



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم النفس



الرقم التسلسلي : 2022/.....

رقم التسجيل : 35088548

موضوع المذكرة :

السلوك القيادي الديمقراطي
و علاقته بالفعالية التنظيمية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في

تخصص : العمل و التنظيم

شعبة : علم النفس

إشراف الدكتور

– مجاهدي طاهر

من إعداد الطالبة :

– قاسم رقية

السنة الجامعية : 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
مَنْ كَانَ فِي حَرْبٍ مَعَهُ نَسْرَةٌ مِنْ بَنِي إِسْرَائِيلَ فَلْيُجَاهِدْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ
وَمَا يَنْبَغِي لِلْمُسْلِمِ أَنْ يَجَاهِدَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ إِذَا كَانَ فِي حَرْبٍ مَعَهُ نَسْرَةٌ
مِنْ بَنِي إِسْرَائِيلَ

١٤٣٨

شكر و تقدير

أشكر الله عز وجل و نحمده الذي بنعمته تتم الصالحات.

على ما من به علي من التمام و الكمال بعد التيسير و التوفيق لنجاح هذا

العمل و استنادا لقوله عليه الصلاة و السلام

" لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

أتقدم بالشكر الجزيل إلى أوليائي الكرام .

كما لا أنسى أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني في انجاز هذا

العمل وأخص بالذكر إلى جميع خريجي دفعة 2022

اهراء

الى من ربباني صغيرا و رعياني كبيرا ومازالا والدي رحمه الله والام الكريمة

حفظها الله تعالى وامدها بالصحة والعافية وجزاها عني كل خير.

الى اخي واخواتي وازواجهم وبناتهم الاعزاء جزاهم الله كل خير.

الى الاخوت العزيزة الطالبة الغالية صيد وفقك الله لما فيه خير وسدد خطاك لكي

مني كل الشكر والتصديق على ما قدمته لي من مساعدة

الى الدكتور مجاهدي الطاهر الذي كان لي سندا وانا لي الطريق كلما اظلمت

الى جميع اساتذتي الافاضل بارك الله فيهم وجعلهم منارة لهذا الدين العظيم.

الى كل هؤلاء اهدي هذا الجهد المتواضع.

ملخص

المراجعة

الملخص :

نظرا لتباين سلوكيات التي ينتهجها القادة مع الأساتذة فان موضوع الدراسة يتطلب فحص في استمرار للوقوف على نمط قيادي أكثر ملائمة و الارتقاء بأداء العاملين و تناولت الدراسة متغيرين هما السلوك القيادي الديمقراطي والفعالية التنظيمية بهدف معرفة مدى تأثير السلوك القيادي الديمقراطي في تحسين تفاعل الاجتماعي بين أعضاء و الحافظ على التماسك الجماعي .

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مبدأ القيادة الإدارية الديمقراطية في خلق التعاون و المشاركة و الفعالية في تسيير التنظيم و العمل داخل المنظمة وكذلك معرفة مستوى الفعالية التنظيمية لدى الأساتذة الجامعيين لقسم علم النفس في ولاية المسيلة و لتحقيق أهداف الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي وكان مجتمع الدراسة أساتذة في قسم علم النفس تم تطبيق استبيان الكفاءة الذاتية على العينة عددها 30 أستاذ ،تم معالجة النتائج باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية و الاجتماعية SPSS.

الكلمات المفتاحية : السلوك القيادي ، السلوك الديمقراطي ، الفعالية التنظيمية

Abstract

Due to the variation in the behaviors of leaders and professors, the subject of the study requires an examination in continuity to find out a more appropriate leadership style and improve the performance of workers. on collective cohesion . This study aimed to know the principle of democratic administrative leadership in creating cooperation, participation and effectiveness in managing the organization and work within the organization, as well as knowing the level of organizational effectiveness among university professors of the Department of Psychology in the state of M'Sila. Psychology A self-efficacy questionnaire was applied to a sample of 30 professors, the results were processed using the SPSS program.

Keywords: leadership behavior, democratic behavior, organizational effectiveness

فهرس

المحتويات

المحتويات

ص	العنوان
	شكر و عرفان
	اهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول والأشكال
	فهرس الملاحق
أ	مقدمة
01	الفصل الأول: الجانب المنهجي للدراسة
02	1. الاشكالية
04	2. فرضيات الدراسة
04	3. اهمية الدراسة
05	4. اهداف الدراسة
05	5. تحديد المصطلحات
06	6. الدراسات السابقة
12	الفصل الثاني: السلوك القيادي الديمقراطي
13	تمهيد
14	1 - مفهوم القيادة الإدارية
14	2 - خصائص القيادة
15	3 - مهارات القيادة
16	4 - مصادر القيادة:/تأثير القائد
17	5 انماط السلوك القيادي
19	6 - خصائص وسمات القائد الديمقراطي
20	7 - أشكال القيادة الديمقراطية

21	8- مأخذ النمط الديمقراطي
22	خلاصة الفصل
23	الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية
24	تمهيد
25	1. ماهية الفعالية التنظيمية
26	2. المقاربة النظرية للفعالية التنظيمية
29	3. خصائص الفعالية التنظيمية
30	4. اهمية الفعالية التنظيمية:
31	5. محددات الفعالية التنظيمية
32	6. معايير الفعالية التنظيمية
33	7. معوقات الفعالية التنظيمية
35	خلاصة
36	الفصل الرابع: الجانب التطبيقي للدراسة
37	1. الإطار المنهجي للدراسة
51	2. تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها
58	3. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
70	خاتمة
72	قائمة المصادر و المراجع
79	الملاحق

فهرس الجداول

و الأشكال

ص	العنوان
41	الجدول رقم (01): هيكل أداة الدراسة (الاستبيان) أقسام الاستبيان
41	جدول رقم (02) توزيع درجات مقياس المستخدم في الاستبيان
47	الجدول رقم (03): معامل ارتباط عبارات المحور مع الدرجة الكلية للمحور.
48	الجدول رقم (04): معامل ارتباط المحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان
48	الجدول رقم (05): معامل ثبات ألفا كرونباخ
49	جدول رقم (06) يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة
51	الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
52	الجدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر
53	الجدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة
54	الجدول (10) يمثل طول الفئة ومستوياتها
56	الجدول (11) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية السلوك القيادي الديمقراطي
57	الجدول رقم (12) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الفعلية التنظيمية
58	جدول رقم (13): معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع
61	جدول رقم (14) يبين نتائج نموذج الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية
66	جدول رقم (15) يبين نتائج اختبار الفرضيات الفرعية
69	الجدول رقم (16) يبين ملخص لنتائج اختبار الفرضيات

فهرس الأشكال

ص	العنوان
51	الشكل رقم (01): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
52	الشكل رقم (02): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر
53	الشكل رقم (03): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

فهرس الملاحق

ص	العنوان
80	الملحق رقم (01) الاستبيان
81	الملحق رقم (02) قائمة المحكمين
82	الملحق رقم (03): وثيقة إيداع مذكرة الماستر
83	الملحق رقم (04) تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

مقدمة

يحظى موضوع القيادة باهتمام كافة الباحثين، فهي تتعلق بتوجيه الافراد لإنجاز مهامهم المنوطة بغية تحقيق الاهداف بأداء عال وكفاءة فعالة، لتطوير المؤسسات وتستمد القيادة الادارية اهميتها من قدرتها على الاستغلال الامثل لمواردها لرفع مستوى الاداء، باعتبار العالم يشهد العديد من التطورات والتحولت في مختلف الجوانب والمجالات، مما ساعد على تزايد وانتشار ظاهرة الاهتمام بالموارد البشري باعتباره اصبح يشكل متغيرا هاما وبارزا في قضية دور النمط القيادي الديمقراطي في تعزيز الفعالية التنظيمية.

فالقائد الاداري يشكل اهتمام رئيسيا للباحثين والمفكرين الذين حاولوا من خلال دراساتهم وبحوثهم تحليل سلوك القائد واتجاهاته من جميع جوانبه، مما وفر لنا قدر لا يستهان به من النظريات العلمية، والدراسات الميدانية التي اثرت على توجيه وتعديل السلوك القائد.

ولقد ادت التطورات في مختلف المجالات الى اكتشاف ان فعالية وكفاءة المؤسسة ترتبط الى حد كبير بفعالية النمط القيادي الذي يفرضه قائد المؤسسة على مرؤوسيه، حيث ان اغلبية الباحثين والعلماء المختصين ركزوا على ان المؤسسة التي تمتلك قيادة فعالة تستطيع تحقيق نتائج ايجابية ومرضية على مستوى الاداء داخل التنظيم.

ومن هنا تأتي هذه الدراسة في محاولة التعرف على واستجابة لمتطلبات الموضوع تم تقسيم البحث الى قسمين قسم نظري وقسم تطبيقي:

-الفصل الاول: فقد تناول فيه الاشكالية والفرضيات واهمية الدراسة واهداف الدراسة وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تم تناول تعريف القيادة الادارية وعناصر القيادة الادارية واهمية القيادة الادارية والعوامل المؤثرة في النمط القيادة والنمط القيادي الديمقراطي وخصائص وسمات القائد الديمقراطي ومزايا وعيوب النمط الديمقراطي.

الفصل الثالث: تم تناول ماهية الفعالية التنظيمية والمقاربة النظرية للفعالية التنظيمية وخصائص الفعالية التنظيمية وأهمية الفعالية التنظيمية ومحددات الفعالية التنظيمية ومعايير الفعالية التنظيمية ومعوقات الفعالية التنظيمية .

الفصل الأول: الجانب المنهجي للدراسة

1. الاشكالية

2. فرضيات الدراسة

3. اهمية الدراسة

4. اهداف الدراسة

5. تحديد المصطلحات

6. الدراسات السابقة

1. الإشكالية:

تعتبر القيادة ضرورة اجتماعية اساسية، فلا يمكن ان تعيش جماعة مهما كان حجمها وتعدد افرادها وطبيعة معيشتها بغير القيادة ، فهي تحدد طبيعة التفاعلات داخل الجماعة ، وتؤثر بشكل جوهري في سلوك الاتباع واتجاهاتهم وينعكس هذا على مدى تحقق الاهداف المنشودة ،فدور القيادة كبير في توجيه سلوك الجماعة من اجل تحقيق الاهداف المسطرة لهذه المنظمات، فالقيادة الادارية تمثل النشاط الذي يمارسه القائد الاداري في مجال اتخاذ القرار واصداره لاوامر الاشراف الاداري على الاخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير بقصد تحقيق الفعالية والتنظيم.

وتعد وظيفة القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه من اهم الوظائف الادارية فهو يتحمل المسؤولية كاملة امام الادارة العامة للمؤسسة حيث يرى ان العملية الادارية متتابعة تنفيذ الخطط ولم يعد عمله مقصورا على الاعمال الرتيبة بل اصبح على ما يتمتع به من مهارات الشخصية وادارية .

فالقيادة ظاهرة اجتماعية وتنظيمية تتصل بطبيعة الانسان وتراثه الثقافي ومشاركة لمن حوله في مجتمعه اذ تعتبر من اهم ظواهر التفاعل الاجتماعي ، لان القادة يقومون بدور ريسي فيها اذ يؤثرون في توجيه النشاط الجماعة ومدى انتاجها والروح السائدة بين افرادها (ماهر محمد،2004،ص174)

وبالتالي ان الدراسات السلوك القيادي قديمة نوعا ما غير انها اخذت تطورات سريعة صاحبت تغيرات في كل جوانب المنطقة وارتببت بمواقف مختلفة يجب ان يراعيها القائد للتاثير على الاتباع ودوافعهم وذلك مثل تماسك الجماعة والهيكل التنظيمي...

وان القيادة هي دور اجتماعي يقوم به لشخص من خلال تفاعله مع اعضاء جماعته انطلاقا من اهدافه الاجتماعية والسياسية والثقافية بغض النظر عن نمط او نوع القيادة السائدة داخل التنظيم ، فهي تساهم في تقييم سلوك ومستوى فعاليته في هذا التنظيم

تعتبر الفعالية التنظيمية من المفاهيم ذات الأهمية البارزة في الفكر التنظيمي الحديث باعتبارها أحد المعايير الأساسية التي يقوم عليها تقييم أداء المؤسسة في ظل الأهداف المسطرة التي يقوم وجود المؤسسة من أجلها، حيث أن هناك اختلاف في وجهات نظر المفكرين والدارسين في تحديد مفهوم معين للفعالية التنظيمية ذلك أن لم يكن مستحيلاً ويرجع هذا إلى تنوع أبعادها باختلاف المجالات الدراسية، وتعتبر الفعالية التنظيمية هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ومن خلالها على للفرد العادي داخل التنظيم تقييم سلوك ومستوى فعاليته بالإضافة إلى أنها محركاً أساسياً لتحسين أداء أي نوع من المنظمات، هذا ويختلف النمط القيادي باختلاف قدرات القائد على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة كما يعمل على دفعهم من أجل القيام بأداء مهامهم المنوطة لهم بأعلى قدر من الكفاءة والجودة، ويعتبر مستوى فعالية القيادة بمثابة المحرك الأساسي لقدرات العاملين في المؤسسة وموجهاً لسلوك العاملين نحو العمل، ويتطلب من القائد مستوى عالياً من الفعالية التنظيمية والقدرة على التأثير وتوجيه المرؤوسين للوصول إلى أهداف المؤسسة.

وهذا وتعتبر المؤسسات الجامعية على اختلاف تخصصاتها أداة حيوية في المجتمع ويعد الأفراد العنصر المؤثر فيها فوجودهم ضمن تلك المؤسسة يفرز سلوكيات معينة وأنماط مختلفة من التفاعلات التي تؤثر على فاعليتها سواء بالإيجاب أو السلب

ومنه يمكن طرح التساؤل التالي: ما تأثير السلوك القيادي الديمقراطي على الفعالية التنظيمية لدى الاستاذة التعليم العالي؟

-التساؤلات:

-ما تأثير السلوك القيادي الديمقراطي في صنع القرار لدى اساتذة التعليم العالي؟

-ما تأثير السلوك القيادي الديمقراطي في المشاركة الفعالة في تسيير شؤون الجماعة؟

2. فرضيات الدراسة:

- ◀ يوجد تأثير السلوك القيادي الديمقراطي على الفعالية التنظيمية لدى اساتذة التعليم العالي.
- ◀ تأثير السلوك القيادي الديمقراطي في صنع القرار لدى اساتذة التعليم العالي.
- ◀ تأثير السلوك القيادي في مشاركة الفعالة في تسيير شؤون الجماعة.

3. اهمية الدراسة:

تكمن اهمية الدراسة في الفاء الضوء على واحد من اهم المواضيع، والتي تربط بين متغيرين مهمين في الجانب الاداري السلوك القيادي الديمقراطي والفعالية التنظيمية -معرفة السلوك القيادي المفضل لدى اساتذة الجامعيين.

-معرفة افضل الاساليب القيادية ومميزاته في تسهيل العلاقة بين الاساتذة الجامعيين.

-افادة الباحثين في اجراء بحوث جديدة من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة، وماقد تصل اليه من نتائج وتوصيات وامكانية تطبيق دراسة مشابهة على عينات اخرى في مواضيع تربوية متعددة

-يتوقع ان يتم الافادة من نتائج هذه الدراسة في تفعيل وتحسين وتطوير انماط السلوك القيادي الامر الذي ينعكس على مردود وفعالية التنظيمية في الجامعة.

