

تقييم الممارسات القيادية لبعض المشرفين في الادارة العامة باستخدام نموذج القيادة متعدد العوامل

MLQ

دراسة مقارنة بين مديرية التربية لسيدي بلعباس و عين تموشنت

اسية العربي بونصايبية* ، خيرة هوناني**، امينة ناجي***

الإرسال: .../.../..

القبول: .../.../..

النشر: .../.../..

ملخص: الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على النمط القيادي الأكثر استعمالا في الادارة العمومية ، من اجل تحديد هذه العلاقة تم اجراء دراسة مقارنة على مستوى مديرتي التربية لولاية سيدي بلعباس و عين تموشنت و ذلك للتعرف على السلوك القيادي الأكثر استعمالا فيهما، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستعانة بمقياس القيادة متعددة العوامل MLQ ، الذي تم منحه الى 11 مشرفا في كل من المديرتين مع استعمال برنامج *spss version 24*

قسمت نتائج الدراسة الى مجموعتين، الاولى متعلقة بالنمط القيادي الأكثر استعمالا حيث تبين ان النمط التحويلي هو الأكثر تواجدا عند مشرفي كلا المديرتين ، اما بالنسبة للمجموعة الثانية فهي متعلقة بالسلوك القيادي الأكثر شيوعا فتبين ان سلوك التأثير المثالي "الجاذبية" توفر في مديرية التربية لسيدي بلعباس في حين انه سلوك الاعتبارات الفردية كان الأكثر شيوعا في مديرية التربية لعين تموشنت.

الكلمات المفتاحية: استبيان القيادة متعددة العوامل MLQ ، القيادة التحويلية ، القيادة التبادلية ، القيادة السلبية.

تصنيف JEL: J29، L29، L39، M13

*ماستر اكاديمي ادارة اعمال ، جامعة الجيلالي ليايس سيدي بلعباس، الجزائر ، assia_larbibounsabia@yahoo.fr (المؤلف المرسل)

** ماستر اكاديمي ادارة اعمال ، جامعة الجيلالي ليايس سيدي بلعباس، الجزائر ، hounanikheira09@gmail.com

*** استاذ محاضر أ ، جامعة الجيلالي ليايس سيدي بلعباس، الجزائر ، nadji.amina@gmail.com

Evaluate the leadership practices of some public administration supervisors using the MLQ multi-factor leadership model

A comparative study between the Education Directorate of Sidi Bel Abbas and Ain Temouchent

Abstract: The aim of this study is to identify the leadership style most used in public administration, and in order to determine this relationship, a comparative study was conducted at the level of the education departments of the wilayas of Sidi Bel Abbas and Ain Temouchent in order to identify the leadership behavior most used in them, where the approach was relied upon Descriptive and analytical use of the MLQ Multi-Factor Leadership Scale, which was granted to 11 supervisors in each of the two directorates with the use of spss version 24

The results of the study were divided into two groups, the first is related to the leadership style most used, as it was found that the transformative style is the most common among the supervisors of both directorates. As for the second group, it is related to the most common leadership behavior, so it was found that the ideal “gravitational” behavior is available in the Education Directorate of Sidi Bel Abbas in When it is the behavior of individual considerations, it was most common in the Education Directorate of Ain Temouchent.

Keywords: : multifactor Leadership Questionnaire MLQ ; transformational Leadership; cross Leadership; passive Leadership.

JEL Classification : M13 ; L39 ; L29 ; J29.

1. مقدمة

لقد أولى الفكر الإداري منذ زمن بعيد اهتماما كبيرا بموضوعي القيادة و الإدارة ، إذ أن معظم البحوث و الدراسات شملت هذا النوع من المواضيع من خلال طرح العديد من النماذج و النظريات التي ركزت في غالبها عن البحث عن الموصفات و السلوكيات التي يتمتع بها القائد الفعال ، بنفس الشيء تناول العديد من الباحثين موضوع الإدارة و خص بالذكر وظائفها و أهمية كل وظيفة في تحقيق أهداف الإدارة ، و من هذا المنطلق تأتي دراستنا في محاولة للتعرف على هذين الإشكاليتين من خلال دراسة مختلف الأنماط الإشرافية القيادية التي بدورها تؤثر على علاقة القائد بمؤوسيه و بالإدارة ككل، و في محاولة لإسقاط هذا على الواقع الجزائري ارتأينا إلى دراسة عينتين مختلفتين متواجدين في نفس القطاع الاولى في مديرية التربية لولاية سيدي بلعباس والاخرى في مديرية التربية لولاية عين تموشنت

1.1 اشكالية الدراسة: إنطلاقاً من هذا السياق و على ضوء ما تم ذكره يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما هو الاسلوب القيادي الأكثر استخداماً من طرف مشرفي كل من مديرية التربية لولاية سيدي بلعباس و عين تموشنت ؟

من اجل تحليل هذه الاشكالية،قسمناها الى مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو النمط القيادي الممارس من طرف مشرفي كل من مديرية التربية لولاية سيدي بلعباس و عين تموشنت ؟
- ما هو السلوك القيادي المستخدم من طرف مشرفي كل من مديرية التربية لولاية سيدي بلعباس و عين تموشنت ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المشرفين أفراد عينة الدراسة في مديرية التربية بولاية سيدي بلعباس و مديرية التربية بولاية عين تموشنت تبعا لمتغير الجنس ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المشرفين أفراد عينة الدراسة في مديرية التربية بولاية سيدي بلعباس و مديرية التربية بولاية عين تموشنت تبعا لمتغير منصب الإشراف ؟

2.1 فرضيات الدراسة : من اجل الاجابة على هذه الاسئلة تم صياغة الفرضيات التالية:

- H1.1 النمط القيادي الممارس من طرف مشرفي مديرية التربية لولاية سيدي بلعباس هو النمط التحويلي.
- H1.2 النمط القيادي الممارس من طرف مشرفي مديرية التربية لولاية عين تموشنت هو النمط التحويلي.
- H2.1 السلوك القيادي المتبع من طرف مشرفي مديرية التربية لولاية سيدي بلعباس هو سلوك التأثير المثالي " الجاذبية"
- H2.2 السلوك القيادي المتبع من طرف مشرفي مديرية التربية لولاية عين تموشنت هو سلوك التأثير المثالي " الجاذبية"
- H3.1 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المشرفين أفراد عينة الدراسة في مديرية التربية بولاية سيدي بلعباس تبعا لمتغير الجنس .
- H3.2 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المشرفين أفراد عينة الدراسة في مديرية التربية بعين تموشنت تبعا لمتغير الجنس .
- H4.1 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المشرفين أفراد عينة الدراسة في مديرية التربية بسيدي بلعباس تبعا لمتغير منصب إشراف .
- H4.2 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المشرفين أفراد عينة الدراسة في مديرية التربية بعين تموشنت تبعا لمتغير منصب إشراف .

3.1 أهمية الدراسة:: تكمن أهمية دراستنا في النقاط الآتية :

- تعتبر هذه الدراسة مرجع و أداة مساعدة للطلبة في موضوع القيادة في الادارة العامة بشكل عام و القيادة لدى المشرفين بشكل خاص .

- لفت الانتباه إلى أهمية سلوك الإشراف داخل الإدارة العامة .

- الكشف عن واقع القيادة في الإدارات العامة بالتحديد في مديرية التربية لكل من ولاية سيدي بلعباس و عين تموشنت.

4.1 أهداف الدراسة :أهدفنا تنصب أساساً في :

- التعرف على النمط القيادي المتبع من طرف مشرفي كلا المديريتين.

- تحديد أسلوب القيادي الأكثر انتشارا في كلا المديرين.

- قياس درجة الاختلاف في السلوك القيادي المتبع من طرف مشرفي مديرية التربية لولاية عين تموشنت و مشرفي مديرية التربية لولاية سيدي بلعباس .

