

دور القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية على موظفي مركز الصيانة التقنية.

لاتصالات الجزائر بقمّار-الوادي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

-يعقوب سالم

إعداد الطلبة:

-بشير كير

-هنية بني

نوقشت المذكرة علنا يوم: 05 / 06 / 2023

أمام اللجنة المكونة من الاساتذة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اللجنة
رئيسا	جامعة الشهيد حمة لخضر	أستاذ محاضراً	باية بوزغاية
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمة لخضر	أستاذ محاضراً	يعقوب سالم
ممتحنا	جامعة الشهيد حمة لخضر	أستاذ مساعد أ	فتحي بوخاري

السنة الجامعية: 2022/2023

دور القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية على موظفي مركز الصيانة التقنية

لاتصالات الجزائر بقمار-الوادي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

-يعقوب سالم

إعداد الطلبة:

-بشير كير

-هنية بني

نوقشت المذكرة علنا يوم: 2023/06/05

أمام اللجنة المكونة من الاساتذة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اللجنة
رئيسا	جامعة الشهيد حمة لخضر	أستاذ محاضراً	باية بوزغاية
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمة لخضر	أستاذ محاضراً	يعقوب سالم
ممتحنا	جامعة الشهيد حمة لخضر	أستاذ مساعد أ	فتحي بوخاري

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا وفقنا ولم نكن إليه لولا فضل الله علينا أما بعد
أهدي هذا العمل إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير، فلقد كان له الفضل الأول في
بلوغي التعليم العالي (أبي الغالي) أطال الله في عمره.
إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان، التي صبرت على كل شيء ورعتني حق
الرعاية، وكانت دعواها لي بالتوفيق تتبعني خطوة خطوة في عملي إلى من ارتحت كلما
تذكرت ابتسامتها في وجهي، نبع الحنان (أمي الغالية) جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين.
لأفراد أسرتي، وكل أقاربي وأصدقائي سندي في الدنيا ولا أحصي لهم فضل،
إلى أساتذتي الكرام وكل رفقاء الدراسة.
وفي الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعا يستفيد منه جميع
الطلبة المترشحين المقبلين على التخرج.

"بشير"

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم وبه نستعين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد خاتم

الأنبياء والمرسلين

الحمد لله الذين وفقنا لتتمة هذه الخطوة من مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد

والنجاح بفضلته تعالى،

مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما نورا لدربي

إلى الإنسان الذي علمني كيف يكون لصبر طريقا للنجاح، السند والقوة، والذي الحبيب أطال الله

في عمره

إلى من رضاها غايتي وطموحي لأسمى باعثة العزم والإرادة أُمي الحبيبة حفظها الله ورعاها

رفقاء البيت الطاهر الأنيق اخوتي وأخواتي الأحبة جعل الله التوفيق يرافق خطاهم أينما اتجهوا إلى

الأساتذة الزملاء الموظفين الذين تفضلوا علينا بالتوجيه والنصح لتذليل عقبات عملنا كل كلمات

الشكر لن تفي حقكم نسأل الله لكم دوام العطاء والتميز.

"هنية"

الشكر والعرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب

ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من

بعيد على إنجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات،

ونخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور يعقوب سالم الذي لم يبخل

علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا

البحث.

"شكراً"

الملخص

هدفت الدراسة الى الكشف عن دور القيادة في تحقيق الفعالية التنظيمية في مركز الصيانة التقنية لاتصالات الجزائر بقمار الوادي، وانطلقت من التساؤل العام ما مساهمة القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى موظفي مركز الصيانة التقنية لاتصالات الجزائر بقمار الوادي؟ ولتحقيق ذلك اعتمدنا على المنهج الوصفي لتوضيح الإطار النظري للدراسة من خلال التعرف على متغيرات الدراسة (القيادة والفعالية التنظيمية)، حيث وزع الاستبيان على العينة الغير عشوائية القصدية عن طريق المسح الشامل، أما الجانب الميداني فقد اعتمدنا على المنهج التحليلي وذلك باستخدام استمارة قد تم توزيعها على 25 عامل بمؤسسة اتصالات الجزائر بقمار - الوادي وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج Spss.

وتوصلت الدراسة الى:

- لا تساهم القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية، لدى موظفي مركز الصيانة التقنية لاتصالات الجزائر بقمار- الوادي
 - لا تساهم الصفات المهنية للقائد الإداري في تحقيق الفعالية التنظيمية، لدى موظفي مركز الصيانة التقنية لاتصالات الجزائر بقمار- الوادي.
 - لا تساهم الصفات الشخصية للقائد الإداري في تحقيق الفعالية التنظيمية، لدى موظفي مركز الصيانة التقنية لاتصالات الجزائر بقمار- الوادي.
 - لا يساهم نمط الاشراف في تحقيق الفعالية التنظيمية، لدى موظفي مركز الصيانة التقنية لاتصالات الجزائر بقمار- الوادي.
- الكلمات المفتاحية:** القيادة، الفعالية التنظيمية.

Abstract

The study aims to reveal the role of leadership in achieving organizational effectiveness, and to achieve this, we relied on the descriptive approach to clarify the theoretical framework of the study by identifying the study variables (leadership and organizational effectiveness). A worker at Algeria Telecom Corporation in Guemar - El Oued, and the data was analyzed using the Spss program.

The study found:

- Administrative leadership does not contribute to achieving organizational effectiveness.
- The professional qualities of the administrative leader do not contribute to achieving organizational effectiveness.
- The personal qualities of the administrative leader do not contribute to achieving organizational effectiveness
- Supervision style does not contribute to achieving organizational effectiveness.

Keywords: leadership, organizational effectiveness.



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
IV	الإهداء
VI	الشكر والعرفان
VII	الملخص
VIII	فهرس المحتويات
X	فهرس الجداول
XI	فهرس الأشكال
XII	فهرس الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية	
24	تمهيد
25	المبحث الأول: الادبيات النظرية
25	أولاً: تعريف القيادة
26	ثانياً: تعريف الفعالية التنظيمية
27	المبحث الثاني: العلاقة بين القيادة والفعالية التنظيمية
28	المبحث الثالث الادبيات التطبيقية
28	أولاً: الدراسات السابقة
32	ثانياً: أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
33	ثالثاً: المقاربة النظرية
34	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية التطبيقية	
36	تمهيد
37	المبحث الأول: الطريقة والادوات
37	أولاً: الطريقة
43	ثانياً: الادوات
46	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
46	أولاً: النتائج

60	ثانيا: المناقشة
62	خلاصة الفصل
64	خاتمة
66	قائمة المصادر والمراجع
69	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
44	يبين نتائج صدق الاستمارة	01
45	يبين نتائج معاملات ثبات الاستمارة	02
46	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
47	توزيع أفراد العينة حسب السن	04
48	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05
49	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	06
50	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه البعد الأول: الصفات الشخصية	07
52	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه البعد الأول: الصفات المهنية	08
54	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه البعد الثالث: نمط الاشراف	09
56	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه البعد الثالث: نمط الاشراف	10
58	مناقشة وتحليل الفرضية الرئيسية	11
58	مناقشة وتحليل الفرضية الاولى	12
59	مناقشة وتحليل الفرضية الثانية	13
59	مناقشة وتحليل الفرضية الثالثة	14

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
39	يمثل الهيكل التنظيمي لمركز الصيانة التقنية لاتصالات الجزائر بقمار	01
46	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
47	توزيع أفراد العينة حسب السن	03
48	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
49	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	05

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
69	الاستمارة	01
72	مخرجات الSpss	02



1-توطئة

تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والغايات وتسعى جاهدة نحو التكيف مع مختلف المواقف والظروف التي تعترضها والتي قد تؤثر على ادائها وتعيق سيرورة العملية التنظيمية ،إضافة إلى تداخل عدم انسجام الأهداف نتيجة التمايز في الثقافات وتعدد القيم ،ففي عصر المعرفة والانفتاح برز اهتمام الباحثين والدارسين بالمتغير التنظيمي كمطلب سامي للمؤسسات والخروج من العمليات الروتينية النمطية في الممارسة الإدارية فسعى جاهدین نحو تحقيق الفعالية التنظيمية التي تعدد وتشمل جميع مستويات التنظيم .في حين ان المؤسسات تقف عاجزة لوحدها ليس بإمكانها مجابهة المتغيرات الطارئة والقيام بكل العمليات والوظائف والأنشطة الإدارية التي تحتاج إلى تنسيق وتوجيه وتعظيم جهود وشحن المهام من أجل تحقيق الأداء المتميز. ويعد الدور المركزي المحور والمحول الرئيسي لهذه العمليات هي الشخصية القيادية القائمة بشؤون المؤسسة.

ومما لا شك فيه أن القائد يمثل عنصرا أساسيا وهاما في كل مراحل عملية التنمية بكل ما تتضمنه من أبعاد، إلا أن المشكلة التي تواجه المنظمات في وقتنا الحالي عدم توافر القائد الإداري الفعال الذي أصبح سلعة نادرة يصعب العثور عليها بسهولة، باعتبار أن العملية الإدارية هي في الأساس عملية توجيه وتنظيم وتنسيق جهود الأفراد أو الجماعات في سبيل تحقيق أهداف وغايات معينة فردية كانت أو جماعية، ومن ثم يمكن القول أن القيادة الإدارية تمتد جذورها إلى الوقت الذي بدا فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة .

ولقد أدت التطورات في مختلف المجالات إلى اكتشاف أن فعالية وكفاءة المؤسسة ترتبط إلى حد كبير بفعالية السلوك القيادي الذي يفرضه قائد المؤسسة على مرؤوسيه، حيث أن أغلبية الباحثين والعلماء المختصين ركزوا على أن المؤسسة التي تمتلك قيادة فعالة تستطيع تحقيق نتائج إيجابية ومرضية على مستوى الأداء الوظيفي داخل التنظيم.

2-الإشكالية

ومما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

- ما هو دور القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى موظفي مركز الصيانة التقنية لاتصالات

الجزائر بقمار الوادي؟

ويتفرع عن هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تساهم الصفات المهنية للقائد الإداري في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى موظفي مركز الصيانة التقنية لاتصالات الجزائر بقمار الوادي؟

- هل تساهم الصفات الشخصية للقائد الإداري في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى موظفي مركز الصيانة التقنية لاتصالات الجزائر بقمار-الوادي؟

- هل يساهم نمط الإشراف في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى موظفي مركز الصيانة التقنية لاتصالات الجزائر بقمار-الوادي؟

3-فرضيات الدراسة

-تساهم الصفات المهنية للقائد الإداري في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى موظفي مركز الصيانة التقنية لاتصالات الجزائر بقمار-الوادي.

-تساهم الصفات الشخصية للقائد الإداري في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى موظفي مركز الصيانة التقنية لاتصالات الجزائر بقمار-الوادي.

-يساهم نمط الاشراف في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى موظفي مركز الصيانة التقنية لاتصالات الجزائر بقمار-الوادي.

4-مبررات اختيار الموضوع

أ- المبررات الذاتية:

- يعتبر موضوع "دور القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية" يندرج ضمن تخصصي الأكاديمي "علم الاجتماع التنظيم والعمل".

- محاولة تسليط الضوء على موضوع القيادة الإدارية الذي يعد من أهم الإشكاليات المطروحة.

ب- المبررات الموضوعية:

- محاولة تسليط الضوء على موضوع القيادة الإدارية الذي يعد من أهم الإشكاليات المطروحة.

- الرغبة في الوصول إلى نتائج من شأنها أن تساهم في وضع حلول وتعزيز الفعالية التنظيمية.

5-أهداف وأهمية الدراسة

أ-أهداف الدراسة

- التحقق من صحة الفرضيات من عدمها.

- الاطلاع أكثر على موضوعي القيادة والفعالية التنظيمية.

- معرفة دور القيادة ومهمتها في تنمية الفعالية التنظيمية.

- التعرف على دور القيادة في تحقيق النجاح للمنظمات الإدارية.

- دعوة الباحثين إلى مزيد من الدراسات التي تلمس جوانب القيادة الإدارية.

ب- أهمية الدراسة

تكمن أهمية الموضوع من خلال أهمية المتغيرات المتناولة كالتالي:

- يعتبر موضوع دور النمط القيادي في تعزيز الفعالية التنظيمية من أهم المواضيع أو الإشكاليات المطروحة والتي تطرح نفسها على مستوى المؤسسات الجزائرية على اختلاف أنواعها، كما وتكمن أهمية دراسة الموضوع في إعطاء صورة نظرية وعلمية عن طبيعة النمط القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة.
- المساهمة في إعطاء صورة توضيحية للفعالية التنظيمية على المستوى العام في المؤسسة موضوع الدراسة.
- الكشف والمعرفة العلمية للأنماط القيادية وإبراز صورتها وتأثيرها في مستوى الفعالية التنظيمية للمؤسسة ومحاولة الاطلاع عن الظاهرة وربطها بأسبابها.

6- حدود البحث

- الحدود المكانية: تم اختيار مركز الصيانة التقنية لاتصالات الجزائر بقممار-الوادي

- الحدود الزمانية: من 25/3/2023 إلى غاية 07/05/2023

- الحدود البشرية: شملت الدراسة موظفي مركز الصيانة التقنية لاتصالات الجزائر بقممار - الوادي.

7- منهج البحث

انطلاقاً من كون الدراسة الحالية تضم متغيرين أساسيين وهما: القيادة والفعالية التنظيمية: فالدراسة تهدف الى معرفة دور القيادة في تحقيق الفعالية التنظيمية وذلك من خلال طبيعة الصفات الشخصية والمهنية ونمط الاشراف للقائد وهو ما يؤدي الى تحسين أداء العاملين، وعليه توجب علينا اختيار المنهج الوصفي كمنهج معتمد للوصول إلى وصف دقيق حول الظاهرة المدروسة من أجل الوصول نتائج محددة.

