

الاسلوب القيادي في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بالفعالية التنظيمية وفق مدخل تعدد
المنتفعين

-دراسة حالة موظفي المركب الرياضي الجوّاري " المجاهد بوطبة بلقاسم بلدية السوارخ" ولاية
الطارف.

Leadership style in the Algerian institution and its relationship to organizational
effectiveness according to the multiple beneficiaries' approach

-A case study of the employees of the sports complex Proximity «Al-Mujahid BOUTABA
BELKACEM, Municipality of AL-SAWARKH", state of EL-TAREF

Student dr. BENZARA YAZID¹, DOCTOR. DJABRI DALAL

بن زارع يزيد^{*}، د. جابري دلال

¹ طالب دكتوراه كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية محمد شريف مساعدي سوق اهراس، (الجزائر)، مخبر

الدراسات الانسانية والأدبية y.benzaraa@univ-soukahras.dz

² أستاذ محاضر قسم ا كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية محمد شريف مساعدي سوق اهراس، (الجزائر)

djabridalal7@gmail.com

تاريخ النشر: 2024/06/27

تاريخ القبول: 2024/04/11

تاريخ الاستلام: 2023/09/14

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى النظر في العلاقة بين نوع الاسلوب القيادي المتبع ومستوى الفعالية
التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية وفق مدخل تعدد المنتفعين ، وتحديد الاسلوب القيادي
الأنسب لتحقيق هذه الفعالية ، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين استخدام اسلوب قيادي معين على
الفعالية التنظيمية للعاملين ودرجة انخفاضها او ارتفاعها في المؤسسة ، وباستخدام المنهج الكمي
اعتمدت الدراسة على استخدام التحليل الاحصائي لاستمارة البحث التي وزعت على عمال واطارات

^{*} المؤلف المرسل: بن زارع يزيد، الإيميل: y.benzaraa@univ-soukahras.dz

المركب الرياضي الجوّاري للإجابة عن التساؤل المركزي : ما طبيعة العلاقة بين الأسلوب القيادي المتبع و
الفعالية التنظيمية لدى موظفي المركب الرياضي الجوّاري بالسواخ ؟ ، للإجابة على فرضية الدراسة
الاساسية : هناك علاقة دالة بين نوع الأسلوب القيادي المتبع و الفعالية التنظيمية لدى عمال المركب
الرياضي الجوّاري بالسواخ. ، وقد طبق في هذه الدراسة طريقة المسح الشامل لصغر حجم مجتمع
الدراسة المتكون من 15 مفردة يمثلون عمال واطارات المؤسسة. من خلال استمارة بحث مقسمة الى اربعة
محاور، تم التأكد من صدق وثبات عناصرها التي تدرس العلاقة بين المتغيرات الاساسية للموضوع،
وخلصت الدراسة الى ان هناك علاقة ارتباط قوية بين نوع الاسلوب القيادي المتبع والفعالية التنظيمية في
تحقيق اهداف المؤسسة.

كلمات مفتاحية: القيادة الادارية، الفعالية التنظيمية، الأسلوب القيادي، المؤسسة، تعدد

المنتفعين.

Abstract:

This research aims to consider the relationship between the type of leadership style used and the level of organizational effectiveness among the workers in the Algerian institution according to the approach of the multiplicity of beneficiaries, and to determine the most appropriate leadership style to achieve this effectiveness, by studying the relationship between the use of a specific leadership style on the organizational effectiveness of the employees and the degree of its decline or its height in the foundation, Using the quantitative approach, the study relied on the use of statistical analysis of the research form that was distributed to the workers and tires of the Sports Complex Proximity to answer the central question: What is the nature of the relationship between the leadership style followed and the organizational effectiveness of the employees of the Sports Complex Proximity in AL-SAWARKH? To answer the basic hypothesis of the study: There is a

significant relationship between the type of leadership style followed and the organizational effectiveness of the workers of the sports complex Proximity in Al-SAWARKH. In this study, the comprehensive survey method was applied to the small size of the study population, consisting of 15 individuals representing the workers and executives of the establishment. Through a research form divided into four axes, the validity and stability of its elements that study the relationship between the basic variables of the subject were confirmed, and the study concluded that there is a strong correlation between the type of leadership style used and organizational effectiveness in achieving the goals of the institution.

Keywords: administrative leadership, organizational effectiveness, leadership style, institution, multiple beneficiaries.

Résumé:

Cette recherche vise à considérer la relation entre le type de style de leadership suivi et le niveau d'efficacité organisationnelle des travailleurs de l'institution algérienne selon l'approche des bénéficiaires multiples, et à déterminer le style de leadership le plus approprié pour atteindre cette efficacité, en étudiant la relation entre l'utilisation d'un style de leadership spécifique sur l'efficacité organisationnelle des employés Et le degré de son déclin ou de son augmentation dans l'institution, et en utilisant l'approche quantitative, l'étude s'est appuyée sur l'utilisation de l'analyse statistique de la forme de recherche qui a été distribué aux travailleurs et aux gestionnaires du complexe sportif de Proximité afin de répondre à la question centrale : quelle est la nature de la relation entre le style de leadership suivi et l'efficacité organisationnelle parmi les employés du complexe sportif de Proximité Al-Sawarekh ? , Pour répondre à l'hypothèse de l'étude principale : Il existe une relation significative entre le type de style de leadership suivi et l'efficacité organisationnelle parmi les travailleurs du complexe sportif de Proximité Al-Sawarekh. Dans cette étude, une méthode d'enquête exhaustive a été appliquée en raison de la petite taille de la population étudiée, composée de 15 personnes représentant les travailleurs et les dirigeants de l'organisation. À travers un formulaire de recherche divisé en quatre axes, la validité et la fiabilité de ses éléments qui étudient la relation entre les variables fondamentales du sujet ont été

confirmées. L'étude a conclu qu'il existe une forte corrélation entre le type de style de leadership suivi et l'efficacité organisationnelle dans atteindre les objectifs de l'organisation.

Mots-clés : leadership administratif, efficacité organisationnelle, style de leadership, institution, bénéficiaires multiples.

