

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا



المتطلبات القيادية وعلاقتها بفعالية الذات لدي مسؤولي الإدارة الوسطى  
دراسة ميدانية في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE  
وحدة غرداية

مذكرة مقدّمة لاستكمال متطلّبات نيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

د/ قشار محمد

إعداد الطالبين:

❖ الحدي أحمد

❖ زهواني رشيد

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بقادير عبد الرحمان	استاذ محاضر. أ.	غرداية	رئيساً
قشار محمد	استاذ محاضر. ب.	غرداية	مشرفاً و مقرراً
خطارة عبد الرحمان	استاذ محاضر. ب.	غرداية	مناقشاً

السنة الجامعية: 1441/1442هـ - 2020/2021م



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا



المتطلبات القيادية وعلاقتها بفعالية الذات لدي مسؤولي الإدارة الوسطى  
دراسة ميدانية في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE  
وحدة غرداية

مذكرة مقدّمة لاستكمال متطلّبات نيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

د / قشار محمد

إعداد الطالبين :

❖ الحدي أحمد

❖ زهواني رشيد

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بقادير عبد الرحمان	استاذ محاضر. أ.	غرداية	رئيساً
قشار محمد	استاذ محاضر. ب.	غرداية	مشرفاً و مقرراً
خطارة عبد الرحمان	استاذ محاضر. ب.	غرداية	مناقشاً

السنة الجامعية: 1441/1442هـ - 2020/2021م



{وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا  
قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ  
وَلَمْ يَأْتِ سَعَةً مِّنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ  
وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَن  
يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ} [البقرة: 247]

## الإهداء

أهدي هذا العمل

إلى اليد الطاهرة التي أزلت من طريقنا أشواك الفشل إلى من ساندتني عند ضعفي وهزالي وإلى من سقتني الحب في ضعفي و إلى التي ارتاح لها قلبي إلى من رسمت لي المستقبل بخطوط من الثقة والحب إلى من انخني لها العطاء أمام قدميها وأعطتنا من دمها وروحها وعمرها وزهرة شبابها حبا وتصميما ودافعا لمستقبل أجمل إلى الغالية التي لا نرى الحب والحنان إلا في عينيها أمي الحبيبة والغالية.

إلى كل من له مكانة في قلبي وله مكانة بإذن الله عند ربي إلى من كلله الله بالهبة والوقار... إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار... أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قدحان قطافها بعد انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد... والدي العزيز.

إلى أعز الناس على قلبي أخواتي و أخوتي...

الحدي أحمد

## الإهداء

أهدي هذا العمل

إلى اليد الطاهرة التي أزلت من طريقنا أشواك الفشل إلى من ساندتني عند ضعفي وهزالي وإلى من سقتني الحب في ضعفي و إلى التي ارتاح لها قلبي إلى من رسمت لي المستقبل بخطوط من الثقة والحب إلى من انخني لها العطاء أمام قدميها وأعطتنا من دمها وروحها وعمرها وزهرة شبابها حبا وتصميما ودافعا لمستقبل أجمل إلى الغالية التي لا نرى الحب والحنان إلا في عينيها أمي الحبيبة والغالية.

إلى روح الغالي الذي كان الأخ والصديق والأب والدي المتوفي وإلى كل إخواني وأخواتي كل باسمه وخاصة أخي حمزة الغائب عنا ، وإلى زوجتي الغالية التي كانت سندا ومعينا في مشواري الدراسي والعملية ، وأولادي محمد ، عماد ، دعاء ، أحمد حفظهم الله.

إلى أعز الناس على قلبي أولادي...

الزهواني رشيد

## شكر وعرفان

الحمد لله العلي القدير الذي أنار لنا الدرب وسهل السبل و أعاننا على إنهاء هذه المذكرة بفضل منه وتوفيق ، والله أسأل أن يكون علمًا نافعًا متقبلاً .

وبعد شكر الله شكرا يليق بجلاله وعظيم سلطانه ، نتقدم بالشكر وعظيم الامتنان إلى استاذنا القدير قشار محمد ، المشرف على المذكرة ، والذي أعطى من وقته وجهده الكثير وتوجيهاته ورأيه السديد ، والذي لم ييخل علينا بإرشاداته القيمة والتي كان لها أبلغ الأثر في إخراج هذا العمل بصورته النهائية منذ أن كانت هذه الدراسة مجرد فكرة... ثم ثمرة وحن قطفها.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لجميع من وقف معنا طوال مشوارنا الدراسي من اساتذة كلية علم النفس والطاغم الإداري ، وطلاب جامعة غرداية و موظفو الجزائرية لصناعة الانابيب الذين لم ييخلوا علينا بالنصائح والمعلومات وسهلوا لنا اجراء الدراسة الميدانية .

الحددي أحمد و الزهواني رشيد

## ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة للكشف عن طبيعة العلاقة بين المتطلبات القيادية وفعالية الذات لدى مسؤولي الإدارة الوسطى بالجزائرية لصناعة الانابيب ALFAPIPE وحدة غرداية ، والتعرف كذلك على تأثير كل من ممارسة الاشراف وحضور دورات تدريبية والاقدمية والمستوى التعليمي على كل من المتطلبات القيادية وفعالية .

للولوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة وجمع المعلومات تم استخدام استبيان المتطلبات القيادية من إعداد الباحثان (2021) واستبيان فعالية الذات لسامي محسن الختاتنة (2013) ، تم تطبيقهما على عينة من مسؤولي الإدارة الوسطى بالجزائرية لصناعة الانابيب ALFAPIPE وحدة غرداية ، بلغ عددهم (32) مسؤول ومسؤولة .

للإجابة على التساؤلات والتحقق من صحة الفرضيات تم استخدام المتوسط الحسابية والانحراف المعياري ، معامل بيرسون ، معامل ارتباط بيرسون ، اختبار (ت) لدلالة الفروق وتحليل التباين الأحادي والاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

- 1) توجد علاقة موجبة ومتوسطة تقدر بـ 0.38 بين المتطلبات القيادية وفعالية الذات لدى مسؤولي الإدارة الوسطى بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE وحدة غرداية.
- 2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتطلبات القيادية تبعاً لمتغير الإشراف.
- 3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتطلبات القيادية تبعاً لمتغير التدريب .
- 4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتطلبات القيادية تبعاً لمتغير الاقدمية.
- 5) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتطلبات القيادية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي عند 0.05
- 6) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى فعالية الذات تبعاً لمتغير الإشراف.
- 7) لا الفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى فعالية الذات تبعاً لمتغير التدريب.
- 8) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى فعالية الذات تبعاً لمتغير الاقدمية.

9) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى فعالية الذات تبعا لمتغير المستوى التعليمي عند .0.05

كانت أهم التوصيات إجراء أبحاث مماثلة تهتم بعينات أخرى مثل مسؤولي الإدارة الدنيا ومسؤولي الإدارة العليا ودراسات تسلط الضوء على المتطلبات القيادية للإدارة الإلكترونية وإجراء أبحاث ودراسات تكشف طبيعة العلاقة بين المتطلبات القيادية والمستوى التعليمي .

**الكلمات المفتاحية : القيادة، المتطلبات القيادية، فعالية الذات، الإدارة الوسطى.**

Abstract:

The study aimed to reveal the nature of the relationship between leadership requirements and self-efficacy among middle management officials in Algeria for the ALFAPIPE pipe industry, Ghardaia Unit. And also to identify the impact of each of the supervision practice, attendance of training courses, seniority, and educational level on each of the leadership requirements and effectiveness.

To reach the objectives of the study and collect information, the leadership requirements questionnaire prepared by the researchers (2021) and the self-efficacy questionnaire of Sami Mohsen Al-Khatatneh (2013) were used, they were applied to a sample of officials of the middle management in Algeria for the pipe industry ALFAPIPE unit of Ghardaia, their number reached (32) officials and officials.

To answer the questions and verify the hypotheses, the arithmetic mean, standard deviation, Pearson coefficient, Pearson correlation coefficient, t-test for significance of differences, one-way analysis of variance, and the use of the statistical packages program for social sciences (SPSS) were used. The study yielded the following results:

- 1) There is a positive and medium relationship estimated at 0.5 between the leadership requirements and the self-efficacy of the middle management officials in the Algerian Foundation for the Pipe Industry ALFAPIPE, Ghardaia Unit.
- 2) There are no statistically significant differences in the leadership requirements according to the supervision variable.
- 3) There are no statistically significant differences in the leadership requirements according to the training variable.
- 4) There are no statistically significant differences in the leadership requirements according to the seniority variable.

- 5) There are statistically significant differences in the leadership requirements according to the educational level variable at 0.05
- 6) There are no statistically significant differences in the level of self-efficacy according to the supervision variable.
- 7) No hypothesis: There are statistically significant differences in the level of self-efficacy according to the training variable.
- 8) There are no statistically significant differences in the level of self-efficacy according to the variable of seniority.
- 9) There are statistically significant differences in the level of self-efficacy according to the educational level variable at 0.05

The most important recommendations were to conduct similar research that takes care of other samples, such as lower management officials and senior management officials, and to conduct research and studies that reveal the nature of the relationship between leadership requirements and educational level.

Keywords: leadership, leadership requirements, self-efficacy, middle management.

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	الإهداء
-	شكر وعرهان
-	ملخص الدراسة
-	الفهرس
-	قائمة الجداول
-	فهرس الملاحق
2-1	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول : تقديم الدراسة	
5-4	1 ( إشكالية الدراسة
6	2 ( فرضيات الدراسة
7-6	3 ( أهداف الدراسة
7	4 ( أهمية الدراسة
7	5 ( أسباب اختيار موضوع الدراسة
8	6 ( الضبط الاجرائي لمصطلحات الدراسة
13-9	7 ( الدراسات السابقة

الفصل الثاني: القيادة	
15	تمهيد
16-15	1 ( مفهوم القيادة
18-17	2 ( القيادة والمفاهيم المرتبطة بها
19	3 ( خصائص القيادة :
19	4 ( أهمية القيادة
20	5 ( مكونات القيادة
22-20	6 ( أنواع القيادة
23	7 ( مصادر قوة التأثير في القيادة
25-23	8 ( أدوار المدير القائد
26-25	9 ( المهارات القيادية
37-27	10 ( النظريات المفسرة القيادة
37	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: فعالية الذات	
39	تمهيد.
40-39	1( تعريف فعالية الذات.
41-40	2( فعالية الذات وعلاقتها ببعض المفاهيم.
41	3 ( مكونات فعالية الذات.
42-41	4 ( أنواع فعالية الذات.
44-43	5 ( العوامل المؤثرة في فعالية الذات.

46-45	6 ( مصادر فعالية الذات.
47-46	7 ( التحليل التطويري لفاعلية الذات.
48	8) ابعاد فعالية الذات
50-49	9 ( آثار فعالية الذات.
52-50	10) النظرية المفسرة لفاعلية الذات.
52	خلاصة الفصل
الجانب الميداني للدراسة	
الفصل الرابع :إجراءات الدراسة الميدانية	
54	تمهيد
54	1) منهج الدراسة.
54	2) مكان الدراسة .
55-54	3) حدود الدراسة.
57-55	4) عينة الدراسة وخصائصها.
57	5) الدراسة الاستطلاعية .
67-57	6) الخصائص السيكومترية لأدوات جمع البيانات.
68	7) الأدوات الإحصائية.
68	8) الدراسة الاساسية.
الفصل الخامس : عرض وتفسير نتائج الدراسة	
70	تمهيد.

71-70	1 ( عرض وتفسير نتائج الفرضية الأولى.
72-71	2 ( عرض وتفسير نتائج الفرضية الثانية
73	3 ( عرض وتفسير نتائج الفرضية الثالثة.
75-74	4 ( عرض وتفسير نتائج الفرضية الرابعة
76-75	5 ( عرض وتفسير نتائج الفرضية الخامسة
77	6 ( عرض وتفسير نتائج الفرضية السادسة
79-78	7 ( عرض وتفسير نتائج الفرضية السابعة
80-79	8 ( عرض وتفسير نتائج الفرضية الثامنة
82-81	9 ( عرض وتفسير نتائج الفرضية التاسعة
85-84	الاستنتاج العام
87	الخاتمة
98-89	المراجع
120-100	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
17	جدول (1): الفرق بين القيادة والرئاسة (القائد - الرئيس).
18	جدول (2) : الفرق بين المدير والقائد
34	جدول (3) : تنوع اساليب القيادة وفقا لمستوى نضج المرؤوسين.
55	جدول (4) : توزيع أفراد العينة حسب متغير ممارسة الأشراف.
56	جدول (5) : توزيع أفراد العينة حسب متغير القيام بدورات تدريب.
56	جدول (6) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية
57-56	جدول (7) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.
59	جدول (8) : نتائج صدق المقارنة الطرفية لاستبيان المتطلبات القيادية
61-59	جدول (9) : معامل ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية لاستبيان المتطلبات القيادية
61	جدول (10) : نتيجة ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبيان المتطلبات القيادية.
62-61	جدول (11) : نتائج ثبات التجزئة النصفية لاستبيان المتطلبات القيادية
62	جدول (12) : مكونات استبيان المتطلبات القيادية
63	جدول (13) : نتائج صدق المقارنة الطرفية لاستبيان فعالية الذات
65-64	جدول (14) : معامل ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية لاستبيان فعالية الذات
65	جدول (15) : نتيجة ألفا كرونباخ لقياس ثبات فعالية الذات.
66	جدول (16) : نتائج ثبات التجزئة النصفية لاستبيان فعالية الذات
67	جدول (17) : مكونات استبيان فعالية الذات
70	جدول (18): قيمة ودلالة معامل الارتباط بين المتطلبات القيادية وفعالية الذات
71	جدول (19): نتائج الفرق بين متوسط الذين مارسوا الاشراف ومتوسط الذين لم يمارسوا الاشراف
73	جدول (20): نتائج الفرق بين متوسط الذين مارسوا التدريب ومتوسط الذين لم يمارسوا التدريب .

74	جدول (21) : الفروق في المتطلبات القيادية تبعا لمتغير الاقدمية
74	جدول (22): نتائج تحليل التباين في المتطلبات القيادية تبعا لمتغير الاقدمية
75	جدول (23): الفروق في المتطلبات القيادية تبعا لمتغير المستوى التعليمي
76	جدول (24): نتائج تحليل التباين في المتطلبات القيادية تبعا لمتغير المستوى التعليمي
77	جدول (25): نتائج الفرق بين متوسط الذين مارسوا الاشراف ومتوسط الذين لم يمارسوا الاشراف
78	جدول (26): نتائج الفرق بين متوسط الذين مارسوا التدريب ومتوسط الذين لم يمارسوا التدريب
79	جدول (27) : الفروق في مستوى فعالية الذات تبعا لمتغير الاقدمية
80-79	جدول (28): نتائج تحليل التباين في فعالية الذات تبعا لمتغير الاقدمية.
81	جدول (29) : الفروق في مستوى فعالية الذات تبعا لمتغير المستوى التعليمي
81	جدول(30): نتائج تحليل التباين في فعالية الذات تبعا لمتغير المستوى التعليمي

## فهرس الملاحق

الصفحة	الملحق
102-100	ملحق (1) : الاستبيان الأولي و المطبق في الدراسة الاستطلاعية
104-103	ملحق (2) : استبيان المتطلبات القيادية
105	ملحق (3) : أسماء الاساتذة محكمو استبيان المتطلبات القيادية
111-106	ملحق (4) : الاستمارة الموجهة للتحكيم
113-112	ملحق (5) : استبيان فعالية الذات.
120-114	ملحق (6) : نتائج .spss.

# مقدمة

زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بمفهوم القيادة وكثرة الدراسات والأبحاث التي تتناول هذا المفهوم والتعريف عن شتى جوانبه لما له من ارتباط وثيق بمختلف مناحي الحياة ونجد المؤسسات لا تخلو من القيادة لتعدد المسؤوليات فيها وبمختلف المستويات الإدارية وكل مستوى إداري تنوط به مهام وواجبات ومسؤوليات يسهر على تحقيقها سعيا لتكامل بين المستويات الادارية من إدارة عليا وإدارة وسطى وإدارة دنيا ، ويعتبر مسؤول الإدارة الوسطى حلقة الوصل بين الإدارة العليا والادارة الدنيا وهو المؤهل الأول للقيادة المؤسسة بعد شغور المناصب في الإدارة العليا و بالتالي يجب عليه الاستعداد والتمكن من الوفاء بمتطلبات الإدارة العليا من أدوار ومسؤوليات سوف تلقى على عاتقه في المستقبل القريب ، في حين أن استعداداته وتصوراته للمنصب الأعلى لا تكون وليدة اللحظة بل تكون عن طريق فعاليته الذاتية التي تعتبر إحدى موجهات السلوك والفرد الذي يؤمن بقدراته يكون أكثر نشاطا وتقديرا لذاته وبالتالي يختار المهام والأنشطة التي يتوقع أن بمقدوره القيام بها أي فعاليته في أدائها ستكون عالية ويتجنب المهام التي يتوقع أنها تتجاوز قدراته وبالتالي تكون هنا علاقة لابد من استكشافها بين استعدادات وتصورات المسؤول وتوقعاته ومعتقداته حول قدراته لتولي المناصب العليا ، ولتعرف عن هذه العلاقة عن كذب قمنا بأجراء دراسة في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب ألف بايب وحدة غرداية بعنوان المتطلبات القيادية وعلاقتها بفعالية الذات لدى مسؤولي الإدارة الوسطى وكانت مجريات الدراسة كالتالي :

تناولنا في الفصل الأول تقديم الدراسة بطرح الإشكالية والفرضيات التي نرى أنها حلا مؤقتا للدراستنا ثم عرجنا على ذكر أهم أهداف الدراسة و أهميتها وأسباب اختيار الموضوع و حاولنا ضبط المفاهيم الاجرائية للمصطلحات الدراسة ، وتم ذكر بعض الدراسات السابقة التي تتقاطع مع دراستنا في بعض النقاط والتعقيب عليها.

أما الفصل الثاني فقد تطرقنا إلى عرض مفهوم القيادة وأهم المفاهيم المرتبطة بها ثم ذكر خصائص القيادة وأهميتها ،مكوناتها ،أنواعها ومصادرها في حين تم طرح أهم أدوار المدير القائد والمهارات الإدارية و النظريات المفسرة للقيادة.

أما الفصل الثالث فقد عرجنا على مفهوم فعالية الذات وأهم المفاهيم التي لها علاقة بفعالية الذات ، تم عرض أهم مكونات وأنواع فعالية الذات ، العوامل المؤثرة فيها ومصادرها ثم عرض التحليل التطويري لفعالية الذات و آثار فعالية الذات ثم تم عرض النظرية المفسرة لفعالية لذات.

في حين جاء الفصل الرابع بعرض اجراءات الدراسة الميدانية من خلال الخطوات المنهجية المتبعة لتقصي البيانات الأولية فتم عرض المنهج المتبع وحدود الدراسة ثم التطرق لعينة الدراسة وخصائصها والدراسة الاستطلاعية ثم طرح الخصائص السيكو مترية لأداتي الدراسة والأدوات الإحصائية المستعملة ثم الدراسة الأساسية.

وكان الفصل الخامس يضم عرض البيانات المتحصل عليها من الأدوات المستخدمة ووصفها وقراءتها وتحليل النتائج المتوصل إليها ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة. واخيرا ختمنا دراستنا المتواضعة ببعض التوصيات والمقترحات.

# الفصل الأول: تقديم الدراسة

- 1 ( اشكالية الدراسة.
- 2 ( فرضيات الدراسة.
- 3 ( أهداف الدراسة.
- 4 ( أهمية الدراسة.
- 5 ( اسباب اختيار موضوع الدراسة.
- 6 ( الضبط الاجرائي لمصطلحات الدراسة.
- 7 ( الدراسات السابقة.

## 1 ( اشكالية الدراسة:

يعد المورد البشري من أهم المقومات في التنظيمات المختلفة، مهما توفرت الموارد المادية لكونه عامل الحسم في الإنتاج، الكفاءة، الفعالية والأداء التنظيمي، كما أن طبيعة هذا المورد المهم التغير في السلوك، ووجب رصد هذا التغير بمراقبته وتوجيهه وفقاً لمقتضيات العمل التنظيمي. باعتبار المؤسسات الاقتصادية تنظيم يعمل كفريق واحد متكامل الأجزاء بحيث تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق غاياتها والتركيز على أهم أهدافها المتمثلة في الاستمرار، تعظيم الإيرادات، الربح والمنافسة في مجال الأسواق والتسويق والريادة واقتناص الفرص والتعامل مع التهديد من المحيط الداخلي أو الخارجي، والإنتاج والاستثمار عليها الاهتمام بالجانب الإداري والتسييري والمتمثل في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التنسيق، ومبادئ العمل الإداري، وكذلك مصالح مساعدة على العمل من محاسبة وتسويق وعلاقات عامة وهو ما دعا إليه العديد من رواد العلوم الإدارية مثل فريدريك تايلور، هنري فايول، ماكس فيبر والتون مايو، ماسلو، فريدريك هيزنبرغ، فكتر فروم وفيدلر.

ولكون الجزائرية للصناعة الانايب المتواجدة بالمنطقة الصناعية بنورة غرداية تنظيما ككل التنظيمات فهي تسعى للمساهمة في التنمية الاقتصادية الوطنية والمحلية بمحاولته تغطية السوق الداخلية وكذا تصدير منتجاتها للحصول على مكانة إقتصادية عالمية، إذ أن لها تنظيم إداري يسهر على تسيير أعمالها وتوجيه مواردها البشرية مستندة على الإدارة الوسطى، فإن تحقيق ما تصبو إليه اي مؤسسة يكون واقعاً على عاتق مستوى الإدارة الوسطى وممثليها من مسيرين وإداريين، خاصة باعتبارهم قادة في ميادين اختصاصاتهم ومسؤولياتهم (الإشراف) لأنهم يحاولون ترجمة فلسفة الإدارة العليا إلى خطط تنفيذية وبرامج عمل واقعية على أرض الميدان من خلال الإدارات التنفيذية بالتأثير عليها ومحاولة توجيه أفرادها نحو أهداف التنظيم والمؤسسة وجعل التنظيم كمنشأ إداري كيان متكامل ومتحد الأجزاء، هو ما يتفق مع تعريف كيث جرينت للقيادة حيث اعتبرها " النشاط الذي يمارسه شخص ما يحتل موقعاً وظيفياً على هرم رأسي يتيح له الموارد ليقود" (كيث جرينت، 2013، ص 12)

لكن هذا لا يكفي للقائد الإداري، فبالإضافة إلى قيامه بإدارة فريقه يجد نفسه محل النزاعات الداخلية والخارجية، ويتفاوض على عقود جديدة، ويمثل إدارته في اجتماع مجلس الإدارة وما إلى ذلك فقد أدرك ذلك الأستاذ الخبير الإداري منتزبرغ (1971) وقام بتحديد عشرة أدوار أو سلوكيات أساسية يمكن استخدامها من طرف المسؤول (المدير) وصنفها إلى ثلاثة فئات رئيسية وهي :

فئة شخصية : والتي تتضمن الأدوار الإدارية الخاصة بتوفير المعلومات والأفكار.

## الفصل الأول: تقديم الدراسة

فئة إعلامية : والتي تتضمن الأدوار الإدارية المتعلقة بمعالجة المعلومات.

فئة القرارات : والتي تضمن الأدوار الإدارية المتعلقة باستخدام المعلومات.

كل هذه الأدوار تعتبر مطلباً قيادياً للمسؤول الإداري وجب أخذه بعين الاعتبار لتمكين من القيادة الإدارية . لذلك يكون على مسؤولي الإدارة الوسطى وضع توقعات افتراضية عن قدراتهم الذاتية مسبقاً حتى يستطيعوا الوفاء بالمتطلبات القيادية حاضراً وتولي القيادة مستقبلاً، وهذه التوقعات الافتراضية كعملية معرفية تحدث عنها العالم ألبارت باندورا حيث أطلق عليها اسم فعالية الذات وعرفها "بأنها ميكانيزم معرفي يسهم في تغيير السلوك، وتنطوي على توقع الفرد لقدرته على أداء مهمة محددة واستبصار بإمكاناته وحسن استخدامها" (بوجرادة محمد، بن عبد الملك عبد العزيز، 2020، ص 102).

من خلال الأدوار التي وضعها منتزبرغ والفعالية الذات التي تحدث عنها باندورا، يجد مسؤول الإدارة الوسطى نفسه أمام تحدي بين فعالية الذات والمتطلبات القيادية لتقديم الأحسن وتحقيق أقصى استفادة من نفسه ومن فريقه، لذلك وجب البحث في امكانية وجود علاقة بين المتطلبات القيادية وفعالية الذات بطرح السؤال التالي:

هل توجد علاقة ارتباطية بين المتطلبات القيادية وفعالية الذات لدى مسؤولي الإدارة الوسطى بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب وحدة غرداية؟

ومن هذا التساؤل الرئيسي يمكن توليد التساؤلات التالية:

1. هل توجد فروق في المتطلبات القيادية تبعاً لمتغير الإشراف؟
2. هل توجد فروق في المتطلبات القيادية تبعاً لمتغير التدريب؟
3. هل توجد فروق في المتطلبات القيادية تبعاً لمتغير الإقدمية؟
4. هل توجد فروق في المتطلبات القيادية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي؟
5. هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى فعالية الذات تبعاً لمتغير الإشراف؟
6. هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى فعالية الذات تبعاً لمتغير التدريب؟
7. هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى فعالية الذات تبعاً لمتغير الإقدمية؟
8. هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى فعالية الذات تبعاً لمتغير المستوى التعليمي؟

## 2) فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات القيادية وفعالية الذات لدى مسؤولي الإدارة الوسطى بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE وحدة غرداية.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتطلبات القيادية تبعا لمتغير الإشراف.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتطلبات القيادية تبعا لمتغير التدريب.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتطلبات القيادية تبعا لمتغير الاقدمية.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتطلبات القيادية تبعا لمتغير المستوى التعليمي.
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى فعالية الذات تبعا لمتغير الإشراف.
7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى فعالية الذات تبعا لمتغير التدريب.
8. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى فعالية الذات تبعا لمتغير الاقدمية.
9. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى فعالية الذات تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

## 3) أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. السعي للكشف عن طبيعة العلاقة بين المتطلبات القيادية وفعالية الذات لدى مسؤولي الإدارة الوسطى بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب وحدة غرداية.
2. التعرف عن مستوى استيعاب الأدوار القيادية والمعبر عنها كمتطلبات قيادية من طرف مسؤولي الإدارة الوسطى باعتبارهم قادة والخلائف في المستقبل لقيادة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب وحدة غرداية.
3. التعرف على مستوى فعالية الذات لدى مسؤولي الإدارة الوسطى بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب وحدة غرداية.
4. إلقاء الضوء على أدوار مسؤولي الإدارة الوسطى.

## الفصل الأول: تقديم الدراسة

5. زيادة معارفنا ومعلوماتنا والإلمام بطرق القيام بالأبحاث الأكاديمية ذات المستويات العليا (ماستر) والتطرق للخبرة الميدانية من خلال الوقوف على أرض ميدان المؤسسة موقع الدراسة والتقرب من عالم الشغل عن كثب.

### 4 ( أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. تكون مرجعًا لإنجاح أعمال المؤسسة (مكان الدراسة) من خلال إثراءها بالمعارف الأكاديمية والعلمية وتزويد مكتب التكوين والتربصات لديها بالنتائج العلمية .
2. موضوع القيادة وفعالية الذات باعتباره من المواضيع التي تلقى اهتمام المؤسسات والتنظيمات باختلاف نشاطها .
3. موضوع يثير الكثير من الجدل والتساؤلات خاصة ضمن مجال السلوك التنظيمي .
4. دراسة لها ارتباطات وثيقة بتخصص علم النفس تنظيم وعمل وتسيير الموارد البشرية.

### 5 ( أسباب اختيار موضوع الدراسة:

تكمن في ما يلي:

1. ضرورة البحث في السلوكيات القيادية الفعالة لما تكتسيه من أهمية بالغة.
2. يمثل موضوع الدراسة أحد خطواتنا في مجال البحث العلمي والأكاديمي ومسارنا المستقبلي في مجال التخصص.
3. إلقاء الضوء على فئة مسؤولي الإدارة الوسطى لكونهم قادة المستقبل وحلقة الوصل بين الإدارة العليا وباقي الإدارات الأخرى.
4. مكانة موضوع القيادة والمتطلبات القيادية في تسيير التنظيمات.

## 6 ( الضبط الاجرائي لمصطلحات الدراسة:

مفهوم المتطلبات القيادية :

هي عبارة عن استعدادات وتصورات المسيرّ بالإدارة الوسطى حول متطلبات منصب مسيرّ والمتمثل في الأدوار التي وضعها منتزبورغ وهي دور المواجهة الشخصية والأدوار الاعلامية والأدوار القرارية.

### مفهوم المتطلبات القيادية إجرائياً:

عبارة عن استعدادات وتصورات مسؤولي الإدارة الوسطى للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب وحدة غرداية حول أدوار مسيري المؤسسة الاقتصادية والمتمثلة في دور المواجهة الشخصية والأدوار الإعلامية والأدوار القرارية وذلك من خلال الدرجة الكلية التي يتحصلون عليها من خلال اجاباتهم على استبيان المتطلبات القيادية الذي تم إعداده من طرف الباحثين 2021، والذي ضم 30 بند مقسمة على ثلاثة محاور وهي:

المحور الأول : دور المواجهة الشخصية ب 10 عبارة.