يعرف المنهج على أنه مجموعة من القواعد العامة المصوغة من أجل الوصول إلى الحقيقة في العلم. ويعرف أصحاب المنطق المنهج بأنه: "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين، أو من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين¹.

يعرف المنهج الوصفي: بأنه المنهج الذي يستخدم في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها، أشكالها، وعلاقاتها، والعوامل المؤثرة في ذلك، وهذا يعني أن المنهج الوصفي يهتم بدراسة حاضر

¹ عبد الرحمان بدوي، مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات، الطبعة الثالثة، الكويت، 1977، ص 4-1.

الظواهر والأحداث، ويقوم المنهج الوصفي على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من المحتوى أو المضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره.²

ويعرف كذلك المنهج الوصفي بأنه: التصور الدقيق للعلاقات المتبادلة بين المجتمع والاتجاهات والميول والرغبات والتطور بحيث يعطي البحث صورة للواقع الحياتي ووضع مؤشرات وتنبؤات مستقبلية.³ ومن أهم خطوات استخدام المنهج الوصفي ما يلي:

- تحديد الظاهرة محل الدراسة والبحث.
- القيام بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة المراد دراستها.
- وضع الفرضيات.
- اختيار عينة الدراسة.
- القيام باختيار أدوات البحث التي سيستعملها الباحث في دراسته (الاستبيان، المقابلة).
- الوصول إلى النتائج.
- القيام بتحليل النتائج وتفسيرها والوصول إلى التعميمات.⁴

8- صعوبات الدراسة

من خلال قيامنا بالدراسة واجهتنا صعوبة أثناء توزيع الاستبيانات على أفراد العينة، حيث إننا لم نستطع توزيعهم في يوم واحد نظراً لأن العمال كانوا في فترة إجازة.

9- هيكلية البحث

لقد تطرقنا في موضوعنا هذا إلى خطة اشتملت على مقدمة وفصلين، وخاتمة.

² ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 42-43.

³ وجيه محبوب، أصول البحث العلمي ومناهجه، دار المنهاج للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان -الأردن، 2005، ص 243.

⁴ موسى بن إبراهيم حريزي، صبرينة غربي، دراسة نقدية لبعض المناهج الوصفية وموضوعاتها في البحوث الاجتماعية والتربوية والنفسية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 13، ديسمبر 2013، ص 274.

الفصل الاول: الادبيات النظرية والتطبيقية وينقسم بدوره الى ثلاث مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الى الادبيات النظرية للدراسة من خلال سرد مفاهيم القيادة والفعالية التنظيمية، وفي المبحث الثاني وضحنا العلاقة بين القيادة والفعالية التنظيمية، اما المبحث الثالث ففيه تطرقنا الى الدراسات السابقة وتبيان أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وبيننا المقاربة النظرية للدراسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية وينقسم بدوره الى مبحثين، المبحث الأول الطريقة والأدوات، اما المبحث الثاني النتائج والمناقشة

ولقد اعتمدنا على هذا التقسيم نظرا لأن موضوع دراستنا يتضمن متغيرين وهما: القيادة والفعالية التنظيمية.



الفصل الأول
الادبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد

تسعى المؤسسات والمنظمات اليوم جاهدة الى تحقيق اهدافها التي تأسست من اجلها والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها، ولذلك تجدها تسعى الى تحقيق مستويات عالية في تحسين أداء العاملين من خلال اتباع سياسات واستراتيجيات مختلفة بتوفير الامكانيات والموارد المادية والبشرية والمعلومات الضرورية، ولا شك أن وجود بيئة عمل داخلية ملائمة للعمل ومثالية ومشجعة تعتبر مقوما أساسيا لنجاح أية مؤسسة.

وفي هذا الفصل سوف نتطرق الى ابراز أهم المفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة وابرار العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في قيادة والفعالية التنظيمية وأخيرا سوف نتطرق الى عرض الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

المبحث الأول: الادبيات النظرية:

البحث العلمي الاجتماعي كغيره من البحوث، لا يخلو من المفاهيم والمصطلحات التي ينبغي على الباحث ان يحددها بدقة لضمان وضوح الأهداف والوصول الى نتائج ملموسة، حيث يعتبر إطار المفاهيم التي تحدد مسارات البحث وتوجهاته، على اعتبار ان المفهوم هو أداة بحثية تقود الدراسة من بدايتها الى نهايتها ولهذا وجب علينا تحديد المفاهيم التي اعتمدناها في دراستنا، وبالتالي تتضمن هاته الدراسة مجموعة من المفاهيم الأساسية ومن أهمها نذكر:

أولاً: تعريف القيادة:

1-التعريف اللغوي للقيادة:

هي القود في اللغة نقيض السوق، يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقودة والمرشد،¹

2-اصطلاحاً:

تعددت مفاهيم في الدراسات والمراجع

يمكن تعريف القيادة بانها: "عملية تأثير متبادل لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك، او هي المقدرة على توجيه لسلوك جماعة في موقف معين لتحقيقه، أو هي في استمالة افراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه، ويقتنعون بأهميته فيتفاعلون معا بطريقة تضمن تماسك الجماعة وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي الى تحقيق الهدف لذا تقوم القيادة بدور هام في التطور والتقدم نحو تحقيق الهدف".²

وهذا يعني أن القيادة تعتبر إحدى العمليات التنظيمية التي تؤثر على سيرورة وعمل المؤسسة بواسطة توجيه أفراد التنظيم بالطريقة التي تضمن الأداء الفعال لذي يضمن مواجهة المواقف والتحديات الطارئة وبلوغ الأهداف والارتقاء بالمؤسسة.

وعرفت كذلك بانها: "نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة"³. حيث تمثل الأساليب والكيفيات التي تضمن التسيير العقلاني للمؤسسة والتي تحقق من خلالها المؤسسة أهدافها السامية.

¹ عبد الرحيم بوخلخال، القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 06، العدد 02، 2013، ص:256.

² طارق عبد الرؤوف عامر، القيادة التربوية ومهارات التعلم، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص 12.

³ بشير علاق، القيادة الإدارية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص 13.

أما R.Presthus و T.Pfifner فيعتبران ان القيادة هي: "نوعا من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم"¹. وحسب (R.Presthus و T.Pfifner) فيعتبران ان القيادة تركز على روح المسؤولية والصفات الشخصية التي تدفع القائد لشحذ همم المرؤوسين لبلوغ الأهداف المنشودة.

وجاء في تعريف آخر ان القيادة هي: "توجيه سلوك الافراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم بغية الوصول بالجماعة الى تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة عالية، وهو ما يكون خلال انقياد العاملين عن رغبة وطوعية للرئيس الإداري، وذلك ما يتمتع بها هذا الرئيس من إمكانيات متميزة وظروف مواتية تؤهلانه للتأثير في أعضاء الجماعة وعليه فان القيادة حصيلة للتفاعلات النفسية والاجتماعية بين العاملين والقائد الإداري"². ويقصد بها مدى قدرة القائد على توجيه وتنسيق جهود المرؤوسين والعلاقات بما يتوافق مع مؤهلاتهم وقدراتهم ورغباتهم مع التحفيز والدعم المادي والمعنوي لتحقيق أداء متميز وفعال.

3-التعريف الاجرائي للقيادة:

المقصود بالقيادة أنها الممارسة المخططة وفق مبادئ وشروط تتم بواسطة نخط إشراف (قيادي) معين حسب توجه وإيديولوجية القائد والذي يتميز بمجموعة من الخصائص والصفات منها: الصفات الشخصية التي تتعلق بسلوكيات واخلاقيات القائد وأخرى تحت مسمى الصفات المهنية والتي تبرز وفق ما يقتضي صلاحية المنصب القائم عليه وتموقعه داخل التنظيم، هذه الممارسة والتي من خلالها يبرز دور القائد في التأثير وشحذ همم الفاعلين لبلوغ وتحقيق الأهداف المسطرة.

ثانيا: تعريف الفعالية التنظيمية:

يعرف الأستاذ قاسمي ناصر الفعالية التنظيمية على أنها "درجة تحقيق الأهداف التنظيمية الموضوعة ضمن استراتيجية المنظمة والرضا عن هذه الأهداف في إطار احترام توجهات أصحاب القرار وتوفير الشروط الملائمة للإنتاج مثل الميزانية الكافية والتجهيزات المناسبة والاتصال الجيد والعلاقات الإنسانية الجيدة"³. بحيث تعتبر الفعالية التنظيمية أنها مرتبة تحقيق الاستراتيجيات المخططة والأهداف الموضوعة من طرق قيادة المؤسسة فتتم هذه الأبعاد بالضرورة عند تحقق مجموعة من الشروط بما فيها الانقياد والخضوع لصناع القرار، توفير مناخ تنظيمي

¹ شهدان عادل الغرياني، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2020، ص 13.

² عزات كرم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات: دراسة ميدانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 56.

³ قاسمي ناصر، دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص: 98-99.

مشجع على مضاعفة الجهود مع التأكيد على ضمان توفر نمط اتصال يخدم مصالح التنظيم بالإضافة إلى تفعيل دور العلاقات الإنسانية داخل التنظيم لما له من انعكاس إيجابي على المؤسسة.

وتعرف كذلك على أنها المحصلة النهائية لأداء المنظمة ومدى ارتباطها بالإدارة العليا وتعكس كذلك مستوى التفاعل بين أجزاء المنظمة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية.¹ فالفعالية التنظيمية تعتبر تحصيل لمجموعة من العمليات التنظيمية (تخطيط، توجيه، رقابة، تشجيع، وتناسق بين مختلف المصالح والهيئات قصد تحقيق الأهداف في ظرف محدد ووجيز بما فيها خلق الميزة المنافسة للمؤسسة ومدى قدرتها على المواجهة والتكيف مع معطيات البيئة الخارجية.

أما في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية تعني محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحتويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية، وما يؤثر في هذا الأداء من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية محددة².

التعريف الإجرائي للفعالية التنظيمية:

وهي قدرة المؤسسة على مواكبة المتغيرات داخلية كانت أم خارجية وذلك من خلال التزام الفاعلين وتضافر جهودهم في إطار تشجيع وشحذ همم الفاعلين من طرف القائد لبلوغ الأهداف المسطرة.

المبحث الثاني: العلاقة بين القيادة والفعالية التنظيمية:

هناك أوجه كثيرة لعلاقة القيادة بالفعالية التنظيمية والتي سنذكرها في بعض النقاط:

- 1- طبيعة نمط الاستشراف له دور في تعزيز الفعالية التنظيمية.
- 2- إن القيادة الناجحة هي التي تعمل على تحقيق مختلف الحاجات الإنسانية للموظفين.
- 3- مراعاة قيادة المؤسسة للظروف الشخصية للموظفين، فنجاح القيادة ونجاح العمل لا يتم إلا بالعمال.
- 4- إن لشخصية القائد المهنية دور فعال في فرض النظام الداخلي للمؤسسة.
- 5- تعتبر القيادة حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

¹ سنوسي علي، تقييم الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية، جامعة المسيلة الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 05، العدد 07، 2009، ص 293.

² محمد علي نسيم، التوأمان الكفاءة والفعالية، دار جوانا للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص 66-67.

المبحث الثالث: الادبيات التطبيقية

أولاً: الدراسات السابقة

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالنسبة للبحث العلمي لأنها تفيد في الكثير من المراحل والجوانب التي يمر بها، كما أنها تقدم صورة إيجابية عن البحث والباحث.

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

ضمت هذه الدراسة مجموعة من الفرضيات منها الفرضية العامة:

إن التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية على اعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة، واحتوت هذه الدراسة على الفرضيات الفرعية التالية:

1- كلما كانت العلاقات الإنسانية بين أعضاء المؤسسة جيدة كلما كان الأداء العام فعالاً.

2- إن الانفتاح على الآخر عن طريق فتح قنوات الاتصال خصوصاً النازل منه يساهم في إحساس الرؤوس بأهمية داخل المؤسسة.

3- يرتبط العاملون بالمؤسسة عندما يستشارون قبل اتخاذ القرارات الهامة التي تعنيهم.

4- كلما كان العامل راضياً عن وضعه داخل المؤسسة كلما اتصف أداؤه بالفعالية العالية. وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال، خاصة تلك العوامل المتعلقة بالجوانب الإنسانية.

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

وخلصت إلى مجموعة من النتائج وهي:

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

2- أغلب المبحوثين مستثنون من عملية المشاركة في اتخاذ القرار.

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

2- الدراسة الثانية: عزام محمد حسن العثماني، دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2017.

هدف البحث إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي القدرة الإلهامية - الاستشارة الفكرية - الاهتمام (الفردى) فى المدارس الخاصة و التعرف على واقع الفعالية التنظيمية فى المدارس الخاصة وبيان العلاقة بين الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية وبين الفعالية التنظيمية للمدارس الخاصة بمحافظات قطاع غزة ومن اجل تحقيق أهداف البحث قام الباحث باستخدام المنهج الوصفى التحليلي، وقام بتصميم إستبانة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة والمكون من جميع العاملين فى المدارس الخاصة بمحافظات قطاع غزة والبالغ عددهم ((964 فردًا، وبلغ عدد العينة (274) مفردة، واعتمد الباحث على أسلوب العينة الطبقية العشوائية فى توزيع العينة وعولجت بيانات الدراسة بعدد من الأساليب الإحصائية من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) ومن أهم نتائج الدراسة ممارسة مديرو المدارس الخاصة بمحافظات قطاع غزة سلوك القيادة التحويلية بدرجة كبيرة حيث بلغ الوزن النسبي لإجمالي محور القيادة التحويلية بلغ %68.76 وبلغ الوزن النسبي لإجمالي محور الفعالية التنظيمية (38 (73) ويوجد ارتباطا معنويا موجبا بلغ (850) بين القيادة التحويلية و الفعالية التنظيمية وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (as0.05) بين القيادة التحويلية و الفعالية التنظيمية لدى المدارس الخاصة فى محافظات غزة ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (as0.05) لأبعاد القيادة التحويلية على الفعالية التنظيمية لدى العاملين بالمدارس الخاصة فى محافظات قطاع غزة ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (as0.05) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة (بينما توجد فروق تعزى للمتغيرات (العمر) لصالح الفئة العمرية من 35 إلى اقل من 40 عام) و (المؤهل العلمى) لصالح (الدراسات العليا).

