

## فاعلية القيادة الإدارية وفق نظرية "هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر الموظفين "دراسة ميدانية بجامعة ورقلة"

أ. شافية بن حفيظ

أ.د. محمد الساسي الشايب

جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)

### Résumé:

La présente étude visait à détecter le degré d'efficacité du commandement administrative conformément à la théorie de « Hersey et Blanchard » du point de vue du personnel de l'Université de Ouargla, ainsi que la connaissance des styles existants, et d'examiner les différences dans le degré d'efficacité du commandement et la diversité de la qualification scientifique et de sexe, et échantillon de étudier se composait de 140 employés, et pour atteindre les objectifs de l'étude on a comptaient sur l'outil « Hersey et Blanchard » pour mesurer le leadership et l'efficacité du style, il a été adapté pour répondre aux objectifs de l'étude, et après l'application de l'outil, les résultats étaient comme suit:

La méthode de persuasion suivie par l'implication ce sont les deux méthodes les plus largement utilisé à partir d'un point de vue du personnel, suivie par la méthode de délégation, puis la communication des ordres, bien que le degré d'efficacité du commandement administrative du point de vue du personnel était positif faible, et il n'y a pas de différences significatives dans le degré d'efficacité du commandement administrative du point de vue du personnel et la diversité de la qualification scientifique et de sexe.

**Mots clés :** l'efficacité, le commandement administrative, la théorie de « Hersey et Blanchard »

### ملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن درجة فاعلية القيادة الإدارية وفق نظرية "هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر موظفي جامعة ورقلة، وكذا معرفة الأنماط السائدة، وفحص الفروق في درجة فاعلية القيادة باختلاف المؤهل العلمي والجنس، وقد تكونت عينة الدراسة من (140) موظفا وموظفة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على أداة "هيرسي وبلانشارد" لقياس النمط القيادي وفاعليته، وتم تكييفها لتناسب وأهداف الدراسة، وبعد تطبيق الأداة كانت النتائج كما يأتي:

إن أسلوب الإقناع يليه الاشرار هما الأسلوبان الأكثر استخداما من وجهة نظر الموظفين، يليه أسلوب التفويض ثم الإبلاغ، وإن درجة فاعلية القيادة الإدارية من وجهة نظر الموظفين كانت ايجابية متدنية، ولا توجد فروق معنوية في درجة فاعلية القيادة الإدارية من وجهة نظر الموظفين باختلاف المؤهل العلمي والجنس والتفاعل بينهما.

**الكلمات المفتاحية:** الفاعلية، القيادة الإدارية، نظرية "هيرسي وبلانشارد".

## مقدمة:

تواجه المجتمعات في الوقت الحاضر تحولات سريعة وتحديات كبيرة نتيجة التطور السريع والمتزايد في كل لحظة في جميع المجالات، لذلك كان لزاما على الدول إن تهيئ الاستراتيجيات المناسبة للتكيف مع هذه المستجدات ومواجهة المشكلات المترتبة عنها، كما يجب على هذه الدول أن تسعى لمواكبة الركب الحضاري والتطور العلمي بما يسمح لها من تحقيق استقلاليتها وسيادتها وازدهارها.

كما تواجه المنظمات بدورها العديد من التحديات سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية، فالتنظيمات المعاصرة عرفت تطورا كبيرا نتيجة ظهور تكنولوجيا متجددة الإنتاج، بدرجة أصبح من الصعب متابعة هذه التغيرات<sup>[1]</sup>، وتعتبر المنظومة الجامعية أهم ركيزة تعتمد عليها الدول للتطور والرقى، حيث يضع المجتمع ثقته فيها وذلك من أجل نشر ثقافته وتحقيق أماله وتطلعاته المستقبلية، على اعتبار أن الجامعة هي مسرح للنشاطات الثقافية والتعليمية والاجتماعية والسياسية، فضلاً عن الهدف الذي أنشأت من أجله وهو التعليم، حيث أصبحت الجامعة مؤسسة إنتاجية تساهم في الإنتاج مباشرة عن طريق البحث والاستشارات الفنية، وتحل الجامعة أهمية كونها تشكل عنصراً رئيسياً من العناصر التي تنهض بالبلاد والمحافظة عليه بشكل خاص وترقى بها، لدورها الفعال والمؤثر في تطوير الحياة الثقافية بجميع جوانبها<sup>[2]</sup>.

وتعد القيادة في التعليم الجامعي من أهم مداخل تطوير هذا النوع من التعليم لما له من دور مهم في التأثير على العاملين، وتوجيه أفكارهم وسلوكهم في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجامعة، ويتولى القائد كذلك مسؤولية تنظيم عمليات التفاعل بين العاملين، والحفاظ على تماسكهم، والمبادرة لحل المشكلات الناجمة عن هذا التفاعل. فنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالتميز القيادي الذي يمارسه، وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين، وتحسين أداء العمل لديهم وحفزهم على العطاء المستمر<sup>[3]</sup>. إن المدير هو المسئول المباشر على إدارة المؤسسة وتوفير البيئة التنظيمية المناسبة فيها، لضمان حسن سير العملية الإدارية وتنسيق جهود العاملين وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة<sup>[4]</sup>.

ومن هنا جاء الاهتمام عالياً بدراسة السلوك القيادي للمدير باعتباره قائداً إدارياً، كما أن اهتمام الباحثين بالقيادة جاء نتيجة قناعتهم النظرية ودراساتهم التطبيقية بأن ما يحدث الفرق في مجال فاعلية المنظمات هي قياداتها<sup>[5]</sup>. لقد حظيت القيادة باهتمام المجتمعات البشرية منذ أقدم العصور، إدراكاً لأهميتها في تحقيق آمال وتطلعات الجماعة، وهذا لا يتم إلا على يد قيادة واعية تتمتع بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية حتى تساعد في تحقيق الأهداف بالشكل المطلوب.

وغالباً ما يعزى نجاح أو فشل التنظيم في تحقيق الأهداف إلى كفاءة قيادته وفعاليته أو عدم كفاءته، إن النمط القيادي الفعال غالباً ما يؤثر على العاملين وسلوكهم وأدائهم بشكل فعال، كما ينعكس على روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل وولائهم وانتمائهم<sup>[6]</sup>.

<sup>1</sup> غيات، 2010، ص104.

<sup>2</sup> حيدر، 2011، ص300.

<sup>3</sup> كفاية، 2010.

<sup>4</sup> أنشوا، 2009، ص08.

<sup>5</sup> راتب، 2009، ص249.

<sup>6</sup> عورتاني، 2003، ص04.

فالقائد الفعال هو الذي يحدث نمط قيادته تأثيرا ايجابيا في المناخ التنظيمي بوجه عام، وفي الروح المعنوية للموظفين بشكل خاص، إذا القادة الفاعلين هم الطاقة المبدعة التي تدفع العاملين وتحولهم للقيام بمبادرات تؤدي إلى بلوغ أهداف المنظمة [7].