5.1 منهج الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج المقارن و ذلك للمقارنة بين مديرية التربية لولاية سيدي بلعباس و نظيرتها عين تموشنت في درجة ممارسة السلوك القيادي و ذلك من خلال التركيز على عينة قصديه تتمثل في المشرفين بطرح عليهم إستبانة القيادة متعددة العوامل MLQ و التي تحتوي على 45 سؤال سيتم تحليلها باستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية .version 24 spss

2. محتوى الدراسة

1.2 الدراسات السابقة: سوف تتناول هذه النقطة مجموعة من الدراسات تم تقسيمها الى دراسات محلية ، دراسات عربية و دراسات اجنبية.

1.1.2 الدراسات المحلية: في هذه النقطة وجدنا عدة دراسات محلية تناولت هذا الموضوع من بينها دراسة (لخضر، 2018) التي توصلت الى وجود علاقة بين الاثارة الفكرية و المناخ التنظيمي من منظور العمال في مديرية الشباب و الرياضة بمسيلة ، فيحين اظهرت دراسة (مزهودة ،قرزة، 2017) وجود اهتمام كبير بنمطي القيادة التحويلية و التبادلية مع وجود اهتمام متوسط بسلوكيات المواطنة التنظيمية، اما نتائج دراسة (تواقي، منقور ، 2016) اكدت ان القيادة الادارية بمختلف وسائلها و انماطها تؤثر ايجابا على الاداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز مديرية توزيع الغرب عين تموشنت من خلال تحليل استجابات افراد العينة. و فيما يلي سوف يتم التطرق الى : دراسة (يوسف و نعيمات، 2018)، المعنونة ب " أثر أنماط القيادة على أداء العاملين دراسة حالة بمصنع عموري لصنع الأجر " :دراسة ميدانية في مصنع عموري للأجر بولاية أغواط حيث هدفت إلى التعرف على أثر أنماط القيادة على أداء العاملين و تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية المناسبة لموضوع الدراسة ، أما المعالجة الإحصائية فقد قاما الباحثان باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية spss كأداة لتحليل العينة التي كان عددها 142 مفردة إذ أظهرت نتائجه عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية لنمط القيادة المتساهلة و الأداء ، كذلك عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية لنمط القيادة التحويلية و الأداء في حين هناك أثر ذو دلالة معنوية لنمط القيادة التبادلية على أداء العاملين . (amine و naidjat، 2018)

2.1.2 الدراسات العربية: هناك مجموعة من الدراسات العربية رجعت لكل من دراسة (كنعان ، 2014) التي اظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لدرجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين لمتغير الجنس لصالح الذكور و دراسة (حافظ ، ابو الضبعان الجيعان ، 2013) التي حصل فيها عاملي التحفيز الفكري و الاعتبار الفردية على ادنى تقديرات من بين العوامل الاخرى للقيادة التحويلية . ركزت هذه الدراسات خصوصا على تبيان الفرق في ممارسة القيادة الادارية تبعا لمتغير الجنس، و فيما يلي سيتم شرح دراسة (يوسف، 2015)، بعنوان " السلوك القيادي للمرأة الفلسطينية في المواقع الإدارية الحكومية " دراسة ميدانية في المواقع الإدارية الحكومية الفلسطينية هدفت هذه الدراسة لوضع مقترح لتنمية وتطوير قدرات المرأة القيادية في المواقع الإدارية الحكومية ، و تعزيز مكانتها ، بعد تقييم واقعها و التعرف

عليه ، و لتحقيق تلك الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتم الإستعانة بمقياس القيادة متعدد العوامل تم تطبيقه على عينة بلغت 170 موظف، و تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائي spss لتحليل البيانات اذ تبين أن المرأة الفلسطينية في المواقع الادارية الحكومية في أغلب الأحيان تمارس على التوالي كل من سلوكيات التحفيز الإلهامي ، و التأثير المثالي و، التحفيز الفكري و المكافأة المشروطة اما السلوكيات التي تمارسها بشكل نادر هي اطلاق الحرية ، و الإدارة السلبية . (karaim, 2015)

3.1.2 الدراسات الاجنبية:

- **باللغة الفرنسية:** فهذا الجانب تمكنت عدة دراسات اجنبية من التطرق الى موضوع القيادة ، حيث اظهرت نتائج الدراسة التي قامت بها (Suzanne, 2006) ان غالبية المشرفين يمارسون القيادة التحويلية لدعم المزيد من الوظائف الادارية و التي تمثل نسبة كبيرة من عملهم ، في حين دراسة (Michel, Wielhorski, 2011) توصلت الى ان جنس القائد ليس له اي تاثير على مفهوم اسلوب القيادة لدى المدير ، و فيما يلي سيتم شرح دراسة (Nelson, 2013): حيث كان الهدف منها هو دراسة الروابط بين القيادة الأصلية (القيادة التلقائية) ومناخ العمل ، التي اعتمدت فيها الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي ، و تم توزيع الاستبيان على عينة تقدر ب 406 ممرضة ، وبعد ستة أشهر قياس الراحة النفسية في العمل ، تم إجراء تحليلات ارتباطية باستخدام برنامج SPSS 20.0 . كشفت نتائج التحليل أن القيادة التلقائية مرتبطة برفاهية الرؤوسين من خلال بيئة عمل إيجابية تساعد على تعزيزها. (nelson, 2013)

- **باللغة الانجليزية:** و في جانب اخر تم تناول موضوع القيادة باجراء عدة اجاث باللغة الانجليزية تعود لكل من (Mora, 2012) التي توصلت فيها الباحثة الى ان نوع المؤسسة يمكن ان يؤثر على السلوكيات القيادية كنتيجة بحثها ، وسوف يتم التطرق الى دراسة (HEYLIGER, BATEH, 2014) حيث هدفا من خلال هذه الدراسة الى فحص العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. و تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و استخدمت الدراسة ثلاثة أدوات مسح، وشمل ذلك استبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ) نموذج X-Short5 ، ومسح الرضا الوظيفي في Spector، ومسح ديمغرافي موجز، ، حيث تمثلت منهجية الدراسة التطبيقية على إرسال استطلاع إلى جميع السكان (567) من أعضاء هيئة التدريس بدوام كامل الذين يدرسون في مؤسسة واحدة في نظام جامعة ولاية فلوريدا. أشارت نتائج الدراسة إلى أن الدرجات الأعلى في المقاييس القيادة التحويلية والقيادية للمعاملات قد زادت من احتمالات رضا أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في حين أن الدرجات الأعلى على مقياس القيادة السلبية قللت من احتمالات رضا الكلية. (bateh & wilton, 2014)

2.2 الاطار النظري للدراسة:

1.2.2 ماهية القيادة:

اختلفت المراجع حول هذا الموضوع حيث وجدنا في بعض الطبعات العربية مصطلح القيادة الإدارية كالكتب الأردنية و في طبعات أجنبية أخرى مصطلح القيادة فقط . اذ ان القيادة الادارية تستمد قوتها من السلطة الرسمية الممنوحة لها فالسلطة بذلك هي وسيلة لبلوغ الاهداف ، فيما تستند القيادة بشكل عام الى الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد. (كوار و فرحي، 2020، صفحة 349)، و سوف يتم التركيز في هذه الدراسة على مصطلح القيادة.