ومن أهم التوصيات ضرورة اهتمام قائد المدرسة بعقد الندوات والدورات والمحاضرات التى تعرف العاملين فى المدارس الخاصة بمفاهيم القيادة التحويلية وبأهمية تبني وتطبيق هذه المفاهيم وذلك لما لها من دور بالغ فى تحقيق الفعالية التنظيمية وضرورة اهتمام قائد المدرسة بعقد البرامج التدريبية التى تهدف إلى تحسين وتطوير قدرات العاملين فى المدارس الخاصة على القيادة التحويلية مما ينعكس على استخدامها بفعالية ونجاح.

3- الدراسة الثالثة: كيرد عمار، تأثير القيادة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال، جامعة اكلي محند اولوج، البويرة، 2005/2004.

تهدف هذه الدراسة إلى التحقق مما يلي:

- التعرف على القيادة الإدارية حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة.
- تحديد المهارات القيادية الواجب توفرها في القادة الإداريين ليؤدوا مهامهم بفاعلية وكفاءة أي الصفات التي تجعل منهم عنصرا مؤثرا بالإيجاب في أداء العاملين.
- معرفة محددات رفع الأداء في المؤسسة الواجب على القادة الإداريين استخدامها وهذا للإجابة على جملة من التساؤلات التي وضعها الباحث من أهمها:
- ما الوسائل القيادية التي يستعملها القائد الإداري للتأثير على أداء الأفراد في المؤسسة؟
- وللإجابة على هذه التساؤلات اعتمد الباحث في دراسته على فرضيات ومن أهمها: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة) ولتحقيق أهداف الدراسة استعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة وأهدافها وأهميتها، أما في الجانب التطبيقي تم استعمال منهج دراسة الحالة الذي تم الاعتماد فيه على أسلوب المسح بالعينة نظرا لكبر حجم المجتمع نسبيا وكذلك أسلوب الاستبيان لجمع المعلومات حول عينة الدراسة. واهم نتيجة توصل إليها الباحث في دراسته هي: القيادة باعتبارها عملية تأثير في الآخرين تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم وتحسين ورفع مستوى الأداء لدى الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة.

4- الدراسة الرابعة: عطا الله بشير عبود النويقه، أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية-الأردن، مجلة دراسات : العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 01، 2015.

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مستوى أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية في الاردن وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، وقد طبقت هذه الدراسة على الموظفين في مركز الوزارة في عمان والبالغ عدده (240) موظفا، استخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي حيث تم تصميم استبانة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة والتي تم توزيعها على كافة الموظفين في مركز الوزارة. بعد جمع البيانات تم تحليلها بالطرق الإحصائية المناسبة.

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- الموظفون في وزارة الداخلية يقدرون مستوى الأنماط القيادية (النمط الديمقراطي والاولتوقراطي والنمط الحر) بالمستوى المرتفع.
- وجود مستو مرتفع من تقدير العاملين لمتغير الالتزام التنظيمي في وزارة الداخلية في ضوء الابعاد المدروسة (الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر).
- الأثر الإيجابي لأنماط القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي والاولتوقراطي والنمط الحر) على متغير الالتزام التنظيمي.
- ان حملة شهادة البكالوريوس أكثر تقديرا لمستوى الأنماط القيادية مقارنة مع الفئات الأخرى حيث أنهم يمثلون أكبر شريحة من الموظفين في الوزارة وهم الأكثر تقديرا لمستوى الأنماط القيادية نظرا للدور الذي يلعبه هؤلاء في تسيير أعمال الوزارة لارتباط ذلك بمؤهلهم العلمي وتخصصاتهم.
- ان الموظفين التنفيذيين من أكثر الفئات تقديرا لمستوى الأنماط القيادية وذلك نظرا لشعورهم بالدافعية نتيجة مشاركتهم في اتخاذ القرارات ورسم السياسات.

ثانيا- أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1-نقاط التشابه

- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات في الوصول للمنهج الملائم لهذه الدراسة.
- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من حيث أداة الدراسة حيث تم استخدام الاستبيان والمقابلة لجمع المعلومات والقيام بتحليلها تحليلًا احصائيًا.
- وظفت الدراسة الحالية توصيات ومقترحات الدراسات السابقة في دعم مشكلة الدراسة وأهميتها.
- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من حيث عرض الأبيات النظرية والمفاهيم المتعلقة بالقيادة والفعالية التنظيمية.
- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم في تحليل وجمع البيانات وهو المنهج الوصفي.
- أغلب الدراسات تشابهت من حيث الأهداف حيث ركزت على القيادة والفعالية التنظيمية.

2-نقاط الاختلاف

- اعتمدت دراستنا على مجموعة من أبعاد القيادة كالصفات الشخصية والمهنية وغطت الاشراف بينما اعتمدت الدراسات السابقة على أبعاد مغايرة.

-تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث التطبيق، حيث طبقت على العاملين بمؤسسة الاتصالات قمار بالوادي.

-تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الزمان، حيث تمت هذه الدراسة في الفترة الحالية (2022/2023) والتي تشهد تطورات مختلفة في المؤسسات الجزائرية.

-تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المكان فقد تمت في تنظيمات ومؤسسات مختلفة في مؤسسة اتصالات الجزائر قمار بالوادي، الأمر الذي يصعب معه استخدام نتائجها وتعميمها عليها، وهو ما تسعى الدراسة للوصول إليه.

-تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة من حيث الربط بين المتغير الأول (القيادة) والمتغير الثاني (الفاعلية التنظيمية).

ثالثا: المقاربة النظرية: نظرية السمات:

تفترض هذه النظرية وجود ارتباط بين القيادة الفعالة من ناحية وبين خصائص وسمات شخصية القائد من ناحية أخرى وأنه بالإمكان دراسة كل منها، وهذه النظرية تقدم أساساً يمكن استخدامه في اكتشاف العوامل التي تُبنى عليها مفاهيم القيادة الفعالة. وعليه فإن تحليل الخصائص أو السمات الشخصية للقائد مثل: القوة البدنية والذكاء والثقة بالنفس والاعتماد عليه في تحمل المسؤولية، والحزم، والتصرف الحاسم في المواقف الحرجة، والاستقامة والأمانة، والدافعية العالية، والتفكير الإبداعي يمكن اعتبارها صفات ضرورية لنجاح القائد وربطها بالفاعلية الإدارية أمر يتضمن استخدام وتطبيق نظرية السمات في القيادة¹.

ومن أهم سمات القادة لدى أصحاب هذه النظرية²:

-**الخصائص الجسدية:** حيث يكون القادة أقرب للطول في القامة وضخامة الجسم وقوة البنية وثقل الوزن ووفرة النشاط والحياة، وسلامة البدن من العيوب.

-**القدرات العقلية:** حيث يكون القادة أكثر ذكاء وإدراكا وعمقا من التفكير وأوسع ثقافة والنظر البعيد وأعمق بصيرة، وأكثر وعيا بالأحداث من رؤوسيه، كما له القدرة على الحكم السليم والتفكير الموضوعي، مع القدرة على الإبداع والابتكار.

¹ احمد يوسف عريقات وآخرون، المفاهيم الإدارية الأساسية، عمان، 2011، ص 205.

² نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين: دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014، ص 50-51.

-السمات الاجتماعية: وتتمثل في الاعتماد على النفس والقدرة على تحمل المسؤولية والمشاركة الاجتماعية، كما يتميز بالقدرة على تحقيق التعاون وتكوين العلاقات ونيل الحب والاحترام والشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها، مع حقائق انبساطية وروح فكاكية وقدرة على رفع معنويات الآخرين ودفعهم حول شخصيته وحول الأهداف التي ينادي بها، مع قدرة على السيطرة وإمكانية التأثير في الآخرين.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى الادبيات النظرية والتطبيقية للقيادة والفعالية التنظيمية، وقد توصلنا الى ان الهدف من القيادة تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة والرفع من الفعالية التنظيمية للمؤسسة، وتصدر الإشارة الى ان أهمية موضوع دراستنا لا تقتصر على الجانب النظري فقط، بل الجانب الميداني أيضا له أهمية كبيرة وهذا ما سنتطرق اليه في الفصل الموالي.



الفصل الثاني
الدراسة الميدانية
التطبيقية

تمهيد الفصل

بعد عرضنا للإطار النظري الخاص بمتغيري القيادة والفعالية التنظيمية، سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض الإجراءات المنهجية المعتمدة في دراستنا الحالية، والتي تتضمن المنهج المتبع، عينة الدراسة وموصفاتها، معرفة مدى كفاءة أدوات القياس المعتمدة في الدراسة عن طريق الدراسة الاستطلاعية، وكذلك إجراءات الدراسة الأساسية والأساليب الإحصائية المعتمدة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

أولاً: الطريقة:

1-مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة: "مجموعة العناصر او الافراد التي ينصب عليهم الاختتام في دراسة معينة، بمعنى آخر هو جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث، وقد يكون مجتمع الدراسة طلاب جامعة معينة أو سكان إقليم معين"¹، وتحدد عناصر هذه الدراسة بعمال مركز الصيانة التقنية لاتصالات الجزائر بقمار - الوادي، والذي بلغ عددهم 25 عامل.

1-1 التعريف بالمؤسسة

يقصد بمركز الصيانة التقنية لاتصالات الجزائر على أنه عبارة على مركز ينشط في مجال صيانة مختلف الأعطال الخاصة بشبكات الاتصالات سواء كانت هاتفية أو انترنت بمعدات عصرية وتقنيات حديثة ذات تكنولوجيا عالية تواكب التطور الذي يشهده العالم في مجال الاتصال.

أ-التعريف بمركز الصيانة التقنية لاتصالات الجزائر بقمار:

مركز الصيانة التقنية بقمار هو عبارة عن مركز تقني يتبع هيكلية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، بحيث تم تأسيسه في 29 نوفمبر 1989. وهو يغطي كل من بلديات قمار، الرقية، ورماس، تغزوت. يعمل بالتنسيق مع الوكالات التجارية لهاته البلديات. بحيث يقع مركز الصيانة التقنية لاتصالات الجزائر بقمار بالطريق المؤدي للمطار.

ب-مهام مركز الصيانة التقنية لاتصالات الجزائر بقمار: تتمثل في :

- تأمين الاتصالات بين المناطق والمراكز وعدة إدارات وثكنات.
- تركيب خطوط الهاتف الجديدة.
- تحويل الخطوط الهاتفية من مكان إلى آخر.
- صيانة الشبكة الهاتفية الأرضية والهوائية.
- رفع التعطلات لزبائن العاديين والخطوط الخاصة.
- إعداد شبكات بالمناطق غير المغطاة بالشبكة الهاتفية.

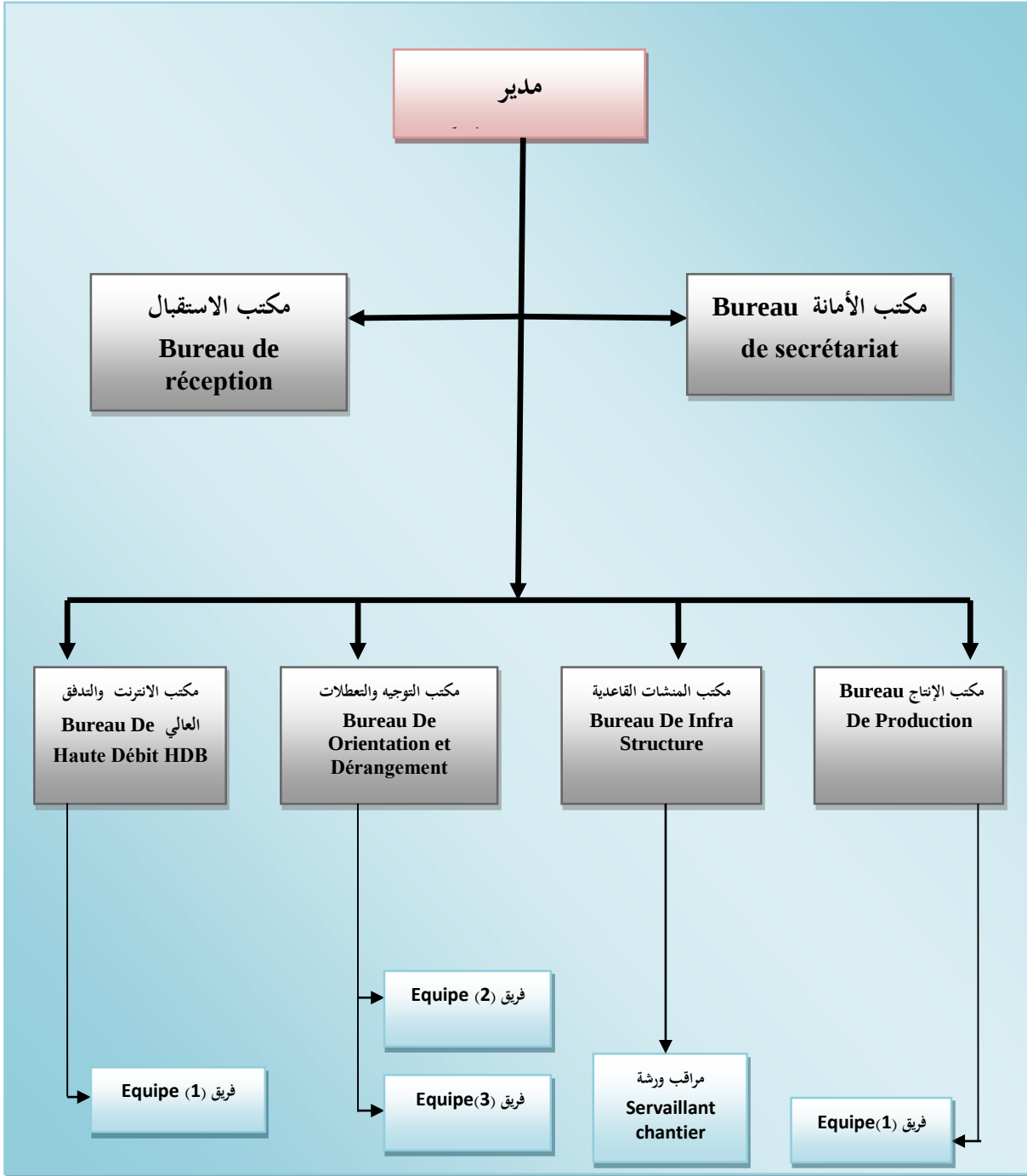
¹ النقيب متولي، مهارات البحث عن المعلومات واعداد البحوث في البيئة الرقمية، ط 1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2008، ص 106.

