض للاكنتاب.

- يتصفون بالتفاؤل.

- لديهم القدرة على التخطيط للمستقبل.

<sup>90</sup>- زربيي أحلام: مرجع سابق ص45.



- يركزون على الأهداف بطموح.

بينما سمات ذوي فاعلية الذات المنخفضة (الذين يشكون في قدراتهم):

- يركزون على النتائج الفاشلة.

- أفكار متشائمة وتجدهم يشكون في قدراتهم أمام المهام الصعبة<sup>91</sup>.

- طموح ضعي وعدم الالتزام.

- يستسلمون بسرعة.

- يركزون على الصعوبات وعلى الموانع التي يواجهونها أكثر من تركيزهم على النجاح، مما يجعلهم ينسحبون من مواجهة هذه الصعاب.

- عرضة لحالات الاكتئاب والضغط والقلق.

6- آثار الفاعلية الذاتية: لقد أشار "باندورا" Bandura إلى أن فاعلية الذات يظهر تأثيرها جليا من خلال أربعة عمليات أساسية وهي العملية المعرفية، والدافعية، والوجدانية، وعملية اختيار السلوك وفيما يلي عرض لأثر فاعلية الذات في تلك العمليات الأربعة:

1- العملية المعرفية: وجد "باندورا" (Bandura) أن آثار فاعلية الذات على العملية المعرفية تأخذ أشكال مختلفة فهي تؤثر على كل من مراتب ا دف للفرد وكذلك في السيناريوهات التوقعية التي بينها، فالأفراد مرتفعو الفاعلية يتصورون سيناريوهات النجاح اليت تزيد من آدام وتدعمه، بينما يتصور الأفراد منخفضو الفاعلية دائما سيناريوهات الفشل ويفكرون فيها، ويضيف "باندورا" Bandura "أن معتقدات فاعلية الذات تؤثر على العملية المعرفية من خلال مفهوم القدرة، ومن خلال مدى اعتقاد الأفراد بقدرتهم على السيطرة على البيئة، ففيما يتعلق بمفهوم القدرة يتمثل دور معتقدات فاعلية الذات في التأثير على كيفية تأويل الأفراد لقدراتهم، فالبعض يرى أن القدرة على أساس أنها موروثه، ومن الخطأ الارتقاء بالقدرات الذاتية، وبالتالي فإن الأداء الفاشل يحمل تهديدا م ولذكائهم على حساب خوضهم تجارب قد توسع من معارفهم ومؤهلاتهم. ويف هذا الشأن يذكر "بريبي" (Berry) " أنه كلما زاد مستوى تعقيد الأداء كلما أدى ذلك إلى ارتفاع أداء الذاكرة، وبالتالي تساهم معتقدات الفاعلية الذاتية في تحسين أداء الذاكرة عن طريق الأداء .والأفراد بشكل

<sup>91</sup>-زربيي أحلام: مرجع سابق .ص.ص61-62.

## الفصل الثاني: الإطار النظري القيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

عام يقيمون قدراتهم عن طريق مقارنة أدائهم بالآخرين، وعن طريق التغذية الراجعة. أما فيما يتعلق مبدى اعتقاد الأفراد بقدرتهم على ممارسة السيطرة على البيئة فهناك مظهران لهذه السيطرة، هم درجة وقوة الفاعلية الذاتية لإحداث التغيير، عن طريق الجهد المستمر والاستخدام الإبداعي للقدرات والمصادر، وتعديل البيئة فالأفراد الذين تسيطر عليهم الشكوك الذاتية يتوقعون فشل جهودهم لتعديل المواقف التي ميرون بها ويقومون بتغيري طفيف في بيئتهم وإن كانت مليئة بالكثير من الفرص المحتملة، في حني أن من يمتلكون اعتقادا راسخا في فاعليتهم الذاتية عن طريق الإبداع والمثابرة يتوصلون إلى طريقة لممارسة السيطرة على بيئتهم، وإن كانت البيئة مليئة بالفرص المحدودة والعديد من العوائق، ويضعون لأنفسهم أهدافا مليئة بالتحدي، ويستخدمون التفكري التحليلي.<sup>92</sup>

ومبدئيا يعتمد الأفراد على أدائهم الماضي للحكم على فاعليتهم، ولتحديد مستوى طموحهم، ولكن عن طريق المزيد من التجارب يبادرون بوضع خطة ذاتية لفاعليتهم الذاتية، وهذا في حد ذاته يعزز الأداء بشكل جيد عن طريق معتقداتهم في فاعليتهم الذاتية، ويرى "مادوكس" (Maddux) أن معتقدات فاعلية الذات تؤثر على العملية المعرفية من خلال التأثير على:

- الأهداف التي يضعها الأفراد لأنفسهم، فالذين يمتلكون فاعلية مرتفعة يضعون أهدافا طموحة، ويهدفون لتحقيق العديد من الإنجازات، بعكس الذين لديهم ضع في معتقداتهم فيما يتعلق بقدراتهم .

-الخطط والاستراتيجيات التي يضعها الأفراد، من أجل تحقيق الأهداف.

- التنبؤ بالسلوك المناسب، والتأثري على الأحداث .

-القدرة على حل المشكلات، فالأفراد ذوو الفاعلية المرتفعة أكثر كفاءة في حل المشكلات، اتخاذ القرارات

2- **العملية الدافعية** : لقد أشار "باندورا" (Bandura) " إلى أن اعتقادات الأفراد لفاعلية الذات تساهم في تحديد مستوياتهم الدافعية، كلما كانت لديه دافعية كبيرة لتحقيق أهدافه، بمعنى أن فاعلية الذات تزيد من دافعية الفرد لإنجاز، من خلال المثابرة والعزيمة في وضع الأهداف وتعديل كمية الجهود للوصول إلى الأهداف المرجوة في المقابل فإن الوضعيات التي ترافقها حالات من الشك وعدم الثقة في القدرات، أي

<sup>92</sup>- زربيي أحلام: مرجع سابق. ص 63.

## الفصل الثاني: الإطار النظري القيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

إحساس ضعيف بفاعلية الذات تجعل الأفراد الذين يبذلون جهدا لرفع الصعوبات والتحديات التي تواجههم وبالتالي يحصلون على نتائج ضعيفة.<sup>93</sup>

3- العملية الوجدانية : تؤثر اعتقادات فاعلية الذات في كم الضغوط والإحباطات التي يتعرض لها الأفراد في مواقف التهديد، كما يؤثر على مستوى الدافعية، حيث أن الأفراد ذوي الإحساس المنخفض بفاعلية الذات أكثر عرضة للقلق، حيث يعتقدون أن المهام تفوق قدراتهم وسوف يؤدي ذلك بدورها إلى زيادة مستوى القلق، لاعتقادهم بأنه ليس لديهم المقدرة على إنجاز تلك المهمة كما إنهم أكثر عرضة للاكتئاب، بسبب طموحاتهم غير المنجزة، وإحساسهم المنخفض بفاعليتهم الاجتماعية، وعدم قدرتهم على إنجاز الأمور التي تحقق الرضا الشخصي، في حين يتيح إدراك فاعلية الذات المرتفعة تنظيم الشعور بالقلق والسلوك الانسحاب من المهام الصعبة، عن طريق التنبؤ بالسلوك المناسب في موقف ما.

4- عملية اختيار السلوك: تؤثر فاعلية الذات على عملية انتقاء السلوك، ومن هنا فان اختيار الأفراد لأنشطة والأعمال التي يقبلون عليها مرهون بما يتوفر لديهم من اعتقادات ذاتية في قدرتهم على تحقيق النجاح في عمل محدد دون غيره، ويمكن إجمال نتائج الدراسات فيما يختص بالعلاقة بين فاعلية الذات واختيار السلوك على النحو التالي: الأفراد الذين لديهم إحساس بانخفاض مستوى الفاعلية الذاتية، ينسحبون من المهام الصعبة التي يشعرون أنها تشكل تهديدا شخصيا لهم، حيث يتراخون في بذل الجهد ويستسلمون سريعا عند مواجهة المصاعب، وفي المقابل فإن الإحساس المرتفع بفاعليته يعزز الاجتناب الشخصي بطرق مختلفة، فالأفراد ذوو الثقة العالية في قدراتهم يرون صعوبات كتحدي جيب التغلب عليه، وليس كتهديد شخصيا لهم، كما أنهم يرفعون ويعززون من جهدهم في مواجهة المصاعب، بالإضافة إلى أنهم يتخلصون سريعا من آثار الفشل.

### • تاسعا: قياس الفاعلية.

لكي يشار إلى اعتماد الفاعلية وسيلة لقياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وتكييفها البيئي ونموها وتطورها، إنه لا بد من اعتماد مجموعة من المؤشرات أو وسائل القياس التي أهمها ما يأتي:

1- تحديد نوع الأهداف وقياس تحققها: هناك نوعان من الأهداف في مجال قياس فاعلية المنظمة، وأهمها الأهداف الرسمية التي يمكن معرفتها والاطلاع عليها من خلال الوثائق الرسمية للمنظمة مثل شهادة عقد تأسيسها ونظامها الداخلي فيمثل أهداف العملية أو الفعلية التي تتمثل بمؤشرات الانتاج والانتاجية وكمية

<sup>93</sup>- زربيي أحلام: مرجع سابق. ص 64.

## الفصل الثاني: الإطار النظري القيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

ونوعية وحجم المخرجات السلعية أو الخدمية التي تقدمها وذلك خلال مدة زمنية معينة يمكن أن تعطي هذه المؤشرات بنوعيتها وبخاصة بعد إخضاعها للتحليل صور حقيقية من مدى تحقيق المنظمة لأهدافها سواء ما يتعلق بمؤشرات المثبتة في الوثائق الرسمية للمنظمة، أو ما أفرزته في ميدان ممارستها العملية لذلك فإن درجة الفاعلية المتحققة للمنظمة تكمن في قدرتها على استثمار استخدام الطاقات المتاحة لديها وكذلك القدرة على التكيف البيئي من خلال معالجة المشكلات أو الظواهر الإدارية والفنية التي تواجهها في مضمار تحقيق الأهداف كل من استطاعت المنظمة تحقيق التفاعل الحركي الديناميكي الهادف والتوازن المتحرك القادر على استثمار استخدام تلك الموارد كانت أكثر فاعلية.<sup>94</sup>

### 2- قياس القدرة على التكيف:

أشار "موت" ( Mott.1972 ) الى أن التكيف مؤشر مهم في قياس الفاعلية هو يعني درجة قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الامكان إذن إن ذلك يؤكد حقيقة أساسية تلازم نشاط المنظمة في تحقيقها للأهداف وقدرتها على تحقيق رضا الأفراد وتوفير الروح المعنوية العالية لهم، وترتبط كل هذه النواحي بقدرة المنظمة على التكيف فالتكيف للبيئة الخارجية حسب المفهوم أعلاه يعني أن المنظمة تواجه في إطار سعيها لتحقيق الأهداف متغيرات بيئية كثيرة تستدعي منها القرارات الموضوعية لخلق التوازن المطلوب وتحقيق الاستقرار النسبي والاستمرار ولا بد أن تعمل المنظمة على اعتماد أسلوب التنبؤ أو التوقع لما يصادفها من تغيير بيئي غير منظور وتعالجه على وفق الأسلوب الذي من شأنه الحد من إمكانية الخسارة الناجمة عن عدم التكيف هذا إضافة إلى أن مفهومي الفاعلية أي مفهوم تحقيق الأهداف مفهوم التكيف وهما غير متعارضين وإنما يتكاملان في قياس إمكانية المنظمة في الاستمرار والاستقرار في ظل المتغيرات البيئية غير المستقرة فواقع التباين في البيئة التي تنتمي لها المنظمة واختلاف طبيعة الأهداف يؤكدان على قياس الفاعلية حسب المؤشر الذي يعزز إمكانية المنظمة في تحقيق الأهداف والنمو والتطور باستمرار.<sup>95</sup>

### • عشرة: نظريات الفاعلية.

1-مداخل نظرية لدراسة الفاعلية التنظيمية: تتعدد المداخل النظرية التي يمكن استخدامها لقياس الفاعلية التنظيمية في ضوء عدد من المعايير القياسية للفاعلية وعلى رأسها الأهداف، ويلاحظ اتساع المفهوم ومجالات قياسه، حيث امتدت معايير القياسات إلى جوانب أخرى مثل: الجوانب الاقتصادية

<sup>94</sup> - زربيي أحلام: مرجع سابق. ص 65.

<sup>95</sup> - خليل محمد حسن الشماع و د خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان الأردن. 2000 ص.ص 328-

## الفصل الثاني: الإطار النظري القيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

(العوائد والتكاليف والاستثمارات وغيرها من المقاييس المالية) والجوانب الإنسانية ( القيم-الثقافة التنظيمية-الأخلاق-الشعور بالملكية- العواطف-ردود الأفعال-التعاملات-الحوافز-التكيف وغيرها) والجوانب الإدارية والتنظيمية (الإداريون-العمليات-الهيكل التنظيمي-الرقابة المرنة وغيرها) والجوانب الاجتماعية والبيئة (التفاعل بين المنظمات والمجتمع المحيط بها، الخدمات الاجتماعية، العدالة الاجتماعية، الفرص الاجتماعية وغيرها)، والارتباط مفهوم الفاعلية بمفهوم التنظيم يؤدي "التنوع في مفهوم المنظمات وطبيعتها إلى تنوع أكثر في النماذج والمداخل المهمة بقياس الفاعلية، كما يؤدي إلى العديد من المعوقات والمشكلات ذات الارتباط بالفاعلية التنظيمية، ويرى "روس أشبي" Ross ashby " أنه لا توجد منظمة جيدة بالمعنى المطلق فالأمر دائما نسبي فالمنظمة الجيدة في جانب معين استنادا لمعيار معين فقد تكون العكس في جانب آخر أو وفق معيار آخر، ويمكن تصنيف المداخل الأساسية للفاعلية التنظيمية حسب تطوراتها في مدخلين رئيسيين الكلاسيكي والمعاصر.

أ-المداخل الكلاسيكية لدراسة الفاعلية: وقد ركزت على أجزاء مختلفة في المنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية ثم تقوم بتحويل هذه الموارد أي المدخلات الى السلع وخدمات ومخرجات تريدها الى البيئة الخارجية مره اخرى انه يمكن قياس فاعلية المنظمة انطلاقا من اهتمامات مختلفة أطرافها من المساهمين وعمال وإداره من خلال التعرف على ماذا قدرتها على القيام بهذه العملية الثلاثة الحصول على الموارد وتحويل هذه الموارد والحصول على مخرجات ثم اعاده هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية من أجل تسويقها وذلك على النحو التالي:<sup>96</sup>

**1-مدخل تحقيق الاهداف:** وهو يمثل وجهه نظر إدارة المنظمة التي تهتم أساسا بالمخرجات في تقييم فاعلية المنظمة لأن هذا المدخل يركز على التعرف على الأهداف التنظيمية المعلنة ثم يقيس مدى قدرة المنظمة على تحقيق مستوى مرضي منها وهو بهذا يعتبر مدخل المنطقيات لأنه يقيس مدى تقدم هذه المنظمة في تحقيق أهدافها وتعني الفاعلية هنا تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقا وبالتالي فإن نقطة التركيز هي ما الذي يحققه المدير وليس ما الذي يفعله المدير الآن ما يفعله المدير قد لا يكون بالضرورة محققا للهدف المراد بلوغه كما يعتمد هذا المدخل على الأهداف التشغيلية كمؤشرات كمية لقياس الفاعلية والأهداف الرسمية التي غالبا ما تكون تجريدية وغير قابلة للقياس ومن أكثر الأهداف

<sup>96</sup>-أ-د اعتماد محمد علام و أ-د إجلال إسماعيل حلمي: علم اجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية. مكتبة الأنجلو المصرية.

## الفصل الثاني: الإطار النظري القيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

شيوعا في قياس فاعلية المنظمات الأعمال: الربحية والنمو ومعدل العائد على الاستثمار وحصص المنظمة من السوق، وفي هذا الصدد قد تبدأ المنظمة الأهداف التي من السهل قياسها على حساب تلك التي يصعب قياسها فالجامعات مثلا تنظر إلى ما نشره الأستاذ من بحوث أكثر من النظر إلى هدف صعب القياس مثل التدريس وفي المقابل تنظر الشركات إلى المخرج لكل عامل أكثر مما تنظر إلى الاجتهاد والتعاون ودقة المواعيد والولاء والمسؤولية وعلى الرغم من أهمية أن تعتبر الفاعلية على قدر المنظمة في تحقيق الغرض الذي أنشئت من أجله إلى أن هذا الاتجاه يثير عدد من الإشكاليات التي ذكرها "نفل الحارس" (2008) فيما يلي:

- إن عدم نجاح المنظمة في التحديد الدقيق لأهدافها قد يؤدي إلى نتائج غير سليمة.
- إن أهداف المنظمة قد لا تمثل المصالح المتنوعة لأصحاب المصالح من المنظمة.
- قد تتسم أهداف المنظمة بالتنوع أو الغموض والتعارض مما قد يؤدي إلى عدم تحقق بعض الأهداف وصعوبات تقييم فاعلية منظمة.

**ب- مدخل موارد النظام:** يمثل هذا المدخل وجهة نظر المالكين أو المساهمين في المنظمة ويهتم بجانب المدخلات في تقييم فاعلية المنظمة فهو يفرض أن المنظمة تكون فاعلة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد وقدم هذا المدخل كل من "ياشتمان وسيشور 1967 yushtman & Seashore" و مركزا على تفاعل المنظمة مع بيئتها للحصول على الموارد المدخلات وتحدد الفاعلية بقدره المنظمة على استغلال الفرص المتوفرة في بيئتها لاقتناء الموارد النادرة وذات القيمة وفي ظل هذا المدخل تحويل المدخلات التنظيمية واقتناء الموارد محل الأهداف والمخرجات كمعايير للفاعلية في ظل هذا المدخل تنظيرا أكثر ديناميكية لكيفية اقتناء المنظمة لمواردها واستخدامها لهذه الموارد بكفاءة في ظل بيئة متغيرة تهدف<sup>97</sup> إلى تحقيق التوازن في توزيع تلك الموارد للوفاء باحتياجات الأنظمة الفرعية داخل المنظمة كما ذهب "كاننجام" 1977 Cunningham، و إلى جانب اهتمامه بمكونات التنظيم المتمثلة في المدخلات والمخرجات فإنه يهتم أيضا بالتغذية الراجعة والبيئة المحيطة به وباعتباره مدخل متكامل لتحقيق الفاعلية فهو يأخذ باعتباره كافة العناصر المؤثرة الداخلية والخارجية الاقتصادية والاجتماعية. ويشير "كاميرون 1983" إلى عدة انتقادات تعرض لها هذا المدخل من أهمها:

<sup>97</sup> -أد اعتماد محمد علام و -أد إجلال إسماعيل حلمي: مرجع سابق. ص 131.

## الفصل الثاني: الإطار النظري القيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

- المبالغة في التركيز على المدخلات المتماثلة في استقطاب الموارد لدرجه قد تؤدي إلى تأثيرات سلبية على المخرجات.

- عدم ملائمة هذا المدخل لقياس الفاعلية في حالات المنظمات غير الربحية والخدمات كالجوامع والمستشفيات وغيرها وذلك لافتراض القائم على توفير معلومات كمية قابلة للقياس - افتراض أن المنظمات خالية من الصراعات والمعوقات الداخلية.

- تعدد مكونات النظام يعني اختلاف وجهة النظر فيما يجب أن تكون عليه أهداف المنظمة ووسائل تنفيذها واختيار مقاييس الفاعلية.

ج- **مدخل العمليات الداخلية:** يمثل هذا المدخل وجهة نظر العاملين في المنظمة ويهتم بمدى فاعلية العمليات التشغيلية الداخلية فيه وجود المناخ النفسي السائد بين العاملين حيث تعتبر المنظمة فاعلة وفقا لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية باليسر وعدم وجود معوقات وارتفاع درجة رضا العاملين عن عملهم والعنصر الهام في الفاعلية هو ما تفعله المنظمة بما توفر لديها من موارد ومن مؤشرات الفاعلية وفقا لهذا المدخل وجود مناخ إيجابي وتوفر روح العمل الجماعي ووسائل الاتصال فاعلية بين الإدارة والعاملين وارتفاع داعتهم وولائهم للمنظمة بالإضافة إلى ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية، ولا يخلو هذا المدخل من قصور يتمثل في تجاهل علاقات المنظمة بالبيئة الخارجية باعتبارها نسقا مغلقا والافراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية فضلا عن أن قياس المناخ النفسي وإرضاء العاملين يعتبر مسألة نسبية لأنها تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية والشخصية.

د- **الإطار متعدد المتغيرات:** <sup>98</sup> حاول "شيترز" أحد أنصار هذا المدخل أن يدمج مدخل النظم ومدخل التطوير الذاتي مدخل الأهداف للفاعلية التنظيمية في نموذج أطلق عليه الإطار المتعدد المتغيرات للفاعلية وهو يركز على فهم العمليات الداخلية الرئيسية للمنظمة باعتبارها المحور الذي يركز عليه الفاعلية التنظيمية رغم هذا التوجه الجديد نحو مدخل موحد متكامل إلا أنه تعرض لانتقادات تركزت حول:

- صعوبة مراقبة جميع الأنشطة والاجراءات الداخلية.

- التركيز على الوسائل لدرجة إهمال الغايات

<sup>98</sup> - أ-د اعتماد محمد علام وأ-د إجلال إسماعيل حلمي: مرجع سابق. ص132.

## الفصل الثاني: الإطار النظري القيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

- ارتفاع تكلفة جمع البيانات حول العمليات وعدم دقتها.

2- **المداخل المعاصرة لدراسة الفاعلية:** نتيجة للقصور الذي تعاني منه المداخل التقليدية اتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مداخل الأكثر شمولية لتحقيق فاعلية المنظمة واعترفت هذه المداخل بتعدد أهداف المنظمة متعدد عملياتها وتعدد أطرافها التعامل معها ومن أهم هذه المداخل ما يلي:

أ- **مدخل أطراف التعامل:** وهو يركز على الأخذ في الاعتبار رغبات وأهداف أصحاب المصلحة من المتعاملين وصاحب المصلحة في بقاء المنظمة ونموها ومن أهم أصحاب المصلحة المتعاملين مع المنظمة:

**المردودون:** وهدفهم التزام المنظمة بسداد قيمة الموارد المباعة لها

**المستهلكون:** هدفهم الحصول على أعلى جودة بأقل الاسعار

**العمال:** هدفهم الحصول على اجور وأفضل ظروف عمل الممكنة

**الملاك:** هدفهم تحقيق أعلى معدلات عائد على استثماراتهم

**المديرون:** هدفهم الحصول على أعلى مرتبات وأكبر قدر من السلطة و نفوذ الحكومة هدفها الالتزام بالقوانين واللوائح المجتمع هدفه مشاركة المنظمة في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحماية البيئة من التلوث وزيادة رفاهية المواطنين والمشكلة الأساسية في هذا المدخل هو تعارض أهداف أصحاب المصالح المختلفة مما يصعب عملة قياس الفاعلية لذلك غالبا ما يثار سؤال من هو الطرف الذي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافه أو لا وقد قدم هذا المدخل عددا من النماذج التي يمكن أن تساعد المنظمة في الإجابة عن هذا السؤال نذكرها بإيجاز وهي:<sup>99</sup>

- نموذج النسبية ونموذج القوة ونموذج العدالة الاجتماعية والنموذج التطوري، وبناء على ما سبق يجب على المنظمة أن تختار النموذج المناسب لظروفها في تحديد أطراف التعامل الأكثر أهمية ثم تقاس فاعلية المنظمة على حسب مدى تحقيقها لأهدافها هذا الطرف ومدى إشباعها حاجاته

ب- **مدخل القيم المتنافسة:** ينطلق هذا النموذج من افتراض أساسي مؤداه عدم وجود مقياس واحد يمكن الاعتماد عليه في تقييم فاعلية المنظمة وإن اختيار النموذج المناسب لقياس هذه الفاعلية يعتمد على متغيرين أساسيين وهما:

<sup>99</sup> - أ-د اعتماد محمد علام وأ-د إجلال إسماعيل حلمي: مرجع سابق. ص.ص 133-134.



## الفصل الثاني: الإطار النظري القيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

- هل تركز المنظمة على بيئتها الداخلية والاهتمام بالعاملين ام تركز على بيئتها الخارجية والتكيف مع المتغيرات التي تطرأ عليها؟

- هل ترغب المنظمة في تحقيق السيطرة ام المرونة؟

وإن عدم وجود معيار مثالي وحيد يتفق عليها الجميع لقياس الفاعلية التنظيمية يعني أيضا أنه ليس هناك إجماع على الأهداف التي تنظم إلى تحقيقها ولا على أولوية بعضها على بعض الآخر.

وقد قام Rohrbaugh & Quinn (1983) بدراسة توجهات المديرين في العديد من المنظمات و أمكنهما التمييز بين نوعين من التوجهات هما:

-**التوجه الداخلي:** ويعني اهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين ورفاهيتهم، والعمل على زيادة كفاءتهم ومهارتهم في العمل.

-**التوجه الخارجي:** ويعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع بيئة الخارجية، والعمل على تنمية علاقتها قوية مع أطراف التعامل الخارجيين، كما قام بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماطا مختلفة للإدارة وهي:

**الهيكل الجامد:** ويعكس اهتمام الإدارة بالحكام الرقابة، والالتزام بإجراءات نظم العمل.

**الهيكل المرن:** ويعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف والتغير من فترة إلى أخرى ويقدم مدخل القيم المتنافسة بناء على توجه الإدارة ونوعه الهيكل أربعة نماذج مختلفة لقياس الفاعلية:<sup>100</sup>

**1- نموذج العلاقات الإنسانية:** ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل مرن، وفيه يكون هدف الإدارة هو تنمية وتطوير العاملين ورفع رضاهم عن العمل، وتكون وسيلتهم في ذلك الاهتمام بتدريب العاملين وزيادة عوائدهم المالية.

**2- نموذج النظام المفتوح:** ويعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل مرن، وتهدف المنظمة فيه إلى تحقيق النمو والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية من خلال تنمية علاقات طيبة مع الأطراف التعامل في البيئة الخارجية.

**4- نموذج الهدف الرشيد:** ويعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل جامد، وتهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج على تحقيق الاستقرار الداخلي من خلال وضع نظم جديدة للاتصال والمعلومات وصنع القرارات، وتعكس النماذج الأربعة بهذه الصور تعارض في القيم التنظيمية، وتعتمد الفكرة الأساسية لهذا

<sup>100</sup> - أ-د اعتماد محمد علام و أ-د إجلال إسماعيل حلمي: مرجع سابق. ص.ص 134-135

## الفصل الثاني: الإطار النظري القيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

المدخل على أن المدير يجب أن يحفظ لنفسه بمكانة وسط بين هذه النماذج المتعارضة، كما يوضح خطورة الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقد يؤدي إلى عدم فاعلية المنظمة.

### ج-مدخل جمهور المستفيدين:

ويطلق عليه أيضا المدخل الإيكولوجي أو نموذج الرضا، والمشاركة أو مدخل الرضى الفردي، أو مدخل المستفيدين، فيجمعها مسميات بمفهوم واحد، وتعرف الفاعلية بموجبه بأنها قدرة المنظمة على مواجهة حاجات ومتطلبات أعضاء التنظيم والجماعات الاستراتيجية المستفيدة من المنظمة، فكلما كانت الإدارة العليا قادرة على صياغة أهداف تلبي مصالح هذه الجماعات، وتحقق نوعا من التوازن في المصالح فإنما تتمكن من تحقيق أداء أفضل.

وقد تم قياس فاعلية المنظمة باستخدام أكثر من مدخل، لعل من أبرزها مناسبة للتعليم الجامعي ما يعرف باسم إطار القيم المتصارعة أو (المتنافسة) الذي يمثل رسما منظوريا رئيسيا وواضحا للفاعلية التنظيمية التي تم التوصل إليه بواسطة مجموعة من الخبراء المهتمين بهذا المجال على مستوى العالم، وقد تم استخدامه في أكثر من أربعين مؤسسة من المؤسسات التعليمية العالية ونستشهد هنا بدراسة "بوندر" (Pounder.1999) بعنوان الفاعلية التنظيمية في المؤسسات التعليمية العالية: محتوى إداري لدراسة هونج كونج، هدفت الدراسة لاختبار الفاعلية التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي في هونج كونج بواسطة مقياس تم بناؤه لهذا الغرض، سمي مقياس الفاعلية التنظيمية ذاتي التقدير وقد أعتمد بناء المقياس على أبعاد الفاعلية المشتقة من نموذج القيم المتصارعة للفاعلية التنظيمية الذي طوره "كوين وروباخ" (1983) (Quinn and Rohrbaugh) (استنادا إلى معايير كامبل الأولى، وتشمل على أربعة نماذج للفاعلية التنظيمية وثلاثة محاور للقيم المتنافسة التي تعكس مفارقات في الإدارة على الأرض الواقع: التركيز (الداخلي والخارجي) والبناء (التحكم والمرونة) والنتائج (الوسائل والغايات) التنظيمية.<sup>101</sup>

### 3-المدخل السوسولوجية لدراسة الفاعلية التنظيمية:

أ-مدخل الوظيفة الاجتماعية: تعتمد هذه المداخل على نموذج آخر للفاعلية يذهب إلى أبعاد من مجرد الرضا الوظيفي لأفراد التنظيم، ويشمل على مساحة واسعة من الوظائف الاجتماعية والخدمات العامة التي تقدمها المنظمة للمجتمع التي هي جزء منه وهنا يتضح السياق الاجتماعي ودور المنظمة حيال المجتمع

<sup>101</sup> - أ-د اعتماد محمد علام وأ-د إجلال إسماعيل حلمي: مرجع سابق. ص.ص 135-136.

