



جامعة عرداية



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم تسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر في مسار علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

دور القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية  
- دراسة حالة مؤسسة نفضال بعرداية -

تحت إشراف:

د/ بوقرة نور الهدى

من إعداد الطالبة:

• عماري وهيبة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/13

أمام اللجنة المكونة من السادة:

|              |              |                    |
|--------------|--------------|--------------------|
| رئيسا        | جامعة عرداية | د/بوقليمينة عائشة  |
| مشرفا ومقررا | جامعة عرداية | د/ بوقرة نور الهدى |
| ممتحنا       | جامعة عرداية | د/جعفري عمار       |

الموسم الجامعي: 2022-2023

## إهداء

إلى تلك الإنسنة العظيمة التي لطالما تمت أن تقر عينها برؤيتي في يوم كهذا إلى تلك

التي توسدها التراب قبل أن تتحقق أمنيتها إلى سر مناضلي وإجتهادي إلى أمي رحمها الله

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المستنير، فلقد كان له الفضل في بلوغي مرحلة التعليم العالي

والذي الحبيب أطال الله في عمره.

أهدي لكم بحث تخرجي ولا ينبغي أن أنسى إخوتي وصديقاتي وأقاربي وأساتذتي

ممن كان لهم الدور الأكبر في مساندي ومدني بالمعلومات القيمة

داعية المولى عز وجل أن يطيل في أعماركم ويرزقكم بالخيرات.

## شكر وعرهان

نحمد الله عز وجل حمدا كثيرا على توفيقه لي لإتمام هذا العمل وأتقدم بجزيل الشكر

والعرهان إلى الدكتورة بوقرة نور الهدى لقبول إشرافها على هذه المذكرة

وعلى التسهيلات والتوجيهات وعلى جديتها في العمل، كما أنها لم تبخل بنصائحها

وتشجيعاتها وتوجيهاتها وأتوجه بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة مناقشة هذه المذكرة

وإلى كل طاقم جامعة غرداية كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

وإلى كافة زملائي في دفعة ثانية ماستر LMD علوم تسيير إدارة أعمال، كما أتوجه

بالشكر إلى كافة موظفي مؤسسة نفضال بغرداية وإلى كل من ساندني ووقف

إلى جانبي بخدماتي العلمية والفكرية والثقافية.

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة نفطال بغرداية وللوصول إلى أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كما إستخدمنا أداة الإستبيان، وتكوّن مجتمع الدراسة من مجموعة من الموظفين العاملين في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ عدد الإستبيانات الموزعة 44 إستبيان، منها 36 إستبيان صالح للتحليل أي بنسبة 81.82%، أما تحليل البيانات المتحصل عليها فتم بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية ( SPSS ).

أظهرت النتائج المتوصل إليها أنه هناك مستوى متوسط من القيادة الإدارية والفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإدارية (التخطيط وإتخاذ القرار، التحفيز وتشجيع الآخرين، نمط الإشراف، بناء فرق العمل) وتحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة نفطال بغرداية.

كما تم التوصل إلى عدم وجود فروق تعزى إحصائيا للعوامل الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية والمستوى الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: قيادة إدارية، فعالية تنظيمية، تخطيط وإتخاذ القرار، تحفيز وتشجيع الآخرين، نمط الإشراف، بناء فرق العمل.

## **Abstract**

This study aims to identify the role of administrative leadership in achieving organizational effectiveness in Naftal company in Ghardaia, and to achieve the study's objectives, a descriptive-analytical methodology was adopted, and we utilized the questionnaire tool. The study population consisted of a group of employees working in the study institution, with a total of 44 questionnaires distributed. Out of these, 36 questionnaires were valid for analysis, representing 81.82% of the total. The data analysis was conducted using the statistical package SPSS

The results obtained showed that there is a medium level of administrative leadership and organizational effectiveness in the institution under study, and there is a statistically significant relationship between the dimensions of administrative leadership (planning and decision-making, motivation and encouragement of others, supervision style, team building) and achieving organizational effectiveness in the Naftal Company in Ghardaia.

It was also found that there were no statistically attributable differences to the personal and functional factors of the study sample, according to the variables of sex, age, educational level, seniority and job level.

**Keywords:** Administrative leadership, organizational effectiveness, planning and decision-making, motivating and encouraging others, supervision style, team building.

## قائمة المحتويات

| الصفحة   | الموضوع   |
|--|---|
| -  | الإهداء   |
| -  | شكر وعرفان  |
| I  | ملخص  |
| III  | قائمة المحتويات   |
| IV   | قائمة الجداول   |
| V  | قائمة الأشكال   |
| V  | قائمة الملاحق   |
| أ-و  | مقدمة   |
| <b>الفصل الأول : الإطار النظري والدراسات السابقة للقيادة الإدارية والفعالية التنظيمية</b>  |   |
| 02   | تمهيد   |
| 03   | المبحث الأول : الإطار النظري للفعالية التنظيمية والقيادة الإدارية |
| 10   | المبحث الثاني : الدراسات السابقة                                  |
| 22   | خلاصة الفصل   |
| <b>الفصل الثاني : دراسة الفعالية التنظيمية والقيادة الإدارية "حالة مؤسسة نفضال غرداية"</b> |   |
| 24   | تمهيد   |
| 25   | المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة وطرق وأدوات الدراسة              |
| 39   | المبحث الثاني : تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج               |
| 60   | خلاصة الفصل   |
| 70   | الخاتمة   |
| 75   | قائمة المراجع   |
| 79   | الملاحق   |
|  | الفهرس  |

## قائمة الجداول

| رقم الصفحة | عنوان الجدول   | رقم الجدول |
|------------|--|------------|
| 16         | مقارنة الدراسات مع الدراسة الحالية.  | (1-1)      |
| 34         | يوضح الاحصائيات الخاصة باستمرار الإستبيان.   | (1-2)      |
| 37         | يوضح معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الإستبيان.                      | (2-2)      |
| 38         | يوضح معامل الثبات <b>cronbach alpha</b> للإستبيان.   | (3-2)      |
| 39         | يوضح طول خلايا القياس.   | (4-2)      |
| 40         | يوضح اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات قيمة كولجروف - سمرنوف.  | (5-2)      |
| 42         | يوضح توزيع مفردات العينة وفق متغير المستوى التعليمي.   | (6-2)      |
| 43         | يوضح توزيع مفردات العينة وفق الأقدمية في المؤسسة.  | (7-2)      |
| 44         | يوضح توزيع مفردات العينة وفق متغير المستوى الوظيفي.  | (8-2)      |
| 45         | يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول محور القيادة الإدارية.  | (9-2)      |
| 46         | يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول التخطيط واتخاذ القرار.  | (10-2)     |
| 47         | يوضح نتائج آراء عينة الدراسة عن التحفيز وتشجيع الآخرين.  | (11-2)     |
| 48         | يوضح آراء عينة الدراسة حول نمط الإشراف.  | (12-2)     |
| 49         | يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول بناء فرق العمل.   | (13-2)     |
| 50         | يوضح نتائج المتوسطات والانحراف المعياري لمحور الفعالية التنظيمية                                   | (14-2)     |
| 52         | يوضح تصورات المستجوبين للمتغيرين مرتبة حسب الأهمية   | (15-2)     |
| 53         | يوضح معامل الارتباط بين أبعاد القيادة الإدارية والفعالية التنظيمية .                               | (16-2)     |
| 55         | يوضح معامل الارتباط بيرسون بين محور القيادة الإدارية ومحور الفعالية التنظيمية.                     | (17-2)     |
| 56         | يوضح نتائج تحليل اختبار t-test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس على القيادة الإدارية.         | (18-2)     |
| 56         | يوضح نتائج تحليل اختبار t-test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس على تحقيق الفعالية التنظيمية. | (19-2)     |

|    |   |        |
|----|---|--------|
| 57 | يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية : السن المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الأقدمية على القيادة الإدارية .  | (20-2) |
| 58 | يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية : السن المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الأقدمية على الفعالية التنظيمية. | (21-2) |

### قائمة الأشكال

| رقم الصفحة | عنوان الشكل   | رقم الشكل |
|------------|---|-----------|
| 29         | يوضح الهيكل التاريخي لمؤسسة نفعال.                      | (1-1)     |
| 31         | مخطط الهيكل التنظيمي (S.P.A)NAFTAL مقاطعة تسويق غرداية. | (2-1)     |
| 41         | يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير الجنس.         | (3-1)     |
| 41         | يوضح توزيع مفردات العينة وفق متغير السن.                | (4-1)     |

### قائمة الملاحق

| عنوان الملحق                 | رقم الملحق    |
|------------------------------|---------------|
| الأساتذة المحكمين للإستبيان. | ملحق رقم (01) |
| الإستبيان النهائي.           | ملحق رقم (02) |
| مخرجات برنامج SPSS.          | ملحق رقم (03) |



# مقدمة

## أ- توطئة

تعتبر القيادة الإدارية والفعالية التنظيمية من أهم المواضيع التي إستحوذت على قدر كبير من إهتمام وجهود الباحثين، فالقيادة الإدارية تعد محرك أساسي لأي مؤسسة تسعى لفرض نفسها في السوق والمنافسة، فهي تجعل كل شئى منظما ومسطرا مما جعل المؤسسات بإختلاف أحجامها تحتاج إلى قادة يتحملون المسؤولية ويسعون إلى تحقيق أهداف مؤسساتهم وكل هذا يتطلب مهارات وكفاءات في أفرادها. كما أن القيادة الإدارية إهتمت بالعديد من المتغيرات في المؤسسة كإتخاذ القرار، الكفاءة والإنتاجية، البرامج التحفيزية والصراع.

كما تعد الفعالية التنظيمية مؤشر رئيسي لصحة المنظمات حيث تعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتنفيذ إستراتيجياتها بكفاءة وتعزز التنافسية لها من أجل بقائها وإستمرارها، وفي المقابل تعتبر من المواضيع المعقدة بتعدد المنظمات نفسها، ربما يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفعالية المنظمات، وبالتالي، فإن الفعالية التنظيمية تلعب دورًا حاسمًا في نجاح المنظمة واستدامتها في بيئة الأعمال المتغيرة والتنافسية.

## ب- إشكالية الدراسة:

إنطلاقا مما سبق ذكره تبلور لنا الإشكالية التالية: ما هو دور القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية

## في المؤسسة محل الدراسة؟

حيث تم تقسيم هذه الإشكالية الرئيسية إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية:

## ت- التساؤلات الفرعية:

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القائد وإتخاذه القرارات وتحقيق الفعالية التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز القائد وتشجيعه للآخرين وتحقيق الفعالية التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإشراف والتواصل مع الآخرين وتحقيق الفعالية التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وتحقيق الفعالية التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

## مقدمة

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإدارية والفعالية التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية «الجنس، السن، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الأقدمية في العمل» لدى الموظفين في مؤسسة نفعال بغرداية؟

ث- **فرضيات الدراسة:** بناء على الإشكالية والأسئلة الفرعية طرح الفرضيات التالية:

✓ **الفرضية الرئيسية الأولى:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الإدارية وتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

\*من أجل إثبات الفرضيات الرئيسية نختبر الفرضيات الفرعية التالية :

● **الفرضية الفرعية الأولى:** " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لتخطيط القائد وإتخاذه القرارات وتحقيق الفعالية التنظيمية وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ".

● **الفرضية الفرعية الثانية:** " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز القائد وتشجيعه للآخرين وتحقيق الفعالية التنظيمية وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ".

● **الفرضية الفرعية الثالثة:** " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإشراف والتواصل مع الآخرين وتحقيق الفعالية التنظيمية وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ".

● **الفرضية الفرعية الرابعة:** " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وتحقيق الفعالية التنظيمية وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ".

✓ **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الادارية وتحقيق الفعالية التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية «الجنس، السن، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الأقدمية في العمل "

ج- أسباب إختيار الموضوع:

يعود إختيار الموضوع لعدة مبررات ودوافع تتمثل في:

- الكشف عن المضامين الفكرية لمتغيرات الدراسة.

- تعتبر القيادة الإدارية محرك رئيسي لأي مؤسسة فهي تساعد على تحقيق أهدافها لذلك أردت الربط بين الفعالية التنظيمية والقيادة الإدارية من أجل معرفة الدور الذي تمثله القيادة في تحقيق الفعالية التنظيمية.

## مقدمة

- الرغبة في معرفة إتجاهات موظفي مؤسسة نفضال بغرداية حول طبيعة القيادة الإدارية السائدة من خلال أبعادها بهدف التعرف على نقاط القوة التي ساهمت في تحقيق وتعزيز الفعالية التنظيمية، وكذا نقاط الضعف التي قد تكون سببا في عرقلة هذا الهدف الأساسي لدى المنظمة.

### أهمية الموضوع:

تكمن أهمية هذا الموضوع في:

#### ✓ الأهمية الأكاديمية:

تتمثل الأهمية الأكاديمية للدراسة في المساهمة في إثراء المكتبة العلمية بنتائج هذه الدراسة من خلال التأثير بين المتغيرين، وتقديم إطار نظري عن القيادة الإدارية والفعالية التنظيمية لكي يستفيد منه الباحثين في هذا المجال.

#### ✓ الأهمية الميدانية:

تتمثل الأهمية الميدانية للدراسة في كونها تهتم ب:

- معرفة الدور والأسلوب القيادي المطبق داخل المؤسسة وإنعكاساته على العاملين وبالتالي ينعكس على زيادة الفعالية في المؤسسة.

- توضيح الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تسيير المؤسسة.

### أهداف الدراسة:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

#### ✓ الهدف العلمي:

يتمثل الهدف العلمي للدراسة في:

توسيع المعارف العلمية حول موضوع دور القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال التطرق إلى العديد من الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في هذا المجال.

#### ✓ الهدف العملي:

يتلخص الهدف العملي للدراسة في:

➤ يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في معرفة دور القيادة الإدارية ومدى فعاليتها في تحقيق الفعالية التنظيمية.

➤ الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على مستوى الفعالية التنظيمية الموجودة في المؤسسة محل الدراسة.

➤ التعرف على واقع القيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة.

### ح- حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

**الحدود الموضوعية:** إقتصرت الدراسة على معالجة "دور القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية"، وتناولت الدراسة أبعاد القيادة الإدارية وهي -التخطيط واتخاذ القرار، التحفيز وتشجيع الآخرين، نمط الإشراف، بناء فرق العمل.

1. **الحدود المكانية:** تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على واقع مؤسسة نفطال غرداية؛ القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية وهي مؤسسة نفطال غرداية؛
2. **الحدود الميدانية:** تم إنجاز هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 21 مارس إلى غاية 10 أبريل؛
3. **الحدود البشرية:** إقتصرت الدراسة على عينة مكونة من الموظفين في مؤسسة نفطال غرداية.

### خ- منهج الدراسة:

للتحقق من صحة الفرضيات إتمدنا في هذه الدراسة على منهجين، المنهج الوصفي بالنسبة للجانب النظري الذي تم إستخلاصه من أهم الدراسات والكتب والمقالات العلمية، ومنهج دراسة الحالة بالنسبة للجانب التطبيقي لتشخيص واقع القيادة الإدارية ودورها ومدى مساهمته في تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة نفطال بغرداية.

### أدوات الدراسة:

قصد الإجابة على الإشكالية والإلمام بالموضوع، إتمدنا على أداة الإستبيان التي صممت من أجل إستكمال أهداف الدراسة وإختبار الفرضيات بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS نسخة رقم ( 22 )، من أجل قياس آراء وتصورات عينة الدراسة للحصول على النتائج المنشودة.

### د- مرجعية الدراسة:

تم الإعتماد على مجموعة من الأدبيات العربية منها والأجنبية المتوفرة، والتي تندرج في مجال الدراسة من كتب ورسائل وأطروحات جامعية ومنشورات، في الفترة الزمنية بين 2002 و 2023 وتنوعت من حيث موقعها الجغرافي.

### ذ- صعوبات الدراسة:

عند القيام بالدراسة واجهتنا مجموعة من العراقيل أهمها:

➤ صعوبة تطبيق البرنامج الاحصائي spss لعدم ادراجه في منهجية البحث او اضافته كمقياس لتحضير مذكرات تخرج الطلبة.

➤ نقص الكتب المتعلقة بالفعالية التنظيمية.

### ر- هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات للوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة تم تقسيم الدراسة إلى فصلين. أولاً مقدمة قدمنا فيها إشكالية الدراسة وفرضياتها وبيان أهمية وأهداف ومنهجية العمل.

ثانياً تناولنا في الفصل الأول التمهيد والإطار النظري والدراسات السابقة لدور القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية حيث قسمناه إلى مبحثين، المبحث الأول تحت عنوان الإطار النظري للفعالية التنظيمية والقيادة الإدارية وهو بدوره قسمناه إلى مطلبين، المطلب الأول تناولنا فيه الإطار النظري للفعالية التنظيمية ويوضح المفهوم والخصائص، معايير قياس الفعالية، العوامل المؤثرة في الفعالية، أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية.

أما المطلب الثاني فيتضمن مفاهيم حول القيادة الإدارية ممثلة في: المفهوم، الخصائص، أساليب القيادة الإدارية والمبحث الثاني الذي خصص لعرض الدراسات السابقة حيث قسم إلى مطلبين، في المطلب الأول عرض الدراسات حول متغيري الدراسة المحلية والعربية والأجنبية، والمطلب الثاني تضمن مقارنة لدراسات السابقة مع الموضوع محل الدراسة والخلاصة.

ثالثاً قدمنا في الفصل الثاني تمهيد والدراسة الميدانية التي تم إجرائها في مؤسسة نفضال -غرداية والذي بدوره تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول تضمن لمحة حول المؤسسة محل الدراسة وطريقة وأدوات الدراسة وتفرع منه مطلبين، المطلب الأول تناولنا فيه تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.

في المطلب الثاني قدمنا فيه طرق وأدوات الدراسة والمتمثلة في: المنهج، مجتمع وعينة الدراسة، متغيرات الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة، أدوات جمع البيانات، محتوى الاستبيان، صدق وثبات الاستبيان، والمبحث الثاني خصصناه لتحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج، والخلاصة.

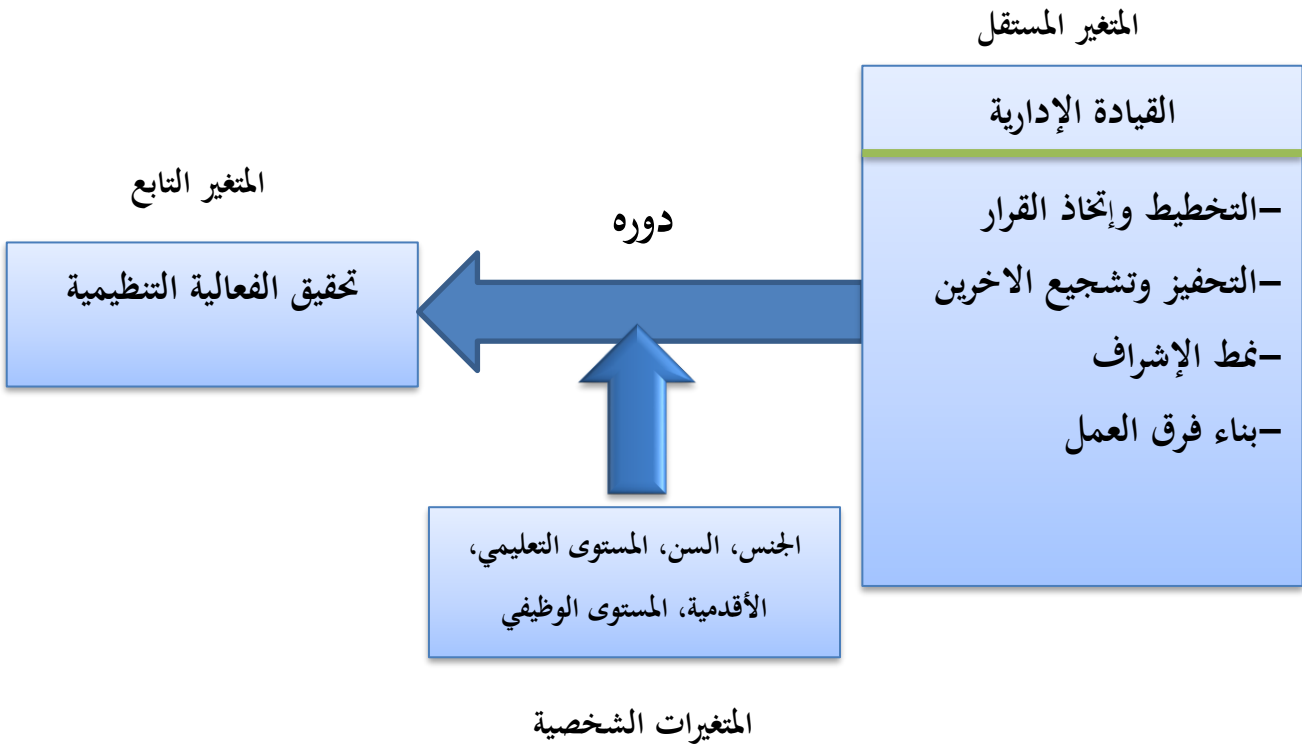
وأخيراً خاتمة شاملة لما توصلت إليه الدراسة وأبرز نتائجها بما في ذلك التوصيات والآفاق.