• مفهوم القيادة:

- عرفها **Hayman ET Hilgert** بأنها " القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين و اتجاهاتهم و سلوكهم ، وهذا يعني أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين و توجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته كقائد (خيري، 2014، صفحة 15)

- اما **likert**: فعرفها بأنها "قدرة الفرد في التأثير على شخص او جماعة و توجيههم و ارشادهم لنيل تعاونهم و حفزهم للعمل باعلى درجة من الكفاية من اجل تحقيق الاهداف المرسومة". (كعواش، 2020، صفحة 240)

- في حين يركز تيد (**Tead**) الذي يعد أول من اهتم بدراسة القيادة الإدارية و ألف كتابا بإسم (فن القيادة) عام 1935 على الصفات الشخصية للقادة و يرى أن" القيادة هي مجموعة من الصفات الشخصية التي تمكن الفرد من التأثير في الآخرين لكي يتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه ". (السلطان، 2011، صفحة 115)

- ويمكن القول أن القيادة هي "عبارة عن سمات و قدرات يتصف بها القائد للتأثير في الآخرين من اجل الوصول الى هدف مشترك ، و هي توجيهه للأفراد و التأثير عليهم بغية الوصول الى هدف ما ". (صبيتي و لعمور، 2019، صفحة 266)

- من جهة اخرى يمكن اعتبار القيادة على انها" القوة التي تندفق بين القيادة و الافراد بطريقة مهمة يترتب عليها توجيه طاقات الافراد بأسلوب متناسق و متناغم باتجاه الاهداف التي حددها القادة و السعي لتحقيق هدف معين". (ذهبية، 2020، صفحة 33)

• **نظريات القيادة:** وفي هذا السياق توجد نظريات كثيرة تلم بموضوع القيادة ،سوف يتم التطرق الى النظريات الاكثر تأثيرا في مجال ادارة الاعمال و التي تظهر كالتالي:

- **نظرية التفاعل بين القائد و الأعضاء: Leader-Member Exchange Theory (LMX):** تشير هذه النظرية الى جودة العلاقات المتبادلة ما بين مجموعة الاعضاء و قائد الفريق حيث تفترض هذه النظرية أنه بسبب ضيق الوقت و ضغوط العمل التي يتعرض لها القائد فإنه يطور علاقات إيجابية خاصة مع مجموعة صغيرة و محدودة من مرؤوسيه الذين يلعبون أدوار المساعدين أو المشرفين ، حيث تشكل هذه المجموعة أعضاء المجموعة الداخلية ، بحيث يحظى أعضائها بثقة القائد و إهتمامه و مشاركته في إتخاذ القرار ، أما البقية الأعضاء فإنهم يشكلون أعضاء المجموعة الخارجية الذين يحصلون على جزء بسيط من وقت و إهتمام القائد (مرعي، 2008، صفحة 29). و تنص على ان القادة و الاعضاء يقومون بتشكيل علاقة بينهما ثم يطورونها من خلال سلسلة من التفاعلات بما في ذلك الملاحظات و الاختبارات و المحادثات خلال مدة زمنية معينة. (الشمري و فادية لطفي، 2017، صفحة 60)

- **نظرية القيادة التبادلية:** قام هذا الاتجاه على الافتراض القائل بان التفاعل الاجتماعي ما هو الا تعبير عن نموذج او شكل من اشكال التبادل الذي يقوم فيه اعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح الآخرين ما دام هناك اخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الاعضاء(منافع متبادلة) (سامية، 2019، صفحة 569)، و تتمثل مكوناتها الاساسية في:

توفير المكافآت المشروطة (CR) **Contingent Reward**: القيادة التبادلية تحدد الخطوات المتعلقة بتحقيق الأهداف عن طريق المكافآت و توضيح توقعات كل طرف من الآخر .

الإدارة بالاستثناء النشطة (MBE_A) **Management _by _exception active**: القادة التبادليون يراقبون بنشاط العمل الذي ينفذه المرؤوسون و يقومون بالتصحيح ، إذا حدث انحراف الأداء عن المعايير المتوقعة ، كما تفرض القيادة التبادلية قواعد لمنع الأخطاء .

الإدارة بالاستثناء الساكنة (MBE_P) **Management _by_ exception passive**: القادة التبادليون يتدخلون بعد تحقيق الأداء غير المقبول أو انحراف على المعايير المفروضة ، . (شين، 2017، صفحة 78)

- **نظرية القيادة التحويلية**: عرف (Burns) سنة 1978 القيادة التحويلية على أنها " عملية يسعى من خلالها القائد و التابعين إلى النهوض بكل منهم إلى أعلى مستويات الدافعية و الأخلاق " (الزبيديين، 2014، صفحة 75). و يمكن القول ان القيادة التحويلية هي القيادة التي يسعى فيها القائد لاجداث تغييرات ايجابية في طريقة اداء العمل، وليس مجرد منح المكافآت او العقاب بالنسبة لمن يؤدي العمل (راضية و يوب، 2019، صفحة 228) ، تتضمن النظرية أنماط و أبعاد قيادية هي :

الاجاذبية (التأثير المثالي) : وتعني قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية و اللجوء إلى المخاطرة بحيث يخلق في المرؤوسين الإخلاص و التفاني ، بحيث يصبح القائد نموذجاً للإعجاب و الاحترام و الإحساس بالمهمة و الثقة و التفاؤل و إمتلاك الرؤية الواضحة و الأهداف المحددة. (الزبيديين، 2014، صفحة 78)

الحافز الإلهامي : يعزز الدافع الإلهامي روح الفريق حيث يوضح القادة للتابعين التوقعات، ويعبر هذا البعد عن القادة الذين يلهمون التابعين من خلال التحفيز، ليصبحوا ملتزمين برؤية المنظمة والمشاركة في تحقيقها، ومن الناحية التطبيقية أو العلمية فيستعمل القادة الرموز وعبارات عاطفية من أجل تحفيز الأفراد من اجل بذل أقصى ما لديهم.

الإستشارة العقلية أو الفكرية : يشمل القيادة التي تحفز الأتباع من أجل تشجيعهم على الإبداع والابتكار، ويدعم التحفيز الفكري الأتباع لمحاولة تبني نهجاً جديداً وتطوير طرق مبتكرة لتعامل مع مشاكل التنظيمية، ويشجع الأتباع على التفكير والمشاركة في حل المشاكل .

الإعتبرات الفردية : يمثل القادة الذين يوفران مناخاً داعماً يساهمون من خلاله إلى الاحتياجات الفردية الخاصة بالأتباع، ويعمل القادة دور المدربين والمستشارين من أجل المساعدة العاملين لتحقيق المهام الموكلة لهم بأكمل وجه، ويستخدموا وسائل وأساليب بهدف رفع وتنمية القدرات والمهارات العاملين. (رزق الله و طيبي، 2019، صفحة 71)

- **نظرية القيادة الإنطوائية / السلبية** القائد لا يتعامل مع المشكلات بطريقة مهنية، قد يتجنب اتخاذ القرارات، ولا يتحمل مسؤوليتها الاشرافية، لهذا يعتبر هذا النوع من القادة غير فاعلي وليس لديهم حضور، بل إن لديهم تأثير سلبي على أداء تابعيه في مقياس MLQ، تتكون القيادة الانطوائية/السلبية من مكونين، هما: الجانب السلبي من الإدارة بالاستثناء، واطلاق الحرية:

الإدارة بالاستثناء (سلي): **(Management-by-Exception (Passive) (MBE-P)**: إن الجانب السلبي لعملية الإدارة بالاستثناء يتمثل في سلوك القائد في محاربته للنيران المشتعلة في محيطه، سواء لدى تابعيه، أو في المنظمة التي يعمل بها. القائد في هذا الجانب السلبي من الإدارة بالاستثناء لا يتخذ أي إجراء وقائي أو تصحيحي إلا في حال وقوع المشكلات، وفي أغلب الأحيان تكون هذه الإجراءات عقابية.

