



جامعة ابن خلدون - تيارت-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

مسار : علم النفس

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص: علم النفس العمل والتنظيم والأرغونوميا

بعنوان

النمط القيادي وعلاقته بتماسك جماعة العمل

لدى الموظفين الإداريين

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن
خلدون- تيارت -

إشراف الأستاذ:
* سماتي حاتم

إعداد الطالبتين:
* مخاطري سهام
* دلال حليلة

السنة الجامعية: 2015/2016

شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي أنعم علينا بالصحة
والتوفيق إلى طريق العلم والمعرفة وبعد

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " من لم يشكر الناس لم يشكره الله "
إنطلاقا من هذا الحديث وإقرارا بالجميل لكل من علمنا حرفا ثم الشكر للمثل الأعلى
والقدوة الحسنة في العلم والتعليم والمعاملة.

يسعدنا أن نتقدم بالشكر والتقدير إلى من كان سندنا بجهدده وأستاذنا بعمله ومشرفنا
بحكمته، إلى من لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته وبحسن أخلاقه وتعامله إلى ذو
الصدر الرحب الأستاذ المشرف: " سماتي حاتم "

كما نتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من ساهم في تكويننا طيلة هذا المسار الجامعي من
أساتذة ومؤطرين .

ونتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير لكل الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية
والإجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت -

نتوجه بالشكر إلى كل طلبة ماستر "02" علم النفس العمل والتنظيم والأرغونوميا
وإلى كل من ساعدنا في إتمام هذا العمل ولو بكلمة بسيطة.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وتقدير
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ- ب	مقدمة
	الفصل الأول: تقديم الدراسة
5-4	1- إشكالية الدراسة
5	2- فرضيات الدراسة
6	3- أهمية الدراسة
6	4- أهداف الدراسة
6	5- أسباب إختيار الموضوع
7-6	6- المفاهيم الإجرائية
12-8	7- الدراسات السابقة
	الفصل الثاني : الجانب النظري
	أولاً: النمط القيادي
14	تمهيد
16-15	1- مفهوم القيادة
18-17	2- أهمية القيادة
18	3- عناصر القيادة
19	4- مصادر قوة وتأثير القيادة

21-20	5- صفات القائد
21	6- وظائف القيادة
28-21	7- أنماط القيادة
32-28	8- العوائق والمشكلات التي تواجه القائد
33	خلاصة
	ثانيا: تماسك جماعة العمل
34	تمهيد
35-34	1- تعريف الجماعة
36-35	2- أهمية الجماعة
37-36	3- مراحل تكوين الجماعة
39-38	4- خصائص تكوين الجماعة
42-39	5- أنواع الجماعة
44-42	6- نظريات الجماعة
47-45	7- تماسك الجماعة
45	7-1- أهمية تماسك الجماعة
46	7-2- عوامل تماسك الجماعة
47	7-3- عوامل إضعاف تماسك الجماعة
49-47	8- ديناميكية الجماعة
47	8-1- أهمية ديناميكية الجماعة
49-48	8-2- العوامل المحدثة لديناميكية الجماعة
51-50	9- المشكلات التي تواجه الجماعة
52	خلاصة
	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية
54	تمهيد
54	1- منهج الدراسة
55-54	2- مجالات الدراسة
55	3- الدراسة الإستطلاعية

55	3-1- مجتمع الدراسة
56	3-2- عينة الدراسة الإستطلاعية
63-56	3-4- أدوات جمع البيانات
65-63	4- الدراسة الأساسية
65	4-1- عينة الدراسة الأساسية
65	5- الأساليب الإحصائية
66	خلاصة
	الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج
68	تمهيد
74-68	1- عرض وتحليل نتائج الدراسة
78-74	2- مناقشة وتفسير النتائج
79-78	3- إستنتاج عام
79	4- الإقتراحات
80	خاتمة

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
46	- يوضح أهمية تماسك الجماعة	01
57	- يوضح أرقام العبارات التي تقيسها أبعاد النمط القيادي	02
57	- يوضح أرقام العبارات التي تقيسها أبعاد تماسك جماعة العمل	03
58	- يوضح نسبة صدق الإستبتيانين	04
59-60	- يوضح حساب معامل الارتباط لإستبتيان النمط القيادي	05
60	- يوضح الفقرات المحذوفة من إستبتيان النمط القيادي	06
61	- يوضح حساب معامل الارتباط لإستبتيان تماسك جماعة العمل	07
62	- يوضح الفقرات المحذوفة من إستبتيان تماسك جماعة العمل	08
62	- يوضح حساب الثبات لإستبتيان النمط القيادي	09
63	- يوضح حساب الثبات لإستبتيان تماسك جماعة العمل	10
63	- يوضح توزيع عينة البحث وفقا للجنس	11
64	- يوضح توزيع عينة البحث حسب السن	12
64	- يوضح توزيع عينة البحث حسب المستوى التعليمي	13
65	- يوضح توزيع عينة البحث حسب الأقدمية	14
68	- يوضح نتائج الفرضية الجزئية الأولى	15
69	- يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثانية	16
70	- يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثالثة	17
71	- يوضح نتائج الفرضية الجزئية الرابعة	18
72	- يوضح نتائج الفرضية الجزئية الخامسة	19
73	- يوضح نتائج الفرضية العامة	20

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
24	- يمثل خط سلوك القيادة	01
25	- يمثل الإهتمام بالعمل (نموذج الشبكة الإدارية)	02
27	- يمثل نموذج هيرسي وبلانشارد	03
29	- يمثل أنماط القيادة	04
40	- يمثل أنواع مختلفة من الجماعات في المنظمات	05

قائمة الملاحق

عنوان الملحق	رقم الملحق
- طلب ترخيص لإجراء دراسة ميدانية	01
- الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة ابن خلدون - تيارت-	02
- إستمارة صدق المحكمين	03
- قائمة الأساتذة المحكمين	04
- إستبيان الخاص بالدراسة الإستطلاعية	05
- إستبيان الخاص بالدراسة الأساسية	06
- نتائج الإتساق الداخلي	07
- نتائج الثبات	08
- نتائج الدراسة الأساسية	09

مقدمة:

يشهد عصرنا الحالي تغيرات متسارعة في جميع مجالات الحياة، وهذه التغيرات إنعكست على المؤسسات من حيث إزدياد حجمها وتركيباتها البشرية وتطور أهدافها.

مما يساعد هذه المؤسسات على إستمرارية وتحقيق أهدافها وتنمية مواردها البشرية، لذا فالفرد هو عنصر التغيير والتطوير في أي مؤسسة سواء كانت إقتصادية أو إجتماعية فأى مؤسسة هي بحاجة لصناعة أفراد قادرين على النهوض بواقع المؤسسة ومن بين تلك المؤسسات نذكر جامعة ابن خلدون لكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ومن أجل النهوض بهذه المؤسسات والمحافظة على موظفيها يجب أن تكون القيادة فعالة وناجحة لأنها أهم عناصر النجاح في المؤسسة، إذ من شأنها أن توجه كافة الموارد نحو تحقيق الأهداف وتحدد إتجاهاتهم، فوائد فالقائد الكفئ هو الذي تربطه علاقات جيدة مع الجماعة التي يقودها ويسهر من أجل نجاح هذه العلاقة لما لها من فوائد بالنسبة للمؤسسة من جهة و للجماعة العمل من جهة أخرى، لذا يعد العمل الجماعي السر وراء نجاح العديد من المؤسسات والعمل وفق فريق واحد، فكل فرد لديه الإستعداد الكامل لمساعدة الآخرين في كل الأحوال سواء السيئة أو الحسنة بغية تحقيق الأهداف المتوخاة وبالتالي يساهم في نجاح الجماعات ومن ثم نجاح المنظمة. فالقيادة متغير يسهم في تحديد طبيعة التفاعلات داخل الجماعات ويلعب دورا رئيسيا في نشاطه وبلورة أفكار أعضائها من خلال التأثير والتأثر بإتجاهات العاملين وسلوكهم ومدى توافرهم في تحقيق أهداف المؤسسة. وبدراستنا لموضوع النمط القيادي وعلاقته بتماسك جماعة العمل قمنا بالتطرق إليه وفق فصول التي تم توزيعها على النحو التالي:

تضمن **الفصل الأول**: تقديم الدراسة والذي حددنا فيه إشكالية الدراسة وقمنا بصياغة الفرضيات وأهمية الدراسة، أسباب إختيار الموضوع، المفاهيم الإجرائية، الدراسات السابقة.

أما **الفصل الثاني**: تطرقنا فيه إلى الجانب النظري الموسوم بالمتغير الأول الخاص بالنمط القيادي والذي تناولنا فيه مايلي: تمهيد، مفهوم القيادة، أهميتها، عناصرها، مصادر قوة تأثير القيادة، صفات القائد، وظائف القيادة، نظرياتها وأنماطها، العوائق والمشكلات التي تواجه القائد، أما المتغير الثاني عرضنا فيه تعريف الجماعة، الأهمية، مراحل تكوين الجماعة، خصائص الجماعة، أنواعها، النظريات المفسرة للجماعة، تماسك الجماعة،

ديناميكية الجماعة والمشكلات التي تواجه الجماعة وختمنا الفصل بخلاصة.

أما **الفصل الثالث**: المعنون بالإجراءات المنهجية فقد تطرقنا فيه إلى تمهيد ثم منهج الدراسة، مجالات الدراسة، الدراسة الإستطلاعية، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة الإستطلاعية، أدوات جمع البيانات ثم الدراسة الأساسية وعينتها ثم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة وإختتمنا الفصل بخلاصة.

في حين **الفصل الرابع**: المعنون بعرض ومناقشة النتائج، والذي تطرقنا فيه إلى تمهيد عرض وتحليل نتائج الدراسة، مناقشة وتفسير النتائج وفي الأخير قدمنا إستنتاج عام لهذا البحث وأرفقناه بمجموعة من الإقتراحات ثم الخاتمة.

