



The role of direct and indirect leadership in achieving the effectiveness of the organization

دور القيادة المباشرة والغير مباشرة في تحقيق فاعلية المنظمة

*م.م هدى فالح جاسم

Abstract

The research aims to find out the relationship between both direct and indirect leadership in achieving the effectiveness of the organization at the University of Karbala and in order to achieve that goal relied on the dimensions of direct and indirect leadership, namely (technical skills, intellectual skills, human skills) The questionnaire was the main tool for collecting data on the research variables as well as the personal interview and a simple random sample of 30 individuals from different leadership levels at the university was selected on the five-point Likert scale in Setting questionnaire questions, The research reached a set of conclusions, the most important of which was that the administrative leader has the technical and technical knowledge to deal with subordinates directly and remotely, and this is what enhances the research in the selection of the independent variable (direct and indirect leadership) to achieve the effectiveness of the organization The research has relied on several statistical means by applying the statistical program (SPSS, vr.18).

المستخلص : يهدف البحث الى معرفة العلاقة بين كل من القيادة المباشرة والغير مباشرة في تحقيق فاعلية المنظمة في جامعة كربلاء ولأجل تحقيق ذلك الهدف اعتمد على ابعاد القيادة المباشرة والغير مباشرة وهي (المهارات الفنية ، المهارات الفكرية ، المهارات الانسانية) وقد كانت الاستبانة الاداة الرئيسة لجمع البيانات عن متغيرات البحث فضلا عن المقابلة الشخصية وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها ٣٠ فرد من مختلف المستويات القيادية في الجامعة وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في وضع اسئلة الاستبانة، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان اهمها يمتلك القائد الاداري المعرفة الفنية والتقنية للتعامل مع المرؤوسين مباشرة وعن بعد ، وهذا ما يعزز البحث في اختيار المتغير المستقل (القيادة المباشرة والغير مباشرة) لتحقيق فاعلية المنظمة وقد اعتمد البحث على عدة وسائل احصائية وذلك بتطبيق (البرنامج الاحصائي SPSS, vr.18)

المقدمة : إن التكنولوجيا الرقمية أحدثت تغييرات في جميع المنظمات حيث فرضت ثورة المعلومات بكافة أشكالها وتطبيقاتها على المنظمات العمل على تنسيق الجهود لتطبيق القيادة عن بعد، والبحث في كافة التحديات والمعوقات التي قد تنشأ والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، وتحديد رؤية مستقبلية وخطوات محددة لضمان نجاح تطبيق القيادة عن بعد لما لها من فوائد كثيرة في تحقيق أهداف المنظمات بأقل وقت وجهد وتكلفة، حيث يعد النجاح في تطبيقها مقياسا من مقاييس التقدم والتطور ، حيث تقوم بعض القيادات ولظروف معينة بأدارة فرقها عن بعد بسبب المساحة الجغرافية التي تغطيها اعمال المنظمة وبالتالي فإن من الصعب على القيادة الممثلة بأشخاص التواجد في اكثر من مكان في ان واحد فتقوم بوضع الخطوط العريضة لعمل الفرق لكي تديرها عن بعد ، فيجب على القادة أن يكونوا مرنين بحيث يستخدمون أساليب قيادة مختلفة باختلاف موقف العمل الذي يواجهونه . وقد تم تقسيم البحث الى اربعة مباحث هي: المبحث الاول (منهجية البحث) والمبحث الثاني (الاطار النظري للبحث) والمبحث الثالث(الجانب العملي للبحث) واخيرا المبحث الرابع (الاستنتاجات والتوصيات).

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث: يمكن بلورة مشكلة البحث فيما يتعلق بالمعوقات أو الصعوبات الرئيسة التي تحد من فاعلية العمل عن بعد تمثلت في قلة التفاعل/ التواصل المهني مع المشرفين وزملاء العمل، ونقص موارد البنية التحتية الداعمة، مثل الانترنت أو مكبرات الصوت وما يرتبط بها من مشاكل بجهاز الحاسب الالي، وذلك إلى جانب صعوبة التوفيق بين متطلبات العمل عن بعد .

ثانياً: أهمية البحث: تتجلى أهمية هذا البحث كونه يركز على علاقة القيادة المباشرة مع المرؤوسين واقتراح السبل اللازمة لتعزيز هذه العلاقة وتعزيز جوانب القوة . وتبرز أهمية البحث بالاتي :

١- الناحية النظرية التي سيوضحها البحث حول مفهوم القيادة المباشرة والقيادة عن بعد إذ إن له دور فاعل في تحقيق بيئة عمل تتمتع بالقدرة على حل المشكلات .

٢- المستوى الميداني من خلال ما سيقدم هذا البحث من استنتاجات عملية تشخص الواقع الفعلي للميدان ومقترحات تسهم في دعم العلاقة بين القيادة المباشرة والقيادة غير المباشرة لتحقيق فاعلية المنظمة.

ثالثاً : اهداف البحث: تتمثل اهداف البحث بالاتي :

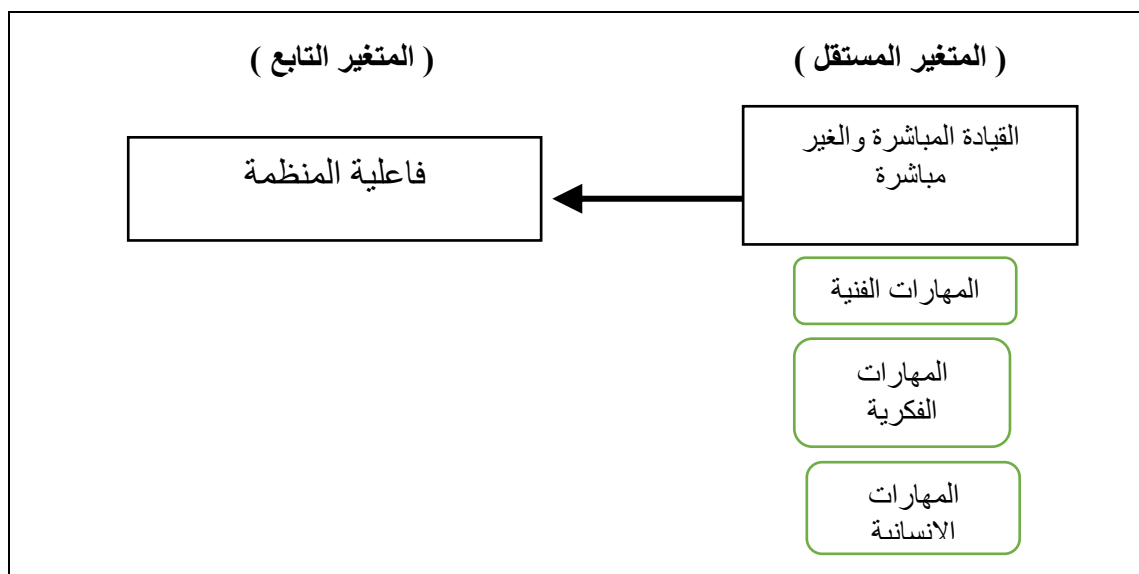
١- الكشف عن تأثير القيادة المباشرة على فاعلية المنظمة بالجامعة المبحوثة

