

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال إستراتيجية

من إعداد الطالبة : سايح فاطمة الزهراء

بعنوان:

دور الأنماط القيادية في تنمية مهارات العاملين

دراسة حالة مديرية التربية غرداية

نوقشت وأوجزت علناً بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا

الدكتور (ة)

مشرفا ومقررا

الدكتورة لعمور رميلة

مناقشا

الدكتور (ة)

السنة الجامعية 2016/2015

إهداء:

الحمد لله رب العرش العظيم، الذي جاد علينا بنور العلم، فأنعم عليا بتوفيقى في إنجاز المذكرة المتواضعة، وأزكى الصلاة والسلام على نبينا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين.

اهدي عملي هذا :

الى قرة عيني ونور حياتي و أقرب الناس إلى قلبي إلى من جلبتني الى هذه الحياة ، إلى الجنة التي تحت قدميها أمي الحبيبة أطال الله في عمرها .

الى الشمعة التي احترقت لتضيء لي تاج الرؤوس وكبرياء النفوس أبي الغالي .أطال الله في عمرها .
الى النور الذي لا أتمنى أن ينطفئ جدتي الغالية .

الى أغلى ما أملك في الحياة الى من عشت و تذوقت معهم أجمل أيام حياتي إخوتي : عبد الحق –
لخضر- راضية – إبراهيم – عبد الحكيم – عبد المنعم .

إلى خالاتي وأخوالي، عماتي وأعمامي كل واحد باسمه

إلى كل عائلة بلعلي وجودة

إلى كل من جمعني بهم القدر وكانوا خير رفقة لي : نجوة ،حنان ،شريفة ،فتيحة ،عامرة ،فاطمة
م،نوال ،عفيفة ،نبيلة ،شريفة ز،جهاد ،وسيلة ،سماح ، زينب ،زهية ، حفصة ، منيرة ،فاطمة
ب،خديجة ،زوليخة ،سمية ،كلثوم ،فاطمة ج،عقيلة ،حياة ،

إلى كل من علمني حرفا طيلة فترة تكويني من الابتدائي إلى الجامعة أساتذتي الكرام .

إلى كل طلبة السنة الثانية ماستر إدارة أعمال استراتيجية دفعة 2016/2015.

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

فاطمة الزهراء

الشكر والتقدير

الشكر أولاً لله .أحمده تعالى على توفيقى في طلب نعمة العلم

أتقدم بالشكر الجزيل إلى استاذتي الفاضلة : لعمور رميلة التي لم تبخل عليا ولو بالقليل والتي أجاد الإشراف بنصائحها ،وسعة صدرها وإرشاداتها القيمة التي من خلالها تم بعون الله إنجاز هذا العمل .
كما نشكر كل الأساتذة وأعضاء هيئة التدريس في قسم علوم التسيير خاصة وكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية عامة .

كما لا نسى كل من الأساتذة "مراد عبد القادر" و" بوقليمينة عائشة " و"عبادة عبد الرؤوف "على مدهم لي يد العون في انجاز هذا العمل

الشكر الى كل عمال مديرية التربية والتعليم بولاية غرداية من الحارس الى المدير وبالأخص الأستاذ الجديد عبد الحميد الذي قدم لي يد العون .

كما أخص بالذكر من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة أصدقائي "يعقوبي سليم " و"بوشريعة فايزة " و"نجوى مصاطفى " .

الملخص :

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أنماط القيادة الإدارية السائدة في مديرية التربية لولاية غرداية والتعرف على مهارات العاملين في المديرية وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية ومهارات العاملين في مديرية التربية كما هدفت الى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة، دورات التدريبية) على تقديرات العاملين للنمط القيادي السائد على مهارات العاملين .

وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (117) عامل في مديرية التربية، تم توزيع الإستبانة على عينة الدراسة فلغت (70) من (مديرين، ورؤساء مصالح ومكاتب، وأخرى) تم استرداد (60) إستبانة، كما تم استخدام برنامج ال (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج من أهمها :

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي ومهارات العاملين .
 - أن النمط الديمقراطي هو الأكثر استخداما في مديرية التربية، يليه النمط القيادي الأوتوقراطي، وأخيرا النمط القيادي الحر.
 - أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي و الأوتوقراطي المستخدم في مديرية التربية ومهارات العاملين .
- قامت الدراسة بتقديم عدة توصيات تهدف الى تعزيز ممارسة النمط القيادي الديمقراطي في مديرية التربية وتحسين أداء ومهارات العاملين .

الكلمات المفتاحية : القيادة، الديمقراطية، الأوتوقراطية، الحر، المديرية، مهارة، العاملين

Résumé:

Cette étude visait à identifier les types de leadership administratif à la Direction de l'éducation de Ghardaïa, ainsi que identifier la nature de la relation entre les styles et les compétences des employés de leadership dans la Direction de l'éducation. Elle visait également à déterminer l'influence des variables personnelles (âge, niveau d'instruction, la profession, l'expérience, des cours de formation) sur l'estimation du travail du modèle dominant de la direction sur les compétences des travailleurs.

L'étude a suivi une approche descriptive afin d'atteindre les objectifs. Elle est basée sur un questionnaire distribué sur 117 travailleurs à la Direction de l'éducation, le questionnaire a été distribué à une étude de l'échantillon : les rejetés 70 des (gestionnaires, chefs d'intérêts et de bureaux, et d'autres) les récupérés 60 questionnaire. On a utilisé le logiciel (SPSS) pour analyser les données de l'étude. Les résultats obtenus sont:

- La présence d'une relation positive entre les types et les compétences des travailleurs.
- le style démocratique est le plus couramment utilisé dans la Direction de l'éducation, suivi par le style de leadership autocratique, et enfin le chef de file du style libre.
- Les résultats ont montré une corrélation positive statistiquement significative entre le style démocratique et autocratique de leadership utilisé dans la direction de l'éducation et les compétences des travailleurs.

L'étude a fourni un certain nombre de recommandations visant à promouvoir l'exercice du style de leadership démocratique à la Direction de l'éducation et d'améliorer la performance et les compétences des travailleurs.

Mots-clés: leadership·Démocratie·Autocratique· libre· direction·cométence· travailleurs.

الصفحة	قائمة المحتويات
	آية القرآنية
	الإهداء
	الشكر والتقدير
IV	الملخص بالعربية
V	الملخص باللغة الأجنبية
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
	مقدمة عامة
أ	توطئة
ب	مشكلة الدراسة
ب	فرضيات الدراسة
ج	أهمية الدراسة
ج	أهداف الدراسة
د	حدود الدراسة
د	صعوبات الدراسة
هـ	منهج الدراسة
هـ	هيكل الدراسة
و	مصلحات الإجرائية للدراسة
	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة
3	المطلب الأول: الأنماط القيادية
5-3	مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها
7-6	خصائص القيادة الإدارية
8	أنماط القيادة الإدارية

08	القيادة الأوتوقراطية
09	الآثار السلوكية للقيادة الأوتوقراطية
10	القيادة الديمقراطية
11-10	الآثار السلوكية للقيادة الديمقراطية
12	القيادة الحرة
12	الآثار السلوكية للقيادة الحرة
15-13	عوامل المؤثرة في النمط القيادي
16	المطلب الثاني: تنمية مهارات العاملين
16	تعريف تنمية مهارات العاملين
19-17	أشكال مهارات العاملين
19	أهداف تنمية مهارات العاملين
20	أساليب تنمية مهارات العاملين
23	المطلب الثالث : علاقة الأنماط القيادية بتنمية مهارات العاملين
24	أثر نمط القيادة الأوتوقراطي على مهارات العاملين
24	أثر نمط القيادة الديمقراطي على مهارات العاملين
25-24	أثر نمط القيادة الحر على مهارات العاملين
28	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
29-28	المطلب الأول: الدراسات المحلية
30-29	المطلب الثاني: الدراسات العربية
31	المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية
33-32	المطلب الرابع: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة ودراستنا
34	خلاصة الفصل
36	الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية التربية غرداية
36	تمهيد
37	المبحث الأول : تقديم عام لمديرية التربية والتعليم
38-37	المطلب الأول : نبذة تاريخية عن مديرية التربية
39	تعريف مديرية التربية
39	أهداف مديرية التربية

40	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التربية
41	مصلحة البرمجة والمتابعة
42	مصلحة التمدرس والامتحانات
43	مصلحة الرواتب
45	مصلحة المستخدمين والتفتيش
47-46	المطلب الثالث: مهام مديرية التربية
48	المبحث الثاني: إجراءات المنهجية
48	المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة
48	منهجية الدراسة
48	اختيار مجتمع وعينة الدراسة
49	أداة الدراسة ومصادر المعلومات
50	الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
50	التوزيع الطبيعي
51	صدق وثبات الاستبيان
52	المطلب الثاني: دراسة وتحليل نتائج الاستبيان
58-52	تحليل محاور المعلومات الشخصية
58	عرض وتحليل إجابات وعينة الدراسة
59	نتائج تحليل فقرات المحور النمط القيادي
59	نتائج تحليل فقرات النمط القيادي الديمقراطي
60	نتائج تحليل فقرات النمط القيادي الأوتوقراطي
61	نتائج تحليل فقرات النمط القيادي الحر
62	الانماط القيادية السائدة في المديرية
64-63	نتائج تحليل فقرات المحور الثاني مهارات العاملين
65	اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
66	اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
68-67	اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
70-69	اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
71	خلاصة الفصل

73	خاتمة عامة
73	نتائج
75-74	توصيات
80-77	قائمة المصادر والمراجع
81	قائمة الملاحق

قائمة الجداول :

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع الاستبيان الموزع والمعتمد	48
02	المقياس المعتمد (جدول ليكرت)	49
03	التوزيع الطبيعي	50
04	قياس ثبات الاستبيان	51
05	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	52
06	توزيع أفراد العينة حسب العمر	53
07	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	54
08	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	55
09	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	56
10	توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية	57
11	جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنمط القيادي الديمقراطي	59
12	جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنمط القيادي الأوتوقراطي	60
13	جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنمط القيادي الحر	61
14	جدول الأنماط القيادية السائدة في مديرية التربية	62
15	جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمهارات العاملين	64-63
16	نتائج اختبار علاقة الارتباط بين الأنماط القيادية ومهارات العاملين	66
17	نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين الأنماط القيادية ومهارات العاملين	67
18	اختبار نتائج الفروق أفراد عينة الدراسة	69

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
26	النمط القيادي وسيلة للتأثير على أداء العاملين	01
40	الهيكل التنظيمي لمديرية التربية	02
42	هيكل مصلحة البرمجة والمتابعة	03
43	هيكل مصلحة التمدرس والامتحانات	04
45	هيكل التنظيمي لمصلحة الرواتب	05
46	هيكل مصلحة المستخدمين والتفتيش	06
52	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	07
53	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	08
54	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	09
56	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	10
57	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	11

قائمة الملاحق :

الرقم	عنوان الملحق
01	تسهيل مهمة
02	قائمة المحكمين
03	الاستبيان
04	جداول الspss

مقدمة عامة

أولا: توطئة :

تحتاج المؤسسات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قيادات يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية، وبدون تلك القيادات الواعية والمسؤولة فإنه يتعذر على المؤسسات ممارسة نشاطها بالشكل المطلوب، وهذا في سعيها نحو تحقيق أهدافها وطموحاتها، الأمر الذي يؤكد على ضرورة قيام هذه المؤسسات بمواصلة البحث والاستمرار في التجديد والابتكار والتطوير وهي أمور لا تتحقق إلا في ظل قيادات إدارية واعية ومتفهمة .

ومن أجل ذلك تحظى القيادة باهتمام كافة المجتمعات، حيث أن نجاح القائد يتوقف أساسا على استخدامه النمط القيادي المناسب والمؤثر على العاملين تحت إشرافه، وتعتبر دراسة تنمية العاملين والعوامل المؤثرة فيها موضع اهتمام الباحثين والكتاب . حيث يعتبر نمط القيادة واحدة من أهم المتغيرات المؤثرة على أداء العاملين في المؤسسات ، وينبع ذلك أساسا من تأثير القائد على القدرات الإبداعية للمرؤوسين .

وتعتبر تنمية مهارات العاملين من أهم محددات النجاح لأي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها، والملاحظ لدى بعض المؤسسات صعوبة تحقيق أهدافها بسبب انخفاض إنتاجية العامل فيها مما يؤثر سلبا على قدرتها في تحقيق أهدافها والصمود أمام المؤسسات المنافسة_ وهو ما يطرح تحديا كبيرا أمام القادة الإداريين للمؤسسات لتوجيه جهود العاملين نحو رفع الأداء من اجل تحقيق الأهداف وبلوغ الغايات.

وتعد مديرية التربية والتعليم بولاية غرداية من بين المؤسسات العمومية الخدمائية التي تعاني بعض المشاكل والصعوبات في اختلاف أنماطها وصرامة قياداتها مما يستدعي إجراءات لتقوية القدرات المهنية والعملية من خلال تنمية الطاقات الإبداعية للارتقاء بجودة الأداء الجيد والمتميز في المؤسسة، وتتضمن هذه الإجراءات التخلي عن بعض الأساليب الإدارية التقليدية كسيادة ظاهرة البيروقراطية الإدارية المتمثلة بالمركزية الحادة والفردية في صناعة القرار وغياب مبدأ المشاركة بحيث تشكل مديرية التربية ركيزة أساسية في المجتمع فهي من بين المؤسسات البالغة الأهمية التي تمتلك قيادات متميزة وناجحة قادرة على مسايرة الظروف فهي بدورها تساعد على تقدم وتطور التعليم والتربية وتنظيم برامج ومسابقات تساهم في التثقيف والرق العلمي والمعرفي مما يحسن من جودة التعليم والخدمات المقدمة التي لها دور فعال في نجاح التعليم وازدهار المجتمع .

ثانيا :إشكالية الدراسة :

من خلال ما تقدم تأتي الدراسة الحالية في معالجة كل من القيادة الإدارية و أنماطها وتنمية مهارات العاملين في مديرية التربية لولاية غرداية من خلال طرح الإشكالية الآتية :

فيما تتمثل أهمية دور النمط القيادي السائد في تنمية مهارات العاملين بمديرية التربية لولاية غرداية ؟
ويقتضي معالجة هذا التساؤل بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :

- 1- ما مفهوم و أهمية القيادة الإدارية ؟
- 2- ماهو النمط القيادي السائد في المديرية ؟
- 3- ما المقصود بتنمية مهارات العاملين وأهميتها ؟
- 4- ما طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة السائدة في المؤسسة وتنمية مهارات العاملين ؟

ثالثا :فرضيات الدراسة :

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية طرحنا مجموعة من الفرضيات وهي :

الفرضية الرئيسة الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة في المؤسسة محل الدراسة ومستوى تنمية مهارات العاملين وتتفرع منها:

*توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي وتنمية مهارات العاملين.

*توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي وتنمية مهارات العاملين .

*توجد علاقة ذو دلالة بين النمط الحر وتنمية مهارات العاملين .

الفرضية الرئيسة الثانية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية السائدة في المؤسسة محل الدراسة على تنمية مهارات العاملين وتتفرع منها :

*يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط الديمقراطي وتنمية مهارات العاملين .

*يوجد أثر ذو دلالة لنمط الأوتوقراطي وتنمية مهارات العاملين .

*يوجد أثر ذو دلالة لنمط الحر وتنمية مهارات العاملين.

الفرضية الرئيسية الثالثة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة، الدورات التدريبية) وتنمية مهارات العاملين.

رابعا : أهمية الدراسة :

يمكن القول أن هذه الدراسة تستمد أهميتها من خلال تناولنا لموضوعين مهمين هما : أنماط القيادة الإدارية ومهارات العاملين وتنبثق أهمية دراسة أنماط القيادة الإدارية و أثرها على تنمية مهارات العاملين من زاويتين علمية وعملية كتابي :

➤ حيث تكتسب أهميتها العلمية من خلال إتباعها المنهج العلمي الذي يثري المعرفة العلمية في مجال الأنماط القيادية وتأثيرها على مهارات العاملين ،ومن ثم إنتاجيتهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

➤ أما بالنسبة إلى الأهمية العلمية ،فتنبثق من أهمية الدور القيادي وتأثيره على أداء المؤسسة واستمرارها ،حيث أنها تحتاج في ظل التحديات والتغيرات المتلاحقة إلى قادة مبادرون ومشجعون على تنمية مهارات العاملين من أجل مواكبة التغيرات التي تطرأ والتي تستلزم نمط قيادي معين لتحقيق ذلك وهدفها هو الكشف عنه من خلال أهمية الدراسة لمديرية التربية

خامسا :أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى :

- التعرف على أنماط القيادة السائدة في مديرية التربية لولاية غرداية .
- التعرف على مهارات العاملين الواجب توفرها في العاملين ليؤدوا مهامهم بفعالية وكفاءة أي الصفات التي تجعل منهم عنصرا مؤثرا بالإيجاب في الأداء في مديرية التربية.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية ومهارات العاملين في مديرية التربية .

سادسا : حدود الدراسة :

تحددت هذه الدراسة بالمجالات التالية :

- **الحدود الموضوعية :** تحددت هذه الدراسة بدراسة موضوع أهمية دور النمط القيادي (ديمقراطي ، أوتوقراطي، الحر) السائد بمديرية التربية لولاية غرداية في تنمية مهارات العاملين .
- **الحدود البشرية :** شملت هذه الدراسة عينة عشوائية من القيادات الإدارية والعاملين في مديرية التربية لولاية غرداية.
- **المجال المكاني :** تم إجراء الدراسة الحالية في مديرية التربية والتعليم لولاية غرداية
- **المجال الزمني :** تم القيام بهذه الدراسة، توزيع الاستبيان واسترجاعه في مديرية التربية خلال الفترة الزمنية من 2016/02/09 إلى غاية 2016/02/17

سابعا : صعوبات الدراسة :

واجهتنا أثناء إعداد الدراسة عدة صعوبات يمكن تقسيمها إلى ما يلي :

صعوبات الجانب النظري : وتمثل في:

تشعب موضوع القيادة الإدارية وكذلك موضوع مهارات العاملين حيث أنهما موضوع تتقاطع في دراستهما الكثير من العلوم : علم الإدارة ، علم الاجتماع ، علم النفس ، ونتيجة هذا التشعب وجدنا صعوبة في هيكلتها بالشكل الذي يتناسب و أهداف الدراسة .

صعوبات الجانب الميداني : وتمثلت في

- صعوبة تحكيم الاستبيان وهذا لصعوبة الاتصال مع بعض الأساتذة بسبب انشغالهم .
- صعوبة القيام بالدراسة وهذا لعدم تجاوب عمال المؤسسة مع متطلبات إجراء الدراسة بسبب عدم تفهم العمل الأكاديمي بحيث هناك صعوبة في جمع المعلومات بسبب إحجامهم عن تقديم المعلومات المطلوبة بالشكل والمضمون الكافي ، والاكتفاء بالمعلومات السطحية .

➤ تطلبت الدراسة استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS، ولم تكن الطالبة ملمة بمختلف جوانب هذا البرنامج مما استدعى القيام بمراجعة ودراسة بعض المراجع عنه والاستعانة ببعض الأساتذة مما اخذ وقت أطول.

ثامنا :منهج الدراسة :

انطلاقاً من طبيعة مشكلة الدراسة واهدافها وفرضياتها والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على أراء العاملين في مديرية التربية بولاية غرداية حول دور النمط القيادي السائد في تنمية مهارات العاملين ،فقد تم استخدام المنهج الوصفي ، و الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا ، ويعبر عنها تعبيراً كلفياً وكمياً، وتشخيصها وتحليلها، و قد تم الاعتماد على أسلوبين:

➤ الأسلوب النظري: وتم استخدامه لبناء وصياغة الإطار النظري للدراسة وعرض الأسس الفكرية

لكل من القيادة وانماطها ، وتنمية مهارات العاملين ،والذي يعتمد على المراجع المختلفة مثل: الكتب، والأطروحات العلمية، الدوريات المتنوعة، وخدمات الانترنت.

➤ الأسلوب التطبيقي: وتم استخدامه لتشخيص مشكلة الدراسة ووصفها موضوعياً وتحليلها،

ومقارنة النتائج ، من خلال القياس الكمي، والإجابة على فروض الدراسة وهذا من خلال استبيان تم توزيعه على العاملين في المؤسسة محل الدراسة ، ثم تحليل بيانات الاستبيان بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

تاسعا : هيكل الدراسة :

تتضح أهمية دراستنا في تحديد طريقة تأثير المتغير الأول "الأنماط القيادية" في المتغير الثاني : "تنمية مهارات العاملين" وعليه عاجلت دراستنا هذا الموضوع للإجابة على مجموعة من التساؤلات وللوصول الى الهدف الرئيسي للدراسة والمتمثل في معرفة أهمية دور النمط القيادي السائد في تنمية مهارات العاملين بمديرية التربية لولاية غرداية تم وضع الخطة البحثية التالية :

الفصل الأول :تناول الأدبيات النظرية والتطبيقية والمتمثلة في أنماط القيادة الإدارية ومهارات العاملين والعلاقة

بينهما وإبراز الدراسات السابقة التي تطرقت إلى موضوع الدراسة ، والتعقيب عليها وفي الأخير خاتمة لهذا الفصل.

الفصل الثاني: تناولنا فيه الجانب الميداني لواقع الأنماط القيادية ومهارات العاملين في مديرية التربية لولاية غرداية وقسمناه إلى مبحثين الأول تناولنا فيه لمحة عامة حول المؤسسة وهيكلها وأهم مهامها، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال عرض منهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة و أدوات جمع البيانات فيما تم عرض البيانات وتحليلها واختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها والتوصل إلى بعض التوصيات التي تم سردها في خاتمة الدراسة .

عاشرا: التعريفات الاجرائية لمصطلحات الدراسة

النمط: يعرف بأنه سلوك القائد المتكرر أثناء ممارسته أعماله اليومية الإدارية وغيرها، فالقائد يمكنه أخذ نمط معين في أسلوب قيادته نتيجة لخبرته، ومن ثم اعتبار النمط الذي يميزه هو سلوكه كما يراه من يعمل معه.

القيادة: قدرة تأثير شخص في الآخرين بما يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، ومن دون إلزام قانوني لإقناعهم بقدرته.

القيادة الإدارية: هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير واستمالتهم بقصد تحقيق هدف معين .

النمط القيادي: النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم للتأثير في سلوك العاملين معه وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة .

القيادة الأوتوقراطية AUTOCRATIC (السلطوية): هي القيادة التي تتميز بأن تكون كل السلطات في يدي القائد بحيث لا يفوض سلطاته أو يشرك مرؤوسيه في مباشرة مهامه أو حتى في صنع قراراته . وهذا النوع من القيادة لا يتق في مرؤوسيه ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية .

القيادة الديمقراطية DEMOCRATIC (القائد المشارك): هي تلك القيادة التي تتوزع فيها السلطة بين القائد ومرؤوسيه، والقادة الأكثر فعالية هم أولئك الذين يستخدمون أسلوب التوجيه الجماعي للعمال وليس الفردي . كما يستخدمون مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار .

القيادة الحرة LAISSEZ-FAIRE (الترسلية): هي القيادة التي تركز على حرية الفرد العامل إلى حد الإفراط حيث يتم الاهتمام فقط بالعلاقات الإنسانية، دون الاهتمام بالعامل والإنتاج والقيادة .

التدريب: هو عملية تزويد الموظف بمهارات ومعارف وقواعد سلوك موجه لتطوير أداء وظيفته أو استعمال تقنية حديثة تتعلق بها .

التنمية: تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة الى إيجاد عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب .

المهارة: هي القدرة على ترجمة المعرفة التي تصرف لينتج الأداء المرغوب .