المحور الثاني : الأدوار الإعلامية ب08 عبارة.

المحور الثالث : الأدوار القرارية ب12 عبارة.

### مفهوم فعالية الذات إجرائياً:

هي توقعات وأحكام مسؤولي الإدارة الوسطى بالجزائرية لصناعة الأنايب وحدة غرداية في قدراتهم الذاتية على التعامل مع مختلف المواقف ومواجهة المشاكل والقيام بجميع مهامهم الإدارية والتسييرية على أكمل وجه وبمرونة ومثابرة في العمل وتقاس من خلال استجابتهم على استبيان فعالية الذات للباحث سامي محسن الختاتنة 2013 والذي يتكون من اربعة أبعاد وهي:

البعد الأول : الثقة بالذات ويضم 8 عبارات.

البعد الثاني : البعد الانفعالي ويضم 9 عبارات.

البعد الثالث: البعد المعرفي ويضم 12 عبارة.

البعد الرابع : بعد الإصرار وتحمل المسؤولية ويضم 10 عبارات.

7 ( الدراسات السابقة:

7 ( 1 الدراسات السابقة لمتغير المتطلبات القيادية:

◆ دراسة محمد عبد الحميد حسن الحاج: (2018)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الفاعلة وعلاقتها بمستوى أداء معلميهـم. استخدمت الدراسة الاستبانة أداة لقياس ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الفاعلة من وجهة نظر المعلمين، واشتملت على (27) فقرة مقسمة إلى ثلاثة مجالات وهي (الرؤية بالإلهام، الاستثمار الأمثل للموارد، المسؤولية المشتركة) واستبانة أخرى لقياس مستوى أداء معلميهـم على (20) فقرة.

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعام الدراسي (2018/2017) والبالغ عددهم (8733) معلما ومعلمة، وتكونت عينتها التي تم اختيارها بطريقة عشوائية من (400) معلم ومعلمة، تم استرداد (373) استبانة بنسبة (93.2%) ولتحقيق اهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واسفرت الدراسة على النتائج التالية:

1. درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة من وجهة نظر المعلمين مرتفع بنسبة (84.47%).

2. مستوى أداء معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم مرتفع بنسبة (84.47%).

3. وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري مدارس الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الفاعلة ومستوى أداء معلميهـم، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.693).

◆ دراسة بقلم جميلة عزوق: (2017)

اجريت دراسة بعنوان الكفايات القيادية اللازمة لنجاح التسيير بأسلوب مشروع المؤسسة على عينة من مديري مؤسسات التعليم الثانوي بالمسيلة لسنة (2015 /2014 ) على عينة من المدرء حيث ضمت (29) فردا، كان هدف الدراسة تحديد الكفايات القيادية اللازمة لنجاح التسيير

## الفصل الأول: تقديم الدراسة

بأسلوب مشروع المؤسسة ،ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان من طرف الباحث ؛بحيث ضم بعدين اساسين بعد قيادة التغيير وبعد قيادة فريق العمل، استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي لأنه يرى أنه المناسب لدراسته . أسفرت نتائج الدراسة إلى:

1. كل من قيادة التغيير وقيادة فريق العمل يعدان من الكفايات القيادية اللازمة للتسيير بمشروع المؤسسة لدى مديري الثانويات.

2. درجة توافر الكفايات القيادية لدى عينة الدراسة كانت متوسطة على مستوى كل محور (بعد) على حدى والأداء ككل .

3. عدم تأثير الخبرة في العمل الإداري في درجة توافر الكفايات القيادية لدى المدير.

### ◆ دراسة سهام بنت حاتم مبارك الزهراني (1432/1433 هـ) الموافق (2011/2012).

عنوان الدراسة الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة . هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر الكفايات المهنية لقيادة التغيير والمقومات المطلوبة لتفعيل وجودها لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر عينة الدراسة والتعرف على عما إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في تحديد مدى وجود الكفايات المهنية اللازمة لقيادة التغيير لدى مديرات المدارس تعزى لكل من (المسمى الوظيفي ،المؤهل العلمي ،مرحلة الدراسة ،مدة الخبرة ) . تكونت عينة الدراسة من (325) معلمة و(18) مشرفة ،تم الاستعانة بالمنهج الوصفي المسحي ،واستخدام استبيان من إعداد الباحثة لقياس الكفايات المهنية لقيادة التغيير ،تم استخدام برنامج SPSS لتحليل النتائج وتفسير البيانات ومعالجتها . وأسفرت الدراسة على النتائج التالية:

1. وجود نسبة متوسطة من الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمكة المكرمة.

2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في جميع أبعاد المحور الأول الخاص بمدى وجود الكفايات المهنية لقيادة التغيير تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية .

## الفصل الأول: تقديم الدراسة

3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في جميع أبعاد المحور الأول الخاص بمدى وجود الكفايات المهنية لقيادة التغيير تبعاً لمتغير الخبرة ما عدا البعد الخاص بالتفكير الاستراتيجي والتخطيط وتبعاً للمؤهل العلمي.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في تحديد المقومات المطلوبة لتفعيل وجود الكفايات المهنية اللازمة لقيادة التغيير تبعاً للمتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، المرحلة الدراسية، مدة الخبرة)

## ( 7 ) 2 الدراسات السابقة لمتغير فعالية الذات :

### ◆ دراسة عبد الحميد عقاقبه (2019/2018):

عنوان الدراسة استراتيجيات مواجهة الاجهاد وعلاقتها بكفاءة الذات - دراسة ميدانية على عينة من الفئات المهنية بولايي باتنة وبسكرة . هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين استراتيجيات مواجهة الاجهاد والكفاءة الذاتية ومن حيث قوتها واتجاهها ودلالاتها ، لدى عينة من فئة مهنية متنوعة في قطاع الخدمات العمومي (الأطباء ، الممرضين ، مدرء المدارس الابتدائية ، الاعوان الإداريين ، الاعوان الحكوميين ) العاملين في ولايي باتنة وبسكرة بشرق الجزائر . وقد اعتمد الباحث المنهج الارتباطي على عينة بلغ حجمها (300) مشاركاً (194 ذكور ، 109 إناث) تم الاختيار بطريقة قصدية . تم تقييم أفراد العينة بدوات شملت : مقياس الاجهاد ، مقياس استراتيجيات المواجهة ، مقياس الكفاءة الذاتية ، مقياس الصحة العامة ، وكان التحليل بواسطة الحزمة الإحصائية spss v20 . اسفرت نتائج الدراسة إلى : ( ذكر النتائج المتعلقة بفعالية الذات فقط )

1. وجود علاقة ارتباطية سلبية (عكسية) دالة إحصائياً بين الإجهاد في درجته الكلية وفي أبعاده الجزئية (الأعراض الجسدية ، النفسية والسلوكية ) مع الكفاءة الذاتية (قيم معاملات الارتباط أقل من متوسط إلى ضعيفة وهي دالة عند مستوى 0.01 ) .

2. وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين المواجهة في درجة الكلية والكفاءة الذاتية (معامل الارتباط 0.03 وهو دال عند مستوى 0.01) .

## الفصل الأول: تقديم الدراسة

3. وجود ارتباطات دالة إحصائية بين الكفاءة الذاتية والمواجهة السلوكية الانفعالية، والمركزة على المشكلة، وحل المشكلة سلوكيا، وحل المشكلة معرفيا (معاملات الارتباط : 0.39، و0.27، و0.07 على الترتيب وكلها دالة عند مستوى 0.01) .
4. أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (المواجهة الانفعالية والكفاءة الذاتية) تساهم في 27 % من التباين في درجة الاجهاد لدى أفراد العينة .

### ◆ دراسة محمد يوسف الرواحية (2016/2017):

عنوان الدراسة التوافق المهني وعلاقته بالفاعلية الذاتية المدركة لدى عينة من الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية. هدفت الدراسة إلى التعرف على التوافق المهني وعلاقته بالفاعلية الذاتية المدركة لدى عينة من الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (260) موظفًا وموظفة، استخدمت أداتين من أعدادها هما مقياس التوافق المهني، ومقياس الفاعلية الذاتية المدركة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. مستوى الفاعلية الذاتية المدركة لدى العينة مرتفع بدرجة كبيرة.
2. وجود علاقة موجبة دالة احصائيًا بين التوافق المهني والفاعلية الذاتية المدركة لدى عينة الدراسة.
3. لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الفاعلية الذاتية المدركة تعزى لمتغير الجنس.
4. توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الفاعلية الذاتية المدركة تعزى لمتغير المؤهل الدراسي لصالح الماجستير .
5. توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الفاعلية الذاتية المدركة تعزى لمتغير سنوات الخبرة أكثر من (15) سنة.

◆ دراسة ولاء سهيل يوسف (2016/2015):

عنوان الدراسة بفاعلية الذات وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية . هدفت الدراسة إلى التعرف مستوى فاعلية الذات ومستوى المسؤولية الاجتماعية لدى أفراد عينة البحث من طلبة جامعة دمشق وقياس الفروق بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث على مقياس فاعلية الذات تبعاً للمتغيرات الآتية: (الجنس، السنة الدراسية، التخصص الدراسي الجامعي، المستوى التعليمي للوالدين، الترتيب الولادي) . وكذلك قياس الفروق بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة على مقياس المسؤولية الاجتماعية تبعاً للمتغيرات سالفت الذكر. تم اختيار عينة الدراسة بطريقة طبقية من المجتمع الأصلي بحيث تم استخراج (1518) طالبا وطالبة، في حين تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام مقياس فاعلية الذات ومقياس المسؤولية الاجتماعية (من إعداد الباحثة). أظهرت نتائج الدراسة الآتي: (ذكر النتائج المتعلقة بفاعلية الذات فقط)

1. وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الذات والمسؤولية الاجتماعية لدى أفراد عينة الدراسة من الطلبة الجامعيين.
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث على مقياس فاعلية الذات تبعاً لمتغير الجنس.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث على مقياس فاعلية الذات تبعاً لمتغير السنة الدراسية لصالح طلبة السنة الدراسية الرابعة.
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات إجابات أفراد عينة البحث على مقياس فاعلية الذات تبعاً لمتغير التخصص الدراسي الجامعي لصالح الطلبة الذين يدرسون في التخصصين (الاقتصاد والصيدلة).
5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات إجابات أفراد عينة البحث على مقياس فاعلية الذات تبعاً لمتغير المستوى للوالدين .
6. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات إجابات أفراد عينة البحث على مقياس فاعلية الذات تبعاً لمتغير الترتيب الولادي.

# الفصل الثاني: القيادة

تمهيد

- 1 ( مفهوم القيادة.
- 2 ( القيادة والمفاهيم المرتبطة بها.
- 3 ( خصائص القيادة .
- 4 ( أهمية القيادة.
- 5 ( مكونات القيادة.
- 6 ( أنواع القيادة.
- 7 ( مصادر قوة التأثير في القيادة.
- 8 ( أدوار المدير القائد.
- 9 ( المهارات القيادية.
- 10 ( النظريات المفسرة للقيادة.

خلاصة الفصل

## تمهيد :

تعتبر القيادة الإدارية من أهم المواضيع التي نالت حصصًا وافراً من كتابات وأبحاث المفكرين ورواد الإدارة خاصة في العصر الحالي ، نظراً لما لها من تأثيرات على التنظيمات الادارية والسلوك . من خلال هذا الفصل سنحاول التطرق لتعريف القيادة الإدارية وأهم ما جاء فيها من تنظير ؟

### 1 ( مفهوم القيادة :

أن أصل مفهوم القيادة الإدارية هو المصطلح الإنجليزي (leadership) وهو يتكون من جزئين (leader and ship) الجزء الأول (leader) تعني القائد أما الجزء الثاني (ship) بمعنى السفينة وبالتالي من المصطلح يعني (leadership) مواصلة المسيرة وقيادة السفينة حتى تصل إلى مقصدها . نجد الفرنسيون حافظوا على نفس المصطلح (leadership) واستعملوه بدون ترجمته إلى اللغة الفرنسية والذي يقصد به القدرة على إدارة وقيادة الأفراد والمنظمات من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وكان المصطلح متداول بكثرة في المجال السياسي مما اتخذ رجال السياسة من صورة مثالية في أذهان الناس بسبب قدرتهم على حشد الوفد المرافق لهم لأغراض سياسية ووطنية، وفي اللغة العربية لا يوجد مصطلح دقيق مرادف لمعنى المصطلح الإنجليزي (leadership) ولكن تم استعمال مصطلح القيادة كمرادف له، حيث اشتق من الفعل قاد (يقود) والتي تعني في الأصل (conduire) باللغة الفرنسية أو (drive) باللغة الإنجليزية والتي تعني باللغة العربية السياقة وأول من قام بالتمييز بين الفعل (قاد) والفعل (ساق) هو الفيلسوف المصري ابن منظور في موسوعته لسان العرب وذلك في القرن الثالث عشر (خدير نسيمه ، 2015 ، ص5-6).

### تعريف القيادة لغة :

القَوْدُ: نقيض السَّوق ، يَقُودُ الدَابَّةَ من أمامها وَيَسُوقُها من خَلْفِها ، فالقَوْدُ من أمام والسَّوقُ من خَلْفِ . قُدْتُ الفرس وغيره أَقُودُهُ قُوداً ومَقَادَةً وقِيدُودَهُ ، قاد البعيرَ واقتادَهُ: معناه جَرَّهُ خلفه...والانقيادُ : الخُضُوعُ . تقول : قُدْتُهُ فانقادَ لي إذا أعطاك مَقَادَتَهُ ، ...والاسم من ذلك القيادة(ابن منظور ، ص 370) .

## تعريف القيادة اصطلاحا:

يعرف رنيسيس ليكرت القيادة على أنها " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة " (معاذ لبيب سليمان ، 2017 ، ص 35)

سيسيل أوستن جورج جيب "أن القيادة ظاهرة تفاعلية تنبثق وتظهر حينما تتشكل أو تكون الجماعة" ( نظر في 2021/04/20 بتوقيت 07:45

[www.feedo.net/Society/SocialInfluences/SocialPsychology/Leadership.htm](http://www.feedo.net/Society/SocialInfluences/SocialPsychology/Leadership.htm)

هيل 2001 (Hill) "أنها القدرة على توضيح الرؤى الاستراتيجية للتنظيم وحث الآخرين للإيمان بهذه الرؤى" (صالح عبد الرضا وليث ، 2016 ، ص 18).

عرف جودت عزت القيادة "فهي تعني فن الإدارة وليس الإدارة بحد ذاتها ، إذ أنها تعنى بالنشاط المؤثر في الجهاز الإداري لأنه ينقله من الحالة الساكنة إلى الحالة المتحركة أو الديناميكية ...بأنها السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك " ( جودت عزت عطوي، 2014 ، ص 67).

عرف بطرس حلاق القيادة الادارية على أنها" النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين " (بطرس حلاق ، 2000 ، ص16)

يمكن أن نعقب على التعريف نجد بأن ليكرت ذكر انها "قدرة الفرد في التأثير ... في سبيل تحقيق الأهداف" وسيسل أوستن جورج جيب انها "حينما تتشكل أو تتكون الجماعة" و هيل أنها "القدرة على توضيح الرؤى الاستراتيجية" وذكر جودت عزت انها "تعنى بالنشاط المؤثر في الجهاز الإداري " و بطرس حلاق انها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري" ولهذا يمكن أن نستنتج أن القيادة هي القدرة والنشاط الذي يمارسه القائد الإداري للتأثير في الجماعة من خلال الجهاز الإداري لتحقيق الأهداف والرؤى الاستراتيجية للتنظيم.

## 2) القيادة والمفاهيم المرتبطة بها:

القيادة والرئاسة: يميز كميول يونج بين المفهومين على أساس أن القيادة هي ذلك الشكل من السيطرة التي تعتمد على الشخصية وعلى تقبل الجماعة دون إلزام قانوني وذلك باعترافهم التلقائي بقيم القائد في تحقيق أهدافها وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم (طلعت إبراهيم لظفي ، 1999 ، ص 84) فالقيادة تنبع من الجماعة ، ويشعر الأعضاء بالحاجة إليها ، وتؤمن بأهداف الجماعة ، أما الرئاسة فيستمدها الشخص من قدرته القانونية التي تخوله إياها مركزه الوظيفي مثل حق إصدار الأوامر والتعليمات للآخرين الذين يجب عليهم الامتثال ، فالرئاسة تستمد سلطتها من خارج الجماعة ويقبل سلطتها خوفا من العقاب ، فالرئاسة مفروضة على الجماعة (نور الدين بوراس ، 2014 ، ص 22) ويمكن التفرقة بين القيادة والرئاسة (القائد – الرئيس) في الجدول التالي :

### جدول (1): الفرق بين القيادة والرئاسة (القائد – الرئيس).

من حيث	القيادة	الرئاسة
المصدر	القيادة تنبع من الجماعة .	الرئاسة مفروضة على الجماعة.
الهدف	تشارك الجماعة في تحديد الهدف .	السلطة تحدد الهدف وتختاره .
القبول	مصدرها الجماعة وتعتمد على الحوافز الايجابية في تنفيذ الأهداف .	مصدرها السلطة وهي خارج الجماعة وتعتمد على سلطة الرئيس والخوف من العقاب.

المصدر : محمود عبد الفتاح رضوان ، 2012 ، ص 43 – 44 .

القائد والمدير : يرى أبراهام و زالزنك أن توجه المدير سلبي نحو الأهداف بينما التوجه الفكري للقائد شخصي (سيد الهواري، 1999 ، ص 34) ونشيط نحو الأهداف ، كما أن المدير صاحب حل وسط ومحافظ ويتجنب المخاطرة في الوقت الذي يكون فيه القائد مبتكرا ، وكذلك يعمل المدير بصفة مراقب بينما يفكر القائد بتقوية الآخرين وتحفيزهم ، كما يشغل المدير ويشغل بالنظم والتنظيمات الحالية ، إلا أن القائد يغير ويحسن النظم والتنظيمات القائمة(نور الدين بوراس ، م س، ص 25) ، يمكن أدراج الفرق بين المدير والقائد في الجدول التالي :

جدول (2) : الفرق بين المدير والقائد.

المدير	القائد
يدبر العمل المكلف به.	يبدع ويجدد ويتميز في أي عمل يقوم به .
يعمل على استمرار عجلة العمل .	ينمي ويطور ويبحث دائما عما يفيد العمل .
يدبر فريقه معتمدا على قوته وسيطرته الوظيفية .	يعتمد في ادارته لفريقه على ثقته بنفسه وبقدراته .
يؤدي ما يتوجب عليه بالطريقة الصحيحة .	يفعل الأشياء الصحيحة .

المصدر : (إبراهيم الفقي ، 2008 ، ص 13 )

المدير	القائد
توجه المدير سلبا نحو الأهداف	التوجه الفكري للقائد توجه شخصي ونشيط نحو الاهداف
يعمل بصفة مراقب	يفكر ويقوي الآخرين ويحفزهم
يشغل ويشغل بالنظم والتنظيمات الحالية	يغير ويحسن النظم والتنظيمات القائمة
يؤثر بسلطته	يؤثر بشخصيته

المصدر : احمد جابر حسين ، 2013

### 3 ( خصائص القيادة :

خاصية التأثير : لان القائد في عملية القيادة يتبادل التأثير مع أفراد الجماعة وزملاء العمل ، وهم بدورهم يؤثرون فيه ، فالتأثير متبادل ولا وجود لقائد دون أتباع ولا أتباع دون قائد، عملية تأثير وتأثر اختيارية التأثير :إن التأثير اختياري بالنسبة للفرد التابع يمكن أن يقبله أو يرفضه، وهو ما يميز مفهوم القيادة عن مفهوم الرئاسة ومفهوم الديكتاتورية.

خاصية الانتماء : يشترط في القائد أن يكون أحد أفراد الجماعة وليس من خارجها وتبقى الحاجة في جميع المنظمات لأفراد يربطون الجماعة مع بعضها ، ويمثلون جماعتهم أمام جماعات أخرى داخل التنظيم. (مجاهدي الطاهر، ب س ، ص 13)

### 4 ( أهمية القيادة:

أن للقيادة أهمية بالغة يمكن ذكر بعضها في الآتي : (إبراهيم سامية و بقندورة ، 2019 ، ص 14)

- أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات .
- تدعيم القوة الإيجابية في المؤسسة ، وتقليل الجوانب السلبية قد الإمكان .
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة .
- أنها تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

## 5 ( مكونات القيادة :

الجماعة : إذ لا بد من وجود جماعة من الناس يقومون بممارسة نشاطات معينة وتنسيق تلك الجهود والنشاطات لا بد من قيادة تقوم بذلك وصولاً للأهداف المحددة .

الأهداف : ضرورة وجود أهداف محددة تسعى القيادة لتحقيقها والوصول إليها من خلال الجماعة .

التأثير : قدرة القائد على تحريك وتفعيل أفراد الجماعة وإقناعهم بالقيام بالمهام الموكلة إليهم وصولاً للأهداف المرجوة. (عادل عبد الرزاق هاشم ، 2017، ص35) .

## 6 ( أنواع القيادة:

للقيادة الإدارية أنواع وهي كالاتي:

6 ( 1 - من حيث مصدر السلطة:

القيادة التقليدية : يسود هذا النوع من القيادة في المجتمعات التقليدية، القبلية والريفية وهي التي تحقّق مشروعيتها من خلال احترام أنماط ثقافية ثابتة وطويلة المدى، وقع نقلها عبر الأجيال. في هذا النظام يطيع الناس الأوامر استناداً إلى المكانة التقليدية للحكام. حيث تركز على الاعتقاد بشرعية التقاليد، إذ رأى فيبر أنّ في النفس البشرية جزءاً من الإيمان جعلها تقبل شرعية نظام معين منذ نشأة الوحدة الأولى للدولة، وأنّ الأجيال توارثت هذا الاعتقاد فأصبح عرفاً أو تقليداً. وكما هو موجود أيضاً في النظام الحديث وفي نظره أنّ درجة استقرار النظام السياسي تتوقف على درجة الشرعية التي يكتسبها نتيجة العرف أو التقليد.

يخضع الأفراد للسلطة لأنهم يقدّسون التقاليد المتوارثة من الماضي التي تلزمهم بالطاعة، وهذه التقاليد قد تكون غير مبرّرة، ومع ذلك يتمّ الخضوع لها، وقد مرّت بمراحل، ففي البداية سادت فكرة أنّ الله مصدر السلطة، ثمّ تحوّلت إلى سلطة العائلة الواحدة الحاكمة، ثمّ رئيس القبيلة، والمالك، والأمير. إنّ مفهوم الوفاء هو الذي يفسّر سبب هذا الخضوع لسلطة الحاكم التقليدي. تأتي مشروعية السلطات التقليدية من المعرفة والقبول بهذه الطريقة التي وقع تنظيم الأشياء عليها في السابق. يعطي فيبر مثلاً عن ذلك: حكم الأسرة الوراثي للنبلاء في أوروبا في القرون الوسطى حيث يقدم الناس

## الفصل الثاني : القيادة

ولاءهم لهذه الأسر الأرستقراطية والملوكية لا إلى القوانين التي تم وضعها. وهذا يعني أنّ الناس يطيعون الحكّام ويشعرون بأنّهم يدينون لهم بإخلاص شخصي. (إبراهيم درويش، 1975، ص 287).

القيادة الكارزمية: يكون القائد شخص غير عادي خارق يملك صفات حقيقيّة، أو وهميّة، ويعرف فيبر الكاريزما بأنّها خاصية ما في شخصيّة الفرد يتميّز بمقتضاها عن سائر الرجال العاديين، ويعامل على أساس إنه قوى فوق طبيعيّة، أو فوق إنسانيّة، أو أنه يتّسم على الأقل ببعض الخصائص، أو القوى غير العاديّة. وهذه الخصائص لا يتمتّع بها الأشخاص العاديّون، ولكنها تعدّ ذات مصادر إلهيّة أو مثالية، واستنادًا إليها يعامل الشخص الحائز لها باعتباره قائدًا. (جوليان فروند، لات، ص 112)

القيادة الرشيدة أو العقلانية: تقوم على اساس المركز الوظيفي فقط إي أن صاحبها يستمد دور القيادة مما يخواه مركزه الرسمي في مجال عمله من السلطات والصلاحيات والاختصاصات ، وهو يقدمه في ممارسته للقيادة على سيادة القوانين واللوائح والتنظيمات المرعية ويتوقع من الآخرين أن يعملوا نفس الشيء (مزيان بشرى ، 2012 ، ص 63).

### 6 ( 2 - القيادة حسب الهيكل التنظيمي :

القيادة الرسمية: هي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم ( أي الأنظمة واللوائح ) التي تنظم أعمال المنشأة. فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها .

القيادة غير الرسمية: وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي. فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة، إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدراته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحا، وبوجه عام، فإنه لا غنى عن هذين النوعين من القيادة في المنشأة . (عاطف عبد الله المكاوي ، 2013 ، ص 80) .

### 6 ( 3 - القيادة حسب سلوك القائد :

القيادة الأوتوقراطية: يعرف هذا النوع من القيادة بأسماء مختلفة مثل الدكتاتورية، التسلطية والاستبدادية ويتميز القائد الأوتوقراطي بمحاولة تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده فهو

## الفصل الثاني : القيادة

يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة فلا يترك معه احد في مباشرة وظيفته، فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوبا في العمل، فهو لا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها، بل يسعى دائما لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته، وينفرد القائد في هذا النمط بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة من مرؤوسيه أو حتى استشارتهم في ذلك (الحضرمي نوف ، 2019 ، ص 327).

القيادة الديمقراطية : حيث تقوم فلسفة هذه القيادة على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرارات، ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمرؤوسيه، فهو يباشر مهامه من خلال جماعية التنظيم فالسياسات تتحدد من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية لأعضاء التنظيم، وتلعب القيادة دورها في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار إلى قرارات وسياسات، فالقرار في النهاية يأتي من تفكير ومبادرة الجماعة ، ومن مزايا هذا الأسلوب رفع معنويات المرؤوسين ، وخلق الثقة في نفوسهم ، وزيادة التعاون ، ومضاعفة الإنتاج ، وفي هذا الأسلوب يشعر أفراد التنظيم بان القرار قرارهم فيتمسكون به ويعلمون على تنفيذه التنفيذ السليم لارتباطهم العضوي به . ( زياد حمد القطارنة ، 2017، ص 231) .

القيادة الحرة (الفوضوية): يطلق عليها القيادة التي تركز اهتمامها على شخصية المرؤوس وتطلق له الحرية في العمل ويعبر عنها بالقيادة المتساهلة وهي تعبر عن النمط الذي تحول فيه سلطة صنع القرار للمجموعة ويكتفي القائد بإعطاء ارشادات وتوجيهات وبعد ذلك يتدخل عند ما يطلب منه فقط (عبد الرحمان الشاذلي ويحي ، 2016 ، ص 12)

## 7 ( مصادر قوة التأثير في القيادة :

تعني قوة تأثير قدرته الاستثنائية والفريدة على إحداث تأثير في سلوك الرؤوسين أو الأفراد التابعين له ، وذلك لتحقيق جملة من الأهداف المشتركة والمرغوبة للجماعة أو الإدارة التي ينتمون إليها تلخص في: (العلاق بشير ، 2019 ، ص 16-17 )

1. القوة الشرعية أو القانونية : وهذه القوة تنتج عن مركز القائد في الهيكل التنظيمي أوفي الإدارة كأن تضع مسمى وظيفته على باب المكتب مثل (المدير العام – المدير – المشرف).
2. قوة التحكم في نظام التحفيز: وهذه القدرة تعتمد على القائد على رقابة وإدارة ومكافأة الآخرين مثل (الرواتب – الترقيات – الحوافز).
3. قوة القسر أو الإكراه : تأتي هذه القوة عن طريق القدرة على المراقبة والعقاب والجزاء بالنسبة للآخرين مثل (لفت النظر – التأنيب – إنهاء الخدمة).
4. قوة الخبرة : وهي القوة التي تأتي من الخبرات والمعلومات السابقة ، وكذلك من التجارب التي يمر بها القائد فتزيد من قدرته على التصرف والتأثير على الآخرين نتيجة للممارسات السابقة.
5. قوة العلاقة أو الصلة بمصادر السلطة العليا: وهي القوة التي تأتي عن طريق التجاذب وروابط العلاقة ، وهذه العلاقة تتمثل في مساعدي المديرين والمشرفين في المستويات الدنيا وقدرة تأثيرهم على المديرين في المستويات العليا وذلك بحكم علاقاتهم مع بعضهم البعض وصلاتهم المعروفة.

