جامعة الشهيد حمه لخضر –الوادي
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في شعبة علم الاجتماع
تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.

مذكرة بعنوان:

أسلوب القيادة الإدارية ودوره في تحقيق التماثل التنظيمي بجامعة الوادي

– دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وكلية العلوم الطبيعة وكلية الآداب واللغات

إعداد الطلبة:
– دليلة غربي
– فاطمة الزهرة فقير

إشراف الأستاذ:
أ.د/ يوسف بالنـور

نوقشت المذكرة علنا بتاريخ: 06 جوان 2026

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
فيصل بوراس	أستاذ محاضر –أ–	جامعة الشهيد حمه لخضر –الوادي	رئيسا
يوسف بالنور	أستاذ دكتور	جامعة الشهيد حمه لخضر –الوادي	مشرفا ومقررا
حسين صالحي	أستاذ محاضر –ب–	جامعة الشهيد حمه لخضر –الوادي	ممتحنا

السنة الجامعية: 1446/1445هـ –2026/2025م

جامعة الشهيد حمه لخضر –الوادي
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم العلوم الإجتماعية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في شعبة علم الاجتماع
تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.

مذكرة بعنوان:

أسلوب القيادة الإدارية ودوره في تحقيق التماثل التنظيمي بجامعة الوادي

– دراسة حالة لموظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وكلية علوم طبيعة وحياة وكلية الآداب واللغات

إعداد الطلبة:
– دليلة غربي
– فاطمة الزهرة فقير

إشراف الأستاذ:
أ.د/ يوسف بالنـور

نوقشت المذكرة علنا بتاريخ:

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
		جامعة الشهيد حمه لخضر –الوادي	رئيسا
أ.د يوسف بالنور	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر –الوادي	مشرفا ومقررا
		جامعة الشهيد حمه لخضر –الوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 1446/1445هـ –2026/2025م

إهـداء

قال الله تعالى: {يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ}

أهدي هذا النجاح إلى من أحمل اسمه بكل فخر، إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى من كلله الله بالهيبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. " **أبي** " رحمه الله برحمته الواسعة.

إلى من كان دعاؤها سر نجاحي، إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها .. إلى بسمة الحياة وسر الوجود .. إلى أغلى الحبايب " **أمي** " الغالية.

إلى من وهبني الله نعمة وجوده في حياتي إلى العقد المتين "**إخوتي وأخواتي**".

إلى من ضح بوقته وجهده ولم يبخل علينا بشيء من علمه الأستاذ "**يوسف بالنور**" مشرفي لك كل الشكر والتقدير على جهودك القيمة.

إلى كل الأساتذة الذين عرفتهم خلال مساري الدراسي كل واحد باسمه.

إلى كل الأصدقاء ورفقاء الدرب، إلى كل من كان سندا عند الشدائد

.... أهدي هذا العمل المتواضع.

دليلة غربي

إهـداء

قال الله تعالى: {....قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ۗ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ}

إلى مصدر الأمان الذي أستمد منه قوتي، إلى من أحمل اسمه بكل فخر إلى معلمي الأول، الرجل الذي سعى طوال حياته لأكون الأفضل .. **"أبي الغالي"**

إلى من سهرت ليال طويلة من أجل راحتي، إلى من كانت الداعم الأول لتحقيق طموحي، إلى من كانت ملجأي ويدي اليمنى في هذه المرحلة، إلى القلب الحنون الى من كانت دعواتها تحيطني **''أمي الحبيبة''**

إلى من رسموا لي المستقبل بخطوط من الثقة والحب، إلى من انتظروا مني هذه اللحظة ليفخروا بي كما أفتخر بوجودهم بجانبي أدامكم الله لي يا أحب الناس لقلبي **"أخواتي"** و**"إخواني"**.... إلى عائلتي.

إلى من ساهم وبادر في تقديم المعلومات أستاذي ومشرفي المحترم **"يوسف بالنور"**.

إلى كل من ساهم في تعليمي ووصولي لهذه اللحظة التي انتظرتها طوال حياتي، من معلمين وأساتذة،

إلى كل الأصدقاء والزملاء ورفقاء الدرب والأهل والأحبة أهدي هذا العمل المتواضع.

فاطمة الزهراء فقير

شكر وتقدير

بسم الله الرحمان الرحيم قال الله تعالى: «لئن شكرتم لأزيدنكم»

الحمد لله الذي وهب لنا نعمة العقل والعلم، الحمد لله الذي يسر لنا أمورنا وعززنا بالفهم.

قال رسول الله صل الله عليه وسلم: «من لم يشكر الناس لم يشكر الله»

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان والامتنان للأستاذ المشرف "**بالنور يوسف**" على المجهودات المبذولة في سبيل إنارة دربنا وتوجيهنا لأداء هذا البحث.

كما نتقدم بالشكر والتقدير إلى كافة الأساتذة الذين درسنا عندهم منذ بداية مشوارنا الدراسي والذين قدموا ما عندهم من أجل أن ننجح ونرتقي إلى درجات العلم والمعرفة.

كما لا ننسى أن نشكر كل ساعدنا وكل من ساهموا من بعيد أو قريب لإتمام هذا العمل.

دليلة –فاطمة الزهراء

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة التي أجريناها بثلاث كليات بجامعة الشهيد حمة لخضر- بالوادي وهي كلية العلوم الإجتماعية الإنسانية وكلية علوم طبيعة وحياة وكلية الآداب واللغات إلى تحليل العلاقة بين أسلوب القيادة الإدارية والتماثل التنظيمي لدى العاملين بكليات العلوم الاجتماعية والإنسانية، وعلوم الطبيعة، والأدب العربي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبيان وُزّع على عينة مكونة من 55 عاملا، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج Spss V25.

وقد طرحنا التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة أسلوب القيادة الإدارية في تعزيز التماثل التنظيمي داخل المؤسسة؟

كما تم إدراج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما مدى مساهمة المشاركة في اتخاذ القرارات في تعزيز التماثل التنظيمي داخل المؤسسة؟

2- ما مدى مساهمة تعزيز العدالة التنظيمية في تعزيز التماثل التنظيمي داخل المؤسسة؟

3- ما مدى مساهمة التواصل الفعال بين القيادة والعاملين في تعزيز التماثل التنظيمي داخل المؤسسة؟

وبعد الدراسة أظهرت النتائج أن أسلوب القيادة الإدارية يتسم بمستوى إيجابي متوسط، مما يعكس اعتماد الإدارة على ممارسات تجمع بين التوجيه والمشاركة والتواصل، كما بينت النتائج أن المشاركة في اتخاذ القرار والتواصل الفعال لهما دور بارز في تعزيز التماثل التنظيمي، خاصة من حيث الالتزام والولاء، في حين جاءت العدالة التنظيمية بمستوى متوسط، مما يشير إلى الحاجة إلى تحسين بعض جوانبها، وفيما يخص اختبار الفرضيات، فقد تم قبول الفرضية الرئيسية التي تؤكد وجود علاقة ارتباطية بين أسلوب القيادة الإدارية والتماثل التنظيمي، كما تم قبول الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثالثة، في حين تم قبول الفرضية الثانية جزئياً، وهو ما يعكس تفاوت تأثير أبعاد القيادة الإدارية على التماثل التنظيمي.

وبناء على هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز أسلوب القيادة التشاركية، وتوسيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وتحسين مستوى العدالة التنظيمية من خلال ضمان المساواة والشفافية، إضافة إلى تطوير قنوات الاتصال داخل الكليات محل الدراسة بما يسهم في تعزيز التماثل التنظيمي لدى العاملين.

الكلمات المفتاحية: أسلوب القيادة الإدارية، التماثل التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرار، العدالة التنظيمية، التواصل الفعال، الالتزام التنظيمي، الولاء التنظيمي.

Abstract:

This study aims to analyze the relationship between administrative leadership style and organizational identification among employees in the Faculties of Social and Human Sciences، Natural Sciences، and Arabic Literature. A descriptive-analytical approach was adopted using a questionnaire distributed to a sample of 55 employees، and the data were analyzed using Spss V25.

We posed the following main question:
To what extent does the administrative leadership style contribute to fostering organizational conformity within the organization?
The following sub-questions were also included under this main question:

1- To what extent does participation in decision-making contribute to fostering organizational conformity within the organization?

2- To what extent does promoting organizational justice contribute to fostering organizational conformity within the organization?

3- To what extent does effective communication between leadership and employees contribute to fostering organizational conformity within the organization?

The results revealed a moderately positive level of leadership style، reflecting a combination of directive، participative، and communicative practices. The findings showed that participation in decision-making and effective communication play a significant role in enhancing organizational identification، particularly in terms of commitment and loyalty، while organizational justice was found at a moderate level، indicating the need for improvement in fairness and resource distribution.

Regarding hypothesis testing، the main hypothesis was confirmed، along with the first and third sub-hypotheses، while the second hypothesis was partially confirmed. This indicates a positive correlation between leadership style and organizational identification، with varying levels of influence among the different dimensions.

Based on these findings، the study recommends strengthening participative leadership، increasing employee involvement in decision-making، improving organizational justice through fairness and transparency، and developing communication channels within the studied faculties to enhance organizational identification.

Keywords: Administrative Leadership Style، Organizational Identification، Decision-Making Participation، Organizational Justice، Effective Communication، Organizational Commitment، Organizational Loyalty

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
إهـداء	**VII**
شكر وتقدير	**VII**
ملخص الدراسة	**VII**
فهرس المحتويات	VII
فهرس الجداول والأشكال والملاحق	**VII**
مقدمة	**أ–د**
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية	**31–22**
تمهيد	**22**
المبحث الأول: الأدبيات النظرية	**23**
1– تعريف القيادة	**23**
2– تعريف القيادة الإدارية	**23**
3– تعريف أساليب القيادة الإدارية	**25–23**
4– تعريف التماثل التنظيمي	**26–25**
المبحث الثاني: علاقة أسلوب القيادة الإدارية بالتماثل التنظيمي	**27–26**
المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية	**30–27**
1– الدراسات السابقة	**29–27**
2– المقاربة النظرية	**30–29**
خلاصة الفصل الأول	**31**
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية ونتائجها	**58–33**
تمهيد	**33**
المبحث الأول: الطريقة والأدوات	**36–34**
المطلب الأول: الطريقة	**34**
الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة	**34**
الفرع الثاني: عينة الدراسة:	**34**
المطلب الثاني: الأدوات	**36–34**
الفرع الأول: أداة جمع البيانات	**35–34**

فهرس المحتويات

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة	35
الفرع الثالث: البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات	35
الفرع الرابع: الطريقة المستخدمة في قياس الاتجاهات:	36-35
المبحث الثاني: النتائج والمناقشة	55-36
المطلب الأول: عرض النتائج	36
الفرع الأول: اختبار الاتساق الداخلي، الصدق والثبات لأداة الدراسة	39-36
الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب متغير البيانات الشخصية	43-39
الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة حسب محاور الدراسة	50-43
المطلب الثالث: ربط النتائج بالفرضيات ومقارنتها	54-50
الفرع الأول: الفرضية الرئيسية	50
الفرع الثاني: الفرضية الفرعية الأولى	51-50
الفرع الثالث: الفرضية الفرعية الثانية	51
الفرع الرابع: الفرضية الفرعية الثالثة	52-51
الفرع الخامس: نتائج وتوصيات الدراسة	54-52
خلاصة الفصل الثاني	55
الخاتمة	58-57
قائمة المصادر والمراجع	61-60
الملاحق	73-63

فهرس الجداول والأشكال والملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	ص
01	يوضح مقياس الإجابة المتبع في الاستبيان	36
02	توزيع الاستبانة	36
03	اختبار استساق فقرات المحور الأول	37
04	اختبار استساق فقرات المحور الثاني	37
05	اختبار استساق فقرات المحور الثالث	38
06	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة	39
07	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	39
08	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	40
09	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	41
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتب والمنصب الوظيفي	42
11	قياس مستوى إدراك العمال للمحور الأول	44
12	قياس مستوى إدراك العمال للمحور الثاني	46
13	قياس مستوى إدراك العمال للمحور الثالث	48

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	ص
01	نسب توزيع العينة حسب متغير الجنس	40
02	نسب توزيع العينة حسب متغير السن	41
03	نسب توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	42
04	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتب والمنصب الوظيفي	43

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	ص
01	الاستبانة	63-65
02	مخرجات برنامج spss	66-73

مقدمة

مقدمة

1- توطئة

تواجه المؤسسات الكثير من التحديات التي تتعلق بحتمية تطوير الأداء الوظيفي، ولا يتحقق ذلك إلا بتوظيف كل مواردها مجتمعة، ولا يمكن للمنظمة أن تعمل بنجاح وأن تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية دون التفاعل والتواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة عبر المستويات والوحدات التنظيمية المختلفة.

أنتجت تقنيات الإدارة وتطبيقاتها المتطورة والمتجددة خلال السنوات الأخيرة، واقعا إداريا جديدا يكاد يكون مختلفا تمام الاختلاف، عما تعلمناه في السابق، وحققت هذه التقنيات نقلة فكرية نوعية، جعلت الأساليب الإدارية الحديثة تكاد لا تمد بصلة لما كان عليه واقع الفكر الإداري وتطبيقاته خلال العقد الفائت وبفعل ذلك قد تأثرت المنظمات المعاصرة، وتغيرت هياكلها ومعاملاتها ومعايير أدائها فالإدارة الناجحة هي الإدارة ذات القيادة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن العوامل البيئية المتغيرة والتي من خلالها تستطيع النجاح ومن أهم سبل النجاح في أي منظمة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة بكفاءة وفعالية ولكي تضمن المنظمة ولاء أفرادها وجب وجود اتفاقية بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات.

ولقد حظيت ظاهرة القيادة عموما و الإدارية بوجه خاص أهمية خاصة لدى الباحثين والدارسين في مجالات الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع، وكذلك لدى الدارسين لذا بمختلف المؤسسات ، ويرجع السبب في ذلك إلى أن القيادة هي حجر الزاوية في حياة أي مؤسسة ونجاحها ، وتظهر أهميتها أنه في السنوات القادمة سيكون مصدر القوة الحقيقة للتنافس على المستقبل النجاح بين المؤسسات على اختلاف أنواعها يكمن في مجموعة المهارات والكفاءات التي تمتلكها القيادة لهذه المؤسسات، من خلال ما تقدمه من أفكار ابتكارات حديثة وتضيف منافع متوقعة للمستفيدين من خدماتها وتضمن استقرارها استمرارها ونجاحها داخل المؤسسات على اختلاف أنواعها.

وفي ظل المتغيرات المتسارعة وتزايد التحديات الإدارية أصبح اعتماد أساليب قيادية فعالة ضرورة لضمان استقرار السلوك التنظيمي وتحقيق التكامل بين الأهداف الفردية والجماعية، حيث يعد التماثل التنظيمي ما المفاهيم التي أولت لها الدراسات الإدارية اهتماما كبيرا لما له من أثار في تعزيز استقرار المنظمات وفعاليتها، واعتبر تحقيق التماثل التنظيمي أساسيا في المؤسسات الحدية حيث يعمل على خلق بيئة موحدة، و عزز من التعاون ودعم الاندماج الوظيفي داخل المؤسسات، ويعتبر أسلوب القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي وتعتبر محورا أساسيا في تشكيل ثقافة المنظمة.

2- الإشكالية:

يمكن القول إن أسلوب القيادة الإدارية له علاقة بالتماثل التنظيمي وتتضح هذه العلاقة في نمط القيادة المعتمد لدى المؤسسة وهذا ما يؤثر بشكل كبير في الأداء والاستقرار التنظيمي، ومن خلال ما تقدم يمكننا طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة أسلوب القيادة الإدارية في تعزيز التماثل التنظيمي داخل المؤسسة؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى مساهمة المشاركة في اتخاذ القرارات في تعزيز التماثل التنظيمي داخل المؤسسة؟
- ما مدى مساهمة تعزيز العدالة التنظيمية في تعزيز التماثل التنظيمي داخل المؤسسة؟
- ما مدى مساهمة التواصل الفعال بين القيادة والعاملين في تعزيز التماثل التنظيمي داخل المؤسسة؟

3- فرضيات البحث:

الفرضية العامة:

- هناك علاقة ارتباطية بين الأسلوب القيادي الإداري والتماثل التنظيمي داخل المؤسسة.

الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والتماثل التنظيمي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعزيز العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل الفعال بين القيادة والعاملين والتماثل التنظيمي.

4- مبررات اختيار الموضوع:

من الأسباب اختيارنا لهذا الموضوع هناك ما هو ذاتي وما هو موضوعي:

- موضوع الدراسة يتناسب مع تخصصنا.
- الأهمية الكبيرة لأسلوب القيادة في تأثير على بيئة العمل.
- محاولة تسليط الضوء على موضوع القيادة الإدارية الذي يعد من أهم الإشكاليات المطروحة.