- تأمين خطوط الشبكات المحلية LAN بالمعلومات للإدارات والمؤسسات المالية.
- تركيب الخطوط الخاصة للشركات والمؤسسات الكبيرة.
- تأمين خدمة الانترنت لكل الزبائن.
- معالجة التعطلات الخاصة بالانترنت.
- حذف الخطوط الهاتفية.

ت-الهيكل التنظيمي لمركز الصيانة التقنية لاتصالات الجزائر بقمار :

مركز الصيانة التقنية لاتصالات الجزائر بقمار مهيكّل إلى ستة مكاتب يأتي مكتب الأمانة والاستقبال اللذين يتصلان مباشرة بمكتب المدير ثم المكاتب الأخرى، بحيث سأقوم بذكر المهام المخصصة لكل مكتب بالمركز.

الشكل رقم (01) يمثل الهيكل التنظيمي لمركز الصيانة التقنية لاتصالات الجزائر بقممار



-المدير المركز (Directeur de center):تتمثل مهام مدير المركز في النقاط التالية :

- الحرص على التسيير الحسن و المنظم لموظفي المركز .
- الإشراف على مراقبة سير العمل وتأديته في الوقت المطلوب بالمركز.
- المصادقة عن إي وثيقة صادرة عن إي مكتب من مكاتب المركز.
- تقسيم المهام بين الأعوان أو الموظفين الإداريين للمركز.

- الحرص على تنفيذ وإنجاز المشاريع الخاصة بتركيب شبكات الاتصال الهاتفية والانترنت.
- مكتب الاستقبال (**Bureau de réception**): مهامه تتمثل في :
 - استقبال الزبون بشكل لائق.
 - توجيه إي زبون وافد للمركز .
 - الإجابة عن إي استفسار بيديه الزبون .
- مكتب الأمانة (**Bureau de secrétariat**): مهامه تتمثل في :
 - يساعد ويسهل على المدير مقابلة الزبائن وحل مشاكلهم .
 - الرد على المكالمات العادية و تحويل المكالمات الخاصة للمدير .
 - إجراء تقرير مفصل عن العتاد المأخوذ من طرف فرق أو مجموعات العمل الخاصة بالصيانة التقنية .
 - عمل الجدول اليومي لتسجيل حضور عمال المركز .
- مكتب الإنتاج (**Bureau De Production**): مهامه تتمثل في :
 - استقبال رقم الهاتف الجديد للزبون وذلك عن طريق تحديده من خلال البرنامج المستخدم في العمل المتمثل في GAIAA .
 - القيام بإجراءات طباعة و استخراج وثيقة الاستبيان التي تحوي المعلومات الكاملة وبشكل مفصل عن رقم الهاتف الجديد للزبون ، بداية من باسمة ولقبه ،رقم الهاتف الجديد ،عنوانه ،سكنه ،رقم هاتفه المحمول الخ
 - إعطاء مهمة تركيب خط هاتف جديد للمقاولين .
 - التأكد و الإشراف الكامل على عمل الرقم الجديد للزبون وذلك من خلال محاولة إجراء اتصال للرقم الجديد للزبون ومعاينته لتأكد من انه يجب .
 - إطلاق أو توزيع الحرارة لخطوط الهاتف المركبة حديثا من خلال برنامج GAIAA .
- مكتب المنشآت القاعدية(مهامه تتمثل في النقاط التالية):
 - دراسة المخططات والمشاريع الخاصة بتركيب شبكات الاتصال الأرضية و الهوائية .
 - الإشراف على توزيع مشاريع تركيب الشبكات الهاتفية للمقاولين أو مجموعات العمل بعد دراستها من ناحية التكلفة ومتطلباتها العادية ،توافق المكان (الأرضية التي سوف يؤسس عليها المشروع مناسبة أم لا)،مدة التنفيذ والانجاز .
- مراقب ورشة (**Servailant chantier**): مهمته تكمن في:

- مراقبة سير المشاريع و إجراء تقرير مفصل في كل دورة مراقبة .
- إعطاء ملاحظات وتعليمات لمعالجة التأخيرات في انجاز المشاريع إن وجدت .
- مكتب التوجيه والتعطلات (Bureau De Orientation et Dérangement): مهامه تتمثل في:
 - القيام بإجراءات البحث عن أرقام الهواتف الثابتة المعطلة التي تم تسجيلها في الوكالة التجارية وإرسالها إلى المركز عن طريق الشبكة الوطنية GAIAA باستخدام البرنامج .
 - القيام بإجراءات توجيه التعطلات حسب النقاط التالية:
 - ✓ تحديد المقاطعة ومكان تواجد العطل سواء أكان بمؤسسة أو منزل أو شركة.
 - ✓ نوع العطل أو الخلل (هاتف أو انترنت).
 - ✓ التاريخ واليوم المحددين لصيانة العطل.
 - ✓ تحديد الفريق (Equipe) المكلف بالإصلاح.
 - طباعة واستخراج وثيقة الاستبيان الخاصة برقم الهاتف المعطل للزبون التي تحوي معلومات كاملة و مفصلة عنه بما فيها رقم الهاتف المعطل ، اسم ولقب الزبون ، رقم الهاتف النقال لدى لزبون ، نوع العطل (Dérangement)..... الخ .
 - تكليف الفريق المناسب لإصلاح العطل.
 - التأكد من استجابة الرقم بعد عملية الإصلاح أو الصيانة وذلك من خلال إجراء اتصال للرقم الذي تم إصلاحه .
 - حذف الرقم من قائمة التعطلات الواردة للمركز.
- مكتب الانترنت والتدفق العالي (Bureau De Haute Débit HDB): تتمثل مهامه فيما يلي:
 - القيام بإعداد مودم الزبون .
 - تشخيص مصدر عطل الانترنت وإصلاحه .
 - تكليف فريق (مكون من شخص واحد) لإصلاح عطل الانترنت.
 - الاتصال بالزبون لتأكيد تمام صيانة عطل الانترنت.
- أهداف مركز الصيانة التقنية لاتصالات الجزائر بقمار: تتمثل أهداف المركز في النقاط التالية:
 - ✓ تركيب اكبر عدد ممكن من الخطوط الهاتفية الجديدة في مدة وجيزة .
 - ✓ خفض نسبة التعطلات الهاتفية والانترنت لأدنى درجة.

✓ تغطية الأحياء المنشأة حديثا بالشبكة الهاتفية .

✓ تعميم خدمة MSAN المتمثل في التكنولوجيا الجديدة (خط واحد مزدوج الخدمة هاتف وانترنت في نفس الوقت) في كامل الشبكة الهاتفية القديمة .

-عينة الدراسة:

تعتبر خطوة اختيار عينة البحث من الخطوات الأساسية في البحث العلمي فهي تساعد على جمع المعلومات والبيانات حول مجتمع الدراسة الأصلي، حيث تعرف العينة على انها: فئة تمثل مجتمع البحث اي جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، او جميع الأفراد والأشخاص أو الأشياء الذين يكونون مشكلة البحث¹.

-اختيار العينة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على العينة الغير عشوائية القصدية عن طريق المسح الشامل، حيث تم اختيار عمال مركز الصيانة التقنية لاتصالات الجزائر بقمار (الوادي) والذين هم أكثر تناسبا لموضوع دراستنا وبلغ عددهم 25 عامل.

2- تحديد المتغيرات وطرق قياسها:

إن كل دراسة مبنية على مجموعة من المتغيرات التي بتفكيكها وفهم أبعادها ومؤشراتها يستطيع الباحث معرفة الأدوات التي تسهل عليه جمع البيانات وتحليلها وبالتالي الوصول الى نتائج علمية. وعليه فإن متغيرات موضوعنا هذا هي:

أ- متغير مستقل: يتمثل في القيادة، ويتكون من ثلاثة ابعاد:

-الصفات الشخصية؛

-الصفات المهنية؛

-نمط الاشراف.

ب- متغير تابع: يتمثل في الفعالية التنظيمية.

ت-متغير ديموغرافي: يتمثل في :- الجنس - السن - المستوى التعليمي - الخبرة المهنية.

¹ رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي وأساسياته النظرية وممارساته العلمية، الطبعة الأولى 2000، دار الفكر، دمشق، ص 305.

ثانيا: الأدوات

1-أدوات جمع البيانات:

إن دقة النتائج لأي بحث علمي تتوقف على حسن اختيار الأدوات وأنسبها في الحصول على البيانات التي تخدم الأهداف المرجوة من الدراسة وهي دور القيادة في تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بقمار - الوادي، ومن أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة في الدراسة ومن ثم فحص فرضياتها اعتمدنا على:

أ-المقابلة: إن استخدام المقابلة كأداة من أدوات جمع البيانات يتطلب مهارات كثيرة منها حسن الإصغاء والتحضير الجيد لنوع الأسئلة لكيلا ينساق إلى مواضيع أخرى خلال الحوار مع الطرف الثاني وعليه فالمقابلة كأداة لجمع البيانات كما يعرفها البعض على أنها: " شكل من أشكال الاستبيان وخاصة في دراسات الرأي حيث نأخذ الشكل الشفهي والمقابلة عبارة عن محادثة جادة يقوم بها شخص مع اشخاص آخرين هدفها استثارة أنواع معينة من المعلومات لاستغلالها في بحث علمي"¹.

ب-الاستمارة: هي من أهم أدوات جمع المعلومات، وتعرف: " بأنه عبارة عن استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المترابطة والمتسلسلة والتي يتم الإجابة عليها وتعبئتها من قبل المبحوث لجمع المعلومات والبيانات حول الظاهرة أو مشكلة البحث وأسئلة الاستفتاء المكتوبة تشبه تلك الأسئلة التي من الممكن للباحث أن يسألها شفهيًا، ولكن يحتمل أن تكون قد صيغت بمزيد من العناية، لأن الباحث لن يكون موجودا في بعض الحالات، لأن الاستبيان قد يرسل عن طريق البريد إلى الأفراد المعنيين، أو قد يقوم الباحث بتوزيع الاستبيان من خلال جهة معينة مسؤولة وهذا النوع يصلح للدراسات المتعلقة بالمنظمات العامة والمؤسسات السياسية، وقد يحمل الباحث الاستبيان بنفسه إلى المبحوثين ويسجل الأجوبة"²، وقد تطلب بناء الاستمارة عدة مراحل هي:

• مرحلة تصميم الاستمارة

تم إعداد الاستمارة وخصصت لجمع المعلومات المتعلقة القيادة ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية، بحيث تغطي هذه المعلومات فرضيات وأهداف الدراسة، وقد اجتهدنا على أن تكون هذه المعلومات واضحة ومفهومة من قبل الأفراد المستجوبين.

¹ طارق عبد الرؤوف، إيهاب عيسى المصري، المقاييس والاختبارات: التصميم-الاعداد-التنظيم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2017، ص 248.

² ناجي عبد النور، منهجية كتابة البحث السياسي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص 86.

شملت المعلومات الواردة في الاستثمار أهم الأسئلة التي يمكن أن تجيب على فرضيات البحث، حيث راعينا أثناء إعداد الاستثمار ترتيب المحاور والأسئلة بما يتناسب مع ترتيب فرضيات الدراسة. سبقت محاور الاستثمار ديباجة تضمنت موضوع البحث والهدف منه، مع تقديم مختصر للشهادة العلمية المراد الحصول عليها، والمؤسسة الجامعية المانحة لهذه الشهادة والتي ينتمي إليها الباحث، كما تم إعلام الأفراد المستجوبين بأهمية رأيهم في الموضوع ورجائهم للإجابة على أسئلة الاستثمار بدقة وموضوعية، مع التأكيد لهم بأن المعلومات التي يقدموها سوف تحظى بالسرية التامة ولا يتم استخدامها إلا في إطارها العلمي فقط، وفي الأخير تم شكرهم على حسن تعاونهم.

• محتوى الاستثمار

احتوت الاستثمار على مجموعة من الأسئلة يقوم أفراد العينة بالإجابة عنها وفق اختيار بديل من البدائل المطروحة، وهي كالتالي:

- المحور الأول: الصفات الشخصية: وفيه 07 فقرات، واجابته كانت ب 3 بدائل (لا، أحيانا، نعم).
- المحور الثاني: الصفات الشخصية: وفيه 07 فقرات، واجابته كانت ب 3 بدائل (لا، أحيانا، نعم).
- المحور الثالث: نمط الاشراف: وفيه 06 فقرات، واجابته كانت ب 3 بدائل (لا، أحيانا، نعم).
- المحور الرابع: الفعالية التنظيمية: وفيه 06 فقرات، واجابته كانت ب 3 بدائل (لا، أحيانا، نعم).

