



جامعة الجميع الذكية

Everyone's Smart University

كلية الإدارة – ماجستير الإدارة



جامعة الجميع الذكية
Everyone's Smart University

كلية الإدارة – ماجستير الإدارة

MGM697: The Final Project

(المشروع النهائي)

علاقة أنماط القيادة بالإدارة الفعالة

The relationship of leadership styles to effective management

إعداد الطلاب

20222005548 – محمد عبد الرحمن فلاته	20222005933 – حمزة خالد فارسي
2022005459 – مقبل مطر ثواب العصيمي	20212005122 – سلطان محمد حسن العمري
20212005221 – هند ذعار عبد الرحمن العتيبي	20212005167 – بندر حسين علي القحطاني
20222005364 – المثني منصور شتيقي	20212005159 – كمال عبد الإله العبسي

إشراف: د. وليد سليمان

خريف ٢٠٢٢

جدول المحتويات

3	قائمة الجداول والاشكال
4	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميته
4	مشكلة الدراسة:
4	أهمية الدراسة:
5	الفصل الثاني: المتغير الأول: أنماط القيادة
6	أولاً: نظرية الرجل العظيم:
6	ثانياً: نظرية السمات:
8	ثالثاً: النظرية الموقفية:
8	رابعاً: نظرية اتخاذ القرار:
10	الفصل الثالث: المتغير الثاني: الإدارة الفعالة
11	خصائص المدير الفعال
20	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية
20	المنهج الوصفي:
21	أداة البحث
23	حدود البحث:
23	عينة البحث:
25	الإجراءات:
26	الفصل الخامس: نتائج الدراسة
28	الفصل السادس: تحليل النتائج والتصور
30	مراجع الدراسة العربية والأجنبية:
33	ملاحق الدراسة
35	ملخص الدراسة باللغة العربية
36	ABSTRACT

قائمة الجداول والاشكال

الصفحة	عناوين الجداول والملحقات
26	جدول 1: المحور الأول: أنماط القيادة
27	جدول 2: المحور الثاني: الإدارة الفعالية
33	جدول 3: أسئلة الاستبيان: المحور الأول
33	جدول 4: أسئلة الاستبيان: المحور الثاني
34	صورة 1: نتائج الاستبيان

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميته

مشكلة الدراسة:

ظهرت مشكلة الدراسة بشكل واضح من خلال وجود قصور في الجانب القيادي والذي يعد مشكله حقيقيه تؤثر سلبا على الأداء الوظيفي للموظفين داخل المنظمات مما يؤدي الى الشعور بالملل وعدم الرغبة في العمل جراء النمط القيادي المتبع من قبل الإدارة لذا تبرز الحاجة الى مثل هذه الدراسة بغرض الكشف عن الأنماط القيادية من قبل الإدارة وانعكاساتها على أداء العاملين في المنظمات وبشكل اكثر تحديدا تتخلص مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- 1- ما هي أنماط القيادة المتبعة في المنظمات؟
- 2- تأثير أنماط القيادة على الإدارة الفعالة
- 3- ماهي العلاقة بين أنماط القيادة والإدارة الفعالة؟

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تبحث فيه والمتعلق بالأنماط القيادية لدى الإدارة الفعالة في المنظمات وانعكاساتها على أداء الموظفين. لذا فإن هذه الدراسة ربما تعمل على اثراء الجانب النظري في كل من فرعي الدراسة النظرية لأنماط القيادة والإدارة الفعالة كما يمكن ان يستفيد من هذه الدراسة القيادات في مختلف المنظمات من خلال التعرف على نمط القيادة الذي يمكن ان يساهم ويساعد في تحسين أداء الإدارة الفعالة نحو اجراء دراسات أخرى مستقبلية ذات صلة بأنماط القيادة وعلاقتها بالإدارة الفعالة في ضوء بعض المتغيرات الأخرى وذلك في ضوء ما تنتهي فيه هذه الدراسة من نتائج.

الفصل الثاني: المتغير الأول: أنماط القيادة

تعددت الدراسات والنظريات خلال العقود الماضية التي تحاول تفسير ظاهرة القيادة، إلا أن جذور النظرية في ميدان القيادة التربوية كما يشير بطاح والطعاني (2016) يعود إلى النظرية في ميادين الإدارة العامة وإدارة الأعمال ، وهذا ما جعلها تصطبغ بالصبغة الخاصة بهما لبعض الوقت حتى لاقت اهتمامًا خاصًا وتطورًا في النصف الثاني من القرن العشرين وذلك بعد انعقاد المؤتمر القومي لأساتذة الإدارة التعليمية حقق هذا المؤتمر نتيجة ملموسة كما ذكر أبو ناصر (2008) والتي تمثلت في تحديدهم لنوع التفكير السائد عن الإدارة والقيادة التعليمية التربوية ، وتقديمهم للكثير من المقترحات لتكوين فكر جديد لهذا الميدان ويقصد بالنظرية في القيادة التربوية كما يوضح الأغا و عساف (2014) بأنها مجموعة من الفروض نشأت عن طريق التجريب و الفحص والملاحظة ، التي توصل إلى مبادئ تفسر طبيعة القيادة وتتنبأ بها وتستبصر بما يتعلق بالجديد حولها ، وبالتالي يمكن استخدامها كما يشير أبو ناصر (2008) كدليل للعمل القيادي ، ولشرح و تفسير المواقف الإدارية ، ولتوليد المعرفة القيادية ولجمع الحقائق حولها .

ومن جانب آخر، يمكن تعريف النظرية القيادية من وجهة نظر الباحث إطار فكري عام يصف الممارسات الإدارية ويوجه العاملين في الإدارة نحو أداء أعمالهم على الوجه الصحيح، ويساعد القيادي على التنبؤ وتفسير الأحداث. في الوقت ذاته نجد أن تلك الممارسة العملية تعطي تغذية راجعة للنظرية في القيادة وتمدها بالملاحظات والمعلومات.

ويجدر بالذكر أن تطبيق النظرية على وجه عام وفي الميدان التربوي على وجه الخصوص كما ذكرها آل ناجي (2016) هي ليست حقيقة مطلقة، وإنما هي حقيقة نسبية قابلة للدحض والرفض فهي نموذج لواقع أو تمثيل له مع ضرورة ملاحظة الفرق بينها وبين الواقع نفسه كما أن تلك النظريات تابعة لمجال العلوم السلوكية الذي يفرض وجود صعوبة فرض التنبؤ وفي اختبار الفروض. ويضيف الباحث أن هذا الاختلاف يعود أيضا للفطرة البشرية وهي فطرة الاختلاف والتغير المستمر.

أولاً: نظرية الرجل العظيم:

تعد نظرية الرجل العظيم كما أشار البديري (2001) أول النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة الإدارية وتحديد ما إذا كانت هذه القيادة علمًا له أصوله وقواعده، أم فنًا مرتبطًا بالإبداع والخبرة أم مزيج منهما، وعلى الرغم من عدم بناء هذه النظرية على أسس علمية، إلا أنها حظيت بمكانة مهمة بين نظريات القيادة، وقد أطلق عليها البعض كما ذكر المخلافي (2009) الأب الشرعي للقيادة؛ لاعتبارها الأساس الأول الذي فتح المجال لبناء نظريات مبنية على أسس علمية. تنطلق هذه النظرية كما وضحتها المعاينة (2007) من الافتراض القائل بأن القادة أشخاص يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات وتأثيرات في حياة أتباعهم ومجتمعاتهم. أن أصحاب هذه النظرية الرجل العظيم في المجتمع يبرزون لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها. تشير هذه النظرية بأن القادة هم أشخاص يملكون مواهب وصفات ممتازة وقدرات خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات وتأثيرات في حياة أتباعهم ومجتمعاتهم وهذا التفرد بهذه القدرات يتيح لهم فرصة تبوء بمراكز القيادة في مجتمعاتهم. وترى هذه النظرية أن التفوق المطلق للقائد يضمن له دور القيادة في المجتمع بصرف النظر عن الأهداف المطلوب تحقيقها أو طبيعة الموقف الذي تحدث فيه القيادة (المصري، 2015). وفي ضوء ذلك يمكن تعريف نظرية الرجل العظيم أنها النظرية التي تؤمن بأن القائد هو الفرد العظيم الذي يولد بخصائص تميزه بمواهب وخصائص كالكاريزما، أو الذكاء، أو الحكمة، أو غيرها من المهارات التي يسعى فيها هذا الفرد العظيم أن يسياس جماعته ويؤثر فيهم (آل صيرة، 2016).

بناءً على ما سبق يرى الباحثين أن نظرية الرجل العظيم تعتمد أساسًا على وجود أفراد يولدون عظماء، لذا فهم الأحق بالقيادة من غيرهم، فهم يمتلكون مواهب وصفات وراثية وخصائص فطرية جعلتهم قادرين على القيادة الفعالة ومن دونها لن يكونوا قادرين على ذلك.

