

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان

أثر الأنماط القيادية على الفعالية التنظيمية
دراسة حالة الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية
- الملحق التجاري جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:
- سوفي نبيل

إعداد الطالبتان:
- كحل السنان زهيرة
- معزوزي منيرة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيساً	جامعة جيجل	الأستاذ: كرامش بلال
مشرفاً ومقرراً	جامعة جيجل	الأستاذ: سوفي نبيل
مناقشاً	جامعة جيجل	الأستاذ: شاطر شفيق

السنة الجامعية 2017/2018

شكر و عرفان

قال تعالى:

{ ولقد صرفنا في هذا القرآن للناس من كل مثل وكان الإنسان أظفر

شيء جدلاً { الكهف 54.

إن الحمد لله تبارك وتعالى على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل،

نتقدم بكل احترام وتقدير وجزيل الشكر إلى الأستاذ الفاضل المشرف

"سوفي نبيل" الذي ساعدنا بتوجيهاته وإرشاداته في إنجاز هذا العمل

كما نتوجه بخالص الشكر إلى الأستاذ "نجيمي عيسى" على نصائحه القيمة،

وكل أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

وإلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل المتواضع ولو بكلمة تشجيعية

جزاكم الله كل خير.

.....	شكر وعران
.....	فهرس المحتويات
.....	قائمة الأشكال
.....	قائمة الجداول
أ	مقدمة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة
03	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأنماط القيادية
03	أولاً: تعريف القيادة الإدارية
05	ثانياً: أهمية القيادة الإدارية
06	ثالثاً: عناصر القيادة الإدارية
07	رابعاً: بعض نظريات القيادة الإدارية
14	خامساً: الأنماط القيادية
19	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الفعالية التنظيمية
19	أولاً: مفهوم الفعالية التنظيمية
20	ثانياً: معايير الحكم على فعالية التنظيم
21	ثالثاً: الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالكفاءة
22	رابعاً: مداخل دراسة الفعالية التنظيمية
25	المطلب الثالث: الأنماط القيادية و أثرها على فعالية المنظمة
25	أولاً: النمط الأوتوقراطي وأثره على فعالية المنظمة
25	ثانياً: النمط الديمقراطي وأثره على فعالية المنظمة
26	ثالثاً: النمط المتساهل وأثره على فعالية المنظمة

26	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة
26	المطلب الأول: دراسات حول الأنماط القيادية
26	أولا : الدراسات العربية
30	ثانيا : الدراسات الأجنبية
31	المطلب الثاني: دراسات حول الفعالية التنظيمية
31	أولا : الدراسات العربية
34	ثانيا : الدراسات الأجنبية
35	المطلب الثالث : دراسات حول العلاقة بين الأنماط القيادية و الفعالية التنظيمية
35	أولا : الدراسات العربية
36	ثانيا : الدراسات الأجنبية
37	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

39	تمهيد
40	المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة
40	المطلب الأول: طريقة ومتغيرات الدراسة الميدانية
40	أولا : مجتمع وعينة الدراسة
40	ثانيا : أساليب جمع البيانات
41	المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة
41	أولا : الصدق الظاهري للإستبانة
41	ثانيا : الصدق البنائي للإستبانة
44	ثالثا : ثبات الإستبانة
44	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية
45	المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة
45	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

45	أولا : توزيع أفراد العينة حسب الجنس
45	ثانيا : توزيع أفراد العينة حسب العمر
46	ثالثا : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
46	رابعا : توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية
47	خامسا : توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية
47	سادسا : توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري
48	سابعا : توزيع أفراد العينة حسب الفئات المهنية
48	المطلب الثاني: تحليل عبارات محاور الدراسة
48	أولا : تحليل عبارات محور الأنماط القيادية
52	ثانيا : تحليل عبارات محور الفعالية التنظيمية
53	المطلب الثالث: إختبار نموذج الدراسة
54	المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة
54	أولا : اختبار الفرضية الأولى
55	ثانيا : اختبار الفرضية الثانية
56	ثالثا : اختبار الفرضية الثالثة
59	رابعا : اختبار الفرضية الرابعة
72	خامسا : اختبار الفرضية الخامسة
82	خلاصة الفصل
84	الخاتمة

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
د	نموذج الدراسة	01
10	نظرية الشبكة الإدارية	02
13	نموذج جراين Graen للقيادة	03
45	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	04
45	توزيع أفراد العينة حسب العمر	05
46	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	06
46	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	07
47	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	08
47	توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري	09
48	توزيع أفراد العينة حسب الفئات المهنية	10

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقارنة بين النمط القيادي الديمقراطي، الأوتوقراطي والمتساهل	18
02	مقياس ليكرت Likert	40
03	مستوى الموافقة	41
04	معامل الارتباط بين عبارات بعد " النمط الأوتوقراطي " ودرجته الكلية	41
05	معامل الارتباط بين عبارات بعد " النمط الديمقراطي " ودرجته الكلية	42
06	معامل الارتباط بين عبارات بعد " النمط المتساهل " ودرجته الكلية	42
07	معامل الارتباط بين عبارات محور " الفعالية التنظيمية " ودرجته الكلية	43
08	م عامل ثبات الإتساق الداخلي (كرومباخ ألفا Cronbach Alpha)	44
09	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	45
10	توزيع أفراد العينة حسب العمر	45
11	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	46
12	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	46
13	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	47
14	توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري	47
15	توزيع أفراد العينة حسب الفئات المهنية	48
16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الأول	49
17	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الثاني	50
18	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الثالث	51
19	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني	52
20	اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل (الأنماط القيادية) والمتغير التابع (الفعالية التنظيمية)	53
21	نتائج إختبار الفرضية الأولى	54
22	نتائج إختبار الفرضية الثانية	55

56	نتائج اختبار الإنحدار المتعدد لأثر الأنماط القيادية على فعالية الشركة	23
57	نتائج اختبار الإنحدار المتعدد لأثر النمط القيادي الأتوقراطي على فعالية الشركة	24
58	نتائج اختبار الإنحدار المتعدد لأثر النمط القيادي الديمقراطي على فعالية الشركة	25
59	نتائج اختبار الإنحدار المتعدد لأثر النمط القيادي المتساهل على فعالية الشركة	26
60	نتائج اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة وفقا لمتغير الجنس	27
61	نتائج اختبار Independent Samples T Test لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة تعزى لمتغير الجنس	28
62	نتائج اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة وفقا لمتغير العمر	29
62	نتائج اختبار التباين الأحادي حول النمط القيادي الأكثر ممارسة تعزى لمتغير العمر	30
63	نتائج اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	31
64	نتائج اختبار التباين الأحادي حول النمط القيادي الأكثر ممارسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي	32
65	نتائج اختبار توكي Tukey للمقارنات البعدية بين متوسطات فئات المستوى التعليمي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة	33
66	نتائج اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة وفقا لمتغير الأقدمية	34
67	نتائج اختبار التباين الأحادي حول النمط القيادي الأكثر ممارسة تعزى لمتغير الأقدمية	35
68	نتائج اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة وفقا لمتغير الحالة العائلية	36
68	نتائج اختبار التباين الأحادي حول النمط القيادي الأكثر ممارسة تعزى لمتغير الحالة العائلية	37

69	نتائج اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة وفقا لمتغير الراتب الشهري	38
70	نتائج اختبار التباين الأحادي حول النمط القيادي الأكثر ممارسة تعزى لمتغير الراتب الشهري	39
71	نتائج اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة وفقا لمتغير الفئات المهنية	40
72	نتائج اختبار التباين الأحادي حول النمط القيادي الأكثر ممارسة تعزى لمتغير الفئات المهنية	41
73	نتائج اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة وفقا لمتغير الجنس	42
74	نتائج اختبار Independent Samples T Test لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة تعزى لمتغير الجنس	43
74	نتائج اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة وفقا لمتغير العمر	44
75	نتائج اختبار التباين الأحادي حول فعالية الشركة تعزى لمتغير العمر	45
76	نتائج اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	46
76	نتائج اختبار التباين الأحادي حول فعالية الشركة تعزى لمتغير المستوى التعليمي	47
77	نتائج اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة وفقا لمتغير الأقدمية	48
77	نتائج اختبار التباين الأحادي حول فعالية الشركة تعزى لمتغير الأقدمية	49
78	نتائج اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة وفقا لمتغير الحالة العائلية	50
78	نتائج اختبار التباين الأحادي حول فعالية الشركة تعزى لمتغير الحالة العائلية	51
79	نتائج اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة وفقا لمتغير الراتب الشهري	52

80	نتائج اختبار التباين الأحادي حول فعالية الشركة تعزى لمتغير الراتب الشهري	53
80	نتائج اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة وفقا لمتغير الفئات المهنية	54
81	نتائج اختبار التباين الأحادي حول فعالية الشركة تعزى لمتغير الفئات المهنية	55

مقدمة

مقدم-ة

تعيش المنظمات اليوم جملة من التحولات والتغيرات في بيئتها أدت بها إلى تغيير أساليبها الإدارية والقيادية لتنماشى مع متطلبات هذه البيئة، فالمنظمات المعاصرة بحاجة إلى ممارسة أنماط قيادية ملائمة لرسم خطى صحيحة نحو نجاحها وتفوقها. وفي هذا الإطار، يرى العديد من الباحثين والمختصين في علم الإدارة أن واحدة من أبرز مشكلات التنظيم هي عجز قادته عن القيام بدورهم الصحيح (الفعالية) وبطريقة صحيحة (الكفاءة)، خاصة في ظل تعقد العمليات الإدارية وكبر حجم المنظمات وتأثير الظروف البيئية. ولأن القيادة بما تحمله من فن و صفات متميزة يطمح إليها الأفراد ذوي الروح المسؤولة لل تأثير في الآخرين وتوجيه قدراتهم واهتمامهم في اتجاه واحد إيجابي يخدم مصالح الأفراد والتنظيم على حد سواء، فقد شكلت آثارها في مختلف المفاهيم التنظيمية مجالا خصبا للباحثين على اختلاف آرائهم وتوجهاتهم، غير أن مجمل هذه الدراسات كانت تتفق في نقطة مهمة ألا وهي أهمية القائد داخل المنظمة من حيث دوره في تعزيز إلتزام المرؤوسين، تحسين الأداء، التقليل من المظاهر السلبية كالتغيب. وهي كلها مؤشرات تنتهي إلى تحقيق أهداف المنظمة والتي تعد مدخل من مداخل قياس فعاليتها.

1. إشكالية الدراسة

من منطلق الأفكار السابقة التي تؤكد على أهمية القيادة داخل التنظيم، وحيث أنه لا يوجد نمط قيادي مثالي يمكن اعتماده في جميع المواقف، جاءت هذه الدراسة للبحث في أثر الأنماط القيادية على الفعالية التنظيمية، حيث تتبلور لدينا إشكالية البحث المعبر عنها بـالتساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر الأنماط القيادية على الفعالية التنظيمية عموما وعلى فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال)- الملحق التجاري جيجل- على وجه الخصوص ؟

2. تساؤلات الدراسة

يندرج تحت التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية كالتالي:

- ما هو النمط القيادي الأكثر ممارسة في الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيجل-؟

- هل الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال)- الملحق التجاري جيجل- فعالة؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) -الملحق التجاري جيغل- عند مستوى دلالة 0.05 ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة في الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيغل- تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، الأقدمية ، الحالة العائلية ، الراتب الشهري ، الفئات المهنية) عند مستوى دلالة 0.05 ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) -الملحق التجاري جيغل- تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، الأقدمية ، الحالة العائلية ، الراتب الشهري ، الفئات المهنية) عند مستوى دلالة 0.05 ؟

3. فرضيات الدراسة

للإجابة على تساؤلات الدراسة قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات هي:

الفرضية الأولى

- النمط الديمقراطي هو النمط القيادي الأكثر ممارسة في الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) -الملحق التجاري جيغل-؛

الفرضية الثانية

- الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيغل- فعالة؛

الفرضية الثالثة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) -الملحق التجاري جيغل- عند مستوى دلالة 0.05؛

تنفرع الفرضية الثالثة إلى ثلاثة فرضيات فرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الأتوقراطي على فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) -الملحق التجاري جيغل- عند مستوى دلالة 0.05؛

- الفرضية الفرعية الثانية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الديمقراطي على فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيغل - عند مستوى دلالة 0.05؛

- الفرضية الفرعية الثالثة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي المتساهل على فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيغل - عند مستوى دلالة 0.05؛

الفرضية الرابعة

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول النمط الأكثر ممارسة في الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيغل - تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، الأقدمية ، الحالة العائلية ، الراتب الشهري ، الفئات المهنية) عند مستوى دلالة 0.05 .

تنتفرع الفرضية الرابعة إلى فرضيات فرعية كما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول النمط الأكثر ممارسة في الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيغل - تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0.05 .

- الفرضية الفرعية الثانية

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول النمط الأكثر ممارسة في الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيغل - تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة 0.05 ،

- الفرضية الفرعية الثالثة

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول النمط الأكثر ممارسة في الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيغل - تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05 .

- الفرضية الفرعية الرابعة

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول النمط الأكثر ممارسة في الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيجل - تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى دلالة 0.05 .

- الفرضية الفرعية الخامسة

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول النمط الأكثر ممارسة في الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيجل - تعزى لمتغير الحالة العائلية عند مستوى دلالة 0.05 .

- الفرضية الفرعية السادسة

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول النمط الأكثر ممارسة في الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيجل - تعزى لمتغير الراتب الشهري عند مستوى دلالة 0.05 .

- الفرضية الفرعية السابعة

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول النمط الأكثر ممارسة في الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيجل - تعزى لمتغير الفئات المهنية عند مستوى دلالة 0.05 .

الفرضية الخامسة

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيجل - تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، الأقدمية ، الحالة العائلية ، الراتب الشهري ، الفئات المهنية) عند مستوى دلالة 0.05 .

تتفرع الفرضية الخامسة إلى فرضيات فرعية كما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيبل - تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0.05.

- الفرضية الفرعية الثانية

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيبل - تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة 0.05.

- الفرضية الفرعية الثالثة

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيبل - تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05.

- الفرضية الفرعية الرابعة

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيبل - تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى دلالة 0.05.

- الفرضية الفرعية الخامسة

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيبل - تعزى لمتغير الحالة العائلية عند مستوى دلالة 0.05.

- الفرضية الفرعية السادسة

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيبل - تعزى لمتغير الراتب الشهري عند مستوى دلالة 0.05.

- الفرضية الفرعية السابعة

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيبل - تعزى لمتغير الفئات المهنية عند مستوى دلالة 0.05.

4. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد المهارات القيادية الواجب توفرها لتحقيق الفعالية و من تم الأهداف المرجوة ؛
- معرفة النمط القيادي الأكثر ممارسة في شركة نפטال جيجل؛
- تحديد أثر الأنماط القيادية على الفعالية التنظيمية في شركة نפטال جيجل ؛
- معرفة واقع الفعالية التنظيمية بشركة نפטال جيجل.

5. أهمية الدراسة

تكمن أهمية موضوع الدراسة في كونه يسعى للوقوف على نمط القيادة الأكثر ممارسة في شركة نפטال جيجل وأثره على الفعالية التنظيمية، وإبراز خصائص القيادة الناجحة والفعالة من أجل تقديم معلومات لقادة الشركة تساعدهم في اختيار النمط القيادي الملائم الذي يؤثر بالإيجاب على أهداف التنظيم. كما أنه سيثري المجال الأكاديمي بنتائجه وتوسيع مداركه العلمية والمعرفية، و يساهم في إثراء المكتبة الجزائرية حيث تعتبر هذه الدراسة امتداد للدراسات السابقة ومسار لدراسات مستقبلية.

6. أسباب اختيار الموضوع

من أسباب اختيارنا لهذا الموضوع ما يلي :

- الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع القيادة في نجاح المنظمات العامة والخاصة؛
- محاولة كشف واقع ممارسة الأنماط القيادية في المنظمات الجزائرية ومعرفة أثرها على الفعالية التنظيمية؛
- تبيان واقع دور الأنماط القيادية في المنظمة الجزائرية .

7. حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية** : بحثت الدراسة في تحديد أثر الأنماط القيادية (النمط الأتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط المتساهل) على فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيجل- ؛
- **الحدود البشرية** : شملت الدراسة عينة من 86 عامل بالشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال)- الملحق التجاري جيجل- ؛

- الحدود المكانية : إقتصرت الدراسة على الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نفضال) - الملحق التجاري جيجل- ؛
- الحدود الزمنية : تمت هذه الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2017/2018 أي من بداية شهر فيفري 2018 إلى غاية بداية شهر جوان 2018 .

8. منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لوصف مشكلة الدراسة ومن تم تحليلها للوصول إلى النتائج ثم الإستنتاجات و وضع التوصيات. وتتألف الدراسة من جزأين، جزء نظري غطى الأفكار العلمية بالإستعانة بكتب ومقالات ومذكرات ودراسات سابقة، وجزء تطبيقي بتوزيع إستبانة على العاملين بالشركة محل الدراسة مع الإستعانة بأسلوب الإحصاء الوصفي وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية .SPSS

9. هيكل الدراسة

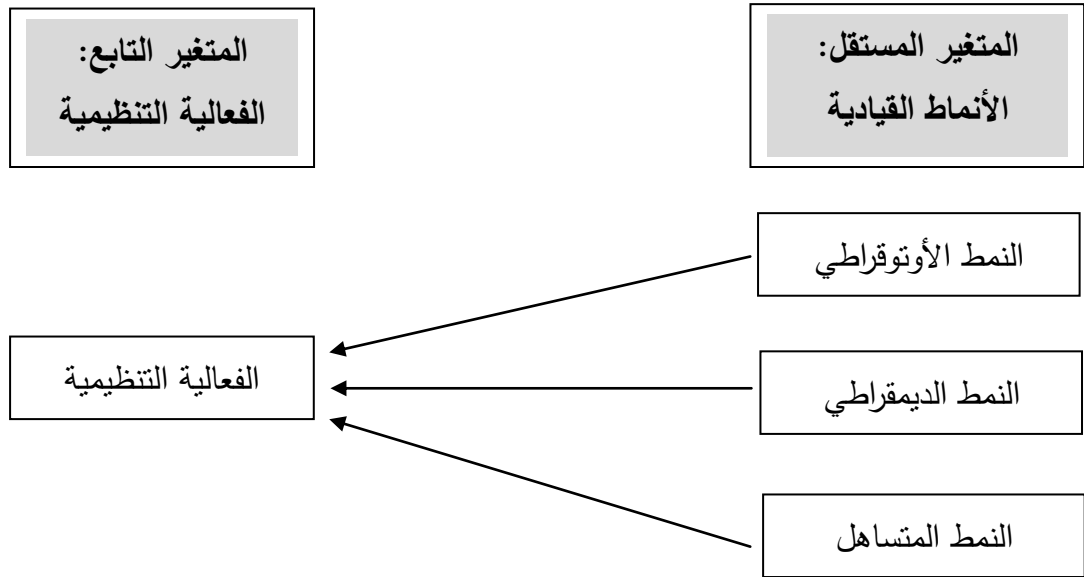
تم إعداد هذا البحث وفق طريقة IMRAD حيث تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، فصل نظري وآخر تطبيقي، تطرقنا في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة تضمن مبحثين، الأول تعرضنا فيه إلى الأدبيات النظرية أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى الدراسات السابقة. بالنسبة للفصل الثاني والذي جاء تحت عنوان الدراسة الميدانية فقد تضمن مبحثين، المبحث الأول تناول طريقة وأدوات الدراسة أما المبحث الثاني فقمنا فيه بعرض وتحليل نتائج الدراسة .

10. صعوبات الدراسة

واجهتنا بعض الصعوبات المألوفة لدى أي باحث، غير أن أهم صعوبة صادفناها كانت أثناء توزيع الإستبانات بطريقة مباشرة على جميع أفراد العينة نظرا لطبيعة العمل في الشركة الذي يتطلب ورديات ومناوبة ليلية في محطات البنزين.

11. نموذج الدراسة

الشكل رقم (01) : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

المبحث الأول : الإطار النظري للدراسة
المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية للدراسة

تمهيد

للقيادة باعتبارها عملية إجتماعية أهمية بالغة على المستوى المجتمعي والتنظيمي على حد سواء، أهمية تزايدت بشكل أكبر مع التغيرات والتطورات العالمية في شتى الميادين الإقتصادية منها، السياسية، الإجتماعية والثقافية. فنجاح المنظمات اليوم، وإن تداخلت عوامله، إلا أنه بات متوقف إلى حد كبير على القيادات وما تمتلكه من مؤهلات قادرة على توجيه الأفراد والمنظمات نحو تحقيق الأهداف المسطرة عبر الإستغلال الأمثل للموارد والخبرات بما يساهم في رفع أداء الأفراد وبالنتيجة فعالية المنظمة.

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

حظي مفهوم القيادة على مر التاريخ باهتمام الباحثين والممارسين نظراً لآثارها وانعكاساتها على حركة الجماعة ونشاط المنظمة ودورها في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهدافها ومن ثم التميز والتفوق.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأنماط القيادية

أولاً: تعريف القيادة الإدارية

1. القيادة

عُرفت القيادة بطرقٍ مختلفةٍ حيث يعود سبب تعدد تعاريفها إلى اختلاف الزوايا التي ينظر منها الكتاب والباحثون إلى هذا المفهوم بالإضافة إلى التطور الذي شهده البحث العلمي عن القيادة عبر الزمن.

1.1. القيادة لغة

القيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ومنها الإنصياح بمعنى الخضوع⁽¹⁾. بللرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني نجد أن القيادة (Leadership) من الفعل اليوناني (Arbien) والذي يتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك أو يقود. أما كلمة قائد (Leader) فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد الآخرين، فهناك علاقة بين شخصين، شخص يوجه وآخرين يقبلون هذا التوجيه⁽²⁾.

2.1. القيادة اصطلاحاً

القيادة عملية رشيدة لها طرفين، طرف موجه ومرشد، وطرف ثاني شخص أو مجموعة أشخاص يتلقون هذا التوجيه والإرشاد لتحقيق أهداف معينة⁽³⁾. فالقيادة عملية تأثير في نشاط مجموعة يقوم بها شخص مهم يتمتع بسلطة أكبر من الآخرين. إذ يجب التأكيد على أهمية العوامل الموقفية في اختيار نمط القيادة الأنسب، لأن اختلاف المواقف يظهر صور مختلفة للقائد. كما نؤكد على العناصر الجوهرية في القيادة: الجماعة، القائد، هدف مشترك، الموقف. ومنه يمكننا تعريف القيادة على أنها قدرة التأثير في سلوكيات العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم بطريقة صحيحة ليحققوا أهداف التنظيم في ظل علاقات إنسانية جيدة.

(1) ابن منظور، لسان العرب، ط1، دار الصادر، بيروت، المجلد 12، 2001، ص 315.

(2) نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص: 86، 87.

(3) نور الدين بورس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص15.

2. القيادة الإدارية

عرفها سيلكر هيدسون Siker hodsson على أنها " التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا لتحقيق أهداف التنظيم الإداري"⁽¹⁾. أما ففندر وبروستوش Pheffiner & Prestus فعرفاها على أنها " نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم"⁽²⁾. فالقيادة الإدارية تعني القدرة التأثيرية التي يمتلكها شخص والتي تجعل الآخرين يقبلون بقيادته طواعية، لكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم، فالقائد الناجح هو من يستطيع كسب تعاون أتباعه. والقيادة الإدارية ليست موهبة أو فنا فقط بل تستند إلى عناصر أساسية حتى يصل الشخص لوضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين ويغير سلوكهم بالشكل المرغوب، ويمكن للقيادة أن تأتي من خلال إبداع الفرد وتميزه، كما تستند إلى الخبرات والقدرات الذهنية والفكرية التي تجعل القائد مصدر إعجاب وقوة⁽³⁾.

3. مفاهيم مرتبطة بالقيادة

3.1. الإدارة

رغم الارتباط الوثيق بين القيادة والإدارة إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء، فالفرد قد يكون مديرا أو قائدا أو كليهما. تتضمن الإدارة أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتسمى الجوانب غير القيادية من عمل المدير بالعمل الإداري، بينما يطلق على الجوانب التفاعلية مع الأفراد بالعمل القيادي⁽⁴⁾.

3.2. الرئاسة

يميز كميول يونج K.Young بين القيادة والرئاسة على أساس أن القيادة شكل من أشكال السيطرة التي تعتمد على الشخصية وبقبل الجماعة دون إلزام قانوني⁽⁵⁾. أما الرئاسة فيستمدتها الشخص من قدرته التي يخوله إياها مركزه القانوني والوظيفي مثل حق إصدار الأوامر والتعليمات للآخرين الذين يجب عليهم الإمتثال.

(1) مطر بن عبد المحسن الجميلي ، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص 12.

(2) نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الجامعة الأردنية، 2007، ص98.

(3) خيضر كامل حمود فريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص: 237، 238.

(4) جمال الدين محمد مرسى، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005، ص 552.

(5) طلعت إبراهيم لطفى، علم إجتماع التنظيم، ط1 ، دار غريب، القاهرة، 1999، ص 84.

3.3. الزعامة

تختلف القيادة عن الزعامة، فالزعامة صفة تغلب عليها الموهبة، فالزعيم يكون موهوبا وبمارس منذ طفولته أدوار تبرز معه فيها قدرته على الزعامة، أما القيادة فهي صفة تغلب عليها القدرة على تطوير الذات ليصبح الشخص قادرا على إدارة وتوجيه المجموعة. فإذا كانت الزعامة هي توجيه الأفراد والمجموعات نحو أهداف الزعيم، فإن القيادة هي توجيه الأفراد والمجموعات والتأثير فيها نحو أهداف التنظيم⁽¹⁾.

ثانيا: أهمية القيادة الإدارية

تتجلى أهمية القيادة الإدارية من خلال العديد من الأنشطة التي يقوم بها القائد والتي نوجزها فيما يلي:⁽²⁾

1. أهمية القيادة تنظيمي

لا يقتصر دور القيادة على إصدار الأوامر والتأكد من أن الأنشطة تتم وفق الحدود المرسومة لها، ولكن كذلك إمداد المرؤوسين بما يحفزهم ويحافظ على روحهم المعنوية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون، كما يبرز دور القائد من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم وتوجيهها.

2. أهمية القيادة إنساني

يتضح من خلال مسؤوليات القائد في إقامة علاقات إنسانية بينه وبين المرؤوسين تقوم على التفاهم والثقة والمشاركة، دوره كمرؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها " دور التبعية ". ودوره كزميل للقادة الآخرين.

3. أهمية القيادة اجتماعي

من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل في خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو نقابات أو جمعيات توفر الخدمات لأعضائها. ويبرز دور القيادة هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون والتماسك بين العاملين.

(1) مطر عبد المحسن الجميلي، مرجع سبق ذكره، ص12.

(2) نور الدين بوراس، مرجع سبق ذكره، ص:73-75.

ثالثاً: عناصر القيادة الإدارية

لأنها عملية تفاعل إجتماعي، فالقيادة لا تقوم إلا إذا وجد من " يقود " ومن " يقادون " وهدف مشترك مطلوب تحقيقه في إطار ظروف معينة يمارس القائد فيها تأثيره على الجماعة⁽¹⁾.

1. القائد

قام علماء النفس والإجتماع بدراسات تعددت للتعرف على الصفات الرئيسية للقيادة حيث ذكروا أن هناك صفات تميز القادة عن غيرهم أهمها:⁽²⁾

- يتمتع بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه؛
- لديه سعة أفق وامتداد التفكير وسداد الرأي؛
- يتمتع بطلاقة اللسان وحسن التعبير؛
- يتميز بقوة الشخصية والقدرة على الإمساك بزمام القيادة؛
- لديه نضج عقلي وتحليل منطقي.

2. الأتباع (المرؤوسين)

هم من يحددون مدى كفاءة وفعالية القائد، وبالتالي يجب عليه أن ينمي المهارات الشخصية لأتباعه وإستعدادهم للعمل، فالقيادة الناجحة تقاس بمدى كفاءة أداء الفريق وأيضاً بطبيعة العلاقة بين القائد والأتباع⁽³⁾. وهناك عوامل يجب على القائد تهيئتها لتحقيق رضا الأتباع⁽⁴⁾:

- إيجاد الجو المناسب من الرضا والقبول في علاقته بمرؤوسيه؛
- التوعية بمتطلبات العمل الذي سيقومون به من خلال معرفة السياسة العامة للتنظيم ومسئوليتهم وواجباتهم وحقوقهم ومكانتهم في التنظيم وخصائص رئيسهم في العمل؛
- وجود نظام واضح يحدد علاقات العمل، فعلى القائد أن يوضح النظام الذي تسير عليه المنظمة والأسس التي تحكم علاقات الأفراد وأسس الثواب والعقاب وتطبيقها بعدالة؛

(1) وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال ، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص6.

(2) يحي بن موسى بن عبد الله صفحي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص الإدارة التنفيذية، الجامعة الافتراضية المملكة المتحدة البريطانية، 2011، ص 33.

(3) علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وقيادة الابتكار، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2009، ص16.

(4) نور محمد أحمد ابو علبة، القيادة الأخلاقية لدى مديري الم دارس بوكالة ال غوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من جهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في أصول التربية جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص ص: 16، 17.

3. عملية التأثير

- تعني قوة القائد وقدرته الإستثنائية والفريدة على إحداث تأثير في سلوك التابعين لتحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة للجماعة أو المنظمة. وتشير دراسات إلى أن أنماط قوة القائد وتأثيره تشتمل على⁽¹⁾:
- القوة الشرعية أو القانونية: تنتج عن مركز القائد في الهيكل التنظيمي أو في الإدارة كأن تضع مسمى وظيفته على باب المكتب مثل المدير العام، المدير، المشرف؛
 - قوة التحكم في نظام التحفيز: تعتمد على قدرة القائد في إدارة ومكافأة الآخرين مثل الترقيات، الجوائز؛
 - قوة القصر أو الإكراه: تأتي عن طريق القدرة على المراقبة والعقاب والجزاء بالنسبة للآخرين؛
 - قوة الخبرة: تأتي من الخبرات والمعلومات وتجارب القائد من الممارسات السابقة؛
 - قوة العلاقة أو الصلة بمصادر السلطة العليا: تأتي عن طريق العلاقة أو الصلاحيات أو عن طريق التجاذب وروابط العلاقة، وهذه العلاقة تتمثل في مساعدي المديرين والمشرفين في المستويات الدنيا وقدرة تأثيرهم على المديرين في المستويات العليا وذلك بحكم علاقاتهم مع بعضهم البعض.

4. الموقف

إن الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد، فالأفراد يكونون قادة في موقف ما، بينما هم غير ذلك في موقف آخر، فظهور القائد يأتي من خلال إتخاذ قرار في موقف ما⁽²⁾.

5. الأهداف المشتركة

هي الغايات المطلوب الوصول إليها فهي الأشياء المرغوبة والتي تحدد إتجاهات عمل المنظمة.

رابعاً: بعض نظريات القيادة الإدارية

ظهرت العديد من النظريات المفسرة للقيادة والتي حاولت معرفة متطلبات القيادة الناجحة، لكن ورغم ذلك مازالت هذه المسألة إلى يومنا محور الكتابات والنقاشات.

1. النظريات الفردية للقيادة

من أقدم النظريات، القيادة فيها تقوم على مجموعة من السمات التي تميز الفرد دون غيره، وتسمى كذلك ب" المدخل الفردي" كونها تركز على عنصر واحد وهو القائد مع إهمال العناصر الأخرى للقيادة:

(1) بشير علاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص ص: 16، 17.

(2) وسيلة واعر، مرجع سبق ذكره، 2015، ص 6.

1.1. نظرية الرجل العظيم " The Great Man Theory "

ترى أن الرجال العظماء يبرزون لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة. وتستند هذه النظرية على الافتراضات التالية:⁽¹⁾

- يمتلك الرجال العظماء حرية الإرادة المطلقة وقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم.
 - يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية؛
- من بين الانتقادات الموجهة له إهمالها لسمات المرؤوسين ومسؤولياتهم، كما أن القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها أفراد دون آخرون، إنما توجد عوامل أخرى تتدخل في الأمر منها مثلاً الظروف المحيطة.

2.1. نظرية السمات " Traits Theory "

بسبب الجدل الذي دار حول نظرية " الرجل العظيم " التي انطلقت من حقيقة وراثية السمات وأن القائد يولد ولا يصنع ، وتأثير المدرسة السلوكية في علم النفس التي أكدت على أهمية التعلم و الخبرة والتجربة في امتلاك الأفراد سمات القيادة، ظهرت نظرية جديدة عرفت بـ " نظرية السمات ". تدور فلسفتها حول إنفراد القادة بسمات تميزهم عن سواهم (كالسمات الجسمانية، الذهنية، الشخصية، الاجتماعية). من أهم الانتقادات الموجهة لها إستحالة توفر جميع هذه السمات في شخص واحد، اختلاف في تحديد السمات القيادية، عدم تحديد السمات التي تميز القادة عن التابعين، تجاهل دور المرؤوسين في فعالية القيادة إضافة إلى عدم توضيح الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على القائد ونجاحه.⁽²⁾

2. النظريات السلوكية للقيادة

تدور عموماً حول معرفة الفرد ، دوافعه، وسلوكه من أجل خلق مناخ يحقق الكفاءة والفاعلية في العمل⁽³⁾:

1.2. دراسات جامعة إيوا

أجريت بواسطة ليببت R.Lippert و وايت R.White تحت إشراف كيرت ليفين Kurt Lewin على تلاميذ ينتمون إلى " نوادي الهواة " مقسمين إلى مجموعات، يشرف على كل مجموعة قائد يتبع نمطا قياديا محدد⁽⁴⁾:

(1) سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 ، ص ص: 152، 153.