## 8 ( أدوار المدير القائد : (الفعالية الإدارية)

لتنفيذ المهام التي يقوم بها المدير القائد ولتظهر فعاليته لا بد ان يمارس ثلاث ادوار جوهرية حددها (هنري مينتزرغ) بشكل دقيق وهي : الأدوار التفاعلية ، الأدوار المعلوماتية ، الأدوار القرارية . (نظر في 2021/ 04/25 ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، نشر في 18:08:22 2018

(<http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture.aspx?fid=9&lcid=80991>)

## 8 ( 1 – الأدوار التفاعلية Interpersonal :

تتمثل في مشاركة المدير في المناسبات الرسمية وغير الرسمية وتنظيم وترتيب العلاقات بين الافراد داخل العمل وتتفرع هذه الادوار الى ثلاثة ادوار فرعية وهي :

## الفصل الثاني : القيادة

- الرأس Figurehead: فهو الرأس الرمزي للمنظمة وهو بذلك يمارس المهام القانونية، والاحتفاء بالآخرين، واستقبال الزائرين، وتوقيع المخاطبات.
- القائد Leader: اذ انه يقود ويعمل على تحفيز المرؤوسين باتجاه انجاز المهام ويثير فيهم الحماس لتسهيل انجاز المهام والواجبات وصولاً الى الاداء المرغوب.
- حلقة الوصل Liason: وهو دور يتركز على العلاقات الافقية مع المدراء الاخرين في المنظمة ومع رؤسائه جاهدا لخلق قاعدة للتعاون المشترك.

### 8 ( 2 - الأدوار المعلوماتية Informational:

تتمثل بما يمارسه المدير من أدوار معرفية تتناول تجميع وتقاسم وتوزيع المهام وتتضمن ثلاث أدوار فرعية وهي :

- المراقب Monitor: فالمدير يتسلم المعلومات والتحليل ذات الصلة بالعمليات والحوادث الخارجية ويواكب التطورات ، ويتعلم الافكار والاتجاهات الجديدة.
- المرسل Disseminator: يشمل هذا الدور ارسال المعلومات المستلمة من الخارج الى افراد المنظمة اولى الافراد العاملين برئاسته (مثل نقل المعلومات اليهم بعد جولاته ، ثم عقد اجتماعاً معهم).
- الناطق Spokesman: فهو يتكلم باسم المنظمة ، او التقسيم الذي يرأسه فيها وينقل المعلومات المناسبة الى خارج المنظمة او خارج ذلك التقسيم.

### 8 ( 3 - الأدوار القرارية Decisional:

تتركز هذه الأدوار على دراسة وتحليل الطلبات والاحتياجات وتبني الحلول المثلى واجراء المفاضلة بينها وتقييم المزايا والعيوب لكل بديل أو خيار ، وتشمل اربعة أدوار فرعية وهي :

- المنظم ورب العمل Entrepreneur: فهو يبادر بالتغيير، بعد رصده للمشكلة ومبادرته بأجراء التغيير اللازم لحلها.
- معالج الارتباكات Disturbance Handler: فهو يتوجه لحل الارتباكات والمشكلات وبخاصة غير المتوقع منها مثل المشكلات بين المرؤوسين او مع الزبائن.

## الفصل الثاني : القيادة

- موزع الموارد Resource Allocator : فهو يقرر توزيع الموارد المتاحة للمنظمة او التقسيم الذي يرأسه، مثل الافراد، الاموال، المعدات، الوقت.
- المفاوض Negotiator : فهو يتساوم مع الزبائن والجهات الداخلية والخارجية المتعاملة معه لغرض مصالح المنظمة أو التقسيم الذي يديره فيها .

### 9 ( المهارات القيادية:

يعتمد نجاح القائد في القيام بدوره المتمثل بوضع وتنفيذ أهداف المنظمة التي يديرها على مهارات قيادية تساعد على أداء أعماله حيث تم تعرف المهارات القيادية على أنها قدرة استخدام الشخص لمعرفته وقابليته من أجل إنجاز مجموعة من الأهداف والغايات، وكما تم تعرفها على أنها قدرات وكفايات تساعد القائد الإداري في أداء وظيفته والقيام بمهامه وأدواره الرئيسية، وكذلك عرفت على أنها مجموعة من المهارات والسلوكيات التي يتبناها القادة العاملون في المنظمات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية، وعرفت أيضا على أنها قدرة القائد على أحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة به بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق (حصصة نعيمة، 2019، ص 34 - 35). يمكن تقسيم المهارات القيادية إلى أربع مهارات وهي كالتالي:

9 ( 1 - المهارات الذاتية: "تمثل المهارات الذاتية في بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة مثل السمات أو القدرات الجسمية والقدرات العقلية، والمبادأة والابتكار، وضبط النفس" (صبيتي عبد اللطيف، لعمور، 2019، ص 267)

9 ( 2 - المهارات الفنية: هي المهارات التي يحتاجها المدير لأداء الاعمال التخصصية داخل المنظمة. ويختلف هؤلاء المتخصصون الفنيون باختلاف النشاط التي تمارسه المنظمة. فالمهارات الفنية في المستشفى هي المهارات التي يمتلكها الاطباء والعاملون في معامل التحليل، أما المهارات الفنية اللازمة لبنك استثماري فإنها تتمثل في الأفراد القائمين بتحليل وتفهم الفرص الاستثمارية. ان المهارات الفنية تعتبر في منتهى الاهمية لمديري المستوى الاول، لأنهم يقضون معظم وقتهم مع العاملين، ومن ثم يجب أن يتوفر لديهم مستوى واضح من الفهم للعمليات التي يقوم بها العاملون وتعتبر المهارات الفنية ذات اهمية قليلة لأفراد الادارة الوسطى، لان معظم وقت هؤلاء المديرين

## الفصل الثاني : القيادة

تخصص للأنشطة الإدارية . أما عند مستوى الإدارة العليا ، فإن أهمية المهارات الفنية تتناقض أكثر، ولكن لا تنعدم.(أحمد يوسف عريقات وآخرون ، 2011، ص85).

8 ( 3 - المهارات الإنسانية: يقصد بها قدرة القائد الإداري في التعامل مع رؤوسيه في محيط العمل من حيث إقامة علاقات طيبة معهم والتعرف إلى حاجاتهم والعمل على تلبيتها والتعرف إلى المعوقات والمشكلات التي تواجههم ومساعدتهم على حلها ، فضلا عن ذلك تحميلهم جزء من المسؤولية القيادية عن طريق السماح لهم لإبداء آرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات الإدارية ومن خلال ذلك يتمكن القائد من التعرف إلى مواطن الضعف والعمل على إصلاحها الأمر الذي من شأنه أن ينعكس إيجابا على المنظمة . وتعد المهارات الإنسانية من أهم المهارات الواجب توافرها في القائد الإداري وذلك لضرورة استخدامها المستمر في مجال العمل ، وأن نقص المهارة أو عدم توفرها يؤدي إلى فشل القائد في أداء مهامه القيادية ، والمهارات الإنسانية لا تعني أن يصبح القائد الإداري عالم نفس بل أن تكون لديه القدرة على فهم أنماط السلوك الإنساني حتى يستطيع أن يتعامل مع رؤوسيه(ماهر أمين المخاطرة، 2010 ، ص 27).

8 ( 4 - المهارات الإدراكية التصورية: أنها القدرة على الإدراك الشامل للمنظمة من حيث طبيعتها ومكوناتها وأهدافها، والعلاقات الداخلية والخارجية المؤثرة في سيرورتها، وكذا القدرة على تبصر الموقف والإلمام بحيثياته من خلال التفكير العلمي لحل المشكلات، وهي مهارات خاصة بالقدرة على تحليل المواقف الصعبة، والتعامل مع معلومات متشابكة، واستخلاص النتائج واحتواء المواقف والبصيرة والنفاذ في عمق المستقبل والتصوير الدقيق الأشياء(نور الدين جعلاب ورشيد، 2018 ، ص 136- 137)

## 10 ( النظريات المفسرة القيادة:

### 10 ( 1 - نظرية الرجل العظيم :

ظهرت هذه النظرية لتفسر ظاهرة القيادة على يد عالم النفس الإنجليزي فرانسيس جالتون سنة 1879 م ، وكان من أهم روادها حيث قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية ليثبت بها صحة تأثير الصفات التي يرثها الأفراد على قوة القيادة ، وقام العالم فردريك آدمز بدراسة الظروف القيادية لأربع عشرة أمة عبر فترات طويلة على مر التاريخ خلص إلى أن شخصية القائد الموروثة هي التي تصنع وتشكل الأمم طبقاً للقدرات القيادية التي يتسم بها ، في حين قدم العالم جومنين دراسة مشابهة لفردريك ماكداد دور العامل الوراثي ومستدلاً بذكر أسماء قيادات كبرى على مر التاريخ اندرجت من نفس سلالة العائلة . (آل قماش ، الجهني ، 2020 ، ص 402 - 405)

ويمكن الإشارة (سهيلة فقيه جناحي ، 2021 ، ص 4) "غالبا ما تصور القادة على أنهم أبطال أسطوريون ولديهم القدرة للارتقاء إلى القيادة عند الحاجة ، استخدم مصطلح الرجل العظيم لأنه في ذلك الوقت ، كان التفكير في القيادة غالباً في المقام الأول باعتبارها صفة ذكورية ، وخاصة القيادة العسكرية ". وكان يرى أصحاب هذه النظرية أن القادة يولدون ولا يصنعون وأن الخصائص والمواهب الفطرية الموروثة لا تتكرر إلا بنسب ضئيلة بين الناس. سادة النظرية لسنوات لأنها النظرية الوحيدة في ذلك الوقت ، ولكنها لم تصمد طويل أمام الدراسات العلمية خصوصا وأن اعتمادها الوحيد على عامل الوراثة كصفة ملهمة للقيادة والتي يجب أن تتوفر لدى الشخص ليكون قائداً ، فكان النتيجة بزوغ نظرية أخرى على إثرها وهي نظرية السمات.

### 10 ( 2 - نظرية السمات:

نظرية السمات أو كما يطلق عليها أكاديمياً "نظرية السمة في علم النفس" هي أحد أبرز نظريات القيادة المقاربة لنظرية الرجل العظيم والتي تنص على أن القادة لا يمكن صناعتهم أو تأهيلهم حيث أن القادة يمتلكون سمات قيادية فطرية تميزهم عن غيرهم من الأفراد مثل الذكاء والقدرة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرار. وقد نشأت نظرية السمات في عام 1961 على يد "جوردون ويلارد ألبورت" ، وهو عالم نفس أمريكي وقد كان من الرواد الأوائل الذين اهتموا بدراسة الشخصية الإنسانية.

## الفصل الثاني : القيادة

كان الدراسات الأولية للقيادة تركز على محاولة تحديد السمات التي يتميز بها القائد عن غيره من الأفراد العاديين ، وتفترض هذه النظرية أن هناك بعض الصفات الموروثة يولد بها الفرد ، وعلى أساسها يمكن التمييز بين القائد وغير القائد ، ويمكن تقسيم هذه الصفات إلى المجموعات التالية:

الصفات الفسيولوجية : مثل الطول والعرض والجاذبية والحيوية ، وقوة الجسم وشكله.

الصفات الاجتماعية : مثل الصبر ، والنضج العاطفي والتعاون.

الصفات الشخصية ، مثل السيطرة والهجومية ، والثقة بالنفس والكمال والحماس.

الصفات الذاتية : مثل المهارات اللغوية والتقدير ، والذكاء والانجاز ، والمسؤولية. (أحمد مجدي ، 2018، ص11-12)

تم توجيه جملة من الانتقادات لنظرية السمات واهمها أنها لم تخرج من مفهوم المدخل الفردي سوى أنه فصل السمة عن الإلهام ، وعلى أثرها ظهر مدخل جديد ودراسات متعددة .

### 10 ( 3 - النظرية السلوكية :

بدأت هذه المرحلة في أبحاث القيادة أثناء الحرب العالمية الثانية ، حينما تزايد الاهتمام بتطوير قادة عسكريين ، وظهرت وتطورت مرحلة النظريات السلوكية نتيجة حدثين هامين:

● إخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح مقبول لفاعلية القيادة.

● ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات هوثورن.

وهكذا تحول اهتمام الكتاب والباحثين إلى جانب آخر وهو السلوك القيادي بدلا من السمات استنادا إلى افتراض أن سلوك القائد يؤثر مباشرة في فاعلية جماعة العمل . وتفترض هذه الدراسات والنظريات أن العامل المحدد لفاعلية القيادة هو القائد ، ولكن ليس سماته ، بل سلوكه الذي يتكون من محصلة تفاعل مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبديها في العمل والتي تشكل أسلوبا أو نمطا عاما لقيادته . وهذا التحول يعتبر هاما لما ينطوي عليه من اعتقادا بأن السلوك يمكن تعلمه وتغييره ، بينما السمات تعتبر نسبيا ( موروثة ) وهكذا سعى الباحثون إلى تحديد وتعريف أنماط السلوك ( أساليب القيادة ) التي مكنت القادة من التأثير بفاعلية على الآخرين. وستتطرق لأهم الدراسات التي ركزت على الجانب السلوكي في القيادة:

10 ( 3 - أ - دراسات جامعة أيوا Iowa : كانت الدراسات الرائدة التي وجهت الاهتمام فيما بعد إلى السلوك القيادي هي الدراسة التي قام مجموعة من الباحثين في جامعة أيوا وهم K white ، Kurt Lewin Ronald Lippitt ، Ralph تحت إشراف الأخير الذي يعتبر الأب الروحي لمفهوم حركية ، أو ديناميكية الجماعة. لقد أجريت التجارب على عدد من التلاميذ في سن العاشرة من العمر ، في أندية الهواة ، وقسم التلاميذ إلى مجموعات يشرف على كل منها قائد يتبع نمطا قياديا محددًا ( وفق تعليمات القائمين على التجربة) . وتم تطبيق ثلاثة أنماط من السلوك القيادي:

● النمط الاستبدادي ، المنفرد : يحتفظ القائد بجميع القرارات في يده ، بما في ذلك تحديد الأنشطة والإجراءات وتوزيعها على الأفراد ، وعدم إشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات واعتمد الثواب والعقاب الذي أعطاه القائد صورة شخصية وكان القائد محور الاتصالات في الجماعة.

● النمط الديمقراطي : فكان عكس ذلك ، حيث يتم اتخاذ القرارات جميعها بمشاركة الجماعة وتشجيع ومعاونة من القائد الذي استخدم الثواب والعقاب بصورة موضوعية ، وكانت هناك حرية أكبر في الاتصالات والتفاعل بين الأفراد.

النمط المتسيب ، المتساهل : فيه يترك القائد الأمور واتخاذ القرارات وتوزيع العمل للجماعة، ولم يقيم بأي جهد في توجيههم أو متابعة عملهم ، ولم يقدم المدح أو النقد لأحد.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات ما يلي :

● كانت المجموعات التي اتبعت نمط القيادة التسلطي ، الفردي أعلى إنتاجية من الجماعة التي اتبعت النمط الديمقراطي ، وذلك نتيجة لوجود قائد بين الأفراد يمارس الضغط عليهم.

● تميزت الجماعة ذات النمط الديمقراطي عن الجماعات ذات النمط التسلطي بدرجة أعلى في نواحي الابتكار في الأنشطة ، والدافعية، والثبات في مستوى الأداء ، وروح الفريق، والتفاعل الاجتماعي والرضا في العمل.

● الجماعة التي استخدمت النمط المتسيب ، المتساهل أدت إلى نتائج منخفضة في جميع النواحي السابقة . (دوح التحاني ، 2020 ، ص13-14)

10 ( 3 - ب - دراسة جامعة أوهايو: لقد انعكس مدخل الأسلوب في القيادة في بدايته من خلال دراسات جامعة أوهايو في عام 1945 حيث قام باحثيها بتحليل القيادة في جماعات عمل مختلفة وفي ظل ظروف متفاوتة من خلال توزيع استبيانات تحوي قائمة من الأسئلة سميت بقائمة وصف

## الفصل الثاني : القيادة

سلوك القائد، ومن أبرز رواد هذه النظرية " فليشمان " و " كارول شارترل " اللذان استنتجا من خلال الدراسات وجود بعدين للسلوك القيادي هما:

- بعد التركيز على المهمة: وينطوي هذا البعد على تحديد القائد لدوره ودور مرؤوسيه وتوضيح مهامهم بغرض انجاز الأهداف التنظيمية فيكون بذلك تركيز القائد منصبا على العمل .

- بعد التركيز على الموارد البشرية :وهنا يهتم القائد بصفة مركزة على العلاقات الإنسانية مع مرؤوسيه محاولا تقويتها من خلال تشجيع الاتصالات في الاتجاهين وإشراكهم في صنع القرار .

خلصت دراسة أوهايو إلى أنه يمكن للقائد أن يظهر بمستويات مختلفة من الاهتمام بالعمل وفي نفس الوقت من الاهتمام بالعاملين، والقائد الفعال هو الذي يجمع درجات عالية من البعدين معا لان الجمع بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين في آن واحد يؤدي إلى أداء أفضل ورضا وظيفي أكبر عند المرؤوسين .

10 ( 3 -ج - دراسة ميتشيغان : بينما كان الباحثون في جامعة ولاية أوهايو يقومون بتطوير قائمة سلوك القائد ، كان الباحثون في جامعة ميتشيغان في الولايات المتحدة الأمريكية 1947 يدرسون أيضا سلوك القائد من خلال اهتمامهم بتأثير سلوكه في أداء المجموعات الصغيرة .

وقد قام مركز الأبحاث التابع لجامعة ميتشيغان تحت قيادة جماعة من الباحثون أمثال رنسيس ليكرت وكاتس وغيرهم بدراسات متعددة في منظمات مختلفة حول موضوع القيادة ، وقد اعتمدت هذه الدراسات على تقسيم جماعات العمل إلى جماعات فعالة ، وجماعات غير فعالة ودرست أساليب القيادة في كل منها بواسطة استخدام هذه الدراسات لمجموعة من الاستبيانات والمقابلات مع عدد كبير من القادة والمرؤوسين وقد خلصت إلى تحديد بعدان أساس للقيادة هما :

- بعد الاهتمام بالإنتاج : وهنا يركز القائد اهتمامه بالإنتاج والجوانب التقنية للعمل .
- بعد الاهتمام بالمرؤوسين : يهتم القائد بخلق وتطوير فريق عمل منسجم ومتعاون تسوده علاقات إنسانية طيبة.

وقد أشارت دراسات جامعة ميتشيغان إلى أن القائد الفعال هو الذي يجمع بين البعدين السابق ذكرهما ، وأن درجة فاعلية تقل إذا اهتم بأحد البعدين دون الآخر .

## الفصل الثاني : القيادة

وتجدر الإشارة إلى أنه في سنوات الخمسينات والستينات من القرن 20، كانت هناك الكثير من الدراسات التي أجراها باحثو ولاية أوهايو وجامعة ميتشيغان لتحديد كيفية جمع القادة بين سلوكي الاهتمام بالعمل والاهتمام بالمرؤوسين على أفضل نحو من أجل تعظيم تأثير هذه السلوكيات على رضا المرؤوسين وأدائهم. وبالرغم من أن النتائج المتخضعة عن هذه الدراسات التي أشارت إلى ايجابية التركيز العالي على البعدين معا ( الاهتمام بالعمل والاهتمام بالمرؤوسين ) في جميع المواقف، إلا أن نتائج البحوث في هذا الشأن كانت غير حاسمة ، وقد استخدمتها نظريات أخرى للوصول إلى نتائج أكثر دقة من بينها نظرية الشبكة الإدارية (دريوش شهيناز ، 2012 ، ص42-43)

10 ( 4 - نظرية الشبكة الإدارية : تمثل هذه الشبكة خلاصة مطورة للأفكار السابقة ، فقد طور هذه الشبكة لوصف الأنماط القيادية، للمدراء على وفق بعدين أساسيين هما الأفراد والإنتاج إن القائد الذي يركز على المهام والعملية التخطيطية وتحديد العمل المنجز على وجه الفرضية مؤشرا للمسؤوليات ووضعا المعايير ومراقبا الأداء والنتائج يكون ذلك القائد الذي هو قائد يركز على الإنتاج والعمل بالمقابل فإن القائد الذي يركز على الأفراد يكون داعما للمرؤوسين ومطورا للعلاقات الاجتماعية معهم ومحترما لمشاعرهم وحساسا لاحتياجاتهم ويثق بهم ويعرض الشكل الآتي الأنماط التقليدية على وفق هذين البعدين .

تتميز هذه الشبكة بأنها تلخص اهتمامات القائد وأولوياته في قيادة المنظمة وتحقيق الأهداف ممثلة بالاتي :

- القائد (1.1) : هنا لا يهتم المدير بالعمل والإنتاج ولا بالعاملين كأفراد لهم احتياجات وبالتالي فهو قائد سيء حيث هذا النموذج غياب للقيادة مع وجود إدارة هزيلة وربما لا تستطيع المنظمة مع هكذا نمط من الاستمرار بالعمل .
- القائد (1.9) : يركز هذا النمط من القادة على العاملين وحاجاتهم وإقامة العلاقات الاجتماعية فيما بينهم، لا يؤدي القائد دوره وكأنه في ناد اجتماعي حيث الاهتمام بالعلاقات الإنسانية دون الاهتمام بالإنتاج ومتطلباته .
- القائد (1.9) : على النقيض من النمط السابق فان القائد هنا يعطي اهتماما عاليا للعمل ومتطلباته لا مجرد أفراد أو قوى إنتاج تبادل الانجاز بالمرتبات أو الأجور. وبالتأكيد فان هذا

## الفصل الثاني : القيادة

النمط لا يمكن أن يكون ناجحا في ظل الاهتمام الكبير بالموارد البشرية وتنوعها والاهتمام بتمكينها.

● القائد (5.5) : هنا يعطي القائد اهتماما وسطا ومتوازنا لكل العاملين والإنتاج فهو مديرا وقائد اعتيادي ولكنه ليس مبدعا أو استثنائيا.

● القائد (9.9) : هنا يكون هذا النمط مثاليا حيث يعطي اهتماما عاليا للأفراد والإنتاج على السواء ويفترض أن يكون هذا النمط هو المستهدف في السلوك القيادي لكي تحقق نجاحا وأداء متميزا للمنظمة. (قاسم شاهين بريسم ، 2009 ، ص61-62 )

### 10 ( 5 - النظرية الموقفية:

وجهت الكثير من الانتقادات لكل من نظرية السمات والنظرية السلوكية من طرف علماء كثيرين مما مهدت إلى ظهور النظرية الموقفية ، إذ يرى أصحابها أن القيادة الفعالة تلك التي تعتمد على تفاعل العناصر الثلاثة فيما بينها خصائص الشخصية للقائد وسلوك القائد وعوامل الموقف الذي يوجد فيه القائد، ومن بين النظريات الموقفية نجد كل من نظرية فيدرريك فيدلر الذي قدم نموذج في القيادة الموقفية ، حيث أدخل متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض فيه أن كفاءة أداء الجماعة تعتمد على درجة التفاعل بين النمط القيادي وبين كل من الجماعة وطبيعة الموقف ، حيث تبنى فيدلر أسلوب القيادة التي توصلت إليها كل من دراسات أوهايو وميتشيغان وتتمثل في أسلوب القيادة المهتم بالإنتاج أو العمل وأسلوب القيادة المهتم بالعاملين أو المرؤوسين وعلى أساس هذه النظرية وقد تم قياس النمط القيادي باستخدام مقياس أطلق عليه الاحترام المرتبط بأقل زملاء العمل تفضيلا .

وطبقه لنموذج فيدلر فإن فاعلية القائد تعتمد على متغير موقعي متشابك أطلق عليه الضبط الموقفى وهو ما أشار إليه فيدلر على كونه "مدى السلطة التي يتيحها الموقف للقائد بهدف التأثير على أداء الآخرين" وقد تم قياس هذا الدور في ضوء ثلاثة أبعاد هي :

● علاقة القائد بالأفراد : وتشير إلى نوعية العلاقة بين القائد والجماعة وتم قياسها في ضوء المشاعر التي يبديها القائد نحو الجماعة .

● الوظيفة : وتشير إلى مدى برجة العمل ، الأنشطة ، الإجراءات وتم قياسها في ضوء وضوح الهدف البدائل ، التغذية الرجعية .

## الفصل الثاني : القيادة

- السلطة : تشير إلى مدى السلطة التي يتمتع بها القائد لتحقيق عامل الامتثال وتم قياسها في ضوء سلطة الإثابة والعقاب .
- وانتهى إلى نتيجة بأن النمط القيادة يرجع إلى طبيعة دافعية القائد حيث أكد على وجود أسلوبين هما:
- قيادة موجهة نحو العمل.
- قيادة موجهة نحو العامل . (نظر في 05/23 /2021 نشر في 27/02/2017 14:29

(<https://www.tassialgerie.com/vb/showthread.php?t=50713>)

( 10 ) 6 - نظرية هرسي وكنيث وبالنشارد :

دورة حياة القيادة نظرا لان قدرات المرؤوسين على القيام بالمهام ورغبتهم في العمل تتطور خلال حياتهم المهنية ، لذلك على القائد أن يكيف نمط قيادته مع خصائص مرؤوسيه ، وهو ما يتوجب على القائد إن ينتقل من نمط قيادة إلى نمط آخر ، وهذا ما جعل هرسي وكنيث بالنشارد (1969) يعتبران ان للقيادة دورة حياة أي إن القائد يغير نمط قيادته تبعا لدرجة استعداد مرؤوسيه لأداء مهام محددة ، وهو ما يطلقان عليه درجة نضج المرؤوسين والذي يمثل المتغيرات الموقفية المؤثرة على سلوك القائد ، ولهذا تسمى نظرية هرسي بالنشارد بنظرية دورة حياة القيادة او النضج الوظيفي للمرؤوسين.

ويعرف النضج بأنه : محصلة كل من القدرة كنضج متعلق بالعمل ، والرغبة كنضج متعلق بالفرد ليتحمل المسؤولية في توجيه سلوكه للقيام بالعمل ، حيث يمكن أن يكون للفرد نضجا لأداء مهام معينة وقصورا في النضج لأداء مهام أخرى ، لذلك يتطلب من القائد تغيير سلوكه المرتبط بالعمل أو العلاقات الإنسانية لمقابلة درجة نضج المرؤوسين .

تقترح نظرية دورة حياة القيادة أربعة مراحل لنضج المرؤوسين كما هي ممثلة في الجدول التالي :

جدول (3) : تنوع اساليب القيادة وفقا لمستوى نضج المرؤوسين.

المرحلة الرابعة	المرحلة الثالثة	المرحلة الثانية	المرحلة الأولى	مستوى النضج
عالية	عالية	بعض القدر	منخفضة	قدرة الفرد على العمل
مرتفعة	متذبذبة	منخفضة	عالية	رغبة الفرد في العمل
التفويض ومنح المسؤوليات	المساندة والثناء والمشاركة	التدريب والتوجيه والمساندة	التوجيه ، التحكم والاشراف	أسلوب القيادة

يتبين من الجدول السابق أن أسلوب القيادة يمر بأربعة مراحل وفقا للمراحل التي يمر بها نضج المسؤولين ، وهذا بناء على التطور في القدرة ورغبة في العمل وفق الترتيب التالي :

● المرحلة الأولى: التوجيه (الإخبار) :

القائد الإداري في هذه المرحلة يهتم بالعمل وذلك لان المرؤوس موظف جديد في المنظمة أو العمل ، وهو عديم او ضعيف الخبرة والتجربة ، لذلك يركز القائد على إعطاء التوجيهات والإرشادات الكاملة له حتى يلم بالإجراءات والأساليب لإنجاز العمل ، كما أن القائد لا يهتم كثيرا بالعلاقات الإنسانية بل يركز على التحكم والإشراف المباشر ، حيث أن المرؤوس ليس في حاجة للمساندة نظرا لرغبته في التعلم .

● المرحلة الثانية : التدريب (المساندة) :

يكتسب المرؤوس بعض الخبرة العملية إلا أنها غير كافية، لذا يبقى القائد مهتما بالعمل والتوجيه لان المرؤوس مازال غير مستعد لتحمل المسؤولية لوحده، ورغم هذا فان القائد يدعم ويساند المرؤوس لتعزيز ثقته بنفسه وحماسه للعمل، ويسمى هذا النمط بالإقناع والتدريب لان معظم توجيهات القائد تقدم من خلال الاتصال والتشجيع وليس الأوامر

● المرحلة الثالثة : المشاركة

بعد أن يكتسب المرؤوس الخبرة والدراية بالعمل نجد أن قدرته على الانجاز قد زادت حيث يتقبل المسؤولية بجدية ، لذلك فالقائد لا يهتم كثيرا بالعمل بل يهتم بالعلاقات الإنسانية ودعم المرؤوس

## الفصل الثاني : القيادة

بهدف مساندته وتشجيعه لحل المشاكل وتحمل مسؤوليات اكبر، ويتم ذلك عن طريق مشاركته فيصنع القرارات.

### ● المرحلة الرابعة : التفويض

بعد أن يصبح المرؤوس أكثر ثقة في النفس وأكثر قدرة على العمل وتحمل المسؤولية ، بإمكان القائد تقليل التشجيع بسبب أن المرؤوس قد وصل إلى النضج الوظيفي وانه لم يعد في حاجة إلى التوجيه والدعم من قبل القائد الذي يفوض له القيام بالعمل ويحمله مسؤولية صنع القرارات والتنفيذ .

يتبين من المراحل السابقة أن القائد يجب أن يستفيد من معرفة مستوى نضج المرؤوسين لتحديد أسلوب القيادة المناسب لهم ، مثلما يوضحه الشكل السابق الذي يعبر عن دورة حياة القيادة . (بن سليم حسين ، 2015 ، ص 101-103 )

### 10 ( 7 - النموذج التبادلي :

يأتي النموذج التبادلي في اطار دراسات أثر الثواب والعقاب على سلوك المرؤوسين ، وهو يصف التطور الذي يجب أن يأخذه مسار العلاقة بين الرئيس والاتباع حتى تكون القيادة فعالة ، ويتأسس هذا النموذج على تعريف المنظمة بأنها نظام أدوار، حيث يتحدد الدور في اطار علاقة تبادلية وتفاوضية بين المسؤول والمرؤوسين.