## الفصل الثاني: الإطار النظري القيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

الذي تحيا فيه والبيئة المحيطة بها إذن فإن هذا المدخل يرى التنظيم نسق مفتوح، يأخذ في اعتباره العلاقة المتبادلة بينه وبين البيئة المحيطة وبذلك يساهم المجتمع في نجاح التنظيم.

ب- نموذج تحليل الاختلال الوظيفي "تشارلز بيرو" C.perrow: رأى "بيرو" أن معظم دراسات الفاعلية هي نوع من الدراسات (تحليل المتغيرات) حيث يتم العمل على عزل المتغيرات التي لها علاقة بمقاييس الفاعلية، واقتراح بدلا من ذلك الشكل في التحليل أن يشتغل المحللون بنوعية أخرى من دراسات الفاعلية تركز على تحليل الاختلاف الوظيفي العام، الذي يهتم بالإجابة عن سؤال الفاعلية لمن؟ ويستخدم تحليل الاختلال الوظيفي كطريقة لعزل المنظمات ذات الأداء الضعيف مع محاولة تحسين ما تقدمه من خدمات ومنتجات، ويتم ذلك من خلال البحث عن منظمة ذات أداء عال ومحاولة التعرف على الأسباب المؤدية لهذا الارتقاء في الأداء.

ج- نموذج النسق "لنالكوت بارسونز": ينظر إلى المنظمات كأنساق اجتماعية تتبادل الطاقة المكونات مع بعضها البعض وتتكون من انساق ووحدات فرعية تتفاعل مع بعضها بالاعتماد المتبادل بينها حيث يجب أن تعمل على حل أربع مشكلات: (1) التكيف لمواجهة متطلبات البيئة وتحولاتها المتسارعة (2) تحقيق الأهداف من خلال تحديدها وتحريك المواد باتجاه الوصول لها (3) التكامل حيث يتم وتوحيد العلاقات بين الأفراد والنسق في كيان واحد (4) الكمون أو المحافظة على أنماط ودوافع وحوافز المنظمة فالفاعلية تقاس بمدى النجاح في حل تلك المشكلات ومساهمتها على استمرار النسق الأكبر (المجتمع) مع الاهتمام بالمعلومات المرتدة ودورها في مساعدة المنظمة على التعلم من تجاربها وزيادة قدرتها على التكيف المستمر".<sup>102</sup>

من خلال العرض السابق للمداخل الكلاسيكية والمعاصرة في تناولها للفاعلية التنظيمية يتضح ما يلي:

- تعدد وتباين مداخل قياس الفاعلية التنظيمية للتنظيمات بوجه عام الإنتاجية والتجارية وغيرها.
- إن كل مدخل أو نموذج لقياس الفاعلية يعتمد على عدد من المعايير الخاصة به والتي قد تتداخل في أكثر من نموذج للفاعلية التنظيمية.
- إن بعض من معايير قياس الجاهلية تكون مشتركة بين المنظمات المختلفة منها في ذلك الخدمة والربحية.

<sup>102</sup> - أ-د اعتماد محمد علام وأ-د إجلال إسماعيل حلمي: مرجع سابق، ص.ص 136-138

## الفصل الثاني: الإطار النظري القيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

- إن بعض المعايير تنطبق على منظمات بعينها بسبب تباين الأهداف وتناول الأنشطة ودرجة التعقد كل منظمة.

وبما أنه لا يوجد مدخلا واحدا يعالج بمفرده جميع الأبعاد التنظيمية نستعرض فيما يأتي بعضا من محددات اختيار المدخل المناسب.

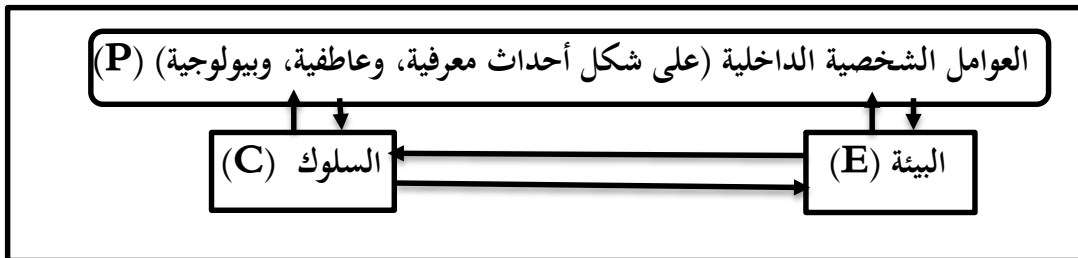
-تفضيلات الإدارة العليا، لأنها المسؤولة عن صياغة الأهداف التنظيمية ونتائج أعمال المنظمة.

-مدى قابلية الأهداف التنظيمية للقياس الكمي والموضوعي لتقييم مدى فاعلية المنظمة.

-الظروف البيئية فالمنظمات التي تواجه بيئة تتصف بالندرة في الموارد الأساسية تتجه لقياس فاعليتها باستخدام مدخل موارد النظام أو عمليات الداخلية، أما البيئة المتغيرة أو المعقدة فتصبح المرنة والقدرة على التكيف من المعايير الأكثر ملائمة لقياس الفاعلية.

**2-نظرية فاعلية الذات:** يرى باندورا الذي يعتبر أحد أصحاب نظرية التعلم الاجتماعي أن مفهوم الفاعلية الذاتية Self Efficacy يُعتبر أساسيا في تفسير السلوك عند الأفراد ،و تعتبر نظرية التعلم الاجتماعي بمثابة ثورة على النظريات السلوكية الكلاسيكية الجديدة إذ أنها ترى أن السلوك الإنساني الخاضع لعملية (مثيرة- استجابة) هي نظرة مجحفة لأنها تمتاز بالآلية والميكانيكية في السلوك و تجعل الفرد بمثابة آلة، و ترى هذه النظرية أن هناك عمليات وسيطية تتخلل المثير و الاستجابة تتمحور حول المعرفة و الإدراك و المشاعر ، و ذلك ما تناوله "ولبرت مكيشي" ( 1976 ) رئيس جمعية علم النفس الأمريكية في مداخلة له حيث قال "إن مفهوم علم النفس قد تغير ، ويتمثل هذا التغير في العودة إلى مفهوم الشعور، وبالتالي أصبحت عناصر العوامل الشخصية" والعوامل البيئية "والعوامل السلوكية نظاما مبنيا على التفاعلات و التأثيرات المتبادلة و هو ما يسمى بنموذج الحتمية التبادلية، من أجل إنتاج أنماط سلوكية جديدة.<sup>103</sup>

الشكل رقم(07): نموذج السببية(الحتمية) التبادلية الثلاثية حسب باندورا(Bandoura) .



<sup>103</sup>-معروف محمد: مرجع سابق ذكره. ص32-33.

## الفصل الثاني: الإطار النظري القيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

ويعتبر "باندورا" أول من توصل إلى نظرية فاعلية الذات بتحقيق توازن دقيق بين مكونين أساسيين لبناء هذه النظرية و هما التأمل الإبداعي و الملاحظة الدقيقة ، و يرى أن فاعلية الذات تُشير إلى توقع الفرد بأنه قادر على أداء السلوك الذي يحقق نتائج مرغوبة في موقف معين، وأن فاعلية الذات تلعب دورا مهما في علاج العديد من المشكلات النفسية والسلوكية، ويرى "بانز" (1992) "benz" أن الفاعلية الذاتية في نظرية باندورا تمثل وسيطا معرفيا للسلوك فتوقع الفرد للفاعلية الذاتية يحدد طبيعة و مدى السلوك الذي سيقوم به ، ويحدد مقدار الجهد والمثابرة الذي سيبدلها الشخص في مواجهة المشكلات والصعوبات التي تعترضه، ويمكن تلخيص النقاط العريضة أو المبادئ التي تركز عليها نظرية فاعلية الذات عند باندورا في العناصر التالية:

- 1 - إن الأفراد يتعلمون عن طريق الملاحظة سلوكيات الآخرين و نتائجها مما يسمح بالاكساب السريع للمهارات توفر بذلك جهدا و وقتا بدل التعلم عن طريق المحاولة و الخطأ أو عن طريق الممارسة.
- 2 - يستعمل الأفراد القدرة على تحليل و تقييم الأفكار و الخبرات الذاتية و القدرة على التأمل الذاتي، مما يؤدي إلى التحكم الذاتي في الأفكار و السلوكيات.
- 3 - يمتلك الأفراد القدرة على التمييز من أجل إنشاء نماذج داخلية للتحقق من فاعلية التجارب قبل القيام بها.

## خلاصة الفصل

نستخلص من هذا الفصل أن القيادة الإدارية هي علاقة بين فرد وتأثيره على فرد آخر أو مجموعة من الأفراد، أي القائد والمرؤوسين وطالما أن لكل قائد عدد من المرؤوسين، فتتجلى تلك العلاقة بتأثير القائد في أفراد مجموعته. بمعنى الأفراد الذين يعملون معه من أجل دفعهم وحفزهم للعمل لتحقيق الفاعلية والأهداف المشتركة، بطوعية واندفاع وتعاون فيما بينهم نتيجة اعترافهم بقيادته وتطبيق خطط القيادة الإدارية كما ظهرت دراسات كثيرة في مجال القيادة الإدارية مع تميزها بالتعقيد والتنوع، حيث أنبتت أولى الدراسات على أساس السمات والميزات التي يمتلكها القادة الناجحون، إلا أن هذا المدخل لم يصل إلى نتيجة مقبولة بسبب الانتقادات الكثيرة التي وجهت إليه، لذا انتقل التركيز على سلوك القائد، مما مهد لظهور المدخل الموقفي الذي يرى أن القائد الناجح هو الذي يكيف أسلوبه في القيادة حسب متغيرات الموقف أي خصائص الجماعة والبيئة، إلا أن أهمية دور الجماعة في بروز القائد مهد الطريق لظهور المدخل المشترك الذي يرى أن القيادة الإدارية هي محصلة تداخل خصائص ثلاث متغيرات: القائد، الجماعة والموقف. إن توفر سمات القيادة في القائد الإداري، وخاصة الرؤيا المستقبلية الملهمة والإيمان بأهداف المنظمة والعمل المتفاني من أجل تحقيقها، إضافة إلى الشخصية السوية وضرب المثل والسلوك الرمز من خلال أقواله وأفعاله وقدرته على إقامة علاقات متينة مع مرؤوسيه ومبنية على الاحترام والثقة المتبادلين، تجعل منه قدوة حسنة لهم، مما يمكنه من تعديل وتوجيه اتجاهاتهم وسلوكياتهم تعديلا إيجابيا نحو العمل وتحقيق الفاعلية في المنظمة، ونظرا للدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في المنظمات، حيث أنها مسؤولة عن التوجيه والتأثير في أفعال المرؤوسين لتحقيق أهداف الجماعة وأهداف المنظمة وتحقيق الفاعلية المهنية ومن هنا تبرز العلاقة بين القيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

### تمهيد

- أولاً: المرحلة الاستطلاعية.
- ثانياً: مجالات الدراسة.
- ثالثاً: تصميم الاستبيان.
- رابعاً: صدق الاستبيان.
- خامساً: قياس معامل الصدق والثبات الفا كرونباخ الاستبانة التجريبية.
- سادساً: تحليل نتائج الاستبيان. 1- اختبار الصدق والثبات
- 2- تحديد طول خلايا مقياس ليكارت.
- أ- تحليل الجزء الأول من الاستمارة.
- ب- تحليل الجزء الثاني من الاستمارة: عرض وتحليل نتائج الدراسة.
- سابعاً: إختبار الفرضيات:

1. اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سيمرنوف  $K-S$  1-Sample -)
2. معامل الارتباط بيرسون الكلي بين القيادة الإدارية والفاعلية المهنية
3. تحليل الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة القيادة الإدارية والفاعلية المهنية
4. تحليل الارتباط بين محاور الدراسة
5. اختبار الطبيعية لبيانات الجانب التطبيقي
6. اختبار فرق المتوسطات: (ANOVA one way test)

### 7- التحليل السوسيوولوجي

- ثامناً: نتائج الدراسة.
- تاسعاً: دراسة النتائج حسب الفرضيات
- عشرة: النتائج على ضوء الدراسات السابقة .
- أحد عشر: دراسة النتائج في ضوء المقاربة النظرية.

### خاتمة

### تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية إسقاطا لما جاء في الجانب النظري للبحث ولا يمكن القيام بها دون الاعتماد على ما جاء في الإطار المنهجي لما يسمح بتحديد وتنظيم المعلومات التي يجب الحصول عليها بهدف الوصول إلى استخلاص نتائج ميدانية تقود إلى التأكد من صحة الفرضيات الموضوعية في إشكالية البحث من عدمها، وبهذا سنقوم في هذا الفصل بالدراسة الاستطلاعية وتحديد نتائج والاحصائيات بواسطة الاستبيان وبالاعتماد على برنامج spss 22 في تحليل.



• أولاً: المرحلة الاستطلاعية.

هي إحدى الخطوات الأولى التي يخطوها الباحث في دراسته الميدانية في سبيل استكشاف بحثه والتعرف على الواقع الميداني قبل الخوض في تفاصيله، وفي إطار بحثنا هذا ويحكم انتماءنا إلى ميدان دراستنا وهي مديرية أملاك الدولة -تبسة.

هي إحدى الخطوات الأولى التي يخطوها الباحث في دراسته الميدانية في سبيل استكشاف بحثه والتعرف على الواقع الميداني قبل الخوض في تفاصيله، وفي إطار بحثنا هذا ويحكم انتماءنا إلى ميدان دراستنا وهي مديرية أملاك الدولة تبسة.

• ثانياً: مجالات الدراسة

1-المجال الزمني

أعد الجانب الميداني بالمديرية الولائية لمديرية أملاك الدولة تبسة، التي يتواجد مقرها الرئيسي شارع هواري بومدين -المنطقة الحضرية الأولى -نزل المالية -تبسة، ولقد اخترنا هذه المؤسسة كمجال لمؤسسات العمومية الإدارية التابعة لوصاية وزارة المالية، فهي مورد من إيرادات الدولة وعاملي، وهي تلائم مجال بحثنا وكذلك يعمل بهذه المديرية وتعتبر مثال في معرفة الأساليب والطرق الجديدة وخصوصاً وأنها نموذج يمكننا من إجابات حول الإشكاليات المطروحة.

تمت الدراسة على مرحلتين:

- المرحلة الأولى: تمثلت في الاتصال بمقر المديرية تبسة في شهر جانفي 2022، حيث قمنا باكتشاف حول موقعها، قمنا بإيداع وثيقة الإذن بالدخول لإجراء الدراسة الميدانية في اول شهر مارس ونظراً للأعمال المكثفة لمدير المؤسسة تأخرت المصادقة لآكن كان يسمح لزميلي بالدخول في انتظار المصادقة على وثيقة إذن بالدخول وتم في هذه المرحلة بعد طلب الإذن بتسجيل ملاحظات بالقبول من طرف المدير والسماح لنا بالقيام بهذه الدراسة، خصوصاً (أن الطالب "راشد" يعمل بهذه المؤسسة وقد تمكنا من تسجيل ملاحظات حول المديرية).

- المرحلة الثانية: تم التنقل إلى المديرية في شكل دورات متكررة، ابتداء من (10 ماي 2022) وهذا بعد مصادقة المدير على إذن بالدخول (أنظر الملاحق 01) ثم قمنا بتوزيع 10 استمارات تجريبية في (11 ماي) وبقمنا فعلياً بالإشراف على استرجاعها في نفس اليوم، وفي اليوم الموالي 12 ماي قمنا بتوزيع استمارات الاستبيان الفعلية بعد تعديل عليها في شكلها النهائي وزعنا 60 استمارة بعد يومين (15 ماي) قمنا باسترجاع 56 استمارة و4 استمارات غير مسترجعة.

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

### 2- المنهج المستخدم في الدراسة وأدوات جمع البيانات:

أ- المنهج: على اعتبار أن موضوع الدراسة يتناول القيادة الإدارية والفاعلية المهنية في مديرية أملاك الدولة -تبسة وذلك بتحليل مختلف الإجابات الصادرة عن الموظفين بالاستبيان لذا فقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي.

\* المنهج الوصفي: وهو طريقة من طرق التحليل والتفسير من أجل الحصول على أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية وتعريف مشكلة البحث وتحليلها وتحديد نطاق ومجال المسح وجميع الوثائق المتعلقة بالبحث. وذلك يهدف الوصول إلى بيانات المستهدف منها موظفي مديرية أملاك الدولة وأيضا تحديد ردة فعل الموظفين والاستفادة من آراءهم وخبرتهم في وضع واتخاذ قرارات مناسبة في مشاكل ذات طبيعة مشابهة.

كما قمنا باستخدام المنهج الإحصائي بالإعتماد على برنامج SPSS 22 في تفرغ وحساب نتائج الاستبيان ب- أدوات جمع البيانات: كذلك من أدوات هذا المنهج استخدمنا: الملاحظة والاستمارة.

1- الملاحظة: لقد استعنا بالملاحظة وذلك بمعاينة سلوك الموظفين وتسجيل جوانبه وخصائصه، وردة فعل الموظفين عند إجابتهم حول الأسئلة المدرجة في الاستمارة.

من خلال مرحلة التربص بمديرية أملاك الدولة -تبسة لا حضنا ما يلي:

#### جدول رقم (03): شبكة الملاحظات

وقت الملاحظة	وصف الملاحظات	الأشياء الملاحظة
2022/03/07	موجود بين المرؤوسين وعناصر القيادة.	التعاون
2022/03/22	بين الدوام مقدرة بساعة ونصف.	فترات الراحة
2022/04/10	التوجيه من قبل العناصر القيادية للمرؤوسين وشرح بعض المهام الموكلة إليهم.	السلوك القيادي مع المرؤوسين
2022/04/20	التشارك في إنجاز بعض الأعمال، بين المرؤوسين والقياديين	العمل الجماعي
2022/04/26	وجود اجتماعات دورية بين عناصر القيادة والمرؤوسين.	الاجتماعات
2022/05/10	وجود أجهزة الكمبيوتر أجهزة الطباعة، الهواتف الثابت والفاكس وشبكة الأنترنت.	الوسائل التكنولوجية
2022/05/13	موجود حيث يسمح للعاملين بإكمال دراساتهم أو تكوينهم أو تدريبهم.	التدريب والتكوين

2-الاستمارة:

اعتمدنا على إدراج عدد من العبارات، وهي، مقسمة إلى عدة أقسام رئيسية تتمثل في : البيانات الشخصية ومحاور الدراسة الأساسية، واعتمدنا فيها على أدراج عدد من العبارات 31 عبارة بمقياس خماسي: منعدمة-قليلة جدا-قليلة-متوسطة-كبيرة.

د-عينة الدراسة:

1-عينة الدراسة: المعطيات والإحصائيات التي أمدنا بها مكتب المستخدمين والإتقان بمديرية أملاك الدولة فإن عدد الموظفين يبلغ 60 موظف.

2-العينة: تم اختيار مجتمع البحث بطريقة المسح الشامل متكونة من 60 فرد.

3-تحليل الوثائق:

لقد تم استخدام في هذه الدراسة بعض الوثائق التي تحصلنا عليها من الإدارة، حيث استفدنا منها لمعرفة الهيكل التنظيمي العام لمديرية أملاك الدولة، وكذا الوثائق التي تتعلق بتاريخ المؤسسة والتعريف بها وبعض الإحصائيات الموجودة على مستوى بعض المصالح، وخصوصا مصلحة المستخدمين التي أفادتنا بالمعلومات الكافية لإتمام هذا البحث.

3: المجال المكاني:

1-الموقع: تقع مديرية أملاك الدولة لولاية -تبسة بشارع هواري بومدين بالمنطقة الحضرية الأولى وبالضبط في الجهة الغربية للمدينة وبالتحديد بالطابق الثالث لمقر نزل المالية ولها عدة فروع على مستوى كل دائرة من دوائر الولاية تعرف باسم مفتشيات أملاك الدولة(مصالح خارجية تم استحداثها في سنة 1991 حيث كانت سابقا عبارة عن قباضات فقط (Recettes) مهمتها عملية التحصيل -des caisses-، وهذا للتخفيف من الضغط على المديرية إلا أنها في عملية تسييرها تنطبق عليها نفس القواعد التي تسيير بها المديرية) ،ويديرها مدير يسمى المدير الولائي لأملاك الدولة وهو الأمر بالصرف على مستوى إدارة أملاك الدولة الولائية والمفوض الوحيد من قبل وزير المالية في إمضاء جميع الإجراءات والعقود الإدارية التي تكون الدولة طرفا فيها-خبير الدولة Expert de l'Etat-<sup>104</sup>

<sup>104</sup> - المعلومات مستقاة من بعض التعليمات واللوائح الداخلية والقانون الأساسي من مديريةية أملاك الدولة -تبسة المصدر السابق

2-الهيكل التنظيمي:

تتكون مديرية أملاك الدولة من أربعة مصالح تحتوي كل منها على مكاتب مقسمة حسب وظيفة كل مصلحة بالإضافة إلى أمانة المديرية ومكتب الأمن، وهي كما يلي حسب الشكل

التالي:

شكل رقم 08: الهيكل التنظيمي لمديرتي أملاك الدولة والحفظ العقاري.



المصدر: مصلحة المستخدمين

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

### جدول رقم 04: التصنيف حول شروط تولي المناصب النوعية:

المنصب النوعي	الرتبة اللازمة	الأقدمية	شروط مهمة تدخل في التقييم
رئيس قسم	عون معاينة مراقب مفتش	10 سنوات 05 سنوات 03 سنوات	- الكفاءة - الانضباط - النقطة - المواظبة - المستوى التعليمي
أمين الصندوق	عون معاينة مراقب	10 سنوات 05 سنوات	- الكفاءة - الانضباط - المستوى التعليمي - النقطة - المواظبة
رئيس مفتشية	مفتش مفتش رئيسي	08 سنوات 05 سنوات	- الكفاءة - الانضباط - المواظبة - النقطة - المستوى التعليمي
رئيس مصلحة	مفتش رئيسي مفتش مركزي	05 سنوات لكل من الرتبتين مع ضرورة توفر دراسات جامعية	يتم ترشيح ثلاثة موظفين على الأقل تتوفر فيهم المعايير السابقة ويركز في هذه الحالة على المستوى التعليمي والكفاءة والاختيار النهائي يتم بالمديرية العامة بالجزائر العاصمة مع الأخذ بعين الاعتبار رأي اللجنة الولائية حيث يعتبر رأيها مهم
المدير الولائي	مفتش رئيسي مفتش مركزي مفتش عام	05 سنوات لجميع مع توفر دراسات جامعية	الاختيار يتم بموجب مرسوم تنفيذي بعد أخذ رأي اللجنة الوطنية بالجزائر العاصمة

المصدر: مصلحة المستخدمين<sup>106</sup>

## 2- ثالثاً: تصميم الاستبيان:

قصد الإحاطة بمتطلبات الدراسة والتعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والفاعلية المهنية للمرؤوسين بمديرية أملاك الدولة - تبسة، قمت بوضع استبيان جزئيين الجزء الأول به البيانات السوسيوديمغرافية، والجزء الثاني مخصص لعبارات المحاور ويعتمد في تصميمه على سلم ليكت الخماسي ويتضمن ثلاثة محاور كالتالي:

**المحور الأول:** ويتضمن عشرة عبارات (من 1 إلى 10) حول تخطيط القيادة الإدارية وقدرة إدراك المرؤوسين

**المتغير المستقل:** القيادة الإدارية البعد الأول: التخطيط ويتضمن 5 عبارات (من 1 إلى 5)

<sup>106</sup> - المعلومات مستقاة من بعض التعليمات واللوائح الداخلية والقانون الأساسي من مديرية أملاك الدولة - تبسة المصدر السابق

المتغير التابع: الفاعلية المهنية البعد الأول: قدرة الإدراك ويتضمن 5 عبارات من (من 6 إلى 10).

2- المحور الثاني: ويتضمن أحد عشر عبارة (من 11 إلى 21) يتمحور حول رقابة القيادة الإدارية وجهد المرؤوسين

المتغير المستقل: القيادة الإدارية البعد الثاني: الرقابة ويتضمن 6 عبارات (من 11 إلى 16)

المتغير التابع: الفاعلية المهنية البعد الثاني: جهد المرؤوسين 5 عبارات (من 17 إلى 21).

المحور الثالث: ويتضمن عشرة عبارات (من 21 إلى 31) يتمحور حول رقابة القيادة الإدارية وجهد المرؤوسين

المتغير المستقل: القيادة الإدارية البعد الثاني: التنسيق ويتضمن 6 عبارات (من 21 إلى 27).

المتغير التابع: الفاعلية المهنية البعد الثاني: مبادرة المرؤوسين 4 عبارات (من 28 إلى 31).

رتبت العبارات على أساس سلم ليكرت الخماسي ووزعت درجاته على النحو التالي: الدرجة الأولى: منعدمة-الدرجة الثانية: قليلة جدا-الدرجة الثالثة: قليلة-الدرجة الرابعة: متوسطة الدرجة الخامسة: كبيرة.

#### • رابعا: صدق الاستبيان:

الصدق الظاهري للأداة(صدق التحكيم): تم عرض الاستبيان في صور الأولية على مجموعة من

المحكمين المتخصصين في مجال من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بجامعة الشيخ العربي تبسي -

تبسة، حيث طلب منهم إبداء آراءهم حول مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، وكذا مدى

وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبتها للمحاور التي تنتمي إليه ومدى كفاية العبارات أو حذفها أو

إضافة عبارات جديدة للاستبيان، وإسنادا على الملاحظات والتوجيهات التي قدمها المحكمين تم إجراء

التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين حيث تم التعديل في صياغة بعض العبارات وحذفها بعض

الأخر منها وإضافة عبارات أخرى لإثراء الموضوع أكثر (أنظر الملحق رقم 04، الملحق رقم 05، )

وتم حساب صدق المحتوى حسب على النحو التالي: حسب قانون لوشي  $CVR = \frac{N1-N2}{N}$

عدد محكمين الذين يرون أن البند يقيس- عدد الذين لا يقيس / عدد محكمي = النتيجة / عدد العبارات =نسبة

وعليه معامل صدق المحتوى  $0.80 = 31/25$  وبذلك فإن الأداة صادقة.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

جدول رقم 5 يوضح نتائج التحكيم

قيمة الصدق	رأي المحكمين		الرقم	قيمة الصدق	رأي المحكمين		الرقم
	لا يقيس	يقيس			لا يقيس	يقيس	
1	00	05	17	0.6	01	04	01
0.6	01	04	18	1	00	05	02
1	00	05	19	1	00	05	03
0.6	01	04	20	1	00	05	04
0.6	01	04	21	0.6	01	04	05
1	00	05	22	0.6	01	04	06
0.6	01	04	23	0.6	01	04	07
1	00	05	24	1	00	05	08
0.6	01	04	25	1	00	05	09
0.2	02	03	26	1	00	05	10
1	00	05	27	1	00	05	11
0.6	01	04	28	1	00	05	12
0.2	02	03	29	1	00	05	13
1	00	05	30	1	00	05	14
1	00	05	31	1	00	05	15
25		المجموع		0.6	01	04	16

• خامسا: قياس معامل الصدق والثبات ألفا كرونباخ الاستبانة التجريبية:

قمنا بتوزيع 10 استمارات تجريبية لقياس ثبات الاستبيان وبعدها قمنا بحساب قيمة ألفا كرونباخ حسب برنامج **spss 22** تحصلنا على النتائج التالية:

حيث أن معامل ثبات كلي للعبارات (31 عبارة) الاستبيان جيدة تجاوزت 0.60 وتقل عن 1

بقيمة ألفا كرونباخ يساوي 0.88

وبالتالي إن هذا الاستبيان ثابت ثبات قوي ويمكن تطبيقه وتوزيعه بشكله النهائي على مجتمع البحث الأساسية للدراسة

-حساب قيمة ألفا كرونباخ لعبارات لكل محور حسب برنامج **spss 22**:  
المحور الأول: تخطيط القيادة الإدارية وقدرة إدراك المرؤوسين (من العبارة رقم 1 إلى العبارة رقم 10)

قيمة ألفا كرونباخ لعبارات المحور الأول تساوي 0.773 وهي جيدة

المحور الثاني: رقابة القيادة الإدارية وجهد المرؤوسين (من العبارة رقم 11 إلى العبارة رقم 21)  
قيمة ألفا كرونباخ لعبارات المحور الثاني تساوي 0.797 وهي جيدة

المحور الثالث: تنسيق القيادة الإدارية ومبادرة المرؤوسين في تحقيق اهداف المؤسسة (من العبارة رقم 22 إلى العبارة رقم 31)

قيمة ألفا كرونباخ لعبارات المحور الثالث تساوي 0.815 وهي جيدة

• سادسا: تحليل نتائج الاستبيان

1-اختبار الصدق والثبات الجدول رقم(06): اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحور	ألفا كرونباخ القيادة الإدارية	ألفا كرونباخ الفاعلية المهنية	ألفا كرونباخ الكلي	معامل الصدق = (ألفا كرونباخ) <sup>2</sup>
معامل الثبات	0.68	0.62	0.81	0.66

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS 22)

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال من مجالات الاستبيان، كذلك فإن قيمة (ألفا كرونباخ) لجميع فقرات الاستبيان كانت (0.81) وهي نسبة مرتفعة أكبر من (0.60)، و(معامل الصدق) يساوي (0.66) وهو مرتفع نسبيا مما يدل على أن الاستبيان يقيس ما وضع لقياسه إذن، يسمح باستعمال الاستمارة والوثوق في النتائج المتوصل لها.



### الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

2- تحديد طول خلايا مقياس ليكارت تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4/5=0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الآتي:

الجدول رقم(07): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

الفئة الأولى	من 1 الى 1.79	منعدمة
الفئة الثانية	من 1.80 الى 2.59	قليلة جدا
الفئة الثالثة	من 2.60 الى 3.39	قليلة
الفئة الرابعة	من 3.40 الى 4.19	متوسطة
الفئة الخامسة	من 4.20 الى 5	كبيرة

المصدر: من إعداد الطالبان.

أ-تحليل الجزء الأول من الاستمارة 1-صفة الجنس جدول توزيع أفراد مجتمع البحث وفقا لصفة الجنس:

الجدول رقم(08): توزيع أفراد مجتمع البحث وفقا لصفة الجنس

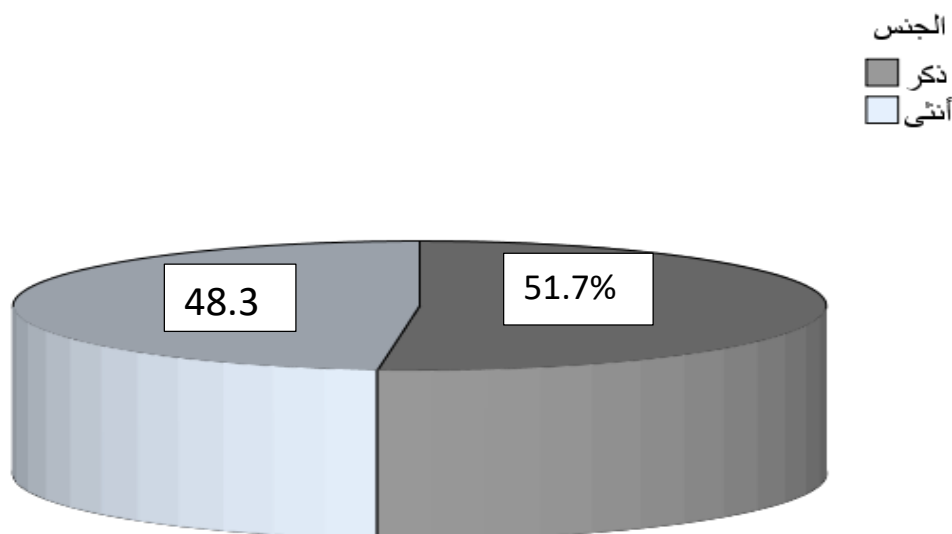
الجنس	التكرار (ni)	النسبة المئوية (%)
ذكر	31	51.7%
أنثى	29	48.3%
المجموع	60	100 %

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS 22)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مجتمع البحث تتألف من 31 ذكرا و29 إناث أي انخفاض طفيف لنسبة الإناث مقارنة بنسبة الذكور إذ لم تتعدى نسبة الإناث 48.3% مقارنة بنسبة 51.7% للذكور، وعليه فإن مختلف الوظائف في المؤسسة مشغولة من طرف الذكور والإناث. والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث وفقا لصفة الجنس.

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

الشكل رقم (09): توزيع أفراد مجتمع البحث وفقاً لصفة الجنس



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS 22)

### 2: صفة العمر

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد مجتمع البحث وفقاً لصفة العمر:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد مجتمع البحث وفقاً لصفة العمر

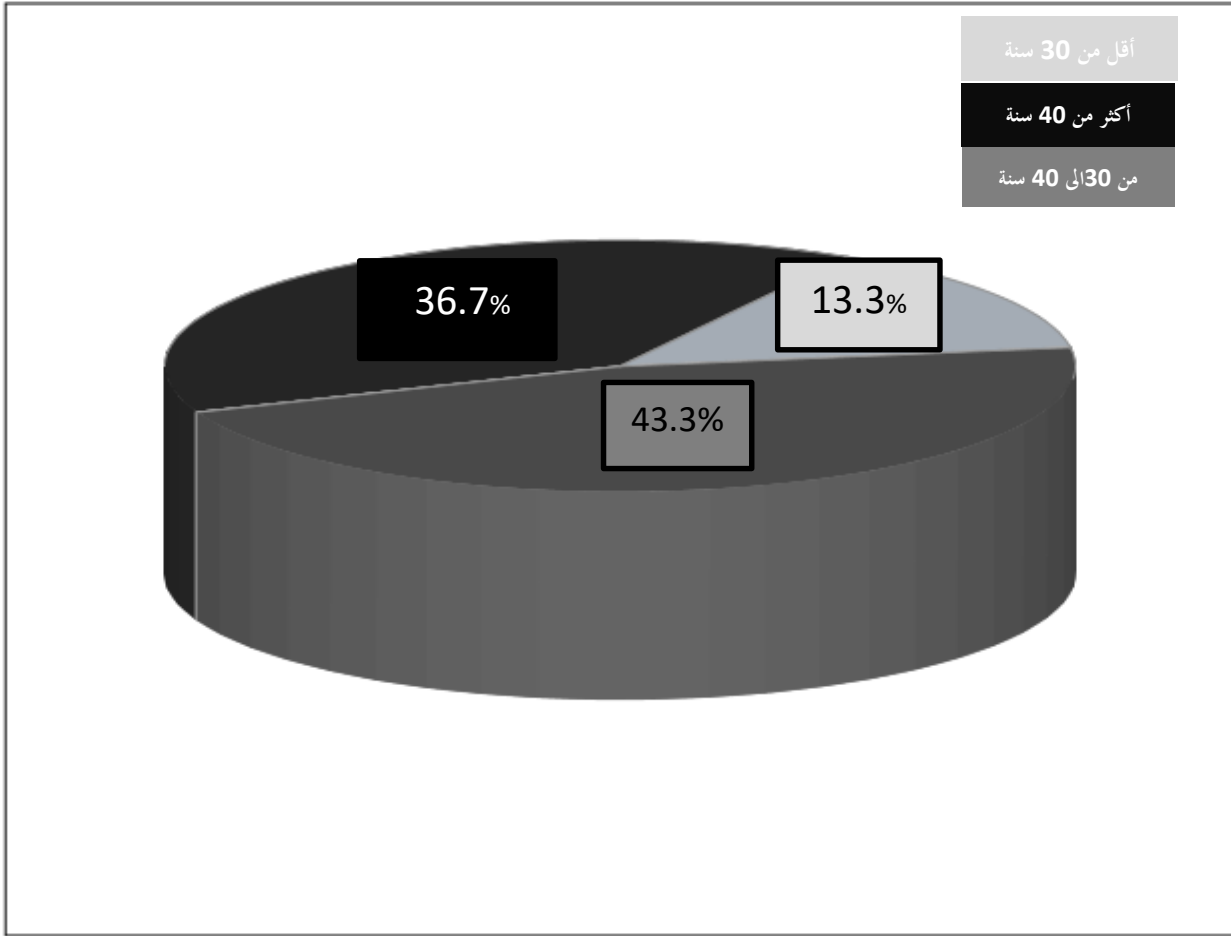
السن (سنة)	التكرار (ni)	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	08	13.3%
من 30 إلى 40 سنة	26	43.3%
أكبر من 40 سنة	22	36.7%
الإستمارات المهملة	04	6.7%
المجموع	60	100 %

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS 22)

يوضح الجدول أعلاه أن ما نسبته 13.3% من أفراد مجتمع البحث تقل أعمارهم عن 30 سنة، أما ما نسبته 43.3% فتمثل النسبة الأكبر من هذه مجتمع البحث تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة، أما الأفراد الذين تتراوح تزيد أعمارهم عن 40 سنة يمثلون نسبة 36.7% من أفراد مجتمع البحث، ومنه يتضح أن أكثرية العمال بالمؤسسة محل الدراسة يتراوح سنهم ما بين 30 و40 سنة مورد بشري فتي.

والشكل الآتي يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث في الدراسة وفقاً لصفة العمر

الشكل رقم (10): توزيع أفراد مجتمع البحث حسب صفة العمر



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS 22)

### 3: صفة المستوى التعليمي

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد مجتمع البحث وفقاً لصفة المستوى التعليمي:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد مجتمع البحث وفقاً للمستوى التعليمي

النسبة المئوية (%)	التكرار (ni)	البيان
3.3%	02	متوسط
30%	18	ثانوي
60%	36	جامعي
6.7%	04	الإستمارات المهملة
<b>100 %</b>	<b>60</b>	<b>المجموع</b>

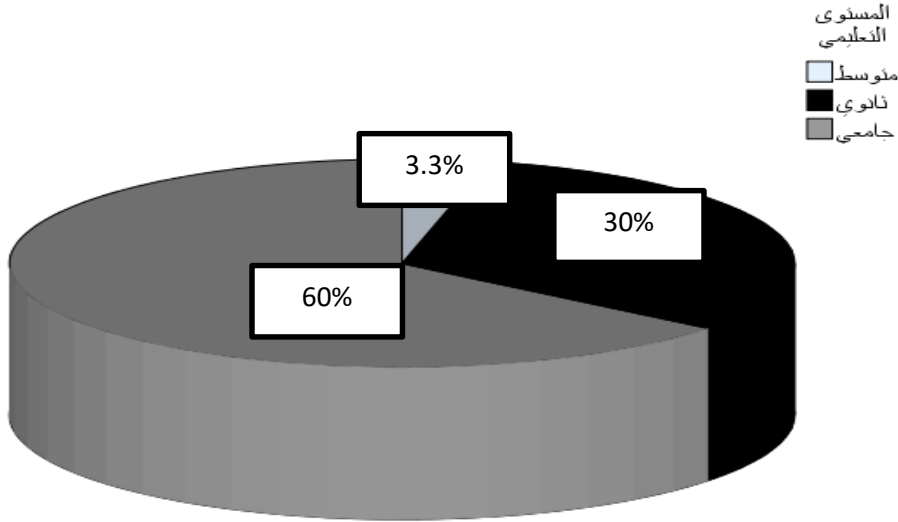
المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS 22)

### الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

يتضح من الجدول السابق أن نسبة 3.3%، من أفراد مجتمع البحث ذوي مستوى متوسط، و30% ذوي مستوى ثانوي و60% جامعي، وهذا ما يعكس أن المستوى التعليمي لأفراد مجتمع البحث معظمه ثانوي وجامعي، أي مورد بشري مثقف.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد مجتمع البحث وفقا لصفة المستوى الوظيفي

الشكل رقم (11): توزيع أفراد مجتمع البحث حسب صفة المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS 22)

#### 4- صفة الخبرة المهنية

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد مجتمع البحث وفقا لصفة سنوات الخبرة:

الجدول رقم(11): توزيع أفراد مجتمع البحث وفقا للخبرة المهنية

النسبة المئوية (%)	التكرار (ni)	البيان
16.7%	10	أقل من 05 سنوات
26.7%	16	من 05 إلى 10 سنوات
50%	30	أكبر من 10 سنة
6.7%	04	الإستمارات المهملة
100 %	60	المجموع

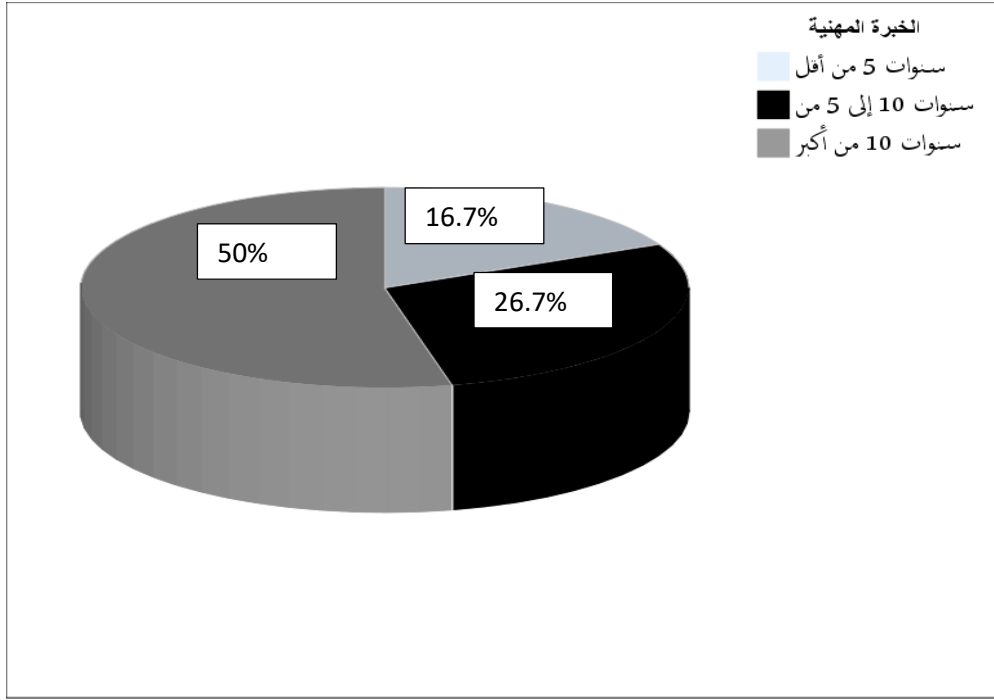
المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS 22)

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

من خلال الجدول السابق يتضح أن 16.7% من أفراد مجتمع البحث تقل خبرتهم عن 05 سنوات، و46.7% تتراوح خبرتهم من 05 إلى أقل من 10 سنوات، و50% لهم خبرة أكبر من 10 سنوات، مما يدل أن النسبة الأكبر في مجتمع البحث وفقا لصفة الدراسة أكبر من 10 سنوات أي خبرة مقبولة.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد مجتمع البحث وفقا لصفة الخبرة المهنية

الشكل رقم(12): توزيع أفراد مجتمع البحث حسب صفة الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS 22)

### 5-صفة طبيعة المنصب:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد مجتمع البحث وفقا لصفة طبيعة المنصب:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد مجتمع البحث وفقا لطبيعة المنصب

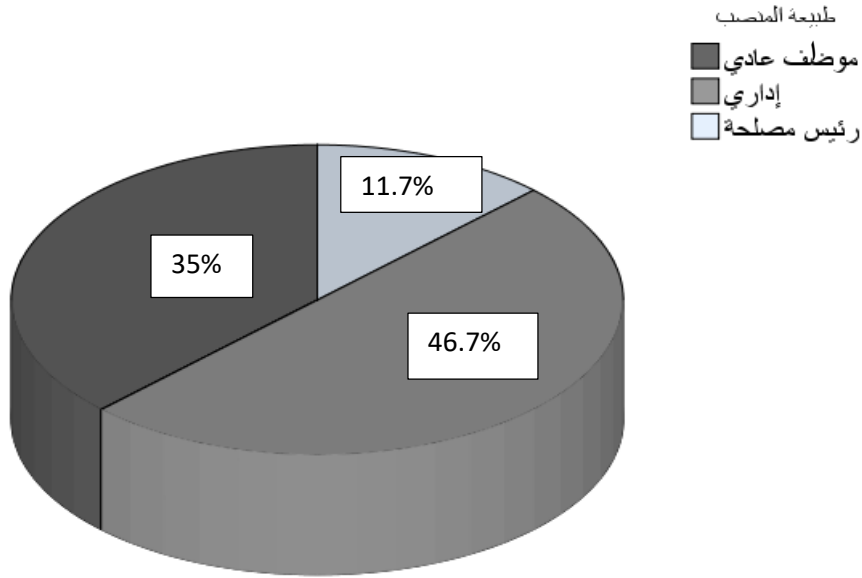
النسبة المئوية (%)	التكرار (ni)	البيان
35%	21	موظف عادي
46.7%	28	إداري
11.7%	07	رئيس مصلحة
6.7%	04	الإستثمارات المهمة
100 %	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS 22)

من خلال الجدول السابق يتضح أن 35% من أفراد مجتمع البحث هم موظفون عاديون، و46.7% إداريين وهي النسبة الأكبر، و11.7% رؤساء مصالح، مما يدل أن المناصب في مجتمع البحث موزعة بشكل متناسبي ومقبول.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد مجتمع البحث وفقا لصفة الخبرة المهنية

الشكل رقم(13): توزيع أفراد مجتمع البحث حسب صفة طبيعة المنصب



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS 22)

#### ب-تحليل الجزء الثاني من الاستمارة: عرض وتحليل نتائج الدراسة

في هذا الإطار سيتم عرض وتحليل النتائج الأساسية والتي تمثل استجابات أفراد مجتمع البحث اتجاه المتغيرات الواردة في أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج "SPSS 22".

#### 1: تحليل إجابات أفراد مجتمع البحث نحو متغير القيادة الإدارية

يوضح الجدول التالي توزيع إجابات الأفراد نحو محور القيادة الإدارية وكذلك التكرار النسبي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجاباتهم ونتيجة هذه الإستجابات.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

جدول رقم (13) التكرار والنسبة وحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل

المتغير المستقل - القيادة الإدارية									العنوان
النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	منعدمة	درجة تكرار	رقم العبارة
متوسطة	1,08	3,80	17	21	09	08	01	التكرار	1
			%28.3	%35	%15	%13.3	%1.7	النسبة	
متوسطة	0.96	3.64	09	<b>26</b>	15	04	02	التكرار	2
			%15,0	<b>%43,3</b>	%25,0	%6,7	%3,3	النسبة	
متوسطة	1.17	3.32	08	<b>21</b>	13	09	05	التكرار	3
			%13.3	<b>%35</b>	%21.7	%15	%8.9	النسبة	
كبيرة	1.09	4.03	<b>23</b>	21	5	05	02	التكرار	4
			<b>%38.3</b>	%35	%8.3	%8.3	%3.3	النسبة	
متوسطة	1.02	3.82	14	<b>26</b>	11	02	03	التكرار	5
			%23.3	<b>%43.3</b>	%18.3	%3.3	%5	النسبة	
متوسطة	1.23	3.58	16	<b>17</b>	10	10	03	التكرار	11
			%26.7	<b>%28.3</b>	%16.7	%16.7	%5	النسبة	
قليلة	1.41	2.83	09	10	<b>14</b>	09	14	التكرار	12
			%15	%16.7	<b>%23.3</b>	%15	%23	النسبة	
كبيرة	1.13	4.05	<b>26</b>	16	07	05	02	التكرار	13
			<b>%43.3</b>	%26.7	%11.7	%8.3	%3.3	النسبة	
كبيرة	1.08	<b>4.32</b>	<b>34</b>	14	02	04	02	التكرار	14
			<b>%56.7</b>	%23.3	%3.3	%6.7	%3.3	النسبة	
متوسطة	1.24	2.98	06	<b>16</b>	13	13	08	التكرار	15
			%10	<b>%26.7</b>	%21.7	%21.7	%13.3	النسبة	
متوسطة	0.90	4.05	20	<b>23</b>	09	04	00	التكرار	16
			%33.3	<b>%38.3</b>	%15	%6.7	%00	النسبة	
قليلة	1.26	3.66	17	20	<b>06</b>	09	04	التكرار	22
			%28.3	%33.3	<b>%10</b>	%15	%6.7	النسبة	
قليلة	1.09	3.53	12	17	<b>19</b>	05	03	التكرار	23
			%20	%28.3	<b>%31.7</b>	%8.3	%5	النسبة	
متوسطة	1.40	3.08	10	<b>16</b>	10	09	11	التكرار	24
			%16.7	<b>%26.7</b>	%16.7	%15	%18.3	النسبة	
كبيرة	0.99	3.96	<b>20</b>	19	13	03	01	التكرار	25
			<b>%33.3</b>	%31.7	%21.7	%5	%1.7	النسبة	

### الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

متوسطة	0.77	4.05	16	29	09	02	00	التكرار	26
			%26.7	%48.3	%15	%3.3	%00	النسبة	
متوسطة	1.27	3.26	11	15	14	10	06	التكرار	27
			%18.3	%25	%23.3	%16.7	%10	النسبة	
متوسطة	1.12	3.64	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS 22)

-بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمتغير القيادة الإدارية (3.64) وبإنحراف معياري بلغ (1.12) أي بدرجة متوسطة حسب طول الخلية (من 3.40 إلى 4.19) حسب مقياس ليكارت الخماسي كانت نتيجته (متوسطة) مما يدل على أن هناك توافق حول فقرات ابعاد المتغير الأول المتمثل في القيادة الإدارية.

-وقد بلغ المتوسط الحسابي أعلى قيمة له (4,32) عند الفقرات رقم (14) وإنحرافها المعياري بلغ (1,08) وكانت نتيجتها (كبيرة) أي أنه من خلال هذه النتائج تتضح موافقة أفراد مجتمع البحث على أن مستوى الرقابة الداخلية من قبل العناصر القيادية يساعد على الإنضباط والدفع لتقديم جهد أكبر.

-أما باقي الفقرات فقد إنحصر متوسطها الحسابي بين (2,83) و(4.05) وإنحرافها المعياري بين (0.96) و(1.41) وإنحصرت نتائجها بين (قليلة ومتوسطة) أي أنه من خلال هذه النتائج يتضح أن أفراد مجتمع البحث متجاوبة مع فكرة أن القيادة الإدارية تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، أي أن معظم أفراد مجتمع البحث كانت متجاوبة مع أفكار القيادة الإدارية، ويظهر أن هناك تعاون ومشاركة بين العناصر القيادية والمرؤوسين، كما أن مستوى القيادة الإدارية متوسط في مديرية أملاك الدولة-تبسة.

#### 2: تحليل إجابات أفراد مجتمع البحث نحو متغير الفاعلية المهنية

يوضح الجدول التالي توزيع إجابات الأفراد نحو محور الفعالة الإدارية وكذلك التكرار النسبي والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإستجاباتهم ونتيجة هذه الإستجابات.



الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

جدول رقم (14) التكرار والنسبة وحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتغير التابع

المتغير الثاني-الفاعلية المهنية									عنوان
النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	منعدمة	التقييم التكرار	رقم العبارة
متوسطة	1.03	3,71	12	26	10	06	02	التكرار	6
			%20	%43.3	%16.7	%10	%3.3	النسبة	
متوسطة	1,22	3.67	16	20	11	04	05	التكرار	7
			%26.7	%33.3	%18.3	%6.7	%8.3	النسبة	
متوسطة	1,15	3,57	11	26	06	10	03	التكرار	8
			%18.3	%43.3	%10	%16.7	%5	النسبة	
متوسطة	1,26	3,32	11	17	13	09	06	التكرار	9
			%18.3	%28.3	%21.7	%15	%10	النسبة	
كبيرة	1,18	3,78	19	18	10	06	03	التكرار	10
			%31.7	%30	%16.7	%10	%5	النسبة	
قليلة	1,22	2,82	06	10	17	14	09	التكرار	17
			%10	%16.7	%28.3	%23.3	%15	النسبة	
متوسطة	1,34	3,01	08	15	14	08	11	التكرار	18
			%13.3	%25	%23.3	%13.3	%18.3	النسبة	
كبيرة	0.85	4,23	24	24	6	1	1	التكرار	19
			%40	%40	%10	%1.7	%1.7	النسبة	
كبيرة	1,12	3,83	19	19	10	06	02	التكرار	20
			%31.7	%31.7	%16.7	%10	%3.3	النسبة	
كبيرة	1,38	3,73	22	16	05	07	06	التكرار	21
			%36.7	%26.7	%8.3	%11.7	%10	النسبة	
كبيرة	1,05	3,94	21	18	11	05	01	التكرار	28
			%35	%30	%18.3	%8.3	%1.7	النسبة	
كبيرة	1,13	4,08	27	16	06	05	02	التكرار	29
			%45	%26.7	%10	%8.3	%3.3	النسبة	
كبيرة	1,01	3,98	21	19	11	04	01	التكرار	30
			%35	%31.7	%18.3	%6.7	%1.7	النسبة	
قليلة جدا	1,22	2,62	03	13	13	14	13	التكرار	31
			%5	%21.7	%21.7	%23.3	%21.7	النسبة	
متوسطة	1.15	3.59	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS 22)

### الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

- بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الفاعلية المهنية (3.59) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكارت الخماسي، وبإنحراف معياري بلغ (1.15) كانت نتيجته حسب طول الخلية (من 3.40 إلى 4.19) (متوسطة) مما يدل على أن هناك توافق حول فقرات المحور الثاني المتمثل في الفاعلية المهنية.

- وقد بلغ المتوسط الحسابي أعلى قيمة له (4.23) عند الفقرة رقم (19) وإنحرافها المعياري بلغ (0.85) وكانت نتيجتها (كبيرة) أي أنه من خلال هذه النتيجة يتضح موافقة أفراد مجتمع البحث على أن التعاون بين المرؤوسين والعناصر القيادية يساعد على تصحيح الأخطاء.

- أما باقي الفقرات فقد إنحصر متوسطها الحسابي بين (2.62) و(4.08) وإنحرافها المعياري بين (1.22) و(1.13) وإنحصرت نتائجها بين (متوسطة وكبيرة) أي أنه من خلال هذه النتائج يتضح أن أفراد مجتمع البحث متجاوبة مع فكرة أنه كلما كانت هناك قيادة إدارية صارمة كان هناك زيادة في الفاعلية المهنية للمؤسسة كما أن مستوى الفاعلية المهنية متوسطة في مديرية أملاك الدولة-تبسة

#### جدول (15) نتائج المحور الأول: تخطيط القيادة الإدارية وقدرة إدراك المرؤوسين

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الاختبار
01	نجاح الخطط الاستراتيجية في تسهيل العمل ونجاح أهداف المنظمة	3,80	1,08	متوسطة
02	مساهمة الخطط الاستراتيجية في تحقيق فاعلية بشكل إدراك المرؤوسين وفهمهم للخطط المرسومة بشكل جيد	3,64	0,96	متوسطة
03	هناك صعوبة في تنفيذ الخطط الإدارية من قبل المرؤوسين	3,32	1,17	متوسطة
04	يقوم المرؤوسين بتنفيذ الخطط الاستراتيجية للمديرية بشكل سهل وكما هو مطلوب	4,03	1,09	كبيرة
05	تساهم الخطط الاستراتيجية للقيادة الإدارية في زيادة مردود المرؤوسين	3,82	1,02	متوسطة
1البعد	<b>تخطيط القيادة الإدارية</b>	3,72	1,06	متوسطة
06	مدى تقبلكم لخطط القيادة الإدارية وتناسبها مع عملك	3,71	1,03	متوسطة
07	المشاركة الجماعية في العمل بين المرؤوسين والعناصر القيادية في فهم وإدراك الخطط الاستراتيجية للمنظمة	3,67	1,22	متوسطة
08	يوجد إدراك لدى المرؤوسين للخطط التي تضعها القيادة الإدارية	3,57	1,15	متوسطة
09	مستوى تفهم القيادة الإدارية للأراء المرؤوسين وتقديمهم للخطط والعوائق في بيئة العمل	3,32	1,26	متوسطة
10	القيادة الإدارية تترك حرية توزيع العمل بين الأفراد وتحدد العمل نتيجة المناقشة الفردية والجماعية للخطط الاستراتيجية	3,78	1,18	كبيرة

### الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

متوسط	1.16	3.61	قدرة إدراك المرؤوسين	2 البعد
متوسطة	1.11	3.66	المحور الأول	R1

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS 22)

-بالتعليق على اتجاه إجابات مجتمع البحث على عبارات المحور الأول (R1) ككل نجد أن قيمة المتوسط الحسابي 3.66 بانحراف معياري 1.11 ، وبما أن قيمة المتوسط الحسابي تقع ضمن مجال الاختيار متوسطة (3.40 - 4.19) ومنه يمكن القول أن الاتجاه العام لإجابات مجتمع البحث حول المحور الأول (R1) ككل تركزت حول الاختيار متوسطة.

-وبالتعليق على اتجاه إجابات مجتمع البحث على عبارات البعد الأول تخطيط القيادة الإدارية تركزت إجابته ضمن مجال الإختيار متوسطة (3.40 - 4.19) بقيمة متوسط حسابي 3.72 وانحرافه المعياري 1.06

- وبالتعليق على اتجاه إجابات مجتمع البحث على عبارات البعد الثاني قدرة إدراك المرؤوسين تركزت إجابته ضمن مجال الإختيار متوسطة (3.40 - 4.19) بقيمة متوسط حسابي 3.61 وانحرافه المعياري 1.16

التحليل: من خلال دراستنا للاتجاه العام لإجابات مجتمع البحث تم ملاحظة ما يلي:

المحور الأول: بعد الحصول على الجدول الخاص بالاتجاه العام فقرة بفقرة وكلنا وجدنا ان المحور الأول جاء المتوسط الحسابي لإجابات مجتمع البحث في اختيار (متوسطة) قدره 3.66 وانحرافه المعياري 1.11 وبالعودة لتحليل جدول الاتجاه العام الخاص بهذا المحور الأول نجد ان اختيارات مجتمع البحث جاءت (متوسطة) ونلاحظ أن العبارة رقم 10 سجلت أكبر قيمة بقيمة متوسط حسابي 3.78 وانحرافه المعياري 1.18 والعبارة 9 اقل قيمة بمتوسط حسابي 3.32 وانحرافه المعياري 1.26 وهذا ما يكد مصداقية الإجابات حول هذا المحور، كما أن مستوى التخطيط متوسط وكذلك قدرة إدراك وبهذا فإن

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

المرؤوسين يقومون بالخطط بشكل المطلوب لآكن فإن هناك نقص في تخطيط ورغم هذا فإن الأهداف المرسومة لمديرية أملاك الدولة -تسبة تتحقق بشكل عادي.