ثانيًا: نظرية السمات:

يرى أصحاب هذه النظرية أن الله سبحانه وتعالى قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمتع بها غيرهم وهذه السمات هي التي تؤهلهم للقيادة (النمر، 2019). وتقوم هذه

النظرية على دراسة مميزات القادة من نواحي جسمية كالطول والقوة والحيوية وحسن المظهر وصفات عقلية كالذكاء وسعة الأفق والقدرة على التنبؤ وحتى التصرف والطلاقة في الكلام والسرعة في اتخاذ القرارات وصفات انفعالية كالنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة بالنفس، والصفات الاجتماعية كحب التعاون والمقدرة على رفع الروح المعنوية للعاملين والقدرة على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة، وصفات شخصية عامة كالتواضع والأمانة وحسن السيرة (المعايطة، 2007). تأثرت هذه النظرية بما كان سائدًا في منتصف القرن التاسع عشر في الغرب بأن القادة يولدون ولا يصنعون لأن القائد في تصورهم يتمتع بقدرات تفوق ما يتصف به الشخص العادي. ومن هذا المنطلق أجريت العديد من الدراسات وتوصل الباحثون أن هناك مجموعة من السمات إذا توفرت في الفرد أعطته فرصة كبيرة ليصبح قائدًا ناجحًا (آل ناجي، 2016).

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف نظرية السمات حسب ما ذكر الصباي (2013) بأنها النظرية التي تقوم على افتراض إمكانية اكتساب السمات والخصائص عن طريق التعلم والتجربة والتدريب مما يجعل الفرد قائدًا فعالاً، بشرط تحصيل نسبة محددة لا بد من توافرها في كل سمة، كما يتفق المخلافي (2009) مع ما سبق بأنها النظرية التي تقوم على اعتبار أن النجاح في القيادة يتوقف على توافر واكتساب بعض السمات وأن الأفراد الذين تتوفر لديهم هذه السمات يصلحون للأعمال القيادية ومن هذه السمات الحماس، والقدرة على اتخاذ القرار.

من جانب آخر يخالف البيدي ذلك (2001) فهو يرى بأن هذه النظرية قائمة على سمات موروثية لا يمكن تعلمها أو تعليمها للأفراد حتى يصبحوا قادة، وعلى الرغم من وجود تشابه في هذه السمات بين القائد والأخريين إلا أن نسبة توافرها في القائد تكون بشكل أكبر، وبالتالي يكون متميزاً عنهم.

وللمخلافي (2009) رأي مخالف لذلك ، حيث يرى بأن نظرية السمات ظهرت بعد سقوط نظرية الرجل العظيم وذلك لعدم فاعليتها التي ترى بأن القادة يولدون ولا يصنعون ، وبالتالي ليس من المعقول أن تثبت نظرية السمات ما أثبتته وأمنت به نظرية الرجل العظيم ، ومن أجل ذلك فنظرية السمات من وجهة نظره تقوم على أن القادة قد يصنعون ولا يولدون وأن هذه السمات تكتسب من خلال الخبرة والتجربة الحياتية والتدريب والتطوير ، ولكن في الوقت ذاته يرى بأن هذه النظرية لا تنكر أثر وأهمية الصفات القيادية الموروثة والفطرية ، أي أن القائد مولود ومصنوع في الوقت ذاته.

استخلص الباحثين بعد القراءات المتعددة، أن هناك خلاف شديد حول عدد السمات التي يمكن أن تتوفر بالقائد سواء كانت مكتسبة أو فطرية كما أنه إذا كانت تلك السمات القيادية موروثية فستنحصر القيادة في أسر معينة عبر التاريخ وهذا لم يثبت صحته مطلقاً.

ثالثاً: النظرية الموقفية:

ظهرت نظرية الموقف كردة فعل لنظرية السمات التي ركزت على القائد وأهملت الأتباع والموقف، ومن هنا فإن نظرية الموقف ترى بأنه ليس من الضروري أن تتوفر نفس الخصائص والسمات الذاتية للقائد في كافة المواقف (القحطاني، 2008). تعتبر النظرية الموقفية نظريات القيادة الحديثة وأكثرها شيوعاً وانتشاراً، وتركز هذه النظرية على القيادة في المواقف حيث إن المواقف المختلفة تتطلب أنواعاً معينة من القيادة (أبو ناصر، 2008؛ المعيوف، 2018). أشار أبو نور ومحمد (2015) بأن هذه النظرية تقوم على أساس أن القيادة هي وليدة الموقف، وأن المواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقية في القيادة؛ لذا فهي لا تتوقف على الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، حيث تعد القيادة نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة. ويتضح مما سبق، أن هذه النظرية تربط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة به، وذكر كل من أبو النور ومحمد (2015) بأن هذه النظرية تشير إلى أن ظهور القادة يتم إذا تهيأت الظروف التي تقتضي استخدام مهارات معينة لتحقيق أهداف محددة، حيث تصبح بيئة العمل في موقف وتحت ظروف معينة بحاجة لظهور قائد يقود الجماعة ويوجهها.

رابعاً: نظرية اتخاذ القرار:

ظهرت نظرية اتخاذ القرار كما أشار يوساق (2015) داخل المنظمة كرد فعل للانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية في دراستها للتنظيم ومدرسة العلاقات الانسانية وقصورها في إعطاء صورة واضحة للسلوك الإنساني داخل المنظمة ويعتبر هيربرت سيمون من أبرز روادها نظراً لإنتاجه العلمي في مجال المنظمات حيث يُعرف التنظيم على أنه وحدة اجتماعية أو هيكل مركب من العلاقات والاتصالات التي تتجسد في قيم واتجاهات الأفراد التي تحتم عليه اتخاذ القرار. لكل فرد مفهومه الخاص بما تعنيه عملية اتخاذ القرارات كما

أشار فتيحة (2016) فالبعض يعتبرها عملية مشاركة بين الأفراد لتوحيد الرأي ، أو أنها محاولة للوصول إلى هدف معين أو تبني موقف لا يثير معارضة الآخرين والبعض الآخر يعتبرها اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتعددة ، و مادامت هناك حالات تختلف الآراء في معالجتها و إيجاد الحلول لها فإن الأمر يستدعي اتخاذ قرار بشأن هذه الحالات ، يوضح نجاه (2014) أن نظرية اتخاذ القرارات من بين النظريات التي لاقت اهتماما كبيراً من طرف العديد من الباحثين لما لها من أهمية في مجال العمل الإداري خاصة، وقد جاء بها سيمون الذي اعتبرها الأساس في العمليات التنظيمية المختلفة، فالعمل التنظيمي يتم من خلال تقسيم العمل على أساس رأسي حيث يتم إنشاء هرم سلطة يندرج من الأعلى إلى القاعدة وأن الأفراد في مستويات هذا التنظيم يقومون باتخاذ القرارات بدرجات متفاوتة، وهذا ما يحقق مزايا التنظيم.

وفي ضوء ما سبق، تقوم هذه النظرية كما وضع العنزي (2018) على أساس أن الإدارة نوع من السلوك يوجد به كافة التنظيمات الإنسانية أو البشرية وهي عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في التنظيم الاجتماعي ووظيفة الإدارة هي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة ودرجة كفاءة عالية، ومدير المدرسة يعمل مع مجموعات من المدرسين والتلاميذ وأولياء الأمور والعاملين أو مع أفراد لهم ارتباطات اجتماعية وليس مع أفراد بذاتهم.

يرى سيمون (في: بوساق، 2015) أن نظرية اتخاذ القرار لب العمل الإداري، ويؤكد العنزي (2018) ذلك حيث اعتبر عملية اتخاذ القرار هي حجر الزاوية في إدارة أي مؤسسة تعليمية والمعيار الذي يمكن على أساسه تقييم المدرسة هي؛ نوعية القرارات التي تتخذها الإدارة المدرسية والكفاية التي تضعها تلك القرارات موضع التنفيذ، وتتأثر تلك القرارات بسلوك مدير المدرسة وشخصيته والنمط الذي يدير به مدرسته.

الفصل الثالث: المتغير الثاني: الإدارة الفعالة

الإدارة جزء أساسي من المنظمات فالإدارة الفعالة هي إدارة المنظمة ودفع الموظفين لأداء أفضل قدراتهم وتتأكد الإدارة الفعالة من تلبية جميع احتياجات ومتطلبات الموظفين وتحمي حقوق الموظفين العاملين في المنظمة وتخلق بيئة عمل مناسبة وصحية للموظفين. ومع ذلك، لا يوجد معيار مناسب للإشارة إلى الإدارة على أنها إدارة فعالة. فالإدارة التي تؤدي واجباتها بشكل صحيح وتحقق الأهداف والغايات في الوقت المناسب تسمى الإدارة الفعالة.