ولقد حاول الباحثون تطوير نظريات ونماذج للقيادة لتفسير هذه الظاهرة، إلا ان هذه النظريات جاءت في الغالب متناقضة ومتداخلة مع بعضها البعض، وركزت اهتماماتها حول تحديد نوعية الأنماط القيادية الممكنة في كل نموذج، ثم تحديد النمط القيادي الأمثل الذي يجب على القائد اختياره لترشيد عملية القيادة في المنظمات المختلفة.

ومن بين النظريات الحديثة، نظرية "هيرسي وبلانشارد"، حيث قاما بتطوير نموذج لتحديد الأسلوب القيادي الفعال وذلك بالتركيز على عامل النضج الوظيفي للمرؤوسين، فالنمط القيادي حسب هذه النظرية يختلف باختلاف مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين، واستعدادهم للعمل في المنظمة أو المؤسسة، كما ان القائد الناجح هو الذي يستطيع ان يوفق بين أسلوبه وأسلوب مرؤوسيه، واحتياجاتهم للتوجيه والإشراف وكذلك احتياجاتهم المعنوية [8].

ولكن بغض النظر عن النمط القيادي الذي يسلكه مدير المؤسسة، تبقى أهمية إدراك المرؤوسين لنمط مديرهم القيادي هي حجر الزاوية، فليس المهم ما يمارسه المدير بل ما يدركه المرؤوسون لأن هذا الإدراك له الأثر الأكبر في سلوك الفرد في العمل وفي جودة العمل الذي يؤديه [9].

ورغم أهمية النمط القيادي الذي يتبعه المدير في المنظمة وتأثير ذلك على المناخ التنظيمي بصفة عامة وعلى سلوكيات المرؤوسين بصفة خاصة إلا أن طريقة تأويل الموظف لهذا النمط ومستوى النضج الذي يتمتع به وتأثير ذلك على سلوكياته وانعكاسه على أدائه والتزامه بالعمل هو ما يهمننا بالدرجة الأولى [10].

### الإشكالية:

نظرا لأهمية موضوع النمط القيادي من وجهة نظر الموظفين، جاءت هذه الدراسة لتستكشف مدى فاعلية القائد الإداري وفق نظرية "هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر الموظفين، خاصة بعد تزايد المشاكل التي أصبحت تتخبط فيها الجامعة في الجزائر بصفة عامة، وهذا ما دفعنا لطرح التساؤلات التالية:

- ما الأنماط القيادية السائدة في جامعة ورقلة من وجهة نظر الموظفين وفق نظرية "هيرسي وبلانشارد"؟
- ما درجة فاعلية القيادة في جامعة ورقلة من وجهة نظر الموظفين وفق نظرية "هيرسي وبلانشارد"؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية القيادة الإدارية وفق نظرية "هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر الموظفين باختلاف المؤهل العلمي والجنس والتفاعل بينهما؟

### أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع القيادة، حيث أنها قمة الهرم التنظيمي في أي منظمة، كما أن لها دورا فعالا في توجيه المنظمة ونجاحها، فقد أكدت العديد من الدراسات الحديثة دور نمط القيادة المناسب في مواجهة المشكلات التي تعاني منها المنظمات، ولها القدرة على الاستجابة والتكيف مع التغيرات والتحديات المعاصرة، ونتيجة المشاكل الكثيرة التي تعاني منها الجامعة بصفة عامة، والموظف بشكل خاص، جاءت الدراسة الحالية للوصول إلى نتائج تساعد على إعادة النظر في الأساليب القيادية التي يتبناها المدبرون، واللجوء إلى أخرى تتلاءم مع الأهداف

<sup>7</sup> السعود، 2009، ص250.

<sup>8</sup> الصليبي، 2008، ص101.

<sup>9</sup> السعود، 2009، ص250.

<sup>10</sup> بن حفيظ، 2013، ص21.

السامية والراقية للمنظومة الجامعية من جهة، وتلبية حاجات وتحقيق رغبات العاملين فيها من جهة أخرى، مما يحقق فعالية المنظمة والتنمية العامة.

**حدود الدراسة:** أجريت الدراسة الحالية في جامعة قاصدي مرباح ورقلة، على عينة من الموظفين ذوي منصب إداري في جميع كليات الجامعة، وذلك خلال السنة الجامعية 2014-2015 م.

**التعريف الإجرائي للنمط القيادي:** هو الأسلوب القيادي الذي يمارسه المدير للتأثير في مؤسسه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة من وجهة نظر الموظف الجامعي، والمعبر عنه بالدرجة التي يحصل عليها على مقياس فاعلية القائد وتكيفه "لهيرسي وبلانشارد" والمكيف من طرف الباحثين.

### الإطار النظري:

**تعريف القيادة:** لقد تنوعت تعريف القيادة بتنوع المحركات المعتمدة، حيث لا نجد تعريفاً شاملاً وملماً، فمفهوم القيادة من المفاهيم المركبة التي تتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة والتي تؤثر كل منها في الأخرى وتتأثر بها، وبالرغم من ذلك يوجد اعتراف عام بالجوانب الرئيسية التي تسهم في تعريف القيادة، ومن بين هذه التعاريف نذكر:

تعريف قورايا (2007): هي عملية يحرك فيها القائد الذي يتمتع بالكفاءة وبالولاء وثقة الأتباع أو الناس نحو تحقيق الهدف الجماعي بطريقة ناجحة وفعالة وتتطلب هذه القيادة أربع عناصر هي:

- وجود جماعة من الأفراد. - وجود قائد يتميز بالكفاءة والقدرة والفاعلية. - وجود هدف جماعي.
- وجود الثقة والولاء المتبادل [11].

يظهر من خلال هذا التعريف أنه لا يمكن لشخص أن يمارس القيادة ما لم يتواجد مجموعة من التابعين يقودهم، يؤثر فيهم ويتأثر بهم وهذا الشخص يجب أن تتوفر فيه بعض الخصائص كالكفاءة والقدرة والفاعلية ومهارة التأثير في سلوكيات التابعين حتى يستطيع توجيههم ودفعهم لتحقيق أهداف مشتركة.

تعريف (Christine et Gedney 1999) إن القيادة عبارة عن علاقة تسمح للقائد بالتأثير في تابعيه وفي رضاهم بصفة دائمة في إطار معين [12].

أما هيرسي وبلانشارد (1988) فعرفا القيادة بأنها عملية التأثير في أنشطة الفرد أو الجماعة في سعيهم نحو تحقيق الأهداف في موقف معين [13].

إن كلا من التعريفين السابقين ركزا على أن القيادة عبارة عن تفاعل اجتماعي في موقف معين بين طرفين أحدهما القائد وآخر إما أن يكون فرداً أو جماعة، ونتيجة هذا التفاعل هو التأثير فيهم بهدف تحقيق غاية ما، لكن تعريف (Christine et Gedney) أضفى على عملية التأثير صفة الديمومة مع التأكيد على رضا التابعين ويكون هذا في إطار معين أي لتحقيق أغراض محددة.