● مقدمة

يعتبر موضوع القيادة من المحاور الهامة التي يركز عليها كل تنظيم اجتماعي لما لها من دور كبير في تحقيق أهداف التنظيم وإيجاد الحلول والطرق المناسبة لضمان أحسن فعالية ، وقد اهتمت العديد من الاتجاهات والمدارس الفكرية في العلوم الاجتماعية وفروعها بدراسة موضوع القيادة على غرار علم النفس الصناعي وعلم الاجتماع التنظيم والعمل وتنمية الموارد البشرية ، وقد برز علم اجتماع التنظيم والعمل في هذا المجال وأضاف اسهاما عظيما فيه من خلال ما قدمته مختلف الاتجاهات النظرية والعديد من الدراسات الامبريقية التي تطرقت الى دور القيادة داخل التنظيمات والمؤسسات.

حيث تراهن التنظيمات على دور القيادة في احتواء مختلف مظاهر الصراع التي قد تحدث داخل التنظيم نفسه أو تكون له علاقة غير مباشرة به إضافة الى سعيها لتنسيق الأدوار المختلفة للأفراد والجماعات والموارد والإمكانيات لرفع وتيرة الأداء وتحقيق الفعالية المطلوبة التي يرغب التنظيم في الوصول اليها ، ولكن القيادة في حد ذاتها تشعبت مفاهيمها وتنوعت تعاريفها كما تباينت طرقها واساليبها نظرا لتطور مفهوم التنظيم واختلاف الاتجاهات الفكرية في دراسة مفهوم القيادة وتحليلها ، فما اقتصر منذ عهد طويل في مفهوم القيادة على انها القدرة على توجيه الافراد لتحقيق الاهداف المنشودة ، قد تعداه ذلك المفهوم الى دراسة السمات والخصائص التي يتمتع بها الشخص القائد ، ومع ظهور مصطلحات مرادفة للقيادة ، كالرئيس ، والمدير ، والمشرف ، كانت الحاجة الى تدقيق أكثر وتوضيح أعمق لمدلول القيادة من خلال دراسة سلوك كل نمط أو مظهر للقيادة وعلاقته بفعالية التنظيم ، فبرزت لنا القيادة الادارية التي تلعب دورا جوهريا في تحقيق الاهداف التي تسعى اليها المنظمات والمؤسسات من خلال مختلف العمليات التي تمارسها داخل الجماعة وخارجها.

الإشكالية:

يعد تنسيق ادوار افراد الجماعة لتحقيق الفعالية التنظيمية في الاداء داخل المؤسسة هو الغاية التي ينشدها كل قائد اداري لتحقيق الاهداف المطلوبة ، من خلال ما يعتمده هذا القائد من اسلوب ونمط في التخطيط والتنظيم والتنسيق وتوجيه الاعمال والافعال والرقابة ، وكذلك نوع العلاقات التي يستخدمها وكيفية اتخاذ القرار والتعامل مع المواقف المختلفة ومنه كانت الغاية من هذه الدراسة البحث في علاقة الاسلوب القيادي المتبع داخل المؤسسة بالفعالية التنظيمية من خلال تحقيق اهداف

الاسلوب القيادي في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بالفعالية التنظيمية وفق مدخل تعدد المنتفعين
-دراسة حالة موظفي المركب الرياضي الجوازي" المجاهد بوطبة بلقاسم بلدية السوارخ" ولاية الطارف.

التنظيم وحفظ التوازن والاستقرار والاستمرارية للمؤسسة باتباع استراتيجيات ادارة مختلف اوجه الصراع التي تواجه الافراد والجماعة .

ولذلك طرحنا التساؤل المركزي التالي:

ما طبيعة العلاقة بين نوع الأسلوب القيادي المتبع ودرجة الفعالية التنظيمية لدى عمال المركب الرياضي الجوازي بالسوارخ؟

ومنه تجزئت الاسئلة الفرعية التالية:

1 ما طبيعة العلاقة بين الأسلوب القيادي الديمقراطي ودرجة الفعالية التنظيمية لدى عمال المركب الرياضي الجوازي بالسوارخ؟

2 ما طبيعة العلاقة بين الأسلوب القيادي الاوتوقراطي ودرجة الفعالية التنظيمية لدى عمال المركب الرياضي الجوازي بالسوارخ؟

3 ما طبيعة العلاقة بين الأسلوب القيادي الفوضوي ودرجة الفعالية التنظيمية لدى عمال المركب الرياضي الجوازي بالسوارخ؟

الفرضية العامة للدراسة:

هناك علاقة قوية بين نوع الأسلوب القيادي المتبع والفعالية التنظيمية لدى عمال المركب الرياضي الجوازي بالسوارخ.

وتفرعت من هذه الفرضية الفرضيات الجزئية التالية:

. هناك علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين اسلوب القيادة الديمقراطية وتحقيق الفعالية التنظيمية لعمال المركب الرياضي الجوازي بالسوارخ عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

. هناك علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين اسلوب القيادة الاوتوقراطية وتحقيق الفعالية التنظيمية لعمال المركب الرياضي الجوازي بالسوارخ عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

. هناك علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين اسلوب القيادة الفوضوية وتحقيق الفعالية التنظيمية لعمال المركب الرياضي الجوازي بالسوارخ عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

اهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى النظر في العلاقة بين نوع الاسلوب القيادي المتبع ومستوى الفعالية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية وفق مدخل تعدد المنتفعين، وتحديد الاسلوب القيادي الأنسب لتحقيق هذه الفعالية.

الاجراءات المنهجية للدراسة:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، " وهو البحث الذي يعنى بجمع البيانات من خلال استعمال أدوات القياس الإحصائية التي يتوافر فيها الصدق والثبات ويجري تطبيقها على عينة من الافراد تمثل المجتمع الأصلي ومن ثم معالجة البيانات بأساليب إحصائية تقود في النهاية الى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع الأصلي، وهو مجموع الدرجات المتحصل عليها من خلال الإجابة على فقرات مقياس هذا المفهوم "(القادر، 2018، ص 239).