الفصل الأول :

الإطار النظري للدراسة

والدراسات السابقة

تمهيد

تعتبر القيادة من المواضيع البالغة الأهمية لأنها تساهم في نجاح أو فشل المؤسسات في عصرنا الحاضر وذلك بسبب التقدم العلمي ، الانفجار المعرفي، والتطور الذي مس مختلف مجالات الحياة والمؤسسات الأمر الذي أدى إلى التغيير في المفاهيم والحاجات وتعدد الرغبات والميول نحو الأحسن، الأمر الذي يستوجب ويتطلب تنمية في المهارات المختلفة للعاملين اذ تحتاج المؤسسات إلى موارد بشرية ذات مهارات فكرية والى قادة متميزين قادرين على تبني استراتيجيات وأساليب لتنمية المهارات والقدرات والدفع بعجلة التنمية نحو الأمام لضمان تحقيق الأهداف المنشودة. كما أن نجاح القائد يتوقف أساسا على خصائصه وسماته الشخصية التي تحدد نوع النمط القيادي الذي يمارسه في التأثير على مرؤوسيه لتحسين مستوى الأداء لديهم .

ومما سبق ذكره سنحاول أن نتطرق في هذا الفصل إلى مجموعة من العناصر التي تخص الأنماط القيادية ومهارات العاملين من تعاريف و أهمية ضمن مبحثين تمثلا في:

المبحث الأول: وتناولنا فيه الإطار النظري للدراسة من خلال استعراض النقاط التالية :

- أنماط القيادة الإدارية وأهميتها .
- مهارات العاملين وأهميتها .
- علاقة الأنماط القيادية بمهارات العاملين.

أما المبحث الثاني: فيضم الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة وقسمناه إلى :

- الدراسات المحلية .
- الدراسات العربية .
- الدراسات الأجنبية .
- التعقيب على الدراسات السابقة .

وفما يلي تفصيل لذلك

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

تعد الأنماط القيادية من الموضوعات الإدارية التي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري ، والتي لها أصولها النظرية والتطبيقية كما أن اتساع مجالات الدول ونشاطها يجعل معرفة طبيعة القيادة ومجالاتها أمر حتمي لا بد منه . كما أن تنمية مهارات العاملين تحظى باهتمام خاص نظرا لضرورتها وتعدد جوانبها وسوف نتناول في هذا المبحث الأنماط القيادية وتنمية مهارات العاملين والعلاقة بينهما

المطلب الأول: الأنماط القيادية

تعتبر القيادة محور مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء ، وفي العصر الحديث ومع التطورات والتقدم الحاصل أصبحت القيادة الواعية أمر حتمي لا بد منه لتوعية وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم لتحقيق الأهداف المرجوة .

1- مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها:

1- مفهوم القيادة الإدارية : يجمع خبراء الإدارة على أن موضوع القيادة من أهم مبادئ العلوم الإنسانية ذات الطبيعة الإدارية . وبالرغم من تعدد البحوث والدراسات في هذا الموضوع ، فإن رأي العلماء والباحثين في مجال الإدارة لم يستقر على وضع تعريف جامع لمفهوم القيادة ، ولكنه مع تعدد هذه التعريفات ، فإن هناك تشابها ملحوظا بين هذه التعريفات ، ويرجع سبب كثرة تعريفات القيادة إلى اختلاف وجهات نظر العلماء الذين تصدوا لبحث هذه المسألة ، فكل فئة وضعت التعريف الذي يتفق وطبيعة المدرسة التي تنتمي إليها ، وسنعرض هنا أهم هذه التعريفات :

يعرف "كوننز واودونيل " Harold Koontz et Cyril J. O'Donnell القيادة بأنها : "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"¹

¹حسين محمود حسن ناصر. الأنماط القيادية وعلاقتها بأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، بحث مقدم للحصول لدرجة الماجستير ، في إدارة أعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة 2010 ص10

- في حين يعرفها "فنر وبروسوس" venre & prosious بأنها "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الآنية"¹
- وهناك من يرى أن القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير و الاستمالة بقصد تحقيق هدف معين².
- كما تعرف القيادة الإدارية بأنها الوعاء الذي تنصهر بداخله كافة الاتجاهات القيادية المختلفة والمبادئ والصفات والمزايا الحميدة والنظريات القيادية العلمية والتي خضعت للتحليل والنقد والدراسة وهو الذي يميزها عن غيرها من النشاطات والوظائف الإدارية الأخرى بحيث يكون للقيادة الإدارية هوية ونهجا مميزين³.
- كما تعرف القيادة على أنها عملية تهدف الى التعامل مع الأفراد والجماعات والتأثير فيهم من أجل تحقيق الأهداف و الأنشطة⁴.
- ذكر (Dubrin) دبرين بأن القيادة الإدارية تنطوي على التوجيه والسيطرة الى حد ما على الأنشطة والتغيرات التي تحدث داخل المنظمة وتحقيق أقصى قدر من الكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة والنتائج المرجوة⁵.
- كما تعرف القيادة الإدارية بأنها تحقيق الأهداف من قبل المدير العام بكفاءة وفعالية من خلال التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، والحاجة الى القيادة تؤكد توفير الرؤية الجيدة والإلهام للعمل وإبقاء العين على المدى الطويل للمستقبل، وخلق ثقافة هذا يسمح للآخرين لتنمو وتزدهر المنظمة⁶.

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الاردن /2009ص97-98

² حلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن /2010ص18

³ طاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان دار زهران للنشر والتوزيع ط1، عمان الأردن، 2013، ص، 171

⁴ Jonathan sealy, leadership styles of principals In native, schools Insdskat chewan athesis submitted to the faculty of Graduate studies college, of Education university of saskatchewan .1985.p 08

⁵ M'aster's thesis, evaluation of leadership and drganizational performance in small scale industries in Nigeria Acase of selected small scale industries in Abia state Nigeria , by owolabi yusau la wal &Chukwuma kingsley chukwuebuka May .2007.p10

⁶ Chinda sriyanalugs.ana SUMITTED IN FULFILLMENT OF THE REQUIRMENTS OF DE GREE OF DOCTOR OF EDUCATION, and Human Develepment victoria university Melbourne August.2008.p.11-12

من خلال التعاريف المختلفة يرى كنعان أن هناك ثلاثة شروط لابد من توفرها لانبثاق القيادة وهي :

- 1- وجود جماعة من الناس ،شخصين أو أكثر
- 2- وجود شخص من بين أعضاء الجماعة وتعاونها لتحقيق السلوك الإيجابي بين باقي الأعضاء
- 3- وجود هدف لعملية التأثير وهو توجيه نشاط الجماعة وتعاونها¹.

ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج أن القيادة هي قدرة التأثير على الأفراد وتوجيههم وتوحيد جهودهم لتحقيق الأهداف المشتركة التي يطمح لها الأفراد.

ب-أهمية القيادة الإدارية :

تكمن أهمية القيادة الإدارية في توحيد وتنسيق جهود الأفراد نحو دفعهم لتحقيق طموحاتهم وحتى في تعاليم ديننا الحنيف أشار القرآن الكريم إلى هذه الأهمية وهذا في قوله تعالى : " ولولا دفع الله الناس بعضهم ببعض لفسدت الأرض ولكن الله ذو فضل على العالمين " (البقرة الآية 251)

هذا وللقيادة أهمية بالغة تكمن في تنظيم وتنسيق نشاط بشري جماعي لتحقيق أهداف معينة وإن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية .ويمكن أن نستخلص أهمية القيادة في ما يلي²:

- تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنشأة وتصوراتها المستقبلية ؛
- تعتبر البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات الإدارية ؛
- تدعيم القوى الإيجابية في المنشأة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان ؛
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها ،وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء ؛
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنشأة كما أن الأفراد يتخذون من القائد الإداري قدوة لهم؛

¹ معن محمود عياصرة ،مروان محمد بني أحمد ،القيادة والرقابة والاتصال الإدارية ،دار النشر والتوزيع ،ط1، عمان الأردن ، ،2008،ص139

² نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، مرجع سبق ذكره ص113

- توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم¹؛
 - أهمية العنصر البشري في احتلال المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى ؛
 - القدرة على جعل المرؤوسين والتابعين ينفذون ما يريده القائد ؛
 - تشجيع وحفز المرؤوسين لتأدية أعمالهم بكل حماس وتعاون²؛
 - توجيه الجهود لتحقيق ما يصبوا إليه القائد³؛
 - السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها ؛
 - مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة ؛
 - تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان؛
- ومما سبق نستنتج أن أهمية القيادة تكمن في السيطرة على الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق غاياتهم والإنصات لأوامر القائد، و التحكم والسيطرة على المشاكل ، وتنمية الأفراد وحثهم على الأداء الجيد .

2- خصائص القيادة الإدارية :

إن القيادة الإدارية الفعالة، هي تلك القيادة التي تتمكن من الربط بين الأفراد والموارد المتوفرة في المؤسسة وإنجاز أشياء قد تكون من المستحيل تحقيقها دون هذا النوع من الربط والقيادة الفعالة هي القيادة القادرة على مواجهة متطلبات الإدارة المعاصرة وتحقيق الفاعلية الإدارية، ولعل أهم خصائص القيادة الإدارية هي⁴ :

- **الكفاءة والفاعلية**: يعتبر معيار الكفاءة من أهم المعايير الداعية إلى تحقيق أعلى إنتاجية بأقل تكلفة مادية ممكنة و لقياس الكفاءة الإدارية تقاس نسبة النتائج .والخدمات المحققة فعلا في ضوء الإمكانيات المتوفرة الى نسبة أقصى النتائج والخدمات التي يمكن تحقيقها في ظل الاستثمار الأفضل لهذه الإمكانيات .وكفاءة القيادة تعني قدرتها على إنجاز الأهداف المحددة باستخدام الموارد المتاحة دون ضياع الوقت أو

¹وفيق حلمي الأغا، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي ، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة ، دمشق، الجمهورية العربية السورية 13-16 أكتوبر (تشرين أول) 2003 ص06

²محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر ط6، عمان الأردن، 2013، ص258

³ محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان الأردن، 2010، ص66

⁴رافدة عمر الحريري، القيادات الادارية لمدارس المستقبل، دار الفكر، ط2007، ص1، 115، 116

الجهد ، أما الفاعلية الإدارية ، فإنها تعني القدرة على تحقيق أقصى إنتاج ممكن باستخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام .

➤ **المبادأة**: ويقصد بها أن تكون القيادة مصدرا غنيا لضخ الأفكار السديدة التي تساعد في إرساء السياسة العامة وخطة العمل ، إضافة إلى المبادأة في الأداء ، ودعم حركة الجماعة نحو تحقيق الأهداف وهذه الخاصية تشجع المرؤوسين أيضا في المبادرة وطرح الأفكار الجديدة والمبدعة حيث أن القائد هو القدوة أيضا .

➤ **الالتزام**: ويقصد به البقاء على طريق أهداف المؤسسة خلال كل مراحل العمل والالتزام عملية ثنائية تتحقق أولا بالتزام القائد بمرؤوسيه عن طريق الوقوف إلى جانبهم وتفهم ظروفهم ومراعاتهم في حدود المعقول . وثانيا بالتزام الموظفين بأهداف المؤسسة والعمل على انجاز ما يوكل إليهم من مهام بشكل جيد وملتزم .

➤ **السيطرة**: وتعني تحديد سلوك الأفراد أو الجماعات وسيادة القيادة على أعضاء المؤسسة أثناء أداء عملها أو اتخاذها القرارات

➤ **القدرة على إثارة الدافعية**: فالقائد الإداري لابد وأن يمتلك المقدرة على إثارة دافعية الناس الذين يعملون معه وحفزهم للعمل ، وأن يتواصل معهم بكفاءة ، وأن يقوي الثقة لديهم¹ .

➤ **الحاجة للإنجاز**: فالتعرف على تاريخ وحياة العديد من القادة الإداريين إنما يكشف لنا أن هؤلاء القادة يمتلكون الطموح والموهبة التي تؤهلهم للقيام بإنجازات وأعمال عظيمة .

➤ **الثقة**: تتمثل هذه الخصية في قدرة القائد الإداري على القيام بمخاطرات العمل بثقة ، وامتلاكه الإحساس بالقدرة على التأثير على الآخرين مع ثقته بأنهم يمتثلون لتوجيهاته .

➤ **القدوة الحسنة**: لا يحظى القائد بالثقة والاحترام من قبل أتباعه وأعوانه ومرؤوسيه ولا يمكن أن تتحقق الأهداف النبيلة إذ لم يكن القائد قدوة لمرؤوسيه في الأعمال الجليلة والحسنة² .

➤ **الطيبة ودماثة الخلق والرحمة**: لا يجدر بالقائد التخلي عني الطيبة ، وكذلك دماثة الخلق وحسن المعاشر لأنها تساعد على تسهيل المهمة وتحقيق الأهداف بسبب ما تولد من رغبة لدى المرؤوسين

¹ راداح محمود الخطيب ، أحمد محمود الخطيب ، القيادة دراسة حديثة ، الوراق للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان الاردن ، 2014 ، ص 28-29

² هائل عبد المولى ، طشطوش ، أساسيات في القيادة والإدارة ، النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة ، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان

الاردن ، ص 48

للعمل والإنتاج ، أما الرحمة فهي ضرورة لأن من لا يرحم لا يرحم ، لأن الاهتمام بدقائق تفاصيل حياة المرؤوسين هو سبب تخفيف الهموم والمشاكل التي يعانون منها .

ومما سبق نستنتج أن للقيادة الإدارية عدة خصائص تميزها و كل خاصية تختلف عن الأخرى وهذه الخصائص هي التي تساعد في نجاحها أو فشلها .

3-أنماط القيادة الإدارية :

تأثرت العلاقة بين القائد ومرؤوسيه بظهور مفاهيم متباينة وفلسفات متنوعة وظهرت عدة نظريات حول ماهية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه ، هل هي علاقة تسلط وسيطرة ، أم هي علاقة تعاطف وتأخ ، أم هي علاقة تجمع بين العلاقتين ؟ لذلك ظهرت أنماط وأساليب متعددة للقيادة الإدارية حيث هناك من يرى .

ترى الشريدة: بأن النمط القيادي يؤثر في سلوك العاملين ويوفر المناخ الملائم بالقدر الذي يقوم به المدير بأداء مهماته وحفز العاملين للعمل بروح الفريق ليكون قادرا على تحقيق أهداف المؤسسة ، وفتح الآفاق التي تعمل على تطوير الجوانب الإيجابية، ومعالجة الجوانب السلبية بالتدريب اللازم للوصول بالمؤسسة إلى المستوى المطلوب.¹ وبناء على مختلف الدراسات التي اتفقت على وجود ثلاثة أنماط رئيسية هي :

أ-القيادة الأوتوقراطية :

يقوم القائد بإصدار الأوامر المحددة ، وطلب الإذعان والولاء ، من مرؤوسيهم والتأكد على ضرورة إنجاز العمل ، وممارسة الرقابة عن كثب ، واتخاذ القرارات الفردية دون مشاركة من المرؤوسين ، ولا يتقبلون الاقتراحات واللجوء إلى أسلوب الإكراه والعقاب والتهديد باستعمال السلطة لفرض النظام والقيام بالإنجاز الأعمال.² ووصفت القيادة الأوتوقراطية بالقيادة السلطوية لأنها تستخدم التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد ، وأطلق عليها اسم القيادة الاستبدادية أو المتسلطة وللقيادة الأوتوقراطية ثلاث أشكال هي :

¹ موافق أحمد شحادة العجاردة ، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر العاملين في محافظة

عمان ،رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة وقيادة التربوية ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، 2012، ص 42

² محمود سلمان العميان ،مرجع سبق ذكره ،ص 259

أ-1- القيادة الأوتوقراطية التسلطية (الديكتاتورية المتسلطة): يستخدم فيه القائد أسلوب التهديد باستخدام السلطة دون تقدير للعلاقة الإنسانية ويعتبر من أعلى أشكال الأوتوقراطية تطرفا ،كم يركز القائد المستبد على الإنتاجية ويعطي الأوامر الصارمة ويستخدم أسلوب العقاب ،كما أنه لا يمتدح عمل مرؤوسيه ولا يعترف بجهودهم ،سريع الغضب والانفعال، كثير التردد في اتخاذ القرارات¹ .

أ-2- القيادة الأوتوقراطية الخيرة: يستخدم القائد أسلوب الإقناع في معاملة مرؤوسيه فضلا عن تحليه بالطيبة والرفقة عندما يريد من مرؤوسيه تنفيذ عمل ما ولكنه يلجأ للقسوة والإكراه عندما يشعر أن مرؤوسيه لم ينفذوا عملهم بشكل جيد ، ويؤمن القائد بالمشاركة في اتخاذ القرارات في بعض الأحيان²

أ-3 القيادة الأوتوقراطية اللبقة :وهو الذي يجعل مرؤوسيه يعتقدون أنهم يشتركون في صنع القرار عن طريق الندوات واللقاءات التي يعقدونها مع مساعديه ليترك لدى العاملين انطبعا بوجود حرية وإتاحة فرصة للمناقشة ولكنه يتخذ القرارات بمفرده.³

أ-4 الآثار السلوكية للقيادة الأوتوقراطية :

رغم الآثار السلبية التي تتركها القيادة الأوتوقراطية على المدى الطويل تكون أكثر من النتائج التي تحققها ،غير أن بعض الدراسات كشفت عن نتائج إيجابية تؤكد إمكانية نجاح هذا النمط القيادي في بعض أشكاله مما يستلزم تطبيقه في بعض الظروف والمواقف التي يمكن إجازتها في الآتي⁴ :

- إن بعض أشكال النمط الأوتوقراطي، النمط المتسلط قد يكرس نجاحا في ظل الأزمات والمواقف الطارئة التي تستدعي شدة الحزم وسرعة اتخاذ القرارات
- إن النمط الأوتوقراطي يمكن أن يكون منسجما مع بعض النوعيات من المرؤوسين الذين يتخوفون من السلطة وتحمل نتائج القرارات التي يتخذونها أو الذين يتصفون بالجهن ونقص الثقة في قدراتهم ،أو

¹ العمور رميلة ،مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري ،دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية ،ولاية غرداية ،مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ،العدد الاقتصادي 22(1) ،جامعة زيان عاشور بالجلفة ، ماي ،2015، ص 282

² موافق أحمد شحادة العجارمة ،مرجع سبق ذكره ،ص43

³ طلال عبد المالك الشريف ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ،دراسة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ،كلية الدراسات العليا ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض ،2004، ص82

⁴ العمور رميلة ،مرجع سبق ذكره ص283

المشاغبين ذوي السلوك العدواني فيكون القائد المتسلط مناسب لهذه النوعيات ويؤدي إلى زيادة كفاءتها وفعاليتها

- إن النمط الأوتوقراطي يكون إيجابيا في حالات العمل الروتيني الخاضع لقواعد ومعلومات محددة وواضحة ، ويكون خط السلطة مفهوما ، فيقبل المرؤوسين أن تكون السلطة مركزية مقتنعين بجدواها .

ورغم جدوى النمط الأوتوقراطي في بعض المواقف ، إلا أن له مآخذ منها:

- مركزية السلطة والإفراد في اتخاذ القرارات تستدعي إلمام القائد بالكثير من الأمور، ذلك يصعب تحقيقه في الواقع العملي خاصة في التنظيمات الحديثة التي تتصف في الغالب بالتعقيد
- إن النمط الأوتوقراطي يؤدي على ظهور تجمعات غير الرسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي مما يصعب توجيههم والتحكم فيهم ، بالإضافة إلى فقدان روح التعاون وتفكك أفراد الجماعة
- ظهور اتجاهات سلبية بين المرؤوسين
- إفراد القائد الأوتوقراطي باتخاذ القرارات
- تعطيل عملية الاتصال من جانب المرؤوسين وانعدام الفهم المتبادل .

➤ يمكن القول مما سبق على الرغم من مآخذ القيادة الأوتوقراطية إلا أنه يمكن تطبيقها في المنظمات المعاصرة في بعض الحالات إلا إنه وعلى العموم لا يمكن تطبيق هذا النوع من القيادات في الإدارات المعاصرة وهذا بسبب بيئة العمل المتغيرة باستمرار والتي تستدعي ضرورة الإبداع والتجديد لمواكبتها ، ومن هذا نستنتج أن القيادة الأوتوقراطية تقوم على سيطرة القائد وإفراده بالمسؤولية وعدم مشاركة الآخرين والإدلاء بأرائهم ، وتقوم على سياسة التهديد والاستبداد .

ب- القيادة الديمقراطية: هي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين ، وقد أسماهم البعض القيادة الاستشارية أو الإنسانية والبعض الآخر أسماهم القيادة الإيجابية لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات التابعين فهي تنبع من أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم¹

¹معن محمود عياصرة ، مروان محمد ، مرجع سبق ذكره ص 153

ب -1- الآثار السلوكية للقيادة الديمقراطية :

يتضح من المرتكزات والأسس التي يقوم عليها النمط الديمقراطي أنه يسهم في تحقيق الآثار السلوكية الإيجابية التالية¹ :

➤ إن المنهج الديمقراطي يعمل بشكل أفضل عندما يكون القائد غير متأكد من الاتجاه الذي ينبغي أن يسلكه ويحتاج إلى أفكار مرؤوسيه القادرين على تقديمها ، وحتى عندما يكون للقائد رؤية قوية ، فإن النمط الديمقراطي يعمل جيداً في الكشف عن أفكار تتعلق بكيفية تنفيذ تلك الرؤية أو لتوليد أفكار إبداعية لتنفيذها

➤ نمط الاتصالات وسياسة الباب المفتوح التي يلجأ إليها القائد الديمقراطي تؤدي إلى تحقيق الترابط الجماعي وخلق جو اجتماعي سليم .

➤ إشباع حاجات المرؤوسين النفسية والاجتماعية والاقتصادية يحقق الاستقرار النفسي والأمان لهم مما يزيد في تفانيهم في خدمة المؤسسة وزيادة الإنتاج

➤ يتضح لنا أن النمط الديمقراطي هو النمط الأفضل لمواجهة متطلبات الإدارة الحديثة لأن هذه الأخيرة تنطلق من مبادئ إنسانية واجتماعية وتوافرها وتكاملها تستطيع المؤسسة أن تحقق الأهداف المرجوة بكل كفاءة وفاعلية . ولكن لتحديد مدى إمكانية استخدام النمط الديمقراطي يجب مراعاة العناصر التالية :

- البيئة الإدارية من حيث درجة تطور النظام الإداري وتقدمه .
- الموقف الذي يعايشه القائد ، فقد يكون الطرف يتطلب سرعة في اتخاذ القرار والإنجاز أو يكون ذا طبيعة سرية
- نوعية المرؤوسين كما سبق الإشارة إليه في حالات نجاح النمط الأوتوقراطي فإن هناك نوعيات من المرؤوسين الذين لا يتقبلون النمط الديمقراطي من خلال إحجامهم عن المشاركة وتقبل السلطات التي يفوضها لهم القائد.

بالرغم من كل هذه الآثار الإيجابية للنمط الديمقراطي ، لا يمكن التسليم بأنه نمط يقبل بصفة عامة كأفضل نمط يطبق في جميع الحالات وجميع المواقف ، فقد ظهر اتجاه في الفكر الإداري يرى أن التطبيق العملي قد أثبت عدم

¹ درويش شهباز ، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية ، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وع التسير ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2012. ص 90-91

واقعية القيادة الديمقراطية، وأن مبالغتها في التركيز على المرؤوسين يكون في الغالب على حساب ممارسة القائد لسلطته الرسمية، بالإضافة إلى هذه الانتقادات تكشف الدراسات في ذات الاتجاه على عدة لآثار سلبية للقيادة الديمقراطية نستعرضها فيما يلي :

- إن إحدى نتائج إفراط القائد في الاعتماد على النمط الديمقراطي هو كثرة الاجتماعات التي تثير سخط المرؤوسين ومالهم فالقائد الذي يؤجل القرارات الحاسمة أملاً في الحصول على إستراتيجية جماعية قد يكون عرضة لمخاطر شديدة منها الارتباك
- يمكن أن تشكل القيادة الديمقراطية مظهراً لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها مركزه، كما أن المغالاة في التفويض يمكن أن تؤدي إلى خروج المسؤوليات من يد القائد إلى المرؤوس
- يمكن أن يستخدم القائد النمط الديمقراطي كغطاء فقط وليس بشكل فعلي مما ينزع الثقة بينه وبين مرؤوسيه ويؤدي إلى نشوء الصراعات .