نلاحظ أن كل تعريف من التعاريف السابقة منفرداً لا يمثل ظاهرة القيادة لذلك اقترح (ظريف شوقي، 1993) تعريفاً يشمل مجمل العناصر السابقة الذكر، حيث يعرف القيادة بأنها: مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد والأتباع، وخصائص المهمة والنسق التنظيمي، والسياق

<sup>11</sup> قورايا، 2007، ص 35.

<sup>12</sup> Christine et Gedney, 1999, p 40.

<sup>13</sup> المخلافي، 2008، ص 18.

الثقافي المحيط، وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد، مع توافر درجة من الرضا وقدر عال من تماسك الجماعة [14].

**تعريف النمط القيادي:** لقد تعددت الآراء حول تعريف النمط القيادي نتيجة لتعدد الباحثين وتعدد توجهاتهم الفكرية وسندرج مجموعة من هذه التعاريف ومنها :

تعريف هيرسي وبلانشارد: أن النمط القيادي هو جملة السلوك والإجراءات التي يمارسها المدير للتأثير في نشاطات العاملين [15].

تعريف الهواري سيد 1982: هو عبارة عن سلوك متكرر ومميز لشخص ما [16].

من خلال دراسة التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف يشمل العوامل المشتركة بينهم وهو :

النمط القيادي هو نموذج من السلوكيات المنظمة التي يمارسها القائد في المؤسسة التي يعمل بها للتأثير في الموارد البشرية بهدف استثمار طاقاتها الكاملة ودفعها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

**تعريف الفاعلية:** هي القدرة على تنفيذ وتحقيق الأهداف المرجوة.

هي مدى القدرة على تحقيق الأهداف في ظل الموارد المحدودة المتاحة، ودرجة تحقيق الهدف إضافة إلى مراعات متغيرات أخرى مثل الإنتاجية والتكيف والمعنويات المرتفعة والانسجام [17].

**نظريات القيادة:** لقد تطورت نظريات القيادة بتطور البحث فيها حيث قدم المفكرون العديد من النظريات التي حاولت دراسة القيادة وفعاليتها والعوامل المحددة لها، ويظهر ذلك من خلال البحوث والدراسات التي أجريت بهدف الوقوف على طبيعتها وإبعادها والعوامل المتعلقة بها ومن بين النظريات المستحدثة نظرية "هيرسي وبلانشارد".

وسنحاول التركيز على أهم الأسس التي بنيت على أساسها:

#### نظرية هيرسي و بلانشارد 1972 Hersey,P and Blanchard,K:

لقد طور كل من "هيرسي وبلانشارد" من خلال مركز الأبحاث التابع لجامعة ولاية أوهايو الحكومية عام 1972 النظرية الموقفية ذات الأبعاد الثلاثة وهي:

1- الاهتمام بالعاملين 2- الاهتمام بالعلاقات 3- النضج الوظيفي [18].

وقد أكد كل من "هيرسي وبلانشارد" على متغير واحد وهو مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين، فباختلاف هذا المتغير يختلف أسلوب القيادة الذي يجب اعتماده، لذلك أطلق على هذه النظرية اسم "نظرية النضج الوظيفي للعاملين" "Maturity of Followers"، كما يطلق عليها اسم "نظرية الجاهزية الوظيفية للعاملين" أو نموذج "دورة الحياة للقيادة".

ويشير كل من هيرسي وبلانشارد إلى أن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين واستعدادهم للعمل في المنظمة أو المؤسسة، كما أن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يوفق بين أسلوبه وأسلوب مرؤوسيه، واحتياجاتهم للتوجيه والإشراف وكذلك احتياجاتهم المعنوية.

<sup>14</sup> الشايب، 2007، ص51.

<sup>15</sup> قرقرش، 2002، ص5.

<sup>16</sup> الصغير، 2004، ص23.

<sup>17</sup> عبد الكريم، 2008، ص14.

<sup>18</sup> الأغبيري، 2000، ص102.

ولا يقصد بالنضج الوظيفي سن العاملين أو الاستقرار العاطفي ولكنه محدد بالعناصر التالية:

1- رغبة الموظف في العمل والاستعداد لتحمل المسؤولية.

2- قدرة الموظف لإنجاز المهام الموكلة إليه.

3- خبرة الموظف في مجال عمله.

4- مؤهلات الموظف العلمية والعملية<sup>[19]</sup>.

وقد عرف "هيرسي وبلانشارد" النضج بأنه "محصلة كل من القدرة (نضج متعلق بالعمل) والاستعداد (نضج نفسي) لدى الفرد ليتحمل مسؤولية سلوكه في أداء العمل، فقد يكون لدى الفرد أو الجماعة نضجا لأداء مهام معينة، وقصورا في النضج لأداء غيرها وتتطلب القيادة الفاعلة تغيير سلوكيات القائد المرتبطة بالعمل، وسلوكيات في علاقاته الشخصية، لمقابلة درجة نضج جماعته"<sup>[20]</sup>.

ويميز هيرسي وبلانشارد بين نوعين من النضج وهما :

**نضج في العمل (الكفاءة) (Job Maturity):** ويقصد به قدرة الجماعة على تحديد أهداف معينة لتحقيقها، ورغبتهم وقدرتهم على تحمل المسؤولية ومدى خبرتهم ومستوى تعليمهم، وهذا يعني مدى كفاءتهم في انجاز العمل.

**النضج النفسي (Psychological Maturity):** ويقصد به مستوى الثقة بالنفس وتقدير الذات بالنسبة لأداء العمل المطلوب، حيث أن تمييز التابعين بدرجة عالية من النضج يعني قدرتهم على العمل ولديهم ثقة في انجازه، كما أن تمييز التابعين بدرجة منخفضة من النضج يعني أنهم يفتقرون إلى القدرة على العمل وإلى الخبرة وكذلك انعدام الثقة في أداء العمل المطلوب<sup>[21]</sup>.

ويمر النضج الوظيفي للمؤوسين عبر أربعة مراحل أساسية تسمى مراحل النضج الوظيفي وهي على النحو التالي :

**مرحلة النضج الأولى:** ويكون الموظف في هذه المرحلة موظفا جديدا في عمله وفي علاقاته بحيث لا يلم ولا يعرف عمله الذي سوف يقوم به، وكذلك لا يعرف من هم رؤسائه ولا زملاءه في العمل، ولا يعرف الأهداف التنظيمية أو رسالة التنظيم ويكون الموظف غير قادر على القيام بالأعمال المطلوبة منه وتكون درجة استعداده لتحمل المسؤولية محددة، ومن ثم فإن القائد الإداري في هذه المرحلة لديه اهتمام عالي بالإنجاز واهتمام منخفض بالأفراد ويناسب ذلك مع نمط الإبلاغ.

**مرحلة النضج الثانية:** مع مرور الوقت، و نتيجة لاكتساب الموظف الخبرة والمهارة من عمله الجديد، ونتيجة لاحتكاكه مع رؤساء العمل وزملائه، نجد أن الموظف قد ينتقل إلى هذه المرحلة، وبذلك تكون لديه القدرة على القيام بالأعمال المناطة به ولكنها تكون متدنية إلا أن لديه بعض الاستعداد لتحمل المسؤولية، وفي هذه المرحلة فإن القائد الإداري يكون لديه اهتمام عالي بكل من الأفراد والإنجاز ويناسب ذلك نمط الإقناع .