٢- بيان تأثير القائد عن بعد على فاعلية المنظمة بالجامعة المبحوثة

رابعاً: فرضية البحث: يستند البحث إلى الفرضية الرئيسية التالية: تسهم القيادة الادارية المباشرة في الكلية المبحوثة في مساهمتها لتعزيز العمل التفاعلي مع المرؤوسين ومعرفة تأثير القيادة عن بعد على مجال اداء المهام المطلوبة واستمرار العمل بشكل افضل .

خامساً : مخطط البحث الفرضي: إن متغير البحث المستقل هو القيادة المباشرة والغير مباشرة واما المتغير التابع فهو فاعلية المنظمة وفيما يلي شكل يوضح ذلك :-

شكل رقم (١) متغيرات البحث



- سادسا - حدود البحث :** وتتجلى حدود البحث في المكان والزمان والبشر وعلى النحو الآتي :
- أ- حدود البحث المكانية :تتمثل الحدود المكانية لهذا البحث في جامعة كربلاء / نتيجة للموافقة الرسمية التي تم استحصلها من القيادات الادارية لدى الجامعة ولاسيما من خلال امكانية تقديم البيانات اللازمة للبحث والتي من شأنها ان تعطي نتائج دقيقة يمكن الاستفادة منها.
- ب- حدود البحث الزمنية : وقد اقتصر البحث على تشخيص الوضع الحاضر للجامعة خلال الفترة (٢٠٢٣/١/١٢ - ٢٠٢٣/٤/٣).
- ت- حدود البحث البشرية : حيث طُبق البحث على عينة من القيادات الادارية في مختلف الاقسام الادارية والعلمية في الجامعة المبحوثة .

المبحث الثاني - الأطار النظري للبحث

المحور الاول : القيادة

- ١- القيادة :تعتبر القيادة من أهم المصطلحات المستخدمة في سوق الأعمال. حيث أن تعريفها هو عبارة عن كيفية امتلاك المهارة لترغيب الأفراد والأيدي العاملة والتحكم بهم من أجل تحقيق نتائج معينة للمؤسسة أو الشركة. كما أنه من الجدير بالذكر أن القيادة تعتبر من أكثر المهارات المهمة في الحياة أيضاً من أجل تحقيق الأهداف.
- ٢- أهمية القيادة : فيما يلي نتناول أهمية القيادة: تعتبر القيادة من أهم المهارات التي تلعب دوراً مهماً في تحسين دور العاملين، وتقوية علاقاتهم مع بعضهم البعض. فالقائد له دور كبير في مراقبة أداء العاملين وتحسين العلاقات بينهم. تعمل على توحيد جهود العاملين والأفراد داخل المنظمة، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. تعمل على تنمية المهارات الخاصة بالعاملين وتنظم التدريبات الخاصة بهم. وهذا يفيد في تحسين جودة العمل وزيادة فرصة تحقيق النتائج المرغوبة. كما أنها تعمل على تحفيز الأيدي العاملة أو الموظفين بشكل فعال من أجل العمل بشكل جيد. من أهم الأمور المتعلقة بالقيادة هي حل المشكلات التي من الممكن أن تواجه المنظمة وأفرادها في أي وقت وهو ما تتعرض له معظم المنظمات في الوقت الحالي.
- تضع تصورات أو خطط بديلة للمستقبل في حالة فشل أي خطة. كما أنه من مهام القيادة وضع تنبؤات مستقبلية لأداء المنظمة. وهو الأمر المفيد والذي ينعكس إيجابياً على المنظمة والعاملين بها. (الانصاري، ٢٠١٨).

- ٣- القيادة عن بعد : إن القيادة عن بعد : هي عبارة عن عمل له تأثير اجتماعي يعتمد على التكنولوجيا، والذي يهدف إلى التغيير سواء في السلوكيات أو المشاعر أو التفكير أو المواقف، أو يهدف إلى تغيير أداء الأفراد أو المؤسسات أو الجماعات المختلفة.

كما أن القيادة الإلكترونية أصبحت مهمة جداً في الفترة الأخيرة، اعتماداً على تطور الإنترنت، والمزايا الخاصة به.

٤- أدوار القيادة : إن هناك العديد من أدوار القيادة المختلفة عن بعضها البعض والتي لكل منها خصائص وأدوار مختلفة، ومنها ما يلي: (المغربي، ٢٠٠٧)

القائد المعلم، والذي يعتبر من أهم أدوار القيادة، والذي يعمل على تعليم العاملين بالمنظمة ويعطيهم أدوارهم.

القائد القاضي، والذي يعمل على متابعة العمل والأداء الخاص بالعاملين وتقييم جودة العمل الخاص بهم.

بالإضافة إلى القائد المتحدث باسم، والذي يكون في تلك الحالة حلقة وصل أو مرسل ما بين الإدارة العليا والعاملين في المنظمة.

هناك ثلاثة عوامل تُحدّد مدى توافق القائد مع الموقف، وهذه العوامل موضّحة فيما يلي ومرتبّة حسب أهميتها:

١. العلاقة بين القائد والمرؤوسين :مدى قبول أفراد المجموعة للقائد، وقدرتهم على العمل معاً بشكل جيد، ومستوى ولائهم للقائد.

٢. هيكل العمل :مدى وضوح تفاصيل المهام والأهداف المطلوبة وكيفية إنجازها.