ومما سبق نستنتج أن القيادة الديمقراطية تقوم على الاهتمام بالمرؤوسين ومراعاة لاقتراحاتهم والعمل على تحفيزهم وتفويض السلطة للمرؤوسين وهذا النمط عكس النمط الأوتوقراطي .

ج- القيادة الحرة (الفوضوية، تساهلي، ترسلي): هي قيادة تقوم على التساهل في اتخاذ القرارات وترك العاملين الحرية في التصرف وتوفير الجو الملائم لهم في العمل .

ويشجع هذا الأسلوب الموظفين على تنفيذ العديد من وظائف القائد، ويتطلب هذا الأسلوب مهارات تنظيمية قوية، حيث يبقى القادة خلف الكواليس ويسمحون للموظفين بالقيام بالعمل ولكن تحت إشراف بسيط، وبالطبع لا يمكن للقائد أن يترك مسؤولية القرارات كلها للموظفين¹.

وتقوم على الحرية المطلقة التي ليست بديمقراطية محددة أو ديكتاتورية واضحة².

ج-1- الآثار السلوكية للقيادة الحرة :

إن النمط الحر نمط نادر التطبيق وهو غير موجود وغير عملي حيث أن القائد الحر يتهرب من المسؤولين، ويولي اهتماماً ضئيلاً بالعمل، ويفتقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة مما يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود

¹ تيسفاجيرميددين، بيترشافير، ترجمة سلامة عبد العظيم حسين، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان الاردن، 2005، ص34

² أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان الاردن، 2011ص205

الفوضى، إضافة إلى أنه ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله، خاصة إذا لعب بعض المرؤوسين دور القادة الصغار على الجماعة، مما يخلق التوتر ويضعف حرية المرؤوسين وينخفض مستوى الجودة.

وبالرغم من عيوب النمط القيادي الحر على إطلاقها، إلا أن بعض الكتاب يرون أنه يمكن أن يكون فعالا في بعض المواقف التي تستدعي تطبيقه، وأن وجود مزايا له هي حقيقة واقعة بالرغم من كل المآخذ المؤكدة لعدم جدواه في الإدارة، ومن بين هذه المزايا ما يلي¹:

➤ قد يؤدي هذا النمط إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة وتوفرت المهارات لدى القائد لتطبيقه حيث يؤدي إلى تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة

➤ إعطاء الحرية الكاملة في ممارسة المرؤوسين لنشاطهم وإصدار القرارات التي يرونها مناسبة
أما عن مآخذ النمط القيادي الحر فيمكن إجمالها في الآتي:

➤ يرى بعض الباحثين أن الجماعات في ظل النمط الحر تفتقر إلى الضبط والتنظيم، وتزيد فيها حدة الروح الفردية لدى أعضائها مما يصعب عملية توجيهها نحو تحقيق الأهداف المبتغاة

➤ ليس هناك ضابط للعمل

➤ المبالغة في تفويض حرية تصرف الأفراد بدون مساءلة

➤ ضياع وحدة العمل كفريق متكامل

➤ ليعت على احترام الجماعة لشخصية القائد

➤ يتسم بأنه أقل أنواع القيادة إنتاجا

➤ انعدام التعاون بين الجماعة والقائد

ومما سبق نستنتج أن القيادة الحرة هي قيادة متساهلة في تعاملاتها مع المرؤوسين تتسم بالحرية الكاملة يسودها جو من الفوضى مما يسبب انخفاض وتراجع في أداء.

¹ لعمور رميلة، مرجع سبق ذكره، ص 285

4- عوامل المؤثرة على النمط القيادي :

إن من أهم العوامل التي تؤثر على اختيار النمط القيادي ،عوامل تخص القائد نفسه ،وأخرى تتعلق بالمرؤوسين أنفسهم ،والثالثة تخص الموقف والبيئة

4-1- عوامل تخص القائد : إن سلوك القائد يتأثر في أية لحظة بمجموعة من العوامل التي تتفاعل داخليا في شخصيته الذاتية من بينها¹:

- نظام القيم الذي يؤمن به :حيث يتأثر سلوك القائد بمدى الأهمية التي يوليها الكفاءة المؤسسة والنمو الشخصي للمرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة .
- مدى ثقته في مرؤوسيه :فالقادة يختلفون في مدى الثقة التي يوليها للآخرين بصفة عامة ،وبالتالي ينطبق ذلك على مدى ثقتهم بمرؤوسيهم الذين يشرفون على أعمالهم في فترة ما .
- ميوله القيادي الشخصي : يختلف ميول القادة إلى نمط معين من الأنماط القيادية بحسب شخصياتهم المتأثرة بالظروف النفسية والاجتماعية وغيرها
- مدى شعوره بالأمان في المواقف الغامضة بحسب البيئة .

4-2- عوامل تخص المرؤوسين : قبل اختيار المدير للنمط القيادي لمجموعة معينة من الأفراد فإنه يجب أن يأخذ في اعتباره أيضا مجموعة العوامل أو القوى التي تؤثر على سلوك مرؤوسيه² .

ويمكن القول بصفة عامة أنه كلما توفرت الشروط التالية كلما أمكن للمدير السماح لمرؤوسيه بدرجة كبيرة من حرية التصرف:

- ازدياد حاجة المرؤوسين الشخصية إلى الاستقلال والاعتماد على النفس
- توفر درجة كافية من القدرة على تفهم المواقف الغامضة ،فبعض المرؤوسين يفضلون إسناد مجموعة من الأعمال الواضحة المحددة لهم بينما البعض الآخر درجة كبيرة من الحرية .
- توفر الاستعداد من جانب المرؤوسين لتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات .
- توفر اهتمام المرؤوسين بالمشكلة التي يواجهونها وشعورهم بأهميتها.

¹درويش شهنواز ،مرجع سبق ذكره، ص 94

²طلال عبد الملك الشريف ، مرجع سبق ذكره،ص90-91

- توفر درجة كبيرة من الفهم تجاه أهداف المنشأة
- توفر درجة كافية من القدرة والمعرفة الخاصة بمعالجة المشاكل .
- توقع العاملين مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار ، فلو كان النمط السائد هو المتسلط والانفراد باتخاذ القرارات فإن التحول الفجائي إلى طلب مشاركة العاملين عادة ما يقابل بنوع من الشك والريبة بل وأحيانا الرفض من جانبهم والعكس صحيح أي عندما يكون النمط السائد هو المشاركة فإن التحول إلى الانفراد من جانب الرئيس في اتخاذ القرارات يقابل بالسخط والتذمر من جانب المرؤوسين .
- و بطبيعة الحال فإن غياب العناصر السابقة يؤدي إلى لجوء المدير إلى سلطته المباشرة ، بل أن هناك ظروفًا تفرض مبدأ التصرف الفردي للمدير . ويلاحظ أنه بزيادة درجة ثقة المرؤوسين في رئيسهم فإن حريته تزداد في تغيير سلوكه دون تخوف من سوء تأويل ذلك من المرؤوسين .

4-3- العوامل الخاصة بالموقف :

هناك مجموعة أخرى من العوامل ترتبط بالبيئة التي يعمل في إطارها القائد والتي تؤثر على سلوكه وتمثل في تلك العوامل التي تستمد كيانها من المؤسسة ومن جماعات العمل ومن طبيعة المشكلة ومن أهمها¹:

- نوعية القيم والتقاليد السائدة في المؤسسة
- كفاءة الجماعة : فقبل أن يفوض القائد سلطات اتخاذ القرارات إلى الجماعة ، فإنه عادة ما يأخذ في اعتباره مقدار كفاءة الجماعة التي تقاس عادة بالفترة الزمنية التي قضتها في العمل كفريق ، وكلما اشترك أعضاء الفريق في مجموعة من الصفات الشخصية مثل الخبرة ، المستوى العلمي ، الاهتمامات ، كلما زادت فعاليتها .
- طبيعة المشكلة ذاتها : بازدياد تعقد المشروعات الحديثة وتقدم التكنولوجيا المستخدمة ، يمكن القول بأن المشاركة في صنع واتخاذ القرارات أصبحت في حكم الضرورة ، حيث يتطلب الأمر اشتراك عدد كبير من الأخصائيين في حل المشاكل المعقدة ، وتمثل الضغوط الزمنية أكثر الضغوط تأثيراً على القائد . فكلما كان الوقت قصيراً لاتخاذ القرار كلما اعتمد القائد على نفسه في ذلك وقل إشراك المرؤوسين والعكس صحيح .

¹درويش شهنيز ، مرجع سبق ذكره ص95

ويمكن القول بصفة عامة بأن نجاح القائد يعتمد بصفة أساسية على مدى مساهمته في تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتمثل في :

- رفع المستوى التحفيزي للمرؤوسين .
- زيادة قابلية المرؤوسين لتقبل التغيير .
- تحسين مستوى كفاءة القرارات الإدارية.
- تنمية روح الفريق ورفع الروح المعنوية للمرؤوسين .
- المساهمة نحو تقدم التنمية الذاتية للمرؤوسين .

المطلب الثاني: تنمية مهارات العاملين

عرف الفكر المعاصر مفهوما جديدا للتنمية، فلم يعد يقتصر على التنمية الاقتصادية بل أصبح مفهوم شامل، ويشكل العنصر البشري أحد أهم مواضيع هذه التنمية الشاملة، حيث أن تنمية العنصر البشري هي التي تضمن نجاح التنمية الاقتصادية¹.

1- تعريف تنمية مهارات العاملين:

تعد مهارات العاملين من بين الأسباب التي تدفع بعجلة المؤسسة إلى الأمام والتي تقوم على نجاحها أو فشلها حيث اختلف مختلف الكتاب حول تعريف لمهارات العاملين حيث توجد عدة تعاريف من أهمها ما يلي :

- عرفها ماهر عيش : "بأنها مرحلة تأتي بعد الحصول على أفراد ملائمين لأداء الأعمال، ويقصد بها مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازها².
- كما عرفها نادر فرجاني مهارات العاملين بأنها : الأحقيات التي تسعى إليها التنمية البشرية، والتي تتغير مع الزمن و الأحقيات الأساسية تشمل "العيش الكريم في حياة طويلة وصحية والحصول على المعرفة وتوفير الموارد اللازمة لمستوى معيشي لائق فالتنمية البشرية بهذا المعنى تتجاوز تنمية الموارد البشرية إلى

¹ ناصر مراد، تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة البليدة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات العدد 7(2009) ص316

² هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الإخوة منتوري- قسنطينة 2006 ص54

- توجيه إنساني للتنمية الشاملة المتكاملة، والشمول والتكامل يعني تكوين القدرات البشرية عبر الوسائل والأدوات والمساعدات المختلفة، والعمل على توسيع فرص البشر باستخدام هذه القدرات.¹
- وهناك من عرف مهارات العاملين بأنها "مجموعة المعارف وقدرات العمل وسلوكيات مهيكلة (منظمة) تبعا لهدف معين ووضعيات معينة"²
- كما تعني مهارات العاملين كذلك: تحسين قدرة الموارد البشرية وتنميتها، من خلال الاستثمار بها عن طريق (التعليم والعناية الصحية وتسهيل القوى العاملة والتدريب) لرفع إنتاجيتها وزيادة مساهمتها في تحقيق النمو الاقتصادي.³
- وتتمثل كذلك مهارات العاملين في تحسين المهارات وتعليم القوى العاملة وتطويرها وتشمل التنمية الدين والتعلم والصحة والأخلاق والرعاية الاجتماعية التي يمكنها أن تحسن الذات وتطورها.⁴
- ومما سبق نستنتج أن تنمية مهارات العاملين تشمل على التنمية البشرية التي تعمل على تطوير معارفهم وقدراتهم وتحسين الذات من أجل زيادة القدرة الإنتاجية ورفعها .

2- أشكال مهارات العاملين:

نظرا لأهمية المهارات في الحياة الوظيفية والحياة العامة للموظفين ، فتعددت و تنوعت أشكالها ، وللتعرف أكثر على هذه المهارات لابد من ذكر أنواعها والإشارة لبعض منه وهي كالتالي⁵ :

- **مهارات الاتصال :** إن التعبير عن رغبات وأفكار الموظف بشكل واضح وفعال يمثل نصف عملية الاتصال التي يحتاجها لفاعلية العلاقة مع الآخرين . ويتمثل النصف الثاني في الإنصات وفهم ما يريد

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، التنمية ، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ، 2009 ، ص169

² محمد عوض الرشيدي ، دور العلاقات العامة في تعزيز المهارات الوظيفية للعاملين في الجامعات ، رسالة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في الإعلام ، جامعة الشرق الأوسط 2014 ص06

³ إبراهيم مراد الدعمة ، التنمية البشرية (الإنسانية) ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2009، ص18

⁴Jenny munro. taking on Development :papuan youth hiv/AIDS andstate Discourse in Eastern Indonesia ، AThesis sub mitted in partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of MASTER OF ARTS ، In the De partment OF pacific and ASian studies university OF victoria .2004.p19

⁵ ميسون عبد الله أحمد، دينا مناف محمد، الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات الإدارية والعاملين في مديرية شبكة كهرباء نينوى ، كلية الإدارة و الاقتصاد-جامعة الموصل - مجلة تنمية الرافدين العدد 109 مجلد 34 ، 2012، ص211، 210.

الآخرين ، والاتصال الفعال عملية ديناميكية ، وهو غاية كل منظمة ، فمن خلاله يتم تنظيم العملية الإدارية وتوحيد أنشطة المنظمة تجاه هدف مخطط له .

➤ **مهارات إدارة فرق العمل** : إن بناء فرق العمل الفعالة يعد من أهم أساليب التنمية الإدارية ، وهو الاستثمار الأفضل للموارد البشرية ، حيث إن العمل الجماعي يؤدي إلى تعظيم العائد من الجانب الاقتصادي والاجتماعي فهو يسمح للموظف أن يكون أكثر رضا و انتماء للمنظمة وليس الهدف الرئيسي لتشكيل فرق العمل جعل الموظف يتواءم مع ظروف العمل الحالية ، بل يجب أن يكون الهدف هو تمكينهم من الإحساس بأن لهم دورا فعالا في منظماتهم .

➤ **مهارة ضغوط العمل** : إن الضغوط الذي يتعرض لها الفرد في العصر الحديث ظاهرة جديدة بالاهتمام ، لما لها من خطورة وتأثير في كثير من جوانب حياة الفرد والمجتمع لما تسببه من تكاليف باهظة من جراء علاج الأمراض والاضطرابات التي تنجم عنها أو تتوافق معها .

➤ **مهارة إدارة النزاع** : لم تعد المنظمة الإدارية ذلك البناء الهيكلي المغلق الذي يتعامل مع نفسه بعيدا عن التأثيرات المحيطة به ، ولم تعد بعيدة عن التأثيرات الداخلية التي يكون مصدرها الموظفين . وفقا للاتجاهات الحديثة فالإدارة منظمة إنسانية تحكمها مجموعة من العلاقات داخل التنظيم ونتيجة لهذا التشابك في العلاقات المختلفة تحدث بعض الخلافات والمنازعات التي تعكر صفو هذه العلاقات التي تؤدي الى نتائج سلبية على التنظيم وأصحاب العلاقة والصراع هو حالة انعدام التوافق التي تنشأ داخل الفريق أثناء تنفيذ مشروع معين .

➤ **مهارة إدارة الوقت** : إن ارتباط إدارة الوقت بالعمل الإداري لوجود سلسلة من عمليات التخطيط والتحليل والمراقبة والتوجيه للأنشطة الإدارية كافة التي يتم تأديتها خلال ساعات الدوام الرسمي لتحقيق الاستثمار الأقصى للوقت والوصول الى الأهداف .

➤ **مهارات الإبداع** : يشكل الإبداع المظلة الرئيسية التي تحت على تفعيل قدرات المنظمة من خلال أنشطتها المختلفة للوصول إلى حالة التميز وتقديم ما هو جديد بشكل مستمر فيتولد من خلال ذلك مميزات تنافسية مستدامة .

- **مهارات إدارة التغيير التنظيمي:** لكي تستطيع المنظمات تحقيق النجاح يتطلب الأمر منها أن تتكيف بشكل مستمر مع البيئة والتكيف التنظيمي يستلزم من القائمين على إدارة المنظمة والشروع بإحداث التغييرات التنظيمية المخططة التي تتوافق مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها .
- **مهارة الثقة الشخصية :** تعد ظاهرة تتخلل كل جوانب المنظمة فهي تمكن العاملين من الإقدام على المحازفات ،(فعندما تكون هناك ثقة يكون لدى العامل إحساس بأن الآخرين لن يستغلوه).وتستند الثقة الى توقع العامل بأنه سيجد ما توقعه وليس ما كان يخافه .
- **مهارة إدارة الذات :** تعني الإدارة الذاتية الاستراتيجيات التي تسهل السلوكيات وتشجعها والتي تقلل من حالة الانحراف عن المعايير.
- **مهارة التفكير النقدي:** يعرف بأنه حل المشكلات أو التحقق منها وتقييمها بالاستناد إلى معايير متفق عليها مسبقا أو هو تفكير تأملي معقول يركز على اتخاذ القرار بشأن ما يعتقد الفرد ويؤمن به ،وما يتطلبه ذلك من وضع فرضيات وأسئلة وبدائل وخطط للتجريب.¹
- وبعض من هذه المهارات ما سنتطرق إليه في الجانب الميداني

3- أهداف تنمية مهارات العاملين:

- إن عملية التنمية تستهدف أنواع المهارات داخل المؤسسة مثل مهارات بشرية أو تقنية وتصورية لكل فرد حسب كل وظيفة لدى فإن هذه العملية تعتبر أبعد من ذلك إذ هي تسعى لتحقيق مجموعة أهداف نذكر منها²:
- زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد؛
 - إكساب الأفراد ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين؛
 - هي عبارة عن مفتاح يهدف لزيادة درجة التنافسية للمؤسسة القائمة على الإبداع ؛
 - اكتشاف المهارات والقدرات الخفية وغير الظاهرة ومحاولة استغلالها لأقصى الحدود؛
 - تهيئة الأفراد وتحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة (خاصة منها المعلوماتية،التكنولوجيا،...) وهو ما يصطلح عليه "بالكفاءات المتعددة"

¹ميسون عبد الله أحمد،دينا مناف محمد،مرجع سبق ذكره،2010-2011،ص213

² سلامي فتيحة ،دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة،دراسة حالة المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بالبويرة ، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات الماستر أكاديمي في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وع التسيير ،جامعة أكل محمد اولحاج .البويرة 2013،ص21،20

- في حالة امتلاك المؤسسة لتنوع بشري وتعدد ثقافي بين الأفراد فإن عملية تنمية المهارات تهدف إلى الاستفادة من مزايا هذه التنوع والتعدد الثقافي عن طريق إيجاد نوع من التعاون والتوافق بين الأفراد؛
- دفع الأفراد الى التعلم والتكيف مع كل الحالات وفي جميع الظروف ؛
- تحسين مهارات الأفراد وزيادة قدراتهم ورفع مستوى أدائهم وفق معايير الأداء المحددة¹ ؛
- التغيير التكنولوجي ، وما يترتب عليه من تحول في أنماط الطلب على قوى العمل الصالح ذوي المهارات العالية ؛
- تزايد مستمر في أهمية رأس المال المعرفي ، أي ما لدى المؤسسة من عناصر بشرية ، عارفة وماهرة أو ذات جدارة بدأ يلعب الدور الأساسي في نجاح الأداء ؛
- إكساب الأفراد المتدربين بالمهارات والمعلومات الفكرية والعملية التي تنقصهم سيما في ظل التطورات الفكرية التي يشهدها المجتمع الإنساني عموماً²؛
- إكساب الأفراد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة تنسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمل في المنظمات التي يعملون بها؛
- صقل وتحسين القدرات والمهارات الفردية والجماعية للمتدربين ؛

4-أساليب تنمية مهارات العاملين:

لاشك أن أبسط أساليب التدريب هي الخبرة التي يكتسبها الفرد من ممارسته للعمل فعلاً، وهذه الطريقة للتدريب لا يمكن الاستغناء عنها رغم أنها تمتاز بالا رسمية، كما أنها لا يمكن الاعتماد عليها فقط وهذا لأنها تأخذ وقتاً طويلاً بالإضافة إلى ذلك فإنها قد تكسب العامل مهارات وخبرات خاطئة، وعلى هذا الأساس تلجأ المنظمات إلى استخدام طرق منظمة للتدريب، ومن أهم هذه الأساليب "التدريب داخل أو مكان العمل، التدريب خارج مكان العمل، والتدريب عن طريق التلمذة" وفي ما يلي شرح مفصل لهذه الأساليب³:

4-1-التدريب في مكان العمل: يعتبر التدريب أثناء العمل من أوسع طرق التدريب انتشاراً وشيوعاً، ويرجع السبب في ذلك إلى بساطته والاعتقاد بأنه قليل التكلفة، وقد يأخذ التدريب في مكان العمل صوراً وأشكالاً

¹ ناصر مراد، مرجع سبق ذكره، ص317.

² خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن عمان، بدون سنة نشر، ص313

³ هشام بوكفوس، مرجع سبق ذكره، ص82-83

مختلفة، ويقوم به أحد العمال القدامى أو المدير، حيث يوضح للفرد كيفية أداء العمل ويسمح له أن يؤدي العمل تحت إشرافه كمدرّب، وبهذا يمكن أن نميز بين نوعين من التدريب في مكان العمل وهما:

أ-التدريب عن طريق الرئيس المباشر: تلقى هذه الطريقة من التدريب على عاتق الرئيس المباشر. المشرف أو رئيس العمال باعتبار أن الرئيس هو المسؤول عن رفع الإنتاجية في الوحدة التي يشرف عليها، ومن ثمّ وبموجب علاقتها بمروسيه علاقة تدريبية .

وبموجب هذه الطريقة يتم تدريب الفرد في مكان العمل نفسه، وفي ظروفه الواقعية وخلال وقت العمل الرسمي تحت إشراف رؤسائه المباشرين الذين يوجهون ويصححون أخطاء المتدرب (العامل) بصورة مستمرة، فمكان العمل هو ذاته مكان التدريب كما أن الرئيس المباشر هو المدرب نفسه، وهذه الطريقة تسمح للعامل بالتعلم من خلال أداءه الفعلي للعمل، وهي تعطي للعامل انطباع بأنه يساهم فوراً في الإنتاج أي أنه أصبح منتجا .

ب-التدريب عن طريق عامل قديم :

لا تختلف هذه الطريقة عن سابقتها، فقد يتولى التدريب أحد العاملين القدامى ممن لهم خبرة كبيرة في العمل أيضاً المعلومات الفنية وبهذا تتاح الفرصة للمتدرب بالتعلم عن طريق تقليد المدرب واكتساب الخبرة منه.

وما قيل عن سابقتها يقال عن هذه الطريقة من عيوب وإيجابيات، فالعامل المدرب أقرب إلى العملية الإنتاجية من خلال العامل القديم، غير أن أسلوب أو طريقة دفع الأجر إذا حددت حسب القطعة فإنها تؤثر على المدرب فهو لا يقدر على ترك عمله ليُدرب العامل الجديد، إضافة إلى ذلك نوع المعلومات المقدمة إلى المتدرب فاحتمال نقل العامل القديم تجارب خاطئة وارد. وللتغلب على عيوب الطريقتين السابقتين تقوم المنظمات عادة بتقنين طرق التدريب أثناء العمل عن طريق الاهتمام بتدريب المشرفين وإعدادهم لتدريب مروسيهم، وهذا لأن عملية التدريب كما سبق الذكر عملية مستمرة .