الفصل الأول: تقديم الدراسة

تقديم الدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- أسباب إختيار الموضوع
- 6- المفاهيم الإجرائية
- 7- الدراسات السابقة

الإشكالية

يتميز السلوك الإنساني بالسعي إلى تحقيق أهداف معينة ترتبط ببقائه وإستمراره فإذا تحققت هذه الأهداف شعر بالرضا والإرتياح وإذا لم تتحقق حاول تعديل سلوكاته وتصرفاته لذلك أدرك الفرد بأنه لا يمكن تحقيق كل هذه الأهداف بمفرده بل إن التعاون مع الغير ضروري وبالتالي يزداد إيماننا بقيمة العمل الجماعي وأن العمل كلما زاد تعقيدا نقصت قدرة الفرد على القيام به لوحده، وفي ظل الحياة الإجتماعية المعقدة كانت الحاجة الماسة إلى العمل والنشاط الجماعي تتظاهر فيه جهود مجموعة من الأفراد في تناسق ونظام بغية تحقيق الأهداف المنشودة إلا أن هذا العمل الجماعي في حد ذاته لا يمكن أن يكتب له النجاح دون جهد خاص وموجه تكون مهمته الأولى توجيه وتنسيق العمل الجماعي وهذه المهمة هي ما يطلق عليها إسم القيادة.

إذ تعد القيادة عنصرا حيويا في حياة المنظمات وإستمراريتها وإزدهار نشاطاتها وعملياتها المختلفة باختلاف أحجامها وتعدد العلاقات هذا ما أدى بالمنظمات إلى التخطيط والتنظيم والإبتكار والتطوير والتفاعل الإجتماعي وهذا لا يتحقق إلا في ظل القيادة التي تعتبر من أكثر الأساليب الإدارية أهمية، ويختلف القادة بما يعطونه من إهتمام للعمل أو الموظف، فالبعض يركز على توزيع العمل على الموظفين وتحديد أهدافه وتحقيقها والإهتمام بالإنتاج والتقدم في العمل والمحافظة على أواصر المحبة والثقة في مجموعة العمل، ولقد تعددت الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وتشمل ثلاثة أنماط الأكثر إستخداما هي النمط القيادي الديمقراطي والنمط القيادي البيروقراطي والنمط القيادي الفوضوي، فالقيادة لا تكون إلا في جماعة ولا تتطور وتنمو إلا داخلها، فالأفراد داخل الجماعة هم الأساس في وجود القيادات و القيادة سلوك يقوم به القائد ويجرك من خلاله جماعته نحو تحقيق الأهداف وتحسين التفاعل الإجتماعي بين أعضاء الجماعة والحفاظ على تماسكها وتضامنها. فالقيادة المتمركزة حول الجماعة تعتمد على بعض الأسس والمبادئ من أبرزها توزيع المسؤولية وإشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات مع ضمان حرية الإتصال والتفاعل بين كل أعضاء الجماعة وأيضا ضمان الأمن والراحة في العمل جسميا ونفسيا والإهتمام بالأفراد والإنتباه لهم وحسن الإصغاء إليهم مع إظهار الود والفهم وتبادل الإحترام في علاقات العمل وهكذا نجد القائد هو أي شخص يقود جماعة من الأفراد من أجل التأثير فيهم لكي يبذلوا جهودهم ويعملوا برغبتهم في تحقيق الأهداف والطموحات. ومن هذا المنطلق نصل إلى طرح التساؤل العام التالي:

*هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي المتبع وتماسك جماعة العمل لدى الموظفين

الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية - تيارت - ؟

التساؤلات الفرعية:

- 1/ هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي وتماسك جماعة العمل؟
- 2/ هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي البيروقراطي وتماسك جماعة العمل؟
- 3/ هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الفوضوي وتماسك جماعة العمل؟
- 4/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تماسك جماعة العمل تعزى لمتغير الجنس؟
- 5/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تماسك جماعة العمل تعزى لمتغير الأقدمية؟

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

* توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي المتبع وتماسك جماعة العمل لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - تيارت - .

الفرضيات الجزئية:

- 1/ توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي وتماسك جماعة العمل.
- 2/ توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي البيروقراطي وتماسك جماعة العمل.
- 3/ توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الفوضوي وتماسك جماعة العمل.
- 4/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تماسك جماعة العمل تعزى لمتغير الجنس.
- 5/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تماسك جماعة العمل تعزى لمتغير الأقدمية.

3- أهمية الدراسة:

- تلخص أهمية الدراسة فيما يلي:
- الفضول العلمي وحب الإستطلاع.
- إن تطبيق دراستنا بالجامعة هو ما أثار فضولنا لمعرفة أي الأنماط القيادية التي يتم إتباعها.
- محاولة تمكين الباحث والمختص من الوقوف على أسباب الظاهرة ومعالجتها وتقديم الحلول
- التعرف على النمط القيادي المتبع في الجامعة ومدى تأثيره على تماسك جماعة العمل

4- أهداف الدراسة:

- الكشف عن واقع النمط القيادي و تماسك جماعة العمل بالمؤسسة التي يجرى عليها البحث.
- قد تفيد نتائج الدراسة المتوصل إليها في وضع أسس جديدة تبنى عليها دراسات أخرى
- الوقوف على مدى تماسك جماعة العمل في المؤسسة.
- تقديم نتائج الدراسة وبعض التوصيات والإقتراحات التي يستفيد منها المسؤولين في مؤسسة الدراسة.

5- أسباب إختيار الموضوع:

- من الأسباب التي دفعتنا لإختيار هذا الموضوع مايلي:
- الرغبة في التعرف النمط القيادي السائد في كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية وعلاقته بتماسك جماعة العمل
- إدراك الأهمية البالغة التي يكتسيها موضوع النمط القيادي وعلاقته بتماسك جماعة العمل.
- محاولة التعرف على مختلف الصعوبات التي تواجه المسؤولين.
- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين جماعات العمل (الموظفين) داخل المؤسسة.
- محاولة الوصول إلى نتائج تساعد المسؤولين في إستخدام النمط القيادي المناسب.

المفاهيم الإجرائية:

- * القيادة: هي قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأفراد وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.

* **النمط القيادي:** هو نشاط إنساني منظم يهدف إلى أهداف تحقيق المنظمة من خلال تجميع وتوحيد كافة الموارد المتاحة ووضعها موضع الإستغلال المثمر، والذي يمكن أن يستدل عليه وفق إستبيان النمط القيادي والذي يجوي الأبعاد التالية:

1/- النمط الديمقراطي: يهدف هذا النوع من القيادة إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم في إتخاذ القرارات، وهو الدرجة التي تحصل عليها العامل في إستبيان الخاص بالنمط القيادي من خلال العبارات الخاصة بالنمط القيادي الديمقراطي المكونة من عشر بنود تقيس إتجاهه نحو النمط الديمقراطي.

2/- النمط البيروقراطي: يعد القائد في هذا النمط دائم التركيز على نفسه وموقعه على حساب أفراد جماعته وقد ينسب جميع ما يتحقق من إنجازات لنفسه ويعزز بأي فشل بعدم طاعة مرؤوسيه لأوامره وتنفيذ تعليماته، وهو الدرجة التي تحصل عليها العامل في إستبيان الخاص بالنمط القيادي من خلال العبارات الخاصة بالنمط القيادي البيروقراطي المكونة من عشر بنود تقيس إتجاهه نحو النمط البيروقراطي.

3/- النمط الفوضوي: يعد هذا النوع من النمط معاكسا تماما للنمط الأوتوقراطي، فهناك غياب لأي حقيقة وكل فرد حر في أداء العمل كما يرضيه ويغلب على هذا النوع الطابع الفوضوي وسلبيات القائد بحيث أن هذا النمط لا تحكمه قوانين وسياسات محددة، وهو الدرجة التي تحصل عليها العامل في إستبيان الخاص بالنمط القيادي من خلال العبارات الخاصة بالنمط القيادي الفوضوي المكونة من عشر بنود تقيس إتجاهه نحو النمط الفوضوي.

* **الجماعة:** هي مجموعة من الأفراد يتفاعل أعضاؤها معا لتحقيق أهداف محددة ويتقيدون بأنماط سلوكية محددة وتتميز علاقاتهم بالإستقرار النسبي.

* **تماسك الجماعة:** نقصد بتماسك الجماعة شعور الأعضاء بالإنتماء والولاء لها والتمسك بعضويتها ومحاولاتهم وسعيهم لتحقيق أهدافها، وهو الدرجة التي تحصل عليها العامل في إستبيان الخاص بتماسك جماعة العمل المكون من عشرين بنودا.

الدراسات السابقة:

1- الدراسات المتعلقة بالأنماط القيادية :

1-1- دراسات عربية:

* دراسة عبد العاطي الصياد (1986): " بعنوان البناء العاملي للأنماط القيادية التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلم "

- وقد هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إدراك المعلمين لنمط القيادة القائم من حيث كونه نمطا ديمقراطيا أو أوتوقراطيا أو حرا وإلى مدى وجود علاقته بين رضا المعلم وأنماط القيادة الثلاثة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر شيوعا يليه النمط الأوتوقراطي وأخيرا النمط الحر

* دراسة يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي (2011): " بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة "

تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 325 عامل بنسبة 10 من عمال المنظمات الخاصة بمدينة الرياض، تم اختيار العينة بطريقة عشوائية إعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي إضافة إلى أنه إعتمد على الإستبيان كأداة لإجراء الدراسة الميدانية وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر شيوعا وإستعمالا لإدارة الصراع التنظيمي.

- النمط القيادي الفوضوي غائب تماما في أغلب المنظمات الخاصة.