إطلاق الحرية: Laissez-Faire (LF): هذا البعد يعكس سلوك "عدم القيادة"، وتجنب التدخل في أمور العمل من قبل القائد. فالقائد لا يقدم المعلومات اللازمة لإنجاز العمل، غائب في حال الحاجة إليه، يتجنب اتخاذ القرارات، يقدم ردود أفعال متأخرة في حال وقوع المشكلات العاجلة، كذلك غير مهتم بشأن مستوى رضا تابعيه عن العمل. (كريم، 2015، الصفحات 29-30)

2.2.2 ماهية الإدارة العامة:

- مفهوم الإدارة العامة: اهتم العديد من الباحثين في إعطاء تعريفات للإدارة العامة كل حسب وجهة نظره، والتي سوف يتم عرض أهمها في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: الجدول التالي يمثل نظرة الباحثين و تعاريفهم للإدارة العامة:

النظرة للإدارة العامة	الباحث	التعريف
نشاط / او عمليات	Gladden	جميع انواع النشاط الذي يباشره الرؤساء الاداريون في الادارات العامة التي تغطي النشاط الاداري للحكومة.
	Mosher	النشاطات المتعلقة بتنفيذ السياسات الخاصة بالحكومة بما تتضمنه من مشاركة في تكوين هذه السياسات و العمل على تنفيذها.
	Simon	نشاط السلطة التنفيذية و مجالات ادارتها و ادارة المشروعات العامة
اداة تنفيذ / او وسيلة	Debbasch	وسيلة لادارة الاعمال العامة و هي تشمل على ادارة مجموعة المرافق العامة لتحقيق الاهداف المقررة بواسطة السلطة السياسية في الدولة.
مهام	Debbasch	مهمة خارجية للإدارة العامة، مهمة اقتصادية، مهمة تعليمية، ثقافية، مهمة اجتماعية و مهمة داخلية.
جهاز/ تنظيم	Waldo	تنظيم و ادارة القوى البشرية و المادية لتحقيق اهداف عامة.

المصدر: (الهيثي و الخفاجي، 2014، الصفحات 19-20)

- الإشراف و المشرف الفعال:

- تعريف المشرف: هو ذلك الموظف الذي تعينه المنظمة ليعمل على تحقيق أهداف منشودة مع و من خلال الآخرين

- مواصفات المشرف الفعال : تتمثل في ان يكون:
- المشرف قائدا : يتضمن هذا النوع المهارات التالية :
- مهارات فنية : معرفة و فاعلية العمل ؛
- مهارات إدارية : إدارة سياسات المنظمة ، و التعامل مع النقابات ؛
- مهارات الأداء الإداري : التخطيط و التنظيم و الرقابة و التنسيق و التوجيه ؛
- مهارات تفاعلية : العلاقات الإنسانية و فاعلية العلاقات الشخصية و المتداخلة و تعتبر مهارات أكثرها صعوبة حتى يكتسبها المشرف الفعال . (رضوان، 2012، صفحة 58)
- المشرف متخذ القرار : كما يجب على المشرف أن يكون حلالا للمشاكل أي يختار بين العديد من البدائل المختلفة و التنافسية حتى يصل الى الحل الأمثل لمشاكل العمل و يتطلب اتخاذ القرارات من المشرف أن يتحمل المسؤولية الى جانب التحلي بالمبادرة و الحذر
- المشرف مخططا : حيث يتضمن التخطيط على المستوى الإشرافي (تنظيم المعرفة ، كمية الموارد ، وضع الأهداف ، سهولة توصيل الأهداف إلى العاملين ، تحديد أولويات ووضع الجداول اللازمة لتحقيقها ، التأكد من فهم العاملين لأدوارهم).
- المشرف منظما : من صفات المشرف الفعال أن يوضح للعاملين شكل التنظيم الذي ينخرطون فيه و كذا خطوط الاتصال الأفقية و الرأسية أي أن يعرف كل منهم وظيفته و موقعها في التنظيم. (رضوان، 2012، صفحة 59)
- المشرف محفزا : من مسؤولية المشرف الفعال أن يربط بين رغبات العاملين و أهداف المنظمة و بذلك يصبح المشرفون مسؤولين عن خلق مناخ إيجابي للعمل مما يوفر الفرصة لتحفيز العاملين و بالتالي يخلق لديهم الدافع الذاتي على المشاركة.
- المشرف مدربا : إن المشرفين مسؤولون عن تنمية قدرات العاملين بتدريبهم على أداء أعمالهم ووظائفهم بشكل أكثر فاعلية مع إعدادهم على تحمل مسؤوليات أكبر فضلا عن منحهم فرص الترقى و النمو في أعمالهم. (رضوان، 2012، صفحة 60)

3. الدراسة الميدانية :

3.1. تحديد وسائل جمع البيانات : نظرا لطبيعة موضوع الدراسة تم الاستعانة باستبيان القيادة متعدد العوامل MLQ و تم ترجمته من لغته الاصلية الانجليزية الى اللغة العربية ، حيث تضمن الجزء الاول البيانات الشخصية لافراد عينة الدراسة ، اما الجزء الثاني فتضمن 45 فقرة وفق سلم خماسي: دائما، في اغلب الاحيان، في بعض الاحيان، نادرا، ابدا.

- مفهوم مقياس متعدد العوامل The Multifactor Leadership Questionnaire :

لقد وضع Bass et Avolio مقياس لقياس سلوك القائد ، سمي ب " الاستمارة متعددة العوامل " (The Multifactor Leadership Questionnaire) و هي عبارة عن استبيان فيه مجموعة من الأسئلة تخص كل بعد من أبعاد القيادة الثلاث، حيث تضمنت (MLQ) في النموذج الأصلي أربعة عوامل للقيادة التحويلية ، و عاملين للقيادة التبادلية و عامل واحد لقيادة دعه يعمل ، و في نموذج الحالي تتضمن تسعة عوامل ، خمس عوامل للقيادة التحويلية و ثلاث للقيادة التبادلية و عامل واحد لقيادة دعه يعمل ، حيث قسم بعد التأثير الإلهامي في القيادة التحويلية إلى جزأين : الجزء الأول هو التأثير المثالي (الصفات) ، و يشير

هذا العامل إلى الكاريزما الاجتماعية للقائد، و نظرة أتباع للقائد بأنه يتمتع بالثقة ، قوي و يركز على المثل العليا و الأخلاق ، أما الجزء الثاني فهو التأثير المثالي (السلوكات) ، ويشير إلى الكاريزما السلوكية للقائد ، والتي تركز على القيم، المعتقدات ، و الشعور بالمهمة . (شين، 2017، صفحة 94)

الجدول رقم 02: مقياس ليكرت الخماسي

درجة الاجابة	ابدا	من فترة الى اخرى	في بعض الاحيان	غالبا	دائما
الفئة	من 1 الى 1.80	اكبر من 1.80 الى 2.60	اكبر من 2.60 الى 3.40	اكبر من 3.40 الى 4.20	اكبر من 4.20 الى 5

المصدر: (كريم، 2015، صفحة 76)

- **ثبات و صدق اداة الدراسة:** بالنسبة لمديرية التربية لولاية سيدي بلعباس فقد بلغ معامل الفا كرونباخ لمحور القيادة التحويلية ب 0.787 ،محور القيادة التبادلية 0.697،محور القيادة السلبية الانطوائية 0.837، محور مخرجات القيادة 0.788، اما المعامل الكلي للاستمارة فقد بلغ ب0.824،وما يلاحظ ان معامل الفا كرونباخ تجاوز 60% هذا ما يدل على ثبات اداة الدراسة .

اما بالنسبة لمديرية التربية لولاية عين تموشنت فقد بلغ معامل الفا كرونباخ لمحور القيادة التحويلية ب 0.845 ، 0.784 لمحور القيادة التبادلية ،0.870 لمحور القيادة السلبية الانطوائية و 0.797 بالنسبة لمحور مخرجات القيادة ، اما المعامل الكلي للاستمارة فقد بلغ ب0.882،وما يلاحظ ان معامل الفا كرونباخ تجاوز 60% هذا ما يدل على ثبات اداة الدراسة .

2.3. تحديد عينة الدراسة : لإجراء المقارنة تم اختيار عينتين قصديتين من نفس القطاع و نفس الوظيفة :

العينة الأولى : شملت هذه العينة مشرفي مديرية التربية بولاية سيدي بلعباس ، أخذنا 11 مفردة من مجموع 21 مشرف .

العينة الثانية : تمثلت هذه العينة في مشرفي مديرية التربية لولاية عين تموشنت ، أخذنا 11 مفردة من مجموع 19 مشرف .

- **مبررات اختيار عينتنا :** تم اختيارها على أساس موضوع دراستنا و الذي كان يتمحور حول تقييم لبعض المشرفين باستخدام استبيان القيادة متعدد العوامل MLQ.