٣. سلطة القائد المستمدة من مركزه :قدرة القائد المباشرة على التأثير في أفراد المجموعة.

أولاً: القيادة المباشرة تعرف قيادة المنظمة للمستوى الدنيا بالمستوى العملي للإدارة أو الإشرافي أو المباشرة ، ويتألف من المشرفين ورؤساء العمل من مدراء الشعب والوحدات.

ويمكن تعريف القيادة المباشرة بانها: ((إن الإدارة الإشرافية تشير إلى هؤلاء المديرين التنفيذيين الذين يتصل عملهم الى حد كبير بالمراقبة والتوجيه الفعال للموظفين)).

بمعنى آخر أنهم حريصون على التوجيه والسيطرة على الوظيفة الإدارية والتي يكون المدير المباشر مسؤولاً عن الوظائف الرئيسية في أي منظمة؛ مثل تمكين الموظفين، وتدريب الموظفين وتطويرهم، وتحفيز الموظفين، والتطوير التنظيمي، وتكوين الفرق، والتوجيه، ومسؤول عن مساعدة العاملين بالشركة، على تحقيق أهداف الشركة ومصالحها. وكذلك القائد المباشر يكون مسؤولاً عن الوظائف التي تكون في ميدان العمل وعلى اتصال مباشر مع هيئة التنفيذ وفرق العمل الميداني كذلك تكون وظائفهم الإشراف على الأعمال التنفيذية بالمنظمة وتنفيذ القرارات و التوجيهات والسياسات التي اتخذتها الإدارة الوسطى اتخاذ القرارات الدورية والروتينية، (العجمي، ٢٠١٠) .

أنواع القيادة المباشرة.

❖ القيادة المباشرة اوالتنفيذية : هي واحدة من أكثر أنواع القيادة شهرة، فقد قام العديد من القادة على مر السنين بتنبيه بعض تقنياتها لتناسب شخصياتهم وأسلوبهم في القيادة لذلك، خلق أنواع مختلفة من القيادة وهناك ثلاثة أنواع رئيسية للقيادة المباشرة، والمعروفة باسم: (يحيى ٢٠٠٨،

❖ القيادة التنفيذية الخادمة : يؤمن هذا النوع من القادة بمفهوم الخدمة بدلاً من الخدمة يخطئ العديد من القادة في كونهم قادة فيعطي لنفسه دورا وهو انه يجب أن يطيعوه ويؤيده كل من أعضاء الفريق وهذا يخلق الكثير من التوتر بين القائد وأعضاء الفريق، فيخلق جو عمل ساما قد يتسبب في زوال العمل مع مرور الوقت من ناحية أخرى، يسعى القائد الخدمي لمساعدة كل عضو في الفريق للوصول إلى أعلى إمكاناته من خلال خلق بيئة تواصل صحية حيث يكون جميع أعضاء الفريق مرتاحين ويعملون بكفاءة القيادة الأبوية هذا النوع من القيادة هو نوع صارم وسلطوي من القيادة ويعتبر إلى حد ما نقيض للقيادة بالخدمة؛ ويكون هذا النوع من القادة يلبي المتطلبات ، ولن يكون لديهم سوى القليل من التواصل معهم

وظائف القيادة المباشرة : هي قيادة تلك الوحدات (الاقسام) المؤازرة وتبرز اهميتها لما تقدمه من تسهيل اعمال الوحدات الرئيسية؛فمدير الوحدة الرئيسية او مدير القسم او الشعبة يعمل على خلق وحدات مؤازرة مستقلة مثل وحدة القانونية،وحدة العلاقات العامة، ادارة الافراد، وغيرها من الوحدات . وتشمل أنشطتها ايضا تسيير العمل اليومي في الوحدات الإدارية التي يشرفون عليها وهي: (الانصاري، ٢٠١٨).

١- إسناد الوظائف والمهام لمختلف العاملين.

٢- إرشاد وتوجيه العاملين في الأنشطة اليومية .

٣- هي المسؤولة عن جودة وكمية الإنتاج .

٤- هي المكلفة أيضا بمسؤولية الحفاظ على العلاقات الجيدة .

٥- هي المساعدة على حل شكاوى العمال .

إيجابيات القيادة المباشرة: يشارك القائد المدراء بشكل فعال الاعمال المنوطة بموظفيه وهؤلاء المدراء انما يحتفظون بخطوط اتصال مفتوحة مع موظفيهم وياخذون دورا فاعلا في تقديم التعليمات والنصائح وتوجيه موظفيهم بشكل منتظم ويقف هؤلاء القادة دائما وباستمرارعلى

محيط الاشياء او في قلب الحدث كمدرّب الفريق الرياضي يراقبون سير العمل ويشكلون تنظيم لموظفيهم بالطريقة الانسب لمؤسساتهم ،فتتميز صفاتهم من خلال الاتي: (العجمي ،٢٠١٠)

١-البساطة والوضوح والتحديد فكل موظف يعرف تماما من هو رئيسه ومن له حق اتخاذ القرارات عند كل مستوى ومدى سلطانه وما هي مسؤولياته.

٢-السرعة في اتخاذ القرار والبت في المشكلات .

٣- الاقتصاد في النفقات .

٤- تسهيل عمليات المتابعة والرقابة .

٥- توفير اتصالات فعالة وسرعة تبادل المعلومات ونقلها.

٦- تعلم في عالم متغير يتغير في كل لحظة ،وبالتالي لديها القدرة على ادارة الازمات.

٧- ادارة تركيز لتتيح للمدراء فهما اعمق واكثر تفصيلا لنشاطهم.

٨- يكتسب المدراء من القادة مزيدا من الافكار والعلماء والموظفين.

٩- نهج يساعد المدراء و الموظفين للحفاظ على تركيزهم .

سليبات القيادة المباشرة

١- يؤدي عادة الى التركيز السلطة في يد شخص واحد تتراكم عنده الاعمال وتزداد اعباؤه ومسؤولياته.

٢-يقوم كل رئيس او قائد بممارسة نشاطه في عدة ميادين في وقت واحد ومن ثم يكون نطاق اشرافه متسعا.

٣-القادة او الرؤساء ليس لديهم المساعدين المتخصصين في جميع الميادين وهم لذلك يقومون بالتخطيط والدراسة والبحث واتخاذ القرارات في كل المجالات التي يشرفون عليها.