- النمط البيروقراطي يتم إتباعه في حالات نادرة حيث يصبح التعامل مع الصراع شبه مستحيل

1-2- دراسات أجنبية:

* دراسة كل من: **lewin, lippite and white (1939):**

" عبارة عن تجربة أجريت على عدد من التلاميذ لمعرفة أثر كل من السلوك الإستبدادي والديمقراطي الذي يقوم به المشرف " أجريت الدراسة في أواخر الثلاثينات، والتي طبق فيها الكثير من أفكار "لويين " وكانت عبارة عن تجربة على عدد من التلاميذ قسموا إلى مجموعات حسب نوع السلوك الذي يقوم به المشرف (القائد) على كل

مجموعة، وقد تلقى المشرف على كل مجموعة تعليمات من القائمين بالتجربة باتباع نمط معين من السلوك وهي كمايلي:

- النمط الإستبدادي (autocratique or authritarain)

- النمط الديمقراطي. (démocratique)

- النمط الفوضوي. (laissez-faire)

- حيث قام القائد في النمط الإستبدادي بتركيز كافة القرارات في يده، بما في ذلك تحديد مختلف الأنشطة والإجراءات المسموح للأفراد القيام بها والغير المسموح بها، وإتخاذ الثواب والعقاب الذي أعطاه القائد صورة شخصية وكان هو مركز الإتصالات والمعلومات في الجماعة وعكس ذلك كان النمط الديمقراطي تحددت فيه مختلف القرارات نتيجة المشاركة والمناقشة الجماعية التي تمت بتشجيع ومعاونة من القائد، وكان الثواب والعقاب على أسس موضوعية وكانت هناك حرية أكبر في الإتصال بين أفراد الجماعة وتفاعلهم مع بعضهم البعض، وقد تم ذكرهاذين النمطين فقط نظرا لأهميتهما وشهرتهما وقد كانت النتائج المحصل عليها كمايلي:

أ- كانت الإنتاجية أكبر في ظل النظام الإستبدادي منه في النظام الديمقراطي.

ب- كانت درجة الإبتكار في ما تقوم به الجماعة من أنشطة في النمط الديمقراطي أكبر منه في النمط الإستبدادي.

ج- كان الدافع إلى العمل أقوى في ظل النمط الديمقراطي منه في النمط الإستبدادي، وكذلك الرضا كان أكبر في الديمقراطي منه في النمط الإستبدادي.

وتشير النتائج إلى أن تحقيق المجموعة الإنتاجية أكبر في النمط الإستبدادي لكنها مرتبطة بممارسة القائد الإستبدادي لضغطه على الجماعة بوجوده في مكان العمل .

أما فيما يخص مؤشرات الفعالية الأخرى مثل الإبتكار والدوافع للأداء والرضا والتماسك والتفاعلات الإجتماعية، فقد تفوقت القيادة الديمقراطية بوضوح على الإستبدادية. (ميروح، 2009، ص28)

* أبحاث جامعة أوهايو(1950): " بعنوان العوامل المحددة لسلوك القائد ومعرفة آثار النمط القيادي على

مستوى الأداء الوظيفي لجماعة العمل "

من أكثر الدراسات المعروفة بين أعمال البحث الكبرى التي نمت بعد الحرب العالمية الثانية تلك التي أجراها باحثوا جامعة ولاية أوهايو، وقد كان الهدف العام لهذه الدراسات هو بحث العوامل المحددة لسلوك القائد ومعرفة آثار النمط القيادي على مستوى الأداء الوظيفي لجماعة العمل.

- وقد تم إستخدام إستبيانان منفصلين أحدهما لقياس أسلوب القيادة كما يراه القائد نفسه ، وآخر لقياس أسلوب القيادة حسب رأي مرؤوس القائد .

- وتم إستخدام التقديرات المأخوذة من الإجابات لتحديد النمط القيادي للمدير.

وأبرزت النتائج ظهور سلوكيين قياديين بارزين هما:

1/- المبادأة والتنظيم: ويتعلق بمدى قيام القائد بتنظيم وتحديد المهام وتحديد العمل المراد أدائه وإقامة شبكة الإتصالات وتقوم أداء جماعة العمل.

2/- التعاطف: وهو السلوك الذي يتضمن الثقة والإحترام المتبادل والمودة والإهتمام بسعادة العاملين ، ويشير التعاطف إلى التركيز على أسلوب القيادة الموجه نحو العاملين. (ميروح، 2009، ص 29)

2- الدراسات المتعلقة بتماسك جماعة العمل:

* دراسة أجنبية:

* تجارب دويتش: " تجربة أجريت على طلاب جامعيين لمعرفة الفرق بين الجماعات التعاونية والجماعات التنافسية "

كون "دويتش" عشر مجموعات تجريبية متكافئة في القدرة على حل مشكلات في العلاقات الإنسانية، وكان عدد كل جماعة طلاب جامعيين يدرسون منهج بعنوان (مدخل لعلم النفس) ووزعت الجماعات عشوائيا على موقف تنافس وموقف تعاون ، وقد طلب من كل جماعة العمل في حل مشكلات في العلاقات الإنسانية ، وكانت مدة الدراسة (06) ستة أسابيع متتالية إجتمعت الجماعة خلالها مرة كل أسبوع لمدة ثلاث ساعات متتالية ، وكان يذكر للمجموعات في الموقف التعاوني أن أدائها سوف يقدر على أساس مقارنتها بالجماعات الأخرى المتشابهة. أي أنها سوف تقيم بوصفها جماعة.

- أما الجماعات في الموقف التنافسي فإنه كان يذكر لها أن كل عضو يحصل على درجة مختلفة تتوقف على مساهمته النسبية في حل الجماعة لمختلف المشكلات .

- وقد توصل "دويتش" إلى أن الجماعة التعاونية التي قورنت بالجماعة التنافسية تتميز بما يأتي:
- وجود دافع فردي قوي لإكمال العمل الجماعي والشعور بالواجب نحو الآخرين.
- تفاعل أكبر وإتصال أعمق بين الأفراد.
- شعور أكبر بالرضا عن عمل الجماعة.
- وعي أكبر بالإعتماد المتبادل بين الأعضاء.
- تعبير أكبر عن روح الصداقة والتقدير المتبادل في المناقشات.
- إستمتاع أكبر بالعمل وتفوق على الجماعات التنافسية كما وكيفاً. (سماتي، 2011، ص 13)

3- الدراسات المشتركة بين النمط القيادي وتماسك جماعة العمل:

- دراسة محلية:

* دراسة سماتي حاتم (2011):

- وكانت الدراسة بعنوان " النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة بمؤسسة النسيج ببسكرة" هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية في المؤسسة وتمثلت العينة على (100) فرد وقد أوضحت النتائج المتوصل إليها ما يلي:
- أن هناك توافر للأنماط القيادية الثلاثة حيث يمارس القادة في مؤسسة النسيج النمط القيادي الديمقراطي، وبدرجة أقل النمط القيادي الفوضوي وفي الأخير يأتي النمط القيادي البيروقراطي في الدرجة الأخيرة.
 - تبين أن هناك بعض العوامل والخصائص التي تساعد على زيادة تماسك جماعة العمل في مؤسسة النسيج وأخرى تؤدي إلى إنخفاضها.
 - توجد هناك علاقة إرتباطية وموجبة بين النمط القيادي الديمقراطي وتماسك جماعة العمل، في حين كانت علاقة إرتباطية ضعيفة وموجبة بين النمط القيادي الفوضوي وتماسك جماعة العمل، أما النمط القيادي البيروقراطي فقد كانت العلاقة بينه وبين تماسك جماعة العمل سلبية.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية إتجاه أفراد العينة حول إستجاباتهم لمحاور الدراسة باختلاف بعض المتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، الحالة الإجتماعية، المستوى التعليمي، الوظيفة في المؤسسة، سنوات الخبرة).
- (سماتي، 2011، ص 139)

التعقيب على الدراسات:

1- من حيث المنهج: لقد إعتمدت أغلب الدراسات على المنهج الوصفي الذي يعتبر من أكثر المناهج المعتمدة في الدراسات السوسيونفسية وذلك وفق نمطين هما النمط الوصفي التحليلي والوصفي المقارن، وقد نجد هذا في كل من دراسة (يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي 2011) ودراسة (سماتي حاتم 2011)، وبهذا نؤكد بأننا لن نبتعد عن هذا التوجه الذي يقترح المنهج الوصفي، وذلك من خلال رغبتنا في إنتهاج المنهج الوصفي التحليلي بغية توفير الظروف لمقارنة النتائج فيما بعد.

2- من حيث العينة: لقد إختلفت خصائص وأحجام العينات في مختلف الدراسات السابقة إذ أعتمدت بعضها على أحجام كبيرة مثل دراسة (يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي 2011) المكونة من (325) عامل، ودراسة (سماتي حاتم 2011) على عينة قوامها (100) فرد مقابل بعض الدراسات التي أخذت عينات صغيرة كدراسة (لوين، لبييت، ووايت 1939) التي أجريت على عدد من التلاميذ.

3- من حيث أدوات الدراسة: إختلفت الدراسات السابقة في نوعية الأدوات المستعملة للحصول على نتائجها، فبعض الدراسات إستعملت أداة الإستبيان كدراسة (سماتي حاتم 2011) وأبحاث (جامعة أوهايو 1950)، فيما إستعملت بعض الدراسات أدوات مقننة كدراسة كل من (تجارب دويتش) ودراسة كل من (لوين، لبييت، ووايت 1939) وذلك باعتمادها على التجربة.

4- من حيث نتائج الدراسة: توصلت أغلب الدراسات إلى وجود علاقة كبيرة بين مختلف المتغيرات التي هدفت دراستنا لمعالجتها والمتمثلة في النمط القيادي وتماسك جماعة العمل، وهذا ما جاء في معظم الدراسات التي تناولناها كدراسة (عبد العاطي الصياد 1986، دراسة يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي (2011)، وتجارب دويتش) .

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية

تمهيد

1- منهج الدراسة

2- مجالات الدراسة

3- الدراسة الإستطلاعية

- مجتمع الدراسة

- أدوات جمع البيانات

4- الدراسة الأساسية

5- عينة الدراسة الأساسية

6- الأساليب الإحصائية

خلاصة

تمهيد:

بعد أن تعرضنا في الفصول السابقة إلى مختلف الجوانب النظرية لموضوع الدراسة نتعرض في هذه الدراسة إلى مختلف الإجراءات المنهجية والتي تشمل تحديد منهج الدراسة ومجالاتها، وصف مجتمع الدراسة وعينة الدراسة الإستطلاعية وأدوات جمع البيانات وعرض إجراءات الدراسة الأساسية إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات المتحصل عليها.

1- تحديد منهج الدراسة:

إن طبيعة الموضوع في الدراسة هو الذي يتحكم في إختيار المنهج المتبع، وبمأن موضوع دراستنا الحالية هو معرفة العلاقة بين النمط القيادي وتماسك جماعة العمل لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، فإن المنهج الذي نستخدمه هو المنهج الوصفي العلائقي لكونه يلائم طبيعة وأهداف الدراسة.