- **وصف خصائص عينة الدراسة:** يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة في الجداول الآتية:

الجدول رقم 03: وصف خصائص عينة الدراسة الأولى " مديرية التربية لولاية سيدي بلعباس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	4	36.4%
	أنثى	7	63.6%

المجموع	11	%100
السن	2	%18.2
	7	%63.6
	2	%18.2
	-	-
	11	%100
المستوى التعليمي	8	%27.7
	3	%27.3
	11	%100
	11	%100

المصدر: من إعداد الباحثات باستخدام مخرجات spss version 24

الجدول رقم 04: وصف خصائص أفراد عينة الدراسة الثانية "عين تموشنت"

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	9	%81.8
	أنثى	2	%18.2
	المجموع	11	%100
السن	اقل من 25 سنة	-	-
	من 26 حتى 40 سنة	3	%27.3
	من 41 حتى 55 سنة	7	%63.6
	من 56 فما فوق	1	%9.1
	المجموع	11	%100
المستوى التعليمي	ثانوي	-	-
	جامعي	11	%100
	المجموع	11	%100

المصدر: من إعداد الباحثات باستخدام مخرجات spss version 24

من خلال الجدولين يتضح ان الفئة الغالبة للعينة محل الدراسة في مديرية التربية لولاية سيدي بلعباس هي فئة الإناث و التي تتراوح أعمارهم من 26 حتى 40 سنة مستواهم التعليمي تمثل في المستوى الثانوي، يمكننا القول أن هذه النتائج نرجحها إلى أن نمط

التوظيف الذي تعتمد عليه مديرية التربية هو المستوى الثالثة ثانوي ما يبرر أن الفئة العمرية لهذا المستوى ستتراوح ما بين 26 سنة حتى 40 سنة و يمكننا افتراض أن سبب تفاوت فئة الإناث عن الذكور يرجع لتسوية الوضعية القانونية أمام الخدمة الوطنية بالنسبة للذكور و هذا ما أدى إلى زيادة فرص التوظيف أمام الإناث.

أما بالنسبة لأفراد عينة مديرية التربية لولاية عين تموشنت وجدنا أن الفئة الغالبة هي فئة الذكور و التي تتراوح أعمارهم ما بين 41 حتى 55 سنة و مستواهم التعليمي هو مستوى جامعي ما يمكننا افتراضه أن نمط التوظيف الذي تعتمد عليه مديرية التربية لولاية عين تموشنت هو توظيف على أساس الخبرة و المستوى التعليمي.

3.3. المعالجة الاحصائية للبيانات : يمكن توضيحه كما يلي:

الجدول رقم 05: المتوسطات الحسابية الخاصة بعبارات متغير القيادة و أبعادها للدراسة الاولى:

نمط القيادة	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%
	التأثير المثالي "الجاذبية"	4.34	2.37	26.31
	التأثير المثالي	4.04	1.70	22.62
	الاعتبارات الفردية	4.06	3.03	26.99
	التحفيز الإلهامي	4.24	2.93	26
	الاستشارة العقلية	4.02	3.23	31.11
القيادة التحويلية		4.14	2.65	26.60
	المكافأة المشروطة	3.75	2.40	33.39
	الإدارة النشيطة	3.86	3.47	35.44
القيادة التبادلية		3.80	2.93	34.40
	الإدارة بالاستثناء	2.59	1.74	37.80
	إطلاق الحرية	2.70	2.71	50.04
القيادة السلبية		2.64	2.22	43.92
	مجهود إضافي	4.27	5.60	59.68
	تقييم الفعالية	3.68	2.86	29.66
	الرضا عن القيادة	3.59	2.75	42.29
مخرجات القيادة		3.84	3.73	43.87

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات spss version 24

من خلال الجدول أعلاه سنقوم بتحليل و تفسير اتجاه استجابات أفراد العينة حول أنماط القيادة ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأول نمط ألا وهو القيادة التحويلية بين 4.02-4.55 بمتوسط مقداره 4.30 على مقياس ليكرت الخماسي ، و انحراف معياري 2.65 و هي نسبة عالية بمقدار غالبا ، و معامل اختلاف قدر ب 26.60%، و هذا ما يدل على انه يوجد انسجام في

آراء أفراد العينة حول هذا النمط ، و بلغ سلوك التأثير المثالي " الجاذبية" أعلى نسبة من بين الفقرات المتعلقة بالقيادة التحويلية بمتوسط مقداره 4.34 و انحراف معياري 2.37 و معامل اختلاف 26.31%.

تلاها نمط في مخرجات القيادة تراوحت متوسطها بين 3.59-4.27 بمتوسط مقداره 3.84 على مقياس ليكرت الخماسي ، و انحراف معياري قدر ب 3.73 و معامل اختلاف بلغ نسبة 43.87% و هي نسبة عالية بمقدار غالبا و احتل سلوك المجهود الإضافي اعلي نسبة بمتوسط مقداره 4.27 و انحراف معياري 5.60 ومعامل اختلاف 59.68% و هذا ما يدل على انسجام آراء أفراد عينة الدراسة ، أما نمط القيادة التبادلية سجل نسبة عالية بمقدار غالبا على مقياس ليكرت الخماسي حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للقيادة التبادلية بين 3.75-3.86 بمتوسط مقداره 3.80 على هذا المقياس بانحراف معياري 2.93 و معامل اختلاف قدر ب 34.40% و كانت أعلى نسبة من بين فقرات متعلقة بالقيادة التبادلية هي لسلوك الإدارة النشيطة بمتوسط مقداره 3.86 و انحراف معياري 3.47 و نسبة 34.40% كمعامل اختلاف ،

اما فيما يخص القيادة السلبية فقد تراوحت متوسطاتها بين 2.59-2.70 بمتوسط مقداره 2.64 على مقياس ليكرت الخماسي و انحراف معياري 2.22 و معامل اختلاف 43.92% ، و هي نسبة متوسطة بمقدار في بعض الأحيان و هذا ما يدل على انسجام آراء أفراد العينة ، و كان لسلوك إطلاق الحرية نسبة عالية بمتوسط قدر ب 2.70 و انحراف معياري 2.71 و نسبة 50.04% كمعامل اختلاف.

الجدول رقم 06: المتوسطات الحسابية الخاصة بعبارات متغير القيادة و أبعادها للدراسة الثانية:

نمط القيادة	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%
	التأثير المثالي "الجاذبية"	4.54	3.98	19.81
	التأثير المثالي	3.72	2.73	33.94
	الاعتبارات الفردية	4.59	1.20	12.93
	التحفيز الإلهامي	4.47	3.36	21.55
	الاستشارة العقلية	4.22	1.92	17.85
القيادة التحويلية		4.30	2.63	21.21
	المكافأة المشروطة	4.06	2.19	27.05
	الإدارة النشيطة	4.11	2.11	24.92
القيادة التبادلية		4.08	2.15	25.98
	الإدارة بالاستثناء	2.72	2.98	52.55
	إطلاق الحرية	1.77	1.97	47.70
القيادة السلبية		2.24	2.47	50.12
	مجهود إضافي	4.06	2.60	31.24

تقييم الفعالية	3.93	2.72	30.91
الرضا عن القيادة	4.04	1.13	22.71
مخرجات القيادة	4.01	2.15	28.28

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات spss version 24

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالقيادة التحويلية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا النمط بين 3.72-4.59 بمتوسط مقداره 4.30 على مقياس ليكرت الخماسي، و انحراف معياري 2.63 و هي نسبة عالية بمقدار دائما، و معامل اختلاف قدر ب 21.21%، و هذا ما يدل على انه يوجد انسجام في آراء أفراد العينة حول هذا النمط، و بلغ سلوك الاعتبارات الفردية اعلي نسبة من بين الفقرات المتعلقة بالقيادة التحويلية بمتوسط مقداره 4.59 و انحراف معياري 1.20 و معامل اختلاف 12.93%.