٤-التقييد بالانظمة والقوانين واللوائح.

٥- التحكم بكل شاردة وواردة.

٦-هذا النهج قد لا يكون غير قابل للتطبيق في كل مكان عمل.

٧-قد يجد القادة انفسهم في حيرة في التعامل مع الموظف الغير نشط او فاقد للتحفيز.

٨- ان الاشراف او القيادة المباشرة او يؤدي الى عدم ارتياح المرؤوسين وينمي فيهم عدم الثقة.

٩- من أوجه النقد الموجهة إلى هذا النظام اتسامه بالقيود الإدارية والروتين والبطء

١٠- تنظيم المرفق يتبع مباشرة للشخص العام الذي انشأها ، فالمرافق التابعة للدولة تخضع لمختلف الوزارات ، والعاملون فيها يخضعون لرأسيا للوزراء .

ثانياً: القيادة الغير مباشرة - لقد أصبحت تقنية المعلومات الإدارية عنصر أساسية ومهمة في المؤسسات بمختلف أنواعها واختصاصاتها صغيرة أو كبيرة لكونها أداة مهمة في عملية إنجاز الأعمال بشكل كفاء ودقيق وسريع، وكذلك مواجهة التحديات الجديدة التي تفرضها الثورة المعلوماتية في الوقت الحاضر

وتعد القيادة الغير المباشرة إحدى ثمار التطور التقني في مجال الاتصالات، فبعد بروز ثورة المعلومات وثورة الاتصالات التي ساعد عليها تطور أجهزة الحاسب الآلي وتقنياته، جاءت الإدارة الالكترونية كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجالات الخدمة العامة التطوير طرق العمل التقليدية إلى طرق أكثر مرونة وفعالية من ناحية، والاستفادة من منجزات الثورة التقنية في توفير الوقت والجهد والتكلفة من ناحية أخرى. (يحيى، ٢٠٠٨)

تعريف القيادة الغير مباشرة: هي الممارسات القيادية التي تعتمد على تقنيات المعلومات والاتصالات لزيادة كفاءة العمليات القيادية في ادارة المنظمة ولتوفير الجهد والوقت والمال في التواصل مع المرؤوسين والمستفيدين داخل النظام التعليمي او المنظمي وخارجه والتأثير عليهم بأسلوب إبداعي مبتكر لاتخاذ قرارات أسرع وأشمل، ولتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة . كما عرفت القيادة عن بعد على أنها "وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الالكترونية". (العجمي، ٢٠١٠)

إيجابيات تطبيق القيادة الغير مباشرة في الادارة ، (درادكة، ٢٠١٧).

١- الاستفادة من المؤثرات التقنية الحديثة

٢- زيادة القدرة على تشخيص المشكلات

٣- مرونة الهيكل التنظيمي

٤- إدارة ومتابعة الوحدات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية .

٥- الدقة والوضوح في العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمة .

٦- اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة .

٧- تقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها بمراكز اتخاذ القرار .

٨- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة إدارة الموارد كافة .

٩- تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال .

١٠- تقليل معوقات اتخاذ القرار

سليبات القيادة الغير مباشرة :

١- قد يؤدي التعامل الالكتروني إلى فقدان الأمان في كثير من التعاملات والتي من أهمها التحويلات الالكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان (عبودي، ٢٠٠٦)

٢- عدم توافر بنية فنية جيدة .

٣- عدم توافر المهارات البشرية التي تنشئ وشغل وتصون هذه التقنية .

٤- نقص الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق القيادة عن بعد

٥- ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة التطبيق القيادة الغير مباشرة

٦- عدم وجود هياكل تنظيمية محددة وواضحة للمنظمة .

٧- ارتفاع تكلفة الاتصالات .

٨- عدم توفر الانترنت بشكل موسع في المنظمات أو اقتصرها على فئة معينة دون غيرها .

٩- أخطار التزوير والتلاعب بالمعلومات والتخريب المقصود للشبكات .

مهارات القائد الاداري : هناك ثلاث مهارات اساسية للقائد الاداري والذي تم الاعتماد عليها في هذا البحث كابعاد فرعيه للقيادة:

١- المهارات الفنية : وهي عدد من المهارات الفنية التي يجب ان يتقنها القائد كمهارة استخدام الحاسوب والاتصال الفعال والمعرفة التقنية بطبيعة العمل حتى يكون قائدا مجيدا لعمله ومتقنا له وان يكون مدركا لاساليب البحث العملي والتحليل وعارفا بالطرق والوسائل المتاحة لانجاز العمل واعداد التقارير والتحليل الضرورية للعمل

٢- المهارات الفكرية : تعني ضرورة توافر مهارات علمية وخبرات واسعة لدى القيادة والقدرة على التحليل النوعي والكمي والقدرة على الاستنتاج والمقارنة والتمتع بقدر عال من المرونة وطرح الافكار وتقبل افكار الاخرين

٣- المهارات الانسانية : ضرورة المام القادة بالجوانب السلوكية للأفراد العاملين ومحاولة فهمه وتفسير سلوكه وتوجيهه وتقديم الحلول الملائمة وعلى القيادة ان تكون قادرة على فهم ومعرفة العلاقة بين اشباع حاجات العاملين وتعديل انماط السلوك ،(العابدي ، ٢٠١٧).

مقارنة بين القيادة المباشرة والقيادة الغير مباشرة

القيادة المباشرة هي التي تكون في ميدان العمل وعلى اتصال مباشر مع هيئة التنفيذ و فرق العمل الميداني وتمثلها الإدارة الوسطى والدنيا القيادة عن بعد هي لإدارة التوجيهية وإدارة التخطيط وتمثلها الإدارة العليا وقيادات العمل العليا في المؤسسة وهي على اتصال بمفاتيح العمل من الإدارة المتوسطة وبعض الإدارة الدنيا إذا لزم الأمر.