ميدان الدراسة:

اجريت هذه الدراسة بالمركب الرياضي الجوّاري "المجاهد بوطبة بلقاسم" الكائن مقره ببلدية ام الطبول المسماة بالسوارخ، دائرة القالة ولاية الطارف، بلد الجزائر، والتي تقع اقصى الشمال الشرقي للجزائر، والتي يحدها شرقا الجمهورية التونسية، وغربا مدينة القالة، وجنوبا كل من بلدية رمل السوق وقرية وادي الحوت، وشمالا شواطئ البحر الابيض المتوسط.

المركب الرياضي الجوّاري بوطبة بلقاسم السوارخ، مؤسسة عمومية ذات طابع اجتماعي انشأت بموجب المادة 20 من المرسوم التنفيذي رقم 01-07 الصادر عن الجريدة الرسمية المؤرخ في 17 ذو الحجة 1427 الموافق ل 06 يناير 2007، المنشور في العدد رقم 63 بتاريخ 2007/10/07، تقدم خدمات شبانية ورياضية لمختلف الشرائح الاجتماعية، تعمل تحت وصاية ديوان مؤسسات الشباب ومديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف التابعة لوزارة الشباب والرياضة، وتعمل على تنشيط هذه الشرائح الاجتماعية رياضيا وثقافيا وعلميا وفنيا من خلال ورشات وفضاءات مخصصة لذلك.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كل عمال واطارات وموظفي المركب الرياضي الجوّاري بوطبة بلقاسم بالسوارخ، والذي يعمل به 105 اطارا بيداغوجية و 07 موظفين اداريين و 03 عمال مهنيين، اي بمجموع 15 فردا وهو مجتمع الدراسة الكلي.

اختيار وتحديد عينة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على طريقة المسح الشامل نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة والقدرة على إخضاع جميع مفرداته للدراسة.

ادوات الدراسة: استخدم في هذه الدراسة استمارة استبيان مكونة من اربعة محاور:

المحور الاول: يتضمن المعلومات العامة للمبحوثين حول، السن، الجنس، الاقدمية، التدريب،

المحور الثاني: يتضمن دراسة العلاقة بين الأسلوب القيادي الاوتوقراطي والفعالية التنظيمية لدى عمال المركب الرياضي الجوّاري السوارخ، ويحتوي على خمس عبارات من 1 الى 05.

المحور الثالث: يتضمن دراسة العلاقة بين الأسلوب القيادي الديموقراطي والفعالية التنظيمية لدى عمال المركب الرياضي الجوّاري السوارخ، ويحتوي على خمس عبارات من 06 الى 10.

المحور الرابع: يتضمن دراسة العلاقة بين الأسلوب القيادي الفوضوي والفعالية التنظيمية لدى عمال المركب الرياضي الجوازي السوارخ، ويحتوي على خمس عبارات من 11 الى 15.
الإطار النظري:

1. مفهوم القيادة:

عرفها ستوجد (Stojda) على انها عملية التأثير في الآخرين باتجاه تحقيق الاهداف المرغوبة وزيادة فعالية الاداء لدى جميع العاملين (المسماري، 2021، صفحة 56)، اي انها فعل مركب مقصود به الوصول الى نتائج معينة اهمها تحقيق الفعالية المطلوبة.

وعرف هامفيل (Hamfil) القيادة بناء على سلوك القائد على انها السلوكيات التي يسلكها القائد حينما يوجه أنشطة المجموعة لهدف او اهداف مشتركة (الطاهر، 2017، صفحة 58)، اي ان القيادة من هذا المنظور ترتبط بسلوك القائد وتصرفاته التي تنعكس على اداء المجموعة بالسلب او الايجاب في وتشير تعريفات القيادة عموما في الادب النظري الى عملية توجيه تسند الى مهارة سلوكية في ممارسة التأثير والتوجيه والتنسيق بين الجهود والرؤى ووجود تصور لهدف يراد تحقيقه (زيتوني، 2019، صفحة 223)، مما يحدد عناصر القيادة في مجموعة من العمليات اساسها توجيه الافراد، وتنسيق الادوار، والتأثير الايجابي، ومراقبة الاعمال، من اجل الوصول الى الاهداف المراد تحقيقها.

1.1 مفهوم القيادة الادارية:

يعرف كل من كاتز وكاهن (Katz & Kahn) القيادة الإدارية على أنها قوة التأثير في الآخرين بغرض تحقيق الأهداف فوق المعتاد من تأثير وامثال في المؤسسة (الطاهر، 2017، صفحة 60)، وقد ركز هذا التعريف على عنصرى التأثير وتحقيق الاهداف في المؤسسة وهو ما يوضح العلاقة بين قوة التأثير من جهة وبين تحقيق الاهداف وخلق الفعالية التنظيمية من جهة اخرى.

ويعرفها "عبد الكريم درويش وليلى تكلا" على انها القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته (الطاهر، 2017، صفحة 61)، اي ان القيادة الادارية تستوجب صفات معينة في المدير الذي يمارس تأثيرا مباشرا على المرؤوسين.

2.1 التعريف الاجرائي:

من خلال هذه التعريفات يتبين لنا ان مفهوم القيادة الادارية يشير الى مجموعة من الخصائص التي ينبغي ان تتوفر في ممارستها، وهي القدرة والممارسة والتأثير ووجود اهداف لذلك، ومنه فان القيادة الادارية عملية توجيه للأفراد مقصودة لتنسيق جهودهم لبلوغ اهداف مخططة من قبل، وتعتمد على نمط الممارسة والعلاقة بين القائد او المدير وافراد الجماعة داخل التنظيم.

2. انماط واساليب القيادة الادارية:

1.2 القيادة الاوتوقراطية:

تقوم فلسفة هذا الاسلوب القيادي على ان القائد يجبر مرؤوسيه على اداء الاعمال انطلاقا من سلطته الرسمية التي تخولها له اللوائح والقوانين التنظيمية ، واهم ما يميز قائد هذا الاسلوب انه لا يثق في اتباعه حيث يقوم بمراقبتهم باستمرار، ولا يفوض سلطته بللا يحاول دائما السيطرة على كل الامور، ويعتمد في ايجاد الدافع للعمل على سلطة الجزاء ، فيستخدم اسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد والعقاب ، وتكون الاتصالات في اتجاه واحد من اعلى للأسفل ، ويركز على العمل ويهمل العلاقات الانسانية (يوسفي و يوب، 2021، صفحة 382)، فهي التي تتميز بالطابع التسلسلي في خطة العمل وطريقة تنفيذها بشكل الزامي فهي الجهة الوحيدة المسؤولة عن تنفيذ القرارات، وتحديد كل العلاقات بين العاملين في المؤسسة، الامر الذي يجعل التماسك بينهم معدوم، وينتج عنه الارتباك خاصة في حالة غياب القائد.