### جدول (16) نتائج المحور الثاني: رقابة القيادة الإدارية وجهد المرؤوسين

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الاختبار
11	يحدد العمل لكل فرد وينفذ بواسطة الأوامر حتى وإن كان يصعب تنفيذه	3.58	1.23	متوسطة
12	يوجد نوع من الفوضى والحرية المطلقة يتمتع بها أفراد الجماعة دون ضابط	2.83	1.41	قليلة
13	يساعد أعضاء القيادة الإدارية المرؤوسين في تحكم بالأخطاء المنجزة في العمل عند وقوعها وإيجاد حلول لها	4.05	1.13	كبيرة
14	مستوى الرقابة الداخلية من قبل العناصر القيادية يساعدك على الانضباط ويدفعك إلى تقديم جهد أكبر	4.32	1.08	كبيرة
15	مقدار الرقابة الداخلية يشوش ويكبح الانضباط ويدفعك إلى عدم تقديم جهد أكبر	2.98	1.24	متوسطة
16	مقدار السيطرة والتحكم ومراقبة أداء عملك يساعدك في تحقيق أهدافك وأهداف المديرية	4.05	0.90	متوسطة
1 البعد	<b>رقابة القيادة الإدارية</b>	<b>3.63</b>	<b>1.16</b>	متوسطة
17	نسبة الأخطاء في عملك تقلل جهدك بشكل متكرر بسبب السيطرة بشكل مفرط من قبل أعضاء القيادة الإدارية	2,82	1,22	قليلة
18	نسبة تسلط القيادة الإدارية مرتفعة وتجعلك تفقد التركيز على أداء عملك بشكل الجيد والمطلوب	3,01	1,34	متوسطة
19	التعاون بين المرؤوسين والعناصر القيادية تساعدك على تصحيح أخطائك	4,23	0,85	كبيرة
20	معدل المراقبة يحقق أهداف المؤسسة وإنجاز الخطط المرسومة من قبل القيادة الإدارية بشكل دقيق يساعدك على تقديم جهد أقل دون أخطاء متكرر في عملك	3,83	1,12	كبيرة
21	التوجيه الخاطئ يعرقل نجاح الخطط المرسومة من قبل القياديين ولا يساعدك على تقديم جهد أكثر ويكثر من الأخطاء المتكرر في عملك	3,73	1,38	كبيرة
2 البعد	<b>جهد المرؤوسين</b>	<b>3.52</b>	<b>1.18</b>	متوسطة
R2	<b>المحور الثاني</b>	<b>3.57</b>	<b>1.17</b>	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS 22)

### الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

وبالتعليق على اتجاه إجابات مجتمع البحث على عبارات المحور الثاني (R2) ككل نجد أن قيمة المتوسط الحسابي 3.57 بانحراف معياري 1.17، وبما أن قيمة المتوسط الحسابي تقع ضمن مجال الاختيار متوسطة (3.40 - 4.19) ومنه يمكن القول أن الاتجاه العام لإجابات مجتمع البحث حول المحور الثاني (R2) ككل تركزت حول الاختيار متوسطة.

-وبالتعليق على اتجاه إجابات مجتمع البحث على عبارات البعد رقابة القيادة الإدارية تركزت إجابته ضمن مجال الإختيار متوسطة (3.40 - 4.19) بقيمة متوسط حسابي 3.63 وانحرافه المعياري 1.16 - وبالتعليق على اتجاه إجابات مجتمع البحث على عبارات البعد جهد المرؤوسين تركزت إجابته ضمن مجال الإختيار متوسطة (3.40 - 4.19) بقيمة متوسط حسابي 3.52 وانحرافه المعياري 1.18.

**تحليل للمحور الثاني:** جاء المتوسط الحسابي لإجابات مجتمع البحث في الفئة التي تمثل إجابة

(متوسطة) حيث المتوسط الحسابي 3.57 وانحرافه المعياري 1.17 وبتحليل إجابات مجتمع البحث من

خلال الاختيار نجد ان اكبر قيمة في العبارات 13 و14 و19 و20 و21 و أعلى عبارة سجلت متوسط

الحسابي للعبارة 14 4.32 و انحرافه المعياري 1.08 وهي تتحصر في مجال الفئة (4.20 - 5)

وسجلت العبارة 17 بمتوسط حسابي 2.82 وانحرافها المعياري 1.22 وهذا يؤكد صدق الإجابات وتلائمها

مع باقي الإجابات الأخرى للمجتمع البحث وبأن الأخطاء أثناء العمل قليلة وهذا يؤكد أن هناك رقابة من

العناصر القيادة وهناك تعاون وجهد في العمل بمقدار متوسطة في مديرية أملاك الدولة -تبسة

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

المحور الثالث: تنسيق القيادة الإدارية ومبادرة المرؤوسين في تحقيق أهداف المديرية

جدول (17) نتائج المحور الثالث

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الاختبار
22	مقدار التعاون بين مجموعات العمل متاح بشكل يجعل بيئة العمل ملائمة والمبادرات الفردية ممكنة	3.66	1.26	قليلة
23	القيادة الإدارية تنظم الجهود الجماعية بشكل منسق وتوزع المسؤوليات بدقة	3.53	1.09	قليلة
24	هناك فوضى وعدم التنسيق بين فروع والأنشطة في المديرية	3.08	1.40	متوسطة
25	المدة الزمنية لإنجاز الأعمال المطلوبة ملائم ويدعم مساهمتك في تحقيق الأهداف المشتركة في محيط عملك	3.96	0.99	كبيرة
26	مستوى الربط بين الأنشطة التنظيمية يسهل عملك ويدفعك لتقديم مساعدات لزملائك في الأوقات الصعبة.	4.05	0.77	متوسطة
27	نسبة التنظيم والتنسيق الغير ملائم لنشاط المرؤوسين ونوع العمل المطلوب إنجازه يكبح المساعدة الفردية والجماعية في إنجاز الأعمال المشتركة	3.26	1.27	متوسطة
1 البعد	تنسيق القيادة الإدارية	3.59	1.13	متوسطة
28	المبادرات والمساعدات بين تخصص كل موظف يسهل العمل في المنظمة خاصة في الأوقات الصعبة	3,94	1,05	كبيرة
29	تنظيم الجهود الجماعية وتوحيدها يصنع بيئة تساهم في إنجاز المهام الصعبة.	4,08	1,13	كبيرة
30	هناك انسجام في التواصل بين المستويات الوظيفية بينك وبين عناصر القيادة الإدارية	3,98	1,01	كبيرة
31	هناك انعزال وانفصال بين عناصر القيادة الإدارية والأقسام والوظائف في المديرية وعدم وصول أرائك وملاحظاتك لهم حول المهام المطلوبة منك	2,62	1,22	قليلة جدا
2 البعد	مبادرة المرؤوسين	3.65	1.1	متوسطة
R3	المحور الثالث:	3.62	1.11	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS 22)

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

وبالتعليق على اتجاه إجابات مجتمع البحث على عبارات المحور الثالث (R3) ككل نجد أن قيمة المتوسط الحسابي 3.62 بانحراف معياري 1.11، وبما أن قيمة المتوسط الحسابي تقع ضمن مجال الاختيار متوسطة (3.40 - 4.19) ومنه يمكن القول إن الاتجاه العام لإجابات مجتمع البحث حول المحور الثالث (R3) ككل تمركزت حول الاختيار متوسطة.

-وبالتعليق على اتجاه إجابات مجتمع البحث على عبارات البعد الأول تنسيق القيادة الإدارية تمركزت إجابته ضمن مجال الإختيار متوسطة (3.40 - 4.19) بقيمة متوسط حسابي 3.59 وانحرافه المعياري 1.13

- وبالتعليق على اتجاه إجابات مجتمع البحث على عبارات البعد الثاني مبادرة المرؤوسين تمركزت إجابته ضمن مجال الإختيار

متوسطة (3.40 - 4.19) بقيمة متوسط حسابي 3.65 وانحرافه المعياري 1.1

تحليل للمحور الثالث:

إجابات مجتمع البحث سجلت متوسط حسابي قدره 3.62 وانحرافه المعياري 1.11 ينتمي الى إجابة (متوسطة) محصور في المجال 3.40-4.19 وبعد التدقيق في إجابات مجتمع البحث وجدنا ان العبارة 31 كانت إجاباتها منحصرة بين المجال (2.60-3.39) مما جعل من المتوسط الحسابي الذي قيمته قليلة 2.62 و انحرافه المعياري 1.22 يعبر عن المصادقية في نتيجة هذا المحور ويأكد صحة قيمة البعدين حسب المقياس الخماسي وهي متوسطة،

وبهذا فإن مستوى المبادرة وكذلك التنسيق من قبل القياديين محقق وأن هناك انسجام وتواصل ومبادرات وجهود مشتركة بين المرؤوسين والعناصر القيادة بشكل عادي في مديرية أملاك الدولة -تبسة.

• سابعا: إختبار الفرضيات

سيتم إختبار فرضيات الدراسة الخاصة بالموضوع من خلال عرض وتفسير النتائج ومناقشتها مع ما تم التوصل إليه وذلك عن طريق دراسة وتوضيح العلاقة بين المتغيرات.

**1: إختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كولمجروف-سيمرنوف (1-Sample K-S):**

تم إجراء إختبار كولمجروف-سيمرنوف للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي كإختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، والذي تم بعد توزيع كل الاستمارات وجمعها من مجتمع البحث. والجدول التالي يوضح ذلك:

**الجدول رقم(18): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي**

**( One-Sample Kolmogorov-Smirnov test )**

مستوى المعنوية	قيمة الإختبار Z	محتوى القسم	محاور الاستبيان
0.533	0.807	القيادة الإدارية	الأول
0.679	0.719	الفاعلية المهنية	الثاني
<b>0.628</b>	<b>0.750</b>	الاستبيان ككل	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS 22)

يوضح الجدول السابق نتائج الإختبار الطبيعي حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل جزء في الاستبيان أكبر من  $0.05$  ( $Sig > 0.05$ ) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الإختبارات المعلمية.

**2: معامل الارتباط بيرسون الكلي بين القيادة الإدارية والفاعلية المهنية**

**الجدول رقم(19): معامل الارتباط بيرسون بين القيادة الإدارية والفاعلية المهنية**

المتغير	الفاعلية المهنية
القيادة الإدارية	<b>0.829</b>

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS 22)

بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ( $R=0.829$ ) وهو ارتباط معنوي ( $sig=0.000$ ) وهي أقل من مستوى المعنوية ( $0.05$ ) مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرين الأساسيين القيادة الإدارية والفاعلية المهنية.



الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم(20) مصفوفة الابعاد لمعامل الارتباط بيرسون

معامل الارتباط بيرسون بين ابعاد الدراسة	البعد 1 تخطيط	البعد 2 قدرة الادراك	البعد 3 رقابة	بعد 4 جهد المرؤوسين	البعد 5 تنسيق	البعد 6 مبادرة
البعد 1 تخطيط القيادة الادارية Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .632** 56	.632** .000 56	.338* .011 56	.099 .470 56	.387** .003 56	.620** .000 56
البعد 2 قدرة ادراك المرؤوسين Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.632** .000 56	1 .000 56	.130 .341 56	-.209- .121 56	.371** .005 56	.529** .000 56
البعد 3 رقابة القيادة الإدارية Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.338* .011 56	.130 .341 56	1 .000 56	.546** .000 56	.435** .001 56	.502** .000 56
البعد 4 جهد المرؤوسين Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.099 .470 56	-.209- .121 56	.546** .000 56	1 .000 56	.510** .000 56	.237 .079 56
البعد 5 تنسيق القيادة الادارية Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.387** .003 56	.371** .005 56	.435** .001 56	.510** .000 56	1 .000 56	.619** .000 56
البعد 6 مبادرة المرؤوسين Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.620** .000 56	.529** .000 56	.502** .000 56	.237 .079 56	.619** .000 56	1 .000 56

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS 22)

3-تحليل الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة القيادة الإدارية (الابعاد 1-3-5) والفاعلية المهنية (الابعاد 2-4-6):

- 1-من خلال تحليل الجدول نلاحظ ان البعد 1 والبعد 2 معامل ارتباط طردي قوي بلغ 0.632 أي كلما زاد تخطيط القيادة الإدارية كلما زاد مقدار إدراك المرؤوسين للخطط.
- 2-نلاحظ ان البعد 1 والبعد 3 معامل ارتباط بلغ 0.338 أي ان هناك علاقة طردية قريبة للمتوسطة أي كلما زاد مقدار التخطيط للقيادة الادارية كلما زاد رقابة القيادة
- 3-نلاحظ ان البعد 1 والبعد 4 معامل ارتباط بلغ 0.099 أي أن هناك علاقة طردية ضعيفة بين تخطيط القيادة الإدارية و جهد المرؤوسين
- 4- نلاحظ أن البعد 1 والبعد 5 معامل ارتباط قد بلغ 0.387 أي أن هناك علاقة طردية قريبة للقوية بين تخطيط القيادة الإدارية وتنسيق القيادة الإدارية.
- 5- نلاحظ أن البعد 1 والبعد 6 معامل ارتباط قد بلغ 0.620 أي أن هناك علاقة طردية قوية بين تخطيط القيادة الإدارية ومبادرة المرؤوسين

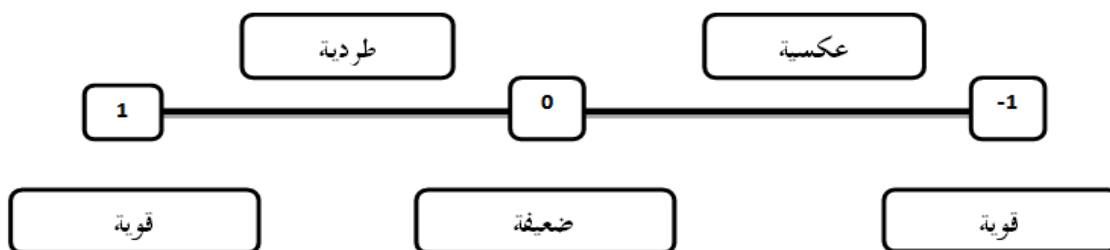
### الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

- 6- نلاحظ أن البعد 2 والبعد 3 معامل ارتباط قد بلغ **0.130** أي أن هناك علاقة طردية ضعيفة بين قدرة ادراك المرؤوسين ورقابة القيادة الإدارية.
- 7- نلاحظ أن البعد 2 والبعد 4 معامل ارتباط قد بلغ **-0.209** أي أن هناك علاقة عكسية متوسطة بين قدرة ادراك المرؤوسين وجهدهم حيث أنه كلما زاد قدرة ادراك كلما نقص الجهد
- 8- نلاحظ أن البعد 2 والبعد 5 معامل ارتباط قد بلغ **0.371** أي أن هناك علاقة طردية قريبة للقوية بين قدرة ادراك المرؤوسين وتنسيق القيادة الإدارية.
- 9- نلاحظ أن البعد 2 والبعد 6 معامل ارتباط قد بلغ **0.529** أي أن هناك علاقة طردية قوية بين قدرة ادراك المرؤوسين ومبادرة المرؤوسين
- 10- نلاحظ أن البعد 3 والبعد 4 معامل ارتباط قد بلغ **0.546** أي أن هناك علاقة طردية قوية رقابة القيادة الإدارية و جهد المرؤوسين
- 11- نلاحظ أن البعد 3 والبعد 5 معامل ارتباط قد بلغ **0.435** أي أن هناك علاقة قريبة للقوية رقابة القيادة الإدارية وتنسيق القيادة الإدارية
- 12- نلاحظ أن البعد 3 والبعد 6 معامل ارتباط قد بلغ **0.502** أي أن هناك علاقة طردية قوية بين رقابة القيادة الإدارية ومبادرة المرؤوسين
- 13- نلاحظ أن البعد 4 والبعد 5 معامل ارتباط قد بلغ **0.510** أي أن هناك علاقة طردية قوية بين جهد المرؤوسين و تنسيق القيادة الإدارية
- 14- نلاحظ أن البعد 4 والبعد 6 معامل ارتباط قد بلغ **0.237** أي أن هناك علاقة طردية ضعيفة بين جهد المرؤوسين ومبادرة المرؤوسين أي كلما زاد الجهد زاد بشكل طفيف مبادرة المرؤوسين.
- 15- نلاحظ أن البعد 5 والبعد 6 معامل ارتباط قد بلغ **0.619** أي أن هناك علاقة طردية قوية بين تنسيق القيادة الادارية ومبادرة المرؤوسين
- 4. تحليل الارتباط بين محاور الدراسة:**

الغرض من هذه الخطوة هو تحديد مقدار الارتباط بين المتغيرين المستقل (X) في المحور الثاني والمتغير التابع (Y) في المحور الثالث، وكذا تحديد نوع العلاقة بينهما هل هي علاقة طردية أو عكسية، ومن المعروف أن معامل الارتباط يأخذ دوما قيمة محصورة بين (1) و (-1)، بحيث إذا كانت قيمته موجبة كانت العلاقة بين المتغيرين (X) و (Y) علاقة طردية، أما إذا كانت قيمته سالبة كانت العلاقة عكسية، وكلما اقتربت قيمته من الواحد (1) أو (-1) كانت العلاقة بين المتغيرين علاقة قوية، أما إذا اقتربت من الصفر كانت العلاقة ضعيفة كما يلي:

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

الشكل رقم 14: العلاقة بين المتغيرات حسب قيم معامل بيرسون



المصدر: بن بوزيد سليمان: سلسلة دليل الطالبان في استخدام برنامج SPSS 22 لتحليل نتائج الاستبيان

الجدول رقم 21: معامل الارتباط بين محاور الدراسة (R1, R2, R3)

R3	R2	R1	
(0.0)**0.567	(0.427) 0.108	1	<b>R1</b>
(0.0)**0.542	1	(0.427) 0,108	<b>R2</b>
1	(0.0)**0.542	(0.0)**0.567	<b>R3</b>

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS 22)

من خلال الجدول نلاحظ أن:

- العلاقة بين (R2 و R1): قيمة معامل الارتباط لبيرسون تساوي 0.108 بمستوى معنوية أقل من 0,05 بمعنى توجد علاقة طردية ضعيفة بين المحور الأول والمحور الثاني.
- العلاقة بين (R3 و R1): قيمة معامل الارتباط لبيرسون تساوي 0,567 بمستوى معنوية أقل من 0,05 بمعنى توجد علاقة طردية متوسطة بين المحور الأول والمحور الثالث.
- العلاقة بين (R3 و R2): قيمة معامل الارتباط لبيرسون تساوي 0,542 بمستوى معنوية أقل من 0,05 بمعنى توجد علاقة طردية متوسطة بين المحور الثاني والمحور الثالث.

التحليل:

**تحليل الارتباطين R1 و R2:** من خلال تحليل معامل الارتباط نستنتج ما يلي الارتباطين R1 و R2 تم حسابه 0.108 وهي علاقة طردية ضعيفة ما ويمكن تحليلها على أن تخطيط القيادة الإدارية وقدرة إدراك المرؤوسين تتضح في شكل علاقة طردية ضعيفة بين R1 و R2 أي انه كلما زاد رقابة القيادة الإدارية زاد جهد المرؤوسين بشكل ضعيف.

**تحليل الارتباطين R1 و R3:** تم حسابه ب 0.567 وهو ارتباط طردي متوسطة والذي يعبر عن وجود تأثير تخطيط القيادة الإدارية وقدرة إدراك المرؤوسين وتنسيق القيادة الإدارية ومبادرة المرؤوسين في تحقيق أهداف المديرية ويمكن تفسير ذلك تخطيط القيادة الإدارية وقدرة ادراك المرؤوسين للعمل يساهم في رفع مستوى تنسيق القيادة الإدارية ومبادرة في تحقيق اهداف المديرية وهذا الأثر إيجابي أي كل ما زاد مقدار تخطيط القيادة الإدارية زاد التنسيق و قدرة الإدراك و المبادرة في تحقيق الفاعلية في ظل تحسين وزيادة تحقيق الأهداف ككل.

**تحليل الارتباطين R2 و R3:** قيمة معامل الارتباط بين المحورين R2 و R3 قدرت ب 0.542 وهو ارتباط طردي متوسطة ما يعبر عن تأثر وتأثير كل من رقابة القيادة الإدارية وجهد المرؤوسين على تنسيق القيادة الإدارية ومبادرة المرؤوسين في تحقيق أهداف المديرية.

**5- اختبار الطبيعية لبيانات الجانب التطبيقي:**

لمعرفة طبيعية توزيع بيانات البحث الميداني نستعمل اختبارين يوفهم برنامج (SPSS 22)، الأول هو اختبار كولموغوروف سميرونوف والثاني اختبار شبيرو ويلك، بحيث توضع الفرضيات التالية:  
-فرضية العدم ( $H_0$ ): بيانات محاور الدراسة (R1, R2, R3) تتبع التوزيع الطبيعي وتقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية أكبر من 0.05.

### الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

-فرضية البديل ( $H_1$ ): بيانات محاور الدراسة ( $R1, R2, R3$ ) لا تتبع التوزيع الطبيعي وتقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية أقل من 0,05.

بالرجوع إلى برنامج (SPSS 22) كانت نتائج الاختبار كما يلي:

الجدول رقم 22: اختبار طبيعية توزيع البيانات الميدانية

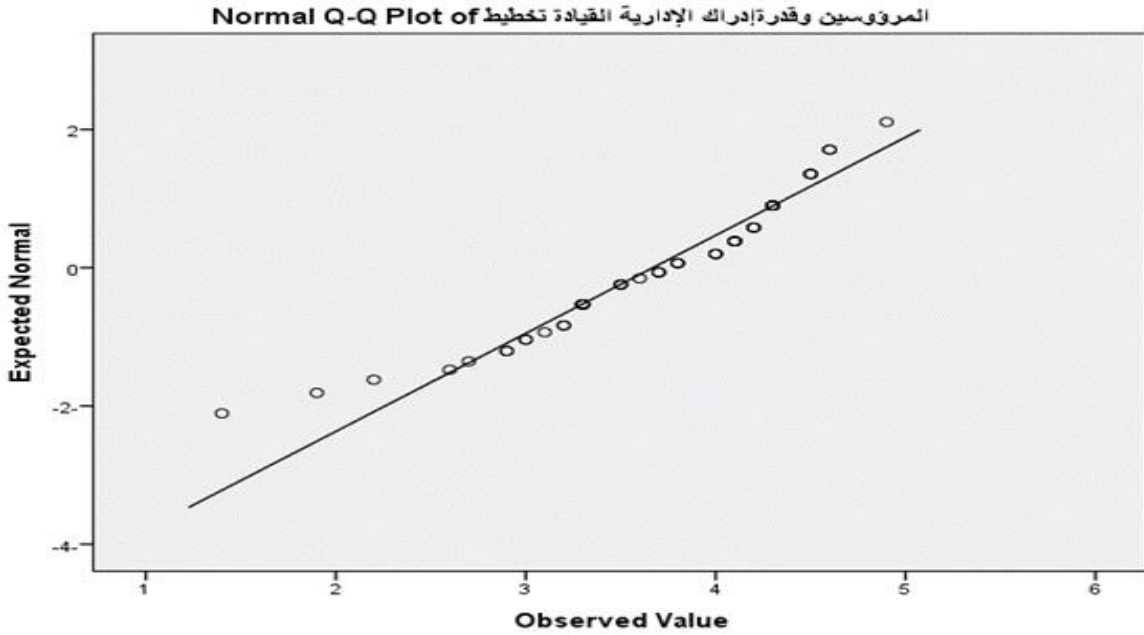
اختبار شبيرو ويلك		اختبار كولموغوروف سميرنوف		
المعنوية	درجة الحرية	المعنوية	درجة الحرية	
0.7	56	0.25	56	المحور R1
0.219	56	0.062	56	المحور R2
0.583	56	0.41	56	المحور R3

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج (SPSS 22)

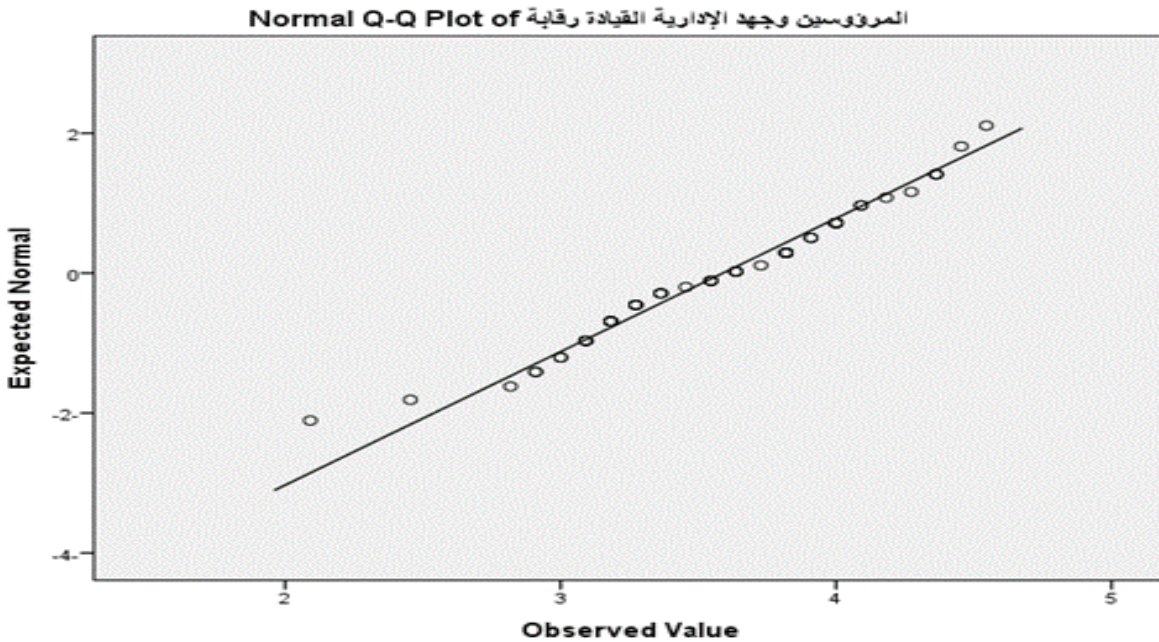
من خلال الجدول نلاحظ أن:

- نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لبيانات المحور ( $R1$ ) في اختبار كولموغوروف سميرنوف بقيمة 0,25، وفي اختبار شبيرو ويلك بقيمة 0,7 وهذه القيمة أكبر من القيمة الحرجة لمستوى المعنوية 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية ( $H_0$ ) ونرفض الفرضية ( $H_1$ )، بمعنى بيانات المحور ( $R1$ ) تتبع التوزيع الطبيعي.

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة



- نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لبيانات المحور (R2) في اختبار كولموغوروف سميرنوف بقيمة 0,062، وفي اختبار شبيرو ويلك بقيمة 0,219، وكلا القيمتين أكبر من القيمة الحرجة لمستوى المعنوية 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية ( $H_0$ ) ونرفض الفرضية ( $H_1$ )، بمعنى بيانات المحور (R2) تتبع التوزيع الطبيعي. شكل 15 و 16 مستخرج من برنامج spss 22

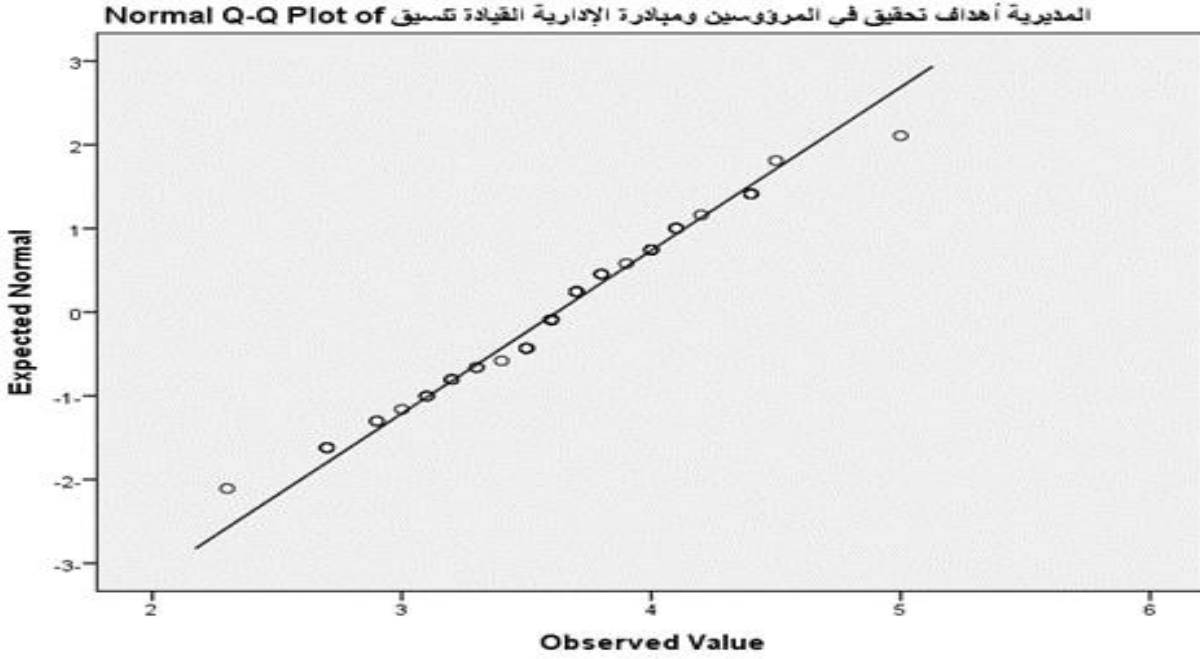


المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS 22)

### الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

- نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لبيانات المحور (R3) في اختبار كولموغوروف سميرونوف بقيمة 0.41، وفي اختبار شبيرو ويلك بقيمة 0.583، وكلا القيمتين أكبر من القيمة الحرجة لمستوى المعنوية 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية ( $H_0$ ) ونرفض الفرضية ( $H_1$ )، بمعنى بيانات المحور (R3) تتبع التوزيع الطبيعي.