تقوم بعض القيادات وظروف معينة بإدارة فرقها عن بعد بسبب المساحة الجغرافية التي تغطيها أعمال المنظمة وبالتالي فإن من الصعب على القيادة الممثلة بأشخاص التواجد في أكثر من مكان في ان واحد فتقوم بوضع الخطوط العريضة لعمل الفرق لكي تديرها عن بعد وتحصل على النتائج كتغذية راجعة ونتائج ، في حين ان القيادة المباشرة هي التي تدير فرق العمل بشكل مباشر لقلة اعداد افراد الفريق او صغر المساحة الجغرافية التي تغطي اعمالهم وبالتالي هي لا تحتاج الى ادارة اشخاص عن بعد . (الصويجي ، ٢٠١٩). القيادة عن بعد أنه يمكن التواصل بين القيادات والإدارات والموظفين عن بعد من خلال استخدام أحدث تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والحفاظ على تواصل وثيق يتيح التأكد من حسن سير العمل وقياس مستوى الإنتاجية.

المحور الثاني : فاعلية المنظمة:

يشير مفهوم فاعلية المنظمة الى انها القدرة على انجاز الاهداف المحددة سابقا ، ان فاعلية المنظمة تعني القدرة على التكيف والبقاء والنمو باختلاف طبيعة الاهداف التي تريد تحقيقها ، فلا بد للمنظمة ان تكون قادرة على تحقيق اهدافها ولديها القدرة على التكيف مع بيئتها وايضا القدرة على التطور والاستمرار، فالفاعلية تعني قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف بغض النظر عن الاهداف التي تحققها ، يتفق الباحثون على ان فاعلية المنظمة وسيلة تقييمية لقياس مستوى اداء المنظمات في جوانب مهمة لتحديد نجاحها في تحقيق اهدافها الموسومة ، كما

وتعرف الفاعلية هي درجة تحقيق المنظمة لاهدافها ، ولتحسين ادارة فاعلية يجب ان تسعى المنظمة نحو الافضل من خلال التواصل والتفاعل والقيادة والتوجيه والقدرة على التكيف وتهيئة بيئة ايجابية .(زايد ، ٢٠١٣).

المنظمات التي تعمل بفاعلية تتميز بالتنسيق المتوازن وتحدد اوقات التغيير وسرعة التكيف ، ويتبين ان فاعلية المنظمة لها معايير مختلفة تختلف باختلاف الاهداف التي ترغب في تحقيقها ان استطاعت تحقيق تلك الاهداف . هناك سبعة معايير او خصائص للمنظمات التي تحقق الفاعلية وهي كالآتي :

١- التأكيد على الانجاز

٢- الاهتمام بالزبائن وتفهم حاجاتهم

٣- درجة الاستقلال الممنوحة للعاملين في حرية التصرف والقدرة على التمكين

٤- زيادة الانتاجية من خلال مشاركة جميع المرؤوسين

٥- تفهم المرؤوسين لاهداف المنظمة والتفاعل معها

٦- مرونة الهيكل التنظيمي

٧- انخفاض تكلفة الخدمات المساعدة

مؤشرات قياس فاعلية المنظمة :

١- تحقيق الاهداف : يتميز هذا المؤشر ببساطة استخدامة من قبل منظمات الاعمال كون قياس الاهداف يعتمد على المخرجات من خلال الربح او الحصة السوقية او العائد على الاستثمار ويعكس هذا المؤشر الاهداف العملية حجم الانتاج، ومعدلاته ومقدار ونوعية المخرجات الخدمية المقدمة.

٢- القدرة على التكيف مع البيئة : يظهر هذا المؤشر قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل ، وقدرتها على ايجاد الحلول ، والسبل التي تضمن السيطرة عليها قدر الامكان ويساعد التكيف مع البيئة على موائمة موارد المنظمة وقدرتها لطبيعة عمل المنظمة لتحقيق افضل اداء.(الصويجي ، ٢٠١٩).

المبحث الثالث - الجانب العملي

اعتمد البحث منهج الدراسة التحليلية بوصفه منهج من مناهج البحث العلمي الذي يستند الى الوصف التفصيلي والدقيق باعتماده اكثر من اسلوب بحثي في ان واحد .الذي يتمثل هذا المنهج بتصميم قائمة الفحص او الاستبانة بالاضافة الى المقابلات الشخصية لجمع البيانات وتحليلها

ومناقشة النتائج بالاستناد الى الاسس العلمية والبحثية وصولا الى اهداف البحث . وقد اعتمد البحث مقياس ليكرت الخماسي لكافة ابعاد الدراسة اذ تتراوح مدى الاجابة على فقرات الاستبانة بين (١ - ٥) درجات ، حيث تضمنت الاستبانة معلومات خاصة بالمستجيبين لفقرات الاستبانة ، والتي اشتملت على الآتي: (الجنس ، والعمر، والتحصيل العلمي ، والعنوان الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة). كما شملت تعريف للمتغير المستقل (القيادة) وتمثلت بابعادها (المهارات الفنية ،المهارات الفكرية، المهارات الانسانية) وقد وُضعت (٥) أسئلة لكل بعد من هذه الابعاد الثلاثة أي إن المجموع الإجمالي قد بلغ (١٥) سؤالاً. اما بالنسبة للمتغير المعتمد (فاعلية المنظمة) وقد وُضع (١٣) سؤالاً لهذا المتغير. كما هو موضح في ملحق (١) . تم أخذ عينة من القيادات والمرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية والأقسام في جامعة كربلاء وقد جرى توزيع (٣٠) استمارة من الاستبانة، ويمكن وصف العينة

التوزيع على وفق نوع الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	١٧	٥٧%
انثى	١٣	٤٣%

التوزيع على اساس الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة
25 فأقل	٠	٠%
26-35	١١	٣٧%
36-45	٦	٢٠%
46-55	١٣	٤٣%
56-65	٠	٠%