2.2 القيادة الديمقراطية:

هي القيادة التي تشرك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، وتعتمد على أسلوب التأثير بدلا من استخدام السلطة الرسمية في تحريك المرؤوسين وإقامة الاتصال ذي الاتجاهين بين القائد والتابعين، حيث يتم فيها اتخاذ القرارات بناء على رأي الأغلبية، ويكون فيها هدف القائد هو هدف الجماعة ، مما يزيد الدافعية في العمل ، ويتصف القائد الديمقراطي بقوة الشخصية مع التواضع وعدم التكبر وتقبل النقد البناء ، وبذلك فهي تعتمد على ثلاث مرتكزات أساسية ، هي العلاقات الإنسانية ، والتشاركية في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة للمرؤوسين القادرين بحكم كفاءتهم وخبراتهم (بسة و خنيش، 2021، صفحة 124)، فهي القيادة التي تعتمد على اسلوب الديمقراطية وتعطي اهتماما أكبر للعلاقات الانسانية الواضحة وتؤمن بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة وتعتمد بشكل اساسي على العلاقات القوية بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على اشباع حاجاتهم.

3.2 القيادة الفوضوية:

وهي التي يقوم من خلالها القائد بتفويض شخص اخر ليحل محله ويتخلى عن منصبه الاداري كما ان القائد في هذا النمط الاداري يتهرب من مهامه ويترك للعاملين الحرية في التصرف ويتركهم يواجهون المشكلات بمفردهم، مما ينتج عنه افتقار المؤسسة للضبط والتنظيم (المسماري، 2021، صفحة 56)، فهي القيادة التي تتسم بالارتجالية في الأداء، والتفويض العشوائي للسلطة، وتغلب العلاقات الإنسانية على العلاقات الرسمية.

الجدول رقم (01): يوضح السمات حسب كل أسلوب قيادي:

الاسلوب	القائد الاوتوقراطي	القائد الديمقراطي	القائد الفوضوي
اتخاذ القرارات	قرارات مباشرة وحازمة	بالتشاور	الاعتماد على اراء المقربين

الاسلوب القيادي في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بالفعالية التنظيمية وفق مدخل تعدد المنتفعين
 -دراسة حالة موظفي المركب الرياضي الجوازي" المجاهد بوطبة بلقاسم بلدية السوارخ" ولاية الطارف.

توجيهه واسناد الاعمال والمهام	الاورامر	التحفيز	غير منظمة
تطبيق القوانين	الحزم في التطبيق	الليونة	عدم التطبيق
النشاط	برنامج	برنامج وتطوع	الصدفة
العلاقات	الرسمية في العلاقات	الرسمية وغير الرسمية	علاقات غير رسمية

الجدول رقم (1) من اعداد الباحث يبين سمات كل نوع من أساليب القائد الإداري

3. مفهوم الفعالية التنظيمية:

تعد الفعالية التنظيمية من المفاهيم التي برزت حديثا في مجال التنظيمات والمؤسسات ، ومما يتباين في تعريفها، الطريقة التي اعتمد المفكرين في تنال موضوعها من خلاله ، فمنهم من انطلق من القول الراجح بان الفعالية التنظيمية هي الهدف الذي يسعى اليه كل تنظيم ، ومنهم من انطلق في الاتجاه المعاكس الذي يرى ان الفعالية التنظيمية هي وسيلة لتحقيق اهداف التنظيم ، وبين هذا وذاك فان مفهوم الفعالية التنظيمية لن يبتعد كثيرا عن محددات واضحة ومعالم ثابتة اذا تحققت تحقق ، واذا اعتلت فقد التنظيم فعاليته ، وعلى هذا الاساس كانت هناك العديد من التعريفات لمفهوم الفعالية التنظيمية نذكر منها :

يعرفها كلود لوش (Claud luch) على انها درجة تحقيق الاهداف الاقتصادية، كالمردودية والانتاجية، ورقم الاعمال، وحجم وجودة الخدمات المقدمة (حي وعمروني، 2020، صفحة 548).

ويعرفها كير شوف (CHOFF.B. A) انها مقياس لأداء المنظمة وفقا لأدائها، ويعرفها أندرسون (Anderson. R) بانها مستوى انجاز الاهداف، ويمكن للمدراء بلوغ اهدافهم، فيما يرى الباحث هنري كلود وبيتنيز (henry claud & pitnez) ان مصطلح الفعالية التنظيمية قد اقترن باستعمال مجموعة معارف وتقنيات للعلوم السلوكية من اجل تطوير المنظمات ، وذلك بإدماج الطموحات الفردية للنمو والتطور مع اهداف المنظمات ، وذلك بإدماج الطموحات الفردية للنمو والتطور مع اهداف المنظمة (هشام، 2007، صفحة 23).

ويرى ميلز (Miles) انها مدى قدرة التنظيم على تحقيق الحد الأدنى من الاشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها، ويعرفها كاتز وهاتز (Katz & Hatz) على انها القدرة على مضاعفة النتائج النهائية للمنظمة من خلال الاستخدام الامثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية (حي وعمروني، 2020، صفحة 548).

1.3. التعريف الاجرائي للفعالية التنظيمية:

الفعالية التنظيمية هي تحقيق الأهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين بها، من خلال انسياب الأعمال بسلاسة في مناخ تنظيمي ملائم يتميز بروح الفريق والعمل الجماعي وشبكة اتصالات تعمل في جميع الاتجاهات مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي .

جدول رقم (02): يبين أبعاد الفعالية التنظيمية:

أبعاد الفعالية التنظيمية	فعالية تنظيمية منخفضة	فعالية تنظيمية مرتفعة
تحقيق الأهداف	منقوصة	كاملة
تسلسل وانسياب العمل	بصعوبة	بسهولة
الاتصالات	تعمل في اتجاه واحد أو معدومة	تعمل في جميع الاتجاهات
طريقة العمل	عمل فردي	روح الفريق وعمل فردي
المناخ التنظيمي	غير ملائم	ملائم

الجدول رقم (2) من أعداد الباحث يبين أبعاد الفعالية التنظيمية وحالتها المنخفضة والمرتفعة

4. مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية:

هناك عدة نماذج متبعة لتحديد مؤشرات الفعالية التنظيمية أشهرها نموذج ليكرت ونموذج ماهوني ونموذج كامرون.

1.4 مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية حسب نموذج ليكرت:

يحدد ليكرت (Likert) مؤشرات الفعالية التنظيمية من خلال:

أ. العوامل الأولية: وهي القيادة والهيكل التنظيمي، والرقابة، وسياسة الإدارة.

ب. العوامل الوسيطة: وهي الرضا، والاتجاهات، والادراك، والولاء، والدوافع، وجماعة العمل.

ج. النتائج: الانتاجية، التكاليف، المبيعات، الأرباح، رضا الأفراد، معدلات الغياب والشكاوى،

دوران العمل (كاري وعواج، 2021، صفحة 248، 249).

نموذج مخطط المقياس وتفسير المتوسط المرجح لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي:

الرفض التام: من 1 إلى 1.79

الرفض من 1.80 إلى 2.59

الحياد من 2.60 إلى 3.39

الموافقة: من 3.40 إلى 4.19

الموافقة بشدة: من 4.25 إلى 5

2.4 مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية حسب نموذج ماهوني:

الاسلوب القيادي في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بالفعالية التنظيمية وفق مدخل تعدد المنتفعين
-دراسة حالة موظفي المركب الرياضي الجوازي" المجاهد بوطبة بلقاسم بلدية السوارخ" ولاية الطارف.

حدد ماهوني (Mahone) من خلال دراسة قام بها في 283 وحدة تنظيمية أربع وعشرين معيارا للفعالية التنظيمية هي:
المرونة، التطوير، التماسك، القيادة الديمقراطية، الصدق، الانتقاء الفعال، توزيع المسؤوليات، التفويض، القوة التفاوضية، التأكيد على النتائج، تنمية الهيئات الادارية، التنسيق، اللامركزية، قبول وفهم السياسات والفلسفة التنظيمية، الصراع البسيط، التخطيط الشخصي، المساعدة، التخطيط، التعاون، الانتاجية، الاتصالات، دوران العمل، المبادرة، الرقابة والارتباط الكلي (كاري وعواج، 2021، صفحة 249).

3.4 مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية حسب نموذج كامرون (Kamron)

يعتبر ان تحقيق الفعالية التنظيمية يعتمد على توفر مجموعة من الخصائص وبدرجات مرتفعة بتقليل الضغوط والصراعات الداخلية وبتفاعل وتكامل اعضاء التنظيم، والثقة والاحترام المتبادل، وسهولة وسلاسة تدفق المعلومات بشكل عمودي وافقي (حبي وعمروني، 2020، صفحة 552).

4.4 توضيح النموذج المعتمد:

باعتبار ان ميدان الدراسة مؤسسة غير ربحية، بل مؤسسة تقوم على تقديم خدمات اجتماعية للفئات الشبانية فان النموذج الانسب اتباعه في قياس الفعالية التنظيمية من بين هذه النماذج الثلاثة هو نموذج ليكرت القائم على الرضا، والاتجاهات، والادراك، والولاء، والدوافع، وجماعة العمل بالاعتماد على القيادة والهيكل التنظيمي، والرقابة، وسياسة الادارة.

5. المداخل النظرية لدراسة الفعالية التنظيمية:

1.5 مدخل تحقيق الهدف:

وفق هذا المدخل تشير الفعالية التنظيمية الى قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها ، ويفترض ان زيادة درجة الفعالية المنظمة مرتبط بزيادة قدرتها على تحقيق اهدافها ، ويندرج ضمن هذا المدخل كل من نموذج تعظيم الربح ونموذج الكفاءة ، حيث يفترض نموذج تعظيم الربح ان الحكم على فعالية التنظيم يعتمد على تعظيم ارباحها ، اما نموذج الكفاءة فيعتمد على العلاقة بين المدخلات والمخرجات كأساس للحكم على الفعالية التنظيمية ، وهو امر منطقي نظرا للارتباط القوي بين الكفاءة والفعالية ، فالمنظمات التي تبدو مواردها غير كفؤة اكثر من منافسها ستجد نفسها غير قادرة على تحقيق الفعالية التنظيمية (بوشارب و عقون، 2021، صفحة 108).

2.7 مدخل العمليات:

وفق هذا المدخل فان دراسة الفعالية تتطلب الاهتمام بالعمليات التي تقوم بها المنظمة وتفضيلاتها واحتياجاتها واتخاذ القرارات بها ، بالإضافة الى عمليات التطوير التنظيمي داخلها ، وتكون المنظمة فعالة عندما تتوفر كفاءة التنظيم الداخلي وتتناسق عملياتها مع بعضها البعض ، وبالتالي فان

اهم مقاييس فعالية هذا المدخل هي : المرونة , الكفاءة ، تناسق العمليات ، الحصول على العمالة واستقرارها وتنميتها ، بالإضافة الى توافق الاهداف الشخصية والاهداف التنظيمية ، علاوة على كفاءة تدفق المعلومات (بوشارب و عقون، 2021، صفحة 109).

3.7 مدخل العلاقات الانسانية:

يقوم هذا المدخل على فرضية مضمونها ان فعالية الفرد تحدد فعالية الجماعة والتي بدورها تحدد فعالية التنظيم ككل، اي ان الفعالية التنظيمية تتوقف بصورة مباشرة او غير مباشرة على الفعالية الخاصة بالأفراد والجماعات (بوشارب وعقون، 2021، صفحة 109).

4.7 مدخل موارد النظم:

يركز هذا المدخل في دراسة الفعالية التنظيمية على عنصر المدخلات التي تحصل عليها من البيئة الخارجية، ويمكن النظر للفعالية من هذه الزاوية بانها القدرة المطلقة او النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها المؤسسة والحصول على ما تحتاج اليه مكن مختلف مستلزمات العملية الانتاجية (عيواج ومالكية، 2017، صفحة 280).