- وبالتالي يعرف المنهج الوصفي على أنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة والموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات. (قحل، التل، 2007، ص 48) والتعبير عنها كميًا أو كيفيًا وذلك عن طريق الأعداد والتقديرية والدرجات التي تعبر عن وضع الظاهرة وعلاقتها بغيرها من الظواهر، لإستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الموضوع محل الدراسة. (عياد، 2006، ص 61)

ولهذا فإن المنهج الوصفي هو أحد أشكال البحوث التي أشتغل بها العديد من الباحثين والمتعلمين ويسعى إلى تحديد الوضع الحالي لظاهرة معينة. (الكبساني، 2012، ص 18)

2- مجالات الدراسة:

2-1- المجال المكاني:

- أجريت الدراسة بجامعة ابن خلدون " كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية " - تيارت - حيث تقع الكلية شرق مدينة - تيارت - تم إنشاؤها سنة (2010)، تتوفر على (3000) مقعد بيداغوجي، تقدر مساحتها بـ (42000 متر مربع)، مساحتها المبنية (18100 متر مربع) يتمدرس بها أزيد من (5000) طالب ويؤطروهم (180) أستاذ يوجد بها قسمان هما: قسم العلوم الإنسانية وقسم العلوم الإجتماعية.

- إشمطت الدراسة على الموظفين الإداريين بقسمي العلوم الإنسانية والإجتماعية المتكون عددهم من (72)

موظف إداري.

2-2- المجال الزمني:

- بعد إختيار مكان إجراء الدراسة والحصول على الموافقة من طرف الجامعة، تمكننا من تحديد عينة الدراسة والتي تمثلت في دراسة مسحية على الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية الذين بلغ عددهم (72)، ثم قمنا بتوزيع الإستبيانات على العينة الإستطلاعية والتي تمثلت في (15) فرد، بعد قيامنا بزيارة مكتب الأمين العام لأخذ الموافقة على توزيع الإستبيانات وذلك بتاريخ 18 / 01 / 2016 .

2-3- المجال البشري:

- إستهدفت دراستنا العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، حيث بلغ عدد الموظفين الإداريين بالنسبة للذكور (14) أما بالنسبة للإناث بلغ عددهم (28)، إضافة إلى عقود ما قبل التشغيل بالنسبة للذكور (17) أما بالنسبة للإناث بلغ عددهم (13) فرد .

3- الدراسة الإستطلاعية:

- تعتبر الدراسة الإستطلاعية في أي دراسة علمية خطوة أساسية ينبغي القيام بها قبل إجراء الدراسة الأساسية، وقد قمنا بإجراء الدراسة الإستطلاعية للتأكد من صدق وثبات الإستبيان.

- وتعتبر الدراسة الإستطلاعية على حد تعبير " محمد بركات 1984 " مرحلة تجريب الدراسة بقصد إستطلاع إمكانيات التنفيذ، وبقصد إختبار مدى سلامة الأدوات المستخدمة في البحث ومبلغ صلاحيتها، حيث يمكن إعتبار هذه الدراسة صورة مصغرة للبحث، حيث تهدف إلى إستكشاف الطرق وإستطلاع معالمها أمام الباحث قبل أن يبدأ التطبيق الكامل للخطوات التنفيذية. (بركات، 1984، ص 73)

3-1- مجتمع الدراسة:

- يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من (72) موظف إداري يتوزعون على:

* الكلية

* قسم العلوم الإنسانية

* قسم العلوم الإجتماعية .

3-2- عينة الدراسة الإستطلاعية:**العينة:**

- هي مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزءا من الكل بمعنى أنه تؤخذ مجموعة ضمن أفراد المجتمع جزء معين أو نسبة معينة ووحدات معينة قد تكون أشخاص أو أحياء أو مدن أو غير ذلك. (زرواتي، 2008، ص 267)

- وبمأن العدد ضئيل لجأنا إلى إجراء دراسة مسحية حيث تم إختيار العينة بطريقة عشوائية، وشملت عينة الدراسة الإستطلاعية (15) فرد من المجتمع الأصلي للدراسة.

3-3- أدوات جمع البيانات:**3-3-1- المقابلة:**

- قمنا باستخدام أداة المقابلة من خلال الدراسة الإستطلاعية التي أجريت بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، وكان للمقابلة دور كبير في تحديد العديد من المعلومات التي تخص الجامعة (كتاريخ الإنشاء ، الموقع، عدد الموظفين "ذكور و إناث "... الخ)

- وتعرف المقابلة أنها محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر ومع أفراد بهدف الحصول على أنواع المعلومات لإستخدامها في بحث علمي أو للإستعانة بها في عملية التوجيه، أو هي أداة لجمع المعلومات التي تمكن الباحث من الإجابة على تساؤلات البحث أو إختبار فروضه. وتعتمد على مقابلة الباحث للمستجيب وجها لوجه بغرض طرح عدد من الأسئلة للإجابة عنها. (عباس، نوفل، العيسى، 2007، ص 250)

3-3-2- الإستبيان:

- يعرف الإستبيان بأنه وسيلة من وسائل جمع البيانات لتحديد درجة إمتلاك شيء أو شخص لصفة معينة، كما يعرف أنه نوع من المقارنة التي تنتهي بشكل رقمي، وتبدأ المقارنة بالنواحي الكيفية وتنتهي إلى النواحي الكمية عن مقدار وجود الصفة أو مستواها.

- ويعد الإستبيان من أدوات جمع البيانات الشائعة الإستخدام في ميدان البحوث الإجتماعية كما أنه وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات قوامها الإعتماد على مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات معينة. (سالم، 2012، ص 144)

- وتم إعداد إستبيان خاص بالنمط القيادي يحتوي على (30) عبارة مقسمة إلى (03) أبعاد كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (02): يوضح أرقام العبارات التي يقيسها أبعاد النمط القيادي.

المتغير	البعد	أرقام العبارات التي يقيسها	المجموع
النمط القيادي	النمط الديمقراطي	01-02-03-04-05-06-07-08-09-10	10
	النمط البيروقراطي	11-12-13-14-15-16-17-18-19-20	10
	النمط الفوضوي	21-22-23-24-25-26-27-28-29-30	10

- أما الإستبيان الخاص بتماسك جماعة العمل يحتوي على (20) عبارة مقسمة إلى بعدين كما هو مبين في الجدول التالي: الجدول رقم (03): يوضح أرقام العبارات التي تقيسها أبعاد تماسك جماعة العمل.

المتغير	البعد	أرقام العبارات التي يقيسها	المجموع
تماسك جماعة	هيكل الجماعة	01-02-03-04-05-06-07-08-09-10	10
	خصائص الجماعة	11-12-13-14-15-16-17-18-19-20	10

- بحيث يجب كل فرد على عبارة من عبارات الإستبيان بأحد بدائل الإجابة وهي: (موافق بشدة- موافق- محايد- غير موافق- غير موافق بشدة).

4-3- الصدق:

- هو أن تؤدي أداة البحث إلى الكشف عن الظواهر والسمات التي يجري من أجلها البحث وإذا كان إثبات الصدق يعني التأكد من أسلوب القياس يقيس ما يفترض أن يقيسه. (طعيمة، 2008، ص210)

- قبل تطبيق أداة الإستبيان قمنا بعرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين بجامعة ابن خلدون - تيارت - الذين بلغ عددهم (05) أساتذة (أنظر الملحق رقم 04) ، طلبنا منهم تقييم وتحكيم الأداة وذلك بوضع ملاحظات من حيث الصياغة اللغوية والترتيب المنطقي للفقرات، وقد تم أخذ إقتراحات وملاحظات الأساتذة المحكمين بعين الإعتبار، وذلك بعد إجراء المعادلة الآتية: عدد الأساتذة الموافقين/ كل عبارة من عبارات الإستبيان ÷ مجموع الأساتذة المحكمين
- وبعد ذلك قمنا بتعديل الإستبيان (أنظر الملحق رقم 05) في صورته النهائية بحذف أو تعديل العبارات بناء على آراء الأساتذة المحكمين.
- وقد بلغت نسبة صدق الإستبيان بالنسبة لأبعاد النمط القيادي وأبعاد تماسك جماعة العمل كما هو موضح في الجدول الآتي: **الجدول رقم(04):** نسبة صدق الإستبيانين.

المتغيرات	الأبعاد	النسبة
النمط القيادي	النمط الديمقراطي	86%
	النمط البيروقراطي	72%
	النمط الفوضوي	84%
تماسك جماعة العمل	هيكل الجماعة	94%
	خصائص الجماعة	74%

4-4- الثبات:

- يشير إلى الإستقرار في درجات الفرد الواحد على نفس الإختبار، وهذا يعني إلى أي مدى يعطي نفس النتائج في إجراءات متكررة لنفس الفرد. (عباس، 1996، ص 22)

- حيث إعتدنا في حساب صدق وثبات الإستبيان على طريقة الإتساق الداخلي و معامل التجزئة النصفية وهي معادلة ألفا كرونباخ

4-4-1- حساب معامل الإرتباط لإستبيان النمط القيادي وتماسك جماعة العمل:

- سنوضح في الجدول الآتي " معامل الإرتباط لكل فقرة من إستبيان النمط القيادي مع درجة البعد الذي تنتمي إليه مع الدرجة الكلية"

الجدول رقم (05): يوضح حساب معامل الإرتباط لإستبيان النمط القيادي .

معامل الإرتباط بالدرجة الكلية	معامل الإرتباط بدرجة البعد	البند	البعد
**0.98	0.48	01	النمط الديمقراطي
	**0.70	05	
	*0.60	08	
	*0.61	10	
	*0.56	13	
	**0.90	17	
	**0.85	20	
	**0.80	23	
	**0.87	26	
	**0.87	29	
**0.98	*0.61	03	النمط البيروقراطي
	*0.55	04	
	0.51	06	
	**0.65	09	
	*0.57	14	
	**0.83	16	

	**0.87	19	
	**0.93	22	
	**0.86	25	
	*0.76	28	
**0.96	**0.83	02	النمط الفوضوي
	**0.65	07	
	**0.73	11	
	**0.71	12	
	0.20	15	
	**0.90	18	
	**0.83	21	
	**0.90	24	
	**0.88	27	
	**0.89	30	

- يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل الأبعاد المكونة لإستبيان النمط القيادي تتميز بتناسق داخلي قوي ولذلك تعتبر كل الأبعاد صادقة لما وضعت لقياسه باستثناء حذف بعض العبارات وهي ممثلة في الجدول التالي:
الجدول رقم(06) : يوضح الفقرات المحذوفة من إستبيان النمط القيادي

رقم العبارة	البعد	العبارات المحذوفة
01	النمط الديمقراطي	- يفسح لي رئيسي المجال لإبداء آرائي وطرح أفكار جديدة في مجال العمل.
15	النمط البيروقراطي	- يتساهل رئيسي في أداء الواجبات.