(2) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، 2004 ، ص ص: 263، 264.

(3) توفيق حامد طوالب، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين دراسة ميدانية على المؤسسات العامة بالأردن، أطروحة دكتوراه فلسفة، تخصص إدارة أعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008 ، ص ص: 26، 27.

(4) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، دار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 305.

- **النمط الأوتوقراطي:** تميزت الجماعات ذات القيادة التسلطية بأنها أعلى إنتاجية من بين الجماعات، وإن كانت هذه الإنتاجية العالية مشروطة بوجود القائد وممارسته لضغطه على الأفراد؛
 - **النمط الديمقراطي :** تميزت الجماعات ذات القيادة الديمقراطية بأنها الأعلى في نواحي الابتكار في الأنشطة، والدافعية واليُبَاط في مستوى الأداء والرضا، روح الفريق والتفاعل الإجتماعي؛
 - **النمط الحر:** تميزت الجماعات ذات القيادة الحرة بأنها منخفضة في كل النواحي السابقة تقريبا.
- تعد هذه الدراسة من أقدم الدراسات السلوكية التي استخدمت السلطة أساساً في عملية القيادة، وقد توصلت إلى أن الأسلوب الديمقراطي يساهم في تحسن الأداء وجودة العمل.⁽¹⁾ وبالموازاة مع دراسات جامعة إيوا، برزت دراسات أخرى أفرزت نظريات مختلفة للسلوك القيادي تمثلت أساساً فيما يلي⁽²⁾:

2.2. دراسات جامعة أوهايو أو نظرية البعدين " The Tow Dimentional Theory "

- تمكن الباحثون في ولاية أوهايو من تحديد بعدين للسلوك القيادي وهما:
- **هيكله المهام:** تحديد الأدوار بين القائد والمرؤوسين، ويعبر عن مدى اهتمام القائد بتخطيط العمل، تنظيمه وتوزيعه على مرؤوسيه والرقابة عليهم، وتجربة أساليب العمل المبتكرة؛
 - **الإهتمام بمشاعر الآخرين:** يهتم القائد بأفكار و آراء ومشاعر المرؤوسين وينمي العلاقات الوظيفية والثقة، ويساعد العاملين على حل المشاكل وإيجاد جو من الصداقة والمساواة بين العاملين.

3.2. دراسات جامعة ميشغان " Michigan University Studies "

- جامعة ميشغان كذلك لها مساهمة واضحة في هذا الإطار، حيث حددت بعدين للسلوك القيادي هما:
- **توجه القائد نحو العاملين :** تؤكد على العلاقات بين الأشخاص، حيث يأخذ الشخص الإهتمام الذي يحتاجه العاملين والإختلافات المتوقعة بين الأفراد؛
 - **توجه القائد للإنتاج:** تؤكد على التكنولوجيا أو المهام التي تظهر في العمل، وهذه أيضا تشبه دراسات جامعة أوهايو في بعدها الثاني هيكله المهام.

4.2. نظرية الشبكة الإدارية " Leadership Grid Theory "

- تهتم بالأفراد والإنتاج، طورها روبرت وجيمس موتون Robert Blake & Jane Mouton. يتم تمثيل الشبكة على محورين ، محور أفقي يمثل مستويات الإنتاج، وهو مفهوم يماثل نمط القيادة الهيكلية الموجه

(1) عالية إبراهيم محمد طحطوح، تأثير الأنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز جدة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2016، ص19.

(2) توفيق حامد طوالبه، مرجع سبق ذكره، ص ص: 26، 27.

المصفوفة مدخلا موقفيا للعلاقة بين درجة حرية المرؤوسين في التدخل بالقرار ومقدار السلطة المستخدمة من قبل القائد في هذا القرار استنادا إلى خصائص الموقف التي يعتمد فيها هذا السلوك.

3. النظريات الموقفية

تفترض أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت له ظروف مواتية لاستخدام مهاراته، وأن الموقف والسلوك الذي يبديه الفرد يحدد شخصية القائد ويتيح له فرصة استخدام مهاراته وإمكاناته القيادية، فهذه النظرية ركزت على عناصر ثلاثة هي سلوك القائد، وسلوك مرؤوسيه والموقف⁽¹⁾. من بين هذه النظريات:

1.3. النظرية النظرية لفيدلر Fred Feidler

حسب هذه النظرية القيادة تختلف باختلاف ثلاث عوامل موقفية : العلاقة بين القائد والمرؤوس ، هيكل العمل وقوة المركز الوظيفي. قام فيدلر Fred Feidler سنة 1967 بوضع نموذج أطلق عليه " نموذج الظروف المتغيرة لفعالية القيادة " والذي يعتبر أول نموذج للقيادة الموقفية. وتشير إلى أن فاعلية القائد في تحقيق أداء عال للمجموعة تتوقف على مدى سيطرته وتأثيره في موقف معين، إذ من الصعب على القائد أن يغير من نمطه القيادي، لأن نمط القيادة يعتبر انعكاسا لشخصيته، لذلك اقترح فيدلر أن يغير القائد الموقف ليتناسب مع نمطه القيادي⁽²⁾. مثل إعادة هيكلة المهام، إعطاء القائد نفوذا أكبر، أو أن يتغير القائد نهائيا⁽³⁾.

2.3. نظرية دورة الحياة لهرسي وبلنشارد Hersey and Blanchard

قدم الباحثان نظرية دورة الحياة للقيادة، حيث تم تحديد نضج واستعداد الموظفين كمتغير موقف، واقترحا أنه كلما زاد مستوى نضج واستعداد الموظفين لانجاز العمل، توجب على القائد المزيد من الاهتمام بالعلاقات والأفراد، وإذا ما بلغ مستوى نضج الموظفين فوق المتوسط، فيجب على القائد تقليص نمط سلوكه المهتم بالعمل والعلاقات على حد سواء، وتفترض النظرية أربعة أنماط قيادية هي⁽⁴⁾:

- **المخبر - الموجه:** يهتم بالعمل بدرجة كبيرة، وبالعلاقات بدرجة منخفضة، يناسب هذا النمط الموظفين ذوي النضج والاستعداد المنخفض؛

(1) شهرزاد محمد شهاب، القيادة الإدارية و دورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، مجلة دراسات تربوية، العدد 11، 2010، ص 115 .

(2) فاتن باشا، اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات دراسة حالة مجمع سونلغاز بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2017، ص74.

(3) حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص28.

(4) عالية إبراهيم محمد طحطوح، مرجع سبق ذكره، ص 22 .

- **المقنع البائع:** يهتم بالعمل والعلاقات بدرجة عالية، يناسب ذوي النضج من الدرجة المنخفضة إلى المتوسطة
- **المشارك:** يهتم بدرجة عالية بالعلاقات و بدرجة منخفضة بالعمل، هذا النمط يناسب الموظفين ذوي الدرجة المتوسطة إلى العالية من النضج؛
- **المفوض:** يهتم بالعمل والعلاقات بدرجة منخفضة، يناسب الموظفين ذوي الدرجة العالية من النضج.

3.3. نظرية المسار و الهدف " Path Goal Theory of Leadership "

أكدت على أن القائد الفعال هو الذي يقوم بمساعدة مرؤوسيه بتحديد أهدافهم ورسم المسارات لتحقيق هذه الأهداف، وإزالة العقبات التي تعترض طريقهم وتدريبهم ومكافأتهم على الإنجاز⁽¹⁾.

4. النظريات الحديثة

ظهرت في السنوات الأخيرة نظريات حديثة حول القيادة الإدارية، كان لها الأثر الكبير في تحقيق النجاح والأهداف، ومن أهمها مايلي:

1.4. النظرية التفاعلية

نتظر للقيادة على أنها تفاعل بين ثلاث متغيرات: شخصية القائد، خصائص الجماعة وعناصر الموقف القيادي بحيث لا بد من التفاعل بين هذه العناصر . المهم هو إدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له وإدراكه للآخرين، فضلا عن الإدراك المشترك بين الطرفين⁽²⁾. فالقائد الناجح هو من يقدر على التفاعل مع المجموعة وإحداث التكامل في سلوك أعضائها أو سلوك معظمهم، أخذا في اعتباره آمال وقيم وتطلعات أفرادها⁽³⁾.

2.4. النظرية التبادلية

تقوم على مبدأ التبادل بين القائد والمرؤوسين على أساس توضيح المطلوب منهم والتعاطف معهم، الاستفادة من إمكانياتهم بطريقة تبادلية، فهو يقدم لهم احتياجاتهم مقابل عقد يلزمهم بعمل ما يطلبه منهم⁽⁴⁾.

3.4. نظرية الترابط الثنائي

قدم جراين G. Graen نموذجا يختلف عن النماذج السابقة التي تفترض أن القائد يعامل كل المرؤوسين بطريقة واحدة تقريبا (الجانب الأيمن من الشكل أدناه)، وفقا لهذا المدخل يمارس القائد (ق) نموذجا متشابها

(1) محمود سلمان العميان ، مرجع سبق ذكره، ص 273.

(2) عز الدين أحمد العائدي، أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 15 .

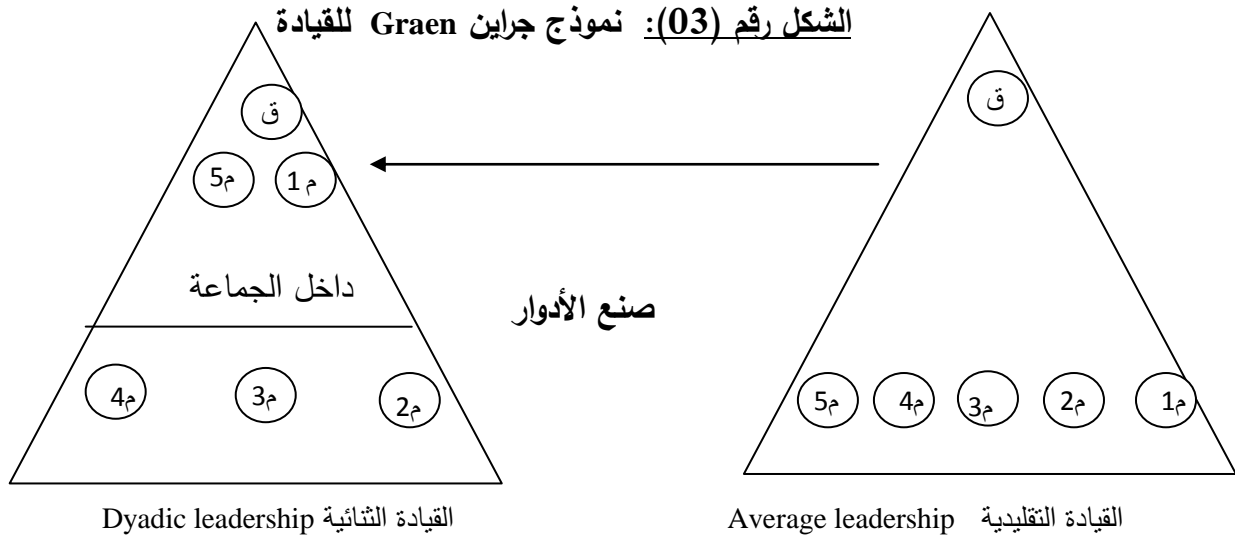
(3) نواف كنعان، 2007، مرجع سبق ذكره، ص 375.

(4) لطيفة عبد الرحمان الشبانان وآخرون، نظريات القيادة وأنماطها ، 12- 03- 2018 على الساعة 23:34 http:// dr- meshaal.com .

للسلوك تجاه كل الأفراد من (م1) إلى (م ن)، عكس ما يعتقد جراين أن القادة ينمون علاقة فريدة للتعامل مع كل فرد على حدى (العلاقات بالعلاقات الثنائية الرأسية). وحسب جراين يوجد نوعين من العلاقات بين القادة و المرؤوسين:

-علاقات تبادلية داخل- الجماعة: فيها ينمي كل من القائد والمرؤوس علاقة تتميز بالثقة والإحترام المتبادل، وبالحس المشترك بالمصير الواحد ، في الشكل أدناه (م1) و(م5) هم أعضاء من داخل جماعة القائد في القيادة الثنائية؛

-علاقات تبادلية خارج- الجماعة: يشير هذا النوع من العلاقات إلى فشل القائد في خلق الشعور بالثقة والاحترام المتبادل والمصير الواحد و يكون دوره مجرد الإشراف التقليدي على الأفراد ، كما هو موضح في الشكل أدناه أن (م2) و (م3) و(م4) هم أعضاء خارج جماعة القائد. (1)



المصدر: راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص275.

4.4 نظرية القيادة الكاريزمية " Charismatic Leadership "

تعتمد على السمات الشخصية أكثر من اعتمادها على المنصب الرسمي في المنظمة، حيث تركز على قوة شخصية القائد أكثر من تركيزها على السلطة أو المنصب الذي يشغله.(2)

5.4 نظرية القيادة التحويلية " Transformation Leadership "

يتميز هذا الأسلوب من القيادة بتقديم حافزية عالية للعاملين من خلال تذكيرهم بأهمية أعمالهم ووضع مصلحة الفريق أو المنظمة فوق المصلحة الفردية ويتطلب ذلك:

(1) راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 274 .

(2) خيضر كامل حمود الفريجات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 251.

- الشعور بالحاجة للتغيير Recognizing the need change؛
 - وضع رؤيا جديدة Creating a new vision ؛
 - تنفيذ التغيير أو إقناع المجموعة وقبولها بالتغيير Institutionalizing the change .
- وكل هذه الخطوات تحتاج إلى المهارات والالتزام الضروري لتنفيذ التغييرات بنجاح⁽¹⁾.

خامسا: الأنماط القيادية

توصل الباحثون إلى عدة أنماط للقيادة باختلاف معايير التصنيف، كأن تقسم القيادة إلى مركزية وقيادة لا مركزية، قيادة رسمية وقيادة غير رسمية. ومن المؤكد أن القائد لا يتصرف بأسلوب معين من تلقاء نفسه وإنما لديه مبرراته التي تدفعه إلى ذلك، ويميل أغلب الباحثون إلى اعتماد ثلاثة أنماط رئيسية للقيادة:

1. النمط القيادي الأوتوقراطي

عرف هذا النوع من القيادة بأسماء مختلفة كالقيادة العسكرية، الإستبدادية (الديكتاتورية)، ويعود تاريخها إلى العصور الأولى من تكوين الإنسان لمجتمعه، يتميز بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة له⁽²⁾. وقد كشفت دراسات عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطية تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على إنجازهم العمل⁽³⁾. حيث يصدر القادة الأوامر ويطلب الإذعان والولاء من مرؤوسيهم، ولا يتقبلون الإقتراحات واللجوء إلى أسلوب الإكراه والعقاب والتهديد بإستعمال السلطة لفرض النظام والقيام بالإنجاز⁽⁴⁾.

ويرى دوقلاس ماكجريجور D. Macgregor أن هذا الأسلوب يفقد المرؤوسين الشعور بالرضا، وأنهم سيعملون فقط لخوفهم من العقوبة. القائد في هذا النمط ومن خلال إنفراده بوظيفة إتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة من مرؤوسيه، أو حتى استشارتهم في ذلك فإنه في الغالب ما تكون نتائج سلبية تظهر من خلال تجمعات غير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي نتيجة الإحباط والتوتر وإنخفاض الروح المعنوية. وبشكل عام فإن هذا النمط يعطي إهتماما كبيرا للمهام وإهتماما أقل للأفراد حيث

(1) المرجع نفسه، ص: 250، 251.

(2) أسامة الخيري، القيادة الإدارية، ط1، دار الولاية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص123.

(3) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 275.

(4) محمد قاسم القريوي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان 2000، ص259.

يكون ذلك السلوك غير مناسب، وليس لهذا القائد ثقة في الآخرين، كما أنه غير سار ويهتم فقط بالعمل العاجل⁽¹⁾.

غير أن هناك جوانب إيجابية للقيادة الأوتوقراطية، فقد تكون في بعض الأوقات أكثر فعالية من أنواع القيادة الأخرى، حيث تشير الخبرة في مجال أنواع القيادة إلى أن هذه القيادة ستكون فعالة في المواقف التالية:⁽²⁾

- خلال فترة الأزمات، وفي ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم أو العاملين؛
- عندما يكون الموظفون جدد وقدراتهم بسيطة؛
- عندما يكون الإتصال والتنسيق على درجة بالغة من الأهمية؛
- إذا كان القائد خبيراً معترفاً بقدراته في مجال المشكلة؛
- عندما تكون نوعية القرار على أهمية بالغة، وقبول القرار من المرؤوسين ذو أهمية بسيطة؛
- يعد النمط الأمثل في التعامل مع بعض النوعيات من الموظفين (الموظفين الذين يخشون إستعمال السلطة، الموظفين الذين تنقصهم ثقة بالنفس، الموظفين الذين لديهم ميول عدوانية)؛
- بالإضافة إلى ذلك فإن إستخدام أسلوب القيادة الأوتوقراطية يوفر سرعة في العمل ووضوح الإتجاه الثابت، وأحياناً يستفيد الموظفون من الأوامر التي تبلغهم ما يجب عليهم فعله.

2. النمط القيادي الديمقراطي

- يقوم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة، العلاقات الإنسانية الجيدة بين القائد ومرؤوسيه، الاهتمام بآراء الآخرين والاستفادة منها مما يشجعهم على المناقشة وتقييم الأمور بموضوعية، فالقائد يلعب دوراً فعالاً في تنمية الابتكار وإظهار قدرات المرؤوسين⁽³⁾. من سماته نذكر:⁽⁴⁾
- قوة الشخصية و إبداء الرأي والقدرة على الإقناع دون إكراه أو ضغوط؛
 - الإعتراف بالفروق الفردية ومراعاتها عند تحديد المسؤوليات والواجبات؛
 - يستمد قوته ونفوذه من رضا تابعيه و قبولهم قيادته؛

(1) مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

(2) حسن محمود حسن ناصر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 43، 44.

(3) منير لواج، دور القيادة الإدارية في تفعيل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية بشركة إنتاج الكهرباء سونلغاز جيجل، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة جيجل، 2007، ص 35.

(4) محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية²، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن 2010، ص ص: 156،

- يشجع الآخرين، ويقترح ولا يفرض ويترك لهم حرية اتخاذ القرار و اقتراح البدائل والحلول؛
- مع القائد الديمقراطي يصبح التأثير متبادلا بين القائد والجماعة بمعنى أن الجماعة تشترك في تحديد الأهداف، وفي اتخاذ القرارات بتوجيهه وإرشاده؛
- يسعى للإرتقاء بأفراد الجماعة، ويعمل على تنمية قدراتهم و تدريبهم لتأهيلهم لتولي القيادة.

وتحقق القيادة الديمقراطية مجموعة من المزايا لعل من أهمها ما يلي⁽¹⁾:

- تفهم مشاعر العاملين وتلمس مشاكلهم وتعالجها وتحاول إشباع الحاجات الإنسانية، مما يولد لديهم الرضا والشعور بالإرتياح و رفع الروح المعنوية؛
- المشاركة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيدها وتحسن نوعيتها؛
- إشراك المرؤوسين والإهتمام باقتراحاتهم في وضع الخطط والسياسات والأهداف يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم مما يؤثر ايجابيا على مستوى أدائهم؛
- تعتبر المنظمات التي بها قادة ديمقراطيون أكثر نجاعة و إنتاجية مقارنة مع غيرها .

لكن، وبالرغم من اعتبار هذا النمط أسلوب جيد للقيادة، إلا أنه ليس كذلك في جميع الحالات وفي جميع المواقف، حيث ظهر اتجاه في الفكر الإداري يرى أن التطبيق العملي أثبت عدم واقعيتها للمآخذ التالية⁽²⁾:

- تشكل المشاركة مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية، ومن أن المشاركة غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة، كما أنه ورغم مشاركة آراء الآخرين، إلا أن ما يتم في الواقع العملي أن القائد هو في الغالب صاحب الاختيار النهائي من بين البدائل المتاحة؛
- ما يؤخذ على التفويض هو أن بعض العاملون لا يرحبون بقبول السلطة المفوضة خوفا من تحمل مسؤوليات جديدة والتهرب من المسؤوليات؛
- أثبتت الدراسات أن القائد الذي يركز اهتمامه على الموظفين لا يؤدي بالضرورة إلى زيادة الإنتاجية، فالقائد الناجح هو الذي يؤكد على الإنتاج مع مراعاة تجنب انخفاض الروح المعنوية.

(1) منير لواج، مرجع سبق ذكره، ص 35.

(2) نبيل حامد مرسي، نبيل حامد مرسي، القيادة الإدارية في الدول النامية، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 2010 ص ص: 245،

3. النمط القيادي المتساهل

هي عبارة عن قيادة متسامحة ولينة، للأتباع درجة عالية من الإستقلالية، تعتمد عليهم في وضع الأهداف ووسائل تحقيقها، تنظر إلى دورها كمسيرة لعمل الأفراد عن طريق تزويدهم بالمعلومات والعمل كوسيلة للاتصال مع البيئة الخارجية للجماعة⁽¹⁾. هذا النمط يكون فعالا في حال توفر درجة عالية من الدافعية للعمل والخبرة والمهارة وعندما يكون العمل روتيني ومألوف للعاملين⁽²⁾. يتميز القائد المتساهل بمجموعة من السمات:

- ضعف الشخصية، وفي هذه الحالة تظهر إحدى الشخصيات القوية من المستوى الإداري الأقل وتغطي عليه؛
- التردد في اتخاذ القرارات؛
- عدم الإهتمام بالمواظبة على العمل نتيجة التسبب والفوضى التي تسود المنظمة؛
- قلة توجيه العاملين و التهرب من إبداء الآراء والملاحظة حول العديد من الأمور التي تعرض عليه.

ما يعاب على النمط القيادي المتساهل:

- إعطاء الحرية الكاملة للأفراد أو المرؤوسين في إنجاز المهمات دون أدنى تدخل فيها؛
- عدم إعطاء المعلومات إلا حينما يسأل القائد عنها وغالبا ما تكون في حدود معينة؛
- عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين وأدائهم بشكل تام؛
- تدني مستويات الأداء وضعف العلاقات القائمة بين العاملين؛
- ضعف تماسك العلاقات الاجتماعية وضعف الروح المعنوية وعدم التعاون في إنجاز المهام؛
- غياب فلسفة واضحة للعمل أو سياسة مرسومة محددة؛
- أسلوب غير عملي يضعف الإهتمام بالعمل، ويساعد على التهرب من المسؤولية؛
- يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى والقلق ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة؛
- في ظل أسلوب عدم التدخل من قبل القائد تفتقر المجموعات العاملة إلى الضبط والتنظيم، مع زيادة حدة الروح الفردية مما يجعل من الصعب قيادتها و توجيهها نحو الأهداف المطلوبة⁽³⁾.

(1) عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة نفضال الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة السانية، وهران، 2010، ص 36.

(2) رائف شحادة نايف شحادة، العلاقة بين أنماط السلوك القيادي و أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2008، ص 28.

(3) سماتي حاتم، النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة لدى عمال مؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2011، ص 47.

الجدول رقم (01): مقارنة بين النمط القيادي الديمقراطي، الأوتوقراطي والمتساهل

المتساهل	الديمقراطي	الأوتوقراطي	المميزات
سريعة	بطيئة ومكلفة	سريعة	اتخاذ القرارات
لا يمكن التنبؤ به	ضعيف	ممتاز	التعامل مع الطوارئ
بطيء وصعب	بطيء	سهل	التناسق بين الأفعال
مرتفع جدا	مرتفع قليلا	يعتمد على القائد	الإبداع
صعب ويطيء حدوثه	صعب ويطيء حدوثه	يتم بسرعة	التغيير التنظيمي
مرتفع	مرتفع	منخفض	تبات المنظمة واستقرارها على المدى الطويل
نعم	نعم	لا	تدعيم أداء المهام
لا يمكن التنبؤ به	نعم	لا	تدعيم فريق العمل
قد يكون منخفضا أو مرتفعا	يميل إلى الارتفاع	يقل على المدى الطويل	رضا العمال

المصدر: سماتي حاتم، النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة لدى عمال مؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2011، ص48.

نلاحظ اختلاف بين الأنماط الثلاثة للقيادة من حيث الخصائص التي يمتاز بها كل نمط، فالقائد الأوتوقراطي والمتساهل يتخذ قراراته في الغالب بشكل سريع عكس النمط الديمقراطي الذي يترتب قبل اتخاذ أي قرار. وإذا كان القائد الأوتوقراطي يحسن التعامل مع الحالات الطارئة، فإن القائد الديمقراطي يعاب عليه ضعف قدراته على التعامل مع تلك المواقف. أما القائد المتساهل فلا يمكن التنبؤ بما سيفعله في مثل هذه الحالات وهو نفس الشيء فيما يخص تدعيم الجماعة و فريق العمل، عكس النمط الديمقراطي، وعموما فإن النمط الديمقراطي من نتائجه رضا العمال بدرجة عالية ، وتخفض نسبة رضا العمال مع مرور الوقت في الأوتوقراطي، أما المتساهل فقد يكون منخفضا أو مرتفعا.

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الفعالية التنظيمية

تعتبر الفعالية التنظيمية معياراً رئيسياً لمدى نمو وتطور المنظمة، ورغم وجود إجماع حول أهميتها بالنسبة للمنظمات أياً كانت طبيعة نشاطها، إلا أن هناك اختلاف قائم حول مفهومها ومؤشرات وطرق قياسها.

أولاً : مفهوم الفعالية التنظيمية

1. تعريف الفعالية التنظيمية

عرفها برنارد Barnard على أنها " أي نشاط مقترن بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أُقيم من أجله النشاط "، بينما عرفها كاتز و خان katz & khan بأنها " القدرة على مضاعفة النتائج النهائية للمنظمة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية "(1). كما عرفها إيتزيوني Itzioni على أنها " النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة "(2). أما باري وميلس Barry R. Armandi & Edgar. W. Mills. JR فقد عرفها على أنها " مجموعة المخرجات التي تحققها المنظمة مقارنة مع مجموعة المدخلات "، وحسب رأيهم فإن هناك ثلاث عوامل رئيسية تتدخل في الفعالية التنظيمية من بينها الإشراف المناسب (3). والفعالية بأبسط معانيها قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المخطط لها سلفاً، من خلال بعض المؤشرات الاقتصادية كالإنتاج كما ونوعاً، و مؤشرات اجتماعية سلوكية كرضا الأفراد، والمشاركة في اتخاذ القرار مما يضمن للمنظمة الاستقرار والتكيف ومن تم النمو والتطور والبقاء(4).

2. خصائص الفعالية التنظيمية

- تميز الفعالية التنظيمية عن غيرها من المفاهيم التنظيمية بعدة الخصائص، من أبرزها ما يلي:(5)
- الاستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن، فلها صفة تراكمية تؤثر في خصائص التنظيم؛
- الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والجوانب الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية؛

(1) ماهر صالح بنات، الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة ، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2002، ص 65.

(2) عبد الوهاب بن علي، مشروع التغيير وعلاقته بفعالية التنظيم دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج (ALVER) بوهان، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة وهران، 2015، ص 50 .

(3) رايح العايب مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، 2004، ص 133.

(4) نور الدين تاويريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي مساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم في علم نفس العمل والتنظيم ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2006 ، ص 146.

(5) لمى فيصل اسير، نموذج مقترح لرفع فعالية المصرف التجاري السوري من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2014، ص 71.

- **التنوع:** تستفيد منها جهات مختلفة و متنوعة منها المجتمع، الأفراد والمساهمين؛
- **النسبية:** لا يمكن إصدار حكم على فعالية منظمة ما بصورة مطلقة لأن دراسة المنظمة تعتمد على مصادر المعلومات وأسلوب تفسيرها إلى جانب أنها في حدود مكانية و زمانية محددة.

ثانيا: معايير الحكم على فعالية التنظيم

1. قياس الفعالية التنظيمية

هناك من الباحثين من اعتمد معايير اقتصادية كالربح، النمو، الإنتاجية والكفاءة، في حين اعتمد آخرون معايير سلوكية كالاتصالات المفتوحة، المرونة، الإبداع والولاء، الرضا، التغيب ودوران العمل. بينما اعتمد فريق ثالث الربط بين المعايير الاقتصادية والسلوكية معا. كما تستخدم المرونة، قدرة الحصول على الموارد، توفر المعلومات للمنظمة، الثبات والاستقرار في بيئة المنظمة، تدريب الموارد البشرية في قياس الفعالية.⁽¹⁾ ويمكن تصنيف معايير قياس الفعالية إلى مجموعتين متداخلتين:

- **المجموعة الأولى:** معايير تقيس أداء التنظيم في دورته التشغيلية (المدخلات والعمليات والمخرجات) والتي تنقسم إلى معايير إنتاجية، فنية، مالية، إنسانية وتسويقية، ومعايير أكثر شمولاً تقيس أداء التنظيم بالنسبة للبيئة المحيطة تنقسم إلى معايير اقتصادية وإجتماعية وقومية.
- **المجموعة الثانية:** معايير كمية وأخرى نوعية، حيث أن الكمية تقاس بمعدلات ونسب ومعاملات مثل معدل الإنتاجية، عائد الأرباح، معدل الغياب، والتأخير والحوادث، والإصابات، أما المعايير النوعية فيدخل فيها الحكم والتقدير الذي يكون غالبا مبنيا على مقارنات.

ويضاف إليها مجموعة ثالثة تتعلق بالزمن القصير والمتوسط والطويل الأجل. تتطوي معظم المعايير التشغيلية (الكفاءة، الربحية، المبيعات والتكاليف) تحت المدى القصير الذي يكون عادة سنة أو أقل من سنة، وتدخل بعض المعايير التي تعكس علاقة التنظيم بالبيئة تحت المدى المتوسط مثل التكيف، المرونة، تنمية القوى العاملة وفتح مجالات جديدة للإنتاج والتطوير، والتوازن بين الأهداف القصيرة الأجل والطويلة، واتباع قيم المجتمع واتباع حاجات المواطنين، أما المعايير التي تتطوي تحت الأجل الطويل فهي الإستمرار والإستقرار والتقدم ورفع مستوى المعيشة والمساهمة في رقي المجتمع⁽²⁾.

(1) طالب أصغر دوسة، سوسن جواد حسين، دور إدارة المعرفة في تحقيق الفعالية التنظيمية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 47، 2007، ص : 169-179.

(2) حنان تيغزة، علاقة الرقابة البروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي بالجزائر ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة قسنطينة، 2013، ص 162.

وفي محاولة لدمج أهم معايير الفعالية التنظيمية قدمّ Tom Peters وروبرت وترمان Robert Waterman محاولة رائدة في كتابهما " البحث عن التميز " الذي ركز على ثمانية معايير للفعالية وهي⁽¹⁾:

- إنجاز الأنشطة الوظيفية والتشغيلية؛
- الاهتمام بالعملاء، الإهتمام بالعاملين؛
- رفع الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين؛
- ضرورة فهم العاملين لأهداف المنظمة؛
- الارتباط بعلاقات جيدة مع المنظمات المماثلة؛
- بساطة الهيكل التنظيمي؛
- منح درجات عالية للإبداع والإبتكار والتصرف.

2. العوامل المؤثرة في فعالية التنظيم

- هناك بعض العوامل تساعد المنظمة في القيام بدورها على أكمل وجه وتزيد من فعاليتها وهي⁽²⁾:
- **عوامل فنية وتكنولوجية:** تتمثل في المباني، الماكينات، الأدوات، ظروف العمل، الأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين، واستراتيجية الإدارة والسلوك التنظيمي.
 - **عوامل بشرية:** تشمل معنويات الأفراد، إتجاهاتهم، دوافعهم، رغباتهم، سبل الإتصالات المعتمدة بينهم، الصراع، بيئة العمل، وأسس تطويرها بالشكل الذي يعزز الإستقرار المنظمي وتوازن التنظيم.
 - **عوامل متعلقة بمخرجات التنظيم:** تتضمن التغذية العكسية من المستفيدين حول قدرة التنظيم على إشباع حاجاتهم الفعلية في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر الملائم.
 - **عوامل بيئية:** تشمل الزبائن والموردين، المنافسين والنقابات وغيرهم من لهم تأثير على التنظيم.

ثالثاً: الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالكفاءة

الكفاءة من أكثر المصطلحات ارتباطاً بالفعالية، تمثل معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة⁽³⁾. أي أداء الأعمال بطريقة صحيحة، أما الفعالية فهي أداء الأعمال الصحيحة. تتحقق الفعالية عندما تكون رؤية واضحة وأهداف وإستراتيجيات محددة، بينما تتحقق الكفاءة عندما يكون تنظيم وإدارة للوقت، رقابة ومتابعة. وعندما تكون فعالية دون كفاءة فإن الرؤى والأهداف لا يتم

(1) أحمد ماهر، التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 34.