• مرحلة صدق وثبات الاستثمار

أ-صدق الاستثمار

الجدول رقم 01: يبين نتائج صدق الاستثمار

البيان	الصدق الذاتي
الاستثمار	0.842

من خلال نتائج الجدول رقم (07) المبين أعلاه يتبين لنا أن الاستثمار تتمتع بصدق عال، حيث قدر معامل الصدق الذاتي المحسوب من جذر الثبات المستخرج من معادلة ألفا كرونباخ 0.842.

$$0.842 = \sqrt{0.679} = \text{كروناخ} = \text{الصدق الذاتي}$$

ب-معاملات ثبات الاستثمار

جدول رقم 02: يبين نتائج معاملات ثبات الاستمارة

البيان	معامل الفا كرونباخ	معامل التجزئة النصفية	معامل التصحيح الذاتي لسبرمان براون	معامل جتمان
الاستمارة	0.679	0.048	0.092	0.092

من خلال الجدول رقم (08) يبين لنا إن الاستمارة تتمتع بمعامل ثبات مقبول، حيث قدرت قيمة معامل الفا كرونباخ بـ : 0.679، ومعامل التجزئة النصفية بـ : 0.048، ومعامل التصحيح الذاتي لسبرمان براون المكمل لمعامل التجزئة النصفية بـ 0.092، ومعادلة جتمان لحساب الثبات بـ : 0.092.

2-الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم استخدام الأساليب التالية:

- معامل الاتساق الداخلي.
- معامل ألفا كرونباخ.
- التجزئة النصفية.
- معامل التصحيح الذاتي لسبرمان براون.
- معامل جتمان.
- المتوسط الحسابي.
- اختبار Chi-Square.

3- البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات:

تم استعمال برنامج spss v21 والذي يعني برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، حيث كان في بادئ الأمر يستعمل في دراسات العلوم الاجتماعية، إلا أنه تطور استخدامه في فروع العلم الأخرى نظرا لحاجة الباحثين له وهو ما تم القيام به في دراستنا هذه.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

أولاً: النتائج

1- خصائص عينة الدراسة التطبيقية

أ-الجنس: وفيما يلي يوضع توزيع أفراد العينة على حسب الجنس:

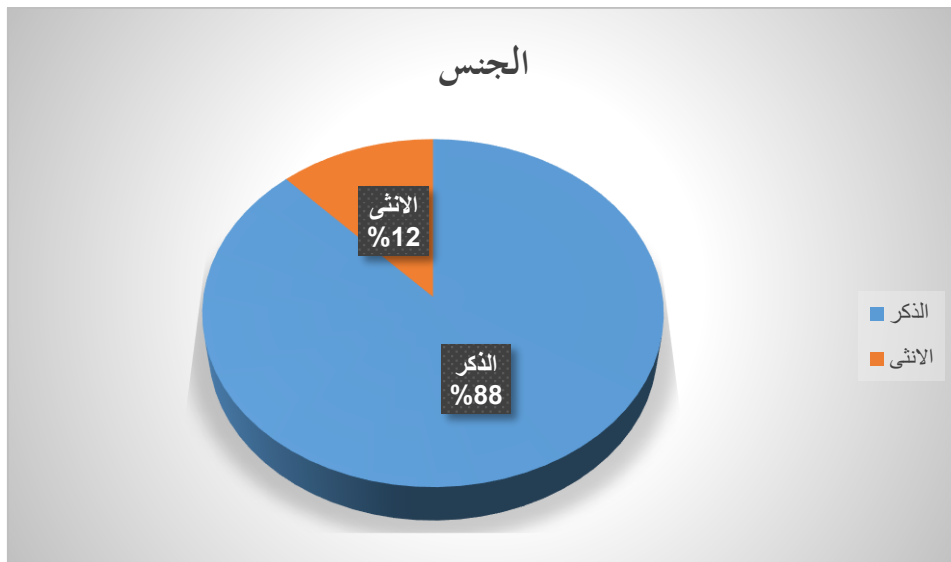
الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	22	%88
إناث	03	%12
المجموع	25	%100

يتضح من خلال الجدول الموالي والذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس، إن نسبة الذكور فاقت نسبة الاناث، حيث كانت نسبة الذكور %88 ونسبة الاناث %12.

ويعود سبب تفوق الذكور على الاناث الى طبيعة العمل بالمؤسسة، حيث اتضح ان العمل الميداني يستدعي الذكور أكثر من الاناث.

الشكل رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



ب-السن : توزيع أفراد العينة حسب السن:

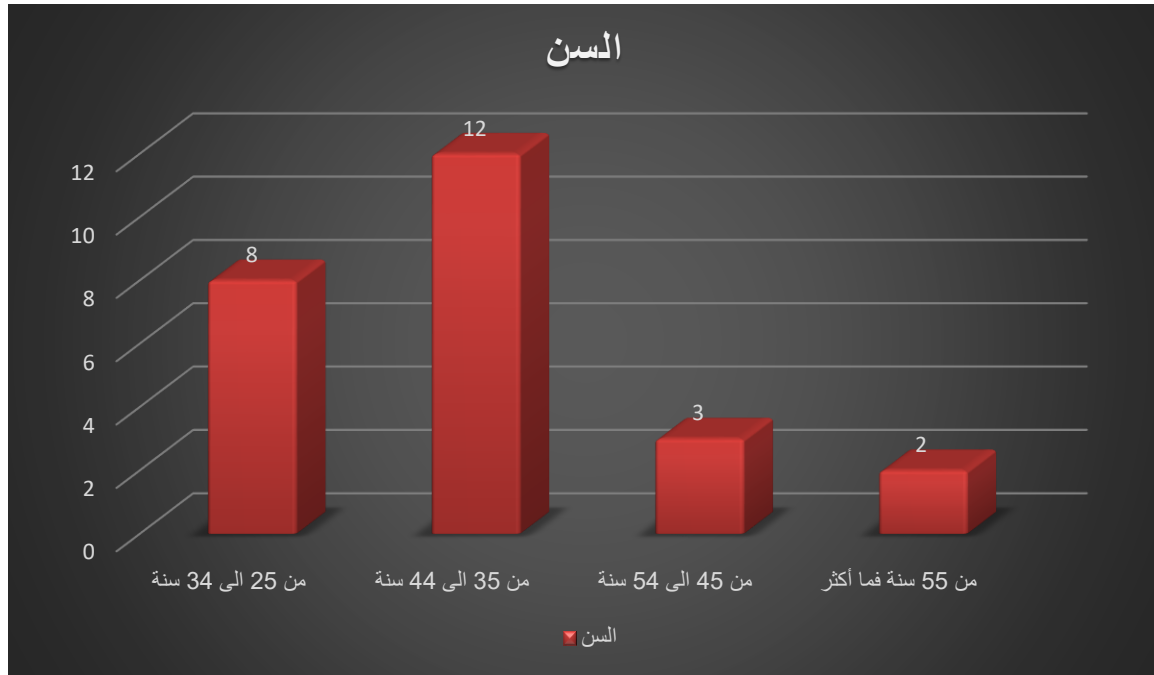
الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 25 الى 34 سنة	08	%32
من 35 الى 44 سنة	12	%48
من 45 الى 54 سنة	03	%12
من 55 سنة فما أكثر	02	%08
المجموع	25	%100

يتضح من خلال الجدول الموالي والذي يمثل توزيع افراد العينة حسب السن، ان الفئة العمرية من 35 الى 44 سنة تحصلت على اكبر عدد من الافراد وذلك بنسبة %48، تليها الفئة من 25 الى 34 سنة بنسبة %32، ثم الفئة من 45 الى 54 سنة بنسبة %12، وفي الأخير الفئة من 55 فما أكثر بنسبة %08.

اذن نستنتج ان العينة تتكون من نسبة كبيرة من العمال الذين أعمارهم بين 35 و44 سنة حيث هذه الفئة تعود بالفائدة الكبيرة للمؤسسة نظرا لامتلاكهم خبرة كافية مما يساعدهم على تجنب حوادث العمل.

الشكل رقم 03: توزيع افراد العينة حسب السن



ت-المستوى التعليمي : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

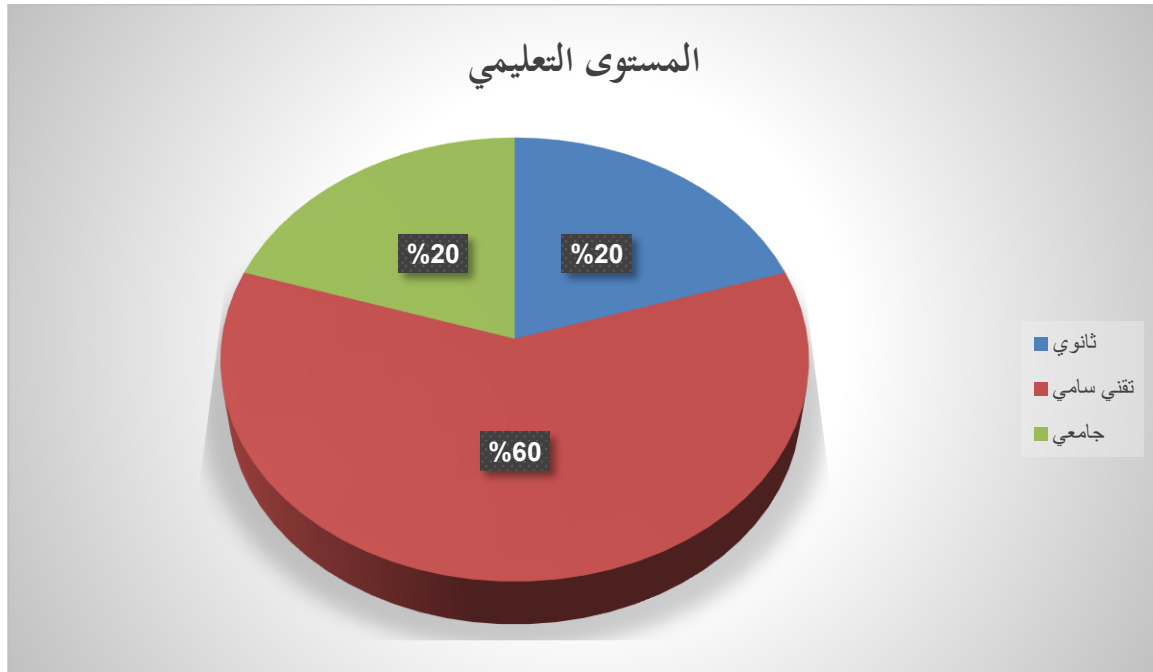
الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
20%	05	ثانوي
60%	15	تقني سامي
20%	05	جامعي
100%	25	المجموعة

يتضح من خلال الجدول الموالي والذي يمثل توزيع افراد العينة حسب الحالة المستوى التعليمي، أكبر فئة ذات مستوى تقني سامي 60%، يليها مستوي الثانوي والجامعي بنسبة 20% لكلاهما.

وهذا راجع بأن فئة تقني سامي هم الأكثر مستوى وتخصص ملائم للوظيفة.

الشكل رقم 04: توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي



د-الخبرة المهنية : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

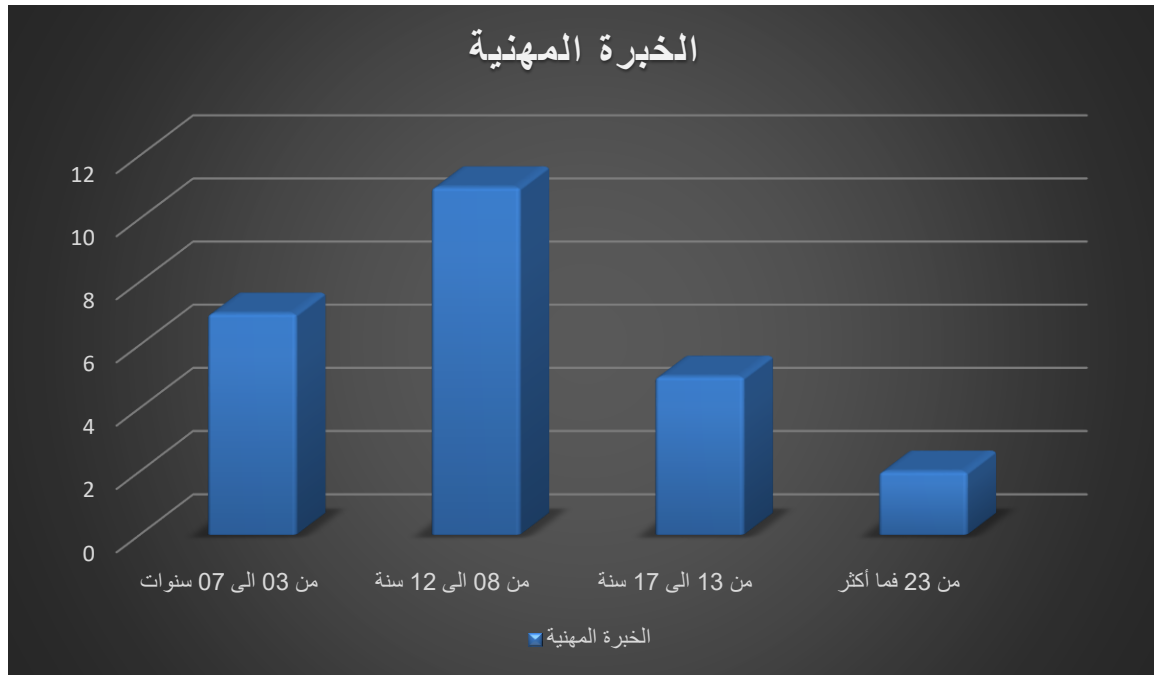
الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
من 03 الى 07 سنوات	07	28%
من 08 الى 12 سنة	11	44%
من 13 الى 17 سنة	05	20%
من 23 فما أكثر	02	08%
المجموعة	25	100%

يتضح من خلال الجدول الموالي والذي يمثل توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية، ان أكبر فئة هي ذات الخبرة من 08 الى 12 سنة وذلك بنسبة 44%، تليها الفئة من 03 الى 07 سنوات بنسبة 28%، ثم الفئة من 13 الى 17 سنة بنسبة 20%، وفي الأخير الفئة من 23 فما أكثر بنسبة 08%.