## مقدمة

ز- التعريفات الإجرائية للدراسة:

- ✓ **الفعالية التنظيمية:** هي قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو، بغض النظر عن الأهداف التي تحققها.
- ✓ **القيادة الإدارية:** هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

س- نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الأول:

الإطار النظري والدراسات

السابقة لمتغيرات

الدراسة



## تمهيد:

تعد الفعالية التنظيمية والقيادة الإدارية من أهم العناصر التنظيمية التي تركز عليها المؤسسات، لا يمكن إهمالهما أو تجاهلتهما لأهميتهما الكبيرة في تحقيق الأهداف المرسومة لها. فالفعالية التنظيمية هي المطلب العالمي لكل منظمة للبقاء والإستمرارية في هذا العصر التنافسي أما القيادة الإدارية فتعتبر من أهم وظائف المنظمات لما لها من قدرة على التأثير وتوجيه المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف المسطرة، فنجاح المنظمة يعتمد على كيفية وقدرة القائد على قيادة المنظمة، وبغية الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بالفعالية التنظيمية والقيادة الإدارية قمنا بتقسيم هذا الفصل الى مبحثين كالتالي:

**المبحث الأول:** الإطار النظري للفعالية التنظيمية والقيادة الإدارية .

**المبحث الثاني:** الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: الإطار النظري للفعالية التنظيمية والقيادة الإدارية

تعتبر الفعالية التنظيمية والقيادة الإدارية من أهم العناصر التي تركز عليها المؤسسات فهما يشكلان ظاهرتين جوهريتين لا يمكن إهمالها أو تجاهلها لأهميتهما الكبيرة في تحقيق الأهداف المرسومة. وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى الإطار النظري للفعالية التنظيمية من جهة والقيادة الإدارية من جهة أخرى، والذي قسمناه إلى مطلبين، المطلب الأول خصصناه لمفاهيم أساسية حول الفعالية التنظيمية، أما المطلب الثاني فيتضمن عموميات حول القيادة الإدارية .

## المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الفعالية التنظيمية

تعتبر الفعالية التنظيمية من المفاهيم المعاصرة والمعقدة نظرا لتعقيد ظاهرة التنظيم. سنحاول في هذا المطلب ابراز الملامح النظرية المتعلقة بالفعالية التنظيمية وذلك من خلال توضيح مفهومها وخصائصها ومعايير قياسها وكذلك العوامل المؤثرة فيها وأهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية.

أولاً: مفهوم الفعالية التنظيمية

## 1-تعريف الفعالية التنظيمية:

تعريف الفعالية:

عرف كلود لوش **claud luch** الفعالية بأنها درجة تحقيق الأهداف الإقتصادية كالمردودية، الإنتاجية، رقم الأعمال، وحجم وجود الخدمات المقدمة.<sup>1</sup> كما تعرف الفعالية بمدى تحقيق الأهداف، تتضمن تحقيق الأهداف المطلوبة بغض النظر عن الشروط المتعلقة بالتكلفة أو الوقت أو الجهد.

**تعريف التنظيم:** هو عملية منهجية يتم من خلالها تحديد الأنشطة والأعمال والمهام التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها، وتصنيف هذه الأنشطة والأعمال والمهام ثم تقسيمها حسب أسس محددة يتم الإتفاق عليها، وتحديد الصلاحيات المرتبطة بتلك الأنشطة والأعمال والمهام، وتوصيف شكل وطبيعة العلاقة بينها بما يمكن

<sup>1</sup> Claude Louche , **Psychologie sociale des organisations**, Editions Armand colin ,Paris, 2002 , p161.

الأفراد من التعاون فيما بينهم لتوظيف إمكانيات وموارد المؤسسة بأعلى كفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة ومصالح العاملين.<sup>1</sup>

**تعريف الفعالية التنظيمية:** عرفها نورثرافت ونيل (Northraft.G.B- Neal.M.A) بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

عرف ألفار الفعالية التنظيمية بأنها قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو، بغض النظر عن الأهداف التي تحققها.<sup>3</sup>

وكما عرفها الباحثان كاست **Kast** وهوزنزويج **Hosenzweig** بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتحقيق رضا العملاء والعاملين بها وتنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى النمو والربحية.<sup>4</sup>

🚩 إنطلاقاً مما سبق يمكننا القول بأن الفعالية التنظيمية هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتحقيق رضا العملاء والعاملين بها والتكيف مع البيئة بما يحقق لها البقاء والإستمرار والنمو والتطور.

**2- خصائص الفعالية التنظيمية:** هناك عدد من الخصائص تمثلت في:<sup>5</sup>

- الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والصور الإقتصادية، الإجتماعية، الثقافية.

- الإستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى زمني.

- التنوع: تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها المجتمع، الأفراد، المساهمين.

- التعقيد: لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد.

- النسبية: إذ يمكن إصدار حكم على فعالية المنظمة بصورة مطلقة، حيث مفهوم المنظمة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم فيه تقييم فعالية المنظمة.

<sup>1</sup> خيرة نمير، الفعالية التنظيمية وعلاقتها برضا العامل، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر ورقلة، 2020/2019، ص8.

<sup>2</sup> أ.د. حمداش نوال، الفعالية التنظيمية للجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10، جوان 2017، ص357.

<sup>3</sup> احمد مصنوعة، عبد الله قويدر الواحد، دور القيادة التبادلية في تعزيز الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز (وحدة الشلف) مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد 5، أكتوبر 2020، ص427.

<sup>4</sup> خالد بوشارب بولوداني، عبد الوهاب عقون، الفعالية التنظيمية: المؤشرات والنماذج النظرية المفسرة، مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية، العدد 1، جانفي 2021، ص100.

<sup>5</sup> Andrea G and Marion M, "Intercultural training: six measures assessing training needs", Journal of European Industrial Training, 2009.

ثانيا: معايير قياس الفعالية التنظيمية (مؤشرات الفعالية التنظيمية):

هناك مجموعة من المعايير (المؤشرات) يمكن ذكرها فيما يلي<sup>1</sup>:

-الإنتاجية: تتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المنظمة أو بين منظمات تتشابه في النشاط؛

-الرضا الوظيفي: ويقاس بإرتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم؛

-المرونة أو التكيف: والتي تعني إمكانية إستيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة؛

-الفعالية العامة: تتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي تحصل عليها من الخبراء والمتخصصين والذين على علاقة بالمؤسسة<sup>2</sup>؛

-الربحية: وهي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف؛

-الجودة: وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن؛

-حوادث العمل: وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية؛

-معدل النمو في المؤسسة: ونقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات وعدد الإبتكارات؛

-معدل التغيب: والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر؛

-دوران العمل: ويشير الى عدد الأفراد الذي تخلو عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم والذي يؤدي الى عدم الإستغراق الوظيفي؛

-التحفيز والدافعية: وتتمثل في درجة إستعداد الفرد ومساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة؛

-الروح المعنوية: ترتبط بالجماعة\*عكس التحفيز يرتبط بالفرد\* وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالإنتماء؛

-الرقابة: والتي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة؛

<sup>1</sup> عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص4

<sup>2</sup> خنيش يوسف وآخرون، الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية في الفكر الإداري (دراسة نظرية)، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد01، العدد01، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي الجزائر، ديسمبر 2017، ص ص 201-202.

-درجة الإستقرار: التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط؛  
 -الإندماج والتوافق: بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط؛  
 -تمتع المؤسسة بالشرعية: والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وإنسجامها مع قيم المجتمع؛  
 -التطابق: في الأدوار وقواعد السلوك وتعني مدى الإتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة، توقعات الأداء... الخ؛

-المهارات العملية للمدراء: والتي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات؛  
 -المهارات العملية لدى إدارة التنظيم والتي تسمح بالإتصال بباقي المؤسسات الأخرى؛  
 -إدارة المعلومات والاتصالات: والتي ترتبط بإنتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح؛  
 -الإستعداد لتحقيق الأهداف المرسومة؛

-الإستفادة من البيئة: من خلال الإستماع الدائم وحصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية؛  
 -التقييم الخارجي: والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة؛  
 -الإستقرار: ويتمثل في الإستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات؛

-مصارف الإدارة: والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال؛

-مدى المشاركة من قبل أعضاء المؤسسة في عملية إتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة؛  
 -برامج التدريب والتطوير: وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها؛  
 -التركيز على الإنجاز: وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.  
 ثالثا: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الفعالية التنظيمية، يمكن إيجازها في<sup>1</sup>:

1-النظام الإقتصادي: يقصد به جميع الأنشطة والأدوار والوظائف التي تتولاها عملية الإنتاج في المنظمة.

<sup>1</sup> مازري منيرة، أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر بسكرة، 2017-2018، ص196.

2-النظام السياسي: يقصد به الوحدات التي تقوم بإتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على المساندة من البيئة المحيطة.

3-النظام الرقابي: أي الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المنظمة.

4-النظام البيئي: بمعنى المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة.

رابعا: أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية

-تقييم التنظيمي وتقييم الأداء: التقييم التنظيمي للمنظمة ككل من الجوانب الاقتصادية التنظيمية وإجتماعية وسلوكية، كما يجب التخلي عن تطبيق البرامج الكلاسيكية لتقييم الأداء والتي تميل الى معاملة الفرد وكأنه آلة منتجة خاضعة للرقابة والتفتيش المستمر، والانتقال الى تطبيق الطرق الحديثة في التقييم على غرار ما تفعله منظمات الاعمال الحديثة، حيث تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع الأهداف الذاتية والموضوعية للمنظمة ككل.

-توسيع العمل: يشجع تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الإجتماعية والنفسية، ويقضي على الملل والنفور...<sup>1</sup>

-اللامركزية والتفويض: وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة في المؤسسات التقليدية، ومنحهم درجة من الحرية في توجيه أنشطتهم الخاصة وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك اشباع حاجاتهم الإجتماعية والنفسية.

-الإدارة والإستشارة بالمشاركة: توفر الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

-زيادة فعالية الإتصال: يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين الإتصالات داخل التنظيم منها:

\*إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة المعلومات في مختلف الإتجاهات والمستويات.

\*الإعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي تعتمد في تنفيذها على الإتصالات.

\*تسهيل الحصول على التغذية العكسية، والإهتمام بإنشغالات العمال والمنفذين الصاعدة إلى المشرفين والمسؤولين، والعمل على فهمها والإستجابة لها ما أمكن.

المطلب الثاني: عموميات حول القيادة الإدارية

الكثير من الباحثين إهتموا بموضوع القيادة الإدارية وذلك دليل على أهمية ودور العنصر البشري في المؤسسة،

ومن خلال هذا سنتطرق الى مفهوم القيادة الإدارية وكذا خصائصها وأساليبها.

<sup>1</sup> أويش سفيان، أثر تدريب العاملين على الفعالية التنظيمية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، الجزائر غرداية، 2016-2017، ص27.

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية

تعني الإدارة بمعناها العام تنظيم النشاط الجماعي للأفراد لتحقيق أهداف معينة. وتعني القيادة بمعناها العام عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف معينة وقد تكون عملية التأثير هذه منصبية على النشاط الإداري كما قد تكون منصبية على غيره.<sup>1</sup>

تعرف القيادة الإدارية بأنها \*قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.<sup>2</sup>

عرفها **علي السلمي** بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير قصد تحقيق هدف معين.<sup>3</sup>

كما تعرف القيادة الإدارية بأنها ذلك العنصر البشري الذي يجمع العاملين ويحقق التعاون فيما بينهم.<sup>4</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن الإستنتاج بأن القيادة هي قدرة شخص على تأثير وتوجيه الفرد أو الجماعة وإرشادهم من أجل تحقيق هدف معين. والقيادة الإدارية هي نشاط يقوم به شخص قصد التأثير وتوجيه وتوحيد جهود الآخرين أفراداً أو جماعة داخل أماكن العمل من أجل تحقيق أهداف معينة.

**-الفرق بين القائد والمدير:** المدير هو الشخص الذي تعهد إليه مهمة الإشراف على وحدة أو جماعة عمل وهو مطالب بالقيام بالوظائف الإدارية وهي (التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة)، القيادة هي إحدى الوظائف الإدارية للمدير ولا يستطيع المدير القيام بهذه الوظائف بنجاح دون أن يمتلك مقومات القيادة الناجحة.

**-المهارات القيادية الأساسية:** تتمثل المهارات القيادية بالآتي:<sup>5</sup>

1-التمكين: وهي مشاركة القائد العاملين في أعمال التأثير والسيطرة، وإتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الجماعة.

1 د. نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 97

2 حسين حريم واخرون، اساسيات الإدارة، دار مكتب الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1997، ص195.

3 علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ص598.

4 حمدي رضا، هشام، تنمية مهارات الاتصال القيادية الإدارية، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص51.

5 د. محمد عمر الزعبي، د. محمد تركي البطانية، القيادة الإدارية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص 15-18

2- الحدس أو البديهية: وهي قدرة القائد على تشخيص الموقف وتوقع التغيرات المحتملة والإقدام على المخاطر وبناء الثقة.

3- فهم الذات: وهي القدرة مع معرفة مواطن القوة والضعف.

4- التبصر/الرؤية: وهي المقدرة على تصور المستقبل المنظمة بشكل أفضل ووضع الخطط لبلوغه.

5- التوفيق بين القيم: وهي المقدرة على فهم وإستيعاب المبادئ التي تسترشد بها المنظمة وقيم العاملين والعمل على إحداث التوافق والإنسجام بينها.

#### ثانيا: خصائص القيادة الإدارية

يعتمد نجاح المنظمات على مجموعة من الصفات يجب أن يتحلى بها القائد الجيد نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

1- التفاعل الإجتماعي: ويكون من خلال العمل مع الجماعة والتعاون معهم والشعور بهم وبمشكلاتهم.

2- القدرة على تكوين علاقات عامة سليمة مع كافة أعضاء المنظمة.

3- القدرة على الإنتاج: ويكون من خلال تشجيع التابعين وتوزيع المهام بعدالة ومتابعة قدرات العاملين.

5- الثقافة وتكون من خلال القيم والأفكار والمعتقدات التي يحملها القائد وتتماشى مع أهداف وثقافة المنظمة.

#### ثالثا: أساليب القيادة الإدارية

يوجد العديد من أساليب القيادة الإدارية من أهمها ما يلي:<sup>2</sup>

1- القيادة الدكتاتورية: هي القيادة التي تتولى إصدار الأوامر واجب المرؤوسين على أدائها دون إتاحة الفرصة لمناقشتهم.

2- القيادة الأوتوقراطية: هي القيادة التي تصدر الأوامر إلى المرؤوسين إلا أنها تحاول أن تقنعهم بصحة هذه القرارات ولكن في النهاية يجب أن تنفذ.

3- القيادة الديمقراطية: هي القيادة التي تشرك المرؤوسين في عملية إتخاذ القرارات أي أنه يكون للمرؤوسين دور فعال في إتخاذ القرار.

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص ص 24-25

<sup>2</sup> د. حسين ناجي عارف، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 98-99



4- القيادة الحرة (قيادة عدم التدخل): قيام المرؤوسين بإتخاذ القرارات دون تدخل القائد وإنما يكون دور القائد إشرافيا.

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع القيادة الإدارية والفعالية التنظيمية، وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين المحلية والعربية والأجنبية. وسوف نستعرض في هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع إبراز ملامحها، وتقديم تعليقات عليها تتضمن جوانب الإتفاق والإختلاف وبيان الإختلافات التي تعالجها الدراسة الحالية. وتجدر الإشارة إلى أن الدراسات التي سوف يتم عرضها جاءت في الفترة الزمنية بين 2004 و2023، وشملت جملة من الأقطار والبلدان مما يشير إلى تنوعها الزمني والجغرافي.

### المطلب الأول: دراسات حول متغيري الدراسة

أولاً: الدراسات المحلية

#### 1) دراسات متعلقة بالفعالية التنظيمية:

➤ دراسة أحمد مصنوعة، عبد الله قويدر الواحد، مجلة الإستراتيجية والتنمية، بعنوان " دور القيادة التبادلية في تعزيز الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز (وحدة الشلف) 2020. " المجلد 10/العدد 5.

- تهدف هذه الدراسة الى إبراز دور القيادة التبادلية في تعزيز الفعالية التنظيمية بالمؤسسات العمومية بالتطبيق على مؤسسة سونلغاز وحدة الشلف تم تقسيم البحث الى محورين هما: الجانب النظري للدراسة ومن خلالها تم إستعراض الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة.

الجانب التطبيقي للدراسة: ومن خلالها نختبر فرضيات الدراسة على مستوى مؤسسة سونلغاز، تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والإستبيان وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-وجود علاقة إرتباط موجبة وقوية بين القيادة التبادلية إجمالاً ومستوى الفعالية التنظيمية.

-تعكس الفعالية التنظيمية قدرة المؤسسة على تحقيق الإستجابة المطلوبة لإحتياجات مختلف الأطراف ذات علاقة ببيئة المؤسسة.

➤ دراسة صالح بن نوار، "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين

والمشرفين"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في علم إجتماع التنمية 2004-2005.

الهدف من هذه الدراسة هو إكتشاف وتحديد أهم الأسس والقواعد التنظيمية التي ينبغي على أي تنظيم رشيد إتباعها الاهتمام بها لكي يحقق جميع الأهداف التي جاء من أجلها. دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بجامعة منتوري-قسنطينة، إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وإستخدمت أداة المقابلة والإستبيان كأداة لجمع البيانات. وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

-أغلب العمال المبحوثين مستثنون من عملية المشاركة في إتخاذ القرارات حيث أن نسبة عالية منهم ترى أن هذه العملية من مهام المدير العام وحده، أو توسيع في بعض الحالات الى بعض المساعدين له من الإداريين المركزيين.

-الإتصال المفتوح من العوامل الرئيسية في إشاعة روح الجماعة لأنه يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية التي تخصهم، مما يزيد في دافعيتهم للعمل.

(2)دراسات متعلقة بالقيادة الإدارية:

➤ -دراسة هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل

شهادة دكتوراه العلوم الاقتصادية 2015-2016.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور المسيرين في الجامعة الجزائرية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري، تم تقسيم هذا البحث إلى مقدمة عامة وأربعة فصول نظرية وفصل ميداني، وخاتمة. تناول الباحث في الفصل الأول الخلفية النظرية لتطور مفهوم القيادة في الفكر الإداري، أما الفصل الثاني فقد ركز على الإطار النظري والفكري لإدارة التغيير التنظيمي، والفصل الثالث قيادة التغيير التنظيمي، أما الفصل الرابع فقد تناول فيه تشخيص واقع التغيير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر من خلال تطبيق نظام "ل.م.د"، في حين خصص الفصل الخامس للدراسة الميدانية التي شملت منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة، ثم تحليل النتائج وتفسيرها. تم تجميع بيانات الدراسة الميدانية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري وأدوات البحث العلمي المختلفة منها: الاستمارة المقابلة، الملاحظة في الجانب التطبيقي. أكدت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة إلى أن المسيرين لمختلف

إدارات مؤسسات التعليم العالي لا يمارسون أدوارهم كقادة للتغيير التنظيمي كما دلت النتائج أيضا على عدم نجاح التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية من خلال عدم تحقق أهداف نظام (ل.م.د) بالمستوى المطلوب والمرجو من قبل الوزارة الوصية. وفي الأخير أكدت نتائج الدراسة على التأثير الإيجابي لممارسة أدوار قيادة التغيير التنظيمي على نجاحه.

➤ دراسة نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة

مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع 2013-2014.