(2) حنان تغيزة، مرجع سبق ذكره، ص: 164، 165.

(3) خليل محمد حسن الشماخ وآخرون، نظرية المنظمة، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 330.

تحقيقها بصورة صحيحة، وفي حالة وجود كفاءة دون فعالية فإن الأعمال تتجزر دون وضوح الأهداف (1). فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة وغير كفؤة، ويمكن أن تكون العكس، والفعالية أشمل من الكفاءة، فالفعالية تأخذ في عين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية، أما الكفاءة فغالبا ما تركز فقط على العمليات الداخلية في المنظمة (2).

رابعاً: مداخل دراسة الفعالية التنظيمية

أوضح التطور في نظريات الفعالية التنظيمية أن المنظمات الفعالة هي التي تحقق الإعتبارات التالية (3):

- تحقيق الأهداف الوظيفية والتشغيلية للمنظمة (مدخل الأهداف)؛
- تحقيق التفاعل مع البيئة في الحصول على المدخلات وتقديم مخرجات مقبولة (مدخل النظم)؛
- تحقيق رضا الأطراف ذات المصلحة بالمنظمة (مدخل الأطراف الإستراتيجية)؛
- التوفيق بين قيم التنظيم (مدخل القيم المتنافسة).

1. مدخل الأهداف

في الخمسينات، كانت فعالية التنظيم مرهونة بقدرته على تحقيق الأهداف التي نشأ من أجلها بشكل جيد وبأقل التكاليف. والأهداف تختلف من تنظيم لآخر. يفترض هذا المعيار بأن لدى كافة التنظيمات أهداف واضحة قابلة للقياس كما ونوعاً وأن هذا اتفاقاً عاماً على هذه الأهداف، وهي إفتراضات تحتاج إلى مناقشة للتأكد من مدى صداقيتها، لأن كثير من المنظمات لا تضع دوماً أهدافاً محددة قابلة للقياس (4). ولعل من أهم المشكلات التي يواجهها هذا المدخل (تحقيق الهدف) في قياس فعالية المنظمات:

- تعدد الأهداف وأحياناً تعارضها مما يجعل قياس الفعالية باستخدام معيار وحيد يعتبر أمراً غير مقبول، ويتطلب تقييم فعالية المنظمات في هذه الحالة الأخذ في الإعتبار العديد من الأهداف في نفس الوقت؛
- وجود أهداف يصعب قياسها بشكل كمي خاصة بالنسبة للمنظمات غير الهادفة لتحقيق الأرباح الأمر الذي يؤدي أحياناً إلى استخدام معايير شخصية وغير موضوعية للقياس؛
- غياب إجماع أو اتفاق حول الأهداف أو الوسائل التي يقاس بها تحقيق الأهداف (5).

(1) شوقي بورقية، التمييز بين الكفاءة و الفعالية الفاعلية و الأداء ، ص 10 تاريخ التصفح 2018/04/10 على 13:26

ierc.kau.edu.sa.GetFile

(2) صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص: 196.

(3) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 34، 35.

(4) محمد قاسم القريوي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط 3، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 116.

(5) زيد منير عبيو، الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص: 31، 32.

2. مدخل النظم

يركز على دراسة مكونات النظام (المدخلات والعمليات والمخرجات)، بالإضافة إلى أهداف النظام ومحدداته والتغذية العكسية والبيئة المحيطة به، وبفحص نتيجة هذا التفاعل وأثره على الفعالية. و يتمشى هذا المدخل أكثر مع المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح كالجامعات والمستشفيات والتي يصعب قياس فعاليتها من خلال المخرجات وعليه يتم التركيز على قدرتها في الحصول على احتياجاتها الضرورية كالتمويل والكفاءة البشرية، لكن ما يعاب على هذا المدخل إهماله لكيفية استخدام وتفاعل هذه الموارد⁽¹⁾.

3. مدخل العناصر الإستراتيجية

ظهر في السبعينات من القرن الماضي، يفترض أصحابه أن المنظمات مناير سياسية يتنافس عليها أصحاب المصالح (وهي مجموعة تقع خارج أو داخل بيئتها) للحصول على الموارد، وأن الفعالية تأتي محصلة للقدرة على إرضائها⁽²⁾، وغالبا ما تتعارض أهداف هذه الأطراف:

- **الموردين:** هدفهم إلزام المنظمة بسداد قيمة الموارد المباعة لها؛
- **المستهلكين:** هدفهم الحصول على أعلى جودة بأقل الأسعار؛
- **العمال:** هدفهم الحصول على أعلى الأجور وأفضل ظروف عمل ممكنة؛
- **الملاك:** هدفهم تحقيق أعلى معدلات عائدة على استثماراتهم؛
- **المديرون:** هدفهم الحصول على أعلى مرتبات وأكبر قدر من السلطة والنفوذ؛
- **الحكومة:** هدفها الإلتزام بالقوانين واللوائح؛
- **المجتمع:** هدفه مشاركة المنظمة في التنمية الإقتصادية والإجتماعية وحماية البيئة وزيادة رفاهية المواطنين.

ويرى بريكمان وكامبيل Brickman & Campbell أن هناك حدود لقدرة التنظيم على إرضاء رغبات أصحاب المصالح⁽³⁾. لذا إقتراح بعض الباحثين تحقيق مطالب أصحاب القوة الأكبر منهم، واقترح آخرون أن

(1) حنان تيغزة، مرجع سبق ذكره، ص157.

(2) محمد قاسم القريوي، مرجع سبق ذكره، ص121.

(3) حنان تيغزة، مرجع سبق ذكره، ص160.

تركز المنظمات على إرضاء الجهات المنتفعين الأكثر عدائية للمنظمة. وذهب بعضهم الآخر إلى التأكيد بعدم وجود طريقة مثلى للإختيار، وإنما الإهتمام لأبد أن ينصب على كل المجموعات المنتفعين⁽¹⁾.

4. مدخل القيم المتنافسة

ينطلق مؤيدو هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد متفق عليه لقياس الفعالية⁽²⁾. فمعيار الفعالية معيار شخصي يعتمد على القيم الشخصية للقائمين على عملية التقييم. وهناك بعدين للقيم المتنافسة: الأول التركيز التنظيمي وقد يكون تركيزاً داخلياً ويقصد به إهتمام الإدارة بمصلحة العاملين وكفاءتهم، أما التركيز الخارجي فإنه يهتم بمصلحة المنظمة من خلال التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية، أما البعد الثاني للقيم المتنافسية فإنه يتمثل بهيكل المنظمة وقد يتسم الهيكل بالثبات أو المرونة، إذ أن الثبات يعكس قيم الإدارة لكفاءة الرقابة من الأعلى إلى الأسفل في حين تمثل المرونة قيمة التكيف والتغيير. وقد نشأت من ربط هذين البعدين (التركيز التنظيمي، وهيكل المنظمة) أربعة نماذج للفعالية التنظيمية:⁽³⁾

- نموذج النظام المفتوح " Open System Model " : مزيج من التركيز الخارجي والهيكل المرن. هدفه الحصول على أكبر نسبة من النمو والحصول على الموارد.
- نموذج الهدف العقلاني " Rational Goal Model " : أهدافه الأساسية هي الإنتاجية والكفاءة والربحية أما الهدف الفرعي الذي تحاول المنظمة الوصول إليه فهو (التخطيط الداخلي) .
- نموذج العملية الداخلية " Internal Process Model " : يمثل المنظمات التي يكون تركيزها داخلياً وهيكلها الوظيفي مسيطراً عليه، وهي منظمات غير قادرة على التأقلم مع البيئة الخارجية وبالتالي ستكون غير فاعلة لو تفاعلت مع البيئة الخارجية أو رفعت درجة المرونة عندها تحاول المنظمة المحافظة على الموقف الحالي أي الاستقرار والثبات.
- نموذج العلاقات الإنسانية " Human Rational Model " : يعكس فلسفة القيم للتركيز الداخلي والهيكل المرن، يهتم بتطوير الموارد البشرية.

(1) محمد حسن آل ياسين، تقييم الفعالية المنظمة لمؤسسات التعليم الجامعي ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 27، 2012، ص61.

(2) محمد قاسم القريوي، مرجع سبق ذكره، ص123.

(3) فؤاد حسن جاسم، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمة، بحث تطبيقي في الشركة العامة لتسويق الأدوية ببغداد ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 95، 2013، ص ص: 296، 297.

المطلب الثالث: الأنماط القيادية وأثرها على فعالية المنظمة

إن للنمط الذي يمارسه القائد مع مرؤوسيه له العديد من الآثار داخل التنظيم سواء كانت آثار إيجابية أو سلبية على الروح المعنوية للعاملين وسلوكياتهم مما ينعكس على أدائهم وبالنتيجة قد يمتد إلى حد تأثيره على فعالية المنظمة حيث يكون عاملاً مهماً في تحقيقها لأهدافها أو العكس.

أولاً : النمط الأوتوقراطي وأثره على فعالية المنظمة

في ظل هذا النمط يحاول القائد إخضاع كل الأمور لسلطته، كما يستخدم السلطة كأداة للضغط على المرؤوسين وتهديدهم لإنجاز العمل، كما لا يهتم بأراء الآخرين وأفكارهم فهو الذي يقوم باختيار الأهداف وتحديدتها واختيار سبل تحقيقها دون أن يسأل رأي أتباعه، كما يحب الإشراف المباشر على أعمال مرؤوسيه وعدم السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، فحينما يظهر القائد بمظهر القوي والتمسك وانفراده باتخاذ القرارات وعدم تفويضه السلطة لمرؤوسيه يخلق جو من الإحباط وقتل روح المبادرة والإبتكار لديهم، فالأفراد هنا غير متعاونين ويفتقرون إلى الروح الجماعية، وتسود بينهم الصراعات وانعدام التفاهم والثقة، وبالتالي انخفاض الروح المعنوية لديهم وأهم مظاهر إنخفاضها عدم الرضا عن أسلوب القائد وطريقته، تفكك العلاقات مع الزملاء في العمل، عدم الرضا عن الأجر، الشعور بالملل والروتين، فالقائد هنا يهتم بالإنتاج فقط ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية فيكون أداء الجماعة منخفضاً وهذا ما يؤثر سلباً على تحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: النمط الديمقراطي وأثره على فعالية المنظمة

تفترض مدرسة العلاقات الإنسانية أن الإنسان إجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين وأن أفضل سمة جماعية هي التعاون وليس التنافس، حيث دعت إلى تحسين أساليب القيادة. ويدعو أسلوب القيادة في ظل النمط الديمقراطي إلى التعاون وفتح سبل المشاركة في القرارات بين القادة ومرؤوسيه وهذا يخلق لديهم الإحساس بأهميتهم لأنهم يشعرون أن آراءهم واقتراحاتهم محل تقدير وإهتمام القادة، كما تقوي إحساسهم بالمسؤولية مما يبسر على القادة أول مهامهم، كما أن تفويض السلطة يرفع من الروح المعنوية وذلك لأن إعطاء القائد لمن فوضهم السلطة حرية التصرف فيما فوضهم به في حدود مسؤولياته والوقوف على النتائج دون الدخول في التفاصيل، كل ذلك يولد الثقة المتبادلة بينه وبين مرؤوسيه، كما يولد لديهم الإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه، فالقائد في ظل هذا النمط يهتم

بالعاملين وله قدرة على توجيههم نحو تحقيق أهداف التنظيم من خلال العناية بهم والحرص على رفع روحهم المعنوية.

ثالثاً: النمط المتساهل وأثره على فعالية المنظمة

في ظل هذا النمط يترك القائد لمرؤوسيه حرية إختيار الأسلوب الذي يروونه مناسباً لإنجاز بعض الأعمال تترتب عنها نتائج سلبية نتيجة المبالغة في منح الحرية للمرؤوسين حيث أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة يجعل الفوضى تسود بين الأفراد مع شيوع روح الإتكال بينهم وبالتالي التخلي عن المسؤوليات بحيث لا يكون جدي دائماً في عمله وهذا ينعكس سلباً على أدائه وأداء الجماعة. وانتهاج الفرد العامل نهجاً مطلقاً في أداء العمل بعيداً عن إشراف وتوجيه قائده قد يؤدي إلى محاولة السيطرة على زملائه لعدم وجود قيود رادعة، وهذا يؤدي إلى تفكك مجموعة العمل وفقدان روح التعاون فيما بينها وعندئذ لا يؤدي العاملون مهامهم على نحو جيد في ظل غياب الرقابة، ومع انخفاض روحهم المعنوية.

أساليب القيادة الناجحة لها علاقة بالفعالية، والقائد يمكنه أن يكون ديمقراطياً في مواقف معينة كما قد يكون أوتوقراطياً في مواقف أخرى حسب الظروف والبيئة المحيطة، وسوف ندعم أكثر هذه الأفكار من خلال عرض لأهم ما توصلت إليه الدراسات السابقة حول هذا الموضوع.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة إطار أو مرجع نظري يرجع إليه الباحث حيث تمكنه من الإطلاع على مختلف جوانب موضوعه والاستفادة منها، وكذلك تمكنه من تحديد المتغيرات الأساسية لبحثه.

المطلب الأول: دراسات حول الأنماط القيادية

أولاً: الدراسات العربية

❖ توفيق حامد طوالبه، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008،

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات العامة بالأردن، معرفة الأنماط القيادية الأكثر سيادة فيها، وتحديد أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديري هذه المؤسسات. تم اختيار أربع مؤسسات بطريقة قصدية بلغ عددها 410 موظفاً. توصلت الدراسة إلى:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين؛

- كان تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية متبايناً، ليس لها أثر على النمط القيادي في إدارة الصراع؛
 - جاء تأثير الخبرة العملية كبيراً على النمط القيادي في إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين.
- وعلى ضوء هذه النتائج، تم وضع عدد من التوصيات من أهمها ضرورة تدريب المديرين على الأنماط القيادية والأساليب والإستراتيجيات الفاعلة في إنهاء الصراع أو التقليل منه، خاصة النمط التسلطي الخير، من أجل الارتقاء بالأنماط القيادية إلى المستوى المناسب، والتي يتم من خلالها تفعيل عملية إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات العامة في الأردن، كما أوصت الدراسة بضرورة تنمية الخبرات العملية لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن، لما لها من أثر فاعل في تبني الأنماط القيادية والتي يتم من خلالها إدارة الصراع التنظيمي في هذه المؤسسات، وعدم الاعتماد على ضوابط تتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية.

❖ حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية

الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010.

هدفت الدراسة إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية، مستويات الأداء فيها، طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي، كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر، الجنس) ومدى تأثير المتغيرات التنظيمية (مصروفاتها، عمرها الزمني، عدد الموظفين) على تقديرات العاملين للنمط القيادي السائد وأثره على الأداء الوظيفي. تكون مجتمع الدراسة من 138 منظمة أهلية تعمل في قطاع غزة، تم توزيع الإستبانة على عينة من 340 عامل. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر إستخداماً في المنظمات الأهلية الفلسطينية، يليه النمط القيادي الأوثوقراطي، وأخيراً النمط القيادي الحر؛
- جاء المستوى العام للأداء الوظيفي جيداً؛
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والنمط القيادي الحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي؛
- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوثوقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات.

قدم الباحث العديد من التوصيات بهدف تعزيز النمط القيادي الديمقراطي في المنظمات الأهلية الفلسطينية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي.

تتفق دراستنا مع هذه الدراسات في تطرقها لنفس المتغير المستقل (الأنماط القيادية) وفي المؤسسات العامة. وتختلف معها في المتغير التابع، حيث خصت دراستنا موضوع الفعالية التنظيمية، في حين تناولت الدراسة الأولى الصراع التنظيمي والدراسة الثانية الأداء الوظيفي، مع فارق مكاني، أين يمكن أن يكون للبيئة الإجتماعية والثقافية دور في اختلاف مواقف الباحثين من الأنماط القيادية وتأثيراتها.

❖ عالية بنت إبراهيم محمد طحطوح، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2016.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة الإدارية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، الحرة) على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، البالغ عددهن 1146 موظفة، شملت عينة الدراسة 278 موظفة، أظهرت الدراسة العديد من النتائج منها:

- تفوق نمط القيادة الديمقراطية، يليه نمط القيادة الحرة، ثم نمط القيادة الأوتوقراطية؛
- وجود درجة ممارسة مرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بنسبة بلغت 7.32%؛
- وجود تأثير لنمط القيادة الحرة على سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة 1.31%؛
- شبه غياب لتأثير نمط القيادة الأوتوقراطية، ونمط القيادة الديمقراطية على سلوك المواطنة التنظيمية؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية اتجاه أنماط القيادة الإدارية، وسلوك المواطنة التنظيمية تُعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية).

من توصيات الدراسة:

- تعزيز ممارسة نمط القيادة الديمقراطية؛
- اتخاذ إجراءات تصحيحية لممارسة نمط القيادة الأوتوقراطية ونمط القيادة الحرة؛
- بذل المزيد من الجهود عند ترشيح واختيار القيادات الإدارية المناسبة قواعد ومعايير عادلة وموضوعية؛
- العمل على المحافظة على درجة الممارسة المرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريات من خلال تقديم الحوافز المعنوية، والاهتمام بترسيخ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في مختلف المستويات الإدارية عن طريق عقد الندوات والدورات التدريبية.

تتفق دراستنا مع هذه الدراسة في تطرقها لنفس المتغير المستقل (الأنماط القيادية)، كما أن الدراستين أجريتا على المؤسسات العامة مع تقارب زمني. لكنها تختلفان في المتغير التابع وفي بيئة الدراسة.

❖ وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري: دراسة حالة مجمع صيدالطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2015.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) على الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية بالجزائر، وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- يمارس القادة الإداريين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية كل من النمط القيادي التحويلي والتشاركي والتبادلي بدرجات متقاربة أكبر من ممارستهم النمط الأبوي؛
- أكدت النتائج أن مستوى توفر الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية كان مرتفعا؛
- وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة بين أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) والإبداع الإداري بمجمع صيدال، أن أقوى علاقة ارتباط كانت لصالح القيادة التحويلية؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح بعدي التأثير المثالي و الاهتمام الإنساني بالفرد؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح بعدي الإدارة بالاستثناء النشطة و الإدارة بالاستثناء الساكنة؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح كل من التفويض، الاتصال، العلاقات الإنسانية، المشاركة؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأبوية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح بعد القائد الخفي؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفياد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى إلى متغير مدة الخدمة لصالح العاملين ممن تتراوح مدة خبرتهم في المؤسسة من 6 سنوات إلى 15 سنة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى إلى متغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة مع الرئيس المباشر، التخصص.

وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ما يلي:

- تعزيز نمط القيادة التحويلية وتفعيل دوره في تطوير وتنمية المهارات والقدرات الإبداعية لدى المرؤوسين، باعتباره النمط القيادي الذي ارتبط إيجاباً أكثر بالإبداع مقارنة بباقي أنماط القيادة الأخرى؛
 - المحافظة على اعتماد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار والاهتمام الإنساني بالفرد والإبقاء على المناخ الديمقراطي وعدم استخدام السلطة المطلقة التي تقيد الإبداع؛
 - على القادة الإداريين بصيдал ترخيص ثقافة الإبداع والعمل على دفع الأفراد أكثر للبحث والتطوير؛
 - أظهرت نتائج التحليل الإحصائي محدودية نظام الحوافز بصيдал، وعليه يجب تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير تأخذ بعين الاعتبار مكافئة الأفراد المبدعين، وتقديم الحوافز الإيجابية كعامل أساسي لتحسين الأداء و خاصة الحوافز المعنوية، والاعتراف بقدرات وأفكار العاملين وتنفيذها.
- تتفق هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في تطرقهما لنفس المتغير المستقل (الأنماط القيادية)، وفي نفس البيئة أين تتقارب ثقافة الأفراد، ومن حيث الحادثة، كما أن الدراستين أجريتا على المؤسسات العامة ، و تختلفان في المتغير التابع.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

❖ Chien-wen Tsai, **Leadership Style and Employee's Job Satisfaction in International Tourist Hotels**, 2009.

- اهتمت الدراسة بالعلاقة بين نمط القيادة الإدارية والرضا الوظيفي في السياحة الفندقية العالمية، إستخدم الباحث إستبانة لجمع البيانات من الموظفين العاملين في الفنادق السياحية، حيث تم توزيع 500 إستبانة على عينة الدراسة، 300 مسترجعة. من أهم النتائج المتوصل إليها:
- الموظفين أكثر رضا مع نمط القيادة الذي يحترم فيه القائد مرؤوسيه ويركز على تنمية العلاقات معهم عنه مع النمط القيادي الذي يركز فيه القائد على العمل وأسس تنظيمه وتوزيع المهام والأعباء؛
 - توجد فروق بين إجابات المبحوثين تبعا لمستوى التعليم والخبرة العلمية؛
- كما خلصت الدراسة إلى توصيات أهمها:
- وضع آلية للحصول على التغذية الراجعة من الموظفين لكي تستخدم كأساس لتطوير القيادة في مختلف التخصصات؛
 - وضع إرشادات لإعداد المشرفين في الفنادق ليكونوا قادة فعالين في المستقبل.

❖ Remondini, Leadership styles and school climate: A comparison between Hispanic women principals in Southern New Mexico, 2001.

هدفت الدراسة إلى معرفة النمط القيادي لمديريات مدارس نيومكسيكو والمناخ التنظيمي في المدارس من وجهة نظر مديرات المدارس والمعلمات، حيث شمل المسح معلمي ومديري (18) مدرسة ثانوية وأساسية، واستخدمت الباحثة مخزن الممارسات القيادية الذي طوره كوزيس وبوستر، واستبانة لوصف المناخ التنظيمي، وتوصلت النتائج إلى أنه عدم وجود علاقة بين النمط التحويلي والمناخ التنظيمي، ووجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي الداعم وسلوك العلاقة الحميمة للمعلمات من قبل مدير المدرسة.

تتفق دراستنا مع هاتين الدراستين في تطرقهما لنفس المتغير المستقل، و تختلف معها في المتغير التابع وأيضاً في البيئة، فشتان بين البيئة العربية والبيئة الغربية من حيث المبادئ، العادات، التقاليد والتنشئة الاجتماعية، كما أن هذه الدراسة تمت في القطاع الخاص ودراستنا الحالية في القطاع العام. مع وجود فارق زمني بينها.

المطلب الثاني: دراسات حول الفعالية التنظيمية

أولاً: الدراسات العربية

❖ إيمان سالم الصانع، أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية في الفعالية التنظيمية: دراسة حالة لشركة الإسمنت الأردنية لافارج، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى وصف أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية بأبعادها (مدى تحقيق الهدف، التكيف البيئي، النوعية، المخرجات) في شركة تصنيع الإسمنت الأردنية (على عينة من 63 فرداً). من أبرز النتائج التي تم التوصل إليها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية بمتغيراتها في تحقيق الفعالية التنظيمية بمتغيراتها في شركة الإسمنت الأردنية، ومن أهم التوصيات:

- على شركة لافارج أن تكون سباقة للتغيير بدلاً من اللجوء إلى ردة الفعل من أجل التصدي بسرعة وفعالية مع التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال المعقدة؛
- على الشركة تفويض صنع القرار لجميع الموظفين، وضمان أن الجميع في المنظمة لديه الشعور بالانتماء، وأن يكون الدافع هو المساهمة في الأداء التنظيمي العام؛
- على شركة لافارج أن تكون واثقة بأن الرشاقة الإستراتيجية تحقق الفعالية التنظيمية التي بدورها تؤدي إلى الميزة التنافسية المستدامة والتي تسعى إليها جميع المنظمات؛
- تغيير السياق التنظيمي وجعله أكثر مرونة، فالرشاقة الإستراتيجية لا يمكن ممارستها في بيئة هرمية.

❖ بن علي عبد الوهاب، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم: دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج ALVER وهران، رسالة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران، 2015، 2.

هدفت الدراسة إلى إبراز علاقة موضوع الفعالية التنظيمية بمختلف مشاريع التغيير التي تتبناها المؤسسة وهي في الأساس مشاريع تنظيمية يقصد بها تحقيق أكبر قدر من الفعالية بغض النظر عن مفاهيمها المختلفة، يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال المؤسسة والذي يبلغ 571 عاملا، تم توزيع الإستبانات على 135 عاملا اختيروا بطريقة عشوائية لمراعاة طبيعة الموضوع والتي تستدعي التعرف على إتجاهات العاملين بغض النظر عن مختلف المتغيرات الشخصية لهم (منها 120 إستبانة صالحة للدراسة)، من أهم النتائج المتوصل إليها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات أفراد التنظيم نحو أهداف مشروع التغيير والبرامج والإستراتيجيات المتبعة في سبيل إنجاحه من جهة وإتجاهاتهم نحو قدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية التنظيمية المطلوبة. أما عن توصيات الباحث فتتمثلت في:

- يجب أن يكون للعاملين ثقة كبيرة في القائمين على مشروع التغيير من خلال توضيح الرسالة وأهداف المؤسسة، توحيد أهداف الأفراد الشخصية وأهداف التنظيم وتبسيط مجمل العمليات التنظيمية، وتطوير اللوائح والأنظمة التي تحكم شؤون العاملين وذلك باستدراكهم في العملية؛
- مشاركة العمال على اختلاف مستوياتهم في إعداد مشروع التغيير؛
- يجب أن تكون أهداف التنظيم معقولة، واضحة وقابلة للإنجاز؛
- ضرورة توفر المؤسسة على عناصر مساعدة بشكل كبير لتحقيق أهدافها منها على الخصوص، موارد بشرية مؤهلة، موارد مالية كافية لتحقيق أهدافها، محيط فيزيقي ملائم لطبيعة نشاطها، أجهزة إتصال فعال.

❖ لخرش فريد، تفويض السلطة والفعالية التنظيمية: دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية بالجلفة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل جامعة سطيف 2، 2015.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير عملية تفويض السلطة على الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بولاية الجلفة، وقد أكدت النتائج في غالبيتها على وجود تأثير إيجابي لهذه العملية على مستوى الأداء بل إن استخدامها شفويا أي بطريقة غير رسمية يعمل على زيادة الحركة عند غالبية الموظفين وهو ما يضفي نوع من الثقة والتحفيز في العمل و يزيد من نسبة تقبل الأعمال الإضافية، وذلك بناء على ما يتوقعه الموظف من حوافز تساهم في تحقيق أهدافه وطموحاته في الترقية والنقد الوظيفي ، وقد توصلت الدراسة إلى:

- أن توافق المهام والصلاحيات المفوضة مع اختصاصات الموظف يؤدي إلى زيادة تفويض مسؤوليات أكثر وصلاحيات أقل للمستويات التنظيمية الأدنى، وأن التفويض يمنح الموظف فرصة مناسبة لاكتساب المهارات وإبراز القدرات في استغلال الموارد المتوفرة بشكل أفضل؛
- الرقعة ووضوح المهام والصلاحيات المفوضة لها دور إيجابي في تحقيق الكفاءة في الأداء، من خلال التحكم أكثر في العمل، زيادة سرعة التنفيذ، تقادي الصراعات التنظيمية؛
- يساهم التفويض في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين ويزيد من إقبالهم ومحبتهم للعمل ويشعرهم بالثقة بالنفس، وأن الكفاءة في منصب العمل تساهم في زيادة السرعة على اتخاذ القرارات الصحيحة. كما أن المهام المفوضة وفق الاختصاص تساهم في زيادة قدرات الموظفين على تشخيص المشاكل اليومية وفي زيادة سرعة الحصول على المعلومات؛
- امتلاك الصلاحيات الزائدة يساعد يساعد المفوضين على إيجاد الحلول المناسبة في أقل وقت ممكن؛
- تمتع الموظف المسؤول ببعض الصلاحيات يرفع من معنوياته ويزيد من مستوى أداءه وفعالته في وظيفته، وينعكس هذا بشكل إيجابي على نفسيته وعلى سلوكه وتصرفاته مع زملائه والمجتمع ككل.

❖ ماهر صالح بنات، **الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية**، رسالة ماجستير في علوم التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2002.

- هدفت الدراسة إلى معرفة على مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية بغزة، وبيان أثر اختلاف كل من الوظيفة، سنوات الخبرة في الجامعة، نوع الكلية، والرتبة الأكاديمية في تقدير مستوى الفعالية التنظيمية لهذه الجامعة. قد أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية تكونت من 223 مفردة ما نسبته 40% من مجتمع الدراسة، وقد استخدم الباحث استبانة من 112 فقرة موزعة على أبعاد الدراسة من بينها رضا الموظفين على العمل والرضا التعليمي للطالب. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- ارتفاع مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على المقياس الكلي وعلى كل بعد من أبعاده، حيث بلغت النسبة المئوية للفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على المقياس الكلي 80.3% ؛
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين تقديرات أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الوظيفة (أكاديميين، إداريين) وذلك لصالح الإداريين؛
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين تقديرات أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة؛

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين تقديرات أعضاء الهيئة الأكاديمية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الكلية، وذلك لصالح الكليات الشرعية بعدها الإنسانية والعلمية؛
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين تقديرات أعضاء الهيئة الأكاديمية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ ، أستاذ مشارك ، أستاذ مساعد ، محاضر ، معيد).
- وأوصت الدراسة الجامعة الإسلامية بالمحافظة على مستوى فعاليتها المرتفع والعمل على تحسينه من خلال الاهتمام أكثر بتعزيز النمو المهني لأعضاء الهيئة التدريسية، وتعزيز رضا الموظفين عن العمل، وتعزيز النمو الشخصي للطلبة، وتحسين الممارسات الإدارية و العمليات الداخلية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

❖ Javad Mehrabi et al, **Effects of organizational culture, structure and strategy on organizational effectiveness by using knowledge management Case Study: Seven International Transportation Company, Iran,2013.**

الهدف من هذه الدراسة هو التحقيق في أثر الثقافة التنظيمية، الهيكل والاستراتيجية على فعالية التنظيم من خلال إدارة المعرفة، يتكون المجتمع من جميع الموظفين والمديرين (300) شخص في سبعة شركات النقل الدولي، تضم عينة الدراسة 200 موظف ومدير، لجمع البيانات استخدمت الاستبيانات حيث تم إجراء تحليل البيانات واختبار الفروض باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية وخاصة تقنية تحليل المسار باستخدام برنامج LISREL. أشارت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة تعمل كوسيط بين تأثير الثقافة التنظيمية على الفعالية التنظيمية، ويعمل جزئياً كوسيط بين تأثير الهيكل والاستراتيجية على الفعالية التنظيمية. النتائج توحي بأن لها واحدة من العوامل المهمة في المنظمات لتحقيق الفعالية التنظيمية و لتحقيقها تكتسب إدارة المعرفة الناجحة امتيازاً لثقافة تتلاءم بشكل أفضل مع ذلك منظمة.

❖ Fredrick Wawire Otike, Omboi Bernard Messah, **Effects of Workplace Diversity Management on Organizational Effectiveness: a case study Kenya.**

سعت الدراسة إلى تحديد آثار إدارة تنوع القوى العاملة على الفعالية التنظيمية باختبار فروع البنك التجاري الكيني محدودة على وجه التحديد، سعت الدراسة إلى تحديد مدى التنوع الديموغرافي، ومدى التنوع الثقافي الاجتماعي، وإدارة التنوع في فروع البنك وكيف تؤثر إدارة تنوع القوى العاملة على الفعالية التنظيمية.

اعتمدت الدراسة تصميمًا وصفيًا للبحث، حيث تألف مجتمع الدراسة من جميع فروع KCB المحدودة في خمسة بلدان في منطقة شرق إفريقيا، تم اختيار حجم عينة من 100 مستجيب، تم جمع البيانات عن طريق استخدام استبيان من خلال البريد عبر الإنترنت، حيث أن معامل ارتباط بيرسون أشار إلى العلاقة بين كل من المتغير المستقل والمتغير التابع واختباره بنسبة 5% مستوى الأهمية، أوضحت الدراسة أن التنوع يؤثر بشكل عام على تماسك KCB وعلى الرغم من أن المشاكل تتعلق بالتنوع هي حوادث متقطعة في بعض الفروع (أقل من 20% من الفروع)، إلا أن هناك جهود متعددة للإستفادة من التنوع في KCB حيث يتم تحقيق القليل منها، ومن المرجح أن يؤثر التنوع سلبا الفعالية التنظيمية إذا لم تتم معالجتها بشكل صحيح. أوصت الدراسة أنه من أجل الإستفادة من التنوع القائم، يتم تأسيس فلسفة حول التنوع الذي من شأنه أن يؤثر على معظم الموارد البشرية والأنشطة فيما يتعلق بالاختلافات كما هو موجود بين موظفيها.

المطلب الثالث: دراسات حول العلاقة بين الأنماط القيادية والفعالية التنظيمية

أولا: الدراسات العربية

❖ عزام محمد حسن العثماني، دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، 2017.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، القدرة الإلهامية، الاهتمام الفردي) والتعرف على واقع الفعالية التنظيمية و بيان العلاقة بين الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية و بين الفعالية التنظيمية للمدارس الخاصة بمحافظات قطاع غزة ، حيث قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، يتكون مجتمع الدراسة من (964) فردا وبلغ عدد العينة (274) مفردة ، وقام بمعالجة بيانات الدراسة بأساليب الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي :

- ممارسة مديرو المدارس الخاصة بمحافظات قطاع غزة سلوك القيادة التحويلية بدرجة كبيرة حيث بلغ الوزن النسبي لإجمالي محور القيادة التحويلية 68.76%، و بلغ الوزن النسبي لإجمالي محور الفعالية التنظيمية 73.38%.
- يوجد ارتباط معنوي موجب بلغ 0.85 بين القيادة التحويلية و الفعالية التنظيمية .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة التحويلية و الفعالية التنظيمية لدى المدارس الخاصة بمحافظات قطاع غزة .