التوزيع على اساس التحصيل العلمي

الشهادة	العدد	النسبة
دكتوراه	٢	٧%
بكالوريوس	١٩	٦٣%

دبلوم فني	٦	٢٠ %
-----------	---	------

جدول رقم (١) فرز اجابات افراد عينة البحث للمتغير المستقل القيادة

الأبعاد	الاسئلة	تصنيف الإجابات على الاسئلة				
		١	٢	٣	٤	٥
المهارات الفنية	امتلاك المعرفة الفنية والتقنية بطبيعة عمل الجامعة	٩	١١	٥	٣	٢
	اقوم بعملية التفويض في الوقت المناسب	٧	١١	٤	٥	٣
	استثمر الوقت بشكل كفوء وفاعل لادارة الجامعة	١٠	٨	٦	٤	٢
	اقوم باعداد التقارير والتحليل الضرورية لتطوير العمل	٧	٧	١٠	٦	٠
	اجيد العمل على الحاسوب والانترنت وغيرها لمواكبة التطور التكنولوجي	٥	٧	٧	٨	٣
	البعد الأول					
المهارات الفكرية	أويد فكرة التغيير والتطوير المستمرين لمواجهة تغييرات البيئة الداخلية والخارجية	٧	١١	٦	٣	٣
	أطبق مهارات التفكير والابداع في ادارة مسؤولياتي	٥	٧	٦	٧	٥
	أميل الى تبني تقنيات التنبؤ وتوقع الاحداث بأسلوب علمي	٧	٩	٥	٩	٠
	أفضل التعامل مع المواقف بمنظور شمولي	١٠	٩	٧	٤	٠
	التعامل بمرونة عالية والوعي والانفتاح الذهني باستيعاب افكار الآخرين	٦	٨	٧	٩	٠
	البعد الثاني					
المهارات الانسانية	أفهم سلوك الآخرين والتعامل معهم بانسانية ومراعاة ظروفهم	٥	٧	٥	١٠	٣
	أومن بالتوازن السلوكي من خلال تعديل انماط سلوك الآخرين وبتواضع داخل التنظيم	٧	٧	٨	٨	٠
	اصدار التوجيهات والتعليمات للمرؤوسين وبيان موعد انجازها	٨	٧	٨	٧	٠
	تحفيز والهام العاملين الجيدين عن طريق المكافآت المادية والمعنوية	٧	٥	٨	١٠	٠

٠	٧	١٠	٦	٧	الاتصال بالمرووسين بكافة الوسائل والاتجاهات وبشكل مستمر ومكثف	
					البعد الثالث	

جدول رقم (٢) فرز اجابات افراد عينة البحث للمتغير التابع فاعلية المنظمة

الاسئلة	5	4	3	2	1
تتبع القيادة اسلوب فرق العمل لزيادة سرعة الانجاز ودقته لتحقيق الاهداف	٥	٦	٩	١٠	٠
تمتلك الجامعة القدرة على تأمين الموارد المتاحة لتحقيق اهدافها المحددة	١٠	٧	٧	٦	٠
تستخدم الجامعة الاساليب الحديثة لتطوير ادائها وزيادة فاعليتها المنظمة من خلال التكيف مع البيئة	٨	٥	٨	٩	٠
تقوم الجامعة بمراعاة الموانمة بين القدرات والمهارات العقلية لزيادة فاعلية الاداء	٦	٩	٧	٨	٠
ترتبط فاعلية الجامعة بمدى توفر المعلومات اللازمة لاداء الانشطة من قبل المرووسين	٥	٨	٩	٥	٣
تعمل على ازالة المعوقات التي تحول دون تقدم الاداء ورفع مستوى الانجاز	٩	٤	٩	٨	٠
تحدد الية واضحة للتعامل مع الاقسام الاخرى .	١٠	٨	٩	٣	٠
تضع ادارات الجامعة خطط شاملة ومحدده لكل نشاطات واعمال الجامعة	٨	١٠	١٠	٢	٠
تسندهدف الجامعة برامج فاعلة لتطوير القدرات ومهارة ومعرفة ابداعية لدى الافراد	٦	١٠	٦	٦	٢
توفر انظمة تعزز حالة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين وتجعلهم يبذلون اقصى طاقاتهم لتحسين الاداء	١٠	٦	٧	٤	٣
تتظر قيادة الجامعة الى العاملين كونهم احد الموجودات المهمة التي ينبغي الاهتمام بها	٦	٨	٧	٦	٣
تقوم القيادة بمراعاة المرونة في وضع الخطط بحيث تحقق اهدافها الاستراتيجية	٦	١٠	٥	٩	٠
توجد اتصالات بين مختلف المستويات داخل الجامعة لتبادل المعلومات والمعرفة	٧	١٠	٥	٧	١

النتائج والمناقشة : تحليل المتغير المستقل القيادة

جدول (٣). وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن القيادة

الاسئلة	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	النسبة المنوية
١ امتلاك المعرفة الفنية والتقنية بطبيعة عمل الجامعة	٣,٧٣	١,٢٠٢	٧٥,٠%
٢ اقوم بعملية التفويض في الوقت المناسب	٣,٤٧	١,٣٠٦	٦٩,٣%
٣ استثمر الوقت بشكل كفوء وفاعل لادارة الجامعة	٣,٦٧	١,٢٦٩	٧٣,٣%
٤ اقوم باعداد التقارير والتحليلات الضرورية لتطوير العمل	٣,٥٠	١,٠٧٥	٧٠,٠%
٥ اجيد العمل على الحاسوب والانترنت وغيرها لمواكبة التطور التكنولوجي	٣,١٠	١,٢٦٩	٦٢,٠%
المجموع الكلي	٣,٤٩	١,٢٢	٠,٧٠
٦ أؤيد فكرة التغيير والتطوير المستمرين لمواجهة تغييرات البيئة الداخلية والخارجية	٣,٥٣	١,٢٥٢	٧٠,٧%
٧ أطبق مهارات التفكير والابداع في ادارة مسؤولياتي	٣,٠٠	١,٣٦٥	٦٠,٠%
٨ أميل الى تبني تقنيات التنبؤ وتوقع الاحداث بأسلوب علمي	٣,٤٧	١,١٦٧	٦٩,٣%
٩ أفضل التعامل مع المواقف بمنظور شمولي	٣,٨٣	١,٠٥٣	٧٦,٧%
١٠ التعامل بمرونة عالية والوعي والانفتاح الذهني باستيعاب افكار الآخرين	٣,٣٧	١,١٢٩	٦٧,٣%
المجموع الكلي	٣,٤٤	١,١٩	٠,٦٩
١١ أفهم سلوك الآخرين والتعامل معهم بانسانية ومراعاة ظروفهم	٣,٠٣	١,٢٩٩	٦٠,٧%
١٢ أومن بالتوازن السلوكي من خلال تعديل انماط سلوك الآخرين وبتواضع داخل التنظيم	٣,٤٣	١,١٣٥	٦٨,٧%
١٣ اصدار التوجيهات والتعليمات للمرؤوسين وبيان	٣,٥٣	١,١٣٧	٧٠,٧%