تهدف هذه الدراسة إلى تعزيز وتدعيم هذه المفاهيم وتبسيطها، فضلا عن تسليط الضوء عليها إضافة إلى محاولة نقل الإدراك المفهومي من مستوى نظري فكري مجرد إلى إستغلال وظيفي ممارس لوظيفة القيادة في مختلف الشبكات والقنوات مما يسهم في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة. وفي تحليل البيانات وإستخلاص النتائج إعتد الباحث في دراسته على الأدوات التالية الإستمارة والمقابلة، الملاحظة، الوثائق والسجلات وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:  
- أن القيادة الإدارية هي التي تضع قاعدة بشرية من العاملين وهذا لا يتأتى الا بقرب القائد من العامل.  
- أن القيادة الناجحة هي التي تبني علاقات جيدة تتسم بالتعاون والاحترام والمشاورة ما يحسن العامل بالرضى والإحساس بالمسؤولية.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

(1) العربية:

- دراسة محمد عبد العزيز سيد أحمد، رانيا السيد إبراهيم أبو العين (2020): مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة "JAAUTH"، العدد 2، المجلد 19، بعنوان "أثر أبعاد الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالفنادق المصرية."

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة (التخطيط، التنظيم، الأفراد و التكنولوجيا) في تحقيق الفعالية التنظيمية لرؤساء الأقسام والمشرفين ببعض فنادق الخمسة نجوم بشرم الشيخ بمصر. صمم الباحثان إستمارة إستقصاء وزعت على عينة عشوائية من المدراء ونوابهم، ورؤساء الأقسام والمشرفين وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن فنادق عينة الدراسة تطبق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (التخطيط، التنظيم، الأفراد والتكنولوجيا) بدرجة مرتفعة ومتوسط حسابي 3.8 ووجدت علاقة وإرتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة

الإستراتيجية مجتمعة والفعالية التنظيمية، ومستوى الفعالية التنظيمية في الفنادق عينة الدراسة جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.5).

-دراسة قاسم شاهين بريسيم العمري، أطروحة دكتوراه بعنوان " أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار بالعراق، سنة 2009.

تهدف هذه الدراسة إلى إستعراض ما أورده الأديبات ذات العلاقة والوقوف على واقع القيادة الإدارية للمنظمات الحكومية العراقية وإيجاد دراسة تحليلية لها. إستخدم الباحث المقابلات الشخصية والإستبيان لجمع البيانات والمعلومات حيث تم إجراء بحث إستطلاعي وتم تصحيح وإضافة ما يلزم الدراسة للخروج بنموذج نهائي من قبل محكمي إستمارة الإستبيان وتم توزيعه على 31 دائرة حكومية عراقية في محافظة ذي قار لعام 2008. توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ميل القادة الإداريين لنمط القيادة التبادلية أكثر من نمط القيادة التحويلية فالأخيرة هي التي تشجع على الإبداع لتطوير المنظمة.

-قلة وجود الإتصال داخل المنظمة تتولد المشاكل والنزاعات والقائد لا يعلم بذلك والمفروض أن يكون ملم بما قبل الحدوث لا بعده أي يكون إجراءه وقائي لا علاجي لإستخدام التفاوض مثلاً.  
(2) الدراسات الأجنبية:

**- A akanksha kataria, Pooja Garga and Renu Rastogi”The role of work engagement in the pursuit of organisation al effectiveness”2014.**

تهدف هذه الدراسة لتوليد وإختبار نموذج مفترض يجمع بين مقومات المشاركة وهي القوة والتفاني والإستيعاب والفعالية التنظيمية. تم إجراء دراسة قائمة على المسح في 27 مؤسسة لتكنولوجيا المعلومات عبر منطقة العاصمة الوطنية (NCR)، الهند. تم إستخدام الإستبانة، النتائج التي توصلت إليها الدراسة تشير إلى أن المشاركة كون الموظفين إستباقيين ومتحمسين وملتزمين في عملهم يكونون أكثر قدرة على ذلك تؤثر بشكل إيجابي على النجاح التنظيمي والأداء. يضيف التحقيق إلى التطور النظري للبناء الناشئ "مشاركة العمل" مع الرواية المساهمة في تأسيس إرتباطها الواضح بالفعالية التنظيمية. هذا يدل كذلك على دعوة للمنظمات لتوفير موارد بشرية ملائمة مناخ التنمية من أجل تهيئة الظروف لمستوى عالٍ من المشاركة الموظفين وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية. بإختصار قد يكون الموظفون أحد العناصر الأساسية في المؤسسات الضرورية لذلك تدار بشكل فعال ومستدام لزيادة الفعالية التنظيمية.

- Joana Costa, Mariana Pádua and António Carrizo Moreira  
**“Leadership Styles and Innovation Management” 2/2023.**

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير أنماط القيادة على عملية الابتكار، تم استخدام قاعدة بيانات مسح الابتكار المجتمعي (CIS) لعام 2018، بما في ذلك بيانات برتغالية تغطي الفترة 2016-2018 بعينة من 13702 شركة. فيما يتعلق الجزء التجريبي، أولاً، تم إجراء تحليل إستكشافي لفهم أفضل للعلاقة بين أساليب القيادة والإستراتيجيات المبتكرة التي يتبعها تقرير إقتصادي قياسي شامل 28 نموذجًا لوغاريتميًا لفصل التأثيرات المحددة لكل قائد على كل نوع من أنواع الابتكار. تم التوصل في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

-للقيادة التحويلية تأثير قوي على الطريقة التي يتم بها التعامل مع الابتكار وإستيعابه داخل المنظمة، مما يؤثر على عملية إبداعية تؤدي إلى نتائج إبتكار مختلفة. على العكس من ذلك، هذا ممكن للتأكيد على أن القيادة الإستبدادية يعوقون الإبداع داخل المنظمة.

-Zana Majed Sadq, Rebaz Khaleel Khorsheed, Hazhar Omer Mohammed, and Bestoon Othman” **The Effect of Administrative Leadership on Achieving Business Success Strategies (The Case of Lebanese French University)**”. January 2020.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة على الثقافة التنظيمية في المعهد الأسترالي للإدارة، تم استخدام الأدوات التالية إستبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ) نموذج X5 للقياس أساليب القيادة التحويلية والمعاملات. رائد (5X) MLQ هو (5R) MLQ الذي تم إستخدامه على نطاق واسع في أبحاث القيادة الدولية. وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

-وجود علاقات قوية وإيجابية بين القيادة والثقافة التنظيمية.  
 - كلما زاد استخدام القيادة التحويلية، زادت نتائج القيادة وأكثر توجهاً نحو الأداء والمسؤولية الإجتماعية وداعمة للثقافة التنظيمية.

(1) دراسة تجمع كلا من الفعالية التنظيمية والقيادة الإدارية :

**-Roopa Dharshini MV, Chayton Michael Fonceca, International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation “Leadership and its impact on organizational effectiveness “2023.**

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين أسلوب القيادة وتحفيز الموظف، وأهمية القيادة في بقاء المنظمة، وكذا إكتشاف كيف يفكر الموظفون أو يتصرفون أو يشعرون بطريقة معينة إتجاه القيادة، إختارت الباحثة قسم الإنتاج والخياطة الذي قوامه 300 موظف. تم إعتقاد أسلوب أخذ العينات العشوائية البسيط. تم أخذ 40٪ من السكان من أقسام الموارد البشرية والإنتاج والخياطة والجودة والمخازن للدراسة. نتج عن ذلك إختيار 120 موظفًا كعينة. يتم أخذ هاتين الإدارتين لأن هذه الأقسام هي الإدارات الأساسية للمنظمة، إستخدم الباحث مقياس ليكرت في البحث يستخدم هذا المقياس كنظام تصنيف لقياس آراء ومواقف وتصورات المستجيبين إتجاه القيادة وتأثيرها على الفعالية التنظيمية. تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

–أن يأخذ القادة في الإعتبار الاثار الجانبية المحتملة لغموض الدور وتضارب الأدوار الذي يضر بعملية إنتاجية الموظفين وفعاليتهم.

–أن الفهم الواضح لإحتياجات الموظف والصورة الواضحة للآثار السلبية المحتملة لغموض الدور وتضارب الأدوار يمكن أن يشجع القادة على إتخاذ تدابير فعالة لخلق بيئة تنظيمية أفضل حيث يمكن للموظفين العمل على أفضل إمكاناتهم.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة مع الموضوع محل الدراسة

بعد العرض السابق لبعض الدراسات المحلية والأجنبية التي لها علاقة بموضوع الدراسة والتي تناولت دور القيادة الإدارية على تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة، سنقوم بمقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية أي دراسة أوجه التشابه و الإختلاف وذلك من حيث (المنهج المستخدم، حدود الدراسة الزمنية و المكانية، مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة، الهدف).

الجدول رقم (1-1): يوضح مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية

| أوجه الإختلاف   | أوجه التشابه  |
|---|---|
| <b>المحلية</b>  |   |
| <p>دراسة أحمد مصنوعة، عبد الله قويدر الواحد، مجلة الاستراتيجية والتنمية بعنوان " دور القيادة التبادلية في تعزيز الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز (وحدة الشلف) 2020. " المجلد 10/العدد5.</p>                              |   |
| <p>-تختلف هذه الدراسة بشكل طفيف في المتغير المستقل: القيادة التبادلية.<br/>-تختلف دراسة الباحثان من حيث الحدود الزمنية والمكانية: مؤسسة سونلغاز وحدة الشلف، سنة 2020.<br/>-تختلف من حيث الهدف: دور القيادة التبادلية في تعزيز الفعالية التنظيمية.</p> | <p>-تتشابه مع الدراسة الحالية من ناحية المتغير التابع الفعالية التنظيمية بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة: الإستبيان والبرنامج الاحصائي spss.<br/>-تتشابه من حيث نوع المؤسسة، والعينة المدروسة: الموظفين.</p> |
| <p>دراسة صالح بن نوار، "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين" رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية 2004-2005.</p>   |   |
| <p>-تختلف هذه الدراسة من حيث الأداة المستخدمة: المقابلة.</p>  | <p>تتشابه مع الدراسة الحالية من ناحية المتغير الفعالية التنظيمية، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة: الإستبيان والبرنامج الاحصائي spss.</p>  |

|   |  |
|---|--|
| <p>-هناك إختلاف من حيث الحدود الزمانية والمكانية: مؤسسة وطنية لإنتاج العتاد الفلاحي بجامعة منتوري قسنطينة سنة 2004-2005.</p> <p>-هناك إختلاف من حيث الهدف: إكتشاف وتحديد أهم الأسس والقواعد التنظيمية التي ينبغي على أي تنظيم رشيد إتباعها والاهتمام بها لكي يحقق جميع الأهداف التي جاء من أجلها.</p>   |  |
| <p>دراسة هبال عبد المالك، <u>دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي</u>، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم الاقتصادية 2015-2016.</p>   |  |
| <p>-تختلف هذه الدراسة من حيث الأدوات المستخدمة: الإستمارة، المقابلة، الملاحظة.</p> <p>-هناك إختلاف من حيث الحدود الزمانية والمكانية: جامعات من الشرق الجزائري، سنة 2015-2016.</p> <p>-هناك إختلاف من حيث الهدف: معرفة دور المسيرين في إنجاح التغيير التنظيمي.</p>   | <p>- تتشابه مع الدراسة الحالية من ناحية المتغير المستقل: القيادة الإدارية.</p> |
| <p>دراسة نور الدين بوراس، <u>دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين</u>، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع 2013-2014.</p>  |  |
| <p>-تختلف هذه الدراسة من حيث الأدوات المستخدمة: الإستمارة والمقابلة، الملاحظة، الوثائق والسجلات.</p> <p>-هناك إختلاف من حيث الحدود الزمانية والمكانية: المركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة. سنة 2013-2014.</p> <p>-هناك إختلاف من حيث الهدف: تعزيز وتدعيم هذه المفاهيم وتبسيطها، فضلا عن تسليط الضوء عليها إضافة إلى محاولة نقل الإدراك المفهومي من مستوى نظري فكري</p> | <p>- تتشابه مع الدراسة الحالية من ناحية المتغير المستقل: القيادة الإدارية.</p> |



|   |   |
|---|---|
| <p>مجرد إلى إستغلال وظيفي ممارس لوظيفة القيادة في مختلف الشبكات والقنوات مما يسهم في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين.</p>  |   |
| <p><b>العربية</b></p>   |   |
| <p>دراسة محمد عبد العزيز سيد أحمد، رانيا السيد إبراهيم أبو العين (2020): مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة " JAAUTH "، العدد2، المجلد 19، بعنوان " أثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالفنادق المصرية.</p>  |   |
| <p>-هناك إختلاف من حيث الحدود الزمانية والمكانية: فنادق الخمسة نجوم بشرم الشيخ بمصر، سنة 2020.<br/>-هناك إختلاف من حيث الهدف: التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (التخطيط، التنظيم، الأفراد، التكنولوجيا) في تحقيق الفعالية التنظيمية.</p>   | <p>-تشابه مع الدراسة الحالية من ناحية المتغير التابع: الفعالية التنظيمية، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة: الإستبيان.</p>                                |
| <p>دراسة قاسم شاهين بريس العمري، أطروحة دكتوراه، بعنوان " أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار بالعراق، سنة 2009.</p>   |   |
| <p>-تختلف هذه الدراسة من حيث الأداة المستخدمة: المقابلات الشخصية.<br/>-هناك إختلاف من حيث الحدود الزمانية والمكانية: المنظمات الحكومية العراقية محافظة ذي قار، سنة 2009.<br/>-هناك إختلاف من حيث الهدف: إستعراض ما أوردته الأدبيات ذات العلاقة والوقوف على واقع القيادة الإدارية للمنظمات الحكومية العراقية وإيجاد دراسة تحليلية لها.</p> | <p>- تشابه مع الدراسة الحالية من ناحية المتغير المستقل: أنماط القيادة الإدارية ، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة: الإستبيان والبرنامج الاحصائي .spss</p> |

|  |   |
|--|---|
| الأجنبية   |   |
| <p>- A akanksha kataria, Pooja Garga and Renu Rastogi “<b><u>The role of work engagement in the pursuit of organisation al effectiveness</u></b>”2014.</p>   |   |
| <p>-تختلف دراسة الباحثان من حيث الحدود الزمنية والمكانية: دراسة قائمة على المسح في 27 مؤسسة لتكنولوجيا المعلومات عبر منطقة العاصمة الوطنية (NCR)، الهند. سنة 2014.</p> <p>-تختلف من حيث الهدف: هو توليد وإختبار نموذج مفترض يجمع بين مقومات المشاركة وهي القوة والتفاني والإستيعاب والفعالية التنظيمية.</p>                            | <p>-تتشابه مع الدراسة الحالية من ناحية المتغير التابع: الفعالية التنظيمية، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة: الإستبيان والبرنامج الاحصائي spss.</p> |
| <p>- Joana Costa, Mariana Pádua and António Carrizo Moreira “<b><u>Leadership Styles and Innovation Management</u></b>” 2/2023.</p>  |   |
| <p>-تختلف دراسة الباحثان من حيث الحدود الزمنية والمكانية: تم إستخدام قاعدة بيانات مسح الابتكار المجتمعي (CIS) لعام 2018 وبيانات برتغالية تغطي الفترة 2016-2018 بعينة من 13702 شركة. سنة 02/2023.</p> <p>-هناك إختلاف في المنهج المستخدم: تحليل إستكشافي.</p> <p>-تختلف من حيث الهدف: تحليل تأثير أنماط القيادة على عملية الإبتكار.</p> | <p>-تتشابه مع الدراسة الحالية من ناحية المتغير المستقل: أساليب القيادة.</p>   |

Zana Majed Sadq, Rebaz Khaleel Khorsheed, Hazhar Omer Mohammed, and Bestoon Othman” **The Effect of Administrative Leadership on Achieving Business Success Strategies** (The Case of Lebanese French University)”. January 2020.

-تختلف هذه الدراسة من حيث الأدوات المستخدمة:  
إستبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ) نموذج X5  
للقياس أساليب القيادة التحويلية والمعاملات. رائد  
MLQ (5X) هو MLQ (5R) الذي تم  
إستخدامه على نطاق واسع في أبحاث القيادة الدولية.  
-تختلف دراسة الباحثان من حيث الحدود الزمنية  
والمكانية: المعهد الأسترالي للإدارة، سنة 2020.  
-تختلف من حيث الهدف: معرفة تأثير القيادة على  
الثقافة التنظيمية.

-تشابه مع الدراسة الحالية من ناحية المتغير  
المستقل: القيادة الإدارية.

-Roopa Dharshini MV, Chayton Michael Fonceca “**Leadership and its impact on organizational effectiveness** “2023.

- هناك إختلاف من حيث الهدف: إبراز العلاقة بين  
أسلوب القيادة وتحفيز الموظف، وأهمية القيادة في بقاء  
المنظمة.  
-هناك إختلاف من حيث الحدود المكانية : قسم الإنتاج  
والخياطة ، بالإضافة إلى البلد .

- تشابه مع الدراسة الحالية في كلا المتغيرين:  
الفعالية التنظيمية والقيادة الإدارية، بالإضافة إلى  
المنهج والأدوات المستخدمة: الإستبيان.  
- هناك تشابه من حيث الهدف: دراسة الفعالية  
التنظيمية والقيادة الإدارية.  
- هناك تشابه من حيث الحدود الزمنية:  
سنة 2023.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

بناء على ما سبق إستعراضه في الجدول رقم (1-1) نستنتج أن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات من حيث المتغير التابع الفعالية التنظيمية ومن حيث التعمق في المتغير المستقل القيادة الإدارية والحدود المكانية والعينة. بالإضافة إلى الدراسة الميدانية التي قررنا أن نجزها في مؤسسة نفطال بغرداية، فهي تعتبر من أهم المؤسسات العمومية في الجزائر إذ تحتل المرتبة الثانية كأحسن مؤسسة عمومية بعد سوناطراك وهذا ما أثار فضولي لمعرفة هل تعني هذه المؤسسة بالموارد البشري، وهذا ما سنستنتجه من فعاليتها التنظيمية. كما تعتبر هذه الدراسة هي الأولى على مستوى ولاية غرداية التي تناولت هذا الموضوع وفي إحدى مؤسسات القطاع العمومي.

## خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل مراجعة أدبيات الدراسة الخاصة بالفعالية التنظيمية والقيادة الإدارية، حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين والذي يضم مطلبين، ففي المطلب الأول تناولنا مفاهيم أساسية حول الفعالية التنظيمية ممثل في مفهومه وخصائصه، معايير قياس الفعالية، العوامل المؤثرة فيها، أهم متطلبات زيادتها. وفي المطلب الثاني تناولنا عموميات حول القيادة الإدارية ممثل في مفهومها، خصائصها، أساليبها. أما في المبحث الثاني فتطرقنا إلى مجموعة من الدراسات السابقة منها محلية وعربية وأجنبية والتي تناولت جوانب مشابهة لموضوع الدراسة، وفي الأخير مقارنة موضوع محل الدراسة بالدراسات السابقة.

الفصل الثاني:  
الدراسة الميدانية"  
بمؤسسة  
نفضال - غرداية"

## تمهيد:

بعدها عرضنا في الفصل الأول الإطار النظري المتعلق بالفعالية التنظيمية والقيادة الإدارية وكذا الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى عرض الجوانب التطبيقية من المنهج المعتمد، المجتمع والعينة المستهدفة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها ومكوناتها، بما في ذلك صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل وتفسير بيانات الدراسة.

كما سنحاول إسقاط الدراسة على واقع المؤسسة الجزائرية للوقوف على الحقائق الميدانية والملموسة لمدى مساهمة القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية وبالتحديد في مؤسسة نفضال بقرادية كنموذج، وأخيرا المعالجة الإحصائية من خلال تفريغ وتحليل بيانات الإستبيان الموجه للموظفين بها.

تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

**المبحث الأول:** تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة وطرق وأدوات الدراسة.

**المبحث الثاني:** تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج.

## المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة وطرق وأدوات الدراسة

سنستعرض من خلال هذا المبحث تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى إجراءات وأدوات الدراسة، وقد تم تقسيمه إلى مطلبين في المطلب الأول تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، والمطلب الثاني طرق الدراسة.

### المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

أولاً: نشأة مؤسسة نפטال:

التعريف بالمؤسسة الأم: استقلت مؤسسة تسويق المواد البترولية عن المؤسسة الأم سوناطراك بموجب المرسوم 80/101 في أبريل 1981 و بدأت نشاطها في 01 جانفي، حيث اهتمت بتكرير و توزيع المواد البترولية تحت شعار نפטال NAFTALE ERAP و في 1987/08/25 تحت المرسوم (87-187) قامت المؤسسة بالفصل نشاط بين تكرير و نشاط توزيع البترولية و مشتقاتها، و في سنة 1998 أصبحت مؤسسة ذات أسهم بنسبة 100% ولها أساسية في توزيع وتسويق المواد البترولية في السوق الوطنية و تتمثل في:

1- تمييع الغاز L'enfutage de GPL .

2- تكوين و معالجة الزفت La formation de bitume .