5.7 مدخل القيم المتنافسة او النموذج المكاني:

ينطلق مؤيد هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد للقياس يتفق عليه الجميع ، وانه ليس هناك اجماع على الاهداف التي يسعى التنظيم الى تحقيقها ولا على اولوية بعضها على بعض ، لان معيار الفعالية امر شخصي يعتمد على القيم الشخصية للقيام بعملية التقييم ، ومن هنا يتوجب تحديد كافة الاولويات وترتيبها في قائمة واحدة حيث تشكل منها معايير خاصة بكل تنظيم وذلك وفق طبيعة عملها ، ومن خلال هذا المدخل نفهم ان الفعالية التنظيمية لا يمكن تحديدها او تقييمها من طرف الجميع بنظرة متشابهة لان العوامل الذاتية هي التي تحدد بالضبط المراد من العمل (مخبر علم اجتماع المنضمت والمناجمنت، 2015، صفحة 50).

6.7 مدخل تعدد المنتفعين:

يرتبط هذا المدخل بكل من مدخل الاهداف وكذلك مدخل النظم في دراسة وقياس الفعالية التنظيمية، ويعد أكثر المداخل حداثة في دراسة الفعالية التنظيمية، والذي ينظر الى المنظمة الفعالة على انها تلك التي لها القدرة على اشباع رغبات جميع الاطراف ذات المصلحة في وجودها، ويقصد بها الاطراف التي تأثر على المنظمة وتتأثر بها (بوشارب وعقون، 2021، صفحة 110).

7.7 المدخل المتبع لتحديد تأثير المتغير نوع الاسلوب القيادي المتبع على الفعالية التنظيمية في هذه الدراسة:

من خلال المداخل المذكورة، فان دراسة الفعالية التنظيمية في هذه المؤسسة يتوافق مع مدخل تعدد المنتفعين، نظرا لطبيعة المؤسسة الغير ربحية، وتركيز هذا المدخل على اشباع رغبات المنتفعين ذوي

الاسلوب القيادي في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بالفعالية التنظيمية وفق مدخل تعدد المنتفعين
 -دراسة حالة موظفي المركب الرياضي الجوارى" المجاهد بوطبة بلقاسم بلدية السوارخ" ولاية الطارف.

الصلة بالمؤسسة، كما ان هذا المدخل يتفق مع جميع المداخل السابقة ويشترك معها في العديد من
 العناصر إضافة الى حادثة هذا المدخل.
 8. تحليل البيانات:

الجدول (03): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
46,7%	7	ذكر
53,3%	8	انثى
100%	15	المجموع

المصدر: بتصريف بناء على نتائج برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان عدد الذكور والاناث تقريبا متساوي

الجدول رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
46,7%	7	من 20 الى 30
6,7%	1	من 30 الى 40
46,7%	7	40 فما فوق
100%	15	المجموع

المصدر: بتصريف بناء على نتائج برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول ان السن متباين بين المبحوثين وان المؤسسة فيها جميع اصناف الفئات العمرية
 القادرة على العمل.

جدول 05 يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى الدراسي
33,3%	5	متوسط
40,0%	6	ثانوي
26,7%	4	جامعي
100%	15	المجموع

المصدر: بتصريف بناء على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح ان المستوى الدراسي متباين بين الباحثين حيث يمثل ذوي التعليم الثانوي اعلى نسبة ثم ذوي التعليم المتوسط الذين يشكلون فيما بينهم العمال الاداريين اما التعليم الجامعي فهو اقل نسبة بينهم ويمثله في الواقع الاطارات البيداغوجية للمؤسسة.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع الباحثين حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
عامل مهني	3	20,0%
عون ادارة	7	46,7%
إطار بيداغوجي	5	33,3%
المجموع	15	100%

المصدر: بتصريف بناء على نتائج برنامج SPSS

يمثل مجموع العمال المهنيين واعوان الإدارة مجتمعين نسبة 66.7 ، وهو ما يمثل الفريق الاداري اما الاطارات البيداغوجية للمؤسسة فيمثلون فقط نسبة 33.3 ، على الرغم من ان المؤسسة غير ربحية ولا تقدم خدمات ادارية بل تقدم نشاطات شبانية ورياضية للفئات العمرية المختلفة مما يجعلها تحتاج الى اطارات بيداغوجية اكثر من الاداريين .

الجدول رقم (07): يوضح توزيع الباحثين حسب الاقدمية

الاقدمية بالسنوات	التكرارات	النسبة المئوية
4,00	6	40,0%
5,00	2	13,3%
8,00	2	13,3%
11,00	1	6,7%
15,00	1	6,7%
16,00	1	6,7%
20,00	1	6,7%
35,00	1	6,7%
المجموع	15	100%

المصدر: بتصريف بناء على نتائج برنامج SPSS

هناك تباين كبير بين الاقدمية في العمل مما يتوافق مع الجدول رقم (04) الذين يؤكد تباين السن بين الباحثين وان هناك عمال ذوي خبرة واقدمية وعمال حديثي العهد بالمؤسسة.

الاسلوب القيادي في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بالفعالية التنظيمية وفق مدخل تعدد المنتفعين
 -دراسة حالة موظفي المركب الرياضي الجوارى" المجاهد بوطبة بلقاسم بلدية السوارخ" ولاية الطارف.

الجدول رقم (08): يوضح توزيع المبحوثين حسب الاجر

الاجر	التكرارات	النسبة المئوية
19,00	1	6,7%
23,00	5	33,3%
24,00	1	6,7%
26,00	1	6,7%
28,00	2	13,3%
32,00	1	6,7%
45,00	1	6,7%
50,00	1	6,7%
60,00	1	6,7%
72,00	1	6,7%
المجموع	15	100%

المصدر: بتصريف بناء على نتائج برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول ان هناك تباين في الاجر بين المبحوثين ذلك انهم خاضعون الى التصنيف الإداري للتوظيف العمومي بالنظر الى ان المؤسسة عمومية، وهذا التصنيف يعتمد على العديد من القوانين والبنود التي تحدد اجر العامل بالمؤسسة لذلك فهم غير متساوين في الاجر.