- سنوضح في الجدول الآتي: "معامل الارتباط لكل فقرة من إستبيان تماسك جماعة العمل مع درجة البعد الذي تنتمي إليه مع الدرجة الكلية".

الجدول رقم (07): يوضح حساب معامل الارتباط لإستبيان تماسك جماعة العمل.

معامل الارتباط بالدرجة الكلية	معامل الارتباط بدرجة البعد	البنود	البعد
**0.96	*0.54	01	هيكل الجماعة
	**0.81	03	
	*0.63	05	
	*0.80	07	
	0.45	09	
	-0.17	11	
	-0.28	12	
	0.35	14	
	0.61	16	
	**0.92	18	
**0.97	*0.62	02	خصائص الجماعة
	**0.81	04	
	**0.79	06	
	**0.74	08	
	0.28	10	
	-0.13	13	
	-0.41	15	
	**0.66	17	
	0.50	19	
	**0.79	20	

(**) الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

(*) الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

(-) إرتباط سالب

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل الأبعاد المكونة لإستبيان تماسك جماعة العمل تتميز بتناسق داخلي قوي لذلك تعتبر كل الأبعاد صادقة لما وضعت لقياسه باستثناء حذف بعض العبارات وهي ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم(08): يوضح الفقرات المحذوفة من إستبيان تماسك جماعة العمل.

البعد	رقم العبارة	العبارات المحذوفة
هيكل الجماعة	09	- أقيم مع زملائي حفلات داخل نطاق العمل.
	11	- أتبادل مع زملائي الأفكار الخاصة بالعمل.
	12	- أتعاون مع زملائي في العمل بصورة فعالة في حل المشاكل.
	14	- نحظى بالشكر والتقدير من طرف رئيسي عند تأدية المهام بصورة مشرفة.
خصائص الجماعة	10	- ألي مع زملائي الحاجات اللازمة للجماعة.
	13	- ألتزم مع زملائي بالمعايير الخاصة بالعمل.
	15	- أشارك مع الزملاء الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة لإنجاز الأهداف المراد تحقيقها في العمل.

4-4-2- حساب معامل التجزئة النصفية وآلفا كرونباخ لإستبيان النمط القيادي وتماسك جماعة العمل:

الجدول رقم(09): يوضح حساب الثبات لإستبيان النمط القيادي

الدرجة الكلية	الثبات بطريقة ألفا كرونباخ	جوتمان	سبيرمان براون	معامل التجزئة النصفية	البعد
0.84	0.90	0.77	0.78	0.64	النمط الديمقراطي
	0.88	0.98	0.98	0.96	النمط البيروقراطي
	0.88	0.98	0.98	0.96	النمط الفوضوي

- حساب معامل التجزئة النصفية و ألفا كرونباخ لإستبيان النمط القيادي:

الجدول رقم(10) : يوضح حساب الثبات لإستبيان تماسك جماعة العمل.

الدرجة الكلية	الثبات بطريقة ألفا كرونباخ	جوتمان	سبيرمان براون	معامل التجزئة النصفية	البعد
0.97	0.94	0.98	0.98	0.96	هيكل الجماعة
	0.80				خصائص الجماعة

- حساب معامل التجزئة النصفية و ألفا كرونباخ لإستبيان تماسك جماعة العمل.

5- الدراسة الأساسية:

- بعد التأكد من صدق وثبات من خلال الدراسة الإستطلاعية وحذف بعض العبارات (أنظر الملحق رقم 06) ، قمنا مباشرة بتطبيق الدراسة الأساسية على عينة قوامها (50) فرد، وذلك بتاريخ 2016/02/08 إلى غاية 2016/02/17 .

5-1- خصائص عينة البحث:

5-1-1- توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم(11): يوضح توزيع عينة البحث وفقا للجنس

النسبة	التكرار	الجنس
36%	18	الذكور
64%	32	الإناث
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم (11) الذي يوضح توزيع عينة البحث وفقا للجنس حيث تبين أن (18) فرد من أفراد العينة هم ذكور بنسبة (36%)، أما عدد أفراد العينة الباقون هم إناث حيث بلغ عددهم (32) بنسبة (64%) من مجموع عينة البحث ، ونستنتج أن أغلبية أفراد العينة هم إناث.

5-1-2- حساب السن:

الجدول رقم(12): يوضح توزيع عينة البحث حسب السن.

النسبة	التكرار	السن
4%	2	23-18
30%	15	29-24
34%	17	35-30
22%	11	41-36
8%	4	47-42
2%	1	48 فما فوق
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم(12) الذي يوضح توزيع عينة البحث حسب السن تبين أن (02) من أفراد العينة يتراوح سنهم من(18-23) بنسبة (04%) في حين أن (15) فرد يتراوح سنهم من(24-29) بنسبة (30%)، أما فئة (30-35) بلغ عدد أفرادها (17) فرد بنسبة (34%)، وبلغت فئة (36-41) (11) فردا بنسبة (22%)، أما (04) أفراد تراوح عددهم ما بين (42-47) فكانت نسبتهم (8%)، في حين بلغت فئة (48) فما فوق فردا واحدا بنسبة (2%) ، ونستنتج من خلال ذلك أن فئة ما بين (30-45) اشتملت على أكبر عدد للأفراد قدر ب (17) فرد بنسبة (34%).

5-1-2- حساب المستوى التعليمي:

الجدول رقم(13): يوضح توزيع عينة البحث حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
22%	11	ثانوي
78%	39	جامعي
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم(13) الذي يوضح توزيع عينة البحث حسب المستوى التعليمي تبين أن المستوى الثانوي بلغ عدد أفرادها (11) فرد بنسبة (22%)، في حين بلغ المستوى الجامعي للأفراد(39) فردا بنسبة (78%) ومن خلال هذا نستنتج أن المستوى الجامعي يفوق المستوى الثانوي من مجموع عينة البحث لأن أغلب المناصب الإدارية تتطلب مستوى تعليمي عالي.

5-1-3- حساب الأقدمية:

الجدول رقم(14): يوضح توزيع عينة البحث حسب الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة
5-0	33	66%
10-6	16	32%
10 فما فوق	1	2%
المجموع	50	100%

- من خلال الجدول رقم(14) الذي يوضح توزيع عينة البحث حسب الأقدمية تبين أن(33) فرد من أفراد العينة يتراوح ما بين فئة (5-0) بنسبة (66%)، أما فئة (10-6) قد بلغ عدد أفرادها (16) فرد بنسبة (32%)، في حين بلغت سنوات الخبرة لفرد واحد في فئة (10 فما فوق) بنسبة (2%)، ومنه نستنتج أن فئة الأقدمية التي تتراوح ما بين (5-0) قد بلغت أعلى نسبة للأفراد ب (66%) ل (33) فرد.

6- الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة:

- لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمع تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية **spss** هو برنامج يحتوي على مجموعة الإختبارات الإحصائية وفيمايلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

6-1- التكرارات والنسبة المئوية : لتحليل البيانات الشخصية والوظيفية.

6-2- معامل الارتباط البسيط بيرسون: والذي نستخدم لقياس الارتباط بين متغيرين إتجاهها، أي بيان ما إذا

كانت العلاقة إيجابية أو سلبية . (غباري، 2013، ص240)

6-3- معامل الارتباط ألفا كرونباخ: لحساب ثبات أداة البحث.

6-4- المتوسط الحسابي: هو القيمة التي أعطيت لكل فرد من مفردات القيم لكان مجموع هذه القيم الجديدة هو نفس مجموع القيم الأصلية، كما يعرف بأنه القيمة الناتجة عن جمع قيم المفردات كلها مقسومة على المفردات. (غباري، 2013، ص129)

6-5- الإنحراف المعياري: هو عبارة عن الجذر التربيعي للتباين (متوسط مربعات إنحرافات القيم عن متوسطها الحسابي)، كما يطلق عليه أحيانا الإنحراف القياسي. (راضي، 2008، ص181)

6-6- إختبار الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط: (t. test)

- يعتبر من الإختبارات الهامة التي تستخدم بكثرة في البحوث النفسية لعدة أغراض علمية أهمها قياس مدى جوهرية الفروق بين المتوسطات وإختبار مستوى الدلالة الإحصائية لهذه الفروق. و قد تم توظيفه في هذه الدراسة لحساب الفروق بين الجنس

6-7- إختبار تحليل التباين: (Anova)

- هو أسلوب إحصائي بارامتري يتعامل مع أكثر من عينتين مستقلتين. (دويدار، 2014، ص147)

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى تحديد المنهج المتبع في الدراسة حسب طبيعة الموضوع وبعدها قمنا بالدراسة الإستطلاعية من أجل التأكد من صلاحية أداة جمع المعلومات، وهذا لتطبيق الدراسة الأساسية وفي الأخير قمنا بذكر الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات، وسنحاول في الفصل الرابع عرض ومناقشة نتائج الدراسة والإجابة على الفرضيات المطروحة.

الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج

* تمهيد

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة

2- مناقشة وتفسير النتائج

3- خلاصة عامة

4- الإقتراحات

* خاتمة

تمهيد:

تطرقنا في الفصل السابق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة وسنقوم في هذا الفصل وسنقوم في هذا الفصل بعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة وفق الفرضيات التي طرحت في البحث.