كما سجلت مخرجات القيادة متوسطاتها بين 3.93-4.06 بمتوسط مقداره 4.01 على مقياس ليكرت الخماسي، و انحراف معياري قدر ب 2.15 و معامل اختلاف بلغ نسبة 28.28% و هي نسبة عالية بمقدار غالبا واحتل سلوك المجهود الإضافي أعلى نسبة بمتوسط مقداره 4.06 و انحراف معياري 2.60 ومعامل اختلاف 31.24% و هذا ما يدل على انسجام آراء أفراد عينة الدراسة نفس هذه النسبة العالية بمقدار غالبا على مقياس ليكرت الخماسي كانت للقيادة التبادلية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 4.06-4.11 بمتوسط مقداره 4.08 على هذا المقياس بانحراف معياري 2.15 و معامل اختلاف قدر ب 25.98% و كانت أعلى نسبة لسلوك الإدارة النشيطة بمتوسط مقداره 4.116 و انحراف معياري 2.11 و نسبة 24.92% كمعامل اختلاف.

أما فيما يخص القيادة السلبية فقد تراوحت متوسطاتها بين 1.77-2.72 بمتوسط مقداره 2.24 على مقياس ليكرت الخماسي و انحراف معياري 2.47 و معامل اختلاف 50.12%، و هي نسبة متوسطة بمقدار من فترة لأخرى، و كان لسلوك الإدارة بالاستثناء نسبة عالية بمتوسط قدر ب 2.72 و انحراف معياري 2.98 و نسبة 52.55% كمعامل اختلاف.

4.3 اختبار فرضيات الدراسة:

1.4.3 اختبار الفرضيات في الدراسة الاولى

H1.1: النمط القيادي الممارس من طرف مشرفي مديرية التربية لولاية سيدي بلعباس هو النمط التحويلي، و للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام المتوسطات، الانحرافات المعيارية و الوزن النسبي، و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 08: التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل من أنماط القيادة الثلاثة في مقياس MLQ

النمط القيادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
---------------	-----------------	-------------------	----------------	---------

القيادة التحويلية	83.27	10.89	82.82	1
القيادة التبادلية	30.45	3.95	76.15	2
القيادة السلبية	21.18	3.68	52.95	3

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات spss version 24

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن النمط الذي حصل على المرتبة الأولى في الموافقة هو نمط القيادة التحويلية حيث بلغ وزنه النسبي ب 82.82%، و بالتالي يتم قبول الفرضية.

H2.1: السلوك القيادي الممارس من طرف مشرفي مديرية التربية لولاية سيدي بلعباس هو التأثير المثالي "الجاذبية"، و للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام المتوسطات، الانحرافات المعيارية و الوزن النسبي، و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 09: التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لأبعاد السلوك القيادي في مقياس MLQ

السلوك القيادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
التأثير المثالي "الجاذبية"	17.36	2.37	86.85	1
التأثير المثالي	16.09	1.70	80.45	5
الاعتبارات الفردية	16.27	3.03	81.35	3
التحفيز الإلهامي	17	2.93	84.95	2
الاستشارة العقلية	16.09	3.23	80.5	4
المكافأة المشروطة	15	2.40	75	7
الإدارة النشطة	15.45	3.47	77.3	6
الإدارة بالاستثناء	10.36	1.74	51.8	9
إطلاق الحرية	10.81	2.71	54.1	8

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات spss version 24

يتضح من الجدول أعلاه أن السلوك القيادي لمشرفي مديرية التربية لولاية سيدي بلعباس المتبع في أغلب الأحيان هو : سلوك التأثير المثالي "الجاذبية" حيث حصل على وزن نسبي 86.85% والذي كان في المرتبة الأولى، و بالتالي يتم قبول الفرضية.

H3.1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مشرفي مديرية التربية لولاية سيدي بلعباس للأبعاد السلوك القيادي تبعا لمتغير الجنس، و للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار **T. Test** كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 10: المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لأبعاد السلوك القيادي حسب متغير الجنس:

السلوك القيادي	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
----------------	-------	-------	-----------------	-------------------	----------	--------------	---------------

التأثير المتألي الجاذبية	ذكر	4	17.00	2.00	-3.66	0.72	غير دالة إحصائيا
	أنثى	7	17.57	2.69			
التأثير المتألي	ذكر	4	14.75	1.50	-4.83	0.64	غير دالة إحصائيا
	أنثى	7	16.28	1.88			
لا اعتبارات الفردية	ذكر	4	18.75	0.95	2.54	0.31	غير دالة إحصائيا
	أنثى	7	14.85	2.91			
التحفيز الإلهامي	ذكر	4	18.50	2.38	1.33	0.21	غير دالة إحصائيا
	أنثى	7	16.14	3.02			
الاستشارة العقلية	ذكر	4	17.50	3.00	1.10	0.29	غير دالة إحصائيا
	أنثى	7	15.28	3.30			
المكافأة المشروطة	ذكر	4	15.50	3.41	0.50	0.62	غير دالة إحصائيا
	أنثى	7	14.71	1.88			
الإدارة النشيطة	ذكر	4	17.50	1.29	1.58	0.14	غير دالة إحصائيا
	أنثى	7	14.28	3.86			
الإدارة بالاستثناء	ذكر	4	11.75	1.70	2.42	0.38	غير دالة إحصائيا
	أنثى	7	9.57	1.27			
إطلاق الحرية	ذكر	4	10.50	1.29	-2.80	0.78	غير دالة إحصائيا
	أنثى	7	11.00	3.36			

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات spss version 24

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع أبعاد السلوك القيادي ، و هذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير الجنس و بالتالي نقبل الفرضية.

H4.1: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مشرفي مديرية التربية لولاية سيدي بلعباس لأبعاد السلوك القيادي تبعاً لمتغير منصب الإشراف، وللإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA**، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 11: التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة حسب متغير منصب الإشراف:

السلوك القيادي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
التأثير المتأني "الجمادية"	بين المجموعات	0.44	1	0.45	0.07	0.79	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	56.10	9	6.23			
	المجموع	56.5	10				
التأثير المتأني	ب/المجموعات	1.30	1	1.30	0.42	0.53	غير دالة إحصائية
	د/المجموعات	27.60	9	3.06			
	المجموع	28.90	10				
الاعتبارات الفردية	ب/المجموعات	1.78	1	1.78	0.17	0.68	غير دالة إحصائية
	د/المجموعات	90.4	9	10.4			
	المجموع	92.18	10				
التحفيز الإلهامي	ب/المجموعات	28.50	1	28.50	3.35	0.10	غير دالة إحصائية
	د/المجموعات	76.40	9	8.48			
	المجموع	104.90	10				
الاستشارة العقلية	ب/المجموعات	1.10	1	1.10	0.11	0.74	غير دالة إحصائية
	د/المجموعات	84.90	9	9.43			
	المجموع	86.00	10				
المكافأة المشروطة	ب/المجموعات	21.82	1	21.82	1.98	0.19	غير دالة إحصائية
	د/المجموعات	98.90	9	10.98			
	المجموع	120.72	10				
الإدارة النشيطة	ب/المجموعات	1.10	1	1.10	0.17	0.68	غير دالة إحصائية
	د/المجموعات	56.90	9	6.32			
	المجموع	58.00	10				
الإدارة بالاستثناء	ب/المجموعات	2.04	1	2.04	0.64	0.44	غير دالة إحصائية
	د/المجموعات	28.50	9	3.16			
	المجموع	30.54	10				
إطلاق الحرية	ب/المجموعات	0.03	1	0.03	0.004	0.94	غير دالة إحصائية
	د/المجموعات	73.60	9	8.17			
	المجموع	73.63	10				

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات spss version 24

يتضح من الجدول أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في جميع أنماط السلوك القيادي أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مشرفي مديرية التربية لولاية سيدي بلعباس لأبعاد السلوك القيادي تبعاً لمتغير منصب الإشراف و بالتالي نقبل الفرضية.