ويتضح كون الفئة من 08 الى 12 سنة هي الأولى ان افراد العينة ذو خبرة كافية ومعرفة بطبيعة عملهم، وهذا يساعد على صدق الاستبيان وملئه.

الشكل رقم 05: توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي



2- تفسير وتحليل اتجاهات الاستبيان

أ- تفسير وتحليل اتجاهات البعد الأول: الصفات الشخصية

الجدول رقم (07): يبين تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه البعد الأول: الصفات الشخصية.

البعد	ارقام الفقرات	العبارات	لا	أحيانا	نعم	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام
			العدد	العدد	العدد			
			%	%	%			
البعد الأول: الصفات الشخصية	01	تتوفر في القائد الإداري صفة الثقة بالنفس	-	01	24	2.96	1	موافق
			-	04	96			
	02	تکمن مهارة القائد الإداري في إقامة علاقات جيدة داخل التنظيم وخارجه	01	01	23	2.88	4	موافق
			04	04	92			
	03	وجود صفة تحمل المسؤولية أثناء التسيير لدى القائد الإداري	-	3	22	2.88	5	موافق
			-	12	88			
	04	القائد الإداري محب لعمله	-	1	24	2.96	2	موافق
			-	8	92			
	05	يتملك القائد الإداري صحة نفسية جيدة	-	2	23	2.92	3	موافق
			-	8	92			
	06	قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد في المؤسسة تؤثر على انضباطك داخلها	1	2	22	2.84	6	موافق
			4	8	88			
	07	ضعف شخصية القائد في المؤسسة يجعلك لا تبالي التفاني في العمل	3	7	15	2.48	7	موافق
			12	28	60			
البعد الأول: الصفات الشخصية						2.84	موافق	

بالاعتماد على نتائج الأدوات الإحصائية المبنية أعلاه في الجدول رقم 07 نلاحظ ان ترتيب الفقرات كان

كالتالي:

-الفقرة 1: والتي تنص على (تتوفر في القائد الإداري صفة الثقة بالنفس) حيث احتلت المركز الاول بمتوسط حسابي قدره 2.96، أي ان اتجاه الفقرة هو "موافق"، من خلال ما تم عرضه في الجدول تبين انه وبحسب الفقرة الأولى والتي تنص على ثقة القائد بنفسه حيث أقر المبحوثين ان للصفات النفسية وتمتع القائد بميزة الثقة بالنفس تعتبر من أهم العوامل التي تحقق الفعالية التنظيمية لان ثقة القائد بقدراته ومهاراته تجعله مقدم وذو عزيمة في تحقيق الأهداف بكل سهولة مهما كانت المعوقات والتحديات التي تواجهه.

-الفقرة 4: والتي تنص على (تکمن مهارة القائد الإداري في إقامة علاقات جيدة داخل التنظيم وخارجه) حيث جاءت في المركز الثاني بمتوسط حسابي قدره 2.96، أي ان اتجاه الفقرة هو "موافق"، فقد كان للاتصال الحظ الأوفر من التأييد من قبل المرؤوسين لما له من تأثير إيجابي فهو يعتبر كأحد البوادر التي تعمل على الرفع من قيمة

المرؤوسين، وشعورهم بالرضا تجاه القائد ما يزيد من فعاليتهم وولاءهم للمؤسسة وذلك لنجاح المؤسسة مما يؤدي لتحقيق أهدافها.

-الفقرة 5: والتي تنص على (وجود صفة تحمل المسؤولية أثناء التسيير لدى القائد الإداري) حيث جاءت في المركز الثالث بمتوسط حسابي قدره 2.92، أي ان اتجاه الفقرة هو "موافق"، لان هذه الصفة مرغوبة وتعتبر أحد الصفات القيادية المهمة التي تؤهل القائد لما فيها من تدبر وتحكيم المواقف ودراستها بعناية ودقة حتى لا تكون عواقب قراراته مخالفة لمخططاته واهدافه المسطرة فالقائد الملتزم الذي يتحمل المسؤولية هو الملمهم والمؤثر.

-الفقرة 2: والتي تنص على (القائد الإداري محب لعمله) حيث جاءت في المركز الرابع بمتوسط حسابي قدره 2.88، أي ان اتجاه الفقرة هو "موافق"، لأن صفة حب العمل تعتبر من أهم الصفات التي تؤثر على المرؤوسين ما يجعلهم يتبعون أوامر القائد لأنه إذا أحب القائد عمله دفعه الى العطاء والتميز وتحقيق أعلى نسب من الإنتاجية بواسطة أداء فعال ناتج عن تأثير المرؤوسين بصفات القائد.

-الفقرة 3: والتي تنص على (يملك القائد الإداري صحة نفسية جيدة) حيث جاءت في المركز الخامس بمتوسط حسابي قدره 2.88، أي ان اتجاه الفقرة هو "موافق"، فالصحة النفسية اساس الاستقرار والتوازن للفرد فعندما يكون القائد خال من العلل النفسية (الاضطرابات، والتناقضات في اتخاذ القرارات، المزاجية في التعامل مع المرؤوسين)، قوة المواجهة في المواقف التي تتطلب التدبر والحكمة في اتخاذ القرار فتعتبر لسلامة والاستقرار النفسي للقائد من أهم الدعائم التي تؤهله للعملية القيادية.

-الفقرة 6: والتي تنص على (قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد في المؤسسة تؤثر على انضباطك داخلها) حيث جاءت في المركز السادس بمتوسط حسابي قدره 2.84، أي ان اتجاه الفقرة هو "موافق"، بحيث تعتبر قوة الشخصية للقائد داخل تؤثر على انضباط المرؤوسين في مؤسسة الاتصال حسب اتفاق الأغلبية فقد أوضحت اجاباتهم ان لشجاعة القائد حزم وهيبة في اصدار وتنفيذ الأحكام والتعليمات وأنها تضبط سلوكيات المرؤوسين وتلزمهم بالتقيد والالتزام نحو التعليمات الصادرة.

-الفقرة 7: والتي تنص على (ضعف شخصية القائد في المؤسسة يجعلك لا تبالي التفاني في العمل) حيث جاءت في المركز السابع والاخير بمتوسط حسابي قدره 2.48، أي ان اتجاه الفقرة هو "موافق"، حيث أكد الموظفون في مؤسسة الاتصالات على ان التسيب واللامبالاة تعتبر من العوامل المؤثرة في تدني نسبة ولاء والتزام الموظفين وانخفاض ادائهم ما يؤثر بالسلب على فعالية المؤسسة.

فيما تحصل المحور ككل على متوسط حسابي 2.84 اي ان اتجاهه هو "موافق".

ب- تفسير وتحليل اتجاهات البعد الثاني: الصفات المهنية

الجدول رقم (08): يبين تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه البعد الأول: الصفات المهنية.

المكون	ارقام الفقرات	العبارات	لا	أحيانا	نعم	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام
			العدد	العدد	العدد			
			%	%	%			
البعد الثاني: الصفات المهنية	01	ضعف شخصية القائد في المؤسسة يجعلك لا تبالي التفاني في العمل	5	2	18	2.52	7	موافق
			20	8	72			
	02	يحدد القائد الإداري أهداف ثابتة لتحسين جودة مؤسسته	3	3	19	2.64	4	موافق
			12	12	76			
	03	يتبنى القائد الإداري فلسفة التطوير لمواجهة التحديات	1	9	15	2.56	6	موافق
			4	36	60			
	04	يهتم القائد الإداري بتدريب العاملين من خلال إتباع أساليب حديثة	-	10	15	2.60	5	موافق
			-	40	60			
	05	يشجع القائد الإداري الإدارة على الاتصالات الفعالة بينهم بعيدا عن الأساليب التقليدية	1	1	23	2.88	1	موافق
			4	4	92			
	06	يدعم القائد الإداري اعتزاز العاملين بعملهم	1	3	21	2.80	2	موافق
			4	12	84			
	07	القائد الإداري له القدرة على التنسيق داخل التنظيم	2	3	20	2.72	3	موافق
			8	12	80			
البعد الثاني: الصفات المهنية						2.67	موافق	

بالاعتماد على نتائج الأدوات الإحصائية المبينة أعلاه في الجدول رقم 08 نلاحظ ان ترتيب الفقرات كان

كالتالي:

-الفقرة 5: والتي تنص على (يشجع القائد الإداري الإدارة على الاتصالات الفعالة بينهم بعيدا عن الأساليب التقليدية) حيث احتلت المركز الاول بمتوسط حسابي قدره 2.88، أي ان اتجاه الفقرة هو "موافق"، ان أساليب الاتصال هي العملية التي تضمن وصول المعلومة ورفع الغموض ويكون الاتصال بعدة طرق سواء كتابي وتكون فيه البيانات والتقارير والتعليمات موضحة بالتفصيل ويوجد الاتصال الشفوي الذي يكون بأسلوب مباشر او غير مباشر مثل استخدام الهاتف او ارسال مندوب وتكون على هيئة مؤتمرات واجتماعات وندوات وزيارات ميدانية او لقاءات شخصية، وفيها يتم التطرق لتقديم حلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة.

-الفقرة 6: والتي تنص على (يدعم القائد الإداري اعتزاز العاملين بعملهم) حيث جاءت في المركز الثاني بمتوسط حسابي قدره 2.80، أي ان اتجاه الفقرة هو "موافق"، بحيث يعتبر الدعم النفسي والتحفيز من أهم العوامل التي تؤدي الي تحقيق رضا العاملين وضمان ولائهم للمنظمة فيكون القائد الداعم والمساند لفريق العمل وتدارك

العقبات والنقائص التي تؤثر وتعيق سيورة العمل فمن خلال يتم تشجيع المبادرات الفردية لتكثيف الجهود والرفع من جودة الأداء.

-الفقرة 7: والتي تنص على (القائد الإداري له القدرة على التنسيق داخل التنظيم) حيث جاءت في المركز الثالث بمتوسط حسابي قدره 2.72، أي ان اتجاه الفقرة هو "موافق"، فالقائد الإداري هو من يمتلك مهارة تنسيق العمل في مختلف المستويات والهياكل (تخطيط، توجيه، رقابة)، وتوحيد الجهود وشحذ همم المرؤوسين نحو الهدف المنشود فالتنسيق يعتبر بمثابة الدور الفعال في تسيير المؤسسات بحيث يحقق التوازن.

-الفقرة 2: والتي تنص على (يحدد القائد الإداري أهداف ثابتة لتحسين جودة مؤسسته) حيث جاءت في المركز الرابع بمتوسط حسابي قدره 2.64، أي ان اتجاه الفقرة هو "موافق"، إن استشراف القائد ورؤيته الواضحة لمتطلبات مؤسسته يستدعي منه وضع أهداف قريبة المدى وأخرى بعيدة المدى ويسعى جاهدا لتحقيق أهداف المؤسسة.

-الفقرة 4: والتي تنص على (يهتم القائد الإداري بتدريب العاملين من خلال إتباع أساليب حديثة) حيث جاءت في المركز الخامس بمتوسط حسابي قدره 2.60، أي ان اتجاه الفقرة هو "موافق"، ان اهتمام القائد بتدريب العاملين من خلال اتباع أساليب حديثة وبرمجة ملتقيات ودورات يشرف عنها مجموعة من الخبراء والاستشاريين يتم فيها تبادل المعارف والخبرات وتنمية مدارك ومهارات المرؤوسين لمواكبة التطورات الحاصلة التي من شأنها تعزيز مكانة مؤسسة الاتصالات وتميزها عن المؤسسات المنافسة.

-الفقرة 3: والتي تنص على (يتبنى القائد الإداري فلسفة التطوير لمواجهة التحديات) حيث جاءت في المركز السادس بمتوسط حسابي قدره 2.56، أي ان اتجاه الفقرة هو "موافق"، يهتم القائد الإداري بتدريب العاملين من خلال اتباع أساليب حديثة وتنمية مهاراتهم والتطوير المتواصل وفقا لمتطلبات العصر، حيث يعتبر التنوع في الرأس المال المعرفي من أهم الخصائص التي تميز فعالية المرؤوسين ما يخول للمؤسسة التميز والرقى.

-الفقرة 1: والتي تنص على (ضعف شخصية القائد في المؤسسة يجعلك لا تبالي التفاني في العمل) حيث جاءت في المركز السابع والأخير بمتوسط حسابي قدره 2.52، أي ان اتجاه الفقرة هو "موافق"، ان اسلوب القائد المتسيب والذي لا يمتلك ثقة في قدراته هو من أخطر الصفات التي تؤدي بالموظفين إلى فقدان الحماس والتواكل في إنجاز المهام وتداخل الأدوار والفوضى وارتفاع معدل دوران العمل ما يؤدي إلى فقدان التوازن والاستقرار داخل المؤسسة لأن الموظف يستلهم ويتأثر بسلوكيات التي يمارسها القائد.

فيما تحصل المحور ككل على متوسط حسابي 2.67 اي ان اتجاهه هو "موافق".

ت- تفسير وتحليل اتجاهات البعد الثالث: نمط الاشراف

الجدول رقم (09): يبين تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه البعد الثالث: نمط الاشراف.

البعد	ارقام الفقرات	العبارات	لا	أحيانا	نعم	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام
البعد الثالث: نمط الاشراف	01	النمط الديمقراطي يحقق أهداف المؤسسة	1	2	22	2.84	1	موافق
			4	8	88			
	02	تؤثر سهولة اتصال المعلومة في العملية التنظيمية	1	5	19	2.72	3	موافق
			4	20	76			
	03	تحقق القيادة المتساهلة أهداف المؤسسة	2	8	15	2.52	6	موافق
			8	32	60			
	04	يضمن الاتصال الرسمي مناخ تنظيمي سليم	1	4	20	2.76	2	موافق
			4	16	80			
	05	تحقق الامتيازات المادية ولاء الموظفين	2	3	20	2.72	4	موافق
			8	12	80			
	06	منح شهادات التقدير تحقق للعاملين امتيازات معنوية	2	4	19	2.68	5	موافق
			8	16	76			
البعد الثالث: نمط الاشراف						2.70		موافق

بالاعتماد على نتائج الأدوات الإحصائية المبنية أعلاه في الجدول رقم 09 نلاحظ ان ترتيب الفقرات كان

كالتالي:

-الفقرة رقم 01: والتي تنص على "النمط الديمقراطي يحقق أهداف المؤسسة" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 2.84، أي باتجاه "موافق"، ان النمط الديمقراطي يعتبر من الأساليب المحفزة ومن خلاله تستطيع المؤسسة تحقيق وبلوغ أهدافها عن طريق إتاحة وإعطاء الفرص لمشاركة الرؤوسين في صنع القرار.