1- عرض النتائج وتحليل بيانات الدراسة:

1-1- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

- الفرض الصفري: (H0)

لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي وتماسك جماعة العمل لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية - تيارت -

- الفرض البديل: (H1)

توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي وتماسك جماعة العمل لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية - تيارت -

- ومن خلال النتائج المتوصل إليها من النتائج من الفرضية الجزئية الأولى يتم عرضها في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): يوضح نتائج الفرضية الجزئية الأولى

المتغيرات	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	درجات الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
بعد النمط القيادي لديمقراطي	50	32.74	7.51	**0.42	50	0.002	دالة إحصائية
تماسك جماعة العمل	50	50.54	5.79				

الخلاصة الإحصائية: من خلال الجدول رقم (15) يتبين لنا أن المتوسط الحسابي لبعد النمط القيادي الديمقراطي

قد بلغ (32.74) بإنحراف معياري قدره (7.51)، في حين بلغ المتوسط الحسابي لبعد تماسك جماعة العمل

(50.54) بإنحراف معياري قدر بـ (5.79) كما تم حساب قيمة معامل الارتباط بيرسون للدرجة الكلية والتي قدرت بـ (0.42)** وهو معامل ارتباط موجب ودال عند مستوى الدلالة (0.01) .

الخلاصة البيداغوجية: إذن نقول أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي وتماسك جماعة العمل لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - تيارت -

1-2- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

الفرض الصفري: (H0)

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي البيروقراطي وتماسك جماعة العمل لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - تيارت -

الفرض البديل: (H1)

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي البيروقراطي وتماسك جماعة العمل لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - تيارت -

- ومن خلال النتائج المتوصل إليها من النتائج من الفرضية الجزئية الثانية يتم عرضها في الجدول التالي:

الجدول رقم (16) : يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثانية

المتغيرات	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	درجات الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
بعد النمط القيادي البيروقراطي	50	31.66	5.29	*0.33	50	0.017	دالة إحصائية
تماسك جماعة العمل	50	50.54	5.79				

الخلاصة الإحصائية: من خلال الجدول رقم (16) يتبين لنا أن المتوسط الحسابي لبعده النمط القيادي البيروقراطي

قد بلغ (31.66) بإنحراف معياري قدر بـ (5.29)، في حين بلغ المتوسط الحسابي لبعده تماسك جماعة العمل

(50.54) بإنحراف معياري قدر بـ (5.79) كما تم حساب قيمة معامل الارتباط بيرسون للدرجة الكلية والتي قدرت بـ (0.33*) وهو معامل ارتباط موجب ودال عند مستوى الدلالة (0.05).

الخلاصة البيداغوجية: إذن نقول أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي البيروقراطي وتماسك جماعة العمل لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - تيارت -

1-3- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

الفرض الصفري: (H0)

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الفوضوي وتماسك جماعة العمل لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - تيارت -

الفرض البديل: (H1)

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الفوضوي وتماسك جماعة العمل لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - تيارت -

- ومن خلال النتائج المتوصل إليها من النتائج من الفرضية الجزئية الثالثة يتم عرضها في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.

المتغيرات	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الارتباط	درجات الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
بعد النمط القيادي الفوضوي	50	30.68	3.96	0.16	50	0.26	غيردالة إحصائياً
تماسك جماعة العمل	50	50.54	5.79				

الخلاصة الإحصائية: من خلال الجدول رقم (17) يتبين لنا أن المتوسط الحسابي لبعده النمط القيادي الفوضوي قد بلغ (30.68) بإنحراف معياري قدره (3.96)، في حين بلغ المتوسط الحسابي لبعده تماسك جماعة العمل (50.54) بإنحراف معياري قدره ب (5.79) كما تم حساب قيمة معامل الارتباط بيرسون للدرجة الكلية والتي قدرت ب (0.16) وهو معامل ارتباط موجب وغير دال .

الخلاصة البيداغوجية: إذن نقول أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الفوضوي و تماسك جماعة العمل لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - تيارت - .

1-4- عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

الفرض الصفري: (H0)

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تماسك جماعة العمل تعزى لمتغير الجنس لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - تيارت - :

الفرض البديل: (H1)

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تماسك جماعة العمل تعزى لمتغير الجنس لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - تيارت -

- ومن خلال النتائج المتوصل إليها من الفرضية الجزئية الرابعة يتم عرضها في الجدول التالي:
الجدول رقم (18): يمثل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة.

النتائج الجنس	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة f	قيمة t	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
ذكر	18	51.22	6.06	0.90	0.62	48	0.53	غيردالة إحصائياً
أنثى	32	50.15	5.70					

الخلاصة الإحصائية: من خلال الجدول رقم (18) يتبين لنا أن المتوسط الحسابي للذكور أكبر من الإناث حيث قدر عند الذكور ب (51.22) بينما الإناث قدر ب (50.15) بفارق (1.07)، أما الإنحراف المعياري لدى الذكور

قدره (6.06) ولدى الإناث قدره (5.70) بفارق (0.36) وقيمة T بلغت (0.62) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) .

الخلاصة البيداغوجية: إذن نقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تماسك جماعة العمل تعزى لمتغير الجنس لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - تيارت -

1-5- عرض نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

الفرض الصفري: (H0)

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تماسك جماعة العمل تعزى لمتغير الأقدمية لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - تيارت -

الفرض البديل: (H1)

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تماسك جماعة العمل تعزى لمتغير الأقدمية لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - تيارت -

- ومن خلال النتائج المتوصل إليها من الفرضية الجزئية الخامسة يتم عرضها في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): يمثل نتائج الفرضية الجزئية الخامسة

الأقدمية							
الدلالة	مستوى sig الدلالة	قيمة F	درجات الحرية df	متوسط المربعات	الفرق بين المربعات	مصدر التباين	
غير دالة إحصائيا	0.32	1.14	2	38.18	76.35	خارج المجموعات	تماسك جماعة العمل
			47	33.40	1570.06	داخل المجموعات	
			49	71.58	1646.42	المجموع	

الخلاصة الإحصائية: من خلال الجدول رقم (19) يتبين لنا أن متوسط المربعات قدره (38.18) خارج المجموعات و (33.40) داخل المجموعات، أما الفرق بين المربعات فقد قدره (76.35) عند درجة الحرية $df=2$ خارج المجموعات و $df=47$ داخل المجموعات كما قدرت F المحسوبة بـ (1.14) عند مستوى دلالة (0.32)

الخلاصة البيداغوجية: إذن نقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تماسك جماعة العمل تعزى لمتغير الجنس لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - تيارت -

1-3- عرض نتائج الفرضية العامة:

الفرض الصفري: (H0)

لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي وتماسك جماعة العمل لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - تيارت -

الفرض البديل: (H1)

توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي وتماسك جماعة العمل لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - تيارت -

- ومن خلال النتائج المتوصل إليها من النتائج من الفرضية العامة يتم عرضها في الجدول التالي:
الجدول رقم (20) : يمثل نتائج الفرضية العامة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون	درجات الحرية df	الدلالة
النمط القيادي	95.08	12.49	**0.44	50	دالة إحصائية
تماسك جماعة العمل	50.54	5.79			

الخلاصة الإحصائية: من خلال الجدول رقم (20) يتبين لنا أن المتوسط الحسابي للنمط القيادي قد بلغ (95.08) بإنحراف معياري قدره (12.49) في حين بلغ المتوسط الحسابي لتماسك جماعة العمل (50.54) بإنحراف معياري قدره (5.79) .

الخلاصة البيداغوجية: إذن نقول أنه توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي وتماسك جماعة العمل لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية - تيارت -

2- مناقشة وتفسير النتائج الجزئية والعامّة للدراسة:

2-1 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

- **والتي مفادها:** توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي وتماسك جماعة العمل لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية - تيارت -

- ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم(15) والتي بينت أن قيمة معامل الإرتباط بيرسون قدرت بـ (0.42**)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.01) وهذا مايدل على وجود علاقة إرتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي وتماسك جماعة العمل لدى الموظفين الإداريين.

التفسير : بناء على نتائج الفرضية الأولى تبين أنه توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي وتماسك جماعة العمل ويرجع ذلك إلى إستخدام النمط القيادي الديمقراطي الذي يعتبر من أفضل أنماط القيادة والأكثر شيوعا، وذلك من خلال إعماده على مبدأ المشاركة وتفويض السلطة حيث تسود العلاقات الإنسانية بين الإداريين داخل المؤسسة، فالمسؤول يحاول إشباع إحتياجات الجماعة ونموها عن طريق العمل مع الجماعات ورفع معنوياتهم وخلق الثقة في نفوسهم وزيادة التعاون بينهم، وبهذا يشعر الموظفون الإداريين بأن القرار قرارهم ويتمسكون به ويعملون على تنفيذه التنفيذ السليم لإرتباطهم العضوي به، ويقوم على أساس التشاور المستمر وحرية المناقشة وإبداء الرأي وتقديم المقترحات والحلول.

- وهذا ما جعل نتائج دراستنا تتشابه مع نتائج دراسة كل من " لوين، لبيب، وايت 1939" والتي كانت عبارة عن تجربة أجريت على عدد من التلاميذ حيث قام القائد باتباع نوع معين من السلوك ، حيث توصلت النتائج إلى أن درجة الإبتكار في ما تقوم به الجماعة من أنشطة في النمط الديمقراطي كانت أكبر منه في النمط الإستبدادي، وكان الدافع والرضا في العمل أقوى في ظل النمط الديمقراطي على عكس النمط الإستبدادي.

- وهذا ما أثبتته كذلك دراسة " سماتي حاتم 2011 بعنوان النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة " التي أكدت أن هناك علاقة إرتباطية قوية وموجبة بين النمط القيادي الديمقراطي وتماسك الجماعة.

2-2 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

- **والتي مفادها:** توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي البيروقراطي وتماسك جماعة

العمل لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية - تيارت - ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (16) والتي بينت أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قدرت بـ (0.33*) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي البيروقراطي وتماسك جماعة العمل لدى الموظفين الإداريين.