شكل 17 مستخرج من برنامج spss 22



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS 22)

**التحليل:** من خلال الجدول السابق وجدنا أن بيانات المحاور الثلاثة تتبع التوزيع الطبيعي وجعل من الإجابات معبرة بصدق وبصورة طبيعية عند آراء مجتمع البحث في مديرية أملاك الدولة-تبسة

**6. اختبار فرق المتوسطين (Student T test):** يستعمل هذا الاختبار قصد معرفة مدى تأثير المتغيرات الوصفية أو النوعية للدراسة التي تحدث فقط على إجابات مجتمع البحث على محاور الدراسة، وفي دراستنا هذه لدينا صفة الجنس يحتمل حدثين فقط هما ذكر أو أنثى، وبالتالي يمكن إجراء هذا الاختبار.

لإجراء هذا الاختبار نضع الفرضيتين:

### الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

-فرضية العدم ( $H_0$ ): لا توجد فروق بين متوسطي إجابات متوسطي إجابات مجتمع البحث على محاور الدراسة ( $R_1$ ) و ( $R_2$ ) و ( $R_3$ ) تبعا لصفة الجنس، أو لا يوجد تأثير لصفة الجنس على إجابات مجتمع البحث على محاور الدراسة بحيث تقبل هذه الفرضية عندما يكون مستوى المعنوية أكبر من القيمة 0.05.

-فرضية البديل ( $H_1$ ): توجد فروق بين متوسطي إجابات متوسطي إجابات مجتمع البحث على محاور الدراسة ( $R_1$ ) و ( $R_2$ ) و ( $R_3$ ) تبعا لصفة الجنس، أو يوجد تأثير لصفة الجنس على إجابات مجتمع البحث على محاور الدراسة بحيث تقبل هذه الفرضية عندما يكون مستوى المعنوية أقل من القيمة 0.05.

بالرجوع لمخرجات برنامج SPSS 22 نجد النتائج الموضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم 23: اختبار تأثير صفة الجنس على إجابات مجتمع البحث

المعنوية	درجة الحرية	
0.973	54	المحور الأول R1
0.664	54	المحور الثاني R2
0.740	54	المحور الثالث R3

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج (SPSS 22)

من خلال الجدول نلاحظ أن:

- قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير صفة الجنس على إجابات مجتمع البحث على المحور الأول ( $R_1$ ) والمساوية للقيمة 0.973 أي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية ( $H_0$ ) بمعنى لا يوجد تأثير لصفة الجنس على إجابات مجتمع البحث بالنسبة للمحور الأول.
- قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير صفة الجنس على إجابات مجتمع البحث على المحور الثاني ( $R_2$ ) والمساوية للقيمة 0.664 أي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية ( $H_0$ ) بمعنى لا يوجد تأثير لصفة الجنس على إجابات مجتمع البحث بالنسبة للمحور الثاني.



### الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

- قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير صفة الجنس على إجابات مجتمع البحث على المحور الثالث (R3) والمساوية للقيمة 0.740 أي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية ( $H_0$ ) بمعنى لا يوجد تأثير لصفة الجنس على إجابات مجتمع البحث بالنسبة للمحور الثالث.

#### التحليل:

من خلال تحليل الجدول أعلاه لم نجد فروق في متوسطات إجابات مجتمع البحث عند تصنيفها حسب الجنس وذلك لعدم ارتباط موضوعنا بمشكل تتم دراسته حسب الجنس بل تتعلق بالقيادة الإدارية والفاعلية المهنية والتي يمكن ان تتوفر في كل موظف مهما كان جنسه.

ملاحظة يمكن أن يكون هناك فرق من جانب القيادة بين الجنسين لأن جميع العناصر القيادة في هذه

الدراسة ذكور

#### 7- اختبار فرق المتوسطات (ANOVA one way test):

يستعمل هذا الاختبار قصد معرفة مدى تأثير الصفة الوصفية أو النوعية للدراسة التي تحتمل أكثر من حدثين على إجابات مجتمع البحث على محاور الدراسة، وفي دراستنا هذه لدينا الصفة الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، طبيعة المنصب تحتمل أكثر من حدثين، وبالتالي يمكن إجراء هذا الاختبار.

لإجراء هذا الاختبار نضع الفرضيتين:

-فرضية العدم ( $H_0$ ): لا توجد فروق بين متوسطات إجابات متوسطي إجابات مجتمع البحث على محاور الدراسة (R1) و (R2) و (R3) تبعا لصفة الجنس، أو لا يوجد تأثير لصفة: العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، طبيعة المنصب على إجابات مجتمع البحث على محاور الدراسة بحيث تقبل هذه الفرضية عندما يكون مستوى المعنوية أكبر من القيمة 0.05.

### الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

-فرضية البديل (  $H_1$  ): توجد فروق بين متوسطات إجابات متوسطي إجابات مجتمع البحث على محاور الدراسة (R1) و (R2) و (R3) تبعا لصفة الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية ، طبيعة المنصب أو يوجد تأثير لصفة على إجابات مجتمع البحث على محاور الدراسة بحيث تقبل هذه الفرضية عندما يكون مستوى المعنوية أقل من القيمة 0.05.

بالرجوع لمخرجات برنامج SPSS 22 نجد النتائج الموضحة في الجدول أدناه:

أ. تأثير صفة العمر على إجابات مجتمع البحث:

الجدول رقم 24: اختبار تأثير صفة العمر على إجابات مجتمع البحث

المعنوية	درجة الحرية	
0.202	32	المحور الأول R1
0.644	32	المحور الثاني R2
0.264	32	المحور الثالث R3

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج (SPSS 22)

من خلال الجدول نلاحظ أن:

-قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير صفة العمر على إجابات مجتمع البحث على المحور الأول (R1) والمساوية للقيمة 0.202 أي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية ( $H_0$ ) بمعنى لا يوجد تأثير لصفة العمر على إجابات مجتمع البحث بالنسبة للمحور الأول.

-قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير صفة العمر على إجابات مجتمع البحث على المحور الثاني (R2) والمساوية للقيمة 0.644 أي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية ( $H_0$ ) بمعنى لا يوجد تأثير لصفة العمر على إجابات مجتمع البحث بالنسبة للمحور الثاني.

### الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

-قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير صفة العمر على إجابات مجتمع البحث على المحور الثالث (R3) والمساوية للقيمة 0.264 أي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية ( $H_0$ ) بمعنى لا يوجد تأثير لصفة العمر على إجابات مجتمع البحث بالنسبة للمحور الثالث.

#### - التحليل:

من خلال الجدول أعلاه لا توجد فروق بين إجابات مجتمع البحث إذا تم تصنيفه حسب العمر نظرا لتمثل الأنشطة المكلف القيادة الإدارية والفاعلية المهنية مهما كان سنه نظرا لتركيز اغلبية مجتمع البحث في سن اقل من 50 سنة وهذا ما يجعل من الاختبار السابق معبرا وصادق.

ب. تأثير صفة المستوى التعليمي على إجابات مجتمع البحث:

الجدول رقم 25: اختبار تأثير صفة المستوى التعليمي على إجابات مجتمع البحث

المعنوية	درجة الحرية	
0.722	18	المحور الأول R1
0.464	18	المحور الثاني R2
0.826	18	المحور الثالث R3

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج (SPSS 22)

من خلال الجدول نلاحظ أن:

-قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير صفة المستوى التعليمي على إجابات مجتمع البحث على المحور الأول (R1) والمساوية للقيمة 0.722 أي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية ( $H_0$ ) بمعنى لا يوجد تأثير لصفة المستوى التعليمي على إجابات مجتمع البحث بالنسبة للمحور الأول.

### الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

-قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير صفة المستوى التعليمي على إجابات مجتمع البحث على المحور الثاني (R2) والمساوية للقيمة 0.464 أي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية ( $H_0$ ) بمعنى لا يوجد تأثير لصفة المستوى التعليمي على إجابات مجتمع البحث بالنسبة للمحور الثاني.

-قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير صفة المستوى التعليمي على إجابات مجتمع البحث على المحور الثالث (R3) والمساوية للقيمة 0.826 أي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية ( $H_0$ ) بمعنى لا يوجد تأثير لصفة المستوى التعليمي على إجابات مجتمع البحث بالنسبة للمحور الثالث.

#### - التحليل:

من خلال الجدول أعلاه وجدنا ان صفة المستوى التعليمي لا تأثر على إجابات كل محاور الدراسة ج. تأثير الخبرة المهنية على إجابات مجتمع البحث:

الجدول رقم 26: اختبار تأثير الخبرة المهنية على إجابات مجتمع البحث

المعنوية	درجة الحرية	
0.574	24	المحور الأول R1
0.309	24	المحور الثاني R2
0.630	24	المحور الثالث R3

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج (SPSS 22)

من خلال الجدول نلاحظ أن:

-قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير صفة الخبرة المهنية على إجابات مجتمع البحث على المحور الأول (R1) والمساوية للقيمة 0.574 أي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية ( $H_0$ ) بمعنى لا يوجد تأثير لصفة الخبرة المهنية على إجابات مجتمع البحث بالنسبة للمحور الأول.

### الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

-قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير صفة الخبرة المهنية على إجابات مجتمع البحث على المحور الثاني (R2) والمساوية للقيمة 0.309 أي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية ( $H_0$ ) بمعنى لا يوجد تأثير لصفة الخبرة المهنية على إجابات مجتمع البحث بالنسبة للمحور الثاني.

-قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير صفة الخبرة المهنية على إجابات مجتمع البحث على المحور الثالث (R3) والمساوية للقيمة 0.630 أي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية ( $H_0$ ) بمعنى لا يوجد تأثير لصفة الخبرة المهنية على إجابات مجتمع البحث بالنسبة للمحور الثالث.

-التحليل:

من خلال الجدول أعلاه لا توجد فروق بين إجابات مجتمع البحث إذا تم تصنيف أفرادها حسب الخبرة المهنية ويرجع ذلك لتركيز مجتمع البحث في ميدان مديرية أملاك الدولة -تبسة وهذا ما يجعل في الاختبار السابق معبرا وصادقا.

د. تأثير طبيعة المنصب على إجابات مجتمع البحث:

الجدول رقم 27: اختبار تأثير طبيعة المنصب على إجابات مجتمع البحث

المعنوية	درجة الحرية	
0.376	47	المحور الأول R1
0.711	47	المحور الثاني R2
0.182	47	المحور الثالث R3

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج (SPSS 22)

من خلال الجدول نلاحظ أن:

### الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

-قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير صفة **طبيعة المنصب** على إجابات مجتمع البحث على المحور الأول (R1) والمساوية للقيمة 0.376 أي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية ( $H_0$ ) بمعنى لا يوجد تأثير لصفة **طبيعة المنصب** على إجابات مجتمع البحث بالنسبة للمحور الأول.

-قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير صفة **طبيعة المنصب** على إجابات مجتمع البحث على المحور الثاني (R2) والمساوية للقيمة 0.711 أي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية ( $H_0$ ) بمعنى لا يوجد تأثير لصفة **طبيعة المنصب** على إجابات مجتمع البحث بالنسبة للمحور الثاني.

-قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير صفة **طبيعة المنصب** على إجابات مجتمع البحث على المحور الثالث (R3) والمساوية للقيمة 0.182 أي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية ( $H_0$ ) بمعنى لا يوجد تأثير لصفة **طبيعة المنصب** على إجابات مجتمع البحث بالنسبة للمحور الثالث.

#### - التحليل:

من خلال الجدول أعلاه لا توجد فروق في متوسطات إجابات مجتمع البحث بالنسبة لكل المحاور حسب صفة **طبيعة المنصب** حيث لم نسجل أي اختلاف في إجابات مجتمع البحث رغم اختلاف المنصب وهذا ما يجعل في الاختبار السابق معبرا وصادقا.

7- التحليل السوسيولوجي:

يتضح من نتائج تحليل إجابات مجتمع البحث (من عبارة 1 إلى 10) بأن هناك تعاون وتشارك لفهم الخطط وتنفيذها وتنسيق ورقابة وتوجيه للمرؤوسين وهذا يساهم بشكل نسبي في تحقيق الفاعلية المهنية وتحقيق أهداف مديرية أملاك الدولة -تبسة .

وهناك سلوك إنساني يكتسبها الفرد من خلال التكوين أو التدريب أو الخبرة يبدأ من ذات الفرد وينتقل عبر المجموعة بواسطة سلوكيات عناصر القيادة مع المرؤوسين، ونوع القيادة حسب إجابات مجتمع البحث اتضح من عبارات الاستبيان (عبارة رقم 07-09-10-13-19-25) أن هناك نمط قيادي ديمقراطي بين درجة متوسط وكبيرة ونمط قيادي بيروقراطي بنسبة متوسطة يتضح من العبارات (العبارة رقم-16-18) واتضح من إجابات مجتمع البحث انهم يفضلون نمط ديمقراطي.

إن تنمية الفاعلية المهنية بمديرية أملاك الدولة نسبتها متوسطة بسبب نقص التخطيط ويتضح ذلك في عبارات الاستبيان (22-23) أن هناك نقص في مقدار التعاون بين مجموعات العمل وقلة في تنظيم الجهود الجماعية. وحسب العلاقة بين الأبعاد للمتغيرين وجدنا أن هناك علاقة عكسية بين بعدين الفاعلية المهنية قدرة الإدراك وجهد المرؤوسين أي أن العمال كلما كانوا مدركين لأعمالهم كلما نقص جهدهم فالعمل وهذا راجع لفهمهم للخطط وخبرتهم وتمكنهم من إنجاز الأعمال المطلوبة منهم وتحقيق أهداف، كذلك فإن النسق الكلي للقيادة الإدارية يؤثر على المرؤوسين ويتأثر منهم بشكل علاقة طردية بينهم.

• ثامنا: نتائج الدراسة

-توجد علاقة ارتباطية بين تخطيط القيادة الإدارية وتأثيرها على قدرة إدراك المرؤوسين للأعمال المطلوبة بمديرية أملاك الدولة -تبسة ونوع العلاقة طردية متوسطة، أي كلما زاد تخطيط القيادة الإدارية كلما زاد مقدار إدراك المرؤوسين للخطط والأعمال المطلوبة بمديرية أملاك الدولة -تبسة.

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

-توجد علاقة ارتباطية بين رقابة القيادة الإدارية وجهد المرؤوسين في إنجاز المهام الموكلة إليهم بمديرية أملاك الدولة -تبسة، ونوع العلاقة طردية متوسطة وهذا يعني انه كلما زادت مقدار رقابة القيادة الإدارية كلما زاد معه مقدار جهد المرؤوسين في إنجاز المهام الموكلة إليهم بمديرية أملاك الدولة -تبسة.

-توجد علاقة ارتباطية بين تنسيق القيادة الإدارية ومبادرة المرؤوسين في تحقيق الأهداف المسطرة لمديرية أملاك الدولة ونوع العلاقة طردية متوسطة أنه كلما زاد مقدار تنسيق القيادة الإدارية كلما زاد معه مقدار مبادرة المرؤوسين في تحقيق الأهداف المسطرة لمديرية أملاك الدولة -تبسة.

-طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والفاعلية المهنية للمرؤوسين بمديرية أملاك الدولة -تبسة

حسب إجابات مجتمع البحث وجدنا أنها طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والفاعلية المهنية علاقة إرتباط طردية قوية بمديرية أملاك الدولة -تبسة، بمعنى انه كلما زادة مقدار أداء القيادة الإدارية زاد مقدار الفاعلية المهنة، وكلما نقص مقدار أداء القيادة الإدارية كلما نقصت الفاعلية المهنية.

ونستنتج حسب إجابات مجتمع البحث، أن نوع القيادة السائد في مديرية أملاك الدولة -تبسة هو نمط قيادي ديمقراطي وبيروقراطي

وهذا ما يدل على أن مديرية أملاك الدولة -تبسة تسمح لموظفيها بمشاركة والتعاون بين العناصر القيادية والمرؤوسين كما تسمح أيضا لهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات وكل ما يزيد من مصلحة المديرية، كما ان مستوى الفاعلية عادي أي أن الأهداف بمديرية أملاك الدولة-تبسة تحقق بشكل عادي.

### تاسعا: دراسة النتائج حسب الفرضيات.

مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

#### • 1-مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الأولى:

من خلال عرض وتحليل النتائج الجداول المتعلقة بالمحور الأول والخاص بالفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية بين تخطيط القيادة الإدارية وتأثيرها على قدرة إدراك المرؤوسين للأعمال المطلوبة بمديرية أملاك الدولة -تبسة

حسب إجابات مجتمع البحث على عبارات الفرضية الأولى والمتمثلة في المحور 1(تخطيط القيادة الإدارية وقدرة إدراك المرؤوسين) وجدنا ان قيمة متوسط الحساب 3.66 بانحراف معياري 1.11وبما ان قيمة



## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

المتوسط الحسابي وقعت في المجال (متوسطة) ومنه يمكن القول ان الاتجاه العام لإجابات مجتمع البحث في الفرضية الأولى والمتمثلة في (نتيجة) تركزت الإجابات حول الاختيار (متوسطة) أي أن نوع العلاقة طردية متوسطة وهذا ما يدل على صحة الفرضية وتحققها نسبياً، حيث أنه كلما زادت مقدار بعد تخطيط القيادة الإدارية كلما زادة معه مقدار بعد قدرة إدراك المرؤوسين ويوضح معامل الارتباط ذلك بين بعدي التخطيط وقدرة إدراك المرؤوسين هذه الفرضية بمعامل ارتباط طردي قوي بلغ  $0.632$  أي كلما زاد تخطيط القيادة الإدارية كلما زاد مقدار إدراك المرؤوسين للخطط والأعمال المطلوبة بمديرية أملاك الدولة -تبسة.

### • 2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية

من خلال عرض وتحليل النتائج الجداول المتعلقة بالمحور الثاني والخاص بالفرضية الثانية:

توجد علاقة ارتباطية بين رقابة القيادة الإدارية وجهد المرؤوسين في إنجاز المهام الموكلة إليهم بمديرية أملاك الدولة -تبسة، حسب إجابات مجتمع البحث على عبارات الفرضية الثانية والمتمثلة بالمحور الثاني كانت (متوسطة) وجدنا ان قيمة متوسط الحساب  $3.57$  بانحراف معياري  $1.17$  وبما ان قيمة المتوسط الحسابي وقعت في المجال (متوسطة) أي ان نوع العلاقة طردية متوسطة ومنه يمكن القول ان الاتجاه العام لإجابات مجتمع البحث في الفرضية الثانية والمتمثلة في (توجد علاقة ارتباطية بين رقابة القيادة الإدارية وجهد المرؤوسين في إنجاز المهام الموكلة إليهم بمديرية أملاك الدولة -تبسة.) تركزت الإجابات حول الاختيار (متوسطة) وهذا ما يدل على صحة الفرضية وتحققها نسبياً بحيث أنه كلما زادت مقدار بعد رقابة القيادة الإدارية كلما زاد معه مقدار بعد جهد المرؤوسين في إنجاز المهام الموكلة إليهم بمديرية أملاك الدولة -تبسة ويوضح معامل الارتباط ذلك بين بعدي الرقابة وجهد المرؤوسين في هذه الفرضية بمعامل ارتباط طردي قوي بلغ  $0.546$  أي كلما زاد مقدار بعد رقابة القيادة الإدارية كلما زاد مقدار بعد جهد المرؤوسين في إنجاز المهام الموكلة إليهم بمديرية أملاك الدولة -تبسة.

### • 3- مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثالثة

من خلال عرض وتحليل النتائج الجداول المتعلقة بالمحور الثالث والخاص بالفرضية الثالثة

حسب إجابات مجتمع البحث على عبارات الفرضية الثالثة والمتمثلة في (توجد علاقة ارتباطية بين تنسيق القيادة الإدارية ومبادرة المرؤوسين في تحقيق الأهداف المسطرة لمديرية أملاك الدولة -تبسة.) بالمحور الثالث وجدنا ان قيمة متوسط الحساب  $3.62$  بانحراف معياري  $1.11$  وبما ان قيمة المتوسط الحسابي

### الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

وقعت في المجال (متوسطة) ومنه يمكن القول ان الاتجاه العام لإجابات مجتمع البحث في الفرضية الثانية والتمثلة في (توجد علاقة ارتباطية بين تنسيق القيادة الإدارية ومبادرة المرؤوسين في تحقيق الأهداف المسطرة لمديرية أملاك الدولة -تبسة). تمركزت الإجابات حول الاختيار (متوسطة) وهذا ما يدل على صحة الفرضية وتحققها نسبيا، بحيث أنه كلما زاد مقدار بعد تنسيق القيادة الإدارية كلما زاد معه مقدار بعد مبادرة المرؤوسين في تحقيق الأهداف المسطرة لمديرية أملاك الدولة -تبسة، ويوضح معامل الارتباط ذلك بين بعدي الرقابة ومبادرة المرؤوسين في هذه الفرضية بمعامل ارتباط طردي قوي بلغ 0.619 أي كلما زاد مقدار بعد رقابة القيادة الإدارية كلما زاد مقدار بعد جهد المرؤوسين في إنجاز المهام الموكلة إليهم بمديرية أملاك الدولة -تبسة.

وبالعودة إلى سلم ليكرت الخماسي نجد أن محاور الدراسة تم ضبطها للإجابة على التساؤل الرئيسي المتمثل في (ماهي طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والفاعلية المهنية للمرؤوسين بمديرية أملاك الدولة -تبسة؟).

وعليه يمكن القول ان فرضيات الدراسة تحققت نسبيا حسب إجابات مجتمع البحث وأن طبيعة العلاقة بين متغير القيادة الإدارية والفاعلية المهنية في مديرية أملاك الدولة -تبسة حسب معامل الارتباط بيرسون هو ( $R=0.829$ ) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرين الأساسيين القيادة الإدارية والفاعلية المهنية بمديرية أملاك الدولة -تبسة، فكلما زادت مقدار أداء القيادة الإدارية زاد مقدار الفاعلية المهنية، وكلما نقص مقدار أداء القيادة الإدارية كلما نقصت الفاعلية المهنية.

عشرة: دراسة النتائج على ضوء الدراسات السابقة.

مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

متغير القيادة الإدارية: الدراسة الأجنبية الدراسة الأولى: دراسة بعنوان "

-Eran Vigada –Gadot (2007): Leadership style, organizational politics and employee's performance

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

مناقشة نتائج الدراسة السابقة في ظل الدراسة الحالية:	نتائج الدراسة السابقة: الدراسة الأجنبية الأولى
ما يمكن مناقشته هو الجزئية التي تميزت بها هذه الدراسة مع دراستنا، والتي ركزت على دراسة العلاقة بين نمط من أنماط القيادة الإدارية ومتغير الأداء حيث قمنا في دراستنا بتحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والفاعلية المهنية وهي علاقة طردية إيجابية	خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، ووجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلية والسلوكية المواطنة التنظيمية كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين نمط القيادة الإجرائية والأداء الوظيفي، كما توجد علاقة سلبية بين نمط القيادة الإجرائية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

الدراسة الثانية: Chine-Wen Tsai (2009): Leadership style and Employee's Job Satisfaction in international tourist hotels.

مناقشة نتائج الدراسة السابقة في ظل الدراسة الحالية:	نتائج الدراسة السابقة: الدراسة الأجنبية الثانية
تم تحديد نوع القيادة حسب إجابات مجتمع البحث واتضح من عبارات الاستبيان (عبارة رقم 07-09-10-13-19-25) ان هناك نمط قيادي ديمقراطي بين درجة متوسط وكبيرة ونمط قيادي بيروقراطي بنسبة متوسطة يتضح من العبارات (العبارة رقم 16-18) واتضح من إجابات مجتمع البحث انهم يفضلون نمط ديمقراطي	خلصت الدراسة إلى أن الموظفين يكونون أكثر رضا مع نمط القيادة الذي يحترم فيه القائد مرؤوسيه وتركيزه على تنمية العلاقات معهم ومع نمط القيادة الذي يركز فيه القائد على العمل وأسس تنظيمه وتوزيع المهام والأعباء بين العاملين كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود اختلافات في رؤية الباحثين تجاه الأنماط القيادية بغض النظر على مقدار الراتب، واتضح انهم يفضلون نمط القيادة الذي يركز على تنمية العلاقات معهم، إضافة إلى وجود فروق في إجابات الباحثين تبعاً لمتغير التعليم والخبرة المهنية.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

متغير الفاعلية المهنية: الدراسة الثالثة:

Beverage (2003): determine factors that prevent effectiveness for new education directors in Virginia, American.

مناقشة نتائج الدراسة السابقة في ظل الدراسة الحالية:	نتائج الدراسة السابقة: الدراسة الأجنبية الثالثة
أظهرت النتائج حسب إجابة مجتمع البحث في الاستبانة من العبارة رقم 31 ان هناك تواصل فعال بين العناصر القيادية والأقسام والوظائف في المديرية	أظهرت النتائج بعض العوامل التي تؤدي الى الفاعلية كأهمية الاتصال الفعال والعمل بجميع إمكانيات وطاقات المدرسة والعمل على بناء الثقة مع كافة المؤسسات التي لها علاقة بالمدارس والعمل على كسب قاعدة كبيرة من الخبرة.

الدراسة الرابعة:

Hansberry (2005): impact of cooperative activities of humanitarian and service organizations on the effectiveness of organization ,in the city of Denver ,American.

مناقشة نتائج الدراسة السابقة في ظل الدراسة الحالية:	نتائج الدراسة السابقة: الدراسة الأجنبية الرابعة
حسب نتائج الدراسة فان هناك فاعلية تنظيمية في مديرية أملاك الدولة -تبسة. بمقدار متوسط فمن عبارة الاستبيان عبارة رقم 1-2-3-5 كانت نسبة متوسطة وهذا يكبح نوعا ما زيادة في نسبة الفاعلية التنظيمية.	توصلت الدراسة إلى أن منظمات الخدمات الإنسانية غير الربحية أصبحت الآن تتعاون بصورة أكبر مما كانت عليه قبل 5 سنوات، وقد أشار المستجيبون إلى أن تحقيق رسالة المنظمة هو السبب الرئيس وراء تقديمه لخدمات التعاون، ومن النتائج الأخرى التي توصلت إليها الدراسة، أن إدارة التغيير والتعاون هي في الواقع ذات قوة على فاعلية المنظمات أكثر من الطرق أو الإجراءات الإدارية وأداء المجلس.

### الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

	وأخيراً فقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمات الأصغر تكون أكثر قدرة على التعاون، حيث يكون لذلك لتعاون تأثيراً على فاعلية هذه المنظمات.
--	--

متغير القيادة الإدارية: الدراسات العربية

الدراسات العربية الأولى: دراسة كفاية أبو عيدة بعنوان: الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وانعكاساتها على تفعيل أداء العاملين، بفلسطين، (2005)،

نتائج الدراسة السابقة:	مناقشة نتائج الدراسة السابقة في ظل الدراسة الحالية:
الدراسة العربية الأولى	
<p>خلصت الدراسة إلى أن الأنماط السائدة اتبعت ترتيباً تنازلياً الديمقراطي ثم الحر ثم الأوتوقراطي، كما خلصت إلى وجود فروق دالة إحصائية في تصور المبحوثين بالنسبة للنمط الديمقراطي لصفة العمر، ووجود تأثير لصفة الخبرة على نمط القيادة في تصور المبحوثين، إضافة إلى وجود انعكاس إيجابي للنمط الديمقراطي على تفعيل الأداء من جهة، وانعكاس سلبي للنمط الأوتوقراطي والحر على تفعيل الأداء.</p>	<p>حسب نتائج دراسة فان الأنماط القيادية الموجودة حسب إجابة مجتمع البحث هي النمط الديمقراطي والنمط البيروقراطي ووجود تأثير يحقق الفاعلية بشكل نسبي.</p>

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

الدراسة الثانية: دراسة د عمر محمد المعمر ود ناصر سعود الريس بعنوان: دور الجامعات السعودية في تنمية القيادات الإدارية تصور مقترح الإنشاء مركز القيادة في جامعة الإمام عبد الرحمان بن فيصل، السعودية، (2020).