-الفقرة رقم 04: والتي تنص على "يضمن الاتصال الرسمي مناخ تنظيمي سليم" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 2.75، وباتجاه "موافق"، يضمن الاتصال الرسمي مناخ تنظيمي سليم وواضح المعالم فقد أكد موظفي الاتصالات ان للاتصال الرسمي الدور الفعال في استقرار البيئة التنظيمية من خلال التقييد والالتزام بالقيم والقوانين الصادرة من الإدارة بكل ولاء ورضا وذلك ما يجعلها تتبع نظام تسيير يعتمد على التواصل وفق أطر نظامية مضبوطة ومحددة.

-الفقرة رقم 02: والتي تنص على "تؤثر سهولة اتصال المعلومة في العملية التنظيمية" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.72، وباتجاه "موافق"، فالقائد الناجح والفعال هو الذي يحاول بشكل مستمر أن يعي مستوى كفايته وفاعليته في أداء عملية الاتصال في التنظيم، فضلا عن اقتناعه التام بأهمية عملية الاتصال في تحقيق أهداف التنظيم.

-الفقرة رقم 05: والتي تنص على " تحقق الامتيازات المادية ولاء الموظفين" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي على 2.72، وباتجاه "موافق"، ان التحفيز المادي بواسطة العلاوة والامتيازات وتنعكس بالإيجاب على أداء المرؤوسين في مؤسسة الاتصالات ما يشعروهم بالرضا وتعزيز الانتماء ويدفعهم نحو أداء فعال.

-الفقرة رقم 06: والتي تنص على "منح شهادات التقدير تحقق للعاملين امتيازات معنوية" على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي على 2.52، وباتجاه "موافق"، ان عبارات الشكر والتقدير والامتنان تعتبر من أبرز الآليات التي لها تأثير على فعالية الموظفين ومستوى ادائهم فمن خلال منحهم لشهادات التقدير فإنهم يستشعرون الانتماء والتقدير وأنهم جزء من المؤسسة.

-الفقرة رقم 03: والتي تنص على " تحقق القيادة المتساهلة أهداف المؤسسة" على المرتبة الأخيرة السادسة بمتوسط حسابي على 2.68، وباتجاه "موافق"، تعتبر القيادة المتساهلة او الحرة التي من خلالها يعطي القائد قدرا كبيرا من الحرية للعاملين فتكون لديهم الحرية المطلقة والاستقلالية في اتخاذ القرارات المختلفة ويتميز هذا الأسلوب بانعدام الرؤية تجاه خطوات المؤسسة والفريق، بحيث يكتفي القائد بإعلامهم بالقرارات المهمة دون المتابعة ومراقبة وتوجيه حيث يكون للمرؤوسين حرية اتخاذ القرار دون استشارته إضافة إلى عدم الحزم والصرامة مع المتخاذلين في تأدية مهامهم. فيما تحصل المحور ككل على متوسط حسابي 2.70 اي ان اتجاهه هو "موافق".

د- تفسير وتحليل اتجاهات المحور الثاني: الفعالية التنظيمية

الجدول رقم (10): يبين تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه المحور الثاني: الفعالية التنظيمية.

المكون	ارقام الفقرات	العبارات	لا	أحيانا	نعم	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام
			العدد	العدد	العدد			
			%	%	%			
المحور الثاني: الفعالية التنظيمية	01	تقوم المؤسسة بنشر أهدافها من خلال لوائحها التنظيمية والإعلانات	1	3	21	2.80	2	موافق
			4	12	84			
	02	تصلك المعلومات من المشرف عليك مباشر	2	3	20	2.72	4	موافق
			8	12	80			
	03	الإعلانات واللوائح التنظيمية التي تنشرها إدارة المؤسسة تساعدك في معرفة المهام الموكلة إليك	-	1	24	2.96	1	موافق
			-	4	96			
	04	عدم وصول المعلومات في وقتها يؤثر على عملك	2	3	20	2.72	5	موافق
			8	12	80			
	05	تقوم المؤسسة (مسؤول العمل) بالاستماع إلى انشغالاتك	4	4	17	2.52	6	موافق
			16	16	68			
	06	تحجب عنك الإدارة بعض المعلومات	7	5	13	2.24	7	محايد
			28	20	52			
	07	تفضل الاتصال مع المسؤولين عن العمل لمعرفة ما تسعى المؤسسة لتحقيقه	-	5	20	2.80	3	موافق
			-	20	80			
المحور الثاني: الفعالية التنظيمية						2.74	موافق	

بالاعتماد على نتائج الأدوات الإحصائية المبينة أعلاه في الجدول رقم 10 نلاحظ ان ترتيب الفقرات كان

كالتالي:

-الفقرة 03: التي تنص على " الإعلانات واللوائح التنظيمية التي تنشرها إدارة المؤسسة تساعدك في معرفة المهام الموكلة إليك" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.96 باتجاه "موافق"، للإعلانات واللوائح دور فعال في توضيح المهام والمسؤوليات الجماعية التي وجب التحلي بها خلال ممارسة العمل حيث تعتبر من الآليات التي توجه المرؤوسين وتعمل على تناسق وتحديد الأدوار الوظيفية لتحقيق الاستقرار والتوازن التنظيمي في المؤسسة.

-الفقرة 01: والتي تنص على " تقوم المؤسسة بنشر أهدافها من خلال لوائحها التنظيمية والإعلانات"، جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.80 باتجاه "موافق"، إن الوضوح في طريقة إيصال المعلومة ووضع المؤسسة لخطط وأهداف واضحة تسعى لبلوغها من خلال إعلام والإشادة بالأهداف التي تسعى المؤسسة لبلوغها وتحقيقها بواسطة الاعلانات واللوائح ليبقى فريق العمل دائما على أكمل استعداد.

-الفقرة 07: والتي تنص على "تفضل الاتصال مع المسؤولين عن العمل لمعرفة ما تسعى المؤسسة لتحقيقه"، على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.80 باتجاه "موافق"، ومن أهم ما يميز المؤسسة الناجحة هي مدى اهتمام المرؤوسين بعملهم من خلال طرح انشغالهم والمشاكل التي تواجههم والتي تؤثر على ادائهم بشكل سلبي لذلك فالاستشارات هي السبيل الأمثل لتقوية الروابط الإنسانية وزيادة فعالية أداء الموظفين.

-الفقرة 02: والتي تنص على "تصلك المعلومات من المشرف عليك مباشر"، على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.72 أي باتجاهه باتجاه "موافق"، ان الاتصال الرسمي المنظم إحدى الوسائل التي تنضم وصول المعلومة لكافة مستويات ومصالح المؤسسة موضحة من خلال تعليمات وجب التقيد بها من أجل تنظيم وضبط المهام.

-الفقرة 04: والتي تنص على "عدم وصول المعلومات في وقتها يؤثر على عملك" على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.72 أي باتجاهه "موافق"، ان التذبذب في إيصال المعلومة يحدث اختلالات تؤثر بالسلب على سير العمل وأداء الموظفين بسبب عدم تلقيهم للمعلومات الكافية او غموض بعض النقاط التي من شأنها توجيه سلوكهم التنظيمي.

-الفقرة 05: والتي تنص على "تقوم المؤسسة (مسؤول العمل) بالاستماع إلى انشغالاتك" بمتوسط حسابي 2.52 أي باتجاهه "موافق"، ان الاستماع لانشغالات ومشاكل الموظفين والعمل على تحسين ظروفهم يجعل الموظف يستشعر الانتماء واهتمام القائد به ويعزز مكانته داخل التنظيم.

-الفقرة 06: والتي تنص على "تحجب عنك الإدارة بعض المعلومات" في المرتبة الأخيرة السابعة بمتوسط حسابي 2.24 أي باتجاهه "محايد"، إن حجب المعلومات من طرف الإدارة يؤثر على أداء المرؤوسين مما يجعله يستشعر بالاغتراب فمن حق كل موظف الاطلاع ومعرفة كل المستجدات والقوانين التي تصدر من الإدارة المركزية. فيما تحصل المحور ككل على متوسط حسابي 2.74 اي ان اتجاهه هو "موافق".

3-عرض وتحليل ومناقشة الفرضيات

أ- عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الرئيسية

بغرض معالجة الفرضية الأولى التي تنص على أنه: "هناك دور للقيادة في تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بقمار - الوادي". وللتحقق من ذلك قمنا بتطبيق اختبار Chi-Square والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (11): مناقشة وتحليل الفرضية الرئيسية

البيان	القيمة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
هناك دور للقيادة في تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بقمار -الوادي	156.667	147	0.277

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن القيمة قدرت بـ 156.667، ودرجة الحرية 147، أما مستوى الدلالة فقدر بـ (0.277) وهي قيمة أكبر من (0.05)، أي انه ليس هناك دور للقيادة في تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بقمار -الوادي.

وقد اختلفت دراستنا مع دراسة (حداد احمد بسام، 2018-2019) حيث توصلت أن للنمط القيادي دور في تعزيز الفعالية التنظيمية لمؤسسة الحماية المدنية وحدة عين مليلة من خلال السير الجيد للمؤسسة وصرامة النظام المعمول به.

ب-عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الأولى

بغرض معالجة الفرضية الأولى التي تنص على أنه: "هناك دور للصفات الشخصية في تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بقمار -الوادي". وللتحقق من ذلك قمنا بتطبيق اختبار Chi-Square والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (12): مناقشة وتحليل الفرضية الاولى

البيان	القيمة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
هناك دور للصفات الشخصية في تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بقمار -الوادي	156.667	147	0.859

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن القيمة قدرت بـ 156.667، ودرجة الحرية 147، أما مستوى الدلالة فقدر بـ (0.859) وهي قيمة أكبر من (0.05)، أي انه ليس هناك دور للصفات الشخصية في تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بقمار -الوادي.

وقد اختلفت دراستنا مع دراسة (نور الدين بوراس، 2013-2014) حيث توصلت الى أن ثقة القيادة الإدارية في العاملين والمراعاة لظروفهم تحفزهم على الاتصال فيما بينهم بصورة جيدة، فنجاح القيادة بنجاح العمل ونجاح العمل لا يتم إلا بالعمال.

ت- عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الثانية

بغرض معالجة الفرضية الأولى التي تنص على أنه: "هناك دور للصفات المهنية في تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بقمار -الوادي". وللتحقق من ذلك قمنا بتطبيق اختبار Chi-Square والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (13): مناقشة وتحليل الفرضية الثانية

البيان	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
هناك دور للصفات المهنية في تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بقمار -الوادي	60.196	49	0.131

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن القيمة قدرت بـ 60.196، ودرجة الحرية 49، أما مستوى الدلالة فقدر بـ (0.131) وهي قيمة أكبر من (0.05)، أي أنه ليس هناك دور للصفات المهنية في تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بقمار -الوادي.

وقد اختلفت دراستنا مع دراسة (صالح بن نوار، 2004-2005) حيث توصلت إلى أن الاتصال المفتوح عامل رئيسي لإشاعة روح الجماعة والعمل الجماعي فهو يساعد العمال على ابداء آرائهم في أمور العمل والمسائل التنظيمية مما يزيد من دافعيتهم للعمل وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

د- عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الثالثة

بغرض معالجة الفرضية الأولى التي تنص على أنه: "هناك دور لنمط الاشراف في تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بقمار -الوادي". وللتحقق من ذلك قمنا بتطبيق اختبار Chi-Square والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (14): مناقشة وتحليل الفرضية الثالثة

البيان	القيمة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
هناك دور لنمط الاشراف في تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بقمار -الوادي	56.443	42	0.067

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن القيمة قدرت بـ 56.443، ودرجة الحرية 42، أما مستوى الدلالة فقدّر بـ (0.067) وهي قيمة أكبر من (0.05)، أي أنه ليس هناك دور لنمط الاشراف في تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بقمّار - الوادي.

وقد اختلفت دراستنا مع دراسة (خياط أميرة، 2017-2018) حيث توصلت أن نمط الإشراف الأوتوقراطي قد ساهم بعده الاتصالي في الرفع من الروح الرياضية عند العاملين، فيما ساهمت طريقة التعامل مع الأخطاء بشكل مباشر دون الاستماع للعامل في زيادة حسه الحضاري.

ثانيا: المناقشة

1- النتائج :

بناء على التحليل الإحصائي لبيانات البحث يمكن استخلاص النتائج التالية: لا تساهم القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية.

- تبين أن الصفات المهنية والصفات الشخصية ونمط الاشراف موجودين في المؤسسة.
- تبين أن الفعالية التنظيمية موجودة في المؤسسة.
- تبين أن الصفات المهنية للقائد الإداري لا تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.
- تبين أن الصفات الشخصية للقائد الإداري لا تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.
- تبين أن نمط الاشراف لا يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.
- القيادة الناجحة هي التي توفق بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم.
- إن القائد الناجح هو الذي يساعد على تحويل رؤية الموظفين إلى تحقيق أهداف المؤسسة دون تأثيرات داخلية أو خارجية.

- إن قوة شخصية القائد داخل التنظيم تساهم في العملية الاتصالية بها.