الجدول رقم (09): يوضح التدريب الداخلي للمبحوثين

تدريب داخلي	التكرارات	النسبة المئوية
,00	8	53,3%
تدريب داخلي	7	46,7%
المجموع	15	100%

المصدر: بتصريف بناء على نتائج برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول ان عددا متوسطا فقط من العمال قد خضع الى تدريب داخلي بالمؤسسة وهم العمال اللذين خضعوا الى فترة عمل تجريبية بالمؤسسة.

الجدول رقم (10): يوضح التدريب الخارجي للمبحوثين

تدريب خارجي	التكرارات	النسبة المئوية
,00	4	26,7%

73,3%	11	تدريب خارجي
100%	15	المجموع

المصدر: بتصريف بناء على نتائج برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول ان العدد الاكبر من العمال قد خضع الى تدريب خارجي وهم العمال اللذين سبق لهم العمل بمؤسسات أخرى مماثلة في بلدات أخرى وكذلك العمال الذين تلقوا تدريباً وتكويناً متخصص في المعاهد او الجامعة على غرار الإطارات البيداغوجية.

اختبار الصدق والثبات: لقياس ثبات وصدق الأداة المستعملة في الدراسة قمنا بحساب معامل الفا كرونباخ اين تحصلنا على القيمة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): يوضح قياس الصدق الداخلي للأداة

عدد العبارات	الفا كرونباخ
15	0,655

المصدر: بتصريف بناء على نتائج برنامج SPSS

حيث قدرت قيمة الفا كرونباخ ب 0.655 وهي أكبر من 0.60 *** مما يدل على أن المقياس قابل للتطبيق.
1.8 الإجابة على التساؤل الفرعي الأول:

الجدول رقم (12): يوضح قيم مربع كاي

القيم	درجة الحرية	الدالة المعنوية α
24,167 ^a	14	,044
3,962	1	,047
15		

a. 24 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.

المصدر: بتصريف بناء على نتائج برنامج SPSS

من خلال الشواهد الاحصائية الواردة في الجدول اعلاه المتعلقة بحساب قيمة مربع كاي اين قدرت قيمته ب 24.167 وبالرجوع الى القيمة الجدولية عند درجة الحرية 14 نجد بأن قيمة مربع كاي قدرت ب 23.68 وهي اقل من المحسوبة وبالتالي قبول فرضيتنا التي تؤكد على وجود علاقة ما بين القيادة الديمقراطية والفعالية التنظيمية بمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة المعنوية 0.05.
والجدول التالي يوضح نوع العلاقة ودرجتها من خلال حسابنا بمعامل التوافق

الاسلوب القيادي في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بالفعالية التنظيمية وفق مدخل تعدد المنتفعين
-دراسة حالة موظفي المركب الرياضي الجوارى" المجاهد بوطبة بلقاسم بلدية السوارخ" ولاية الطارف.

الجدول رقم (13): يوضح العلاقة بين القيادة الديمقراطية والفعالية التنظيمية

القيم	قيم الدلالة المعنوية α
معامل التوافق	0,786
عدد مفردات العينة	15

المصدر: بتصريف بناء على نتائج برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان هناك علاقة طردية دالة إحصائيا وبدرجة عالية بين القيادة الديمقراطية والفعالية التنظيمية حيث قدرت قيمة معامل ارتباط التوافق 0.786..
2.8 الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني:

الجدول رقم (14): يوضح العلاقة بين القيادة الأوتوقراطية والفعالية التنظيمية

القيم	درجة الحرية	الدلالة المعنوية α
اختبار مربع كاي	14	25,000 ^a
الارتباط الخطي	1	9,272
عدد مفردات العينة		15

a. 24 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.

المصدر: بتصريف بناء على نتائج برنامج SPSS

من خلال الشواهد الاحصائية الواردة في الجدول اعلاه المتعلقة بحساب قيمة مربع كاي اين قدرت قيمته ب 25.000 وبالرجوع الى القيمة الجدولية عند درجة الحرية 14 نجد بأن قيمة مربع كاي قدرت ب 23.68 وهي اقل من المحسوبة وبالتالي قبول فرضيتنا التي تؤكد على وجود علاقة ما بين القيادة الأوتوقراطية والفعالية التنظيمية بمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة المعنوية 0.05.

والجدول التالي يوضح نوع العلاقة ودرجتها من خلال حسابنا بمعامل التوافق

الجدول رقم (15): يوضح قيمة معامل التوافق

القيم	الدلالة المعنوية α
معامل التوافق	0,450
عدد مفردات العينة	-

المصدر: بتصريف بناء على نتائج برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان هناك علاقة طردية دالة إحصائيا وبدرجة متوسطة بين القيادة الأوتوقراطية والفعالية التنظيمية حيث قدرت قيمة معامل ارتباط التوافق 0.695.
3.8 الإجابة على التساؤل الفرعي الثالث:

الجدول رقم (16): يوضح العلاقة بين القيادة الفوضوية والفعالية التنظيمية

القيمة	df	الدلالة المعنوية α	
3,462 ^a	14	0,629	اختبار مربع كاي
0,850	1	,356	الارتباط الخطي
15			عدد مفردات العينة
a. 11 cells (91,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,13.			

المصدر: بتصريف بناء على نتائج برنامج SPSS

من خلال الشواهد الاحصائية الواردة في الجدول اعلاه المتعلقة بحساب قيمة مربع كاي اين قدرت قيمته ب 3.462 وبالرجوع الى القيمة الجدولية عند درجة الحرية 14 نجد بأن قيمة مربع كاي قدرت ب 23.68 وهي أكبر من المحسوبة وبالتالي رفض فرضيتنا التي تؤكد على وجود علاقة ما بين القيادة الفوضوية والفعالية التنظيمية بمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة المعنوية 0.05. والجدول التالي يوضح نوع العلاقة ودرجتها من خلال حسابنا بمعامل التوافق

الجدول رقم (17): يوضح قيمة معامل التوافق

القيمة	الدلالة المعنوية α	
0,433	0,629	معامل التوافق
15		عدد مفردات العينة

المصدر: بتصريف بناء على نتائج برنامج SPSS

بالرغم من قيمة مربع كاي والتي أكدت بأنه لا توجد علاقة إلا انه يتضح من خلال الجدول أعلاه ان هناك علاقة طردية دالة إحصائيا وبدرجة متوسطة بين القيادة الفوضوية والفعالية التنظيمية حيث قدرت قيمة معامل ارتباط التوافق 0.433، ويرجع ذلك بان التسيير الذاتي والفوضوي هو سمة تغلب على بعض المؤسسات الجزائرية.