يعتقد كل منغراين نوفاك، وسومركامب، Novak.M، و Sommerkamp.P 1982 Graen.G في وصفهم للنمط التبادلي، أن الافراد يصنفون بالنسبة الى قائدهم في مجموعات داخلية group-In ومجموعات خارجية group-Out ، حيث تكون للقائد علاقات تبادل جيدة مع افراد المجموعة الداخلية، باعتبارهم لديهم مساهمات في العمل تفوق ما هو مقرر لهم رسمياً، فهم يتحملون المسؤولية ويتسمون بالمبادرة، ومقابل ذلك يستفيدون من امتيازات، فهم يتحصلون على دعم أكبر واهتمام أكبر من طرف مسؤوليهم. أما مع الصنف الآخر من المرؤوسين الموجودين خارج مجموعة القائد، فتوجد علاقة ذات مستوى منخفض من التبادل، لا يميزها الا تطبيق القواعد الرسمية، فهؤلاء الافراد يؤدون عملهم دون أي زيادة، ومقابل ذلك يتحصلون على ما هو مقرر لهم رسمياً من أجور ومكافآت دون أي اهتمام أو دعم إضافي.

أما برنز 1978 Burns.T ، فيصف القائد التبادلي بأنه يكفي بتوضيح أهداف التنظيم وكيفية تحقيقها لاتباعه، ويسعى الى تطوير عقد معهم يستوجب السلوكات المطلوبة منهم. وهولا يهتم

## الفصل الثاني : القيادة

بانتظاراتهم الفردية، لكنه يعترف بوجودها وبارتباطها بالاداء، فيحرص على تلبية هذه الانتظارات في حالة مستوى مرتفع من الاداء. وهكذا فالامر يتعلق بمساومة حول أداء العمل تتعلق بالمصالح الآنية للاتباع. ويستدل عن ذلك ببعض السلوكات التي يقوم بها القائد، منها أنه يقوم بمكافأة أتباعه عند إنجازهم المهام، يشرح لهم ما يجب القيام به من أجل استحقاق المكافآت، ويراقب نوعية العمل المنجز من طرفهم .

على العموم فإن مكونات القيادة التبادلية حسب معظم الدراسات، تتمثل في عنصرين اثنين هما: المكافأة المشروطة، والادارة بالاستثناء. وتعني المكافأة المشروطة السلوك القيادي الذي يركز على مبادلة مجهود الاتباع مقابل عوائد متفق عليها، فالقائد يمنح المكافآت إذا أدى الافراد متطلبات العمل ببذل الجهود اللازمة، وهو يعمد الى التفاوض معهم لأداء المهام. أما الادارة بالاستثناء، فهي ان يتجنب القائد اعطاء توجيهات جديدة إذا كانت تلك المعطاة تتناسب مع متطلبات العمل، حيث تقتصر مراقبته للاداء على تقصي الاخطاء والتدخل باتخاذ اجراءات تقييمية وتصحيحية. والافراد غير مطالبين بتغيير طريقتهم في أداء المهام مادام تحقيق الاهداف ممكن. فالإدارة بالاستثناء عبارة عن سلوك يظهر عند الضرورة، يركز على النقد التصحيحي للأداء، ويوصف بأنه نمط تعزيزي سلبي.

لقد تعددت البحوث حول النموذج التبادلي في القيادة، ففي بداية الأمر كان التساؤل يدور حول أبعاد التبادل بين القائد والاتباع؛ فبحوث دينيش وليدن Dienesh 1986 Lidenn حددت ثلاثة أبعاد رئيسية هي: المساهمة المدركة في العملية التبادلية، العدالة، والصدقة. وتعني المساهمة المدركة في التبادل، ما يدركه كل طرف من أطراف العملية لما يقوم به هو أو باقي الاطراف من نشاطات من أجل تحقيق الاهداف، ويقصد بالعدالة، الدعم الذي يقدمه علنا أحد الاطراف للطرف الآخر، أما الصدقة، فتتمثل في مشاعر القبول بين الطرفين. وفي مرحلة أخرى كان اهتمام البحوث بالعوامل التي تحدد نوعية ومستوى التبادل، أو التي تؤدي الى وجود الافراد ضمن أحد الصنفين المندمج في الفريق أو الخارج عنه ؛ وهكذا نجد بحوث بازووغرين Basu 1995 Green التي توصلت الى الكشف عن عاملين يحددان نوعية التبادل، هما أداء الاتباع ، ومدى التقبل المتبادل بين القادة والاتباع، حيث يعني التقبل، مدى التشابه في المعتقدات، والآراء والبنية الديموغرافية. وبناء على ذلك يكون الأفراد الأحسن أداء والاقرب الى القادة مندجين في الفريق. وأوضح غرين وأندرسون،

## الفصل الثاني : القيادة

وشيفرز (1996) Green ، Anderson ، Shivers أن هناك متغيرات تنظيمية تؤثر على عملية التبادل: فمثلا كلما زاد عدد الاتباع كلما قل مستوى العلاقات التبادلية؛ فالعدد الكبير للاتباع يشكل عائقا أمام تطور علاقات تبادلية جيدة. وفي تلخيص للدراسات التي أجريت في هذا الميدان أحصى غراين وأول بيان 1996 bien-Uhl & Graen عدة عوامل تنظيمية ترتبط بمستوى العلاقة التبادلية، منها الاداء، دوران العمل، الرضا الوظيفي، المناخ الاجتماعي، والالتزام الوظيفي. (ابراهيم بن جامع ، 2010 ، ص 119-121 )

### خلاصة الفصل

من خلال ما تم التطرق إليه في فصلنا هذا قد تم اجمال تعريفنا حول القيادة مفاده ان القيادة هي القدرة والنشاط الذي يمارسه القائد الإداري للتأثير على الجماعة من خلال الجهاز الاداري لتحقيق الأهداف والرؤى الاستراتيجية للتنظيم. كما نستخلص من التنظير الواسع والمهتم بالمجال القيادي ما هو الا دليل على أهمية القيادة في شتى التنظيمات خاصة في وقتنا الراهن.

# الفصل الثالث: فعالية الذات

تمهيد

- 1) تعريف فعالية الذات.
- 2) فعالية الذات وعلاقتها ببعض المفاهيم.
- 3) مكونات فعالية الذات.
- 4) أنواع فعالية الذات.
- 5) العوامل المؤثرة في فعالية الذات.
- 6) مصادر فعالية الذات.
- 7) التحليل التطويري لفاعلية الذات.
- 8) أبعاد فعالية الذات.
- 9) آثار فعالية الذات.
- 10) النظرية المفسرة لفعالية الذات .

خلاصة الفصل

## تمهيد

احتل مفهوم فعالية الذات رواجاً وأهمية بالغة في الآونة الأخيرة من طرف جل الباحثين والمفكرين وقد كان الفضل للعالم باندورا في صياغة مفهومها، وذلك من خلال نظرية التعلم الاجتماعي والذي حاول تفسير السلوك الانساني عبرها، لذلك سنحاول في هذا الفصل التطرق لفعالية الذات وأهم ما جاء فيها من نظير.

### 1) تعريف فعالية الذات:

عرف باندورا فعالية الذات بأنها "مجموعة الأحكام الصادرة عن الفرد ، والتي تعبر عن معتقداته حول قدرته على القيام بسلوكيات معينة ومرونته في التعامل مع المواقف الصعبة والمتعددة ، وتحدي الصعاب ، ومدى مثابرتة لإنجاز المهام المكلف بها". (دودو صونيا، 2017، ص 20)

وتم تعريف فعالية على أنها "توقع الفرد لمدى قدرته على أداء مهمه محددة، وهي كذلك تعني استبصار الفرد بإمكاناته وحسن استخدامها ". (عقيلاني فادي حسن، 2014، ص 148)

وتعتبر فاعلية الذات إحدى موجهات السلوك، فالفرد الذي يؤمن بقدرته يكون أكثر نشاطاً وتقديراً لذاته، ويمثل مرآة معرفية للفرد وتشعره بقدرته على التحكم في البيئة، حيث تعكس معتقدات الفرد عن ذاته وقدرته على التحكم في معطيات البيئة. (جولتان حسن حجازي، 2013، ص 420).

وعرفها العدل بأنها ثقة الفرد الكامنة في قدراته، خلال المواقف ذات المطالبة الكثيرة وغير المألوفة، أو هي اعتقادات الفرد في قواه الشخصي. (العدل عادل محمد محمود، 2001، ص 131)

و يرى هالين ودانهميز (1994) أن فاعلية الذات هي "ثقة الأفراد فيما يتعلق بقدرتهم على الأداء في المجالات المتنوعة ويكون لدى الفرد أكبر معرفة بنفسه إذا كانت لديه القدرة على إنجاز الهدف". (ولاء سهيل يوسف، 2016، ص 26)

وعرفت فاعلية الذات بأنها توقعات الفرد في ادائه للسلوك في موقف يتسم بالغموض وتنعكس هذه التوقعات على اختيار الفرد للأنشطة المتضمنة في الأداء وكمية الجهود المبذولة ومواجهة الصعاب وإنجاز السلوك. (طارق عبد الرؤوف، 2018، ص 150)

## الفصل الثالث : فعالية الذات

وصفت امنة عبد العزيز فاعلية الذات بأنها البنية المعرفية التي يتم إنشاؤها من خلال الخبرات التراكمية للفرد التي يجربها خلال مراحل حياته ، هذه الخبرات تقود الفرد لأن يطور معتقداته أو توقعاته فيها اذا كان سينجح أم لا في أداء مهام أو أنشطة معينة (امنة عبد العزيز، 2017، ص 62).

### (2) فعالية الذات وعلاقتها ببعض المفاهيم :

#### (2) 1 - فعالية الذات ومفهوم الذات : Self-Efficacy & Self-Concept

أشار زهران أنه يمكن تعريف مفهوم الذات بأنه تكوين معرفي منظم موحد ومتعلم للمدرجات الشعورية، والتصورات، والتعميمات الخاصة بالذات، يبلوره الفرد ويعتبره تعريفا نفسيا لذاته. ( زهران حامد ، 2003 ، ص 366 )

نجد أن مفهوم الكفاءة الذاتية(فعالية الذات) يختلف عن مفهوم الذات، حيث تشير الكفاءة الذاتية (فاعلية الذات) إلى تقييم الفرد لكفايته أو قدرته على أداء مهمة خاصة في سياق محدد، بينما مفهوم الذات يعتبر أكثر عمومية أو أقل تأثر بالسياق، ويشمل تقييم هذه الكفاية والإحساس بالجدارة الذاتية المرتبطة بها، و قد لا يرتبط المفهومان ببعضهما، كما يعتمد مفهوم الذات على معايير البيئة الثقافية الاجتماعية، بينما الكفاءة الذاتية ليس لها انعكاسات ثقافية. ( ميدون مباركة، 2014، ص 15 ) ومفهوم فعالية الذات أيضا يختلف عن مفهوم الذات، فمفهوم الذات أكثر عمومية من فعالية الذات حيث يتضمن عاملين : تقييم الكفاءة والشعور بالجدارة، بينما فعالية الذات لا تتضمن الشعور بالجدارة. (الشوقي ابوزيد، 2010، ص 73)

#### (2) 2 - فعالية الذات وتقدير الذات : Self-Efficacy& Self-Esteem

يُعرف تقدير الذات " بأنه كل ما يعطيه الفرد عن تقديراته للصفات الحسنة والسيئة من حيث درجة توافرها في ذاته، أو مدى اعتزاز الفرد بنفسه أو معنى آخر مستوى تقييمه لذاته". (ميدون مباركة ، مرجع سابق ، ص 15)

ويشير صابر عبد القادر(2003) إلى أن "تقدير الذات يدور حول حكم الفرد على قيمته بينما مفهوم فاعلية الذات يدور حول اعتقاد الفرد في قدرته على إنجاز الفعل في المستقبل وأن تقدير الذات يعني بالجوانب الوجدانية والمعرفية معا وأما فاعلية الذات فهي غالبا معرفية". (نيفين عبد الرحمان ، 2011، ص 63).

## الفصل الثالث : فعالية الذات

وُيُمَيِّز باندورا بين فعالية الذات وتقدير الذات، حيث يرى أن " فعالية الذات تتعلق بأحكام الفرد حول قدراته الشخصية، أما تقدير الذات فيرتبط بأحكام الفرد حول قيمته الذاتية". ( الشويقي ابوزيد ، م س ، ص 73)

قدم لينزينك وبينترش (2003) تمييزاً أعمق بين هذه البناءات الثلاثة حيث يرى أن مفهوم الذات وأدراك الذات يعكسان مستويات الكفاءة والمعتقدات العامة مثلاً (أنا جيد في الكتابة) إلا أن معتقدات فاعلية الذات مقصورة على الأحكام الموقفية مثلاً (أنا جيد في علامات التقييم) ومن ثم فإن القدرة على تحديد المعتقدات العامة والخاصة أهمية كبيرة حيث يسعى الفرد نحو هدف محدد". (سعد مراد ، 2009 ، ص 276-277).

### **3) مكونات فعالية الذات :**

3) 1- المكون المعرفي: الذي يعني حجم المعلومات التي يملكها الفرد عن موضوع الفعالية.. فضلا عن الوعي الذاتي بذلك الموضوع ومعتقداته.

3) 2- المكون المهاري: الذي يعني حجم المهارات التي يمتلكها الفرد للتصرف في المواقف المثيرة.

3) 3- المكون الوجداني: الذي يعني بالاتجاه نحو الموضوع ومدى إيجابياته، فضلا عن عملية تقبل

الموضوع ومتعلقاته علاوة على تقبل الذات، وتقبل الآخر. الفرد في أدائه للمبادرة ومقدار تكيفه

لمطالب البيئة التي تواجهه. (المشاكل النفسية، فعالية الذات، نظر في 15 افريل 2021،

[.https://educapsy.com/solutions/efficacite-personelle-386](https://educapsy.com/solutions/efficacite-personelle-386)).

### **4) أنواع فعالية الذات :**

تتلخص أنواع فعالية الذات في ما يلي : (معمرى ، 2015 ، ص 17-18 )

4) 1 - فعالية الذات العامة: يقصد بها أنها توقع الفرد بأنه قادر على أداء السلوك الذي يحقق نتائج

مرغوب فيها في اي موقف معين ويشير باندورا إلى أن فاعلية الذات من الأفضل تفهم على أنها

مهمة محددة أو مجال معين . وهو يقرأن فاعلية الذات تصل الى تعميم على حالات أخرى والشعور

العالي من الفاعلية في نشاط ومجال واحد هولا بدل على الفاعلية عالي من الكفاءة في أنشطة أخرى

وفي المقابل فهناك باحثون آخرون لديهم تصور أن فاعلية الذات شعور عام بالفاعلية الذاتية .

## الفصل الثالث : فعالية الذات

وفعالية الذات العامة يمكن أن تطلق على الشخص الذي ينجز في أدواره المنوطة به في دراسته ومهنته وأسرته وأصدقائه وخدمة ومجتمع فيكون شخصا منتجا ومنجزا ونافعا لنفسه ولغيره.

(4) 2 - فعالية الذات الجماعية : هي مجموعة تؤمن بقدراتها وتعمل في نظام جماعي لتحقيق المستوى المطلوب منها ويشير باندورا إلى أن الأفراد يعيشون غير منعزلين اجتماعيا ، وأن الكثير من المشكلات والصعوبات التي يواجهونها تتطلب الجهود الجماعية والمساندة لأحداث أي تغير فعال وأدراك الأفراد لفاعليتهم الجماعية يؤثر في ما يقبلون على عمله كمجموعات ومقدار الجهد الذي يبذلونه وقوتهم التي تبقى لديهم إذا فشلوا في الوصول الى نتائج ، وأن جذور فعالية الجماعة تكمن في فعالية أفراد هذه الجماعة ومثال ذلك فريق كرة القدم إذا كان يؤمن في قدراته على الفوز على الفريق المنافس فيصبح لديه بذلك فعالية جماعية مرتفعة والعكس صحيح.

(4) 3 - الفعالية القومية: الفعالية القومية قد ترتبط بأحداث لا يستطيع المواطنون السيطرة عليها مثل إنتشار التكنولوجيا الحديثة ولتغير الإجتماعي السريع في أحد المجتمعات والأحداث التي تجري في أجزاء أخرى من العالم والتي تكون لها تأثير على من يعيشون في الداخل كما تعمل على إكسابهم أفكار ومعتقدات على أنفسهم باعتبارهم أصحاب قومية واحد أو بلد واحد.

(4) 4 - فعالية الذات الخاصة : يقصد بها أحكام الأفراد الخاصة والمرتبطة بمقدرتهم على أداء مهمة محددة في نشاط محدد مثل الرياضيات(الأشكال الهندسية).

(4) 5 - فعالية الذات الأكاديمية: تشير الفعالية الذات الأكاديمية الى إدراك الفرد لقدراته على أداء المهام التعليمية بمستويات مرغوب فيها، أي أنها تعني قدرة الشخص الفعالية في موضوعات الدراسة المتنوعة داخل الفصل الدراسي وهي تتأثر بعدد من المتغيرات نذكر منها حجم الفصل الدراسي وعمر الدراسي ومستوى الاستعداد الأكاديمي للتحصيل الدراسي.

## 5) العوامل المؤثرة في فعالية الذات :

هناك عدد من العوامل التي تؤثر في فعالية الذات وتساهم في تشكيلها، حيث يمكن تقسيمها إلى ثلاث مجموعات هي: (برهان محمود و ماهر تيسير ، 2013 ، ص 378 - 380)

5 ( 1 - المجموعة الأولى التأثيرات الشخصية: يعتمد إدراك الفرد لفعالته الذاتية لدى الأفراد على أربعة مؤثرات شخصية هي:

المعرفة المكتسبة: هناك حد فاصل بين المعرفة كما هي موجودة في البيئة وبين تنظيم الأفراد لتلك المعرفة ذاتيا وفق المجال النفسي لكل منهم، فعندما يكتسب الفرد معرفة ما، فإنه ينظمها وفقا للألفاظ التي احتوتها، أو وفقا للبناء الهرمي أو وفقا للبناء المتتابع، ومن خلال ذلك فإنه يقوم بترتيبها وتخزينها للتلاؤم مع خبراته وكيفية استخدامها في المواقف المستقبلية.

عمليات ما وراء المعرفة: إن عمليات ما وراء المعرفة تؤثر في قرارات الأفراد وكيفية تنظيم الذات، فالفرد يقسم أهدافه ويدرسها حسب نوعها ومستوى صعوبتها وتزامنها مع الحاجة، وأن عمليات ما وراء المعرفة تقود الفرد إلى كيفية التخطيط والمراقبة والتقييم لأفكاره التي تحقق أهدافه وآليات اتخاذ قراراته، وفي ضوء ذلك يقرر فعالية ذاته.

الأهداف: ويشير باندورا (Bandura، 1997) إلى أن لأشخاص الطلبة الذين يمتلكون إحساسا قويا بفعالية الذات يميلون أكثر إلى إنجاز الأهداف الذاتية الصعبة، وتكون أهدافهم واضحة ومحددة و واقعية، وتتلاءم مع توقعاتهم الذاتية، كما أن ذوي الفعالية الذاتية المرتفعة يمتلكون حب التحدي والمواجهة لأهدافهم، فنراهم أكثر مقدرة على مواجهة المشكلات والصعوبات بسبب الرغبة في التحدي لتحقيق الأهداف والرغبات، وبالتالي الحصول على القدر المرضي من الإشباع والرضا النفسي وتحقيق الذات.

المؤثرات الذاتية: وهي العوامل الداخلية للفرد والتي تؤثر على سلوكه تأثيرا مباشرا أثناء أدائه لبعض الأعمال والمهام، وهذه المؤثرات تؤدي إلى صعوبة في التنظيم الذاتي وإحباط على المدى البعيد، وهذه المؤثرات مثل القلق، صعوبة تحديد الأهداف الشخصية، مستوى الدافعية وعملية التفاؤل والتشاؤم، إذ أن هذه المؤثرات تجعل من فعالية الذات لدى الفرد في انخفاض.

5 ( 2 - المجموعة الثانية التأثيرات السلوكية: يؤكد باندورا (Bandura، 1977) أن الفرد في أثناء قيامه بالسلوك يمر بثلاث مراحل هي: ملاحظة الذات، والتقييم ورد الفعل الذاتي، وتبرز في استجابات الفرد بعد تأثره بدافعية الذات، وفيما يأتي توضيح لكل مرحلة :

## الفصل الثالث : فعالية الذات

ملاحظة الذات: ويقصد بها المراقبة المنظمة للأداء، وملاحظة الفرد لنفسه، وإمداده بمعلومات عن مدى تقدمه نحو إنجاز أحد الأهداف، وتتأثر ملاحظة الذات بالعمليات الشخصية مثل فعالية فاعلية الذات وتركيب الهدف، ومخطط العمليات المعرفية، وينشأ من ملاحظة الذات عمليتان سلوكيتان، هما: نقل الأخبار شفهيًا أو كتابيًا، وبيان كمي بالأفعال وردود الأفعال.

الحكم على الذات: وتعني استجابة الأفراد والتي تحتوي على المقارنة المنظمة لأدائهم مع الأهداف المنشودة والمراد تحقيقها، أو تحقيقها إلى مستوى معين.

رد فعل الذات: وتحتوي هذه المرحلة على ثلاثة ردود أفعال هي:

رد الفعل الذاتي السلوكي: ويسعى فيه الفرد للبحث عن الاستجابة التعليمية النوعية التي تحقق أهدافه، لترك الأثر المرضي في نفسه.

رد الفعل الذاتي الشخصي: ويبحث فيه الفرد عن استراتيجيات ترفع من كفاءته الشخصية في أثناء عملية التعلم.

رد الفعل الذاتي البيئي: وهنا يبحث الفرد عن أفضل الظروف البيئية الملائمة والمناسبة لعملية التعلم.

(5) 3 - المجموعة الثالثة التأثيرات البيئية: يذكر باندورا (Bandura، 1977) أن هنالك عوامل بيئية مؤثرة بفعالية الفرد الذاتية من خلال النمذجة والصور المختلفة، و أن النمذجة لها طرق مختلفة مثل الوسائل المرئية ومنها التلفاز، وأن تأثير النمذجة الرمزية يكون لها أثر كبير على اعتقادات الفعالية بسبب الاسترجاع المعرفي وأن هناك خصائص متعلقة بالنموذج ولها تأثير على فعالية الذات هي: خاصية التشابه: وتقوم على خصائص محددة مثل: الجنس، والعمر، والمستويات التربوية والمتغيرات الطبيعية.

التنوع في النموذج: وتعني عرض نماذج متعددة من المهارة أفضل في عرض نموذج واحد فقط، وبالتالي تأثيرها أقوى في رفع الاعتقاد في فاعلية الذات.

ويشير باندورا (مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، 2015، ص 641-642) إلى عدم وجود أفضلية لأي من المجموعات الثلاثة (التأثيرات الشخصية، التأثيرات السلوكية، التأثيرات البيئية) في إعطاء الناتج النهائي للسلوك... ويشير باندورا إلى أن التوقعات وحدها سوف لا تنتج الأداء المطلوب لو أن الإمكانيات الأساسية غير موجودة أو ناقصة، فقد توجد العديد من الأشياء التي يمكن أن يعملها الأفراد وهم على يقين من النجاح ومع ذلك لا يؤديونها لأنهم ليس لديهم الحافز لعملها.

## 6 ( مصادر فعالية الذات :

يرى باندورا أن معظم الأفراد يستخدمون أربعة مصادر للحكم على فعالية الذات لديهم والمتمثلة في "الإنجازات الأدائية، الخبرات البديلة، الإقناع اللفظي أو النصائح، والحالة النفسية أو الفسيولوجية " . (فادي حسن عقيلاني، 2014 ، ص 148)

6 ( 1 - الإنجازات الأدائية: يمثل المصدر الأكثر تأثيرا في فعالية الذات لدى الفرد لأنه يعتمد أساسا على الخبرات التي يمتلكها فالنجاح عادة يرفع توقعات الفاعلية بينها الإخفاق وتأثير الإخفاق على الفاعلية الشخصية يعتمد جزئيا على تعزيز فاعلية الذات يقود إلى التعميم في المواقف من خلال العجز ولا فاعلية الشخصية، والإنجازات الأدائية يمكن نقلها بعدة طرق من خلال النموذجة المشتركة حيث تعمل على تعزيز الإحساس بالفاعلية الذاتية لدى الفرد. (أبو العطا، 2017، ص 19)

6 ( 2 - الخبرات البديلة: رأى باندورا (1982) أن تقدير فعالية الذات يتأثر بالخبرات البديلة والتي بقصد بها اكتساب الخبرة من رؤية الآخرين المشابهين وهم يؤدون الأنشطة بنجاح، حيث تزيد رؤية الفرد للمشابهين له وهم يؤدون الأنشطة بنجاح من جهده المتواصل وترفع معتقداته، لأنه يمتلك نفس الإمكانيات اللازمة للنجاح ويستطيع أن يولد توقعات من المشاهدة والتي تحسن أداءه بالتعلم من المشاهدة للنماذج، ولنفس السبب رؤية الآخرين يفشلون في أدائهم على الرغم من الجهد المرتفع تخفض معتقدات المشاهدين عن فاعليتهم ويقوّض جهودهم، كما تحدث تجارب التعلم البديل بمشاهدة نجاحات الآخرين وامتصاص الصراعات. (حبيبة رويبي و برو ، 2016 ، ص 151)

6 ( 3 - الإقناع اللفظي: بعد الإقناع اللفظي أحد المصادر التي ترفع من توقعات الفاعلية الذاتية بالرغم من كونها أضعف المصادر لكنها تتميز بالسهولة وأنها جاهزة ومتوافرة ، وهذا ما نلاحظه كثيرا في مجال الرياضي أن المدرب يقوم باستجابات لفظية ومحادثات شفوية مع لاعبه لإقناعه بأنه يمتلك قدرات لمواجهة أداء معين بنجاح أو قدرته على تخطي ارتفاع معين في الوثب العالي مثلا وهذه المحاولات تطلق عليها في إطار نظرية الفاعلية الذاتية مصطلح الإقناع اللفظي. (محمد حسن علاوي ، 1998، ص 280)

6 ( 4 - الحالة الفسيولوجية: وهي حالة الفرد الانفعالية التي يشعر بها وتؤثر على قوة فعالية الذات لديه. وتمكنه من مواجهة المواقف، وأيضا هي تدل على العوامل الداخلية التي من خلالها يستطيع الفرد أن يحدد إذا كان قادرا على تحقيق الأهداف أم لا، وذلك باعتبار بعض العوامل الأخرى مثل

## الفصل الثالث : فعالية الذات

صعوبة المهمة والقدرة المدركة للنموذج و الذات، والمساعدات التي يمكن أن يحتاجها للأداء المجهود الذي يحتاجه الفرد. (عبد الله والعقاد ، 2009 ، ص 13)

### 7 ( التحليل التطويري لفاعلية الذات: (إيمان عباس الخفاف ، 2013، ص 160-161)

يرى باندورا أن الفترات المختلفة للحياة تقدم أنماطاً للكفاءة المطلوبة من أجل الأداء الناجح ويختلف الأفراد بشكل جوهري في الطريقة الفعالة التي يديرون بها حياتهم وتشكل المعتقدات حول فاعلية الذات مصدراً مؤثراً خلال دورة حياة الفرد وفيما يلي أهم التطورات التي تؤثر في عملية الذات.

#### 7 ( 1- نشأة الشعور بالسيادة الشخصية:

يولد الطفل الصغير بدون أي شعور بمفهوم الذات، وبالتالي فإن الذات تؤسس بطريقة اجتماعية من خلال الخبرات المنقولة بواسطة البيئة، وينتقل الشعور بالسيادة الشخصية من إدراك العلاقات العرضية بين الأحداث، القوة على إنتاج الأحداث والمساهمة فيها وهذا بدوره يؤدي الى الشعور بفاعلية الذات، كما يساهم كل من اكتساب الطفل للغة والكلام، ومعاملة الأسرة للطفل كشخصية مستقلة في نشأة الشعور بالسيادة الشخصية. (نيفين عبد الرحمن المصري، 2011، ص 60)

#### 7 ( 2- الأسرة:

تعد الأسرة المؤسسة الاجتماعية الأولى التي يستقي منها الفرد هويته الذاتية وانتماءه للآخرين مع إشباع حاجاته الى الأمن والطمأنينة من خلال علاقاته مع أفراد أسرته وما يتخللها من روابط الحب والعاطفة والحماية مكتسباً الشعور بقيمته وذاته فتتبلور شخصيته، فهي تعد المؤثر الأول سلبيًا أو إيجابيًا على نمو الفاعلية الذاتية لدى الأبناء.