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد القيادة التحويلية على الفعالية التنظيمية لدى المدارس الخاصة بمحافظة قطاع غزة .

من أهم توصياته ضرورة اهتمام قائد المدرسة بعقد الندوات والدورات والمحاضرات التي تعرف العاملين في المدارس الخاصة بمفاهيم القيادة التحويلية و بأهمية تبني وتطبيق هذه المفاهيم ، وذلك لما لها من دور بالغ في تحقيق الفعالية، وضرورة اهتمام قائد المدرسة بعقد المدارس التدريبية التي تهدف إلى تحسين وتطوير قدرات العاملين في المدارس الخاصة على القيادة التحويلية مما ينعكس على استخدامها بفعالية ونجاح. تتفق دراستنا مع هذه الدراسة في تناولهما نفس متغيرات الدراسة، شملت مؤسسات القطاع العام وفي نفس الفترة الزمنية، لكنهما تختلفان في البيئة التي تمت فيها الدراستين (الجزائر و فلسطين).

ثانياً: الدراسات الأجنبية

❖ Palmer, *The Relationship between Principals Leadership Style and Faculty Perception of Principals Effectiveness*, 1996.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة والفاعلية العامة للمدرسة، توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي لمدير المدرسة والفاعلية العامة للمدرسة؛

- أن مديري المدارس الذين يستخدمون النمط القيادي " التسويقي"، والنمط القيادي " المشارك " كانت مدارسهم أكثر فاعلية من المديرين الذين يستخدمون النمط " الأمر " ، والنمط " التفويضي" .

خلاصة الفصل

يمكن أن نستخلص من خلال ما سبق أن القيادة هي أساس العملية الإدارية حيث تبرز أهميتها من خلال الدور الذي تلعبه في توجيه و تعديل سلوك الأفراد داخل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها . ونجاح القيادة يرتبط بخصائص النمط المتبع الذي يمكن القائد من المهارات النوعية اللازمة لفاعلية العملية القيادية و إتقانها، إضافة إلى ذلك قوة تأثير القائد في الآخرين وتأثره بهم.

وبخصوص الفعالية التنظيمية، استخلصنا من أن تحقيقها يعني تحقيق أهداف المنظمة رغم تعدد مداخل القياس، حيث تعددت الأبحاث التي تحدثت عن القيادة الإدارية والفاعلية التنظيمية، ولكن بزوايا مختلفة تبعاً لاهتمامات الباحثين و خلفياتهم النظرية، وتتنوع الأطراف التي لها مصالح مع المنظمة والذين يؤثرون على

الفعالية خاصة القيادة ومنه استنتجنا العلاقة النظرية للأنماط القيادية على الفعالية التنظيمية حيث أن النمط الديمقراطي هو النمط المثالي لتحقيق الفعالية التنظيمية، رغم أنه توجد نتائج إيجابية تساهم في الفعالية التنظيمية نتيجة ممارسة النمطين الأوتوقراطي والمتساهل في بعض الحالات.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الأول : طريقة وأدوات الدراسة
المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

تمهيد

بعدما تطرقنا في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط أهم جوانبها على الواقع الحالي للشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) -الملحق التجاري- جيغل كواحدة من أهم مؤسسات القطاع الإقتصادي للدولة، لما تحظى به من مكانة رائدة في مجال توزيع وتسويق المواد البترولية على الصعيد الوطني وحتى الدولي. وقد جاءت دراستنا لمعرفة أولا النمط القيادي الأكثر ممارسة بالشركة، ثانيا التأكد من مدى فعاليتها، وأخيرا التحقق من أثر الأنماط القيادية على فعالية الشركة.

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة استخدمنا العديد من الطرق والأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعتها والتي سنحاول إبرازها فيما يلي.

المطلب الأول: طريقة ومتغيرات الدراسة الميدانية

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بالشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيجل- والبالغ عددهم 120 عامل. وقد قمنا بسحب عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة، بلغ عددها 92 عامل (76.66%) وبعد توزيع الاستبانة تمكنا من استعادة 86 إستبانة صالحة للدراسة.

ثانياً: أساليب جمع البيانات

للحصول على البيانات المفيدة للدراسة الميدانية، تم اعتماد الإستبانة كأداة رئيسية، حيث صيغت بعبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها طبقاً لمقياس ليكرت Likert الخماسي تتكون من ثلاث أجزاء:

1. الجزء الأول: يتضمن عبارات تعكس الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، الحالة العائلية، الراتب الشهري، الفئات المهنية).
2. الجزء الثاني: يتضمن عبارات متعلقة بالأنماط القيادية عبر ثلاث أبعاد لقياسها (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط المتساهل) و (27) عبارة، وقد تم توزيع عبارات الإستبانة بطريقة عشوائية على الأنماط القيادية الثلاثة لضمان الموضوعية في إجابات أفراد العينة وعدم تحيزهم لنمط معين كما يلي:
 - النمط الأوتوقراطي: شمل العبارات (1-6-10-14-15-18-22-23-24)؛
 - النمط الديمقراطي: شمل العبارات (2-5-7-8-11-17-19-21-27)؛
 - النمط المتساهل: شمل العبارات (3-4-9-12-13-16-20-25-26).
3. الجزء الثالث: يتضمن عبارات متعلقة بالفعالية التنظيمية عبر أربعة أبعاد و(19) عبارة.

الجدول رقم (02): مقياس ليكرت Likert

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول رقم (03): مستوى الموافقة

المجالات	[1.8 -1]	[2.6-1.81]	[3.4 -2.61]	[4.2 -3.41]	[5 -4.21]
مستوى الموافقة	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة

أولاً: الصدق الظاهري للإستبانة

تم عرض الإستبانة على خمسة (05) أساتذة متخصصين بجامعة محمد الصديق بن يحيى (الملحق رقم 01)، حيث تم إجراء التعديلات المناسبة في ضوء اقتراحاتهم وملاحظاتهم، لإخراجها في صورتها النهائية كما هو موضح في الملحق رقم (02)، مما جعل المقياس أكثر دقة وموضوعية.

ثانياً: الصدق البنائي للإستبانة

بعد التأكد من الصدق الظاهري للأداة قمنا بتطبيقها ميدانياً على بيانات العينة الكلية وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للإستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الإستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة على النحو التالي:

الجدول رقم(04): معامل الارتباط بين عبارات بعد " النمط الأوتوقراطي " ودرجته الكلية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الإحتمالية
1	يجبر رئيسك العاملين على القيام بأعمال ليست من اختصاصهم	0.373**	0.000
6	ينفرد رئيسك باتخاذ القرارات ويطلب من العاملين تنفيذها	0.548**	0.000
10	لا يفوض رئيسك السلطة والصلاحيات لغيره ويشرف بنفسه مباشرة على تفاصيل العمل	0.293**	0.006
14	يصدر رئيسك الأوامر والتعليمات ويفرض على العاملين كيفية تنفيذها	0.545**	0.000
15	تمسك رئيسك بقراراته مهما كان	0.662**	0.000
18	يركز رئيسك على التوبيخ ويترصد أخطاء العاملين ولا يراعي مشاكلهم الشخصية	0.563**	0.000
22	رئيسك صارماً في التعامل مع العاملين	0.288**	0.007
23	يلتزم رئيسك بالقوانين الرسمية والأنظمة ولا مرونة عنده	0.351**	0.001
24	لا يبدي رئيسك أي اهتمام بالنواحي الإجتماعية والإنسانية للعاملين	0.547**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss **دالة عند مستوى $\alpha=0.01$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد عليه

يظهر أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية له دالة إحصائية عند $\alpha=0.05$ وبذلك فالمجال صادق لما وضع لقياسه، كما يوجد اتساق داخلي بين عبارات البعد ودرجته الكلية.

الجدول رقم (05): معامل الارتباط بين عبارات بعد " النمط الديمقراطي " ودرجته الكلية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الإحصائية
2	يفوض رئيسك العاملين السلطة الكافية ويمنحهم الصلاحيات	0.539**	0.000
5	رئيسك حريص على تطوير أداء العاملين	0.706**	0.000
7	يشجع رئيسك العاملين على إبداء آرائهم وطرح أفكارهم	0.702**	0.000
8	ينظر رئيسك إلى أخطاء العمل على أنها فرص تدريبية لرفع كفاءة العاملين	0.649**	0.000
11	يتعاطف رئيسك مع العاملين الذين يواجهون صعوبات مادية واجتماعية وعملية	0.598**	0.000
17	يشرك رئيسك العاملين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات	0.740**	0.000
19	يتيح رئيسك قدر من الحرية للعاملين لتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة في مجال عملهم	0.697**	0.000
21	يدعم رئيسك أسلوب فرق العمل في إنجاز الأعمال	0.750**	0.000
27	يتواصل رئيسك ويجتمع مع العاملين لحل مشكلات العمل	0.686**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss **دالة عند مستوى $\alpha=0.01$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد عليه

يظهر أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية له دالة إحصائية عند $\alpha=0.05$ وبذلك فالمجال صادق لما وضع لقياسه، كما يوجد اتساق داخلي بين عبارات البعد ودرجته الكلية.

الجدول رقم (06): معامل الارتباط بين عبارات بعد " النمط المتساهل " ودرجته الكلية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الإحصائية
3	يتساهل رئيسك في التعامل مع مختلف المواقف	0.530**	0.000
4	يستمتع رئيسك إلى وجهات نظر العاملين وآرائهم بشكل مبالغ فيه	0.314**	0.003
9	لا يتدخل رئيسك في مشكلات العمل إلا في حالات الأزمات الشديدة	0.398**	0.000
12	يهدر رئيسك الوقت في أنشطة اجتماعية مختلفة أثناء وقت الدوام الرسمي	0.461**	0.000
13	يتجنب رئيسك محاسبة العاملين المقصرين والمخالفين لأنظمة وقوانين العمل	0.371**	0.000
16	يفوض رئيسك سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق	0.396**	0.000
20	يمنح رئيسك العاملين الحرية المطلقة أثناء عملهم	0.624**	0.000
25	نادرا ما يواجه رئيسك العاملين ويقتصر دوره في تقديم النصح والإرشاد	0.434**	0.000
26	رئيسك متقلب ويغير رأيه بين الحين والآخر	0.410**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss **دالة عند مستوى $\alpha=0.01$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد عليه

الجدول رقم (06) يبين أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية له دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه، كما يوجد اتساق داخلي بين عبارات البعد والدرجة الكلية له.

الجدول رقم (07): معامل الارتباط بين عبارات محور " الفعالية التنظيمية " ودرجته الكلية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الإحتمالية
28	جميع الأهداف التي تتبناها الشركة تحظى بقبول العاملين	0.713**	0.000
29	تعزز إدارة الشركة الدوافع السلوكية الإيجابية لدى العاملين	0.757**	0.000
30	تحرص الشركة على وضع إستراتيجية لتدريب وتطوير العاملين	0.592**	0.000
31	الشركة حريصة على دعم نظم الحوافز	0.643**	0.000
32	تكرس الشركة مبدأ مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	0.642**	0.000
33	تقوم الشركة باستطلاع رأي زبائنها حول جودة منتجاتها	0.606**	0.000
34	تتكيف الشركة مع متطلبات السوق	0.764**	0.000
35	الشركة حريصة على إرضاء زبائنها	0.749**	0.000
36	تحقق الشركة متطلبات ومواصفات الجودة	0.686**	0.000
37	تأخذ الشركة شكاوي الزبائن بعين الاعتبار	0.747**	0.000
38	يحقق المساهمون عائد جيد من الاستثمار في الشركة	0.451**	0.000
39	تعمل الشركة في جو مستقر	0.724**	0.000
40	تحقق الشركة مستويات نمو محفزة	0.599**	0.000
41	توجد ثقة متبادلة بين الشركة والموردين المتعاملين معها	0.701**	0.000
42	تأخذ الشركة شكاوي الموردين بعين الاعتبار	0.797**	0.000
43	الأنشطة التي تقوم بها الشركة غير مضرّة بالبيئة	0.607**	0.000
44	تدعم الشركة البرامج والتظاهرات التي تهدف إلى حماية البيئة	0.763**	0.000
45	للشركة دور إيجابي في المجتمع	0.529**	0.000
46	تساهم الشركة في توفير مناصب الشغل للشباب	0.633**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss **دالة عند مستوى $\alpha=0.01$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد عليه

الجدول رقم (07) يبين أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور " الفعالية التنظيمية" والدرجة الكلية له دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه، كما يوجد اتساق داخلي بين عبارات البعد والدرجة الكلية له.

ثالثاً: ثبات الإستبانة

تم إختبار كرومباخ ألفا Cronbach Alpha لقياس مدى ثبات أداة القياس، وهو يشير إلى قوة الإرتباط والتماسك بين عبارات المقياس، ويعد الحصول على ($\text{Alpha} \geq 0.60$) من الناحية التطبيقية معقولا في البحوث المتعلقة بإدارة العلوم الإنسانية.

الجدول رقم(08): معامل ثبات الإتساق الداخلي (كرومباخ ألفا Cronbach Alpha)

العدد	عدد العبارات	قيمة ألفا
النمط الأوتوقراطي	09	0.657
النمط الديمقراطي	09	0.849
النمط المتساهل	09	0.623
الأنماط القيادية	27	0.709
الفعالية التنظيمية	19	0.930
الإستبانة ككل	46	0.872

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

تدل معاملات الثبات على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالي حيث ($\text{Alpha} \geq 0.60$)، حسب مؤشرات كرومباخ ألفا Cronbach Alpha، يتضح أن قيم الثبات لأبعاد المتغير المستقل تراوحت بين (0.623) للنمط المتساهل كحد أدنى، و(0.849) للنمط الديمقراطي كحد أعلى، أما ما يتعلق بالفعالية التنظيمية فمعامل الثبات هو (0.930) كما كانت قيمة معامل ألفا Alpha لجميع عبارات الإستبانة (0.872).

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية

تجيب المعالجة الإحصائية على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وقد استخدمنا عدة أساليب منها:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة؛
- معامل الإرتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين المتغيرين وتحديد درجة الإرتباط ؛
- معامل كرومباخ ألفا للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم، وإختبار التوزيع الطبيعي؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة الأهمية النسبية لكل عبارة من ابعاد الدراسة؛
- اختبار T المحسوبة للعينة الواحدة لاختبار مستوى فعالية الشركة محل الدراسة (نفضال)؛
- تحليل الإنحدار المتعدد لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع؛
- تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق حول المتغير المستقل والمتغير التابع تعود للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

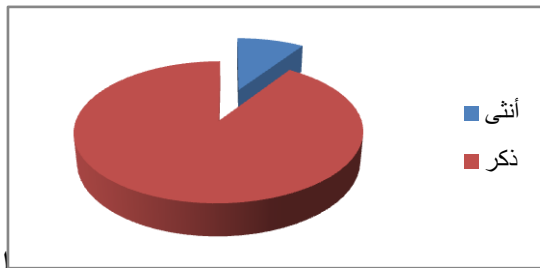
اشتمل هذا المبحث على عرض للنتائج التي تمخضت عنها الدراسة الحالية لإستجابة أفراد العينة عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية واختبار الفرضيات الخاصة بكل منها.

المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

توضح الجداول (09)،(10)،(11)،(12)،(13)،(14)،(15) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس،العمر،المستوى التعليمي، الأقدمية، الحالة العائلية، الراتب الشهري، الفئات المهنية).

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الشكل رقم (04) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات EXEL.

الجدول رقم (09) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

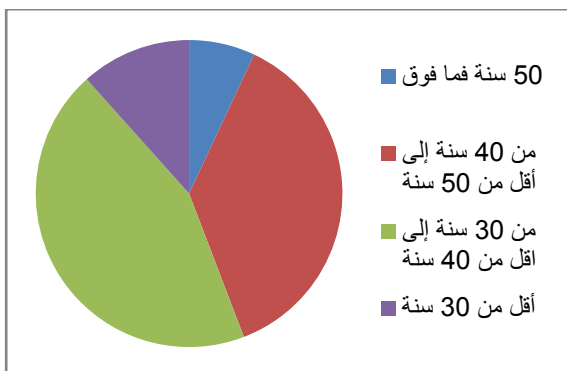
الجنس	التكرار	النسبة %
ذكور	78	90.7
إناث	08	09.3
المجموع	86	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يشير الجدول رقم (09) إلى ارتفاع نسبة الذكور في الشركة (نشاط) بنسبة 90.7 % خاصة في محطات البنزين، أما الإناث فتقتصر مساهمتهم في الشركة في الأعمال الإدارية حيث أن مجتمعنا لم يتعود على رؤية النساء يعملن في محطات البنزين بولاية جيجل عكس بعض كبريات المدن الجزائرية.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب العمر

الشكل رقم(05) : توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات EXEL.

الجدول رقم (10) : توزيع أفراد العينة حسب العمر

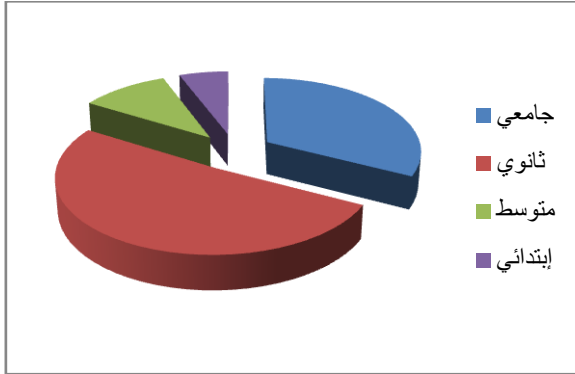
العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	10	11.6
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	38	44.2
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	32	37.2
50 سنة فما فوق	06	07
المجموع	86	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

حسب الجدول ما نسبته 55.8 % من أفراد عينة الدراسة أقل من 40 سنة مما يدل أن الشركة تشغل بصفة دورية الطاقات الشابة التي تقدم أقصى جهد ممكن، كما أن 37.2% من أفراد عينة الدراسة أعمارهم تتراوح بين 40 و 50 سنة (سن النضج). في حين النسبة المتبقية (7%) مقبلة على التقاعد.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المستوى التعليمي	النسبة %	التكرار
ابتدائي	05.8	05
متوسط	10.5	09
ثانوي	51.2	44
جامعي	32.6	28
المجموع	100	86

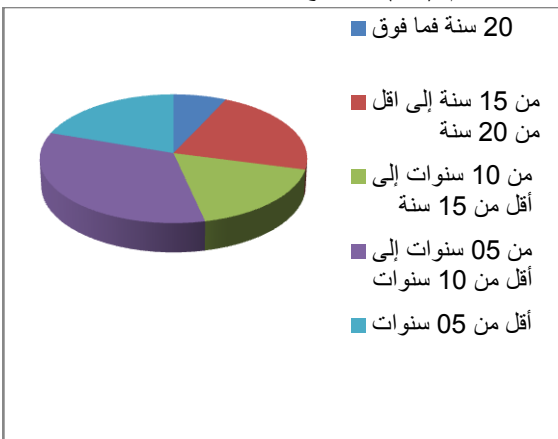
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات EXEL.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يظهر الجدول رقم (11) أن 16.3% من أفراد العينة لا يحملون شهادات جامعية يعملون كأعوان تنفيذ لا يحتاج منصبهم إلى مستوى علمي بقدر الخبرة المهنية، أما الجامعيين فتقدر نسبتهم بـ 32.6% وهذا راجع إلى طبيعة العمل الإداري بالشركة حيث تتطلب إدارات ومهندسين وتقنيين حيث أن الشركة حريصة على الاستفادة من هذه الكفاءات في تسيير أعمالها، هذه النسبة تساعد الشركة على تطوير أساليب العمل والقيادة.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	النسبة %	التكرار
أقل من 05 سنوات	19.8	17
من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	33.7	29
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	17.4	15
من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	22.1	19
20 سنة فما فوق	07.0	06
المجموع	100	86

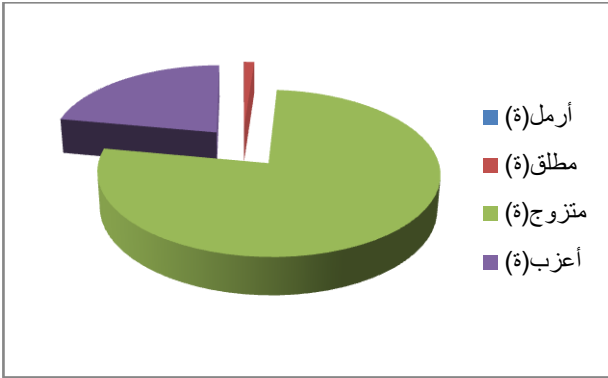
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات EXEL.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

تبين نتائج الجدول أن ما نسبته 53.5% مدة خدمتهم في الشركة أقل من 10 سنوات أي غالبيتهم من الشباب الجامعيين هذا ما يؤكد أن الشركة حريصة على فتح مناصب العمل، أما نسبة 46.5 % فهي تمثل أفراد العينة الذين لديهم خبرة طويلة في هذه الشركة والتي تتراوح بين 10 سنوات إلى 20 سنة فما فوق.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات EXEL.

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

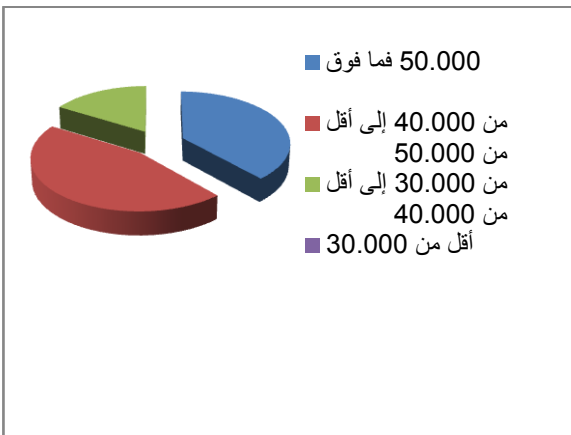
الحالة العائلية	التكرار	النسبة %
أعزب(ة)	19	22.1
متزوج(ة)	66	76.7
مطلق(ة)	01	01.2
أرملة(ة)	00	00
المجموع	86	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

تبين نتائج الجدول أن 22.1% من أفراد العينة غير متزوجين، أما المتزوجين فيقدرون بنسبة 76.7% وهي أكبر نسبة وتدل على تمتع معظمهم بالإستقرار العائلي مما يزيدهم رغبة وطموحا في العمل.

سادسا: توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات EXEL.

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري

الراتب الشهري (دج)	التكرار	النسبة %
أقل من 30.000	00	00
من 30.000 إلى أقل من 40.000	14	16.3
من 40.000 إلى أقل من 50.000	39	45.9
50.000 فما فوق	33	38.4
المجموع	86	100

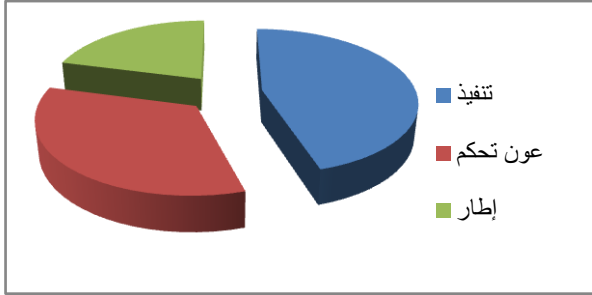
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

أما الجدول رقم (14) نتائجه تدل على أن 45.9% من أفراد العينة يفوق راتبهم الشهري 40.000 دج، و38.4 يتقاضون 50.000 دج فما فوق، مما يعني أن الشركة كفيلة بتوفير الرفاهية الإجتماعية لعمالها، نظرا

لكون نظام الأجور في القطاع الإقتصادي يختلف عن نظام الأجور في القطاع العام، كما أنها قادرة على توفير مناصب الشغل بصفة دورية للشباب، مما يجعلها تلعب دور إيجابي في المجتمع.

سابعاً: توزيع أفراد العينة حسب الفئات المهنية

الجدول رقم (15) : توزيع أفراد العينة حسب الفئات المهنية الشكل رقم (10) : توزيع أفراد العينة حسب الفئات المهنية



الفئات المهنية	التكرار	النسبة %
إطار	18	20.9
عون تحكم	29	33.7
عون تنفيذ	39	45.3
المجموع	86	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss. المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات EXEL.

أما الجدول رقم (15) نتائجه تبين أن 20.9% إطارات لحاجة الشركة لخريجي الجامعات لتسيير أعمالها، ونسبة 33.7% يمثلون أعوان تحكم يسهرون على تشغيل وصيانة الأجهزة، أما أكبر نسبة فنقدر بـ 39% فهم أعوان التنفيذ الذين يشغلون المناصب الدنيا.

المطلب الثاني: تحليل عبارات محاور الدراسة

أولاً: تحليل عبارات محور الأنماط القيادية

لوصف مستوى أنماط القيادة الإدارية في شركة نفضال قمنا باستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ثم ترتيب كل عبارة لمعرفة مستوى أهميتها كما هو مبين في الجداول (16)،(17)،(18).

1. تحليل عبارات البعد الأول " النمط القيادي الأوتوقراطي "

الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الأول

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية العبارة	مستوى الأهمية
1	يجبر رئيسك العاملين على القيام بأعمال ليست من اختصاصهم	2.07	0.943	9	منخفض
6	ينفرد رئيسك باتخاذ القرارات ويطلب من العاملين تنفيذها	3.01	1.153	4	متوسط
10	لا يفوض رئيسك السلطة والصلاحيات لغيره ويشرف بنفسه مباشرة على تفاصيل العمل	2.93	1.071	6	متوسط
14	يصدر رئيسك لأوامر والتعليمات ويفرض على العاملين كيفية تنفيذها	3.24	1.095	2	متوسط
15	تمسك رئيسك بقراراته مهما كان	3.00	1.218	5	متوسط
18	يركز رئيسك على التوبيخ وبترصده أخطاء العاملين ولا يراعي مشاكلهم الشخصية	2.30	0.959	8	منخفض
22	رئيسك صارما في التعامل مع العاملين	3.14	1.118	3	متوسط
23	يلتزم رئيسك بالقوانين الرسمية والأنظمة ولا مرونة عنده	3.29	0.993	1	متوسط
24	لا يبدي رئيسك أي اهتمام بالنواحي الإجتماعية والإنسانية العاملين	2.31	1.043	7	منخفض
	الكلية	2,791	0,428	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

يشير الجدول رقم (16) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالنمط القيادي الأوتوقراطي في شركة نفطال، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (2.07 ، 3.29) بمتوسط مقداره (2.791) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى ممارسة قادة الشركة للنمط الأوتوقراطي بدرجة متوسطة وأن عدد متوسط من القادة يمارسون هذا النمط. إذ جاءت في المرتبة الأولى عبارة "يلتزم رئيسك بالقوانين الرسمية والأنظمة ولا مرونة عنده" بمتوسط حسابي بلغ (3.29)، فيما حصلت عبارة " يجبر رئيسك العاملين على القيام بأعمال ليست من اختصاصهم " على المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.07) وهو أدنى متوسط بانحراف معياري (0.943)، وهو ما يدل على تقارب الإجابات ، وهي نتيجة مطابقة لسمات نمط القيادة الأوتوقراطية، فهو يلتزم بالقوانين وغير مرن.

إذن تشير هذه النتيجة إلى أن بعض قادة شركة نفطال يمارسون سلوكا أوتوقراطيا من أهم مظاهره عدم المرونة في الإلتزام بالقوانين الرسمية والأنظمة، غير أن ممارسة هذا النمط القيادي بشركة نفطال جيبل ليست سائدة ولم تصل إلى درجة الاستبداد والتسلط.

2. تحليل عبارات البعد الثاني " النمط القيادي الديمقراطي "

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الثاني

الرقم	النمط القيادي الديمقراطي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية العبارة	مستوى الأهمية
2	يفوض رئيسك العاملين السلطة الكافية ويمنحهم الصلاحيات	3.34	1.047	6	متوسط
5	رئيسك حريص على تطوير أداء العاملين	3.66	0.915	1	مرتفع
7	يشجع رئيسك العاملين على إبداء آرائهم وطرح أفكارهم	3.31	0.997	7	متوسط
8	ينظر رئيسك إلى أخطاء العمل على أنها فرص تدريبية لرفع كفاءة العاملين	3.24	1.051	8	متوسط
11	يتعاطف رئيسك مع العاملين الذين يواجهون صعوبات مادية واجتماعية وعملية	3.66	0.965	1	مرتفع
17	يشرك رئيسك العاملين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات	3.36	1.028	5	متوسط
19	يتيح رئيسك قدر من الحرية العاملين لتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة في مجال عملهم	3.57	0.952	3	مرتفع
21	يدعم رئيسك أسلوب فرق العمل في إنجاز الأعمال	3.55	0.990	4	مرتفع
27	يتواصل رئيسك ويجتمع مع العاملين لحل مشكلات العمل	3.65	1.082	2	مرتفع
	الكلية	3,483	0,675	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

يشير الجدول رقم (17) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالنمط القيادي الديمقراطي في الشركة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.66 ، 3.24) بمتوسط مقداره (3.483) الذي يشير إلى ممارسة قادة الشركة للنمط الديمقراطي بدرجة عالية أي بتعبير آخر عدد كبير من القادة يمارسون هذا النمط، إذ جاءت في المرتبة الأولى العبارتين " رئيسك حريص على تطوير أداء العاملين " و " يتعاطف رئيسك مع العاملين الذين يواجهون صعوبات مادية واجتماعية وعملية بمتوسط حسابي بلغ (3.66) ، بانحراف معياري بلغ على التوالي (0.915) ، (0.965) ، فيما حصلت العبارة " ينظر رئيسك إلى أخطاء العمل على أنها فرص تدريبية لرفع كفاءة الموظفين " على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.24) و هو أدنى متوسط بانحراف معياري (1.051) وهو ما يدل على تقارب الإجابات.

تشير النتائج إلى حرص الشركة على رفع كفاءة أداء العمال من خلال تكريس مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات الاستماع إلى انشغالاتهم، فمعظم القادة يمارسون سلوكا ديمقراطيا، من أهم هذه الممارسات الحرص على تطوير أداء العاملين والتعاطف معهم عند مواجهتهم لصعوبات مادية واجتماعية وعملية.

3. تحليل عبارات البعد الثالث " النمط القيادي المتساهل "

الجدول رقم (18):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الثالث

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية العبارة	مستوى الموافقة
3	يتساهل رئيسك في التعامل مع مختلف المواقف	3,06	1,141	4	متوسط
4	يستمتع رئيسك إلى وجهات نظر العاملين وآرائهم بشكل مبالغ فيه	3,47	1,081	1	مرتفع
9	لا يتدخل رئيسك في مشكلات العمل إلا في حالات الأزمات الشديدة	3,16	1,061	2	متوسط
12	يهدر رئيسك الوقت في أنشطة اجتماعية مختلفة أثناء وقت الدوام الرس	2,09	0,990	9	منخفض
13	يتجنب رئيسك محاسبة العاملين المقصرين والمخالفين لأنظمة وقوانين العم	2,31	1,066	7	منخفض
16	يفوض رئيسك سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق	2,97	1,079	5	متوسط
20	يمنح رئيسك العاملين الحرية المطلقة أثناء عملهم	3,15	1,173	3	متوسط
25	نادرا ما يوجه رئيسك العاملين ويقتصر دوره في تقديم النصح والإرشاد	2,57	1,069	6	منخفض
26	رئيسك منقلب ويغير رأيه بين الحين والآخر	2,29	1,094	8	منخفض
	الكلية	2,793	0,417		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

يشير الجدول رقم (18) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالنمط القيادي المتساهل في شركة نפטال، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.47 ، 2.09) بمتوسط مقداره (2.793) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى ممارسة قادة الشركة للنمط المتساهل بدرجة متوسطة أي بتعبير آخر عدد متوسط من القادة يمارسون هذا النمط، إذ جاءت في المرتبة الأولى العبارة " يستمتع رئيسك إلى وجهات نظر العاملين و آرائهم " بمتوسط حسابي بلغ (3.47) وانحراف معياري بلغ (1.081)، فيما حصلت العبارة " يهدر رئيسك الوقت في أنشطة اجتماعية مختلفة أثناء وقت الدوام الرسمي " على المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.09) وهو أدنى متوسط بانحراف معياري (0.990) ، وهو ما يدل على تقارب الإجابات ، وهي نتيجة مطابقة لسمات نمط القيادة المتساهلة ، أي أن بعض قادة شركة نפטال يجبل

يمارسون سلوكا متساهلا من أهم مظاهره الإستماع إلى وجهات نظر العاملين و آرائهم بشكل مبالغ فيه، وعدم التدخل في مشكلات العمل ، ومنح الحرية المطلقة للعاملين.

ثانيا: تحليل عبارات محور الفعالية التنظيمية

لوصف مستوى الفعالية التنظيمية في شركة نفضال قمنا باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ثم ترتيب كل فقرة لمعرفة مستوى أهميتها كما هو مبين في الجدول رقم (19).