التفسير: بناء على نتائج الفرضية الجزئية الثانية تبين أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط البيروقراطي وتماسك جماعة العمل لدى الموظفين الإداريين فطبيعة الرئيس البيروقراطي بالنسبة للموظفين الإداريين تتمثل في إتخاذ السلطة الرسمية أداة تحكم وضغط عليهم، ويتدخل في أعمالهم وإجبارهم على إنجازها وإتمامها في الوقت المحدد ويحدد العلاقات القائمة بينهم بالكيفية المطلوبة وإذا لم يكن بالإمكان تحقيق التوازن ستنتهي العلاقة وتماسك جماعة العمل، لذاتعتبر حالات عدم التوازن هي حالات لعدم التوافق في الإتجاهات الشخصية وكذلك حول المواضيع والمواقف المعينة، فالرئيس بدوره يجمع السلطات في يده ويحتفظ بما لنفسه ويشرف على كل صغيرة وكبيرة، بحيث تنتهي عنده كافة العمليات الإدارية ولا يفوض سلطته حتى البسيطة منها بل يسعى دائما بتوسيع دائرة سلطته وصلاحياته، فالرئيس في هذا النمط ينفرد بوظيفته وإتخاذ القرار ووضعه في السياسات والخطط دون مشاركة من مرؤوسيه أو حتى إستشارتهم في ذلك.

— وهذا ما أكدته دراسة "عبد العاطي الصياد (1986) بعنوان البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلم " من خلال النتائج التي توصلت إليها وهي أن النمط الأوتوقراطي أكثر شيوعا بعد النمط الديمقراطي.

— على عكس دراسة "سماتي حاتم 2011 بعنوان النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة" التي أوضحت أن العلاقة بين النمط القيادي البيروقراطي وتماسك جماعة العمل علاقة سلبية .

2-3- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

والتي مفادها: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الفوضوي وتماسك جماعة العمل لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية - تيارت -

— ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (17) والتي بينت أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قدرت بـ (0.16)، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الفوضوي وتماسك جماعة العمل لدى الموظفين الإداريين.

التفسير: بناء على نتائج الفرضية الجزئية الثالثة تبين أنه لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الفوضوي وتماسك جماعة العمل لدى الموظفين الإداريين - وهذا ما يؤكد أن هناك غياب لأي قيادة حقيقية فكل موظف يكون حر في أدائه للعمل كما يرضيه، ويغلب على هذه القيادة طابع فوضوي سلمي ولا تحكمه قوانين وسياسات محددة أو إجراءات فالرئيس هنا لا يتدخل في مجريات الأمور ولا يعطي توجيهاته أو إرشاداته للإداريين إطلاقاً إلا إذا طلب منه ذلك، وقد يكون السبب في ذلك السلوك عدم قدرته على إتخاذ القرارات ومعرفته بالمشكلات المطروحة لذلك يترك الأمور تسير في الكلية بدون توجيه، لذا يعتبر هذا النمط من أقل الأنواع من حيث فعالية وإنتاجية العمل بسبب ضعف تماسك جماعة العمل وضيق العلاقات الإجتماعية وضعف الروح المعنوية وعدم التعاون في إنجاز المهام بين الموظفين داخل نطاق عملهم، وبهذا نجد أن هذا النمط غير موجود في كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية لما له من آثار سلبية وغير ناجحة ولا تجدي بالنفع والتقدم للكلية.

- وهذا ما أكدته دراسة يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي (2011) بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة ومن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن النمط القيادي الفوضوي غائب تماماً في أغلب المنظمات الخاصة.

- على عكس دراسة " سماتي حاتم 2011 بعنوان النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة " التي أوضحت من خلال نتائجها أن هناك علاقة إرتباطية ضعيفة وموجبة بين النمط القيادي الفوضوي وتماسك جماعة العمل.

4-2- مناقشة الفرضية الجزئية الرابعة:

- **والتي مفادها:** توجد فروق إرتباطية ذات دلالة إحصائية في مستوى تماسك جماعة العمل تعزى لمتغير الجنس لدى الموظفين الإداريين.

التفسير: من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (18) وبعد المعالجة الإحصائية للفرضية الرابعة تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تماسك جماعة العمل تعزى لمتغير الجنس وقد تم إستخدام إختبار T لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الإناث والذكور بمستوى تماسك جماعة العمل حيث بلغت قيمة $T=(0.62)$ عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفرضية غير دالة مما يؤكد عدم وجود فروق دالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مستوى تماسك جماعة العمل تعزى لمتغير الجنس.

ومما سبق نستطيع القول أن متغير الجنس لا يؤثر على مستوى تماسك جماعة العمل. وهذا ما أكدته دراسته "سماتي حاتم 2011" بعنوان النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة، أظهرت نتائجها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول إستجاباتهم لمحاور الدراسة (النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي البيروقراطي، النمط القيادي الفوضوي، تماسك الجماعة) باختلاف بعض المتغيرات الديمغرافية من بينها متغير الجنس.

2-5- مناقشة الفرضية الجزئية الخامسة:

- والتي مفادها: توجد فروق إرتباطية ذات دلالة إحصائية في مستوى تماسك جماعة العمل تعزى لمتغير الأقدمية لدى الموظفين الإداريين.

التفسير: من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (19) وبعد المعالجة الإحصائية للفرضية الخامسة تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تماسك جماعة العمل تعزى لمتغير الأقدمية وقد تم إستخدام إختبار (ANOVA) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات في مستوى تماسك جماعة العمل حيث بلغت قيمة $F = (1.14)$ عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفرضية غير دالة مما يؤكد عدم وجود فروق دالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مستوى تماسك جماعة العمل تعزى لمتغير الأقدمية ومما سبق نستطيع القول أن متغير الأقدمية لا يؤثر على مستوى تماسك جماعة العمل، وربما يكون السبب في ذلك إلى أن الجامعة حديثة النشأة لذا يوجد بها عمال جدد وأنها لا تبدي إهتمام لهذا المتغير.

- وهذا ما أكدته دراسته "سماتي حاتم 2011" بعنوان النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة، أظهرت نتائجها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول إستجاباتهم لمحاور الدراسة (النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي البيروقراطي، النمط القيادي الفوضوي، تماسك الجماعة) باختلاف بعض المتغيرات الديمغرافية من بينها متغير سنوات الخبرة.

2-6- مناقشة نتائج الفرضية العامة:

والتي مفادها: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي وتماسك جماعة العمل لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية - تيارت -

- ومن خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (20) تبين لنا بأن الفرضية العامة والمتعلقة بوجود علاقة إرتباطية بين النمط القيادي وتماسك جماعة العمل تحققت.
- وهذا ما أكدته لنا المعالجة الإحصائية للفرضيات الجزئية أوضحت أن العلاقة دالة إحصائيا بحيث أنه توجد علاقة إرتباطية بين كل من بعدي (النمط الديمقراطي والبيروقراطي وتماسك جماعة العمل) على عكس النمط الفوضوي، بحيث أوضحت دراستنا بأنه لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بينه وبين تماسك جماعة العمل أي أنه غير دال إحصائيا.
- على عكس دراسة "سماتي حاتم 2011" التي أثبتت وجود علاقة إرتباطية بين النمطين القياديين الديمقراطيين والفوضوي بتماسك الجماعة على عكس النمط القيادي البيروقراطي الذي لم يتحقق.

3- استنتاج عام :

- من خلال بحثنا لموضوع النمط القيادي وعلاقته بتماسك جماعة العمل لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية - تيارت - والذي تناولناه من جانبه النظري والتطبيقي، وبعد قيامنا بجمع المعطيات والبيانات ومعالجتها إحصائيا باستعمال معامل الإرتباط بيرسون وإختبار T وتحليل التباين NOVAA لمعرفة الدلالة الإحصائية والفروق، فقد توصلنا إلى النتائج التالية:
- * توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي وتماسك جماعة العمل لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية - تيارت -
- * توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي البيروقراطي وتماسك جماعة العمل لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية - تيارت -
- * توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الفوضوي وتماسك جماعة العمل لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية - تيارت -
- * لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تماسك جماعة العمل تعزى لمتغير الجنس لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية - تيارت -
- * لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تماسك جماعة العمل تعزى لمتغير الأقدمية لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية - تيارت -

- * توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي وتماسك جماعة العمل لدى الموظفين الإداريين
بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية - تيارت -
- وذلك راجع ربما إلى عينة الدراسة وخصائصها ويبقى صدق نتائج دراستنا هذه مقتصرًا على حدود عينة بحثنا.

4- الإقتراحات:

- على ضوء نتائج البحث يمكن تلخيص مجموعة من الإقتراحات التالية:
* تقبل القادة لمقترحات المرؤوسين وتفهمهم لمشاعر وإحتياجات ورغبات العمال.
* توطيد العلاقة بين العمال فيما بينهم وتفعيل روح الفريق التي هي من أعظم أسباب النجاح الفردي من جهة
ونجاح المؤسسة من جهة أخرى.
* إتباع النمط القيادي الديمقراطي لأنه أثبت نجاعته في زيادة تماسك جماعة العمل وبالتالي الرقي بالمؤسسة.
* لايمكن أن ينجح أي تنظيم دون تفعيل عملية الإتصال لذا على المؤسسة أن تتخلى عن الحواجز والوسائل التي
تعيق التنظيم.
* لكي يكون بالمؤسسة تماسك لجماعة العمل يجب أن تكون:
- المشاركة في إتخاذ القرارات.
- زيادة التفاعل بين القادة والمرؤوسين.
- مشاركة الموظفين في مناسباتهم لما له من إيجابيات من الناحية النفسية.
* للتأكد من أن العلاقة بين النمط القيادي وتماسك جماعة العمل نقترح إجراء دراسة أخرى بقطاع آخر، ومعرفة
ما إذا وجد بهذه الدراسة مقصور على مجتمع الدراسة أم أنه قابل للتعميم في قطاع آخر بمناطق أخرى.

خاتمة:

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة العلاقة بين النمط القيادي وتماسك جماعة العمل، فللقيادة علاقة وظيفية بمستوى تماسك جماعة العمل كون الأنماط القيادية التالية (النمط القيادي الديمقراطي والبيروقراطي والفضوي) تؤثر سلبا أو إيجابا على تماسك جماعة العمل داخل المؤسسة وعلى حبهم للعمل وإتقانهم لما يقومون به بأدائه وإنجازه لأن الأنماط القيادية تختلف من فرد إلى آخر، وهذا راجع إلى السلوك والظروف الإجتماعية لكل فرد وكيفية تفاعله مع الأنماط القيادية المختلفة.