ج-التدريب تحت توجيه وملاحظة المشرف : حين يحدد للمشرف دور إيجابي منظم في تدريب مروسيه على أداء أعمالهم، يطلق على هذا الأسلوب من التدريب بالتدريب تحت التوجيه المنظم والمستمر والملاحظة المستمرة من طرف المشرف فالمدرب في هذه الحالة يلاحظ ويحلل ويطور أداء مروسيه بطريقة .منظمة ودائمة ومستمرة تم

تدريبه وإعداده على استخدامها مسبقا، فالمدرّب يقوم بتوجيه أنشطة وأعمال مرؤوسيه من خلال إرشاداته وتوجيهاته ونصائحه واقتراحاته وانتقاداته

4-2- التدريب خارج مكان العمل: ويقصد به ذلك التدريب الذي يعطى للعاملين من غير أوقات العمل الرسمية ووفقا لهذه الطريقة يتم التدريب خارج المنظمة التي يعمل بها الفرد، حيث غالبا ما تتوفر منظمات أو مراكز تدريبية متخصصة وغالبا ما تضم هذه المراكز عناصر متخصصة بالتدريب وتكون برامجها التدريبية منظمة ودقيقة وذات فائدة واضحة وملموسة في مجالات التخصص المهني والإداري للمدربين، إذ غالبا ما يمتلك هؤلاء التراكم المعرفي الكبير والخبرات العالية في مجالاتهم الاختصاصية مما يعود بمنافع واسعة على المتدربين.¹

وسنحاول فيما يلي شرح موجز لهذه الصور المختلفة للتدريب خارج مكان العمل :

أ- المحاضرة: وتعتبر المحاضرة رغم أنها أسلوب تقليدي في التدريب، إلا أنها تبقى من أنجح أساليب الاتصال الشفوي المعمول به، ويتناسب أسلوب المحاضرة مع الرغبة في توصيل معلومات أو حقائق محددة للمتدربين (قواعد، إجراءات طرق أداء العمل....) ومع وجود عدد كبير من المتدربين في وقت واحد وهي اتصال رسمي بين فرد ومجموعة من الأفراد، مع ازدياد فرص الاحتكاك بالخبراء والمتخصصين من المدربين، ويمتاز هذا الأسلوب بقلة التكاليف.

ب- التدريب المهني (التطبيقات العلمية): يقوم المدرّب في هذا الأسلوب بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المتدربين موضحا لهم طريقة وخطوات وإجراءات الأداء والعمليات، وهذا الأسلوب يصلح بصفة خاصة في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير من المهارات ومتنوعا من المهارات، والمعرفة الاستقلالية في الحكم والتقدير ويمكن تعريف هذا الأسلوب "بأنه نظام من خلاله يعطى الفرد التوجيهات والخبرة أو الممارسة داخل أو خارج العمل وتتراوح فترة هذا التنوع من التدريب ما بين سنة إلى خمس سنوات .

ج- دراسة الحالات: يستخدم هذا الأسلوب من التدريب أساسا في التدريب على الموضوعات التي يواجه المتدرب فيها بموقف عملي معين كظاهرة انخفاض المبيعات مثلا، يدرس المتدرب هذه الحالة بتحديد.

¹حضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص325

د- أسلوب المعلومات المبرمجة: في هذا الأسلوب يتم برمجة معلومات تعطي موضوع معين في مجموعة من أشرطة التسجيل أو أشرطة الفيديو أو سلسلة من الأفلام التعليمية عن موضوع معين، وفي نهاية كل شريط أسئلة معينة للدارس، للمتدرب ثم يعطي وقت للإجابة، وبعدها تعطى الإجابة الصحيحة. ليقوم بالتصحيح بنفسه ويستخدم هذه طريقة المعلومات المبرمجة في تعليم معرفة حقيقة مثل: معرفة الرياضيات، اللغة الأجنبية، خطوات أداء عمل معين....، ولا تستخدم لإعطاء نظريات أو تعليم سلوك معين، أو تغيير اتجاه أو حل مشكلة معينة .

ه- تمارينات المحاكاة (نمذجة السلوك): تعتبر تمارينات المحاكاة من أكثر الأساليب التدريبية تطوراً وفعالية وإن كانت باهظة التكاليف وإن تمثيل الواقع (تقليده) هو السمة البارزة في المحاكاة حيث يتم وضع المتدرب في بيئة تعكس الواقع الحقيقي لوظيفته ويتولى المدرب بعد ذلك تدريب وتعليم المتدربين على أداء العمل من خلال قيامه بمهام الوظيفة .

3-4- التدريب عن طريق التلمذة : تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق التدريبية والتي يرجع استخدامها إلى العصور الوسطى وكان نظام التلمذة الصناعية منتشراً في كل الدول العربية تقريباً، و الهدف من هذا الأسلوب اكتساب المتدرب مستوى عال من المهارات الفنية لإتقان حرفة معينة أو الأعمال المتصلة بها .

ويتعلم المتدرب وفقاً لهذه الطريقة على يد معلم محترف متمكن من حرفته، ويشجع استخدام التدريب عن طريق التلمذة في الأعمال الحرفية بصفة عامة، مثل أعمال الكهرباء والسباكة والدهان وغيرها .

4-4- تقييم فعالية التدريب : إن تقييم البرامج التدريبية هي عملية في غاية الأهمية، لأنها تساعد في التعرف على مدى فائدة البرامج ونقاط الضعف فيها من أجل التخلص منها، لكن بالرغم من محاولة تقييم التدريب إلا أن هذا التقييم مازال محدوداً خصوصاً في البلدان العربية، وبصفة عامة يمكن تقييم البرامج التدريبية من خلال أربعة مجالات، أو معايير كما حددها "كيرك باتريك Kirk Patrick"

- رد فعل المشتركين في برنامج التدريب .
- التعلم .
- سلوك الفرد في المنظمة .
- نواتج الأداء التنظيمي.¹

¹ هشام بوكفوس، مرجع سبق ذكره ص 87-88

ومما سبق نستنتج أن أساليب تنمية العاملين تختلف من أسلوب لآخر تقوم على تدعيم وتحسين أداء العاملين وتنمية لقدراتهم وصقل لمواهبهم وتحفيزهم لبدل جهد أفضل والتفاني في الأداء وتقديم الأفضل مما يخدم المؤسسة ويحسن من نوع خدماتها وجودتها.

المطلب الثالث : علاقة الأنماط القيادية بتنمية مهارات العاملين:

يعد أسلوب القيادة المطبق من طرف القادة مع مرؤوسيهام العامل الثاني المهم من حيث حجم التأثير على رضا المرؤوسين ومستوى أدائهم، وعلى مناخ العمل بصفة عامة، فأثر الأسلوب الديكتاتوري يختلف عن أثر الأسلوب الحر، وكلاهما يختلفان في الأثر مع الأسلوب الديمقراطي، وفي ما يلي تحديد لأثر كل نمط على الأفراد¹.

1- آثار نمط القيادة الأوتوقراطي على أداء العاملين :

إن أهم الجوانب التي يظهر فيها تأثير هذا النمط من القيادة على العاملين والذي بدوره يؤثر على الأداء الوظيفي لديهم نذكر ما يأتي :

- محاولة بعض أفراد الجماعة الحصول على اهتمام خاص عند القائد والتقرب إليه بطريقة ماهرة مستترة، والتسلق على أكتاف الآخرين ؛
- كثرة الدس والوشاية والتكتلات والمشاحنات ؛
- قتل الاقتراحات البناءة ؛
- انتشار الكراهية بين أفراد الجماعة والنقد اللاذع للزملاء؛
- عدم القدرة على معارضة أي قائد وقبوله دون مناقشة ؛

2- آثار نمط القيادة الديمقراطي على أداء العاملين:

تظهر آثار هذا النمط من القيادة على العاملين في جوانب عدة نذكر منها ما يلي :

- يتعاون أفراد الجماعة مع قائدهم وفيما بينهم ويقبل بعضهم بعضا ؛
- لا يحاول احد أفراد الجماعة التقرب من القائد والتسلق على أكتاف الغير ، بل يشيع الحب بين جميع الأفراد ؛

¹ كريد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة اكلي محمد أولحاج - البويرة 2015، ص106

➤ يقل النقد السليبي بين أفراد الجماعة ؛

➤ تكثر الاقتراحات البناءة التي تجد طريقها للمناقشة والأخذ بها ؛

➤ يقبل أفراد الجماعة آراء زملاءهم ؛

3- آثار نمط القيادة الحر على أداء العاملين :تظهر آثار هذا النمط من القيادة على العاملين من خلال¹:

➤ ازدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت ؛

➤ إهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط؛

➤ عدم وجود حماسة حقيقية عند العاملين والإخفاق في تعبئة طاقاتهم وإهمالهم لعملهم - كل هذا يؤدي إلى

شعور بعدم الرضا لدى العاملين، وذلك لعدم توفر مناخ تنظيمي تحدد فيه المسؤوليات بدقة ويشجع على

العمل، مما يؤثر سلباً على أدائهم الوظيفي .

وإجمالاً توجد جوانب قصور في سلوك القائد والتي تؤثر على أداء المرؤوسين نذكر منها:

➤ بعض السلوكيات المرفوضة: عندما يصبح القائد أنانيا يفشل في سماع نصائح الآخرين -ينظر الآخرين بتكبر وتعالى.

➤ الاعتقاد بأن القائد يولد ولا يصنع :مقولة شهيرة " ولدت قائد " بالرغم من صحتها في بعض الظروف

إلا أنها لا تكون صحيحة باستمرار ،فالعديد من القادة يتعلمون بالتفكير والتجربة .وهذا الاعتقاد عند

القائد يجعله ينظر إلى المرؤوسين بنظرة دونية ،ما يؤدي إلى تشكيل فجوة بين القائد وتابعيه ،و الأمر

الذي يؤثر على نفسية المرؤوسين وبالتالي على أدائهم .

➤ الاعتقاد بأن ممارسة القيادة تكون فقط لمن هم في قمة الجماعة أو التنظيم:

- ربما يكون هذا هو الاعتقاد الشائع عن القيادة إلا أنه غير دقيق، فالقيادة الفعالة لا تبدأ مع

الرؤساء ولا تقتصر عليهم، فالأشخاص الذين يبتكرون الأفكار ويضعون الأهداف

وينجزونها هم أكثر القادة فعالية.

- هذا الاعتقاد يقتل روح المبادرة لدى الأفراد ويؤدي الى هدر لطاقات وأفكار كان من

الممكن أن تحسن من أداء المؤسسة.

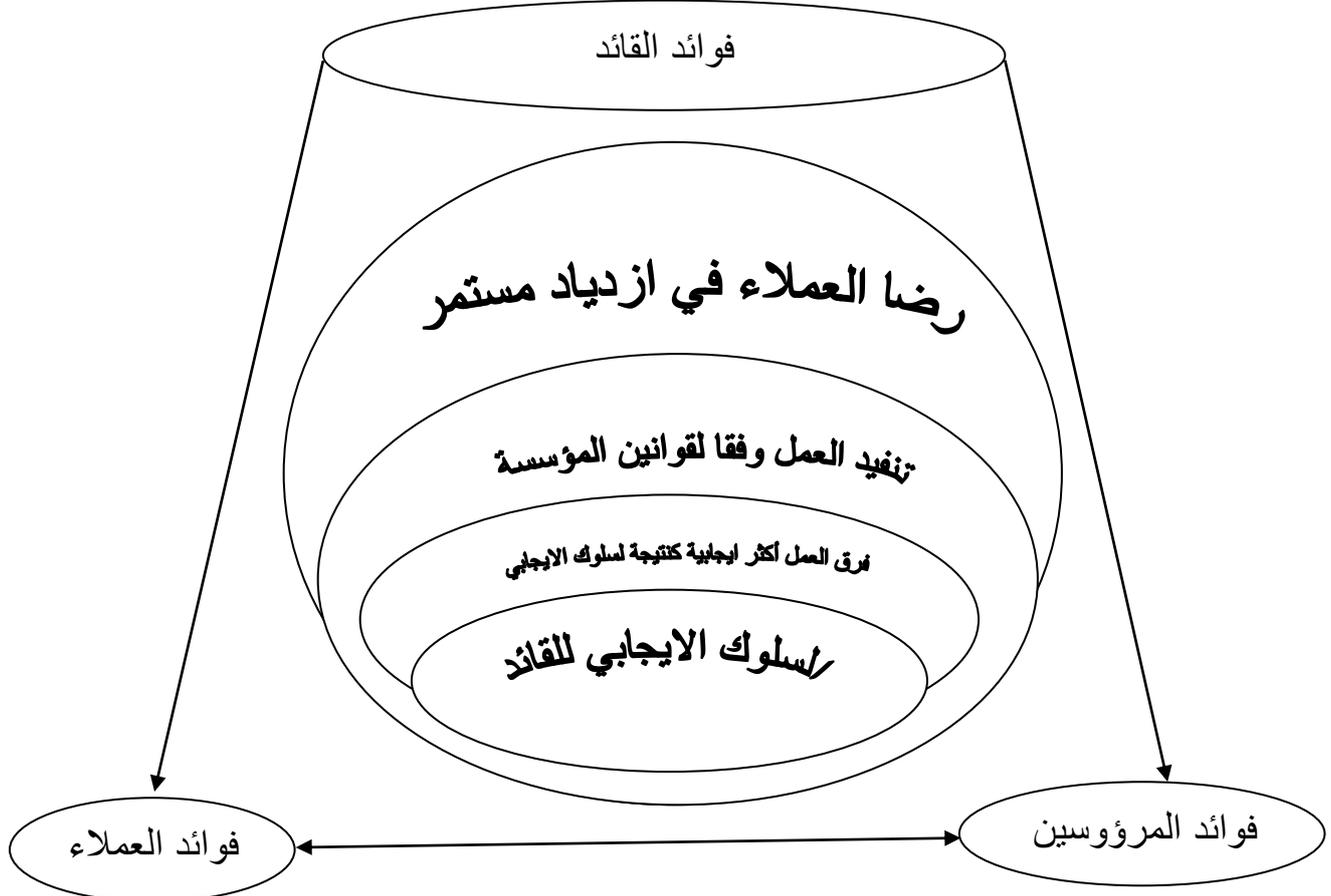
¹ كريد عمار، مرجع سبق ذكره، ص106-107

➤ الاعتقاد بأن القادة الفعالون يتحكمون ويوجهون ويحركون الآخرين:

فالقيادة الفعالة ليست ممارسة القوة على التابعين و إنما هي القدرة على تمكينهم من أداء المهام الموكلة إليهم، فالقادة غير الفعالين يحققون أهدافهم بدفع الآخرين إلى العمل، إما القادة الفعالون تجدهم يقودون بالجدب وليس الدفع وبالإلهام وليس بالأمر، وبتمكين الآخرين من استخدام قدراتهم بدلا من إنكارهم لدور التابعين .

مما سبق التطرق إليه من آثار الأنماط المختلفة للقيادة على العاملين داخل المؤسسة، وامتدادا هذا التأثير إلى العملاء خارج حدود النظام، يمكننا اقتراح الشكل التالي الذي يبين انتقال التأثير من القادة إلى غيره بهدف تحسين مستوى الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية التي من أهمها رضا العملاء.¹

الشكل (1):* النمط القيادي وسيلة للتأثير على أداء العاملين.



المصدر: كريد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة استكمالاً

لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة اعمال، جامعة اكلي محمد أولحاج - البويرة

2015/2014، ص108

¹ كريد عمار، مرجع سبق ذكره، ص107-108

حسب الشكل فإن القيادة الناجحة تحقق مجموعة من الفوائد تعود على القائد نفسه وعلى المرؤوسين وعلى مستوى أداء المؤسسة.

والقيادة الفعالة هي قدرة المشرف في التأثير على سلوك الآخرين لغرض توجيه مجوداتهم نحو تحقيق الهدف المراد "الأداء المتميز" شريطة أن يحرص المشرف على عدم تحقيق أهداف المنظمة على حساب أهداف العاملين.

➤ فوائد بالنسبة للقائد تتمثل في¹:

- تحقيق الأهداف التنظيمية الموكلة إليه؛
- الراحة النفسية في العمل، ضغط عمل أقل وتنظيم أكثر؛
- كسب الاحترام نتيجة الالتزام والمعاملة الحسنة لتابعيه.

➤ وبالنسبة للأفراد فإن القيادة السليمة تنتج أفراد يتميزون بما يلي :

- يعرف كل فرد في مجموعة العمل واجباته ومهامه؛
- يؤدي كل فرد في مجموعة العمل واجباته بكفاءة؛
- يعمل الجميع في ظل غياب القائد بذات الكفاءة كما لو كان هو موجودا بذاته؛
- يبادر كل فرد بتقديم مقترحاته لتطوير العمل دون خوف.

➤ أما بالنسبة للمؤسسة ككل، فتمثل الفوائد المحققة في:

- كفاءة أكبر ومستوى أداء أعلى، خدمة أفضل وجود أداء أحسن؛
- سمعة جيدة للمؤسسة وسط المنافسين؛
- توفر مناخ ايجابي للعمل للقائد والمرؤوسين؛

وعليه فإن للنمط القيادي تأثير على مستوى أداء العاملين وذلك بتوجيه جهودهم إلى تحقيق الأهداف المسطرة، وتبين إن النمط الديمقراطي للقيادة يعد أبلغها تأثير في سلوك وتوجيهات الأفراد والأكثر قبولاً لديهم، والأكثر ملائمة لبناء فريق العمل الذي يعد وسيلة أخرى من وسائل القيادة الإدارية في التأثير على الأداء وتحسينه.

¹ كيرد عمار، مرجع سبق ذكره، ص110، 109

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تمهيد:

من خلال المسح المكتبي الذي قمنا به، وجدنا عدت مواضيع عالجت موضوع أنماط القيادة الإدارية وموضوع مهارات العاملين، ومن أحدث هذه البحوث الجامعية القريبة من موضوع دراستنا نذكر ما يلي:

المطلب الأول: الدراسات المحلية

1- دراسة كريد عمار (2015) بعنوان: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة البويرة

➤ كان الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو :

التعرف على القيادة الإدارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة محل الدراسة وتبسيط محتوى نظريات القيادة الإدارية المختلفة وتحديد التباين بينها مما قد يساعد مدراء المؤسسات الجزائرية في تطوير وتنمية مهاراتهم القيادية وتحديد المهارات القيادية الواجب توافرها في القادة الإداريين ليؤدوا مهامهم بفاعلية وكفاءة

➤ نتائج الدراسة :

- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف السائد وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي؛
- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز؛
- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الأفراد العينة في استجابتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي .

➤ وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات منها :

- تقترح على المسؤولين الإداريين المحافظة على استخدام النمط الديمقراطي في القيادة بزيادة الاهتمام برؤوسهم؛

- على القيادة الإدارية لمؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع بالأغواط محاولة تحقيق التكامل في نظام الحوافز لديها بشقيه المادي والمعنوي؛
- المحافظة على بناء فرق عمل عالية الأداء .

2- دراسة نور الدين بوراس (2014) بعنوان: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدالعاملين

،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، جامعة محمد خيضر بسكرة.

➤ **هدفت هذه الدراسة:** إلى معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية والى معرفة العلاقة بين العمال والقادة عن طريق عملية الثقافة التنظيمية.

➤ **وكانت أهم نتائج وتوصيات هذه الدراسة هي :**

- تساهم العملية الاتصالية بين القيادة الإدارية والعاملين في تنمية الثقافة التنظيمية لهم؛
- قوة شخصية القائد داخل التنظيم تساهم في تحكيم العملية الاتصالية بها ؛
- ثقة القيادة الإدارية في العاملين تحفزهم على الاتصال فيما بينهم بصورة جيدة ؛
- القيادة الحكيمة هي التي تحسن معاملة العاملين وتقرب منهم لقراءة احتياجاتهم مايؤدي الى أداء أعمالهم بانضباط.

المطلب الثاني: الدراسة العربية

1- دراسة دجلة مهدي محمود (2014) بعنوان :تأثير أنماط القيادة في استراتيجيات التغيير

التنظيمي،دراسة استطلاعية لأراء نخبة من المدربين في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية ،مجلة

الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية ،العدد (15) جامعة واسط

➤ **هدفت هذه الدراسة إلى:** تبيان أثر أنماط القيادة في استراتيجيات التغيير التنظيمي، وقد تكونت عينة

الدراسة من (45) مديرا من مديري شركة واسط العامة للصناعات النسيجية ، ولاختبار الفرضيات

المعمدة في الدراسة وتحديد علاقة التأثير استخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد ، وقد أثبتت نتائج

التحليل قبول معظم الفرضيات ،واختتمت الدراسة بجملة من الاستنتاجات والتوصيات.

➤ خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها :

- وجود علاقات تأثير ذات دلالة معنوية بين نمط القائد المهتم بالعاملين وإستراتيجية العقلانية ؛
- وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين نمط القائد المهتم بالعاملين وإستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة ؛
- وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين نمط القائد المهتم بالعمل والإستراتيجية العقلانية؛
- أن التغيير مسؤولية القيادة بالدرجة الأولى فالقائد هو الشخص المسؤول عن إحداث التغيير .

➤ خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات منها :

- ضرورة زيادة الاهتمام بأنماط القيادة واستخدام المناسب منها مع العاملين بهدف تحقيق أهداف المنظمة؛
- لابد من تركيز إدارة الشركة المبحوثة على أهمية إجراء التغيير التنظيمي لمواكبة التطورات المتسارعة في البيئة الخارجية ؛
- إقامة دورات تطويرية لإدارات في الشركة المبحوثة للتعرف على أنماط القيادة وإستراتيجيات التغيير؛
- ضرورة اختيار القادة الإدارية ممن تتوفر لديهم القدرة على التأثير في المرؤوسين عند إحداث التغيير .

2- دراسة ميسون عبد الله أحمد ،دينا مناف محمد (2012) بعنوان: الأنماط القيادية ودورها في تنمية

مهارات العاملين ، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل ،مجلة تنمية الرافدين العدد 109 مجلد 34.

➤ هدفت الدراسة إلى التعرف على: واقع الأنماط القيادية في مديرية شبكة كهرباء نينوي ودورها في تنمية

مهارات العاملين ويقوم البحث على افتراض أساسي يتمثل بأن الأنماط القيادية بأنواعها (الإخباري ،الاقناعي ، والمشارك والتفويض) لها دور في تنمية مهارات العاملين في المديرية المبحوثة .

➤ وكانت أهم نتائج الدراسة :

- أظهر البحث أن النمط القيادي الاقناعي هو النمط السائد في المديرية المبحوثة مما يدل على أن القيادات في الميدان المبحوث تسعى الى تنمية مهارات العاملين؛

- أكدت الدراسة أن هناك إدراكا واضحا للمهارات المملوكة ولكن ليس بالمستوى المطلوب لجميع المهارات السلسلة ؛
- أكدت إجابات الباحثين اعتمادا القيادات وبشكل بارز على ضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين .
- خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات منها :
- محاولة المنظمة ربط تخصصات الأفراد بالوظائف التي يشغلونها مما يسهم في خلق الرغبة لديهم لتقديم الأفضل؛
- اعتماد برامج وسياسات تهدف الى تطوير المهارات التخصصية لدى العاملين ، بما يسهم في استثمار الطاقات الموجودة؛
- سعي القيادات لكسب ولاء المرؤوسين ومنحهم امتيازات وتعويضات تشعرهم بأهمية الدور الذي يقومون به .

المطلب الثالث : الدراسات الأجنبية

1-دراسة جمسلوجل وآخرون (2013) بعنوان: **transformation al leadership**

Dojstice and :and R&D Works multiple commitments
span of control matter.

القيادة التحويلية ومدى السيطرة على التزامات العاملين.