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية العبارة	مستوى الموافقة
28	جميع الأهداف التي تتبناها الشركة تحظى بقبول العاملين	3,24	1,040	16	متوسط
29	تعزز إدارة الشركة الدوافع السلوكية الإيجابية لدى العاملين	3,43	1,122	14	مرتفع
30	تحرص الشركة على وضع إستراتيجية لتدريب وتطوير العاملين	3,93	0,980	3	مرتفع
31	الشركة حريصة على دعم نظم الحوافز	3,41	1,110	15	مرتفع
32	تكرس الشركة مبدأ مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة با	3,12	1,121	17	متوسط
33	تقوم الشركة باستطلاع رأي زبائنها حول جودة منتجاتها	3,74	0,948	9	مرتفع
34	تتكيف الشركة مع متطلبات السوق	3,85	0,861	5	مرتفع
35	الشركة حريصة على إرضاء زبائنها	3,97	0,846	2	مرتفع
36	تحقق الشركة متطلبات ومواصفات الجودة	4,08	0,815	1	مرتفع
37	تأخذ الشركة شكاوي الزبائن بعين الاعتبار	3,78	0,975	8	مرتفع
38	يحقق المساهمون عائد جيد من الاستثمار في الشركة	3,69	0,815	12	مرتفع
39	تعمل الشركة في جو مستقر	3,73	0,926	10	مرتفع
40	تحقق الشركة مستويات نمو محفزة	3,88	0,710	4	مرتفع
41	توجد ثقة متبادلة بين الشركة والموردين المتعاملين معها	3,80	0,717	6	مرتفع
42	تأخذ الشركة شكاوي الموردين بعين الاعتبار	3,59	0,987	13	مرتفع
43	الأنشطة التي تقوم بها الشركة غير مضرّة بالبيئة	2,91	1,144	18	متوسط
44	تدعم الشركة البرامج والتظاهرات التي تهدف إلى حماية البيئة	3,79	0,883	7	مرتفع
45	للشركة دور إيجابي في المجتمع	4,08	0,770	1	مرتفع
46	تساهم الشركة في توفير مناصب الشغل للشباب	3,71	1,016	11	مرتفع
	الكلية	3,670	0,627	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

يشير الجدول رقم (19) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة محور الفعالية التنظيمية بشركة نפטال، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور بين (4.08 ، 2.91) بمتوسط مقداره (3.670) الذي يشير إلى المستوى المرتفع للفعالية التنظيمية في شركة نפטال، إذ جاءت في المرتبة الأولى العبارتين " تحقق الشركة متطلبات ومواصفات الجودة " و " للشركة دور إيجابي في المجتمع " بمتوسط حسابي بلغ (4.08)، وانحراف معياري بلغ على التوالي (0.815)، (0.770)، فيما حصلت العبارة " الأنشطة التي تقوم بها الشركة غير مضرّة بالبيئة " على المرتبة الثامنة عشر والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.91) و هو أدنى متوسط بانحراف معياري (1.144) وهو ما يدل على تقارب في إجابات أفراد العينة.

تشير النتائج أن الشركة حريصة على تحقيق متطلبات الجودة ومتطلبات المسؤولية الاجتماعية، غير أن منتجاتها مضرّة في الكثير من الأحيان بالبيئة على غرار البنزين المستعمل كوقود للسيارات، الزيوت بمختلف أنواعها.

المطلب الثالث: اختبار نموذج الدراسة

قبل اختبار فرضيات الدراسة قمنا باختبار نموذج الدراسة حيث استخدمنا بيانات التوزيع الطبيعي Normal Distribution باستعمال اختبار One Simple Kolmogorov Test والجدول الآتي يبين النتائج التي تم التوصل إليها.

الجدول رقم (20): اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل (الأنماط القيادية)

والمتغير التابع (الفعالية التنظيمية).

المتغير	قيمة اختبار	الدلالة الإحصائية
الأنماط القيادية	0.858	0.453
الفعالية التنظيمية	1.283	0.074

عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

يتبين من الجدول رقم (20) أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار One Simple Kolmogorov Test للمتغير المستقل (الأنماط القيادية) بلغت (0.453)، وللمتغير التابع (الفعالية) بلغت (0.074) وهما أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) المعتمد للدراسة، مما يدل أن كلا المتغيرين يتبعان التوزيع الطبيعي.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

- H0: النمط القيادي الديمقراطي ليس هو النمط الأكثر ممارسة في الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نفعال) - الملحق التجاري جيجل -؛

- H1: النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الأكثر ممارسة في الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نفعال) - الملحق التجاري جيجل -.

لاختبار هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل نمط من الأنماط القيادية، وقد تم ترتيب هذه الأنماط تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية ونسبها المئوية، والجدول رقم (21) يوضح ذلك.

الجدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضية الأولى

النمط القيادي	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية%	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الأوتوقراطي	2.791	55.81	0.428	متوسطة
الديمقراطي	3.483	69.66	0.675	مرتفعة
المتساهل	2.793	55.86	0.417	متوسطة
القرار	النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الأكثر ممارسة في الشركة محل الدراسة			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

يشير الجدول رقم (21) أن أعلى متوسط حسابي كان للنمط القيادي الديمقراطي بقيمة (3.483) ونسبة مئوية تقدر بـ 69.66% بدرجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة، ثم يليه النمط المتساهل بقيمة (2.793) ونسبة مئوية تقدر بـ 55.86% بدرجة موافقة متوسطة، وأخيراً النمط الأوتوقراطي بقيمة (2.791) ونسبة مئوية تقدر بـ 55.81% بدرجة موافقة متوسطة. يعني ذلك أن النمط القيادي الأكثر ممارسة في شركة نفعال هو النمط القيادي الديمقراطي، يليه النمط القيادي المتساهل، ثم النمط القيادي الأوتوقراطي، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة " النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الأكثر ممارسة في الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نفعال) - الملحق التجاري جيجل -".

وتعود ممارسة النمط الديمقراطي في الشركة محل الدراسة إلى عوامل عديدة منها إدراك القادة أن نجاح العملية القيادية تعود إلى توفر ظروف العمل التي تساعد الأفراد على العمل ضمن فريق لأن عملية تسويق المواد البترولية تتطلب القدرة على خلق علاقات التواصل والتركيز على العلاقات الإنسانية مع الموردين والزبائن، ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات باعتبار الأفراد حلقة وصل بين الشركة والزبائن وهذا ما يرفع الحالة المعنوية للأفراد وبالتالي يقدمون أداء جيد.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

- H0: الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيبل - غير فعالة؛

- H1: الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيبل - فعالة.

لمعرفة أن شركة نפטال فعالة أم لا، نقوم بحساب T للمحور الثاني المتمثل في الفعالية التنظيمية كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضية الثانية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	Sig
الفعالية التنظيمية	3.670	0.628	9.898	1.664	0.000
القرار	الشركة محل الدراسة فعالة				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss. عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

من خلال نتائج الجدول رقم (22) يقدر المتوسط الحسابي الكلي لإجابات محور الفعالية التنظيمية (3.670) بانحراف معياري قدره (0.628) بمستوى مرتفع من الموافقة ، وقيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة " الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) الملحق التجاري جيبل - فعالة". جاءت الشركة فعالة لأنها حريصة على تطوير أداء أفرادها، كما أنها تعمل وفق متطلبات السوق لأنها تعتبر الزبون أساس العملية التسويقية حيث تحقق مستويات نمو عالية من خلال العوائد المالية التي تدعم الإقتصاد الوطني باعتبار البترول ومشتقاته الذهب الأسود الذي تبني عليه الدولة الجزائرية ركائزها.

ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة

H0 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيجل - عند مستوى دلالة 0.05؛

H1 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيجل - عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من أثر الأنماط القيادية (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط المتساهل) على فعالية الشركة كما هو مبين في الجدول.

الجدول رقم (23): نتائج اختبار الإنحدار المتعدد لأثر الأنماط القيادية على فعالية الشركة

مستوى الدلالة Sig	T المحسوبة	B معامل الإنحدار		مستوى الدلالة Sig	F المحسوبة	R2 معامل التحديد	R الإرتباط الثنائي	-
0.051	1.981	0.329	الأوتوقراطي	0.000	6.971	0.203	0.451	أثر الأنماط القيادية على فعالية الشركة
0.000	4.539	0.454	الديمقراطي					
0.749	-0.321	-0.051	المتساهل					
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على فعالية الشركة								القرار

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss. عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

تبين نتائج الجدول رقم (23) أن قيمة معامل الإرتباط الثنائي كانت (0.451)، كما بلغ معامل التحديد (0.203) مما يعني أن 20.3% من التغيير في الفعالية التنظيمية يعود إلى التغيير في ممارسة الأنماط القيادية (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط المتساهل) في شركة نפטال.

كما أن قيمة F المحسوبة تساوي (6.971) وهي أكبر من قيمتها الجدولية ، وبما أن مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد فإننا نقبل الفرضية البديلة القائلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيجل - عند مستوى دلالة 0.05".

للأنماط القيادية أثر على فعالية الشركة محل الدراسة حيث أنها تساهم بنسبة 20.3% من نسبة التغيير في فعاليتها، هذه الأنماط لها أثر لكن بدرجات متفاوتة حيث للنمط الديمقراطي أثر عالي وهذا يتوقف على

شخصية القادة وبحسب الظروف المحيطة حيث يمارسون الديمقراطية بدرجة عالية في معظم المواقف، ويمارسون النمط الأتوقراطي في بعض الحالات التي تتطلب الصرامة والإعتدال أو النمط المتساهل نتيجة لظروف أخرى ، وبالتالي هذه النسبة لها أهميتها بالشركة باعتبارها تعمل على تحقيق قدر من الأهداف. وسنحاول فيما يلي التحقق من أثر كل بعد من أبعاد الأنماط القيادية على فعالية الشركة محل الدراسة على حدا، حيث تتجزأ هذه الفرضية الى ثلاثة فرضيات فرعية:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

- H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الأتوقراطي على فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيجل - عند مستوى دلالة 0.05؛

- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الأتوقراطي على فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيجل - عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول رقم (24): نتائج اختبار الإنحدار المتعدد لأثر النمط القيادي الأتوقراطي على فعالية الشركة

مستوى الدلالة Sig	T المحسوبة	B معامل الإنحدار	مستوى الدلالة Sig	F المحسوبة	R2 معامل التحديد	R الإرتباط الثنائي	-
0.051	1.981	0.329	0.000	6.971	0.203	0.451	أثر النمط القيادي الأتوقراطي على فعالية الشركة
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الأتوقراطي على فعالية الشركة							القرار

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss. عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

تبين نتائج الجدول رقم (24) أن T المحسوبة تقدر بـ (1.981) وهي أكبر من قيمتها الجدولية ، وبما أن مستوى الدلالة يساوي (0.051) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الأتوقراطي على فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيجل - عند مستوى دلالة 0.05".

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H0 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الديمقراطي على فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نفعال) - الملحق التجاري جيبل - عند مستوى دلالة 0.05؛

H1 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الديمقراطي على فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نفعال) - الملحق التجاري جيبل - عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول رقم (25): نتائج اختبار الإنحدار المتعدد لأثر النمط القيادي الديمقراطي على فعالية الشركة

مستوى الدلالة Sig	T المحسوبة	B معامل الإنحدار	مستوى الدلالة Sig	F المحسوبة	R2 معامل التحديد	R الإرتباط الثنائي	-
0.000	4.539	0.454	0.000	6.971	0.203	0.451	أثر النمط القيادي الديمقراطي على فعالية الشركة
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الديمقراطي في فعالية الشركة							القرار

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss. عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

تبين نتائج الجدول رقم (25) أن T المحسوبة تقدر بـ (4.454) وهي أكبر من قيمتها الجدولية ، وبما أن مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) فإننا نقبل الفرضية البديلة القائلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الديمقراطي على فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نفعال) - الملحق التجاري جيبل - عند مستوى دلالة 0.05".

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H0 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي المتساهل على فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نفعال) - الملحق التجاري جيبل - عند مستوى دلالة 0.05؛

H1 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي المتساهل على فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نفعال) - الملحق التجاري جيبل - عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول رقم (26): نتائج اختبار الإنحدار المتعدد لأثر النمط القيادي المتساهل على فعالية الشركة

مستوى الدلالة Sig	T المحسوبة	B معامل الإنحدار	مستوى الدلالة Sig	F المحسوبة	R2 معامل التحديد	R الإرتباط الثنائي	-
0.749	-0.321	-0.051	0.000	6.971	0.203	0.451	أثر النمط القيادي المتساهل على فعالية الشركة
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي المتساهل في فعالية الشركة							القرار

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS. عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

تبين نتائج الجدول رقم (26) أن T المحسوبة تقدر بـ (-0.321) وهي أقل من قيمتها الجدولية ، وبما أن مستوى الدلالة يساوي (0.749) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي المتساهل على فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيجل - عند مستوى دلالة 0.05".

رابعاً: إختبار الفرضية الرابعة

H0 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة في الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيجل - تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، الحالة العائلية، الراتب الشهري، الفئات المهنية) عند مستوى دلالة 0.05؛

H1 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة في الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيجل - تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، الحالة العائلية، الراتب الشهري، الفئات المهنية) عند مستوى دلالة 0.05.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة طبقاً إلى اختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية استخدمنا اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

تتجزأ هذه الفرضية الى سبعة فرضيات فرعية :

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة في الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيجل - تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0.05؛

H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة في الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيجل - تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0.05.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة وفقا لمتغير الجنس كما هو مبين في الجدول التالي.

الجدول رقم (27): نتائج اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة وفقا لمتغير الجنس

النمط	ذكور		إناث	
	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
الأوتوقراطي	2.783	0.436	2.861	0.355
الديمقراطي	3.482	0.672	3.500	0.754
المتساهل	2.772	0.423	3.000	0.320

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

يشير الجدول رقم (27) إلى أن هناك إختلافا ظاهريا في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات الذكور فيما يتعلق بكل نمط قيادي عنه في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات

الإناث، حيث أن أكبر متوسط حسابي يعود لإجابات الإناث حول النمط الديمقراطي بقيمة (3.500)، ولتحديد

إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائيا نستخدم اختبار للعينتين المستقلتين IndependentSimples Test حيث أن

المتغير المستقل يتكون من فئتين كما هو مبين في الجدول التالي.

الجدول رقم (28): نتائج اختبار Independent Samples T Test

لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة تعزى لمتغير الجنس

النمط	F المحسوبة	Sig	T المحسوبة	Sig
الأوتوقراطي	0.484	0.488	0.486	0.628
الديمقراطي	0.297	0.587	0.073	0.942
المتساهل	0.610	0.437	1.479	0.143
القرار	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة تعزى لمتغير الجنس			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss. عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

تشير نتائج الجدول رقم (28) أن مستوى الدلالة لكل نمط من الأنماط القيادية أعلى من مستوى الدلالة المعتمد للدراسة 0.05 ، كما أن قيمة T المحسوبة تقدر بـ (0.486) للنمط الأوتوقراطي، و (0.073) للنمط الديمقراطي، و (1.479) للنمط المتساهل، ومستوى الدلالة المحسوب لكل منها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد للدراسة 0.05 ، وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية القائلة " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة في الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيبل - تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0.05 ."

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H0 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة في الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيبل - تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة 0.05؛

H1 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة في الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيبل - تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة 0.05.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة وفقا لمتغير العمر كما هو مبين في الجدول التالي.

الجدول رقم (29): نتائج اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة وفقاً لمتغير العمر

50 سنة فما فوق		من 40 إلى أقل من 50 سنة		من 30 إلى أقل من 40 سنة		أقل من 30 سنة		النمط
الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	
0.370	2.611	0.431	2.734	0.451	2.792	0.343	2.978	الأوتوقراطي
0.594	3.315	0.782	3.274	0.589	3.652	0.522	3.611	الديمقراطي
0.510	2.704	0.419	2.778	0.402	2.778	0.448	2.956	المتساهل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

يشير الجدول رقم (29) إلى ان هناك إختلافا ظاهريا في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول النمط القيادي الأكثر ممارسة يعود لإختلاف فئات العمر، ولتحديد إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائيا نستخدم اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA كما هو مبين في الجدول التالي.

الجدول رقم (30): نتائج اختبار التباين الأحادي حول

النمط القيادي الأكثر ممارسة تعزى لمتغير العمر

sig	F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	النمط
0.383	1.031	0.189	3	0.567	بين المجموعات	الأوتوقراطي
		0.183	82	15.024	داخل المجموعات	
		-	85	15.591	الكلي	
0.102	2.138	0.938	3	2.813	بين المجموعات	الديمقراطي
		0.439	82	35.971	داخل المجموعات	
		-	85	38.784	الكلي	
0.605	0.618	0.109	3	0.328	بين المجموعات	المتساهل
		0.177	82	14.515	داخل المجموعات	
		-	85	14.844	الكلي	
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة تعزى لمتغير العمر						القرار

عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

حسب الجدول رقم (30) بلغت قيمة f (1.031) للنمط الأوتوقراطي، (2.138) للنمط الديمقراطي و (0.618) للنمط المتساهل، وهي أقل من قيمها الجدولية وأن مستوى الدلالة المحسوب لكل منها قدر بـ (0.311)، (0.102)، (0.605) على التوالي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية القائلة "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة في الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيجل - تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة 0.05".

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة في الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيجل - تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05؛

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة في الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيجل - تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي كما هو مبين في الجدول:

الجدول رقم (31): نتائج اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

إجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

النمط	إبتدائي		متوسط		ثانوي		جامعي	
	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
الأوتوقراطي	2.489	0.216	2.889	0.351	2.856	0.433	2.710	0.449
الديمقراطي	3.044	0.898	3.642	0.555	3.543	0.677	3.417	0.664
المتساهل	2.311	0.493	2.827	0.385	2.897	0.408	2.706	0.368

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

يشير الجدول رقم (31) إلى ان هناك إختلافا ظاهريا في المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية حول النمط القيادي الأكثر ممارسة يعود لإختلاف في المستوى التعليمي، ولتحديد إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائيا نستخدم اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA كما هو مبين في الجدول التالي.

الجدول رقم (32): نتائج اختبار التباين الأحادي حول النمط القيادي

الأكثر ممارسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي

النمط	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	sig
الأوتوقراطي	بين المجموعات	0.911	3	0.304	1.696	0.174
	داخل المجموعات	14.679	82	0.179		
	الكلي	15.591	85	-		
الديمقراطي	بين المجموعات	1.470	3	0.490	1.077	0.363
	داخل المجموعات	37.314	82	0.455		
	الكلي	38.784	85	-		
المتساهل	بين المجموعات	1.853	3	0.618	3.898	0.012
	داخل المجموعات	12.991	82	0.158		
	الكلي	14.844	85	-		
القرار	توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss. عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

تشير نتائج الجدول رقم (32) ان قيمة f قد بلغت (1.696) للنمط الأوتوقراطي (1.077) للنمط الديمقراطي وهما أقل من قيمتهما الجدولية، أما بالنسبة للنمط المتساهل فقد بلغت (3.898) ، وهي أكبر من قيمها الجدولية، وأن مستوى الدلالة المحسوب لكل من النمط الأوتوقراطي والديمقراطي قدر بـ (0.174)، (0.363) على التوالي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، أما بالنسبة للنمط المتساهل كان مستوى الدلالة المحسوب (0.012) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة " توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة في الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيبل - تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05 " .

ولمعرفة دلالة الفروق بين فئات المستوى التعليمي، تم استخدام اختبار توكي Tukey للمقارنات البعدية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (33): نتائج اختبار توكي Tukey للمقارنات البعدية بين متوسطات فئات المستوى

التعليمي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة.

مستوى الدلالة	الفرق في المتوسطات	المستوى التعليمي 2	المستوى التعليمي 1	-
0.101	0.516	متوسط	إبتدائي	النمط المتساهل
0.013	0.585*	ثانوي		
0.180	0.395	جامعي		
0.101	0.516	إبتدائي	متوسط	
0.964	0.069	ثانوي		
0.858	0.121	جامعي		
0.013	0.585*	إبتدائي	ثانوي	
0.964	0.069	متوسط		
0.206	0.190	جامعي		
0.180	0.395	إبتدائي	جامعي	
0.858	0.121	متوسط		
0.206	1.901	ثانوي		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss. عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

تشير نتائج الجدول رقم (33) إلى أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي المتساهل عند مستوى دلالة 0.05 بين المستوى التعليمي إبتدائي والمستوى التعليمي ثانوي حيث أن مستوى الدلالة المحسوب بلغ 0,013 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد للدراسة، حيث تبلغ قيمة المتوسط الحسابي للمستوى التعليمي إبتدائي (2.311) ، والمتوسط الحسابي للمستوى التعليمي ثانوي (2.897)، وتعود هذه الفروق لصالح المستوى التعليمي الذي له أكبر متوسط حسابي وهو المستوى التعليمي ثانوي.

ومنه فإن أفراد العينة الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي كانت إجاباتهم تعبير عن أن النمط القيادي الأكثر ممارسة هو النمط المتساهل، وقد تفسر هذه النتيجة بأن طبيعة عمل هذه الفئة (في محطة البنزين) لا تستدعي تواجد القائد بصفة مستمرة لتقديم التوجيهات والتعليمات عكس الإداريين.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة في الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيجل - تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى دلالة 0.05؛

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة في الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيجل - تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى دلالة 0.05.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة وفقا لمتغير الأقدمية كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (34): نتائج اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

إجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة وفقا لمتغير الأقدمية

أقل من 05 سنوات		من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات		من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة		من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة		أكثر من 20 سنة	
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النمط الأوتوقراطي									
2.889	0.395	2.824	0.419	2.570	0.446	2.807	0.471	2.852	0.295
النمط الديمقراطي									
3.608	0.708	3.533	0.522	3.644	0.528	3.228	0.856	3.296	0.877
النمط المتساهل									
2.922	0.402	2.797	0.385	2.830	0.448	2.714	0.369	2.574	0.653

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

يشير الجدول رقم (34) إلى ان هناك إختلافا ظاهريا في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول النمط القيادي الأكثر ممارسة يعود لإختلاف في الأقدمية ، ولتحديد إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائيا نستخدم اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA كما هو مبين في الجدول التالي.

الجدول رقم (35): نتائج اختبار التباين الأحادي حول النمط

القيادي الأكثر ممارسة تعزى لمتغير الأقدمية

النمط	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	sig
الأوتوقراطي	بين المجموعات	0.951	4	0.238	1.316	0.271
	داخل المجموعات	14.639	81	0.181		
	الكلية	15.591	85	-		
الديمقراطي	بين المجموعات	2.171	4	0.543	1.201	0.314
	داخل المجموعات	36.613	81	0.452		
	الكلية	38.784	85	-		
المتساهل	بين المجموعات	0.709	4	0.177	1.016	0.404
	داخل المجموعات	14.134	81	0.174		
	الكلية	14.844	85	-		
القرار	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة تعزى لمتغير الأقدمية					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS. عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

تشير نتائج الجدول رقم (35) ان قيمة f قد بلغت (1.316) للنمط الأوتوقراطي (1.201) للنمط الديمقراطي و (1.016) للنمط المتساهل ، وهي أقل من قيمها الجدولية ، وأن مستوى الدلالة المحسوب لكل منها قدر بـ (0.271)، (0.314)، (0.404) على التوالي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة في الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيبل - تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى دلالة 0.05 ."

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة في الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيبل - تعزى لمتغير الحالة العائلية عند مستوى دلالة 0.05؛

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة في الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيبل - تعزى لمتغير الحالة العائلية عند مستوى دلالة 0.05.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة وفقاً لمتغير الحالة العائلية كما هو مبين في الجدول الموالي.

الجدول رقم (36): نتائج اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة وفقاً لمتغير الحالة العائلية

مطلق(ة)		متزوج(ة)		أعزب(ة)		النمط
الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	
-	3.222	0.283	2.798	0.437	2.742	الأوتوقراطي
-	2.556	0.726	3.431	0.369	3.714	الديمقراطي
-	2.444	0.423	2.811	0.412	2.749	المتساهل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

يشير الجدول رقم (36) إلى ان هناك إختلافا ظاهريا في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول النمط القيادي الأكثر ممارسة يعود لإختلاف في الحالة العائلية، ولتحديد إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائيا نستخدم اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA كما هو مبين في الجدول التالي.

الجدول رقم (37): نتائج اختبار التباين الأحادي حول النمط القيادي

الأكثر ممارسة تعزى لمتغير الحالة العائلية

النمط	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	sig
الأوتوقراطي	بين المجموعات	0.234	2	0.117	0.631	0.535
	داخل المجموعات	15.357	83	0.185		
	الكلي	15.591	85	-		
الديمقراطي	بين المجموعات	2.048	2	1.024	2.313	0.105
	داخل المجموعات	36.737	83	0.443		
	الكلي	38.784	85	-		
المتساهل	بين المجموعات	0.182	2	0.091	0.514	0.600
	داخل المجموعات	14.662	83	0.177		
	الكلي	14.844	85	-		
القرار	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة تعزى لمتغير الحالة العائلية					

عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

تشير نتائج الجدول رقم (37) ان قيمة f قد بلغت (0.631) للنمط الأوتوقراطي (2.313) للنمط الديمقراطي و (0.514) للنمط المتساهل ، وهي أقل من قيمها الجدولية ، وأن مستوى الدلالة المحسوب لكل منها قدر بـ (0.535)، (0.105)، (0.600) على التوالي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة في الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيجل - تعزى لمتغير الحالة العائلية عند مستوى دلالة 0.05".

6. اختبار الفرضية الفرعية السادسة

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة في الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيجل - تعزى لمتغير الراتب الشهري عند مستوى دلالة 0.05؛

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة في الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيجل - تعزى لمتغير الراتب الشهري عند مستوى دلالة 0.05.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الراتب الشهري أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة وفقا لمتغير الراتب الشهري كما هو مبين في الجدول الموالي.

الجدول رقم (38): نتائج اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة وفقا لمتغير الراتب الشهري

50.000 دج فما فوق		من 40.000 إلى أقل من 50.000 دج		من 30.000 إلى أقل من 40.000 دج		النمط
الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	
0.438	2.744	0.441	2.761	0.332	2.984	الأوتوقراطي
0.822	3.333	0.584	3.499	0.401	3.794	الديمقراطي
0.410	2.670	0.430	2.855	0.352	2.913	المتساهل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

يشير الجدول رقم (38) إلى وجود إختلاف ظاهري في المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية حول النمط القيادي الأكثر ممارسة يعود لإختلاف في الراتب الشهري، ولتحديد إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً نستخدم اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (39): نتائج اختبار التباين الأحادي حول النمط القيادي

الأكثر ممارسة تعزى لمتغير الراتب الشهري

النمط	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	sig
الأوتوقراطي	بين المجموعات	0.631	2	0.315	1.749	0.180
	داخل المجموعات	14.960	83	0.180		
	الكلي	15.591	85	-		
الديمقراطي	بين المجموعات	2.100	2	1.050	2.375	0.099
	داخل المجموعات	36.685	83	0.442		
	الكلي	38.784	85	-		
المتساهل	بين المجموعات	0.848	2	0.424	2.515	0.087
	داخل المجموعات	13.995	83	0.169		
	الكلي	14.844	85	-		
القرار	لا توجد فروق دالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة تعزى لمتغير الراتب					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss. عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

تشير نتائج الجدول رقم (39) ان قيمة f قد بلغت (1.749) للنمط الأوتوقراطي (2.375) للنمط الديمقراطي و (2.515) للنمط المتساهل ، وهي أقل من قيمها الجدولية ، وأن مستوى الدلالة المحسوب لكل منها قدر بـ (0.180)، (0.099)، (0.087) على التوالي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة في الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيغل - تعزى لمتغير الراتب الشهري عند مستوى دلالة 0.05 ."

7. اختبار الفرضية الفرعية السابعة

- H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة في الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيجل - تعزى لمتغير الفئات المهنية عند مستوى دلالة 0.05؛

- H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة في الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيجل - تعزى لمتغير الفئات المهنية عند مستوى دلالة 0.05.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة وفقا لمتغير الفئات المهنية في الشركة كما هو مبين في الجدول الموالي.

الجدول رقم (40): نتائج اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة وفقا لمتغير الفئات المهنية

النمط	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ	
	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
الأوتوقراطي	2.858	0.483	2.724	0.460	2.809	0.380
الديمقراطي	3.228	0.896	3.533	0.561	3.564	0.625
المتساهل	2.827	0.383	2.747	0.342	2.812	0.486

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

يشير الجدول رقم (40) إلى ان هناك إختلافا ظاهريا في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

حول النمط القيادي الأكثر ممارسة يعود لإختلاف في الفئات المهنية، ولتحديد إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائيا نستخدم اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA كما هو مبين في الجدول التالي.

الجدول رقم (41): نتائج اختبار التباين الأحادي حول النمط القيادي

الأكثر ممارسة تعزى لمتغير الفئات المهنية

النمط	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	sig
الأوتوقراطي	بين المجموعات	0.223	2	0.112	0.603	0.550
	داخل المجموعات	15.367	83	0.185		
	الكلي	15.591	85	-		
الديمقراطي	بين المجموعات	1.495	2	0.7437	1.663	0.196
	داخل المجموعات	37.290	83	0.449		
	الكلي	38.784	85	-		
المتساهل	بين المجموعات	0.096	2	0.048	0.027	0.764
	داخل المجموعات	14.747	83	0.178		
	الكلي	14.844	85	-		
القرار	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة تعزى لمتغير الفئات المهنية					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss. عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

تشير نتائج الجدول رقم (41) ان قيمة f قد بلغت (0.603) للنمط الأوتوقراطي (1.663) للنمط الديمقراطي و (0.027) للنمط المتساهل ، وهي أقل من قيمها الجدولية ، وأن مستوى الدلالة المحسوب لكل منها قدر ب (0.550)، (0.196)، (0.764) على التوالي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة في الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيبل - تعزى لمتغير الفئات المهنية عند مستوى دلالة 0.05".

خامسا: اختبار الفرضية الخامسة

H0 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيبل - تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، الحالة العائلية، الراتب الشهري للفئات المهنية) عند مستوى دلالة 0.05؛

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نفعال) - الملحق التجاري جيجل - تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، الحالة العائلية، الراتب الشهري والفئات المهنية) عند مستوى دلالة 0.05. للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة طبقاً إلى اختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية استخدمنا اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

تتجزأ هذه الفرضية الى سبعة فرضيات فرعية:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نفعال) - الملحق التجاري جيجل - تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0.05؛
H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نفعال) - الملحق التجاري جيجل - تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0.05.
 تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة وفقاً لمتغير الجنس كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (42): نتائج اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة وفقاً لمتغير الجنس

إناث		ذكور		-
الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	
0.805	3.658	0.613	3.671	الفعالية التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

يشير الجدول رقم (42) إلى أن هناك إختلافا ظاهريا في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات الذكور حول فعالية الشركة عنه في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الإناث،

Independent

ولتحديد إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائيا نستخدم اختبار للعينتين المستقلتين

Simplestest حيث أن المتغير المستقل يتكون من فئتين كما هو مبين في الجدول التالي.

الجدول رقم (43): نتائج اختبار Independent Samples T Test لإجابات أفراد العينة حول فعالية

الشركة تعزى لمتغير الجنس

Sig	T المحسوبة	Sig	F المحسوبة	-
0.954	0.058	0.433	0.620	الفعالية التنظيمية
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة تعزى لمتغير الجنس				القرار

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss. عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

تشير نتائج الجدول رقم (43) أن قيمة F المحسوبة أعلى من مستوى الدلالة المعتمد للدراسة 0.05 ، كما أن قيمة T المحسوبة تقدر بـ (0.058)، مستوى الدلالة (0.954) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد للدراسة 0.05 ، وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية القائلة " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيجل - تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0.05 ."

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H0 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيجل - تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة 0.05؛

H1 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيجل - تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة 0.05.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة وفقاً لمتغير العمر كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (44): نتائج اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة وفقاً لمتغير العمر

50 سنة فما فوق		من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة		من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة		أقل من 30 سنة		-
الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	
3.605	1.008	0.677	3.600	0.521	3.740	0.654	3.668	الفعالية التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

يشير الجدول رقم (44) إلى ان هناك إختلاف ظاهريا في المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية حول فعالية الشركة يعود إلى إختلاف في الفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة، ولتحديد إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائيا نستخدم اختبار التباين الأحادي كما هو مبين في الجدول الموالي.

الجدول رقم (45): نتائج اختبار التباين الأحادي حول فعالية الشركة تعزى لمتغير العمر

sig	F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	-
0.825	0.301	0.122	3	0.365	بين المجموعات	الفعالية
		0.404	83	33.145	داخل المجموعات	التنظيمية
		-	85	33.509	الكلي	
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة تعزى لمتغير العمر						القرار

عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

تشير نتائج الجدول رقم (45) ان قيمة f قد بلغت (0,301) وهي أقل من قيمتها الجدولية، وأن مستوى الدلالة المحسوب قدر بـ (0.825) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيجل - تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة 0.05 ."