تعتني الإدارة الفعالة بموظفي المنظمة وتتأكد من استمرار المنظمة في النمو وتحقيق الأرباح. جنبا إلى جنب مع إدارة الموظفين، فالمطلوب هو مدير فعال لأداء وظائف مختلفة تحقق الإدارة الفعالة. فيما يلي الوظائف التي تؤديها الإدارة الفعالة.

1. تحدد الإدارة الفعالة الأهداف والمواعيد النهائية لموظفيها وتضمن تحقيق تلك الأهداف في الفترة المحددة.
2. تقوم الإدارة الفعالة بعمل تنبؤات مالية دقيقة حول المشاريع القادمة وتتأكد من أن النفقات لا تتجاوز حد الميزانية.
3. إن الاستخدام الفعال للموارد المتاحة في المنظمة هو أيضًا وظيفة مهمة تؤديها الإدارة الفعالة للتأكد من عدم إهدار أي مورد واستخدامه بشكل صحيح.
4. تنظم الإدارة الفعالة العمل في المنظمة بكفاءة. يقومون بمواءمة المهام بطريقة بحيث يتم الانتهاء من جميع الأعمال في الوقت المناسب لتجنب أي تأخير.
5. يتمثل دور الإدارة في إقامة التنسيق بين الموظفين وإقامة التواصل بين الإدارة العليا والعاملين في المنظمة.
6. تتمثل وظيفة الإدارة الفعالة في مساعدة الموظفين على ترقية مهاراتهم وتنظيم دورات تدريبية لهم من وقت لآخر.

7. لا تعني الإدارة الفعالة إنجاز العمل من قبل الموظفين فحسب، بل تعني أيضاً تشجيعهم على تطوير أفكار إبداعية ومبتكرة.

8. تغرس الإدارة الفعالة المساءلة في موظفيها وتلهمهم للاضطلاع بأدوارهم ومسؤولياتهم بشكل صحيح

خصائص المدير الفعال

الإدارة الفعالة ممكنة فقط عندما يتمكن المديرون من إدارة الأشخاص العاملين في المؤسسة بشكل فعال ودفعهم للوصول إلى التميز. فيما يلي بعض الخصائص التي تجعل من المدير مديراً فعالاً.

1- التواصل الفعال:

السمة الأولى والأكثر أهمية للمدير الفعال التي تميزه عن غيره من المديرين هي قدرته على التواصل بشكل فعال وواضح.

التواصل الفعال ضروري لقيادة الفريق. يجب أن يفهم أعضاء الفريق ما هو متوقع منهم، وهذا ممكن فقط إذا تم التواصل معهم بشكل فعال.

2- يفهم ويحترم الموظفين:

يعد فهم الموظفين واحترامهم أحد الخصائص التي لا يمتلكها معظم الإداريين. ومع ذلك، فهي واحدة من أهم سمات المدير الفعال. لا يمكن تحقيق الإدارة الفعالة إلا من خلال فهم احتياجات الموظفين ورغباتهم وتقديم الاحترام الواجب لهم.

الموظفون هم الإنسان أولاً، وهم يؤدون أداءً جيداً في المنظمات حيث يتم تقديرهم واحترامهم. يمكن للمدير الفعال أن يعزز أداء موظفيه من خلال مساعدتهم من وقت لآخر وتقدير جهودهم.

3- يستمع بشكل فعال:

يمكن للمدير الفعال التواصل بفعالية والاستماع بكفاءة. الاستماع هو خاصية لا تقل أهمية عن مهارة التواصل الفعال الاستماع إلى الموظفين له فوائد عديدة. سوف تتعرف على أفكارهم الإبداعية. سوف تتعرف على مشاكلهم ويمكنك تقديم حلول لهم في الوقت المحدد حتى لا يتم إزعاج عملهم. علاوة على ذلك، إذا استمعت إلى موظفيك، فسوف يستمعون أيضًا إلى أوامرك.

4- يثق في فريقه:

أحد الأخطاء التي يرتكبها المدير غير الفعال هو أنه لا يثق بفريقه ويتحمل عبء العمل بأكمله بشكل مستقل. من ناحية أخرى، يثق المدير الفعال بأعضاء فريقه وقدراتهم. يفوض العمل إلى موظفيه حسب مهاراتهم ويثق في موظفيه لأداء الأعمال الموكلة إليهم.

5- يتخذ القرارات:

بصفتك مديرًا، يعد اتخاذ القرارات المهمة إحدى مسؤولياتك الأساسية. ستكون مسؤولاً عن قيادة فريقك وإعطائهم التوجيهات للقيام بعملهم. لذلك، فإن السمة الأساسية للمدير الفعال هي أن يكون حاسماً وأن يتخذ القرارات بسرعة.

6- يحل النزاعات:

من الصعب تجنب النزاعات عندما يعمل الناس معًا. لذلك، يتعين على المدير تسوية النزاعات التي تحدث بين أعضاء الفريق. يجب أن يتمتع المدير الفعال بالمهارات اللازمة لحل النزاعات بسرعة وكفاءة.

7- الشفافية والصدق:

يتسم المدير الفعال بالشفافية والصدق في سلوكه. يقدر جهود أعضاء فريقه ويمنحهم مكافآت بناءً على جهودهم وعملهم الجاد. ولا يخجل من السماح لموظفيه بمعرفة أوجه القصور لديهم والتحسين.

8- ناجح:

يشجع المدير الفعال موظفيه على تحقيق أهدافهم وهو شخص يحقق الإنجازات. يضع أمثلة لأعضاء فريقه من خلال أفعاله وإنجازاته.

9- الاستمرارية في التعلم:

السمة الأخيرة وليس الأقل أهمية للمدير الفعال هي أنه يستمر في التعلم والارتقاء بمعرفته. يظل متقدماً على الجميع ويتأكد من أنه يعرف كل شيء حتى يكون دائماً على استعداد لمساعدة أعضاء فريقه.

بدأت الباحثة صفاء جميل الجعافرة (2016) في موضوعها تحقيق جودة أداء مديري المدارس حديثها عن تطور أدوار موظفي المدارس حيث قالت لقد تطور دور مدير المدرسة من مدير تعليمي مسؤول عن إدارة الشؤون التعليمية في مدرسته إلى قائد مسؤول عن إحداث التغيير المطلوب في مؤسسته التربوية، يركز على بناء وتطوير رؤية مشتركة للمدرسة وتحسين سبل الاتصال والتواصل مع العاملين فيها تم انتقلت الباحثة إلى صيغة مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة التالية : السؤال الأول: ما واقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء معايير القيادة الفعالة من وجهة نظر معلمهم ؟ السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05 as) بين متوسطات واقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن من وجهة معلمهم تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة) والتفاعل بينهما. السؤال الثالث: ما الأنموذج الإداري المناسب لتحقيق جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء معايير القيادة الفعالة؟ السؤال الرابع: ما درجة ملاءمة الأنموذج الإداري المقترح لتحقيق جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء معايير القيادة الفعالة من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟

لقد حددت الباحثة أهداف الدراسة وهي واقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء معايير القيادة الفعالة من وجهة معلمي ومعلمات المدارس الثانوية. لقد تميزت دراسة الباحثة عن غيرها من الدراسات من حيث الحداثة، نظراً للتطور الهائل في العصر الذي نعيشه تكنولوجيا و معرفيا و الفجوات المعرفية التي

يمكن أن تحصل بين دول العالم فإن موضوعي الجودة الشاملة و القيادة الفعالة يعتبران من القضايا المتطورة، و بناءً عليه فالدراسات السابقة التي تم عرضها أقدم من هذه الدراسة و هذا ما يميز هذه الدراسة.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم أنموذج إداري مقترح لتحقيق جودة أداء مديري الثانوية في الأردن في ضوء معايير القيادة الفعالة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم التابعة لمحافظة المملكة موزعين على ثلاث أقاليم (إقليم الشمال، إقليم الوسط، إقليم الجنوب) إذ بلغ تعدادهم الكلي (٢٠١٩١) معلما ومعلمة، وقد تم اختيار أفراد عينة الدراسة من هذه الأقاليم بطريقة طبقية عشوائية لتصبح عينة الدراسة (1150) معلما ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيعها على عينة الدراسة.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة تقدير واقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء معايير القيادة الفعالة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة ووجود فروق في تقدير واقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء معايير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي تعزى إلى الجنس ولصالح المعلمين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء معايير القيادة الفعالة تعزى لسنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأوساط الحسابية لدرجة جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن حسب المؤهل ولصالح المدرسين ذوي المؤهل (بكالوريوس+ دبلوم)، وفي ضوء نتائج الدراسة تم تصميم الإنموذج الإداري المقترح، وأوصت الدراسة بتبني الانموذج المقترح في مدارس المملكة.