إنّ الوالدين الذين يستجيبان لسلوك أطفالهما والذين يجدان فرصاً للأفعال المتسمة بحرية الحركة من أجل الاستكشاف، يشجعان الأطفال على أن يجربوا الأنشطة الجديدة يعملان على تسهيل تطوير فاعلية الذات لدى أطفالهما، حيث ترتبط نمو فاعلية الذات لدى الأطفال بالقدرة على إنجاز المهام وإدراك التأثيرات الهادفة. ( إيمان عباس الخفاف ، 2013، ص 160)

#### 7 ( 3- الرفاق :

يستطيع الطفل من خلال علاقته بالأقران زيادة معرفته الذاتية بقدراته، وتتأثر الفاعلية الذاتية برأي الآخرين أو الذين يحتكون به باستمرار ويشكلون أهمية في حياته، أو الذين يملكون تقديم الثواب أو

### الفصل الثالث : فعالية الذات

توقع العقاب عليه، أو الذين يدركون باعتبارهم مصدر القوة والنفوذ عليه والكيفية التي يتعاملون بها مع الفرد، و يميل الأطفال إلى اختيار الأقران الذين يشاركونهم الاهتمامات والقيم المشتركة، وهذا ما يؤدي بدوره إلى أن يعزز الفاعلية الذاتية. ( إيمان عباس الخفاف ، م س، ص 161 )

( 7 ) 3- المدرسة :

المدرسة هي نظام اجتماعي تربوي، تعد من أهم العوامل المؤثرة على فاعلية الذات، وإن نمط النظام المدرسي بما يحتويه من مكونات يؤثر في فاعلية الفرد الذاتية، كما أن الطريقة التي يسلكها المعلمون في تعاملهم مع طلابهم لها دورا في فاعلية الذات لدى الطلاب، فإن أعتقد الطالب بأهميته لدى المعلم نتيجة فهم المعلم للطلاب ومناقشة مشكلات الحياة وحلولها، فإن ذلك يساهم في تحسين مفهوم الطالب عن ذاته.

( 7 ) 4- نمو فاعلية الذات من خلال الفترات الانتقالية :

إن فترات النمو التي يمر بها الفرد، هي تحديات جديدة للتكيف مع فاعلية الذات بدأ من مرحلة المراهقة التي هي الفترة الواقعة بين نهاية لطفولة و بداية الرشد وتنفرد بتغييرات البلوغ وما يرتبط بها من طفرة في النمو الجسمي وتغييرات في أبعاد الجسم ومقاييسه ومظاهره، علاوة على ما يشعر به المراهق من أحاسيس جديدة نتيجة النضج الجنسي. اما في مجال النمو العقلي فتزداد على التفكير التجريدي ويبدأ في تجريب هذه القدرات وفحص أفكاره المتعلقة بمن هو وبعالمه الحالي وبما سيكون في المستقبل والتي يزيد فيها شعور المراهقين بالفاعلية بواسطة تعلمهم كيف يتعاملون بنجاح مع القضايا الشائعة المحتملة، والتي لم يمارسوها من قبل.

اما في فترة الرشد، فالرشد كما هو معروف هو الفترة التي تمكن الناس من التعامل مع العديد من المطالب الجديدة، كالعلاقات الوالدية والمجالات المهنية، وان بداية المجال المهني الإنتاجي يعد تحديا تحوليا في مرحلة الرشد المبكرة، حيث يوجد العديد من الطرق التي من خلالها تساهم اعتقادات فاعلية الذات في التطور المهني والنجاح في الأغراض المهنية .

أما فترة الشيخوخة، فان الكثير من القدرات البيولوجية تتناقص مع التقدم في السن، فان ذلك يتطلب منهم إعادة تقييم لفاعلية الذات المتصلة بالأنشطة التي تتأثر بالقدرات البيولوجية. ( إيمان عباس الخفاف ، م س، ص 161 )

## 8 ) أبعاد فعالية الذات :

حدد باندورا ثلاثة أبعاد تتغير فاعلية الذات تبعاً لها:

8 ) 1 - قدر الفاعلية: يقصد به مستوى قوة دوافع الفرد للأداء في المجالات والمواقف المختلفة ويختلف هذا المستوى تبعاً لطبيعة أو صعوبة الوقف ويبدو قدر الفاعلية بصورة أوضح عندما تكون المهام مرتبة وفقاً لمستوى الصعوبة والاختلاف بين الأفراد في توقعات الفاعلية، و يمكن تحديدها بالمهام البسيطة المتشابهة ومتوسطة الصعوبة، ولكنها تتطلب مستوى أداء شاق في معظمها، و مع ارتفاع مستوى فعالية الذات لدى بعض الأفراد فأهم لا يقبلون على مواقف التحدي وقد يرجع السبب في ذلك إلى تدني مستوى الخبرة والمعلومات السابقة.

أن قدر الفاعلية لدى الأفراد تباين بتباين عوامل عديدة أهمها. مستوى الإبداع أو المهارة، ومدى تحمل الإجهاد، ومستوى الدقة، والإنتاجية، ومدى تحمل الضغوط، والضببط الذاتي المطلوب ومن المهم هنا أن تعكس اعتقادات الفرد تقديره لذاته بأن لديه قدر من الفاعلية يمكنه من أداء ما يوكل إليه أو يكلف به دائماً وليس أحياناً. (الخفاف، م س، ص 157)

8 ) 2 - العمومية : هذا البعد يشير إلى اتساع مدى الأنشطة ولمهام يعتقد الفرد أن بإمكانه أدائها تحت مختلف الظروف ، وتباين درجة العمومية ما بين اللامحدودية والتي تعبر عن أعلى درجات العمومية والمحدودية الأحادية التي تقتصر على مجال ونشاط أو مهام محددة وتختلف درجة العمومية باختلاف المحددات التالية .درجة تماثل الأنشطة ، وسائط التعبير عن الإمكانية ( سلوكية معرفية انفعالية) ، الخصائص الكيفية للمواقف ، ومنها خصائص الشخص أو الموقف محور السلوك (الزيات فتحى مصطفى، 2001، ص 510) .

8 ) 3 - القوة: بعد القوة في خبرة الفرد ومدى ملاءمتها للموقف ،الفرد الذي يمتلك توقعات مرتفعة يمكنه الاجتهاد والإصرار في العمل ، وبذل أقصى طاقاته في مواجهة الخبرات اللاحقة والمواقف الصعبة القادمة ، كما الشعور بقوة فاعلية الذات تمكن الفرد من اختيار الأنشطة التي سينجزها بنجاح.

ويؤكد في هذا الصدد باندورا أن قوة الشعور بالفاعلية من اختيار الشخصية تعبر عن المثابرة والقدرة المرتفعة التي تمكن من اختيار الأنشطة التي سوف تؤدي بنجاح، كما يذكر أيضاً أنه في حالة التنظيم الذاتي للفاعلية فإن الناس سوف يحكمون على ثقتهم في أداء النشاط بشكل منظم في خلال فترات زمنية محددة. ( مصطفى عطية إبراهيم مصبح، 2011، ص 40)

## 9 ( آثار فعالية الذات :

لقد أشار باندورا (1997) إلى أن فعالية الذات يظهر تأثيرها جليا من خل أربعة عمليات أساسية وهي: العملية المعرفية ، والدافعة، والوجدانية، وعملية اختيار السلوك، وفيما يلي عرض لآثار فعالية الذات في تلك العمليات الأربعة: (الهادي سراية و بالقاسمي ، 2019 ، ص 128-129)

9 ( 1 - العملية المعرفية: ذكر باندورا الآثار فعالية الذات على العملية المعرفية تأخذ أشكالا مختلفة فهي تؤثر على الأهداف وكذلك في العمليات التوقعية، فالأفراد مرتفعو الفعالية يتصورون عمليات النجاح التي تزيد من أداء وتدعمه، بينما يتصور الأفراد منخفض والفعالية عمليات الفشل ويفكرون فيها، وأضاف بأن معتقدات فعالية الذات تؤثر على العملية المعرفية من خلال اعتقاد الأفراد بقدرتهم على السيطرة على البيئة، ومفهوم القدرة يتمثل في دور معتقدات فعالية الذات في التأثير على كيفية تأويل الأفراد لقدراتهم، فبعضهم يرى أن القدرة مكتسبة يمكن العمل على تطويرها، والاستفادة من أداء المهام الصعبة، بينما يرى بعضهم القدرة على اساس انها موروثه فنجدهم يفضلون المهام التي تجنبهم الأخطاء

ويرى Maddax أن أهم معتقدات فعالية الذات التي تؤثر على العملية المعرفية من خلال التأثير على:

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

الخطط والاستراتيجيات التي يضعها الأفراد، من أجل تحقيق الأهداف.

التنبؤ بالسلوك المناسب و التأثير على الأحداث.

القدرة على حل المشكلات، فالأفراد ذوي الفعالية المرتفعة أكثر كفاءة في حل المشكلات واتخاذ القرارات .

9 ( 2 - العملية الدافعة : لقد أوضح Cevone و bandura 1986 إلى أن اعتقادات الأفراد لفعالية الذات تساهم في تحديد مستوياتهم الدافعية وهناك ثلاثة أنواع من النظرية المفسرة للدوافع العقلية وهي نظرية العزو السببي ، ونظرية الأهداف المدركة ، ونظرية توقع النتائج ، وتقوم فعالية الذات بدور مهم في التأثير على الدوافع العقلية في كل منها.

### الفصل الثالث : فعالية الذات

9 ( 3 - العملية الوجدانية : إن اعتقادات فعالية الذات تؤثر في الضغوط والاحباطات التي يتعرض لها الأفراد في مواقف التهديد ، كما تؤثر على مستوى الدافعية نحو إنجاز المهام ، حيث أن الأفراد ذوي الإحساس المنخفض بفعالية الذات أكثر عرضة للقلق ، حيث يعتقدون أن المهام تفوق قدراتهم ، وبالتالي يؤدي ذلك بدوره إلى زيادة مستوى القلق لاعتقادهم بأنه ليس لديهم القدرة على إنجاز تلك المهمة.

9 ( 4 - عملية اختيار السلوك : ذكر باندورا بأن فعالية الذات تؤثر على عملية انتقاء السلوك ، وان عملية اختيار الفرد للأنشطة والأعمال التي يقبل عليها تتوقف على ما يتوفر لدى الفرد من اعتقادات ذاتية في قدرته على تحقيق النجاح في عمل محدد دون غيره ، وأداءه بصورة مناسبة .

### **10) النظرية المفسرة لفعالية الذات :**

يشير باندورا (1986) في كتابه عن أسس التفكير والأداء بأن نظرية الفعالية الذاتية اشتقت من النظرية المعرفية الاجتماعية التي وضع أسسها والتي أكد فيها بأن الاداء الإنساني يمكن أن يفسر من خلال المقابلة بين السلوك ومختلف العوامل المعرفية والشخصية والبيئية ، وتعد الإمكانيات المعرفية للفرد مبدأ هام وجوهري في هذا التفسير وهو يتضمن قدرة الفرد على استخدام الرموز والتعلم من خلال الملاحظة والتدبر وتنظيم الذات .

فمن خلال استخدام الرموز يمكن للأفراد ان ينقلوا خبراتهم خلال النماذج المعرفية وأن يحكموا في أفعالهم أو أدائهم المستقبلية ، ويمكن للأنواع المختلفة من التعلم أن تحدث من خلال ملاحظة الفرد للسلوك المتنوع الذي يصدر عن الأفراد الآخرين وما يتوصلون إليه من نتائج وبقدر ما يكون لدى الفرد قدر كاف من التدبر بقدر ما يوجهه ذلك مباشرة إلى سرعة تحقيق النتائج . أما فيما يتعلق بوظائف تنظيم الذات فإن السلوك الإنساني يمكن أن يدفع وينظم من خلال ما لدى الفرد من معايير داخلية ، ومن خلال التفاعلات التقييمية للذات والقدرة الانعكاسية للذات تمكن الأفراد من تحليل خبراتهم والذي يؤدي بدوره إلى تفكير كل منهم في عملية التفكير الخاصة(طارق عبد الرؤوف ، 2018 ، ص 176).

وفيما يتعلق بالإطار التصوري لنظرية فعالية الذات يؤكد باندورا (1986) بوجود نوعين من التوقعات يرتبطان بنظرية فعالية الذات وهما :

## الفصل الثالث : فعالية الذات

التوقعات الخاصة بفعالية الذات : وهي تتعلق بادراك الفرد بقدرته على سلوك محدد ، و هذه التوقعات يمكنها ان تساعد على تمكن الفرد من تحديد ما إذا كان قادرا على القيام بسلوك معين ام لا في مهمة معينة ، و تحدد مقدار الجهد المطلوب منه للقيام بهذا السلوك ، ان يحدد إلى حد يمكن لسلوكه ان يتغلب على العوائق الموجودة في هذه المهمة ( العتيبي بندر بن محمد بن حسن ، 2008 ، ص 26).

التوقعات الخاصة بالنتائج : إن النتائج ممكن أن تنتج من الانخراط في سلوك محدد و تظهر العلاقات بوضوح بين توقعات النتائج و تحديد السلوك المناسب بمهمة معينة ، في حين أن التوقعات الخاصة المرتبطة بشكل واضح بالنتيؤ بأفعال الفرد المستقبلية . (العبدلي سعد بن حامد آل بجي ، 2009 ، ص 49 ) و تأخذ توقعات لنتائج ثلاثة أشكال على النحو التالي :

• الآثار البدنية والسلبية التي ترافق السلوك، وتتضمن الخبرات الحسية السارة، والألم ، وعدم الراحة الجسدية.

• الآثار الاجتماعية تشمل التفاعل الاجتماعي مع الآخرين، كتعبيرات الانتباه، والموافقة والتقدير الاجتماعي، والتعويض المادي ومنح السلطة أما الآثار السلبية فهي تشمل عدم الاهتمام، وعدم الموافقة، والرفض الاجتماعي، والنقد و الحرمان من المزايا إيقاع العقوبات.

• ردود الفعل الإيجابية و السلبية للتقييم الذاتي لسلوك الفرد : فتوقع التقدير الاجتماعي، والإطراء، والتكريم، والرضا الشخصي يؤدي إلى أداء متفوق في حين أن توقع خيبة أمل الآخرين، وفقدان الدعم و نقد الذات يقدم مستوى ضعيف من الأداء ( العتيبي بندر بن محمد بن حسن ، م س، ص 26) .

وفيما يلي الافتراضات النظرية والمحددات المنهجية التي تقوم عليها النظرية المعرفية الاجتماعية(طارق عبد الرؤوف ، م س، ص 177 - 178):

يتملك الأفراد القدرة على عمل الرموز والتي تسمح بإنشاء نماذج داخلية للتحقق من فاعلية التجارب قبل القيام بها وتطوير مجموعة مبتكرة من الأفعال و الاختبار الفرض لهذه المجموعة من الأفعال من خلال التنبؤ بالنتائج والاتصال بين الافكار المعقدة وتجارب الآخرين .

إن معظم أنواع السلوك ذات هدف معين كما أنها موجهة عن طريق القدرة على التفكير المستقبلي كالتنبؤ أو التوقع ، وهي تعتمد بشكل كبير على القدرة على عمل الرموز .

يتملك الأفراد القدرة على التأمل الذاتي و القدرة على تحليل وتقييم الافكار والخبرات الذاتية و وهذه القدرات تتيح التحكم الذاتي في كل من الافكار والسلوك .

## الفصل الثالث : فعالية الذات

يملك الأفراد القدرة على التنظيم الذاتي عن طريق التأثير على التحكم المباشر في سلوكهم وعن طريق اختيار أو تغيير الظروف البيئية والتي بدورها تؤثر على السلوك كما يضع الأفراد معايير شخصية لسلوكهم ويقومون بتقييم سلوكهم بناءً على هذه المعايير ، وبالتالي يمكنهم بناء حافز ذاتي يدفع ويرشد السلوك.

يتعلم الأفراد عن طريق ملاحظة سلوك الآخرين ونتائجها والتعلم عن طريق الملاحظة يقلل بشكل كبير من الاعتماد على التعلم عن طريق المحاولة والخطأ ويسمح بالاكتساب السريع للمهارات المعقدة والتي ليس من الممكن اكتسابها فقط عن طريق الممارسة .

إن كل من القدرات السابقة (القدرة على عمل الرموز والتفكير المستقبلي والتأمل الذاتي والتنظيم الذاتي والتعلم بالملاحظة) هي نتيجة تطور الميكانيزمات والأبنية النفسية العصبية المعقدة حيث يتفاعل كل من القوى النفسية والتجريبية لتحديد السلوك ولتزويد بالمرونة اللازمة .

يتفاعل كل من الاحداث البيئية والعوامل الذاتية الداخلية (المعرفية، انفعالية، بيولوجية) والسلوك بطريقة متبادلة فالأفراد يستجيبون معرفياً وانفعالياً وسلوكياً إلى الأحداث البيئية.

## خلاصة الفصل :

نستخلص من خلال ما تم عرضه ضمن هذا الفصل المتعلق بفعالية الذات أنه موضوع حديث العهد ولقى روجاً في ميدان علم النفس لاهتمامه بالجانب السلوكي وهذا ما لمسناه في العناصر والنقاط التي تم التطرق إليها .

# الفصل الرابع: اجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

- 1) منهج الدراسة.
- 2) مكان إجراء الدراسة.
- 3) حدود الدراسة .
- 4) عينة الدراسة وخصائصها.
- 5) الدراسة الاستطلاعية.
- 6) الخصائص السيكومترية لأدوات جمع البيانات.
- 7) الأدوات الإحصائية.
- 8) الدراسة الأساسية.

## تمهيد:

أن البحوث في ميدان علم النفس ترتبط بالجانب الميداني، وذلك لما له من أهمية بالغة، حيث يسعى الباحث من خلال ذلك إلى استكشاف معطيات اولية عن موضوع الدراسة، والمتمثلة في حدود الدراسة والمنهج الذي سيتم إتباعه والأدوات المعتمدة في جمع البيانات.

## منهج الدراسة :

تستخدم البحوث والدراسات في ميادين علم النفس المنهج الوصفي، الذي يقوم بالبحث عن أوصاف دقيقة للظاهرة المراد دراستها، من خلال جمع الحقائق والبيانات الكمية أو الكيفية. ولا يقتصر البحث الوصفي على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها، بل يتضمن أيضا قدرا من التحليل لهذه النتائج، بالإضافة إلى استخدام أساليب القياس والتصنيف بهدف استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة. (فاطمة عوض صابر؛ ميرقت على خفاجة، 2002، ص 87 ) و تم استخدام المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأنسب لمثل هذه الدراسات.

## مكان إجراء الدراسة:

اجريت الدراسة في المؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب ALFAPIPE وحدة غرداية الواقعة بالمنطقة الصناعية دائرة بنورة ولاية غرداية – الجزائر، حيث خصصنا دراستنا على قسم الموارد البشرية ممثلة في مسؤولي الإدارة الوسطى.

## حدود الدراسة:

عندي اختيار أي بحث أو دراسة وجب على الباحث تحديد جملة من الحدود التي تعتبر الإطار العلمي لدراسته، لكونها تمنح الباحث إمكانية العزل الفكري والتجديد ، وتسهل موضوع البحث ويتم إنجازها في أقصى وقت ممكن ،وهي ركيزة جل البحوث العلمية الصحية ،ومن هذا المنطلق كانت حدود الدراسة التالية:

**الحدود البشرية :** انصبت الدراسة على مسؤولي الإدارة الوسطى للجزائرية لصناعة الانابيب ALFAPIPE وحدة غرداية لولاية غرداية.

## الفصل الرابع : اجراءات الدراسة الميدانية

**الحدود المكانية :** أجريت الدراسة في المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE وحدة غرداية الواقعة بالمنطقة الصناعية بولاية غرداية .

**الحدود الزمنية :** امتدت الدراسة من 01 / 03 / 2021 إلى غاية 22 / 05 / 2021.

**عينة الدراسة وخصائصها:**

**عينة الدراسة:**

هي اختيار شريحة أو جزء من المجتمع تكون ممثلة لكافة مجتمع الدراسة وتحمل صفات مشتركة، تغني الباحث عن دراسة كل مفردات المجتمع. تم استخدام العينة القصدية و المسح الشامل في هذه الدراسة لما تتمتع به العينة من خصائص و مواصفات وتوفر البيانات اللازمة للموضوع الدراسة . تضمنت الدراسة (32) مسؤول و مسؤولة من فئة مسؤولي الإدارة الوسطى للجزائرية لصناعة الانابيب ALFAPIPE وحدة غرداية لولاية غرداية.

**خصائص عينة الدراسة:**

**أ - توزيع أفراد العينة حسب متغير ممارسة الأشرف :**

**جدول (4) : توزيع أفراد العينة حسب متغير ممارسة الأشرف.**

الاشرف	التكرار	النسبة المئوية
مارس الاشرف	25	78.125%
لم يمارس الاشرف	7	20.875%
المجموع	32	100%

نلاحظ من خلال الجدول ان معظم أفراد عينة الدراسة قد مارسوا الأشرف حيث بلغ عدد (25) فردا ويشكلون نسبة (78.125%) من أفراد العينة الكلية.

ب - توزيع أفراد العينة حسب متغير القيام بدورات تدريب :

جدول (5) : توزيع أفراد العينة حسب متغير القيام بدورات تدريب.

النسبة المئوية	التكرار	التدريب
90.625%	29	تدرب
9.375%	3	لم يتدرب
100%	32	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان معظم أفراد عينة الدراسة قاموا بدورات تدريب حيث بلغ عددهم (29) فردا ويشكلون نسبة (90.625%) من أفراد العينة الكلية و مجموعة قليلة فقط لم تقم بدورات تدريب حيث كان عددهم (3) أفراد فقط ويمثلون نسبة (9.375%)

ج - توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية :

جدول (6) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
59.375%	19	(10-1)
34.375%	11	(20-11)
6.25%	2	(30-21)
100%	32	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة يتمركزون في الفئة (10-1) والتي تمثل اقدمية 10 سنوات فأقل وبنسبة بلغة (59.375%) من النسبة الكلية لعينة الدراسة ، ثم تليها فئة (20-11) بنسبة بلغة (34.375%) ثم يليها الفئة (30-21) بنسبة (6.25%) وهذا يدل أن معظم أفراد عينة الدراسة يمتلكون اقدمية تتراوح من (1) سنة إلى (20) سنة اقدمية.

د - توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي :

جدول (7) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
0%	0	متوسط

## الفصل الرابع : اجراءات الدراسة الميدانية

21.875%	7	ثانوي
3.125%	1	تكوين
75%	24	جامعي
100%	32	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة من ذوي التعليم الجامعي بحيث بلغ عددهم 24 من المجموع الكلي لأفراد العينة ويشكلون نسبة (75%) من النسبة الاجمالية لعينة الدراسة، ويليهما ذوي التعليم الثانوي بنسبة (21.875%).

### الدراسة الاستطلاعية:

تم تطبيق ادتي الدراسة على عينة مكونة من (40) فرد من مسؤولي الإدارة الدنيا للشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE وحدة غرداية. قصد التقرب من ميدان الدراسة والتحقق من صدق وثبات أداتي الدراسة.

وكانت دراستنا الاستطلاعية الميدانية خلال الفترة الممتدة من 2020/12/18 إلى غاية 2021/03/17 وقد تم خلالها التعرف على ميدان الدراسة عن قرب مستخدما بذلك أداة الملاحظة والمقابلات.

### الخصائص السيكو مترية لأدوات الدراسة:

أداة الدراسة هي كل وسيلة يتم استخدامها من طرف الباحث لإعداد البحث، وهي متنوعة تنوعا كثيرا إذ تمكن الباحث من جمع المعلومات والبيانات اللازمة (إياد خالد الطباع ب س، ص 34) . تم استخدام استبيانين لهذه الدراسة الأول للمتطلبات القيادية والثاني لفعالية الذات ، ولا بد من التحقق من الخصائص السيكو مترية لكل منهما.

### 6 – 1 الخصائص السيكو مترية لاستبيان المتطلبات القيادية

#### بناء الاستبيان:

من خلال الاطلاع على جملة من التراث النظري وبعض الدراسات السابقة و التي لها علاقة أو مشاهمة لفحو الدراسة ، تم بناء استبيان المتطلبات القيادية في صورته الأولية أنظر الملحق رقم (1) حيث أخذ شقين ؛ الشق الأول يتضمن البيانات الأولية عن أفراد العينة وشمل (هل مارست الأشراف ، هل حضرت دورات تدريبية مع ذكرها إن وجدت ، الأقدمية و المستوى التعليمي ) في حين كان

## الفصل الرابع : اجراءات الدراسة الميدانية

الشق الثاني يتضمن ثلاثة محاور بالاعتماد على تقسيم منتزبرغ (1971) لأدوار المدير (الفعالية الإدارية) وهي محور دور المواجهة الشخصية و محور الأدوار الاعلامية و محور الأدوار القرارية ، ثم تم إخضاع الاستبيان في صورته الاولية لصدق المحكمين فكانت النتيجة بحذف عبارتين ، وحاولنا تفيدي طول الاستبيان بحذف بعض العبارات وبعدها تم تطبيقه على عينة الدراسة الاستطلاعية لتأكد من الصدق والثبات ومدى مطابقته للبيئة المؤسسة مكان الدراسة فكانت النتائج أنه ثابت بدرجة عالية وصادق ، ليظهر الاستبيان في صورته النهائية أنظر الملحق رقم (2).

### ب - صدق الاستبيان :

#### صدق المحكمين :

كانت لجنة التحكيم تتكون من خمسة أساتذة بمختلف درجاتهم العلمية ولهم علاقة مباشرة بالتخصص علم النفس العمل والتنظيم ، وهم من جامعة غرداية ولهم دراية كافية بالمجتمع المحلي انظر الملحق رقم(3)

تم بناء الاستبيان في مرحلته الأولى من (42) عبارة بمحاورة الثلاث ، المحور الأول وتمثل في دور المواجهة الشخصية بقي كما هو ب (14) عبارة ، وكذلك المحور الثاني والذي يضم الأدوار الاعلامية ب (12) بقي كما هو ب (12) عبارة ، أما المحور الثالث الأدوار القرارية فتم الاستغناء عن عبارتين من أصلا (16) عبارة ، أحدهما كانت (تحديد نقاط الاتفاق الممكن ) غير واضح حسب تحكيم أحد الأساتذة المحكمين والثانية كانت (البحث في السلوك التنظيمي ) تم الحكم عليها من طرف أحد الاساتذة بأنها دقيقة المعنى أنظر استمارة التحكيم في الملحق رقم (1) و لذا تم الاستغناء عن العبارتين ليصبح المحور الثالث الأدوار القرارية يتكون من (14) . بعد التحكيم تم الخروج باستبيان يتكون من (40) عبارة وثلاثة محاور المحور الاول ب14 عبارة و المحور الثاني 12 والمحور الثالث 14 عبارة أنظر الملحق رقم (1) تم تطبيقه على عينة استطلاعية من مسؤولي الإدارة الدنيا بالجزائرية لصناعة الأنايب وحدة غرداية من أجل حساب ثبات وصدق الاستبيان.

تم توزيع أداتي (استبيان المتطلبات القيادية ، استبيان فعالية الذات) بحيث كان الاستبيان الأول في صورته مع شرح الأدوات والغرض من توزيع هذين الاستبيانين ، و كان ذلك خلال فترات العمل العادية مع انتظار البعض منهم بحكم أداءهم للوظيفة وخصوصيات إدارية .

## الفصل الرابع : اجراءات الدراسة الميدانية

تم استرداد جميع استمارات الاستبيانين الموزعين على أفراد العينة (مسؤولي الإدارة الدنيا) اي 40 استمارة لاستبيان المتطلبات القيادية و 40 استمارة لاستبيان فعالية الذات وتم حساب الثبات والصدق ، وبعد التأكد من الخصائص السيكومترية لكل من الاستبيانين.

صدق المقارنة الطرفية (test t):

لقياس مدى صدق أداة الدراسة (الاستبيان المتطلبات القيادية) استخدم الباحثان صدق المقارنة الطرفية (test t) فكانت النتائج كالتالي :

### جدول (8) : نتائج صدق المقارنة الطرفية لاستبيان المتطلبات القيادية

الدرجة العليا والدنيا	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	درجة الحرية	متوسط الفرق	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
الدرجة العليا	11	108.36	1.912	11.546	12.715	19.091	0.00	0.01
الدرجة الدنيا	11	89.27	5.140					

من خلال الجدول يتضح أن (ت) تساوي (11.546) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) وبالتالي يكون الاستبيان صادق ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة.

صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك :

### جدول (9) : معامل ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية لاستبيان المتطلبات القيادية

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
1	0.259	0.106	
2	0.107-	0.511	
3	0.320	0.044	*
4	0.356	0.024	*
5	0.419	0.007	**
6	0.488	0.004	**

الفصل الرابع : اجراءات الدراسة الميدانية

**	0.000	0.673	7
*	0.017	0.375	8
**	0.000	0.655	9
**	0.003	0.460	10
	0.333	0.157	11
	0.358	0.149	12
**	0.009	0.409	13
*	0.026	0.352	14
**	0.000	0.636	15
**	0.000	0.621	16
*	0.012	0.394	17
	0.563	0.094	18
*	0.018	371	19
**	0.001	0.507	20
	0.619	0.081-	21
	0.661	0.071	22
**	0.000	0.567	23
	0.613	0.082	24
**	0.000	0.550	25
	0.261	0.182	26
**	0.000	0.631	27
	0.246	0.188-	28
*	0.021	0.364	29
**	0.000	0.572	30
**	0.000	0.639	31
**	0.000	0.581	32
**	0.001	0.507	33
**	0.002	0.483	34
**	0.010	0.403	35

الفصل الرابع : اجراءات الدراسة الميدانية

	0.354	0.150-	36
*	0.024	0.357	37
**	0.004	0.448	38
	0.096	0.267	39
**	0.000	0.753	40

يتضح من الجدول ان معظم عبارات الاستبيان دالة عند مستوى الدلالة (0.01) أو (0.05) وهذا يؤكد أن الاستبيان يتمتع بصدق الاتساق الداخلي للعبارات وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في الدراسة. تم حذف (5) عبارات بناءً على نتائج الاتساق الداخلي (العبارات غير الدالة)

**ج - ثبات الاستبيان:**

**الثبات بمعامل ألفا كرونباخ:**

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) استخدم الباحثان معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الاستبيان على عينة مكونة من (40) مسؤول ومسؤولة من الادارة الدنيا .