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

- H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيجل-تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05؛
- H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيجل-تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05.

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة وفقا لمتغير

المستوى التعليمي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (46): نتائج اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

جامعي		ثانوي		متوسط		إبتدائي		-
الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	
0.641	3.637	0.624	3.683	0.410	3.760	1.019	3.579	الفعالية التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

يشير الجدول رقم (46) إلى ان هناك إختلاف ظاهريا في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول فعالية الشركة يعود إلى إختلاف في المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة، ولتحديد إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائيا نستخدم اختبار التباين الأحادي كما هو مبين في الجدول الموالي.

الجدول رقم (47): نتائج اختبار التباين الأحادي حول فعالية الشركة تعزى لمتغير المستوى التعليمي

sig	F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	-
0.945	0.125	0.051	3	0.152	بين المجموعات	الفعالية التنظيمية
		0.407	82	33.357	داخل المجموعات	
		-	85	33.509	الكلي	
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة تعزى لمتغير المستوى التعليمي						القرار

عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

تشير نتائج الجدول رقم (47) ان قيمة f قد بلغت (0,125) وهي أقل من قيمتها الجدولية، وأن مستوى الدلالة المحسوب قدر بـ (0.945) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيبل -تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05".

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

H_0 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيبل -تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى دلالة 0.05؛

H1 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيبل - تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى دلالة 0.05.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة وفقا لمتغير الأقدمية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (48): نتائج اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة وفقا لمتغير الأقدمية

الفعالية التنظيمية									
أقل من 05 سنوات		من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات		من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة		من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة		أكثر من 20 سنة	
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
3.889	0.393	3.684	0.382	3.723	0.612	3.504	0.853	3.377	1.159

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يشير الجدول رقم (48) إلى أن هناك إختلاف ظاهريا في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول فعالية الشركة يعزى إلى الإختلاف في الأقدمية بين أفراد عينة الدراسة، ولتحديد إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائيا نستخدم اختبار التباين الأحادي كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (49): نتائج اختبار التباين الأحادي حول فعالية الشركة تعزى لمتغير الأقدمية

-	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	sig
الفعالية التنظيمية	بين المجموعات	1.897	4	0.474	1.215	0.311
	داخل المجموعات	31.613	81	0.390		
	الكلية	33.509	85	-		
القرار	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة تعزى لمتغير الأقدمية					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss. عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

تشير نتائج الجدول رقم (49) ان قيمة f قد بلغت (1.215) وهي أقل من قيمتها الجدولية وأن مستوى الدلالة المحسوب (0.311) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيبل - تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى دلالة 0.05".

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

H0 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال)- الملحق التجاري جيجل- تعزى لمتغير الحالة العائلية عند مستوى دلالة 0.0؛

H1 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال)- الملحق التجاري جيجل- تعزى لمتغير الحالة العائلية عند مستوى دلالة 0.0.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة وفقا لمتغير الحالة العائلية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (50): نتائج اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة وفقا لمتغير الحالة العائلية

مطلق (ة)		متزوج (ة)		أعزب (ة)		-
الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	
-	2.000	0.638	3.640	0.441	3.864	الفعالية التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

يشير الجدول رقم (50) إلى ان هناك إختلاف ظاهريا في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول فعالية الشركة يعود إلى الإختلاف في الحالة العائلية بين أفراد عينة الدراسة، ولتحديد إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائيا نستخدم اختبار التباين الأحادي كما هو مبين في الجدول الموالي.

الجدول رقم (51): نتائج اختبار التباين الأحادي حول فعالية الشركة تعزى لمتغير الحالة العائلية

sig	F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	-
0.009	4.944	1.784	2	3.567	بين المجموعات	الفعالية التنظيمية
		0.361	83	29.942	داخل المجموعات	
		-	85	33.509	الكلي	
توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة تعزى لمتغير الحالة العائلية						القرار

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss. عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

تشير نتائج الجدول ان قيمة f قد بلغت (4.944) وهي أكبر من قيمتها الجدولية ، وأن مستوى الدلالة المحسوب قدر بـ (0.009) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة " توجد

فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيجل - تعزى لمتغير الحالة العائلية عند مستوى دلالة 0.05 ."

وتعود هذه الفروق لصالح الحالة العائلية التي لها أكبر متوسط حسابي وهي الحالة العائلية أعزب(ة)، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.864).

6. اختبار الفرضية الفرعية السادسة

- H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيجل- تعزى لمتغير الراتب الشهري عند مستوى دلالة 0.05؛

- H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيجل- تعزى لمتغير الراتب الشهري عند مستوى دلالة 0.05.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة وفقا لمتغير الراتب الشهري كما هو مبين في الجدول التالي.

الجدول رقم (52): نتائج اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة وفقا لمتغير الراتب الشهري

50.000 دج فما فوق		من 40.000 إلى أقل من 50.000 دج		من 30.000 إلى أقل من 40.000 دج		-
الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	
0.763	3.646	0.582	3.634	0.353	3.827	الفعالية التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يشير الجدول رقم (52) إلى ان هناك إختلافا ظاهريا في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول فعالية الشركة يعود لإختلاف في الراتب الشهري بين أفراد عينة الدراسة ، ولتحديد إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائيا نستخدم اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (53): نتائج اختبار التباين الأحادي حول فعالية الشركة تعزى لمتغير الراتب الشهري

sig	F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	-
0.597	0.519	0.207	2	0.414	بين المجموعات	الفعالية
		0.399	83	33.095	داخل المجموعات	التنظيمية
		-	85	33.509	الكلي	
لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة تعزى لمتغير الراتب الشهري						القرار

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss. عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

تشير نتائج الجدول رقم (53) أن قيمة f قد بلغت (0.519) وهي أقل من قيمتها الجدولية وأن مستوى الدلالة المحسوب قدر بـ (0.597) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيبل - تعزى لمتغير الراتب الشهري عند مستوى دلالة 0.05 ."

7. اختبار الفرضية الفرعية السابعة

- **H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيبل- تعزى لمتغير الفئات المهنية عند مستوى دلالة 0.05؛
- **H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيبل- تعزى لمتغير الفئات المهنية عند مستوى دلالة 0.05.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة وفقاً لمتغير الفئات المهنية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (54): نتائج اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة وفقاً لمتغير الفئات المهنية

عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		-
الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	
0.612	3.676	0.701	3.568	0.531	3.821	الفعالية التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

يشير الجدول رقم (54) إلى ان هناك إختلافا ظاهريا في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول فعالية الشركة تعزى لإختلاف في المناصب بين أفراد عينة الدراسة، ولتحديد إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائيا نستخدم اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA كما هو مبين في الجدول:

الجدول رقم (55): نتائج اختبار التباين الأحادي حول فعالية الشركة تعزى لمتغير الفئات المهنية

sig	F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	-
0.408	0.907	0.358	2	0.717	بين المجموعات	الفعالية
		0.395	83	32.793	داخل المجموعات	التنظيمية
		-	85	33.509	الكلي	
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة تعزى لمتغير الفئات المهنية						القرار

عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

تشير نتائج الجدول رقم (55) ان قيمة f قد بلغت (0.907) وهي أقل من قيمتها الجدولية وأن مستوى الدلالة المحسوب قدر بـ (0.408) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول تحقيق فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيغل - تعزى لمتغير الفئات المهنية عند مستوى دلالة 0.05 "

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل التطبيقي التحقق من أثر الأنماط القيادية في فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيجل - وذلك من خلال الوقوف أولاً على النمط القيادي الأكثر ممارسة في الشركة وثانياً قياس مستوى فعاليتها.

أفرزت النتائج وجود أثر للأنماط القيادية في فعالية الشركة، فما نسبته 20.3 % من التغيير في الفعالية التنظيمية يعود إلى التغيير في الأنماط القيادية، وقد جاء النمط الديمقراطي أولاً كأكثر الأنماط ممارسة في الشركة، كما جاءت الشركة على مستوى عالٍ من الفعالية. بينما توصلنا إلى أنه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة في الشركة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (عدا متغير المستوى التعليمي) . أما بخصوص فعالية الشركة فقد أفرزت النتائج عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (عدا متغير الحالة العائلية) .

الخاتمة

الخاتمة

حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة أثر الأنماط القيادية على الفعالية التنظيمية بشركة نפטال جيجل، وفي إطار الإجابة على الإشكالية المطروحة والبحث في مدى صحة الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة، وبعد الإطلاع على الأدبيات النظرية لموضوع الدراسة من جهة والدراسة الميدانية بشركة نפטال من جهة أخرى، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وعلى ضوءها قدمنا بعض التوصيات.

أولا : نتائج الدراسة

1. النتائج النظرية

- يتفق أغلب الباحثين على أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر تأثيرا على الأفراد داخل التنظيم حيث يحفزهم من خلال إهتمامه بالجوانب الإنسانية، إضافة إلى إشراكهم في إتخاذ القرارات وهو بذلك عنصر مهم بالنسبة للمنظمة ككل ومفتاح من مفاتيح فعاليتها؛
- تعدد مداخل قياس الفعالية التنظيمية حيث يعد مدخل تحقيق الأهداف المدخل الأكثر استعمالا؛

2. النتائج التطبيقية

- أظهر تحليل النتائج المتوصل إليها في الدراسة الميدانية أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الأكثر ممارسة في الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيجل - ، يليه النمط القيادي المتساهل ، وأخيرا النمط القيادي الأوتوقراطي؛
- تتمتع الشركة محل الدراسة بمستوى عال من الفعالية، لحرصها على إرضاء زبائنها وكل المتعاملين معها ولحرصها على تطوير أداء عمالها وتحقيقها لمواصفات ومتطلبات الجودة؛
- وجود أثر للأنماط القيادية على فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيجل - ؛
- وجود أثر للنمط الديمقراطي على فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيجل - ؛
- عدم وجود أثر للنمط المتساهل على فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال) - الملحق التجاري جيجل - ؛

- عدم وجود أثر للنمط الأوتوقراطي على فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نفضال)
- الملحق التجاري جيجل - ؛
- بالنسبة للفروق، أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول النمط الأكثر ممارسة في الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نفضال) - الملحق التجاري جيجل- تعزى للمتغيرات الشخصية (ماعدا متغير المستوى التعليمي)؛
- كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (نفضال) - الملحق التجاري جيجل - تعزى للمتغيرات الشخصية (ما عدا متغير الحالة العائلية).

ثانيا : التوصيات

- بناء على ما توصلنا إليه من نتائج في دراستنا النظرية والتطبيقية تمكنا من وضع جملة من التوصيات نذكر أهمها فيما يلي :
- تعزيز ممارسة القادة للنمط الديمقراطي في الشركة من خلال الممارسات التالية:
 - العمل على رفع الروح المعنوية للعمال وإشعارهم بأهميتهم من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى خلق قيادات مستقبلية داخل الشركة مما يضمن إستمراريتها وبقائها؛
 - بناء علاقات إنسانية واجتماعية بين القادة والعمال في الشركة من أجل تعزيز الديمقراطية داخل الشركة مما يؤدي إلى شعور العمال بالانتماء أكثر؛
 - تحفيز العاملين من خلال المكافآت المادية والمعنوية لرفع درجة رضاهم و بالتالي دافعيتهم للعمل ومن تم الحصول على أداء و كفاءة والوصول لتحقيق الأهداف المسطرة؛
 - إجراء استطلاعات دورية لأراء عمال الشركة حول فعالية نمط القيادة؛
 - الابتعاد أكثر عن ممارسة النمط الأتوقراطي لما له من نتائج سلبية على الروح المعنوية للعمال؛
 - عدم الإفراط في ممارسة النمط المتساهل الذي يؤدي إلى التسبب وعدم الانضباط مما يؤثر على الأداء و بالتالي يضعف من فعالية الشركة؛
 - المزيد من الإلتزام من طرف الشركة بمسؤوليتها الإجتماعية (تجاه المجتمع والبيئة).

ثالثاً : أفاق الدراسة

- أثر النمط القيادي المتساهل على التغيب ودوران العمل؛
- دراسة تحليلية لإتجاهات الموظف العمومي نحو القيادة الأتوقراطية؛
- فعالية الشركات الخاصة من منظور أصحاب المصالح.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

❖ الكتب

1. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل رطب المهارات الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية 2006.
2. أحمد ماهر التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية الدار الجامعية، الإسكندرية 2007.
3. أسامة الخيري، القيادة الإدارية، ط1، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
4. بشير علاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
5. جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005.
6. خليل محمد حسن الشماع وآخرون نظرية المنظمة ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2000.
7. خيضر كامل حمود فريجات وآخرين، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة إثراء للنشر والتوزيع، الأردن 2009.
8. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
9. زيد منير عبوي، الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
10. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
11. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
12. طلعت إبراهيم لطفي، علم إجتماع التنظيم، ط1، دار غريب، القاهرة، 1999.
13. علاء محمد سيد قنديل القيادة الإدارية وقيادة الابتكار ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان 2009.
14. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
15. محمد قاسم القريوي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان 2000.
16. محمد قاسم القريوي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط 3، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
17. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، 2004.
18. نبيل حامد مرسي، القيادة الإدارية في الدول النامية المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 2010.
19. نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
20. نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الجامعة الأردنية، 2007.

1. رابح العايب، مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات مجلة العلوم الإنسانية، جامعة متتوري قسنطينة، عدد 21، جوان 2004.
2. شهرزاد محمد شهاب، القيادة الإدارية و دورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، مجلة دراسات تربوية، العدد 11، 2010.
3. طالب أصغر دوسة، سوسن جواد حسين، دور إدارة المعرفة في تحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 47، 2007.
4. فؤاد حسن جاسم، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمة، بحث تطبيقي في الشركة العامة لتسويق الأدوية بغداد، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 95، 2013.
5. محمد حسن آل ياسين، تقييم الفعالية المنظمة لمؤسسات التعليم الجامعي، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 27، 2012.

1. إيمان سالم الصانع، أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية في الفعالية التنظيمية: دراسة حالة لشركة الإسمنت الأردنية لافارج، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط 2011.
2. بن علي عبد الوهاب، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم: دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج ALVER وهران، رسالة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران 2، 2015.
3. توفيق حامد طوالبه، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين دراسة ميدانية على المؤسسات العامة بالأردن ، أطروحة دكتوراه فلسفة، تخصص إدارة أعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008.
4. حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
5. حنان تغيزة، علاقة الرقابة البروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي بالجزائر ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة قسنطينة، 2013.

6. رائف شحادة نايف شحادة، العلاقة بين أنماط السلوك القيادي و أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2008.
7. سماتي حاتم، المنط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة لدى عمال مؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2011.
8. عالية إبراهيم محمد طحطوح، تأثير الأنماط القيادية الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز جدة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2016.
9. عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة نفضال الجزائر ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة السانوية، وهران، 2010.
10. عبد الوهاب بن علي، مشروع التغيير وعلاقته بفعالية التنظيم دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج (ALVER) بوهران، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة وهران، 2015.
11. عزام محمد حسن العثماني، دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة ، 2017.
12. فاتن باشا، اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات دراسة حالة مجمع سونلغاز بسكرة ، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة 2017.
13. لخريش فريد، تفويض السلطة والفعالية التنظيمية: دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية بالجلفة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل جامعة سطيف 2، 2015.
14. لمى فيصل اسير، نموذج مقترح لرفع فعالية المصرف التجاري السوري من خلال إستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2014.
15. ماهر صالح بنات، الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية الجامعة الإسلامية، غزة ، 2002.
16. مطر بن عبد المحسن الجميلي ، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.

17. منير لواج ، دور القيادة الإدارية في تفعيل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية بشركة إنتاج الكهرباء سونلغاز جيجل ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير اختصاص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة جيجل، 2007 .
18. نور محمد أحمد ابو علبة، القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من جهة نظر المعلمين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في أصول التربية جامعة الأزهر، غزة، 2015.
19. نورالدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
20. نورالدين تاوريريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي مساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم في علم نفس العمل والتنظيم ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2006.
21. وسيلة واعر، دور الأنماط القيادة في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال ، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
22. يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة ، دراسة مكملة للحصول على دراسة الماجستير إدارة الأعمال تخصص الإدارة التنفيذية، الجامعة الافتراضية المملكة المتحدة البريطانية ، 2011.

❖ المعاجم

1. ابن منظور، لسان العرب، ط1، دار الصادر، بيروت، المجلد 12، 2001.

❖ المواقع الإلكترونية

1. شوقي بورقبة، التمييز بين الكفاءة و الفعالية الفاعلية و الأداء ، تاريخ التصفح 10-04-2018 على الساعة 13:26 ، ierc.kau.edu.sa.GetFile .
2. لطيفة عبد الرحمان الشبانان وآخرون، نظريات القيادة وأنماطها ، 12-03-2018 على الساعة 23:34 [http:// dr- meshaal .com](http://dr-meshaal.com)

1. Chien-wen Tsai, **Leadership Style and Employee's Job Satisfaction in International Tourist Hotels**, 2009.
2. Fredrick Wawire Otike, Omboi Bernard Messah, **Effects of Workplace Diversity Management on Organizational Effectiveness: a case study Kenya**.
3. Javad Mehrabi et al, **Effects of organizational culture, structure and strategy on organizational effectiveness by using knowledge management Case Study: Seven International Transportation Company**, Iran,2013.
- 4 . Palmer, **The Relationship between Principals Leadership Style and Faculty Perception of Principals Effectiveness**, 1996.
5. Remondini, **Leadership styles and school climate: A comparison between Hispanic women principals in Southern New Mexico**, 2001.

الملاحق

الملحق رقم (01) : قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

اسم الجامعة	الرتبة العلمية	لقب واسم الأستاذ
جامعة جيجل قطب تاسوست	أستاذ محاضر أ	نجيمي عيسى
جامعة جيجل قطب تاسوست	أستاذ محاضر ب	كرامش بلال
جامعة جيجل قطب تاسوست	أستاذ محاضر ب	عمارة شريف
جامعة جيجل قطب تاسوست	أستاذ مساعد أ	شاطر شفيق
جامعة جيجل قطب تاسوست	أستاذ مساعد أ	حمودة نسيم

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
إستمارة بحث مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير
تخصص إدارة الموارد البشرية

الملحق رقم (02)

تحية طيبة وبعد؛

في إطار تحضيرنا لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير ، نقوم حاليا بإجراء بحث بعنوان: " أثر
الأنماط القيادية على الفعالية التنظيمية: دراسة حالة الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية
(نفضال) - الملحق التجاري جيجل - ". لهذا الغرض قمنا بتصميم هذا الإستبانة للتعرف على النمط
القيادي الأكثر ممارسة في الشركة من جهة، ومن جهة أخرى معرفة أثره على فعاليتها التنظيمية.

نشكر تعاونكم من خلال الإجابة على مجموعة الفقرات المرفقة، مع العلم أن كافة البيانات التي سيتم
الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

الطالبتين

- كحل السنان زهيرة

- معزوزي منيرة

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية: يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة:

1-الجنس

أنثى	ذكر

2-العمر

أقل من 30 سنة	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	50 سنة فما فوق

3-المستوى التعليمي

إبتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي

4-الأقدمية

أقل من 5 سنوات	من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	من 10سنوات إلى أقل من 15 سنة	من 15 سنة إلى أقل من 20سنة	20 سنة فما فوق

5-الحالة العائلية

أعزب (ة)	متزوج (ة)	مطلق (ة)	أرمل (ة)

6-الراتب الشهري (دج)

أقل من 30.000	من 30.000 إلى أقل من 40.000	من 40.000 إلى أقل من 50.000	50.000 فما فوق

7-الفئات المهنية

إطار	عون تحكم	عون تنفيذ

القسم الثاني: يشمل محورين: الأنماط القيادية، الفعالية التنظيمية.

المحور الأول: الأنماط القيادية: رجا عبر من وجهة نظرك حول طريقة تعامل رئيسك من خلال العبارات التالية:

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يجبر رئيسك العاملين على القيام بأعمال ليست من اختصاصهم					
02	يفوض رئيسك العاملين السلطة الكافية ويمنحهم الصلاحيات					
03	يتساهل رئيسك في التعامل مع مختلف المواقف					
04	يستمتع رئيسك إلى وجهات نظر العاملين وآرائهم بشكل مبالغ فيه					
05	رئيسك حريص على تطوير أداء العاملين					
06	ينفرد رئيسك باتخاذ القرارات ويطلب من العاملين تنفيذها					
07	يشجع رئيسك العاملين على إبداء آرائهم وطرح أفكارهم					
08	ينظر رئيسك إلى أخطاء العمل على أنها فرص تدريبية لرفع كفاءة العاملين					
09	لا يتدخل رئيسك في مشكلات العمل إلا في حالات الأزمات الشديدة					
10	لا يفوض رئيسك السلطة والصلاحيات لغيره ويشرف بنفسه مباشرة على تفاصيل العمل					
11	يتعاطف رئيسك مع العاملين الذين يواجهون صعوبات مادية واجتماعية وعملية					
12	يهدر رئيسك الوقت في أنشطة اجتماعية مختلفة أثناء وقت الدوام الرسمي					
13	يتجنب رئيسك محاسبة العاملين المقصرين والمخالفين لأنظمة وقوانين العمل					
14	يصدر رئيسك لأوامر والتعليمات ويفرض على العاملين كيفية تنفيذها					
15	متمسك رئيسك بقراراته مهما كان					
16	يفوض رئيسك سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق					
17	يشرك رئيسك العاملين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات					
18	يركز رئيسك على التوبيخ ويترصدهم أخطاء العاملين ولا يراعي مشاكلهم الشخصية					
19	يتيح رئيسك قدر من الحرية للعاملين لتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة في مجال عملهم					
20	يمنح رئيسك العاملين الحرية المطلقة أثناء عملهم					

					21	يدعم رئيسك أسلوب فرق العمل في إنجاز الأعمال
					22	رئيسك صارما في التعامل مع العاملين
					23	يلتزم رئيسك بالقوانين الرسمية والأنظمة ولا مرونة عنده
					24	لا يبدي رئيسك أي اهتمام بالنواحي الإجتماعية والإنسانية للعاملين
					25	نادرا ما يوجه رئيسك العاملين ويقتصر دوره في تقديم النصح والإرشاد
					26	رئيسك متقلب ويغير رأيه بين الحين والآخر
					27	يتواصل رئيسك ويجتمع مع العاملين لحل مشكلات العمل

ملاحظة: (للإشارة فقط حول أبعاد الأنماط القيادية)

- العبارات (2-5-7-8-11-17-19-21-27) مؤشرات تقيس النمط القيادي الديمقراطي؛
- العبارات (1-6-10-14-15-18-22-23-24) مؤشرات تقيس النمط القيادي الأوتوقراطي.
- العبارات (3-4-9-12-13-16-20-25-26) مؤشرات تقيس النمط القيادي المتساهل؛

المحور الثاني: الفعالية التنظيمية (وفق مدخل الدوائر الاستراتيجية)

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
مصالح العاملين						
28	جميع الأهداف التي تتبناها الشركة تحظى بقبول العاملين					
29	تعزز إدارة الشركة الدوافع السلوكية الإيجابية لدى العاملين					
30	تحرص الشركة على وضع إستراتيجية لتدريب وتطوير العاملين					
31	الشركة حريصة على دعم نظم الحوافز					
32	تكرس الشركة مبدأ مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل					
مصالح الزبائن						
33	تقوم الشركة باستطلاع رأي زبائنها حول جودة منتجاتها					
34	تتكيف الشركة مع متطلبات السوق					
35	الشركة حريصة على إرضاء زبائنها					
36	تحقق الشركة متطلبات ومواصفات الجودة					
37	تأخذ الشركة شكاوي الزبائن بعين الاعتبار					
مصالح الموردين والمساهمين						
38	يحقق المساهمون عائد جيد من الاستثمار في الشركة					

					تعمل الشركة في جو مستقر	39
					تحقق الشركة مستويات نمو محفزة	40
					توجد ثقة متبادلة بين الشركة والموردين المتعاملين معها	41
					تأخذ الشركة شكاوي الموردين بعين الاعتبار	42
مصالح المجتمع والبيئة						
					الأنشطة التي تقوم بها الشركة غير مضرّة بالبيئة	43
					تدعم الشركة البرامج والتظاهرات التي تهدف إلى حماية البيئة	44
					للشركة دور إيجابي في المجتمع	45
					تساهم الشركة في توفير مناصب الشغل للشباب	46

الملحق رقم (03): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "النمط الأوتوقراطي" ودرجته الكلية

Corrélations

	يجبر رئيسك الموظفين على القيام بأعمال ليست من اختصاصهم	ينفرد رئيسك باتخاذ القرارات ويطلب من الموظفين تنفيذها	لا يفوض رئيسك السلطة والصلاحيه لغيره ويشرف بنفسه مباشرة على تفاصيل العمل
يجبر رئيسك الموظفين على القيام بأعمال ليست من اختصاصهم	1	.183	.005
	Corrélation de Pearson		
	Sig. (bilatérale)	.091	.964
	N	86	86
ينفرد رئيسك باتخاذ القرارات ويطلب من الموظفين تنفيذها	.183	1	.248*
	Corrélation de Pearson		
	Sig. (bilatérale)	.091	.021
	N	86	86
لا يفوض رئيسك السلطة والصلاحيه لغيره ويشرف بنفسه مباشرة على تفاصيل العمل	.005	.248*	1
	Corrélation de Pearson		
	Sig. (bilatérale)	.964	.021
	N	86	86
يصدر رئيسك لأوامر والتعليمات ويفرض على الموظفين كيفية تنفيذها	.371**	.165	.005
	Corrélation de Pearson		
	Sig. (bilatérale)	.000	.128
	N	86	86
تمسك رئيسك بقراراته مهما كان	.236*	.277**	.108
	Corrélation de Pearson		
	Sig. (bilatérale)	.029	.010
	N	86	86
يركز رئيسك على التوبيخ ويتصد أخطاء الموظفين ولا يراعي مشاكلهم الشخصية	.094	.199	.204
	Corrélation de Pearson		
	Sig. (bilatérale)	.392	.066
	N	86	86
رئيسك صارما في التعامل مع الموظفين	.158	-.020-	-.149-
	Corrélation de Pearson		
	Sig. (bilatérale)	.146	.858
	N	86	86
يلتزم رئيسك بالقوانين الرسمية والأنظمة ولا مرونة عنده	.041	.079	-.014-
	Corrélation de Pearson		
	Sig. (bilatérale)	.708	.468
	N	86	86
لا يبدي رئيسك أي اهتمام بالنواحي الإجتماعية والإنسانية للموظفين	.408**	.251*	.157
	Corrélation de Pearson		
	Sig. (bilatérale)	.000	.020
	N	86	86
النمط_الأوتوقراطي	.373**	.548**	.293**
	Corrélation de Pearson		
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	86	86

		يصدر رئيسك لأوامر والتعليمات ويفرض على الموظفين كيفية تنفيذها	متمسك رئيسك بقراراته مهما كان	يركز رئيسك على التوبيخ ويترصده أخطاء الموظفين ولا يراعي مشاكلهم الشخصية
يجبر رئيسك الموظفين على القيام بأعمال ليست من اختصاصهم	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	.371 .000 86	.236 .029 86	.094 .392 86
ينفرد رئيسك باتخاذ القرارات ويطلب من الموظفين تنفيذها	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	.165 .128 86	.277 .010 86	.199* .066 86
لا يفوض رئيسك السلطة والصلاحيات لغيره ويشرف بنفسه مباشرة على تفاصيل العمل	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	.005 .966 86	.108* .321 86	.204 .060 86
يصدر رئيسك لأوامر والتعليمات يفرض على الموظفين كيفية تنفيذها	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	1** .406* 86	.406 .000 86	.075 .495 86
متمسك رئيسك بقراراته مهما كان	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	.406* .000 86	1** 86	.403 .000 86
يركز رئيسك على التوبيخ ويترصده أخطاء الموظفين ولا يراعي مشاكلهم الشخصية	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	.075 .495 86	.403 .000 86	1 86
رئيسك صارما في التعامل مع الموظفين	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	.260 .016 86	.190 .080 86	-.018- .870 86
يلتزم رئيسك بالقوانين الرسمية والأنظمة ولا مرونة عنده	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	.140 .200 86	.360 .001 86	.067 .538 86
لا يبدي رئيسك أي اهتمام بالنواحي الإجتماعية والإنسانية للموظفين	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	.159** .144 86	.287* .007 86	.269 .012 86
النمط_الأوتوقراطي	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	.545** .000 86	.662** .000 86	.563** .000 86

		رئيسك صارما في التعامل مع الموظفين	يلتزم رئيسك بالقوانين الرسمية والأنظمة ولا مرونة عنده	لا يبدي رئيسك أي اهتمام بالنواحي الإجتماعية والإنسانية للموظفين
يجبر رئيسك الموظفين على القيام بأعمال ليست من اختصاصهم	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	.158 .146 86	.041 .708 86	.408 .000 86
ينفرد رئيسك باتخاذ القرارات ويطلب من الموظفين تنفيذها	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	-.020- .858 86	.079 .468 86	.251* .020 86
لا يفوض رئيسك السلطة والصلاحيه لغيره ويشرف بنفسه مباشرة على تفاصيل العمل	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	-.149- .171 86	-.014* .899 86	.157 .150 86
يصدر رئيسك لأوامر والتعليمات ويفرض على الموظفين كيفية تنفيذها	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	.260** .016 86	.140 .200 86	.159 .144 86
متمسك رئيسك بقراراته مهما كان	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	.190* .080 86	.360** .001 86	.287 .007 86
يركز رئيسك على التوبيخ ويترصده أخطاء الموظفين ولا يراعي مشاكلهم الشخصية	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	-.018- .870 86	.067 .538 86	.269 .012 86
رئيسك صارما في التعامل مع الموظفين	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 .002 86	.323 .002 86	.154 .158 86
يلتزم رئيسك بالقوانين الرسمية والأنظمة ولا مرونة عنده	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	.323 .002 86	1 86	.195 .072 86
لا يبدي رئيسك أي اهتمام بالنواحي الإجتماعية والإنسانية للموظفين	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	.154** .158 86	.195* .072 86	1 86
النمط_الأوتوقراطي	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	.288** .007 86	.351** .001 86	.547** .000 86

		النمط الأوتوقراطي
	Corrélation de Pearson	.373
يجبر رئيسك الموظفين على القيام بأعمال ليست من اختصاصهم	Sig. (bilatérale)	.000
	N	86
	Corrélation de Pearson	.548
ينفرد رئيسك باتخاذ القرارات ويطلب من الموظفين تنفيذها	Sig. (bilatérale)	.000
	N	86
	Corrélation de Pearson	.293
لا يفوض رئيسك السلطة والصلاحيات لغيره ويشرف بنفسه	Sig. (bilatérale)	.006
مباشرة على تفاصيل العمل	N	86
	Corrélation de Pearson	.545**
يصدر رئيسك لأوامر والتعليمات ويفرض على الموظفين كيفية تنفيذها	Sig. (bilatérale)	.000
	N	86
	Corrélation de Pearson	.662*
تمسك رئيسك بقراراته مهما كان	Sig. (bilatérale)	.000
	N	86
	Corrélation de Pearson	.563
يركز رئيسك على التوبيخ ويتصد أخطاء الموظفين ولا يراعي مشاكلهم الشخصية	Sig. (bilatérale)	.000
	N	86
	Corrélation de Pearson	.288
رئيسك صارما في التعامل مع الموظفين	Sig. (bilatérale)	.007
	N	86
	Corrélation de Pearson	.351
يلتزم رئيسك بالقوانين الرسمية والأنظمة ولا مرونة عنده	Sig. (bilatérale)	.001
	N	86
	Corrélation de Pearson	.547**
لا يبدي رئيسك أي اهتمام بالنواحي الإجتماعية والإنسانية للموظفين	Sig. (bilatérale)	.000
	N	86
	Corrélation de Pearson	1**
النمط الأوتوقراطي	Sig. (bilatérale)	
	N	86

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

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

الملحق رقم (04): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "النمط الديمقراطي" ودرجته الكلية

Corrélations

		يفوض رئيسك الموظفين السلطة الكافية ويمنحهم الصلاحيات	رئيسك حريص على تطوير أداء الموظفين	يشجع رئيسك الموظفين على إبداء آرائهم وطرح أفكارهم
	Corrélation de Pearson	1	.329**	.235*
يفوض رئيسك الموظفين السلطة الكافية ويمنحهم الصلاحيات	Sig. (bilatérale)		.002	.029
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.329**	1	.452**
رئيسك حريص على تطوير أداء الموظفين	Sig. (bilatérale)	.002		.000
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.235*	.452**	1
يشجع رئيسك الموظفين على إبداء آرائهم وطرح أفكارهم	Sig. (bilatérale)	.029	.000	
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.256*	.564**	.521**
ينظر رئيسك إلى أخطاء العمل على أنها فرص تدريبية لرفع كفاءة الموظفين	Sig. (bilatérale)	.017	.000	.000
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.335**	.442**	.343**
يتعاطف رئيسك مع الموظفين الذين يواجهون صعوبات مادية واجتماعية وعملية	Sig. (bilatérale)	.002	.000	.001
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.378**	.406**	.405**
يشرك رئيسك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.253*	.412**	.342**
يتيح رئيسك قدر من الحرية للموظفين لتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة في مجال عملهم	Sig. (bilatérale)	.019	.000	.001
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.240*	.387**	.563**
يدعم رئيسك أسلوب فرق العمل في إنجاز الأعمال	Sig. (bilatérale)	.026	.000	.000
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.219*	.343**	.397**
يتواصل رئيسك ويجتمع مع الموظفين لحل مشكلات العمل	Sig. (bilatérale)	.043	.001	.000
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.539**	.706**	.702**
النمط الديمقراطي	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	86	86	86