أشارت الباحثه سوزان محمد القرشي (2016) في موضوعها أثر الذكاء العاطفي على فعالية القيادة الإدارية حيث بدأت حديثها عن المنظمات حيث قالت تتسابق منظمات اليوم في أن تكون فاعلة وناجحة في تحقيق أهدافها، لا سيما في ظل التنافس الشديد على الموارد المالية والبشرية، وفي ظل البيئة المتغيرة والمتقلبة، حيث تشكل جزء كبير من الفاعلية في قدرات وطاقات الإدارة والعاملين. تم انتقلت الباحثة إلى صيغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي:

– هل يوجد أثر لإبعاد الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي -الدافعية-ضبط الذات _ المهارات الاجتماعية-

التعاطف) على الفعالية الإدارية لدى قائدي وقائدات مدارس مدينة جدة؟

يعتبر الذكاء العاطفي من الموضوعات الحديثة نسبيا خاصة في بيئتنا العربية والدراسات لاتزال قليلة ومتواضعة فيه. توضيح مدي تأثير الذكاء العاطفي بأبعاده الخمسة على القيادة الادارية الفعالة مما يؤدي الى زيادة الاهتمام بالجانب الإنساني العاطفي للقائد بصورة و في الوظائف القيادية في المؤسسات كالمدارس والجامعات على وجهه الخصوص . إضافة الى ان الكشف عن مستوى الذكاء العاطفي و مستوي فعالية القيادة الإدارية لدى قائدي وقائدات مدارس جدة يوضح بصورة أدق العلاقة بين متغيرات الدراسة ويكون مدخلا للدراسات المستقبلية التي تثرى هذا الجانب وتضيف الي أدبيات الادارة العربية .

هدف البحث إلى دراسة اثر الذكاء العاطفي من خلال أبعاده (الوعي الذاتي التحكم في الانفعالات الدافعية- المهارات الاجتماعية-التعاطف) على القيادة الإدارية الفعالة. ويتكون مجتمع البحث من قائدي /قائدات وكيلي وكيلات مدارس محافظة جدة، ونظرا لكبر حجم مجتمع البحث فقد قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية من المدارس تم توزيع (٢٠٠) استبانة الكترونيا ، تم استرداد (١٩٤) استبانة من مجتمع البحث. ومن أجل تحقيق اهداف البحث والإجابة عن تساؤلاتها واختبار الفرضيات فقد تم استخدام استبانة كأداة الدراسة لجمع البيانات، مكونة من (43) فقرة، وقد عولجت البيانات احصائيا باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، استخدم الإحصاء الوصفي لعرض خصائص عينة البحث و معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين الذكاء العاطفي كمتغير مستقل وفعالية القيادة الإدارية كمتغير تابع. تم اجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression لتحديد اثر ابعاد الذكاء العاطفي على القيادة الإدارية الفعالة.

وقد توصل البحث إلى ان مستوى الذكاء العاطفي بأبعاده الخمسة لدى القادة الإداريين مرتفع نسبيا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات افراد عينة البحث (4.24) ، كما استخلصت النتائج باثبات علاقة ذات دلالة إحصائية الأبعاد الذكاء العاطفي (الوعي بالذات ، التحكم في الانفعالات ، الدافعية المهارات الاجتماعية، التعاطف) على فعالية القيادة الإدارية من وجهة نظر قائدي/قائدات مدارس جدة. وتوصي الباحثة بالاهتمام بتوظيف الذكاء العاطفي في زيادة فعالية القيادة الإدارية داخل المنظمة كونه أحد اهم عوامل النجاح والابداع،

وعقد ورش عمل أكثر للتعريف بالذكاء العاطفي والقدرات التي يتشكل منها، فالذكاء العاطفي ينمو ويتطور بالتعلم والتمرين.

تناولت الباحثة فاطمة محمد الرميح (2016) في موضوعها مقترح للإدارة والقيادة التربوية الفعالة بصياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي وهو: "ما الدروس المستفادة من نتائج الأدبيات التجريبية السابقة التي تناولت الإدارة والقيادة التربوية الفعالة في الارتقاء بالتعليم هدف البحث استعراض نموذج مقترح للإدارة والقيادة التربوية الفعالة للارتقاء بالتعليم بدولة الكويت. ومعرفة ما الدروس المستفادة من نتائج الأدبيات التجريبية السابقة التي تناولت الإدارة والقيادة التربوية الفعالة في الارتقاء بالتعليم على مدى الأربعين عاماً الماضية التي يمكننا الاستفادة من مضامينها العملية في تطوير المنظومة التعليمية بدولة الكويت. واستخدم البحث منهج تحليل المحتوى. وتوصل البحث إلى أن الجيل الجديد يحتاج من البحوث العلمية التي تتناول مجال الإدارة والقيادة التربوية مستقبلاً إلى التركيز على إضفاء الطابع السياقي على كافة أنماط استراتيجيات وممارسات الإدارة والقيادة التربوية الواردة في البحث الحالي. وأوصي البحث بضرورة إجراء المزيد من البحوث الكمية والكيفية مستقبلاً بهدف وصف ممارسات الإدارة والقيادة التربوية الناجحة على عدة مستويات مختلفة من المنظومة المدرسية، وذلك خلال فترات زمنية متنوعة من مسيرة "رحلة التطوير المدرسي" بعدة ثقافات، ومجتمعات إنسانية مختلفة، وهو ما يمثل بالتأكيد أجندة بحثية طموحة تستحق إيلائها الكثير من الاهتمام على يد الباحثين في الإدارة والقيادة التربوية خلال المستقبل المنظور.

وبالنسبة للباحث ليلي بو حديد (2018) في موضوعها النموذج الإسلامي المقترح لنظام قيادة إدارية فعالة بدأت حديثها عن القيادة الإدارية حيث قالت يحظى موضوع القيادة الإدارية بالاهتمام من طرف الباحثين، وذلك نظراً لما يمثله من أهمية في مجال الإدارة الحديثة، فالتطورات المتسارعة في شتى الميادين: الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية، ... وغيرها، أدت إلى العديد من التغيرات سواء على مستوى المنظمات أو المجتمع. والاستراتيجيات التنظيمية لا بد أن تتغير لتواكب التطورات الجديدة، والهياكل التنظيمية يجب أن

تتوافق مع كل الاستراتيجيات والبيئة التنظيمية، كما أن أي تغيير في المنظمة لابد أن يتوافق مع التغيير في المجتمع.

تم انتقلت الباحثة إلى صيغة مشكلة الدراسة من خلال صيغة التساؤل التالي: ما هو النموذج الإسلامي المقترح لنظام قيادة إدارية فعالة؟ وللإجابة على هذا التساؤل، تقسم الدراسة إلى المحاور التالية:

- ماهية القيادة الإدارية في الإسلام.

- صفات ومهام القائد الإداري المسلم.

تتواجد المنظمات في بيئة تتسم بالتطورات والتغيرات، ولمسايرتها لا بد من وجود قيادة إدارية ذات أبعاد ومقومات أساسية، إضافة إلى نمط وأسلوب قيادة فعال لضمان تحقيق أهداف المنظمة ومواجهة التحديات الخارجية، حيث نلاحظ تعدد النظريات المفسرة لنوع القيادة الملائم، إلا أن الإسلام يعكس الطريق الصحيح لانتهاج قيادة فعالة وفق نظام متكامل، فهو يحرص على وجود نظام للجماعة ويبحث دائما على تحديد قيادة الجماعة من خلال اتفاق الجماعة ذاتها على اختيار شخص معين من بينها يتميز بحسن التوجيه والقيادة لشؤون الجماعة. وتتأكد حتمية القيادة كضرورة للجماعة في الإسلام لقول رسول الله (ص): "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرأوا أحدهم". وفي قول آخر: "ولا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمرأوا عليهم أحدهم".

و بناء عليه، يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على القيادة الإدارية من وجهة النظر الإسلامية وصفات ومهام القائد الإداري المسلم، وبالتالي اقتراح نموذج إسلامي لنظام قيادة إدارية فعالة مبني على أسس ومبادئ إسلامية مستمدة من القرآن الحكيم ومن السنة النبوية الشريفة. ويتكون هذا النظام من مدخلات أساسية متمثلة في الموارد والمحددات التي يتم تحويلها وفق عمليات تخص الطرفين القائد والجماعة لتعطي مخرجات تشمل الفرد والجماعة والمجتمع

تناول الباحث جوبر محمد (2018) في بحثه دور إدارة المعرفة في إرساء أنماط القيادة الإدارية الفعالة بالسؤال عن إلى أي مدى يمكن لعمليات إدارة المعرفة أن ترسي الأنماط القيادية الفعالة لمؤسسة سوناطراك عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية. لقد حدد الباحث أهداف الدراسة وهي :

- محاولة فهم واقع عمليات إدارة المعرفة داخل مؤسسة سوناطراك..
- محاولة إيجاد الأنماط القيادية الفعالة المؤثرة في شركات النفط والغاز عموماً وشركة سوناطراك خصوصاً.
- المساهمة الأكاديمية في تقديم حلول إدارية علمية لمشكلة القيادة التي تعاني منها شركة سوناطراك،
- التعرف على الدور الوسيط للمتغير " الثقافة التنظيمية " بين المتغيرات الأساسية للدراسة،
- محاولة إثبات وجود علاقة بين إدارة المعرفة والأنماط القيادية الفعالة.