2.4.3 اختبار الفرضيات في الدراسة الثانية:

H1.2: النمط القيادي الممارس من طرف مشرفي مديرية التربية لولاية عين تموشنت هو النمط التحويلي، و للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام المتوسطات، الانحرافات المعيارية و الوزن النسبي، و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 12 : المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية و الوزن النسبي

النمط القيادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
القيادة التحويلية	86.27	8.98	86.28	1
القيادة التبادلية	32.72	3.19	81.82	2
القيادة السلبية	18.00	4.33	44.95	3

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات spss version 24

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن النمط الذي أخذ المرتبة الأولى في الموافقة هو نمط القيادة التحويلية حيث حصل على وزن نسبي قدر ب 86.28% ، و بالتالي يتم قبول الفرضية.

H2.2: السلوك القيادي المتبع من طرف مشرفي مديرية التربية لولاية عين تموشنت هو سلوك التأثير المثالي " الجاذبية" ، و للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام المتوسطات، الانحرافات المعيارية و الوزن النسبي، و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 13 : التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لأبعاد السلوك القيادي في مقياس MLQ

السلوك القيادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
التأثير المثالي الجاذبية	18.18	3.98	90.9	2
التأثير المثالي	14.91	2.73	74.55	7
الاعتبارات الفردية	18.37	1.20	91.85	1
التحفيز الإلهامي	17.90	3.36	89.55	3
الاستشارة العقلية	16.90	1.92	84.55	4
المكافأة المشروطة	16.27	2.19	81.4	6

الإدارة النشطة	16.45	2.11	82.25	5
الإدارة بالاستثناء	10.90	2.98	54.5	8
إطلاق الحرية	7.09	1.97	35.4	9

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات spss version 24

يتضح من الجدول أعلاه أن السلوك القيادي لمشرفي مديرية التربية لولاية عين تموشنت المتبع في أغلب الأحيان هو : سلوك الاعتبارات الفردية" حيث حصل على وزن نسبي 91.85% والذي كان في المرتبة الأولى، و بالتالي يتم رفض الفرضية.

H3.2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مشرفي مديرية التربية لولاية عين تموشنت لأبعاد السلوك القيادي تبعا لمتغير الجنس، و للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T. Test" كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 14 : المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لأبعاد السلوك القيادي حسب متغير الجنس:

السلوك القيادي	الجنس	العدد	المتوسط حسابي	الانحراف لمعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
التأثير المثالي الجاذبية	ذكر	9	32.88	4.42	-0.34	0.74	غير دالة إحصائيا
	أنثى	2	17.57	2.69			
التأثير المثالي	ذكر	9	14.88	3.01	-0.04	0.96	غير دالة إحصائيا
	أنثى	2	15.00	1.41			
الاعتبارات الفردية	ذكر	9	18.33	1.32	-0.168	0.87	غير دالة إحصائيا
	أنثى	2	18.50	0.70			
التحفيز الإلهامي	ذكر	9	17.66	3.67	-0.48	0.63	غير دالة إحصائيا
	أنثى	2	19.00	1.41			
الاستشارة العقلية	ذكر	9	16.66	1.80	-0.87	0.40	غير دالة إحصائيا
	أنثى	2	18.00	2.82			
المكافأة المشروطة	ذكر	9	16.00	2.23	-0.86	0.41	غير دالة إحصائيا
	أنثى	2	17.50	2.12			
الإدارة النشطة	ذكر	9	16.00	1.93	-1.63	0.13	غير دالة إحصائيا
	أنثى	2	18.50	2.12			
الإدارة بالاستثناء	ذكر	9	10.66	3.24	-0.55	0.59	غير دالة إحصائيا
	أنثى	2	12.00	1.41			
إطلاق الحرية	ذكر	9	6.88	1.90	-0.70	0.50	غير دالة إحصائيا
	أنثى	2	8.00	2.82			

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات spss version 24

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة "ت" المحسوبة اقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع أبعاد السلوك القيادي ، و هذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير الجنس و بالتالي نقبل الفرضية

H4.2: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مشرفي مديرية التربية لولاية عين تموشنت لأبعاد السلوك القيادي تبعا لمتغير منصب الإشراف ، وللإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA**، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 15: التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة حسب متغير منصب الإشراف:

السلوك القيادي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة لدلالة	مستوى الدلالة
التأثير المثالي " الجاذبية"	بين المجموعات	67.27	1	67.27	6.60	0.03	إحصائيا
	داخل المجموعات	91.63	9	10.18			
	المجموع	158.9	10				
التأثير المثالي	ب/ المجموعات	15.27	1	15.27	2.30	0.16	غير دالة إحصائيا
	د/ المجموعات	59.63	9	6.62			
	المجموع	74.9	10				
لا اعتبارات الفردية	ب/ المجموعات	0.51	1	0.51	0.32	0.58	غير دالة إحصائيا
	د/ المجموعات	14.03	9	1.55			
	المجموع	14.54	10				
التحفيز الإلهامي	ب/ المجموعات	26.20	1	26.20	2.72	0.13	غير دالة إحصائيا
	د/ المجموعات	86.70	9	9.63			
	المجموع	112.9	10				
الاستشارة العقلية	ب/ المجموعات	10.90	1	10.90	3.77	0.08	غير دالة إحصائيا
	د/ المجموعات	26.00	9	2.88			
	المجموع	36.9	10				
المكافأة المشروطة	ب/ المجموعات	4.84	1	4.84	1.007	0.34	غير دالة إحصائيا
	د/ المجموعات	43.33	9	4.81			
	المجموع	48.17	10				
الإدارة النشيطة	ب المجموعات	0.19	1	0.19	0.03	0.84	غير دالة إحصائيا
	د/ المجموعات	44.53	9	4.94			
	المجموع	44.72	10				
الإدارة بالاستثناء	ب/ المجموعات	15.27	1	15.27	1.86	0.20	غير دالة إحصائيا
	د/ المجموعات	73.63	9	8.18			
	المجموع	88.9	10				
إطلاق	ب/ المجموعات	0.87	1	0.87	0.20	0.66	غير دالة إحصائيا
	د/ المجموعات	38.03	9	4.22			

الحرية	المجموع	38.9	10			
--------	---------	------	----	--	--	--

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات spss version 24

يتضح من الجدول أن القيمة "ف" المحسوبة اقل من قيمة "ف" الجدولية في جميع أنماط السلوك القيادي باستثناء سلوك التأثير المثالي "الجادبية" و بالتالي ترفض الفرضية.

5.3 تحليل النتائج و مناقشتها:

- النمط العام للمشرفين في مديرية التربية لولاية سيدي بلعباس هو النمط التحويلي ، و هو النمط الأكثر فعالية من بين أنماط القيادة الذي يسمح للمشرفين بالتأثير على المرؤوسين بطريقة ايجابية و تحفيزهم للعمل على تحقيق أهداف هذه المديرية. كما نستنتج ان مشرفي هذه المديرية على اختلاف جنسهم سواء كان مشرف أو مشرفة ، يطبقون نفس السياسات و يخضعون لنفس القوانين ، و بالتالي يطبقون سلوك الإشراف بنفس الطريقة. كما أن المشرفين في هذه المديرية يسعون لتحقيق الأهداف ، رسم الخطط ، تطبيق السياسات و الوصول إلى الاستراتيجيات الموضوعة بطريقة موحدة سواء كان رئيس مكتب أو رئيس مصلحة.

- اما فيما يخص مديرية التربية لولاية عين قوشنت فتمثل النمط العام المتبع من طرف مشرفيها في النمط التحويلي و هو النمط الأكثر فعالية من بين أنماط القيادة الذي يسمح للمشرفين بالتأثير على المرؤوسين بطريقة ايجابية و تحفيزهم للعمل لبلوغ الاهداف المرجوة، و هذا يعني أن هؤلاء المشرفين يأخذون وقتهم في الشرح و التأطير من خلال تعاملهم مع مرؤوسيهم كشخصيات مستقلة و ليس فقط كأعضاء فريق و بالتالي يساهمون في تطوير نقاط قوتهم . كما نستنتج ايضا ان مشرفي هذه المديرية على اختلاف جنسهم سواء كان مشرف أو مشرفة ، يطبقون نفس السياسات و الخطط ، و بالتالي يطبقون سلوك الإشراف بنفس الطريقة، و لتفسير نتيجة بعد التأثير المثالي الخاص بالقيادة التحويلية الذي ظهر لنا من خلال الجدول أن له دلالة إحصائية و بالتالي قيمة "ف" محسوبة أكبر من "ف" الجدولية و لهذا فإنه توجد فرق ذات دالة إحصائية بين مشرفي المصالح و مشرفي المكاتب في طريقة زرع الثقة و القوة على مرؤوسيهم و في طريقة التعامل مع الآخرين .