5- أهداف البحث وأهميته:

تظهر أهمية الدراسة كونها تعتبر أحد أهم المواضيع في علم الإدارة الحديثة حيث تبين دور أسلوب القيادة الإدارية في تعزيز التماثل التنظيمي، ولكل دراسة أهداف مسطرة يسعى الباحث للوصل إليها وهذا ما سنقوم بتوضيحه:

– الأهداف:

– معرفة دور القيادة ومهمتها في تنمية التماثل التنظيمية.

– معرفة العلاقة الكامنة بين أسلوب القيادة الإدارية والتماثل التنظيمية.

– أهمية العلاقة بين العمال والقادة عن طريق عملية التماثل التنظيمي.

– الأهمية:

– توضيح الدور القيادة الإدارية في تحسين مستوى المؤسسة وتحقيق أهدافها.

– تحسن الأداء المؤسسي ووضع خطط إدارية تعمل على تقوية التماثل التنظيمي.

– تبيين العلاقة بين أسلوب القيادة الإدارية والتماثل التنظيمي.

– إضافة دراسة قد تساهم في فتح مجالات ودراسات قادمة.

6– حدود البحث:

تنقسم حدود الدراسة إلى قسمين

– حدود الزمانية: بدأت دراستنا الميدانية مع بداية التربص الميداني المبرمج لنا في السداسي الثاني من السنة التكوينية 2026/2025، وامتدت الدراسة الميدانية من جانفي إلى نهاية أفريل 2026.

– حدود المكانية: تم التربص في كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية، العلوم الطبيعية الأدب العربي.

7– منهج الدراسة: إن طبيعة الدراسة بالنسبة للبحوث الاجتماعية هي التي تُلزِم الباحث اختيار المنهج الملائم للدراسة، وبما أن هذه الدراسة تندرج ضمن الدراسات الوصفية، فقد اعتمدنا في تحقيق أهدافها على **المنهج الوصفي**، إذ يقوم هذا المنهج على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها إلى وصف علمي متكامل، أما الجانب التطبيقي استخدمنا فيه أداة الاستبيان في جمع البيانات المستهدفة والتي تمت معالجتها من خلال برنامج الحزم الإحصائية Spss v25.

وبخصوص مجتمع الدراسة وعينتها فقد قمنا باختيار العينة القصدية.

8– صعوبات البحث:

– قلة المراجع حول العلاقة بين المتغيرين.

– تشابه الكبير بين بعض المصطلحات مل الالتزام التنظيمي، والولاء التنظيمي ...إلخ.

–كثرة المراجع حول موضوع القيادة الإدارية مما جعل الأمر صعب في اختيار المرجع الأحسن.

9- هيكلة البحث:

تتكون الدراسة من مقدمة وفصلين وخاتمة ومقسمة كالتالي:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية وتطرقنا فيه إلى أسلوب القيادة الإدارية والتماثل التنظيمي من خلال تقسيم المبحث الأول الإطار المفاهيمي لأسلوب القيادة الإدارية والتماثل التنظيمي أما المبحث الثاني، علاقة بين أسلوب القيادة الإدارية والتماثل التنظيمي، والمبحث الثالث: الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فهو الجانب التطبيقي للدراسة، وقسم هم أيضا المبحث الأول: الطريقة والأدوات، والمبحث الثاني خصص للنتائج ومناقشة، وفي الأخير وفي الأخير الخاتمة تم فيها التطرق إلى أهم النتائج التي تم التوصل إليها، بالإضافة إلى بعض التوصيات.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد:

أصبح لموضوع القيادة أهمية كبيرة ،خاصة في الوقت الحاضر وقد تطورت أساليبها بتطور المجتمعات والدراسات والأبحاث التي صدرت في شأن موضوع القيادة، أن أساس التقدم والتطور والنمو في ميادين الحياة المختلفة يرتبط ارتباطا وثيقا بأسلوب القيادة المتبع ومدى فيم سيكولوجية الجماعات ومدى التأثير فيهم وتحقيق التعاون الكامل بينهم و فيم هدف الجماعة وتحقيقه وتحمل المسؤولية في متابعة هذا الهدف لذلك مع بروز أهمية هذه الوظيفة والمؤثر الفاعل الذي يمكن أن تتركه في مختلف المجالات أصبحت الحاجة ملحة لمحصول عمى قائد إداري يتجلى بصفتين رئيسيتين هي القدرة على استيعاب الآخرين والتأثير فيه والمعرفة الكاملة بأنماط وقوانين وأهداف العمل إضافة إلى معرفته بطرق الإدارة الحديثة.

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية وأساليبها

1– مفهوم القيادة: هناك جملة من التعريفات من بينها:

– أنها عبارة عن نشاط أو حركة تنطوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين سواء كانوا أفرادا أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة[1]. ويعرفها "B. Bass " على أنها" القدرة القويمة للتأثير في الناس في النواحي امرغوبة[2].

– المفهوم الإجرائي للقيادة: هي عبارة عن القدرة على التأثير على الآخرين من أجل تحقيق أهداف مشتركة بين الجماعة، أو هي عملية يتم من عن طريقها إثارة إهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الإتجاه المرغوب.

2– مفهوم القيادة الإدارية: من بين التعاريف التي اهتمت بتحديد معنى القيادة الإدارية ما يلي:

– يعرفها كل من"كونتر وأدونيل" على أنها: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"[3]. ويعرفها كل من "ففنر وبرسشوس" بأنها: "نزع من الروح المعنوية والمسئولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الآنية"[4]. يعرفها كل من "عبد كريم درويش وليلى تكلا" بأنها: "القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وشحذ همومهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة"[5].

ويعرفها "أنور أرسلان" بأنها: "القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين، وذلك باستعمال التأثير أو السلطة الرسمية عند الضرورة".

– المفهوم الإجرائي للقيادة الإدارية: يمكن إعتبار أن القيادة الإدارية هي الجمع بين خصائص ومميزات عملية القيادة والمتمثلة في عملية التأثير، والعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتنسيق بين الجهود والأقسام والفروع، والتنفيذ للخطط الموضوعة واتخاذ القرارات لإنجاز وتحقيق الأهداف المرسومة، وكل ذلك مع مراعاة استجابة العاملين في المنظمة ورضاهم عن الأعمال التي يقومون بها والعملية القيادية المتبعة من طرف المؤسسة.

3– مفهوم أساليب القيادة الإدارية: لقد درجت العديد من التصنيفات على إعتبار أن أساليب القيادة الإدارية تنحصر فقط في القيادة الديمقراطية ، والإستبدادية ، والفوضوية ، ولكن نقصد بأساليب القيادة الإدارية هي تلك

---

[1] بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 13.

[2]– نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1 الإصدار الثامن، 2009 ، ص90 .

[3]- نفس المرجع ، ص97و98 .

[4] - المرجع نفسه، ص98.

[5]- نفسه المرجع، ص98،99.

الطرق والسلوكيات التي يتبعها القائد لتوجيه فريقه وتحفيزه وإدارة العمل لتحقيق أهداف المنظمة، من ضمن هذه الأساليب التي أتخذناها ضمن هذا البحث كأبعاد للمتغير المستقل المتمثل في أساليب القيادة الإدارية، وهي كالتالي:

– **أسلوب المشاركة في إتخاذ القرار**: إن عملية بناء واتخاذ القرار هي صفة مميز للقائد، إذ أن إتخاذ القرارات الإدارية تعتبر من المهام الجوهرية للقائد الإداري، ومن هنا وصفت عملية إتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة ووصف القائد بأنه متخذ القرارات[1]، وتبدو أهمية إتخاذ القرار بالنسبة لأي منظمة من خلال كونها ترتبط بجوانب العملية الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وسياسات وإتصالات وتفويض، ولذا يصبح من الضروري أن يكون فيه شعور بأهمية صناعة القرار نفسه، وهذا لا يتأتى إلا بمشاركة العاملين بالمنظمة بإعتبارهم الفاعلون فيها، لأن هؤلاء سيكونون مساعدين بحق للقائد في معرفة أوضاع المنظمة وتحليل المواقف المختلفة من كافة جوانبها، بإعتبار أن عملية إتخاذ القرارات لها أهمية كبيرة غلى مستقبل المنظمة، لأن القرار إذا لم يكن في الوقت المناسب ومشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة تضيع فرص تأثيره ونجاحه، حيث أن انعكاساته السلبية والإيجابية تعود على القائد والمنظمة على حد سواء.

– **أسلوب تعزيز العدالة التنظيمية**: تعرف العدالة التنظيمية بإعتبارها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بمنظمته، وتتجسد فكرة العدالة التنظيمية من تحقيق الإلتزامات من قبل الموظفين تجاه منظمتهم، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين[2]، ويمكن إعتبار العدالة التنظيمية بأنها إدراك الموظفين لمدى إنصاف وعدالة المعاملات والإجراءات وتوزيع الموارد بين الفاعلين داخل المؤسسة، مما يضمن استقرار المؤسسة ورفع كفاءة الأداء. كما أنها تعد مطلباً أساسياً لتقليل السلوكيات السلبية، وزيادة ولاء العاملين لمنظمتهم وتعزيز الثقة والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وعادة ما تشمل العدالة التنظيمية أبعاداً رئيسية (توزيعية، إجرائية، وتفاعلية)، فالعدالة التوزيعية وتتعلق بعدالة النتائج النهائية التي يحصل عليها الموظف، مثل الرواتب، المكافآت، والترقيات، وتوزيع المهام بناءً على الجهد والمساهمة، والعدالة الإجرائية وتركز على عدالة وتناسق الطرق والوسائل المستخدمة في اتخاذ القرارات الإدارية، وإتباع السياسات والتدابير المتفق عيها، أما العدلة التفاعلية وتتمثل في كيفية معاملة المديرين لمرؤوسيهم، وتبادل رموز الإحترام والتقدير.

[1] - نواف كنعان،المرجع السابق، ص388 .

[2] - سامر عبد المجيد البشاشنة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، 2006، ص429.

– **أسلوب التواصل الفعال**: تبرز أهمية الإتصالات الإدارية من كونها أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم في الأداء[1]، فالإتصال الفعال يرفع من الروح المعنوية للعاملين، وينمي لديهم روح الفريق الواحد ويقوي الشعور بالإنتماء إلى المنظمة، كما أنه يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم وردود الفعل لديهم تجاه أهداف المنظمة التنظيم وسياساته، كما يساعده في تفسير برامج العمل ومخططاته، وعليه أصبح من الأهمية بمكان توفير وسائل الإتصال الفعال وتهيئتها ضمن بيئة العمل[2].

4– مفهوم التماثل التنظيمي:

– **التماثل لغة:** من الفعل تَمَاثَلَ أي تشَابَه، تطابق ومصدرها تَمَاثُل بمعنى تشابُه، تطابُق، وماثَلَ يُماثِلُ، مُماثلة الشيء شابهه، ولا تكن المماثلة إلا بين المتفقين والتماثل يعني اشتراك الموجودين في جميع الصفات.

– **التنظيم لغة:** هو مصدر فعل نظم، والنظم التأليف وضم الشيء إلى آخر .

– **تعريف الاصطلاحي للتماثل التنظيمي:** هناك تعريفات عديدة نذكر منها ما يلي:

– يعرف على أنه عملية نفسية واجتماعية يتبنى فيها الموظف هوية المنظمة وأهدافها وقيمها كجزء من هويته الشخصية، كما يعرف بأنه الدرجة التي يعرف من خلالها الموظفون أنفسهم كأعضاء في المنظمة وإلى أي مدى يشعرون بالوحدة معها ومع القيم المتبناة فيها والأساليب المستخدمة في العمل[3]. ويعد هذا المفهوم حاسماً لتعزيز الولاء، تحسين جودة الحياة الوظيفية، وتحقيق التميز المؤسسي من خلال إدراك الموظف لنفسه كعضو فعال يسعى لتحقيق أهداف المنظم، كما يعرفانه أيضا أنه ارتباط الموظف مع مؤسسته، وتحديد مصيره من خلال اعتبار أهدافه هي نفس أهداف التي تكملها المؤسسة.

– يعرف أيضا التماثل التنظيمي بأنه درجة تعريف العامل في المنظمة لنفسه بنفس الخصائص التي يعتقد أن المنظمة تعرف أو توصف بها والتي يمكن ان تكون إيجابية او سلبية

– يرى كل من" Hall et Nygren " أن التماثل التنظيمي هو تلك العملية التي من خلالها تتكامل وتتطابق أهداف المنظمة والأهداف الخاصة بالفرد [4].

– **التعريف الإجرائي للتماثل التنظيمي:** يمكن تعريف التماثل التنظيمي على أنه نوع من الترابط النفسي الإيجابي بين المنظمة والموظفين وولائهم وانتمائهم لمنظمتهم، من خلال توافق القيم والأهداف الخاصة بالفرد مع والأهداف

[1]- نواف كنعان، مرجع سابق ، ص402

[2] - المرجع نفسه، ص403،402.

[3] - عبد الفتاح محمد زين العابدين وأبو سيف محمود سيد علي، دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل التنظيمي مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية، العدد الأول، 2016، ص265.

[4] صوريا عثماني، مرابط عبد الوافي، زهير بوسنة، التماثل التنظيمي وعلاقته بإدراك الهُوية المهنية عند الأخصائي النفسي في القطاع الصحي العام، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس، تخصص علم النفس عمل والتنظيم، جامعة مُحَمَّد خيضر، بسكرة، 2018-2019، ص 61.

التي تسعى المنظمة لتحقيقها. ويمكن إعتباره نوع من التشابه التنظيمي أو القبول والتماشي مع المعتقدات والقيم الأكثر تشابها مع الأفراد. أو هو نوع من الإنتماء والولاء التنظيمي بإعتبارهما عنصران يمكنان المنظمة من تحقيق أهدافها الساعية إلى البقاء والنمو والتوسع والمحافظة عليها ودعمها وتطويرها لضمان بقائها ونموها واستمرارها.

المبحث الثاني: علاقة أسلوب القيادة الإدارية بالتماثل التنظيمي

يعتبر أسلوب القيادة من أهم العوامل المؤثرة في إتجاهات العاملين وسلوكهم التنظيمي، وينبع ذلك أساسا من تأثير القائد من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها ومن خلال تعظيم الدافعية عندهم من خلال إشراكهم في وضع الأهداف وصنع القرارات. وطبعا للقيم التنظيمية دور كبير في تكوين وتشكيل الحياة الاجتماعية في العمل، بإعتبارها مؤشرات حقيقة تبرز دور القيادة الناجح في سر المنظمة. وقد تم تفكيك المتغير المستقل المتمثل في أساليب القيادة الإدارية في الأبعاد التالية:

- أسلوب المشاركة في إتخاذ القرارات.
- أسلوب العدالة التنظيمية.
- أسلوب الإتصال الفعال.

كما يتمثل المتغير التابع في التماثل التنظيمي، الذي يتأثر بدوره بعدة مؤثرات بشكل مباشر أو غير مباشر أهمها القيم التنظيمية الناجمة عن أسلوب القيادة، فعندما تعتمد المنظمة على أسلوب القيادة بالقيم المرتكزة على التحفيز ضمن تلك الأبعادة التي حددناها في المشاركة في إتخاذ القارات وتنفيذ العدالة التنظيمية وفي التواصل الفعال بين جميع أطراف المنظمة، فإن تلك القيم يفترض أن تؤثر على درجة التماثل التنظيمي لدى العاملين، وحيث أن أسلوب القيادة بالقيم يجعل من العنصر البشري الركيزة الأساس والرأسمال الحقيقي للمنظمة، فكلما أرتفعت درجة التماثل التنظيمي كلما أشر ذلك على نجاح أساليب القيادة الإدارية[1].

ومن ثم لا بد أن يعي القائد الإداري المسؤولية الملقاة على عاتقه ودوره في إيجاد الأسلوب القيادي المناسب الذي ييسر له سبل الاتصال والتواصل مع مرؤوسيه، ويمكنه من المعالجة جميع مشكلات التي يمكن أن تطرأ والتنبؤ بها قبل حدوثها، بالإضافة إلى العمل على تنمية العلاقات بينه وبين موظفيه بشكل يضمن بناء علاقات جيدة يسودها التعاون والاحترام وتحقيق الأداء الجيد في ظل بيئة تنظيمية محفزة على الإبداع والابتكار ومشجعة على روح المبادرة وتحمل المسؤولية والبعد عن الخوف والفشل، لأنه في المقابل إذا لم ينجح القائد في أداء دوره على

[1]– وليد عطية، قراءة نظرية في علاقة التماثل التنظيمي بالقيادة الإدارية، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 70، العدد 02، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، الجزائر، ص 188.

النحو المطلوب فإن ذلك سوف ينعكس على نوعية أداء العامل وعلى نفسيته، وعليه وجب تقوية قيم المنظمة ودفعها لبذل جهد مضاعف لتحقيق أهدافها وخلق مستوى عال من الالتزام والانتماء والولاء لها[1].

المبحث الثالث: الدراسات السابقة :

– **الدراسة الأولى** : تندرج دراسة بوحفص بوعامر ضمن البحوث الميدانية التي تناولت موضوع القيادة الإدارية وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية، حيث هدفت إلى التعرف على مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية على فعالية اتخاذ القرار في مؤسسة ALFAPIPE بالمنطقة الصناعية، بلدية بونورة، ولاية غرداية.