		ينظر رئيسك إلى أخطاء العمل على أنها فرص تدريبية لرفع كفاءة الموظفين	يتعاطف رئيسك مع الموظفين الذين يواجهون صعوبات مادية واجتماعية وعملية	يشرك رئيسك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات
يفوض رئيسك الموظفين السلطة الكافية ويمنحهم الصلاحيات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.256 .017 86	.335** .002 86	.378* .000 86
رئيسك حريص على تطوير أداء الموظفين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.564** .000 86	.442 .000 86	.406** .000 86
يشجع رئيسك الموظفين على إبداء آرائهم وطرح أفكارهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.521* .000 86	.343** .001 86	.405 .000 86
ينظر رئيسك إلى أخطاء العمل على أنها فرص تدريبية لرفع كفاءة الموظفين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1* .133 86	.163** .133 86	.353** .001 86
يتعاطف رئيسك مع الموظفين الذين يواجهون صعوبات مادية واجتماعية وعملية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.163** .133 86	1** .000 86	.373** .000 86
يشرك رئيسك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.353** .001 86	.373** .000 86	1** .000 86
يتيح رئيسك قدر من الحرية للموظفين لتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة في مجال عملهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.306* .004 86	.378** .000 86	.545** .000 86
يدعم رئيسك أسلوب فرق العمل في إنجاز الأعمال	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.424* .000 86	.257** .017 86	.544** .000 86
يتواصل رئيسك ويجتمع مع الموظفين لحل مشكلات العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.334* .002 86	.370** .000 86	.474** .000 86
النمط_الديمقراطي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.649** .000 86	.598** .000 86	.740** .000 86

		يتيح رئيسك قدر من الحرية للموظفين لتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة في مجال عملهم	يدعم رئيسك أسلوب فرق العمل في إنجاز الأعمال	يتواصل رئيسك ويجتمع مع الموظفين لحل مشكلات العمل
يفوض رئيسك الموظفين السلطة الكافية ويمنحهم الصلاحيات	Corrélation de Pearson	.253	.240**	.219*
	Sig. (bilatérale)	.019	.026	.043
	N	86	86	86
رئيسك حريص على تطوير أداء الموظفين	Corrélation de Pearson	.412**	.387	.343**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.001
	N	86	86	86
يشجع رئيسك الموظفين على إبداء آرائهم وطرح أفكارهم	Corrélation de Pearson	.342*	.563**	.397
	Sig. (bilatérale)	.001	.000	.000
	N	86	86	86
ينظر رئيسك إلى أخطاء العمل على أنها فرص تدريبية لرفع كفاءة الموظفين	Corrélation de Pearson	.306*	.424**	.334**
	Sig. (bilatérale)	.004	.000	.002
	N	86	86	86
يتعاطف رئيسك مع الموظفين الذين يواجهون صعوبات مادية واجتماعية وعملية	Corrélation de Pearson	.378**	.257**	.370**
	Sig. (bilatérale)	.000	.017	.000
	N	86	86	86
يشرك رئيسك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات	Corrélation de Pearson	.545**	.544**	.474**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	86	86	86
يتيح رئيسك قدر من الحرية للموظفين لتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة في مجال عملهم	Corrélation de Pearson	1*	.589**	.435**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	86	86	86
يدعم رئيسك أسلوب فرق العمل في إنجاز الأعمال	Corrélation de Pearson	.589*	1**	.542**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	N	86	86	86
يتواصل رئيسك ويجتمع مع الموظفين لحل مشكلات العمل	Corrélation de Pearson	.435*	.542**	1**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	86	86	86
النمط_الديمقراطي	Corrélation de Pearson	.697**	.750**	.686**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	86	86	86

		النمط_الديمقراطي
	Corrélation de Pearson	.539
يفوض رئيسك الموظفين السلطة الكافية ويمنحهم الصلاحيات	Sig. (bilatérale)	.000
	N	86
	Corrélation de Pearson	.706**
رئيسك حريص على تطوير أداء الموظفين	Sig. (bilatérale)	.000
	N	86
	Corrélation de Pearson	.702*
يشجع رئيسك الموظفين على إبداء آرائهم وطرح أفكارهم	Sig. (bilatérale)	.000
	N	86
	Corrélation de Pearson	.649*
ينظر رئيسك إلى أخطاء العمل على أنها فرص تدريبية لرفع كفاءة الموظفين	Sig. (bilatérale)	.000
	N	86
	Corrélation de Pearson	.598**
يتعاطف رئيسك مع الموظفين الذين يواجهون صعوبات مادية واجتماعية وعملية	Sig. (bilatérale)	.000
	N	86
	Corrélation de Pearson	.740**
يشرك رئيسك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات	Sig. (bilatérale)	.000
	N	86
	Corrélation de Pearson	.697*
يتيح رئيسك قدر من الحرية للموظفين لتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة في مجال عملهم	Sig. (bilatérale)	.000
	N	86
	Corrélation de Pearson	.750*
يدعم رئيسك أسلوب فرق العمل في إنجاز الأعمال	Sig. (bilatérale)	.000
	N	86
	Corrélation de Pearson	.686*
يتواصل رئيسك ويجتمع مع الموظفين لحل مشكلات العمل	Sig. (bilatérale)	.000
	N	86
	Corrélation de Pearson	1**
النمط_الديمقراطي	Sig. (bilatérale)	
	N	86

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

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

الملحق رقم (05): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "النمط المتساهل" ودرجته الكلية

Corrélations

		يتساهل رئيسك في التعامل مع مختلف المواقف	يستمتع رئيسك إلى وجهات نظر الموظفين وآرائهم بشكل مبالغ فيه	لا يتدخل رئيسك في مشكلات العمل إلا في حالات الأزمات الشديدة
	Corrélation de Pearson	1	.550**	.099
يتساهل رئيسك في التعامل مع مختلف المواقف	Sig. (bilatérale)		.000	.365
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.550**	1	-.067-
يستمتع رئيسك إلى وجهات نظر الموظفين وآرائهم بشكل مبالغ فيه	Sig. (bilatérale)	.000		.541
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.099	-.067-	1
لا يتدخل رئيسك في مشكلات العمل إلا في حالات الأزمات الشديدة	Sig. (bilatérale)	.365	.541	
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.099	.014	.232*
يهدر رئيسك الوقت في أنشطة اجتماعية مختلفة أثناء وقت الدوام الرسمي	Sig. (bilatérale)	.363	.898	.032
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.043	-.251*	.266*
يتجنب رئيسك محاسبة الموظفين المقصرين والمخالفين لأنظمة وقوانين العمل	Sig. (bilatérale)	.695	.020	.013
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.394**	.175	-.046-
يفوض رئيسك سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق	Sig. (bilatérale)	.000	.106	.672
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.529**	.370**	-.039-
يمنح رئيسك الموظفين الحرية المطلقة أثناء عملهم	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.722
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.175	-.079-	.135
نادرا ما يوجه رئيسك الموظفين ويقتصر دوره في تقديم النصح والإرشاد	Sig. (bilatérale)	.107	.468	.215
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.071	-.116-	.070
رئيسك متقلب ويغير رأيه بين الحين والآخر	Sig. (bilatérale)	.515	.289	.521
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.530**	.314**	.398**
النمط المتساهل	Sig. (bilatérale)	.000	.003	.000
	N	86	86	86

		يهدر رئيسك الوقت في أنشطة اجتماعية مختلفة أثناء وقت الدوام الرسمي	يتجنب رئيسك محاسبة الموظفين المقصرين والمخالفين لأنظمة وقوانين العمل	يفوض رئيسك سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق
يتساهل رئيسك في التعامل مع مختلف المواقف	Corrélacion de Pearson	.099	.043**	.394
	Sig. (bilatérale)	.363	.695	.000
	N	86	86	86
يستمتع رئيسك إلى وجهات نظر الموظفين وأرائهم بشكل مبالغ فيه	Corrélacion de Pearson	.014**	-.251-	.175
	Sig. (bilatérale)	.898	.020	.106
	N	86	86	86
لا يتدخل رئيسك في مشكلات العمل إلا في حالات الأزمات الشديدة	Corrélacion de Pearson	.232	.266	-.046-
	Sig. (bilatérale)	.032	.013	.672
	N	86	86	86
يهدر رئيسك الوقت في أنشطة اجتماعية مختلفة أثناء وقت الدوام الرسمي	Corrélacion de Pearson	1	.507	.157*
	Sig. (bilatérale)		.000	.148
	N	86	86	86
يتجنب رئيسك محاسبة الموظفين المقصرين والمخالفين لأنظمة وقوانين العمل	Corrélacion de Pearson	.507	1*	.071*
	Sig. (bilatérale)	.000		.516
	N	86	86	86
يفوض رئيسك سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق	Corrélacion de Pearson	.157**	.071	1
	Sig. (bilatérale)	.148	.516	
	N	86	86	86
يمنح رئيسك الموظفين الحرية المطلقة أثناء عملهم	Corrélacion de Pearson	.211**	.037**	.488
	Sig. (bilatérale)	.052	.736	.000
	N	86	86	86
نادرا ما يوجه رئيسك الموظفين ويقتصر دوره في تقديم النصح والإرشاد	Corrélacion de Pearson	.172	.316	.017
	Sig. (bilatérale)	.114	.003	.873
	N	86	86	86
رئيسك منقلب ويغير رأيه بين الحين والآخر	Corrélacion de Pearson	.192	.163	.009
	Sig. (bilatérale)	.076	.134	.937
	N	86	86	86
النمط_ المتساهل	Corrélacion de Pearson	.461**	.371**	.396**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	86	86	86

		يمنح رئيسك الموظفين الحرية المطلقة أثناء عملهم	نادرا ما يوجه رئيسك الموظفين ويقتصر دوره في تقديم النصح والإرشاد	رئيسك متقلب ويغير رأيه بين الحين والآخر
يتساهل رئيسك في التعامل مع مختلف المواقف	Corrélacion de Pearson	.529	.175**	.071
	Sig. (bilatérale)	.000	.107	.515
	N	86	86	86
يستمتع رئيسك إلى وجهات نظر الموظفين وأرائهم بشكل مبالغ فيه	Corrélacion de Pearson	.370**	-.079-	-.116-
	Sig. (bilatérale)	.000	.468	.289
	N	86	86	86
لا يتدخل رئيسك في مشكلات العمل إلا في حالات الأزمات الشديدة	Corrélacion de Pearson	-.039-	.135	.070
	Sig. (bilatérale)	.722	.215	.521
	N	86	86	86
يهدر رئيسك الوقت في أنشطة اجتماعية مختلفة أثناء وقت الدوام الرسمي	Corrélacion de Pearson	.211	.172	.192*
	Sig. (bilatérale)	.052	.114	.076
	N	86	86	86
يتجنب رئيسك محاسبة الموظفين المقصرين والمخالفين لأنظمة وقوانين العمل	Corrélacion de Pearson	.037	.316*	.163*
	Sig. (bilatérale)	.736	.003	.134
	N	86	86	86
يفوض رئيسك سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق	Corrélacion de Pearson	.488**	.017	.009
	Sig. (bilatérale)	.000	.873	.937
	N	86	86	86
يمنح رئيسك الموظفين الحرية المطلقة أثناء عملهم	Corrélacion de Pearson	1**	.043**	.130
	Sig. (bilatérale)		.694	.232
	N	86	86	86
نادرا ما يوجه رئيسك الموظفين ويقتصر دوره في تقديم النصح والإرشاد	Corrélacion de Pearson	.043	1	.400
	Sig. (bilatérale)	.694		.000
	N	86	86	86
رئيسك متقلب ويغير رأيه بين الحين والآخر	Corrélacion de Pearson	.130	.400	1
	Sig. (bilatérale)	.232	.000	
	N	86	86	86
النمط_ المتساهل	Corrélacion de Pearson	.624**	.434**	.410**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	86	86	86

		النمط المتساهل
	Corrélation de Pearson	.530
يتساهل رئيسك في التعامل مع مختلف المواقف	Sig. (bilatérale)	.000
	N	86
	Corrélation de Pearson	.314**
يستمتع رئيسك إلى وجهات نظر الموظفين وأرائهم بشكل مبالغ فيه	Sig. (bilatérale)	.003
	N	86
	Corrélation de Pearson	.398
لا يتدخل رئيسك في مشكلات العمل إلا في حالات الأزمات الشديدة	Sig. (bilatérale)	.000
	N	86
	Corrélation de Pearson	.461
يهدر رئيسك الوقت في أنشطة اجتماعية مختلفة أثناء وقت الدوام الرسمي	Sig. (bilatérale)	.000
	N	86
	Corrélation de Pearson	.371
يتجنب رئيسك محاسبة الموظفين المقصرين والمخالفين لأنظمة وقوانين العمل	Sig. (bilatérale)	.000
	N	86
	Corrélation de Pearson	.396**
يفوض رئيسك سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق	Sig. (bilatérale)	.000
	N	86
	Corrélation de Pearson	.624**
يمنح رئيسك الموظفين الحرية المطلقة أثناء عملهم	Sig. (bilatérale)	.000
	N	86
	Corrélation de Pearson	.434
نادرا ما يوجه رئيسك الموظفين ويقتصر دوره في تقديم النصح والإرشاد	Sig. (bilatérale)	.000
	N	86
	Corrélation de Pearson	.410
رئيسك متقلب ويغير رأيه بين الحين والآخر	Sig. (bilatérale)	.000
	N	86
	Corrélation de Pearson	1**
النمط_المتساهل	Sig. (bilatérale)	
	N	86

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

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

الملحق رقم (06): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "الفعالية التنظيمية" ودرجته الكلية

Corrélations

	جميع الأهداف التي تتبناها الشركة تحظى بقبول العاملين	تعزز إدارة الشركة الدوافع السلوكية الإيجابية لدى العاملين	تحرص الشركة على وضع إستراتيجية لتدريب وتطوير العاملين
جميع الأهداف التي تتبناها الشركة تحظى بقبول العاملين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 .695** 86	.306** .000 86
تعزز إدارة الشركة الدوافع السلوكية الإيجابية لدى العاملين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.695** .000 86	.413** .000 86
تحرص الشركة على وضع إستراتيجية لتدريب وتطوير العاملين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.306** .004 86	.413** .000 86
الشركة حريصة على دعم نظم الحوافز	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.341** .001 86	.632** .000 86
تكرس الشركة مبدأ مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.490** .000 86	.382** .000 86
تقوم الشركة باستطلاع رأي زبائنها حول جودة منتجاتها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.351** .001 86	.424** .000 86
تتكيف الشركة مع متطلبات السوق	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.423** .000 86	.434** .000 86
الشركة حريصة على إرضاء زبائنها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.451** .000 86	.323** .002 86
تحقق الشركة متطلبات ومواصفات الجودة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.504** .000 86	.626** .000 86
تأخذ الشركة شكاوي الزبائن بعين الاعتبار	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.472** .000 86	.365** .001 86
يحقق المساهمون عائد جيد من الاستثمار في الشركة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.216* .045 86	.031 .776 86
تعمل الشركة في جو مستقر	Corrélation de Pearson	.460**	.355**

		الشركة حريصة على دعم نظم الحوافز	تكرس الشركة مبدأ مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	تقوم الشركة باستطلاع رأي زبانتها حول جودة منتجاتها
جميع الأهداف التي تتبناها الشركة تحظى بقبول العاملين	Corrélation de Pearson	.341	.490**	.351**
	Sig. (bilatérale)	.001	.000	.001
	N	86	86	86
تعزز إدارة الشركة الدوافع السلوكية الإيجابية لدى العاملين	Corrélation de Pearson	.462**	.493	.436**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	86	86	86
تحرص الشركة على وضع إستراتيجية لتدريب وتطوير العاملين	Corrélation de Pearson	.632**	.382**	.424
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	86	86	86
الشركة حريصة على دعم نظم الحوافز	Corrélation de Pearson	1**	.595**	.368**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	86	86	86
تكرس الشركة مبدأ مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	Corrélation de Pearson	.595**	1**	.504**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	N	86	86	86
تقوم الشركة باستطلاع رأي زبانتها حول جودة منتجاتها	Corrélation de Pearson	.368**	.504**	1**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	86	86	86
تتكيف الشركة مع متطلبات السوق	Corrélation de Pearson	.434**	.347**	.557**
	Sig. (bilatérale)	.000	.001	.000
	N	86	86	86
الشركة حريصة على إرضاء زبانتها	Corrélation de Pearson	.391**	.327**	.546**
	Sig. (bilatérale)	.000	.002	.000
	N	86	86	86
تحقق الشركة متطلبات ومواصفات الجودة	Corrélation de Pearson	.431**	.299**	.408**
	Sig. (bilatérale)	.000	.005	.000
	N	86	86	86
تأخذ الشركة شكاوي الزبائن بعين الاعتبار	Corrélation de Pearson	.443**	.422**	.511**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	86	86	86
يحقق المساهمون عائد جيد من الاستثمار في الشركة	Corrélation de Pearson	.208*	.298*	.062
	Sig. (bilatérale)	.055	.005	.569
	N	86	86	86
تعمل الشركة في جو مستقر	Corrélation de Pearson	.325**	.393**	.471**

		تتكيف الشركة مع متطلبات السوق	الشركة حريصة على إرضاء زبائننا	تحقق الشركة متطلبات ومواصفات الجودة
جميع الأهداف التي تتبناها الشركة تحظى بقبول العاملين	Corrélation de Pearson	.423	.451**	.504**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	86	86	86
تعزز إدارة الشركة الدوافع السلوكية الإيجابية لدى العاملين	Corrélation de Pearson	.543**	.474	.476**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	86	86	86
تحرص الشركة على وضع إستراتيجية لتدريب وتطوير العاملين	Corrélation de Pearson	.434**	.323**	.626
	Sig. (bilatérale)	.000	.002	.000
	N	86	86	86
الشركة حريصة على دعم نظم الحوافز	Corrélation de Pearson	.434**	.391**	.431**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	86	86	86
تكرس الشركة مبدأ مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	Corrélation de Pearson	.347**	.327**	.299**
	Sig. (bilatérale)	.001	.002	.005
	N	86	86	86
تقوم الشركة باستطلاع رأي زبائننا حول جودة منتجاتنا	Corrélation de Pearson	.557**	.546**	.408**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	86	86	86
تتكيف الشركة مع متطلبات السوق	Corrélation de Pearson	1**	.832**	.621**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	86	86	86
الشركة حريصة على إرضاء زبائننا	Corrélation de Pearson	.832**	1**	.516**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	N	86	86	86
تحقق الشركة متطلبات ومواصفات الجودة	Corrélation de Pearson	.621**	.516**	1**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	86	86	86
تأخذ الشركة شكاوي الزبائن بعين الاعتبار	Corrélation de Pearson	.660**	.789**	.526**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	86	86	86
يحقق المساهمون عائد جيد من الاستثمار في الشركة	Corrélation de Pearson	.267*	.325*	.021
	Sig. (bilatérale)	.013	.002	.846
	N	86	86	86
تعمل الشركة في جو مستقر	Corrélation de Pearson	.687**	.664**	.357**

		تأخذ الشركة شكاوي الزبائن بعين الاعتبار	يحقق المساهمون عائد جيد من الاستثمار في الشركة	تعمل الشركة في جو مستقر
جميع الأهداف التي تتبناها الشركة تحظى بقبول العاملين	Corrélacion de Pearson	.472	.216**	.460**
	Sig. (bilatérale)	.000	.045	.000
	N	86	86	86
تعزز إدارة الشركة الدوافع السلوكية الإيجابية لدى العاملين	Corrélacion de Pearson	.593**	.214	.542**
	Sig. (bilatérale)	.000	.048	.000
	N	86	86	86
تحرص الشركة على وضع إستراتيجية لتدريب وتطوير العاملين	Corrélacion de Pearson	.365**	.031**	.355
	Sig. (bilatérale)	.001	.776	.001
	N	86	86	86
الشركة حريصة على دعم نظم الحوافز	Corrélacion de Pearson	.443**	.208**	.325**
	Sig. (bilatérale)	.000	.055	.002
	N	86	86	86
تكرس الشركة مبدأ مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	Corrélacion de Pearson	.422**	.298**	.393**
	Sig. (bilatérale)	.000	.005	.000
	N	86	86	86
تقوم الشركة باستطلاع رأي زبائننا حول جودة منتجاتها	Corrélacion de Pearson	.511**	.062**	.471**
	Sig. (bilatérale)	.000	.569	.000
	N	86	86	86
تتكيف الشركة مع متطلبات السوق	Corrélacion de Pearson	.660**	.267**	.687**
	Sig. (bilatérale)	.000	.013	.000
	N	86	86	86
الشركة حريصة على إرضاء زبائننا	Corrélacion de Pearson	.789**	.325**	.664**
	Sig. (bilatérale)	.000	.002	.000
	N	86	86	86
تحقق الشركة متطلبات ومواصفات الجودة	Corrélacion de Pearson	.526**	.021**	.357**
	Sig. (bilatérale)	.000	.846	.001
	N	86	86	86
تأخذ الشركة شكاوي الزبائن بعين الاعتبار	Corrélacion de Pearson	1**	.267**	.572**
	Sig. (bilatérale)		.013	.000
	N	86	86	86
يحقق المساهمون عائد جيد من الاستثمار في الشركة	Corrélacion de Pearson	.267*	1*	.386
	Sig. (bilatérale)	.013		.000
	N	86	86	86
تعمل الشركة في جو مستقر	Corrélacion de Pearson	.572**	.386**	1**

		تحقق الشركة مستويات نمو محفزة	توجد ثقة متبادلة بين الشركة والموردين المتعاملين معها	تأخذ الشركة شكاوي الموردين بعين الاعتبار
جميع الأهداف التي تتبناها الشركة تحظى بقبول العاملين	Corrélation de Pearson	.374	.445**	.511**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	86	86	86
تعزز إدارة الشركة الدوافع السلوكية الإيجابية لدى العاملين	Corrélation de Pearson	.418**	.443	.468**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	86	86	86
تحرص الشركة على وضع إستراتيجية لتدريب وتطوير العاملين	Corrélation de Pearson	.411**	.265**	.384
	Sig. (bilatérale)	.000	.014	.000
	N	86	86	86
الشركة حريصة على دعم نظم الحوافز	Corrélation de Pearson	.434**	.265**	.411**
	Sig. (bilatérale)	.000	.014	.000
	N	86	86	86
تكرس الشركة مبدأ مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	Corrélation de Pearson	.402**	.322**	.447**
	Sig. (bilatérale)	.000	.003	.000
	N	86	86	86
تقوم الشركة باستطلاع رأي زبائنها حول جودة منتجاتها	Corrélation de Pearson	.462**	.202**	.403**
	Sig. (bilatérale)	.000	.062	.000
	N	86	86	86
تتكيف الشركة مع متطلبات السوق	Corrélation de Pearson	.414**	.542**	.605**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	86	86	86
الشركة حريصة على إرضاء زبائنها	Corrélation de Pearson	.385**	.454**	.574**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	86	86	86
تحقق الشركة متطلبات ومواصفات الجودة	Corrélation de Pearson	.240**	.411**	.554**
	Sig. (bilatérale)	.026	.000	.000
	N	86	86	86
تأخذ الشركة شكاوي الزبائن بعين الاعتبار	Corrélation de Pearson	.370**	.459**	.578**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	86	86	86
يحقق المساهمون عائد جيد من الاستثمار في الشركة	Corrélation de Pearson	.302*	.597*	.497
	Sig. (bilatérale)	.005	.000	.000
	N	86	86	86
تعمل الشركة في جو مستقر	Corrélation de Pearson	.525**	.611**	.549**

		الأنشطة التي تقوم بها الشركة غير مضرّة بالبيئة	تدعم الشركة البرامج والتظاهرات التي تهدف إلى حماية البيئة	للشركة دور إيجابي في المجتمع
جميع الأهداف التي تتبناها الشركة تحظى بقبول العاملين	Corrélation de Pearson	.524	.582**	.372**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	86	86	86
تعزز إدارة الشركة الدوافع السلوكية الإيجابية لدى العاملين	Corrélation de Pearson	.352**	.638	.340**
	Sig. (bilatérale)	.001	.000	.001
	N	86	86	86
تحرص الشركة على وضع إستراتيجية لتدريب وتطوير العاملين	Corrélation de Pearson	.225**	.350**	.241
	Sig. (bilatérale)	.037	.001	.025
	N	86	86	86
الشركة حريصة على دعم نظم الحوافز	Corrélation de Pearson	.428**	.352**	.181**
	Sig. (bilatérale)	.000	.001	.095
	N	86	86	86
تكرس الشركة مبدأ مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	Corrélation de Pearson	.412**	.382**	.193**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.075
	N	86	86	86
تقوم الشركة باستطلاع رأي زبائننا حول جودة منتجاتها	Corrélation de Pearson	.249**	.357**	.077**
	Sig. (bilatérale)	.021	.001	.480
	N	86	86	86
تتكيف الشركة مع متطلبات السوق	Corrélation de Pearson	.284**	.500**	.285**
	Sig. (bilatérale)	.008	.000	.008
	N	86	86	86
الشركة حريصة على إرضاء زبائننا	Corrélation de Pearson	.385**	.494**	.329**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.002
	N	86	86	86
تحقق الشركة متطلبات ومواصفات الجودة	Corrélation de Pearson	.425**	.449**	.383**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	86	86	86
تأخذ الشركة شكاوي الزبائن بعين الاعتبار	Corrélation de Pearson	.298**	.561**	.244**
	Sig. (bilatérale)	.005	.000	.024
	N	86	86	86
يحقق المساهمون عائد جيد من الاستثمار في الشركة	Corrélation de Pearson	.359*	.365*	.210
	Sig. (bilatérale)	.001	.001	.053
	N	86	86	86
تعمل الشركة في جو مستقر	Corrélation de Pearson	.254**	.463**	.328**

		تساهم الشركة في توفير مناصب الشغل للشباب	الفعالية_ التنظيمية
جميع الأهداف التي تتبناها الشركة تحظى بقبول العاملين	Corrélation de Pearson	.413	.713**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	86	86
تعزز إدارة الشركة الدوافع السلوكية الإيجابية لدى العاملين	Corrélation de Pearson	.482**	.757
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	86	86
تحرص الشركة على وضع إستراتيجية لتدريب وتطوير العاملين	Corrélation de Pearson	.287**	.592**
	Sig. (bilatérale)	.007	.000
	N	86	86
الشركة حريصة على دعم نظم الحوافز	Corrélation de Pearson	.242**	.643**
	Sig. (bilatérale)	.025	.000
	N	86	86
تكرس الشركة مبدأ مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	Corrélation de Pearson	.206**	.642**
	Sig. (bilatérale)	.058	.000
	N	86	86
تقوم الشركة باستطلاع رأي زبائنها حول جودة منتجاتها	Corrélation de Pearson	.240**	.606**
	Sig. (bilatérale)	.026	.000
	N	86	86
تتكيف الشركة مع متطلبات السوق	Corrélation de Pearson	.406**	.764**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	86	86
الشركة حريصة على إرضاء زبائنها	Corrélation de Pearson	.371**	.749**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	86	86
تحقق الشركة متطلبات ومواصفات الجودة	Corrélation de Pearson	.470**	.686**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	86	86
تأخذ الشركة شكاوي الزبائن بعين الاعتبار	Corrélation de Pearson	.374**	.747**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	86	86
يحقّق المساهمون عائد جيد من الاستثمار في الشركة	Corrélation de Pearson	.272*	.451*
	Sig. (bilatérale)	.011	.000
	N	86	86
تعمل الشركة في جو مستقر	Corrélation de Pearson	.404**	.724**

		جميع الأهداف التي تتبنها الشركة تحظى بقبول العاملين	تعزز إدارة الشركة الدوافع السلوكية الإيجابية لدى العاملين	تحرص الشركة على وضع إستراتيجية لتدريب وتطوير العاملين
تعمل الشركة في جو مستقر	Sig. (bilatérale)	.000	.000**	.001**
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.374	.418	.411
تحقق الشركة مستويات نمو محفزة	Sig. (bilatérale)	.000**	.000	.000**
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.445	.443	.265
توجد ثقة متبادلة بين الشركة والموردين المتعاملين معها	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.014
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.511	.468	.384
تأخذ الشركة شكاوي الموردين بعين الاعتبار	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.524	.352	.225
الأنشطة التي تقوم بها الشركة غير مضرّة بالبيئة	Sig. (bilatérale)	.000**	.001**	.037**
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.582	.638	.350
تدعم الشركة البرامج والتظاهرات التي تهدف إلى حماية البيئة	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.001**
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.372	.340	.241
للشركة دور إيجابي في المجتمع	Sig. (bilatérale)	.000**	.001**	.025**
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.413	.482	.287
تساهم الشركة في توفير مناصب الشغل للشباب	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.007**
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.713	.757	.592
الفعالية_ التنظيمية	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	86	86	86

		الشركة حريصة على دعم نظم الحوافز	تكرس الشركة مبدأ مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	تقوم الشركة باستطلاع رأي زبائنها حول جودة منتجاتها
تعمل الشركة في جو مستقر	Sig. (bilatérale)	.002	.000**	.000**
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.434	.402	.462
تحقق الشركة مستويات نمو محفزة	Sig. (bilatérale)	.000**	.000	.000**
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.265	.322	.202
توجد ثقة متبادلة بين الشركة والموردين المتعاملين معها	Sig. (bilatérale)	.014**	.003**	.062
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.411	.447	.403
تأخذ الشركة شكاوي الموردين بعين الاعتبار	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.428	.412	.249
الأنشطة التي تقوم بها الشركة غير مضرّة بالبيئة	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.021**
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.352	.382	.357
تدعم الشركة البرامج والتظاهرات التي تهدف إلى حماية البيئة	Sig. (bilatérale)	.001**	.000**	.001**
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.181	.193	.077
للشركة دور إيجابي في المجتمع	Sig. (bilatérale)	.095**	.075**	.480**
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.242	.206	.240
تساهم الشركة في توفير مناصب الشغل للشباب	Sig. (bilatérale)	.025**	.058**	.026**
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.643	.642	.606
الفعالية_ التنظيمية	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	86	86	86

		تتكيف الشركة مع متطلبات السوق	الشركة حريصة على إرضاء زبائننا	تحقق الشركة متطلبات ومواصفات الجودة
تعمل الشركة في جو مستقر	Sig. (bilatérale)	.000	.000**	.001**
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.414	.385	.240
تحقق الشركة مستويات نمو محفزة	Sig. (bilatérale)	.000**	.000	.026**
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.542	.454	.411
توجد ثقة متبادلة بين الشركة والموردين المتعاملين معها	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.605	.574	.554
تأخذ الشركة شكاوي الموردين بعين الاعتبار	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.284	.385	.425
الأنشطة التي تقوم بها الشركة غير مضررة بالبيئة	Sig. (bilatérale)	.008**	.000**	.000**
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.500	.494	.449
تدعم الشركة البرامج والتظاهرات التي تهدف إلى حماية البيئة	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.285	.329	.383
للشركة دور إيجابي في المجتمع	Sig. (bilatérale)	.008**	.002**	.000**
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.406	.371	.470
تساهم الشركة في توفير مناصب الشغل للشباب	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.764	.749	.686
الفعالية_التنظيمية	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	86	86	86

		تأخذ الشركة شكاوي الزبائن يعين الاعتبار	يحقق المساهمون عائد جيد من الاستثمار في الشركة	تعمل الشركة في جو مستقر
تعمل الشركة في جو مستقر	Sig. (bilatérale)	.000	.000**	
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.370	.302	.525
تحقق الشركة مستويات نمو محفزة	Sig. (bilatérale)	.000**	.005	.000**
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.459	.597	.611
توجد ثقة متبادلة بين الشركة والموردين المتعاملين معها	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.578	.497	.549
تأخذ الشركة شكاوي الموردين يعين الاعتبار	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.298	.359	.254
الأنشطة التي تقوم بها الشركة غير مضررة بالبيئة	Sig. (bilatérale)	.005**	.001**	.018**
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.561	.365	.463
تدعم الشركة البرامج والتظاهرات التي تهدف إلى حماية البيئة	Sig. (bilatérale)	.000**	.001**	.000**
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.244	.210	.328
للشركة دور إيجابي في المجتمع	Sig. (bilatérale)	.024**	.053**	.002**
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.374	.272	.404
تساهم الشركة في توفير مناصب الشغل للشباب	Sig. (bilatérale)	.000**	.011**	.000**
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.747	.451	.724
الفعالية_التنظيمية	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	86	86	86