4. خاتمة:

حاولنا من خلال دراستنا لموضوع الممارسات القيادية في الإدارة العامة إبراز مختلف الأنماط القيادية ، و التي تقوم عليها استمارة القيادة متعددة العوامل MLQ ل Bass & Avolio و تبيان أبعاد كل نمط من خلال إسقاط هذا النموذج على دراسة ميدانية في الواقع الجزائري و بصفة خاصة في الإدارات العامة ، و ذلك بغية التعرف فيها على النمط القيادي الأكثر شيوعا ، و بعد تحليل بيانات الدراسة و اختبار فرضياتها تم التوصل الى النتائج التالية:

- القيادة هي مجموعة من القدرات و الخصائص يعتمد عليها القائد و يضفي عليها تجارب و مهارات تجعله يتمسك بزمام الأمور و القدرة في التحمل .

- العلاقة بين القيادة و الإدارة العامة يمكن توضيحها من خلال العلاقة التالية : أن القيادة و الإدارة يعتبران وجهان لعملة واحدة فلا يمكن للأولى ممارستها كوظيفة من دون وجود الثانية ، إذن هي علاقة الجزء بالكل .

- توفقنا الى ايجاد أن غالبية المشرفين في مديرية التربية لولاية سيدي بلعباس هن إناث حيث قدرت نسبتهم 63.6% . و هي نسبة عالية مقارنة بالدراسة الثانية التي شملت مديرية التربية لولاية عين تموشنت حيث وجدنا غالبية المشرفين هم ذكور و الذي قدر بنسبة 81.8%

- استنبطنا أن كل المشرفين في المديريتين يمارسون نمط القيادة التحويلية إلا أن الاختلاف يكمن في السلوك حيث حققت مديرية التربية لولاية سيدي بلعباس نسبة 86.85 % لسلوك تأثير المثالي "الجاذبية" و أقل سلوك كان لإطلاق الحرية بنسبة 35.4% أما في مديرية التربية لولاية عين تموشنت فحقق سلوك الاعتبار الفردية 81.95% كأعلى نسبة أما أقل نسبة كان لسلوك الإدارة بالاستثناء بنسبة 51.8 %

- بينت النتائج المتوصل اليها انه كلا الجنسين يطبقون سلوك الاشراف بنفس الطريقة سواء في مديرية التربية لولاية عين تموشنت او مديرية التربية لولاية سيدي بلعباس كما ان مشرفي هذه المديرية يطبقون السياسات بطريقة موحدة سواء كان رئيس مكتب او رئيس مصلحة على غرار مديرية التربية لعين تموشنت التي ابرزت وجود فروق بينهم في طريقة تطبيق السياسات و الاهداف الموضوعة.

من خلال ما تم التطرق إليه يمكننا القول أن إجراء أي دراسة لا تخلو من النقائص و نقائص دراستنا كانت في صغر حجم العينة كما لم نقم بتدعيمها بمقابلة لإجراء للمقارنة على أكمل وجه إلا أننا نطمح مستقبلاً بتوسيع دراستنا هذه من خلال توسيع عينة في نفس الإدارة و أخذ نماذج أخرى من الإدارات العامة في ولايات أخرى، كما نأمل بإعداد فرق بين قطاعين مختلفين العام و الخاص لمعرفة أي منها يمارس القيادة بفعالية لينتقل بحثنا من ممارسات القيادة في الإدارة العامة إلى الممارسات القيادية في المنظمات الخاصة طبعاً مع تقييم بعض المشرفين ، و يبقى الإشكال مطروح، هل سيكون النمط القيادي التحويلي هو النمط الممارس في المنظمات الخاصة ؟

المراجع العربية

الكتب

- الزبيديين ،خالد عبد الوهاب (2014). القيادة الادارية و تطوير منظمات التعليم، دار الايام للنشر و التوزيع، الاردن .

- السلطان ،محمد صاحب (2011). ادارة المؤسسات الاعلامية : انماط و اساليب القيادة ،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الاردن .

- العتوم ،عدنان و الكوفحي ، قاسم (2011). القيادة و التغيير الطريق نحو النجاح ، دار الاثراء للنشر و التوزيع ، الاردن .

- المظلوم، هند محمد العطية و نيبال ، فيصل (2016). *ادارة المؤسسات* ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الاردن .
- الموسوي ، سنان (2004). *الادارة المعاصرة: الاصول و التطبيقات* ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، الاردن .
- الهيثي ، صلاح الدين و الخفاجي ، نعمة العباس (2014). *تحليل اسس الادارة العامة: منظور معاصر* ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الاردن .
- خيري ، اسامة (2014). *القيادة الاستراتيجية* ، دار الراية للنشر و التوزيع ، الاردن .
- رضوان ، عبد الفتاح (2012). *القيادة و مهارات تحفيز المرؤوسين* ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، مصر .
- شين ، فيروز (2017). *القيادة الادارية* ، دار اسامة للنشر و التوزيع ، الاردن .
- نعمات ، محمد مصطفى (2018). *ادارة المؤسسات العامة* ، دار الابتكار للنشر و التوزيع ، الاردن .

- المقالات

- بلغمي ، نجاة وسيلة (2019). *اهمية انماط القيادة في ادارة و بناء فرق العمل ، المجلة الجزائرية للموارد البشرية*، 1 (4)، 10-11 .
- صقر جرادات ، ادريس محمد و الجمل ، سمير سليمان. (2020). *المهارات القيادية لدى رجالات الاصلاح العشائري و السلم الاهلي في فلسطين ، مجلة بدايات* ، 1 (2)، 131-132.
- صيتي ، عبد اللطيف و لعمور ، رمية. (2019). *اتجاهات العاملين نحو المهارات القيادية اللازمة لادارة التغيير دراسة حالة بجامعة غرداية*، *مجلة رؤى اقتصادية* ، 2 (9)، 261-276 .
- كعواش ، رؤوف. (2020). *القيادة الادارية في المنظمات الجزائرية ، مجلة الميدان للدراسات الرياضية و الاجتماعية و الانسانية* ، 10 (3)، 238-250 .
- يوسف ، احمد امين و نعيمات ، عبد الحميد. (2018). *أثر أنماط القيادة على أداء العاملين دراسة حالة بمصنع عموري لصنع الأجر ، مجلة اقتصاديات المال و الاعمال* ، 2 (1)، 15-37 .

- الرسائل العلمية

- حمد يوسف كريم، همسة (2015). *السلوك القيادي للمرأة الفلسطينية في المواقع الادارية الحكومية ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة الاقصى ، فلسطين*.
- سحيمي ،فايزة (2017). *اثر القيادة التحويلية على الاداء الاستراتيجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الجليلي ليايس ، سيدي بلعباس*.
- مرعي، كائكان فواز عبد الحميد (2008). *أثر القيادتين التحويلية و التبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية ، اطروحة دكتوراه منشورة ، جامعة عمان العربية، الأردن*.

Journal

-Justin Bateh, D.B.A,Wilton Heyliger, Ph.D. (2014). AcademicAdministrator Leadership Styles and the Impact on Faculty Job Satisfaction. *journal of Leadership Education* , 13 ,34 – 49.

These

- Katia Nelson ., (2013).Le leadership authentique : validation d'une mesure et étude de ses effets sur le climat de travail et le bien-être des personnes, Thèse présentée à la Faculté des études supérieures et postdoctorales en vue de l'obtention du grade de Philosophie Docteur (Ph. D.) en psychologie, option psychologie du travail et des organisations _ page 148.