تكمن أهمية هذا البحث في أنها تبحث في متغيرين من أهم المتغيرات في علم الإدارة حالياً وهما إدارة المعرفة والقيادة ويحاول البحث أن يتنبأ كيفية تشكيل الأنماط القيادية بناء على مدى وجود عمليات إدارة المعرفة وبمساهمة متغير الثقافة التنظيمية وهذا ما يجعلها تحظى باهتمام بالغ من طرف مختلف الأبحاث الميدانية عبر العالم.

كما أن أهمية هذا البحث تتمثل في الجانب النظري من خلال الفهم العميق لجودة لإدارة المعرفة و أبعادها و دورها في التأثير على القيادة التحويلية والقيادة التعاملية والقيادة الخدمية وهي من انجح الأنماط القيادية في منظمات الأعمال، كما تتمثل في الجانب العملي الذي سنستخدم فيه طريقة المعادلات الهيكلية، التي نأمل أن تمكننا من إيجاد حلول تطبيقية للمؤسسة محل الدراسة، التي تمكنها من حل مشاكلها وأن تعزز تنافسيتها.

كون هذه الدراسة تستحوذ على أهمية بالغة من خلال دراسة حالتها لمؤسسة سوناطراك التي تعتبر من دعائم الاقتصاد الجزائري وتحاول البحث في مشكلة من أصعب المشاكل التي تواجهها وهي عدم ثبات قيادتها القيادة.

حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

أما محصلة البحث حول الدراسات السابقة فإن الباحث وجد فراغ علمي وربما يفيد الباحث للاستثماره، حيث أن البحوث التي تناولت متغيري الدراسة كان غالبيتها عبارة عن تأثير القيادة على إدارة المعرفة، ولم نعثر إلا على استثناءات بسيطة في وسط الكم الهائل من البحوث ذات العلاقة التي تتناول إدارة المعرفة كمتغير مستقل. سيسعى الباحث إلى دراسة أثر إدارة المعرفة في إرساء الأنماط القيادية الفعالة في الفصل اللاحق واستخلاص النتائج التي ربما تساعد بالقسط المعقول في سد هذا الفراغ العلمي.

تتناول هذه الأطروحة أثر إدارة المعرفة على إرساء الأنماط القيادية الفعالة من وجهة نظر عمال مؤسسة سوناطراك، كما أنها تناقش أهمية إدراك الموظفين للمؤسسة ابتداء لأهمية عمليات إدارة المعرفة، بالإضافة إلى ذلك فإنه يدرس طبيعة التأثير غير المباشر لهذه الأخيرة على القيادة الفعالة، من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الموجودة داخل المؤسسة محل الدراسة. وبعد القيام بمسح إحصائي حول العلاقة الموجودة بين إدارة المعرفة والقيادة الفعالة، اقترحنا تأكيد نموذج نظري باستخدام طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية. لقياس كل متغيرات ومؤشرات النموذج النظري 97 استبانة على موظفي مديرية الصيانة لولاية الأغواط وتمت عملية التحليل الإحصائي على 3 مراحل بدأناها بتوزيع للبحث. حيث قمنا بالتحليل العاملي الاستكشافي ثم التحليل العاملي التوكيدي باستخدام برنامج Smart-PLS ثم الاختبار الإحصائي للفرضيات، وقد خلصت الدراسة لنتائج أهمها: عمليات إدارة المعرفة تؤثر في الانماط القيادية التي حددها عبر المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية وكذا وجود بعض عمليات إدارة المعرفة جميع مثل تطبيق المعرفة.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

تتطلب مراحل البحث العلمي تحديد منهجية الدراسة والتي تتضمن الخطوات الرئيسية التي سيعتمد عليها الباحثون في إعداد هذه الدراسة، ولضرورة معرفة المنهج المناسب لموضوع الدراسة، حيث سياتر على أساسه تحديد أداة الدراسة لإعانة الباحثين لاحقاً على الحصول على البيانات والمعلومات الكافية لإجراء الدراسة، في هذا البحث، يعتمد الباحثون على المنهج الوصفي لدراسة العلاقة بين أنماط القيادة والإدارة الفعالة، والذي سيسهل على الباحثين فهم الظواهر وتفسير العلاقات الارتباطية بين متغيري الدراسة.

• المنهج الوصفي:

يعتبر المنهج الوصفي من أهم المناهج المستخدمة لدراسة واقع الظاهرة وإعطاء وصفاً كيفياً إما من خلال تفسيرها أو تقديم مقدار هذه الظاهرة من خلال وصفها وصفاً كمياً رقمياً، ويعرف المنهج الوصفي بأنه " منهج يستند إلى وصف الظواهر الطبيعية والاجتماعية كما هي، وهو مكمل للمنهج الاستردادي التاريخي الذي يصف الظواهر في تطورها الماضي حتى يصل بها إلى الوقت الحاضر"، الهدف من استخدام هذا المنهج لا يقوم بوصف الواقع كما هو إنما بطريقة انتقائية بإختيار عينات تخدم الدراسة.

في ضوء أهداف البحث والأسئلة التي نحاول الإجابة عليها، استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها كما توجد في الواقع تعبيراً كمياً وكيفياً والذي لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة، وإنما يتعدى ذلك إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها، والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحديد الوسائل الملائمة لتطوير الواقع تحسينه واستخدام الباحثون في بحثهم مدخل المسح الاجتماعي بالعينة، حيث يتناول بعض قيادات المنظمة والذين يشغلون وظيفة مدير إداري ورئيس قسم و مؤوسين لتمثيل المجتمع الأصلي من أجل تحديد النمط العلاقة بين النمط القيادي وبين أداء الإدارة، ومعرفة الارتباط، ومقدار هذا الارتباط والاتجاه.

● أداة البحث

○ بناء أداة البحث:

استخدم الباحثون "الاستبانة" أداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي الملائمة لتطبيق مدخل المسح الاجتماعي وقد اشتملت الاستبانة على ثلاثة أجزاء رئيسية هي:

- 1- الخصائص الديموغرافية الأساسية لأفراد عينة البحث والتي اشتملت على (العمر، المؤهل العلمي، ومسمى الوظيفة، عدد سنوات الخبرة في العمل، الحالة الاجتماعية).
- 2- الأنماط القيادية السائدة وتشمل (النمط القيادي الأتوقراطي، النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي الحر).
- 3- الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة.

○ صدق أداة البحث:

1- الصدق الظاهري:

قام الباحثون بعرض أداة البحث في صورتها الأولية على (٥) محكمين من المتخصصين والعاملين في مجالات العلوم الإدارية والعلوم الاجتماعية. وقد طلب الباحثون من المحكمين إبداء آرائهم في مدى وضوح عبارات الاستبانة، ومدى ملاءمة كل عبارة لقياس ما وضعت لأجله ومدى انتماء كل عبارة للمحور الخاص بها. هذا بالإضافة إلى إدخال أية تعديلات على صياغة عبارات الاستبانة أو حذف بعضها أو الإضافة إليها، وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون، قام الباحثون بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمون.

2- الصدق البنائي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث قام الباحثون بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (10) أفراد من مديري الإدارة ورؤساء الأقسام في المنظمة وذلك للتعرف على مدى التجانس الداخلي لأداة البحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه من ناحية، وحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة البحث ودرجة جميع العبارات التي تضمنتها أداة البحث من ناحية أخرى. كما يظهر وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين عبارات كل محور من محاور البحث مما يشير إلى وجود مصداقية وثبات داخلي لبناء أداة البحث.

وفي ضوء الصدق البنائي المتحقق لأداة البحث أصبحت صيغتها النهائية تتضمن محاور البحث المكونة من الأنماط القيادية الثلاثة (الأتوقراطي، الديمقراطي، الديمقراطي الحر)، وقد قام الباحثون – بعد استشارة المختصين بإعادة توزيع وترتيب عبارات أداة البحث دون إبراز الأنماط القيادية الثلاثة، وذلك للحصول على الدقة والعناية اللازمة لإجابات المفحوصين على عبارات البحث.