تستمد الدراسة اهميتها في تناول الظاهرة في غاية الاهمية وهي الفعالية التنظيمية ، ومن دون شك ان نجاعة اي مؤسسة مهما كان نوعها وتحقيقها لاهدافه يتوقف الى مدى فعالية عمالها والكفاءة في العمل.

-الرغبة في معالجة الموضوع من اجل اثراء المعارف وميدان التخصص

-قابلية الدراسة للبحث وامكانية تطبيقها ميدانيا.

-قلة الدراسات السابقة في مثل هذه المتغيرات.

4. اهداف الدراسة:

تتجلى هذه الدراسة في تحديد الاهداف التالية:

-التعرف على اهمية القيادة الادارية الديمقراطية في خلق مبدا التعاون والمشاركة الفعالة في تسيير وتنظيم العمل داخل المنظمة.

-ابرار اهمية تاثير السلوك القيادي الديمقراطي في تحسين التفاعل الاجتماعي بين الاعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة.

-التعرف على دور السلوك القيادي الديمقراطي في اتخاذ القرارات على جميع المرؤوسين في المؤسسة.

-التعرف على دور لسلوك القيادي الديمقراطي في خلق روح الصداقة والتعاون وهذا مايزيد في انتاجيتهم

-الاهتمام والميول الشخصي بدراسة هذا الموضوع

5. تحديد المصطلحات:

-السلوك: هو مادة البحث الاساسية في علم النفس ، وهو يشير الى اي فعل او نشاط يقوم به الفرد او استجابة لمثيرات معينه.(زهران،1983،ص44)

-القيادة: يعرف "هيغل" القيادة بانها سلوك الفرد حين يشرع في توجيه انشطة الجماعة(طريق،1992،ص37)

-السلوك القيادي:

هو سلوك القائد المسيطر الذي يسمح بمشاركته العاملين في اتخاذ القرارات لتحقيق اهداف المنظمة.

-الفعالية التنظيمية:

هي الافكار التي يصدرها الانسان حول افضلية نتائج اداة المؤسسة من وجهة نظر الجهات المختلفة ذات المصلحة التي تتاثر بالمؤسسة بصورة مباشرة وغير مباشرة وليس فقط المالكون والمؤسسون(حسن حريم،2003،س38)

اجرائيا : هي قدرة المؤسسة على حسن استغلال مصادرها المادية والبشرية وذلك من خلال توفير كل الامكانيات التي تمكن الافراد من القيام بادائهم المطلوب والوصول بقدر عال من الكفاءة.

6. الدراسات السابقة:

-دراسة رائف شحادة نايف شحادة(2008): بعنوان " العلاقة بين انماط السلوك القيادي وانماط الاتصال لدى الاداريين الاكاديميين من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية وقد هدفت الدراسة الى ايجاد العلاقة بين انماط السلوك القيادي وانماط الاتصال لدى الاداريين الاكاديميين من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، وتمثلت عينتها في (400) عضو من أعضاء الهيئة التدريسية ، واستخدم الباحث لهذا الغرض استبيان لجمع البيانات ، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي في هذه الدراسة ومن ابرز نتائجها ما يلي:

-لقد دلت النتائج ان النمط الديمقراطي هو النمط القيادي الاكثر شيوعا لدى الاداريين الاكاديميين في الجامعات الفلسطينية ثم يليه النمط الدكتاتوري ثم يليه النمط التسيري، اما

بالنسبة لأنماط الاتصال فان نمط الاتصال من خلال الرموز والحركات والتعبيرات هو نمط الاتصال الاكثر شيوعا لدى الاداريين لاكاديميين في الجامعة الفلسطينية، ثم الاتصال الشفهي ثم الاتصال الكتابي.

-اظهرت النتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين نمط السلوك القيادي ونمط الاتصال لدى الاداريين الاكاديميين في الجامعات الفلسطينية وكان النمط الديمقراطي هو النمط الاعلى ارتباطا بين الانماط القيادية.(رائف شحادة،2008)

دراسة اشرف سليم(2009): بعنوان " السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلميهم ،وقد هدفت الى التعرف على السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلمين والمعلمات فيها ،وتمثلت عينتها في (656)معلما، واعتمد الباحث على اداة الاستبيان بغرض جمع البيانات والمعلومات وتم استخدام المنهج الوصفي لملائمته لهذه الدراسة. ومن ابرز نتائجها ما يلي:

-السلوك الديمقراطي هو السلوك الاكثر ممارسة واستخداما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية. ما بالنسبة لمجالات المناخ المنظمي فان مجال القوانين الادارية هو المجال الاكثر تطبيقا واهتماما في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية .

-كما دلت الى انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة($\alpha=0,05$) في السلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير (التخصص ،المؤهل العلمي).

-كما اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط دالة احصائيا بين السلوك القيادي والمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية.

وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات اهمها الاهتمام بتطوير الادارات المدرسية باستمرار من خلال الدورات وورشات العمل لمواكبة التطورات التكنولوجية والتعرف على اساليب الادارة التربوية الحديثة المتجددة باستمرار. (اشرف سليم، 2009)

-دراسة هوشات صابر (2018): بعنوان "السلوك القيادي وعلاقته بتحسين اداء العاملين في المنشآت الرياضية ، وقد هدفت الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين السلوك القيادي وتحسين الاداء لدى العاملين في المنشآت الرياضية، وتمثلت عينتها في (33) عاملا ،واستخدم المنهج الوصفي في بحثه، كما اعتمد على مقياسين السلوك القيادي وأداء العاملين.

ومن ابرز نتائجها:

-توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الديمقراطي وتحسين اداء العاملين في المنشآت الرياضية

-توجد علاقة ارتباطية غير دالة احصائيا بين السلوك القيادي والأتوقراطي وتحسين الاداء لدى عاملي المنشات الرياضية

-توجد علاقة ارتباطية غير دالة احصائيا بين السلوك القيادي والفوضوي وتحسين الاداء لدى عاملي المنشات الرياضية

-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين السلوك القيادي (الديمقراطي والأتوقراطي والحر) وتحسين الاداء لدى عاملي المنشات الرياضية تعزى لبعض المتغيرات الديمغرافية(الجنس،المستوى التعليمي، سنوات الخبرة

-دراسة نور الدين تاوريت(2006): بعنوان " قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، وقد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى وعي اطارت باهمية التقييم التنظيمي،

ومدى تطبيقه كمنهجية للوقوف على فعالية المنظمة، واعتمد الباحث على اداة المقابلة لجمع البيانات والمعلومات وتحليل المضمون والمحتوى ومن ابرز نتائجها مايلي:

وقد خلص الباحث الى ان كل نموذج من النماذج المتوفرة ينقصه جانب في قياس الفعالية التنظيمية وكما لاحظ ان هناك نماذج تركز على الافراد واخرى على الجماعات وثالثة على الجوانب الثقافية في المنظمة. .

كما توجد نماذج تتناول المنظمة كنسق مغلق واخرى تتناولها كنسق مفتوح(نور الدين تاوريت،2006).

-دراسة بوسعيد مهدي(2021): بعنوان "الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالاتصال لتنظيمي، ولقد هدفت الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين الفعالية التنظيمية والاتصال التنظيمي لدى العمال والموظفين، وتمثلت عينتها في(150)عامل وعاملة بمؤسسة الاتصالات الجزائر بام بواقي، وقد لجا الباحث الى اداة الاستبيان لجمع البيانات، ومن ابرز نتائجها:

-هناك علاقة ايجابية تربط الفعالية التنظيمية بالاتصال الصاعد من وجهة نظر عمال مؤسسة اتصالات الجزائر.

-هناك علاقة ايجابية تربط الفعالية التنظيمية بالاتصال النازل من وجهة نظر عمال مؤسسة اتصالات الجزائر.

-التعقيب على الدراسات السابقة:

استعرضنا في بحثنا (5) دراسات لها علاقة بموضوع الحالي وجاءت مرتبة حسب التسلسل الزمني من (2021 / 2006) ، وقد تناولت (3) دراسات دارت حول محور السلوك القيادي وعلاقته ببعض المتغيرات، و(2) دراسات تناولت محور الانفعالية التنظيمية ،كما نلاحظ ان هنالك اختلاف نسبي في طرح موضوع بين هذه الدراسات، وكذلك اجريت في بيئات

مختلفة وفي زمان مختلف وتنوعت مجتمعات البحث انطلاقا من الاعتماد على اداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان ، كما لاحظنا تنوع في استخدام الاساليب المنهجية .

-توظيف الدراسات السابقة والمشابهة:

لقد تم توظيف الدراسات السابقة والمشابهة في هذه الدراسة لما لها من علاقة بموضوع اشكاليتنا وتم الاستفادة من معظم هذه الدراسات في المجالات التالية

تحديد الاشكالية وتساؤلاتها

-الاستفادة من بياناتها ونتائجها وطريقة تحليلها واسلوبها العلمي

صياغة الفرضيات

-بناء اداة الاستمارة

-اعطاء حلفية واطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة

-اختيار المنهج المناسب للدراسة

ما يميز الجراسة الحالية عن الدراسات السابقة

هناك تشابه واضح بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في الاطار النظري

-وجود اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من ناحية الزمان والمكان

-هناك اختلاف بين الدراسات السابقة ودراسة الحالية في اختيار الابعاد

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات:

-تسهيل الحصول على المراجع النظرية

-التعريف بأدوات البحث

-التحسيس بعمق الاشكالية

لذا فإننا نستنتج ان كل البحوث مكملة لبعضها البعض وكل بحث هو منطلق لبحث اخر من خلال التوصيات البحوث الاخرى ومن خلال دراستنا لجميع محتوى الدراسات السابقة من اشكالية وفرضيات واهداف الدراسات واهميتها وجد الباحث انها مكنت من اعطاء احسن السبل لدراسة متغيرات دراسته .

الفصل الثاني: السلوك القيادي الديمقراطي

تمهيد

- 1- مفهوم القيادة الإدارية
 - 2- خصائص القيادة
 - 3- مهلات القيادة
 - 4- مصادر القيادة: /تأثير القائد
 - 5- أنماط السلوك القيادي
 - 6- خصائص وسمات القائد الديمقراطي
 - 7- أشكال القيادة الديمقراطية
 - 8- مأخذ النمط الديمقراطي
- خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر القيادة جوهر العملية الادارية ومحورها وهي مفتاح الادارة والمتأمل في الفكر الاداري التي تطرح اليوم يجد ان موضوع القيادة بشكل عام وموضوع الانماط القيادة بشكل خاص يحظى باهتمام ووعي كبيرين من قبل رجال الفكر الاداري وذلك لما يمثله هذا الموضوع من اهمية عظيمة في مجال الادارة الحديثة، وعليه جاء هذا الفصل ليشمل اهم العناصر المكونة للقيادة وذلك من خلال تناول مفهومها وخصائصها ومهارتها ومصادرها وانماطها ثم التركيز على النمط القيادي الديمقراطي من خلال تناول اشكاله وخصائصه وسماته وختاما مأخذه.

1. مفهوم القيادة:

هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين للعمل نحو تحقيق الأداء، وترتبط القيادة الادارية بالمنظمة.

وهي النشاط الذي يمارسه القائد الاداري في مجال اتخاذ واصدار القرار والوامر والاشراف الاداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الادارية هنا تجمع بين السلطة الرسمية وبين التأثير في السلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف. (وداد بلكرمي، 2013، ص495)

ورد في كتاب "جاكسون" ان "فيلدر (1967) عرف القيادة بانها" تولي الفرد مهمة ادارة وتنسيق أنشطة الجماعة وتحمل المسؤولية الاساسية. (فائق حسين، 2004، ص107)

ويعرف الفريو في 1985 القيادة بانها عملية التأثير على اراء الآخرين بشكل يجعلهم يسلكون سلوكا يتفق مع تصورات الشخص المؤثر لقناعتهم بسداد رايه وقوة حجته ومنطقه. ((المصري، عامر، 2015، ص12)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج ان القيادة هي عملية التأثير طرف على راي طرف اخر سواء فرد او مجموعة في قيمهم وافكارهم وسلوكاتهم وتوجيههم نحو تحقيق اهداف التي يرغب القائد في الوصول اليها

2. خصائص القيادة:

قد اهتم العلماء الادارة بدراستهم العلمية في هذا القرن بموضوع القيادة نظرا لأهميتها في العملية الادارية، وظهر العديد من البحوث في هذا الجانب وهي كالتالي:

ويعد "جاك تايلور الخصائص الرئيسية للقيادة كما استخلصها من مجموعة من الدراسات الميدانية التي قام بها على النحو التالي:

- الاهتمام بالعمل والالمام بجوانبه ونشاطاته.
- المهارة في الاتصال وما يتطلبه ذلك من القدرة على التعبير بشكل واضح ومقنع.
- القدرة على حفز المرؤوسين الى انجاز العمل من خلال استحالتهم وترغيبهم في العمل.
- المهارة الاجتماعية في التعامل مع المرؤوسين.
- المهارة الادارية التي تتطلب القدرة على التصور والمبادرة والتخطيط والتنظيم. (المصري، عامر، 2015، ص25)

3. مهارات القيادة:

بصفة عامة ينبغي ان تتوافر لدى القائد مهارات ثلاث:

- 1- **مهارة انسانية:** وهي القدرة على التفاعل والتفاهم مع الناس والقدرة على خلق روح العمل كفريق بين افراد التنظيم، ان العلاقات الانسانية هي جزء لا يتجزأ من العمل اليومي للمدير وبالتالي تصبح المهارة الانسانية شرطا اساسيا في المدير.
 - 2- **مهارة فنية:** وهي المعرفة والفهم لنوع العمل الذي يؤديه المدير مثل مدير الحسابات الذي ينبغي ان يكون ملما بقواعد المحاسبة واصولها، ومدير الافراد الذي ينبغي ان يكون دارسا لأسس ادارة الافراد ومشاكلها.
 - 3- **المهارة الفكرية:** هي الدرة على تصور الامور ورؤية الابعاد الكاملة لاي مشكلة اي هي القدرة على تصور العلاقات بين العوامل المختلفة.
- وتختلف الاهمية النسبية لكل من هذه المهارات باختلاف المستوى الاداري للمدير، فالمهارات الفكرية مثلا تزداد اهميتها كلما ارتفع مستوى المدير في التنظيم، (علي السلمي، دس، ص226).

4. مصادر القيادة: تأثير القائد:

ان القيادة تعتمد على وجود شخصية ادارية في موقع قيادي يستطيع من خلاله التأثير على مجموعة من الافراد مستنتجين بذلك ان الشخص المؤثر يملك القوة، حيث ان القوة ضرورية للتأثير.

حيث ان قوة التأثير تأتي من عدة عناصر في اثناء تأثيره في الجماعة او في الافراد التابعين له فقد تأتي هذه القوة من الوضع او المركز الذي يتمتع به هذا القائد او من مقدار السلطات والصلاحيات الممنوحة له او من القدرة تأثيره الشخصي وسماته الشخصية التي يتميز بها.

وهذه الاشكال المختلفة لمصادر القوة نستعرضها على النحو التالي:

-**القوة الشرعية والقانونية:** وهذه القوة نتيجة مركز القائد في الهيكل التنظيمي للمنظمة وهذه القوة تعترف بها المنظمة للمدير.

وتعتمد هذه القوة على قيم المرؤوس التي تقنعه بان المؤثر له الحق الشرعي في ان يؤثر وان المرؤوس ملزم ان ينفذ.