موعد انجازها				
١٤	تحفيز والهام العاملين الجيدين عن طريق المكافآت المادية والمعنوية	٣,٣٠	١,١٧٩	٦٦,٠%
١٥	الاتصال بالمرؤوسين بكافة الوسائل والاتجاهات وبشكل مستمر ومكثف	٣,٤٣	١,١٠٤	٦٨,٧%
	المجموع الكلي	٣,٣٥	١,١٧	٠,٦٧
	المتغير الأول	٣,٧	1.4	69%

إذ بلغ الوسط الحسابي المرجح لمتغير القيادة الكلي (3.7) وان هذا الوسط يعد اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وان الانحراف المعياري الكلي (1.4) وهذا يدل على إن البيانات متجانسة ، وان النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة عن إبعاد القيادة بلغت (٦٩%) .

وهذا يدل على إن آراء العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير وهذا ما انعكس إيجاباً على إجابات عينة الدراسة وهو ما نراه واضحاً حيث إن الأوساط الحسابية المرجحة لجميع الفقرات من (١- ١٥) كانت أعلى او مقاربة من الوسط الحسابي الفرضي وكانت الفقرة (٩) قد حققت أعلى وسط حسابي مرجح (٣,٨٣) واقل وسط حسابي موزون (٣,٠٠) هي الفقرة (٧) وان النسبة المئوية لعينة الدراسة جميعها كانت أعلى من (50%) .

جدول رقم (٤) الوسط الحسابي المرجح والوزن المنوي لاستجابات عينة البحث بشأن متغير القيادة

ت	المجال	الوسط الحسابي المرجح لشدة المجال	الوزن المنوي لشدة الاجابة	المستوى
١	المهارات الفنية	٣,٤٩	٧٠%	متوسط
٢	المهارات الفكرية	٣,٤٤	٦٩%	متوسط
٣	المهارات الانسانية	٣,٣٥	٦٧%	متوسط

يتضح من الجدول رقم (٤) اعلاه ان مجالات (المهارات الفنية، المهارات الفكرية ، المهارات الانسانية) لها اوساط مرجحة متوسطة (٣,٤٩ ، ٣,٤٤ ، ٣,٣٥) على التوالي وتشير هذه النتيجة الى ان تتبع القيادات العليا فكرة التغيير والتطوير المستمرين لمواجهة تغييرات البيئة الداخلية والخارجية والتعامل بمرونة عالية والوعي والانفتاح الذهني باستيعاب افكار الاخرين .

جدول (٥) وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن فاعلية المنظمة

ت	العبارات	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
١	تتبع القيادة اسلوب فرق العمل لزيادة سرعة الانجاز ودقته لتحقيق الاهداف	٣,٢٠	١,٠٩٥	٦٤,٠%
٢	تمتلك الجامعة القدرة على تأمين الموارد المتاحة لتحقيق اهدافها المحددة	٣,٧٠	١,١٤٩	٧٤,٠%
٣	تستخدم الجامعة الاساليب الحديثة لتطوير ادائها وزيادة فاعليتها المنظمية من خلال التكيف مع البيئة	٣,٤٠	١,١٩٢	٦٨,٠%
٤	تقوم الجامعة بمراعاة الموانمة بين القدرات والمهارات العقلية لزيادة فاعلية الاداء	٣,٤٣	١,١٠٤	٦٨,٧%
٥	ترتبط فاعلية الجامعة بمدى توفر المعلومات اللازمة لاداء الانشطة من قبل المرووسين	٣,٢٣	١,٢٢٣	٦٤,٧%
٦	تعمل على ازالة المعوقات التي تحول دون تقدم الاداء ورفع مستوى الانجاز	٣,٤٧	١,١٩٦	٦٩,٣%
٧	تحدد الية واضحة للتعامل مع الاقسام الاخرى .	٣,٨٣	١,٠٢٠	٧٦,٧%
٨	تضع ادارات الجامعة خطط شاملة ومحدده لكل نشاطات واعمال الجامعة	٣,٨٠	٠,٩٢٥	٧٦,٠%
٩	تسندهدف الجامعة برامج فاعلة لتطوير القدرات ومهارة ومعرفة ابداعية لدى الافراد	٣,٤٠	١,٢٢١	٦٨,٠%
١٠	توفر انظمة تعزز حالة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين وتجعلهم يبذلون اقصى طاقاتهم لتحسين الاداء	٣,٥٣	١,٣٥٨	٧٠,٧%
١١	تنظر قيادة الجامعة الى العاملين كونهم احد الموجودات المهمة التي ينبغي الاهتمام بها	٣,٢٧	١,٢٨٥	٦٥,٣%
١٢	تقوم القيادة بمراعاة المرونة في وضع الخطط بحيث تحقق اهدافها الاستراتيجية	٣,٤٣	١,١٣٥	٦٨,٧%
١٣	توجد اتصالات بين مختلف المستويات داخل الجامعة لتبادل المعلومات والمعرفة	٣,٥٠	١,١٩٦	٧٠,٠%
	المتغير الثاني	٣,٨	١,٦	66%

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد على نتائج تحليل الاستبيان

إذ بلغ الوسط الحسابي المرجح لمتغير فاعلية المنظمة الكلي (3.8) وان هذا الوسط يعد اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وان الانحراف المعياري الكلي (1.6) وهذا يدل على

إن البيانات متجانسة ، وان النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة عن فاعلية المنظمة بلغت (6٦%) . وهذا يدل على أن آراء العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير وهذا ما انعكس إيجاباً على إجابات عينة الدراسة وهو ما نراه واضحاً حيث إن الأوساط الحسابية المرجحة لجميع الفقرات من (١-١٣) كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وكانت الفقرة (٧) قد حققت أعلى وسط حسابي مرجح (3.83) وأقل وسط حسابي مرجح (3.20) هي الفقرة (١) وان النسبة المئوية لعينة الدراسة جميعها كانت أعلى من (50%) .