➤ هدفت هذه الدراسة إلى: قياس أثر سلوكيات القادة التحويليين على مستوى التزام هؤلاء العاملين

نحو منظماتهم ،وقد أجريت هذه الدراسة على عينة قوامها (445)مفردة من العاملين بأنشطة البحوث والتطوير (R&D) بالشركات التركية .

➤ نتائج والتوصيات الدراسة من أهمها :

- تؤثر سلوكيات القادة التحويليين معنويا على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بأنشطة البحوث والتطوير ولكن من خلال العدالة الإجرائية؛
- تؤثر سلوكيات القادة التحويليين معنويا على مستوى الالتزام تجاه المشرفين لدى العاملين بأنشطة البحوث والتطوير ولكن من خلال العدالة التفاعلية كمتغير وسيط.

2-دراسة **et al Chenevert**،(شينيفيرت و آخرون (2013) بعنوان: **Passive**

leadership role stressors and affective organizational

Atime –lagged study among nealth cave :commitment employees.

الدور السلبي للقيادة والالتزام التنظيمي العاطفي: بين الموظفين .

➤ هدفت هذه الدراسة إلى : قياس الدور الوسيط الذي تلعبه ضغوط الدور (صراع ،غموض

الدور،عبء الدور) في العلاقة بين القيادة السلبية والالتزام التنظيمي العاطفي .

وقد أجريت هذه الدراسة على عينة قوامها (185) مفردة من العاملين بالمستشفيات العامة بكندا ،واعتمدت

الدراسة على نموذج المعادلة البنائية في اختيار فروض الدراسة .

➤ نتائج وتوصيات الدراسة من أهمها :

- وجود علاقة ارتباط موجبة بين سلوكيات القيادة السلبية وضغوط الدور ،بمعنى أن ممارسة العديد من السلوكيات السلبية لدى القائد يزيد من الضغوط الناجمة عن الدور الذي يلعبه المرؤوس؛
- يلعب غموض الدور دورا وسيطا في العلاقة بين سلوكيات القيادة السلبية ومستوى الالتزام التنظيمي العاطفي لدى عينة الدراسة؛
- وضعت الدراسة عدد من التوصيات من أجل التقليل من مستويات ضغوط الدور لدى العاملين حتى يمكن التخفيف من حدة الآثار السلبية للقيادة في المنظمات .

المطلب الرابع : أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية .

من خلال عرضنا لدراسات السابقة والتي تتمثل في دراسات محلية، عربية و أجنبية والتي تراوح مداها الزمني من 2015 إلى 2012 وقد تم إدراجها حسب البعد الزمني من الأحدث إلى الأقدم ، أما أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة الذكر تمثلت في النقاط الآتية:

➤ اختلف مكان إجراء الدراسة الحالية والعينة المستهدفة عن الدراسات السابقة :أجريت الدراسة الحالية بمديرية التربية والتعليم لولاية غرداية أما دراسة كريد عمار التي تمت في المؤسسة الاقتصادية (سونلغاز بمديرية التوزيع الأغواط) ، ودراسة نور الدين بوراس التي تمت في المؤسسة الصناعية مركب المنجمي للفوسفات

بتبسة ، في حين دراسة دجلة محمد مهدي محمود أجريت على نخبة في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية ، أما دراسة ميسون عبد الله أحمد ، دينا مناف أجريت على نخبة من القيادات الإدارية والعاملين في مديرية شبكة الغاز نينوي ، أما دراسة جمسولوجل أجريت على العاملين بأنشطة البحوث والتطوير بالشركات التركية ، أما دراسة شينيفيرت أجريت بالمستشفيات العامة بكندا .

➤ اتفقت الدراسة الحالية من حيث الهدف الرئيس لها وهو حل الإشكالية المتمثلة في معرفة دور الأنماط القيادية في تنمية مهارات العاملين بمديرية التربية لولاية غرداية مع دراسة ميسون عبد الله أحمد ودينا مناف محمد ، واختلفت الدراسة الحالية من حيث هدفها الرئيسي مع كل من دراسة كريد عمار التي تسعى لدراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين ، و دراسة نور الدين بوراس التي هدفت إلى معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية ، و دراسة دجلة مهدي محمود التي هدفت الى بيان أثر أنماط القيادة في استراتيجيات التغيير التنظيمي ، و دراسة جمسولوجل التي هدفت الى قياس أثر سلوكيات القادة التحويلين على مستوى التزام هؤلاء العاملين نحو منظماتهم ، و دراسة شينيفيرت التي هدفت الى قياس الدور الوسيط الذي تلعبه ضغوط الدور (صراع ، غموض الدور ، عبء الدور) في العلاقة بين القيادة السلبية والالتزام العاطفي .

➤ اتضح من خلال الدراسات السابقة أن كل الدراسات استخدمت الاستبيان في دارساتها الميدانية ، كما اتفقت الدراسة الحالية في اختيارها عينة الدراسة التي تمثلت في عينة عشوائية بسيطة مع كل من دراسة كريد عمار ودراسة ميسون عبد الله أحمد ودراسة دينا مناف محمد ودراسة جمسولوجل ودراسة شينيفيرت ، في اختلفت الدراسة مع كل من دراسة نور الدين بوراس ودجلة مهدي محمود اللتان اختارا عينة عشوائية طبقية ، ودراسة دجلة مهدي محمود اقتصرت على عينة قصدية تمثلت في مديري شركة واسط العامة للنسيج .

➤ وبصفة عامة فقد استفدنا مما جاء في هذه الدراسات _ رغم بعض الاختلافات _ وفي إثراء الجانب النظري والاستفادة مما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج و ما تتضمنه من مقترحات وتوصيات والاستفادة في بناء وصياغة فرضيات هذه الدراسة وكذا تحديد متغيراتها وكانت دراسة ميسون عبد الله ، ودينا مناف أحمد هي الدراسة الأقرب لدراستنا فقد استفدنا منها من ناحية أشكال مهارات العاملين كما تم الاستعانة بها في تصميم الاستبيان خاصة في المحور المتعلق بمهارات العاملين .

خلاصة الفصل :

من خلال ما سبق قمنا بالتطرق إلى الجانب النظري للدراسة وهو التعرف على مفهوم القيادة وأهميتها وأنماطها والعوامل المؤثرة فيها، وكذا التعرف على مهارات العاملين وأهميتها وأشكالها، كما تطرقنا إلى الدراسات السابقة والمتمثلة في الدراسات المحلية والعربية والأجنبية والتي كان هناك تشابه بينها وبين دراستنا .

أما في الفصل الثاني فسنستطرق فيه إلى الدراسة التطبيقية للموضوع من اجل حل الإشكالية الرئيسية المتمثلة في معرفة أهمية دور النمط القيادي السائد في تنمية مهارات العاملين بمديرية التربية لولاية غرداية ؟ وهذا من خلال اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

الفصل الثاني:

دراسة حالة بمديرية التربية

غرداية

تمهيد :

من خلال هذا الفصل فإننا نهدف إلى الحل إشكالية الدراسة التي تتمثل في معرفة أهمية دور النمط القيادي السائد في تنمية مهارات العاملين بمديرية التربية لولاية غرداية ؟

وعلى هذا الأساس سنتعرف في هذا الفصل على مديرية التربية ، أقسامها وفروعها وعلى مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة ومتغيرات الدراسة ، والأدوات المستعملة في جمع البيانات، بالإضافة إلى الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها في اختبار فرضيات الدراسة ، وأخيرا الوصول إلى عرض النتائج ومناقشتها ومن أجل كل ما سبق قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين هما :

المبحث الأول : وتناول تقديم عام لمديرية التربية لولاية غرداية وتم استعراض النقاط التالية :

- نبذة تاريخية عن المديرية؛
 - تعريف مديرية التربية و أهم أهدافها؛
 - الهيكل التنظيمي لمديرية التربية؛
 - وأخيرا مهام مديرية التربية.
- أما المبحث الثاني :فتناولنا فيه الإجراءات المنهجية للفصل التطبيقي وهذا من ناحية :
- الأدوات المستخدمة في الدراسة،
 - بالإضافة إلى اختبار الفرضيات و دراسة وتحليل نتائج الاستبيان.

المبحث الأول : تقديم عام حول مديرية التربية لولاية غرداية

تعد مديرية التربية من بين المؤسسات العمومية البالغة الأهمية في المجتمع وهذا لما لها دور فعال في الجانب العلمي والمعرفي فهي التي تسهر على تنظيم مسابقات التوظيف وتنظيم الاحتفالات وإحياء الأعياد الوطنية وتقديم تحفيزات للطلبة المتفوقين وهي بذلك تعتبر واحدة من اهم المؤسسات التي يعول عليها في بناء المجتمع والمساهمة في رقي وازدهار الوطن. و سنحاول من خلال هذا المبحث استعراض النقاط التالية:

- نبذة تاريخية عن المديرية؛

- تعريف مديرية التربية و أهم أهدافها؛

- الهيكل التنظيمي لمديرية التربية؛

- مهام مديرية التربية.

المطلب الأول :نبذة تاريخية حول مديرية التربية لولاية غارداية .

➤ كان التنظيم المعمول به في بلادنا مباشرة بعد الاستقلال هو نظام مطبق في فرنسا حيث كان يركز أساسا على وجود وزارة وحيدة تشرف وتسير جميع مستويات التعليم :التحضيرى والابتدائي والثانوي والجامعي، وكان مدير جامعة الجزائر هو نفسه الذي كان يتقلد منصب مدير الأكاديمية أي المشرف على جميع مستويات التعليم في القطر الجزائري آنذاك وكان يوجد على مستوى كل ولاية موظف سام تابع لوزارة التربية مفتش الأكاديمية المقيم ب عاصمة الولاية ،وصارت الأمور على هذا الحال إلى وقت صدور قانون الولاية المتمثل في الأمر رقم 38/69 المؤرخ في 23 ماي 1969م.

➤ ونظم المجلس التنفيذي للولاية بمقتضى المرسوم رقم :83/70 المؤرخ في 12 جوان 1970م ثم بعده بسنة صدر القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 09 سبتمبر 1971 م،وتحولت التسمية من مفتشية الأكاديمية إلى مديرية التربية والثقافة .

➤ وحسب المرسوم المنظم للمجلس التنفيذي للولاية 83/70 المذكور سابقا صار مدير التربية والثقافة عضوا بحق في هذا مثله ، مثل مديري القطاعات الأخرى المتواجدة على مستوى الولاية :مديرية الصحة ،مديرية الفلاحة ،مديرية التجارة وغيرها من المديريات الأخرى ،وإذا تتبعنا مسيرة مديرية التربية نجد أنها مرت بأربع مراحل وهي :

- من 1962 م إلى م 1971 كانت تدعى مفتشية الأكاديمية .
 - من 1971 م إلى م 1979 كانت تدعى :مديرية التربية والثقافة .
 - من 1980 م إلى م 1986 كانت تدعى قسم استثمار الموارد البشرية .
 - من 1986 م إلى اليوم :مديرية التربية .
- وبالرغم من التسميات المتعددة والمختلفة فإن صلاحية هذه الإدارة لم تتغير وكذا صلاحيات الموظف المسئول عليها وعلى التعليم في الولاية ¹.
- أنشأت مديرية التربية لولاية غرداية ،وبعد التقسيم الإداري الذي عرفه التراب الوطني في سنة 1984 والذي عينت به غرداية كولاية تحمل رقم 47 بعدما كانت تابعة لولاية الأغواط أسست هذه المديرية بموجب القانون 09-84 المؤرخ في 04 فيفري 1984، المتعلق بالتنظيم الإقليمي فمن هذا التاريخ أصبحت ولاية غرداية معترف بها من قبل السلطات الجزائرية وبجميع فروعها التي من بينها مديرية التربية للولاية التي شملت على 9 نيابات وهي :
- نيابة المديرية للتنظيم التربوي والتخطيط .
 - نيابة المدير للنشاط الثقافي .
 - نيابة المديرية للبناء .
 - نيابة المديرية للبناءات المدرسية .
 - نيابة المديرية للفئات (الموظفين)
 - نيابة المديرية للتكوين .
 - نيابة المديرية للامتحانات .
 - نيابة المديرية للوصاية .
 - نيابة المديرية للمطاعم المدرسية والمنح ².
- بينما أصبحت مديرية التربية اليوم تتكون من أربع مصالح تشكل كل النيابات المذكورة سابقا :
- مصلحة البرجة والمتابعة .
 - مصلحة التمدرس والامتحانات .

¹ عبد الرحمن بن سالم ،المرجع في التشريع المدرسي الجزائري الطبعة 2،الجزائر 1994 م ،ص45-46

² إعلان العلمي ،مديرية التربية والتعليم ،مكتب خلية الإعلام والاتصال ،2005م

- مصلحة المستخدمين والتفتيش .
- مصلحة الأجور .

الفرع الأول : تعريف مديرية التربية و أهم أهدافها :

هي هيئة تربوية تسهر على تنظيم وتطبيق البرامج التربوية لوزارة التربية الوطنية وذلك لتسيير المنظومة التربوية داخل الولاية ، حيث يقع مقر مديرية التربية في وسط مدينة غرداية بالمقابل منه مستشفى الأمومة والطفولة قضي بكير تضم مديرية التربية 117عامل .وتتكون المديرية من الهياكل التالية :

مكتب داخل الولاية،بالإضافة إلى مكتب التربية،وقاعة الاجتماعات بالإضافة إلى الأمانة وملاحق خارجية تتقدم كالتالي :

- ملحقة مصلحة البرمجة والمتابعة .
- مركز التوجيه .
- متفشيةالتغذية المدرسية.
- مركز التوزيع للمستندات التربوية .

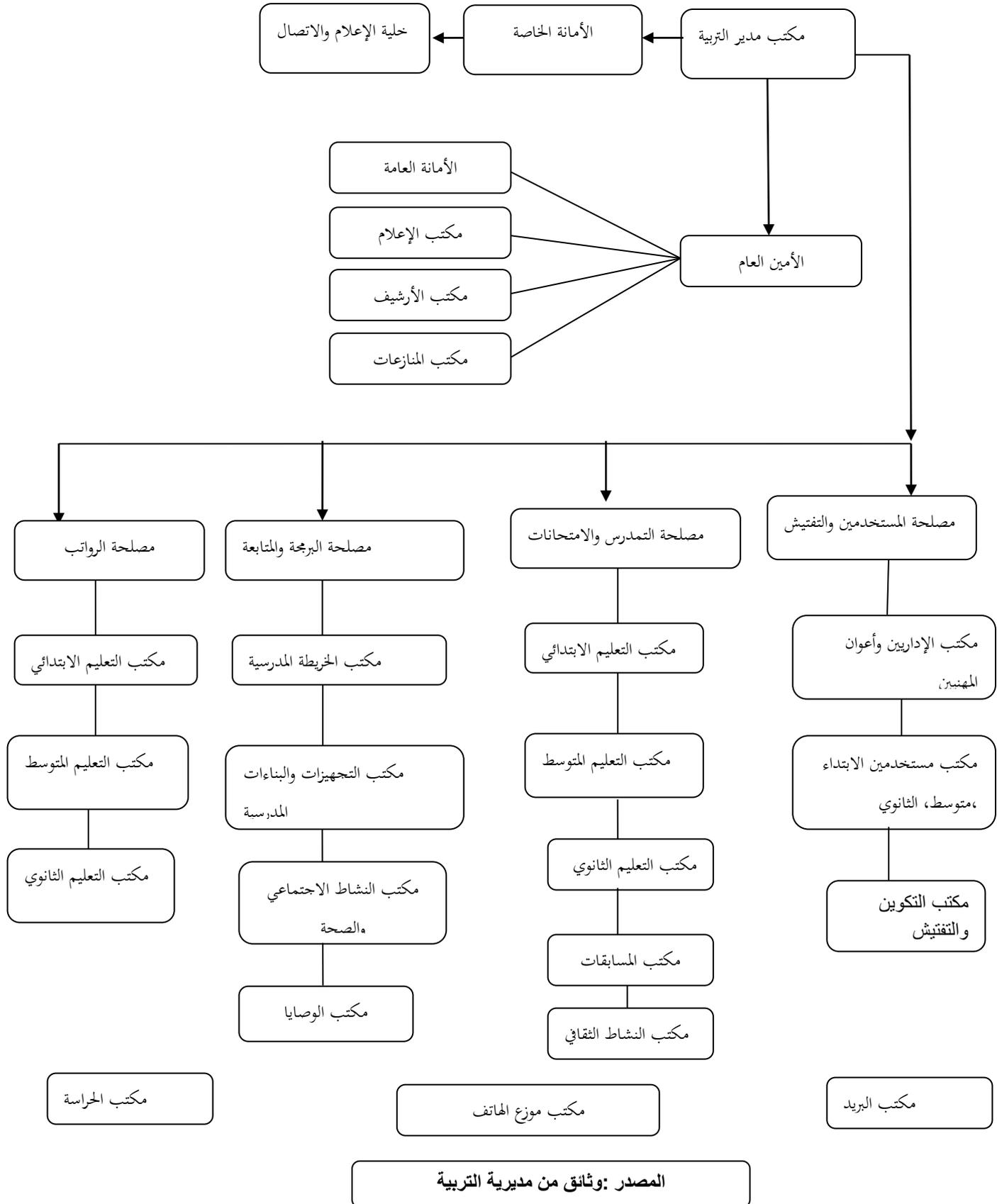
الفرع الثاني :أهداف مديرية التربية

- تحقيق الأهداف الثقافية منها والرياضية؛
- ضمان مستوى التعليمي الجيد للتلاميذ؛
- حل مشاكل الأساتذة والمعلمين وكذا التلاميذ و الاهتمام بقضاياهم ؛
- التوجيه من الميدان الدراسي إلى العلمي ؛
- إحياء المناسبات الوطنية ؛
- تنظيم المسابقات على مستوى المؤسسات التربوية ؛
- السهر على إنشاء مكاتب مدرسية ؛
- وضع مواضيع الامتحانات؛
- التكفل بدفع الأجور الإدارية والتربوية ¹.

¹ المصدر :رئيس مكتب نشاط الثقافي والرياضي لمديرية التربية والتعليم لولاية غرداية

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التربية

* الشكل (2): الهيكل التنظيمي لمديرية التربية .



إن مديرية التربية مكونة من أربعة مصالح وبدورها هذه المصالح تتكون من عدة مكاتب وهي كالتالي :

الفرع الأول: مصلحة البرمجة والمتابعة :

تتكون هذه المصلحة من أربعة مكاتب من بينها :

➤ مكتب الوصاية: يعتبر من أهم المهام التي يقوم بها هذا المكتب وهي :

- دراسة الميزانية الإضافية الخاصة بالمؤسسات التربوية .
- إنجاز الوضعية الخاصة بالصندوق .
- متابعة ومراقبة المؤسسات التربوية .
- تقديرات الرواتب.

➤ مكتب البرمجة والخريطة المدرسية: وهو من ضمن العمليات التي تقوم بها المصلحة :

- ضبط كافة المعطيات الإحصائية .
- مراقبة المعطيات الإحصائية للتقارير الوجيزة للمؤسسات التربوية وإعداد الحوصلة الإجمالية للولاية لجميع الأطوار .
- مراقبة المعطيات الإحصائية المقدمة في الإحصاء التربوي لكل مؤسسة .

➤ مكتب البناء والتجهيز: تتمثل مهامه في :

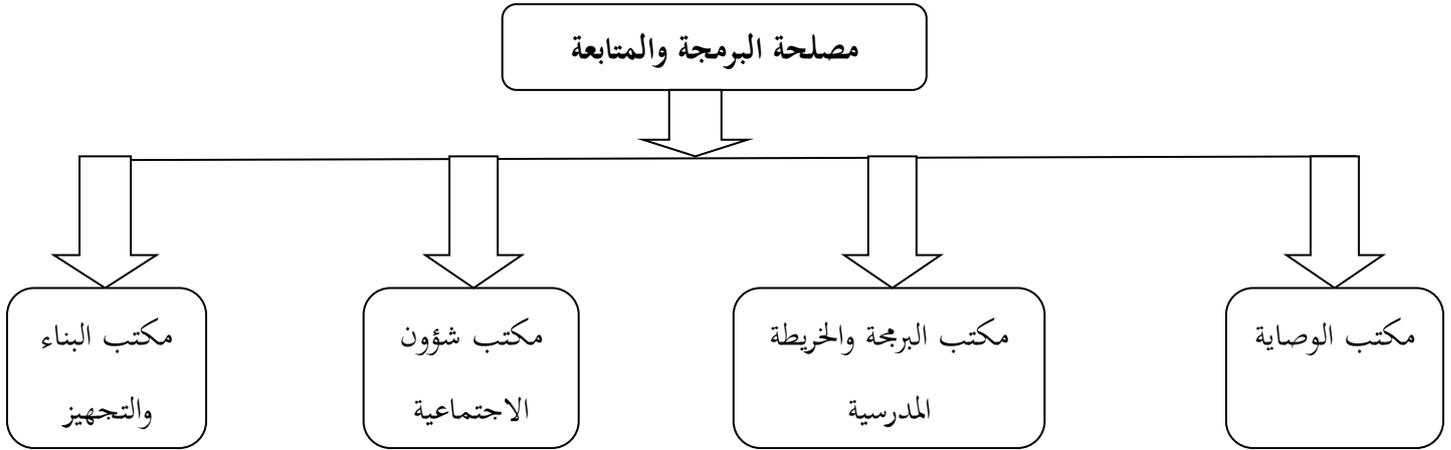
- متابعة برامج الاستثمار في القطاع .
- متابعة تنفيذ برنامج تجهيز المؤسسات .
- السهر على صيانة هياكل وتجهيزات المؤسسات .

➤ مكتب النشاط الاجتماعي والصحة: وتتمثل مهامه في :

- إعداد ومتابعة برامج الصحة المدرسية .
- إعداد الترتيبات الخاصة بأمن المؤسسات وسلامتها .
- متابعة المنح المدرسية و إجراءاتها التطبيقية .
- متابعة ملف السكن المدرسي.

والشكل الموالي يبين مصلحة البرمجة والمتابعة

*الشكل (3) : هيكل مصلحة البرمجة والمتابعة .



المصدر : من إعداد الطالبة

الفرع الثاني : مصلحة التمدريس والامتحانات :

تقوم هذه المصلحة بالمتابعة البيداغوجية للتلاميذ على مستوى المؤسسات ،وتسهّر على تأطير الامتحانات المدرسية والمهنية ،وتضم هذه المصلحة المكاتب التالية :

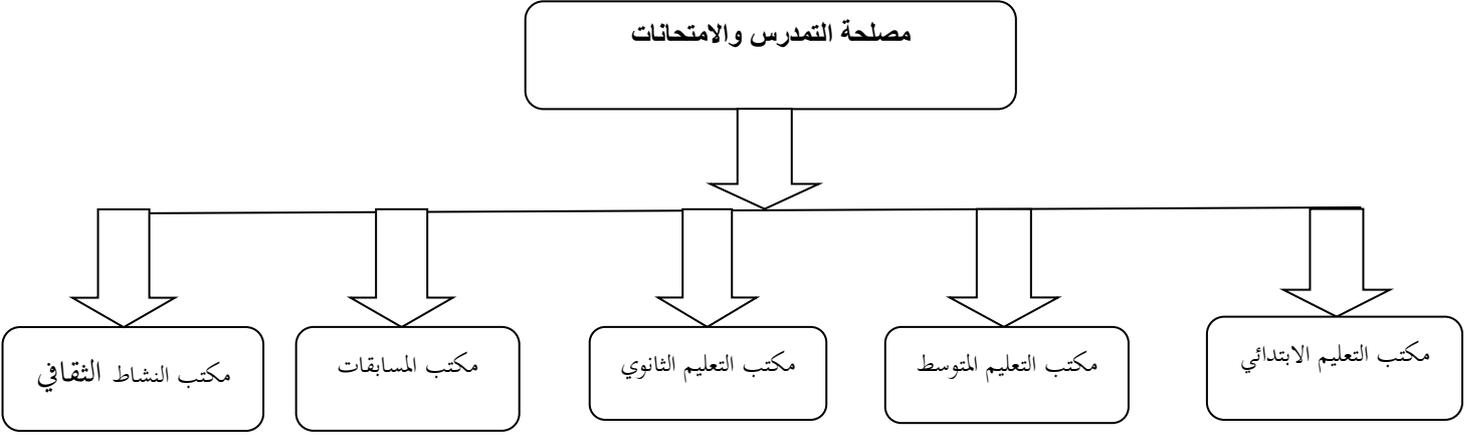
- مكتب التعليم الابتدائي .
- مكتب التعليم المتوسط .
- مكتب الثانوي .
- مكتب المسابقات .
- مكتب النشاط الثقافي .