**مرحلة النضج الثالثة:** مع مرور الوقت يصبح الموظف في هذه المرحلة قادرا على القيام بالعمل بشكل جيد، وقادرا على تكوين علاقات إنسانية مع العاملين ومع ذلك قد يفتقر إلى بعض الشيء من الثقة بالذات وعدم الأمان نتيجة لازدياد المسؤولية الملقاة عليه وفي هذه المرحلة يكون القائد الإداري لديه اهتمام عالي بالأفراد واهتمام قليل بالإنجاز وذلك يتناسب مع نمط المشاركة.

<sup>19</sup> الصليبي، 008 ، ص 101 .

<sup>20</sup> أبو ندى، 2007، ص98.

<sup>21</sup> قوراية، 2007، ص275.

**مرحلة النضج الرابعة:** يصبح الموظف في هذه المرحلة قد اكتملت قدراته بشكل كبير، بمعنى تكون معلوماته ومهاراته واستعداده للقيام بالعمل في أحسن صورة، ويكون تواقفا لتحمل مسؤولياته نتيجة لازدياد ثقته بذاته وولائه نحو التنظيم الذي يعمل فيه، وفي هذه المرحلة يكون القائد الإداري لديه اهتمام منخفض بالإنجاز والأفراد وذلك يناسب نمط التفويض حسب نظرية "هارسي وبلنشارد"<sup>[22]</sup>.

#### الأساليب القيادية في نظرية "هيرسي و بلنشارد":

**-نمط الإبلاغ (Telling):** وهو سلوك عال في التوجه نحو الإنجاز ومنخفض في العلاقات الإنسانية، ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى نضج المرؤوسين منخفضا، إذ نجد أن القائد يهتم بالعمل وذلك بسبب أن العاملين في التنظيم موظفون جدد، حيث يركز القائد على إعطاء التعليمات ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية .

**-نمط الإقناع (Selling):** وهو سلوك عال في التوجه نحو الإنجاز وعال في التوجه نحو العلاقات الإنسانية، ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى النضج للمرؤوسين بين المنخفض والمتوسط، ويلاحظ في هذا النمط أن القائد يهتم بالعمل كما يهتم بالعاملين، ففي هذه المرحلة مازالوا غير مستعدين لتحمل مسؤولية العمل وحدهم ومع ذلك نجد أن القائد يشجع العاملين ويدعمهم، إذ أن العاملين أصبحوا قريبين من القائد بحكم علاقات العمل.

**-نمط المشارك (Participation):** وهو أسلوب عال في التوجيه نحو العلاقات الإنسانية ومنخفض في التوجه نحو الإنجاز، و يمارس هذا النمط عندما يكون مستوى النضج للمرؤوسين بين متوسط وعال، ويلاحظ أن القائد في هذا النمط لا يهتم كثيرا بالعمل إذ أن التوجيه الذاتي للحد من المقرر قد يواجه بالمقاومة من قبل المرؤوسين لذلك نجد أن المدير أو القائد يهتم بالعلاقات الإنسانية بهدف تشجيع المرؤوسين لحل مشاكلهم وتحمل مسؤولية العمل .

**-النمط المفوض (Délégation):** وهو أسلوب منخفض في بناء العلاقات الإنسانية وكذلك منخفض نحو الإنجاز، ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى نضج المرؤوسين عاليا، إذ يصبح أكثر ثقة بذاتهم وأكثر قدرة على توجيه أعمالهم وأكثر خبرة وأكثر قبولا لتحمل المسؤولية<sup>[23]</sup>.

وانطلاقا من هذه النظرية أعد "هيرسي وبلنشارد" أداة لقياس العلاقة بين القائد ومرؤوسيه أطلق عليها "أداة وصف فاعلية القائد وتكيفه" "LEAD" وتتكون هذه الأداة من 12 عبارة، لكل واحدة 4 إجابات كل إجابة تمثل أسلوبا قياديا من الأساليب سالفة الذكر .

**المنهج المتبع:** ان المنهج المناسب للدراسة الحالية هو المنهج الاستكشافي.

**عينة الدراسة:** في الدراسة الحالية تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة .

#### أدوات الدراسة:

**أداة وصف فاعلية القائد و تكيفه (L.E.A.D):** لقد تم اعتماد هذه الأداة من أجل قياس متغير النمط القيادي وقامت الطالبة بتكييف الأداة حتى تتناسب بنودها مع أهداف وعينة الدراسة، وهي أداة طورها كل من " هيرسي وبلنشارد " واعتمدها في البيئة العربية (قرقش، 2002) حيث حصل عليها من كتاب " هيرسي وبلنشارد " وقام بترجمتها من اللغة الإنجليزية الى اللغة العربية ثم قام بقياس صدقها عن طريق عرضها على مجموعة من خبراء اللغة العربية والإنجليزية ثم تطبيقها على المجتمع الأردني، كما قام الباحث باستخراج ثباتها بالاستعانة بمعامل الثبات "ألفا كرومباخ" وكانت

<sup>22</sup> قرقش، 2002، صص 26-27.

<sup>23</sup> نفس المرجع ، صص 28-29.

قيمته (0,75) وهذا يدل على أن قيمة معامل الثبات عالية. كما اعتمدها (المغيدي وآل ناجي، 1999) و(حسين، 1999) و(الصليبي، 2008)، كما اعتمدها في البيئة الجزائرية (الشايب، 2007).

وحدد "هيرسي وبلانشارد" من خلال هذه الأداة أربعة أساليب قيادية يمكن التعرف عليها من خلال علاقة القائد مع مرؤوسيه وهي: أسلوب الإبلاغ، أسلوب الإقناع، أسلوب المشاركة وأسلوب التفويض. وتشمل الأداة على 12 موقفاً تعكس مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين وهي موزعة كالآتي:

- ثلاث مواقف خاصة تعكس مستوى النضج الوظيفي المنخفض.

- ثلاث مواقف خاصة تعكس مستوى النضج الوظيفي المنخفض إلى المعتدل.

- ثلاث مواقف خاصة تعكس مستوى النضج الوظيفي المعتدل إلى المرتفع.

- ثلاث مواقف خاصة تعكس مستوى النضج الوظيفي المرتفع.

ويختار المفحوص في كل موقف إجابة واحدة من بين أربع إجابات معطاة أما (أ) أو (ب) أو (ج) أو (د).

فقد تعكس الإجابة الاهتمام بالعمل بصورة أكبر من العلاقات الإنسانية وهو نمط الإبلاغ.

أو تعكس الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بصورة عالية، وهو نمط الإقناع .

أو تعكس الاهتمام بالعمل والعلاقات الإنسانية بصورة أقل، وهو نمط التفويض .