مناقشة نتائج الدراسة السابقة في ظل الدراسة الحالية:	نتائج الدراسة السابقة: الدراسة العربية الثانية
<p>حسب نتيجة الإحصائية لصفة المستوى التعليمي من إجابات مجتمع البحث فان نسبة الجامعيين في المديرية هي اكبر نسبة ومن معلومات التي تحصلنا عليها والذكورة في الجدول رقم 03: التصنيف حول شروط تولي المناصب النوعية. فان هناك برامج تكوين وتدريب أكاديمية بنسبة كبيرة لعناصر القيادة والمرؤوسين</p>	<p>استخدم الباحثان أسلوب الخبرة، والذين اختيروا من قطاعات المجتمع الثلاثة (الحكومي، الخاص، غير الربحي) واستجاب منهم 50 خبيراً وخبيرة، وتوصلت الدراسة لأهم النتائج الآتية اتفق الدارسة على تحديد الفئة المستهدفة من الخدمات المركزة والخدمات الموجهة لهم بنسبة %98.9 وهم: ووفقاً لآراء خبرات الدراسة اتفق أن من مهام المركز: تقديم مجموعة من البرامج التدريبية منها برامج تدريبي في اساسيات القيادة، وبرنامج تدريبي في تطور المهارات والمواهب القيادية (المتوسطة والمتقدمة) وبرنامج تدريبي في قيادات المنظمات وتحقيق التغير المنشود، والبرامج تدريبي في الوعي بالذات، وكذك برنامج لاكتشاف وتطور الموهبة القيادية الشخصية، وتأسيس ناد للقيادات الشابة في جامعة الإمام عبد الرحمان الفيصل، ومن ثم توصل لمرئيات مشتركة في بناء تصور مقترح لإنشاء مركز القيادة في الجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.</p>

-الدراسة الثالثة:

دراسة يوسف فهد السعود، الفاعلية الذاتية الاجتماعية وعلاقتها ببعض الاضطرابات الانفعالية لدى عينة من طلبة جامعة اليرموك رسالة ماجستير كلية التربية قسم علم النفس الإرشادي والتربوي، الأردن، 2014.

مناقشة نتائج الدراسة السابقة في ظل الدراسة الحالية:	نتائج الدراسة السابقة: الدراسة العربية الثالثة
من خلال نتائج دراسة توصلنا الى ان هناك فاعلية اجتماعية في مديرية أملاك الدولة وهذا لتسجيل نسبة مرتفعة في عبارات 19-28-29-30 الخاصة بأبعاد المتغير التابع الفاعلية المهنية.	أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الاضطرابات الانفعالية ككل على جميع الاضطرابات جاء بدرجة متوسطة، باستثناء اضطرابات، جاء بدرجة متوسطة، باستثناء اضطراب القلق، العدوانية جاء بدرجة منخفضة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الفاعلية الذاتية الاجتماعية والاضطرابات الانفعالية كما بينت النتائج عدم وجود اختلاف في قوة العلاقة الارتباطية بين مستوى الفاعلية الذاتية الاجتماعية.

الدراسة الرابعة: دراسة د/آمنة عبد العزيز صالح أبا الخيل بعنوان: الفاعلية الذاتية المهنية وعلاقتها بصعوبة اتخاذ القرار المهني لدى عينة من طالبات وطلاب السنة التحضيرية بجامعة الملك عبد العزيز - جدة. السعودية 2017

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

<p>مناقشة نتائج الدراسة السابقة في ظل الدراسة الحالية:</p>	<p>نتائج الدراسة السابقة: الدراسة العربية الرابعة</p>
<p>حسب نتائج الدراسة من هذا الجانب فان تنمية الفاعلية المهنية بمديرية أملاك الدولة نسبتها متوسطة بسبب نقص يتضح من إجابة مجتمع البحث في الاستبيان التخطيط ويتضح في ذلك في عبارات الاستبيان 22-23 ان هناك نقص في مقدار التعاون بين مجموعات العمل وقلة في تنظيم الجهود الجماعية.</p>	<p>خلصت الدراسة الى أن تنمية الفاعلية الذاتية المهنية لدى الطلاب تساعد على خفض درجة صعوبة اتخاذ القرار المهني، وتساعد على سلوك الاستكشاف المهني وتنمية الهوية لدى الأفراد، والالتزام المهني والتي تعتبر عوامل مهمة في الاختيار المهني، واستمرار بذل الجهد في البحث عن وظيفة والحفاظ عليها كما اتضح ذلك من النتيجة.</p>

الدراسات المحلية (الوطنية):

متغير القيادة الإدارية: الدراسة الأولى: دراسة كيدر عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة أكلي محند أولحاج-البويرة، الجزائر، 2015

<p>مناقشة نتائج الدراسة السابقة في ظل الدراسة الحالية:</p>	<p>نتائج الدراسة السابقة: الدراسة الوطنية الأولى</p>
<p>حسب نتائج تتفق الدراسة مع دراستنا من جانب وجود علاقة إيجابية في بين القيادة الإدارية ومستوى الفاعلية في مديرية أملاك الدولة -تبسة</p>	<p>وتم التوصل إلى النتائج التالية: أثبتت الدراسات إلى صحة الفرضيات العامة حيث توصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بمتغيرات الثلاث ومستوى الأداء الوظيفي، ارتفاع المستوى الوظيفي.</p>



## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

الدراسة الوطنية الثانية: دراسة سامية بن يونس، أثر الأساليب القيادية الإدارية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016

نتائج الدراسة السابقة: الدراسة الوطنية الثانية	مناقشة نتائج الدراسة السابقة في ظل الدراسة الحالية:
وتم التوصل إلى النتائج التالية: تم الوصول إلى وجود الأنماط الثلاثة في المؤسسة بدرجة متفاوتة مع وجود هيمنة ملحوظة للنمط الديمقراطي مقارنة بنظريات الأوتوقراطي والحر، وهو ما انعكس إيجاباً على أداء الأفراد في المؤسسة.	حسب نتائج تتفق الدراسة مع دراستنا في ان النمط القيادي الديمقراطي السائد في مديرية أملاك الدولة -تبسة هو نمط قيادة ديمقراطية وبيروقراطي ولا تتفق من جانب وجود نمط الاوتوقراطي والحر.

متغير الفاعلية المهنية: -الدراسة الثالثة: دراسة مسعودي أمحمد بعنوان: الارتياح النفسي والفاعلية الذاتية لدى المعلمين، دراسة ميدانية من وجهة نظر عينة من معلمي المدرسة الابتدائية بولاية مستغانم، الجزائر، 2016

نتائج الدراسة السابقة: الدراسة الوطنية الثالثة	مناقشة نتائج الدراسة السابقة في ظل الدراسة الحالية:
أسفرت نتائج الدراسة أن مستوى كل من الارتياح النفسي والفاعلية الذاتية لدى المعلمين كانت مرتفعة وأظهرت النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الارتياح النفسي او في الفاعلية الذاتية للمعلمين مهما كان جنسهم، مكان عملهم أو أقدميتهم في التعليم كما أسفرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الارتياح النفسي والفاعلية الذاتية ويمكن التنبؤ بالارتياح النفسي من الفاعلية الذاتية لدى المعلمين.	حسب نتائج دراسة فان مقدار الفاعلية المهنية نسبي وحسب هذه الدراسة فان مستوى الارتياح النفسي موجود أيضا بصفة متوسطة بين المرؤوسين وعناصر القيادة الإدارية

### الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

	<p>وقد عرضت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:          -ضرورة تكثيف الجهود وتقديم كافة التسهيلات الإدارية وزيادة الدعم المعنوي والمادي للمعلمين نظرا لفاعليتهم الذاتية المرتفعة          -الارتياح النفسي والفاعلية الذاتية من المتغيرات المهمة في علم النفس الإيجابي ومن ثم ضرورة اهتمام الباحثين بذلك والتوسيع في إجراء البحوث المتشابهة في الأطوار التعليمية المختلفة</p>
--	--

الدراسة الوطنية الرابعة: دراسة معروف محمد، الفاعلية الذاتية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي واستراتيجيات التعامل -دراسة مقارنة عند أساتذة التعليم الثانوي- أطروحة للحصول على شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس تخصص علم النفس التربوي جامعة وهران 2، 2019،

نتائج الدراسة السابقة:	مناقشة نتائج الدراسة السابقة في ظل الدراسة الحالية:
<p>الدراسة الوطنية الرابعة</p> <p>خلصت إلى وجود مساهمة للفاعلية الذاتية في خفض الإحراق الوظيفي بنسبة 92 % و في اعتماد استراتيجية حل المشكل بنسبة 95 % واستراتيجيات التسيير الانفعال بنسبة 49 % مع وجود مساهمة استراتيجيتي حل المشكل و تسيير الانفعال في خفض الإحراق الوظيفي بنسبة 92% مما يجعل استراتيجيات التعامل مع المواقف الضاغطة تلعب دورا وسيطا فعال في خفض الإحراق الوظيفي ، كما خلصت الدراسة إلى أن المساهمة في خفض الإحراق الوظيفي ترتفع عند الأساتذة من 92 % إلى 32 % عند اعتماد استراتيجيات التعامل إلى جانب</p>	<p>حسب نتائج التي توصلت إليها دراستنا فغن نسبة الفاعلة المهنية حسب إجابات مجتمع البحث كانت بصفة متوسطة هذه يعني انه يوجد بنسبة قليلة الاحتراق الوظيفي حسب مناقشة بين نتائج دراستنا ونتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وهذا يتضح من خلال العبارة 11 من الاستبيان الخاص بدراستنا</p>

الفاعلية الذاتية معا وفق نموذج تحليل المسار المقترح.
--

### احدا عشرة: دراسة النتائج في ضوء المقاربة النظرية.

#### مناقشة النتائج في ضوء الأبعاد النظرية:

تم التطرق في هذه الدراسة إلى مجموعة من الاتجاهات النظرية والتي اختلفت منطلقاتها الفكرية والمعرفية إذ حاولنا في الدراسة الحالية تفسير، وتحليل متغيرات الدراسة، وإبراز نقاط التقاطع بين نتائج الدراسة الحالية والاتجاهات النظرية التي تم الاعتماد عليها.

#### مناقشة النتائج في ضوء الاتجاهات الحديثة في القيادة

لقد ارتبطت هذه النظريات في مجالها بالقيادة الإدارية في منظمات الأعمال فمذ السبعينيات من القرن الماضي وضع "بيرنز" 1978 أسس نظرية القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والتي احتلت حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين منذ ذلك الحين وقام آخرون بتطوير أدوات لقياس أساليب القيادة التحويلية والتبادلية تم استخدامها عالميا وعلى نطاق واسع ويقوم هذا الأسلوب أيضا على قيام القائد بتوجيه العاملين وإصدار الأوامر مع السماح لهم بالحرية في العمل أحيانا إذا استمر أدائهم له بشكل جيد ولفترة مناسبة يكون هذا النمط القيادي واضحا في الكثير من المنظمات التي تمتاز ببيئة أعمالها و بالاستقرار أو الاستقرار النسبي فالمشكل والمتطلبات واضحة ومحددة المعالم، وتقوم نظرية القيادة التحويلية على أن القيادة الفعالة هي التي توفر رؤية لعمل المنظمة وتأخذ بعين الاعتبار رضا العاملين وتحفيزهم وزيادة أداءهم بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق هذه الرؤيا والوصول الى الأهداف، ويشير هذا الاسلوب إلى أهمية شخصية القائد وقدرته على وضع رؤية ورسالة للمنظمة ويمكنه أن يخلق التناسق فيما بين أهداف المنظمة والعاملين فيها بشكل يمكنه من تحقيق أهداف الجميع معا وفي وقت واحد كما وتقوم القيادة التحويلية على إحداث التغيير وحفز إبداع العاملين ورغبتهم في التعلم كون القائد ملهما لهم على التفكير والتحليل المنطقي في حل المشاكل اضافة الى توفير محفزات غير اعتيادية لاتباعه ترفع الروح المعنوية وتنشط سيادة القيم وتثير تفكيرهم نحو ايجاد معالجات جديدة إبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم ويشعر المرؤوسين بالثقة والولاء

والإعجاب والاحترام لقائدهم وبالمقابل فإن القائد يستطيع تحفيز مرؤوسيه بالتنشيط انتباههم تجاه الأمور المهمة والاساسية وكذلك اتجاه قيمة عملهم ومكانته باعتبار أن أهداف المنظمة مكملة لأهدافهم

يتضح من نتائج تحليل إجابات مجتمع البحث ان هناك اتفاق بين نقاط هذا الاتجاه النظري الذي يتفق مع نتائج التي توصلنا بأن هناك تعاون وتشارك لفهم الخطط وتنفيذها وتنسيق ورقابة وتوجيه للمرؤوسين وهذا يساهم بشكل نسبي في تحقيق الفاعلية المهنية وتحقيق أهداف مديرية أملاك الدولة -تبسة.

### مناقشة النتائج في ضوء النظريات الكلاسيكية:

لقد ارتبطت هذه النظريات في مجملها بأعمال كل من "فريدريك تايلور" "هنري فايول" "ماكس فيبر" إذ تتفق هذه النظريات في مجملها على بعض النقاط المشتركة التي تهدف إلى تحقيق الفاعلية فنجد أن فريدريك تايلور يؤكد على ضرورة استبدال الأساليب القديمة بالأساليب العلمية، توظيف العنصر البشري وذو خبرة عالية، القيام بالتدريب ورسكلة المورد البشري في كل مرة .

أما نظرية المبادئ الإدارية ل "هنري فايول" تؤكد على مبدأ المبادرة وروح التعاون، تبادل الآراء، القيام بمهمة المراقبة والمتابعة للتحقق من سلامة التنفيذ وجودة الأداء، وكذا التخطيط ووضع الأهداف والتنسيق.

ومن خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية القيادة الإدارية والفاعلية المهنية، فإننا نجد الكثير من نقاط التقاطع والتشابه مع المبادئ التي جاءت بها النظريات الكلاسيكية، حيث توصلنا من خلال الدراسة الحالية إلى أن توظيف العنصر البشري ذو الخبرة العالية يساهم في تحقيق الفاعلية المطلوبة بحيث نجد أن المستوى المعرفي للقياديين والمرؤوسين يرفع من المستوى الفاعلية بالإضافة إلى أنه توجد هناك روح التعاون بين طرفي وكذا تبادل الآراء فيما بينهم وهذا ما يتفق مع المبدأ الذي جاء به "فايول".

### مناقشة النتائج في ضوء نظرية "ماكس فيبر"

في نظريته البيروقراطية أو النموذج المثالي البيروقراطي على السلطة المركزية في اتخاذ القرار، الرسمية في علاقات العمل، والتطبيق الحرفي للقوانين واللوائح.

يتضح من نتائج دراستنا أن هناك تشابه بين نقاط التي جاءت بها هذه النظرية والنمط القيادي البيروقراطي الموجود في مديرية أملاك الدولة -تبسة وهذا نظرا لطبيعة الأعمال التي تختص بها هذه المؤسسة.

مناقشة النتائج في ضوء \*نظرية فاعلية الذات:

يرى ألبرت باندورا الذي يعتبر أحد أصحاب نظرية التعلم الاجتماعي أن مفهوم الفاعلية الذاتية يُعتبر أساسياً في تفسير السلوك عند الأفراد، و يعتبر نظرية التعلم الاجتماعي بمثابة ثورة على النظريات السلوكية الكلاسيكية الجديدة إذ أنها ترى أن السلوك الإنساني الخاضع لعملية (مثيرة-استجابة) هي نظرة محجفة لأنها تمتاز بالآلية والميكانيكية في السلوك و تجعل الفرد بمثابة آلة، و ترى هذه النظرية أن هناك عمليات وسيطية تتخلل المثير و الاستجابة تتمحور حول المعرفة و الإدراك و المشاعر ويمكن تلخيص النقاط العريضة أو المبادئ التي تركز عليها نظرية فاعلية الذات عند باندورا في العناصر التالية:

- 1 - إن الأفراد يتعلمون عن طريق الملاحظة سلوكيات الآخرين و نتائجها مما يسمح بالاكتساب السريع للمهارات توفر بذلك جهداً و وقتاً بدل التعلم عن طريق المحاولة و الخطأ أو عن طريق الممارسة.
- 2 - يستعمل الأفراد القدرة على تحليل و تقييم الأفكار و الخبرات الذاتية و القدرة على التأمل الذاتي، مما يؤدي إلى التحكم الذاتي في الأفكار و السلوكيات.
- 3 - يمتلك الأفراد القدرة على التمييز من أجل إنشاء نماذج داخلية للتحقق من فاعلية التجارب قبل القيام بها.

ومن خلال النتائج توصلنا الى توافق مع هذه النظرية بأن الفاعلية المهنية ليست آلية ميكانيكية بل هي سلوك إنساني يكتسبها فرد من خلال التكوين أو التدريب أو الخبرة يبدأ من ذات الفرد وينتقل عبر المجموعة بواسطة سلوكيات عناصر القيادة مع المرؤوسين، وقد وضحت الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها في مديرية أملاك الدولة -تبسة أن العلاقة بين القيادة الإدارية والفاعلية المهنية علاقة إيجابية طردية قوية وكان مستوى الفاعلية المهنية نسبي يساوي لنسبة أداء القيادة الإدارية في مديرية أملاك الدولة -تبسة.

## خاتمة

لكل بحث خصائص أهداف معينة يحددها تسعى إلى تحقيق أهداف عامة غير شخصية ذات قيمة علمية ودلالة علمية، وهذا من خلال فرضيات توجه وتحدد المسار الصحيح للبحث وتبين الأدوات اللازمة لموضوع الدراسة والمنهج الملائم لها، و لقد حاولنا في بحثنا هذا إبراز طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والفاعلية المهنية للمرؤوسين بمديرية أملاك الدولة -تبسة، وذلك من خلال ثلاث فرضيات التي تم صياغتها للإجابة عن التساؤل الرئيسي لإشكالية البحث وقد كانت نتائج الدراسة عبر الاستبيان وإجابات مجتمع البحث محققة نسبيا ومن بين النتائج المتوصل إليها، وكذلك تم التأكد من تحقق الفرضيات وهي تجيب عن التساؤل الرئيسي للدراسة وتبين أن طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والفاعلية المهنية للمرؤوسين بمديرية أملاك الدولة -تبسة، وجدنا أنها علاقة إرتباط طردية قوية بين المتغيرين الأساسيين القيادة الإدارية والفاعلية المهنية بمديرية أملاك الدولة -تبسة، بمعنى انه كلما زادت مقدار أداء القيادة الإدارية زاد مقدار الفاعلية المهنة، وكلما نقص مقدار أداء القيادة الإدارية كلما نقصت الفاعلية المهنية و نوع القيادة السائد في مديرية أملاك الدولة -تبسة هو نمط قيادي ديمقراطي وبيروقراطي حسب إجابات مجتمع البحث، وهذا ما يدل على أن مديرية أملاك الدولة -تبسة تسمح لموظفيها بمشاركة والتعاون بين العناصر القيادية والمرؤوسين كما تسمح أيضا لهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات وكل ما يزيد من مصلحة المديرية، ومن المناقشات والمقارنة بين الجانب النظري والدراسة الميدانية بمديرية أملاك الدولة -تبسة؟، يتضح أن هناك توافق بين الدراسات السابقة والمقاربة النظرية بالدراسة الحالية في مجال القيادة الإدارية والفاعلية المهنية.

وفي الأخير نأمل أن تكون هذه الدراسة كنقطة انطلاق لعرض وجهات نظر وأراء أخرى قد تكون واسعة وتضيف إضافة جديدة في مجال الدراسات السوسولوجية.

قائمة المصادر والمراجع

المصادر:

- 1- القرآن الكريم: (سورة يوسف/ الآية 76) (سورة المجادلة / الآية 11)
  - 2- إبراهيم مصطفى وآخرون: المعجم الوسيط. مجمع اللغة العربية. الإدارة العامة للمُعجمات وإحياء التراث. الجزء الأول والثاني. ط 2.
  - 3- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. بيروت. مكتبة لبنان. 1986.
  - 4- أحمد شفيق السكري: قاموس الخدمات الاجتماعية. الإسكندرية. دار المعرفة الجامعية. 2000.
  - 5- أحمد مختار عمر وبمساعدة فريق عمل: معجم اللغة العربية المعاصرة. المجلد الثالث. ط 1. عالم الكتب. القاهرة. 2008.
  - 6- المعجم الوجيز. القاهرة. وزارة التربية والتعليم. 2000.
- الكتب العربية:
- 7- إبراهيم جابر السيد: الإدراك والتكيف الأسري والبيئي عند الطفل الجزء الثاني. دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع الاسكندرية. مصر 2012.
  - 8- اعتماد محمد علام و أ-د إجلال إسماعيل حلمي: علم اجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية. مكتبة الأنجلو المصرية. مصر. 2016.
  - 9- آل صبرة علي: القيادة الإدارية مفهوم ونظريات. أزمنة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. 2016.
  - 10- أيمن أسعد عبدة: التغيير من الداخل تأملات في عادات النجاح السبع. ط 3. وهج الحياة للإعلام. المملكة العربية السعودية. 2008.
  - 11- بطرس حلاق: القيادة الإدارية. منشورات الجامعة الافتراضية السورية. الجمهورية العربية السورية. 2020.
  - 12- تامر خميس: اتجاهات تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة في مصر في ضوء التشريعات ذات العلاقة. دار تويته للنشر والتوزيع القاهرة مصر 2019.

## قائمة المصادر والمراجع

- 13- ثابت عبد الرحمان إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة. الدار الجامعية. مصر. 2003.
- 14- حسين أحمد الطراونة وأحمد يوسف عريقات: نظرية المنظمة. ط1. دار حامد. الأردن. 2012.
- 15- حسين عبد الحميد وأحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم. مؤسسة شباب الجامعة. مصر. 2004.
- 16- خليل محمد الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة. دار المسيرة. عمان - الأردن. ط 4. 2009.
- 17- خليل محمد حسن الشماع و د خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان الأردن. 2000.
- 18- رعد حسن الصرن: تطور نظرية المنظمة. المعهد الوطني للإدارة العامة. سوريا. 2007.
- 19- سامي الحمداني: الإدارة المحلية والبدائية. المركز القومي للإصدارات القانونية. القاهرة 2014.
- 20- شاهدن عادل الغرباوي: القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية. دار الفكر الجامعي الاسكندرية. مصر 2020.
- 21- صفاء نواف بني وحمدان بني نواف: الإدارة والعلاقات الإنسانية ط1. دار الحامد. الأردن. 2014.
- 22- طعيمان جعبل طعيمان: أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمة. الآن ناشرون وموزعون. عمان. الأردن. 2021.
- 23- عالية بنت خلف أخوارشيدة: المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية. دار مكتبة الحامد. عمان. 2006.
- 24- عبد الكريم درويش وليلى تكللا: "أصول الإدارة العامة". مكتبة أنجلو المصرية. القاهرة. مصر. 1997.
- 25- علاء محمد سيد قنديل: "القيادة الإدارية وإدارة الابتكار". دار الفكر ناشرون وموزعون. عمان. الأردن 2002.



## قائمة المصادر والمراجع

- 26- محمد الفاتح المغربي: أصول الإدارة والتنظيم. الأكاديمية الحديثة للكتب الجامعي. القاهرة مصر 2018.
- 27- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط 3. دار وائل. الأردن. 2005.
- 28- موسى خليل: الإدارة المعاصرة (المبادئ والوظائف الممارسة). ط 1. المؤسسة الجامعية للدراسات. لبنان. 2005.
- 29- نجم عبود نجم: القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة. مصر. 2011.
- الكتب المترجمة:**
- 30- بيتريج. نورث هاوس ترجمة د صالح بن معاذ المعيوف راجع الترجمة ذ مازن بن فارس رشيد: القيادة الإدارية النظرية والتطبيق. معهد الإدارة العامة فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية المملكة العربية السعودية. 2018.
- المجلات:**
- 31- خالد العمري: (السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بنقطة المعلم بالمدير وبفاعلية المدير من وجهة نظر المعلمين. مجلة أبحاث اليرموك. سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية 1992
- 32- الزهراء بوتيفور: فعالية نظام التسيير في المؤسسة المصرفية“. مجلة الواحات للبحوث والدراسات. العدد 7 2009.
- 33- عمر محمد المعمر وناصر سعود الرئيس: دور الجامعات في تنمية القيادات الإدارية تصور مقترح لإنشاء مركز القيادات في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل مجلة العلوم التربوية. المجلد 5 العدد 1. 2020.
- 34- وخلوة باديس وقمو سهيلة: آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي. دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن جديع بتقريت. ولاية ورقلة. مجلة الدراسات الاقتصادية عدد 01/2015.
- الرسائل الجامعية:**

- 35- زربيي أحلام: الفاعلية الذاتية وعلاقتها بالأداء المهني "دراسة ميدانية بشركة سوناطراك نشاط تميع وتكرير الببتروكيماويات (LRP) . أطروحة دكتوراه في علم النفس قسم العمل والتنظيم. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة وهران. الجزائر 2018.
- 36- صلاح عيد الطعامة: أثر أبعاد إدارة المعرفة في فاعلية المنظمة دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى في المملكة الأردنية الهاشمية. رسالة ماجستير في الإدارة العامة. قسم الإدارة العامة جامعة مؤتة. الأردن 2011.
- 37- كيرد عمار: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة ألكلي محند أولحاج-البويرة. الجزائر. 2015 .
- 38- مسعودي أمحمد: الارتياح النفسي والفاعلية الذاتية لدى المعلمين. دراسة ميدانية من وجهة نظر عينة من معلمي المدرسة الابتدائية بولاية مستغانم. للحصول على شهادة دكتوراه تخصص علوم التربية جامعة وهران 02. الجزائر. 2016
- 39- معروف محمد: الفاعلية الذاتية وعلاقتها بالاحترق الوظيفي واستراتيجيات التعامل. "دراسة مقارنة عند أساتذة التعليم الثانوي". أطروحة دكتوراه في علم النفس قسم علم النفس التربوي. كلية العلوم الاجتماعية جامعة وهران. الجزائر. 2019.

#### المقالات:

- 40- أمنة عبد العزيز صالح أبا الخيل: الفاعلية الذاتية المهنية وعلاقتها بصعوبة اتخاذ القرار المهني لدى عينة من طالبات وطلاب السنة التحضيرية بجامعة الملك عبد العزيز- مقال 1 المجلد 25.2 الجزء 1 العدد الثاني. المملكة العربية السعودية 2017
- 41- مي محمد محمود الحسن: درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية. نابلس. فلسطين. 2010.

## قائمة المصادر والمراجع

- 42- نايف شعبان عبد الله قرموط: الإدارة في سورة يوسف عليه السلام دراسة موضوعية "رسالة ماجستير في التفسير وعلوم القرآن" قسم التفسير وعلوم القرآن كلية أصول الدين الجامعة الإسلامية غزة فلسطين 2009.
- 43- يوسف فهد السعود: الفاعلية الذاتية الاجتماعية وعلاقتها ببعض الاضطرابات الانفعالية لدى عينة من طلبة جامعة اليرموك رسالة ماجستير كلية التربية قسم علم النفس الإرشادي والتربوي. الأردن. 2014.
- المطبوعات الجامعية:**
- 44- سامية بن يونس: أثر الأساليب القيادية الإدارية على أداء الموارد البشرية. مذكرة ماستر علوم التسيير. جامعة المسيلة. الجزائر. 2016.
- 45- فاطمة سعدي: مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة دروس وأسئلة الدكتوراه وحلولها. e-kutub Ltd شركة بريطانية مسجلة برقم 7513024 إنجلترا. لندن 2019.
- 46- فضيلة سيساوي: التنظيم الحديث للمؤسسة محاضرات لطلبة السنة الأولى ماستر. علم التنظيم. تخصص تنظيم وعمل. جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل. 2014/2013.
- المواقع الإلكترونية:**
- 47- Profession “, www.businessdictionary.com, Retrieved 5-8-2018. Edite.
- 48- الفرق-بين-الكفاءة-والفاعلية <http://:baytdz.com>
- 49- الموقع الإلكتروني [ssj.journals.ehb.eg/article-50854.html](http://ssj.journals.ehb.eg/article-50854.html)
- 50- الموقع الإلكتروني <https://ar.m.wikipedia.org/wiki>
- اللوائح والقوانين:**
- 51- القانون الاساسي الخاص بسير وتنظيم وعمل مديريات أملاك الدولة عبر كل من القانون 30/90 المؤرخ في 1990/12/01 المتضمن قانون الأملاك الوطني المعدل والمتمم. والمرسومين التنفيذيين 1427/12 المؤرخ في 2012/11/26 والمرسوم 455 /91 المؤرخ في 1991/10/23 الذين يوضح كفايات التسيير المشار إليه 1990.