3- توزيع و تسويق الوقود Carburant الغاز - GPL .

4- الزفت Bitumes - المطاط Pneumatique - سير الغاز GPL Carburant

المواد الخاصة Produit Spéciaux.

5- نقل المواد البترولية.

تعتبر شركة سوناطراك المساهم الوحيد لهذه المؤسسة إذا بلغ رأسمالها 650 000 000 15 دج تحت إدارة و تسيير المديرية العامة الموجودة بالشرافة و مقسمة إلى فروع أهمها :

1- فرع الغاز : و مهمته توزيع و تسويق غاز البترول المميع GPL عبر كامل التراب الوطني.

2- فرع التسويق : و مهمته تسويق و تزويد محطات البنزين بالمواد لضرورية و تكوين و تسويق الزفت المعالج.

3- فرع المحروقات: و مهمته نقل و تخزين المحروقات عبر كامل التراب الوطني و تحت هذه الفرع مقاطعات جهوية و من بين هذه المقاطعات مقاطعة التسويق بغرداية.



➤ ثانيا: التعريف بالمؤسسة والتطور التاريخي لها :

1- التعريف بالمؤسسة : مؤسسة نפטال من أهم المؤسسات العمومية في الجزائر إذ تحتل المرتبة الثانية

كأحسن مؤسسة عمومية بعد سوناطراك، وهي مؤسسة تجارية ذات أسهم برأسمال يقدر

بـ 40.000.000.000.00 دج تابعة لمجمع سوناطراك المحتكر لسوق المحروقات في الجزائر.

أنشأت بموجب المرسوم رقم 87 - 89 في 1987/08/25 الذي بموجبه انحلت المؤسسة إلى الوطنية لتكرير المنتجات البترولية NAFTEC و NAFTAL: المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية مهمتها توزيع و تسويق المنتجات البترولية.

وكلمة نפטال هي تسمية مكونة من جزأين هما:

– نפט: لفظ عالمي للتعبير عن البترول «NAFT»

– ال: الحرفين الأولين لـ الجزائر «AL-Algérie» وبالتالي، فإن كلمة نפטال تعني " نפט الجزائر "

إن مؤسسة نפטال تعتبر من أعمدة الاقتصاد الوطني باعتبار الدور الإستراتيجي الذي تلعبه، فهي تحتكر توزيع المواد البترولية في الوطن، وهذا ما جعلها القلب النابض للاقتصاد الوطني.

إن البنية التنظيمية لمؤسسة نפטال تعتمد على نظام المركز الرئيسي "SIEGE" و الذي يتمثل في 12 إدارة مركزية.

2-تطور نظام المؤسسة و هيكلها التاريخي:

1983 : إدخال مشاريع (GPL) الكربونات من سونطراك و تحويلها إلى نפטال

1984 : انشاء (48) وحدة لنפטال و هذا لتوزيع مختلف المنتجات (UND)

– 21 District :CLP

– 19District :GPL

– إعادة تحديد مهام وحدات الصيانة UNM

– إعادة تجميع و تنظيم مهام العبور الدولي (TRASIT) إلى أربع 04 وحدات UNP

1987 : فصل نشاط التصفية، توزيع المواد البترولية على فرعين (02) :

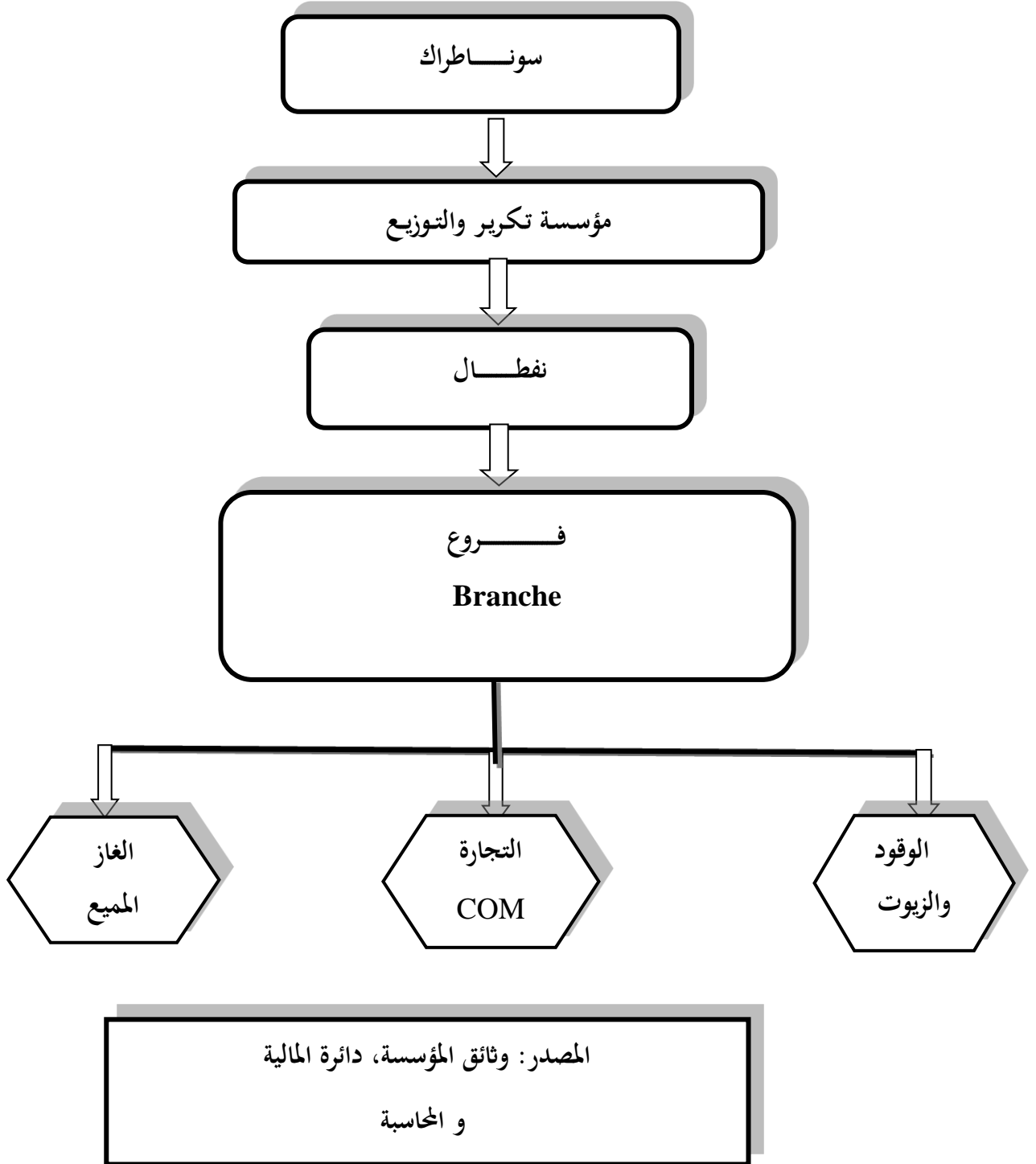
نافتاك: مكلفة بتصفية البترول وتكريره.

نפטال: مهمتها توزيع وتسويق المواد البترولية.

- 1989: لا مركزية " النشاطات الاجتماعية والثقافية للمؤسسة " .
- 1992: توحيد بعض وحدات نفضال إتباعا لدراسة شبكة المواد ووحدات متصلة.
- 1996 : لا مركزية نشاط " التكلفة و السعر "
- فصل مديرية الخارجية
- لا مركزية إعلام نشاط " المحركات، المبيعات و الزبائن "
- 1997 :- إنشاء مديرية حماية العمال(DPP) .
- إنشاء مخطط الحماية الداخلية على مستوى الوحدات.
- فصل وحدات نفضال المكلفة بالمهام الجمركية (UND) .
- 1998 : –إنشاء خلية للحماية الصناعية و إعادة تنظيم المديرية المركزية للمالية (DCF)
- فصل المديریات ( AVM, GPL, CLPB )
- 1999 :- إنشاء مكاتب متصلة بالمديريات " مكلفة بالإتصال " .
- إنشاء و تنظيم هيكل الأرشيف المركزي.
- تحويل نشاطات (LOG/END) إلى قسمين ( GPL – CLPBGPL)
- ارتباط وحدتي ( UND ) بومراس و وحدة القاعدة ( UND ) الجزائر.
- ارتباط وحدتي ( UNM ) الشرق و وحدة ( GPL ) .
- ارتباط وحدتي ( UNM ) الجنوب و وحدة القاعدة ( UND ) ورقلة.
- 2000 : – حل مركز الإعلام الآلي و خلق مركز لمعالجة الإعلام الآلي .
- تخطيط هيكل عام لقسم ( CLP ) لمناطق ( CLP ) .
- إعادة تنظيم المديرية الشؤون الاجتماعية و الثقافية (DAISC) .
- إنشاء قسم الزفت
- 2001 : –خلق منصب عمل مكلف بالإتصال .
- التنظيم المفصل لقسم (CLP) .
- التغيير في مقر قسم (CLP) .
- التنظيم المفصل لقسم (GPL) .

- التغيير في مقر قسم (GPL).
- التنظيم المفصل لقسم الزيت.
- التنظيم المفصل لمناطق (GPL) قرار رقم : 5-623 à 5-607 .
- التنظيم المفصل لمناطق ( ) قرار رقم : 5-642 à 5-624 .
- ترتيب مناطق (GPL) في نوعين B و A .
- ترتيب مناطق (CLP) في نوعين B و A .
- إنشاء قسم (CLP) في كل من " برج بوغرييج، البويرة، بسكرة، و المدينة "
- إعادة تنظيم مفصل لمديرية (ADM) .
- إنشاء تنظيم المديرية الإدارية و المالية و قسم الزيت.
- 2002 :- إعادة تنظيم المديرية الإدارية و المالية و قسم الزيت.
- إعادة تنظيم مديرية المقر لقسم (GPL).

الشكل رقم ( 1-2 ) يوضح الهيكل التاريخي للمؤسسة:



3- دور مؤسسة نפטال:

- \* تنظيم و تطوير النشاط التجاري و توزيع المواد البترولية و مشتقاتها.
  - \* تخزين و نقل المنتجات البترولية لتسويقها على مستوى التراب الوطني.
  - \* السهر على تطبيق و احترام المقاييس المرتبطة بحماية الصناعة.
  - \* السهر على تنفيذ و احترام قوانين الحماية الداخلية للمؤسسة.
  - \* القيام بكل دراسات السوق بما فيها الإستعمال و الإستهلاك للمواد البترولية.
  - \* تأمين صيانة مؤسسة نפטال مكلفة داخل إطار الإقليم الوطني للتطور الإقتصادي و الإجتماعي بتوزيع و تسويق المنتجات البترولية بما في ذلك العتاد و التجهيزات.
  - \* الحرص على تحسين و مراقبة الكميات و المواد المتعلقة بها.
- و لقد وضعت شركة مجموعة من الوسائل و الإمكانيات تحت تصرف عمالها لتسهيل انجاز مهامها و هي كالتالي:

✓ 67 مركز و مستودع لتوزيع و تخزين الوقود و الزيوت و العجلات المطاطية.

✓ 44 مصنع لتعبئة غاز البترول.

✓ 16 وحدة لصنع الزيت.

✓ 55 مستودع لتموين المراكز البحرية.

✓ 59 مستودع متصلة بمصلحة تخزين الغاز و البترول المميع.

✓ 1576 محطة للخدمات منها: 901 محطة خاصة.

✓ 3250 سيارة نقل و توزيع و 1750 وسيلة للصيانة.

✓ 14550 محطة بيع للغاز و البترول المميع.

✓ 380 كلم طول أنابيب للمواد النصف مصنعة و غاز البترول المميع.

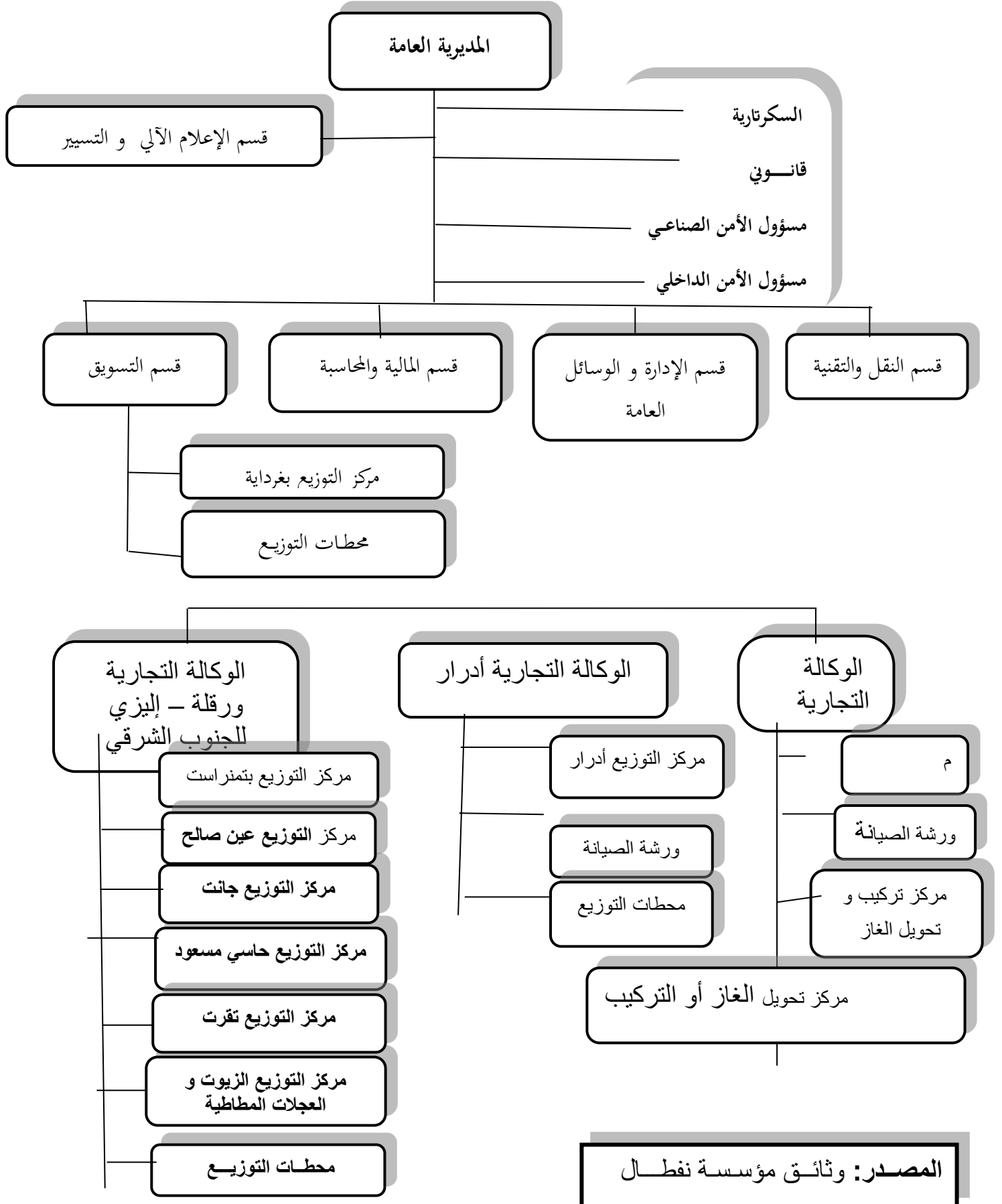
➤ ثالثاً: المخطط التنظيمي **NAFTAL (S.P.A)** مقاطعة تسويق غرداية:

بين المخطط في صفحة الموالية شركة نפטال تتكون من أربع أقسام حسب طبيعة المواد المسوقة :

محروقات (A.U.M) (GPL) ، و مشروعين لقسمي الزيوت و العجلات المطاطية و الشبكة و يعني

بها نقاط البيع و التوزيع و الخدمات.

الشكل ( 2-2 ):مخطط الهيكل التنظيمي NAFTA (S.P.A) مقاطعة تسويق غرداية



➤ رابعا- نشاط المؤسسة و إمكانيتها :

- يتمثل نشاط المؤسسة في توزيع و تسويق المواد البترولية عبر كامل تراب الوطني و هذه المواد هي الزيوت بأنواعها، المطاط الزيت و الغاز بأنواعه، بإمكانياتها (المؤسسة) كالتالي :

- 67 مركز تخزين و توزيع الوقود و الزيوت و العجلات المطاطية.
- 55 مركز لتزويد الوقود البخارات و الطائرات و نقاط البيع على السواحل.
- 16 وحدة لتهيئة الأسفلت.
- 59 مركز تخزين و توزيع لقارورات الغاز.
- 1576 محطة خدمات منها 901 محطة تابعة للخوادم.
- 380 كلم من الأنابيب الناقلة للوقود.

➤ خامسا- أهمية المؤسسة :

تلعب حاليا دورا بالغ الأهمية في مجال التنمية الاقتصادية فهي تساهم في :

- ❖ سد السكان التي تزداد باستمرار حسب ازدياد مداخليهم.
- ❖ كما لها دور كبير في جلب الإطارات و الكفاءات من اجل تحسين الأداء و تقديم أحسن الخدمات للزبائن.
- ❖ تسعى إلى الحاجات المحلية و الوطنية و المساهمة في إنعاش الإقتصاد.
- ❖ منافسة المؤسسات الوطنية.
- ❖ و تعتبر المساهم الكبير في انقراض الإقتصاد الوطني و المضاعفة من مقدار الانتفاع بمنتجاتها.

## المطلب الثاني: طرق وأدوات الدراسة

في هذا المطلب سنوضح الجوانب المنهجية للدراسة من منهج، مجتمع وعينة الدراسة، متغيرات الدراسة.

## أولاً: منهج الدراسة

بما أن الدراسة تهدف إلى التعرف على واقع القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بمؤسسة نفطال بغرداية فإن المنهج المناسب هو الوصفي ودراسة حالة، حيث إعتدنا على المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية كونه يعد من أساليب البحث إذ يهتم بتحديد دقيق للأنشطة والأشياء والعمليات والأشخاص كما هي في الوقت الحاضر<sup>1</sup>.

كما إعتدنا على منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي من خلال أداة الإستبيان، وقد تم توزيع إستبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية الدراسة، حيث تم تجميعها ومن ثم تفرغها وتحليلها بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Statistical Package for Social Science) SPSS النسخة رقم (22) بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات لدعم موضوع الدراسة.

## ثانياً : مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين بمؤسسة نفطال بغرداية، للذين لهم علاقة بموضوع الدراسة موزعين كالاتي: إطار، إطار سامي، عون تحكم، عون تنفيذي، وبالنظر إلى توزيع مختلف الموظفين بمؤسسة نفطال بغرداية.

## ثالثاً: متغيرات الدراسة

1. المتغير المستقل: يشتمل على مجموعة من الأبعاد المتعلقة بالقيادة الادارية (التخطيط واتخاذ القرار، التحفيز

وتشجيع الاخرين، الاشراف، بناء فرق العمل).

2. المتغير التابع: ويتمثل في الفعالية التنظيمية.

<sup>1</sup> جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي : مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية، الطبعة الرابعة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2011، ص172.



رابعاً: أدوات الدراسة

أولاً: أدوات جمع البيانات

(1) الإستبيان :

تم تصميم الإستبيان اعتماداً على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وقد صمم هذا الإستبيان وفق لذلك بطريقة مبسطة وإحتوى على عبارات سهلة وواضحة، والملحق رقم ( 02 ) يوضح نموذج الإستبيان، كما مر إعداد الإستبيان بمجموعة من المراحل المتمثلة في إعداد نموذج أولي للإستبيان، وعرضه على المشرفين الرئيسيين والمساعد أولاً لإختبار مدى ملائمته لجمع البيانات، ثم تعديله حسب ما يراه المشرفين، وأخيراً عرضه على أساتذة محكمين<sup>1</sup> في مجال التسيير والإحصاء، وعلى العموم فلقد تم الإعتماد في توزيع الإستبيانات على عدة طرق أهمها :

1. الإتصال المباشر بأفراد العينة عن طريق إجراء مقابلات شخصية لشرح أهمية ومضمون الإستبيان؛

2. الإستعانة ببعض الموظفين في المديرية محل الدراسة وخارجه؛

3. إيداع الإستبيانات على مستوى مؤسسة نفطال بغدادية.

تم توزيع (44 إستبيان)، كان المسترجع منها (40)، تم إستبعاد منها (04 إستبيان) وهذا لعدم قابليتها للتحليل لنقص في الإجابات، وبذلك يصبح العدد القابل للتحليل والإستخدام هو (36 إستبيان)، وهي تمثل العينة النهائية للدراسة. والجدول التالي يوضح الإحصائيات الخاصة بعدد الإستمارات الموزعة فرز الصالحة منها لتحليل.