حيث يتمثل نشاطها الدراسي طوال السنة في :

- المشاركة في المهرجانات الوطنية .
- تنشيط المؤسسات التربوية والمدرسية .
- تنشيط كل الأعمال الثقافية والرياضية .

والشكل الموالي يوضح مصلحة التمدريس والامتحانات

*الشكل (4): يبين لنا هيكل مصلحة التمدرس والامتحانات .



المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثالث: مصلحة الرواتب :

أنشأت مصلحة تسيير نفقات المستخدمين على مستوى الولايات للمصالح اللامركزية لمديريات التربية بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 01-232 المؤرخ في: 09 أوت 2001 والذي يتضمن مركزة تسيير الإعتمادات المخصصة بعنوان نفقات مستخدمي موظفي مؤسسات التعليم بمختلف أطواره حيث حججت مهامها في التكفل بتسيير جميع عمليات الخاصة بالأجور أو الرواتب .

تتكون هذه المصلحة من أربع مكاتب وهي تهتم بالجانب المادي لمدرسة التربية ، من أهم الانجازات التي حققتها هذه المصلحة :

- التحكم في عملية تقدير الاحتياجات المالية المختلفة الخاصة بالأجور والمنح ؛
- التحكم في ضبط تعداد مستخدمي القطاع ؛
- تسوية رواتب الموظفين في آجالها المحددة حسب الرزنامة؛
- تسوية مختلف مخلفات موظفي القطاع في السنة المالية الخاصة بهم .

هيكلية المصلحة وتوزيع المحطات :

- مكتب أجور التعليم الابتدائي : الإدارة رقم 01 الفصل : 31.21/01 (معلمو التعليم الابتدائي)

- مكتب أجور التعليم المتوسط : الإدارة رقم 03 الفصل : 31.21/03 (أساتذة التعليم المتوسط)

- مكتب أجور التعليم الثانوي: الإدارة رقم 05 الفصل : 31.31/01 (أساتذة التعليم الثانوي)

مكتب الإداريين لموظفي جميع الأطوار : ويضم الإدارات التالية علي الترتيب :

- الإدارة رقم 02 الفصل : 31.21/02 (إداريو التعليم الابتدائي)؛
- الإدارة رقم 04 الفصل : 31.21/04 (إداريو التعليم المتوسط)؛
- الإدارة رقم 06 الفصل : 31.31/02 (إداريو التعليم الثانوي)؛
- الإدارة رقم 07 الفصل : 31.11 (موظفو مديرية التربية) .

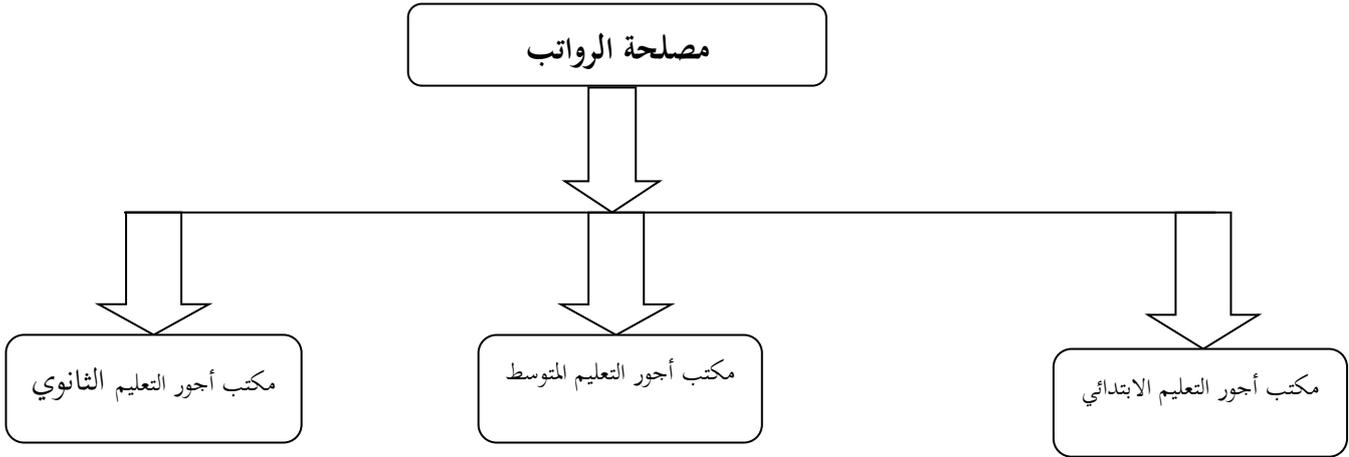
أما المهام المختلفة المخولة للمصلحة فتمثلت في :

1-التزام وصرف رواتب الموظفين .

2-التزام وصرف العمليات الملحقة بالراتب :

- مخلفات الترقيات؛
 - منحة تحسين الأداء التربوي والتسييري؛
 - المنح العائلية ؛
 - الساعات الإضافية ؛
 - رواتب المستخلفين على عطل مرضية ومناصب شاغرة .
- والشكل الموالي يوضح مصلحة الرواتب.

*الشكل (5): يبين الهيكل التنظيمي لمصلحة الرواتب .



المصدر : من إعداد الطالبة

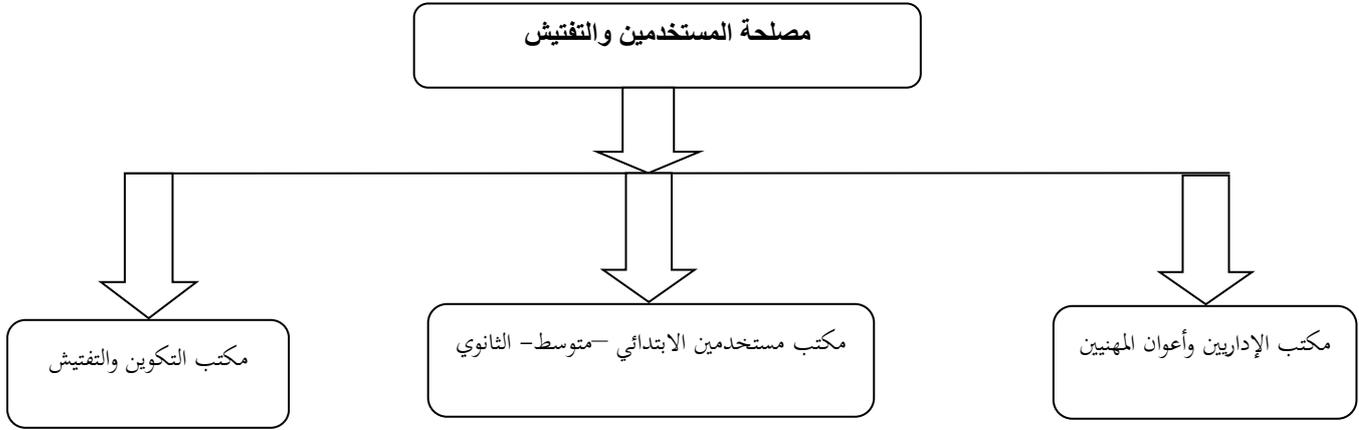
الفرع الرابع: مصلحة المستخدمين والتفتيش :

تعتبر مصلحة المستخدمين من أهم المصالح في المديرية وتضم المكاتب التالية :

- 1- مكتب الإداريين و أعوان المهنيين .
 - أمانة رئيس المكتب .
 - مسيرو ملفات المستخدمين .
- 2- مكتب مستخدمين (الابتدائي ،المتوسط ،الثانوي)
 - أمانة رئيس المكتب .
 - مسيرو ملفات المستخدمين .
- 3- مكتب التكوين والتفتيش .
 - أمانة رئيس المكتب .
 - مسيرو ملفات المستخدمين .

والشكل الموالي يوضح مصلحة المستخدمين والتفتيش

*الشكل (6): يبين الهيكل التنظيمي لمصلحة المستخدمين والتفتيش.



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: مهام مديرية التربية

تبعا للمرسوم التنفيذي رقم 90-174 المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق لـ 9 يونيو سنة 1990 ولاسيما المادة الثالثة منه: تتولى مديرية التربية الموضوعية تحت سلطة وزير التربية مايلي¹:

- تنشيط مجموعة النشاطات التربوية في مجال التعليم الأساسي والتعليم الثانوي والتكوين على مستوى قطاع التربية وتنسيقها .
- جمع الإحصاءات المدرسية ومعالجتها وتحليلها والقيام بكل عمليات السير والتحقيقات لتقدير احتياجات الولاية في ميدان التربية .
- الاتصال بالمصلحة المعنية .
- إعداد الخريطة المدرسية لمختلف مراحل التعليم والقيام بتحديثاتها.
- القيام بتعيين الموظفين التربويين والإداريين .

¹ وزارة التربية، النشرة الرسمية للتربية الوطنية، تنظيم ومهام الإدارة التعليمية على المستوى المركزي والمحلي، الجزائر، 1997، ص 60-61

- تنظيم الامتحانات والمسابقات التابعة للقطاع ومتابعتها بالاتصال مع الهياكل، والهيئات المؤهلة وتسليم البراءات والشهادات المتعلقة بالامتحانات والمسابقات .
 - تنظيم عمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتحديد معارفهم .
 - الحفاظ على المستوى العلمي للطلبة عبر كافة المراحل التعليمية .
 - إتباع سياسة قانونية تسعى إلى تحقيق جو ملائم يتماشى مع سير مجرى التعليم .
 - محاولة تسوية أوضاع الأساتذة وتلبية مطالبهم .
 - تشجيع الطلبة الناجحين في الدراسة .
- وكان ماتطرقنا إليه لمحّة عامة عن مديرية التربية وأهم مهامها وكل ماتضمنه مديرية التربية من مكاتب و فروع وأهم أهدافها وسنرى في ما يلي الأدوات المستخدمة في الدراسة وأهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها .

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية

سيتم في هذا المبحث عرض منهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة والعينة المختارة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات والمعالجة الإحصائية المستخدمة وفحص أداة الدراسة وثباتها .

المطلب الأول: الادوات المستخدمة في الدراسة

1- منهجية الدراسة .

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في وصف البيانات والمعلومات المحصل عليها ومن تم تحليلها وتحديد النتائج المتوصل إليها لدراسة واقع الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين في مديرية التربية ، وهذا باعتباره المنهج الملائم لنسق الدراسة والأسلوب المناسب للوصول إلى الهدف الرئيسي و الأهداف الفرعية المحددة ، السابقة الذكر في مقدمة الدراسة.

2- اختيار مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مديرية التربية لولاية غرداية ونظرا لصعوبة الاتصال بمجتمع الدراسة ككل تم اختيار عينة عشوائية لتمثل المجتمع الأصلي وقد بلغت العينة 70 مفردة من المجتمع الأصلي الذي يتكون من 117 عامل¹ بمديرية التربية، وتمثل هذه العينة في رؤساء المصالح ورؤساء المكاتب والأعوان الإداريين وبقية الموظفين وقد تم توزيع الاستبيانات على أفراد العينة المختارة وكان العائد من الاستبيانات هو 60 استبيان من أصل 70 اي بنسبة 85.71% وما نسبته 51.28% من مجتمع الدراسة، وهي نسبة معقولة للقيام بالتحليل، و الجدول الموالي يوضح توزيع الاستبيان الموزعة والمعتمدة للدراسة (الصالحة للدراسة).

جدول رقم (1) :يوضح توزيع الاستبيان الموزع والمعتمد

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	المعتمدة
العدد	70	60	60
النسبة	100%	85.71%	85.71%

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات SPSS

¹الجديد عبد الحميد رئيس خلية الاعلام والاتصال بمديرية التربية

3-أداة الدراسة ومصادر المعلومات

لمعالجة جوانب الموضوع والحصول على المعلومات اللازمة تم اللجوء إلى المقابلة و الاستبيان كأداة رئيسية للبحث وجمع البيانات تم تصميمه خصيصا لجمع المعلومات والبيانات الضرورية وزع 70استبيان على مستوى مديرية التربية من أجل تقصي آراء المبحوثين حول تأثير أنماط القيادة في تنمية مهارات العاملين . من خلال ما سبق ذكره نقوم بتفصيل أكثر حول الأداة المستعملة .

المقابلة: وتعد أداة للحصول على المعلومات وتستخدم في مجالات متعددة ، حيث استخدمت هذه المقابلة في محاولة جمع معلومات ومعطيات عامة حول المؤسسة محل الدراسة مثل (تاريخ الإنشاء، هيكلها التنظيمي، عدد العمال... الخ) بالإضافة إلى توضيح الغرض من الاستبيان لأفراد العينة.

الاستبيان: قمنا بتصميم هذا الاستبيان بناء على عدد من الدراسات السابقة من اجل الإجابة على الفرضيات اما بإثباتها أو نفيها، وقد قسم الاستبيان إلى فقرة تعريفية بموضوع هذه الدراسة والتأكيد على الموظفين بأن معلوماتهم سوف تأخذ لغرض الدراسة فقط ،تليها معلومات تعريفية بالحالة الشخصية للمجيب تتمثل في الجنس ،العمر ،المؤهل العلمي ،سنوات الخبرة ، عدد الدورات التدريبية التي خضع لها المستجيب في مجال عمله ،تليها محورين **المحور الأول:** يخص الأنماط القيادية والمكون من 21 عبارة .

المحور الثاني: يخص مهارات العاملين والمكون من 18 عبارة .

هذا وقد تم تدرج هذه العبارات على سلم ذو خمسة درجات (سلم ليكارت) وذلك كما هو مبين الجدول الموالي:

الجدول رقم (2) : المقياس المعتمد في الدراسة والمتوسط المرجح

العبارات	المتوسط المرجح	سلم ليكارت الخماسي
1	من 1 إلى 1.79	غير موافق إطلاقا
2	من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
3	من 2.60 إلى 3.39	محايد
4	من 3.40 إلى 4.19	موافق
5	من 4.40 إلى 5	موافق بشدة

المصدر من إعداد الطالبة

4-الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

من تحليل اجابات الاستبيان واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج SPSS كما تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- التوزيع الطبيعي .
- معامل كرونباخ ألفا لقياس الثبات.
- التكرارات والنسب المئوية .
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .
- معامل الارتباط برسون لاختبار الفرضية الأولى .
- الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الثانية .
- اختبار one way anova لاختبار الفرضية الثالثة .
- تم اعتماد النتائج عند مستوى المعنوية 0.05

5- التوزيع الطبيعي :

يمثل الجدول الموالي التوزيع الطبيعي لأفراد عينة الدراسة ، والذي من خلاله سنعرف إن كان أفراد عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أما لا وهذا من اجل الاختيار الصحيح للأدوات الإحصائية- المعلمية واللامعلمية - التي تستعمل لاختبار الفرضيات، وعليه نطرح التساؤل التالي ،هل تتوزع أفراد عينة الدراسة توزيعا طبيعيا ؟

الجدول (3) يوضح التوزيع الطبيعي لأفراد عينة الدراسة

مهارات العاملين	النمط الحر	النمط الأوتوقراطي	النمط الديمقراطي	
N	60	60	60	60
Z de kolomogorov- smirnov(كلومونقروف)	0.920	0.620	0.945	0.472
Signification asymptotique(bilatérale)سميرنوف	0.365	0.837	0.334	0.979

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة تتوزع طبيعيا ،حيث بلغت قيمة كل من النمط الديمقراطي والأوتوقراطي والنمط الحر على التوالي (0.334)، (0.834)، (0.365)، وهي قيمة معنوية عند 0.05 في حين بلغت قيمة مهارات العاملين (0.979) وهي قيمة معنوية عند 0.05 هي قيم أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة 0.05

6- قياس صدق وثبات الاستبيان : ويقصد بالصدق أن عبارات أداة الدراسة تقيس ما صممت لقياسه ، تم التأكد من صدق وثبات فقرات الاستبيان بطريقتين هما :

الصدق الظاهري للأداة : تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على الأستاذة المشرفة ومجموعة من الأساتذة متخصصين في الإدارة والإحصاء ،وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين والقيام بإجراء مايلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات والتعديلات المقدمة ،وبذلك تم إخراج الاستبيان في صورته النهائية (انظر الملحق رقم 02).

ثبات أداة الدراسة : تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ وذلك للتأكد من ثبات المقياس المستخدم والجدول الموالي يوضح ذلك

الجدول رقم(4) :يوضح قياس ثبات الاستبيان

البيان	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	الصدق
الاستبيان	39	0.758	0.87

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (4) أن عدد عبارات الاستبيان هو 39 وأن معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل بلغ 0.758 وهو مرتفع وموجب مما يدل على ثبات المقياس وهو معدل يفني بغرض الدراسة.

المطلب الثاني: دراسة وتحليل نتائج الاستبيان

أولاً- تحليل محاور المعلومات الشخصية :

تضمن الاستبيان الموزع 7 أسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة، دورات تدريبية وبعد جمع الاستبيانات تم تحليل هذه المتغيرات باستخدام أسلوب التكرار والنسب المئوية حيث جاءت النتائج كما يلي :

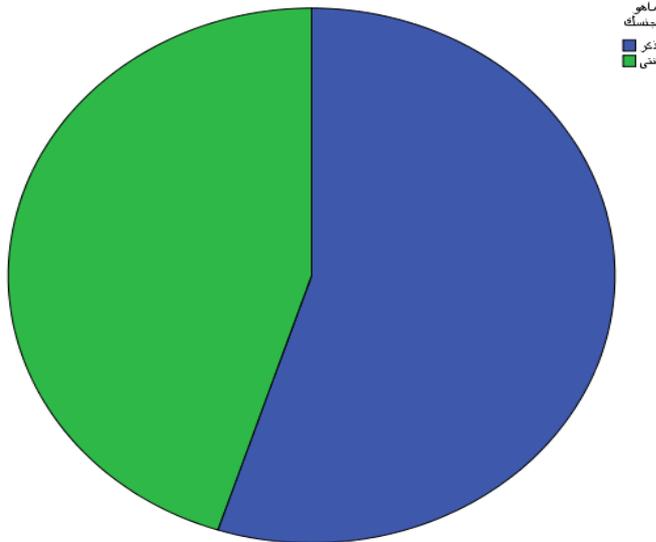
1-1 الجنس : الجدول التالي يوضح توزيع الأفراد حسب الجنس

جدول رقم (05) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	33	%55
أنثى	27	%45
المجموع	60	%100

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات SPSS

* الشكل رقم (7) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول السابق

من خلال الجدول رقم (5) والشكل رقم (7) يتضح لنا أن عدد الذكور هو 33 بالنسبة 55% أما عدد الإناث هو 27 بالنسبة 45%

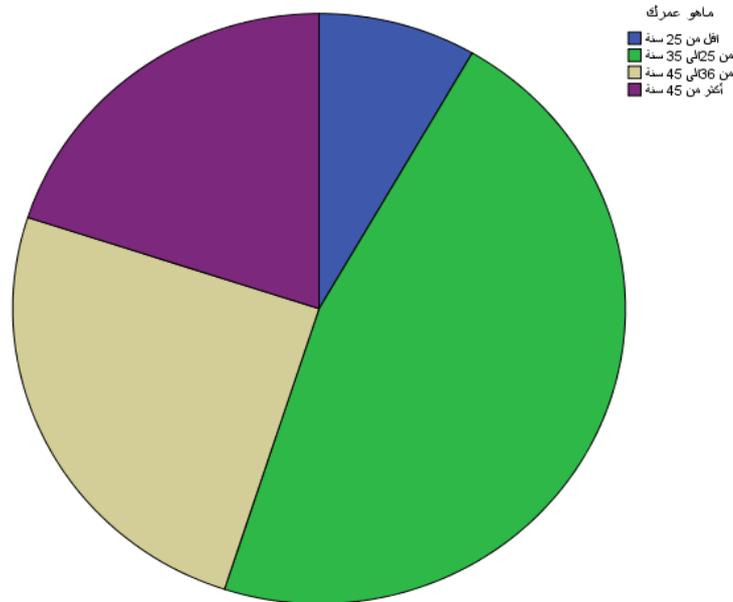
1-2 العمر: الجدول التالي يوضح أفراد عينة الدراسة حسب العمر

الجدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر .

النسبة	التكرار	الفئة
8.3%	5	أقل من 25 سنة
46.7%	28	من 25 إلى 35 سنة
25%	15	من 36 إلى 45 سنة
20%	12	أكثر من 45 سنة
100%	60	المجموع

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات SPSS

* الشكل الموالي رقم (8) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول السابق

من خلال الجدول رقم (6) والشكل رقم (8) يتضح أن أفراد العينة المدروسة تتراوح أعمارهم ما بين 25 إلى 35 سنة بالنسبة 46.7% من إجمالي أفراد العينة المبحوث فيها وتليها الفئة العمرية التي حددت من 36 إلى 45 سنة والتي تعادل مانسبته 25% من إجمالي العينة وتأتي بعدها الفئة العمرية التي تمثل أكثر من 45 سنة بالنسبة 20% وفي الأخير الفئة العمرية أقل من 25 سنة بالنسبة 8.3%.
من خلال ماسبق يمكن القول بأن مديرية التربية تعتمد بشكل كبير على عنصر الشباب في عملها .

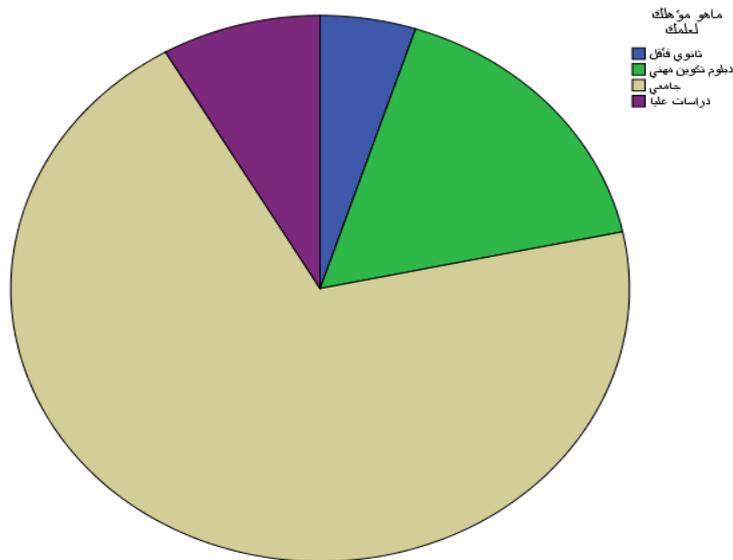
3-1 المؤهل العلمي :

الجدول رقم (7) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي .

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
5%	3	ثانوي فأقل
16.7%	10	دبلوم تكوين مهني
70%	42	جامعي
8.3%	5	دراسات عليا
100%	60	المجموع

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات SPSS

*الشكل الموالي رقم (9) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي .



المصدر من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول السابق

من خلال الجدول رقم (7) والشكل (9) يتضح لنا أن النسبة الأعلى بلغت 70%، وتمثلت في الباحثين الذين لديهم مؤهل علمي جامعي، تليها 16.7% وتمثلت في الباحثين الذين لديهم مؤهل علمي دبلوم تكوين مهني، وتليها نسبة 8.3% دراسات عليا، وأما النسبة الأخيرة بلغت 5% وتمثلت ثانوي فأقل .