**جدول (10) : نتيجة ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبيان المتطلبات القيادية.**

العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ألفا كرونباخ
40	100.68	8.106	0.814

يتضح من خلال الجدول ان معامل الثبات للأداة الدراسة مرتفع حيث بلغ (0.814) وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

**ثبات التجزئة النصفية (زوجي / فردي):**

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان المتطلبات القيادية) تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين عبارات تحمل ترميم فردي وعبارات تحمل ترميم زوجي حسب ترتيبها في الاستبيان.

**جدول (11) : نتائج ثبات التجزئة النصفية لاستبيان المتطلبات القيادية**

العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة	مستوى الدلالة
الفردية	20	52.2000	5.03933	0.599	0.000	0.01

الفصل الرابع : اجراءات الدراسة الميدانية

			4.01272	48.4750	20	الزوجية
--	--	--	---------	---------	----	---------

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط بين العبارات الفردية والزوجية يساوي (0.599) وهو دالة عند مستوى الدلالة (0.01) وهذا يدل ان الاستبيان ثابت ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

**د - مكونات الاستبيان :**

مكونات الاستبيان النهائي المطبق في الدراسة الميدانية

**جدول (12) : مكونات استبيان المتطلبات القيادية**

مجموع العبارات كل محور	رقم العبارة	نوع العبارات	محاور الاستبيان
10	( 1 / 4 / 12 / 17 / 19 / 21 / 24 / 26 / 27 / 29 )	العبارات الإيجابية	محور دور المواجهة
	-	العبارات السلبية	الشخصية
8	( 2 / 5 / 9 / 13 / 15 / 20 / 22 )	العبارات الإيجابية	محور الأدوار الاعلامية
	(7)	العبارات السلبية	
12	( 3 / 6 / 8 / 10 / 14 / 16 / 18 / 23 / 25 / 28 / 30 )	العبارات الإيجابية	محور الأدوار القرارية
	(11)	العبارات السلبية	

**هـ - سلم الاستجابة والتصحيح لاستبيان المتطلبات القيادية**

يتم تصحيح عبارات استبيان المتطلبات القيادية بإعطاء الدرجة :

في حالة الاجابة موافق : (3) ثلاث درجات.

في حالة الاجابة لا أدري: (2) درجتين .

في الاجابة غير موافق: (1) درجة واحدة.

لعبارات الموجبة وتعكس الدرجات للعبارات المصاغة سلبا.

وبذلك تكون أدنى درجة للاستبيان هي (30) وأعلى درجة هي (90).

## 6 - 2 الخصائص السيكومترية لاستبيان فعالية الذات :

### أ - استبيان فعالية الذات :

تم تبني استبيان فعالية الذات أنظر الملحق رقم (5) لسامي محمد الختاتنة (2013) بحيث كان يوجد في كتابه الموسوم بدليل المقاييس والاختبارات النفسية والتربوية ، طبق الاستبيان في الدراسة الاستطلاعية للتأكد من مدى توافقه مع بيئة عينة الدراسة فظهرت نتائجه يتمتع بصدق وثبات مرتفعة وبدرجة عالية ، ثم تم اعتماده وطبق في الدراسة الحالية مرفقا بعد استبيان المتطلبات القيادية.

### ب - صدق الاستبيان :

#### صدق المقارنة الطرفية (test t):

لقياس مدى صدق أداة الدراسة (استبيان فعالية الذات) استخدم الباحثان صدق المقارنة الطرفية (test t) فكانت النتائج كالتالي :

#### جدول (13) : يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لاستبيان فعالية الذات

الفئة العليا والدنيا	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	درجة الحرية	متوسط الفرق	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
الفئة العليا	11	160.45	4.719	10.277	20	31.636	0.00	0.01
الفئة الدنيا	11	128.82	9.053					

من الجدول يتضح أن (ت) تساوي (10.277) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) وبالتالي يكون الاستبيان صادق ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة.

### صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان ، والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول (14) : معامل ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية لاستبيان فعالية الذات

الدلالة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**	0.002	0.484	1
**	0.000	0.559	2
**	0.001	0.486	3
**	0.000	0.536	4
**	0.000	0.582	5
**	0.000	0.585	6
*	0.010	0.400	7
**	0.002	0.474	8
	0.076	0.283	9
	0.267	0.180	10
	0.109	0.257	11
	0.160	0.227	12
**	0.010	0.403	13
*	0.024	0.357	14
	0.264	0.181	15
	0.407	0.135	16
	0.171	0.221	17
	0.182	0.215	18
**	0.004	0.442	19
**	0.006	0.430	20
	0.256	0.184	21
**	0.007	0.419	22
*	0.023	0.359	23
**	0.002	0.480	24
*	0.021	0.365	25
**	0.002	0.466	26

الفصل الرابع : اجراءات الدراسة الميدانية

*	0.016	0.379	27
	0.068	0.291	28
**	0.000	0.559	29
**	0.000	0.734	30
**	0.000	0.664	31
*	0.018	0.372	32
	0.061	0.299	33
**	0.000	0.732	34
**	0.004	0.448	35
**	0.000	0.533-	36
*	0.025	0.354	37
	0.702	0.062-	38
*	0.013	0.388	39

يتضح من الجدول ان معظم عبارات الاستبيان دالة عند مستوى الدلالة (0.01) أو (0.05) وهذا يؤكد ان الاستبيان يتمتع بصدق الاتساق الداخلي للعبارات وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في الدراسة.

**ج - ثبات الاستبيان:**

**الثبات بمعامل ألفا كرونباخ:**

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة استبيان فعالية استخدم الباحثان معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الاستبيان على عينة مكونة من (40) مسؤول ومسؤولة من الادارة الدنيا .

**جدول (15) : نتيجة ألفا كرونباخ لقياس ثبات فعالية الذات.**

ألفا كرونباخ	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة
0.816	13.355	144.38	32

يتضح من الجدول ان معامل الثبات ألفا كرونباخ للأداة الدراسة مرتفع حيث بلغ (0.816) وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

ثبات التجزئة النصفية (زوجي / فردي) :

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة استبيان المتطلبات فعالية الذات تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين عبارات تحمل ترقيم فردي وعبارات تحمل ترقيم زوجي حسب ترتيبها في الاستبيان.

جدول : (16) نتائج ثبات التجزئة النصفية لاستبيان فعالية الذات

العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة	مستوى الدلالة
الفردية	20	74.4500	5.03933	0.758	0.000	0.01
الزوجية	20	69.9250	4.01272			

نلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط بين العبارات الفردية والزوجية يساوي (0.758) وهو دالة عند مستوى الدلالة (0.01) وهذا يدل ان الاستبيان ثابت ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

د - مكونات الاستبيان :

مكونات استبيان فعالية استبيان الذات للباحث سامي محسن الختاتنة ( 2013).

جدول (17) : مكونات استبيان فعالية الذات

أبعاد الاستبيان	نوع العبارات	رقم العبارة	مجموع العبارات كل بعد
الثقة بالذات	العبارات الإيجابية	( 8 / 6 / 5 / 4 / 3 / 2 / 1 )	8
	العبارات السلبية	(7)	
البعد الانفعالي	العبارات الإيجابية	( 15 / 14 / 13 / 10 / 9 )	9
	العبارات السلبية	(17 / 16 / 12 / 11)	
البعد المعرفي	العبارات الإيجابية	24 / 23 / 22 / 20 / 19 / 18 )	12
	العبارات السلبية	(29 / 28 / ( 27 / 26 / 25 / 21 )	
بعد الاصرار وتحمل المسؤولية	العبارات الإيجابية	35 / 34 / 33 / 32 / 31 / 30 )	10
	العبارات السلبية	( 39 / 38 / 37 / (36)	

هـ - سلم الاستجابة والتصحيح لاستبيان فعالية الذات:

يتم تصحيح عبارات استبيان فعالية الذات بإعطاء الدرجة :

في حالة الاجابة دائما : (5) خمسة درجات .

في حالة الاجابة أحيانا: (3) ثلاثة درجات .

في الاجابة قليلا: (2) درجتين .

في حالة الاجابة نادرا: (1) درجة واحدة .

لعبارات الموجبة وتعكس الدرجات للعبارات المصاغة سلبا .

وبذلك تكون أدنى درجة للاستبيان هي (39) وأعلى درجة هي (195).

## 7 ( الأدوات الاحصائية :

تنوعت أساليب الدراسة لتلائم الغرض منها والهدف المراد ببحثه فنجد أنه تم استخدام ما يلي :

- برنامج الحزم الإحصائية spss .
- المتوسط الحسابي .
- الانحراف المعياري.
- التكرارات والنسب المئوية.
- معامل ارتباط بيرسون.
- اختبار ت (test -t).
- تحليل التباين الأحادي.

## 8 ( الدراسة الاساسية:

تم تطبيق استبيان المتطلبات القيادية في صورته النهائية واستبيان فعالية الذات على عينة مسؤولي الإدارة الوسطى بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE وحدة غرداية ، بحيث كانت مكونة من 32 مسؤول ومسؤولة خلال الفترة الزمنية من 13 / 05 / 2021 إلى 26 / 05 / 2021 ، تم التحقق من أفراد العينة بواسطة مدير الموارد البشرية بالمؤسسة و تزويدنا بقائمة عليها اسم أفراد العينة ومناصبهم . وتم استرجاع الاستبيانات الموزعة كلها.

# الفصل الخامس: عرض وتفسير النتائج

تمهيد

- 1 ( عرض وتفسير نتائج الفرضية الأولى .
- 2 ( عرض وتفسير نتائج الفرضية الثانية .
- 3 ( عرض وتفسير نتائج الفرضية الثالثة .
- 4 ( عرض وتفسير نتائج الفرضية الرابعة .
- 5 ( عرض وتفسير نتائج الفرضية الخامسة .
- 6 ( عرض وتفسير نتائج الفرضية السادسة .
- 7 ( عرض وتفسير نتائج الفرضية السابعة .
- 8 ( عرض وتفسير نتائج الفرضية الثامنة .
- 9 ( عرض وتفسير نتائج الفرضية التاسعة .

خلاصة

تعد مرحلة عرض وتفسير النتائج من المراحل الأخيرة في الدراسات والأبحاث، حيث يعتمد الباحث إلى قراءة النتائج المتحصل عليها من الأدوات الإحصائية المستعملة والبحث في مدى توافقها مع الفرضيات المطروحة مسبقاً للظاهرة ومحاولة تفسيرها، وهذا ما سنحاول عرضه في فصلنا.

### 1 ( عرض وتفسير نتائج الفرضية الأولى :

توجد علاقة بين المتطلبات القيادية وفعالية الذات لدى مسؤولي الإدارة الوسطى بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE وحدة غرداية.

أعتمد معامل ارتباط القيم بيرسون Pearson باعتباره المناسب للتحقق من طبيعة علاقة الارتباط في حالة الاستبيانات من نوع الاختيار من متعدد، الذي أعتمد في كل من مقياس المتطلبات القيادية وفعالية الذات، حيث يتحصل المبحوثين في كل منهما على قيمة صحيحة .

### جدول (18): قيمة ودلالة معامل الارتباط بين المتطلبات القيادية وفعالية الذات

العبارات حسب ترقيمها في الاستبيان	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة	مستوى الدلالة
المتطلبات القيادية	32	0938,84	52040,5	0.380	0.032	0.05
فعالية الذات	32	56,145	736,11			

أثبتت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط تقدر بـ 0.380 بين المتطلبات القيادية وفعالية الذات ، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 و كان متوسط الدرجات في متغير المتطلبات القيادية يساوي (093,84) بانحراف معياري قدره (5,520) ومتوسط الدرجات في متغير فعالية الذات يساوي (56,145) بانحراف معياري قدره (11,736). وبالتالي توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين المتطلبات القيادية وفعالية الذات وبالتالي تكون الفرضية الأولى صحيحة، توجد علاقة

## الفصل الخامس : عرض وتفسير النتائج

بين المتطلبات القيادية وفعالية الذات لدى مسؤولي الإدارة الوسطى بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE وحدة غرداية.

التفسير : لان المتطلبات القيادية لدى مسؤولي الإدارة الوسطى هي التصورات التي يحملونها في ذواتهم حول أدوار المسؤول وهي أفكار مجردة نابعة من ذات المسؤول ، وبينما فعالية الذات هي توقعات وأحكام المسؤول في قدراته الذاتية على التعامل مع مختلف المواقف وهي تتركز على المعتقدات حول القدرة على الاضطلاع بالسلوكيات التي تؤدي أو لا تؤدي إلى النتائج المرجوة وهي أيضا أفكار نابعة عن الذات وبالتالي المصدر واحد وهو الذات.

### 2 ( عرض وتفسير نتائج الفرضية الثانية :

تتضمن الفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتطلبات القيادية تبعا لمتغير الأشراف و لإثبات صحة هذه الفرضية يتم الاستعانة باختبار "ت" ستودنت T-test

جدول (19): نتائج الفرق بين متوسط الذين مارسوا الأشراف ومتوسط الذين لم يمارسوا

#### الأشراف .

المشاهدة	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	فرق المتوسط	الدلالة	مستوى الدلالة
نعم	25	7200,84	16817,5	-	30	-	0.231	غير دال
لا	7	8571,81	56832,6	222,1		86286,2		
المجموع	32							

حسب النتائج الموضحة في الجدول أعلاه فإن الفروق في المتطلبات القيادية لدى مسؤولي الإدارة الوسطى تبعا لمتغير الأشراف غير دالة إحصائية، حيث بلغت قيمة الاختبار "ت" (-1.222) وبالتالي فإن الفروق التي بلغت (2.862) تعود إلى عامل الصدفة.

بلغ متوسط الاجابة لدى الفئة الذين مارسوا الاشراف (84.72) بانحراف معياري يساوي (5.168)، وعند الذين لم يمارسوا الاشراف (81.857) بانحراف معياري يساوي (6.568). وهذا يعني أن استيعاب المتطلبات القيادية لم يتأثر بكون المسير يمارس الاشراف أم لا وأن الفروق

## الفصل الخامس: عرض وتفسير النتائج

تعود إلى عامل الصدفة وبهذا تكون الفرضية الثالثة غير محققة. أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى مسؤولي الإدارة الوسطى في المتطلبات القيادية تبعا لمتغير الاشراف .

التفسير: : يمكن إرجاع عدم وجود فروق في المتطلبات القيادية تبعا لمتغير الاشراف إلى تشابه ظروف العمل وتشابه الدور في الممارسة الإدارية التي يقوم بها كل مسؤول في منصبه ولكونهم يتعرضون لنفس النشاط والظروف من حيث طبيعة العمل وعدد الساعات والالتزام بنفس القوانين التنظيمية والداخلية للمؤسسة، وكذلك حدود التفاعل مع زملاء العمل تقتصر على النشاط المنوط بهم داخل المؤسسة ولكونهم ينتمون لمؤسسة اقتصادية ترجع جميع الامور للإدارة العليا حرصا منها على نظامها ومكائنها، بالتالي الظروف المتكررة يوميا كبتت الإبداع والتفكير وصاروا حبيسي الروتين أي لا توجد إثارة جديدة ولا يوجد تفاعل جديد بالتالي يكون التفكير حبيس الرتابة ولا يحاول التفكير في أشياء جديدة ويبقى التفكير مركز فقط على المهام المؤكدة إليه .

### 3 ( عرض وتفسير نتائج الفرضية الثالثة :

تتضمن الفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتطلبات القيادية تبعاً لمتغير التدريب و لإثبات صحة هذه الفرضية يتم الاستعانة باختبار "ت" ستودنت T-test

جدول (20): نتائج الفرق بين متوسط الذين مارسوا التدريب ومتوسط الذين لم يمارسوا

#### التدريب .

المشاهدة	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	فرق المتوسط	الدلالة	مستوى الدلالة
مارس التدريب	29	6207,84	46034,5	-	30	-	0.094	غير دال
لم يمارس التدريب	2	0000,79	46410,3					
المجموع	32							

حسب النتائج الموضحة في الجدول أعلاه فإن الفروق في المتطلبات القيادية لدى مسؤولي الإدارة الوسطى تبعاً لمتغير التدريب غير دالة إحصائية، حيث بلغت قيمة الاختبار "ت" (-1.732)، وبالتالي فإن الفروق التي بلغت (-1,732) تعود إلى عامل الصدفة.

بلغ متوسط الاجابة لدى الفئة الذين مارسوا التدريب (84,620) بانحراف معياري يساوي (5,460)، وعند الذين لم يمارسوا التدريب (79.000) بانحراف معياري يساوي(3.464). وهذا يعني أن استيعاب المتطلبات القيادية لم تتأثر بحضور دورات تدريبية أم لا. وأن الفروق تعود إلى عامل الصدفة وبهذا تكون الفرضية الثالثة غير محققة.

التفسير : يمكن تفسير عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتطلبات القيادية تبعاً لمتغير التدريب لأن المؤسسة تعتمد على 85 % من التدريب والتكوين موجه للجانب التقني أكثر من الجانب الإداري و مواضيع التكوين تعتمد على الجانب العملي الحالي لا على الجانب التحضير لممارسة مسؤوليات إدارية عليا. والتدريب في الجانب الإداري يقتصر على مواضيع تسييرية مثل لوحة القيادة للموارد البشرية أو قانون المالية الجديد.

4 ( عرض وتفسير نتائج الفرضية الرابعة :

تتضمن الفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتطلبات القيادية تبعاً لمتغير الأقدمية لاختبار صحة الفرضية نطبق تحليل التباين الأحادي ANOVA، ويلخص الجدول التالي النتائج كما يلي:

جدول (21) : الفروق في المتطلبات القيادية تبعاً لمتغير الأقدمية

الانحراف المعياري	المتوسط	العينة	الفئة
6.347	82.798	19	10-1
3.366	86.000	10	20-11
4.358	86.000	3	30-21
5.358	84.093	32	المجموع

جدول (22) : نتائج تحليل التباين في المتطلبات القيادية تبعاً لمتغير الأقدمية.

مستوى الدلالة	الدلالة	F	متوسط المربعات	دح	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دال	0.279	1.333	780,39	2	561,79	داخل المجموعات
			833,29	29	158,865	خارج المجموعات
				31	719,944	المجموع

حسب النتائج الموضحة في الجدول أعلاه فإن الفروق المتطلبات القيادية لدى مسؤولي الإدارة الوسطى تبعاً لمتغير الأقدمية غير دالة إحصائياً، وقد بلغت قيمة  $F(1.33)$ . وبالتالي فإن الفروق تعود إلى عامل الصدفة. وهذا يعني أن استيعاب المتطلبات القيادية لم تتأثر بتغير الأقدمية، بمعنى أن

## الفصل الخامس : عرض وتفسير النتائج

سنوات الاقدمية لدى مسؤولي الإدارة الوسطى لم يكن كافيا لإيجاد فروق جوهرية في استيعاب مسؤولي الإدارة الوسطى للمتطلبات القيادية، وأن هذه الأخيرة تعود إلى عامل الصدفة، وبهذا يمكننا رفض الفرضية الرابعة.

التفسير : يمكن تفسير عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتطلبات القيادية لدى مسؤولي الإدارة الوسطى تبعا لمتغير الاقدمية يمكن إرجاعه لقانون التنظيم في المؤسسة القاضي بعدم الخروج على اللوائح والقوانين والروتين الإداري المتكرر واتباع الأوامر حسب السلم الإداري. يمكن أن يتوافق هذا مع ما جاء في نظرية البيروقراطية لماكس فيبر السلطة العقلانية بحيث يتم اتباع اللوائح والقوانين ولا يمكن الخروج عن حدود المسؤولية التي يستمدتها من المنصب، ويمكن ارجع ذلك ايضا لطابع المؤسسة الانتاجي لكونها مؤسسة اقتصادية فهي تركز على الانتاج وليس على العمال ويمكن ان يتوافق هذا مع ما أكده رنسيس ليكرات بوجود نمطين في القيادة ومن بينها نمط القيادة الموجهة إلى الانتاج بحيث يركز هذا النمط على الاهتمام بالانتاج من حيث طرق واساليب العمل التي تساعد على تحقيق الاهداف وزيادة الربح وذلك باستخدام نظام الرقابة الشديدة والصارمة في العمل وهو قليل ما يراعي الجوانب الإنسانية للمرؤوسين.

### 5 ( عرض وتفسير نتائج الفرضية الخامسة:

تتضمن الفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتطلبات القيادية تبعا لمتغير المستوى التعليمي. لاختبار صحة الفرضية نطبق تحليل التباين الأحادي ANOVA، ويلخص الجدول التالي النتائج كما يلي:

#### جدول (23) : الفروق في المتطلبات القيادية تبعا لمتغير المستوى التعليمي

المستوى	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري
ثانوي	7	82.428	5.0943
تكوين	1	72.000	
جامعي	24	85.083	5.106

الفصل الخامس: عرض وتفسير النتائج

5.520	84.093	32	المجموع
-------	--------	----	---------

جدول (24): نتائج تحليل التباين في المتطلبات القيادية تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	دح	متوسط المربعات	F	الدلالة	مستوى الدلالة
داخل المجموعات	189.171	2	94.586	3.630	0.039	0.05
خارج المجموعات	755.548	29	26.053			
المجموع	944.719	32				

حسب النتائج الموضحة في الجدول أعلاه فإنه توجد فروق في استيعاب المتطلبات القيادية لدى مسؤولي الإدارة الوسطى تبعا لمتغير المستوى التعليمي حيث بلغ  $F(3.63)$  وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني أن استيعاب المتطلبات القيادية يتأثر بتغير المستوى التعليمي، وبالتالي تكون الفرضية الخامسة محققة.

التفسير: يمكن تفسير وجود هذه الفروق تبعا للمستوى التعليمي كونه من شروط التوظيف لدى المؤسسة لأول مرة الحصول على شهادة البكالوريا زائد ثلاثة سنوات بالجامعة، ويمكن الإشارة أن من مبادئ نظرية السمات أن تتوافر بعض السمات الجوهرية سواء كانت موروثية أو مكتسبة وأن توافر هذه السمات لدى الفرد يصبح قادرا على القيادة، والسمة تظهر في التحصيل العلمي أي المستوى التعليمي و بالتالي يصبح لدى المسؤول الإداري القدرة على الوفاء بالمتطلبات القيادية من أدوار المواجهة الشخصية و الأدوار الاعلامية والأدوار القرارية ، وكذلك التعليم الجامعي بالجزائر يوفر الكثير من المعلومات و المواقف ويأطر الطالب الجامعي حتى يستطيع بناء تصورات مسبقة على تخصصه المهني. والملاحظ فيه أن أفراد العينة أغلبهم تخصص إدارة ، وحسب نظرية العناصر المتماثلة لثورندايك في التعلم أنه يمكن انتقال أثر التدريب (التكوين الجامعي) في ظل وجود عدد من العناصر المشتركة بين موقف سابق وموقف جديد (المواقف بالمؤسسة )، حيث يؤكد على انتقال أثر التدريب من موقف سابق إلى موقف جديد على اساس وجود عناصر متماثلة بين الموقفين وكلما زاد التماثل زاد انتقال أثر التدريب وكلما قل التماثل ضعف انتقال هذا الأثر .

6 ( عرض وتفسير نتائج الفرضية السادسة:

تتضمن الفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى فعالية الذات تبعا لمتغير الإشراف .

جدول (25): نتائج الفرق بين متوسط الذين مارسوا الاشراف ومتوسط الذين لم يمارسوا

الإشراف .

المشاهدة	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	فرق المتوسط	الدلالة	مستوى الدلالة
مارس الاشراف	25	04,146	840,12	-	30	183,2-	671,0	غير دال
لم يمارس الاشراف	7	86,143	914,6					
المجموع	32							

حسب النتائج الموضحة في الجدول أعلاه فإن الفروق في فعالية الذات لدى مسؤولي الادارة الوسطى تبعا لمتغير الاشراف غير دالة إحصائيا، حيث بلغت قيمة الاختبار "ت" (-0,429). وبالتالي فإن الفروق التي بلغت (-2,183) تعود إلى عامل الصدفة.

بلغ متوسط الاجابة لدى الفئة الذين مارسوا الاشراف (04,146) بانحراف معياري يساوي (12,840)، في حين بلغ متوسط الذين لم يمارسوا الاشراف (143,86) بانحراف معياري يساوي(6,914). وهذا يعني أن الفروق في فعالية الذات لم تتأثر بمتغير الاشراف ويعني أن الفروق تعود إلى عامل الصدفة و بهذا تكون الفرضية السادسة غير محققة.

التفسير : يمكن إرجاع عدم وجود فروق في مستوى فعالية الذات تبعا لمتغير الاشراف إلى تشابه ظروف العمل وتشابه الدور في الممارسة الإدارية التي يقوم بها كل مسؤول في منصبه ولكونهم يتعرضون لنفس النشاط والظروف من حيث طبيعة العمل وعدد الساعات والالتزام بنفس المعايير داخل قسم الموارد البشرية ، وحدود التفاعل مع زملاء العمل تقتصر على النشاط المنوط بهم داخل المؤسسة ولكونهم ينتمون للمؤسسة اقتصادية ترجع جميع الامور للإدارة العليا حرصا منها على نظامها ومكانتها ، كما يمكن إرجاع عدم وجود فروق لطبيعة البيئة لأن جميع عمال الإدارة الوسطى من المجتمع المحلي (غرداية).

7 ( عرض وتفسير نتائج الفرضية السابعة :

تتضمن الفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى فعالية الذات تبعا لمتغير التدريب .

جدول (26): نتائج الفرق بين متوسط الذين مارسوا التدريب ومتوسط الذين لم يمارسوا

التدريب .

المشاهدة	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	فرق المتوسط	الدلالة	مستوى الدلالة
تدرب	29	55,145	307,12	0.016	30	115,0	987,0	غير دال
لم يتدرب	3	67,145	786,3					
المجموع	32							

حسب النتائج الموضحة في الجدول أعلاه فإن الفروق في فعالية الذات لدى مسؤولي الإدارة الوسطى تبعا لمتغير التدريب غير دالة إحصائية، حيث بلغت قيمة الاختبار "ت" (0.016)، وبالتالي فإن الفروق التي بلغت (0,115) تعود إلى عامل الصدفة.

بلغ متوسط الاجابة لدى الفئة الذين مارسوا التدريب (145,55) بانحراف معياري يساوي (12,307)، في حين بلغ متوسط الذين لم يمارسوا التدريب (145,67) بانحراف معياري يساوي(3,786). وهذا يعني أن الفروق في فعالية الذات لم تتأثر بتغير التدريب وأن الفروق تعود إلى عامل الصدفة وبهذا تكون الفرضية السابعة غير محققة.

التفسير : يمكن إرجاع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى فعالية الذات تبعا لمتغير التدريب بين مسؤولي الإدارة الوسطى بالجزائرية للصناعة الانايب لكون التدريب بالمؤسسة فيه فرص لكل عمال المؤسسة لإجراء التدريب وعلى حساب ميزانية المؤسسة وكذلك نجد التدريب بالمؤسسة هدفه تنمية المهارات والقدرات وليس هدفه تغيير اتجاهات المتدربين و آرائهم وطرق تفكيرهم وكذلك الفترة التي يغطيها التدريب بالمؤسسة تعتبر قصيرة الأجل أقل من أسبوع بنسبة للإداريين وهذا يدل على أنها تغطي احتياجات تدريبية مستعجلة، ونجد المؤسسة في التدريب تركز على الأهداف الفنية مثل التقليل من حوادث العمل و زيادة الإنتاجية والقيمة المضافة وأهداف اقتصادية وإنتاجية كزيادة الكفاية الإنتاجية والربح ، في حين نجد المؤسسة تضع في مخططاتها السنوية التدريب وتخصص له 1%

## الفصل الخامس: عرض وتفسير النتائج

من الكتلة الأجرية وبعدد عاملين (2) في كل 20 عاملا وتضع التقدير السنوي لاحتياجات التدريب والتكوين والرسكلة وترسله للمراكز التكوينية والمعاهد حتى يتسنى لهم تقديم العروض لها . وكذلك يمكن إرجاع عدم وجود فروق لعدم تصميم البرامج التدريبية بحيث نجد المؤسسة تكتفي بالعروض المقدمة من مؤسسات التكوين والمدارس الخاصة ، وكذلك نجد المؤسسة تكتفي بتقييم المؤسسة المكونة أو التي تسهر على التدريب، وكذلك نجد تقدير الاحتياجات التدريبية مرتبطة بالإدارة العليا وما تقرره .