جدول رقم (٦) الوسط الحسابي المرجح والوزن المنوي لاستجابات عينة البحث بشأن متغير فاعلية المنظمة

ت	المجال	الوسط الحسابي المرجح لشدة المجال	الوزن المنوي لشدة المجال	المستوى
١	فاعلية المنظمة	٣,٨	٦٦%	متوسط

يتضح من الجدول رقم (٦) اعلاه ان متغير فاعلية المنظمة حصل على وسط حسابي مرجح بلغ ٣,٨ وتشير هذه النتيجة الى ان يسعى المسؤولين في القيادات العليا الى توفر انظمة تعزز حالة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين وتجعلهم يبذلون اقصى طاقاتهم لتحسين الاداء وتعمل على ازالة المعوقات التي تحول دون تقدم الاداء ورفع مستوى الانجاز وتستخدم الجامعة الاساليب الحديثة لتطوير ادائها وزيادة فاعليتها المنظمة من خلال التكيف مع البيئة .

المبحث الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات - يختص هذا المبحث في تحديد عدداً من الاستنتاجات، استناداً إلى نتائج تحليل الجانب العمل

١- استمرار تدفق المعلومات والاتصال بين جميع الاطراف في الجامعة ، كما كانت قبل الازمة وهذا يعود الى كفاءة وفعالية الانظمة الالكترونية المستخدمة للعملية الاتصالية ، فضلا عن كفاءة القيادة في تواصلها مع المنتسبين من اعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب والرد على استفساراتهم وتساؤلاتهم.

٢- بلغت أعلى نسبة لبعد المهارات الفنية في متغير القيادة من خلال وسط حسابي بلغ (٣,٧٣) ونسبة مئوية (٠,٧٥). مما يعني يمتلك القائد الاداري المعرفة الفنية والتقنية للتعامل مع الرؤوسين مباشرة وعن بعد.

٣- حققت اعلى نسبة لبعد المهارات الفكرية في متغير القيادة من خلال وسط حسابي بلغ (٣,٨٣) ونسبة مئوية (٠,٧٧). مما يعني يفضل القائد التعامل مع المواقف بمنظور شمولي في الجامعة المبحوثة.

٤- جاءت اعلى نسبة لبعد المهارات الانسانية في متغير القيادة من خلال وسط حسابي هو (٣,٥٣) ونسبة مئوية (٠,٧٠). مما يعني يتم اصدار التوجيهات والتعليمات للمرؤوسين وبيان موعد انجازها.

٥- حصل متغير فاعلية المنظمة على وسط حسابي مرجح حيث بلغت النسبة الكلية (٣,٨) ونسبة مئوية (٦٦%) مما يعني ترتبط فاعلية الجامعة بمدى توفر المعلومات اللازمة لاداء الانشطة من قبل المرؤوسين وتقوم القيادة بمراعاة المرونة في وضع الخطط بحيث تحقق اهدافها الاستراتيجية .

ثانيا: التوصيات : استكمالاً لمتطلبات البحث، وفي ضوء ما تقدم من استنتاجات ، سنقدم مجموعة من التوصيات المقدمة إلى الجامعة المبحوثة موضوع البحث على النحو الآتي:

- ١- على القائد ان يتبع اسلوب فرق العمل لزيادة سرعة الانجاز ودقته لتحقيق الاهداف
- ٢- ان تنظر قيادة الجامعة الى العاملين كونهم احد الموجودات المهمة التي ينبغي الاهتمام بها
- ٣- ان تستخدم الجامعة الاساليب الحديثة لتطوير ادائها وزيادة فاعليتها المنظمة من خلال التكيف مع البيئة
- ٤- ان يقوم القائد باعداد التقارير والتحليل الضرورية لتطوير العمل
- ٥- يجب ان تتوفر وسائل الاتصال الحديثة للتعامل مع الادارات والمرؤوسين عن بعد
- ٦- على القيادات الادارية ان تمتلك المهارات الفنية والتتقنية لانجاز الاعمال
- ٧- ان توجد اتصالات بين مختلف المستويات داخل الجامعة لتبادل المعلومات والمعرفة
- ٨- يجب ان ينمي لدى العاملين روح الفريق الواحد المتكامل لانجاز المهام.
- ٩- ضرورة قيام الجامعة بنشر ثقافة إدارة الازمات في أوساط منسوبيها في كل المستويات الادارية، والمجمعات الاكاديمية

المصادر:

- ١- الانصاري، عبدالعزيز عبدالغفور عبد السبحان، (٢٠١٨) ، سمات القيادة الإدارية وأثرها على التميز المؤسسي الدور الوسيط للقدرات الريادية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
- ٢- الصويغي، هند، (٢٠١٩) القيادة الاخلاقية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية دراسة حالة على العاملين بديوان المحاسبة بمدينة بنغازي، بحث منشور في المؤتمر العلمي الثالث
- ٣- هاشم، زكي محمود، ٢٠١٠ ،الأتجاهات الحديثة في ادارة الأفراد والعلاقات الإنسانية،دار الكتاب الجامعي ، القاهرة.
- ٤- درادكة ، امجد ، والمطيري ،هدى ، (٢٠١٧) دور القيادة الاخلاقية في تعزيز الثقة التنظيميو لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات ، المجلة الاردنية في العلوم التربوية.
- ٥- العابدي ، علي رزاق جواد، وعبد الهادي ، هديل محمد علي ، (٢٠١٧)، القيادة بروح الابوة والعطف وتأثيرها في سلوكيات العمل ، دراسة تطبيقية على عينه من الكليات الاهلية في محافظة النجف الاشرف ، مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد (٧) ، العدد (٢).
- ٦- العجمي ، محمد حسنين (٢٠١٠) الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية ط٩ ، عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة
- ٧- زايد ، فهد خليل (٢٠١٣) فن القيادة : كيف تكون قائدا ناجحا ط١ ، عمان دار يافا العلمية للنشر والتوزيع
- ٨- عبوي،زيد منير،التنظيم الاداري،دار اسامة للنشر،ط١،ص٥٩، ٢٠٠٦م.
- ٩- يحيى حسن بسما،القيادة الادارية الاستراتيجية الناجحة،دمشق،ص١٦٠، ٢٠٠٨م.
- ١٠- المغربي ،كامل محمد ،الادارة اصالة المبادئ والاسس وظائف المنشأة، دار الفكر، ط١، ص ١٩٥، ٢٠٠٧م.