# المعاليق

الملحق رقم 1 - وثيقة إذن بالدخول لمديرية أملاك الدولة - تبسة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

المرجع رقم : ..... 93 ..... / ق ع ا ج / 20222

إلى السيد (تم) : ..... المدير .....  
الأملاك الدولة - تبسة

إذن بالدخول

بعد التحية والاحترام،  
لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة قسم علم الاجتماع يرجى منكم السماح للطلبة الآتية أسمائهم  
بإجراء زيارات ميدانية بمؤسساتكم : ..... المديرية ..... أملاك الدولة - تبسة - نزل الخالية -

الطالب : ..... فارسي محمد الرودح  
الطالب : ..... منزي راشد  
التخصص : ..... تنظيم وعمل  
موضوع البحث : ..... القيادة الإدارية، الفاعلية المهنية

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التحية والاحترام  
في : ..... 2022 / 10 / 10

المؤسسة المستقبلة  
رئيس القسم  
الأستاذ المشرف

عن المدير وبتفويض منه  
رئيس مصلحة الإدارة العامة والوسائل  
امضاء : ميزابي الوالي

كلية الاجتماع بكلية  
العلوم الإنسانية والاجتماعية  
جامعة العربي التبسي تبسة

قائد قسم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة البليدة - تبسة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

Université Larbi Tébessi - Tébessa  
Faculté des Sciences Humaines et Sociales  
Département de sociologie

إذن بالطبع

أنا الموقع أسفله الأستاذ(ة) المشرف(ة): ..... قايدي مختار

الرجوة:

أشهد أن المذكرة المعنونة:

القيادة الإدارية والفاعلية المهنية

والمكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: تنظيم وعمل

من إعداد:

الطالب(ة): ..... حديري راشد ..... الطالب(ة): ..... غاري عبد الرؤوف

تتوفر على الشروط العلمية والمنهجية، الموضوعية والشكلية والتي تؤهلها للمناقشة العلنية بعد تحديد لجان المناقشة، وعليه أوقع على هذا الإذن للطالب بطبع المذكرة وإيداعها لدى إدارة القسم بتسجيلها الورقية والإلكترونية.

تبسة في: 2022/05/23

توقيع الأستاذ المشرف

قايدي مختار



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل

### الملحق رقم 3 استمارة استبيان

**الموضوع:** القيادة الإدارية والفاعلية المهنية دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة - تبسة

أخي الكريم / أختي الكريمة تحية طيبة أما بعد:

أضع بين ايديكم هذا الاستبيان من أجل إعداد بحث بعنوان القيادة الإدارية والفاعلية المهنية وهذا استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، وأرجو منكم أخوتي وأخواتي الكرام الإجابة على الأسئلة بكل موضوعية وبشكل دقيق على ضوء ما تدركه من وقائع الامر الذي يمكن من الوصول إلى نتائج صادقة ومفيدة مع العلم بأن إجابتك والمعلومات التي تدلي بها تستخدم فقط في أغراض البحث العلمي وبكل تحفظ

وفي الختام تقبلوا مني فائق الشكر والتقدير على مساهمتكم الطيبة في هذا البحث، داعين الله عز وجل أن يمدنا بتوفيقه وأن يمكننا جميعا من عمل الخير لخدمة بلدنا العزيز.

شاكرين حسن تعاونكم واهتمامكم.

الطالبان: فاري عبد الرؤوف - خذيري راشد      الأستاذ المشرف: د. قايدي مختار

السنة الجامعية: 2022/2021

يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة أو الكتابة في الفراغ

1-الجنس:

ذكر  أنثى

2-العمر: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  أكبر من 40 سنة

3-المستوى التعليمي:

متوسط  ثانوي  جامعي

4-الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات  
 من 5 إلى 10 سنوات  
 أكبر من 10 سنوات

5-طبيعة المنصب:

موظف عادي  
 إداري  
 رئيس مصلحة



الجزء الثاني:

من خلال العمل المشترك الذي تقوم به القيادة الإدارية والعمال داخل مديرية أملاك الدولة -تبسة نرجو من سيادتكم المحترمة وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة والتي تعكس طبيعة العلاقة المؤثرة بين عنصرين القيادة الإدارية والفاعلية المهنية للمرؤوسين فيما يتعلق بالعبارات التالية:

رقم العبارة	العبارات التي تصف تخطيط القيادة الإدارية					درجة التقييم (ضع X تحت الدرجة حسب رأيك)
	منعدمة	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	
	<b>المحور الأول: تخطيط القيادة الإدارية وقدرة إدراك المرؤوسين</b>					
1						نجاح الخطط الاستراتيجية في تسهيل العمل ونجاح أهداف المنظمة
2						مساهمة الخطط الاستراتيجية في تحقيق فاعلية بشكل إدراك المرؤوسين وفهمهم للخطط المرسومة بشكل جيد
3						هناك صعوبة في تنفيذ الخطط الإدارية من قبل المرؤوسين
4						يقوم المرؤوسين بتنفيذ الخطط الاستراتيجية للمديرية بشكل سهل وكما هو مطلوب
5						تساهم الخطط الاستراتيجية للقيادة الإدارية في زيادة مردود المرؤوسين
6						مدى تقبلكم لخطط القيادة الإدارية وتناسبها مع عملك
7						المشاركة الجماعية في العمل بين المرؤوسين والعناصر القيادية في فهم وإدراك الخطط الاستراتيجية للمنظمة
8						يوجد إدراك لدى المرؤوسين للخطط التي تضعها القيادة الإدارية
9						مستوى تفهم القيادة الإدارية للأراء المرؤوسين ونقدم للخطط والعوائق في بيئة العمل
10						القيادة الإدارية تترك حرية توزيع العمل بين الأفراد وتحدد العمل نتيجة المناقشة الفردية والجماعية للخطط الاستراتيجية
	<b>المحور الثاني: رقابة القيادة الإدارية وجهد المرؤوسين</b>					
11						يحدد العمل لكل فرد وينفذ بواسطة الأوامر حتى وإن كان يصعب تنفيذه أو العمل المطلوب معقد أو يتطلب جهد أكثر من المطلوب.
12						يوجد نوع من الفوضى والحرية المطلقة يتمتع بها أفراد الجماعة دون ضابط
13						يساعد أعضاء القيادة الإدارية المرؤوسين في تحكم بالأخطاء المنجزة في العمل عند وقوعها وإيجاد حلول لها
14						مستوى الرقابة الداخلية من قبل العناصر القيادية يساعدك على الانضباط ويدفعك إلى تقديم جهد أكبر
15						مقدار الرقابة الداخلية يشوش ويكبح الانضباط ويدفعك إلى عدم تقديم جهد أكبر

## الملاحق

					16	مقدار السيطرة والتحكم ومراقبة أداء عملك يساعدك في تحقيق أهدافك وأهداف المديرية
					17	نسبة الأخطاء في عملك تقلل جهدك بشكل متكرر بسبب السيطرة بشكل مفرط من قبل أعضاء القيادة الإدارية
					18	نسبة تسلط القيادة الإدارية مرتفعة وتجعلك تفقد التركيز على أداء عملك بشكل الجيد والمطلوب
					19	التعاون بين المرؤوسين والعناصر القيادية تساعدك على تصحيح أخطائك
					20	معدل المراقبة يحقق أهداف المؤسسة وإنجاز الخطط المرسومة من قبل القيادة الإدارية بشكل دقيق يساعدك على تقديم جهد أقل دون أخطاء متكرر في عملك
					21	التوجيه الخاطئ يعرقل نجاح الخطط المرسومة من قبل القياديين ولا يساعدك على تقديم جهد أكثر ويكثر من الأخطاء المتكرر في عملك
كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	منعدمة	المحور الثالث: تنسيق القيادة الإدارية ومبادرة المرؤوسين في تحقيق أهداف المديرية	
					22	مقدار التعاون بين مجموعات العمل متاح بشكل يجعل بيئة العمل ملائمة والمبادرات الفردية ممكنة
					23	القيادة الإدارية تنظم الجهود الجماعية بشكل منسق وتوزع المسؤوليات بدقة
					24	هناك فوضى وعدم التنسيق بين فروع والأنشطة في المديرية
					25	المدة الزمنية لإنجاز الأعمال المطلوبة ملائم ويدعم مساهمتك في تحقيق الأهداف المشتركة في محيط عملك
					26	مستوى الربط بين الأنشطة التنظيمية يسهل عملك ويدفعك لتقديم مساعدات لزملائك في الأوقات الصعبة.
					27	نسبة التنظيم والتنسيق الغير ملائم لنشاط المرؤوسين ونوع العمل المطلوب إنجازه يكبح المساعدة الفردية والجماعية في إنجاز الأعمال المشتركة
					28	المبادرات والمساعدات بين تخصص كل موظف يسهل العمل في المنظمة خاصة في الأوقات الصعبة
					29	تنظيم الجهود الجماعية وتوحيدها يصنع بيئة تساهم في إنجاز المهام الصعبة.
					30	هناك انسجام في التواصل بين المستويات الوظيفية بينك وبين عناصر القيادة الإدارية
					31	هناك انعزال وانفصال بين عناصر القيادة الإدارية والأقسام والوظائف في المديرية وعدم وصول أرائك وملاحظاتك لهم حول المهام المطلوبة منك



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل

### الملحق رقم 4 تحكيم استبيان

عنوان المذكرة: القيادة الإدارية والفاعلية المهنية دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة - تبسة  
الأستاذة/الدكتور/ة: .....المحترم/ة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته تحية طيبة

انطلاقا من خبرتكم الطويلة وتخصصكم في هذا الجانب نتشرف باختياركم محكما على فقرات هذا الاستبيان وإثرائها بما ترونه مناسبا من حذف أو إضافة أو تعديل أو إعادة صياغة من مقترحاتكم في إخراج الأداة والصورة النهائية، والذي يأتي ضمن إجراء دراسة لنيل درجة الماستر في تخصص التنظيم والعمل بعنوان القيادة الإدارية والفاعلية المهنية بمديرية أملاك الدولة - تبسة،

علما بأن إمكانات الإجابة المتاحة خماسية وهي: منعدمة / قليلة جدا / قليلة / متوسطة / كبيرة.

ويرجى بيان رأيكم في:

- مدى مناسبة إمكانات الإجابة.

- مدى مناسبة العبارات وانتمائها ووضوحها.

#### بيانات المحكم:

1	الاسم	
2	الدرجة العلمية	
3	مكان العمل	
4	التوقيع	

شاكرين كرم تعاونكم وتفضلوا قبول منا فانق الاحترام والتقدير.

الطالبان: فاري عبد الرؤوف - خذيري راشد      الأستاذ المشرف: د.قايدي مختار



الجزء الثاني: عبارات الاستبيان

التقييم		العبارات	رقم العبارة
التعديل المقترح	لا يقيس	يقيس	
		<b>المحور الأول: تخطيط القيادة الإدارية وقدرة إدراك العمال المرؤوسين</b>	
		مستوى إدراك العمال المرؤوسين للخطط التي تضعها القيادة الإدارية	1
		مساهمة الخطط الاستراتيجية في تحقيق فاعلية بشكل إدراك العمال المرؤوسين وفهمهم للخطط المرسومة بشكل جيد	2
		المشاركة الجماعية في العمل بين العمال المرؤوسين وعناصر القيادة الإدارية في فهم وإدراك الخطط الاستراتيجية للمنظمة	3
		مستوى الوعي بالخطط الاستراتيجية للعمال المرؤوسين ومدى تقبلهم لها	4
		حجم مساهمة خطط الاستراتيجية للقيادة الإدارية في رفع نشاط العمال لمرؤوسين	5
		معدل كبح وعرقلة فاعلية العمال المرؤوسين بسبب خطط القيادة الإدارية	6
		مدى تقبلكم لخطط العمل التي توضع من قبل القيادة الإدارية	7
		مدى تناسب ونجاح الخطط الاستراتيجية في تسهيل العمل ونجاح أهداف المنظمة	8
		مستوى تفهم القيادة الإدارية للأراء العمال المرؤوسين ونقدهم للخطط والعوائق في بيئة العمل	9
		القيادة الإدارية تترك حرية في توزيع العمل بين الأفراد وتحدد العمل نتيجة المناقشة الفردية والجماعية للخطط الاستراتيجية	10
<b>المحور الثاني: رقابة القيادة الإدارية وجهد العمال المرؤوسين</b>			
		تحدد القيادة الإدارية العمل لكل فرد وينفذ بواسطة الأوامر حتى وإن كان العمل يصعب تنفيذه أو العمل المطلوب معقد أو يتطلب جهد أكثر من المطلوب	11
		يوجد نوع من الفوضى وحرية مطلقة يتمتع بها أفراد الجماعة دون ضابط	12
		يساعد أعضاء القيادة الإدارية العمال المرؤوسين في تحكم بالأخطاء المنجزة في العمل عند وقوعها وإيجاد حلول لها	13
		مستوى الرقابة الداخلية من قبل عناصر القيادة الإدارية يساعدك على الانضباط ويدفعك إلى تقديم جهد أكبر	14
		مقدار الرقابة الداخلية من قبل عناصر القيادة الإدارية يشوش ويكبح الانضباط ويدفعك إلى عدم تقديم جهد أكبر	15
		نسبة الأخطاء في عملك تقلل جهدي بشكل متكرر بسبب السيطرة بشكل مفرط من قبل مجموعة القيادة الإدارية	16
		مقدار السيطرة والتحكم ومراقبة أداء عملك يساعدك في تحقيق فاعلية وتدفعك إلى تقديم جهد أكبر في العمل لتحقيق أهدافك وأهداف المديرية	17

## الملاحق

18	نسبة تسلط القيادة الإدارية مرتفعة وتجعلك تفقد التركيز على أداء عملك بشكل الجيد والطلب		
19	مدى التعامل بين العمال وعناصر القيادة الإدارية بشكل ديمقراطي ومتفهم للأخطاء في عملك وتساعدك والعمال على تصحيحها حسب الخطط الموضوعية من قبلها		
20	معدل المراقبة يحقق أهداف المؤسسة وإنجاز الخطط المرسومة من قبل القيادة الإدارية بشكل دقيق وتساعدك على تقديم جهد أقل دون أخطاء متكرر في عملك		
21	مقدار كمية التحكم والتوجيه الخاطئ يعرقل نجاح الخطط المرسومة من قبل القيادة الإدارية ولا يساعدك على تقديم جهد أكثر ويكثر من الأخطاء المتكرر في عملك		
<b>المحور الثالث: تنسيق القيادة الإدارية ومبادرة العمال في تحقيق أهداف المديرية</b>			
22	مقدار تعاون بين مجموعات العمل متاح بشكل يجعل بيئة العمل ملائمة والمبادرات الفردية ممكنة		
23	القيادة الإدارية تنظم الجهود الجماعية بشكل منسق وتوزع المسؤوليات بدقة		
24	نسبة التنظيم منسقة بين الوظائف ويحقق فاعلية ويدعم مبادرات ومساعدات بين تخصص كل موظف حيث يسهل العمل في المنظمة خاصة في الأوقات الصعبة		
25	المدة الزمنية لإنجاز الأعمال المطلوبة ملائم ويدعم مساهمتك في تحقيق الأهداف المشتركة في محيط عملك		
26	مستوى الربط بين الأنشطة والفروع والجهات ذات العلاقة بالمنظمة يسهل عملك ويدفعك لتقديم مساعدات لزملائك في الأوقات الصعبة عندما يصعب عليهم العمل .		
27	مدى الحرية والفوضى وعدم التنسيق بين فروع والأنشطة في المديرية		
28	نسبة التنظيم والتنسيق التسلسلي والغير ملائم لنشاط العمال ونوع العمل المطلوب إنجازه يكبح المساعدة الفردية والجماعية في إنجاز الأعمال المشتركة		
29	مستوى الدقة والتنظيم مساعد لتنظيم الجهود الجماعية وتوحيدها نحو تحقيق الأهداف المشتركة ويصنع بيئة للمساهمة الفردية والجماعية في المهام الصعبة		
30	مدى الاتصالات بين المستويات الوظيفية في الهيكل التنظيمي منسجمة بينك وبين عناصر القيادة الإدارية		
31	مستوى انعزال وانفصال بين عناصر القيادة الإدارية والأقسام والوظائف في مديرية وعدم وصول أرائك وملاحظاتك لهم حول المهام المطلوبة منك		

## الملاحظة

.....

.....

.....

.....

.....

نشكركم على حسن تعاونكم، وجزاكم الله خيرا.

الرقم	اسم المحكم	الرتبة
01	لطرش فيروز	أستاذة محاضرة أ
02	جفال منال	أستاذة محاضرة أ
03	محمد مالك	أستاذ محاضر أ
04	مكلاتي فاطمة الزهراء	أستاذة محاضرة أ
05	بودويرة الطاهر	أستاذ محاضر أ

التحكيم رقم 1

الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية  
وزارة التعليم العالي البحث العلمي

**جامعة العربي التبسي - تبسة**

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل

**تحكيم استمارة البحث**

عنوان المذكرة: القيادة الإدارية والفاعلية المهنية دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة تبسة  
الأستاذ الدكتور: لصلي مشيخي المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته تحية طيبة

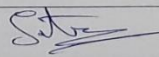
انطلاقا من خيرتكم الطويلة وتخصصكم في هذا الجانب نتشرف باختياركم محكما على فقرات هذا الاستبيان وإثرائها بما ترونه مناسبا من حذف أو إضافة أو تعديل أو إعادة صياغة من مقترحاتكم في إخراج الأداة والصورة النهائية، والذي يأتي ضمن إجراء دراسة لنيل درجة الماستر في تخصص التنظيم والعمل بعنوان القيادة الإدارية والفاعلية المهنية بمديرية أملاك الدولة تبسة،

علما بأن إمكانات الإجابة المتاحة خماسية وهي: منعدمة / قليلة جدا / قليلة / متوسطة / كبيرة.

ويرجى بيان رأيكم في:

- مدى مناسبة إمكانات الإجابة.
- مدى مناسبة العبارات وانتماؤها ووضوحها.

بيانات المحكم:

1	الاسم	لصلي مشيخي
2	الدرجة العلمية	أستاذ محاضر أ
3	مكان العمل	قسم علم الاجتماع
4	التوقيع	

شاكرين كرم تعاونكم وتفضلوا قبول منا فائق الاحترام والتقدير.  
الطالبين: فاري عبد الرؤوف وخديري راشد  
الأستاذ المشرف: د. قايد مختار

## الملاحق

الملاحظة  
هذا بعض الخطأ في ملاحظة عبارات الاستمارة بوضع اعادة تصحيحها  
استبدال صفيول وجميعها بالاحد بالانطواع امة كورة ساجيا

نشكركم على حسن تعاونكم، وجزاكم الله خيرا.

## التحكيم رقم 2

الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية  
وزارة التعليم العالي البحث العلمي

**جامعة العربي التسيبي - تبسة**

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل

**تحكيم استمارة البحث**

عنوان المذكرة: القيادة الإدارية والفاعلية المهنية دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة تبسة  
الأستاذة الدكتورة: **حلال مبال** المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته تحية طيبة

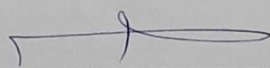
انطلاقا من خيرتكم الطويلة وتخصصكم في هذا الجانب نشرف باختياركم محكما على فقرات هذا الاستبيان وإثرائها بما ترونه مناسبا من حذف أو إضافة أو تعديل أو إعادة صياغة من مقترحاتكم في إخراج الأداة والصورة النهائية، والذي يأتي ضمن إجراء دراسة لنيل درجة الماستر في تخصص التنظيم والعمل بعنوان القيادة الإدارية والفاعلية المهنية بمديرية أملاك الدولة تبسة،

علما بأن إمكانات الإجابة المتاحة خماسية وهي: منعدمة / قليلة جدا / قليلة / متوسطة / كبيرة.

ويرجى بيان رأيكم في:

- مدى مناسبة إمكانات الإجابة.
- مدى مناسبة العبارات وانتماؤها ووضوحها.

بيانات المحكم:

1	الاسم	<b>حلال مبال</b>
2	الدرجة العلمية	<b>أستاذ محاضر</b>
3	مكان العمل	<b>جامعة العربي التسيبي</b>
4	التوقيع	

شاكرين كرم تعاونكم وتفضلوا قبول منا فائق الاحترام والتقدير.

الطالبين: فاري عبد الرؤوف وخديري راشد      الأستاذ المشرف: د. قايدي مختار



الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

## جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل

### تحكيم استمارة البحث

الأستاذ الدكتور: ..... مالك محمد ..... المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته تحية طيبة

انطلاقاً من خبرتكم الطويلة وتخصصكم في هذا الجانب نتشرف باختياركم محكماً على فقرات هذا الاستبيان وإثرانها بما ترونه مناسباً من حذف أو إضافة أو تعديل أو إعادة صياغة من مقترحاتكم في إخراج الأداة والصورة النهائية، والذي يأتي ضمن إجراء دارة لنيل درجة الماستر في تخصص التنظيم والعمل بعنوان القيادة الإدارية والفاعلية المهنية بمديرية أملاك الدولة تبسة.

علماً بأن إمكانات الإجابة المتاحة خماسية وهي: منعدمة / قليلة جداً / قليلة / متوسطة / كبيرة.

ويرجى بيان رأيكم في:

- مدى مناسبة إمكانات الإجابة.
- مدى مناسبة العبارات وانتمائها ووضوحها.

بيانات المحكم:

1	الاسم	د. مالك محمد
2	الدرجة العلمية	مستشار
3	مكان العمل	تبسة
4	التوقيع	

شاكرين كرم تعاونكم وتفضلوا قبول منا فانق الاحترام والتقدير.

الطالبين: فاري عبد الرؤوف وخذيري راشد



الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي الفطحي - تبسة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل

### تحكيم استمارة البحث

عنوان المذكرة: القيادة الإدارية والفاعلية المهنية دراسة ميدانية بـمديرية أملاك الدولة تبسة  
الأستاذة الدكتورة: **مكلاتي فاطمة الزهراء** المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته تحية طيبة

انطلاقاً من خبرتكم الطويلة وتخصصكم في هذا الجانب نتشرف باختياركم محكماً على فقرات هذا الاستبيان وإثرائها بما ترونه مناسباً من حذف أو إضافة أو تعديل أو إعادة صياغة من مقترحائكم في إخراج الأداة والصورة النهائية، والذي يأتي ضمن إجراء دراسة لنيل درجة الماجستير في تخصص التنظيم والعمل بعنوان القيادة الإدارية والفاعلية المهنية بـمديرية أملاك الدولة تبسة،

علماً بأن إمكانات الإجابة المتاحة خماسية وهي: منعدمة / قليلة جداً / قليلة / متوسطة / كبيرة.

ويرجى بيان رأيكم في:

- مدى مناسبة إمكانات الإجابة.

- مدى مناسبة العبارات وانتمائها ووضوحها.

بيانات المحكم:

1	الاسم	مكلاتي فاطمة الزهراء
2	الدرجة العلمية	استاذ محاضر
3	مكان العمل	تبسة
4	التوقيع	

شاكرين كرم تعاونكم وتفضلوا قبول منا فائق الاحترام والتقدير.

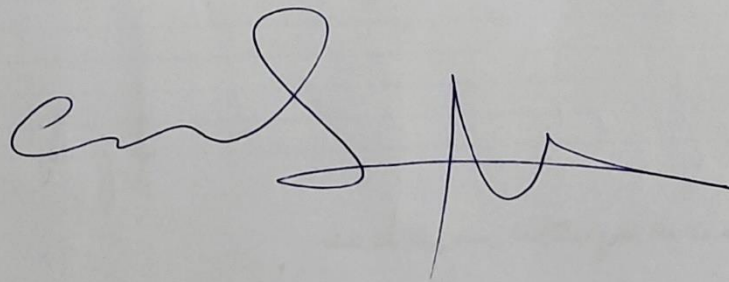
الأستاذ المشرف: د. قايدي مختار

الطالبين: فاري عبد الرؤوف و خديري راشد

- استمارة وقابلة للتطبيق
- غطت جوانب الدراسة
- متغيرات الدراسة فكانت بصورة مقبولة على شكل مؤشرات

د. مكلاتي ق. ر.

تحت يوم 27 / 03 / 2022



الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية  
وزارة التعليم العالي البحث العلمي

جامعة العربي التسيوي - تيسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل

تحكيم استمارة البحث

عنوان المذكرة: القيادة الإدارية والفاعلية المهنية دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة تيسة  
الأستاذ الدكتور: **بوسعيد دوزيرة**... **الطاهر**... المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته تحية طيبة

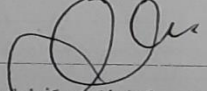
انطلاقاً من خبرتكم الطويلة وتخصصكم في هذا الجانب نتشرف باختياركم محكماً على فقرات هذا الاستبيان وإثرائها بما ترونه مناسباً من حذف أو إضافة أو تعديل أو إعادة صياغة من مقترحاتكم في إخراج الأداة والصورة النهائية، والذي يأتي ضمن إجراء دراسة لتبيل درجة الماستر في تخصص التنظيم والعمل بعنوان القيادة الإدارية والفاعلية المهنية بمديرية أملاك الدولة تيسة،

علماً بأن إمكانات الإجابة المتاحة خماسية وهي: منعدمة / قليلة جداً / قليلة / متوسطة / كبيرة.

ويرجى بيان رأيكم في:

- مدى مناسبة إمكانات الإجابة.
- مدى مناسبة العبارات وانتمائها ووضوحها.

بيانات المحكم:

1	الاسم	بوسعيد دوزيرة الطاهر
2	الدرجة العلمية	دكتوراه علوم
3	مكان العمل	جامعة تيسة
4	التوقيع	

شاكرون كرم تعاونكم وتفضلوا قبول منا فائق الاحترام والتقدير.

الطالبين: غاري عبد الرؤوف وخديري راشد  
الأستاذ المشرف: د. قايد مختار

الملاحظة

مرحباً أستاذ الأستاذ بالسيدي  
أرجو المشرف  
صومعة إسماعيل

نشكركم على حسن تعاونكم، وجزاكم الله خيراً.