○ ثبات أداة البحث

استخدم الباحثون معادلة (ألفا كرونباخ) للتأكد من ثبات أداة البحث حيث طبقت المعادلة على عينة قوامها (10) أفراد مسحوبة عشوائياً من استجابات أفراد عينة البحث بناء على استشارة إحصائي إحصائي. حيث يوضح معاملات ثبات أداة البحث لمحاور أداة البحث وأداة البحث ككل محاور أداة الدراسة معامل الثبات

– أنماط القيادة (0.82)

– الإدارة الفعالة (0.79)

من السابق فأن معاملات ثبات ارتباط (ألفا كرونباخ). كما أظهرت الاستبانة معاملأً عالياً من الثبات بلغ (0.76) وهو معامل مرتفع في الدراسات الاجتماعية، مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج في دراستنا الحالية.

● حدود البحث:

يتحدد هذه البحث بالمجالات الآتية :

- المجال البشري: تقتصر البحث على العاملين بالمنظمة من قيادات من هم على مستوى مدير إدارة أو رئيس قسم.
- الحدود الزمانية: قام الباحثون بتطبيق البحث الميداني في هذا الفصل الأخير من هذا العام 2022م
- الحدود المكانية: اقتصر البحث على المنظمة.
- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على الأنماط القيادية حسب التصنيف الأكثر شيوعاً والأكثر شمولاً. وهذه الأنماط هي: النمط الأتوقراطي والنمط الديمقراطي ونمط القيادة الحرة.
- الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث: اقتصر هذا البحث على بعض الخصائص الديموغرافية التي يعتقد الباحثون من واقع خبرتهم أن لها تأثيراً في اختلاف إدراك أفراد عينة البحث لنوع النمط القيادي، وعلاقته بالأداء الوظيفي، وهذه الخصائص هي: العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل.

● عينة البحث

○ اختيار عينة البحث:

قام الباحثون باختيار عينة عشوائية طبقية بواقع ٥٠ % من المجتمع الأصلي للدراسة في حدود (١٢٠) مفردة. ويوضح أفراد عينة البحث ونسبة تمثيلها للمجتمع الأصلي و يظهر العدد الأصلي لمجتمع البحث والاستبيانات الموزعة والاستبيانات العائدة والنسبة المئوية للاستبيانات العائدة.

○ توزيع خصائص عينة البحث:

تتسم عينة البحث بعدة خصائص حددتها نوعية الخصائص الديموجرافية لأفرادها ويمكن توضيح

خصائص عينة البحث فيما يلي:

1- المؤهل العلمي:

توزيع عينة البحث وفقاً للمؤهل العلمي وهنا يتضح أن نسبة 64.1% من أفراد عينة البحث كان المؤهل العلمي لهم درجة البكالوريوس، أن نسبة 35% من أفراد عينة البحث كان المؤهل العلمي لهم دراسات عليا، ومما سبق نستنتج أن أكثر من نصف افراد عينة البحث يحملون درجة البكالوريوس وأن 35% من أفراد عينة البحث كان المؤهل العلمي لهم الدراسات العليا، وهذا مؤشر جيد يدل على أن استجابة أفراد العينة سوف تكون إيجابية بشأن عبارات البحث.

2- جنس العينة:

يتضح أن نسبة ٨٥% من أفراد عينة البحث هم من فئة الذكور، وأن ١٥% فقط من أفراد عينة البحث من فئة الإناث.

3- سنوات الخبرة في العمل:

يتبين أن نسبة 7.7% من أفراد عينة البحث كانت سنوات الخبرة لهم أقل من خمس سنوات، وأن نسبة 27.4% من أفراد عينة البحث كانت سنوات الخبرة في العمل لهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، وأن نسبة 65% من أفراد عينة البحث كانت سنوات الخبرة لهم 10 سنوات و أكثر.

● مجتمع البحث

يشتمل مجتمع البحث على العاملين في المنظمة الذين يشغلون وظيفة مدير إداري ورئيس قسم

ومرؤوسين وعددهم (100) فرد.

• الخطوات

قام الباحثون بتطبيق بحثهم المسحي على مديري الإدارة ورؤساء الأقسام ومرؤوسين في المنظمة، وذلك بعد التأكد من الصدق الظاهري والبنائي، وثبات أداة البحث بإتباع الخطوات التالية

- 1- تم توزيع أداة البحث على (50) فرداً في المنظمة ممن يشغلون وظيفة مدير إداري ورئيس قسم ومرؤوسين. وهذا العدد يمثل (50) % من المجتمع الأصلي للبحث.
- 2- استعاد الباحثون (100) استبيان مكتملة البيانات بلغت نسبتها (85.4) % من المجتمع الأصلي للبحث بفاقد قدره (17) استبيان بلغت نسبتها (14.6) % من جملة الاستبيانات الموزعة.

• الإجراءات:

تم استخدام اجراء المعالجة الإحصائية التالية :

- 1- النسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة واستجابة أفرادها على محاور البحث المختلفة.
- 2- معامل ارتباط بيرسون للتأكد من الصدق البنائي لأداة البحث ولتحديد العلاقة بين الأنماط القيادية والإدارة .
- 3- معامل ارتباط ألفا كرونباخ لحساب معاملات ثبات أداة البحث.
- 4- متوسط الوزن النسبي والانحراف المعياري لتحديد الأهمية للأنماط القيادية السائدة.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

استخدم الباحثون معادلة (ألفا كرونباخ) للتأكد من ثبات أداة البحث حيث طبقت المعادلة على عينة قوامها (10) أفراد مسحوبة عشوائياً من استجابات أفراد عينة البحث. حيث توضح معامل ثبات أداة البحث لكل محور في الدراسة معامل ثبات عالية.

المحور الأول أنماط القيادة	معامل الثبات
ما نوع القيادة المتبعة في عملك	0.82
ما هو مدى رضاك في النمط المتبع	0.81
يفسح رئيسي المجال امام العاملين لإبداء آرائهم وطرح الافكار الجديدة	0.86
يفوض رئيسي سلطة اتخاذ القرار ويهتم بنتائج الاعمال اكثر من اهتمامه بتفاصيل العمل	0.83
يتعاطف رئيسي مع العاملين الذين يعانون صعوبات ومشاكل حقيقيه	0.76
يعمل رئيسي على تشجيع ومشاركة العاملين لمناقشة المشاكل الاداريه التي تواجههم للوصول الى افضل الحلول	0.81
يأخذ رئيسي بإقتراحات العاملين لتطوير اداء المؤسسة	0.75

جدول 1: المحور الأول أنماط القيادة

المحور الثاني: الإدارة الفعالة	معامل الثبات
يجب أن يكون القائد عقلاً	0.80
أي من أساليب العبارات التالية يناسبك بشكل أفضل: *- عندما أعطي أمراً، أتوقع من الأشخاص أن يتبعه *- أفضل إعطاء المشورة والتوجيه بدلاً من إصدار الأوامر *- حسب نوع العمل إذا كان يحتاج مشوره أو اصدار الأمر *- افضل أوامر و توجيهات	0.73
تتصرف الإدارات دون استشارة أحد	0.76
تراعي الإدارات ظروف العاملين عند توزيعها للمسؤوليات	0.88
تعامل الإدارة جميع العاملين بعدالة	0.84
تقوم الإدارة بأعمال تشجيعية تجعل العمل محبباً لدى العاملين	0.69
تساعد الإدارة العاملين على تطوير قدراتهم	0.83

جدول 2: المحور الثاني: الإدارة الفعالة

من السابق فأن معاملات ثبات ارتباط (ألفا كرو نباخ) حيث تراوحت بين (0.75) - (0.86) محور أنماط القيادة، و (0.69) - (0.88) لمحور الإدارة الفعالة. كما أظهرت الاستبانة معاملأً عالياً من الثبات بلغ (0.76) وهو معامل مرتفع في الدراسات الاجتماعية، مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج في دراستنا الحالية.

بناءً على تحليل البيانات يمكن استخلاص النتائج فيما يلي:

- 1- تبين أن هناك توافر لأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القادة في المنظمة النمط الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الأوتوقراطي بدرجة أقل.
- 2- تبين وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الإدارة وأخرى تؤدي إلى انخفاض مستوى الإدارة.
- 3- لقد تبين أن هناك علاقة ارتباط دالة إحصائياً وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الإدارة، في حين نرى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة ومستوى الإدارة لدى كل من نمط القيادة الحر ونمط القيادة الأوتوقراطي.

الفصل السادس: تحليل النتائج والتصور

○ توافر النمط القيادي الديمقراطي على القادة وقد أظهرت استجابات أفراد العينة توافر كبير لهذه الخصائص، حيث بلغ متوسط الوزن النسبي (36.8%) راضي تماماً لمحور النمط الديمقراطي وبلغ متوسط الوزن النسبي (31.6%) راضي لمحور النمط الديمقراطي، واتضح وجود توافر كبير للنمط القيادي الديمقراطي لدى القادة في العبارات وهذا يعني أن النمط القيادي الديمقراطي سائد لدى القادة في المنظمة حيث أنهم يؤمنون بأن المشاركة في القرار أساس الإدارة ويمنحون المرؤوسين صلاحيات متكافئة. كما أنهم يحرصون على تنسيق جهود العاملين ويشجعون المرؤوسين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه، ويبادرون بتفويض بعض صلاحياتهم يطبقون اللوائح التنظيمية وفقاً للموقف المعين، كما ينظرون للمشكلات على أنها متجددة ويتبنون الاقتراحات الهادفة وي طرحون أفكارهم على المرؤوسين ويشجعون المرؤوسين ويشاركون المرؤوسين في لقاءاتهم الخاصة كما يراعون قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم ويشجعون المنافسة الجماعية وإشراك مرؤوسهم في تخطيط العمل.