الجدول (2-1) : يوضح الإحصائيات الخاصة بإستمارة الإستبيان

| الإستبيان |       | البيان                            |
|-----------|-------|-----------------------------------|
| النسبة    | العدد |                                   |
| 100%      | 44    | عدد الإستبيانات الموزعة           |
| 9.09%     | 4     | عدد الإستبيانات المفقودة والمهملة |
| 9.09%     | 4     | عدد الإستبيانات الملغاة           |
| 81.82%    | 36    | عدد الإستبيانات الصالحة لتحليل    |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

<sup>1</sup> مجموعة الأساتذة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بغدادية (أنظر الملحق رقم (01)).

## محتوى الإستبيان :

إحتوى الإستبيان على مقدمة لأجل تقديم موضوع الدراسة، وتعرفهم بالهدف الأكاديمي ولتشجيعهم للمشاركة في الموضوع، حيث حاولنا تقديم الدراسة في الإطار الأكاديمي، وأن هدفها هو دراسة دور القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة. كما بينت أن جميع البيانات التي يتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وقد تم تقسيم الإستبيان إلى ثلاث أجزاء:

**الجزء الأول:** الخاص بالعبارات المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة يتكون من 05 فقرات تخص (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في المؤسسة، المستوى الوظيفي).

**الجزء الثاني:** متعلق بالعبارات المتعلقة بفرضيات الدراسة ويوضح أبعاد القيادة الإدارية التي تم إعتماها في الدراسة حيث يتكون من 20 عبارة وقسمت كالتالي:

المحور الأول: تضمن عبارات متعلقة بالتخطيط واتخاذ القرار، وقد شمل 05 عبارات.

المحور الثاني: تضمن عبارات متعلقة بالتحفيز وتشجيع الآخرين، وقد شمل 05 عبارات.

المحور الثالث: تضمن عبارات متعلقة بنمط الاشراف، وقد شمل 05 عبارات.

المحور الرابع : تضمن عبارات متعلقة ببناء فرق العمل، وقد شمل 05 عبارات.

**الجزء الثالث:** تضمن عبارات متعلقة بالفعالية التنظيمية، وقد شمل 10 عبارات.

وأغلب الإجابات كانت لها أجوبة محددة، وإحتوى الإستبيان على 04 صفحات، تضمنت 05 فقرات متعلقة بالجزء الأول الخاص بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، و 20 عبارة خاص بالجزء الثاني، و 10 عبارات خاصة بالجزء الثالث المتعلق بفرضيات الدراسة.

## (2) الوثائق:

تم الإعتماد على الوثائق والمعلومات الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث حول المؤسسة محل الدراسة وهيكلها العام بمختلف مصالحها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قد جرت معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS)، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها، فقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار 22، وذلك باستخدام الإختبارات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور و أبعاد الدراسة.
- التكرارات و النسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة.
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الفقرات و لقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فان الارتباط قوي وموجب (طردى)، وإذا كان قريب من (-1) فان الارتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.
- اختبار كولومجروف- سمرنوف (1-Sample K-S): لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
- الاختبار الإحصائي ANOVA لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية و الوظيفية على متغيرات الدراسة.
- اختبار t-test لاختبار العينات المستقلة. لمعرفة أثر المتغير المستقل حول في متغيرات الدراسة.

### 3) صدق وثبات الإستبيان:

- الصدق الظاهري: من أجل التأكد من صلاحية الإستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة تم إختبارها وعرضها على عدد من المحكمين بلغ عددهم (04) من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الملحق رقم (01)، وقد إستجبتنا لآراء السادة المحكمين وعدلنا ما يجب تعديله حسب مقترحاتهم.
- صدق الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان (الصدق البنائي): قمنا بحساب الإتساق الداخلي لفقرات على عينة الدراسة بالإستعمال معاملات الارتباط لقياس معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات المجال. والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2) : يوضح معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع

فقرات الإستبيان

| الدرجة الكلية | الاحصاءات             | فقرات المحاور          |
|---------------|-----------------------|------------------------|
| 0,689**       | معامل الارتباط بيرسون | التخطيط واتخاذ القرار  |
| 0,000         | مستوى الدلالة         |                        |
| 0.883**       | معامل الارتباط بيرسون | التحفيز وتشجيع الآخرين |
| 0,000         | مستوى الدلالة         |                        |
| 0.807**       | معامل الارتباط بيرسون | نمط الاشراف            |
| 0,000         | مستوى الدلالة         |                        |
| 0.782**       | معامل الارتباط بيرسون | بناء فرق العمل         |
| 0,000         | مستوى الدلالة         |                        |
| 0.867**       | معامل الارتباط بيرسون | الفعالية التنظيمية     |
| 0,000         | مستوى الدلالة         |                        |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss، انظر الملحق 03

\*\*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن معاملات الارتباط المبينة عند مستوى الدلالة 0.05 مرتفعة بالنسبة لكل الفقرات ، اذ أن معامل الارتباط بين الفقرة الاولى و الدرجة الكلية للإستبيان 0.689 و هي درجة مرتفعة، و الفقرة الثانية كانت بدرجة 0.883 وهي درجة مرتفعة كذلك، ثم الفقرة الثالثة من المحور الاول 0.807 و هي درجة مرتفعة و بعدها الفقرة " بناء فرق العمل " بدرجة 0.782 و التي تعتبر مرتفعة، و فقرة محور الفعالية التنظيمية بدرجة 0.867

نلاحظ ان كل معدلات الارتباط بين أبعاد المحور الاول و الدرجة الكلية للإستبيان مرتفعة و كذلك الامر بالنسبة للمحور الثاني ( الفعالية التنظيمية ) و الدرجة الكلية للإستبيان مرتفعة ايضا، وهو ما يدل على تجانس الاستبيان.

- قياس ثبات ألفا كرونباخ: من اجل قياس ثبات الاستبيان قمنا بحساب ثبات الاستبيان عن طريق معادلة ألفا كرونباخ (cronbach alpha)، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (2-3): يوضح معامل الثبات cronbach alpha للإستبيان

| المجور        | عدد البنود | معامل الثبات |
|---------------|------------|--------------|
| المحور الثاني | 20         | 0.907        |
| المحور الثالث | 10         | 0.785        |
| المجموع       | 30         | 0.924        |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss اصدار 22، انظر الملحق 03

يتبين من خلال الجدول اعلاه ان نسبة الثبات في المحور الثاني بلغت 0.907، أما في المحور الثالث كانت 0.785، وبلغت نسبة الثبات الاجمالية للإستبيان 0.924، وهي قيمة جيدة جدا بإعتبار أن كلما اقتربت نسبة الثبات من 1 الصحيح كانت أكثر ثباتا.

## المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج

### 1- منهجية تحليل استبيان الدراسة

من أجل تحليل وتفسير الاستبيان اعتمدنا على برنامج spss اصدار 22 لتفريغ البيانات ومعالجتها كما يلي :

تم ترميز وادخال البيانات الى جهاز الحاسوب، حسب مقياس ليكارت الخماسي كالتالي :

( 5موافق بشدة، 4موافق، 3 محايد، 2 غير موافق، 1 غير موافق بشدة )، ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكارت الخماسي ( الحدود العليا والدنيا )، قمنا بحساب المدى  $(1-5)=4$ ، ثم تقسيمه على عدد خلايا مقياس ليكارت الخماسي(5)، للحصول على طول الخلية الصحيح .

أي  $(0.80 = 5/4)$ ، بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة الى أقل قيمة في المقياس ( او بداية المقياس وهو الواحد الصحيح ) وذلك لتحديد الحد الاعلى لهذه الخلية، وبهذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي :

#### جدول(2-4): يوضح طول خلايا القياس

| المدى        | بدائل الاستجابة | خلايا القياس |
|--------------|-----------------|--------------|
| مدى ضعيف جدا | غير موافق بشدة  | 1.80 – 1.0   |
| مدى ضعيف     | غير موافق       | 2.60 – 1.81  |
| مدى متوسط    | محايد           | 3.40 – 2.61  |
| مدى قوي      | موافق           | 4.20 – 3.41  |
| مدى قوي جدا  | موافق بشدة      | 5.0 – 4.21   |

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الاستبيان

تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى، أي وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي، وذلك للاستفادة منه في تحليل النتائج.

سيتم التعامل مع قيم المتوسطات الحسابية لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية، وذلك على النحو التالي :

إعتمدنا على أساس طول الفتحة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) / عدد المستويات، أي  $1,33 = 3/(1-5)$

وهذا يعني : إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر أو تساوي (3,67) وهذا المستوى المرتفع يدل على موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي محصورة بين 2,34 – 3,66 فهذا مستوى متوسط، في حين إذا كانت قيمة هذا الأخير تتراوح ما بين 1 – 2,33 فهذا مستوى منخفض.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة :

أولاً : اختبار التوزيع الطبيعي كولجروف – سمرنوف

اعتمدنا هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ، كون ذلك من الضروري في حالة اختبار فرضيات الدراسة ، ذلك لأن معظم الاختبارات العلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات توزيعاً طبيعياً ، حيث سنقوم بتحديد النظرية الصفرية البديلة كما يلي :

الفرضية الصفرية  $H_0$  : تتبع البيانات التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة  $H_1$  : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

ومن خلال الجدول التالي نوضح نتائج الاختبار .

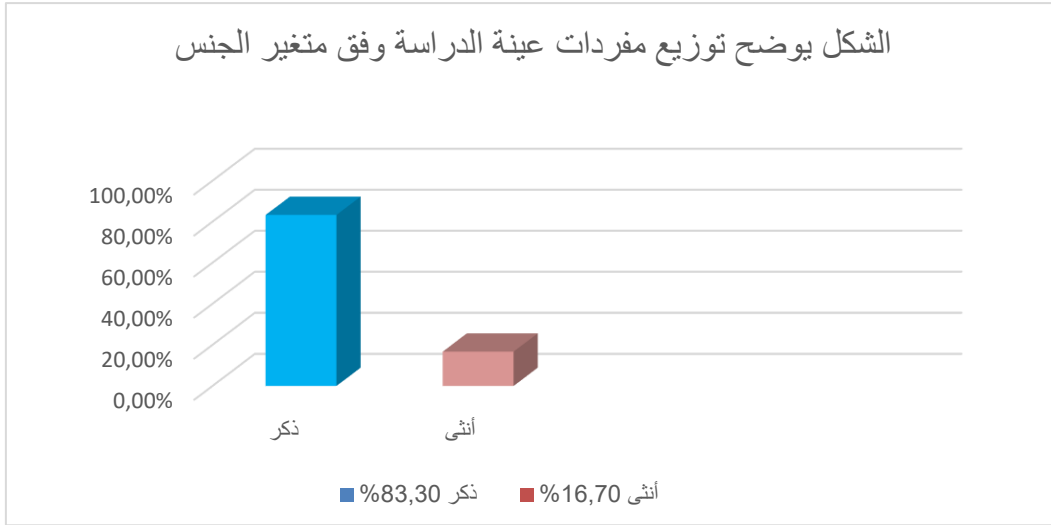
الجدول (2-5): يوضح اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات قيمة كولجروف – سمرنوف

| القسم  | المحور             | قيمة كولجروف – سمرنوف | درجة الحرية | مستوى الدلالة الاحصائية |
|--------|--------------------|-----------------------|-------------|-------------------------|
| الاول  | القيادة الادارية   | 0.085                 | 36          | 0.200                   |
| الثاني | الفعالية التنظيمية | 0.087                 | 36          | 0.200                   |

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss إصدار 22. انظر الملحق 03

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة كولجروف للقيادة الادارية 0.085 بينما قيمته لمحور الفعالية التنظيمية 0.087، وبالنسبة لمستوى الدلالة الاحصائية فهي 0.200 و 0.200 على التوالي وهي أكبر من 0.05، أي انها دالة إحصائياً ، كما يمكننا أن نستنتج من خلال الجدول أن مستوى الدلالة لجميع الفقرات أكبر من 0.05، وهذا يدل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ، وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تنص على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$ .

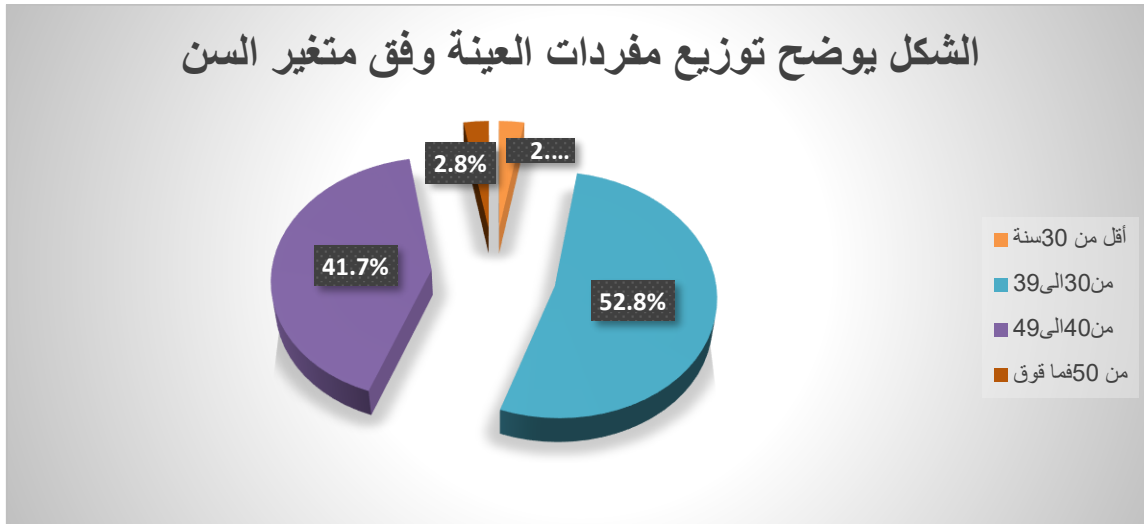
الشكل (1-3): يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير الجنس



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss، انظر الملحق 03

يتبين من خلال الشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة من الذكور، وذلك بتكرار قدره 30 مفردة بنسبة 83.3% في حين ان نسبة الاناث بلغت 16.7% بتكرار قدره 06 مفردات، ولعل ذلك راجع الى طبيعة العمل الإداري في مؤسسة نفطال بغرداية الذي يتناسب أكثر مع الذكور دون الاناث .

الشكل (1-4): يوضح توزيع مفردات العينة وفق متغير السن .



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss، انظر الملحق 03

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن الفئة العمرية (30-39 سنة) بلغت نسبتها 52.8% بتكرار قدره 19 مفردة أي أكثر من نصف عدد مفردات العينة، بينما بلغت نسبة الفئة العمرية (40-49 سنة) 41.7%



بتكرار 15 مفردة، في حين تساوت فئة العمال (50 سنة فما فوق) وفئة (أقل من 30 سنة) بنسبة أقل قدرت ب 2.8% وتكرار 01 فرد لكلا الفئتين.

نستنتج من خلال هذه المعطيات غالبية عمال مؤسسة نفضال بغرداية هم من الفئة العمرية الثلاثينية والأربعينية، ولعل ذلك راجع الى أقدمية الموظفين وقلة مسابقات توظيف الشباب الجدد، ويلاحظ أن نسبة الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة فكانت صغيرة ربما يعود ذلك الى إحالة هؤلاء العمال على التقاعد.

### الجدول (2-6): يوضح توزيع مفردات العينة وفق متغير المستوى التعليمي

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابات    |
|----------------|---------|-------------|
| 19.4 %         | 7       | ثانوي فأقل  |
| 80.6 %         | 29      | جامعي       |
| 0 %            | 0       | دراسات عليا |
| 100,0 %        | 36      | المجموع     |

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss اصدار 22، انظر الملحق 03

يتضح لنا من خلال الجدول اعلاه أن 80.6% من مفردات العينة ذوي مستوى جامعي و ذلك بتكرار قدره 29 مفردة، بينما الذين مستواهم ثانوي فأقل بلغت نسبتهم 19.4 % اي بتكرار قدره 07 مفردات ، في حين ان اصحاب الدراسات العليا بنسبة 0% أي بتكرار 0 مفرد.

نستنتج من خلال ما سبق أن غالبية المبحوثين من الفئة المتقفة وذوي المستوى الدراسي الجيد واصحاب الكفاءات الجامعية و هذا أثبتته نسبة الجامعيين التي تفوق 80%، ويرجع ذلك الى حرص مؤسسة نفضال على توظيف الكفاءات العالية باعتبار أنها مؤسسة اقتصادية تتطلب مستوى تعليمي جيد. وهذا ما قد تنعكس بالإيجاب على الدراسة من ناحية فهم المحيين لأسئلة الاستبيان بشكل جيد وتعاونهم.

الجدول(2-7): يوضح توزيع مفردات العينة وفق الاقدمية في المؤسسة

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابات        |
|----------------|---------|-----------------|
| 13.9 %         | 5       | اقل من 10 سنوات |
| 55.6 %         | 20      | 15-10           |
| 19.4 %         | 7       | 20-16           |
| 11.1 %         | 4       | 21 سنة فما فوق  |
| 100,0 %        | 36      | المجموع         |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss، انظر الملحق 03

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول السابق أن 55.6 % من المبحوثين هم من فئة الاقدمية (10- 15 سنة) اي بتكرار قدره 20 مفردة، بينما الذين لهم اقدمية من (16 الى 20) سنة بلغت نسبتهم 19.4 % بتكرار قدره 07 مفردات، في حين أن فئة ذوي الاقدمية (21 سنة فما فوق ) بلغت نسبتهم 11.1 % بتكرار قدره 4 مفردات، وبالنسبة لفئة الاقدمية أقل من 10 سنوات بلغت نسبتهم 13.9 % بتكرار 5 مفردات.

نستنتج من خلال هذه المعطيات أن غالبية المبحوثين ذوي الأقدمية المتوسطة بين 10 سنوات الى 15 سنة وهو ما يتناسب مع الفئة العمرية المتوسطة (40-49 سنة) المتحصل عليها في الجدول السابق، كما أن الفئة التي أقدميتها أقل من 10 سنوات قليلة وهذا راجع الى سياسة شركة نفضال في التوظيف. كما يمكن تفسير ذلك الى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تمتلك الخبرة الكافية نظرا لبقائها مدة طويلة في المؤسسة من أجل فهم والاجابة على الاستبيان بكل مصداقية وشفافية.

الجدول(2-8): يوضح توزيع مفردات العينة وفق متغير المستوى الوظيفي

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابات   |
|----------------|---------|------------|
| 0 %            | 0       | اطار سامي  |
| 13.9 %         | 5       | عون تحكم   |
| 13.9 %         | 5       | عون تنفيذي |
| 72.2 %         | 26      | اطار       |
| 100,0 %        | 36      | المجموع    |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss اصدار 22، انظر الملحق 03

يتضح من خلال الجدول المبين اعلاه أن 72.2 % من مفردات العينة هم من الاطارات و ذلك بتكرار قدره 26 مفردة من اصل 36، بينما تساوت نسبة الاعوان التنفيذيين واعوان التحكم و بلغت 13.9 % بتكرار 05 مفردات، ولم نسجل اي نسبة من فئة اطار سامي.

نستنتج من خلال ما سبق أن أغلب المبحوثين من فئة الاطارات وهذا راجع الى المستوى الجامعي لأغلب عمال مؤسسة نفضال بغرداية، كما أن هذه الفئة هي المكلفة بالاشراف على مختلف العمليات الإنتاجية والإدارية . وهذا ما سينعكس على نتائج الدراسة بالإيجاب نظرا للمستوى الوظيفي العالي لدى أغلبية المجيبين على الإستبيان.

#### المطلب الثاني تحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات

(1) عرض وتحليل نتائج المتوسطات والانحراف المعياري لمحور القيادة الادارية: قمنا بالاستعانة بأساليب

النزعة المركزية ( المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيان الاهمية النسبية للعبارات من وجهة نظر الموظفين

في المؤسسة محل الدراسة، ودرجة موافقتهم عليها من خلال الجدول التالي :

الجدول (2-9): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول محور القيادة الإدارية

| الرتبة | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | البعد                  |
|--------|---------------|-------------------|-----------------|------------------------|
| 2      | مدى متوسط     | 0.672             | 3.34            | التخطيط واتخاذ القرار  |
| 4      | مدى متوسط     | 0.832             | 2.98            | التحفيز وتشجيع الآخرين |
| 1      | مدى قوي       | 0.57              | 3.54            | نمط الاشراف            |
| 3      | مدى متوسط     | 0.728             | 3.23            | بناء فرق العمل         |
|        | مدى متوسط     | <b>0.572</b>      | <b>3.27</b>     | المعدل العام           |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss أنظر الملحق رقم 03

يبين الجدول أعلاه تصورات المستجيبين أن أفراد العينة في مؤسسة نفعال بغرداية قد أظهرو موافقتهم حول القيادة الادارية بالمؤسسة محل الدراسة وفقا للأبعاد التالية: التخطيط واتخاذ القرار، التحفيز وتشجيع الآخرين، نمط الاشراف، بناء فرق العمل.