وقد تم اعتماد هذه الأداة في الدراسة الحالية كونها تتناسب مع أهداف الدراسة حيث لا يهمننا بالدرجة الأولى النمط القيادي الذي يمارسه المدير ولكن ما يهمننا هو مستوى نضج الموظف وكيفية تفسيره للأسلوب القيادي الذي يمارس عليه.

**مفتاح تصحيح الأداة:** مفتاح تصحيح جدول رقم (01) يعتمد على البنود التي تصنف كل أسلوب على حدى، فعند حصول المدير على أعلى درجة في نمط من الأنماط الأربعة يعد ذلك النمط هو النمط الأكثر استخداماً لديه والذي يعبر عن أسلوبه القيادي، وتتم معرفة الفاعلية من خلال:

تحديد الإجابات للحالات الاثني عشرة الموجودة بالاستبانة، والقيمة الموازية لكل إجابة في قائمة مفتاح الإجابات كما هو في الجدول رقم (01)، ثم جمع القيمة الموازية للإجابات لكل عمود من الأعمدة الأربعة، وحاصل جمع قيم هذه الأعمدة يمثل درجة الفاعلية، وينبغي ملاحظة الآتي :

- كلما كان القرار المتمثل في الفقرة المختارة على درجة عالية من النجاح والتوفيق، فإن وزن الفقرة المختارة (+2).

- وكلما كان القرار المتمثل في الفقرة المختارة أقل نجاحاً وتوفيقاً فإن وزن الفقرة المختارة (+1).

- وكلما كان القرار المتمثل في الفقرة المختارة غير ناجح للغاية وغير موفق للغاية كان وزن الفقرة المختارة (-2)، لذلك فإن درجة الفاعلية تمتد من (+24 إلى +1)، والفاعلية نوعان إيجابية تمتد من (+1 إلى +24)، وفاعلية سلبية تمتد من (-1 إلى -24).

ففي كل مرة يكون القرار على درجة عالية من النجاح والتوفيق، فإن درجة الفاعلية تقترب من (+24) و مع ذلك فإن من الصعوبة بما كان ان تكون فاعلية النمط القيادي هي (+24) لأن ذلك يمثل المثالية.

فإذا كانت فاعلية مدير ما هي أقل من (+24) بكثير جداً فإن سلوك هذا الشخص وتصرفاته مفتوحة جداً وفاعليته متدنية.

## جدول رقم (01) يبين قائمة مفتاح تصحيح

الأداة. [24]

رقم العبارة	أ	ب	ج	د
1	2+	1-	1+	2-
2	2+	2-	1+	1-
3	1+	1-	2-	2+
4	1+	2-	2+	1-
5	2-	1+	2+	1-
6	1-	1+	2-	2+
7	2-	2+	1-	1+
8	2+	1-	2-	1-
9	2-	1+	2+	1-
10	1+	2-	1-	2+
11	2-	2+	1-	1+
12	1-	2+	1-	1+

**تكيف أداة فاعلية القائد و تكيفه:** حتى تتناسب الأداة مع أهداف وعينة الدراسة، حاول الباحث تكيف الأداة من حيث البنود والأجوبة، فالأداة في الأساس موجهة للقادة كي يستجيبوا لها، وكون عينة الدراسة الحالية تتمثل في موظفي الجامعة تم تعديل صياغة البنود والأجوبة لكي يستطيع الإجابة عنها الموظفون، كما تم تغيير بعض المفردات والعبارات وتبسيط البعض الآخر، وهذا لكي تتلاءم مع خصائص العينة.

**الخصائص السيكميترية للأداة:** يقصد بالخصائص السيكميترية تقنين الأداة عن طريق حساب صدقها وثباتها وذلك بهدف التحقق من صلاحيتها للاستخدام في الدراسة الحالية .

**صدق الأداة :**

**صدق المحكمين:** بعد تكيف الأداة تم عرضها على مجموعة من الأساتذة من داخل وخارج جامعة ورقلة وذلك بهدف معرفة رأيهم واقتراحاتهم حول مدى ملائمة البنود والأجوبة وسلامتها اللغوية مقارنة بالأداة الأصلية، ومدى مناسبتها لعينات الدراسة وهل تخدم أغراض البحث .

**صدق المقارنة الطرفية:** للتأكد من صدق الأداة عن طريق صدق المقارنة الطرفية تمت الاستعانة ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) والجدول رقم (02) يبين نتائج صدق المقارنة الطرفية لأداة فاعلية القائد وتكيفه:

**الجدول رقم (02) يبين نتائج صدق المقارنة الطرفية لأداة فاعلية القائد و تكيفه.**

الأموات المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	ت المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
لدرجات العليا %33	20,35	0,93	16,63	2,75	32	0,01
لدرجات الدنيا % 33	15,41	0,79				

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (02) أن قيمة (ت) المحسوبة لدلالة الفروق بين القيم العليا والقيم الدنيا لأداة فاعلية القائد وتكيفه وهي (16,63) أكبر من قيمة (ت) المجدولة وهي (2,75) وهذا عند مستوى الدلالة (0,01)، أي أنها توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعة العليا والمجموعة الدنيا وعليه فإن الأداة تتمتع بالقدرة على التمييز بين مجموعة العليا والدنيا وبالتالي الأداة صادقة .

**الصدق الذاتي:** لزيادة الثقة في الأداة والتأكد من صلاحيتها للاستخدام في الدراسة تم حساب الصدق الذاتي، علماً أن ثبات الاختبار عن طريق التجزئة النصفية يساوي (0,74) وبالتالي الجذر التربيعي  $\sqrt{0,74} = 0,86$  وهي قيمة عالية وعليه نستنتج أن الأداة صادقة.

**ثبات الأداة: التجزئة النصفية:** بعد تفريغ النتائج في جدول إحصائي تم الاستعانة ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) فتحصلنا على النتائج كما موضح في الجدول رقم (03):

**جدول رقم (03)** يوضح نتائج ثبات التجزئة النصفية لأداة فاعلية القائد و تكيفه.

معامل الارتباط بيرسون	معامل ثبات بروان	مقياس فاعلية القائد وتكيفه
0,59	0,74	

نلاحظ من خلال جدول رقم (03) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون هي (0,59) وبعد تعديلها واستخدام معادلة "سبيرمان حيث أن قيمة بروان" تحصلنا على قيمة (0,74) وهي قيمة عالية، وهي دالة عند مستوى (0,01) "ر" المحسوبة أكبر من قيمة "ر" المجدولة والتي تساوي (0,35) عند درجة حرية (49).

#### عرض و مناقشة النتائج:

**عرض نتائج الفرضية الأولى:** تنص الفرضية الأولى على ما يلي: نتوقع أن يكون النمط القيادي السائد في جامعة ورقلة الكبرى حسب نظرية "هارسي وبلانشارد" من وجهة نظر الموظفين هو الإقناع يليه التفويض. للإجابة عن هذه الفرضية فقد تم حساب التكرارات والنسب وهي لكل نمط من الأنماط القيادية، كما هو موضح في الجدول رقم (04).