-**القوة المكافاة:** وهذه القوة تعتمد على ادارة مكافاة الاخرين مثل الرواتب والترقيات والجوائز والحوافز، وكذلك تعتمد على ادراك المرؤوس الى ان المؤثر يملك القدرة على المكافاة.

-**قوة الاكراه والاجبار:** وهذه القوة تأتي عن طريق القدرة على العقاب والجزاء بالنسبة للآخرين مثل التأنيب، وتعتمد هذه القوة على ادراك المرؤوس الى ان المؤثر يملك القدرة على التأنيب والعقاب.

-**قوة الخبرة:** وتأتي من الخبرات والمعلومات السابقة ومن التجارب التي يمر بها القائد فتزيد من قدرته على التصرف والتأثير في الاخرين، وكذلك تعتمد على ادراك المرؤوس الى ان القائد يمتلك المعرفة الخاصة التي قد تكون مفيدة لإشباع الحاجات له.

-قوة العلاقة او الاعجاب: وهي القوة التي عن طريق العلاقة والاعجاب وربط العلاقة وتعتمد هذه القوة على رغبة المرؤوس في التشبه بقائد جذاب والانقياد وراءه دون الزام قانوني وهذا الاعجاب نابع من صفات القائد الشخصية المعية للمرؤوس(محمد رسلان الجبوسي،2008،ص137-136)

5. انماط السلوك القيادي:

يمكن تقسيم القيادة الى عدة انماط(سلوكيات) وفق المعايير التي يحدد في ضوءها ذلك التصنيف، فمن وجهة نظر الفعالية يمكن تقسيم القيادة الى قيادة ايجابية واخرى سلبية ، ومن وجهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيمها الى قيادة مركزية واخرى لامركزية، ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها الى قيادة رسمية واخرى غير رسمية، وتتفق الدراسات الكلاسيكية على تقسيم القيادة الى ديمقراطية واخرى اوتوقراطية وثالثة متحررة، وفيما يلي نبذة مختصرة عن اهم خصائص كل نمط.

1.5 السلوك القيادي الديمقراطي:

كلمه الديمقراطية اصلها يوناني مكونة من كلمتين: ديموس ومعناها الشعب وكراتوس ومعناها السلطة، ولهذا فهي تعني سلطة الشعب او حكم الشعب حيث انه في ظل هذه القيادة فان الجماعة هي التي تقوم باختيار القائد وانتخابه وتشارك الافراد في وضع الاهداف، التخطيط والتنفيذ والتقييم ،كما ان المسؤوليات تنتوع على الافراد وتسود العلاقات الطيبة وتكون قنوات الاتصال مفتوحة بينهم والقائد يقوم بتشجيع الافراد وهو بالتالي ينال تقديرهم واحترامهم ونقل المشاكل والمشاحنات بينهم ويرى الكثيرون ان القيادة الديمقراطية هي افضل انواع القيادة حيث تسود العلاقات الانسانية بين افرادها وهي ايضا تقوم على احترام شخصية الفرد بل ترى انه غاية في حد ذاته كما تقوم على حرية الاختيار والاقناع وان القرار في النهاية يكون بحجم الاغلبية من غير تسلط او خوف او ارهاب، القائد الديمقراطي لا يملي او يفرض على الاخرين

آرائهم وانما يقترح ويترك للآخرين حرية اختيار واتخاذ القرار او اقتراح حلول او بدائل، وهو يراعي رغبات الاخرين ومطالبهم. (كامل محمد عويضة، 1996، ص104)

2.5 القيادة الأوتوقراطية:

يسمى هذا القائد بالقائد الدكتاتوري او التسلطي او التحكمي، هو يحاول جمع كل السلطات في يده او يحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة ويصر على طاعة مرؤوسيه له. كما ان هذا النمط من القيادة لا يشجع على الابداع والابتكار ولا يشرك العاملين في اتخاذ القرارات فهو ينفرد بالسلطة.

ومن ابرز ما تتميز به القيادة الأوتوقراطية هي التمسك المطلق بالقوانين الرسمية والانظمة التي توجب الطاعة والانقياد التام واتخاذ القرارات، ولا يمليه الى تفويض السلطة لغيره. (محمد، 2014، ص217).

ويقسم "قابلو" هذا النمط الى ثلاثة اشكال وهي كالتالي:

-الأوتوقراطي العنيف او المتشدد: الذي يستخدم التأثيرات السلبية بدرجة كبيرة كالعقاب والتخويف

-الأوتوقراطي الخير: الذي يحاول كثيرا من استخدام الاساليب الايجابية من خلال الثناء والعقاب الخفيف من اجل ضمان ولاء المرؤوسين في تنفيذ القرارات.

-الأوتوقراطي المناور: الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون انهم شاركوا في صنع القرار في حين انه هو الذي اتخذ القرار نفسه. (حداد احمد بسام، 2019، ص41)

وثبت في هذا المجال ان نمط الديكتاتوري يكون النمط الامثل في حال توفر عدة شروط:

-اذا كانت جماعة العمل غير متجانسة اي الافراد لا يعرفون بعضهم.

-اذا كانت جماعة العمل قليلة الثقة بنفسها ولا تتفق على رأي

-إذا كانت جماعة العمل من العناصر الامية وقليلة الخبرة وغير قادرة على التفاهم والتعاون.

-إذا كانت جماعة العمل من العناصر ذات الميول العدوانية والمشغبة

-إذا كان الوقت محددًا. (توفيق صبري، 1986، ص9)

ومن اهم عيوب هذا النمط انه يؤدي الى اعتماد العاملين على القائد واضعاف الروح المعنوية المبادرة ويقتل الابتكار.

-قيادة عدم التدخل: يترك هذا النوع من القيادة حركة كاملة للمرؤوسين في تحديد اهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك، والقائد هنا لايمارس القيادة السليمة والفعالة للمرؤوسين لانه ينقصه الحماس والحوافز لعمل ذلك، وبذلك فان تأثيره على سلوك الافراد محدود.

وهذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية كما في مؤسسات الابحاث والدراسات ومنظمات الرعاية الصحية التي تتصف باستقلالية القرار الطبي والممارسة الطبية. (خولة خمار، 2017، ص23)

6. خصائص وسمات القائد الديمقراطي:

-القائد يتشاور مع مرؤوسيه ويحدد القرارات التي يمكن اتخاذها.

موضوعية القائد في الثناء والنقد ومحاولته تعميم الاتجاه الموضوعي على الجماعة.

-يؤمن بان تابعيه يمكنهم توجيه انفسهم وان يكونوا مجددين في اعمالهم اذا ما حفزوا بالطريقة الصحيحة.

-القائد يساعد بالروح الاجتماعية المتفاعلة والثقة العالية في انجاز المهام بالمشاركة الهادفة مع جماعة عمله.

-سمات القائد الديمقراطي:

- يتم تحديد السياسات العامة للمنظمة وفقا لاسلوب المناقشة الحرة بين الاعضاء اما القرار فانه يصدر في ضوءها اعتياديا من القائد،موضوعية القائد في الثناء والنقدز
- الاعضاء مخيرون في العمل مع من ينسجمون معه.
- يمتلك القائد القدرة العالية على تحديد الاتجاهات التي تتسجم مع الجماعة بحكم الاتصال والاحتكاك المستمر معهم
- يعبر القائد عن راي الاغلبية في القرارات المتخذة من قبله.
- يتسم الجماعة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي،والمعنوية العالية، والاتصالات الفعالة،وروح الثقة والمودة والتعاون والبناء في تحقيق اهداف المنظمة.
- تقبل النقد البناء في تحقيق اهداف المنظمة.(فاروق عبد فليه،2005،ص23)

7. أشكال القيادة الديمقراطية

هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي وهي:

- القائد الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرارات وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام المرؤوسين لمشاركته في إيجاد الحلول لها، ثم يقوم بإختيار الحل الذي يراه مناسباً
- القائد الذي يحدد المشكلة ويرسم حدودا إتخاذ القرار، ويفوض لمرؤوسيه سلطة إتخاذ القرار ضمن تلك الحدود
- القائد الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على مناقشة القرار الذي سيقوم بتنفيذه وإذا واجه استياء مرؤوسيه يعمل على تعديله

- القائد الذي يترك لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه وهو بدوره يوافق على أي قرار تم اتخاذه من قبل المرؤوسين
- القائد الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في إتخاذ القرار في طرق تنفيذه. (وهيبة زواني وعقيلة نزلي، 2013، ص 41)

8. مأخذ النمط الديمقراطي

- إن القبول بمسئمة القيادة الديمقراطية كأسلوب مثالي في جميع المواقف تفتقد إلى البرهنة العلمية باعتبار القيادة المثالية متعلقة بمجموعة من المحددات الموقفية ومن أهم مأخذ القيادة الديمقراطية التي تحول دون فاعليتها في بعض الحالات مايلي:
- يعتبر "ماكجريجور" أن مبدأ المشاركة الذي تقوم عليها القيادة الديمقراطية تشكل مظهر من مظاهر تنازل القائد على مسؤولياته وسلطته، فضلا عن ذلك قد تستخدم المشاركة من القادة كغاية في حد ذاتها بدل إعتبارها وسيلة، بحيث تستخدم شكليا وصوريا للتأثير في المرؤوسين كأداة مناورة.
 - محدودية فعالية القيادة الديمقراطية في المواقف الإستثنائية الطارئة التي تتطلب الصلابة و الحزم و السرعة في إتخاذ القرارات المهمة ، إذا أن النمط الديمقراطي ترتبط فعاليته غالبا في حالة الأوضاع المستقرة.
 - الآثار العكسية للقيادة الديمقراطية على معدل الروح المعنوية ومستوى الإنتاجية وفق ما أكده ستاندلي وسيشور بسبب الإهتمام المبالغ فيه بالمرؤوسين على حساب الإنتاج .
 - إحتمالية ظهور الفوضى وعدم تحديد المسؤولية بحيث يصبح لكل عضو الحق في إبداء رأيه النهائي فيما يتصل بعمل الجماعة.
 - إمكانية بروز الصراعات بين القائد والأتباع. (حامد عبد السلام زهران، 1984، ص 330)

خلاصة:

النمط القيادي هو الاسلوب المتبع في المنظمة الذي من خلاله تفهم حصيلة التأثير في الافراد من اجل دفعهم الى تحقيق الغايات والاهداف المسطرة ،هذا يتحقق بحسب المهارة القائد فالقائد هو محور العملية الادارية واسباب نجاحها، ولا يمكن حصر اسلوب قيادي معين فكل موقف يتطلب نوع من الانماط القيادية السالفة الذكر في تسيير العمليات داخل المنظمة. لذلك مما سبق يتضح لنا ان القيادة عملية لا غنى عنها في جل المؤسسات والمنظمات مهما كان نوعها ومهما كانت طبيعة نشاطها فهي تساعد على استمرارية المؤسسات وتقدمها وتحقيق الفعالية في ادائها وموضوع الفعالية سنتطرق اليه في الفصل التالي بأدق عناصره.

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية

تمهيد

1. ماهية الفعالية التنظيمية
2. المقاربة النظرية للفعالية التنظيمية
3. خصائص الفعالية التنظيمية
4. اهمية الفعالية التنظيمية:
5. محددات الفعالية التنظيمية
6. معايير الفعالية التنظيمية
7. معوقات الفعالية التنظيمية

خلاصة

تمهيد

الفعالية التنظيمية من المواضيع الحساسة التي تلف العمل التنظيمي والاسس القوية التي يركز عليها موضوع الفعالية والتي تعد من المصطلحات الهامة التي اعتنى بها الفكر التنظيمي منذ نشأته الى اليوم، وبناء الاهمية المتزايدة لذا فمن المنطقي ان نجري اكثر من المحاولات لدراستها، ومن خلال هذا كله تم التطرق في هذا الفصل الى مفهومها والمقاربة التاريخية لا وخصائصها واهميتها ومحدداتها ومعاييرها وختاما بمعوقاتها .

1. ماهية الفعالية التنظيمية

-تعريف الفعالية التنظيمية:

يعد هذا المفهوم من المفاهيم الحديثة في الإدارة بصفة عامة، لكن هذا التعريف يحمل معان كثيرة بالنسبة للباحثين، أي أنه لم يحقق الإجماع حول تعريفها لهذا نحاول وضع مجموعة من التعريفات لبعض العلماء أو الرواد نجد:

الفعالية الإدارية تعرف في معجم المصطلحات التربوية والنفسية بأنها "مدى تحقيق نتائج مرضية بواسطة عمل الإدارة ودورها في نشاط المؤسسة، أما أحمد زكي بدوي يعرفها بأنها "مقدرة الإداري على تحقيق الأهداف وأفضل النتائج الممكنة بأقل قدر من الوقت وبأقل النفقات". (بلقاسم سلاطنية، 2013، ص24)

-يعرفها "كانزو خان": القدرة على مضاعفة النتائج النهائية للمنظمة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في بيئة داخلية والبيئة الخارجية. (صلاح الدين عيون الله، 1987، ص9).

-يعرفها "أبو قحف" (1995): هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية محددة. (أبو قحف عبد السلام، 1995، ص25)

-يعرفها الفار: بأنها القدرة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها. (خليل محمد حسن الشماع، 2009، ص30).

-ويعرفها "ميلز" بأنها "قدرة المؤسسة على تحقيق الحد الأدنى من الأشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها، والتي تضم الأفراد والأعضاء المؤسسون والمساهمون، المؤسسات ذات العلاقة (الموردة)، والمؤسسات المنافسة. (الهاشمي، 2010، ص18).

ومن خلال التعاريف السابقة تعرف الطالبة الفعالية التنظيمية "بانها مدى قدرة اي نوع من المؤسسات بلوغ اهدافها المسطرة سلفا مراعية لمختلف الظروف المحيطة داخل وخارج المؤسسة فهي موازية للصحة التنظيمية

2. المقاربة النظرية للفعالية التنظيمية:

2-1) الكفاءة والنظرية الفيبرية:

يعتبر ماكس " فيبر" من ابرز علماء الاجتماع الذين لهم اسهامات في مجال التنظيم، واعتقد ماكس فيبر ان المؤسسة البيروقراطية من اعظم الوسائل العقلانية لتنفيذ الرقابة السلطوية، على العناصر البشرية وبالرغم من اعترافه باهمية القسادة الشخصية.

لقد وضع فيبر مفهوما بيروقراطيا يضم مقومات الخاصة بالبيئة المثالية فقد اعتبر ان تنظيم المناصب يتبع المناصب ويتبع نظام ترتيب التدرج الهرمي، حيث يخضع المكتب الادنى لسيطرة ورقابة المكتب الاعلى نتيجة ذلك يكون العمل ولكل مكتب نطاق واضح ومحدد المسؤوليات ويتم اختيار الموظفين في الدائرة الواحدة على اساس مؤهلاتهم الفنية والكفاءة التي يمتلكونها ويجب ان يكون المكتب هو الشاغل الرئيسي للموظف ويشكل المنصب حياته العملية.

وتقوم البيروقراطية في نظر فيبر على اسس التالية:

1-ان الادارة عملية ذات اطار محدود وشكل متعارف عليه.

2-ان الاطار الذي تدور فيه العملية الادارية ذو مضمون وهذا المضمون يتضح من خلال النظر لكيفية تأدية المنظمة لوظائفها.

3-تخضع جميع العمليات الادارية لمجموعته من المبادئ والقوانين والقواعد واللوائح العامة مهما اختلف المنظمات او الظروف المحيطة بها.

4- يجب تقسيم نشاطات العمل الى وظائف يشغلها افراد على مستوى عالي من الخبرة والكفاءة العملية.