يتضح لنا ان المعدل العام لمحور القيادة الادارية كان متوسطا ، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي له بـ (3.27) و الانحراف المعياري بـ (0.57)، و بالتفصيل في ابعاد القيادة الادارية نجد أن نمط الاشراف احتل المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدره 3.54 و انحراف معياري بلغ 0.57 ، و هي نسبة مرتفعة من ناحية الموافقة ، ثم تليها التخطيط واتخاذ القرار بـ متوسط حسابي قدره 3.34 و انحراف معياري قيمته 0.67 ، و هي مرتبة متوسطة من ناحية الموافقة، وفي المرتبة الثالثة بناء فرق العمل بمتوسط حسابي قدره 3.23 و انحراف معياري قيمته 0.72، وهي نسبة متوسطة من ناحية الموافقة ، وفي المرتبة الاخيرة التحفيز وتشجيع الآخرين بمتوسط حسابي قيمته 2.98 وانحراف معياري قيمته 0.832 و هي نسبة متوسطة من حيث الموافقة .

نستنتج من هذه النتائج أن مستوى القيادة الادارية لدى الموظفين بمؤسسة نفعال بغرداية يتراوح ما بين متوسط الى مرتفع من وجهة نظر افراد عينة الدراسة، و ما يلي مناقشة كل بعد على حدى :

البعد الاول : التخطيط واتخاذ القرار

الجدول (2-10): يوضح نتائج اراء عينة الدراسة حول التخطيط واتخاذ القرار

| الرقم | البند   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الرتبة |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------------|--------|
| 01    | يشركني المسؤول في عملية اتخاذ القرار.   | 3,47            | 0,971             | مدى قوي       | 1      |
| 02    | يمنحني المسؤول الحرية التامة في اتخاذ القرارات التي أراها مناسبة لإنجاز مهامتي. | 3,39            | 0,964             | مدى متوسط     | 3      |
| 03    | يطلب المسؤول منكم تقديم اقتراحات في مشكلة ما ثم ينفرد هو باتخاذ القرار.         | 3,39            | 0,994             | مدى متوسط     | 4      |
| 04    | القرارات التي يتخذها المسؤول تحقق الأهداف المرجوة منها.                         | 3,39            | 0,903             | مدى متوسط     | 2      |
| 05    | أشارك في إعداد التقارير بصفة دورية للمساعدة في مراجعة الخطط في المؤسسة          | 3,08            | 0,967             | مدى متوسط     | 5      |
|       | المجموع العام   | 3.34            | 0.672             | مدى متوسط     | /      |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا درجات موافقة متوسطة وقوية، حيث جاءت العبارة : يشركني المسؤول في عملية اتخاذ القرار، في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قيمته 3.47 وانحراف معياري قيمته 0.97، بمستوى موافقة قوي، ثم تليها العبارة الرابعة بمتوسط حسابي قيمته 3.39 و انحراف معياري 0.90، بمستوى موافقة متوسط و بعدها العبارة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.39 و انحراف معياري قيمته 0.96 بمستوى موافقة متوسط، لتليها العبارة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.39 و . انحراف معياري 0.99

بمستوى موافقة متوسط، وبعدها العبارة الخامسة بمتوسط حسابي قيمته 3.08 و انحراف معياري قدره 0.96 بمستوى موافقة متوسط. ما يفسر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وابداء آرائهم واقتراحاتهم يساهم في تحقيق فعالية المؤسسة واستمراريتها كما يفسر بأن اعداد التقارير الخاصة بمراجعة الخطط في المؤسسة لا تحتاج الى استشارة كل الموظفين وانما الأخذ بآراء من لهم صلة بالقرار فقط.

البعد الثاني : التحفيز وتشجيع الاخرين

الجدول (2-11): يوضح نتائج اراء عينة الدراسة عن التحفيز وتشجيع الاخرين

| الرقم | العبارات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الرتبة |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------------|--------|
| 01    | يركز المسؤول على تطوير قدراتك وتحسين مهاراتك من خلال برامج تدريبية وتكوينية فعالة. | 3.36            | 1.073             | مدى متوسط     | 1      |
| 02    | يستمتع المسؤول باهتمام لانشغالاتك.   | 3.19            | 1.073             | مدى متوسط     | 2      |
| 03    | يتعاطف المسؤول مع الموظفين الذين يواجهون صعوبات عملية ومادية واجتماعية.            | 2.89            | 0.887             | مدى متوسط     | 3      |
| 04    | تعتمد المؤسسة على نظام ترقية عادل بين الموظفين.                                    | 2.67            | 0.986             | مدى متوسط     | 5      |
| 05    | يحفز المسؤول الموظف عندما يحقق أكثر مما يتوقع أن ينفذه.                            | 2.83            | 1.108             | مدى متوسط     | 4      |

|  |              |       |      |               |  |
|--|--------------|-------|------|---------------|--|
|  | مدى<br>متوسط | 0,832 | 2,98 | المجموع العام |  |
|--|--------------|-------|------|---------------|--|

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss .

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان افراد العينة قد اظهروا درجة موافقة متوسطة على بنود هذا المحور ، حيث جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 3.36 و انحراف معياري قدره 1.07، بنسبة موافقة متوسط، ثم في المرتبة الثانية تليها العبارة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.19 وانحراف معياري قدره 1.07، بمستوى موافقة متوسط، وبعدها العبارة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2.89، وانحراف معياري 0.88. وبعدها في المرتبة الرابعة العبارة الخامسة بمتوسط حسابي قيمته 2.83 وانحراف معياري 1.10، بمستوى موافقة متوسطة، وفي المرتبة الاخيرة العبارة الرابعة بمتوسط حسابي 2.67 وانحراف معياري 0.98.

وهو ما يفسر اهتمام المؤسسة بتطوير معارف موظفيها وتحسين مهاراتهم والاهتمام بانشغالات الموظفين، والاهتمام بدرجة أقل بعنصرين الحوافز المادية والعدالة في نظام الترقيّة اللذان يعتبران أيضا من المحفزات على العمل أكثر.

البعد الثالث: نمط الاشراف

الجدول (2-12): يوضح اراء عينة الدراسة حول نمط الاشراف

| الرقم | العبارات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الرتبة |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------------|--------|
| 01    | يبدو المسؤول صارما في التعامل مع موظفيه.              | 3.56            | 0.843             | مدى قوي       | 3      |
| 02    | يقدم المسؤول نصائح وتوجيهات مستمرة في العمل.          | 3.78            | 0.681             | مدى قوي جدا   | 1      |
| 03    | يسهل المسؤول سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات والتعليمات. | 3.5             | 0.910             | مدى قوي       | 4      |

|    |  |      |       |         |         |   |
|----|--|------|-------|---------|---------|---|
| 04 | يفسح المسؤول المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم في مجال العمل وطرح الأفكار الجديدة | 3.11 | 0.950 | متوسط   | مدى     | 5 |
| 05 | يشرح المسؤول التعليمات الجديدة لكم.  | 3.78 | 0.760 | جدا     | مدى قوي | 2 |
|    | المجموع العام  | 3,54 | 0,57  | مدى قوي | /       | / |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن المستجوبين قد أظهروا درجات موافقة متفاوتة بين متوسط الى قوي وقوي جدا ، حيث جاءت في المرتبة الاولى العبارة الثانية من هذا البعد و ذلك بمتوسط حسابي قيمته 3.78 و انحراف معياري قيمته 0.68 ومستوى موافقة قوي جدا ، و تليها العبارة الخامسة بمتوسط حسابي قدر ب 3.78 و انحراف معياري 0.76 بمستوى موافقة قوي جدا ، ثم في المرتبة الثالثة العبارة رقم (01) بمتوسط حسابي قدره 3.56 و انحراف معياري 0.84 بمستوى موافقة قوي ، اما في المرتبة الرابعة حسب الجدول العبارة الثالثة بمتوسط حسابي 3.5 و انحراف معياري 0.91 بمستوى موافقة قوي ، وفي المرتبة الاخيرة العبارة الرابعة بمتوسط حسابي قيمته 3.11 و انحراف معياري 0.95 ومستوى موافقة متوسط.

وهو ما يفسر أن المسؤولين يقدمون نصائح وتوجيهات مستمرة في العمل كما أنهم صارمين في التعامل مع موظفيهم نظرا لحساسية وأهمية القطاع، مما يؤدي الى توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف المرجوة وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية.

البعد الرابع : بناء فرق العمل

الجدول (2-13): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول بناء فرق العمل

| الرقم | العبارات               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الرتبة |
|-------|------------------------|-----------------|-------------------|---------------|--------|
| 01    | تفضل العمل مع الجماعة. | 3.64            | 1.046             | مدى قوي       | 2      |



|    |   |      |       |           |   |
|----|---|------|-------|-----------|---|
| 02 | يشجعكم المسؤول على العمل الجماعي  | 3.64 | 0.867 | مدى قوي   | 1 |
| 03 | هناك تعاون وعمل جماعي بين الموظفين في أوقات ضغط العمل.                            | 3.31 | 1.117 | مدى متوسط | 3 |
| 04 | يظهر زملائي في فريق العمل العديد من القدرات والمهارات التي تحسن من الأداء الجماعي | 3.00 | 1.014 | مدى متوسط | 4 |
| 05 | توزع المهام بشكل عادل بما يتناسب مع قدرات كل عضو في الفريق.                       | 2.58 | 0.841 | مدى ضعيف  | 5 |
|    | المجموع العام   | 3,23 | 0,728 | مدى متوسط |   |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss .

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن المستجوبين قد اظهروا درجات موافقة متفاوتة بين ضعيفة الى قوية، حيث جاءت في المرتبة الاولى العبارة (02) بمتوسط حسابي قدره 3.64 و انحراف معياري قدره 0.86 بمستوى موافقة قوي، و تليها العبارة (01) بمتوسط حسابي 3.64 و انحراف معياري 1.04 و بمستوى موافقة قوي ، وفي المرتبة الثالثة العبارة (03) بمتوسط حسابي قدره 3.31 و انحراف معياري 1.11 بمستوى موافقة متوسط، وفي المرتبة الرابعة العبارة (04) بمتوسط حسابي قدره 3.00 وانحراف معياري 1.01 بمستوى متوسط، أما المرتبة الاخيرة العبارة رقم (05) بمتوسط حسابي 2.58 و انحراف معياري 0.84 بمستوى موافقة ضعيف.

وهذا ما يفسر أن مؤسسة نفضال تسعى جاهدة على تشجيع روح الفريق وعلى وجود علاقات حسنة بين الموظفين مما ينشئ جو يتلائم مع أوقات ضغط العمل داخل المنظمة. في المقابل فإن المبحوثين ليس لديهم رضا عن آلية توزيع المهام بين الموظفين حسب العبارة رقم 5.

(2) عرض وتحليل نتائج المتوسطات والانحراف المعياري لمحور الفعالية التنظيمية

الجدول (2-14): يوضح نتائج المتوسطات والانحراف المعياري لمحور الفعالية التنظيمية

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الرتبة |
|-------|----------|-----------------|-------------------|---------------|--------|
|-------|----------|-----------------|-------------------|---------------|--------|

|    |   |      |       |           |   |
|----|---|------|-------|-----------|---|
| 1  | الأجر الذي أتقاضاه مناسب مقارنة بالعمل الذي أنجزه.                      | 2.92 | 0.996 | مدى متوسط | 6 |
| 2  | يكون مستوى الأداء جيد في المواقف المحرجة والطارئة.                      | 2.89 | 1.036 | مدى متوسط | 7 |
| 3  | في المؤسسة استراتيجيات محددة من أجل تحقيق أهدافها التنظيمية.            | 3.28 | 0.882 | مدى متوسط | 5 |
| 4  | تتميز الاعمال التي أقوم بها بقلّة الأخطاء                               | 3.78 | 0.591 | مدى قوي   | 1 |
| 5  | أمتلك السرعة والدقة في إنجاز المهام الموكلة اليك.                       | 3.78 | 0.591 | مدى قوي   | 1 |
| 6  | تساهم الخدمات الاجتماعية في زيادة شعورك بالرضا.                         | 3.33 | 1.219 | مدى متوسط | 4 |
| 7  | تسعى مؤسستكم جاهدة لاستغلال مواردها المادية والبشرية بكفاءة عالية.      | 3.36 | 0.931 | مدى متوسط | 3 |
| 8  | مستويات الإنتاج في ارتفاع ملحوظ.  | 3.61 | 0.803 | مدى قوي   | 2 |
| 9  | تمنح المكافأة على أساس معايير واضحة وعادلة.                             | 2.67 | 0.862 | مدى قوي   | 9 |
| 10 | يساهم المسؤول في تحسين قدرتك على أداء العمل الجيد لتحقيق أهداف المؤسسة. | 2.81 | 0.951 | مدى متوسط | 8 |
|    | المجموع العام   | 3,24 | 0,528 | مدى متوسط |   |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss .

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه تصورات المستجوبين أن افراد العينة في مؤسسة نفضال بغرداية قد أظهروا موافقتهم حول الفعالية التنظيمية لديهم في المؤسسة محل العمل.

حيث يتضح لنا أن المعدل العام لمحور الفعالية التنظيمية كان متوسط بمتوسط حسابي قدر بـ 3.24، و انحراف معياري 0.52، حيث كانت الفقرة " تتميز الاعمال التي أقوم بها بقلّة الاخطاء" و فقرة "أمتلك السرعة والدقة في انجاز المهام الموكلة الي" في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدره 3.78 و انحراف معياري 0.59، ثم بعدها على التوالي في المرتبة الثانية العبارة " مستويات الإنتاج في ارتفاع ملحوظ" بمتوسط حسابي قدره 3.61 و انحراف معياري قدره 0.80، وفي المرتبة الثالثة العبارة " تسعى مؤسستكم جاهدة لاستغلال مواردها المادية والبشرية بكفاءة عالية" بمتوسط حسابي قدره 3.36 و انحراف معياري 0.93 بمستوى موافقة متوسط، والعبارة " تساهم الخدمات الاجتماعية في زيادة شعورك بالرضا" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.33 و انحراف معياري 1.21 بمستوى موافقة متوسط، أما المرتبة الخامسة فكانت للعبارة " في المؤسسة استراتيجيات محددة من أجل تحقيق أهدافها التنظيمية" بمتوسط حسابي 3.28 و انحراف معياري 0.88 بمستوى موافقة متوسط. ثم تليها العبارة "الأجر الذي أتقاضاه مناسب مقارنة بالعمل الذي أنجزه" في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي قدره 2.92 و انحراف معياري 0.99 بمستوى موافقة متوسط، وفي المرتبة السابعة العبارة " يكون مستوى الأداء جيد في المواقف المحرجة والطارئة" بمتوسط حسابي قدره 2.89 و انحراف معياري 1.03، و في المرتبة الثامنة العبارة " يساهم المسؤول في تحسين قدرتك على أداء العمل الجيد لتحقيق أهداف المؤسسة" بمتوسط حسابي 2.81 و انحراف معياري قدره 0.95، بمستوى موافقة متوسط، و في المرتبة الاخيرة العبارة " اتمح المكافأة على أساس معايير واضحة وعادلة" بمتوسط حسابي قدره 2.67 و انحراف معياري 0.86. ومستوى موافقة قوي.

ويفسر ذلك بأن مؤسسة نفضال بغرداية لديهم مستوى متوسط من الفعالية التنظيمية. بحيث تمتاز الأعمال التي يقوم بها الموظفون بدرجة كبيرة من الدقة والسرعة وبقلّة الأخطاء كما أن مستويات الإنتاج في تزايد ملحوظ.

الجدول (2-15): يوضح تصورات المستجوبين للمتغيرين مرتبة حسب الأهمية

| الرتبة | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | عدد الاجابات | المحور             |               |
|--------|---------------|-------------------|-----------------|--------------|--------------------|---------------|
| 1      | مدى متوسط     | 0,572             | 3,27            | 36           | القيادة الادارية   | المحور الاول  |
| 2      | مدى متوسط     | 0,528             | 3,24            | 36           | الفعالية التنظيمية | المحور الثاني |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss أنظر الملحق 04

يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه أن المتوسط الحسابي الاجمالي لمحور القيادة الادارية قدر بـ 3.27، والانحراف المعياري 0.57، و هو ذو درجة موافقة متوسط، والانحراف المعياري لمحور الفعالية التنظيمية 3.24 والانحراف المعياري 0.52، وهو ذو درجة موافقة متوسطة.

الدرجة المتوسطة للموافقة: تُشير إلى أن قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور تقع ضمن نطاق درجة متوسطة. و يُفسر هذا بأن هناك متوسطاً مقبولاً لكل من القيادة الإدارية والفعالية التنظيمية في العينة التي تمت دراستها.

#### - اختبار الفرضيات :

بعد ما قمنا بعرض وتحليل نتائج اجابات المستجوبين حول أسئلة الاستبيان بشأن أبعاد القيادة الإدارية والفعالية التنظيمية، سنقوم الان بإختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات الثانوية بين متغيري الدراسة القيادة الإدارية والفعالية التنظيمية.

**الفرضية الرئيسية الاولى :** هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين القيادة الإدارية وتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ومن أجل اثبات هذه الفرضية نقوم باختبار الفرضيات الفرعية لها .

**أولاً :** اختبار الفرضية الفرعية الاولى : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لتخطيط القائد واتخاذ القرارات

وتحقيق الفعالية التنظيمية وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الجدول (2-16): يوضح معامل الارتباط بين أبعاد القيادة الإدارية والفعالية التنظيمية .

| نوع العلاقة             | الفعالية التنظيمية | الاحصاءات             | أبعاد القيادة الإدارية |
|-------------------------|--------------------|-----------------------|------------------------|
| علاقة ارتباط موجبة قوية | 0,527              | معامل الارتباط بيرسون | التخطيط واتخاذ القرار  |
|                         | <0.001             | مستوى الدلالة.Sig     |                        |

|                         |        |                       |                        |
|-------------------------|--------|-----------------------|------------------------|
|                         | 36     | حجم العينة            |                        |
| علاقة ارتباط موجبة قوية | 0,658  | معامل الارتباط بيرسون | التحفيز وتشجيع الآخرين |
|                         | <0.001 | مستوى الدلالة Sig.    |                        |
|                         | 36     | حجم العينة            |                        |
| علاقة ارتباط موجبة قوية | 0,529  | معامل الارتباط بيرسون | نمط الاشراف            |
|                         | <0.001 | مستوى الدلالة Sig.    |                        |
|                         | 36     | حجم العينة            |                        |
| علاقة ارتباط موجبة قوية | 0,640  | معامل الارتباط بيرسون | بناء فرق العمل         |
|                         | <0.001 | مستوى الدلالة Sig.    |                        |
|                         | 36     | حجم العينة            |                        |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS، انظر الملحق 03

نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط موجبة قوية بين التخطيط واتخاذ القرار والفعالية التنظيمية تساوي 0.527 عند مستوى معنوية أقل من 0.001 أي أن العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لتخطيط القائد واتخاذ القرارات وتحقيق الفعالية التنظيمية وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

وبالنسبة للفرضية الفرعية الثانية نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط موجبة قوية بين التحفيز وتشجيع الآخرين والفعالية التنظيمية تساوي 0.658 عند مستوى معنوية أقل من 0.001 أي أن العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز القائد وتشجيعه للآخرين وتحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة نفضال بغرداية وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

أما الفرضية الفرعية الثالثة فنلاحظ أن هناك علاقة ارتباط موجبة قوية بين نمط الاشراف والفعالية التنظيمية بلغت 0.529، أقل من 0.001 أي أن العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية ، إذا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة " هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الاشراف والتواصل مع الاخرين وتحقيق الفعالية التنظيمية وذلك من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.

وبالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة فنلاحظ أن هناك علاقة ارتباط موجبة قوية بين بناء فرق العمل والفعالية التنظيمية بلغت 0.640، عند مستوى معنوية أقل من 0.001 أي أن العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية، إذا نقبل الفرضية الفرعية الرابعة " هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين بناء فرق العمل وتحقيق الفعالية التنظيمية وذلك من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.