○ توافر النمط القيادي الحر على القادة وقد أظهرت استجابات أفراد العينة توافر لهذه الخصائص حيث بلغ متوسط الوزن النسبي (14.5%) لمحور النمط الحر واتضح أن القادة في النمط الحر يتساهلون مع المقصرين في أعمالهم ويفوضون كل صلاحياتهم الإدارية للعامل وقد يترددون عادة في اتخاذ القرارات وذلك من أجل جمع المزيد من المعلومات عن مشاكل العمل والعاملين حتى يكون القرار سليماً، ويوافقون على الأساليب التي يختارها المرؤوسين لإنجاز أعمالهم، ويتجنب القادة التدخل في حل النزاعات التي تحدث بين المرؤوسين، بعد وصول التقارير عن تلك المشكلات لوضع الحلول الجذرية لها. وقد يتقبلون أي تغيير يقترحه العاملون على أسلوب العمل. ولكن لا يمكن أن يغفل القادة عن أهمية التعرف على ميول العاملين واتجاهاتهم ولا يمكن أن يتهرب القادة عن حل مشكلات العمل وتجاهل المعلومات للإشراف المباشر على المرؤوسين.

○ توافر النمط القيادي الأوتوقراطي لدى القادة ولقد أظهرت استجابات أفراد العينة قلة توافر هذه الخصائص حيث بلغ متوسط الوزن النسبي (8.5%) لمحور النمط الأوتوقراطي واتضح إن القادة في النمط الأوتوقراطي يتجنبون التغيير في أسلوب العمل ويطلبون من المرؤوسين تنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها، ويتقيدون في حرفية الأنظمة والتعليمات، كما يلزمون العاملين بمستويات معينة من الأداء، يقضون قدر كبير من وقتهم في مناقشة تفصيلات مشكلات العمل.

○ بلغ نسبة الأشخاص الذين لا يعرفون النظام القيادة المتبع في ادارتهم (8.6%).

○ مستوى الأداء وقد أظهرت استجابات أفراد عينة البحث أن مستوى الاستجابات على محور الأداء للإدارة مرتفع ويتضح تأثره سلبياً بشكل كبير بضعف التفاعل بين القادة والمرؤوسين، وبضعف تفويض السلطات، وقلة الإمكانيات المادية، وتقيد الرؤساء بالأنظمة والتعليمات، وحزم القيادة وفتور العلاقات الإنسانية، وتكليف العاملين بالعديد من الواجبات، وضعف المنافسة بين العاملين. بينما يتأثر مستوى أداء الإدارة إيجابياً بتقبل الرؤساء لمقترحات المرؤوسين، وعدالة نظام الحوافز، وتفهم الرؤساء لمشاعر المرؤوسين واحتياجاتهم، وحرص الرؤساء على تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين، وتوفير الرعاية للعاملين، وثناء الرؤساء على مجهودات العاملين، واستخدام التقنيات الحديثة، وحصول المرؤوسين على الترقية في موعدها، والشعور بالرضا عن الوظيفة لدى المرؤوسين، وتشجيع الرؤساء ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

○ لوحظ وجود علاقة ارتباط إيجابية بين النمط القيادي الديمقراطي وبين مستوى الأداء لإدارة، أي أن هناك علاقة طردية بين النمط القيادي الديمقراطي وبين مستوى الإدارة، والسبب في ذلك أنه إذا كان أسلوب القيادة ديمقراطياً فإن ذلك يسمح بالمشاركة في صناعة واتخاذ القرار الخاص بالأداء الوظيفي وتخطيط العمل، حيث إن أسلوب تنفيذ الأعمال يكون مفهوماً لدى العاملين، لذلك فإن نتيجة ذلك تأثيره الإيجابي على مستوى الأداء الوظيفي. أما بالنسبة للنمط القيادي الحر والنمط القيادي الأوتوقراطي فلو حظ وجود علاقة ارتباط سلبية بين النمط القيادي الحر والنمط القيادي الأوتوقراطي، مما يعنى أن هناك عدم تفاعل

بين الرئيس والمرؤوس، حيث إن أسلوب القيادة لا يتفق مع آراء العاملين وهذا يؤثر سلباً على أداء العاملين ودور الإدارة.

مراجع الدراسة العربية والأجنبية:

جوبر، محمد (2021). توطين إدارة المعرفة من خلال الأنماط القيادية الفعالة: دراسة استطلاعية للقطاع المصرفي لولاية الأغواط. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 7 (1)، 267-284.

العوفي، هيفا سويد سعيد (2021). دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة. مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ع (239)، 11-107.

القرشي، سوزان بنت محمد (2021). أثر الذكاء العاطفي على فعالية القيادة الإدارية: دراسة ميدانية على قائدي وقائدات المدارس في محافظة جدة. مجلة جامعة الملك عبد العزيز- الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، 35 (2)، 25-69.

محمد، جوبر ومولود، غزيل محمد (2021). دور إدارة المعرفة في إرساء أنماط القيادة الإدارية الفعالة: دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك- الأغواط. رسالة دكتوراة، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر.

الصباطي، إبراهيم بن سالم محمد وشريف، السيد عبد القادر وغنيم، محمد عبد السلام سالم (2017). البنية العاملة للذكاء الوجداني لدى القيادة التربوية المدرسية الفعالة. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل- العلوم الإنسانية والإدارية، جامعة الملك فيصل، 18 (2)، 143-176.

عبد الباقي، حياة وعبد العزيز، عبدوس (2017). أثر أنماط القيادة الإدارية على التمكين لدى العاملين: دراسة حالة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت. مجلة المشكاة في الاقتصاد، التنمية

والقانون، المركز الجامعي بلحاج بو شعيب عين تموشنت- معهد العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، 3 (6)، 21-40.

أبو عائشة، سالم علي وجبريل، العماري إعمار (2017). أنماط القيادة الإدارية السائدة وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري للعاملين: دراسة ميدانية على المعهد العالي للعلوم والتقنية "بنات" طرابلس. مجلة المعرفة، كلية التجارة، جامعة الزيتونة، تrehونة، ع (6)، 278-304.

البوايزة، واصل عبد الرزاق وابن طريف، عاطف بن عمر صالح (2016). تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في الأردن في ضوء القيادة الفعالة. رسالة دكتوراة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.

الجعافرة، صفاء جميل عبد الرحيم وابن طريف، عاطف بن عمر صالح (2016). أنموذج إداري مقترح لتحقيق جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء معايير القيادة الفعالة. رسالة دكتوراة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.

يحيياوي، إلهام وبوحيد، ليلي (2015). النموذج الإسلامي المقترح لنظام قيادة إدارية فعالة. المجلة العالمية للتسويق الإسلامي، الهيئة العالمية للتسويق الإسلامي، 4 (3)، 86-93.

مقدادي، تيسير محمد رضا أحمد (2015). دور أنماط القيادة الإدارية في مقاومة قرارات التغيير: دراسة حالة شركات الاتصالات السعودية في جدة. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، س (35)، ع (3)، 345-373.

الرميح، فاطمة محمد (2014). نموذج مقترح للإدارة والقيادة التربوية الفعالة للارتقاء بالتعليم بدولة الكويت. مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ع (159)، ج (2)، 431-462.

زيتوني، سامية (2014). أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية المهارات لدى الموارد البشرية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ع (19)، 70-79.

القحطاني، عبد المحسن عايض محسن (2013). أنماط القيادة الإدارية المدرسية في دولة الكويت: دراسة استطلاعية نوعية. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، س (39)، ع (150)، 55-98.

السبيعي، فلاح بن فرج (2012). تأثير أنماط القيادة الإدارية على حوكمة الشركات دراسة على قطاع شركات التأمين بمدينة الرياض. المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 36 (3)، 191-237.