وركزت هده الدراسة على القطاع الصناعي مما جعلها تكتسي قيمة علمية كبيرة، الذي يتطلب قرارات تنظيمية دقيقة وسريعة لضمان استمرارية الأداء والكفاءة الإنتاجية .اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لدراسة الإطار النظري للموضوع، ومنهج المسح بالعينة في الجانب الميداني، إضافة إلى المنهج الإحصائي لتحليل بيانات الفرضيات، وهذا ما يبين التكامل منهجي للدراسة بما يخدم أهدافها.

حيث تم جمع البيانات باستخدام استمارة المقابلة، حيث شملت العينة (60)مبحوثًا من عمال المؤسسة، وتم استرجاع الاستمارات كاملة، ما يعزز من موثوقية النتائج المتوصل إليها. ولتحليل البيانات تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية(SPSS) ، الذي مكن من معالجة المعطيات إحصائيًا واختبار فرضيات الدراسة.

– **التعقيب:** تقريبا تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في المتغير الأول ومع أحد أبعاده . حيث حاول صاحب هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة الإدارية واتخاذ القرار في البيئة الصناعية الجزائرية، بالإضافة إلى نتائجها الميدانية التي قد تفيد في تحسين الممارسات القيادية داخل المؤسسات الصناعية وتفتح المجال أمام دراسات لاحقة تتناول متغيرات تنظيمية أخرى قد تؤثر في عملية اتخاذ القرار.

– **الدراسة الثانية** : وتتضمن **دراسة القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية، دراسة حالة جامعة مُحَّد خيضر بسكرة،**

تُعدّ هذه الدراسة من الدراسات المهمة في مجال علوم التسيير، إذ تناولت موضوعًا بالغ الأهمية يتمثل في دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية وبتحديد داخل الوسط الجامعي، وهو موضوع يكتسي دورا

[1] – دايرة عايدة، يخلف لمياء، القيادة الإدارية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين، مجلة الدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 06، العدد 03، سبتمبر 2021، ص 342.

كبيرا في ظل التحولات التنظيمية التي تعرفها مؤسسات التعليم العالي، وقد أحسنت الدراسة اختيار ميدان البحث المتمثل في كليات جامعة مُحَّد خيضر بسكرة، لما يتميز به هذا الوسط من تعقيد تنظيمي وتعدد في المستويات الإدارية.

تميزت الدراسة باعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد ملائمًا لطبيعة الموضوع، حيث سمح بوصف واقع الممارسات القيادية وتحديد مستوى إدارة التغيير التنظيمي من خلال أبعاده المختلفة. كما يُحسب للباحثين التركيز على الأنماط القيادية باعتبارها متغيرًا مؤثرًا في إنجاح أو فشل التغيير التنظيمي.

ومن الجوانب الإيجابية كذلك، اعتماد الدراسة على عينة عشوائية طبقية تمثل نسبة معتبرة من مجتمع الدراسة، مما يعزز من مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم النسبي. كما أن استخدام أداة الاستبيان، مدعومة بالأساليب الإحصائية وتحليل البيانات بواسطة برنامجSPSS أضفى على الدراسة طابعًا علميا ومنهجيا دقيقا.

– **التعقيب:** أشتركت مع دراستنا في المتغير الأول وأختلفت في المتغير الثاني . ورغم أن الدراسة لها قيمتها العلمية، إلا أنه يمكن تعزيزها أكثر من خلال تدعيم النتائج بالمنهج النوعي، كإجراء مقابلات معمقة مع القيادات الجامعية، قصد فهم أعمق لآليات ممارسة القيادة في سياق التغيير التنظيمي. كما يُستحسن في دراسات لاحقة توسيع مجال البحث ليشمل جامعات أخرى، بما يسمح بالمقارنة واستخلاص نتائج أشمل .ولا ننفي هذه الدراسة إضافة علمية معتبرة، لما تقدمه من نتائج وتوصيات يمكن أن تُسهم في تحسين الممارسات القيادية وتطوير أساليب إدارة التغيير داخل المؤسسات الجامعية، بما يحقق الفعالية التنظيمية ويرفع من مستوى الأداء المؤسسي.

– **الدراسة الثالثة :**

تُعتبر دراسة صوريا عثماني مرابط (2015/2014) من الدراسات الميدانية التي تناولت التماثل التنظيمي في علاقته بالضغط النفسي داخل الوسط الصحي، حيث سعت إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد التماثل التنظيمي ومستوى الضغط النفسي لدى قابلات الصحة العمومية بولاية بسكرة. وتكمن أهمية هذه الدراسة كونها ترتبط بفئة مهنية معرضة لضغوطات نفسية ومهنية متزايدة نظرا لطبيعة العمل الصحي .اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الارتباطي التحليلي، من خلال أسلوب المسح، حيث شملت عينة الدراسة (178) قابلة من أصل (208) قابلة عاملة في مؤسسات الصحة العمومية. كما استعانت بأداتين مقننتين، تمثّلتا في مقياس التماثل التنظيمي لـ Cheney (1982) بعد تطويره، وترجمته إلى اللغة العربية من قبل مازن فارس رشيد (2003)، إضافة إلى مقياس مستوى الضغط النفسي المختصر لـJohn Ehrenreich ، الذي قامت الباحثة بترجمته إلى اللغة العربية ولتحليل البيانات، استخدمت الباحثة معامل الارتباط لبيرسون للكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيري

الدراسة. حيث توصلت الباحثة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التماثل التنظيمي ومستوى الضغط النفسي لدى قابلات الصحة العمومية بولاية بسكرة.

– **التعقيب:** تتشابه هذه الدراسة في المتغير الثاني من دراستنا. وقد أبرزت صاحبة الدراسة أن شعور المبحوثين بالتماثل مع مؤسسهم ليس له أي علاقة بمستوى الضغط النفسي، وهذا ما يبين أن الدراسة لم تقف على عوامل مهنية وتنظيمية أخرى تؤثر في العلاقة بين التماثل التنظيمي والضغط النفسي.

– **الدراسة الرابعة :**

سعت دراسة سامر عيد المجيد (2007) كغيرها من الدراسات إلى إبراز دور العدالة التنظيمية في تعزيز التماثل التنظيمي داخل المؤسسات العامة الأردنية، حيث هدفت إلى تحليل أثر أبعاد العدالة التنظيمية في بلورة مستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين، مبينا دلك في أن شعور الموظفين العدالة ينعكس بالإيجاب على درجة انتمائهم.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، مستعينًا باستبانة كأداة لجمع البيانات، تم توزيعها على عينة نسبيًا بلغ حجمها الصافي (919)مفردة، الأمر الذي يعزّز من مصداقية النتائج وإمكانية تعميمها، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات، من خلال توظيف مقاييس الإحصاء الوصفي، ومعامل ارتباط بيرسون، إضافة إلى أسلوب الانحدار التدريجي.

– **التعقيب:** أشتركت مع دراستنا في المتغير الأول ضمنة بعد العدالة التنظيمية وتشابهت في المتغير الثاني. تُعتبر هذه الدراسة بحثا مهعما في ميدان السلوك التنظيمي، إذ أوضحت العلاقة بين العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي داخل المؤسسات العامة، كما تحتوي على إطار نظري ومنهجي يمكن الاستفادة منه ، خاصة تلك التي تعالج متغيرات تنظيمية مشابهة.

– **المقاربة النظرية:** يمكن الإنطلاق من نظرية الإدارة بالأهداف كمقاربة نظرية رأيناها تتلاءم مع دراستنا . ولقد أقترح أسلوب الإدارة بالأهداف العالم "بيتر دريكر" "Peter Druker"، وهو أستاذ العلوم الإجتماعية في جامعة كاليفورنيا، وكما هو معروف أن أسلوب الإدارة بالأهداف هي عبارة عن فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد، من خلال إشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف وإشراكهم في عملية إتخاذ القرار، وهي أسلوب في التخطيط الإداري والتقييم، يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لفترة معينة قياسا بالنتائج المراد الوصول إليها، على أن يتم قياس النتائج المحققة لكل فترة في مقابل الأهداف المسطرة والنتائج المتوقعة، بغية الوصول الفعلي للأهداف المخطط لها، فالإدارة بالأهداف تعني بالضبط تلك الإدارة التي تسعى للوصول للنتائج

المتوقعة من خلال الإستغلال الحسن والكفء للموارد المادية والبشرية، وهذا يمكن أن يتم من خلال تحقيق أكبر قدر ممكن من تماثل العاملين ضمن بيئتهم الداخلية.

- وتقوم هذه النظري على الإفتراضات التالية:

– أن الإنسان محب للعمل ومبتكر فيه، إذا ما توافرت له الظروف والمحفزات لذلك.

– ليس هناك تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد، وإنما يستوجب أن يكون هناك تماثل وتطابق بين أهداف الإدارة وأهداف العاملين.

– الإيمان بأن الإدارة أسلوب يرتكز على المشاركة والتعاون بين الجميع، منها عملية صنع القرارات والمشاركة في وضع البرامج وتحديد الأهداف.

– أن الإدارة هي أسلوب عمل تطبيقي يركز على النتائج من خلال الإستفادة الفعالة من جميع الموارد المتاحة.

– أن الإدارة أداة تخطيطية وإشرافية ورقابية تضم كل وظائف الإدارة، تعمل على التنسيق والتكامل فيما بينها.

- ويستند أسلوب الإدارة بالأهداف على المبادئ التالية:

– مبدأ المشاركة: المشاركة الفعالة للرؤساء والمرؤوسين في التخطيط ووضع الأهداف وإتخاذ القارات الملائمة.

– مبدأ التنسيق: من خلال التنسيق الدائم والإتصال بالرئيس لمشاورته وإبلاغه بما تحقق وبالمشكلات التي تعترض التنفيذ.

– مبدأ التقييم: من خلال قياس النتائج المتوقع الحصول عليها، والتعرف على الأهداف المحققة وتقييم ما تم إنجازه فعلا، وإصلاح العقبات وحل المشكلات التي تعترض سير العمل في المنظمة.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل قمنا بمعالجة كل ما جاء في متغيرات الدراسة(أسلوب القيادة الإدارية والتماثل التنظيمي)، حيث استنتجنا ان أسلوب القيادة الإدارية مهم جدا لما له من دور فعال لربط أهداف الفرد والمنظمة، حيث ان حصول الفرد على مستحقاته وشعوره المسؤولية من خلال الإجراءات والأساليب الإدارية يسمح له بتوظيف طاقاته والتي تنعكس إيجابا على المنظمة، بالإضافة إلى العدالة التنظيمية بين العاملين و الابتعاد عن السياسات ذات الأسلوب البيروقراطي وتبني سياسات تقوم على الدعم التنظيمي من خلال الحرية والشفافية والمساواة لضمان الفاعلية وبقاء الاستمرارية إلى حد بعيد، كما استنتجنا ان التماثل التنظيمي عملية مستمرة متغيرة مع مرور الزمن، وتتأثر بجل المتغيرات التي تؤثر في البيئة المحيطة، حيث ان الفرد يغير ويطور علاقاته مع الأشخاص أو الجماعات معبرا على ولائه للمنظمة، وتشابهه بسمات مشتركة توحد وتتوافق مع الطرفيين كالقيم، الأهداف، الرغبات.....الخ، وهذا لتحقيق أهدافه وأهداف منظمته

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية ونتائجها

تمهيد:

يعد الفصل التطبيقي مرحلة أساسية في أي دراسة علمية، حيث يهدف إلى الانتقال من الجانب النظري إلى الواقع الميداني من أجل اختبار الفرضيات والتحقق من مدى صحتها. وفي هذا السياق، تم الاعتماد على استبيان موجه إلى عينة من العاملين بالكليات محل الدراسة، قصد جمع بيانات كمية تعكس تصوراتهم حول أسلوب القيادة الإدارية وأبعاده المختلفة المتمثلة في المشاركة في اتخاذ القرار، العدالة التنظيمية، والتواصل الفعال، وعلاقتها بالتماثل التنظيمي.

وقد تم تحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، من خلال برنامجSPSS ، بهدف وصف خصائص العينة، وتحليل إجابات المبحوثين، ثم اختبار الفرضيات المقترحة في الدراسة، كما يسمح هذا الفصل بتفسير النتائج المتحصل عليها ومقارنتها بالتصورات النظرية والدراسات السابقة، بما يضمن الوصول إلى فهم دقيق لطبيعة العلاقة بين المتغيرات المدروسة داخل الكليات محل الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

المطلب الأول: الطريقة

الفرع الأول: مجتمع الدراسة:

المجتمع هو المجموعة الكلية أو المجموعة الكاملة من الناس، أو الأحداث، أو الأشياء، للقيام بالدراسة الميدانية قمنا باختيار ثلاث كليات تتمثل في كلية علوم الاجتماعية والإنسانية، كلية علوم الطبيعية وكلية الأدب العربي كمجتمع للدراسة، علما أن يبلغ عدد عمالها 150 عامل.

الفرع الثاني: عينة الدراسة:

العينة هي عبارة عن نموذج أو جزء يشمل جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، تكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات[1].

وبحسب بحثنا هذا أرتأت مجموعة البحث إختيار **العينة القصدية** وهي من العينات الغير عشوائية، ويكون الإختيار في هذا النوع من العينات على أساس حر من قبل الباحث وحسب طبيعة بحثه، بحيث يحقق هذا الإختيار هدف الدراسة المطلوب، بإعتبار أنها تمثل المجتمع الأصلي خير تمثيل، إنطلاقا من إختيار أفرادا محددين ووفقا لمعطيات الدراسة، يشترط أنهم يتميزون بخصائص ومزايا إحصائية تمثيلية للمجتمع، مما يعطي نتائج أقرب ما تكون الي النتائج التي يستهدفها الباحث في دراسته، بحيث تسهل للباحث الوصول إلى الأفراد المرغوب فيهم بسرعة ومن ثم معرفة آراء المجتمع المستهدف بشكل أسرع وأقرب لحيثيات الموضوع المدروس[2]. وتتكون عينة الدراسة من 55 فردا من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة البالغ 150 فرد، أي ما نسبته 36.66% من مجموع عدد العمال في مختلف المستويات الإدارية في الكليات محل دراستنا، وفي مختلف الوظائف التي يشغلونها.

المطلب الثاني: الأدوات

الفرع الأول: أداة جمع البيانات

يشير مفهوم الأداة إلى الوسيلة التي تجمع بها البيانات اللازمة للدراسة، وغالبا ما يستخدم الباحثون عدد كبيرا من أدوات جمع البيانات من بينها الملاحظة الاستبيان المقابلة، بالإضافة إلى البيانات الإحصائية على اختلاف أنواعها، ولتحقيق أهداف الدراسة في هذه المرحلة تم اختيار الوسيلة الأكثر مناسبة، وهي **الاستبيان**، حيث يعتبر الاستبيان من أنسب الطرق لجمع المعلومات عن آراء العمال حول أسلوب القيادة الإدارية بمؤسستهم، وكذا دورها

[1] – عامر إبراهيم قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط 01، 1999، ص 137.

[2] – محمد، علي عبد المعطي، السرياقوسي محمد ، أساليب البحث العلمي، بيروت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 1988.

في التماثل التنظيمي لدى العاملين، وهو من أهم الوسائل الفعالة في جمع البيانات شريطة أن يكون الباحث على معرفة دقيقة بالبيانات المطلوب جمعها وبكيفية قياس المتغيرات المرغوب دراستها[1].

ولاستكمال الهدف التي تسعى الدراسة لتحقيقه، تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع والمرتكزة على المسح الميداني للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية من خلال الاعتماد على الاستبانة تم تصميمها وفق للخطوات العلمية المعتمدة بهذا الشأن ومعالجة البيانات وتحليلها إحصائيا لاختبار الفرضيات للوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

وقد تم عرض الاستبانة على الأستاذ المشرف لمراجعتها وتصويبها، واشتملت أداة الدراسة على ثلاثة أقسام:

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بعينة الدراسة، والمتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي والرتب والمناصب الوظيفية.

المحور الثاني: الفقرات الخاصة ببعد مساهمة المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق التماثل التنظيمي.

المحور الثالث: الفقرات الخاصة ببعد مساهمة العدالة التنظيمية في تحقيق التماثل التنظيمي.

المحور الرابع: الفقرات الخاصة ببعد مساهمة التواصل الفعال في تحقيق التماثل التنظيمي.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحليل بيانات الدراسة قمنا بالاستعانة بعدد من الأدوات والاختبارات الإحصائية وهي:

-التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.

-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة استجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وكل بعد من أبعاد الدراسة.

-معامل ألفا كرونباخ ALPHA CRONBACH لقياس صدق وثبات أداة الدراسة.

-معامل الارتباط **بيرسون** لاختبار فرضيات الدراسة.

الفرع الثالث: البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات

قمنا بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي SPSS نسخة v25 وذلك من أجل الحصول نتائج الدراسة.

الفرع الرابع: الطريقة المستخدمة في قياس الاتجاهات:

في أداة الدراسة (الاستبيان) تم اعتماد الأسئلة المغلقة، أما بخصوص الطريقة المستخدمة في قياس الاتجاهات فتم اعتماد نموذج ليكرت الخماسي للإجابة، حيت كانت اقتراحات الإجابة كالآتي: (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، فقد تم إعطاء خمس خيارات للإجابة، وتم ترميزها من (1 إلى 5) وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي بالنسبة للاستبانة الموجهة للموظفين.