بناءً على هذه النتائج، يبدو أن هناك ارتباط موجب قوي بين أبعاد القيادة الإدارية (التخطيط واتخاذ القرار والتحفيز وتشجيع الآخرين ونمط الإشراف وبناء فرق العمل) والفعالية التنظيمية. هذا يشير إلى أن زيادة مستوى القيادة في هذه الأبعاد يؤدي إلى زيادة في الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم (2-17): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين محور القيادة الادارية ومحور الفعالية التنظيمية

| نوع العلاقة             | القيادة الادارية | الاحصاءات             | المتغير المستقل    |
|-------------------------|------------------|-----------------------|--------------------|
|                         |                  |                       | المتغير التابع     |
| علاقة ارتباط موجبة قوية | 0.729            | معامل الارتباط بيرسون | الفعالية التنظيمية |
|                         | <0.001           | مستوى الدلالة         |                    |
|                         | 36               | عدد الاجابات          |                    |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ، انظر الملحق 03

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون بين القيادة الإدارية والفعالية التنظيمية بلغ 0.729 و مستوى الدلالة أقل من 0.001، وهي دالة احصائية، اي توجد علاقة موجبة قوية بين القيادة الإدارية وتحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة نفطال بغرداية.

ومن خلال نتائج الجدولين السابقين لتحليل معامل الارتباط بيرسون بين ابعاد القيادة الإدارية وتحقيق الفعالية التنظيمية، ومعامل الارتباط بيرسون بين محور القيادة الإدارية ومحور الفعالية التنظيمية يمكن القول أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.01$  بين القيادة الإدارية والفعالية التنظيمية

في مؤسسة نفضال بغرداية و ذلك من وجهة نظر المستجوبين، وعليه نقبل الفرضية الرئيسية الاولى :  
 " هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين القيادة الإدارية وتحقيق الفعالية  
 التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

2- إختبار الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )  
 في اجابات افراد عينة الدراسة حول ابعاد القيادة الإدارية وتحقيق الفعالية التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية  
 و الوظيفية " الجنس ، السن ، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي، الاقدمية في العمل

للتحقق من هذه الفرضية تم اجراء اختبار **t-test** للعينات المستقلة، وذلك لفحص أثر متغير الجنس حول  
 القيادة الإدارية وتحقيق الفعالية التنظيمية، ثم تم اختبار التباين الاحادي لفحص أثر المتغيرات الاخرى  
 السن ، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي ، الاقدمية في العمل . حول القيادة الإدارية وتحقيق الفعالية التنظيمية.

- نتائج التحليل المتعلقة باختبار **t- test** للعينات المستقلة:

قمنا بإجراء اختبار T-TEST لمعرفة هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية أقل  
 من أو يساوي 0.05 في إجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية وتحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة  
 و يرجع الى عامل الجنس والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (2-18): يوضح نتائج تحليل اختبار **t-test** للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس  
 على القيادة الادارية

| الرقم | المحور           | قيمة T | مستوى الدلالة sig |
|-------|------------------|--------|-------------------|
| 01    | القيادة الادارية | 0.724  | 0.754             |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss اصدار 22، انظر الملحق 03

يبين لنا الجدول أعلاه نتائج إختبار **t- test**، حيث تظهر لنا قيمة  $t = 0.724$  وقيمة الدلالة الاحصائية  
 $sig = 0.754$ ، وهي اكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 مما يعني عدم وجود فروق ذو دلالة احصائية  
 في درجة القيادة الإدارية في مؤسسة نفضال بغرداية يعزى لمتغير الجنس.

الجدول (2-19): يوضح نتائج تحليل اختبار t-test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس على تحقيق الفعالية التنظيمية.

| الرقم | المحور             | قيمة T | مستوى الدلالة sig |
|-------|--------------------|--------|-------------------|
| 01    | الفعالية التنظيمية | 0,376  | 0,179             |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss إصدار 22، انظر الملحق 03

يتبين لنا من خلال الجدول اعلاه نتائج اختبار t-test، حيث تظهر لنا قيمة  $T = 0.376$  وقيمة الدلالة

الاحصائية sig 0.179، وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05

وهذا يعني عدم وجود فروق ذو دلالة احصائية في تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة نفضال بغرداية يعزى

لمتغير الجنس.

## 2 - نتائج التحليل المتعلقة بالتباين الاحادي anova:

من أجل معرفة إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من أو يساوي 0.05

في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين الاحادي لفحص أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية: السن، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الاقدمية في العمل والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-20): يوضح نتائج تحليل التباين الاحادي لفحص أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية:

السن المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الاقدمية على القيادة الإدارية.

| المتغير | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة f المحسوبة | مستوى الدلالة |
|---------|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|---------------|
| السن    | بين المجموعات  | 10.389         | 26           | 0.4            | 1.438           | 0.293         |
|         | داخل المجموعات | 2.5            | 9            | 0.278          |                 |               |
|         | المجموع        | 12.889         | 35           |                |                 |               |
|         | بين المجموعات  | 12.749         | 26           | 0.49           | 0.735           | 0.743         |
|         | داخل المجموعات | 6              | 9            | 0.666          |                 |               |



|       |       |       |    |        |                |                      |
|-------|-------|-------|----|--------|----------------|----------------------|
|       |       |       | 35 | 18.75  | المجموع        | المستوى<br>الوظيفي   |
| 0.233 | 1.605 | 0.178 | 26 | 4.638  | بين المجموعات  | المؤهل<br>العلمي     |
|       |       | 0.111 | 9  | 1      | داخل المجموعات |                      |
|       |       |       | 35 | 5.638  | المجموع        |                      |
| 0.973 | 0.381 | 0.508 | 26 | 13.222 | بين المجموعات  | الاقدمية في<br>العمل |
|       |       | 1.333 | 9  | 12     | داخل المجموعات |                      |
|       |       |       | 35 | 25.222 | المجموع        |                      |

ذات الدلالة الاحصائية أقل من او يساوي 0.05.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss، انظر الملحق 03

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة اقل من او يساوي 0.05 بين متوسط اجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإدارية تبعا لمتغير السن المستوى التعليمي ، المستوى الوظيفي والاقدمية في العمل حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.735، 1.438، 1.605، 0.381) على التوالي ومستوى دلالة (0.293، 0.743، 0.233، 0.973) على التوالي، وهي غير دالة احصائيا عند مستوى المعنوية 0.05.

الجدول رقم (2-21) : يوضح نتائج تحليل التباين الاحادي لفحص أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية :

السن المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الاقدمية على تحقيق الفعالية التنظيمية

| المتغير | مصدر التباين   | مجموع<br>المربعات | درجات<br>الحرية | متوسط<br>المربعات | قيمة f<br>المحسوبة | مستوى<br>الدلالة |
|---------|----------------|-------------------|-----------------|-------------------|--------------------|------------------|
| السن    | بين المجموعات  | 4.63              | 16              | 0.289             | 0.667              | 0.79             |
|         | داخل المجموعات | 8.25              | 19              | 0.434             |                    |                  |
|         | المجموع        | 12.888            | 35              |                   |                    |                  |
|         | بين المجموعات  | 7.5               | 16              | 0.468             | 0.791              | 0.678            |
|         | داخل المجموعات | 11.25             | 19              | 0.592             |                    |                  |

|       |       |       |    |        |                |                      |
|-------|-------|-------|----|--------|----------------|----------------------|
|       |       |       | 35 | 18.75  | المجموع        | المستوى<br>الوظيفي   |
| 0.277 | 1.323 | 0.185 | 16 | 2.972  | بين المجموعات  | المؤهل<br>العلمي     |
|       |       | 0.14  | 19 | 2.666  | داخل المجموعات |                      |
|       |       |       | 35 | 5.638  | المجموع        |                      |
| 0.721 | 0.744 | 0.607 | 16 | 9.722  | بين المجموعات  | الاقدمية في<br>العمل |
|       |       | 0.815 | 19 | 15.499 | داخل المجموعات |                      |
|       |       |       | 35 | 25.222 | المجموع        |                      |

ذات الدلالة الاحصائية أقل من او يساوي 0.05.

### المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss، انظر الملحق 03

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة اقل من او يساوي 0.05، بين متوسط اجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقيق الفعالية التنظيمية تبعا لمتغير السن، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، والاقدمية في العمل حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.667، 0.791، 1.323، 0.744) على التوالي ومستوى دلالة (0.79، 0.678، 0.277، 0.721) على التوالي وهي غير دالة احصائيا عند مستوى المعنوية 0.05.

ومن خلال الجداول الأربعة السابقة لإختبار الفرضية الرئيسية الثانية، يمكن القول أنه " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة القيادة الإدارية ومستوى تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة نفضال بغرداية، تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية ( الجنس، السن، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، والاقدمية في العمل، وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسية الثانية : توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اجابات أفراد العينة حول أبعاد القيادة الإدارية وتحقيق الفعالية التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية الجنس، السن، المؤهل العلمي المسمى الوظيفي، والاقدمية في العمل .

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل التطبيقي حاولنا الاجابة على اشكالية الدراسة و التأكد من صحة الفرضيات الرئيسية و كذا الفرعية المطروحة من خلال الاعتماد على الدراسة الميدانية فقد تناولنا في هذا الفصل مبحثين تطرقنا في المبحث الاول الى تقديم عام لمؤسسة نفعال بغرداية محل الدراسة من حيث النشأة و التعريف و الهيكل التنظيمي و نشاط و أهمية المؤسسة، ثم التطرق الى أدوات الدراسة التي تم فيها تحديد مجتمع البحث و عينة الدراسة و كذا المنهجية المعتمدة في البحث، و كذلك إثبات صدق و ثبات الإستبيان، ثم عرض و مناقشة نتائج الاستبيان باستخدام مجموعة من اختبارات برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 22، من أجل معرفة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة و اختبار الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة ، حيث تمثلت هذه الاختبارات في: المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط بيرسون للتحقق من وجود علاقة بين المتغيرين المستقل و التابع و دراسة الفروق بين وفق اختبار ONE WAY ANOVA لمعرفة أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية ( الجنس، السن ، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الاقدمية في العمل على المتغيرين القيادة الإدارية والفعالية التنظيمية ، و اختبار INDEPENDANT SAMPLES T\_TEST للعينات المستقلة لمعرفة الفروق بين متغير الجنس و كلا متغيري الدراسة القيادة الإدارية والفعالية التنظيمية .

وخلصت الدراسة الى جملة من النتائج والتوصيات:

إستخلصنا فيها يخص مدى تأثير القيادة الإدارية على تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة نفعال الى أنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الإدارية (التخطيط واتخاذ القرار، التحفيز وتشجيع الآخرين، نمط الاشراف، بناء فرق العمل) وتحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة نفعال بغرداية، كما توصلنا الى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية في درجة القيادة الادارية ومستوى تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة نفعال بغرداية، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ( الجنس ، السن، المستوى التعليمي ، المسمى الوظيفي، والاقدمية في العمل).

خاتمة

## خاتمة

تعتبر القيادة الإدارية الفعالة عامل أساسي لنجاح أي مؤسسة، فهي تساهم في توجيه العمليات الإدارية وتحقيق التميز والنجاح وهذا يعتمد على قوة وقدرة المورد البشري المؤهل والمندمج، وهذا لا يتأتى إلا من قدرة القادة على توجيه جهود الأفراد وبث روح التعاون والإحترام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وإستمراريتها وتحقيق فعاليتها. وهو ما حاولنا تسليط الضوء عليه من خلال دراستنا حول دور القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة نفطال بغيرداية من وجهة نظر أفراد عينة من الموظفين بها. فقد قمنا بتقسيم هذه الدراسة الى فصلين إذ تضمن الفصل الأول الإطار النظري للفعالية التنظيمية والقيادة الإدارية . وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة التي عالجت سابقا متغيري الدراسة، متنوعة بين دراسات محلية ودراسات عربية وأخرى أجنبية. وخلصت بمقارنة بين هذه الدراسات والدراسة الحالية بإبراز أوجه الشبه و أوجه الاختلاف بينهم وتحديد ما يميز دراستنا عنهم.

كما تم تقسيم الفصل الثاني إلى مبحثين، المبحث الأول تم فيه تقديم المؤسسة محل الدراسة وطرق وأدوات الدراسة، والمبحث الثاني تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج التي من شأنها أن تساعد المنظمات على الإهتمام بهذا الجانب، من خلال الإهتمام بالعنصر البشري وتكوينه وتشجيعه بتقديم تحفيزات مادية ومعنوية لتفجير طاقاتهم الإبداعية وإشراكهم في عملية إتخاذ القرارات وبناء فرق عمل متماسكة ومتكاملة فيما بينهم كل هذا يساهم في تقدم وإزدهار المنظمة وتحقيق فعاليتها.

## نتائج الدراسة:

توصلت نتائج الدراسة إلى أن:

- ✓ معظم أفراد عينة الدراسة هم الرجال ذو الفئة البالغة من العمر ما بين (30-39) والفئة (40-49) ومستوى تعليمي جامعي وبمدة أقدمية (10-15)، ومن الإطارات في المؤسسة محل الدراسة ؛ وقد ساعدت خصائص المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة على فهمهم واستيعابهم لأسئلة للإستبيان بشكل جيد .
- ✓ بينت الدراسة أن هناك مستوى متوسط لأبعاد القيادة الإدارية المطبقة في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي للقيادة الإدارية (3.27) بحيث تحصل نمط الاشراف على نسبة قبول تقدر ب(3.54)،

يليهما بعد التخطيط وإتخاذ القرار بنسبة (3.34)، ثم بعد بناء فرق العمل بنسبة قبول (3.23)، وأخيرا بعد التحفيز وتشجيع الآخرين بنسبة قبول (2.98) ؛

✓ أكدت نتائج الدراسة على أهمية العلاقة بين القيادة الإدارية والفعالية التنظيمية من خلال نتائج التحليل الإحصائي وبالتالي تم قبول الفرضية التي تنص على أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وتحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة نفطال بغرداية؛

✓ أثبتت الدراسة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي العلاقة بين تخطيط القائد وإتخاذ القرارات وتحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة نفطال بغرداية وبذلك تم قبول الفرضية التي تنص على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لتخطيط القائد وإتخاذ القرارات وتحقيق الفعالية التنظيمية وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛

✓ بينت الدراسة على وجود علاقة بين تحفيز القائد وتشجيعه للآخرين وتحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة نفطال بغرداية وذلك من خلال نتائج التحليل الإحصائي وبالتالي قبول الفرضية التي تنص على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز القائد وتشجيعه للآخرين وتحقيق الفعالية التنظيمية وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛

✓ أكدت الدراسة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي الى وجود علاقة بين نمط الاشراف والتواصل مع الآخرين وتحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة نفطال بغرداية وبذلك تم قبول الفرضية التي تنص على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاشراف والتواصل مع الآخرين وتحقيق الفعالية التنظيمية وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛

✓ أوضحت الدراسة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي على وجود علاقة بين بناء فرق العمل وتحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة نفطال بغرداية وعليه نقبل الفرضية التي تنص على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وتحقيق الفعالية التنظيمية وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛

✓ أكدت الدراسة على عدم وجود فروق للمتغيرات الديمغرافية على أبعاد القيادة الإدارية وتحقيق الفعالية التنظيمية بناء على نتائج التحليل الإحصائي وبذلك تم رفض الفرضية التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الادارية وتحقيق الفعالية التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية «الجنس، السن، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الأقدمية في العمل "

✓ إتفقت هذه الدراسة مع دراسة نور الدين بوراس (2013-2014) في أن القيادة الإدارية هي التي تبني علاقات جيدة تتسم بالتعاون والاحترام والمشاورة ما يحسس العامل بالرضا والاحساس بالمسؤولية واتفقت مع دراسة أحمد مصنوعة (2020) من جانب أن الفعالية التنظيمية تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق الاستجابة المطلوبة لإحتياجات مختلف الأطراف ذات علاقة ببيئة المؤسسة كما إتفقت هذه الدراسة مع دراسة (2014) A akanksha kataria, Pooja Garga and Renu Rastogi في أن الموظفون أحد العناصر الأساسية في المؤسسات لذلك تدار بشكل فعال ومستدام لزيادة الفعالية التنظيمية.

✓ إختلفت هذه الدراسة مع دراسة صالح بن نوار (2004-2005) في أن المشاركة في عملية إتخاذ القرارات من مهام المدير العام وحده، أو توسيع في بعض الحالات إلى بعض المساعدين له من الإداريين المركزيين.

#### ✓ الإقتراحات:

بعد الإطلاع على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نقدم الإقتراحات التالية:

- العناية بالموارد البشري وتكوينه فهو أساس نجاح وإستمرارية المنظمة؛
- التركيز على الحوافز المادية والمعنوية بهدف تفجير الطاقات الإبداعية للعاملين مما يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية؛
- إشراك العمال في عملية إتخاذ القرارات وإبداء آراءهم واقتراحاتهم؛
- بناء فرق عمل في جو يسوده التعاون والإحترام؛
- مراجعة نظام الترقية والحوافز المتبعان من طرف المؤسسة؛
- التطوير من سبل الإتصال الموجودة في المؤسسة من أجل إنتقال التوجيهات والتعليمات بسرعة وبطريقة واضحة ومفهومة؛
- العدل في توزيع المهام حسب قدرات كل عضو في المؤسسة؛
- منح المكافأة على أساس معايير واضحة وعادلة من شأنه أن يساعد الموظفين على الإلتزام بأهدافهم و بذل المزيد من الجهد .

آفاق الدراسة:

بناء على ما إطلعنا عليه فيما يخص موضوع الدراسة، نقترح مجموعة من المواضيع للدراسة مستقبلا وهي كالاتي:

- دور نظام الحوافز في تحقيق الفعالية التنظيمية؛
- تأثير الثقافة التنظيمية على زيادة الفعالية التنظيمية؛
- دور القيادة الإدارية في بناء فرق عمل داخل المؤسسات الجزائرية؛
- تأثير القيادة التحويلية على الفعالية التنظيمية،
- دور القيادة الادارية في تحقيق الابتكار والتجديد التنظيمي .
- العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية لتحقيق الاستدامة البيئية وتأثيرها على الفعالية التنظيمية.
- دور القيادة التحويلية في التحول الرقمي للمنظمات وتأثيرها على الفعالية التنظيمية.
- تحليل تأثير القيادة الاستراتيجية على الإبتكار والأداء التنظيمي في قطاع الخدمات المالية.



## قائمة المراجع

❖ المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- 1- د. نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 2- حسين حريم واخرون، اساسيات الإدارة، دار مكتب الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1997.
- 3- علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
- 4- حمدي رضا، هشام، تنمية مهارات الاتصال القيادة الإدارية، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 5- د. محمد عمر الزعبي، د. محمد تركي البطانية، القيادة الإدارية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 6- د. حسين ناجي عارف، السلوك التنظيمي، الطبعة الاولى، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

ثانياً: المجلات

- أ.د. حمداش نوال، الفعالية التنظيمية للجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10، جوان 2017.
- أحمد مصنوعة، عبد الله قويدر الواحد، دور القيادة التبادلية في تعزيز الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز (وحدة الشلف) مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد 5، أكتوبر 2020.
- خالد بوشارب بولوداني، عبد الوهاب عقون، الفعالية التنظيمية: المؤشرات والنماذج النظرية المفسرة، مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية، العدد 1، جانفي 2021.
- خنيش يوسف وآخرون، الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية في الفكر الإداري (دراسة نظرية)، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 01، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي الجزائر، ديسمبر 2017.

- محمد عبد العزيز سيد أحمد، رانيا السيد إبراهيم أبو العينين (2020): مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة "JAAUTH"، العدد2، المجلد 19، بعنوان "أثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالفنادق المصرية".

ثالثا: الرسائل والبحوث الجامعية

- 1- خيرة نير، الفعالية التنظيمية وعلاقتها برضا العامل، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر ورقلة، 2020/2019.
- 2- عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2003-2004.
- 3- مازري منيرة، أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر بسكرة، 2017-2018.
- 4- أوبيش سفيان، أثر تدريب العاملين على الفعالية التنظيمية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، الجزائر غرداية، 2016-2017.
- 5- أحمد مصنوعة، عبد الله قويدر الواحد مجلة الاستراتيجية والتنمية بعنوان " دور القيادة التبادلية في تعزيز الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز (وحدة الشلف) 2020
- 6- صالح بن نوار " الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين" رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية 2004-2005.
- 7- هبال عبد المالك دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم الاقتصادية 2015-2016.
- 8- نور الدين بوراس دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع 2013-2014 .

9- دراسة قاسم شاهين بريس العمري، أطروحة دكتوراه بعنوان " أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار بالعراق، سنة 2009.