ملاحق الدراسة

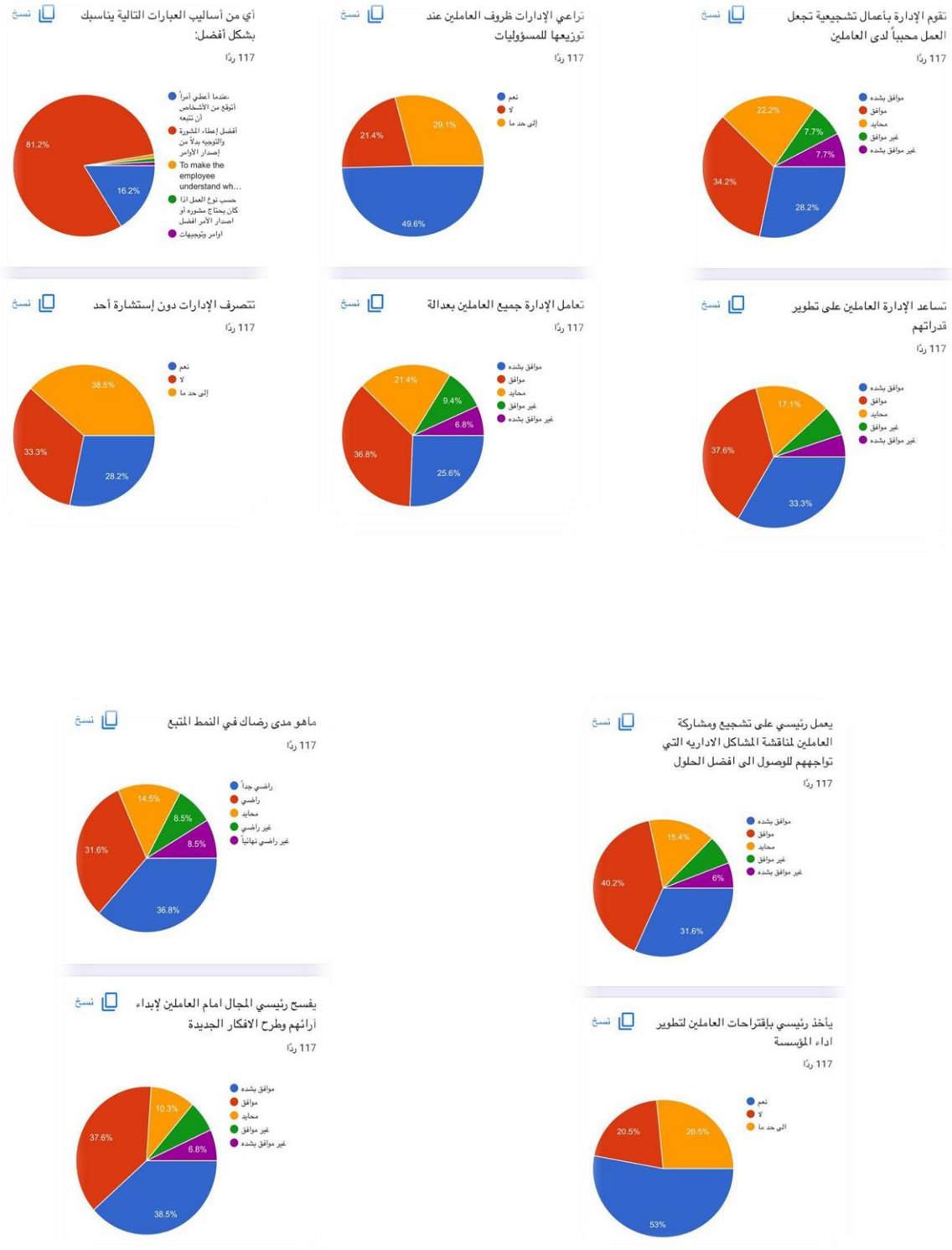
أسئلة الاستبيان 1: المحور الأول أنماط القيادة
ما نوع القيادة المتبعة في عملك
ما هو مدى رضاك في النمط المتبع
يفسح رئيسي المجال امام العاملين لإبداء آرائهم وطرح الافكار الجديدة
يفوض رئيسي سلطة اتخاذ القرار ويهتم بنتائج الاعمال أكثر من اهتمامه بتفاصيل العمل
يتعاطف رئيسي مع العاملين الذين يعانون صعوبات ومشاكل حقيقيه
يعمل رئيسي على تشجيع ومشاركة العاملين لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول الى أفضل الحلول
يأخذ رئيسي باقتراحات العاملين لتطوير اداء المؤسسة

جدول 3: أسئلة الاستبيان 1: المحور الأول أنماط القيادة

أسئلة الاستبيان 1: المحور الثاني: الإدارة الفعالة
يجب أن يكون القائد عقلاً
أي من أساليب العبارات التالية يناسبك بشكل أفضل: *-عندما أعطي أمراً، أتوقع من الأشخاص أن يتبعه *-أفضل إعطاء المشورة والتوجيه بدلاً من إصدار الأوامر *- حسب نوع العمل إذا كان يحتاج مشوره أو اصدار الأمر *- أفضل أوامر وتوجيهات
تتصرف الإدارات دون استشارة أحد
تراعي الإدارات ظروف العاملين عند توزيعها للمسؤوليات
تعامل الإدارة جميع العاملين بعدالة
تقوم الإدارة بأعمال تشجيعية تجعل العمل محبباً لدى العاملين
تساعد الإدارة العاملين على تطوير قدراتهم

جدول 4: أسئلة الاستبيان 1: المحور الثاني: الإدارة الفعالة

نتائج الاستبيان:



صورة 1: نتائج الاستبيان

ملخص الدراسة باللغة العربية

في ضوء نتائج البحث فإنه يمكن إيراد التوصيات التالية:

- 1- أظهرت النتائج توفر الأنماط القيادية الثلاثة – الديمقراطية والحر والأوتوقراطي، ولهذا توصي هذه البحث بإعطاء المزيد من العناية لتزويد العاملين بالمنظمة بالمعرفة النظرية بأهمية القيادة الإدارية ونظرياتها وأنماطها وخصائص القادة التي تزيد من فاعليتها أثناء تأهيلهم في الدورات التدريبية.
- 2- تشير الإدارة الفعالة إلى تحقيق الأهداف والغايات للمؤسسة من خلال تشجيع الموظفين على تنمية مهاراتهم ووضع جهودهم بنسبة 100% في العمل. إنها تلعب دورًا أساسيًا في نجاح المنظمة.
- 3- أظهرت النتائج وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع في مستوى أداء الإدارة وأخرى تؤدي إلى انخفاض مستوياتها، ولهذا توصي هذه البحث بالاهتمام بالعوامل والخصائص التي تؤدي إلى ارتفاع المستوى والمتمثلة في الآتي:

- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- زيادة التفاعل بين القادة والمرؤوسين.
- تقبل القادة لمقترحات المرؤوسين وتفهم القادة لمشاعر واحتياجات ورغبات العاملين.
- استخدام التقنية الحديثة لأنها تساعد على الدقة والسرعة في إنجاز الأعمال.
- عدالة نظام الحوافز وتشجيع العاملين على بذل المزيد من الجهد لتطوير الأداء.
- توفير الرعاية الاجتماعية والصحية والنفسية للعاملين في بيئة العمل تساعد على تطوير وتنمية إنتاجية الفرد.
- حرص القيادة على تنمية الرقابة الذاتية وتشجيع العاملين والثناء على المجهودات الشخصية التي يقومون بها لتطوير الأداء وإنجازه في الوقت المناسب.
- 4- وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء الإداري، في حين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة ومستوى الأداء الذي كل من نمط القيادة الحر والنمط الأوتوقراطي.

ولهذا نوصي بأن تحرص القيادة في المنظمات لإتباع نمط القيادة الديمقراطي لأنه يؤدي إلى ترقية الأداء

ورفع الإنتاجية.

ABSTRACT

In the light of the results of the research, the following recommendations may be included:

- 1- The results demonstrated the availability of the three leadership styles democratic, free and autocratic. This research therefore recommends that more attention be paid to providing the organization's staff with theoretical knowledge of the importance of administrative leadership, theories and styles and the characteristics of leaders that increase their effectiveness during their training courses.
- 2- Effective management refers to achieving the goals and objectives of the organization by encouraging employees to develop their skills and position their efforts 100% at work. It plays an essential role in the organization's success.
- 3- The results showed that there are factors and characteristics that lead to a higher level of performance of the Department and those that lead a lower level of performance. This research therefore recommends that attention be paid to the factors and characteristics that lead to a higher level of :
 - Participation in decision-making .
 - Increased interaction between leaders and subordinates .
 - Leaders accept the proposals of subordinates and leaders understand the feelings, needs and desires of workers .
 - Use modern technology because it helps accuracy and speed in business accomplishment .
 - Fair incentive system and encourage workers to do more to develop performance .
 - Providing social, health and psychological care for workers in the working environment helps to develop and develop an individual's productivity .

- The leadership's keenness to develop self-censorship, encourage employees and praise their personal efforts to develop and deliver performance in a timely manner.
- 4- The results also showed a positive statistically significant correlation between the democratic leadership style and the level of management performance, while a negative statistical correlation between the leadership style and the performance level of both the free leadership style and the autocratic style. We therefore recommend that leadership in organizations be careful to follow the democratic leadership style because it leads to improved performance and higher productivity.