[1] شريفي مسعودة، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة، دراسة حالة منظمة جنرال إلكتريك عملاق التكنولوجيا العالمي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشلف، الجزائر، 2016.

جدول رقم (01): يوضح مقياس الإجابة المتبع في الاستبيان.

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن المرجح	1	2	3	4	5
المجال	1.80---1	2.60---1.81	3.40---2.61	4.20---3.41	5---4.21
التعليق	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين.

- فقد تم إعطاء خمس خيارات للإجابة، وتم ترميزها من (1 إلى 5) وقد تم استخدام مقياس **ليكرت الخماسي** بالنسبة للاستبانة الموجهة لعمال الكليات الثلاثة محل الدراسة.

الجدول رقم (02): توزيع الاستبانة

البيانات	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الغير مسترجعة	عدد الاستمارات الملغاة	عدد الاستمارات الصالحة للدراسة
العدد	70	55	15	15	55
النسبة	100%	%78.57	%21.43	%21.43	%78.57

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يتضح من الجدول السابق أنه إجمالي نسبة الاستمارات المسترجعة والصالحة للمعالجة الإحصائية بلغت نسبة 78.57% من إجمالي الاستمارات الموزعة على عمال الكليات الثلاثة محل الدراسة، وهي نسبة نعتبرها كافية من أجل القيام بدراستنا، وبخصوص الاستمارات الملغاة فهي الاستمارات التي تخص أفراد العينة الذين لم يكملوا الإجابة أو تحفظوا عن ذكر بياناتهم الشخصية

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

المطلب الأول: عرض النتائج

الفرع الأول: اختبار الاتساق الداخلي، الصدق والثبات لأداة الدراسة

أولا: اختبار الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان حسب كل متغير.

يعبر عن مدى انتماء الفقرات أو العبارات فعليا إلى البعد أو المتغير التي الذي تم وضعها ضمنه وهنا الحديث عن محور "الرقابة الإدارية" الموجه لعمال الكليات محل الدراسة، بحيث يضم كل محور 10 فقرات وتم الإجابة عليها بمقياس ليكرت الخماسي، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على معامل الارتباط **pearson** لقياس مدى ارتباط كل

فقرة مع المحور الذي وضعت فيه أو التابعة له، عند مستوى الدلالة 0.05 وهو ما تعتبر عنه النتائج الموضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم (03): اختبار استساق فقرات المحور الأول.

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
مساهمة المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق التماثل التنظيمي	01	0.05
تشجعكم إدارة الكلية على العمل الجماعي المشترك	0.742**	0.05
تمنحكم الإدارة الحرية في إبداء آرائكم ومقترحاتكم	0.695**	0.05
يناقشكم الرئيس في المسائل المهمة بالكلية	0.761**	0.05
تشجعكم إدارتكم على مشاركتكم في صناعة القرار	0.861**	0.05
يسعى مسئولكم لإتاحتكم المعلومات من أجل السير الحسن بالكلية	0.685**	0.05
تحثكم إدارتكم على تبني أفكار وأساليب متطورة في العمل	0.668**	0.05
أشعر أن مشكلات المؤسسة جزء من مشكلاتي الشخصية.	0.645**	0.05
يتمتع العاملون بالقدرة على حل مشكلات العمل	0.636**	0.05
تؤدي مشاركتكم إلى تحسين جودة القرارات المتخذة بالكلية	0.621**	0.05
مشاركتكم في صناعة القرارات تزيدكم التزاما بتنفيذها	0.541**	0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والمحور الأول التباعة له حسب عينة الدراسة موجبة حيث جاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة الأولى من حيث معامل ارتباطها حيث بلغت (0.861)، أما في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (10) بمعامل ارتباط بلغ (0.621).

وعليه يمكن القول إن جميع فقرات المحور الأول دالة إحصائيا عند مستوى معنوية يساوي (0.05).

الجدول رقم (04): اختبار استساق فقرات المحور الثاني.

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
مساهمة العدالة التنظيمية في تحقيق التماثل التنظيمي	01	0.05
يتسم أسلوب القيادة الإدارية بالعدل والمساواة بين جميع الأطراف	0.792**	0.05
هناك ثقة عند مسئولي الإدارة في قدرتكم على أداء مهامكم بكفاءة	0.785**	0.05
هناك مرونة كافية تمكنكم من التصرف في مهامكم بسلاسة	0.639**	0.05
تحصلون على الدعم والمساعدة من قبل رئيسكم في ممارسة المهام	0.783**	0.05
تتوفر لديكم نفس الإمكانات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة	0.669**	0.05
يوضح لكم القائد الأهداف المطلوبة بشكل دقيق	0.798**	0.05
يسعى العمال لكسب ثقة الرئيس وتمكينهم من تولي المسئوليات	0.741**	0.05
تشعرون بأن أهداف الإدارة هي نفسها أهدافكم	0.869**	0.05
تشعرون بالرضا عن أسلوب القيادة المتبع في الكلية	0.893**	0.05

تفضل المصلحة العامة لمؤسستك على مصلحتك الخاصة	0.758**	0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والمحور الثاني التباعة له حسب عينة الدراسة موجبة حيث جاءت الفقرة رقم (09) في المرتبة الأولى من حيث معامل ارتباطها حيث بلغت (0.893)، أما في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (03) بمعامل ارتباط بلغ (0.639).

وعليه يمكن القول إن جميع فقرات المحور الثاني دالة إحصائيا عند مستوى معنوية يساوي (0.05).

الجدول رقم (05): اختبار استساق فقرات المحور الثالث.

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
مساهمة التواصل الفعال في تحقيق التماثل التنظيمي	01	0.05
توفر لكم الإدارة وسائل الاتصال بشكل كاف	0.656**	0.05
يتم التواصل بينكم وبين القيادة الإدارية بشكل مستمر	0.703**	0.05
تتم متابعة أعمالكم من طرف مسئولي بالبلدية	0.692**	0.05
تتسم العلاقة بينكم وبين الإدارة بالشفافية والايجابية	0.781**	0.05
تشجعكم الإدارة على أداء عملكم بالطريقة التي تناسبكم	0.611**	0.05
يثق الرئيس في قدراتكم ويفوضكم بعض الصلاحيات	0.743**	0.05
تعمل إدارتكم على زيادة رغبتكم في استمراركم في العمل	0.716**	0.05
تعتقدون أن هناك تشابه في ممارستكم مع أسلوب العمل بالبلدية	0.748**	0.05
تلتزمون بكل تعليمات القيادة الإدارية أثناء أداء عملكم	0.671**	0.05
تشعرون بالولاء تجاه البلدية التي تعملون بها	0.828**	0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والمحور الثالث التباعة له حسب عينة الدراسة موجبة حيث جاءت الفقرة رقم (10) في المرتبة الأولى من حيث معامل ارتباطها حيث بلغت (0.828)، أما في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (05) بمعامل ارتباط بلغ (0.611).

وعليه يمكن القول إن جميع فقرات المحور الأول دالة إحصائيا عند مستوى معنوية يساوي (0.05).

ثانيا: اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة

الثبات هو مدى التباينات أو الأخطاء العشوائية في نتائج الدراسة وهو يشير إلى أن تطبيق قياس أو اختبار معين إذا كان أكثر من مرة على الأشخاص أنفسهم أو على الأشياء نفسها فسيعطينا النتائج نفسها في كل مرة، وقد تم الاعتماد على معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات الفقرات المستخدمة في الاستبيان، والجدول التالي يوضح معاملات ألفا كرونباخ.

الجدول رقم (06): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
مساهمة المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق التماثل التنظيمي	10	**0.875**
مساهمة العدالة التنظيمية في تحقيق التماثل التنظيمي	10	**0.925**
مساهمة التواصل الفعال في تحقيق التماثل التنظيمي	10	**0.898**
الدرجة الكلية للاستبيان	**30**	**0.953**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية بلغ قيمة 0.953 أي أنه فاق قيمة 0.5 واقترب من 0.7 وهي قيمة مقبولة جدا، حيث بلغت قيمته "0.875" بالنسبة لفقرات محور (مساهمة المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق التماثل التنظيمي)، وبلغت قيمته "0.925" بالنسبة لفقرات محور (مساهمة العدالة التنظيمية في تحقيق التماثل التنظيمي)، وبلغت قيمته "0.898" بالنسبة لفقرات محور (مساهمة التواصل الفعال في تحقيق التماثل التنظيمي).

وهي نسب عالية تشير إلى أن فقرات محور الاستبيان يتمتع بالثبات الكافي ويمكن الاعتماد عليه لجمع البيانات.

الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب متغير البيانات الشخصية

أولا: الجنس

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسب المئوية
ذكر	30	54.5
أنثى	25	45.5
المجموع	**55**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

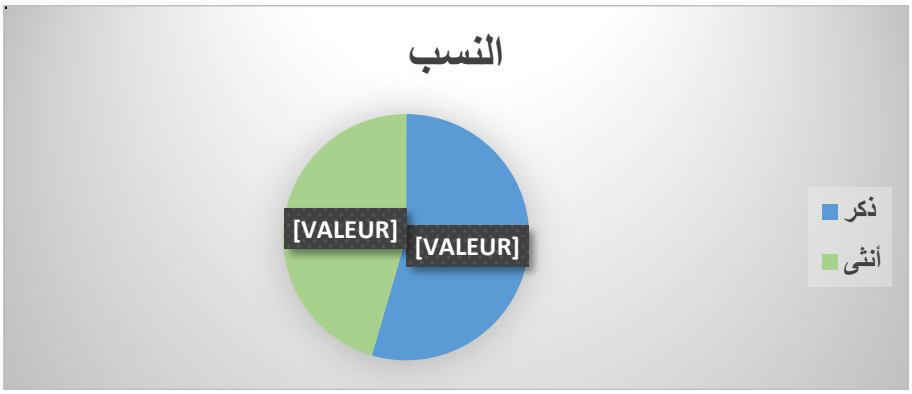
نلاحظ من خلال الجدول رقم (**) أنا ما نسبته 54.5% هم فئة الذكور بتكرار 30 ذكر، وهي الفئة السائدة في الدراسة، فيما بلغت نسبة الإناث قيمة 45.5% بتكرار 25 أنثى في المرتبة الثانية.

تشير هذه النتائج إلى وجود تقارب نسبي بين الجنسين داخل الكليات محل الدراسة، مع تفوق طفيف لفئة الذكور، وهو ما قد يعكس طبيعة توزيع الموارد البشرية أو خصائص بعض المناصب داخل الكليات، كما يعكس هذا التوازن نوعا من التنوع في التركيبة البشرية، الأمر الذي يمكن أن يساهم في إثراء بيئة العمل من خلال تعدد وجهات النظر وأنماط التفاعل التنظيمي، ومن زاوية موضوع الدراسة، فإن هذا التنوع بين الجنسين قد يؤثر في

إدراك أساليب القيادة الإدارية، حيث تختلف استجابات العاملين تبعا لخصائصهم الاجتماعية والمهنية، كما يمكن أن ينعكس على مستوى التماثل التنظيمي من حيث الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة. فكلما توفرت بيئة عمل قائمة على المساواة وعدم التمييز، زاد احتمال تعزيز التماثل التنظيمي لدى العاملين.

وعليه، يمكن القول إن التوزيع الحالي حسب الجنس يوفر قاعدة مناسبة لدراسة تأثير أسلوب القيادة الإدارية على التماثل التنظيمي، في ظل وجود تنوع بشري يسمح باستخلاص نتائج أكثر شمولية ودقة.

الشكل رقم (01): نسب توزيع العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

ثانيا: السن

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

السن	التكرار	النسب المئوية
من 26 إلى 35 سنة	09	16.4
من 36 إلى 45 سنة	32	58.2
من 46 إلى 55 سنة	11	20
56 سنة فما فوق	03	5.5
المجموع	**55**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

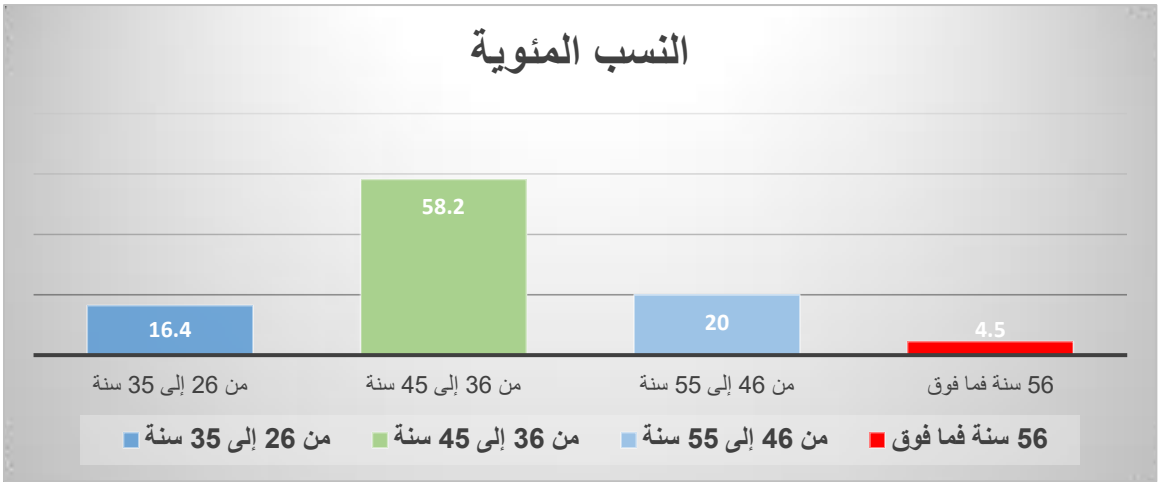
نلاحظ من خلال الجدول رقم (**) أن ما نسبته 58.2% من أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة بتكرار 09 أفراد، وهي الفئة السائدة في الدراسة، تليها الفئة العمرية من 46 إلى 55 سنة بنسبة 20% بتكرار 11فردا، ثم الفئة من 26 إلى 35 سنة بنسبة 16.4% بتكرار 09 أفراد، بينما سجلت الفئة العمرية 56 سنة فما فوق أقل نسبة قدرت بـ 5.5% بتكرار 03 أفراد، وذلك من أصل 55 فردا يمثلون الحجم الإجمالي للعينة.

تشير هذه النتائج إلى أن أغلب العاملين في الكليات محل الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية المتوسطة، خاصة فئة ما بين 36 و45 سنة، وهي فئة غالبا ما تتميز بـ الخبرة المهنية والاستقرار الوظيفي، مما يجعلها الأكثر تمثيلا داخل المؤسسة، كما تعكس هذه البنية العمرية وجود تدرج وظيفي طبيعي داخل الكليات، حيث يجتمع العنصر ذو الخبرة المتوسطة مع فئات أقل وأكبر سناً في بيئة عمل واحدة.

ومن زاوية موضوع الدراسة، فإن هذا التوزيع العمري قد يكون له تأثير مباشر على أسلوب القيادة الإدارية، حيث تميل الفئة المتوسطة العمر إلى التفاعل بشكل أكبر مع أساليب القيادة التشاركية، كما أن مستوى الخبرة المكتسبة لدى هذه الفئة قد يعزز من إدراكها لمفهوم التماثل التنظيمي من خلال الشعور بالانتماء والاستقرار داخل المؤسسة، في المقابل، قد تختلف درجة التفاعل مع أساليب القيادة لدى الفئات الأصغر والأكبر سناً تبعا لاختلاف الخبرة والتوقعات المهنية.

وعليه، يمكن القول إن التركيبة العمرية السائدة داخل الكليات محل الدراسة توفر بيئة مناسبة لتحليل العلاقة بين أسلوب القيادة الإدارية ومستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين.

الشكل رقم (02): نسب توزيع العينة حسب متغير السن.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

ثالثا: المستوى التعليمي

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسب المئوية
متوسط	01	1.8
ثانوي	09	16.4
جامعي	45	81.8
المجموع	**55**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (**) أن ما نسبته 81.8% من أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي جامعي بتكرار 45 فرد، وهي الفئة السائدة في الدراسة، تليها فئة ذوي المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 16.4% بتكرار 09 أفراد، بينما تمثل فئة المستوى التعليمي المتوسط أقل نسبة قدرت بـ 1.8% بتكرار 01 فرد واحد، وذلك من أصل 55 فرداً يمثلون الحجم الإجمالي للعينة. وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب العاملين في الكليات محل الدراسة يتمتعون بمستوى تعليمي مرتفع، وهو ما يعكس الطابع الأكاديمي والمؤسساتي للبيئة المهنية محل الدراسة، كما يدل هذا التوزيع على أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الكفاءات ذات التأهيل الجامعي، الأمر الذي يساهم في رفع مستوى الفهم والاستيعاب للإجراءات الإدارية وأساليب العمل المختلفة.