### 8 ( عرض وتفسير نتائج الفرضية الثامنة:

تتضمن الفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى فعالية الذات تبعا لمتغير الاقدمية. لاختبار صحة الفرضية نطبق تحليل التباين الأحادي ANOVA، ويلخص الجدول التالي النتائج كما يلي:

جدول (27) : الفروق في مستوى فعالية الذات تبعا لمتغير الاقدمية

الفئة	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري
10-1	19	143.42	13.545
20-11	10	147.00	8.219
30-21	3	154.33	3.215
المجموع	32	145.56	11.736

جدول (28): نتائج تحليل التباين في فعالية الذات تبعا لمتغير الاقدمية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	دح	متوسط المربعات	F	الدلالة	مستوى الدلالة
--------------	----------------	----	----------------	---	---------	---------------

## الفصل الخامس : عرض وتفسير النتائج

			780,39	2	577,338	داخل المجموعات
غير دال	0.302	1.249	833,29	29	298,3931	خارج المجموعات
				31	875,4269	المجموع

حسب النتائج الموضحة في الجدول أعلاه فإن الفروق في فعالية الذات لدى مسؤولي الإدارة الوسطى تبعاً لمتغير الاقدمية غير دالة إحصائياً، وقد بلغت قيمة  $F$  (1.249) وبالتالي فإن الفروق تعود إلى عامل الصدفة.

وهذا يعني أن الفروق في فعالية الذات لم تتأثر بتغير الاقدمية، بمعنى أن سنوات الاقدمية لم يكن كافية لإيجاد فروق جوهرية في فعالية الذات لدى مسؤولي الإدارة الوسطى ، وأن هذه الأخيرة تعود إلى عامل الصدفة، وبهذا يمكننا رفض الفرضية الثامنة.

التفسير : يمكن تفسير عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى مسؤولي الإدارة الوسطى فعالية الذات تبعاً لمتغير الاقدمية إلى منها ما يتعلق بالخبرات البديلة وهي " خبرات غير مباشرة يحصل عليها الفرد عن طريق النمذجة ؛ أي التعلم بالنموذج وملاحظة الآخرين " (ليلى المزروع ،2007،ص72) أي يلاحظ المسؤول نماذج في العمل تماثله في القدرات من مختلف أقرانه فيبني سجلا معرفيا يتشكل من خلاله معتقدا ذاتيا يوضح إمكانيات تحقيق المهام المستقبلية، وكل هذه الخبرات التي يكتسبها من الآخرين يمكن تعميمها على مواقف أخرى متشابهة لها نفس الطريقة التي استخدمها في انجاح المهام الإدارية المنوطة به ،وهذا ما يضمن استمرار وفعالية العمليات الإدارية وهو ما يسميه باندورا ب العمومية أي "قدرة الفرد على أن يعمم قدراته في المواقف المتشابهة أي انتقال فعالية الذات من موقف لأخر مشابه" (ليلى المزروع ،2007،ص72) .

كما نجد التشجيع والدعم والحديث الذي يتلقاه المسؤول داخل الوسط العمالي من العوامل التي تقلص الفروق وتزيد من فعالية الذات لديه ، ويسمى التشجيع والتدعيم ب الاقتناع اللفظي أي الحديث الذي يتعلق بخبرات معينة للآخرين والاقتناع بها من قبل المسؤول أو المعلومات التي تأتي الفرد لفظيا عن طريق الآخرين ، وكذلك يعتبر التدعيم والتشجيع في الوسط العمالي بمثابة التغذية الرجعية ذات الأثر الإيجابي في تنمية معتقدات فعالية الذات بين المسؤولين.(شعبان بالقاسمي ،ص137-138)

9) عرض وتفسير نتائج الفرضية التاسعة:

تتضمن الفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى فعالية الذات تبعا لمتغير المستوى التعليمي. لاختبار صحة الفرضية نطبق تحليل التباين الأحادي ANOVA، ويلخص الجدول التالي النتائج كما يلي:

جدول (29) : الفروق في مستوى فعالية الذات تبعا لمتغير المستوى التعليمي

الانحراف المعياري	المتوسط	العينة	المستوى
7.603	149.14	7	ثانوي
	113.00	1	تكوين مهني
10.976	145.88	24	جامعي
11.736	145.56	32	المجموع

جدول (30): نتائج تحليل التباين في فعالية الذات تبعا لمتغير المستوى التعليمي

مستوى الدلالة	الدلالة	F	متوسط المربعات	دح	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.01	0.010	5.36	196,576	2	393,1152	داخل المجموعات
			499,107	29	482,3117	خارج المجموعات
				32	875,4269	المجموع

حسب النتائج الموضحة في الجدول أعلاه فإن الفروق في فعالية الذات لدى مسؤولي الإدارة الوسطى تبعا لمتغير المستوى التعليمي دال إحصائيا. حيث بلغت قيمة F (5.36) وهي دالة عند (0.01)، وهذا يعني أن فعالية الذات لمسؤولي الإدارة الوسطى تتأثر بتغير مستواهم التعليمي، وبهذا تكون

## الفصل الخامس: عرض وتفسير النتائج

الفرضية التاسعة محققة ، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى فعالية الذات تبعا لمتغير المستوى التعليمي .

التفسير: يمكن تفسير هذه الفروق لأن في شروط التوظيف لدى المؤسسة يشترط في المتقدم للتوظيف لأول مرة أن يكون متحصل على شهادة البكالوريا زائد ثلاثة سنوات بالجامعة ، وكذلك التكوين الجامعي خلال مساره يكسب الفرد طرق واستراتيجيات ومناهج تفكير متعددة تعود على الفرد بزيادة بناء توقعاته وأحكامه عن قدراته الذاتية وتسهل له التعامل مع مختلف المواقف والمشاكل وبكل مرونة وبالتالي يكون المسؤول الإداري لديه مكتسبات يمكنه استغلالها في مجال عمله بالمؤسسة وكذلك نجد أن أفراد العينة أغلبهم ذوي تعليم عالي ، وكذلك نجد أن تعريف فعالية الذات "تتعلق بأحكام الفرد حول قدراته الشخصية" والمستوى التعليمي يعبر عن الناتج الذي حصله الفرد المتعلم ومن بينها القدرات الشخصية وهذا يدل على أن فعالية الذات تتأثر بالمستوى التعليمي ، وكذلك نجد من مكونات فعالية الذات المكون المعرفي الذي يعني حجم المعلومات التي يحملها الفرد عن موضوع الفعالية والمستوى التعليمي يعبر عن المستوى الذي حصله الفرد من المعارف في التعليم وبالتالي تكون هناك علاقة بين فعالية الذات والمستوى التعليمي أي يكون هناك أثر ظاهر ، في حين نجد أن بندور (1977) في ذكره للعوامل المؤثرة في فعالية الذات ذكر التأثيرات البيئية وذكر خاصية التنوع في النموذج والتي تعني "عرض نماذج متعددة من المهارة أفضل من عرض نموذج واحد فقط" (ولاء سهيل يوسف ، 2016، ص 45) ونجد أنه في المسار التعليمي يأخذ الفرد جملة من النماذج والانماط وبالتالي تأثيرها أقوى في رفع الاعتقاد في فعالية الذات.

# الاستنتاج العام

## استنتاج عام:

من خلال هذه الدراسة الحالية المتمثلة في علاقة المتطلبات القيادية بفعالية الذات لدى مسؤولي الإدارة الوسطى بالجزائرية لصناعة الأنايب ألف باب بغرداية والتي أجريت على 32 مسؤول ومسؤولة بالمؤسسة وبتطبيق العينة القصدية والمسح الشامل و باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة طردية متوسطة بين المتطلبات القيادية وفعالية الذات وذلك استدلالاً بمعامل الارتباط بيرسون (0.380) بحيث يمكن تفسيره هذه النتيجة أن كل من المتطلبات القيادية وفعالية الذات مصدرها واحد وهو الذات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى مسؤولي الإدارة الوسطى في المتطلبات القيادية تبعاً لمتغير الأشراف يمكن ارجاع هذه النتيجة إلى تشابه الدور والممارسات الإدارية والخضوع لنفس ساعات العمل.
- لا توجد وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتطلبات القيادية تبعاً لمتغير التدريب ذلك لان معظم التدريب موجه للجانب الفني أكثر من الجانب الإداري بالمؤسسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتطلبات القيادية تبعاً لمتغير الاقدمية وهذا راجع إلى إتباع اللوائح والقوانين واتباع السلم الإداري وهو ما توافق مع نظرية ماكس فيبر البيروقراطية ونموذج رنيسيس ليكرت.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتطلبات القيادية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي وهذه النتيجة يمكن تفسيره بأنه من شروط التوظيف المستوى التعليمي يكون شهادة البكالوريا وثلاثة سنوات تعليم جامعي وهو ما توافق مع نظرية السمات لجوردون ويلارد ألبورت (1961).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى فعالية الذات تبعاً لمتغير الإشراف ذلك لأن حدود التفاعل مع زملاء العمل تقتصر على النشاط المنوط بهم داخل المؤسسة ولكونهم ينتمون للمؤسسة اقتصادية ترجع جميع الامور للإدارة العليا حرصاً منها على نظامها ومكانتها.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى فعالية الذات تبعاً لمتغير التدريب وهذا راجع إلى أن التدريب يغطي احتياجات استعجالية وعدم تصميم البرامج التدريبية بحيث نجد المؤسسة تكتفي بالعروض المقدمة من مؤسسات التكوين والمدارس الخاصة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى فعالية الذات تبعاً لمتغير الاقدمية وهذا راجع إلى الخبرات البديلة والتعلم بالنمذجة وملاحظة الآخرين ، التعميم في المواقف المتشابهة وهذا ما جاء به بندورا في نظريته فعالية الذات (1997).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى فعالية الذات تبعاً لمتغير المستوى التعليمي حيث نجد أن المستوى التعليمي بالأخص الجامعي يكسب الفرد المسؤول نماذج وانماط تكون له تصورات واستعدادات .

# الخاتمة

## خاتمة:

ختامًا لدراستنا الموسومة بالمتطلبات القيادية وعلاقتها بفعالية الذات لدى مسؤولي الإدارة الوسطى دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب ألف بايب بغرداية يمكننا القول أن المتطلبات القيادية لها علاقة بفعالية الذات لدى مسؤولي الإدارة الوسطى وكلما زاد الاهتمام بالمتطلبات القيادية زادت فعالية الذات لدى المسؤولين الإداريين ، وأن لكل من المتطلبات القيادية وفعالية الذات يتأثران بالمستوى التعليمي للمسؤول ، ويمكن تقديم بعض الاقتراحات للاستفادة من نتائج البحث منها :

- إلقاء الضوء على فئة مسؤولي الإدارة الوسطى لكونهم سيتولون القيادة في المستقبل القادم .
- ومحاولة الاعتماد على التمكين والتفويض من طرف الإدارة العليا حتى يتمكن المسؤولين في الإدارة الوسطى من الإلمام بالمسؤوليات القادم الملقاة على عاتقهم في المستقبل القريب .
- يجب الاعتماد على تحليل العمل وتحليل الفرد وتحليل التنظيم وعدم الاكتفاء بالاعتماد على الروتين الإداري واللوائح والقوانين.
- تصميم وإجراء دورات تدريبية تهتم بالجوانب النفسية وتهيئة فئة مسؤولي الإدارة الوسطى.
- وضع ضمن إجراءات التوظيف اختبارات تقيس الاستعدادات والتصورات حول المنصب الحالي الذي يتم التوظيف فيه والوظائف التي تتوالى بعده عن طريق الترقية أو النقل .
- أخذ بعين الاعتبار المسار الوظيفي والمهني لكل مسؤول فهو المرآة التي تنبأ بما سيقدمه وما هو مؤهل له في المستقبل القادم.
- وضع ضمن اجراءات التوظيف اختبارات تقيس الفعالية الذاتية للمتقدمين ومحاولة التنبؤ بما اذا كان المتقدم للتوظيف ستبقى فعالية الذاتية مرتفعة أو انها ستخف.

ولمواصلة البحث في نفس الموضوع أقترح إجراء الدراسات الآتية:

- دراسة المتطلبات القيادية وخاصة من منظور علم النفس العمل والتنظيم.
- دراسة المتطلبات القيادية للإدارة الإلكترونية.
- دراسة تهتم بعينات أخرى مثل مسؤولي الإدارة الدنيا ومسؤولي الإدارة العليا.
- دراسة طبيعة العلاقة بين المتطلبات القيادية والمستوى التعليمي.

# المراجع

## المراجع:

### الكتب:

1. إبراهيم يونس (2017): "مقياس فاعلية الذات لدى المراهقين"، مؤسسة حواس الدولية ، الإسكندرية، ط1.
2. إبراهيم الفقي (2008): "سحر القيادة"، دار اليقين، المنصورة، مصر.
3. إبراهيم درويش (1975): "علم السياسة"، دار النهضة العربية. جوليان فروند ، تر جورج ابي صالح (بدون سنة): "سوسيولوجي ماكس فيبر"، مركز الانماء القومي ، بيروت، ط1 .
4. ابن منظور (1300): "لسان العرب"، المجلد الثالث ، دار صادر ، بيروت .
5. أبو سعد أحمد ، الأزايدة رياض (2015): "الأساليب الحديثة في الإرشاد النفسي والتربوي"، دبي مركز ديونو لتعليم التفكير، عمان.
6. احمد جابر حسين(2013): "أسلوب القيادة الإدارية بالتجسس و أسس القضاء عليه"، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، مصر .
7. أحمد يوسف عريقات ، وأخرون (2011): "المفاهيم الإدارية الاساسية"-النظرية والتطبيق، جامعة عمان الأهلية ، دار الحامد ، عمان.
8. انوار مجيد هادي (2012): "الطلاق العاطفي وعلاقته بفاعلية الذات لدى الأسر"، دار النهضة العربية ، بيروت لبنان ، ط1.
9. إياد خالد الطباع : "الوجيز في أصول البحث والتأليف"، منشورات وزارة الثقافة ، الهيئة العامة السورية للكتاب.
10. إيمان عباس الخفاف (2013): "الذكاء الانفعالي تعلم كيف تفكر انفعاليا"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن ، ط1.
11. بطرس ، حلاق (2000): "القيادة الادارية"، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، الجمهورية الافتراضية السورية .
12. جودت عزت عطوي (2014): "الإدارة المدرسية الحديثة" مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية ، دار الثقافة، عمان ، الأردن ، ط 8 .
13. حامد عبد السلام زهران (2003): "علم النفس الاجتماعي"، عالم الكتب ، مصر، ط6.

14. الزيات فتحي مصطفى (2001): "علم النفس المعرفي"، مدخل ونماذج ونظريات ج2 ، دار النشر للجامعات ، مصر ، ط1.
15. زياد حمد القطارنة (2017) : "أساليب القيادة و اتخاذ القرارات الفعالة"، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن عمان ، ط1
16. سامي محسن الختاتنة (2013): "دليل المقاييس والاختبارات النفسية والتربوية"، دار ومكتبة الحامد، عمان ، ط 1 .
17. سعد مراد علي عيسى (2009): "الاتجاهات الحديثة في علم النفس العام"، دار الكتب العلمية ، القاهرة .
18. سيد الهواري (1999) : "القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن 21"، دار الجيل ، القاهرة ، ط 2 .
19. صالح عبد الرضا رشيد . ليث علي مطر (2016) : "القيادة الخادمة" منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين ، دار نيور للطباعة والنشر والتوزيع . العراق ، ط 1 .
20. طارق عبد الرؤوف ، محمد عامر (2018) : مفهوم و تقدير الذات دار العلوم ، القاهرة .
21. طارق عبد الرؤوف محمد المصري عامر (2018) : "مفهوم وتقدير الذات" ، دار العلوم ، القاهرة ، ط 1.
22. طلعت إبراهيم لطفي (1999) : "علم اجتماع التنظيم" ، دار غريب للطباعة ، القاهرة ، ط 1.
23. عادل عبد الرزاق هاشم (2017): "القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، دار اليازوري العلمية ، الاردن ، ط1.
24. عاطف عبد الله المكاوي (2013): "القيادة الإدارية" ، مؤسسة طيبة ، القاهرة ، ط 1 .
25. عبد الخالق أحمد محمد (2015) : "علم نفس الشخصية" مكتبة أنجلو المصرية ، ط2.
26. عقيلاني فادي حسن (2014) : "أدارة الوقت و الذات"، دار المعتز للنشر رقم الإيداع لدى المكتبة 2014/323 ، ط 1 .
27. العلاق بشير ( 2019) : "القيادة الإدارية"، دار اليازوري العلمية للنشر ، عمان ، الاردن.
28. فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة (2002): "أسس ومبادئ البحث العلمي" ، جامعة الاسكندرية، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية ، ط1.

29. قطامي يوسف ، أبو نعيم منى : (2016/01/01) "تحقيق الذات والقيادة المستقبلية" برنامج تدريبي ، مركز ديونر لتعليم التفكير ، عمان -دبي، ط1.
30. كيت جرينت، ترجمة حسين التلاوي (2013): "القيادة"، كلمات عربية للترجمة والنشر، ط1.
31. محمد حسن علاوي (1998): "الاختبارات والمقاييس النفسية في التربية البدنية و الرياضية"، دار الفكر العربي ، القاهرة.
32. محمود عبد الفتاح رضوان (2012): "القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين" المجموع العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، ط1.
33. المخاطرة ماهر أمين: (2010) "هيكله الوظائف القيادية"، دار جليس الزمان ، عمان، ط1 .

### مجالات:

34. (2015): " برنامج تدريبي قائم على فعالية الذات الأكاديمية في مجال الإحصاء الوصفي وأثره لبعض أبعاد الذكاء الانفعالي لدى عينة من طالبات كلية الدراسات الإنسانية جامعة الأزهر"، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ع 165 ، ج 5 أكتوبر لسنة 2015 م .
35. إبراهيم سامية ، بوقندورة يمينة (2019) : "ماهية القيادة الإدارية" ، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية ، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، مجلد الرابع ، العدد الثاني ، السنة 2019 ، الرقم التسلسلي 14 .
36. امنة عبد العزيز صالح اب الخليل (2018) : "الفاعلية الذاتية المهنية وعلاقتها بصعوبة اتخاذ القرار المهني لدى عينة من طالبات وطلاب السنة التحضيرية بجامعة الملك عبد العزيز" مجلة العلوم التربوية ع الثاني ، ج 1 افريل 2017 ، جدة.
37. برهان محمود حمادنة ، ماهر تيسير شراقة (2013) : "الفروق في مستوى فاعلية الذات لدى عينة أردنية من الطلبة المعوقين سمعيا في جامعة اليرموك"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ، العدد الرابع والثلاثون (2) تشرين الأول 2013 .
38. بوجرادة محمد ، بن عبد المالك عبد العزيز (2020): "تطبيقات نظرية فعالية الذات لألبارت بانديورا في ميدان التوجيه المدرسي" - دراسة نظرية - مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية issn:2170-1121- 2020/01/12 ، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 (الجزائر).

39. جولتان حسن حجازي ( 2013 ) : "فاعلية الذات و علاقتها بالتواقف المهني وجودة الأداء لدى معلمات عرف المصادر في المدارس الحكومية في الضفة الغربية" ، المجلة الأردنية في العلوم التربوية مجلد 9، عدد 4.
40. حبيبة رويبي ، محمد برو (2016): "الخدمات الإرشادية المقدمة من قبل مستشار التوجيه و الإرشاد المدرسي و المهني وعلاقتها بزيادة فعالية الذات لدى تلاميذ السنة الثالثة ثانوي " ، مجلة العلوم النفسية و التربوية ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 3 (1).2016.(137-169) .
41. حسين آل قماش، عبير . مكى الجهني، أريج : (2020) "نظريات القيادة واتخاذ القرار " نظرية الرجل العظيم ، نظرية السمات ، النظرية الموقفية ، نظرية اتخاذ القرار . المجلة العلمية ، العدد الثاني عشر -ديسمبر 2020 ، كلية التربية ، جامعة أسيوط.
42. الحضرمي نوف بنت خلف محمد (2019): "النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمات" ، مجلة كلية التربية، جامعة الازهر ، العدد الأول 183 جويلية 2019 .
43. حمادنة برهان ، شرادقة ماهر (2014): "الفروق في مستوى فاعلية الذات لدى عينة اردنية من الطلبة المعوقون سمعيا في جامعة اليرموك " ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية ، ج2 ، ع5 .
44. الشويقي ابوزيد سعيد (2010) : "النموذج البنائي للعلاقة بين الذكاء العملي و الذكاء العام و فعالية الذات لدى عينة من طالبات الجامعة " ،مجلة كلية التربية ، جامعة طنطا ، ع 42، مصر.
45. شعبان بالقاسمي : "فاعلية الذات الاعلامية لدى مستشار التوجيه و الإرشاد المدرسي والمهني ، دراسة ميدانية بولايي ورقلة والوادي ، مجلة دراسات نفسية ، العدد 9 .
46. صيتي عبد اللطيف ، لعمور رميلة : (2019/13/31) "اتجاهات العاملين نحو المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي" - دراسة حالة جامعة غرداية - الجزائر ، مجلة رؤى إقتصادية . ISSN 2258
47. عبد الرحمان الشاذلي ، يحي عبد الله (2016): "أثر الانماط القيادية في فاعلية الأداء الوظيفي" - دراسة ميدانية على العاملين بالأجهزة الحكومية في منطقة الجوف ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، العدد 16 حوان 2016 ، جامعة الشهيد حمة لخضر ، الوادي .

48. عبد الله و العقاد ( 2009 ) "الذكاء الوجداني وعلاقته بفاعلية الذات لدى عينة من طلاب الجامعة " ،مجلة علم النفس والعلوم الإنسانية ، كلية الآداب ،جامعة المنيا .
49. العدل عادل محمد محمود : (2001) "تحليل المسار للعلاقة بين مكونات القدرة على حل المشكلات الإجتماعية وكل من فعالية الذات والاتجاه نحو المخاطرة " . مجلة كلية التربية ، جامعة عين الشمس ، الجزء الأول ،العدد 25، القاهرة، .
50. عزوق جميلة (2017) : "الكفايات القيادية اللازمة لنجاح التسيير بأسلوب مشروع المؤسسة" – دراسة ميدانية على عينة من مديري مؤسسات التعليم الثانوي بالمسيلة(2014/2015) ، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، ع 12 – جوان 2017.
51. ليلي بنت عبد الله المزروع (2007) : "فاعلية الذات وعلاقتها بكل من الدافعية للإنجاز والذكاء الوجداني لدى عينة من طالبات جامعة أم القرى "، قسم علم النفس ،كلية التربية ،جامعة أم القرى ،المجلد 8 ،العدد 4 ديسمبر 2007.
52. معاذ لبيب سليمان صباح (2017) : أثر الانماط القيادية حسب تصنيف ليكرت على الأداء الوظيفي في وزارة الشباب الأردنية – دراسة حالة في مركز الوزراء ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، العدد الرابع ، المجلد الأول يونيو 2017 – issn.2518-185780 ، الناشر المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث AJSRP .
53. نور الدين جعلاب ، رشيد زوزو: ( 2018 ) "مهام مدير المدرسة الابتدائية بين متطلبات الإدارة ومهارات القيادة"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، ع 26 ، الجزء الأول ، مارس 2018 .
54. الهادي سرايه ، محمد الأزهر بالقاسمي (2019) : "الفعالية الذاتية الإرشادية الأحصائي النفسي المدرسي ودورها في العملية الإرشادية " ، مجلة العلوم النفسية والتربوية ، 5(31)-2019 (124-137).

### المذكرات:

55. إبراهيم بن جامع (2010/2009) : "الذكاء الانفعالي وعلاقته بفاعلية القيادة " ، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة .

56. أبو العطا منذر يوسف سلمان (2017): "فاعلية الذات والتفكير الإيجابي وعلاقتها بالدعم النفسي لدى الأشخاص ذوي الإعاقة الحركية في محافظات غزة" ، رسالة ماجستير ، كلية التربية قسم الصحة النفسية المجتمعية، الجامعة الإسلامية ، غزة .
57. بدرية محمد يوسف الرواحية (2016): "التوافق المهني وعلاقته بالفاعلية الذاتية المدركة لدى عينة من الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية" ، رسالة ماجستير ، قسم التربية والدراسات الإنسانية ، كلية العلوم و الآداب ، جامعة نزوي.
58. بدرية محمد يوسف الرواحية (2016/2017) : "التوافق المهني وعلاقته بالفاعلية الذاتية المدركة لدى عينة من الموظفين في مديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية" ، قسم التربية والدراسات الإنسانية ، كلية العلوم والآداب ، جامعة نزوي
59. بن سليم حسين (2014/2015) : "القيادة المدرسية وإدارة مشروع المؤسسة" ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، جامعة محمد خيضر بسكرة .
60. حصصة نعيمة: (2018/2019) "دور المهارات القيادية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي – دراسة حالة وحدة اقمصة الوسط الأربعاء ناث إيران – تيزي وزو" ، مذكرة ماستر في العلوم السياسية ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، قسم الحقوق والعلوم السياسية ، كلية الحقوق والعلوم سياسية، جامعة مولود معمري تيزي وزو .
61. خدير نسيم ( 2015) : "مساهمات أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الإقتصادية الجزائرية" ، دراسة حالة المنظمات الإقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه. تخصص تسيير المنظمات، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.
62. دريوش شهيناز (2011/2012) : "أثر انماط القيادة الإدارية على تنمية ابداع الموارد البشرية" – دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة ، مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة.
63. دوح التجاني (2020) : "سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها على الابداع التنظيمي" – دراسة حالة جامعة غرداية ، مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير ، تخصص إدارة وتسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة غرداية.

64. دودو صانيا (2016/2017) : "الفعالية الذاتية وعلاقتها بالتوافق المهني في ضوء متغيري التفاؤل والتشاؤم لدى الفريق شبه الطبي" ، مذكرة دكتوراه ، جامعة ورقلة ، قسم علم النفس .
65. سهام بنت حاتم بن مبارك الزهراني (1433/1432) : "الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة" - دراسة ميدانية من وجهة نظر المعلمات والموجهات الإداريات ، رسالة ماجستير ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية .
66. عبد الحميد عقاقبة (2019/2018) : " استراتيجيات مواجهة الاجهاد وعلاقتها بكفاءة الذات " ، دراسة ميدانية على عينة من الفئات المهنية بولايي باتنة وبسكرة ، اطروحة دكتوراه في علم النفس العيادي ، شعبة علم النفس ، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفنيا ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر .
67. عبد الحميد عقاقبة (2019/2018) : " استراتيجيات مواجهة الاجهاد وعلاقتها بكفاءة الذات - دراسة ميدانية على عينة من الفئات المهنية بولايي باتنة وبسكرة " ، أطروحة دكتوراه في علم النفس ، تخصص علم النفس العيادي ، شعبة علم النفس ، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفنيا ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر .
68. العبدلي سعد بن حامد آل يحيى (2009) : "الذكاء الانفعالي و علاقته بكل من فاعلية الذات و التوافق الزوجي لدى عينة من المعلمين المتزوجين بمدينة مكة المكرمة" ، رسالة ماجستير ، جامعة ام القرى ، المملكة العربية السعودية .
69. العتيبي بندر بن محمد بن حسن (2008) : "اتخاذ القرار و علاقته بكل من فاعلية الذات و المساندة الاجتماعية لدى عينة من المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف" رسالة ماجستير ، جامعة ام القرى ، المملكة العربية السعودية .
70. غالب بن محمد على المشيخي (2009) : "قلق المستقبل وعلاقته بكل من فاعلية الذات ومستوى الطموح لدى عينة من طلاب جامعة الطائف" متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في علم النفس تخصص إرشاد نفسي ، قسم علم النفس بكلية التربية جامعة أم القرى .
71. قاسم شاهين برسيم العمري (2009) : "أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في انجاح المنظمات الحكومية" ، اطروحة دكتوراه ، فلسفة في الإدارة العامة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة البصرة ، العراق .

72. محمد عبد الحميد حسن الحاج (2018): "درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الفاعلة وعلاقتها بمستوى أداء معلميهم" ، ماجستير إدارة تربوية ، كلية التربية ، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا ، الجامعة الإسلامية بغزة .
73. محمد عبده شوقي إبراهيم حمدي(2013) : "فاعلية الذات الأكاديمية المدركة وعلاقتها بالثقة بالنفس في ضوء بعض المتغيرات لدى طلبة كلية التربية بجامعة جازان " ماجستير في التوجيه والإرشاد النفسي ، جامعة الملك خالد ، المملكة العربية السعودية .
74. مزيان بشرى (2012/2011): "العلاقة بين أساليب القيادة وأنماط الاتصال لدى مدراء المدارس الثانوية من وجهة نظر الاساتذة " ، مذكرة ماجستير ، في علم النفس الجماعات والمؤسسات ، قسم علم النفس وعلوم التربية ، جامعة وهران – السانوية.
75. مصطفى عطية إبراهيم مصبح (2011) "القدرة على اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية محافظات غزة" ، رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر بغزة ، فلسطين .
76. معمري عبد العزيز (2014/2015) : "فاعلية الذات وعلاقتها بالصلابة النفسية لدى طلبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الوادي" ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير الأكاديمي ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة .
77. ميدون مباركة (2014) : "الكفاءة الذاتية و علاقتها بالتوافق الدراسي لدى تلاميذ مرحلة التعليم المتوسط" ، رسالة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ، الجزائر .
78. النفيعي فؤاد بن معتوق عبد الله (2010) "المهارات الاجتماعية و فاعلية الذات لدى عينة من المتفوقين و العاديين من طلاب مرحلة الثانوية بمحافظة جدة " ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، جدة .
79. نور الدين بوراس (2014/2013) : "دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين" – دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاثر تبسة ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة.