**جدول رقم (04)** يبين النسب المئوية للأنماط القيادية المعتمدة في الميدان حسب أداة "هيرسي وبلانشارد".

النسبة المئوية	التكرار	النمط القيادي
10.72 %	15	أسلوب الإبلاغ
42.86 %	60	أسلوب الإقناع
27.14 %	38	أسلوب مشاركة
19.28 %	27	أسلوب التفويض
100 %	140	لمجموع

يبين الجدول رقم (04) أن أسلوب الإقناع هو الأسلوب الذي حصل على أكبر تكرار (60 تكراراً) بنسبة مئوية تقدر بـ (42.86%) من مجموع التكرارات، ثم يليه أسلوب المشارك بـ (38 تكراراً) وبنسبة مئوية تقدر بـ (27.14%)، في حين كان أسلوب التفويض (27 تكراراً) بنسبة مئوية (19.28%)، وأما أسلوب الإبلاغ (15 تكراراً) وبنسبة مئوية (10.72%) فكان في المرتبة الأخيرة، مما يعني أسلوب الإقناع يليه أسلوب المشارك هما الأسلوبان السائدان في جامعة ورقلة من وجهة نظر الموظفين.

وعليه يمكن القول أن فرضية البحث تحققت في جزئها الأول، أي سيادة أسلوب الإقناع، والجدول رقم (05) يبين الفروق في الأساليب القيادية حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" باستخدام كا<sup>2</sup>.

والجدول رقم (5) يبين الفروق في الأساليب القيادية حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد".

اليقيني	التكررات النظرية	التكررات المحسوبة	الأساليب
-20,0	35,0	15	الإبلاغ
25,0	35,0	60	الإقناع
2,0	35,0	37	لمشاركة
-7,0	35,0	28	التفويض
		140	المجموع

يبين الجدول رقم (05) ان قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> النظرية وعليه وجود فروق دالة احصائيا في الاساليب القيادية. وانققت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الشايب، 2007) إلى ان أسلوب الإقناع هو الأسلوب الأكثر استخداما من طرف المشرفين التربويين في التعليم الابتدائي، يليه أسلوب التفويض.

ونفس النتيجة توصل إليها كل من "هيرسي وبلانشارد"، حيث أكدت الدراسة أن أسلوب الإقناع هو الأسلوب السائد في المؤسسات التعليمية الأمريكية وفي بعض الاقطار الاخرى التي تتميز بمستوى تعليم عال<sup>[25]</sup>.

كما اتفقت مع ما توصلت لها دراسة ( هول، 1986 hall ) والتي هدفت إلى معرفة أنماط القيادة السائدة والمساندة لبعض مديري المدارس كما يتصورها أنفسهم وكما يتصورها مديرو التعليم والموجهون الذين يعملون معهم، وقد استخدم الباحث أداة وصف فعالية القائد وتكيفه، وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هو أن الأسلوب الأكثر استخداما هو أسلوب الإقناع.

وكذلك دراسة (مورغن، 1988 Morgn) حول معرفة الأنماط القيادية للمرشدين في المدارس في فلوريدا في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدم الباحث نظرية "هيرسي وبلانشارد" وكان من أهم نتائجها أن أسلوب التسويق أي "الإقناع" هو الأكثر استخداما في أغلب الأحيان<sup>[26]</sup>.

ونفس النتيجة توصل إليها (ديرانية، 1989) حول الأنماط القيادية السائدة لدى مديري كليات المجتمع الأردني، حيث توصلت إلى أن نمط الإقناع هو النمط السائد بشكل عام لدى عينة الدراسة<sup>[27]</sup>.

واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (المغدي وناجي، 1994) حول التعرف على الأساليب القيادية لعمداء كليات جامعة الملك فيصل، واعتمد الباحثان نظرية "هيرسي وبلانشارد" في وصف الأساليب القيادية وأشارت نتائج الدراسة إلى أن عمداء كليات جامعة فيصل يتميزون بممارسة أسلوب المشاركة وأسلوب الإقناع.

واختلفت النتيجة السابقة مع ما توصلت إليه دراسة (علاوي، 1992) حيث أن النمط القيادي السائد لدى عينة الدراسة هو الإبلاغ<sup>[28]</sup>.

<sup>25</sup> الاغبري، 2000، ص115.

<sup>26</sup> الحراشنة، 2008، ص327.

<sup>27</sup> عورتاني، 2003، ص45.

<sup>28</sup> الشايب، 2007، ص267.

وأجرى(الصليبي 2005) دراسة حول الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية " هيرسي وبلانشارد" وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم، وبينت النتائج سيادة النمط المشارك ثم يليه نمط الإبلاغ.

ان نمط الإقناع هو سلوك عال في التوجه نحو الإنجاز وعال في التوجه نحو العلاقات الإنسانية، ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى النضج للمرؤوسين بين المنخفض والمتوسط، وهو أسلوب لا يتعدى الأشعار بالقرارات المتخذة، مما يجعل تصنيفه ضمن الاسلوب التسلطي الطيب على حد تعبير " ليكرت " [29].

ان القادة في المؤسسات الجزائرية بصفة عامة لازالوا يتبعون النمط التقليدي في تسيير المؤسسات حيث يتركز النفوذ في شخص المدير، وتتحرك التفاعلات الشخصية داخل جماعة العمل تجاه المدير، ويحتكر المدير السلطة وينفرد بتصميم السياسات والإجراءات وصنع القرار كما يحدد ويشكل المهام والعلاقات، ويسيطر على ألوان الثواب والعقاب ويرى نفسه الأوسع أفقا والأغزر فكرا والأصوب.

وعلى الرغم من أن هذا النمط القيادي قد يؤدي إلى الالتزام بالعمل وزيادة الإنتاج إلا أن له في المقابل آثار سلبية على مستوى الأفراد وشخصياتهم، ومن ثم يبقى تماسك العمل موقوف على وجود المدير فإذا غاب أدى إلى اضطراب العمل وإشاعة الفوضى، وهذا يؤدي حتما إلى انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، وانعدام الثقة بينهم وبين مدير المؤسسة، وينعكس على روح التعاون بينهم[30].

**عرض نتائج الفرضية الثانية:** تنص الفرضية الثانية على ما يلي: هناك مستوى ايجابي مرتفع من درجة فاعلية القيادة الادارية لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

بعد جمع البيانات التي تساعد في اختبار هذه الفرضية تم تفريغها ثم تحليلها عن طريق التكرارات والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي الذي تم اعتباره في هذه الدراسة محكا في تحديد درجة فاعلية القيادة الادارية والجدول الموالي يوضح نتائج الفرضية الثانية:

**جدول رقم (06) يبين مستويات درجة فاعلية القيادة الادارية لموظفي جامعة ورقلة.**

درجة الفاعلية					التكرار
سليبي متدني من	سليبي مرتفع من	إيجابي متدني من	إيجابي مرتفع من	المجموع	
24- الى 13-	12- الى 1-	1+ الى 12+	13+ الى 24+		
1	51	87	1	140	
% 00.72	% 36.42	% 62.14	% 00.72	% 100	النسبة المئوية

تشير نتائج الجدول رقم (06) أن نسبة درجة فاعلية القيادة الادارية ايجابي متدني هي بأعلى النسب فقد وصلت إلى(62.14%)، ويليهما درجة فاعلية القيادة الادارية سليبي مرتفع بنسبة(36.42%)، وبنسبة منخفضة درجة فاعلية القيادة الادارية سليبي متدني وايجابي مرتفع وقدرت بـ(0.72%)، وعند مقارنة هذه القيمة مع التقسيم المحدد مسبقا لفاعلية القيادة الادارية يتضح أن مستوى درجة فاعلية القيادة الادارية لدى عينة البحث هو مستوى ايجابي متدني وهذا يعني أن الفرضية المقترحة غير محققة.والجدول الموالي يبين الفروق في مستوى فاعلية القيادة حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" باستخدام كا<sup>2</sup>.