ومن زاوية موضوع الدراسة، فإن ارتفاع المستوى التعليمي لدى أغلب أفراد العينة قد يكون له تأثير إيجابي على إدراك أساليب القيادة الإدارية، حيث يميل الأفراد ذو المستوى الجامعي إلى التفاعل بشكل أكبر مع أساليب القيادة الحديثة القائمة على المشاركة والتواصل، كما أن هذا المستوى التعليمي يمكن أن يعزز من مستوى التماثل التنظيمي من خلال زيادة القدرة على استيعاب أهداف المؤسسة والتكيف مع قيمها التنظيمية، في المقابل، قد يختلف مستوى التفاعل لدى الفئات الأقل تعليما تبعا لدرجة اندماجهم في البيئة التنظيمية.

وعليه، يمكن القول إن المستوى التعليمي السائد داخل الكليات محل الدراسة يوفر أرضية مناسبة لفهم وتحليل العلاقة بين أسلوب القيادة الإدارية ومستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين.

الشكل رقم (03): نسب توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

رابعا: الرتب والمنصب الوظيفي

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتب والمنصب الوظيفي.

سنوات الخبرة	التكرار	النسب المئوية
موظف إداري	29	52.7
موظف تقني	11	20
إطار مسير	15	27.3
المجموع	**55**	**%100**

المصدر: من إعداد المتربصين بالاعتماد على مخرجات SPSS

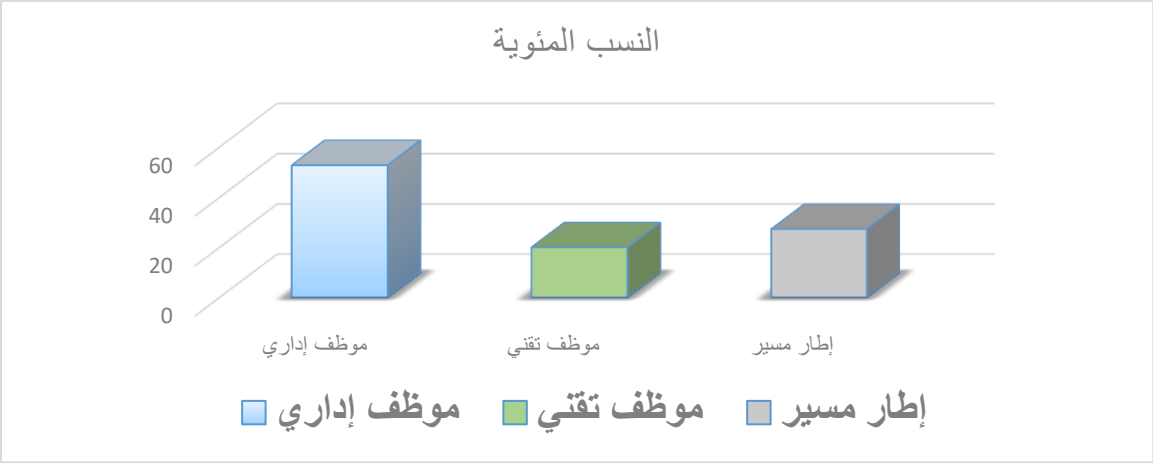
نلاحظ من خلال الجدول رقم (***) أن ما نسبته 52.7% من أفراد العينة يشغلون منصب موظف إداري بتكرار 29 فرد، وهي الفئة السائدة في الدراسة، تليها فئة الإطار المسير بنسبة 27.3% بتكرار 15 فرد، ثم فئة الموظف التقني بنسبة 20% بتكرار 11 فردا، وذلك من أصل 55 فرد يمثلون الحجم الإجمالي للعينة.

تشير هذه النتائج إلى أن الهيكل الوظيفي داخل الكليات محل الدراسة يغلب عليه الطابع الإداري، حيث تشكل فئة الموظفين الإداريين النسبة الأكبر، وهو ما يعكس طبيعة العمل التنظيمي القائم على الأعمال الإدارية والخدماتية داخل هذه المؤسسات، كما يبرز وجود نسبة معتبرة من الإطارات المسيرة، ما يدل على وجود مستوى من الإشراف والتسيير يساهم في تنظيم وتوجيه مختلف الأنشطة الإدارية.

ومن زاوية موضوع الدراسة، فإن هذا التوزيع الوظيفي قد يكون له تأثير على أسلوب القيادة الإدارية الممارس داخل الكليات، حيث تختلف درجة تفاعل الفئات الوظيفية مع ممارسات القيادة حسب طبيعة المهام والمسؤوليات، كما أن تنوع الرتب الوظيفية قد ينعكس على مستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين، من حيث الشعور بالانتماء والالتزام تجاه المؤسسة، خاصة في ظل تباين الأدوار بين التنفيذ والإشراف والتسيير.

وعليه، يمكن القول إن التوزيع الوظيفي الحالي داخل الكليات محل الدراسة يوفر بيئة تنظيمية متنوعة تسمح بدراسة تأثير أسلوب القيادة الإدارية على مستوى التماثل التنظيمي لدى مختلف الفئات المهنية.

الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتب والمنصب الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة حسب محاور الدراسة

أولا: محور (مساهمة المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق التماثل التنظيمي)

الجدول رقم (11): قياس مستوى إدراك العمال للمحور الأول.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الترتيب
إدارة الكلية على العمل الجماعي المشترك تشجعكم	3.67	1.090	موافق	05

الإدارة الحرية في إبداء آرائكم ومقترحاتكم تمنحكم	3.67	0.963	موافق	03
يناقشكم الرئيس في المسائل المهمة بالكلية	3.55	0.878	موافق	07
تشجعكم إدارتكم على مشاركتكم في صناعة القرار	3.42	1.031	موافق	09
يسعى مسئولكم لإتاحتكم المعلومات من أجل السير الحسن بالكلية	3.91	0.823	موافق	02
تحثكم إدارتكم على تبني أفكار وأساليب متطورة في العمل	3.67	0.944	موافق	04
أشعر أن مشكلات المؤسسة جزء من مشكلاتي الشخصية.	3.31	1.086	محايد	10
يتمتع العاملون بالقدرة على حل مشكلات العمل	3.51	0.920	موافق	08
تؤدي مشاركتكم إلى تحسين جودة القرارات المتخذة بالكلية	3.62	0.933	موافق	06
مشاركتكم في صناعة القرارات تزيدكم التزاما بتنفيذها	4.02	0.805	موافق	01
المتوسط الحسابي المرجح	**3.63**	**0.653**	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (**) وحسب الاتجاه العام لأفراد العينة أن المتوسط الحسابي المرجح لمحور المشاركة في اتخاذ القرار بلغ 3.63بانحراف معياري قدره 0.653وبدرجة تبني موافق، مما يشير إلى إدراك إيجابي لدى العاملين بالكليات محل الدراسة لأهمية مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار، ويعكس تبني الإدارة لأسلوب قيادي يميل إلى إشراك العاملين وتعزيز تفاعلهم، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في دعم مستوى التماثل التنظيمي من خلال تنمية الشعور بالمسؤولية والانتماء داخل المؤسسة، بحيث:

-جاءت الفقرة "**مشاركتكم في صناعة القرارات تزيدكم التزاما بتنفيذها**" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.02 وانحراف معياري 0.805 وباتجاه موافق، مما يدل على أن إشراك العاملين في اتخاذ القرار داخل الكليات محل الدراسة يعزز بشكل واضح مستوى التزامهم بتنفيذ هذه القرارات، ويُفهم من هذه النتيجة أن القيادة الإدارية عندما تعتمد الأسلوب التشاركي، فإنها لا تكتفي بإشراك العاملين شكليا، بل تخلق لديهم نوعا من المسؤولية النفسية تجاه القرار، وهو ما ينعكس إيجابا على رفع مستوى الانضباط والامتثال التنظيمي، ويعد هذا مؤشرا مهما على تعزيز أحد أبعاد التماثل التنظيمي وهو الالتزام التنظيمي.

-جاءت الفقرة "**يسعى مسؤولكم لإتاحة المعلومات من أجل السير الحسن بالكلية**" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.91 وانحراف معياري 0.823 وباتجاه موافق، مما يشير إلى أن هناك مستوى جيدا من شفافية المعلومات داخل الكليات محل الدراسة. ومن منظور القيادة الإدارية، فإن إتاحة المعلومات تُعد من أهم أدوات القيادة الفعالة، لأنها تقلل من الغموض التنظيمي وتسهم في تحسين اتخاذ القرار، كما أن توفر المعلومات للعاملين يعزز شعورهم بالثقة والانتماء، وهو ما يقوي تدريجيا علاقة التماثل التنظيمي من خلال إدراك العاملين بأنهم جزء من العملية الإدارية وليسوا مجرد منفذين فقط.

-جاءت الفقرة "**تشجعكم إدارة الكلية على العمل الجماعي المشترك**" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.67 وانحراف معياري 1.090 وباتجاه موافق، مما يدل على أن أسلوب القيادة داخل الكليات يميل إلى دعم

العمل الجماعي كآلية تنظيمية، ويعكس ذلك توجه قيادي نحو بناء ثقافة تعاون داخل المؤسسة، وهو عنصر أساسي في ترسيخ التماثل التنظيمي، لأن العمل الجماعي يخلق تفاعل اجتماعي بين الأفراد ويزيد من اندماجهم داخل الهيكل التنظيمي، مما يعزز الشعور بالانتماء الجماعي بدل العمل الفردي المنعزل.

-جاءت الفقرة "**تمنحكم الإدارة الحرية في إبداء آرائكم ومقترحاتكم**" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.67 وانحراف معياري 0.963 وباتجاه موافق، مما يعكس وجود درجة مقبولة من حرية التعبير داخل بيئة العمل، ومن الناحية التنظيمية، فإن منح العاملين حرية إبداء الرأي يعد أحد مؤشرات القيادة التشاركية، حيث يساهم في إشراكهم في الحياة التنظيمية للمؤسسة، هذا النوع من الممارسات يعزز التماثل التنظيمي من خلال رفع الإحساس بالقيمة الذاتية لدى العاملين، ويجعلهم يشعرون بأن آراءهم تؤخذ بعين الاعتبار في القرارات الإدارية.

-جاءت الفقرة "**تحثكم إدارتكم على تبني أفكار وأساليب متطورة في العمل**" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.67 وانحراف معياري 0.944 وباتجاه موافق، مما يدل على وجود توجه إداري نحو تحديث أساليب العمل داخل الكليات محل الدراسة. ويعكس هذا البعد جانباً مهماً من القيادة الإدارية الحديثة التي تعتمد على التحفيز الفكري والابتكار. كما أن تشجيع العاملين على تبني أساليب جديدة يعزز من اندماجهم التنظيمي، لأنهم يشعرون بأنهم جزء من عملية تطوير المؤسسة وليسوا مجرد منفذين تقليديين.

-جاءت الفقرة "**يناقشكم الرئيس في المسائل المهمة بالكلية**" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 3.55 وانحراف معياري 0.878 وباتجاه موافق، مما يشير إلى وجود تواصل نسبي بين الرؤساء والعاملين حول القضايا المهمة، لكنه أقل نسبيا مقارنة ببقية الفقرات. ومن منظور القيادة الإدارية، فإن هذا المستوى المتوسط من النقاش قد يعكس طابع هرمي نسبي في اتخاذ القرار، حيث لا يزال إشراك العاملين في النقاشات الاستراتيجية يحتاج إلى تعزيز أكبر، وهو ما قد يؤثر جزئيا على مستوى التماثل التنظيمي، خاصة في بعده المرتبط بالشعور بالمشاركة الفعلية في صنع القرار.

تشير باقي الفقرات في هذا المحور إلى وجود مستوى إيجابي عموماً لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار داخل الكليات محل الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين مستويات متقاربة تميل إلى الاتجاه "موافق".

فقد أظهرت النتائج أن العاملين يدركون أن مشاركتهم في اتخاذ القرار تساهم في تحسين جودة القرارات المتخذة بمتوسط حسابي بلغ 3.62، مما يعكس وعي بأهمية المشاركة في رفع فعالية العملية الإدارية، كما بينت النتائج أن العاملين يتمتعون بقدرة نسبية على حل مشكلات العمل بمتوسط قدره 3.51، وهو ما يدل على وجود مستوى من الاستقلالية المهنية داخل المؤسسة.

في المقابل، سجلت الفقرة المتعلقة بـ تشجيع الإدارة على المشاركة المباشرة في صنع القرار متوسط أقل نسبيا قدره 3.42، مما يشير إلى أن المشاركة الفعلية في صنع القرار ما تزال في مستوى متوسط مقارنة بباقي الجوانب، وهو ما قد يعكس استمرار بعض الطابع المركزي في اتخاذ القرار داخل الكليات محل الدراسة.

تظهر النتائج الأولية أن أسلوب القيادة داخل الكليات محل الدراسة يميل إلى الأسلوب التشاركي بدرجة جيدة، خاصة من خلال إتاحة المعلومات، وتشجيع العمل الجماعي، ومنح حرية التعبير، كما يتضح أن هذه الممارسات تساهم بشكل مباشر في تعزيز بعض أبعاد التماثل التنظيمي، خصوصا الالتزام التنظيمي والشعور بالانتماء، في حين لا يزال جانب المشاركة الفعلية في النقاشات القيادية بحاجة إلى تعزيز أكبر لضمان تماثل تنظيمي أقوى وأكثر عمقا.

ثانيا: محور (مساهمة العدالة التنظيمية في تحقيق التماثل التنظيمي)

الجدول رقم (12): قياس مستوى إدراك العمال للمحور الثاني.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الترتيب
يتسم أسلوب القيادة الإدارية بالعدل والمساواة بين جميع الأطراف	3.22	1.031	محايد	10
هناك ثقة عند مسئولي الإدارة في قدرتكم على أداء مهامكم بكفاءة	3.65	0.126	موافق	03
هناك مرونة كافية تمكنكم من التصرف في مهامكم بسلاسة	3.65	0.947	موافق	02
تحصلون على الدعم والمساعدة من قبل رئيسكم في ممارسة المهام	3.71	1.100	موافق	01
تتوفر لديكم نفس الإمكانات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة	3.35	1.092	محايد	08
يوضح لكم القائد الأهداف المطلوبة بشكل دقيق	3.55	0.978	موافق	05
يسعى العمال لكسب ثقة الرئيس وتمكينهم من تولي المسئوليات	3.60	0.873	محايد	04
تشعرون بأن أهداف الإدارة هي نفسها أهدافكم	3.40	1.256	موافق	07
تشعرون بالرضا عن أسلوب القيادة المتبع في الكلية	3.24	1.122	محايد	09
تفضل المصلحة العامة لمؤسستك على مصلحتك الخاصة	3.55	1.199	موافق	06
المتوسط الحسابي المرجح	**3.49**	**0.833**	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (**) وحسب الاتجاه العام لأفراد العينة أن المتوسط الحسابي المرجح لمحور العدالة التنظيمية بلغ 3.49بانحراف معياري قدره 0.833وبدرجة تبني موافق، مما يشير إلى إدراك إيجابي نسبي لدى العاملين بالكليات محل الدراسة لمستوى العدالة التنظيمية، ويعكس وجود ممارسات إدارية تتسم بدرجة مقبولة من الإنصاف والثقة والدعم، غير أنها لا تزال في مستوى متوسط، وهو ما قد يؤثر بدرجة معينة على تعزيز التماثل التنظيمي، باعتبار أن العدالة التنظيمية تُعد من العوامل الأساسية في تنمية الشعور بالانتماء والولاء لدى العاملين، بحيث:

-جاءت الفقرة "**يتسم أسلوب القيادة الإدارية بالعدل والمساواة بين جميع الأطراف**" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.22 وانحراف معياري 1.031 وباتجاه محايد، مما يشير إلى أن إدراك العاملين لمستوى العدالة والمساواة داخل الكليات محل الدراسة ليس مرتفعا، وهو ما قد يعكس وجود تفاوتات في المعاملة أو عدم وضوح

معايير العدالة التنظيمية بشكل كاف، الأمر الذي قد يحد نسبيا من قوة التماثل التنظيمي القائم على الإحساس بالإنصاف.

-جاءت الفقرة "**هناك ثقة عند مسؤولي الإدارة في قدرتكم على أداء مهامكم بكفاءة**" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.65وانحراف معياري 0.126وباتجاه موافق، مما يدل على أن الإدارة تمنح مستوى جيداً من الثقة للعاملين، وهو عنصر مهم في تعزيز العدالة التفاعلية داخل المؤسسة، حيث يشعر العاملون بأن جهودهم وقدراتهم محل تقدير، مما ينعكس إيجاباً على تعزيز التماثل التنظيمي.

-جاءت الفقرة "**هناك مرونة كافية تمكنكم من التصرف في مهامكم بسلاسة**" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.65وانحراف معياري 0.947وباتجاه موافق، مما يعكس وجود درجة مقبولة من المرونة في العمل، وهو ما يدل على أن أسلوب القيادة الإداري يسمح بهامش من الاستقلالية في أداء المهام، الأمر الذي يعزز الإحساس بالعدالة التنظيمية ويقوي الارتباط بالمؤسسة.