❖ المراجع باللغة الأجنبية:

1. Claude Louche (2002) : **Psychologie sociale des organisations**, paris, Editions Armand colin.
2. Andrea G and Marion M, "**Intercultural training: six measures assessing training needs**", Journal of European Industrial Training, 2009.
3. A akanksha kataria, Pooja Garga and Renu Rastogi "**The role of work engagement in the pursuit of organisation al effectiveness**"2014.
4. Joana Costa, Mariana Pádua and António Carrizo Moreira "**Leadership Styles and Innovation Management**" 2/2023.
5. Zana Majed Sadq, Rebaz Khaleel Khorsheed, Hazhar Omer Mohammed, and Bestoon Othman" **The Effect of Administrative Leadership on Achieving Business Success Strategies (The Case of Lebanese French University)**". January 2020.
6. -Roopa Dharshini MV, Chayton Michael Fonceca "**Leadership and its impact on organizational effectiveness**" 2023.

## قائمة الملاحق

الملحق رقم (01)

|              |                       |                                |
|--------------|-----------------------|--------------------------------|
| جامعة غرداية | د.عجيلة حنان          | الأساتذة المحكمين<br>للإستبيان |
| جامعة غرداية | د.بوقرة ايمان         |                                |
| جامعة غرداية | د.طالب احمد نور الدين |                                |
| جامعة غرداية | د.شع مريم             |                                |
| جامعة غرداية | د.بن زين حمزة         |                                |

الملحق رقم (02)



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص ماستر إدارة الأعمال

الإستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي تم تصميمه لجمع المعلومات اللازمة للدراسة بعنوان: " دور القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية دراسة حالة مؤسسة نفضال غرداية"، وذلك إستكمالا لمتطلبات نيل درجة ماستر أكاديمي تخصص إدارة الأعمال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية. إن نجاح هذه الدراسة في تحقيق الأهداف المطلوبة يعتمد على مشاركتكم، بالإجابة على هذه العبارات بصراحة وإقتناع، وذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم. وأحيطكم علما بأن ما تتفضلون به من الإجابات على هذا الإستبيان ستكون سرية ولا تستعمل إلا في أغراض البحث العلمي. وشكرا على تعاونكم،

من إعداد الطالبة:

عماري وهيبة

تحت إشراف:

د/ بوقرة نور الهدى

• تعريف القيادة الادارية: قدرة الفرد على التأثير على شخص او جماعة وتوجيههم وارشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم بأعلى درجة من الكفاءة من اجل تحقيق الأهداف المرسومة.

• تعريف الفعالية التنظيمية: قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو، بغض النظر عن الأهداف التي تحققها.

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: أقل من 30  31 الى 39  من 40 إلى 49  50 سنة فما فوق
- 3- المستوى التعليمي: ثانوي فأقل  جامعي  دراسات عليا
- 4- الأقدمية في المؤسسة:
- أقل من 5 سنوات  5 إلى 10 سنوات  10 إلى 15 سنة
-

## الملاحق

من 15 سنة فما فوق

5- المستوى الوظيفي:

إطار سامي  إطار  عون تحكم  عون تنفيذي

### المحور الثاني: البيانات المتعلقة بالقيادة الادارية

| الرقم                         | العبارة  | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------------------------------|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| <b>التخطيط واتخاذ القرار</b>  |  |            |       |       |           |                |
| 1                             | يشركني المسؤول في عملية اتخاذ القرار.  |            |       |       |           |                |
| 2                             | يمنحني المسؤول الحرية التامة في اتخاذ القرارات التي أراها مناسبة لإنجاز مهماتي.    |            |       |       |           |                |
| 3                             | يطلب المسؤول منكم تقديم اقتراحات في مشكلة ما ثم ينفرد هو باتخاذ القرار.            |            |       |       |           |                |
| 4                             | القرارات التي يتخذها المسؤول تحقق الأهداف المرجوة منها.                            |            |       |       |           |                |
| 5                             | أشارك في إعداد التقارير بصفة دورية للمساعدة في مراجعة الخطط في المؤسسة             |            |       |       |           |                |
| <b>التحفيز وتشجيع الآخرين</b> |  |            |       |       |           |                |
| 6                             | يركز المسؤول على تطوير قدراتك وتحسين مهاراتك من خلال برامج تدريبية وتكوينية فعالة. |            |       |       |           |                |
| 7                             | يستمتع المسؤول باهتمام لانشغالاتك.   |            |       |       |           |                |
| 8                             | يتعاطف المسؤول مع الموظفين الذين يواجهون صعوبات عملية ومادية واجتماعية.            |            |       |       |           |                |
| 9                             | تعتمد المؤسسة على نظام ترقية عادل بين الموظفين.                                    |            |       |       |           |                |
| 10                            | يحفز المسؤول الموظف عندما يحقق أكثر مما يتوقع أن ينفذه.                            |            |       |       |           |                |



## الملاحق

| الرقم                 | العبارة  | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-----------------------|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| <b>نمط الاشراف</b>    |  |            |       |       |           |                |
| 11                    | يبدو المسؤول صارما في التعامل مع موظفيه.   |            |       |       |           |                |
| 12                    | يقدم المسؤول نصائح وتوجيهات مستمرة في العمل.                                       |            |       |       |           |                |
| 13                    | يسهل المسؤول سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات والتعليمات.                              |            |       |       |           |                |
| 14                    | يفسح المسؤول المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم في مجال العمل وطرح الأفكار الجديدة |            |       |       |           |                |
| 15                    | يشرح المسؤول التعليمات الجديدة لكم.  |            |       |       |           |                |
| <b>بناء فرق العمل</b> |  |            |       |       |           |                |
| 16                    | تفضل العمل مع الجماعة.   |            |       |       |           |                |
| 17                    | يشجعكم المسؤول على العمل الجماعي   |            |       |       |           |                |
| 18                    | هناك تعاون وعمل جماعي بين الموظفين في أوقات ضغط العمل.                             |            |       |       |           |                |
| 19                    | يظهر زملائي في فريق العمل العديد من القدرات والمهارات التي تحسن من الأداء الجماعي  |            |       |       |           |                |
| 20                    | توزع المهام بشكل عادل بما يتناسب مع قدرات كل عضو في الفريق.                        |            |       |       |           |                |

المحور الثالث: البيانات المتعلقة بالفعالية التنظيمية

| الرقم | العبارة   | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 21    | الأجر الذي أتقاضاه مناسب مقارنة بالعمل الذي أنجزه.                      |            |       |       |           |                |
| 22    | يكون مستوى الأداء جيد في المواقف المحرجة والطارئة.                      |            |       |       |           |                |
| 23    | في المؤسسة استراتيجيات محددة من أجل تحقيق أهدافها التنظيمية.            |            |       |       |           |                |
| 24    | تتميز الاعمال التي أقوم بها بقلّة الأخطاء                               |            |       |       |           |                |
| 25    | أمتلك السرعة والدقة في انجاز المهام الموكلة اليك.                       |            |       |       |           |                |
| 26    | تساهم الخدمات الاجتماعية في زيادة شعورك بالرضا.                         |            |       |       |           |                |
| 27    | تسعى مؤسستكم جاهدة لاستغلال مواردها المادية والبشرية بكفاءة عالية.      |            |       |       |           |                |
| 28    | مستويات الإنتاج في ارتفاع ملحوظ.  |            |       |       |           |                |
| 29    | تمنح المكافأة على أساس معايير واضحة وعادلة.                             |            |       |       |           |                |
| 30    | يساهم المسؤول في تحسين قدرتك على أداء العمل الجيد لتحقيق أهداف المؤسسة. |            |       |       |           |                |

وشكرا على تعاونكم،،

الملحق رقم (03)

معامل الإلتباط بين المحاور الكلية

|                          |                     | Correlations |                      |                       |                   |                 |
|--------------------------|---------------------|--------------|----------------------|-----------------------|-------------------|-----------------|
|                          |                     | متوسط_الكلية | متوسط_التخطيط_القرار | متوسط_التحفيز_التشجيع | متوسط_نمط_الإشراف | متوسط_فرق_العمل |
| متوسط_الكلية             | Pearson Correlation | 1            | .689**               | .883**                | .807**            | .782**          |
|                          | Sig. (2-tailed)     |              | <.001                | <.001                 | <.001             | <.001           |
|                          | N                   | 36           | 36                   | 36                    | 36                | 36              |
| متوسط_التخطيط_القرار     | Pearson Correlation | .689**       | 1                    | .477**                | .650**            | .235            |
|                          | Sig. (2-tailed)     | <.001        |                      | .003                  | <.001             | .168            |
|                          | N                   | 36           | 36                   | 36                    | 36                | 36              |
| متوسط_التحفيز_التشجيع    | Pearson Correlation | .883**       | .477**               | 1                     | .711**            | .718**          |
|                          | Sig. (2-tailed)     | <.001        | .003                 |                       | <.001             | <.001           |
|                          | N                   | 36           | 36                   | 36                    | 36                | 36              |
| متوسط_نمط_الإشراف        | Pearson Correlation | .807**       | .650**               | .711**                | 1                 | .521**          |
|                          | Sig. (2-tailed)     | <.001        | <.001                | <.001                 |                   | .001            |
|                          | N                   | 36           | 36                   | 36                    | 36                | 36              |
| متوسط_فرق_العمل          | Pearson Correlation | .782**       | .235                 | .718**                | .521**            | 1               |
|                          | Sig. (2-tailed)     | <.001        | .168                 | <.001                 | .001              |                 |
|                          | N                   | 36           | 36                   | 36                    | 36                | 36              |
| متوسط_الفعالية_التنظيمية | Pearson Correlation | .867**       | .527**               | .658**                | .529**            | .640**          |
|                          | Sig. (2-tailed)     | <.001        | <.001                | <.001                 | <.001             | <.001           |
|                          | N                   | 36           | 36                   | 36                    | 36                | 36              |

معامل ألفا كرونباخ

1- العام:

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .924             | 30         |

2- القيادة الإدارية:

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .907             | 20         |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .785             | 10         |

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

|  |                         | الإدارية_القيادة_متوسط | التنظيمية_الفعالية_متوسط |      |
|--|-------------------------|------------------------|--------------------------|------|
| N  |                         | 36                     | 36                       |      |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup>         | Mean                    | 3.2778                 | 3.2417                   |      |
|  | Std. Deviation          | .57252                 | .52827                   |      |
| Most Extreme Differences                 | Absolute                | .085                   | .087                     |      |
|  | Positive                | .064                   | .087                     |      |
|  | Negative                | -.085                  | -.076                    |      |
| Test Statistic                           |                         | .085                   | .087                     |      |
| Asymp. Sig. (2-tailed) <sup>c</sup>      |                         | .200 <sup>d</sup>      | .200 <sup>d</sup>        |      |
| Monte Carlo Sig. (2-tailed) <sup>e</sup> | Sig.                    | .732                   | .692                     |      |
|  | 99% Confidence Interval | Lower Bound            | .720                     | .680 |
|  |                         | Upper Bound            | .743                     | .704 |

|       |       | جنس العمال |         |               | Cumulative<br>Percent |
|-------|-------|------------|---------|---------------|-----------------------|
|       |       | Frequency  | Percent | Valid Percent |                       |
| Valid | ذكر   | 30         | 83.3    | 83.3          | 83.3                  |
|       | أنثى  | 6          | 16.7    | 16.7          | 100.0                 |
|       | Total | 36         | 100.0   | 100.0         |                       |

## الملاحق

### سن العمال

|       |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | سنة أقل من 30  | 1         | 2.8     | 2.8           | 2.8                |
|       | سنة 30 إلى 39  | 19        | 52.8    | 52.8          | 55.6               |
|       | سنة 40 إلى 49  | 15        | 41.7    | 41.7          | 97.2               |
|       | سنة فما فوق 50 | 1         | 2.8     | 2.8           | 100.0              |
|       | Total          | 36        | 100.0   | 100.0         |                    |

### درجة التعليم الخاصة بالعامل

|       |            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ثانوي فأقل | 7         | 19.4    | 19.4          | 19.4               |
|       | جامعي      | 29        | 80.6    | 80.6          | 100.0              |
|       | Total      | 36        | 100.0   | 100.0         |                    |

### أقدمية العامل في المؤسسة

|       |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | سنوات أقل من 10 | 5         | 13.9    | 13.9          | 13.9               |
|       | سنة 10 إلى 15   | 20        | 55.6    | 55.6          | 69.4               |
|       | سنة 16 إلى 20   | 7         | 19.4    | 19.4          | 88.9               |
|       | سنة فما فوق 21  | 4         | 11.1    | 11.1          | 100.0              |
|       | Total           | 36        | 100.0   | 100.0         |                    |

### المستوى الوظيفي

|       |            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | إطار       | 26        | 72.2    | 72.2          | 72.2               |
|       | عون تحكم   | 5         | 13.9    | 13.9          | 86.1               |
|       | عون تنفيذي | 5         | 13.9    | 13.9          | 100.0              |
|       | Total      | 36        | 100.0   | 100.0         |                    |

يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول محور القيادة الإدارية

### Statistics

## الملاحق

|                |         | القرار_التخطيط_متوسط | التشجيع_التحفيز_متوسط | الإشراف_نمط_متوسط | العمل_فرق_متوسط |
|----------------|---------|----------------------|-----------------------|-------------------|-----------------|
| N              | Valid   | 36                   | 36                    | 36                | 36              |
|                | Missing | 0                    | 0                     | 0                 | 0               |
| Mean           |         | 3.3444               | 2.9889                | 3.5444            | 3.2333          |
| Std. Deviation |         | .67207               | .83213                | .57094            | .72899          |

تصورات المستجوبين للمتغيرين مرتبة حسب الأهمية

### Statistics

|                |         | الإدارية_القيادة_متوسط | التنظيمية_الفعالية_متوسط |
|----------------|---------|------------------------|--------------------------|
| N              | Valid   | 36                     | 36                       |
|                | Missing | 0                      | 0                        |
| Mean           |         | 3.2778                 | 3.2417                   |
| Std. Deviation |         | .57252                 | .52827                   |

يوضح معامل الارتباط بيرسون بين محور القيادة الادارية ومحور الفعالية التنظيمية

### Correlations

|                          |                     | التنظيمية_الفعالية_متوسط | الإدارية_القيادة_متوسط |
|--------------------------|---------------------|--------------------------|------------------------|
| التنظيمية_الفعالية_متوسط | Pearson Correlation | 1                        | .729**                 |
|                          | Sig. (2-tailed)     |                          | <.001                  |
|                          | N                   | 36                       | 36                     |
| الإدارية_القيادة_متوسط   | Pearson Correlation | .729**                   | 1                      |
|                          | Sig. (2-tailed)     | <.001                    |                        |
|                          | N                   | 36                       | 36                     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

- نتائج التحليل المتعلقة باختبار t-test للعينات المستقلة:

نتائج تحليل اختبار t-test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس على القيادة الادارية

### Independent Samples Test

| Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of |    |
|---|------|------------------------|----|
| F                                       | Sig. | t                      | df |

## الملاحق

|                        |                             |      |      |      |       |
|------------------------|-----------------------------|------|------|------|-------|
| الإدارية_القيادة_متوسط | Equal variances assumed     | .100 | .754 | .724 | 34    |
|                        | Equal variances not assumed |      |      | .690 | 6.850 |

نتائج تحليل اختبار **t-test** للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس على تحقيق الفعالية التنظيمية

### Independent Samples Test

|                          |                             | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality |       |
|--------------------------|-----------------------------|---|------|---------------------|-------|
|                          |                             | F                                       | Sig. | t                   | df    |
| التنظيمية_الفعالية_متوسط | Equal variances assumed     | 1.884                                   | .179 | .376                | 34    |
|                          | Equal variances not assumed |   |      | .479                | 9.707 |

نتائج تحليل التباين الاحادي لفحص أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية : السن المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الاقدمية على القيادة الإدارية .

### ANOVA

|                             |                | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig. |
|-----------------------------|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| العمال سن                   | Between Groups | 10.389         | 26 | .400        | 1.438 | .293 |
|                             | Within Groups  | 2.500          | 9  | .278        |       |      |
|                             | Total          | 12.889         | 35 |             |       |      |
| بالعامل الخاصة التعليم درجة | Between Groups | 4.639          | 26 | .178        | 1.606 | .233 |
|                             | Within Groups  | 1.000          | 9  | .111        |       |      |
|                             | Total          | 5.639          | 35 |             |       |      |
| المؤسسة في العامل اقدمية    | Between Groups | 13.222         | 26 | .509        | .381  | .974 |
|                             | Within Groups  | 12.000         | 9  | 1.333       |       |      |
|                             | Total          | 25.222         | 35 |             |       |      |

نتائج تحليل التباين الاحادي لفحص أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية : السن المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الاقدمية على تحقيق الفعالية التنظيمية

### ANOVA

|                             |                | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig. |
|-----------------------------|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| العمال سن                   | Between Groups | 4.639          | 16 | .290        | .668  | .791 |
|                             | Within Groups  | 8.250          | 19 | .434        |       |      |
|                             | Total          | 12.889         | 35 |             |       |      |
| بالعامل الخاصة التعليم درجة | Between Groups | 2.972          | 16 | .186        | 1.324 | .277 |
|                             | Within Groups  | 2.667          | 19 | .140        |       |      |
|                             | Total          | 5.639          | 35 |             |       |      |
| المؤسسة في العامل اقدمية    | Between Groups | 9.722          | 16 | .608        | .745  | .722 |
|                             | Within Groups  |                |    |             |       |      |
|                             | Total          |                |    |             |       |      |

## الملاحق

---

|               |        |    |      |  |  |
|---------------|--------|----|------|--|--|
| Within Groups | 15.500 | 19 | .816 |  |  |
| Total         | 25.222 | 35 |      |  |  |



# الفهرس

الفهرس

| الصفحة  | العنوان  |
|---|--|
| -   | الإهداء  |
| -   | شكر و عرفان  |
| I   | ملخص   |
| III   | قائمة المحتويات  |
| IV  | قائمة الجداول  |
| V   | قائمة الأشكال  |
| V   | قائمة الملاحق  |
| أ- و  | مقدمة  |
| <b>الفصل الأول : الإطار النظري والدراسات السابقة للقيادة الإدارية والفعالية التنظيمية</b> |  |
| 02  | تمهيد  |
| 03  | المبحث الأول: الإطار النظري للفعالية التنظيمية والقيادة الإدارية |
| 03  | المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الفعالية التنظيمية               |
| 03  | أولاً: مفهوم الفعالية التنظيمية                                  |
| 05  | ثانياً: معايير قياس الفعالية التنظيمية                           |
| 05  | ثالثاً: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية                    |
| 07  | رابعاً: أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية                     |
| 07  | المطلب الثاني: عموميات حول القيادة الإدارية                      |
| 08  | أولاً: مفهوم القيادة الإدارية                                    |
| 09  | ثانياً: خصائص القيادة الإدارية                                   |
| 09  | ثالثاً: أساليب القيادة الإدارية                                  |
| 10  | المبحث الثاني : الدراسات السابقة                                 |
| 10  | المطلب الأول : دراسات حول متغيري الدراسة                         |
| 10  | أولاً : الدراسات المحلية   |
| 12  | ثانياً : الدراسات الاجنبية                                       |

|  |   |
|--|---|
| 16   | المطلب الثاني : مقارنة الدراسات السابقة مع موضوع محل الدراسة                  |
| 22   | خلاصة الفصل   |
| <b>الفصل الثاني : دراسة الفعالية التنظيمية والقيادة الإدارية "حالة مؤسسة نفضال غرداية"</b> |   |
| 25   | المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة وطرق وأدوات الدراسة               |
| 25   | المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة                                   |
| 25   | أولا: نشأة مؤسسة نفضال  |
| 26   | ثانيا: التعريف بالمؤسسة والتطور التاريخي لها                                  |
| 30   | ثالثا: المخطط التنظيمي NAFTA (S.P.A) مقاطعة تسويق غرداية                      |
| 32   | رابعا: نشاط المؤسسة وامكانياتها   |
| 32   | خامسا: أهمية المؤسسة  |
| 33   | المطلب الثاني: طرق وأدوات الدراسة   |
| 33   | أولا: منهج الدراسة  |
| 33   | ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة  |
| 33   | ثالثا: متغيرات الدراسة  |
| 34   | رابعا: أدوات الدراسة  |
| 39   | <b>المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج</b>                     |
| 40   | المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة  |
| 40   | أولا: اختبار التوزيع الطبيعي (sample k-s-1) "كولموروف-سمرنوف"                 |
| 43   | ثانيا: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة                        |
| 44   | المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات                           |
| 44   | أولا: عرض وتحليل نتائج المتوسطات والانحراف المعياري لمحو القيادة الإدارية     |
| 50   | ثانيا: عرض وتحليل نتائج المتوسطات والانحراف المعياري لمحور الفعالية التنظيمية |
| 53   | ثالثا: اختبار الفرضيات  |
| 60   | خلاصة الفصل   |
| 62   | خاتمة   |
| 67   | قائمة المراجع   |
| 71   | قائمة الملاحق   |