2- التوصيات:

- إعطاء مجال أوسع للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات.
- التركيز على المورد البشري باعتباره أهم الموارد الموجودة في المؤسسة.
- ضرورة الاهتمام بتحفيز العمال ماديا ومعنويا مما ينتج عن ذلك الولاء للمؤسسة وهو ما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- زيادة التفاعل بين قيادة المؤسسة والمرؤوسين.

- حرص قيادة المؤسسة على تنمية الرقابة الذاتية وتشجيع العاملين والثناء على مجهوداتهم.
- المحافظة على اعتماد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار والاهتمام الإنساني بالفرد وخلق مناخ ديمقراطي وعدم استخدام السلطة المطلقة التي تقتل الإبداع.

خلاصة الفصل

من الدراسة التطبيقية التي قمنا بها عن طريق اعداد استمارة والتي تهدف إلى دراسة وبعد تحليل النتائج التي جاءت بها الاستمارة والمدرجة في برنامج (Spss). حيث تم التطرق إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، ثم قمنا بتحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها التي تم تلخيصها ومعالجتها. في الاخير تم إختبار صحة فرضيات الدراسة التي وضعها في مقدمة الدراسة.



خاتمة:

ومن خلال ما تم دراسته وتحليله توصلنا الى جملة من الاستنتاجات اولها ان القيادة تعتبر بمثابة المعول او العمود الفقري في توجيه العمليات الادارية في المؤسسات فبواسطة القيادة تستطيع هذة المؤسسات ان تتميز وتحقق غاياتها وهذا لن يتحقق الا من خلال اعطائها الاولويات خاصة بمدى اهتمامها بالموارد لبشري من حيث ضمان بيئة محفزة تحفظ كرامته وتعمل على اثراء رصيده المعرفي وتنمية مهاراته الوظيفية وفق ما يقتضيه توصيفه الوظيفي من خلال التكوين والتدريب وتبادل الخبرات بين المؤسسات التي تعمل في نفس المجال بما يتلائم مع التطورات الراهنة ومواكبة التطور حيث ان دور القيادة هو من يكمن ويضمن الوصول لمساعي المؤسسة بواسطة بث روح التعاون والتخطيط والتنظيم والرقابة وتوجيه وشحد الهمم فالقيادة تعد ضرورة حتمية وغاية جميع المؤسسات فنرى سر نجاح المؤسسات يرجع الى اهلية وكفاءة قادتها ومدى تأثيرهم على مرؤوسيههم وتحفيزهم وعلى مضاعفة الاداء وبث العزيمة في روح المرؤوسين فيعتبر نجاح المؤسسة اليوم يتشكل من مجموعة من الميكانيزمات والآليات والتي تحال من خلالها تحقيق الميزة التنافسية عن باقي المؤسسات وتتجلى هذه الميكانيزمات في الثقافة التنظيمية الي ينتهجها افراد التنظيم البيئة الداخلية وتعتبر المناخ الذي تتم فيه الممارسة او العملية التنظيمية البيئة الخارجية حيث تسعى القيادة جاهدة على تطوير وتنمية المؤسسة من خلال الاسلوب الراشد في التسيير الذي يعمل على تحكيم الرؤى وتوحيد الجهود والتنسيق فيما بينها بالإضافة الى تهيئة المناخ الملائم والمحفز بما يحقق الفعالية التنظيمية.

قائمة المراجع
والمصادر

I- الكتب

1. احمد يوسف عريقات وآخرون، المفاهيم الإدارية الأساسية، عمان، 2011.
2. بشير علاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
3. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
4. رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي اساسيته النظرية والممارسة العلمية، الطبعة الأولى، 2000، دار الفكر، دمشق.
5. سنوسي علي، تقييم الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية، جامعة المسيلة الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 05، العدد 07، 2009.
6. شهدان عادل الغرياي، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2020.
7. طارق عبد الرؤوف عامر، القيادة التربوية ومهارات التعلم، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.
8. طارق عبد الرؤوف، إيهاب عيسى المصري، المقاييس والاختبارات: التصميم-الاعداد-التنظيم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2017.
9. عبد الرحمان بدوي، مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات، الطبعة الثالثة، الكويت، 1977.
10. عزات كريم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات: دراسة ميدانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
11. قاسمي ناصر، دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
12. محمد علي نسيم، التوأمان الكفاءة والفعالية، دار جوانا للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
13. ناجي عبد النور، منهجية كتابة البحث السياسي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
14. النقيب متولي، مهارات البحث عن المعلومات واعداد البحوث في البيئة الرقمية، ط 1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2008.
15. وجيه محجوب، أصول البحث العلمي ومناهجه، دار المنهاج للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان -الأردن، 2005.

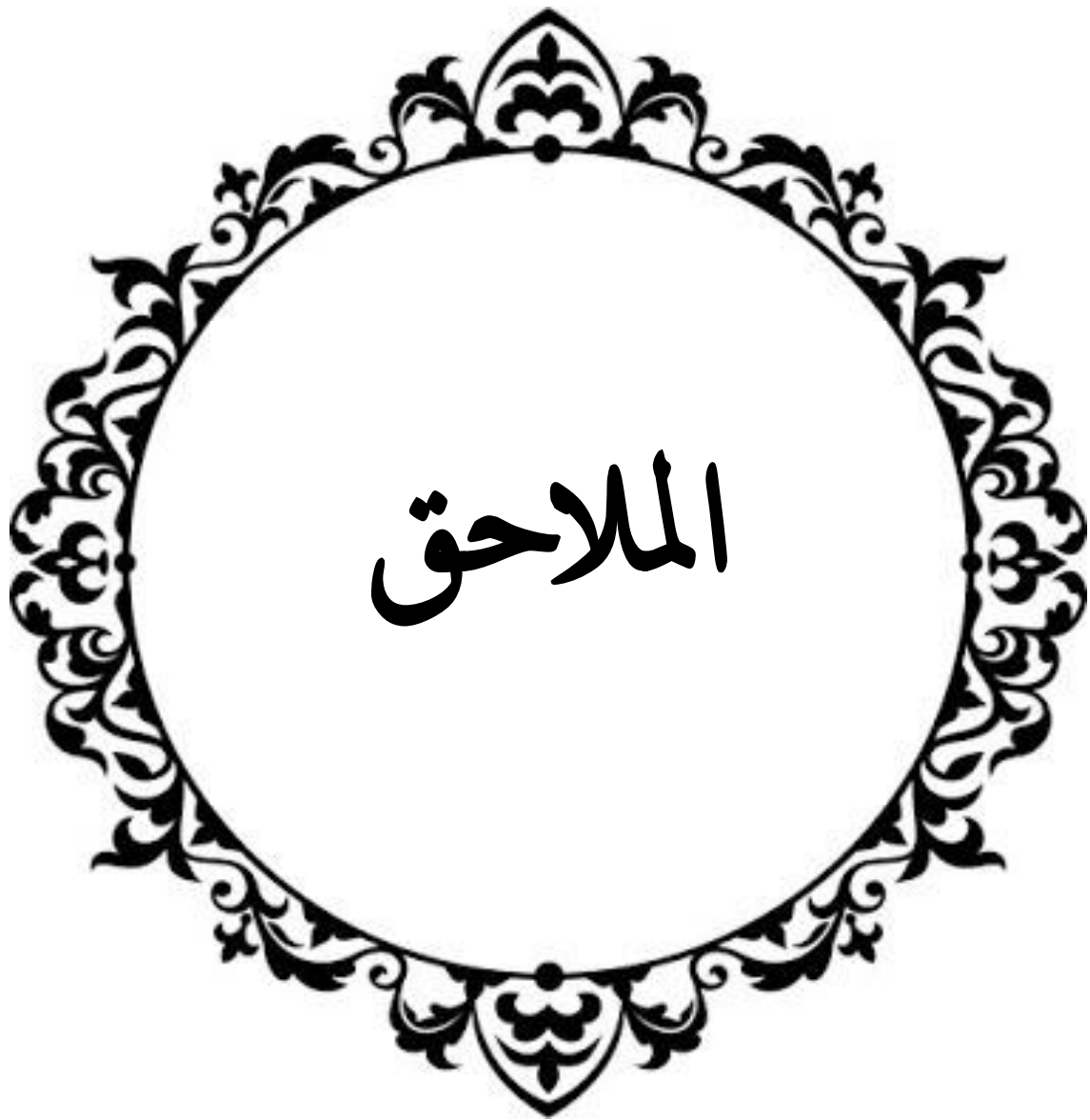
II-المذكرات

16. نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين: دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014.

III-المجالات

17. موسى بن ابراهيم حريزي، صيرينة غربي، دراسة نقدية لبعض المناهج الوصفية وموضوعاتها في البحوث الاجتماعية والتربوية والنفسية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 13، ديسمبر 2013.

18. عبد الرحيم بوخلخال، القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 06، العدد 02، 2013.



الملاحق

الملحق رقم 01: الاستمارة
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع
استمارة بحث حول:

دور القيادة في تحقيق الفعالية التنظيمية.
دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر - قمار -
(الوادي)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل.

ملاحظة:

إن معلومات هذه الاستمارة سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية، نرجو منكم أن تتكرموا
بالإجابة على أسئلة هذه الاستمارة بكل صدق وموضوعية، وذلك عن طريق وضع العلامة
(X) في المكان المناسب، مع كل التقدير.

تحت اشراف

- يعقوب سالم

من اعداد

- بشير كير

- هنية بني

السنة الجامعية: 2022-2023

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر () أنثى ()

2- السن:

3- المستوى التعليمي:

ثانوي () / تقني سامي () / جامعي ()

4- الخبرة المهنية:

رقم	العبارات	نعم	لا	أحيانا
المحور الثاني: الصفات الشخصية				
5	تتوفر في القائد الإداري صفة الثقة بالنفس			
6	تكمّن مهارة القائد الإداري في إقامة علاقات جيدة داخل التنظيم وخارجه			
7	وجود صفة تحمل المسؤولية أثناء التسيير لدى القائد الإداري			
8	القائد الإداري محب لعمله			
9	يملك القائد الإداري صحة نفسية جيدة			
10	قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد في المؤسسة تؤثر على انضباطك داخلها			
11	ضعف شخصية القائد في المؤسسة يجعلك لا تبالي التفاني في العمل			

المحور الثالث: الصفات المهنية

12	وجود ثقة متبادلة بين القائد الإداري والموظفين داخل المؤسسة			
13	يحدد القائد الإداري أهداف ثابتة لتحسين جودة مؤسسته			
14	يتبنى القائد الإداري فلسفة التطوير لمواجهة التحديات			
15	يهتم القائد الإداري بتدريب العاملين من خلال إتباع أساليب حديثة			

16	يشجع القائد الإداري الإدارة على الاتصالات الفعالة بينهم بعيدا عن الأساليب التقليدية		
17	يدعم القائد الإداري اعتزاز العاملين بعملهم		
18	القائد الإداري له القدرة على التنسيق داخل التنظيم		

المحور الرابع: نمط الإشراف

19	النمط الديمقراطي يحقق أهداف المؤسسة		
20	تؤثر سهولة اتصال المعلومة في العملية التنظيمية		
21	تحقق القيادة المتساهلة أهداف المؤسسة		
22	يضمن الاتصال الرسمي مناخ تنظيمي سليم		
23	تحقق الامتيازات المادية ولاء الموظفين		
24	منح شهادات التقدير تحقق للعاملين امتيازات معنوية		

المحور الخامس: الفعالية التنظيمية

25	تقوم المؤسسة بنشر أهدافها من خلال لوائحها التنظيمية والإعلانات		
26	تصلك المعلومات من المشرف عليك مباشر		
27	الإعلانات واللوائح التنظيمية التي تنشرها إدارة المؤسسة تساعدك في معرفة المهام الموكلة إليك		
28	عدم وصول المعلومات في وقتها يؤثر على عملك		
29	تقوم المؤسسة (مسؤول العمل) بالاستماع إلى انشغالاتك		
30	تجنب عنك الإدارة بعض المعلومات		
31	تفضل الاتصال مع المسؤولين عن العمل لمعرفة ما تسعى المؤسسة لتحقيقه		

الملحق رقم 02: مخرجات SPSS

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	156.667 ^a	147	.277
Likelihood Ratio	83.830	147	1.000
Linear-by-Linear Association	.534	1	.465
N of Valid Cases	25		

a. 176 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .04.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26.173 ^a	35	.859
Likelihood Ratio	25.780	35	.872
Linear-by-Linear Association	2.310	1	.129
N of Valid Cases	25		

a. 48 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .04.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	60.196 ^a	49	.131
Likelihood Ratio	46.038	49	.594
Linear-by-Linear Association	1.922	1	.166
N of Valid Cases	25		

a. 64 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .04.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	56.443 ^a	42	.067
Likelihood Ratio	34.040	42	.804
Linear-by-Linear Association	.517	1	.472
N of Valid Cases	25		

a. 56 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .04.

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	22	88.0	88.0	88.0
Valid انثى	3	12.0	12.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
34 الى 25 من	8	32.0	32.0	32.0
44 الى 35 من	12	48.0	48.0	80.0
Valid 54 الى 45 من	3	12.0	12.0	92.0
أكثر فما 55 من	2	8.0	8.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

التعليمي المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي	5	20.0	20.0	20.0
Valid سامي تقني	15	60.0	60.0	80.0
جامعي	5	20.0	20.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

المهنية الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
7 الى 3 من	7	28.0	28.0	28.0
12 الى 8 من	11	44.0	44.0	72.0
Valid 17 الى 13 من	5	20.0	20.0	92.0
أكثر فما 23	2	8.0	8.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.679	32

Reliability Statistics

	Part 1	Value	.558
		N of Items	14 ^a
Cronbach's Alpha	Part 2	Value	.563
		N of Items	13 ^b
	Total N of Items		27
Correlation Between Forms			.048
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.092
	Unequal Length		.092
Guttman Split-Half Coefficient			.092

a. The items are: Part 1

b. The items are: Part 2

جَمْعُ الدِّينِ