-جاءت الفقرة "**تحصلون على الدعم والمساعدة من قبل رئيسكم في ممارسة المهام**" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.71وانحراف معياري 1.100وباتجاه موافق، مما يدل على أن الدعم الإداري يمثل أحد أبرز مظاهر العدالة التنظيمية داخل الكليات محل الدراسة، حيث يشعر العاملون بوجود مساندة من القيادة، وهو ما يعزز الثقة ويقوي الشعور بالانتماء التنظيمي.

-جاءت الفقرة "**تتوفر لديكم نفس الإمكانات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة**" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره 3.35وانحراف معياري 1.092وباتجاه محايد، مما يشير إلى أن العاملين لا يتفقون بشكل واضح حول تساوي الإمكانات المتاحة، وهو ما قد يعكس وجود نوع من التفاوت في توزيع الموارد داخل المؤسسة، الأمر الذي قد يؤثر سلباً على الإحساس بالعدالة التنظيمية.

-جاءت الفقرة "**يوضح لكم القائد الأهداف المطلوبة بشكل دقيق**" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.55وانحراف معياري 0.978وباتجاه موافق، مما يدل على أن وضوح الأهداف يمثل جانب إيجابي في أسلوب القيادة، وهو عنصر مهم في تحقيق العدالة الإجرائية داخل المؤسسة.

وتشير باقي الفقرات إلى نتائج متوسطة تميل بين الموافقة والمحايد، حيث سجلت الفقرة المتعلقة بـ **السعي لكسب ثقة الرئيس وتولي المسؤوليات** متوسط قدره 3.60، مما يعكس وجود رغبة لدى العاملين في تطوير وضعهم الوظيفي، بينما سجلت فقرة **تفضيل المصلحة العامة على الخاصة** متوسط قدره 3.55، مما يدل على وجود اتجاه إيجابي نحو الالتزام التنظيمي.

في المقابل، جاءت فقرة **الرضا عن أسلوب القيادة المتبع** بمتوسط منخفض نسبيا قدره 3.24وباتجاه محايد، مما يشير إلى أن مستوى الرضا العام عن القيادة لا يزال يحتاج إلى تعزيز، وهو ما قد ينعكس على مستوى إدراك العدالة التنظيمية بشكل عام.

بصفة عامة، تشير نتائج محور العدالة التنظيمية إلى أن إدراك العاملين لمستوى العدالة داخل الكليات محل الدراسة متوسط يميل إلى الإيجابية الجزئية، حيث يظهر بوضوح أن الدعم الإداري والثقة والمرونة تمثل نقاط قوة داخل المؤسسة.

في المقابل، فإن بعض الجوانب المتعلقة بالمساواة في توزيع الإمكانات والرضا العام عن أسلوب القيادة ما تزال دون المستوى المطلوب، وهو ما قد يؤثر على بناء تماثل تنظيمي قوي، لأن العدالة التنظيمية تُعد من أهم المحددات الأساسية لتعزيز الشعور بالانتماء والاندماج داخل المؤسسة.

ثالثا: محور (مساهمة التواصل الفعال في تحقيق التماثل التنظيمي)

الجدول رقم (13): قياس مستوى إدراك العمال للمحور الثالث.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الترتيب
توفر لكم الإدارة وسائل الاتصال بشكل كاف	3.56	0.856	موافق	07
يتم التواصل بينكم وبين القيادة الإدارية بشكل مستمر	3.65	0.844	موافق	04
تتم متابعة أعمالكم من طرف مسئولي بالبلدية	3.73	0.932	موافق	02
تتسم العلاقة بينكم وبين الإدارة بالشفافية والايجابية	3.65	1.092	موافق	05
تشجعكم الإدارة على أداء عملكم بالطريقة التي تناسبكم	3.45	0.919	موافق	10
يثق الرئيس في قدراتكم ويفوضكم بعض الصلاحيات	3.64	0.825	موافق	06
تعمل إدارتكم على زيادة رغبتكم في استمراركم في العمل	3.55	0.959	موافق	08
تعتقدون أن هناك تشابه في ممارستكم مع أسلوب العمل بالبلدية	3.49	1.086	موافق	09
تلتزمون بكل تعليمات القيادة الإدارية أثناء أداء عملكم	3.89	0.875	موافق	01
تشعرون بالولاء تجاه البلدية التي تعملون بها	3.71	1.012	موافق	03
المتوسط الحسابي المرجح	**3.62**	**0.682**	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (**) وحسب الاتجاه العام لأفراد العينة أن المتوسط الحسابي المرجح لمحور التواصل الفعال بلغ 3.62بانحراف معياري قدره 0.682وبدرجة تبني موافق، مما يشير إلى إدراك إيجابي لدى العاملين بالكليات محل الدراسة لمستوى التواصل داخل المؤسسة، ويعكس وجود تفاعل مستمر وتبادل للمعلومات بين القيادة والعاملين، وهو ما من شأنه أن يعزز الثقة التنظيمية ويدعم مستوى التماثل التنظيمي من خلال تقوية روابط الانتماء والالتزام داخل بيئة العمل، بحيث:

-جاءت الفقرة "**توفر لكم الإدارة وسائل الاتصال بشكل كاف**" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره 3.56 وانحراف معياري 0.856وباتجاه موافق، مما يدل على أن وسائل الاتصال داخل الكليات محل الدراسة متوفرة

بدرجة مقبولة، إلا أنها لا تمثل أقوى عناصر التواصل الإداري، وهو ما يشير إلى إمكانية تحسين البنية الاتصالية لتعزيز التفاعل التنظيمي.

-جاءت الفقرة "**يتم التواصل بينكم وبين القيادة الإدارية بشكل مستمر**" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.65وانحراف معياري 0.844وباتجاه موافق، مما يعكس وجود تواصل مستمر بين القيادة والعاملين، وهو عنصر أساسي في ترسيخ الثقة التنظيمية ودعم أسلوب القيادة التشاركية الذي يعزز التماثل التنظيمي.

-جاءت الفقرة "**تتم متابعة أعمالكم من طرف مسؤولي البلدية**" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.73 وانحراف معياري 0.932وباتجاه موافق، مما يدل على وجود متابعة إدارية واضحة للأعمال، وهو ما يعكس اهتمام القيادة بمراقبة الأداء وتوجيهه، الأمر الذي يساهم في رفع مستوى الانضباط وتحقيق الانسجام التنظيمي داخل المؤسسة.

-جاءت الفقرة "**تتسم العلاقة بينكم وبين الإدارة بالشفافية والإيجابية**" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.65وانحراف معياري 1.092وباتجاه موافق، مما يشير إلى أن العلاقة بين العاملين والإدارة تتسم بدرجة مقبولة من الشفافية، وهو عامل مهم في تعزيز الثقة المتبادلة، رغم أن الانحراف المعياري المرتفع نسبياً يعكس وجود تفاوت في إدراك العاملين لهذا البعد.

-جاءت الفقرة "**تشجعكم الإدارة على أداء عملكم بالطريقة التي تناسبكم**" في المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.45وانحراف معياري 0.919وباتجاه موافق، مما يدل على أن منح الحرية في أسلوب أداء العمل موجود لكنه أقل بروز مقارنة بباقي عناصر التواصل، وهو ما قد يعكس استمرار بعض القيود التنظيمية على حرية الأداء.

-جاءت الفقرة "**يثق الرئيس في قدراتكم ويفوضكم بعض الصلاحيات**" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 3.64وانحراف معياري 0.825وباتجاه موافق، مما يدل على وجود مستوى جيد من الثقة والتفويض، وهو عنصر مهم في تعزيز القيادة الفعالة ودعم الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين.

-تشير باقي الفقرات إلى نتائج إيجابية نسبيا، حيث سجلت فقرة **زيادة رغبة العاملين في الاستمرار في العمل** متوسط قدره 3.55، مما يعكس وجود درجة مقبولة من الاستقرار الوظيفي المرتبط بأسلوب التواصل الإداري، كما سجلت فقرة **التشابه في ممارسات العمل مع أسلوب الإدارة** متوسط قدره 3.49، مما يدل على وجود نوع من التكيف التنظيمي بين العاملين وأساليب العمل المعتمدة داخل المؤسسة.

في حين سجلت فقرة **الالتزام بتعليمات القيادة الإدارية** أعلى متوسط في المحور بقيمة 3.89، مما يعكس مستوى مرتفعا من الانضباط والالتزام التنظيمي، وهو مؤشر قوي على فعالية أسلوب التواصل الإداري في توجيه السلوك الوظيفي. كما سجلت فقرة الولاء للمؤسسة متوسطاً قدره 3.71، مما يدل على وجود مستوى جيد من الولاء التنظيمي لدى العاملين.

بصفة عامة، تشير نتائج محور التواصل الفعال إلى أن أسلوب التواصل داخل الكليات محل الدراسة يتسم بـ الإيجابية والفعالية النسبية، حيث يظهر أن هناك تواصل مستمر بين القيادة والعاملين، إضافة إلى وجود مستوى جيد من المتابعة والثقة والتفويض.

كما يتضح أن هذا التواصل يسهم بشكل مباشر في تعزيز الالتزام التنظيمي والولاء للمؤسسة، وهما من أهم أبعاد التماثل التنظيمي، إلا أن بعض الجوانب مثل حرية أداء العمل ما تزال بحاجة إلى تعزيز أكبر لضمان تواصل أكثر مرونة وفاعلية داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: ربط النتائج بالفرضيات ومقارنتها

الفرع الأول: الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية على: **"توجد علاقة ارتباطية بين الأسلوب القيادي الإداري والتماثل التنظيمي داخل الكليات محل الدراسة"**.

تظهر نتائج الدراسة من خلال المحاور الثلاثة (المشاركة في اتخاذ القرار، العدالة التنظيمية، التواصل الفعال) أن الأسلوب القيادي داخل الكليات محل الدراسة يتسم بطابع تفاعلي/تشاركي بدرجة متوسطة تميل إلى الإيجابية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.49 و3.63 و3.62)، وهو ما يعكس أن القيادة الإدارية لا تعتمد على الأسلوب السلطوي الصرف، بل تمزج بين التوجيه والمتابعة من جهة، وإشراك العاملين والتواصل معهم من جهة أخرى.

هذا النمط القيادي انعكس بشكل واضح على سلوك العاملين، حيث أظهرت النتائج ارتفاع نسبي في مؤشرات التماثل التنظيمي مثل الالتزام بالتعليمات، الولاء للمؤسسة، تحسين جودة القرارات، والاستمرار في العمل، وهو ما ينسجم مع الطرح النظري الذي يربط بين القيادة الفعالة وتعزيز الهوية التنظيمية لدى العاملين.

القرار: بناء على هذا التوافق بين طبيعة الأسلوب القيادي والآثار السلوكية والتنظيمية المسجلة، يمكن القول إن الفرضية الرئيسية **مقبولة**، حيث ثبت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الأسلوب القيادي الإداري والتماثل التنظيمي، مع ملاحظة أن قوة هذه العلاقة ترتبط بدرجة تطبيق الأبعاد القيادية الثلاثة بشكل متكامل.

الفرع الثاني: الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية على: **"توجد علاقة ارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والتماثل التنظيمي داخل الكليات محل الدراسة"**.

تكشف نتائج محور المشاركة في اتخاذ القرار أن العاملين يدركون وجود مستوى مقبول من المشاركة داخل الكليات محل الدراسة، يتمثل في تشجيع العمل الجماعي، إتاحة حرية التعبير، وتوفير المعلومات، وهو ما يعكس توجها نحو نمط قيادة تشاركية غير مكتمل التفعيل بشكل كلي.

وتظهر النتائج أن أبرز تأثير لهذه المشاركة يتمثل في رفع مستوى الالتزام التنظيمي وتحسين جودة القرارات، مما يعني أن المشاركة لا تؤثر فقط على الجوانب الإجرائية، بل تمتد إلى تشكيل سلوك العاملين داخل المؤسسة.

غير أن بعض المؤشرات أظهرت ضعف نسبي في الإحساس بالاندماج العاطفي، حيث لم تصل المشاركة إلى درجة تجعل العاملين يشعرون بأن مشكلات المؤسسة هي مشكلاتهم الشخصية، وهو ما يشير إلى أن التماثل التنظيمي ما يزال في مستوى سلوكي أكثر منه وجداني.

القرار:

وعليه، فإن الفرضية الفرعية الأولى **مقبولة**، حيث توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين المشاركة في اتخاذ القرار والتماثل التنظيمي، إلا أن هذه العلاقة تتجسد بشكل أقوى في بعد الالتزام التنظيمي مقارنة ببعد الانتماء العاطفي، مما يدل على أن المشاركة الحالية وظيفية أكثر منها اندماجية.

الفرع الثالث: الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية على: **"توجد علاقة ارتباطية بين تعزيز العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي داخل الكليات محل الدراسة"**.

تظهر نتائج محور العدالة التنظيمية أن إدراك العاملين لهذا البعد جاء في مستوى متوسط يميل إلى الإيجابية (3.49)، حيث برزت عناصر إيجابية مثل الدعم الإداري، الثقة في الكفاءات، المرونة في أداء المهام، ووضوح الأهداف، وهي عناصر تعد وفق الأدبيات الإدارية من أهم ركائز العدالة التفاعلية والإجرائية.

في المقابل، أظهرت النتائج وجود بعض أوجه القصور المرتبطة بإدراك المساواة في توزيع الإمكانات والموارد، إضافة إلى تفاوت في مستوى الرضا عن أسلوب القيادة، مما يعكس أن العدالة التنظيمية لم تصل بعد إلى مستوى الإدراك الكامل أو الموحد بين جميع العاملين. هذا التباين يفسر محدودية تأثير هذا البعد على بناء تماثل تنظيمي قوي ومستقر.

القرار: وبناء على ذلك، فإن الفرضية الفرعية الثانية رغم **ضعفها** فهي **مقبولة**، حيث توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي، إلا أن قوة هذه العلاقة تبقى متوسطة بسبب عدم اكتمال إدراك العاملين لمبدأ العدالة بشكل شامل ومتوازن.

الفرع الرابع: الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية على: **"توجد علاقة ارتباطية بين التواصل الفعال بين القيادة والعاملين والتماثل التنظيمي داخل الكليات محل الدراسة"**.

تبين نتائج محور التواصل الفعال أن مستوى التواصل داخل الكليات محل الدراسة جيد نسبيا (3.62)، حيث يتجلى ذلك في استمرار الاتصال بين القيادة والعاملين، المتابعة المستمرة للأعمال، تفويض بعض الصلاحيات، ووجود درجة من الشفافية في العلاقات التنظيمية.

ويلاحظ أن هذا التواصل لا يقتصر على الجانب المعلوماتي فقط، بل يمتد إلى الجانب السلوكي والتحفيزي، حيث ساهم في رفع مستوى الالتزام بالتعليمات، تعزيز الولاء للمؤسسة، وزيادة رغبة العاملين في الاستمرار في

العمل، وهي كلها مؤشرات مباشرة على تقوية التماثل التنظيمي، كما أن عنصر الثقة والتفويض يعكس انتقالاً تدريجياً نحو قيادة أكثر مرونة وانفتاح.

القرار:

وعليه، فإن الفرضية الفرعية الثالثة **مقبولة**، حيث ثبت وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية نسبياً بين التواصل الفعال والتماثل التنظيمي، ويُعد هذا البعد من أكثر الأبعاد تأثيراً في تشكيل السلوك التنظيمي للعاملين مقارنة بباقي الأبعاد.

الاستنتاج:

في ضوء ما سبق، يتضح أن نتائج الدراسة الميدانية دعمت أغلب الفرضيات المطروحة، حيث ثبت وجود علاقة ارتباطية بين أسلوب القيادة الإدارية بأبعاده الثلاثة (المشاركة في اتخاذ القرار، العدالة التنظيمية، التواصل الفعال) وبين التماثل التنظيمي داخل الكليات محل الدراسة، مع تفاوت في قوة هذه العلاقات، إذ برز التواصل الفعال والمشاركة في اتخاذ القرار كأكثر الأبعاد تأثيرا، بينما جاءت العدالة التنظيمية في مستوى متوسط من التأثير.

كما تشير النتائج إلى أن التماثل التنظيمي لدى العاملين يتجلى بشكل أكبر في بعده السلوكي (الالتزام والانضباط) مقارنة ببعده العاطفي (الانتماء والاندماج)، وهو ما يعكس أن العلاقة بين القيادة والتماثل التنظيمي علاقة ديناميكية قابلة للتعزيز من خلال تطوير ممارسات العدالة التنظيمية وتعميق المشاركة الفعلية في صنع القرار.

الفرع الخامس: نتائج وتوصيات الدراسة

أولا: نتائج الدراسة:

– تقارب بين الذكور (54.5%) والإناث (45.5%)، يعكس توازن في التركيبة البشرية داخل الكليات محل الدراسة، وهو ما يدعم تنوع الآراء والتفاعل التنظيمي ويعزز من فرص تحقيق التماثل التنظيمي.

– غلبة الفئة العمرية 36–45 سنة (58.2%)، ما يدل على توفر خبرة واستقرار مهني لدى العاملين، الأمر الذي يعزز قدرتهم على التفاعل مع أساليب القيادة الإدارية ويدعم مستوى الانتماء التنظيمي.