## الملاحق

رقم (04): المستوى التعليمي

1- الملحق رقم (06) نتائج برنامج spss

: ألفاكونياخ

المستوى التعليمي				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
متوسط	2	3,3	3,6	3,6
Valid ثانوي	18	30,0	32,1	35,7
جامعي	36	60,0	64,3	100,0
Total	56	93,3	100,0	
Missing System	4	6,7		
Total	60	100,0		

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,676	17

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,616	14

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,811	31

رقم (05): الخبرة المهنية

الخبرة المهنية				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	10	16,7	17,9	17,9
من 5 إلى 10 سنوات	16	26,7	28,6	46,4
أكثر من 10 سنوات	30	50,0	53,6	100,0
Total	56	93,3	100,0	
Missing System	4	6,7		
Total	60	100,0		

الجنس

الجنس				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	31	51,7	51,7	51,7
أنثى	29	48,3	48,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

رقم (06): طبيعة المنصب

طبيعة المنصب				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موظف عادي	21	35,0	37,5	37,5
إداري	28	46,7	50,0	87,5
رئيس مصلحة	7	11,7	12,5	100,0
Total	56	93,3	100,0	
Missing System	4	6,7		
Total	60	100,0		

رقم (03): العمر

العمر				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	8	13,3	14,3	14,3
من 30 إلى 40 سنة	26	43,3	46,4	60,7
أكثر من 40 سنة	22	36,7	39,3	100,0
Total	56	93,3	100,0	
Missing System	4	6,7		
Total	60	100,0		

رقم (07): تحليل إجابات أفراد مجتمع البحث نحو متغير القيادة الإدارية

	N		Mean المتوسط	Std. Deviation الانحراف
	Valid	Missing		
ع-1 نجاح الخطط الاستراتيجية في تسهيل العمل ونجاح أهداف المنظمة	56	4	3,8036	1,08577
ع-2 مساهمة الخطط الاستراتيجية في تحقيق فاعلية بشكل إدراك المرؤوسين وفهمهم للخطط المرسومة بشكل جيد	56	4	3,6429	,96160
ع-3 هناك صعوبة في تنفيذ الخطط الإدارية من قبل المرؤوسين	56	4	3,3214	1,17716
ع-4 يقوم المرؤوسين بتنفيذ الخطط الاستراتيجية للمديرية بشكل سهل وكما هو مطلوب	56	4	4,0357	1,09485
ع-5 تساهم الخطط الاستراتيجية للقيادة الإدارية في زيادة مردود المرؤوسين	56	4	3,8214	1,02881
ع-6 يحدد العمل لكل فرد وينفذ بواسطة الأوامر حتى وإن كان يصعب تنفيذه	56	4	3,5893	1,23254
ع-7 يوجد نوع من الفوضى والحرية المطلقة يتمتع بها أفراد الجماعة دون ضابط	56	4	2,8393	1,41134
ع-8 يساعد أعضاء القيادة الإدارية المرؤوسين في التحكم بالأخطاء المنجزة في العمل عند وقوعها وإيجاد حلول لها	56	4	4,0536	1,13490
ع-9 مستوى الرقابة الداخلية من قبل العناصر القيادية يساعد على الانضباط ويدفعك إلى تقديم جهد أكبر	56	4	4,3214	1,08052
ع-10 مقدار الرقابة الداخلية يشوش ويكبح الانضباط ويدفعك إلى عدم تقديم جهد أكبر	56	4	2,9821	1,24303
ع-11 مقدار السيطرة والتحكم ومراقبة أداء عملك يساعدك في تحقيق أهدافك وأهداف المديرية	56	4	4,0536	,90292
ع-12 مقدار التعاون بين مجموعات العمل متاح بشكل يجعل بيئة العمل ملائمة والمبادرات الفردية ممكنة	56	4	3,6607	1,26888
ع-13 القيادة الإدارية تنظم الجهود الجماعية بشكل منسق وتوزع المسؤوليات بدقة	56	4	3,5357	1,09485
ع-14 هناك فوضى وعدم التنسيق بين فروع والأنشطة في المديرية	56	4	3,0893	1,40488

ع-25 المدة الزمنية لإنجاز الأعمال المطلوبة ملائم ويدعم مساهمتك في تحقيق الأهداف المشتركة في محيط عملك	56	4	3,9643	,99021
ع-26 مستوى الربط بين الأنشطة التنظيمية سهل عملك ويدفعك لتقديم مساعدات لزملائك في الأوقات الصعبة.	56	4	4,0536	,77271
ع-27 نسبة التنظيم والتنسيق الغير ملائم لنشاط المرؤوسين ونوع العمل المطلوب إنجازها يكبح المساعدة الفردية والجماعية في إنجاز الأعمال المشتركة	56	4	3,2679	1,27195

ع-1 نجاح الخطط الاستراتيجية في تسهيل العمل ونجاح أهداف المنظمة				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid معدمة	1	1,7	1,8	1,8
قليلة جدا	8	13,3	14,3	16,1
قليلة	9	15,0	16,1	32,1
متوسطة	21	35,0	37,5	69,6
كبيرة	17	28,3	30,4	100,0
Total	56	93,3	100,0	
Missing System	4	6,7		
Total	60	100,0		

ع-2 مساهمة الخطط الاستراتيجية في تحقيق فاعلية بشكل إدراك المرؤوسين وفهمهم للخطط المرسومة بشكل جيد				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid معدمة	2	3,3	3,6	3,6
قليلة جدا	4	6,7	7,1	10,7
قليلة	15	25,0	26,8	37,5
متوسطة	26	43,3	46,4	83,9
كبيرة	9	15,0	16,1	100,0
Total	56	93,3	100,0	
Missing System	4	6,7		
Total	60	100,0		

ع-3 هناك صعوبة في تنفيذ الخطط الإدارية من قبل المرؤوسين				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid معدمة	5	8,3	8,9	8,9
قليلة جدا	9	15,0	16,1	25,0

## الملاحق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
منعدمة	8	13,3	14,3	14,3
قليلة جدا	13	21,7	23,2	37,5
قليلة	13	21,7	23,2	60,7
متوسطة	16	26,7	28,6	89,3
كبيرة	6	10,0	10,7	100,0
Total	56	93,3	100,0	
Missing System	4	6,7		
Total	60	100,0		

ع-16 مقدار السيطرة والتحكم ومراقبة أداء عملك يساعدك في تحقيق أهدافك وأهداف المديرية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
قليلة جدا	4	6,7	7,1	7,1
قليلة	9	15,0	16,1	23,2
متوسطة	23	38,3	41,1	64,3
كبيرة	20	33,3	35,7	100,0
Total	56	93,3	100,0	
Missing System	4	6,7		
Total	60	100,0		

ع-22 مقدار التعاون بين مجموعات العمل متاح بشكل يجعل بيئة العمل ملائمة والمبادرات الفردية ممكنة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
منعدمة	4	6,7	7,1	7,1
قليلة جدا	9	15,0	16,1	23,2
قليلة	6	10,0	10,7	33,9
متوسطة	20	33,3	35,7	69,6
كبيرة	17	28,3	30,4	100,0
Total	56	93,3	100,0	
Missing System	4	6,7		
Total	60	100,0		

ع-23 القيادة الإدارية تنظم الجهود الجماعية بشكل منسق وتوزع المسؤوليات بدقة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
منعدمة	3	5,0	5,4	5,4
قليلة جدا	5	8,3	8,9	14,3
قليلة	19	31,7	33,9	48,2

متوسطة	17	28,3	30,4	78,6
كبيرة	12	20,0	21,4	100,0
Total	56	93,3	100,0	
Missing System	4	6,7		
Total	60	100,0		

ع-24 هناك فوضى وعدم التنسيق بين فروع والأنشطة في المديرية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
منعدمة	11	18,3	19,6	19,6
قليلة جدا	9	15,0	16,1	35,7
قليلة	10	16,7	17,9	53,6
متوسطة	16	26,7	28,6	82,1
كبيرة	10	16,7	17,9	100,0
Total	56	93,3	100,0	
Missing System	4	6,7		
Total	60	100,0		

ع-25 المدة الزمنية لإحجاز الأعمال المطلوبة ملائم ويدعم مساهمتك في تحقيق الأهداف المشتركة في محيط عملك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
منعدمة	1	1,7	1,8	1,8
قليلة جدا	3	5,0	5,4	7,1
قليلة	13	21,7	23,2	30,4
متوسطة	19	31,7	33,9	64,3
كبيرة	20	33,3	35,7	100,0
Total	56	93,3	100,0	
Missing System	4	6,7		
Total	60	100,0		

ع-26 مستوى الربط بين الأنشطة التنظيمية يسهل عملك ويدفعك لتقديم مساعدات لزملائك في الأوقات الصعبة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
قليلة جدا	2	3,3	3,6	3,6
قليلة	9	15,0	16,1	19,6
متوسطة	29	48,3	51,8	71,4
كبيرة	16	26,7	28,6	100,0
Total	56	93,3	100,0	
Missing System	4	6,7		
Total	60	100,0		

Missing System	4	6,7		
Total	60	100,0		

ع-12 يوجد نوع من الفوضى والحرية المطلقة يتمتع بها أفراد الجامعة دون ضابط

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
منعدمة	14	25,0	25,0	25,0
قليلة جدا	9	15,0	16,1	41,1
قليلة	14	23,3	25,0	66,1
متوسطة	10	16,7	17,9	83,9
كبيرة	9	15,0	16,1	100,0
Total	56	93,3	100,0	
Missing System	4	6,7		
Total	60	100,0		

ع-13 يساعد أعضاء القيادة الإدارية المروسون في التحكم بالأخطاء المنجزة في العمل عند وقوعها وإيجاد حلول لها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
منعدمة	2	3,3	3,6	3,6
قليلة جدا	5	8,3	8,9	12,5
قليلة	7	11,7	12,5	25,0
متوسطة	16	26,7	28,6	53,6
كبيرة	26	43,3	46,4	100,0
Total	56	93,3	100,0	
Missing System	4	6,7		
Total	60	100,0		

ع-14 مستوى الرقابة الداخلية من قبل العناصر القيادية يساعدك على الانضباط ويدفعك إلى تقديم جهد أكبر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
منعدمة	2	3,3	3,6	3,6
قليلة جدا	4	6,7	7,1	10,7
قليلة	2	3,3	3,6	14,3
متوسطة	14	23,3	25,0	39,3
كبيرة	34	56,7	60,7	100,0
Total	56	93,3	100,0	
Missing System	4	6,7		
Total	60	100,0		

ع-15 مقدار الرقابة الداخلية يشوش ويكبح الانضباط ويدفعك إلى عدم تقديم جهد أكبر

ع-27 نسبة التنظيم والتنسيق الغير ملائم لنشاط المروسون ونوع العمل المطلوب إنجازه يكبح المساعدة الفردية والجماعية في إنجاز الأعمال المشتركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
منعدمة	6	10,0	10,7	10,7
قليلة جدا	10	16,7	17,9	28,6
قليلة	14	23,3	25,0	53,6
متوسطة	15	25,0	26,8	80,4
كبيرة	11	18,3	19,6	100,0
Total	56	93,3	100,0	
Missing System	4	6,7		
Total	60	100,0		

رقم (08): تحليل إجابات أفراد مجتمع البحث نحو متغير الفاعلية المهنية

### Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
ع-6 مدى تقبلك لخطط القيادة الإدارية وتناسها مع عملك	56	4	3,7143	1,03948
ع-7 المشاركة الجماعية في العمل بين المروسون والعناصر القيادية في فهم وإدراك الإستراتيجية للمنظمة	56	4	3,6786	1,22262
ع-8 يوجد إدراك لدى المروسون للخطط التي تضعها القيادة الإدارية	56	4	3,5714	1,15770
ع-9 مستوى تفهم القيادة الإدارية للمروسون وتقديمهم للخطط والمواقف في بيئة العمل	56	4	3,3214	1,26645
ع-10 القيادة الإدارية تترك حرية توزيع العمل بين الأفراد وتحدد العمل نتيجة المناقشة الفردية والجماعية للخطط الاستراتيجية	56	4	3,7857	1,18650
ع-17 نسبة الأخطاء في عملك تقلل جهتك بشكل متكرر بسبب السيطرة بشكل مفرط من قبل أعضاء القيادة الإدارية	56	4	2,8214	1,22262
ع-18 نسبة تسلط القيادة الإدارية مرتفعة وتجهلك تفقد التركيز على أداء عملك بشكل الجيد والمطلوب	56	4	3,0179	1,34152

## الملاحق

ع-19التعاون بين المرؤوسين والعناصر القيادية تساعدك على تصحيح أخطائك	56	4	4,2321	,85261
ع-20معدل المراقبة يحقق أهداف المؤسسة وإنجاز الخطط المرسومة من قبل القيادة الإدارية بشكل دقيق يساعدك على تقديم جهد أقل دون أخطاء متكرر في عملك	56	4	3,8393	1,12455
ع-21التوجيه الخاطئ يعرقل نجاح الخطط المرسومة من قبل القياديين ولا يساعدك على تقديم جهد أكثر ويكثر من الأخطاء المتكرر في عملك	56	4	3,7321	1,38158
ع-28المبادرات والمساعدات بين الموظفين كل موظف يسهل العمل في المنظمة خاصة في الأوقات الصعبة	56	4	3,9464	1,05175
ع-29تنظيم الجهود الجماعية وتوحيدها يصنع بيئة تساهم في إنجاز المهام الصعبة.	56	4	4,0893	1,13260
ع-30هناك انسجام في التواصل بين المستويات الوظيفية بينك وبين عناصر القيادة الإدارية	56	4	3,9821	1,01786
ع-31هناك انعزال وانفصال بين عناصر القيادة الإدارية والأقسام والوظائف في المديرية وعدم وصول أرائك وملاحظاتك لهم حول المهام المطلوبة منك	56	4	2,6250	1,22938

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	56	93,3	100,0	
Missing	System 4	6,7		
Total	60	100,0		

ع-8يوجد ادراك لدى المرؤوسين للخطط التي تضعها القيادة الإدارية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	56	93,3	100,0	
Missing	System 4	6,7		
Total	60	100,0		

ع-6مدى تقبلكم لخطط القيادة الإدارية وتناسبها مع عملك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	56	93,3	100,0	
Missing	System 4	6,7		
Total	60	100,0		

ع-9مستوى تفهم القيادة الإدارية للأراء المرؤوسين وتقديمهم للخطط والعوائق في بيئة العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	56	93,3	100,0	
Missing	System 4	6,7		
Total	60	100,0		

ع-7المشاركة الجماعية في العمل بين المرؤوسين والعناصر القيادية في فهم وإدراك الخطط الاستراتيجية للمنظمة

ع-19التعاون بين المرؤوسين والعناصر القيادية تساعدك على تصحيح أخطائك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	56	93,3	100,0	
Missing	System 4	6,7		
Total	60	100,0		

ع-10القيادة الإدارية تترك حرية توزيع العمل بين الأفراد وتحدد العمل نتيجة المناقشة الفردية والجماعية للخطط الاستراتيجية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	56	93,3	100,0	
Missing	System 4	6,7		
Total	60	100,0		

ع-20معدل المراقبة يحقق أهداف المؤسسة وإنجاز الخطط المرسومة من قبل القيادة الإدارية بشكل دقيق يساعدك على تقديم جهد أقل دون أخطاء متكرر في عملك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	56	93,3	100,0	
Missing	System 4	6,7		
Total	60	100,0		

ع-17نسبة الأخطاء في عملك تقلل جهدي بشكل متكرر بسبب السيطرة بشكل مفرط من قبل أعضاء القيادة الإدارية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	56	93,3	100,0	
Missing	System 4	6,7		
Total	60	100,0		

ع-21التوجيه الخاطئ يعرقل نجاح الخطط المرسومة من قبل القياديين ولا يساعدك على تقديم جهد أكثر ويكثر من الأخطاء المتكرر في عملك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	56	93,3	100,0	
Missing	System 4	6,7		
Total	60	100,0		

ع-18نسبة تسلط القيادة الإدارية مرتفعة وتجهلك تفقد التركيز على أداء عملك بشكل الجيد والمطلوب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	56	93,3	100,0	
Missing	System 4	6,7		
Total	60	100,0		



## الملاحق

ع-28 المبادرات والمساعدات بين تخصص كل موظف بسهل العمل في المنظمة خاصة في الأوقات الصعبة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
منعدمة	1	1,7	1,8	1,8
قليلة جدا	5	8,3	8,9	10,7
قليلة	11	18,3	19,6	30,4
متوسطة	18	30,0	32,1	62,5
كبيرة	21	35,0	37,5	100,0
Total	56	93,3	100,0	
Missing	System	4	6,7	
Total	60	100,0		

ع-31 هناك انزال والنفاذ بين عناصر القيادة الإدارية والأقسام والوظائف في المديرية وعدم وصول أرائك وملاحظاتك لهم حول المهام المطلوبة منك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
منعدمة	13	21,7	23,2	23,2
قليلة جدا	14	23,3	25,0	48,2
قليلة	13	21,7	23,2	71,4
متوسطة	13	21,7	23,2	94,6
كبيرة	3	5,0	5,4	100,0
Total	56	93,3	100,0	
Missing	System	4	6,7	
Total	60	100,0		

ع-29 تنظيم الجهود الجماعية وتوحيدها وصنع بيئة تساهم في إنجاز المهام الصعبة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
منعدمة	2	3,3	3,6	3,6
قليلة جدا	5	8,3	8,9	12,5
قليلة	6	10,0	10,7	23,2
متوسطة	16	26,7	28,6	51,8
كبيرة	27	45,0	48,2	100,0
Total	56	93,3	100,0	
Missing	System	4	6,7	
Total	60	100,0		

رقم(09): التوزيع الطبيعي بين القيادة الإدارية والفاعلية المهنية

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	القيادة الإدارية	الفاعلية المهنية	الكل
N	56	56	56
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	62,0357	50,3571
	Std. Deviation	7,66996	6,91116
Most Extreme Differences	Absolute	,108	,096
	Positive	,064	,098
	Negative	-,108	-,100
Kolmogorov-Smirnov Z	,807	,719	,750
Asymp. Sig. (2-tailed)	,533	,679	,628

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

ع-30 هناك انسجام في التواصل بين المستويات الوظيفية بينك وبين عناصر القيادة الإدارية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
منعدمة	1	1,7	1,8	1,8
قليلة جدا	4	6,7	7,1	8,9
قليلة	11	18,3	19,6	28,6
متوسطة	19	31,7	33,9	62,5
كبيرة	21	35,0	37,5	100,0
Total	56	93,3	100,0	
Missing	System	4	6,7	
Total	60	100,0		

رقم(10): معامل الارتباط بيرسون بين القيادة الإدارية والفاعلية المهنية

Correlations

	القيادة الإدارية	الفاعلية المهنية
Pearson Correlation	1	,829**
Sig. (2-tailed)		,000
N	56	56
Pearson Correlation	,829**	1
Sig. (2-tailed)	,000	
N	56	56

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

رقم(11): الارتباط بين المحاور الثلاثة

Correlations

	قيمة الارتباط بيرسون بين المحاور الثلاثة	R1تخطيط القيادة الإدارية وقدرة إدراك المرؤوسين	R2رقابة القيادة الإدارية وجهد المرؤوسين	R3تنسيق القيادة الإدارية ومبادرة المرؤوسين في تحقيق أهداف المديرية
R1تخطيط القيادة الإدارية وقدرة إدراك المرؤوسين	Pearson Correlation	1	,108	,567**
	Sig. (2-tailed)		,427	,000
	N	56	56	56
R2رقابة القيادة الإدارية وجهد المرؤوسين	Pearson Correlation	,108	1	,542**
	Sig. (2-tailed)	,427		,000
	N	56	56	56
R3تنسيق القيادة الإدارية ومبادرة المرؤوسين في تحقيق أهداف المديرية	Pearson Correlation	,567**	,542**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	56	56	56

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

الارتباط بيرسون بين ابعاد الدراسة

Correlations

	الارتباط بيرسون بين ابعاد الدراسة	البعد1	البعد2	البعد3	البعد4	البعد5	البعد6
البعد1	Pearson Correlation	1	,632**	,338*	,099	,387**	,620**
	Sig. (2-tailed)		,000	,011	,470	,003	,000
	N	56	56	56	56	56	56
البعد2	Pearson Correlation	,632**	1	,130	-,209-	,371**	,529**
	Sig. (2-tailed)	,000		,341	,121	,005	,000
	N	56	56	56	56	56	56
البعد3	Pearson Correlation	,338*	,130	1	,546**	,435**	,502**
	Sig. (2-tailed)	,011	,341		,000	,001	,000
	N	56	56	56	56	56	56
البعد4	Pearson Correlation	,099	-,209-	,546**	1	,510**	,237
	Sig. (2-tailed)	,470	,121	,000		,000	,079
	N	56	56	56	56	56	56
البعد5	Pearson Correlation	,387**	,371**	,435**	,510**	1	,619**
	Sig. (2-tailed)	,003	,005	,001	,000		,000
	N	56	56	56	56	56	56
البعد6	Pearson Correlation	,620**	,529**	,502**	,237	,619**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,079	,000	
	N	56	56	56	56	56	56

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

اختبار الطبيعية لبيانات الجانب التطبيقي:

اختبار طبيعية توزيع البيانات الميدانية

Tests of Normality

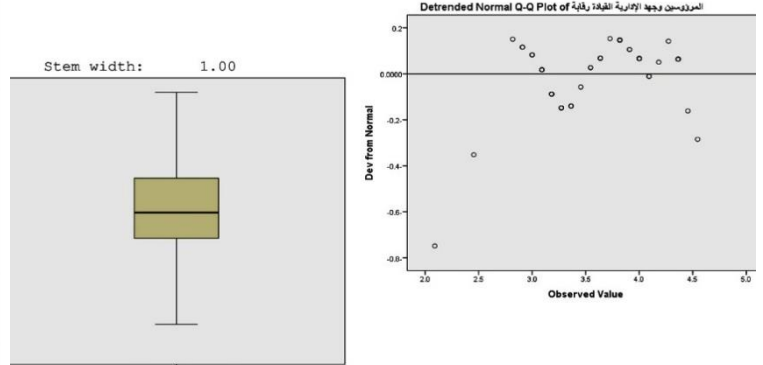
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
تخطيط القيادة الإدارية وقدرة إدراك المرؤوسين	,127	56	,25	,938	56	,07
رقابة القيادة الإدارية وجهد المرؤوسين	,115	56	,062	,972	56	,219
تنسيق القيادة الإدارية ومبادرة المرؤوسين في تحقيق أهداف المديرية	,121	56	,41	,982	56	,583

a. Lilliefors Significance Correction

تخطيط القيادة الإدارية وقدرة إدراك المرؤوسين ; Stem-and-Leaf Plot

رقابة القيادة الإدارية وجهد المرؤوسين ; Stem-and-Leaf Plot

Frequency Stem & Leaf



تنسيق القيادة الإدارية ومبادرة المرؤوسين ; Stem-and-Leaf Plot

## الملاحق

### T-Test

1-T-TEST GROUPS= الجنس ( 2 1 )

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper	
وهي إدارتك الإدارية القيادة تطبيق المرؤوسين	Equal variances assumed	.006	.938	-.034-	54	.973	-.00641-	.19065	-.38864-	.37582
	Equal variances not assumed			-.034-	53.844	.973	-.00641-	.18793	-.38321-	.37039
المرؤوسين وجهه الإداريه للقياده ركابه	Equal variances assumed	.005	.943	-.436-	54	.664	-.06177-	.14163	-.34572-	.22218
	Equal variances not assumed			-.438-	53.715	.663	-.06177-	.14088	-.34426-	.22071
ومعاندته الإداريه للقياده تنسيق المرؤوسين للمديره أهداف تحقيق في	Equal variances assumed	3.147	.082	-.333-	54	.740	-.04615-	.13858	-.32399-	.23168
	Equal variances not assumed			-.324-	42.297	.748	-.04615-	.14259	-.33385-	.24154

2-T-TEST GROUPS= العمر ( 2 1 )

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper	
وهي إدارتك الإدارية القيادة تطبيق المرؤوسين	Equal variances assumed	.387	.538	1.304	32	.202	.34519	.26471	-.19400-	.88438
	Equal variances not assumed			1.267	11.167	.231	.34519	.27255	-.25359-	.94397
المرؤوسين وجهه الإداريه للقياده ركابه	Equal variances assumed	.345	.561	-.466-	32	.644	-.10402-	.22324	-.55875-	.35070
	Equal variances not assumed			-.489-	12.624	.633	-.10402-	.21261	-.56473-	.35689
ومعاندته الإداريه للقياده تنسيق المرؤوسين للمديره أهداف تحقيق في	Equal variances assumed	.693	.411	1.137	32	.264	.25769	.22673	-.20414-	.71952
	Equal variances not assumed			.952	9.333	.365	.25769	.27065	-.35124-	.86662

المستوى التعليمي

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper	
وهي إدارتك الإدارية القيادة تطبيق المرؤوسين	Equal variances assumed	.301	.590	.361	18	.722	.16667	.46148	-.80286-	1.13620
	Equal variances not assumed			.498	1.542	.680	.16667	.33461	-1.77125-	2.10458
المرؤوسين وجهه الإداريه للقياده ركابه	Equal variances assumed	.661	.427	-.748-	18	.464	-.26263-	.35092	-.99988-	.47463
	Equal variances not assumed			-1.035-	1.547	.435	-.26263-	.25368	-1.72597-	1.20072
ومعاندته الإداريه للقياده تنسيق المرؤوسين للمديره أهداف تحقيق في	Equal variances assumed	1.131	.302	-.223-	18	.826	-.06111-	.27458	-.63798-	.51576
	Equal variances not assumed			-.597-	10.973	.562	-.06111-	.10231	-.28635-	.16413

T-TEST GROUPS= الخبرة . المهنيه . ( 2 1 )

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper	
وهي إدارتك الإدارية القيادة تطبيق المرؤوسين	Equal variances assumed	8.353	.008	.570	24	.574	.12875	.22592	-.33753-	.59503
	Equal variances not assumed			.507	12.989	.621	.12875	.25396	-.41994-	.67744
المرؤوسين وجهه الإداريه للقياده ركابه	Equal variances assumed	.050	.825	1.039	24	.309	.23750	.22856	-.23422-	.70922
	Equal variances not assumed			1.055	20.225	.304	.23750	.22502	-.23154-	.70654
ومعاندته الإداريه للقياده تنسيق المرؤوسين للمديره أهداف تحقيق في	Equal variances assumed	.169	.684	.488	24	.630	.11875	.24325	-.38330-	.62080
	Equal variances not assumed			.482	18.505	.635	.11875	.24620	-.39749-	.63499

T-TEST GROUPS= طبيعه . المنصب . ( 2 1 )

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper	
وهي إدارتك الإدارية القيادة تطبيق المرؤوسين	Equal variances assumed	2.611	.113	.893	47	.376	.18333	.20524	-.22955-	.59621
	Equal variances not assumed			.839	31.704	.408	.18333	.21849	-.26189-	.62855
المرؤوسين وجهه الإداريه للقياده ركابه	Equal variances assumed	3.429	.070	-.373-	47	.711	-.05736-	.15365	-.36646-	.25174
	Equal variances not assumed			-.356-	34.336	.724	-.05736-	.16124	-.38492-	.27020
ومعاندته الإداريه للقياده تنسيق المرؤوسين للمديره أهداف تحقيق في	Equal variances assumed	.058	.811	1.354	47	.182	.20119	.14863	-.09781-	.50019
	Equal variances not assumed			1.346	42.341	.185	.20119	.14944	-.10032-	.50270



**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**

وزارة المالية  
مديرية أملاك الدولة  
ولاية تبسة

**القائمة العددية للموظفين المرسمين و المتعاقدين و المضبوط إلى غاية : 2021-12-31**

**عددية للمناصب العليا ( على سبيل الإشارة ) إلى غاية 2021-12-31**

( رتب شاغلي المناصب العليا )	تعداد حقيقي إلى غاية 2021-12-31	المناصب العليا
01 مفتش رئيس	07	
03 مفتش قسم		
02 مفتش مركزي		
01 مفتش رئيس	13	
01 مفتش رئيس		
02 مفتش قسم		
02 مفتش مركزي		
05 مفتش رئيس		
03 مفتش	04	
03 مفتش رئيس		
01 مفتش	05	
01 مفتش مركزي		
01 مفتش رئيس		
03 مفتش	01	
01 مفتش رئيس		
01 مفتش مركزي	20	
09 مفتش رئيس		
04 مفتش		
06 مراقب		
01 سائق سيارة من الصنف الأول	01	
	51	المجموع

**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**

وزارة المالية  
مديرية أملاك الدولة  
ولاية تبسة

**التعداد الميزاني و الحقيقي الخاص بمديرية أملاك الدولة تبسة المضبوط إلى غاية : 2021-12-31**

**تعداد المناصب العليا على سبيل الإشارة إلى غاية 2021-12-31**

( رتب شاغلي المناصب العليا )	تعداد حقيقي إلى غاية 2021-12-31	المناصب العليا
	04	رئيس مصلحة
	08	رئيس مكتب
	0	محافظ قطري
	05	رئيس مقتنية
	0	رئيس فرقة
	12	رئيس قسم
	0	رئيس حظيرة السيارات
	29	المجموع

القائمة العددية حسب الرتب و المضبوطة إلى غاية 2021-12-31		
الملاحظات	تعداد حقيقي إلى غاية 2021-12-31	المناصب العليا
01 مدير ولائي لأعمال الدولة	01	مدير ولائي
01 رئيس مصلحة	02	مفتش رئيس
01 رئيس مكتب		
03 رئيس مصلحة	07	مفتش قسم
02 رئيس مكتب		
02 رئيس مصلحة		
01 رئيس مفتشية	09	مفتش مركزي
02 رئيس مكتب		
01 رئيس قسم		
01 ( عطلة مرضية طويلة المدى )		
01 رئيس مصلحة	43	مفتش رئيسي
01 رئيس مفتشية		
03 محافظ عقاري		
01 رئيس فرقة		
05 رئيس مكتب		
09 رئيس قسم		
03 رئيس مفتشية	21	مفتش
01 محافظ عقاري		
03 رئيس مكتب		
04 رئيس قسم		
01 ( عطلة مرضية طويلة المدى )		
06 رئيس قسم	17	مراقب
	05	عون معاينة
	01	متصرف رئيسي
	03	متصرف محلل
	29	متصرف
	0	وثائقي أمين محفوظات رئيسي
	02	وثائقي أمين محفوظات محلل
	0	وثائقي أمين محفوظات
	04	ملحق رئيسي للإدارة
	01	كاتب مديرية رئيسي
	01	كاتب مديرية
	03	عون حفظ البيانات
	01	عون إدارة رئيسي
	0	عون إدارة
	02	عون مكتب
	02	كاتب
	01	مهندس رئيسي في الإعلام الآلي
	02	مهندس دولة في الإعلام الآلي
	01	مساعد مهندس مستوى 02 في الإعلام الآلي
	01	مساعد مهندس مستوى 01 في الإعلام الآلي

## **ملخص الدراسة:** القيادة الإدارية والفاعلية المهنية دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة تبسة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والفاعلية المهنية بمديرية أملاك الدولة - تبسة، وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والإحصائي وبالاعتماد على الملاحظة و الاستمارة كأداة أساسية وتم توزيعها على مجتمع البحث المقدر بـ: 60 فردا، وبالاعتماد على برنامج spss 22 في حساب النتائج، وبناء على نتائج الدراسة توصلنا إلى أن طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والفاعلية المهنية في مديرية أملاك الدولة -تبسة هي علاقة ارتباط طردية قوية، بمعنى أنه كلما زادت مقدار أداء القيادة الإدارية زاد مقدار الفاعلية المهنية، وهذا بعد تحقق فرضيات الدراسة التي بدورها تجيب عن التساؤل الرئيسي للدراسة، وحسب نتائج إجابات مجتمع البحث فإن نوع القيادة السائد هو نمط قيادي ديمقراطي وبيروقراطي ومستوى الفاعلية المهنية متوسطة بمديرية أملاك الدولة-تبسة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإدارية، الفاعلية المهنية، مديرية أملاك الدولة-تبسة.

### **Abstract:**

This study aimed to know the nature of the relationship between administrative leadership and professional effectiveness in the Directorate of State Property – Tebessa, and in this study we relied on the descriptive and statistical approach and based on observation and Questionnaire listing tool and distributed to the research community Estimated at: 60 individuals, relying on spss 22 in calculating the results, and based on the results of the study we found that the nature of the relationship between administrative leadership and professional effectiveness in the Directorate of State Property in–Tebessa is a strong expulsion relationship, The more administrative leadership performs, the more professional effectiveness , and this is after the realization of the study hypotheses, which in turn answer the main question of the study, and according to the results of the research community's answers, the dominant type of leadership is a democratic and bureaucratic leadership pattern and the average level of professional effectiveness in the State Property Directorate– Tebessa .

**Keywords:** Administrative Leadership, Professional Effectiveness, Directorate of State Property – Tebessa.