ومن خلال ماسبق نستنتج أن أغلب العاملين في مديرية التربية حاصلين على مستوى جامعي ، مما يدل على أن المديرية توظف الكفاءات العلمية القادرة على اداء العمل الجيد

1-4 المسمى الوظيفي :

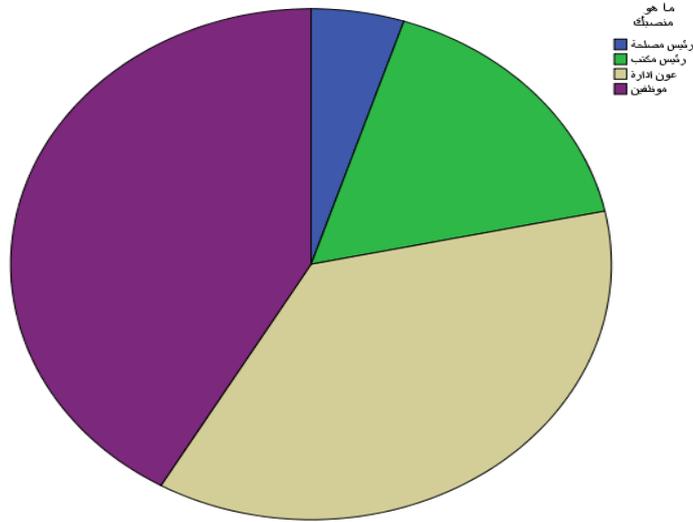
الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

الجدول رقم (8) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المنصب	التكرار	النسبة
رئيس مصلحة	3	5%
رئيس مكتب	10	16.7%
عون إدارة	22	36.7%
موظفين	25	41.7%
المجموع	60	100%

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات SPSS

*الشكل رقم (10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



المصدر من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول السابق

من خلال الجدول رقم (8) والشكل رقم (11) يتضح لنا أن النسبة الأعلى بلغت 41.7% وهي تمثل الموظفين، تليها نسبة 36.7% والتي تتمثل في عون إدارة، تليها نسبة 16.7% بالنسبة لرؤساء المكاتب، وفي الأخير نسبة 3% بالنسبة لرؤساء المصالح .

1-5 سنوات الخبرة:

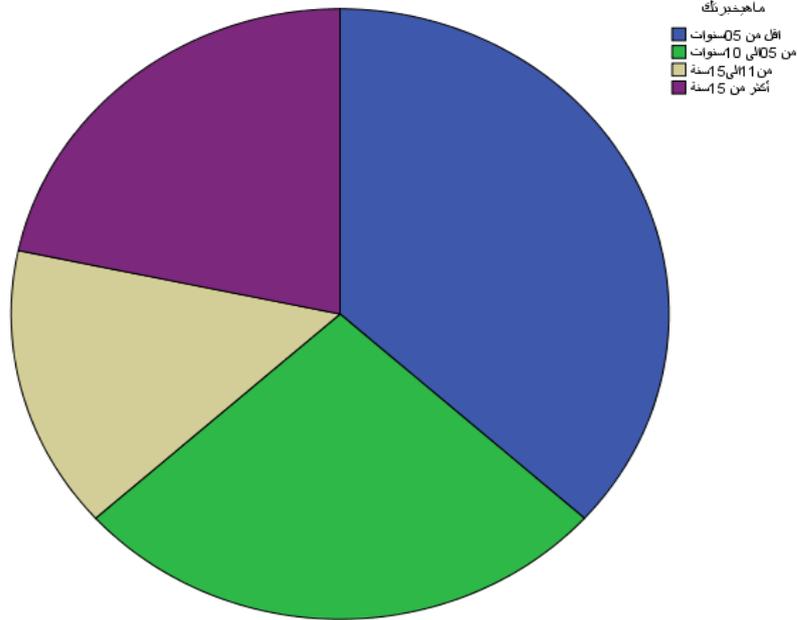
الجدول الموالي يوضح توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (9) يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة .

عدد السنوات	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	22	36.7%
من 05 الى 10 سنوات	16	26.7%
من 11 الى 15 سنة	9	15%
أكثر من 15 سنة	13	21.7%
المجموع	60	100%

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات SPSS

*الشكل الموالي رقم (12) يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.



المصدر من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول السابق

من خلال الجدول رقم (9) والشكل رقم (12) يتضح لنا أن النسبة الأعلى بلغت 36.7% وكانت بالنسبة للمبحوثين الذين تتراوح خبرتهم من 5 سنوات فأقل، تليها نسبة 26.7% بالنسبة للمبحوثين الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 5 و10 سنوات، تليها نسبة 21.7% بالنسبة للمبحوثين الذين تتراوح خبرتهم من 15 سنة فأكثر، وفي الأخير نسبة 15% بالنسبة للمبحوثين الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 11 إلى 15 سنة فأكثر .
ومما سبق نستنتج أن أغلب المبحوثين العاملين بمديرية التربية تتراوح سنوات خبرتهم من 5 سنوات فأقل وهو راجع الى السن فمعظمهم شباب أي أن مديرية التربية تعتمد على عنصر الشباب في التوظيف.

1-6 الدورات التدريبية: الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية

الجدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية .

دورات	تكرار	النسبة
لم أحصل	36	60%
من دورة إلى 5 دورات	16	26.7%
أكثر من 5 دورات	8	13.3%
المجموع	60	100%

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات SPSS

من خلال الجدول (10) يتضح لنا أن النسبة الأعلى بلغت 60% وكانت بالنسبة لمبحوثين الذين لم يتحصلوا على دورات تدريبية وتليها 26.7% وكانت بالنسبة لمبحوثين الذين تحصلوا من دورة إلى 5 دورات، وفي الأخير نسبة 13.3% بالنسبة للمبحوثين الذين تحصلوا على أكثر من 5 دورات .

ومما سبق نستنتج أن أغلب المبحوثين العاملين بمديرية التربية لم يتحصلوا على دورات تدريبي اي ان المديرية لا تولي اهتماما لتنمية مهارات العاملين

ثانيا: عرض وتحليل إجابات مفردات عينة الدراسة

سيتم عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة، ولاختبار فرضيات الدراسة تم تفريغ الإجابات الواردة بقوائم الاستبيان في كشوف ووضع الدرجات المقابلة للرأي الذي أشر عليه المشارك في الاستبيان حسب مقياس ليكرت ذو خمس درجات

1- نتائج تحليل فقرات المتعلق بالنمط القيادي الديمقراطي.

يعرض الجدول رقم (11) نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة بنمط القيادة الديمقراطي كما يلي

الجدول رقم (11): نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة بنمط القيادة الديمقراطية كمايلي :

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
5	موافق	1.08	3.65	1/يراعي المدير قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم
7	موافق	1.10	3.60	2/يشجع المدير العاملين على الابتكار والإبداع في العمل
6	موافق	1.05	3.61	3/ يشجع المدير المناقشة الجماعية لأساليب العمل
4	موافق	0.99	3.70	4/يطرح المدير أفكاره على العاملين لمناقشتها
3	موافق	0.99	3.70	5/ يحرص المدير على أن يكون المتحدث الرسمي للعاملين
1	موافق	0.98	3.81	6/يشجع المدير العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه
2	موافق	0.98	3.76	7/يبادر المدير بتفويض بعض صلاحياته
		0.77	3.70	المجموع

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات SPSS

يتضح من الجدول رقم (11) أن العبارة (6) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.98) أما العبارة (7) فاحتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.98) كما جاءت كل من العبارة (4) و(5) جاءت في نفس المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري(0.99) ،أما العبارة (1) جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري(1.05) ،أما العبارة (3) فاحتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري(1.05) أما المرتبة الأخيرة فكانت للعبارة الثانية بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.10).

وعموما بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (3.70) وانحراف معياري (0.77) مما يدل على أن أفراد الدراسة يميلون للموافقة بشأن فقرات محور النمط القيادي الديمقراطي .

2- نتائج تحليل فقرات المتعلق بالنمط القيادي الأوتوقراطي .

الجدول رقم (12) نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة بنمط القيادة الأوتوقراطية كمايلي :

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
7	غير موافق	1.13	2.36	1/ يعتبر المدير المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت
3	محايد	1.02	3.36	2/ يحرص المدير على إلزام العاملين بمستويات معينة من الأداء
4	محايد	1.15	3.11	3/ يتردد المدير في إعطاء أي نوع من الحريات العاملين
2	موافق	0.93	3.66	4/ يضع المدير خطة العمل والكيفية التي يجب التنفيذ بها
6	غير موافق	1.11	2.56	5/ يتصرف المدير دون استشارة العاملين
5	محايد	1.20	2.88	6/ يعتمد المدير على أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع العاملين
1	موافق	0.88	3.76	7/ يوافق المدير على أساليب التي يختارها العاملين لإنجاز أعمالهم
		0.64	3.06	المجموع

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات SPSS

يتضح من الجدول أن العبارة رقم (7) وهي العبارة الأخيرة احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.88) أما العبارة (4) احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.93)، أما العبارة الثانية احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.02)، أما

العبارة الثالثة احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري(1.15) ،أما العبارة السادسة احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري(0.88) ،أما العبارة الخامسة احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري(1.11) أما العبارة الأولى فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.36) وانحراف معياري (1.13).

وعموما بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (3.06) وانحراف معياري (0.64) مما يدل على أن أفراد الدراسة يميلون للحياد على عبارات النمط القيادي الأوتوقراطي .

3-نتائج تحليل فقرات المتعلق بالنمط القيادي الحر .

الجدول رقم (13) :نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة بنمط القيادة الحر كمايلي :

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1/يتأثر المدير عادة برغبات العاملين	3.36	0.90	محايد	3
2/يعطي المدير العاملين استقلالية مفرطة في ممارسة مهامهم	2.56	1.12	غير موافق	4
3/يتساهل المدير مع العاملين المقصرين في أعمالهم .	2.33	1.11	غير موافق	6
4/يفوض المدير كل صلاحياته الإدارية للعاملين.	2.33	0.98	غير موافق	7
5/يتجنب المدير التدخل في حل النزاعات بين العاملين .	2.55	1.18	غير موافق	5
6/يتقبل المدير أي تغيير يقترحه العاملين في أسلوب العمل.	3.43	0.94	موافق	1
7/لا يتسبب غياب القائد في إعاقة العمل .	3.38	1.29	محايد	2
المجموع	3.37	0.84		

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات SPSS

بين الجدول رقم (13) أن العبارة (6) ما قبل الأخيرة جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.43) وانحراف معياري (0.94) أما العبارة (7) فاحتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.29)، أما العبارة (1) احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.90)، أما العبارة (2) احتلت المرتبة الرابعة (2.56) وانحراف معياري (1.12) أما العبارة (5) احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري (1.18) أما كل من العبارتين (3) و(4) احتلتا نفس المرتبة وهي الأخيرة بمتوسط بلغ (2.33) وانحراف معياري (0.98، 1.11) على التوالي .

وعموما بلغ المتوسط الحسابي العام (3.37) وانحراف معياري (0.84) مما يدل على أن أفراد الدراسة يميلون للحياد على عبارات النمط القيادي الحر .

ومن خلال ماسبق من عرض للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول محاور أنماط القيادة والتي يمكن تلخيصها في الجدول الموالي .

الجدول رقم (14): الأنماط القيادية السائدة في مديرية التربية

الأنماط القيادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
النمط الديمقراطي	3.70	0.77	1
النمط الأوتوقراطي	3.06	0.64	2
النمط الحر	3.37	0.84	3

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات SPSS

يتضح من الجدول رقم (14) أن النمط القيادي السائد في مديرية التربية لولاية غرداية هو النمط الديمقراطي حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.69) ثم يليه النمط الحر بمتوسط حسابي بلغ (3.37)، يليه النمط الأوتوقراطي بمتوسط حسابي (3.06)

5- تحليل فقرات خاصة بالمحور الثاني المتعلق بمهارات العاملين .

يعرض الجدول رقم (15) نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة ب مهارات العاملين كما يلي :

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول مهارات العاملين .

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	موافق	0.69	4.11	1/ يمتلك العامل القدرة العالية على التواصل مع العاملين من خلال الإنصات الجيد
9	موافق	0.70	3.81	2/ يسعى الاتصال في المنظمة لتطوير العلاقات مع الآخرين بغض النظر عن العلاقات مع الاختلافات الثقافية
12	موافق	0.96	3.60	3/ يوفر العاملين تغذية راجعة بناءة لفريق العمل و أعضائه
10	موافق	0.92	3.68	4/ يشارك العديد من العاملين في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم
17	محايد	1.09	3.30	5/ يتصف العاملين غالبا بعدم التأثر بضغط العمل التي تولها الأزمات
16	محايد	1.14	3.31	6/ العامل قادر على مسايرة الأزمات بأعصاب هادئة
4	موافق	0.64	4.08	7/ يتعامل العاملون مع المشاكل بعدة طرائق للوصول للحل المنطقي
8	موافق	0.88	3.83	8/ يحسم العاملون الخلافات من دون الإضرار بمصالح الآخرين
13	موافق	1.03	3.48	9/ يشترك الجميع في مراحل التغيير كافة من الفكرة الى التطبيق
14	موافق	1.12	3.45	10/ يحتفظ العاملون بجدول زمني فيه وقت احتياطي يسمح بمواجهة أي أزمة أو موقف غير متوقع

6	موافق	0.92	3.98	11/يساعد الإبداع الموظفين في تطوير مهاراتهم وقدراتهم
5	موافق	0.87	4.05	12/يسعى التدريب الى تنمية القدرات الإبداعية
7	موافق	0.65	3.86	13/يملك العاملون القدرة على إحداث التغييرات المستمرة اللازمة لاستمرارية عمل المنظمة
15	محايد	1.06	3.33	14/يشرح المدير فوائد التغيير من خلال تزويد الأفراد بمعلومات كافية عن أسباب التغيير
3	موافق	0.92	4.08	15/ يستخدم العامل اللباقة في أداء عمله
11	موافق	0.95	3.61	16/يقضي العامل جزء من وقته في التطوير والتأهيل الذاتي
18	محايد	1.17	3.25	17/يعمل العامل بشكل مستقل لتحقيق الأهداف دون رقابة
1	موافق بشدة	2.71	4.30	18/لدى العامل القدرة على تحمل المسؤولية في العمل
		1.41	4.20	المجموع

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات SPSS

يتضح من الجدول رقم (15) أن العبارة الأخير رقم (18) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.30) وانحراف معياري بلغ (2.71) أما العبارة رقم (1) فاحتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.11) وانحراف معياري بلغ (0.69)، وكل من العبارتين (7) و(15) احتلتا المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.64، 0.92) على التوالي، أما العبارة (12) احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.87)، أما العبارة (11) احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.98) وانحراف معياري (0.92)، أما العبارة (13) احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف

معياري (0.65)، أما العبارة (8) احتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (3.83) وانحراف معياري (0.88)، أما العبارة (2) احتلت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.70)، أما العبارة (4) احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره (3.68) وانحراف معياري (0.92)، أما العبارة (16) احتلت المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدره (3.61) وانحراف معياري (0.95)، أما العبارة (3) احتلت المرتبة الحادية عشرة بمتوسط حسابي قدره (3.60) وانحراف معياري قدره (0.96)، أما العبارة (9) احتلت المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي قدره (3.48) وانحراف معياري (1.03)، أما العبارة (10) احتلت المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي قدره (3.45) وانحراف معياري (1.12)، أما العبارة (14) احتلت المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي قدره (3.33) وانحراف معياري (1.06)، أما العبارة (6) احتلت المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي قدره (3.31) وانحراف معياري (1.14)، أما العبارة (5) احتلت المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي قدره (3.30) وانحراف معياري (1.09)، أما العبارة (17) احتلت المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي قدره (3.25) وانحراف معياري قدره (1.17)، وعموماً بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (4.20) وانحراف معياري (1.41) مما يدل على أن افراد الدراسة يميلون للموافقة بشدة على مهارات العاملين.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها :

لمعرفة "مدى تأثير أنماط القيادة في مهارات العاملين في مديرية التربية لولاية غرداية" فقد تم إجراء عملية اختبار فرضيات الدراسة للإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها من خلال استخدام المقاييس والاختبارات الإحصائية المناسبة لذلك، فقد تم استخدام :

- معامل الارتباط بيرسون لمعرفة نوع العلاقة وقوتها بين الأنماط القيادية (متغير مستقل) ومهارات العاملين (المتغير التابع)
- استخدام الانحدار المتعدد لمعرفة أثر الأنماط القيادية على مهارات العاملين .
- استخدام اختبار one way anova لإيجاد الفروق

➤ اختبار الفرضية الرئيسية الأولى : التي تنص على :

"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) ومهارات العاملين في مديرية التربية لولاية غرداية، حيث تنبثق منها ثلاثة فرضيات فرعية ترتبط كل واحدة منها بنمط من الأنماط المذكورة، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، والجدول رقم (16) يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :

الجدول رقم (16): نتائج اختبار علاقة ارتباط بين الأنماط القيادية ومهارات العاملين

المتغير المستقل: الأنماط القيادية			المتغير التابع: مهارات العاملين بمعامل الارتباط بيرسون
النمط القيادي الحر	النمط القيادي الأوتوقراطي	النمط القيادي الديمقراطي	
-0.091	0.113	0.501	
0.491	0.389	0.000	مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS

تمثل الفرضية الفرعية الأولى العلاقة بين النمط القيادي الديمقراطي ومهارات العاملين، ومفادها "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي ومهارات العاملين" ويوضح الجدول رقم (16) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي ومهارات العاملين حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.501) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة (0.05).

كما يشير الجدول رقم (16) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها "توجد علاقة ارتباط معنوية بين النمط القيادي الأوتوقراطي ومهارات العاملين" إلى وجود علاقة ارتباط بين النمط الأوتوقراطي ومهارات العاملين حيث بلغ معامل الارتباط (0.113) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05

كما يشير الجدول رقم (16) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر ومهارات العاملين" إلى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين النمط القيادي الحر ومهارات العاملين حيث بلغ معامل بيرسون (-0.091) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) وبهذا تقبل الفرضية الفرعية الأولى والثانية للفرضية الرئيسية الأولى واللذان تنصان على التوالي :

- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي ومهارات العاملين في مديرية التربية للولاية غرداية
- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي ومهارات العاملين في مديرية التربية للولاية غرداية .
- بينما ترفض الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على : "توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر ومهارات العاملين في مديرية التربية للولاية غرداية .

➤ اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: التي تنص على

"توجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أنماط القيادة السائدة ومهارات العاملين في مديرية التربية " ولغرض بيان أثر الأنماط القيادية (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) بمهارات العاملين تم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية ترتبط كل واحدة منها بنمط من الأنماط المذكورة وتم حساب معامل الانحدار الخطي المتعدد والجدول رقم (17) يوضح نتائج هذا الاختبار :

الجدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة .

الفرضية	معلومات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية (sig)	
الفرضية الثانية	الثابت	0.584	3.259	0.002	
	النمط الديمقراطي x1	0.084	4.318	0.000	
	النمط الأوتوقراطي x2	0.106	0.606	0.547	
	النمط الحر x3	0.121	0.848	0.400	
	معامل الارتباط (R)	0.518			
	معامل التحديد (R ²)	0.268			
	اختبار (F)	6.843			
	مستوى الدلالة	0.001			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS

بناء على نتائج تحليل انحدار المتعدد والمبينة في الجدول (17) لمعرفة أي من الأنماط القيادية له أثر على مهارات العاملين في مديرية التربية، حيث تبين من خلال نتائج هذا التحليل أن متغير النمط الديمقراطي كان الوحيد الذي له أثر ذو دلالة إحصائية على مهارات العاملين، حيث بلغ $R^2(0.268)$ وهي ذات دلالة إحصائية على مستوى أقل من 0.05 كما يتضح أيضا من الجدول رقم (16) أن قيمة F بلغت (6.843) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية على مستوى أقل من 0.05، ويمكن القول بأنه كلما زاد النمط الديمقراطي بمقدار وحدة واحدة يزداد مهارات العاملين ب 0.084. وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار الخاصة بمهارات العاملين كما يلي :

$$Y=0.584+0.084x1$$

Y:مهارات العاملين

X1: النمط الديمقراطي

ومن هذه المعادلة نستنتج أن النمط القيادي الديمقراطي يساهم في تنمية مهارات العاملين بنسبة 0.84 % ومن تم استبعاد كل من النمط القيادي الأوتوقراطي والنمط القيادي الحر من معادلة الانحدار لأن معاملات انحدارهم غير دالة إحصائيا عند مستوى اقل من (0.05) من خلال عمود sig حيث بلغت على التوالي (0.547) (0.400) وهذا يعني أن للقيادة الديمقراطية أثر على مهارات العاملين .

وفي ضوء هذه النتائج يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على :

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي ومهارات العاملين في مديرية التربية لولاية غرداية "

وترفض الفرضية الفرعية الثانية والثالثة والتي تنص على :

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي ومهارات العاملين في مديرية التربية لولاية غرداية "

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين النمط الحر ومهارات العاملين في مديرية التربية لولاية غرداية "

➤ اختبار الفرضية الثالثة: التي تنص على

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أنماط القيادة ومهارات العاملين في مديرية التربية تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الوظيفة، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية) وكانت النتائج كما يلي :

الجدول رقم(18) : تحليل التباين الأحادي لفحص اثر متغيرات العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة على مهارات العاملين

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة F	الدلالة الإحصائية P*
العمر	بين المجموعات	2.771	3	0.924	4.445	0.007
	داخل المجموعات	11.637	56	0.208		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.951	3	0.371	1.319	0.277
	داخل المجموعات	13.457	56	0.240		
الوظيفة	بين المجموعات	0.791	3	0.240	0.980	0.409
	داخل المجموعات	13.690	56	0		
الخبرة	بين المجموعات	2.595	3	0.865	4.100	0.011
	داخل المجموعات	11.814	56	0.211		
دورات التدريبية	بين المجموعات	0.577	2	0.288	1.189	0.312
	داخل المجموعات	13.832	57	0.243		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS

تبين من خلال الجدول رقم (18) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مهارات العاملين تعزى لكل من (العمر وسنوات الخبرة) حيث بلغت قيمة P على التوالي (0.007)، (0.001) وهي قيم دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05). أما كل من الوظيفة والمؤهل العلمي ودورات التدريبية فبلغت قيمة P على التوالي 0.277، 0.409، 0.312 وهي قيم غير دالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05).

وبهذا فقبول الفرضية الثالثة التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أنماط القيادة ومهارات العاملين في مديرية التربية تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الوظيفة، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية) هو قبول جزئي فقط بالنسبة لمتغيرات (العمر وسنوات الخبرة) وترفض بالنسبة للمتغيرات (المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي، وعدد الدورات التدريبية).

وهذا الكلام يعني أن مهارات العاملين لا تزيد فقط من خلال النمط القيادي السائد، وإنما يتدخل في تلك الزيادة متغيرات أخرى تتمثل في عمر الأفراد العاملين و سنوات خبرتهم في العمل.

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل الميداني الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين في مديرية التربية لولاية غرداية لاختبار فرضيات الدراسة وتحليلها.

وللوصول الى دور المتغير المستقل (الأنماط القيادية) على المتغير التابع (مهارات العاملين) في مديرية التربية والتعليم لولاية غرداية تم إتباع طريقة الاستبيان وحساب معامل الارتباط لتحديد هذه العلاقة وعليه توصلت الدراسة الميدانية بمديرية التربية إلى أن النمط السائد في المديرية هو النمط الديمقراطي والذي يؤثر إيجابا على مهارات العاملين وهذا من خلال تحليل استجابات أفراد العينة.