– هيمنة المستوى الجامعي (81.8%)، يعكس ارتفاع مستوى التأهيل العلمي للعاملين، ويساهم في تعزيز الوعي التنظيمي واستيعاب أساليب القيادة الحديثة، خاصة التشاركية منها.

– سيطرة فئة الموظف الإداري (52.7%)، ما يشير إلى طابع إداري واضح داخل الكليات، الأمر الذي يؤثر على نمط القيادة المعتمد ويحدد طبيعة التفاعل التنظيمي بين العاملين.

– أغلبية أفراد العينة يؤكدون أن إدارة الكلية تشجع العمل الجماعي المشترك داخل بيئة العمل مما يعكس توجهاً نحو تعزيز التعاون التنظيمي.

– معظم أفراد العينة يرون أن الإدارة تمنحهم حرية في إبداء آرائهم ومقترحاتهم وهو ما يعزز ثقافة المشاركة داخل المؤسسة.

- يرى العاملون أن الرئيس يناقشهم في المسائل المهمة بالكلية مما يدل على وجود تواصل إداري في بعض الجوانب.
- تشير النتائج إلى أن الإدارة تشجع العاملين على المشاركة في صناعة القرار بدرجات متفاوتة داخل الكليات محل الدراسة.
- أغلب أفراد العينة يؤكدون أن الإدارة تسعى لتوفير المعلومات الضرورية لضمان السير الحسن للعمل الإداري.
- يرى العاملون أن الإدارة تحثهم على تبني أفكار وأساليب متطورة في العمل مما يعكس توجهاً نحو التطوير.
- بعض أفراد العينة يشعرون أن مشكلات المؤسسة قد ترتبط بمشاكلهم الشخصية لكن بدرجة متوسطة.
- أغلب العاملين يرون أن لديهم القدرة على حل مشكلات العمل مما يعكس درجة من الاستقلالية المهنية.
- يؤكد أفراد العينة أن مشاركتهم في اتخاذ القرار تؤدي إلى تحسين جودة القرارات المتخذة داخل الكلية.
- يرى العاملون أن مشاركتهم في صناعة القرار تزيد من التزامهم بتنفيذ تلك القرارات بشكل أكبر.
- أغلب أفراد العينة يرون أن أسلوب القيادة يتسم بالدعم والمساندة أثناء أداء المهام.
- يشير العاملون إلى وجود ثقة من الإدارة في قدرتهم على أداء أعمالهم بكفاءة داخل المؤسسة.
- يرى أغلب الموظفين أن هناك مرونة في أداء المهام مما يسهل عليهم إنجاز العمل.
- بعض أفراد العينة يشعرون بوجود تفاوت نسبي في توفر الإمكانات والموارد داخل الكليات.
- أغلب العاملين يؤكدون أن القائد يوضح الأهداف المطلوبة بشكل دقيق مما يساعد على وضوح الرؤية.
- تشير النتائج إلى أن هناك سعي من بعض العاملين لكسب ثقة الإدارة وتحمل المسؤوليات.
- يرى جزء من أفراد العينة أن أهداف الإدارة تتقارب مع أهدافهم الشخصية داخل العمل.
- يلاحظ وجود رضا متوسط لدى العاملين عن أسلوب القيادة المتبع داخل الكليات محل الدراسة.
- بعض العاملين يفضلون المصلحة العامة للمؤسسة على مصلحتهم الخاصة بدرجات متفاوتة.
- يرى أفراد العينة أن العدالة التنظيمية موجودة ولكن بدرجة متوسطة تحتاج إلى تعزيز أكبر.
- أغلبية أفراد العينة يرون أن وسائل الاتصال متوفرة داخل الكليات ولكن بدرجات متفاوتة.
- يؤكد العاملون وجود تواصل مستمر بين القيادة الإدارية والموظفين داخل المؤسسة.
- يرى أغلب المشاركين أن هناك متابعة للأعمال من طرف المسؤولين مما يعزز الرقابة الإدارية.
- تشير النتائج إلى أن العلاقة بين العاملين والإدارة تتسم بالشفافية والإيجابية بدرجة مقبولة.
- بعض العاملين يرون أن الإدارة تشجعهم على أداء العمل بالطريقة التي تناسبهم.
- أغلب أفراد العينة يؤكدون وجود ثقة من الرئيس مع تفويض بعض الصلاحيات.
- يرى العاملون أن الإدارة تعمل على تعزيز رغبتهم في الاستمرار في العمل داخل المؤسسة.
- تشير النتائج إلى وجود تشابه نسبي بين ممارسات العاملين وأساليب العمل المعتمدة.
- أغلب أفراد العينة يلتزمون بتعليمات القيادة الإدارية أثناء أداء المهام اليومية.

- يعبر العاملون عن مستوى جيد من الولاء تجاه المؤسسة التي يعملون بها.

ثانيا: توصيات واقتراحات:

- ضرورة تعزيز إشراك العاملين بشكل أوسع في عملية اتخاذ القرار، خاصة في القضايا التنظيمية المهمة داخل الكليات محل الدراسة.
- دعم آليات العمل الجماعي من خلال تنظيم اجتماعات دورية ولجان تشاركية تتيح تبادل الآراء والمقترحات.
- تشجيع الإدارة على ترسيخ ثقافة إبداء الرأي دون قيود بما يعزز الشعور بالانتماء التنظيمي.
- ربط المشاركة في اتخاذ القرار بنظام تحفيزي معنوي ومهني لرفع مستوى الالتزام الوظيفي.
- تعزيز مبدأ المساواة بين العاملين في توزيع المهام والإمكانات والموارد داخل المؤسسة.
- توضيح معايير الترقية والتقييم المهني بشكل أكثر شفافية وعدالة.
- تحسين أسلوب القيادة ليكون أكثر إنصافاً في التعامل مع مختلف الفئات الوظيفية.
- دعم العدالة الإجرائية من خلال إشراك العاملين في وضع القواعد التنظيمية التي تخص عملهم.
- تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال الاعتراف بالجهود وتحفيز الأداء الجيد.
- تحسين بيئة العمل بما يسمح بتواصل أكثر مرونة وفعالية بين مختلف المستويات الإدارية.
- تعزيز الشعور بالانتماء من خلال إشراك العاملين في رؤية وأهداف المؤسسة.
- تنظيم دورات تكوينية في القيادة التشاركية والتواصل الإداري الفعال.
- دعم الثقافة التنظيمية القائمة على العدالة والشفافية والثقة المتبادلة.
- تحسين المناخ التنظيمي بما يرفع مستوى الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي.
- العمل على تقليص الفجوة بين الإدارة والعاملين لتعزيز التماثل التنظيمي الشامل.

خلاصة الفصل

خلص هذا الفصل إلى أن واقع أسلوب القيادة الإدارية داخل الكليات محل الدراسة يتسم بدرجة متوسطة تميل إلى الإيجابية، حيث تبين أن هناك اعتماد نسبي على المشاركة في اتخاذ القرار، وتطبيق مقبول لمبادئ العدالة التنظيمية، إضافة إلى وجود مستوى جيد من التواصل الفعال بين القيادة والعاملين.

كما أظهرت النتائج أن هذه الأبعاد القيادية تسهم بشكل واضح في تعزيز التماثل التنظيمي لدى العاملين، خاصة من خلال رفع مستوى الالتزام التنظيمي والولاء للمؤسسة، رغم أن بعض الجوانب مثل العدالة الكاملة والإحساس العاطفي بالانتماء ما تزال بحاجة إلى تعزيز أكبر.

وبناء عليه، تم تأكيد أغلب الفرضيات المقترحة في الدراسة، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين أسلوب القيادة الإدارية والتماثل التنظيمي داخل الكليات محل الدراسة، مع تفاوت في قوة تأثير كل بعد من أبعاد القيادة على هذا التماثل.

الخاتمة

الخاتمة

في ختام دراستنا يمكن القول إن هذه الدراسة جاءت في إطار السعي إلى فهم العلاقة القائمة بين أسلوب القيادة الإدارية والتماثل التنظيمي داخل الكليات محل الدراسة، من خلال الاعتماد على مقاربة تجمع بين التأصيل النظري والتحليل الميداني، وذلك بهدف إبراز مدى تأثير الممارسات القيادية اليومية على سلوكيات العاملين داخل المؤسسة الجامعية، خاصة ما يتعلق بالشعور بالانتماء والالتزام والاندماج التنظيمي.

وقد انطلقت الدراسة من فكرة أساسية مفادها أن القيادة الإدارية ليست مجرد وظيفة تنظيمية، بل هي عامل حاسم في تشكيل اتجاهات الأفراد وسلوكهم داخل المؤسسة، وأن جودة هذه القيادة تنعكس بشكل مباشر على مستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين.

وفي ضوء المعالجة الميدانية للبيانات وتحليل إجابات أفراد العينة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي يمكن عرضها كما يلي:

أولا: أهم النتائج النظرية

– القيادة الإدارية الحديثة تقوم على التحول من الأسلوب التقليدي القائم على السلطة والأوامر إلى أسلوب أكثر مرونة يعتمد على المشاركة والتفاعل.

– أبعاد القيادة الإدارية الأساسية تتمثل في المشاركة في اتخاذ القرار، العدالة التنظيمية، والتواصل الفعال، وهي أبعاد مترابطة ومتكاملة في التأثير على السلوك التنظيمي.

– التماثل التنظيمي يعد من المفاهيم السلوكية المهمة التي تعبر عن درجة اندماج العامل داخل مؤسسته من خلال شعوره بالانتماء والالتزام والتوافق مع أهدافها وقيمها.

– تؤكد الأدبيات أن القيادة التشاركية والعادلة والمتواصلة تعد من أهم العوامل التي ترفع من مستوى التماثل التنظيمي داخل المؤسسات المختلفة

ثانيا: أهم النتائج الميدانية

– أظهرت النتائج أن أسلوب القيادة الإدارية داخل الكليات محل الدراسة يتسم بمستوى متوسط يميل إلى الإيجابية، حيث يجمع بين بعض الممارسات التشاركية وبعض الممارسات التقليدية في التسيير.

– محور المشاركة في اتخاذ القرار جاء في مستوى إيجابي نسبيا، حيث تبين أن العاملين يتمتعون بدرجة من الحرية في إبداء الرأي والمشاركة في النقاشات، إلا أن المشاركة الفعلية في صنع القرار ما تزال محدودة نسبيا.

–محور العدالة التنظيمية سجل مستوى متوسط، حيث برزت عناصر إيجابية مثل الدعم والثقة والمرونة، مقابل بعض الاختلالات المرتبطة بالمساواة في توزيع الإمكانات والرضا عن أسلوب القيادة.

– محور التواصل الفعال جاء في مستوى أفضل نسبيا مقارنة بباقي المحاور، حيث أظهرت النتائج وجود تواصل مستمر بين القيادة والعاملين، مع متابعة للأعمال ودرجة مقبولة من الشفافية والتفويض.

– أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أسلوب القيادة الإدارية بأبعاده الثلاثة وبين التماثل التنظيمي داخل الكليات محل الدراسة.

-كما تبين أن التماثل التنظيمي يظهر بشكل أوضح في البعد السلوكي (الالتزام والانضباط) مقارنة بالبعد العاطفي (الانتماء والاندماج).

- تبين أيضا أن أكثر الأبعاد تأثيرا في تعزيز التماثل التنظيمي هي التواصل الفعال والمشاركة في اتخاذ القرار، بينما جاءت العدالة التنظيمية في مستوى تأثير متوسط.

ثالثا: توصيات الدراسة

- تعزيز مشاركة العاملين بشكل فعلي في اتخاذ القرار خاصة في القضايا التنظيمية المهمة
- دعم مبدأ العدالة التنظيمية من خلال ضمان المساواة والشفافية في توزيع الموارد وتقييم الأداء
- تطوير أسلوب القيادة الإدارية نحو مزيد من التشاركية والمرونة.
- تحسين وسائل الاتصال الإداري واعتماد الوسائل الرقمية الحديثة.
- تعزيز ثقافة العمل الجماعي داخل المؤسسة.
- دعم سياسة التفويض ومنح الصلاحيات بما يعزز المسؤولية والثقة.
- تقوية المناخ التنظيمي القائم على الثقة والانتماء والشفافية.
- تقليص الفجوة بين الإدارة والعاملين عبر تعزيز الحوار المستمر.

رابعا: آفاق الدراسة

- دراسة متغيرات وسيطة مثل الرضا الوظيفي وجودة الحياة المهنية والثقافة التنظيمية.
- إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات جامعية ومؤسسات أخرى خارج القطاع الجامعي.
- تحليل أثر التحول الرقمي على القيادة الإدارية والتماثل التنظيمي.
- التوجه نحو دراسات نوعية تعتمد على المقابلات والملاحظة لفهم أعمق للسلوك التنظيمي

وبذلك تكون هذه الدراسة قد بينت أن أسلوب القيادة الإدارية بأبعاده المختلفة يمثل عامل محوري في تشكيل مستوى التماثل التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية، مع وجود فروقات في قوة التأثير حسب طبيعة كل بعد من أبعاد القيادة.

قائمـة المراجـــع

أولاً: الكتب

01-العلاق، بشير، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

02-الشماع، خليل مُحَمَّد حسن، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار الميرة، ط 01، عمان، 2000.

03-درويش، عبد الكريم، نكلا ليلى، أصول الإدارة العامة، المطبعة العربية الحديثة، مصر، 1976.

04-عبد الباقي، صلاح الدين مُحَمَّد، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.

05-العيسوي، عبد الرحمن، دراسات في علم النفس المهني والصناعي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002.

06-المنشاوي، مُحَمَّد وآخرون، التنشئة الاجتماعية للعقل، دار الصفا للنشر والتوزيع، ط 01، 2001.

07-حنفي، عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية المصرية، الإسكندرية، 1998.

08-شفيق، مُحَمَّد، العلوم السلوكية، المكتب الجامعي الحديث، 1999.

09-كلالدة، ظاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.

10-سكارنه، بلال خلف، القيادة الإدارية الفعالة، دار للنشر والتوزيع والطباعة، ط 01، عمان، الأردن، 2010.

11-نجم، نجم عبود، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط 01، الأردن، 2010.

12-جلدة، سليم بطرس، عبوي زيد منير، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، ط 01، الأردن، 200.

13-رشيد، مازن فارس، الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي "تحليل للمفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقاته"، مركز البحوث، عمان، الأردن، 2003.

14-قنديلجي، عامر إبراهيم، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط 01، 1999.

15- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1 الإصدارالثامن، 2009.

16- سامر عبد المجيد البشاشنة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، 2006.

17- عبد الفتاح مُحَمَّد زين العابدين وأبو سيف محمود سيد علي، دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل التنظيمي مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية، العدد الأول، 2016.

18- مُحَمَّد، علي عبد المعطي، السرياقوسي مُحَمَّد ، أساليب البحث العلمي، بيروت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 1988.

ثانيا: الرسائل الجامعية :

01-شريفي، مسعودة، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه، جامعة الشلف، الجزائر، 2016

02-عثماني، صوريا، مرابط عبد الوافي، بوسنة زهير، التماثل التنظيمي وعلاقته بإدراك الهوية المهنية عند الأخصائي النفسي في القطاع الصحي العام، أطروحة دكتوراه، جامعة مُحَمَّد خيضر، بسكرة، 2018-2019.

03-بن معتوق، حمزة، القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة مُحَمَّد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

04-عاجل، سرحان، دور التماثل التنظيمي في تعزيز تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة، دبلوم عالي، جامعة كربلاء، العراق.

ثالثاً: المقالات العلمية

01-عبد الدائم، علي عبد السلام، دور التماثل التنظيمي في تطوير رأس المال الاجتماعي، مجلة الجامعة العراقية، العراق، 2011.

02-الجراح، أضواء حسن كمال، التماثل التنظيمي وعلاقته بالسعادة الوظيفية، مجلة الإدارة والعلوم الإنسانية، 2003.

03-عطية، وليد، قراءة نظرية في علاقة التماثل التنظيمي بالقيادة الإدارية، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 70، العدد 02، جامعة سطيف 02، الجزائر.

04-دايرة، عايدة، يخلف لمياء، القيادة الإدارية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين، مجلة الدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 06، العدد 03، 2021.

رابعا: مواقع إلكترونية

01-www.betraining.com.saتم زيارة الموقع بتاريخ 2026/01/01 على الساعة 09:48

الملاحـــق

الملحق رقم 01: الاستبانة

جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

الإستبيان

تحية طيبة وبعد:

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علم إجتماع تنظيم وعمل تحت عنوان:"أسلوب القيادة الإدارية ودورها في التماثل التنظيمي لدى العاملين- دراسة حالة – لعمال كلية علوم الاجتماعية و الإنسانية و علوم الطبيعية و الأدب العربي-، ونأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب.

مع العلم أن المعلومات المتحصل عليها ستبقى لأغراض علمية فقط وستحظى بالسرية التامة.

لكم مني فائق التقدير والاحترام شاكرين لكم تعاونكم معنا.