80. نيفين عبد الرحمان المصري (2011): "قلق المستقبل وعلاقته بكل من فاعلية الذات ومستوى الطموح الأكاديمي لدى عينة من طلبة جامعة الأزهر بغزة" ،رسالة لنيل درجة الماجستير في علم النفس ، فلسطين .

81. ولاء سهيل يوسف (2016/2015): "فاعلية الذات وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية" ، رسالة ماجستير في علم النفس العام ، قسم علم النفس ، كلية التربية ، جامعة دمشق .

82. ولاء سهيل يوسف (2016/2015) : "فاعلية الذات وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية" ، رسالة ماجستير في علم النفس العام ، قسم علم النفس ، كلية التربية ، جامعة دمشق .

### محاضرات :

83. مجاهدي الطاهر (بدون سنة): "القيادة الإدارية" ، محاضرات منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة.

### مقالات:

84. أحمد مجدي : ( 2018-11-13 ) " النظرية الموقفية لفريد فيدلر" مقال من موقع مكتبتك،  
<https://www.maktabtk.com/blog/post/104/%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D9%82%D9%81%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D9%81%D8%B1%D9%8A%D8%AF-%D9%81%D9%8A%D8%AF%D9%84%D8%B1.html>

85. روزنغوري أمانشوكو وآخرون(2015) ، ترجمة فقيه جناحي سهيلة : (2021) " استعراض النظريات والمبادئ والأساليب القيادية ومدى صلتها بالإدارة التربوية" ، كلية التربية ، قسم أصول التربية ، جامعة الإمارات العربية المتحدة .

### المواقع الالكترونية:

86- [http://cte.univ-](http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/site_aitbara_de_chafiaa/co/cours_13_1.html)

[setif.dz/coursenligne/site\\_aitbara\\_de\\_chafiaa/co/cours\\_13\\_1.html](http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/site_aitbara_de_chafiaa/co/cours_13_1.html)

، <https://www.tassilialgerie.com/vb/showthread.php?t=50713> ، طاسلي الجزائر ،

منتدى طاسيلي التعليمي ، منتدى التعليم العالي ، كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية و التسيير،  
يوم 2017/02/27 ، 29 : 14 .

<http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture.aspx?fid=9&lcid=8099>

87. ثناء عبد الكريم عبد الرحيم ، "المدير ادواره ووظائفه" ، محاضرة ، القسم قسم ادارة البيئة، المرحلة 1 ، الكلية كلية الادارة والاقتصاد ، يوم 2018 /12/01 ، 18:08:22 ، شبكة جامعة بابل ،

موقع الكلية ، نظام التعليم الالكتروني

[www.feedo.net/Society/SocialInfluences/SocialPsychology/Leadership.htm](http://www.feedo.net/Society/SocialInfluences/SocialPsychology/Leadership.htm)

سيكولوجية القيادة ، لا يوجد يوم ووقت النشر ، نظر في 2021/04/20 بتوقيت 07:45.

88. المشاكل النفسية، 3 مارس 2017، مقال انظر الموقع)

<https://educapsy.com/solutions/efficacite-personelle-386>

المواقع الالكترونية:

[http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/site\\_aitbara\\_de\\_chafiaa/co/cours\\_13\\_1.html](http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/site_aitbara_de_chafiaa/co/cours_13_1.html)

، طاسلي الجزائر ، <https://www.tassilialgerie.com/vb/showthread.php?t=50713>

منتدى طاسيلي التعليمي ، منتدى التعليم العالي ، كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية و التسيير،

يوم 2017/02/27 ، 14 : 29 .

<http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture.aspx?fid=9&lcid=8099>

ثناء عبد الكريم عبد الرحيم ، "المدير ادواره ووظائفه" ، محاضرة ، القسم قسم ادارة البيئة، المرحلة 1 ،

الكلية كلية الادارة والاقتصاد ، يوم 2018 /12/01 ، 18:08:22 ، شبكة جامعة بابل ، موقع الكلية

، نظام التعليم الالكتروني

[www.feedo.net/Society/SocialInfluences/SocialPsychology/Leadership.htm](http://www.feedo.net/Society/SocialInfluences/SocialPsychology/Leadership.htm)

سيكولوجية القيادة ، لا يوجد يوم ووقت النشر ، نظر في 2021/04/20 بتوقيت 07:45.

المشاكل النفسية، 3 مارس 2017، مقال انظر الموقع)

<https://educapsy.com/solutions/efficacite-personelle-386>

الملاحق

## ملحق (1) : الاستبيان الأولي و المطبق في الدراسة الاستطلاعية.

جامعة غرداية.

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية.

قسم علم النفس.

### استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

أقوم بإعداد مذكرة ماستر تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية , لذا أضع بين أيديكم هذا الاستبيان للإجابة على فقراته، راجيا منكم المساهمة الجادة في هذه الدراسة وذلك بالإجابة بكل موضوعية بوضع إشارة ( X ) في الخانة التي ترونها مناسبة، مع العلم بأن جميع المعلومات التي يتم جمعها لن تستخدم الا لغرض البحث العلمي.  
معلومات عامة:

هل مارست الإشراف على مجموعة عمال : نعم  لا

هل حضرت دورات تدريبية : نعم  لا

ذكر الموضوعات التي تم فيها التدريب: .....

الأقدمية :  سنة

المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  تكوين مهني  جامعي

الرقم	العبارة	موافق	لا أدري	غير موافق
1	تمثيل المؤسسة في المناسبات الاجتماعية أمر ضروري للمسؤول .			
2	جعل العمال يعملون وفق اللوائح والقوانين .			
3	التأكد من تحقيق المهام المنجزة من طرف العمال.			
4	اتحمل المسؤولية والعواقب.			
5	العمل على تكامل الأعمال بين القسم الذي أشرف عليه والأقسام الأخرى لتحقيق هدف			

			المؤسسة .	
			الحرص على توفير جميع قنوات الاتصال لتحقيق التناسق بين عمل القسم .	6
			تحديد الاحتمالات الأفضل عند إجراء عملية التفاوض.	7
			الاعتماد على وسيلة واحد في إيصال المعلومات .	8
			الالتزام بأدبيات التخاطب في التفاوض .	9
			مراعاة الحالة النفسية لجميع العمال عند اصدار التعليمات .	10
			حضور المناسبات الخاصة بالعملاء أولوية من الأولويات.	11
			الحرص على نقل التعليمات حين وصولها من الادارة العليا.	12
			محاولة تصويب وتعديل أخطاء العمال .	13
			أقلد المسؤولين الآخرين في جميع نشاطاتي .	14
			ربط علاقات جيدة مع الزملاء من نفس المستوى الإداري .	15
			العمل على ايضاح القرارات الصادرة من الادارة العليا للعمال .	16
			العمل على توحيد جهود العمال لإنجاز المهام.	17
			المناسبات الخاصة بالمنظمات غير الربحية تقابل بالاهتمام.	18
			الحرص على توضيح المعلومات للعمال.	19
			محاولة ترشيد استخدام الموارد .	20
			مراقبة أداء العمال عند تأدية مهامهم وواجباتهم .	21
			أجراء مناقصات مع الموردين لتوريد المؤسسة.	22
			خلق جو اجتماعي بين العمال.	23

			التحكم في وسائل الاتصال المتاحة بالمؤسسة.	24
			وضع استراتيجية للنهوض بقسم العمل.	25
			تبادل المعلومات مع الزملاء من نفس الرتبة الادارية.	26
			فتح أبواب المناقشة لطرح الانشغالات الخاصة بالعمال.	27
			تجنب التهديدات التي تعيق سير العمل بالقسم الذي أشرف عليه.	28
			السهر على نقل انشغالات العمال للإدارة العليا.	29
			تحقيق الانسجام والترابط بين العمال.	30
			تتبع المعلومات الجديد باستمرار.	31
			تحقيق الاهداف المرجوة من الفرص المتاحة.	32
			البحث عن متعاملين جدد للمؤسسة.	33
			تقديم عروض لجذب العملاء.	34
			إشراك اعضاء فريق العمل في صنع القرار.	35
			نجاح التعليم لا يرتبط بالمسؤول الذي يصدرها	36
			توجيه سلوك العمال عن طريق التحفيز المعنوي.	37
			العمل على تفادي التضارب في مهام العاملين.	38
			توجيه سلوك العمال عن طريق التحفيز المادي	39
			تذليل المعوقات التي تواجه العمال.	40

## ملحق (2) : استبيان المتطلبات القيادية

جامعة غرداية.

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية.

قسم علم النفس.

### استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

أقوم بإعداد مذكرة ماستر تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية , لذا أضع بين أيديكم هذا الاستبيان للإجابة على فقراته، راجيا منكم المساهمة الجادة في هذه الدراسة وذلك بالإجابة بكل موضوعية بوضع إشارة ( X ) في الخانة التي ترونها مناسبة، مع العلم بأن جميع المعلومات التي يتم جمعها لن تستخدم الا لغرض البحث العلمي.  
معلومات عامة:

هل مارست الإشراف على مجموعة عمال : نعم  لا

هل حضرت دورات تدريبية : نعم  لا

ذكر الموضوعات التي تم فيها التدريب:.....  
.....

الأقدمية :  سنة

المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  تكوين مهني  جامعي

الرقم	العبرة	موافق	لا أدري	غير موافق
1	تمثيل المؤسسة في المناسبات الاجتماعية أمر ضروري للمسؤول .			
2	التأكد من تحقيق المهام المنجزة من طرف العمال.			
3	اتحمل المسؤولية والعواقب.			
4	العمل على تكامل الأعمال بين القسم الذي أشرف عليه والأقسام الأخرى لتحقيق هدف المؤسسة .			
5	الحرص على توفير جميع قنوات الاتصال لتحقيق التناسق بين عمل القسم .			
6	تحديد الاحتمالات الأفضل عند إجراء عملية التفاوض.			

			7	الاعتماد على وسيلة واحد في إيصال المعلومات .
			8	الالتزام بأدبيات التخاطب في التفاوض .
			9	مراعاة الحالة النفسية لجميع العمال عند اصدار التعليمات .
			10	محاولة تصويب وتعديل أخطاء العمال .
			11	أقلد المسؤولين الآخرين في جميع نشاطاتي .
			12	ربط علاقات جيدة مع الزملاء من نفس المستوى الإداري .
			13	العمل على ايضاح القرارات الصادرة من الادارة العليا للعمال .
			14	العمل على توحيد جهود العمال لإنجاز المهام.
			15	الحرص على توضيح المعلومات للعمال.
			16	محاولة ترشيد استخدام الموارد .
			17	خلق جو اجتماعي بين العمال.
			18	وضع استراتيجية للنهوض بقسم العمل.
			19	فتح أبواب المناقشة لطرح الانشغالات الخاصة بالعمال.
			20	السهر على نقل انشغالات العمال للإدارة العليا.
			21	تحقيق الانسجام والترابط بين العمال.
			22	تتبع المعلومات الجديد باستمرار.
			23	تحقيق الاهداف المرجوة من الفرص المتاحة.
			24	البحث عن متعاملين جدد للمؤسسة.
			25	تقديم عروض لجذب العملاء.
			26	إشراك اعضاء فريق العمل في صنع القرار.
			27	توجيه سلوك العمال عن طريق التحفيز المعنوي.
			28	العمل على تفادي التضارب في مهام العاملين.
			29	توجيه سلوك العمال عن طريق التحفيز المادي
			30	تذليل المعوقات التي تواجه العمال.

ملحق (3) : أسماء الاساتذة محكمو استبيان المتطلبات القيادية.

الجامعة	الصف	الرتبة	اسم الاستاذ
غرداية	أ	استاذ محاضر	بقادير عبد الرحمان
غرداية	أ	استاذ محاضر	معمرى حمزة
غرداية	ب	استاذ محاضر	شيخى عبد العزيز
غرداية	ب	استاذ محاضر	تشعبة نسيمة
غرداية	ب	استاذ مساعد	شنقال طارق

## ملحق (4): استمارة الموجهة للتحكيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

أقوم بإعداد مذكرة ماستر تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية بعنوان المتطلبات القيادية وعلاقتها بفعالية الذات لدى مسؤولي الإدارة الوسطى بالجزائرية لصناعة الأنايب ALFAPIPE، بولاية غرداية. لذا أطلب من سيادتكم المحترمة التكريم بتحكيم هذا الاستبيان الذي تم إعداده من طرف الباحثين الحدي أحمد و الزهواني رشيد .

### اشكالية الدراسة:

هل توجد علاقة ارتباطية بين المتطلبات القيادية وفعالية الذات لدى مسؤولي الإدارة الوسطى بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب وحدة غرداية؟

### التعريفات الإجرائية:

مفهوم المتطلبات القيادية إجرائياً:

عبارة عن استعدادات وتصورات مسؤولي الإدارة الوسطى للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب وحدة غرداية لسنة 2021 حول دور المواجهة الشخصية والأدوار الإعلامية والأدوار القرارية وذلك من خلال الدرجة الكلية التي يتحصلون عليها من خلال اجاباتهم على استبيان المتطلبات القيادية الذي تم إعداده من طرف الباحثين لسنة 2021 ، والذي ضم 67 بند مقسمة على ثلاثة محاور وهي:

المحور الأول : دور المواجهة الشخصية ب 24 عبارة.

المحور الثاني : الأدوار الإعلامية ب18 عبارة.

المحور الثالث : الأدوار القرارية ب25 عبارة.

مفهوم فعالية الذات إجرائياً:

هي توقعات وثقة مسؤولي الإدارة الوسطى بالجزائرية لصناعة الأنايب وحدة غرداية لسنة 2021 في قدراتهم الذاتية التي تمكنهم من التعامل في مختلف المواقف ومواجهة المشاكل والقيام بجميع مهامهم على أكمل وجه و بمرونة ومثابرة في العمل الاداري وتحقيق أقصى فعالية والمتمثلة في درجات استجابتهم على استبيان فعالية الذات المصمم من طرف سامي محسن الختاتنة في 2013 والذي يحتوي اربعة أبعاد وهي:

البعد الأول : الثقة بالذات ويضم 8 عبارات.

البعد الثاني : البعد الانفعالي ويضم 9 عبارات.

البعد الثالث: البعد المعرفي ويضم 12 عبارة.

البعد الرابع : بعد الإصرار وتحمل المسؤولية ويضم 10 عبارات.

## فرضيات الدراسة:

توجد علاقة بين المتطلبات القيادية وفعالية الذات لدى مسؤولي الإدارة الوسطى بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب وحدة غرداية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتطلبات القيادية تبعاً لمتغير الإشراف.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتطلبات القيادية تبعاً لمتغير التدريب.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتطلبات القيادية تبعاً لمتغير الإقدمية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتطلبات القيادية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى فعالية الذات تبعاً لمتغير الإشراف.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى فعالية الذات تبعاً لمتغير التدريب.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى فعالية الذات تبعاً لمتغير الإقدمية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى فعالية الذات تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

التعليمية	مناسبة	غير مناسبة	اقتراح أو تعديل

جامعة غرداية.

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية.

قسم علم النفس.

### استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

أقوم بإعداد مذكرة ماستر تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية بعنوان المتطلبات القيادية وعلاقتها بفعالية الذات لدى مسؤولي الإدارة الوسطى بالجزائرية لصناعة الانابيب ALFAPIPE، بولاية غرداية.

لذا أضع بين أيديكم هذا الاستبيان للإجابة على فقراته، راجيا منكم المساهمة الجادة في هذه الدراسة وذلك بالإجابة بكل موضوعية بوضع إشارة ( X ) في الخانة التي ترونها مناسبة، مع العلم بأن جميع المعلومات التي يتم جمعها لن تستخدم الا لغرض البحث العلمي.

معلومات عامة:

مارست الإشراف :  نعم  لا

قمت بدورات تدريب :  نعم  لا

ذكر الموضوعات التي تم فيها التدريب: .....

.....

الاقدمية :  سنة

المستوى التعليمي: تكوين  متوسط  ثانوي  جامعي

بدائل الاجابة	كافية	غير كافية	اقتراح أو تعديل
موافق /لا أدري / غير موافق			

عبارات الاستبيان:

المحور الاول : دور المواجهة الشخصية.

الرقم	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة لقياس ما وضعت لأجله		مدى مناسبة العبارة للمحور الذي تنتمي إليه		الملاحظة اقتراحات تعديلات
		واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة	مناسبة	غير مناسبة	
دور الرمزي								
1	المناسبات داخل المؤسسة أمر ضروري للمسؤول.							
2	المناسبات الخاصة بالعملاء أولوية من الأولويات.							
3	المناسبات الخاصة بالموردين أولوية من الأولويات.							
4	المناسبات الخاصة بالمنظمات غير الربحية تقابل بالاهتمام.							
دور القيادي								
5	التوجيه عن طريق التحفيز المعنوي							
6	التوجيه عن طريق التحفيز المادي							
7	ترك العمال يعملون وفق اللوائح والقوانين							
8	اقوم بالرقابة على العمال عند تأدية المهام والواجبات							
9	لدي علاقات جيدة مع الزملاء من نفس المستوى الإداري							
10	آراء اعضاء فريق العمل مهمة في صنع القرار.							
11	أشارك اعضاء فريق العمل في صنع القرار							
12	التنظيم النقابي أمر طبيعي بالمؤسسة							
13	اتفهم جميع أفراد طاقم العمل.							
14	اعطاء العمال قدرا من الاستقلالية							
15	فتح أبواب المناقشة لطرح الانشغالات الخاصة بالعمال							
16	مكافئة المجهود المتميز							
17	وضع اهداف للعمال							
دور حلقة وصل								
18	البحث عن متعاملين جدد							
19	استخدم دورات واجتماعات لتحقيق الانسجام والترابط بين العمال							
20	الحرص على التوفيق والتكامل بين العمال في قسم العمل							
21	خلق جو اجتماعي بين العمال							
22	العمل على دعم التعاون والتشارك بين عمال القسم							
23	العمل على تكامل الأعمال بين قسم(المنوط بي) والأقسام الأخرى لتحقيق هدف المؤسسة.							
24	الحرص على التنسيق بين قسم (المنوط بي) والادارة العليا							

المحور الثاني: الأدوار الاعلامية

الرقم	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة لقياس ما وضعت لأجله		مدى مناسبة العبارة للمحور الذي تنتمي إليه		الملاحظات اقتراحات تعديلات
		واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة	مناسبة	غير مناسبة	
دور الباحث عن المعلومات								
1	التأكد من تحقيق المهام المنجزة من طرف العمال.							
2	مضمون التعليمات يصل إلى عدد أقل من العمال.							
3	الاعتماد على وسيلة واحد في إيصال المعلومات .							
4	تتبع المعلومات الجديد باستمرار							
5	اهمية أثر التعليمات							
6	اهمية أثر المعلومات							
دور الناشر للمعلومات								
7	الحرص على توضيح المعلومات للعمال							
8	العمل على ابضاح القرارات والتعليمات الصادرة من الإدارة العليا للعمال							
9	السهر على نقل انشغالات العمال للإدارة العليا							
10	الحرص على نقل المعلومات والتعليمات حين وصولها من الإدارة العليا.							
11	التحكم في وسائل الاتصال المتاحة بالمؤسسة							
12	مراعاة الحالة النفسية لجميع العمال عند اصدار التعليمات.							
13	تبادل المعلومات مع الزملاء من نفس الرتبة الادارية.							
14	الحرص على توفير جميع قنوات الاتصال لتحقيق التناسق بين عمل القسم							
الدور التمثيلي للمؤسسة								
15	تمثيل المؤسسة في المنتقيات خارج المؤسسة							
16	تمثيل المؤسسة في المحافل المحلية							
17	الحرص على إقامة علاقات جيد مع التنظيمات الخارجية التي لها صلة بالمؤسسة							

المحور الثالث: الأدوار القرارية:

الرقم	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة لقياس ما وضعت لأجله		مدى مناسبة العبارة للمحور الذي تنتمي إليه		الملاحظات اقتراحات تعديلات
		واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة	تنتمي	لا تنتمي	
دور المبادر								
1	أتباع وأقلد المسؤولين الآخرين في جميع نشاطاتي							
2	أقوم وضع رؤية مستقبلية المؤسسة.							
3	تحقيق الفائدة القصوى من الفرص المتاحة.							
4	اكتشاف الفرص والتهديدات							
5	وضع استراتيجية للنهوض بقسم العمل والمؤسسة.							
6	السهر على زيادة فاعلية العمال بالمؤسسة							
دور مواجهة المخاطر والتهديدات								
7	تذليل المعوقات التي تواجه العمال							
8	محاولة تصويب وتعديل أخطاء العمال							
9	دراسة النقص والعراقيل نقطة بنقطة							
10	مسايرة المؤسسات المنافسة.							
11	ادارة الصرعات والازمات							
12	تحمل المسؤولية والعواقب							
دور التخصيص								
13	محاولة ترشيد استخدام الموارد							
14	العمل على توحيد جهود العمال للقيام وانجاز المهام							
15	العمل على تحديد الواجبات لكل العمال وعدم تضاربها							
16	العمل على توضيح الأدوار لكل فرد في قسم العمل							
17	تعزيز ثقافة المؤسسة.							
18	البحث في السلوك التنظيمي							
دور المفاوض								
19	التفاوض من النقابات							
20	تقديم عروض للعملاء							
21	أجراء مناقصات مع الموردين لتوريد المؤسسة							
22	التفاوض مع مؤسسات الحكومة لتقديم تسهيلات وتوسيع أعمال المؤسسة.							
23	تحديد نطاق الاتفاق الممكن.							
24	تحديد الاحتمالات الأسوأ والأفضل عند إجراء عملية التفاوض.							
25	الالتزام بأدبيات التخاطب في التفاوض							

## ملحق (5) : استبيان فعالية الذات.

### استبيان فعالية الذات

تفضل بالإجابة على الاستبيان الثاني بوضع X في الخانة المناسبة والتي تجدها توافق أفكارك ومشاعرك واتجاهاتك نحو نفسك وإنجازاتك في الحياة .

الرقم	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	قليلًا	نادرا
1	أجد في نفسي القدرة على تحدي العقاب					
2	أشعر بالرضا عن نفسي كما هي					
3	أأخذ القرارات التي أتمني بنفسني					
4	أنا إنسان ماهر في حل المشكلات التي تواجهني					
5	أثق بقدراتي الشخصية للنجاح بالمهام التي توكل إلي					
6	أقوم بأمر لا أستطيع أن يقوم بها آخرون					
7	أواجه كثيرًا من المهام التي لا أستطيع إنجازها					
8	أرى أن مستقبلي مشرق					
9	أنا قادر على السيطرة على مشاعري					
10	انظر للأمور بتفاؤل					
11	يصعب علي التركيز في عمل ما عندما أتعرض للانفعال					
12	إذا تعرضت لموقف صعب أعبر عن غضبي بالبكاء					
13	إنني قادر على ضبط نفسي وعند ظهور المشاكل					
14	أسيطر على انفعالاتي في المواقف التي تتطلب ذلك					
15	إذا تعرضت لاستثارة أبقى متحكمًا في سلوكي					
16	أنزعج من نقد الآخرين					
17	أبكي إذا لم أجد أحدًا يخلصني من مشاكلي					
18	أطلع على الكتب والمقالات المهنية					
19	أمارس النشاطات التي تتطلب مجهودًا فكريًا					
20	أمتلك معلومات عامة وصعبة					
21	أجد صعوبة في حل المشكلات التي تواجهني					
22	أجد الأترنت فرصة لاكتساب معلومات جديدة					
23	أتعلم المهارات بسرعة					
24	أحاول فهم كيفية عمل الأشياء					
25	من الصعب علي فهم كل ما أقرأه					

					أنسى ما أتعلمه بسرعة	26
					يصعب علي فهم إجابات كل ما يطرح علي من أسئلة	27
					لدي القدرة على ابتكار أشياء جديدة	28
					عندما أفكر بموضوع ما أضع في اعتباري جميع العناصر ذات العلاقة بالموضوع	29
					أقوم بالأعمال التي تخصني بنفسي	30
					أتحمل المسؤوليات التي توكل إلي	31
					أعترف بأخطائي مهما كانت النتائج	32
					لا ابدأ بمهمة جديدة إلا بعد الانتهاء من المهمة السابقة	33
					أثابر في عمل ما يطلب مني	34
					يمكن الاعتماد علي في تحمل المسؤولية	35
					أنفذ الخطط التي أضعها لتحقيق أهدافي	36
					أقدر على الصبر والتحمل في مواجهة المصاعب	37
					أتجنب مواجهة المشكلات الحياتية	38
					أجد في الفشل دافعية للعمل	39

## Fréquences

### Supervision

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	7	21,9	21,9	21,9
	Oui	25	78,1	78,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

### Formation

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	3	9,4	9,4	9,4
	Oui	29	90,6	90,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

### Expérience2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1-10	19	59,4	59,4	59,4
	11-20	10	31,3	31,3	90,6
	21-30	3	9,4	9,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

### NiveauEnseigne

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Seconder	7	21,9	21,9	21,9
	F Proffitionelle	1	3,1	3,1	25,0
	Universitaire	24	75,0	75,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

## Corrélations

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
SOM_Leadership	84,0938	5,52040	32
Efficacité de Soi	145,56	11,736	32

### Corrélations

		SOM_Leadership	Efficacité de Soi
SOM_Leadership	Corrélation de Pearson	1	,380 <sup>+</sup>
	Sig. (bilatérale)		,032
	N	32	32
Efficacité de Soi	Corrélation de Pearson	,380 <sup>+</sup>	1
	Sig. (bilatérale)	,032	
	N	32	32

### Test T

### Statistiques de groupe

	Supervision	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
SOM_Leadership	Non	7	81,8571	6,56832	2,48259
	Oui	25	84,7200	5,16817	1,03363

### Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
SOM_Leadership									
Hypothèse de variances égales	1,299	,263	-1,222	30	,231	-2,86286	2,34203	7,64591	1,92020
Hypothèse de variances inégales			-1,065	8,199	,317	-2,86286	2,68918	9,03802	3,31230

## Test T

### Statistiques de groupe

	Formation	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
SOM_Leadership	Non	3	79,0000	3,46410	2,00000
	Oui	29	84,6207	5,46034	1,01396

### Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
SOM_Leadership									
Hypothèse de variances égales	,844	,366	-1,732	30	,094	-5,62069	3,24495	12,24776	1,00638
Hypothèse de variances inégales			-2,507	3,145	,083	-5,62069	2,24235	12,57380	1,33242

## Unidirectionnel

تحليل التباين

### Descriptives

SOM\_Leadership

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum
					Borne inférieure	Borne supérieure	
1-10	19	82,7895	6,34717	1,45614	79,7302	85,8487	72,00
11-20	10	86,0000	3,36650	1,06458	83,5917	88,4083	79,00
21-30	3	86,0000	4,35890	2,51661	75,1719	96,8281	81,00
Total	32	84,0938	5,52040	,97588	82,1034	86,0841	72,00

### ANOVA

SOM\_Leadership

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	79,561	2	39,780	1,333	,279
Intragroupes	865,158	29	29,833		
Total	944,719	31			

## Unidirectionnel

### Descriptives

SOM\_Leadership

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum
					Borne inférieure	Borne supérieure	
Seconder	7	82,4286	5,09435	1,92548	77,7171	87,1401	
F Proffitionelle	1	72,0000	.	.	.	.	
Universitaire	24	85,0833	5,10683	1,04243	82,9269	87,2398	
Total	32	84,0938	5,52040	,97588	82,1034	86,0841	

### ANOVA

SOM\_Leadership

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	189,171	2	94,586	3,630	,039
Intragroupes	755,548	29	26,053		
Total	944,719	31			

## Test T

### Statistiques de groupe

	Supervision	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Efficacité de Soi	Non	7	143,86	6,914	2,613
	Oui	25	146,04	12,840	2,568

### Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
Efficacité de Soi	Hypothèse de variances égales	3,173	,085	-,429	30	,671	-2,183	5,086	-12,570	8,204
	Hypothèse de variances inégales			-,596	18,799	,558	-2,183	3,664	-9,857	5,492

## Test T

### Statistiques de groupe

	Formation	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Efficacité de Soi	Non	3	145,67	3,786	2,186
	Oui	29	145,55	12,307	2,285

### Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
Efficacité de Soi	Hypothèse de variances égales	2,946	,096	,016	30	,987	,115	7,235	-14,662	14,892
	Hypothèse de variances inégales			,036	8,074	,972	,115	3,162	-7,166	7,396

## Unidirectionnel

### Descriptives

Efficacité de Soi

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
					1-10	19		
11-20	10	147,00	8,219	2,599	141,12	152,88	132	158
21-30	3	154,33	3,215	1,856	146,35	162,32	152	158
Total	32	145,56	11,736	2,075	141,33	149,79	113	160

### ANOVA

Efficacité de Soi

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	338,577	2	169,288	1,249	,302
Intragroupes	3931,298	29	135,562		
Total	4269,875	31			

## Unidirectionnel

### Descriptives

Efficacité de Soi

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum
					Borne inférieure	Borne supérieure	
					Secondaire	7	
F Professionnelle	1	113,00	.	.	.	.	113
Universitaire	24	145,88	10,976	2,240	141,24	150,51	128
Total	32	145,56	11,736	2,075	141,33	149,79	113

### ANOVA

Efficacité de Soi

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1152,393	2	576,196	5,360	,010
Intragroupes	3117,482	29	107,499		
Total	4269,875	31			