5- يجب ادارة العمل عن طريق اعطاء تعليمات وتوجيهات بشكل مفصل وواضح مع ضرورة توظيف الوظائف ووضع مواصفات لشاغلها وان يتم تقسيم العمل تبعا للخبرة والكفاءة مع تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات مما يؤدي الجهاز الاداري بكفاءة وفعالية.

2-2) الرضا الوظيفي ومنطلقات ابراهيم ما سلو:

تعتبر النظرية ابراهيم ما سلو انها ركزت على سلوك الانسان على اساس حاجاته وطبقا لهذه النظرية فان الحاجات غير مشبعة حين اشباعها فهي تؤدي الى عدم اتزان الفرد وتدفعه الى اتيان من سلوك يؤدي الى خفض حالات التوتر، ولاي انزل التوتر الا بإشباع الحاجة، ويرقى اشباع الحاجة من الحاجات الاخرى عن طريق اشباع الحاجات الالهة ثم الاقل اهمية وفقا للتسلسل الهرمي للحاجات.

وقسم ما سلو الحاجات الاساسية الانسانية التي تؤدي الى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الى خمس مستويات على النحو التالي:

1- حاجات اساسية وتسمى أحيانا فيزيولوجية كالحاجات المأكل والمشرب والمسكن والراحة، وهي ادنى تنظيم الحاجات الانسانية.

2- حاجات الى الامن والضمان، وهي الحاجات التي تتعلق بحماية العامل من الاذى الجسدي والنفسي او ضمان الدخل والمحافظة على المستوى المعيشي وامان عدم تسريح العاملين، لان الاستمرارية في العمل، تعمل على تعزيز الرضا الإدراكي الذي يلعب دور في تحقيق ديمومة المؤسسة، يرى البعض ان دعومات ثلاث يقوم عليها شعور العاملين بالأمن والامان

3- موقف الرؤساء من العاملين في اتجاهاتهم النفسية نحوهم.

4- معرفة الفرد لما يراه منه كمعرفته للانظمة ولوائح تخص المنظمة وفرص التقدم في العمل ودرجة قبول عمله.

5- ثبات نظم الثواب والعقاب.

6- الانتماء: وتمثل حاجة مشاركة الاخرين والتفاعل الاجتماعي

7- الحاجة الى تحقيق الذات: وتمثل الى تحقيق لاهداف والطموحات التي ينظمها الفرد في الحياة وتعد هذه الحاجة اعلى مستوى في تنظيم ماسلوا الهرمي للحاجات.

وفي خضم ما سبق نستنتج ان نظرية ماسلوا قد اهملت اختلافات الفردية لدى الافراد بمعنى ان مستوى الكفاية والرضا من الحاجة ما قد يختلف من شخص لآخر، وقد يكون من وقت لآخر ايضا لدي نفس الشخص اذا ما برزت الحاجات الاخرى او حدثت متغيرات جديدة، ايضا انه ليس شرط ان نتبع ترتيب السلم الهرمي للحاجات لان السلوك الفرد يعمل على تحقيق الحاجة التي يرغب في تحقيقها.

2-3) انسنة بيئة العمل ومنطلقات التون مايو:

تعتبر نظرية العلاقات الانسانية من اهم النظريات التي ركزت ايضا على كيفية تعامل الرؤساء مع المرؤوسين، ولقد اكدت على اهمية حاجات الفرد واهدافه وقد اكدت ايضا على توقعاته واقرنت هذه الحركة بالعالم الاسترالي الرائد مدرسة العلاقات الانسانية (التون مايو) والذي يعتبر الاب الروحي لها اين قام رفقة زملائه بالدراسة الامبريقية طبقت اساليب البحث العلمي بجامعة "هارفرد"، والذي اجري دراسته في مصانع ويسترن الكترينك سنة (1923-1933)

هذه الدراسة عرفت بالدراسة الهاورثون التي اقيمت ذلك بإجراء عدد من التجارب التي هدفت الى مدى معرفة الظروف الفيزيقية والمعنوية في زيادة الانتاج وافرزت هذه الدراسة النتائج التالية

-ان المنظمة نظام اجتماعي بالإضافة لكونها نظام فني العمل الانساني نشاط جوهري.

-ان الحافز الاقتصادي ليس الدافع الوحيد الذي يستجيب له العامل اذ انه من الممكن ان يلجا العمال تقيد مستوى لإنتاج بصورة لاتعكس طاقاتهم الكامنة، بالرغم من تقاضي الاجور على اساس الانتاج وهناك عوامل نفسية متداخلة يمكن ان تفسر السلوك في ضوءها فحاجة العامل للشهرة والمكانة والامن والاحساس بالولاء والانتماء تلعب دورا اكثر اهمية في تحسين الانتاج من الدور الذي تلعبه الظروف الفيزيائية ونظام الاجور. (لطيفة طبال، 2014، ص127)

ورغم الانتقادات التي يمكن ان توجه الى دراسات الهاوثون، ونتائجها ضمن منظور البحث العلمي الحالي بعدم امكانية تعميم النتائج ومحدودية العينة، الا انها يمكن القول ان هذه الدراسات لفتت انتباه المدراء والادارة والباحثين من التركيز على الجوانب الفنية والهيكلية التي ركزت عليها كافة الاتجاهات المدرسة الكلاسيكية الى جوانب انسانية واجتماعية، كمفاهيم مهمة لتحسين الانتاجية.

لقد اعطت هذه الابحاث اهتمام الشعور الانساني والعلاقة بين العاملين، اهمية كبيرة لتعزيز الفعالية وغرس روح المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

(حسين حريم، 2002، ص62)

3. خصائص الفعالية التنظيمية:

من ابرز خصائص الفعالية التنظيمية نجد مايلي:

1-الفعالية خاصة نسبية: اذ لا يمكن اصدار حكم على الفعالية منظمة ما بصورة مطلقة، حيث ان المعلومات التي توافرها المقوم لصانع القرار او متخذة هي معلومات ثم التوصل اليها عن طريق عقد المفارقة بين وضعيين او اكثر.

2- الفعالية الخاصة تراكمية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن ومن ثم فان لها صفة تراكمية وقدرة اشعاعية تؤثر بدورها على خصائص لتنظيم.

3-التعقيد: لها علاقة غير واضحة بين الابعاد.

4- الشمولية: تتضمن العديد من الابعاد والصور الاقتصادية والاجتماعية والثقافية

5-الاستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى زمن.(علي السلمي،1998،ص277)

4. اهمية الفعالية التنظيمية:

تحتاج الانظمة الحديثة بمختلف انواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية الى مؤسسات لسبب ريسي وهام وهو ان هذه المؤسسات تمكننا من تحقيق الاهداف التي نعجز عن تحقيقها كافراد لاتجمعنا مؤسسة واحدة،فالمؤسسات انما تنشأ وتتمو لتادية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها في مقابل هذا كل ماتحتاج اليه من دعم مادي وادبي ومعنوي يبقى على حياتها ويساعدها على النمو، فاذا ماعجزت عن تلك المؤسسات عن القيام بدورها واهملت رسالتها فكانت فعاليتها منخفضة، فان ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل، اذ ان الفعالية المجتمع رهن فاعلية المؤسسات العاملة فيه.

-تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الاساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لاهدافه، ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره، وهي اخيرا معيار الحكم على نجاحه.

-كما يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم الاداء الككلي للمؤسسة، لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم ادائها.

-تعتبر ايضا بمثابة اداة لقياس نجاح المؤسسة وتفوقها،في جميع مجالات نشاطها فهي خاصية كلية وشمولية تصف وتلخص الابعاد المميزة للمؤسسة.

(فريد النجار،1999،ص399)

5. محددات الفعالية التنظيمية:

لاشك ان التعرف على محددات الفعالية التنظيمية يعد مدخلا جيدا وطريقا مثاليا لتحقيقها على مستوى اي عمل من الاعمال، مهما كان نوعه ومن اهم المحددات التي من خلالها يضمن التنظيم او المنظمة فعاليته مايلي:

1-المحددات الاقتصادية:والمتمثلة في الاتية

-تقسيم العمل

-التخصص في التقسيم الاداري

-النظام المستمر للانتاج

2-المحددات السياسية(الداخلية):والمتمثلة في:

-شرعية القرارات ووجود المنظمة

-قبول الافراد العاملين للقرارات

-رشد منطقية القرارات واساسها القانوني

-مركزية القرارات الاستراتيجية

3)المحددات السياسية(الخارجية): وتتمثل في:

-درجة استقلال المنظمة

-ايدولوجية المنظمة والعضوية المؤثرة فيها

-عضوية المنظمة في المنظمة اخرى والتمثيل الاجتماعي للمنطقة

4) المحددات الرقابية: والمتمثلة في:

-نظام الاجازات،العلاقات الموضوعية بين الرئيس والمرؤوسين

-الاتصال الرئيسي والافقي وتعدد وسائله.

5)المحددات البيئية:

-حجم المنظمة

-الحركة السكانية

-الحركة السكانية الهادفة بمعنى التأثير الايجابي على البيئة.

(عبد السلام ابو قحف،1987،ص

6. معايير الفعالية التنظيمية:

لقد تعددت معايير الفعالية التنظيمية حيث بدأت اهم المعايير في الظهور وفي البقاء والاستمرار

ومن اهم هذه المعايير نجد:

✓ الربحية.

✓ الإنتاجية.

✓ الكفاءة.

✓ الجودة.

✓ نسبة النمو في الأصول.

✓ تحقيق الأهداف.

✓ ايمان العاملين بالاهداف.

✓ معدل الحوادث.

✓ معدل الغياب عن العمل.

✓ مستوى الرضا.

✓ درجة التكيف مع البيئة.

✓ درجة التحكم في البيئة.

✓ تطور المهارات العاملين.

✓ الثبات والاستقرار في أنشطة المنظمة.

✓ مشاركة العاملين.

ويمكن للمنظمة استخدام عدة معايير في نفس الوقت، وذلك لكي يتناسب الأمر مع ظروف الشركة وطبيعتها وحجمها وعمرها والبيئة التي تعمل فيها.

(احمد ماهر 2005، ص33)

7. معوقات الفعالية التنظيمية:

7-1 العوامل المرتبطة بالموارد البشري: وهي تشمل الروح المعنوية للفراد واتجاهاتهم ودوافعهم، ورغباتهم وسبل الاتصالات المعتمدة بينهم "العلاقات"، والصراع وبيئة العمل وسبل المعالجة المشكلات والظواهر الحاصلة في العمل ن اضافة الة العلاقات الغير الرسمية المختلفة والاسس المعتمدة في تعميقها وتطويرها بالشكل الذي يعزز الاستقرار التنظيمي والتوازن المتحرك والمتفاعل للمنظمة.

7-2 العوامل الفنية والتكنولوجية: وهي تتمثل في جميع العوامل المتعلقة بالمباني والمعدات والمكائن والادوات وظروف العمل، والاساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين، واستراتيجية

الادارة والسلوك التنظيمي، وترتبط هذه العوالم "وهي ذات طبيعة عامة بالظروف والمتطلبات الفنية والتكنولوجية للمنظمة وسبل تحقيق ادائها القيمي بوجه عام.

-7-3)العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة:

وتتضمن ردود الفعل المنعكسة بشأنها من المستخدمين او من البيئة الخارجية بشكل عام ، سواء ما يتعلق بدرجة انسجامها مع حاجاتهم الفعلية، او قدرتها على توفير سبل الاشباع، في الوقت والمكان المناسبان، وتعد هذه المتغيرات واثارها ذات اهمية كبيرة في حلق الموائمة الهادفة بين المنظمة وبيئتها وتوفير المستلزمات وتحقيق الاهداف فيها.(لزرق هشام، 2021،ص28)

خلاصة:

يتضح من خلال فصل الفعالية التنظيمية انها مفهوم واسع ومتعدد الجوانب، وان تحقيق اي مؤسسة للفعالية التنظيمية يعكس مدى نجاعة الخطط العملية التي تتبناها الادارة العليا للمؤسسة ومدى سهرها على متابعة العمال باعتبارهم المسؤول المباشر على تحقيق اهداف التنظيم، وكما كانت المؤسسة تستجيب وتلبي الاحتياجات المادية والمعنوية والاجتماعية لموظفيها وتحسين المناخ التنظيمي كلها عوامل تساهم بصفة مباشرة في تشجيع العمال على بذل ما في وسعهم من اجل الترقية الاداء وتحسين جودة المخرجات حيث يشعرون بالانتماء والعدالة التنظيمية داخل المؤسسة.

الفصل الرابع: الجانب

التطبيقي للدراسة

1. الإطار المنهجي للدراسة
2. تحليل البيانات واختبار الفرضيات
ومناقشتها
3. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

1. الإطار المنهجي للدراسة

إن تحديد الإطار المنهجي للدراسة هو خطوة أساسية للبدء في الجانب التطبيقي وذلك بعد تحديد مجتمع الدراسة الذي يتلاءم مع موضوع البحث بمختلف أبعاده ويستجيب لمتطلبات وأدوات جمع البيانات بشكل ايجابي، ويتضمن هذا المبحث وصفا للإجراءات التي اتبعت لغرض تحقيق أهداف الدراسة، من خلال وصف منهج الدراسة، أدواتها، مجتمعها وعينتها، وصدق أداة الدراسة وثباتها.

أولاً: منهج الدراسة، مجتمعها، وعينتها:

سنقوم في هذا المطلب بتقديم منهج الدراسة، كما سنتطرق إلى توضيح مجتمع وعينة الدراسة وأدواتها.

1- منهج الدراسة

كل دراسة تستدعي منهجا ملائما لها، والمنهج هو: "مجموعة من الأساليب والمداخل المتعددة التي تستعمل لغرض جمع البيانات والوصول من خلالها إلى تفسيرات أو نتائج".
وتماشيا مع أهداف وإشكالية الدراسة ولإثبات فرضيات البحث لأبد من إتباع منهج علمي يخلق انسجام بين فرضيات البحث وعملية إثباتها ميدانيا، حيث اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة الحالة كجزء منه، وفيما يلي شرح مختصر لهذه المناهج.⁽¹⁾

(1) - لويس كوهين، (ترجمة كوثر حسين كوجيك): مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربوية، ط1، القاهرة، مصر، دار العربية للنشر، سنة 1990 ص62.

1-1- المنهج الوصفي التحليلي:

تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.⁽¹⁾

تم استخدامنا لهذا المنهج لأنه يتناسب وطبيعة دراستنا، كونه لا يقتصر فقط على جمع البيانات لظاهرة معينة، بل يتناول تحليل هذه الظاهرة ورصدها، حيث نقوم بجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة ونهتم بوصفها وصفا تفسيريا دقيقا من خلال البيانات المجمعة والمتوفرة، ومعبّرين عنها تعبيراً كلفياً وكما سواء بفقرات أو في شكل رسوم بيانية أو في جداول رقمية وصفية.

فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي يقدم وصف رقمي ملموس يوضح مقدار هذه الظاهرة وحجمها.

وبناء على منطلقات هذا المنهج قمنا كمرحلة أولى بجمع بيانات كافية ودقيقة عن الموضوع في ميدان الدراسة بالاعتماد على طرق جمع البيانات المستخدمة في البحث كالأستبيان، ثم قمنا بتسجيلها وترتيبها بعدها قمنا بتحليل ما تم جمعه من البيانات بطريقة موضوعية كخطوة ثانية ثم استنتاج مدى تأثير السلوك القيادي على الفعالية التنظيمية لدى أساتذة الجامعة - قسم علم النفس - وذلك بالاعتماد على توجهات وأراء عينة الدراسة.