السنة الجامعية : 2025 – 2026

أولا– البيانات الأولية :

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن: من 20 إلى 25 ☐ من 26 إلى 35 ☐ من 36 إلى 45 ☐

من 46 إلى 55 ☐ من 56 سنة فما فوق ☐

3- المستوى التعليمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

4- الرتب والمناصب الوظيفية: موظف إداري ☐ موظف تقني ☐ إطار مسير ☐

ثانيا: مساهمة المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق التماثل التنظيمي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تشجعكم إدارة الكلية على العمل الجماعي المشترك					
تمنحكم الإدارة الحرية في إبداء آرائكم ومقترحاتكم					
يناقشكم الرئيس في المسائل المهمة بالكلية					
تشجعكم إدارتكم على مشاركتكم في صناعة القرار					
يسعى مسئولكم لإتاحتكم المعلومات من أجل السير الحسن بالكلية					
تحثكم إدارتكم على تبني أفكار وأساليب متطورة في العمل					
أشعر أن مشكلات المؤسسة جزء من مشكلاتي الشخصية.					
يتمتع العاملون بالقدرة على حل مشكلات العمل					
تؤدي مشاركتكم إلى تحسين جودة القرارات المتخذة بالكلية					
مشاركتكم في صناعة القرارات تزيدكم التزاما بتنفيذها					
ثالثا: مساهمة العدالة التنظيمية في تحقيق التماثل التنظيمي					
يتسم أسلوب القيادة الإدارية بالعدل والمساواة بين جميع الأطراف					
هناك ثقة عند مسئولي الإدارة في قدرتكم على أداء مهامكم بكفاءة					
هناك مرونة كافية تمكنكم من التصرف في مهامكم بسلاسة					
تحصلون على الدعم والمساعدة من قبل رئيسكم في ممارسة المهام					
تتوفر لديكم نفس الإمكانات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة					
يوضح لكم القائد الأهداف المطلوبة بشكل دقيق					
يسعى العمال لكسب ثقة الرئيس وتمكينهم من تولي المسئوليات					

تشعرون بأن أهداف الإدارة هي نفسها أهدافكم					
تشعرون بالرضا عن أسلوب القيادة المتبع في الكلية					
تفضل المصلحة العامة لمؤسستك على مصلحتك الخاصة					
رابعا: مساهمة التواصل الفعال في تحقيق التماثل التنظيمي					
توفر لكم الإدارة وسائل الاتصال بشكل كاف					
يتم التواصل بينكم وبين القيادة الإدارية بشكل مستمر					
تتم متابعة أعمالكم من طرف مسئولي بالبلدية					
تتسم العلاقة بينكم وبين الإدارة بالشفافية والايجابية					
تشجعكم الإدارة على أداء عملكم بالطريقة التي تناسبكم					
يثق الرئيس في قدراتكم ويفوضكم بعض الصلاحيات					
تعمل إدارتكم على زيادة رغبتكم في استمراركم في العمل					
تعتقدون أن هناك تشابه في ممارستكم مع أسلوب العمل بالبلدية					
تلتزمون بكل تعليمات القيادة الإدارية أثناء أداء عملكم					
تشعرون بالولاء تجاه البلدية التي تعملون بها					

الملحق رقم 02: مخرجات برنامج Spss.

معامل بيرسون للمحور الأول

Corrélations

		مساهمة المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق التماثل التنظيمي	تشجعكم إدارة الكلية على العمل الجماعي المشترك	تمنحكم الإدارة الحرية في إبداء آرائكم ومقترحاتكم	يناقشكم الرئيس في المسائل المهمة بالكلية	تشجعكم إدارتكم على مشاركتكم في صناعة القرار	يسعى مسئولكم لإتاحتكم المعلومات من أجل السير الحسن بالكلية	تحثكم إدارتكم على تبني أفكار وأساليب متطورة في العمل	أشعر أن مشكلات المؤسسة جزء من مشكلاتي الشخصية .	يتمتع العاملون بالقدرة على حل مشكلات العمل	تؤدي مشاركتكم إلى تحسين جودة القرارات المتخذة بالكلية	مشاركتكم في صناعة القرارات تزيدكم التزاما بتنفيذها
مساهمة المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق التماثل التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,742**	,695**	,761**	,861**	,685**	,668**	,645**	,636**	,621**	,541**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
تشجعكم إدارة الكلية على العمل الجماعي المشترك	Corrélation de Pearson	,742**	1	,602**	,500**	,553**	,379**	,416**	,572**	,372**	,403**	,155
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,004	,002	,000	,005	,002	,259
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
تمنحكم الإدارة الحرية في إبداء آرائكم ومقترحاتكم	Corrélation de Pearson	,695**	,602**	1	,740**	,681**	,499**	,532**	,258	,233	,044	,151
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,058	,087	,751	,271
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
يناقشكم الرئيس في المسائل المهمة بالكلية	Corrélation de Pearson	,761**	,500**	,740**	1	,807**	,608**	,510**	,364**	,315*	,123	,274*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,006	,019	,370	,043
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55

تشجعكم إدارتكم على مشاركتكم في صناعة القرار	Corrélation de Pearson	,861**	,553**	,681**	,807**	1	,613**	,581**	,445**	,416**	,381**	,437**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,001	,002	,004	,001
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
يسعى مسئولكم لإتاحتكم المعلومات من أجل السير الحسن بالكلية	Corrélation de Pearson	,685**	,379**	,499**	,608**	,613**	1	,533**	,198	,331*	,292*	,366**
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,000	,000	,000		,000	,148	,013	,031	,006
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
تحثكم إدارتكم على تبني أفكار وأساليب متطورة في العمل	Corrélation de Pearson	,668**	,416**	,532**	,510**	,581**	,533**	1	,209	,366**	,171	,300*
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,000	,000	,000		,126	,006	,212	,026
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
أشعر أن مشكلات المؤسسة جزء من مشكلاتي الشخصية.	Corrélation de Pearson	,645**	,572**	,258	,364**	,445**	,198	,209	1	,358**	,630**	,248
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,058	,006	,001	,148	,126		,007	,000	,068
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
يتمتع العاملون بالقدرة على حل مشكلات العمل	Corrélation de Pearson	,636**	,372**	,233	,315*	,416**	,331*	,366**	,358**	1	,640**	,362**
	Sig. (bilatérale)	,000	,005	,087	,019	,002	,013	,006	,007		,000	,007
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
تؤدي مشاركتكم إلى تحسين جودة القرارات المتخذة بالكلية	Corrélation de Pearson	,621**	,403**	,044	,123	,381**	,292*	,171	,630**	,640**	1	,577**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,751	,370	,004	,031	,212	,000	,000		,000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
مشاركتكم في صناعة القرارات تزيدكم التزاما بتنفيذها	Corrélation de Pearson	,541**	,155	,151	,274*	,437**	,366**	,300*	,248	,362**	,577**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,259	,271	,043	,001	,006	,026	,068	,007	,000	
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معامل بيرسون للمحور الثاني

Corrélations

		مساهمة العدالة التنظيمية في تحقيق التماثل التنظيمي	يتسم أسلوب القيادة الإدارية بالعدل والمساواة بين جميع الأطراف	هناك ثقة عند مسئولي الإدارة في قدرتكم على أداء مهامكم بكفاءة	هناك مرونة كافية تمكنكم من التصرف في مهامكم بسلاسة	تحصلون على الدعم والمساعدة من قبل رئيسكم في ممارسة المهام	تتوفر لديكم نفس الإمكانات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة	يوضح لكم القائد الأهداف المطلوبة بشكل دقيق	يسعى العمال لكسب ثقة الرئيس وتمكينهم من تولي المسئوليات	تشعرون بأن أهداف الإدارة هي نفسها أهدافكم	تشعرون بالرضا عن أسلوب القيادة المتبع في الكلية	تفضل المصلحة العامة لمؤسستك على مصلحتك الخاصة
مساهمة العدالة التنظيمية في تحقيق التماثل التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,792**	,785**	,639**	,783**	,669**	,798**	,741**	,869**	,893**	,758**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
يتسم أسلوب القيادة الإدارية بالعدل والمساواة بين جميع الأطراف	Corrélation de Pearson	,792**	1	,625**	,344*	,629**	,590**	,486**	,448**	,661**	,691**	,606**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,010	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
هناك ثقة عند مسئولي الإدارة في قدرتكم على أداء مهامكم بكفاءة	Corrélation de Pearson	,785**	,625**	1	,546**	,530**	,385**	,629**	,403**	,610**	,638**	,664**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,004	,000	,002	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
هناك مرونة كافية تمكنكم من التصرف في مهامكم بسلاسة	Corrélation de Pearson	,639**	,344*	,546**	1	,559**	,350**	,567**	,434**	,507**	,514**	,218
	Sig. (bilatérale)	,000	,010	,000		,000	,009	,000	,001	,000	,000	,110
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
تحصلون على الدعم والمساعدة من قبل رئيسكم في ممارسة المهام	Corrélation de Pearson	,783**	,629**	,530**	,559**	1	,578**	,563**	,455**	,622**	,612**	,502**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
تتوفر لديكم نفس الإمكانات	Corrélation de Pearson	,669**	,590**	,385**	,350**	,578**	1	,410**	,497**	,451**	,491**	,433**

والموارد المتاحة في العمل بكفاءة	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,004	,009	,000		,002	,000	,001	,000	,001
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
يوضح لكم القائد الأهداف المطلوبة بشكل دقيق	Corrélation de Pearson	,798**	,486**	,629**	,567**	,563**	,410**	1	,650**	,694**	,691**	,531**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,002		,000	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
يسعى العمال لكسب ثقة الرئيس وتمكينهم من تولى المسئوليات	Corrélation de Pearson	,741**	,448**	,403**	,434**	,455**	,497**	,650**	1	,689**	,741**	,495**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,002	,001	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
تشعرون بأن أهداف الإدارة هي نفسها أهدافكم	Corrélation de Pearson	,869**	,661**	,610**	,507**	,622**	,451**	,694**	,689**	1	,826**	,627**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000		,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
تشعرون بالرضا عن أسلوب القيادة المتبع في الكلية	Corrélation de Pearson	,893**	,691**	,638**	,514**	,612**	,491**	,691**	,741**	,826**	1	,687**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
تفضل المصلحة العامة لمؤسستك على مصلحتك الخاصة	Corrélation de Pearson	,758**	,606**	,664**	,218	,502**	,433**	,531**	,495**	,627**	,687**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,110	,000	,001	,000	,000	,000	,000	
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معامل بيرسون للمحور الثالث

Corrélations

		مساهمة التواصل الفعال في تحقيق التماثل التنظيمي	توفر لكم الإدارة وسائل الاتصال بشكل كاف	يتم التواصل بينكم وبين القيادة الإدارية بشكل مستمر	تتم متابعة أعمالكم من طرف مسئولي بالبلدية	تتسم العلاقة بينكم وبين الإدارة بالشفافية والايجابية	تشجعكم الإدارة على أداء عملكم بالطريقة التي تناسبكم	يثق الرئيس في قدراتكم ويفوضكم بعض الصلاحيات	تعمل إدارتكم على زيادة رغبتكم في استمراركم في العمل	تعتقدون أن هناك تشابه في ممارستكم مع أسلوب العمل بالبلدية	تلتزمون بكل تعليمات القيادة الإدارية أثناء أداء عملكم	تشعرون بالولاء تجاه البلدية التي تعملون بها
مساهمة التواصل الفعال في تحقيق التماثل التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,656**	,703**	,692**	,781**	,611**	,743**	,716**	,748**	,671**	,828**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
توفر لكم الإدارة وسائل الاتصال بشكل كاف	Corrélation de Pearson	,656**	1	,429**	,452**	,331*	,351**	,480**	,408**	,314*	,455**	,535**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,001	,014	,009	,000	,002	,019	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
يتم التواصل بينكم وبين القيادة الإدارية بشكل مستمر	Corrélation de Pearson	,703**	,429**	1	,396**	,511**	,540**	,481**	,443**	,512**	,450**	,466**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,003	,000	,000	,000	,001	,000	,001	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
تتم متابعة أعمالكم من طرف مسئولي بالبلدية	Corrélation de Pearson	,692**	,452**	,396**	1	,597**	,234	,350**	,543**	,391**	,485**	,484**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,003		,000	,086	,009	,000	,003	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
تتسم العلاقة بينكم وبين الإدارة بالشفافية والايجابية	Corrélation de Pearson	,781**	,331*	,511**	,597**	1	,417**	,434**	,625**	,582**	,444**	,611**
	Sig. (bilatérale)	,000	,014	,000	,000		,002	,001	,000	,000	,001	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
تشجعكم الإدارة على أداء عملكم	Corrélation de Pearson	,611**	,351**	,540**	,234	,417**	1	,466**	,323*	,625**	,040	,423**

بالطريقة التي تناسبكم	Sig. (bilatérale)	,000	,009	,000	,086	,002		,000	,016	,000	,773	,001
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
يثق الرئيس في قدراتكم ويفوضكم بعض الصلاحيات	Corrélation de Pearson	,743**	,480**	,481**	,350**	,434**	,466**	1	,396**	,575**	,534**	,647**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,009	,001	,000		,003	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
تعمل إدارتكم على زيادة رغبتكم في استمراركم فى العمل	Corrélation de Pearson	,716**	,408**	,443**	,543**	,625**	,323*	,396**	1	,343*	,514**	,548**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,001	,000	,000	,016	,003		,010	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
تعتقدون أن هناك تشابه في ممارستكم مع أسلوب العمل بالبلدية	Corrélation de Pearson	,748**	,314*	,512**	,391**	,582**	,625**	,575**	,343*	1	,330*	,604**
	Sig. (bilatérale)	,000	,019	,000	,003	,000	,000	,000	,010		,014	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
تلتزمون بكل تعليمات القيادة الإدارية أثناء أداء عملكم	Corrélation de Pearson	,671**	,455**	,450**	,485**	,444**	,040	,534**	,514**	,330*	1	,549**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000	,001	,773	,000	,000	,014		,000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
تشعرون بالولاء تجاه البلدية التي تعملون بها	Corrélation de Pearson	,828**	,535**	,466**	,484**	,611**	,423**	,647**	,548**	,604**	,549**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,875	10

معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,925	10

معامل ألفا كرونباخ للمحور الثالث

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,898	10

متوسط المحور الأول

Statistiques

		مشاركتكم في صناعة القرارات تزيدكم التزاما بتنفيذها	تؤدي مشاركتكم إلى تحسين جودة القرارات المتخذة بالكلية	يتمتع العاملون بالقدرة على حل مشكلات العمل	أشعر أن مشكلات المؤسسة جزء من مشكلاتي الشخصية.	تحثكم إدارتكم على تبني أفكار وأساليب متطورة في العمل	يسعى مسئولكم لإتاحتكم المعلومات من أجل السير الحسن بالكلية	تشجعكم إدارتكم على مشاركتكم في صناعة القرار	يناقشكم الرئيس في المسائل المهمة بالكلية	تمنحكم الإدارة الحرية في إبداء آرائكم ومقترحاتكم	تشجعكم إدارة الكلية على العمل الجماعي المشترك
N	Valide	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55

Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,67	3,67	3,55	3,42	3,91	3,67	3,31	3,51	3,62	4,02
Ecart type	1,090	,963	,878	1,031	,823	,944	1,086	,920	,933	,805

متوسط المحور الثاني

Statistiques

	يتسم أسلوب القيادة الإدارية بالعدل والمساواة بين جميع الأطراف	هناك ثقة عند مسئولي الإدارة في قدرتكم على أداء مهامكم بكفاءة	هناك مرونة كافية تمكنكم من التصرف في مهامكم بسلاسة	تحصلون على الدعم والمساعدة من قبل رئيسكم في ممارسة المهام	تتوفر لديكم نفس الإمكانات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة	يوضح لكم القائد الأهداف المطلوبة بشكل دقيق	يسعى العمال لكسب ثقة الرئيس وتمكينهم من تولي المسئوليات	تشعرون بأن أهداف الإدارة هي نفسها أهدافكم	تشعرون بالرضا عن أسلوب القيادة المتبع في الكلية	تفضل المصلحة العامة لمؤسستك على مصلحتك الخاصة
N Valide	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,22	3,65	3,65	3,71	3,35	3,55	3,60	3,40	3,24	3,55
Ecart type	1,031	1,126	,947	1,100	1,092	,978	,873	1,256	1,122	1,199

متوسط المحور الثالث

Statistiques

	توفر لكم الإدارة وسائل الاتصال بشكل كاف	يتم التواصل بينكم وبين القيادة الإدارية بشكل مستمر	تتم متابعة أعمالكم من طرف مسئولي بالبلدية	تتسم العلاقة بينكم وبين الإدارة بالشفافية والايجابية	تشجعكم الإدارة على أداء عملكم بالطريقة التي تناسبكم	يثق الرئيس في قدراتكم ويفوضكم بعض الصلاحيات	تعمل إدارتكم على زيادة رغبتكم في استمراركم في العمل	تعتقدون أن هناك تشابه في ممارستكم مع أسلوب العمل بالبلدية	تلتزمون بكل تعليمات القيادة الإدارية أثناء أداء عملكم	تشعرون بالولاء تجاه البلدية التي تعملون بها
N Valide	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,56	3,56	3,73	3,65	3,45	3,64	3,55	3,49	3,89	3,71
Ecart type	,856	,844	,932	1,092	,919	,825	,959	1,086	,875	1,012