9. نتائج الدراسة:

من خلال ما تقدم من الشواهد التي ابرزتها الجداول الإحصائية فقد تبين صدق الفرضية العامة للدراسة بوجود علاقة بين الأسلوب القيادي المتبع والفعالية التنظيمية في المؤسسة، حيث يتضح من خلال:

- الإجابة على الفرضية الفرعية الأولى تبين قبول الفرضية بوجود علاقة طردية بدرجة عالية بين القيادة الديمقراطية والفعالية التنظيمية.

الاسلوب القيادي في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بالفعالية التنظيمية وفق مدخل تعدد المنتفعين
-دراسة حالة موظفي المركب الرياضي الجواربي" المجاهد بوطبة بلقاسم بلدية السوارخ" ولاية الطارف.

- الإجابة عن الفرضية الفرعية الثانية تبين قبول الفرضية بوجود علاقة بدرجة متوسطة بين القيادة الاوتوقراطية والفعالية التنظيمية.
- الإجابة عن الفرضية الفرعية الثالثة تبين قبول الفرضية بوجود علاقة بدرجة متوسطة بين القيادة الفوضوية والفعالية التنظيمية.

الخاتمة:

يرتبط ارتفاع او انخفاض الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية بنوع الاسلوب القيادي المتبع ، لما لهذا الأخير من علاقة مع سلوك العاملين وانضباطهم ، داخل المؤسسة ، ولما له من علاقة بالأداء ، فكلما كان الاسلوب القيادي مائلا الى الديمقراطية في التعامل والتنفيذ كان هناك تجاوب اكثر من العاملين ورغبة في العمل وميلا نحو المبادرة والابداع ، وعلى العكس من ذلك فان استعمال الاسلوب القيادي الفوضوي يؤدي الى التراخي وعدم المبالاة وتولد الصراعات والتوترات الا انه يتضح من خلال المعطيات السابقة ان الاسلوب الفوضوي له علاقة بالفعالية التنظيمية فحتى بوجود هذا النوع من الاسلوب القيادي هناك نسبة معينة من الفعالية التنظيمية ، اما الاسلوب القيادي الديمقراطي فيرتبط بالفعالية التنظيمية من خلال الشخصية القوية للقائد خاصة اذا اتسم هذا القائد بالعدالة والمساواة بين العاملين فان النتائج تكون جيدة واذا اختلف الامر وامتاز القائد في هذا الاسلوب بالتمييز والاقصاء فان الفعالية التنظيمية تنخفض الى درجات كبيرة .

ومن ثم فان اختيار اسلوب قيادي معين لتحقيق الفعالية التنظيمية المطلوبة في المؤسسة ، يجب ان يراعي خصائص العاملين ودرجة ثقافتهم ومستواهم العلمي اضافة الى اختيار طرق اتصال ملائمة ، والملائمة بين الوظائف وقدراتهم بما يحقق الاهداف المنشودة.

قائمة المراجع:

- (1) العياشي زيتوني. (2019). امكانيات وحدود دور القيادة الادارية في بناء واعادة بناء الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية. العدد (07). 215-235.
- (2) المسماري عبد الفتاح. (2021). اصلاح القيادات الادارية في اجهزة الدولة ومؤسساتها، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة. العدد (04). 54-69.
- (3) بسة سامي، خنيش يوسف. (2021). دور مبادئ القيادة الديمقراطية في التقليل من اشكال مقاومة التغيير من وجهة نظر الاساتذة الجامعيين-دراسة ميدانية بجامعة غرداية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والتسيير. العدد (15). 120-139.

- 4) بن عبد الرحمان الطاهر. (2017). القيادة الموقفية كمدخل لتحقيق الكفاءة المهنية للموارد البشرية. مجلة ابحاث نفسية وتربوية. العدد (09). 93-73.
- 5) حمي عبد الستار عمروني، ترزولت حورية. (2020). الفعالية التنظيمية دراسة تحليلية لاهم مداخلها في المؤسسة، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية. العدد (12). 547-562.
- 6) راضية يوسف، امال يوب. (2021). انماط القيادة الادارية وأثرها في الاحتراق الوظيفي لدى العاملين - دراسة ميدانية في بلديات دائرة، مجلة رؤى اقتصادية. العدد (07). 32-5.
- 7) سيدي عابد عبد القادر. (2018). دقة (مصادقية) نتائج البحث العلمي في دراسة الظاهرة النفسية بين المنهج الكمي والمنهج الكيفي-دراسة ميدانية بجامعة الشلف، مجلة التنمية البشرية. العدد (06). 236-253.
- 8) عبد الوهاب عقون خالد بوشارب بولوداني. (2021). الفعالية التنظيمية، المؤشرات والنماذج النظرية المفسرة، مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية. العدد (01). 115-97.
- فريال سيفون. (2015). الفعالية التنظيمية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات. العدد (03). 42-70.
- كاري نادية امينة، عمران بن عواج. (2021). الفعالية التنظيمية بين إدارة التنوع الثقافي والصراع التنظيمي، مجلة افاق علمية. العدد (13). 256-237.
- كربوش هشام. (2007). فعالية التكوين الجامعي في التشغيل، مقارنة تنظيمية لعلم النفس وعلم التربية، كلية علم النفس وعلوم التربية والارطفونيا. رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في السلوك التنظيمي وتنمية الموارد البشرية. جامعة الاخوة منتوري قسنطينة
- مختار عيواج، احميدة مالكية. (2017). الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها دراسة تحليلية مقارنة بين المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة، الافاق للدراسات الاقتصادية. العدد (02). 294-269.