<sup>29</sup> مقدم، 1999، ص 129-130.

<sup>30</sup> الأغبري، 2000، ص 95.

الجدول رقم (07) يبين الفروق في مستويات الفاعلية القيادية حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد".

نوعي	تكررت نظرية	تكررت المحسوبة	
-19,0	70,0	51	,00
19,0	70,0	89	1,00
		140	المجموع

يبين الجدول رقم (07) ان قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> النظرية وعليه وجود فروق دالة احصائيا في درجات فاعلية القيادة الادارية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (فرقش، 2002)، حول فاعلية القيادة الادارية التربوية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان، من وجهة نظر المديرين وفقا لنظرية "هيرسي وبلانشارد" كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العبد، 2000).

وتوصلت دراسة (علي، 2013) والتي هدفت الى معرف فعالية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم في المدينة المنورة، وتشير النتائج إلى أن تصورات مديري المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بالمدينة المنورة لدرجة فعالية القيادة الإدارية على المستوى الكلي جاءت بدرجة متوسطة. كما أجرى (علوي، 2004) دراسة في اليمن بعنوان "القدرة على القيادة التربوية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة عدن"، طبقت الدراسة على عينة من مديري ومديرات المدارس الأساسية والبالغ عددهم (42 مديرا ومديرة)، استخدم فيها اختبار المقدر على القيادة التربوية لـ "محمد منير مرسى"، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى المقدر على القيادة التربوية لمديري ومديرات المدارس الأساسية بشكل عام يقع عند مستوى مقبول (متوسط). وقد تعكس هذه النتيجة طرائق التسيير المنتهجة من قبل القادة في الجامعة، حيث مازالت هذه الاخيرة تسيير بطرق تقليدية، اين يتركز النفوذ في شخص القائد، فينفرد باتخاذ مختلف القرارات دون إشراك الاطراف الاخرى، وهذا يؤثر سلبا على التفاعل الإيجابي والتعاون داخل المنظمة، كما ان اتباع الطرائق التقليدية في تسيير المنظمات لا يحفز العاملين لتحقيق الاهداف المسطرة، وهذا كله يؤثر سلبا على فعالية المنظمة، ويؤكد ذلك (نشوان، 2004) حيث يرى أن فعالية أي منظمة تقاس بدرجة مقدرتها على إنجاز الأهداف بأقل تكلفة وجهد، كما تدل الفعالية الإدارية على درجة التفاعل والنشاط الذي تنفذه القيادة داخل المنظمة، ودرجة التعاون المثمر والفعال فيما بينها وبين العاملين في المواقع الإدارية المختلفة.

فالقيادة كما أشار (عبد، 2000) يجب أن تتمتع بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، ولا بد أن تعمل على تنسيق الأعمال وتوجيه الجهود وتحفيز الأفراد العاملين في المنظمة؛ كي تساعد في تحقيق رفاهية المجتمع، والمتمثلة في تحقيق الأهداف بالشكل المطلوب.

عرض نتائج الفرضية الثالثة: تنص هذه الفرضية على الآتي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية القيادة الإدارية وفق نظرية "هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر الموظفين باختلاف المؤهل العلمي والجنس والتفاعل بينهما.

للإجابة عن هذه الفرضية تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة فاعلية القيادة الإدارية من وجهة نظر الموظفين باختلاف المؤهل العلمي والجنس والتفاعل بينهما، كما هو موضح في الجدول رقم (08):

جدول رقم (08) يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية القيادة الإدارية من وجهة نظر الموظفين باختلاف المؤهل العلمي والجنس والتفاعل بينهما.

المؤشرات	المجموعات	العينة (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المؤهل العلمي	. ثانوي فأقل م	37	1.513	4.634
	مستوى البكالوريا فأكثر	103	1.058	5.046
الجنس	الذكور	48	1.000	4.959
	الإناث	92	1.434	5.041

يبين الجدول رقم (08) أن متوسط درجات مقياس فاعلية القيادة الادارية من وجهة نظر الموظفين، الذين مؤهلهم العلمي اقل من بكالوريا قدر بـ 1.513 وانحراف معياري يساوي 4.634، وهو يمثل أعلى متوسط حسابي، بينما قدر المتوسط الحسابي للموظفين الذين يحملون مؤهل علمي أعلى من بكالوريا بـ 1.058 وانحراف معياري يساوي 5.041.

أما بالنسبة للذكور فمتوسط درجات مقياس فاعلية القيادة الادارية من وجهة نظر الموظفين قدر بـ 1.000 وانحراف معياري يساوي 4.959، وهو يمثل أقل من المتوسط الحسابي للإناث، حيث قدر المتوسط حسابي بـ 134.18 وانحراف معياري يساوي 17.47.

ولمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات فاعلية القيادة الإدارية باختلاف المؤهل العلمي والجنس والتفاعل بينهما، فقد تم اعتماد أسلوب تحليل التباين المتعدد، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (09).

#### جدول رقم (09):

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
الجنس	10.201	1	10.201	0.413	0.521
المؤهل العلمي	0.293	1	0.293	0.12	0.913
التفاعل	9.578	1	9.578	0.388	0.534
الخطأ	3571.000	136	24.678		
المجموع	3376.556	139			

يبين الجدول رقم (06) أن قيمة (ف) المحسوبة لكل من المؤهل العلمي والجنس والتفاعل بينهما غير دالة، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين في درجة الفاعلية باختلاف المؤهل العلمي والجنس والتفاعل بينهما.

وتتفق هذه النتيجة في جزئها الاول مع ما توصلت إليه دراسة علي حسين حورية (2013)، والتي هدفت للتعرف على فعالية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم في المدينة المنورة،

حيث أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة في تقديرات أفراد العينة لفاعليات القيادة الإدارية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

كما تتفق مع دراسة (شعبان، 1993) والمعنونة بخصائص المدرس الفعالة في رأي مديري المدارس الثانوية ومديراتها، وتوصلت الدراسة الى انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات مديري مدارس الثانوية لدرجة اهمية خصائص المدرسة الفعالة تعزى لمؤهلهم العلمي .

واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الصائغ، 1994)، حول الأنماط القيادية التربوية الأكثر شيوعاً لدى مديري المدارس الابتدائية كما يدركها المدرسون العاملون معهم في مدينة الرياض، حيث من بين نتائج الدراسة وجود فروق لأي نوع من القيادة تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

وتتفق هذه النتيجة في جزئها الثاني مع ما توصلت إليه دراسة (قرقش، 2002)، حول فاعلية القيادة الادارية التربوية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان، من وجهة نظر المديرين وفقاً لنظرية "هيرسي وبلانشارد" حيث توصلت إلى عدم وجود فروق دالة تعزى لمتغير الجنس.

كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العموش، 1990)، والتي هدفت لمعرفة العلاقة بين الابعاد القيادية لمديري و مديرات مدارس محافظة الزرقاء الحكومية ودافعية معلميهما نحو العمل، وتوصلت هذه الاخيرة الى عدم وجود فروق باختلاف متغير الجنس .

واختلفت مع دراسة (شعبان، 1993) والمعنونة بخصائص المدرس الفعالة في رأي مديري المدارس الثانوية ومديراتها حيث توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات مديري مدارس الثانوية لدرجة أهمية خصائص المدرسة الفعالة تعزى لمتغير الجنس لصالح المديرات .

كما أن دراسة (علي، 2013) والتي هدفت للتعرف على فاعلية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم في المدينة المنورة، أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة في تقديرات أفراد العينة لفاعليات القيادة الإدارية وفقاً لمتغير الجنس وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة وفقاً لمتغيري الجنس.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بالرجوع إلى خصائص العينة، حيث يمكن ملاحظة أن أغلب الموظفين في جامعة ورقلة يحملون شهادة البكالوريا فما فوق، وبالتالي فمعظمهم يتمتع بمستوى عال ومتقارب من التعليم، وهذا قد ينعكس على طريقة تأويلهم للأساليب القيادية التي يتبناها القادة في الجامعة، كما ان اغلب افراد العينة إناث وهذا يعكس الجهود المبذولة لتوفير فرص متساوية بين الجنسين سواء في فرص الدراسة وفي فرص التوظيف.

### خلاصة:

إن القيادة تمثل قمة الهرم التنظيمي في أي منظمة، فهي عبارة عن مجموعة من السلوكيات يقوم بها القائد ليؤثر في مرؤوسيه حتى يحقق أهداف وفعالية المنظمة، فالقيادة لها دورا فعالا في توجيه المنظمة ونجاحها واستمرارها، والقائد الفعال هو الذي يحدث نمط قيادته تأثيرا إيجابيا في المناخ التنظيمي بوجه عام، كما يؤثر على العاملين وسلوكهم وادائهم بشكل فعال، ولقد حظيت ظاهرة القيادة باهتمام العلماء منذ القدم، وتناولوا بالدراسة مختلف الأنماط القيادية واثارها على المنظمة والمرؤوسين على حد سواء، وفي الدراسة الحالية تم التوصل الى ان النمط القيادي السائد في الجامعة من وجهة نظر الموظفين حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" هو الإقناع يليه الاسلوب المشارك، وهو سلوك عال في التوجه نحو الإنجاز وعال في التوجه نحو العلاقات الإنسانية. كما تم التوصل إلى ان فاعلية القيادة الإدارية من وجهة نظر الموظفين حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" كانت إيجابية متدنية، كما تم التوصل الى عدم وجود فروق في درجة فاعلية القيادة الإدارية من وجهة نظر الموظفين باختلاف المؤهل العلمي والجنس والتفاعل بينهما.

## المراجع:

- 1- أبو نداء، سامية خميس (2007) تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالإنجاز التنظيمي والشعور بالعدالة، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 2- الأغبري، عبد الصمد (2000) الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية، بيروت.
- السعود، راتب (2009) أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفق لنظرية "وتس ليكر" وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس، المجلة الأردنية للعلوم الإدارية، الأردن.
- 3- الشايب، محمد الساسي (2007) علاقة أساليب الإشراف التربوي (التفتيش) بكفايات المعلمين التدريسية وباتجاهاتهم نحو مهنة التدريس، دراسة ميدانية بولايات ورقلة، وغرداية، والوادي، رسالة مقدمة لنيل الدكتوراه في علم النفس التربوي، جامعة وهران.
- 4- الشايب، محمد الساسي - بن حفيظ، شافية (2014) فاعلية القيادة التربوية حسب نظرية العلاقات الإنسانية والنضج الوظيفي ل"هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر معلمي المدارس التربوية بمدينة ورقلة - الجزائر. دراسة ميدانية للمشاركة في ملتقى حول أهمية ودور العلاقات الإنسانية والصحة النفسية في تطوير المؤسسات، جامعة ورقلة.
- 5- السعود، راتب - سوزان سلطان (2009) درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلة 25 العدد (2+1)، جامعة عمان، الأردن .
- 6- الصغير، محمد بن عبد الله (2004) مدى استخدام ضباط الكليات العسكرية للأساليب القيادية لنموذج "هيرسي وبلانشارد"، دراسة تطبيقية على ضباط كلية الملك عبد العزيز الحربية، بحث مكمّل لنيل درجة ماجستير في قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- 7- الصليبي، محمود عبد المسلم (2008) الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية وفق نظرية "هيرسي وبلانشارد" وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمهم وإدارتهم، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- 8- العورتاني، مأمون عبد القادر أمير (2003) العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، دراسة مكملة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين .
- 9- المخلافي، أمل محمد سرحان (2008) الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي، رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- 10- أنشوا، أحمد علي أحمد (2001) الأنماط الإشرافية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية والثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين.
- 11- بن حفيظ، شافية (2013) علاقة النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- 12- حمدان، دانا لطفي (2008) العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.
- 13- غانم، خاتم عبد الله علي (2005) السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، دراسة مكملة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية.
- 14- غيات، بوفلجة (2010) القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، مخبر البحث في علم النفس وعلوم التربية، دار القدس العربي، وهران، الجزائر.
- 15- قرقرش، عبد الكريم قرقرش (2002) فاعلية القيادة الإدارية التربوية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المديرين والمديرات وفقا لنظرية "هيرسي وبلانشارد"، رسالة مكملة لنيل درجة ماجستير في جامعة عمان العربية للدراسات العليا، جامعة عمان، الأردن.
- 16- قورايا، أحمد (2007) فن القيادة المرتكزة على منظور النفسي والاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 17- كفاية، يوسف أبو عيدة (2010) الأنماط القيادية في الجامعات وانعكاسها على تفعيل أداء العاملين، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في أصول التربية، جامعة الأزهر - غزة .
- 18- علي، حسين حورية (2013) فعالية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم في المدينة المنورة، دراسات العلوم التربوية، المجلد 40 ، ملحق 1 عمادة البحث العلمي /الجامعة الأردنية.
- 19- Gedrey , Christine R (1999 e) leadership effectiveness , a reserch Report Submitted to the Faculty in partial Fulfillment of the Graduation Requirement advisor ;Lt col Sharon , Alabana, Max Well air college , Air University.