1-2- دراسة الحالة:

اعتمدنا على دراسة حالة كجزء من المنهج الوصفي التحليلي لأهمية ذلك في الدراسات الميدانية، حيث قمنا بجمع المعلومات والبيانات والحقائق والآراء المختلفة التي من شأنها أن تعطينا وصفا شاملا للظاهرة من حيث متغيراتها وكذلك مسبباتها، وفروض حلها واستخدام الأدوات المناسبة لغرض تحليل البيانات.

(1) - عمار بوحوش، وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر 2000، ص 32.

2- مجتمع وعينة الدراسة.

2-1- مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: "جميع المفردات التي تتوافر فيها خصائص المطلوب دراستها".⁽¹⁾ ويعرف مجتمع الدراسة بأنه: "جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، وتشارك في صفة معينة أو أكثر المطلوب جمع البيانات حولها"⁽²⁾ يعرف أيضا بأنه: "عبارة عن جميع الوحدات أو الأفراد أو المشاهدات أو الحالات التي تشترك في صفة أو مجموعة من الصفات تميزها عن غيرها ويرغب الباحث في تعميم النتائج المتوصل إليها".⁽³⁾

وبالتالي فإن مجتمع هذه الدراسة يتمثل في أساتذة الجامعة-قسم علم النفس-.

2-2- عينة الدراسة

في العينة يمكن الاكتفاء بعدد معين من وحدات المجتمع، ودراستهم وعند التوصل إلى نتائج يمكن تعميم هذه النتائج على جميع أفراد المجتمع، وباختصار فإن العينة هي عبارة عن جزء أو قسم من المجتمع الدراسة.⁽⁴⁾ مفهوم العينة على أنها: " مجموعة جزئية من المجتمع لها نفس خصائصه الأصلية التي تنتمي إليه ويكون الغرض منها الحصول على معلومات مرتبطة بالمجتمع عن طريق اختيار

(1)- مام عواطف، مطبوعة جامعية في مساق حلقة البحث، المستوى الثانية ماستر توجيه وإرشاد، قسم علم النفس وعلوم التربية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة محمد بوضياف مسيلة- ، السنة الجامعية 2016-2017.

(2)- بعبطيش شعبان، اثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة-، السنة الجامعية 2015-2016، ص186

(3)- خليفي رزيقة، شيقارة هجيرة: منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية، مجلة المعارف علمية دولية محكمة، تصدر عن جامعة بويرة، العدد 23 (ديسمبر 2017)، ص 280-294.

(4)- مصطفى طويطي: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel- الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018، ص 19.

عدد من الأشخاص للدراسة يمثلون ذلك المجتمع حيث تبدأ أية دراسة إحصائية بجمع البيانات الخام المتوفرة بإحدى الطرق⁽¹⁾

ثانيا: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات، أداة الدراسة

1- مصادر جمع البيانات: تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:
1-1- المصادر الرئيسية: تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استمارة وتوزيعها على عينة من المجتمع البحث، ومن تم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

1-2- المصادر الثانوية: تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك اخذ صور عام عن المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال هذا البحث.

2- أداة الدراسة (أسلوب القياس)

في دراستنا ولقياس متغيرات الدراسة فإنه تم الاعتماد على أداة الاستبيان الاستطلاع آراء الأفراد المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة الميدانية وفيما يلي شرح خطوات تصميم الاستبيان وكذا سلم القياس:

1-2- تصميم الاستبيان: يعتبر الاستبيان "الأداة الأكثر استخداما في البحوث الاجتماعية والإنسانية، إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال ما يتضمنه من مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المستجوبين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال توزيعها للمستجوبين.

(1) - سامية يغني، مديني عثمان، العينة في المجتمع الإحصائي كمدخل ضابط لدقة نتائج البحوث الأكاديمية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 04، العدد 01، جوان 2019، ص 231-240، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، الجزائر.

وتم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات وتصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضاً ما تم تطرق إليه في الدراسات السابقة وأيضاً وضوح العبارات لتسهيل فهمها، ومن أجل التأكد أن عبارات الاستبيان تقيس فعلاً ما وضعت لقياس مدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان، تم عرضه من أجل مراجعته على الأستاذة المشرفة ومن خلال آراءها وتوجيهاتها، قمنا بإضافة وتغيير بعض العبارات في ضوء اقتراحات والتعديلات التي طلبتها الأستاذة المشرفة توفي الأخير خالصنا إلى بناء الاستبيان ليصبح في صورته النهائية مكون من 21 عبارة وتضمن الاستبيان جزئيين ومهما:

الجدول رقم (01): هيكل أداة الدراسة (الاستبيان) أقسام الاستبيان

عدد العبارات	أقسام الاستبيان
	البيانات الشخصية
04	المحور الأول
03	المتغير الثابت السلوك القيادي
06	الديمقراطي
08	المحور الثاني المتغير التابع: الفعالية التنظيمية
21	مجموع عبارات الاستبيان

جدول رقم (02) توزيع درجات مقياس المستخدم في الاستبيان

نادرا	أحيانا	دائما	بدائل القياس
1	2	3	الدرجة / الترميز

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale)

ولتسهيل تحليل ومناقشة آراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات ومحاور الاستبيان فإنه يتم إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة وتم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية:

المدى العام: لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الثلاثي المستخدم في استبيان الدراسة تم حساب المدى: (أعلى درجة في المقياس أدنى درجة في المقياس) = (3-1) = 2 وللحصول على طول الخلية الصحيح نقوم بقسمة المدى العام على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي:

$0.66 = 3/2$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى وهكذا مع كل درجات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة

ثالثاً: الأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: Statistical Package for the Social Sciences) SPSS: V25 وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية:

1. التكرارات والنسب المئوية: لوصف الإحصائي البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي: وهو أحد مقاييس النزعة المركزية التي سنتعرض لها وهي الأكثر استخداماً في البحوث فالمتوسط الحسابي لمجموعة القيم التي يخضع لها المتغير المدروس هو مجموع القيم مقسم على عددها؛ فهو يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة من (01-03 درجات) تبعاً لدرجات المعطاة البدائل لمقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان.
3. الانحراف المعياري: وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.

4. معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة (الاستبيان) في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛ المجالات المختلفة لدرجة الثبات ل معامل الفا كرونباخ هي (1) :

- $0.6 > a$ (غير كافية)، إذا كانت قيمه بين $0.6 > a > 0.65$ (ضعيفة)، إذا كانت قيمه بين $0.65 > a > 0.70$ (مقبولة نوعا ما) وإذا كانت قيمه بين $0.70 > a < 0.85$ (حسنة) وإذا كانت قيمه بين $0.85 > a > 0.90$ (جدة) وإذا كانت أكبر من 0.9 تكون قيم الثبات ممتازة.

5. معامل الارتباط بيرسون **Correlation de Pearson**:

ويستخدم لاختبار درجة العلاقة بين كل متغير مستقل والمتغير التابع، وتكون قيمته محصورة بين -1 إلى +1، وتدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين معامل الارتباط بيرسون فإذا كنت القيمة كبيرة وكافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الأخر أي أن العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح.

6. تحليل الانحدار (**Régression analysis**): أداة إحصائية قوية ومرنة تستعمل لتحليل

العلاقة الارتباطية بين متغير تابع واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة ويستعمل (2): لتحديد ما إذا كان المتغير المستقل قادر على شرح تغيرات معنوية في المتغير التابع: أي هل توجد علاقة؟ لتحديد كمية الاختلاف في المتغير التابع التي يمكن شرحها بواسطة المتغير المستقل: أي ماهي قوة علاقة؟

(1)-Mana carricano et Fanny Poujol ،Analyse de données avec spss ،Edition PERSON ،2009، p53

(2)-عايدة نخلة رزق الله، "ليل الباحثين في التحليل الإحصائي الاختبار والتفسير"، الطبعة الأولى، 2002، ص ص

لتحديد البناء أو شكل العلاقة: أي ماهي المعادلة الرياضية التي تربط المتغير المستقل أو عدة متغيرات:

- مستقلة مع المتغير التابع؟

- للتعرف بقيمة المتغير التابع

- التحكم في المتغيرات المستقلة الأخرى عند حساب مساهمة متغير أو متغيرات محددة.

والهدف من تحليل الانحدار هو التنبؤ بالمتغير التابع بمعلومات المتغير المستقل. وفي حالة وجود متغير مستقل واحد يطلق عليه تحليل الانحدار البسيط، بينما يطلق عليه تحليل الانحدار المتعدد عندما يوجد إثنين أو أكثر من المتغيرات المستقلة.

ومن معايير قياس كفاءة ومعنوية نموذج الانحدار الخطي (البسيط المتعدد) هناك معايير إحصائية منطقية.⁽¹⁾

معايير إحصائية: وتشمل (T-test) لاختبار معنوية معاملات المتغيرات المستقلة والمعامل الثابت (constant) و R الاختبار درجة العلاقة بين كل متغير مستقل والمتغير التابع ومنها أيضا (F-test) و (R) لاختبار معنوية المعادلة النهائية ومدى معنوية درجة تفسير التباين ويمكن اجمال أهم هذه المعايير الإحصائية بما يلي:

إختبار **F (F-test)**: ويستخدم لاختبار معنوية المعادلة، بكلمة أخرى معنوية العلاقة بين مجموعة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، يتم الحكم على معنوية العلاقة المدروسة بينهما من خلال قيمة (Sig) المصاحبة للاختبار (F-test) فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن العلاقة المدروسة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية.

إختبار **T (T-test)**: ويستخدم هذا المعيار لاختبار معنوية كل من معاملات الانحدار التي يتضمنها النموذج، من خلال مقارنة قيمة sig المرافقة للاختبار (T-test) مع مستوى المعنوية (0.05) فإذا كانت قيمتها أقل من 0.05 فإن التأثير معنوي. أي أن قيمة معامل الانحدار

(1)- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، الأساليب التطبيقية لتحليل وإعداد البحوث العلمية مع حالات دراسية باستخدام برنامج spss، 2008، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 242-243 (بتصرف)

تشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائياً) للمتغير المستقل على المتغير التابع. ويضم في نموذج الانحدار الممثل للعلاقة المدروسة.

معامل الارتباط بيرسون **Correlation de Pearson**:

ويستخدم لاختبار درجة العلاقة بين كل متغير مستقل والمتغير التابع، وتكون قيمته محصورة بين -1 إلى $+1$ ، وتدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين معامل الارتباط بيرسون فإذا كنت القيمة كبيرة وكافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الأخر أي أن العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح.

قيمة معامل التحديد **R²**:

ويرمز له بالرمز **R²** ويمثل النسبة المئوية للتباين التي يتم تفسيرها بواسطة قيمة معامل التحديد المتغير أو المتغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج وتقع بين 0 و 1 أي بين:

$$0 \leq R^2 \leq 1$$

فكلما اقتربت من 1 يعني ارتفاع معنوية النموذج التفسيرية.

معايير منطقية: وهي تخص الإشارة التي يجب أن تظهر معها معامل المتغير، ولكون القرار الذي يعتمد بشأن صحة الإشارة أو خطئها أساسه معرفة منطقية اتجاه سلوك المتغير، حيث علاقته بالمتغير التابع لذا سميت بالمعايير المنطقية ولقد تم اختيار مستوى المعنوية 0.05 لاختبار فرضيات الدراسة وهو مستوى الدلالة الشائع استخدامه في مختلف الدراسات والأبحاث الخاصة بالعلوم الاجتماعية والإنسانية، وهو ما يعرف بقيمة ألفا (α) أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعاينة يجب ألا يزيد عن (0.05) أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن (0.05). ومن أجل اتخاذ القرار فإننا نقارنه مع: مستوى المعنوية المحسوبة (sig)، أو (احتمال الخطأ) (P -value) الذي ظهر في مخرجات **SPSS**، وعلى أساسه يتم اختبار

الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة، وهذا من خلال مقارنة قيمة احتمال الخطأ
(Sig) المصاحبة لقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

رابعاً: صدق وثبات أداة الدراسة واختبار توزيع الطبيعي للبيانات

01- الخصائص السيكومترية

الاتساق الداخلي

الجدول رقم (03): معامل ارتباط عبارات المحور مع الدرجة الكلية للمحور.

المحور الثاني			المحور الأول		
الاحتمالية	معامل الارتباط	رقم العبارة	الاحتمالية	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.000	0.696**	01	0.000	0.572**	01
0.000	0.555**	02	0.000	0.681**	02
0.000	0.317*	03	0.000	0.243*	03
0.000	0.635**	04	0.000	0.651**	04
0.000	0.421*	05	0.000	0.557**	05
0.000	0.685**	06	0.000	0.636**	06
0.000	0.752**	07	0.000	0.547**	07
0.000	0.815**	08	0.000	0.555**	08
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01 * الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.05			0.000	0.596**	09
			0.000	0.606**	10
			0.000	0.595**	11
			0.000	0.610**	12
			0.000	0.415*	13

المصدر: مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 26

من خلال الجدول نلاحظ أن جميع أسئلة الاستبيان تتمتع بدرجة عالية جداً من الصدق، وهي ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً مع الدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه، حيث تراوحت في المحور الأول بين (0.243 و 0.681)، وفي المحور الثاني تراوحت القيم بين (0.317-0.815)، ومنه فإنه الاستبيان يتمتع بصدق الاتساق الداخلي.

الجدول رقم (04): معامل ارتباط المحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان
الأول	13	0.665**
الثاني	09	0.672**
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01		

المصدر: مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 22 من

ونلاحظ من خلال الجدول أن جميع محاور الاستبيان ترتبط مع الدرجة الكلية للاستبيان، حيث تراوحت القيم بين 0.665 كأدنى قيمة و0.672 كأعلى قيمة وهي قيم مرتفعة جدا تقترب من 1. ومنه فإن الاستبيان يمتنع بصدق الاتساق الداخلي.

02- الثبات.

ويقصد بها مدى حصول الباحث على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.6) فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): معامل ثبات ألفا كرونباخ

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	0.652
المحور الثاني	0.656
الاستبيان ككل	0.695

المصدر: مخرجات برنامج الحزم الإحصائية النسخة 26

03- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يجب تحديد ما إذا كان بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على المتغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية أخرى.

وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع البيانات الاستبيان وهي طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، طريقة حساب معاملي الالتواء والتقلطح وطريقة اختبار Shapiro-Wilk وفي دراستنا نستعمل هذه الأخيرة اختبار Shapiro-Wilk. كما أن اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي من 50، ويستخدم اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد العينة اقل من 1.50⁽¹⁾، وللتذكير نعم أن هناك نوعان من الأساليب الإحصائية التي تستخدم في تحليل البيانات واختبار الفرضيات وهي:

3-1- أساليب إحصائية معلمية: وتستخدم في حالة البيانات التي توزيعها يتبع التوزيع الطبيعي.

3-2- أساليب إحصائية غير معلمية: وتستخدم في حالة البيانات التي توزيعها لا يتبع التوزيع الطبيعي والجدول التالي بين نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality):

جدول رقم (06) يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة

القرار	Shapiro-Wilk			المتغيرين
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	
غير دال	0.014	30	0.267	السلوك القيادي الديمقراطي
غير دال	0.017	30	0.177	الفعالية التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 25

ومن خلال الجدول أعلاه نجد نتائج اختبار Shapiro-Wilk تظهر أن مستوى المعنوية sig للمحور الأول المتعلق بقياس السلوك القيادي الديمقراطي بلغت sig = (0.014) هي

(1) - أبو زيد ، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع،

أكبر من (0.05)، وأيضا بالنسبة البيانات المحور الثاني المتعلق بقياس الفعالية التنظيمية
Sig = (0.017) وهي أكبر من 0.05.