خاتمة عامة

خاتمة :

في ظل الظروف التي تعيشها المؤسسات اليوم، في عالم متغير ومتقلب فنحن بحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى قيادة فعالة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل والظروف في صنع قراراتها لمواكبة التطورات الحالية، قيادة قادرة على صنع القرار المناسب الذي يحقق الهدف المطلوب والتأثير في العاملين بحيث يتجمعون حولها ويقررون بإرادتهم المشاركة الفعالة في تنفيذه.

نحتاج فعلا إلى قادة يفهمون التغيرات والتحديات المعاصرة ومتطلباتها ويفهمون كيفية التحول من مجرد تسيير المؤسسة إلى قيادتها حتى تستطيع اللحاق بركب التقدم في ظل الواقع العالمي الجديد.

إن توافر القادة الإداريين على السمات والمهارات واستخدامهم الأساليب المناسبة في القيادة، يجعلهم يهتمون كثيرا بتنمية مهارات وقدرات العاملين الذين هم تحت قيادتهم، سواء من حيث برامج التدريب وتوفير الجو المناسب بينهم وبين المرؤوسين وحل المشكلات وإزالة الصعوبات التي تواجههم في العمل، كما أن السمات السلوكية خاصة القدرة على الاتصال والإقناع، مهارة بناء العلاقات الإنسانية، والقدوة الحسنة وضرب المثل الذي يعطيه القائد من خلال أفعاله وأقواله كلها تجعل قدرته كبيرة على التأثير في المرؤوسين لخلق وتدعيم الولاء والإخلاص للمنظمة من خلال الإيمان بأهدافها وتجاوز أهدافهم الشخصية في سبيل تحقيق أهدافها، وهذا ما بين الدور الهام الذي تلعبه القيادة الإدارية في تنمية المهارات .

❖ نتائج والتوصيات :

● النتائج:

- تم إجراء هذه الدراسة بغرض معرفة دور الأنماط القيادية في تنمية مهارات العاملين، "دراسة حالة مديرية التربية بولاية غرداية" قد تم التوصل إلى مجموعة النتائج من خلال التحليل الإحصائي لأهمية تنمية مهارات العاملين في مديرية التربية.
- 1- أثبتت الدراسة أن هناك فهم وإدراك لمفهوم وأهمية أنماط القيادة الإدارية بمديرية التربية لولاية غرداية.
 - 2- أثبتت الدراسة أن هناك فهم وإدراك لأهمية تنمية مهارات العاملين بمديرية التربية.
 - 3- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي ومهارات العاملين. فرضية صحيحة.
 - 4- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي ومهارات العاملين. فرضية صحيحة..
 - 5- وجود علاقة عكسية بين النمط الحر ومهارات العاملين. فرضية خاطئة.

- 6- وجود اثر ذات دلالة إحصائية بين النمط ديمقراطي على مهارات العاملين
7- يشجع المدير العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه.

• التوصيات :

- بالنسبة لتوصيات الدراسة لمديرية التربية لولاية غرداية فتقترح هذه الدراسة مايلي :
- 1- تقترح استخدام النمط الديمقراطي من قبل المديرين والمرؤوسين والعمل على تشجيع الابتكار والإبداع في العمل بالإضافة الى تشجيع المناقشة الجماعية من قبل المدير و المراعاة لقدرات العاملين عند توزيع المهام .
 - 2- كما ترى أن على المدير بمديرية التربية أن يقوموا بتشجيع المناقشة وتبادل الآراء واستشارة العاملين .
 - 3- كما ترى أنه على العاملين أن يعملوا بشكل مستقل لتحقيق الأهداف دون رقابة ، وعدم التأثير بضغوط العمل التي تولدها الأزمات .
 - 4- ضرورة الاهتمام بالأنماط القيادية في مديرية التربية التي تساعد على تنمية مهارات العاملين .
 - 5- على المدير أن يشرح فوائد التغيير من خلال تزويد الأفراد بمعلومات كافية عن أسباب التغيير .
 - 6- اعتماد سياسات وأساليب الى تنمية مهارات العاملين ،وتشجيع الابتكار والإبداع لتقديم الأفضل .
 - 7- منح حوافز مادية ومعنوية لذوي المهارات العالية والخبرات من أجل دفعهم لتقديم الأفضل والأحدث.
 - 8- محاولة التقرب من العاملين والتعرف على مشاكلهم ورغباتهم من أجل إشباع حاجاتهم .
 - 9- على مديرية التربية أن تقوم بفعل دورات تدريبية للعمال من أجل تحسين من أداء العمال .

أفاق الدراسة :

رغم محاولتنا معالجة إشكالية بحثنا المرتكزة على التعرف على الدور الذي يمكن أن تتركه الأنماط القيادية على تنمية مهارات العاملين ظهرت لنا العديد من جوانب النقص التي لا تزال بحاجة الى البحث والدراسة .

- 1- التقليل من ضغوط العمل ومحاولة القضاء على مسبباتها وتكوين فرق عمل لمسايرة الأزمات.
- 2- الإتيان بأساليب وطرق جديدة تسهل العمل وتقوم بتطويره .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

الكتب :

- 1- القرآن الكريم
- 2- إبراهيم مراد الدعمة، التنمية البشرية (الإنسانية)، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2009.
- 3- أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان الأردن، 2011 .
- 4- تيسفا جبيرميددين، بيترشافير، ترجمة سلامة عبد العظيم حسين، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، دار الفكر، عمان الأردن، 2005 .
- 5- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، التنمية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2009 .
- 6- خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن عمان .
- 7- خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2010
- 8- راداح محمود الخطيب، أحمد محمود الخطيب، القيادة دراسة حديثة، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2014 .
- 9- رافدة عمر الحريري، القيادات الإدارية لمدارس المستقبل، دار الفكر، ط2007، 1
- 10- طاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان دار زهران للنشر والتوزيع ط1، عمان الأردن، 2013
- 11- محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان الأردن، 2010.
- 12- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر ط6، عمان الأردن، 2013 .
- 13- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإدارية، دار النشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2008.
- 14- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن 2009.

- 15- هايل عبد المولى ، طشطوش ، أساسيات في القيادة والإدارة، النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، ط1، عمان الاردن.
- البحوث الجامعية
- 16- حسين محمود حسن ناصر. الأنماط القيادية وعلاقتها بأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، بحث مقدم للحصول لدرجة الماجستير ، في ادارة أعمال ،الجامعة الإسلامية ،غزة 2010
- 17- درويش شهيناز ، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة مذكرة الماجستير ،جامعة منتوري قسنطينة 2012
- 18- زياد بن فهد التركي ، المهارات الإدارية للقائد ودورها في الالتزام التنظيمي، بالمديرية العامة للجوازات بالرياض ،رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على الماجستير في العلوم الإدارية ، الرياض 2015/1436م
- 19- سلامي فتيحة ، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات الماستر في علوم التسيير ،تخص ،إدارة الأعمال الإستراتيجية ،جامعة أكل محند اولحاج البويرة 2013،
- 20- طلال عبد المالك الشريف ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض 2004،
- 21- كريد عمار ، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير ،تخصص إدارة أعمال ،جامعة اكلي محند أولحاج -البويرة 2015
- 22- محمد عوض الرشيد ، دور العلاقات العامة في تعزيز المهارات الوظيفية للعاملين في الجامعات، رسالة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في الإعلام ،جامعة الشرق الأوسط 2014
- 23- موافق أحمد شحادة العجارمة ، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر العاملين في محافظة عمان، رسالة مقدمة لاستكمال

متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة وقيادة التربية ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، 2012.

24- نور الدين بوراس ، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014 ،

25- هشام بوكفوس ، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الإخوة منتوري-قسنطينة 2006 ،
المجلات :

26- دجلة مهدي محمود ، تأثير أنماط القيادة في استراتيجيات التغيير التنظيمي ، دراسة استطلاعية لأراء نخبة من المديرين في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية ، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة واسط العدد (15) 2014

27- لعمور رميلة ، مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري ، دراسة حالة في مديرية الإدارية المحلية ، ولاية غرداية ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، العدد الاقتصادي 22(1) ، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، ماي ، 2015.

28- ميسون عبد الله أحمد ، دينا مناف محمد ، الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين ، دراسة استطلاعية لأراء عينة من قيادات الإدارية والعاملين في مديرية شبكة كهرباء نينوى ، كلية الإدارة و الاقتصاد-جامعة الموصل -تنمية الرافدين العدد 109 مجلد 34 لسنة ، 2012 ،

29- ناصر مراد ، تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية ، كلية العلوم الاقتصادية ، التسيير والعلوم التجارية ، جامعة البليدة ، مجلة الواحات للبحوث والدراسات العدد 7(2009).

المؤتمرات والملتقيات :

30- وفيق حلمي الأغا ، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية ، القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي ، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة ، دمشق ، الجمهورية العربية السورية 13-16 أكتوبر (تشرين أول) 2003

المقابلات الشخصية :

31- الجديد عبد الحميد ، رئيس خلية الإعلام والاتصال ، مديرية التربية ، غرداية .

المراجع الأجنبية:

- 32- Chinda sriyanalugs,ana SUMITTED IN FULFILLMENT OF THE REQUIRMENTS OF DE GREE OF DOCTOR OF EDUCATION, and Human Develepment victoria
- 33- Jonathan sealy, leadership styles of principals In native, schools Insdskat chewan athesis submitted to the faculty of Graduate studies college, of Education university of saskatchewan .1985.
- 34- Jenny munro, taking on Development :papuan youth hiv/AIDS andstate Discourse in Eastern Indonesia ,AThesis sub mitted in partial Fulfillment of the Reqwirements for the Degree of MASTER OF ARTS , In the De partment OF pacific and ASian studies university OF victoria .2004
- 35- M'aster's thesis, evaluation of leadership and drganizational performance in small scale industries in Nigeria Acase of selected small scale industries in Abia state Nigeria , by owolabi yusau la wal &Chukwuma kingsley chukwuebuka May .2007. university Melbourne August.2008

الملاحق

قائمة الملاحق :

الرقم	عنوان الملحق
01	تسهيل مهمة
02	قائمة المحكمين
03	الاستبيان
04	جداول الـ spss

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استبيان

السنة الجامعية: 2016/2015

تخصص: إدارة أعمال الإستراتيجية

سيدي، سيدتي:

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية. والتي نحاول من خلالها دراسة موضوع "دور الأنماط القيادية في تنمية مهارات العاملين"، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجيين منكم الإجابة بجدية على هذه الأسئلة ونحيطكم علما بأن الإجابات التي سوف تقدموها لن تستخدم إلا لأغراض البحث.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الشكر و التقدير على مساهمتكم القيمة في انجاز هذه المذكرة

الطالبة : سايح فاطمة الزهراء

fatifatihassni@gmail.com

ملاحظة: يرجىوا منكم ملء الاستمارة بوضع علامة (x) أمام الاجابة المختارة

البيانات الشخصية والوظيفية :

1.الجنس : ذكر أنثى

2.العمر :

اقل من 25 سنة : من 25 الى 35 سنة :

من 36 الى 45 سنة : أكثر من 36 سنة :

3.المؤهل العلمي :

ثانوي فأقل دبلوم تكوين مهني جامعي

دراسات عليا

4.الوظيفة (المنصب):

رئيس مصلحة رئيس مكتب عون ادارة موظفين

5.سنوات الخبرة :

اقل من 05 سنوات من 05 الى 10 سنوات

من 11 الى 15 سنة أكثر من 15 سنة

7.عدد الدورات التدريبية التي ساهمت في تحسين مهاراتك العملية :

لم احصل : من دورة الى 5 دورات أكثر من 5 دورات

ملاحظة : يرجوا منكم ملء الاستمارة بوضع علامة (×)

1/ النمط القيادي

الاستجابة					العبارات
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافقا اطلاقا	
					1/يراعي المدير قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم
					2/يشجع المدير العاملين على الابتكار والإبداع في العمل
					3/ يشجع المدير المناقشة الجماعية لأساليب العمل
					4/يطرح المدير أفكاره على العاملين لمناقشتها
					5/ يحرص المدير على أن يكون المتحدث الرسمي للعاملين
					6/يشجع المدير العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه
					7/يبادر المدير بتفويض بعض صلاحياته
					8/يعتبر المدير المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت
					9/يحرص المدير على إلزام العاملين بمستويات معينة من الأداء
					10/ يتردد المدير في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين
					11/يضع المدير خطة العمل والكيفية التي يجب التنفيذ بها
					12/يتصرف المدير دون إستشارة العاملين
					13/يعتمد المدير على أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع العاملين
					14/يوافق المدير على الأساليب التي يختارها العاملين لإنجاز أعمالهم
					15/يتأثر المدير عادة برغبات العاملين
					16/يعطي المدير العاملين استقلالية مفرطة في ممارسة مهامهم
					17/يتساهل المدير مع العاملين المقصرين في أعمالهم
					18/يفوض المدير كل صلاحياته الإدارية للعاملين
					19/يتجنب المدير التدخل في حل النزاعات بين العاملين
					20/يتقبل المدير أي تغيير يقترحه العاملين في

					أسلوب العمل
					21/لايتسبب غياب القائد في إعاقة العمل

2/مهارات العاملين

					1/يمتلك العامل القدرة العالية على التواصل مع العاملين من خلال الإنصات الجيد
					2/يسعى الاتصال في المنظمة لتطوير العلاقات مع الآخرين بغض النظر عن العلاقات مع الاختلافات الثقافية
					3/يوفر العاملين تغذية راجعة بناءة لفريق العمل و أعضاءه
					4/يشارك العديد من العاملين في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم
					5/يتصف العاملين غالبا بعدم التأثر بضغوط العمل التي تولها الأزمات
					6/العامل قادر على مسايرة الأزمات بأعصاب هادئة
					7/يتعامل العاملين مع المشاكل بعدة طرائق للوصول للحل المنطقي
					8/يحسم العاملين الخلافات من دون الإضرار بمصالح الآخرين
					9/يشترك الجميع في مراحل التغيير كافة من الفكرة الى التطبيق
					10/يحفظ العاملين بجدول زمني فيه وقت احتياطي يسمح بمواجهة أي أزمة أو موقف غير متوقع
					11/يساعد الإبداع الموظفين في تطوير مهاراتهم وقدراتهم
					12/يسعى التدريب الى تنمية القدرات الإبداعية
					13/يمتلك العاملين القدرة على إحداث التغييرات المستمرة اللازمة لإستمرارية عمل المنظمة
					14/يشرح المدير فوائد التغيير من خلال تزويد الأفراد بمعلومات كافية عن أسباب التغيير
					15/ يستخدم العامل اللباقة في أداء عمله
					16/يقضي العامل جزء من وقته في التطوير والتأهيل الذاتي
					17/ يعمل العامل بشكل مستقل لتحقيق الأهداف دون رقابة
					18/لدى العامل القدرة على تحمل المسؤولية في العمل

قائمة المحكمين

الجامعة	الدرجة	اسم الاستاد المحكم
غرداية	أستاذ محاضر أ	بوخاري عبد الحميد
غرداية	أستاذ مساعدة ب	بوقليمينة عائشة
غرداية	أستاذ محاضر ب	شرع مريم
غرداية	أستاذ مساعد ب	عبادة عبد الرؤوف

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	60	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	60	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,758	39

جنسك ماهو

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	33	55,0	55,0	55,0
	انتي	27	45,0	45,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

عمرک ماهو

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 25 من اقل	5	8,3	8,3	8,3
	سنة 35 الى 25 من	28	46,7	46,7	55,0
	سنة 45 الى 36 من	15	25,0	25,0	80,0
	سنة 45 من أكثر	12	20,0	20,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

لعلمك مؤهلك ماهو

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	فأقل ثانوي	3	5,0	5,0	5,0
	مهني تكوين دبلوم	10	16,7	16,7	21,7
	جامعي	42	70,0	70,0	91,7
	عليا دراسات	5	8,3	8,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

لعلمك مؤهلك ماهو

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	فأقل ثانوي	3	5,0	5,0	5,0
	مهني تكوين دبلوم	10	16,7	16,7	21,7
	جامعي	42	70,0	70,0	91,7

عليا دراسات	5	8,3	8,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

منصبك هو ما

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مصلحة رئيس	3	5,0	5,0	5,0
مكتب رئيس	10	16,7	16,7	21,7
Validه ادارة عون	22	36,7	36,7	58,3
موظفين	25	41,7	41,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

ماهي خبرتك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 05 من اقل	22	36,7	36,7	36,7
سنوات 10 الى 05 من	16	26,7	26,7	63,3
Validه سنة 15 الى 11 من	9	15,0	15,0	78,3
سنة 15 من أكثر	13	21,7	21,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

التدريبية الدورات ما هو عدد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
احصل لم	36	60,0	60,0	60,0
Validه دورات 5 الى دورة من	16	26,7	26,7	86,7
دورات 5 اكثر من	8	13,3	13,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
عند العاملين قدرات المدير يراعي عليهم الواجبات توزيع	60	3,6500	1,08651
الابتكار على العاملين المدير يشجع العمل في الإبداع	60	3,6000	1,10775
لأساليب الجماعية المناقشة المدير يشجع العمل	60	3,6167	1,05913
العاملين على أفكاره المدير يطرح لمناقشتها	60	3,7000	,99660
المتحدث يكون أن على المدير يحرص للعاملين الرسمي	60	3,7000	,99660
آرائهم إبداء على العاملين المدير يشجع وتنفيذه العمل تخطيط في	60	3,8167	,98276
صلاحياته بعض بتفويض المدير يبادر	60	3,7667	,98060

الأراء وتبادل المناقشة المدير يعتبر للوقت مضیعة	60	2,3667	1,13446
العاملین إلزام علی المدير یحرص الأداء من معینة بمستویات	60	3,3667	1,02456
من نوع أي إعطاء فی المدير یتردد للعاملین الحریات	60	3,1167	1,15115
التي والكيفية العمل المدير خطة یضع بها التنفيذ یجب	60	3,6667	,93277
العاملین إستشارة دون المدير یتصرف والنهي الأمر أسلوب علی المدير یعتمد/	60	2,5667	1,11030
العاملین مع تعامله فی التي الأساليب علی المدير یوافق أعمالهم لإنجاز العاملین یختارها	60	3,7667	,88999
العاملین برغبات عادة المدير یتأثر مفرطة استقلالية العاملین المدير یعطي مهامهم ممارسة فی	60	3,3667	,90135
المقصرین العاملین مع المدير یتساهل أعمالهم فی	60	2,5667	1,12546
الإدارية صلاحياته كل المدير یفوض للعاملین	60	2,3333	1,11487
النزاعات حل فی التدخل المدير یتجنب العاملین بین	60	2,3333	,98577
العاملین یقترحه تغییر أي المدير یتقبل العمل أسلوب فی	60	2,5500	1,18501
العمل إعاقة فی القائد غیاب لا یتسبب علی العالیة القدرة العامل یمتلك	60	3,4333	,94540
خلال من العاملین مع التواصل الجید الإنصات	60	3,3833	1,29001
لتطوير المنظمة فی الاتصال یسعی عن النظر بغض الآخرین مع العلاقات	60	4,1167	,69115
الثقافية الاختلافات مع العلاقات لفريق بناء راجعة تغذية العاملین یوفر	60	3,6000	,96023
أعضاء و العمل عملية فی العاملین من العدید یشارك فیهم تؤثر التي القرارات اتخاذ	60	3,6833	,92958
التأثر بعدم غالباً العاملین یتصف الأزمات تولها التي العمل بضعوط	60	3,3000	1,09390
الأزمات مسایرة علی قادر العامل هادئة بأعصاب	60	3,3167	1,14228
بعده المشاكل مع العاملین یتعامل/ المنطقی للحل للوصول طرائق	60	4,0833	,64550
دون من الخلافات العاملین یحسم الآخرین بمصالح الإضرار	60	3,8333	,88618

كافة التغيير مراحل في الجميع يشترك	60	3,4833	1,03321
التطبيق الى الفكرة من			
وقت فيه زمني بجدول العاملين يحتفظ	60	3,4500	1,12634
أو أزمة أي بمواجهة يسمح احتياطي			
متوقع غير موقف			
تطوير في الموظفين الإبداع يساعد	60	3,9833	,92958
وقدراتهم مهاراتهم			
القدرات تنمية الى التدريب يسعى	60	4,0500	,87188
الإبداعية			
إحداث على القدرة العاملين يمتلك			
لإستمرارية اللازمة المستمرة التغييرات	60	3,8667	,65008
المنظمة عمل			
خلال من التغيير فوائد المدير يشرح			
عن كافية بمعلومات الأفراد تزويد	60	3,3333	1,06829
التغيير أسباب			
عمله أداء في اللباقة العامل يستخدم	60	4,0833	,92593
التطوير في وقته من جزء العامل يقضي	60	3,6167	,95831
الذاتي والتأهيل			
لتحقيق مستقل بشكل العامل يعمل	60	3,2500	1,17351
رقابة دون الأهداف			
المسؤولية تحمل على القدرة العامل لدى	60	4,3000	2,71406
العمل في			
N valide (listwise)	60		

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
م1	60	1,00	5,00	3,7083	,77728
م2	60	2,00	4,50	3,0667	,64746
م3	60	1,50	5,00	3,3750	,84685
العاملين مهارات	60	2,00	14,00	4,2083	1,41808
N valide (listwise)	60				

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		x1	x2	x3	y
N		60	60	60	60
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.6929	3.1375	2.7667	3.7315
	Std. Deviation	.73308	.54008	.51457	.49418
Most Extreme Differences	Absolute	.122	.080	.119	.061
	Positive	.065	.080	.094	.057
	Negative	-.122	-.047	-.119	-.061
Kolmogorov-Smirnov Z		.945	.620	.920	.472
Asymp. Sig. (2-tailed)		.334	.837	.365	.979

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Variables Entered/Removed^d

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x3, x2, x1	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.518 ^a	.268	.229	.43390

a. Predictors: (Constant), x3, x2, x1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.865	3	1.288	6.843	.001 ^a
	Residual	10.543	56	.188		
	Total	14.408	59			

a. Predictors: (Constant), x3, x2, x1

b. Dependent Variable: y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.904	.584		3.259	.002
	x1	.363	.084	.539	4.318	.000
	x2	.065	.106	.071	.606	.547
	x3	.103	.121	.107	.848	.400

a. Dependent Variable: y

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x1	60	1.00	4.86	3.6929	.73308
x2	60	2.00	4.63	3.1375	.54008
x3	60	1.50	4.17	2.7667	.51457
y	60	2.56	5.06	3.7315	.49418
Valid N (listwise)	60				

Group Statistics

	sexe	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
y	1.00	33	3.7071	.43839	.07631
	2.00	27	3.7613	.56210	.10818

العمر

ANOVA

y

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.771	3	.924	4.445	.007
Within Groups	11.637	56	.208		
Total	14.408	59			

ANOVA

y

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.951	3	.317	1.319	.277
Within Groups	13.457	56	.240		
Total	14.408	59			

المؤهل

ANOVA

y

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.719	3	.240	.980	.409
Within Groups	13.690	56	.244		
Total	14.408	59			

الوظيفة

ANOVA

y

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.595	3	.865	4.100	.011
Within Groups	11.814	56	.211		
Total	14.408	59			

الخبرة

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.577	2	.288	1.189	.312
Within Groups	13.832	57	.243		
Total	14.408	59			

الدورات التدريبية

Correlations

		x1	x2	x3	y
x1	Pearson Correlation	1	.050	-.386**	.501**
	Sig. (2-tailed)		.702	.002	.000
	N	60	60	60	60
x2	Pearson Correlation	.050	1	.147	.113
	Sig. (2-tailed)	.702		.264	.389
	N	60	60	60	60
x3	Pearson Correlation	-.386**	.147	1	-.091
	Sig. (2-tailed)	.002	.264		.491
	N	60	60	60	60
y	Pearson Correlation	.501**	.113	-.091	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.389	.491	
	N	60	60	60	60

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

معامل الارتباط بيرسون

سون