		تحقق الشركة مستويات نمو محفزة	توجد ثقة متبادلة بين الشركة والموردين المتعاملين معها	تأخذ الشركة شكاوي الموردين بعين الاعتبار
تعمل الشركة في جو مستقر	Sig. (bilatérale)	.000	.000**	.000**
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	1	.463	.452
تحقق الشركة مستويات نمو محفزة	Sig. (bilatérale)	.000	.000**	.000**
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.463	1	.717
توجد ثقة متبادلة بين الشركة والموردين المتعاملين معها	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.452	.717	1
تأخذ الشركة شكاوي الموردين بعين الاعتبار	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.204	.408	.466
الأنشطة التي تقوم بها الشركة غير مضرّة بالبيئة	Sig. (bilatérale)	.060**	.000**	.000**
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.393	.548	.617
تدعم الشركة البرامج والتظاهرات التي تهدف إلى حماية البيئة	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.254	.435	.478
للشركة دور إيجابي في المجتمع	Sig. (bilatérale)	.018**	.000**	.000**
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.279	.567	.526
تساهم الشركة في توفير مناصب الشغل للشباب	Sig. (bilatérale)	.009**	.000**	.000**
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.599	.701	.797
الفعالية_التنظيمية	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	86	86	86

		الأنشطة التي تقوم بها الشركة غير مضرّة بالبيئة	تدعم الشركة البرامج والتظاهرات التي تهدف إلى حماية البيئة	للشركة دور إيجابي في المجتمع
تعمل الشركة في جو مستقر	Sig. (bilatérale)	.018	.000**	.002**
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.204	.393	.254
تحقق الشركة مستويات نمو محفزة	Sig. (bilatérale)	.060**	.000	.018**
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.408	.548	.435
توجد ثقة متبادلة بين الشركة والموردين المتعاملين معها	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.466	.617	.478
تأخذ الشركة شكاوي الموردين بعين الاعتبار	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	1	.481	.356
الأنشطة التي تقوم بها الشركة غير مضرّة بالبيئة	Sig. (bilatérale)		.000**	.001**
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.481	1	.631
تدعم الشركة البرامج والتظاهرات التي تهدف إلى حماية البيئة	Sig. (bilatérale)	.000**		.000**
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.356	.631	1
للشركة دور إيجابي في المجتمع	Sig. (bilatérale)	.001**	.000**	
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.422	.587	.557
تساهم الشركة في توفير مناصب الشغل للشباب	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	86	86	86
	Corrélation de Pearson	.607	.763	.529
الفعالية_التنظيمية	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	86	86	86

		تساهم الشركة في توفير مناصب الشغل للشباب	الفعالية_ التنظيمية
تعمل الشركة في جو مستقر	Sig. (bilatérale)	.000	.000**
	N	86	86
	Corrélation de Pearson	.279	.599
تحقق الشركة مستويات نمو محفزة	Sig. (bilatérale)	.009**	.000
	N	86	86
	Corrélation de Pearson	.567	.701
توجد ثقة متبادلة بين الموردین المتعاملين معها	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**
	N	86	86
	Corrélation de Pearson	.526	.797
تأخذ الشركة شكاوي الموردین بعين الاعتبار	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**
	N	86	86
	Corrélation de Pearson	.422	.607
الأنشطة التي تقوم بها الشركة غير مضرّة بالبيئة	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**
	N	86	86
	Corrélation de Pearson	.587	.763
تدعم الشركة البرامج والتظاهرات التي تهدف إلى حماية البيئة	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**
	N	86	86
	Corrélation de Pearson	.557	.529
للشركة دور إيجابي في المجتمع	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**
	N	86	86
	Corrélation de Pearson	1	.633
تساهم الشركة في توفير مناصب الشغل للشباب	Sig. (bilatérale)		.000**
	N	86	86
	Corrélation de Pearson	.633	1
الفعالية_ التنظيمية	Sig. (bilatérale)	.000**	
	N	86	86

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

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

الملحق رقم (07): معامل ثبات الإتساق الداخلي (كرومباخ ألفا Cronbach Alpha)

النمط_الأوتوقراطي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.657	9

النمط_الديمقراطي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.849	9

النمط_المتساهل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.623	9

الأنماط_القيادية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.709	27

الفعالية_التنظيمية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.930	19

الإستبانة_ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.872	46

الملحق رقم(08): تحليل خصائص عينة الدراسة

توزيع أفراد العينة حسب الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	78	90.7	90.7	90.7
أنثى	8	9.3	9.3	100.0
Total	86	100.0	100.0	

توزيع أفراد العينة حسب العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	10	11.6	11.6	11.6
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	38	44.2	44.2	55.8
من 40 إلى أقل من 50 سنة	32	37.2	37.2	93.0
سنة فما فوق 50	6	7.0	7.0	100.0
Total	86	100.0	100.0	

توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ابتدائي	5	5.8	5.8	5.8
متوسط	9	10.5	10.5	16.3
ثانوي	44	51.2	51.2	67.4
جامعي	28	32.6	32.6	100.0
Total	86	100.0	100.0	

توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	17	19.8	19.8	19.8
من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	29	33.7	33.7	53.5
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	15	17.4	17.4	70.9
من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	19	22.1	22.1	93.0
سنة فما فوق 20	6	7.0	7.0	100.0
Total	86	100.0	100.0	

توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé (أعزب_ة)	19	22.1	22.1	22.1
Validé (متزوج_ة)	66	76.7	76.7	98.8
Validé (مطلق_ة)	1	1.2	1.2	100.0
Total	86	100.0	100.0	

الراتب الشهري

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé من_30.000_إلى_أقل_من_40.000	14	16.3	16.3	16.3
Validé من_40.000_إلى_أقل_من_50.000	39	45.3	45.3	61.6
Validé فما_فوق_50.000	33	38.4	38.4	100.0
Total	86	100.0	100.0	

الفئات المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé إطار	18	20.9	20.9	20.9
Validé عون_تحكم	29	33.7	33.7	54.7
Validé تنفيذ	39	45.3	45.3	100.0
Total	86	100.0	100.0	

الملحق رقم(09): تحليل عبارات محاور الدراسة

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد النمط الأوتوقراطي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يجبر رئيسك الموظفين على القيام بأعمال ليست من اختصاصهم	86	2.07	.943
ينفرد رئيسك باتخاذ القرارات ويطلب من الموظفين تنفيذها	86	3.01	1.153
لا يفوض رئيسك السلطة والصلاحيه لغيره ويشرف بنفسه مباشرة على تفاصيل العمل	86	2.93	1.071
يصدر رئيسك لأوامر والتعليمات ويفرض على الموظفين كيفية تنفيذها	86	3.24	1.095
تمسك رئيسك بقراراته مهما كان	86	3.00	1.218
يركز رئيسك على التوبيخ ويترصده أخطاء الموظفين ولا يراعي مشاكلهم الشخصية	86	2.30	.959
رئيسك صارما في التعامل مع الموظفين	86	3.14	1.118
يلتزم رئيسك بالقوانين الرسمية والأنظمة ولا مرونة عنده	86	3.29	.993
لا يبدي رئيسك أي اهتمام بالنواحي الإجتماعية والإنسانية للموظفين	86	2.31	1.043
النمط_الأوتوقراطي	86	2.7907	.42827
N valide (listwise)	86		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد النمط الديمقراطي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يفوض رئيسك الموظفين السلطة الكافية ويمنحهم الصلاحيات	86	3.34	1.047
رئيسك حريص على تطوير أداء الموظفين	86	3.66	.915
يشجع رئيسك الموظفين على إبداء آرائهم وطرح أفكارهم	86	3.31	.997
ينظر رئيسك إلى أخطاء العمل على أنها فرص تدريبية لرفع كفاءة الموظفين	86	3.24	1.051
يتعاطف رئيسك مع الموظفين الذين يواجهون صعوبات مادية واجتماعية وعملية	86	3.66	.965
يشرك رئيسك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات	86	3.36	1.028
يتيح رئيسك قدر من الحرية للموظفين لتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة في مجال عملهم	86	3.57	.952
يدعم رئيسك أسلوب فرق العمل في إنجاز الأعمال	86	3.55	.990
يتواصل رئيسك ويجتمع مع الموظفين لحل مشكلات العمل	86	3.65	1.082
النمط_الديمقراطي	86	3.4832	.67549
N valide (listwise)	86		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد النمط المتساهل

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يتساهل رئيسك في التعامل مع مختلف المواقف	86	3.06	1.141
يستمتع رئيسك إلى وجهات نظر الموظفين وأرائهم بشكل مبالغ فيه	86	3.47	1.081
لا يتدخل رئيسك في مشكلات العمل إلا في حالات الأزمات الشديدة	86	3.16	1.061
يهدر رئيسك الوقت في أنشطة اجتماعية مختلفة أثناء وقت الدوام الرسمي	86	2.09	.990
يتجنب رئيسك محاسبة الموظفين المقصرين والمخالفين لأنظمة وقوانين العمل	86	2.31	1.066
يفوض رئيسك سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق	86	2.97	1.079
يمنح رئيسك الموظفين الحرية المطلقة أثناء عملهم	86	3.15	1.173
نادرا ما يوجه رئيسك الموظفين ويقتصر دوره في تقديم النصح والإرشاد	86	2.57	1.069
رئيسك متقلب ويغير رأيه بين الحين والآخر	86	2.29	1.094
النمط_المتساهل	86	2.7933	.41789
N valide (listwise)	86		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور الفعالية التنظيمية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
جميع الأهداف التي تتبناها الشركة تحظى بقبول العاملين	86	3.24	1.040
تعزز إدارة الشركة الدوافع السلوكية الإيجابية لدى العاملين	86	3.43	1.122
تحرص الشركة على وضع إستراتيجية لتدريب وتطوير العاملين	86	3.93	.980
الشركة حريصة على دعم نظم الحوافز	86	3.41	1.110
تكرس الشركة مبدأ مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	86	3.12	1.121
تقوم الشركة باستطلاع رأي زبائنها حول جودة منتجاتها	86	3.74	.948
تتكيف الشركة مع متطلبات السوق	86	3.85	.861
الشركة حريصة على إرضاء زبائنها	86	3.97	.846
تحقق الشركة متطلبات ومواصفات الجودة	86	4.08	.815
تأخذ الشركة شكاوي الزبائن بعين الاعتبار	86	3.78	.975
يحقق المساهمون عائد جيد من الاستثمار في الشركة	86	3.69	.815
تعمل الشركة في جو مستقر	86	3.73	.926
تحقق الشركة مستويات نمو محفزة	86	3.88	.710
توجد ثقة متبادلة بين الشركة والموردين المتعاملين معها	86	3.80	.717
تأخذ الشركة شكاوي الموردين بعين الاعتبار	86	3.59	.987
الأنشطة التي تقوم بها الشركة غير مضرّة بالبيئة	86	2.91	1.144
تدعم الشركة البرامج والتظاهرات التي تهدف إلى حماية البيئة	86	3.79	.883
للشركة دور إيجابي في المجتمع	86	4.08	.770
تساهم الشركة في توفير مناصب الشغل للشباب	86	3.71	1.016
الفعالية_التنظيمية	86	3.6701	.62787
N valide (listwise)	86		

الملحق رقم (10): إختبار نموذج الدراسة

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		الأنماط القيادية	الفعالية التنظيمية
N		86	86
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3.0224	3.6701
	Ecart-type	.28476	.62787
Différences les plus extrêmes	Absolue	.093	.138
	Positive	.093	.128
	Négative	-.088-	-.138-
Z de Kolmogorov-Smirnov		.858	1.283
Signification asymptotique (bilatérale)		.453	.074

الملحق رقم (11): نتائج اختبار الفرضيات

نتائج إختبار الفرضية الاولى

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
النمط_الأوتوقراطي	86	2.7907	.42827
النمط_الديمقراطي	86	3.4832	.67549
النمط_المتساهل	86	2.7933	.41789
N valide (listwise)	86		

نتائج إختبار الفرضية الثانية

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الفعالية_التنظيمية	86	3.6701	.62787	.06771

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3				
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence
					Inférieure
الفعالية_التنظيمية	9.898	85	.000	.67013	.5355

نتائج اختبار الفرضية الثالثة

Récapitulatif des modèles

hModèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.451 ^a	.203	.174	.57062

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6.809	3	2.270	6.971	.000 ^b
1 Résidu	26.700	82	.326		
Total	33.509	85			

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.311	.686		1.912	.059
1 النمط_الأوتوقراطي	.329	.166	.224	1.981	.051
1 النمط_الديمقراطي	.454	.100	.489	4.539	.000
1 النمط_المتساهل	-.051-	.158	-.034-	-.321-	.749

الملحق رقم (12) : اختبار الفرضية الرابعة

الفرضية الفرعية الأولى

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
النمط_الأوتوقراطي	ذكر	2.7835	.43640	.04941
	أنثى	2.8611	.35511	.12555
النمط_الديمقراطي	ذكر	3.4815	.67233	.07613
	أنثى	3.5000	.75359	.26644
النمط_المتساهل	ذكر	2.7721	.42259	.04785
	أنثى	3.0000	.31983	.11308

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
النمط_الأوتوقراطي	Hypothèse de variances égales	.484	.488	-.486-	84
	Hypothèse de variances inégales			-.575-	9.316
النمط_الديمقراطي	Hypothèse de variances égales	.297	.587	-.073-	84
	Hypothèse de variances inégales			-.067-	8.185
النمط_المتساهل	Hypothèse de variances égales	.610	.437	-1.479-	84
	Hypothèse de variances inégales			-1.856-	9.703

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type
النمط_الأوتوقراطي	Hypothèse de variances égales	.628	-.07764-	.15971
	Hypothèse de variances inégales	.579	-.07764-	.13492
النمط_الديمقراطي	Hypothèse de variances égales	.942	-.01852-	.25225
	Hypothèse de variances inégales	.948	-.01852-	.27710
النمط_المتساهل	Hypothèse de variances égales	.143	-.22792-	.15406
	Hypothèse de variances inégales	.094	-.22792-	.12278

الفرضية الفرعية الثانية

Descriptives

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard
أقل من 30 سنة	10	2.9778	.34267	.10836
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	38	2.7924	.45128	.07321
من 40 إلى أقل من 50 سنة	32	2.7639	.43056	.07611
سنة فما فوق 50	6	2.6111	.37019	.15113
Total	86	2.7907	.42827	.04618
أقل من 30 سنة	10	3.6111	.52181	.16501
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	38	3.6520	.58861	.09548
من 40 إلى أقل من 50 سنة	32	3.2743	.78160	.13817
سنة فما فوق 50	6	3.3148	.59386	.24244
Total	86	3.4832	.67549	.07284
أقل من 30 سنة	10	2.9556	.44813	.14171
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	38	2.7778	.40186	.06519
من 40 إلى أقل من 50 سنة	32	2.7778	.41860	.07400
سنة فما فوق 50	6	2.7037	.50998	.20820
Total	86	2.7933	.41789	.04506

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.567	3	.189	1.031	.383
Intra-groupes	15.024	82	.183		
Total	15.591	85			
Inter-groupes	2.813	3	.938	2.138	.102
Intra-groupes	35.971	82	.439		
Total	38.784	85			
Inter-groupes	.328	3	.109	.618	.605
Intra-groupes	14.515	82	.177		
Total	14.844	85			

الفرضية الفرعية الثالثة

Descriptives

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne
					Borne inférieure
ابتدائي	5	2.4889	.21660	.09686	2.2200
متوسط	9	2.8889	.35136	.11712	2.6188
النمط_الأوتوقراطي ثانوي	44	2.8561	.43304	.06528	2.7244
جامعي	28	2.7103	.44889	.08483	2.5363
Total	86	2.7907	.42827	.04618	2.6989
ابتدائي	5	3.0444	.89787	.40154	1.9296
متوسط	9	3.6420	.55494	.18498	3.2154
النمط_الديمقراطي ثانوي	44	3.5429	.67702	.10206	3.3371
جامعي	28	3.4167	.66435	.12555	3.1591
Total	86	3.4832	.67549	.07284	3.3384
ابتدائي	5	2.3111	.49316	.22055	1.6988
متوسط	9	2.8272	.38535	.12845	2.5310
النمط_المتساهل ثانوي	44	2.8965	.40835	.06156	2.7723
جامعي	28	2.7063	.36816	.06958	2.5636
Total	86	2.7933	.41789	.04506	2.7037

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.911	3	.304	1.696	.174
النمط_الأوتوقراطي Intra-groupes	14.679	82	.179		
Total	15.591	85			
Inter-groupes	1.470	3	.490	1.077	.363
النمط_الديمقراطي Intra-groupes	37.314	82	.455		
Total	38.784	85			
Inter-groupes	1.853	3	.618	3.898	.012
النمط_المتساهل Intra-groupes	12.991	82	.158		
Total	14.844	85			

Test de Tukey -Comparaisons multiples

Variable dépendante	المستوى التعليمي (I)	المستوى التعليمي (J)	Signification	Intervalle de confiance à 95%
				Borne inférieure
النمط_الأوتوقراطي	إبتدائي	متوسط	.333	-1.0189-
		ثانوي	.263	-.8908-
		جامعي	.704	-.7601-
	متوسط	إبتدائي	.333	-.2189-
		ثانوي	.997	-.3731-
		جامعي	.690	-.2466-
	ثانوي	إبتدائي	.263	-.1565-
		متوسط	.997	-.4388-
		جامعي	.488	-.1225-
	جامعي	إبتدائي	.704	-.3173-
		متوسط	.690	-.6037-
		ثانوي	.488	-.4140-
النمط_الديمقراطي	إبتدائي	متوسط	.391	-1.5843-
		ثانوي	.404	-1.3334-
		جامعي	.668	-1.2311-
	متوسط	إبتدائي	.391	-.3892-
		ثانوي	.978	-.5482-
		جامعي	.819	-.4526-
	ثانوي	إبتدائي	.404	-.3364-
		متوسط	.978	-.7462-
		جامعي	.866	-.3014-
	جامعي	إبتدائي	.668	-.4867-
		متوسط	.819	-.9032-
		ثانوي	.866	-.5539-
النمط_المتساهل	إبتدائي	متوسط	.101	-1.0983-
		ثانوي	.013*	-1.0780-
		جامعي	.180	-.9020-
	متوسط	إبتدائي	.101	-.0662-
		ثانوي	.964	-.4512-
		جامعي	.858	-.2792-
ثانوي	إبتدائي	.013*	.0927	
	متوسط	.964	-.3126-	

Test de Tukey

Variable dépendante	(I) المستوى التعليمي	(J) المستوى التعليمي	Signification	Intervalle de confiance à 95%
				Borne inférieure
النمط_المتساھل	ثانوي	جامعي	.206	-0.622-
		ابتدائي	.180	-1.115-
	جامعي	متوسط	.858	-5.208-
		ثانوي	.206	-4.425-

النمط_المتساھل

Test de Tukey

المستوى التعليمي	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
ابتدائي	5	2.3111	
جامعي	28	2.7063	2.7063
متوسط	9		2.8272
ثانوي	44		2.8965
Signification		.104	.684

الفرضية الفرعية الرابعة

Descriptives	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard
أقل من 5 سنوات	17	2.8889	.39480	.09575
من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	29	2.8238	.41945	.07789
ت				
النمط الأوتوقراطي				
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	15	2.5704	.44616	.11520
من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	19	2.8070	.47117	.10809
سنة فما فوق 20	6	2.8519	.29537	.12058
Total	86	2.7907	.42827	.04618
أقل من 5 سنوات	17	3.6078	.70833	.17179
من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	29	3.5326	.52232	.09699
ت				
النمط الديمقراطي				
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	15	3.6444	.52822	.13638
من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	19	3.2281	.85625	.19644
سنة فما فوق 20	6	3.2963	.87677	.35794
Total	86	3.4832	.67549	.07284
أقل من 5 سنوات	17	2.9216	.40209	.09752
من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	29	2.7969	.38498	.07149
ت				
النمط المتساهل				
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	15	2.8296	.44813	.11571
من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	19	2.7135	.36910	.08468
سنة فما فوق 20	6	2.5741	.65326	.26669
Total	86	2.7933	.41789	.04506

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.951	4	.238	1.316	.271
Intra-groupes	14.639	81	.181		
Total	15.591	85			
Inter-groupes	2.171	4	.543	1.201	.317
Intra-groupes	36.613	81	.452		
Total	38.784	85			
Inter-groupes	.709	4	.177	1.016	.404
Intra-groupes	14.134	81	.174		
Total	14.844	85			

الفرضية الفرعية الخامسة

Descriptives

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	
					Borne inférieure	
النمط_الأوتوقراطي	(أعزب_ة)	19	2.7427	.43674	.10020	2.5322
	(متزوج_ة)	66	2.7980	.42830	.05272	2.6927
	(مطلق_ة)	1	3.2222	.	.	.
	Total	86	2.7907	.42827	.04618	2.6989
النمط_الديمقراطي	(أعزب_ة)	19	3.7135	.36910	.08468	3.5355
	(متزوج_ة)	66	3.4310	.72626	.08940	3.2524
	(مطلق_ة)	1	2.5556	.	.	.
	Total	86	3.4832	.67549	.07284	3.3384
النمط_المتساهل	(أعزب_ة)	19	2.7485	.41216	.09456	2.5499
	(متزوج_ة)	66	2.8114	.42252	.05201	2.7076
	(مطلق_ة)	1	2.4444	.	.	.
	Total	86	2.7933	.41789	.04506	2.7037

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
النمط_الأوتوقراطي	Inter-groupes	.234	2	.117	.631	.535
	Intra-groupes	15.357	83	.185		
	Total	15.591	85			
النمط_الديمقراطي	Inter-groupes	2.048	2	1.024	2.313	.105
	Intra-groupes	36.737	83	.443		
	Total	38.784	85			
النمط_المتساهل	Inter-groupes	.182	2	.091	.514	.600
	Intra-groupes	14.662	83	.177		
	Total	14.844	85			

الفرضية الفرعية السادسة

Descriptives

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard
النمط_الأوتوقراطي	من_30.000_إلى_أقل_من_40.000	14	2.9841	.33150
	من_40.000_إلى_أقل_من_50.000	39	2.7607	.44117
	فما_فوق_50.000	33	2.7441	.43787
	Total	86	2.7907	.42827
النمط_الديمقراطي	من_30.000_إلى_أقل_من_40.000	14	3.7937	.40146
	من_40.000_إلى_أقل_من_50.000	39	3.4986	.58399
	فما_فوق_50.000	33	3.3333	.82215
	Total	86	3.4832	.67549
النمط_المتساهل	من_30.000_إلى_أقل_من_40.000	14	2.9127	.35185
	من_40.000_إلى_أقل_من_50.000	39	2.8547	.42969
	فما_فوق_50.000	33	2.6700	.40965
	Total	86	2.7933	.41789

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification	
النمط_الأوتوقراطي	Inter-groupes	.631	2	.315	1.749	.180
	Intra-groupes	14.960	83	.180		
	Total	15.591	85			
النمط_الديمقراطي	Inter-groupes	2.100	2	1.050	2.375	.099
	Intra-groupes	36.685	83	.442		
	Total	38.784	85			
النمط_المتساهل	Inter-groupes	.848	2	.424	2.515	.087
	Intra-groupes	13.995	83	.169		
	Total	14.844	85			

الفرضية الفرعية السابعة

Descriptives

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	
					Borne inférieure	
النمط_الأوتوقراطي	إطار	18	2.8580	.48328	.11391	2.6177
	عون_تحكم	29	2.7241	.45968	.08536	2.5493
	تنفيذ	39	2.8091	.37976	.06081	2.6860
	Total	86	2.7907	.42827	.04618	2.6989
النمط_الديمقراطي	إطار	18	3.2284	.89578	.21114	2.7829
	عون_تحكم	29	3.5326	.56138	.10425	3.3190
	تنفيذ	39	3.5641	.62459	.10001	3.3616
	Total	86	3.4832	.67549	.07284	3.3384
النمط_المتساهل	إطار	18	2.8272	.38343	.09038	2.6365
	عون_تحكم	29	2.7471	.34233	.06357	2.6169
	تنفيذ	39	2.8120	.48576	.07778	2.6545
	Total	86	2.7933	.41789	.04506	2.7037

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
النمط_الأوتوقراطي	Inter-groupes	.223	2	.112	.603	.550
	Intra-groupes	15.367	83	.185		
	Total	15.591	85			
النمط_الديمقراطي	Inter-groupes	1.495	2	.747	1.663	.196
	Intra-groupes	37.290	83	.449		
	Total	38.784	85			
النمط_المتساهل	Inter-groupes	.096	2	.048	.270	.764
	Intra-groupes	14.747	83	.178		
	Total	14.844	85			

الملحق رقم (13): اختبار الفرضية الخامسة

الفرضية الفرعية الأولى

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
ذكر	78	3.6714	.61344	.06946
أنثى	8	3.6579	.80462	.28447

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
	F	Sig.	t	ddl
Hypothèse de variances égales	.620	.433	.058	84
Hypothèse de variances inégales			.046	7.857

Test d'échantillons indépendants

	Test-t pour égalité des moyennes		
	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type
Hypothèse de variances égales	.954	.01350	.23447
Hypothèse de variances inégales	.964	.01350	.29283

Test d'échantillons indépendants

	Test-t pour égalité des moyennes	
	Intervalle de confiance 95% de la différence	
	Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	-.45278-	.47977
Hypothèse de variances inégales	-.66392-	.69091

الفرضية الفرعية الثانية

Descriptives

الفعالية التنظيمية

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne
					Borne inférieure
أقل من 30 سنة	10	3.6684	.65364	.20670	3.2008
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	38	3.7396	.52059	.08445	3.5685
من 40 إلى أقل من 50 سنة	32	3.6003	.67651	.11959	3.3564
سنة فما فوق 50	6	3.6053	1.00841	.41168	2.5470
Total	86	3.6701	.62787	.06771	3.5355

Descriptives

الفعالية التنظيمية

	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Minimum	Maximum
	Borne supérieure		
أقل من 30 سنة	4.1360	2.00	4.32
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	3.9107	1.74	4.58
من 40 إلى أقل من 50 سنة	3.8442	1.95	5.00
سنة فما فوق 50	4.6635	1.95	5.00
Total	3.8048	1.74	5.00

ANOVA à 1 facteur

الفعالية التنظيمية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.365	3	.122	.301	.825
Intra-groupes	33.145	82	.404		
Total	33.509	85			

الفرضية الفرعية الثالثة

Descriptives

الفعالية التنظيمية

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	
					Borne inférieure	Borne supérieure
إبتدائي	5	3.5789	1.01853	.45550	2.3143	4.8436
متوسط	9	3.7602	.41032	.13677	3.4448	4.0756
ثانوي	44	3.6830	.62414	.09409	3.4933	3.8728
جامعي	28	3.6372	.64147	.12123	3.3885	3.8860
Total	86	3.6701	.62787	.06771	3.5355	3.8048

Descriptives

الفعالية التنظيمية

	Minimum	Maximum
إبتدائي	2.21	5.00
متوسط	2.84	4.32
ثانوي	1.74	5.00
جامعي	1.95	4.58
Total	1.74	5.00

ANOVA à 1 facteur

الفعالية التنظيمية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.152	3	.051	.125	.945
Intra-groupes	33.357	82	.407		
Total	33.509	85			

الفرضية الفرعية الرابعة

Descriptives

الفعالية التنظيمية

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne
					Borne inférieure
أقل من 5 سنوات	17	3.8885	.39293	.09530	3.6865
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	29	3.6842	.38213	.07096	3.5389
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	15	3.7228	.61232	.15810	3.3837
من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	19	3.5042	.85270	.19562	3.0932
سنة فما فوق 20	6	3.3772	1.15905	.47318	2.1608
Total	86	3.6701	.62787	.06771	3.5355

Descriptives

الفعالية التنظيمية

	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Minimum	Maximum
	Borne supérieure		
أقل من 5 سنوات	4.0906	3.16	4.53
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	3.8296	2.58	4.53
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	4.0619	1.95	4.58
من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	3.9151	1.74	5.00
سنة فما فوق 20	4.5935	1.95	5.00
Total	3.8048	1.74	5.00

ANOVA à 1 facteur

الفعالية التنظيمية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1.897	4	.474	1.215	.311
Intra-groupes	31.613	81	.390		
Total	33.509	85			

الفرضية الفرعية الخامسة

Descriptives

الفعالية التنظيمية

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	
					Borne inférieure	Borne supérieure
(أعزب_ة)	19	3.8643	.44116	.10121	3.6516	4.0769
(متزوج_ة)	66	3.6396	.63777	.07850	3.4828	3.7963
(مطلق_ة)	1	2.0000
Total	86	3.6701	.62787	.06771	3.5355	3.8048

Descriptives

الفعالية التنظيمية

	Minimum	Maximum
(أعزب_ة)	3.32	5.00
(متزوج_ة)	1.74	5.00
(مطلق_ة)	2.00	2.00
Total	1.74	5.00

ANOVA à 1 facteur

الفعالية التنظيمية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3.567	2	1.784	4.944	.009
Intra-groupes	29.942	83	.361		
Total	33.509	85			

الفرضية الفرعية السادسة

Descriptives

الفعالية التنظيمية

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne
					Borne inférieure
من_30.000_إلى_أقل_من_40.000	14	3.8271	.35302	.09435	3.6232
من_40.000_إلى_أقل_من_50.000	39	3.6343	.58183	.09317	3.4457
فما_فوق_50.000	33	3.6459	.76262	.13276	3.3755
Total	86	3.6701	.62787	.06771	3.5355

Descriptives

الفعالية التنظيمية

	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Minimum	Maximum
	Borne supérieure		
من_30.000_إلى_أقل_من_40.000	4.0309	3.21	4.53
من_40.000_إلى_أقل_من_50.000	3.8229	1.74	4.89
فما_فوق_50.000	3.9163	1.95	5.00
Total	3.8048	1.74	5.00

ANOVA à 1 facteur

الفعالية التنظيمية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.414	2	.207	.519	.597
Intra-groupes	33.095	83	.399		
Total	33.509	85			

الفرضية الفرعية السابعة

Descriptives

الفعالية التنظيمية

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	
					Borne inférieure	Borne supérieure
إطار	18	3.8216	.53098	.12515	3.5576	4.0857
عون_تحكم	29	3.5681	.70098	.13017	3.3014	3.8347
تنفيذ	39	3.6761	.61218	.09803	3.4777	3.8746
Total	86	3.6701	.62787	.06771	3.5355	3.8048

Descriptives

الفعالية التنظيمية

	Minimum	Maximum
إطار	2.42	4.58
عون_تحكم	1.74	4.89
تنفيذ	2.00	5.00
Total	1.74	5.00

ANOVA à 1 facteur

الفعالية التنظيمية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.717	2	.358	.907	.408
Intra-groupes	32.793	83	.395		
Total	33.509	85			

ملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الأنماط القيادية على الفعالية التنظيمية، ولتحقيق هذا الغرض أجرينا دراسة ميدانية بالشركة الوطنية لتوزيع وتسويق المواد البترولية (نפטال)-الملحق التجاري جيبل- ، حيث تم توزيع إستبانه على عينة عشوائية بسيطة تتكون من 92 عامل .

توصلت نتائج الدراسة إلى أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الأكثر ممارسة في الشركة حيث يسود بين الأفراد روح التعاون والمشاركة، والعمل ضمن فريق، كما أن مستوى الفعالية في الشركة مرتفع، خاصة ما يتعلق بحرصها على مصالح العاملين وكذا الزبائن، وتحقيقها لعوائد مالية جيدة.

وفيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين المتغيرين، أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية (بأبعادها مجتمعة) على فعالية الشركة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 ، وكذلك كان أثر النمط القيادي الديمقراطي. أما النمط القيادي الأوتوقراطي والمتساهل لم يكن لهما أثر على الفعالية التنظيمية.

أما بخصوص إختبار الفروق بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الأكثر ممارسة في الشركة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (عدا متغير المستوى التعليمي) . بينما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول فعالية الشركة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (عدا متغير الحالة العائلية) .

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية، النمط القيادي الأوتوقراطي، النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي المتساهل، الفعالية التنظيمية.

Résumé

L'étude visait à connaître l'impact des styles de leadership sur l'efficacité organisationnelle, et à cette fin, nous avons mené une étude sur le terrain de la Société nationale pour la distribution et la commercialisation des produits pétroliers (NAFTAL) – Antenne commerciale jijel- où le questionnaire a été distribué à un échantillon aléatoire simple composé de 92 travailleurs.

Résultats de l'étude que le style de leadership démocratique est le style le plus pratique dans l'entreprise où il y a entre les individus et l'esprit de coopération et la participation, et le travail au sein d'une équipe, et le niveau d'efficacité dans l'entreprise est élevée, en particulier en ce qui concerne l'adhésion aux intérêts des employés ainsi que les clients et obtenir de bons rendements financiers.

En ce qui concerne la nature de la relation entre les deux variables, les résultats ont montré un effet statistiquement significatif des styles de leadership (dimensions combinées) sur l'efficacité de l'entreprise à l'étude au niveau de 0,05, ainsi que l'impact du style de leadership démocratique. Le style de leadership autocratique et tolérant n'a eu aucun impact sur l'efficacité organisationnelle.

En ce qui concerne le test des différences, les résultats ont montré qu'il n'y avait pas de différences statistiquement significatives dans les réponses des répondants au style de leadership le plus actif dans l'entreprise en raison des variables personnelles et fonctionnelles (sauf pour le niveau d'éducation variable). Les résultats ont montré qu'il n'y avait pas de différences statistiquement significatives dans les réponses des répondants sur l'efficacité de l'entreprise en raison des variables personnelles et fonctionnelles (à l'exception de la variable sur le statut familial).

Mots-clés: styles de leadership, style de leadership autocratique, style de leadership démocratique, style de leadership tolérant, efficacité organisationnelle.