ومنه تدل نتائج اختبار (Tests of Normality) أن بيانات إجابات العينة على جميع
العبارات محاور الاستبيان تبعا لتوزيع الطبيعي.

من نتائج قيم مؤشرات اختبار **Shapiro-Wilk** نكون قد تأكدنا من أن بيانات المستجوبين
نحو المتغيرات الرئيسية للدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

ومنه في دراستنا سنستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية في تحليل
إجابات وأراء افراد العينة واختبار الفرضيات الدراسة.

2. تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها

أولاً: تحليل المحور الأول

الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	تكرارات	نسبة مئوية
ذكر	12	40
أنثى	18	60
المجموع	30	100

من خلال نتائج الجدول رقم (07) الذي يمثل توزيع مفردات العينة وفقاً لمتغير الجنس يتبين لنا أن أكبر نسبة من عينة الدراسة تعود لجنس الإناث وقدرت بنسبة (60%) وهو ما يعادل (18 مفردة) فيما كانت نسبة الذكور (40%) أي ما يعادل (12 مفردة)، وبالتالي لم نراعي عامل الجنس بأخذ نسبة متساوية من ذكور وإناث، لأن عملية توزيع الإستمارات كانت بطريقة عشوائية كما هو موضح في شكل رقم (01)

الشكل رقم (01): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

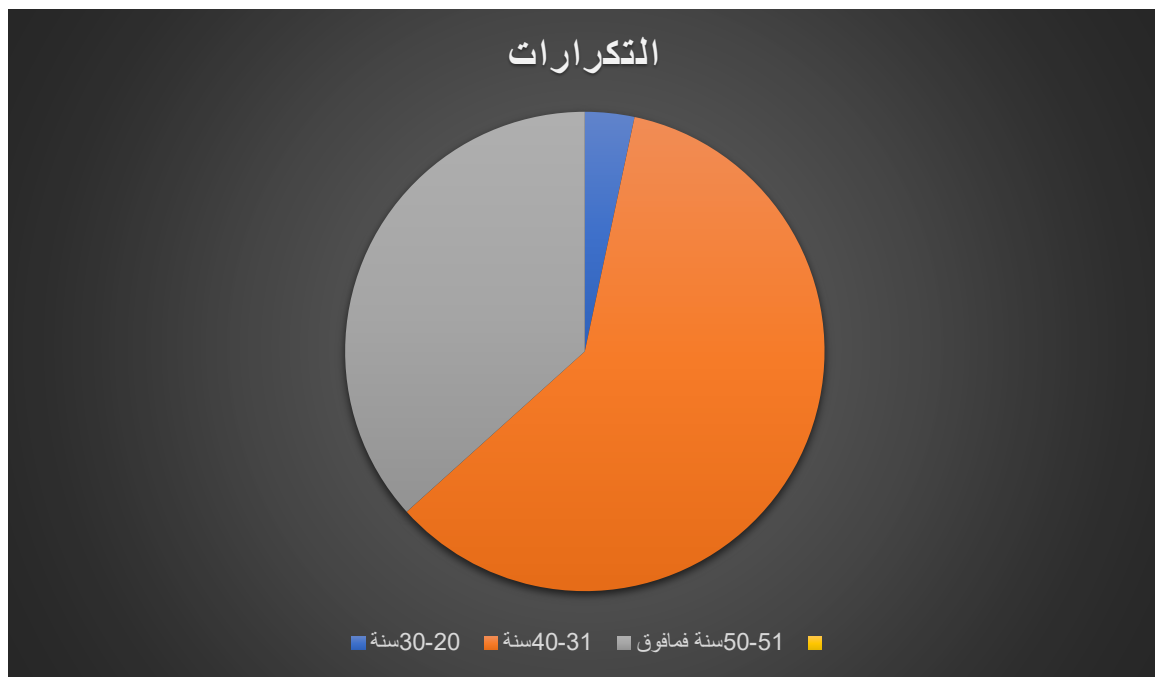


الجدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	تكرارات	نسبة مئوية
30-20 سنة	1	3,3
40-31 سنة	18	60
50-41 فما فوق	11	36,7
المجموع	30	100

من خلال نتائج الجدول رقم (08) الذي يمثل توزيع مفردات العينة وفقا لمتغير العمر يتبين لنا أن أكبر نسبة من عينة الدراسة كانت لسن من (31-40 سنة) بنسبة (60%) وهو ما يعادل (18 مبحوث) فيما كان الذين يتراوح سنهم بين (41-50 فما فوق 31-40 سنة) قدرت نسبة (36.7%) أي ما يعادل (11 مبحوث)، كما جاءت نسبة (3.3%) للذين يبلغ سنهم (20-30 سنة)، ونلاحظ من خلال هذه النتائج أنها منطقية فهذا يعكس البنية الفتية للمجتمع الجزائري.

الشكل رقم (02): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

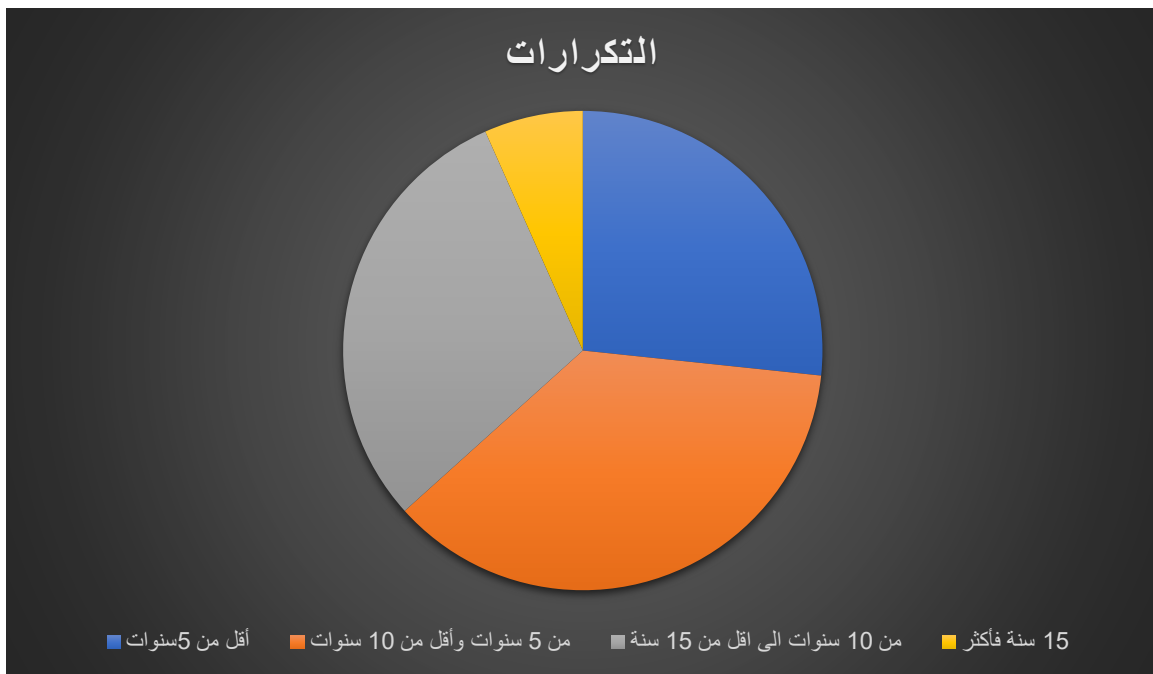


الجدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الخبرة	تكرارات	نسبة مئوية
أقل من 5 سنوات	8	26,7
من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	11	36,7
من 10 إلى أقل من 15	9	30
15 سنة فأكثر	2	6,7
المجموع	30	100

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (30) عامل، نلاحظ أن العمال الذين لديهم خبرة (أقل من 5 سنوات) قدر عددهم بـ (8) بنسبة بلغت 26.7%، أما الذين تتراوح خبرتهم (من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات) فقد بلغ عددهم (11) بنسبة قدرت بـ 36.7%، في حين قدر عدد العمال الذين تتراوح خبرتهم (من 10 إلى أقل من 15) بـ (04) بنسبة قدرت بـ 30%، فقد بلغ عددهم (09) وفي الأخير جاءت نسبة 6.7% للذين تتراوح خبرتهم (15 سنة فأكثر).

الشكل رقم (03): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



ثانيا : حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات للمحاور

حساب طول الفئة كالتالي : أعلى درجة - أدنى درجة / عدد المستويات (03)

$$0.66 = 3 / 2 = 1 - 3$$

وبالتالي فان طول الفئة يساوى (1) وتحدد المستويات بإضافة طول الفئة إلى أدنى درجة وهي:

الجدول (10) يمثل طول الفئة ومستوياتها

الرقم	طول الفئة	المستوى
01	1.66-1	ضعيفة
02	2.32-1.67	متوسطة
03	3-2.33	عالية

الجدول (11) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية السلوك القيادي الديمقراطي

العبارات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتي ب	الدرجة
a1	2,4667	0,57135	7	عالية
a2	2,8333	0,53067	1	عالية
a3	2	0,64327	12	متوسطة
a4	2	0,74278	13	متوسطة
a5	2,3	0,65126	10	متوسطة
a6	2,2667	0,69149	11	متوسطة
a7	2,5667	0,56832	4	عالية
a8	2,6667	0,54667	2	عالية

عالية	5	0,57135	2,5333	a9
عالية	9	0,71116	2,3333	a10
عالية	3	0,61495	2,6333	a11
عالية	8	0,62881	2,4667	a12
عالية	6	0,7303	2,5333	a13
عالية		0,4734	2,5	الدرجة الكلية للمحور
		3		

يتضح من خلال الجدول السابق أن درجة السلوك القيادي الديمقراطي جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (2,5)، وانحراف معياري يساوي (0,47343).

أما المتوسطات الحسابية لكل عبارة فتراوحت بين (2,8333 - 2)، يمكن تفسير حصول أهداف السلوك القيادي الديمقراطي بالمتوسط الحسابي.

وقد جاءت كل العبارة بدرجة متوسطة بمتوسطات حسابية في النواحي الآتية: جاءت عبارة الأولى "a1" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (2,4667)، وانحراف معياري (0,57135)، وعبارة "a2"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,8333)، وانحراف معياري (0,53067)، وفي المرتبة الثانية عشر جاءت العبارة "a3" بمتوسط حسابي (2)، وانحراف معياري (0,64327)، وأما العبارة الرابعة "a4" جاءت في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي (2)، وانحراف معياري (0,74278)، أما العبارة الخامسة "a5" جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (2,3)، وانحراف معياري (0,65126)، وجاءت العبارة السادسة "a6" في المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي (2,2667)، وانحراف معياري (0,69149)، أما العبارة السابعة "a7" جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2,5667)، وانحراف معياري (0,56832)، أما العبارة الثامنة "a8" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2,6667)، وانحراف معياري (0,54667)، أما العبارة التاسعة "a9" جاءت في المرتبة الرابعة الخامسة بمتوسط حسابي (2,5333)، وانحراف معياري (0,57135)، كما جاءت عبارة العاشرة "a10" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (2,3333)، وانحراف معياري (0,71116).

وجاءت العبارة الحادية عشر "a11"، جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2,6333)، وانحراف معياري (0,61495)، جاءت العبارة "a12" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (2,4667)، وانحراف معياري (0,62881)، وجاءت في المرتبة السادسة العبارة "a13" بمتوسط حسابي (2,5333)، وانحراف معياري (0,7303)، والنتيجة الكلية لمحور السلوك القيادي الديمقراطي والذي بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2,5)، وانحراف معياري (0,47343)، بمستوى استجابة عالية وهو ما يفسر بوجود سلوك قيادي ديمقراطي بدرجة عالية.

الجدول رقم (12) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الفعالية التنظيمية

العبارة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
a1	2,3333	0,60648	5	عالية
a2	2,5	0,57235	2	عالية
a3	2,4667	0,68145	3	عالية
a4	2,2333	0,77385	6	متوسطة
a5	2,6	0,62146	1	عالية
a6	2,1667	0,79148	7	متوسطة
a7	2,1	0,54772	8	متوسطة
a8	2,3667	0,80872	4	عالية
الدرجة الكلية للمحور الثاني	2,9138	0,95298	متوسطة	

يتضح من خلال الجدول السابق أن درجة الفعالية التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (2,9138)، وانحراف معياري يساوي (0,95298).

أما المتوسطات الحسابية لكل عبارة فتراوحت بين (2,6 - 2,1)، يمكن تفسير حصول أهداف الفعالية التنظيمية نسبيا بالمتوسط الحسابي. وقد جاءت كل العبارة بدرجة متوسطة بمتوسطات حسابية في النواحي الآتية: جاءت عبارة الأولى "a1" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2,3333)، وانحراف معياري (0,60648)، وعبارة "a2"، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2,5)، وانحراف معياري (0,57235)، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة "a3" بمتوسط حسابي (2,4667)، وانحراف معياري (0,68145)، وأما العبارة الرابعة "a4" جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2,2333)، وانحراف معياري (0,77385)، أما العبارة الخامسة "a5" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,6)، وانحراف معياري (0,62146)، وجاءت العبارة السادسة "a6" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (2,1667)، وانحراف معياري (0,79148)، أما العبارة السابعة "a7" جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (2,1)، وانحراف معياري (0,54772)، أما العبارة الثامنة "a8" جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2,3667)، وانحراف معياري (0,80872)، والنتيجة الكلية لمحور الفعالية التنظيمية والذي بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2,9138)، وانحراف معياري (0,95298)، بمستوى استجابة عالية وهو ما يفسر بوجود الفعالية التنظيمية نسبيا بدرجة متوسطة.

3. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

لدراسة وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع سنقوم بحساب معاملات الارتباط من أجل معرفة أي المتغيرات أقوى ارتباطاً والمتغيرات الأقل ارتباطاً، ولأجل ذلك سيتم صياغة فرضيات العلاقة كالتالي:

H0: لا توجد علاقة بين كل متغير مستقل (بعد المشاركة الفعالة، بعد صنع القرار، بعد اتخاذ القرار) والفعالية التنظيمية.

H1: توجد علاقة بين كل متغير مستقل (بعد المشاركة الفعالة، بعد صنع القرار، بعد اتخاذ القرار) والفعالية التنظيمية.

ومن خلال مخرجات برنامج (SPSS) لحساب معامل الارتباط كانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (13): معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغير التابع: الفعالية التنظيمية	بعد اتخاذ القرار	بعد صنع القرار	بعد المشاركة الفعالة	المتغير الثابت: السلوك القيادي الديمقراطي	معامل ت الارتباط
0.423*	0.266*	0.318*	0.577**	مستوى الدلالة	
0.000	0.000	0.000	0.000	بعد المشاركة الفعالة	
0.551**	0.307*	2.35*	1	مستوى الدلالة	
0.000	0.000	0.000	0.236*	بعد صنع القرار	
0.215*	0.206*	1	0.000	مستوى الدلالة	
0.000	0.000	0.260*	0.307*	بعد اتخاذ القرار	
0.329*	1	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.000					

المصدر: إعداد من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

نلاحظ من الجدول السابق وجود علاقة بين المتغيرات طردية وذات دلالة إحصائية عالية جداً أقل من أو تساوي (0.01) مما يعني وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة السلوك القيادي

الديمقراطي، ويلاحظ أن المشاركة الفعالة لفعالية التنظيمية هو الأقوى ارتباطا بمعدل ارتباط، (0.551) بعد صنع القرار بعد اتخاذ القرار بالنسبة الفعالية التنظيمية هما أقل ارتباطا بمعدل ارتباط على التوالي (0.215 - 0.329).

اختبار الفرضيات ومناقشتها

تتمحور الفرضيات الدراسة في كشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية ذات تأثير ايجابي بين المتغير المستقل والمتغير التابع أي بين متغير الثابت المتمثل في السلوك القيادي الديمقراطي والمتغير التابع المتمثل في الفعالية التنظيمية وعليه وللإجابة عن الفرضيات فانه سيتم دراسة علاقة التأثير بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي الكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة ودور متغير مستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع حيث وخلال حساب معادلة الانحدار الخطي للعلاقة التأثير بين المتغيرين فإن نتحصل على مؤشرات إحصائية نقدم شرح موجز لها حتى نتمكن من تفسير النتائج المتحصل عليها:

- **معامل الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson)**، ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بين المتغيرين وتقع قيمة معامل الارتباط بين - 1 إلى +1 وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين، فإذا كنت القيمة كبيرة كافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الأخر أي العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح، ويمكن تقسيم مجالات قيمة معامل الارتباط.

- **اختبار F (F-test)**: من اجل معنوية العلاقة بين متغير المستقل والمتغير التابع للعلاقة المدروسة يمكن معرفة المعنوية أو الدلالة الإحصائية للعلاقة المدروسة من خلال قيمة sig المرافقة للاختبار (F-test) فإذا كانت قيمة SIG أقل من 0.05 فإن العلاقة المدروسة بين متغيرين ذات دلالة إحصائية:

- معامل الانحدار b_0 و b_1 ، حيث ما يمثل مقدر الثابت ذلك أن الثابت و b ومعامل B فهو قيمة التي يزيد بها المتغير التابع عند زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل.

- اختبار T (T-test): من اجل معنوية التأثير بين المتغيرين، ويستخدم لاختبار معنوية تأثير المستقل في التابع، بكلمة أخرى يستخدم لتحقق من معنوية معاملات (b_0 و b_1) للنموذج الانحدار وهذا من مقارنة قيمة sig المرافقة للاختبار (T-test) مع مستوى الدلالة 0.05 حيث إذا كانت قيمة SIG أقل من 0.05 فإن معامل الانحدار (b_0 و b_1) يختلف عن الصفر ومنه له تأثير معنوي ويضم في نموذج الانحدار الممثل للعلاقة المدروسة. قيمة معامل التفسير: ويرمز له بالرمز R^2 ويمثل النسبة المئوية للتباين التي يتم تفسيرها بواسطة المتغير أو المتغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج وتقع بين 0 و 1 أي بين: $0 \leq R \leq 1$ فكلما اقتربت من 1 يعني ارتفاع درجة التفسير متغير التابع من قبل متغير المستقل.

01 - اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية للدراسة على ما يلي: يوجد تأثير السلوك القيادي التنظيمي بشكل إيجابي في تفعيل الفعالية التنظيمية.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من السلوك القيادي الديمقراطي وتأثيرها على الفعالية التنظيمية لدى الأساتذة الجامعيين.

حيث تنص الفرضيات الفرعية على ما يلي:

نصت الفرضية الأولى: يوجد تأثير المشاركة الفعالة في الفعالية التنظيمية محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

نصت الفرضية الثانية: يوجد تأثير صنع القرار في الفعالية التنظيمية محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

نصت الفرضية الثالثة: يوجد تأثير اتخاذ القرار في الفعالية التنظيمية محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

صياغة النموذج الانحدار الخطي المتعدد للفرضية: من أجل دراسة العلاقة بين المتغير (المستقل (المؤثرة) والتابع (المتأثر) نعتمد على المعادلة التالية:

والجدول التالي هو ملخص للجدول مخرجات تحليل الانحدار المتعدد بالاستعانة ببرنامج SPSS وهي ملخص نموذج الانحدار (R^2, r) ، تحليل التباين ANOVA، النتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (B)

جدول رقم (14) يبين نتائج نموذج الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية

القدرة التفسيرية للنموذج					
خطأ المعياري للتقدير في النموذج	Adjusted R Square معامل التفسير المصحح	R Square معامل التفسير	R معامل الارتباط المتعدد		
0.48289	0.255	0.332	0.576		
معنوية الكلية لنموذج حسب نتائج تحليل ANOVA					
النموذج	Sum of Squares	Df	Mean square	F	Sig القيمة الاحتمالية
الانحدار	3.012	3	1.004	4.306	0.014
البواقي	6.063	26	0.233		
المجموع	9.075	29	/		
المعنوية الجزئية لمعاملات					
المتغيرات	B	قيم اختبار T	Sig	تشخيص مشكلة التداخل الخطي	

بين المتغيرات المستقلة VIF	القيمة الاحتمالية	معامل	قيم الانحدار		
/	0,987	0,017	1.100	- B ₀	الثابت: السلوك القيادي الديمقراطي
1.157	0,008	2,897	0.211	- B ₁	بعد المشاركة الفعالة
1.060	0,943	-0,072	-0.007	- B ₂	بعد صنع القرار
1.105	0,304	1,049	0.056	- B ₃	بعد اتخاذ القرار

تشخيص مشكلة الارتباط الخطي (الازدواج الخطي) بين المتغيرات المستقلة (التفسيرية

في النموذج:

قبل تحليل نتائج الانحدار الخطي المتعدد ولبناء النموذج الفرضية للعلاقة بين المتغيرات

محل الدراسة في ضوء أسس إحصائية دقيقة يجب التأكد.

أولاً: من استقلالية المتغيرات المستقلة وعدم التداخل الخطي فيما بينها أو ما يعرف بتشخيص

مشكلة الارتباط الخطي المتعدد. ويتم هذا من خلال استخدام معامل تضخم التباين (VIF)

ويجب أن وتكون قيمة: (VIF) تكون أقل (5).⁽¹⁾

ويتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات الثابتة

(بعد المشاركة الفعالة ، بعد صنع القرار، بعد اتخاذ القرار) هي أكبر من 5. حيث نجد أن

قيم (VIF) للمتغيرات المستقلة محصورة بين (1.157 أعلى قيمة وأدنى قيمة 1.060)، مما

يبين أنه لا توجد مشكلة التعدد الخطي في بيانات المتغيرات المستقلة ومنه نتائج نموذج

(1) - عبد الناصر السيد عامر: نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية (الأسس والتطبيقات والقضايا)، الجزء

الثاني، دار جامعة نايف للنشر، 2018، ص 54.

الانحدار المتعدد المتعلق باختبار الفرضية الرئيسية. ستكون دقيقة ونعتمد على نتائجها من أجل تحليلها وتفسيرها.

نمر الآن إلى تحليل نموذج الانحدار المتعدد من خلال معرفة معنوية نموذج الانحدار الممثل لدراسة الأثر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ونسبة مساهمة وتفسير المتغيرات المستقلة في التغيرات التي تؤدي إلى تفعيل المتغير التابع وأيضا من خلال تحليل معاملات الانحدار المتغيرات المستقلة كل على حدا ومدى التأثير المعنوي لكل منهما على المتغير التابع.

- معنوية نموذج الانحدار من خلال قيم اختبار F (F-test): وهي القيمة التي تشير إلى معنوية نموذج الانحدار لدراسة التأثير بين المتغيرات المستقلة في المتغير التابع ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة F فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن علاقة التأثير معنوية. ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية. حيث تبين من الجدول أعلاه من نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=4.306$) وأن قيمة $SIG=0.014$ المصاحبة لقيمة (F) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة ارتباطية دال إحصائيا بين عناصر تفعيل السلوك القيادي الديمقراطي (بعد المشاركة الفعالة ، بعد صنع القرار ، بعد اتخاذ القرار) و(الفعالية التنظيمية) وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1): لا يوجد علاقة ارتباطية ذات تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل السلوك القيادي الديمقراطي على الفعالية التنظيمية.

تفسير قيمة معامل ارتباط بيرسون (R) من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته:

$R= (0.576)$ وقيمته موجبة ودالة إحصائية، لأن قيمة الاحتمالية ($sig=0.014$) المصاحبة لاختبار (F) أكبر من 0.05. ويدل ذلك أن العلاقة بين المتغير بين عناصر السلوك القيادي

الديمقراطي (بعد المشاركة الفعالة ، بعد صنع القرار، بعد اتخاذ القرار) والمتغير (الفعالية التنظيمية) (سالبة)، أي إن زيادة في تطبيق عناصر السلوك القيادي الديمقراطي يؤدي ذلك إلى نقصان في الفعالية التنظيمية هذه النتيجة غير منطقية من حيث اتجاه وهذا بناء على ما تطرقنا له في الجانب النظري للدراسة.

تفسير قيمة معامل التحديد (R2) (نسبة التفسير): من خلال الجدول أعلاه نجد قيمة معامل التحديد المقدر بـ 0.255 R2 وهي توضح أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار التغيرات الحاصلة في متغير التابع " الفعالية التنظيمية " ترجع إلى عدم تأثير التغير في قيم متغيرات عناصر السلوك القيادي الديمقراطي (بعد المشاركة الفعالة ، بعد صنع القرار، بعد اتخاذ القرار) من وجهة نظر الفعالية التنظيمية والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع وأيهما له تأثير (تأثير معنوي) وأيهما ليس له أي أثر (تأثير غير معنوي) ومن ثم استبعاده من النموذج الانحدار (معادلة الانحدار المتعدد) وقاعدة تقييم: هي إذا كانت قيمة مستوى المعنوية (sig) والمبينة في الجدول أعلاه اقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 المقابلة لقحة المحسوبة للمعامل B فإن قيمة معامل الانحدار معنوية أي (تضم إلى النموذج).

- بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل (السلوك القيادي الديمقراطي) قيمة (1.100=B) وهي قيمة سالبة (تأثير سلبي) وغير دالة إحصائياً حيث نجد أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (0.017=T^{cal}) وأن قيمة (Sig=0.987) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ويمكن أن نفسر ذلك أنه لا يوجد تأثير للمتغير المستقل السلوك القيادي الديمقراطي معنوي (غير دالة إحصائياً). وهذا يعني بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في تطبيق السلوك القيادي الديمقراطي، سيؤدي إلى تغير سلبي في الفعالية التنظيمية بمقدار القيمة الإحتمالية 0.987 وهي قيمة غير مقبولة إحصائياً تدل على عدم أهمية السلوك القيادي الديمقراطي على تأثيرها على الفعالية التنظيمية.

- بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل (المشاركة الفعالة) قيمة ($B=0.211$): وهي قيمة موجبة (تأثير سلبي) غير دالة إحصائياً حيث أن قيمة الاحتمالية ($Sig=0.1.157$) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ويمكن أن نفسر ذلك أن عدم تأثير متغير (المشاركة الفعالة) (غير دالة إحصائياً).

وهذا يعني بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في المشاركة الفعالة، سيؤدي إلى تغير سلبي في الفعالية التنظيمية بمقدار قيمة إحصائية 1.157 وهي قيمة غير مقبولة إحصائياً تدل على عدم أهمية السلوك القيادي الديمقراطي في تأثيرها على الفعالية التنظيمية.

- بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل (صنع القرار) قيمة ($B=-0.007$) وهي قيمة سالبة (تأثير سلبي) غير دالة إحصائياً حيث أن قيمة الاحتمالية ($Sig=1.060$) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ويمكن أن نفسر ذلك أن تأثير متغير (صنع القرار) (غير دالة إحصائياً).

وهذا يعني بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في تطبيق صنع القرار، سيؤدي إلى تغير سلبي في زيادة تفعيل الفعالية التنظيمية بمقدار 1.060 وهي قيمة غير مقبولة إحصائياً تدل على عدم أهمية السلوك القيادي الديمقراطي في تأثيرها على الفعالية التنظيمية.

- بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل (اتخاذ القرار) قيمة ($B=-0.056$) وهي قيمة سالبة (تأثير سلبي) غير دالة إحصائياً حيث أن قيمة الاحتمالية ($Sig=1.105$) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ويمكن أن نفسر ذلك أن تأثير متغير (اتخاذ القرار) (غير دالة إحصائياً).

وهذا يعني بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في تطبيق اتخاذ القرار، سيؤدي إلى تغير سلبي في زيادة تفعيل الفعالية التنظيمية بمقدار 1.105 وهي قيمة غير مقبولة إحصائياً تدل على عدم أهمية السلوك القيادي الديمقراطي في تأثيرها على الفعالية التنظيمية.

02- اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة لمعرفة السلوك القيادي الديمقراطي على عدم تأثيرها على الفعالية التنظيمية محل الدراسة (بعد المشاركة الفعالة ، بعد صنع القرار، بعد اتخاذ القرار) كلا على حدا على المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) سيتم دراسة علاقة التأثير بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن

مدى تأثير ومساهمة ودور متغير مستقل في التغيرات التي تحدث في كل المتغير التابع على حدا والجدول التالي يعرض النتائج المؤشرات الإحصائية للانحدار الخطي البسيط وهو ملخص للجدول (ملخص نموذج الانحدار (R^2, r) ، تحليل التباين ANOVA، النتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (B).

جدول رقم (15) يبين نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

نتيجة الفرضية	معنوية معامل الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		المتغير التابع	المتغير المستقل	اختبار الفرضية الفرعية	
	Sig	t	B	R ²	R	قيمة F	sig				
عدم قبول الفرضية	0.274	1.116	0.575	0.304	0.551	0.002	12.207	المتغير التابع	المشاركة	الفرضية الأولى	
عدم قبول الفرضية	0.042	2.129	1.794	0.016	0.125	0.512	0.441		الفعالية التنظيمية	صنع القرار	الفرضية الثانية
عدم قبول الفرضية	0.236	1.143	0.904	0.108	0.329	0.076	3.394		اتخاذ القرار	الفرضية الثالثة	

المصدر: إعداد من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

01- اختبار الفرضية الفرعية رقم الأولى:

نصت الفرضية الأولى: يوجد تأثير المشاركة الفعالة في الفعالية التنظيمية محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

نصت الفرضية الإحصائية: تتم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى الفرضية الصفرية H_0 والفرضية البديلة H_1 كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير المشاركة الفعالة في الفعالية التنظيمية محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير المشاركة الفعالة في الفعالية التنظيمية محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$. من خلال الجدول أعلاه نجد:

- بلغ معامل الارتباط بيرسون بين (بعد المشاركة الفعالة والفعالية التنظيمية) قيمة $R=0.551$ وهي قيمة غير دالة إحصائياً حيث نجد قيمة المحسوبة بلغت ($F=12.207$) وأن قيمة $\text{sig} = 0.002$ المصاحبة لقيمة (F) هي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بينهما محل الدراسة.

- بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل بعد المشاركة الفعالة قيمة $B=0.575$ وهي قيمة غير دالة إحصائياً حيث نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($T= 1.116$) وأن قيمة $\text{sig} = 0.274$ المصاحبة لقيمة (T) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى أنه لا يوجد تأثير دالة إحصائياً للمتغير السلوك القيادي التنظيمي على الفعالية التنظيمية وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة (H_1) لا يوجد علاقة ارتباطية ذات تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).

02- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الثانية: يوجد تأثير صنع القرار في الفعالية التنظيمية محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

نصت الفرضية الإحصائية: تتم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى الفرضية الصفرية H_0 والفرضية البديلة H_1 كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير صنع القرار في الفعالية التنظيمية محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير صنع القرار في الفعالية التنظيمية محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$). من خلال الجدول أعلاه نجد:

- بلغ معامل الارتباط بيرسون بين صنع القرار على الفعالية التنظيمية قيمة $R=0.125$ وهي قيمة غير دالة إحصائياً حيث نجد قيمة المحسوبة بلغت ($F=0.441$) وأن قيمة $\text{sig} = 0.512$

sig المصاحبة لقيمة (F) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائياً بينهما محل الدراسة.

- بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل بين (صنع القرار) قيمة $B=1.794$ وهي قيمة غير دالة إحصائياً حيث نجد قيمة F المحسوبة بلغت (T=2.129) وأن قيمة $\text{sig} = 0.042$ المصاحبة لقيمة (T) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى عدم وجود تأثير دالة وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة (H_1) لايوجد علاقة ارتباطية ذات تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).

03- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة: يوجد تأثير اتخاذ القرار في الفعالية التنظيمية محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)

نصت الفرضية الإحصائية: تتم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى الفرضية الصفرية H_0 والفرضية البديلة H_1 كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير اتخاذ القرار في الفعالية التنظيمية محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)

الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير اتخاذ القرار في الفعالية التنظيمية محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)

من خلال الجدول أعلاه نجد:

- بلغ معامل الارتباط بيرسون بين اتخاذ القرار والفعالية التنظيمية قيمة $R=0.329$ وهي قيمة غير دالة إحصائياً حيث نجد قيمة F المحسوبة بلغت (F=3.394) وأن قيمة $\text{sig} = 0.076$ المصاحبة لقيمة (F) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائياً بينهما: محل الدراسة.

- بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل اتخاذ القرار قيمة $B=0.904$ وهي قيمة غير دالة إحصائياً حيث نجد قيمة المحسوبة F بلغت $(T=1.143)$ وأن قيمة $\text{sig}=0.236$ المصاحبة لقيمة (T) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى أنه لا يوجد تأثير دالة إحصائياً.

نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة (H_1) لا يوجد تأثير اتخاذ القرار في الفعالية التنظيمية محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$

ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الجدول رقم (16) يبين ملخص لنتائج اختبار الفرضيات

الفرضيات	نص الفرضية	القرار الإحصائي عند مستوى دلالة 0.05
الرئيسية	يوجد تأثير السلوك القيادي التنظيمي بشكل إيجابي في تفعيل الفعالية التنظيمية.	عدم تحقق الفرضية
الفرضية الأولى	يوجد دور المشاركة الفعالة في الفعالية التنظيمية محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.	عدم تحقق الفرضية
الفرضية الثانية	يوجد دور صنع القرار في الفعالية التنظيمية محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.	عدم تحقق الفرضية
الفرضية الثالثة	يوجد دور اتخاذ القرار في الفعالية التنظيمية محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.	عدم تحقق الفرضية

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على نتائج اختبار الفرضيات

خاتمة

ان الاهتمام مختلف المنظمات اصبح منصبا اكثر على العنصر البشري باعتباره المحرك الاساسي لاي عملية وحتى تحقق هذه الاخيرة لابد من ان تعطيه قدرا من الحرية في انجاز العمل، وكذلك تشجع اسلوب العمل الجماعي وتتجنب اصدار الاوامر ودفعه لتنفيذها او تقييدها في انجاز العمل ويتم كل هذا من خلال القيادة.

تشكل القيادة المحور الرئيسي الذي تركز عليه النشاطات والاعمال في المؤسسات على اختلاف انواعها، وهو ما جعل الدراسات والبحوث تتشعب في مجال القيادة عبر تطور الفكر الاداري، وهذا للوقوف على الاسس التي يعتمد عليها القادة للتأثير ايجابيا في سلوك الافراد المرؤوسين وتنسيق الجهود وتوجيههم لتحقيق اهداف المؤسسة، وذلك بواسطة اساليب الاقناع التي يعتمد عليها القائد ونوع النمط القيادي الذي يميزه. هذا وتختلف انماط القيادة التي تتبعها قادة المؤسسات، كما ان نمط القيادة المتبع في القيادة المؤسسة يؤثر بشكل او باخر على فعالية التنظيم للمرؤوسين، ولقد ركزنا في دراستنا هذه على اهم الانماط القيادية متمثلة في النمط القيادي الديمقراطي والاولتوقراطي وكذا الفوضوي والدور الذي يلعبه في تعزيز الفعالية التنظيمية

قائمة المصادر والمراجع

الكتب :

- أبو زيد ، محمد خير سليم ، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية spss، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005.
- ابو قحف عبد السلام(1987): اقتصاديات الاعمال، دط، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية
- ابو قحف عبد السلام(1995): اساسيات الادارة، دط، الدار الجامعية، بيروت.
- احمد ماهر(2005): التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهيكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، مصر.
- بلقاسم سلاطنية واخرون(2013): الفعالية الادارية في المؤسسة، مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة.
- توفيق /صبري(1986): ملامح الشخصية القيادية الادارية في المنظمة الحكومية المصرية، الادارة-مجلة علمية ربع سنوية، عدد2.
- حامد عبد السلام زهران (1984): الوعي التربوي ومستقبل البلاد العربية، دار العلم للملايين، الإسكندرية.
- حسن حريم(2003): تصميم الهيكل التنظيمي واجراءات العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، ط3،
- حسين حريم(2002): مبادئ الادارة الحديثة والنظريات، العمليات الادارية، وظائف المنظمة
- خليل محمد حسن الشماع(2009): نظرية المنظمة، ط4، دار المسيرة، عمان.

- زهران حامد(1983): علم النفس النمو "الطفولة والمراهقة" ط4، عالم الكتب، بيروت، لبنان.
- عايدة نخلة رزق الله، "دليل الباحثين في التحليل الإحصائي الاختبار والتفسير"، الطبعة الأولى، 2002.
- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، الأساليب التطبيقية لتحليل وإعداد البحوث العلمية مع حالات دراسية باستخدام برنامج spss، 2008، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- عبد الناصر السيد عامر: نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية (الأسس والتطبيقات والقضايا)، الجزء الثاني، دار جامعة نايف للنشر، 2018، ص 54.
- علي السلمي (دس): السلوك الانساني في الادارة، دار غريب للطباعة، القاهرة.
- علي السلمي(1998): تطور الفكر التنظيمي، دط، وكالة المطبوعات، الكويت.
- عمار بوحوش، وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر 2000.
- فاروق عبد فليح، محمد عبد المجيد(2005): السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان الاردن.
- فائق حسني ابو حليلة(2004): الحديث في الادارة الرياضية، ط1، دار وائل للنشر.
- فريد النجار(1999): التنظيم والعمليات الادارية، وكالة المطبوعات، الكويت، ط2.
- فريد النجار(1999): التنظيم والعمليات الادارية، وكالة المطبوعات، الكويت، ط2.
- كامل محمد عويضة(1996): علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت لبنان.

- لويس كوهين، (ترجمة كوثر حسين كوجيك): مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربوية، ط1، القاهرة، مصر، دار العربية للنشر، سنة 1990 .
- مام عواطف، مطبوعة جامعية في مساق حلقة البحث، المستوى الثانية ماستر توجهه وإرشاد، قسم علم النفس وعلوم التربية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة محمد بوضياف مسيلة- ، السنة الجامعية 2016-2017.
- محمد رسلان الجيوسي وجميلة جاد الله(2008): الادارة علم وتطبيق، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- محمد، هاني محمد(2014): السلوك التنظيمي الحديث، عمان، دار المعزز للنشر والتوزيع.
- المصري ايهاب عيسى، طارق عبد الرؤوف عامر(2015): القيادة الادارية والقائد الاداري، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ط1، مصر.
- مصطفى طويطي: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel- الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018.
- الهاشمي بعاج(2010): دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.
- وداد بلكرمي(2013): اثر الانماط القيادية على الاداء الوظيفي ،دراسة حالة مؤسسة الجزارات الفلاحية، مجلة العلوم الانسانية، عدد40، ديسمبر 2013.

الرسائل و الأطروحات :

- احمد بسام حداد(2019): دور النمط القيادي في تعزيز الفعالية التنظيمية،دراسة ميدانية بمؤسسة الحماية المدنية وحدة عين ميلة،مذكرة ماستر،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية،جامعة العربي بن مهدي ام بواقي.
- اشرف احمد سليم سليم(2009): السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلمهم، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، فلسطين.
- بعيطيش شعبان، اثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة-، السنة الجامعية 2015-2016.
- خولة خمار(2017): القيادة واثرها على الرضا الوظيفي لدى العمال، دراسة ميدانية بمقاطعة نפטال للغاز المميع، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهدي-ام بواقي.
- رائف شحادة(2008): " العلاقة بين انماط السلوك القيادي وانماط الاتصال لدى الاداريين الاكاديميين من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، فلسطين.
- لزرق هشام(2021): الدافعية للإنجاز وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعه محمد بوضياف بالمسيلة. الجزائر.

- نور الدين تاويرت(2006): قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعه منتوري قسنطينة.
- هوشات صابر(2018): بعنوان "السلوك القيادي وعلاقته بتحسين اداء العاملين في المنشآت الرياضية ،مذكرة ماستر ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، قسم الادارة وتسيير الرياضي، تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، المسيلة.
- وهيبة زواني، عقيلة نزلي (2013): الأنماط القيادية ودورها في تنمية كفاءات العاملين، مذكرة ليسانس في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

المجلات و المقالات العلمية :

- خليفي رزيقة، شيقارة هجيرة: منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية، مجلة المعارف علمية دولية محكمة، تصدر عن جامعة بويرة، العدد 23 (ديسمبر 2017).
- سامية يغني، مديني عثمان، العينة في المجتمع الإحصائي كمدخل ضابط لدقة نتائج البحوث الأكاديمية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 04، العدد 01، جوان 2019، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، الجزائر.
- صلاح الدين عون الله(1987): مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية د، مجلة الادارة العامة، لرياض، العدد 54، جويلية.
- لطيفة طبال(2014): عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، مجلة علوم الاسان والمجتمع، العدد2،البليدة الجزائر2014

المراجع باللغة الأجنبية :

- Mana carricano et Fanny Poujol ،Analyse de données avec spss ،Edition PERSON ،2009.

الملاحق

الملحق رقم (01) الاستبيان
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

استبيان

تحية طيبة وبعد

في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم، وبهدف القيام بإجراء دراسة علمية حول السلوك القيادي الديمقراطي وأثره على الفعالية التنظيمية لدى الأساتذة الجامعيين.

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية نضع بين أيديكم هذا الاستبيان وبساهمتكم في الإجابة على الأسئلة ونطمئنكم بأن هذه المعلومات لن تستخدم إلا في إطار البحث العلمي.

شكرا على تعاونكم.

ملاحظة : وضع علامة (X) في المكان المناسب .

البيانات الشخصية :

1. الجنس : ذكر نثى
2. العمر :سنة
3. الخبرة : أقل من 5 سنوات 5 سنوات و أقل من 10 سنوات
- من 10 الى اقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

السلوك القيادي الديمقراطي

الرقم	البنود	دائما	أحيانا	نادرا
01	أؤمن بمركزية السلطة و اتخذ القرارات التي تخص مجال عملي			
02	أحرص على تنمية العلاقات الطيبة			
03	لا يتدخل المدير في عمل الأساتذة الا حين يطلب منه			
04	يمارس المركزية الشديدة في العمل			
05	يؤثر بعض الأساتذة في قرارات المدير			
06	يخصص وقتا كافيا لانشغالات المرؤوسين ومطالبهم			
07	يعمل على توحيد إجراءات العمل لكل الأساتذة			
08	يزيد في فعالية العمل بالتحفيز والتحفيز			
09	يتيح الفرصة الكافية لترقية المرؤوسين			
10	يشجع البحث عن الأفكار المختلفة لحل المشكلات			
11	يسعى لتحقيق أهداف العمل بكفاءة وفعالية			
12	يعمل القائد على خلق روح التفاعل داخل الجماعة			
13	يشارك القائد أفكاره مع الجماعة			

الفعالية التنظيمية

الرقم	البنود	دائما	أحيانا	نادرا
01	أعمل على توفير إحساس جماعي بالمهام الإدارية بغض النظر عن نوع القيادة السائدة داخل التنظيم			
02	أشارك أفكاري لحل المشاكل المتعلقة بالعمل			
03	اتعرف بشكل كامل على كل قواعد العمل التي تزيد من فعالية عملي			
04	يساعدني التنظيم السائد على انجاز الاعمال بمستوى عال			
05	أقدر الاعمال المتميزة لزملائي الأساتذة			
06	يوجد انسجام وتفاعل في الأنشطة والفعاليات في الإدارة الجامعية			
07	تتوفر الموارد اللازمة لقيام الموظفين بعملهم			
08	أشعر بروح التعاون والتفاعل بين جميع الإدارات التنظيمية			

الملحق رقم (02) قائمة المحكمين

قائمة المحكمين				
العدد	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	
01	قويدر دوباخ		جامعة محمد بوضياف المسيلة	
02	عبد الوهاب مغار		جامعة محمد بوضياف المسيلة	
03	بليل عفاف		جامعة محمد بوضياف المسيلة	
04	بوجلال سهيلة		جامعة محمد بوضياف المسيلة	
05	شريف حليمة		جامعة محمد بوضياف المسيلة	
الاستاذ	-01	-02	-03	-04
الامضاء				

الملحق رقم (03): وثيقة إيداع مذكرة الماستر



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES
Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Affairs

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

وثيقة إيداع مذكرة ماستر

الموضوع: العلوم الإنسانية والاجتماعية
التخصص: علم النفس
الدرجة: ماجستير
المسيلة

إعداد الطلبة:
1- قاسم رقية
رقم التسجيل: 35088548
2- رقم التسجيل:
القسم: علم النفس الشعبية: علم النفس
إشراف: أمجاهدي طاهر الرتبة: استاذ التعليم العالي

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2021-2022 وأسمح بإيداعه على مستوى إدارة القسم للمناقشة والتقييم.

رئيس فريق الاختصاص

موافقة وإمضاء الاستاذ(ة) المشرف(ة):
مجاهدي طاهر

رئيس القسم

لتحميل الوثيقة يرجى نسخ الرمز



الملحق رقم (04) تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research

University of Mohammed Boudiaf - M'sila
Faculty of Humanities and Social Sciences
Department of Psychology



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا المعضي أسفله:

السيد (ة): رقية قاسم الصفة: طالب أستاذ باحث

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 201098053 والصادرة بتاريخ: 2017.02.22

والمسجل بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة تخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)

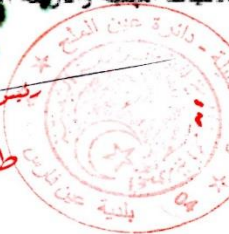
عنوانها: مذكرة التخرج لبيان شهادتها كإسرة في علم النفس بعنوان
السلوك القيادي الديمقراطي وعلاقته بالقيادة التنظيمية

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمهنية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة

في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

رئيس الأقسام العلمية
الاستاذ المساعد
طبيب نفسي

توقيع المعني (ة)



التاريخ: 02 جوان 2022