ولهذا نوصي بالإعتماد على الدراسات الإحصائية والإستفادة منها ودعم الأنماط القيادية الجيدة التي أسفرت عنها الدراسات داخل المؤسسات الجزائرية، وكذا إختيار الأشخاص الذين يتمتعون بسمات جيدة للقيادة من أجل الوصول إلى أعلى درجة من تماسك جماعة العمل من طرف المرؤوسين وتحقيق كافة أهداف المؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع

* القرآن الكريم:

1. سورة آل عمران، الآية.(31)
2. سورة النساء، الآية.(59)

* الكتب العربية:

1. ابن، منظور . لسان العرب. المجلد الثامن. مصر: دار المعارف.
2. أحمد، عياد (2015). مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي. بدون طبعة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية
3. أحمد، ماهر(2010). مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة. مصر: دار الإسكندرية. الجامعية
4. أمل محمد، سلامة غباري (2013). طرائق الإحصاء الاجتماعي والتطبيقات العلمية في العلوم الاجتماعية. مصر: دار الوفاء الدنيا للنشر والتوزيع
5. أمينة بواشري، بنت بن ميرة (2009). توجه القيادة الإدارية العربية في ظل العولمة. بدون طبعة مصر: دار الفكر الجامعي.
6. السيد عبد الحميد، عطية (2005). عمليات الديناميكية والتحليل في الجماعات. مصر. بدون طبعة. مصر: دار المعرفة الجامعية.
7. السيد، عليوة (2001). تنمية رؤساء الأقسام. مصر: أنزك للنشر والتوزيع.
8. القحطاني، سالم بن حسن (2001). القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي. الرياض: مرامر للطباعة والنشر.
9. الكبساني ، سيد محمد علي (2012). البحث التربوي بين النظري والتطبيقي. مصر: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.

10. الكنعان، نواف (1992). القيادة الإدارية. بدون طبعة. الأردن: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
11. بركات، محمدخليفة (1984). مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس. ط 2. الكويت: دار العلم للنشر والتوزيع.
12. بشير، العلاق (2008). الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم. بدون طبعة. الأردن: دار اليازوري للنشر.
13. بشير، العلاق (2010). القيادة الإدارية. بدون طبعة. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
14. بورك، برس (2005). القيادة الإدارية الفعالة. لبنان: مكتبة لبنان ناشرون.
15. توم، بيترز (2007). مهارات القيادة بين التخيل والإبداع. لبنان: مكتبة لبنان.
16. جابرعوض، سيد حسن (2007). العمل مع الجماعات أسس ونماذج نظرية. بدون طبعة. مصر: المكتب الجامعي.
17. حاتم، سماتي (2011). النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة. (دراسة ميدانية لعمال مؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة). مذكرة ماجيستر منشورة. جامعة قسنطينة.
18. حسين، التهامي (2013). التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الإدارية. مصر: دار الكتاب الحديث.
19. حسين، حريم (2004). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. بدون طبعة. الأردن: دار ومكتبة الحامد.
20. رشيد أحمد، طعيمة (2008). تحليل المحتوى في العلوم الإنسانية. بدون طبعة. مصر: دار الفكر العربي.
21. رشيد، زرواتي (2008). تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية. ط3. الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية.
22. سامر، جلدة (2009). السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
23. سامية خميس، أبو ندا (2007). النمو القيادي وعلاقته بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية. (دراسة ميدانية لموظفي الوزارات الفلسطينية لقطاع غزة). مذكرة ماجيستر للجامعة الإسلامية. كلية التجارة. فلسطين.

24. سماح سالم، سالم (2012). البحث الإجتماعي. الأردن: دارالثقافة.
25. سهيلة، عباس (2004). القيادة الابتكارية والآداء المتميز. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
26. سيد محمد، جاد الرب (2012). القيادة الإستراتيجية. بدون طبعة. مصر: دار الكتب المصرية .
27. طلعت إبراهيم، لطفي (2007). علم إجتماع التنظيم . بدون طبعة. مصر: دار غريب للطباعة.
28. عبد الباري، درة ومحفوظ ، جودة (2012). الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحى نظامي . ط2. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
29. عبد الرحمن، العيسوي (1999). سيكولوجية الإدارة. بدون طبعة. مصر: الدار الجامعية للنشر .
30. عبد الفتاح ، محمد دويدار(2014). الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها في البحوث النفسية. بدون طبعة. مصر: دار المعرفة للنشر والتوزيع.
31. عبد الوهاب، ميروح (2009). السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال. (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية السوناريك وحدة فرجيو. ميلة). رسالة ماجستير منشورة. جامعة قسنطينة.
32. عادل محمد، زايد (2007). تكوين الفرق والعمل الجماعي. مصر: دارالكتب المصرية.
33. علاء محمد، السيد قنديل (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون.
34. فتحى عبد العزيز، أبو راضي (2008). الطرق الإحصائية في العلوم الإجتماعية. بدون طبعة. مصر: دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع.
35. فاتن عوض، الغزوي (2010). القيادة والإشراف الإداري. الأردن، دار أسامة.
36. فاروق عبده، فليه والسيد محمد، عبد الحميد (2009). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. ط2. الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
37. فؤاد، القاضي (2006). السلوك التنظيمي والإدارة .مصر: كلية جامعة عين شمس. 34. كريم ناصر، علي وأحمد محمد، مخلف الدليمي (2009). علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل. الأردن: دار وائل للنشر.
38. كاظم، حمود وروان منير، الشيخ (2010). إدارة الجودة في المنظمات المتميزة. الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
39. كامل علوان، الزبيدي (1988). علم النفس . بدون طبعة. لبنان : الدار العربية للموسوعات.

40. كامل محمد، المغربي (2010). السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. ط 4. الأردن: دار الفكر.
41. لوكيا، الهاشمي (2006). السلوك التنظيمي. ج 2. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر.
42. محمد حسين، العجمي (2002). الاتجاهات الحديثة في القيادة والتنمية البشرية. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
43. محمد خليل ، عباس ومحمد بكر، نوفل ومحمد مصطفى، العيسى وفريال محمد، أوعواد (2007). مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس. الأردن: دار المسيرة.
44. محمد رسلان، الجيوسي وجميلة، جاد الله (2005). الإدارة علم وتطبيق. ط 3. الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع.
45. محمد سرور، الحريري (2012). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
46. محمد سمير، عبد الفتاح وزينب شبا، عبد الحكيم (2004). علم النفس الاجتماعي. مصر: المكتب الجامعي الحديث.
47. ماهر محمد، الصالح حسن (2004). القيادة أساسيات ومفاهيم. بدون طبعة الأردن: دار الكندي.
48. نواف، كنعان (2009). القيادة الإدارية. الأردن: دار الثقافة.
49. هاشم حمدي، رضا (2010). التدريب والتأهيل الإداري. الأردن: دار الياقوت للنشر والتوزيع.
50. هاني عبد الرحمن، صالح الطويل (2006). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي. ط 4. الأردن " دار وائل للنشر والتوزيع.
51. وائل عبد الرحمن، التل وعيسى محمد، قحل (2007). البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية. ط 2. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
52. يوسف، عنصر (2007). الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر. بدون طبعة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- * الكتب الأجنبية:

53. Hunt , james & Larson lary . (1977). **Leadership the .cuting eage.**
Santhern university ptes. Curbondole.

قائمة الملاحق

- الملحق رقم (01): - طلب ترخيص لإجراء دراسة ميدانية
- الملحق رقم (02): - الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت -
- الملحق رقم (03): - إستمارة صدق المحكمين
- الملحق رقم (04): - قائمة الأساتذة المحكمين
- الملحق رقم (05): - إستبيان الخاص بالدراسة الإستطلاعية
- الملحق رقم (06): - إستبيان الخاص بالدراسة الأساسية
- الملحق رقم (07): - نتائج الإتساق الداخلي
- الملحق رقم (08): - نتائج الثبات
- الملحق رقم (09): - نتائج الدراسة الأساسية

الملحق رقم (04): - قائمة الأساتذة المحكمين

الدرجة العلمية	التخصص	الأستاذ
دكتوراه	علم النفس العمل والتنظيم	بن موسى سمير
أستاذ مساعد - أ -	أرطوفونيا	قندوز محمود
أستاذة مساعدة - أ -	الهندسة البشرية وتصميم العمل	حمدادة ليلي
ماجستير علم الاجتماع	تنمية الموارد البشرية	ياحي عبد المالك
ماجستير	الأرغونوميا	أوبراهم لويزة

جامعة ابن خلدون - تيارت .

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم النفس العمل والتنظيم والأرغونوميا

إستمارة صدق المحكمين

عنوان المذكرة

النمط القيادي وعلاقته بتماسك جماعة العمل

دراسة ميدانية بجامعة ابن خلدون - تيارت - "كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية"

الأستاذ:

الدرجة العلمية:

التخصص:

التعليمة

أستاذي الفاضل / أستاذتي الفاضلة

في إطار قيامنا بإنجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم تحت عنوان النمط القيادي وعلاقته بتماسك جماعة العمل لدى العمال، نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الخاص بالنمط القيادي وذلك لتقديم إقتراحاتكم وآرائكم حول هذه البنود ونرجو من سيادتكم تحكيم إستبيان "النمط القيادي" الذي يحتوي على ثلاثة أنماط المندرجة على النحو التالي: النمط الديمقراطي، الفوضوي التسلطي وفق مقياس ليكرت الذي يحتوي على البدائل الآتية: موافق/موافق بشدة/محايد/غير موافق/غير موافق بشدة.

إعداد الطالبات :

. دلال حليلة

. مخاطري سهام

السنة الجامعية: 2016/2015

إستبيان الأنماط القيادية

البيد	م	العبارات	يقيس	لا يقيس	الصياغة اللغوية	
					مناسبة	غير مناسبة
النمط الديمقراطي	01	يفسح لي القائد المجال لإبداء آرائي في مجال العمل وطرح أفكار جديدة.				
	02	يشجعني القائد على العمل ويشاركني في مناقشة المشاكل الإدارية التي تواجهني للوصول إلى أفضل الحلول.				
	03	يشجعني القائد على الإبداع.				
	04	يشاركني القائد في صنع القرار.				
	05	يطبق معي القائد اللوائح التنظيمية بمرونة وفقا للمواقف والأحوال المعينة.				
	06	يشجعني القائد على المناقشة الجماعية في أساليب العمل.				
	07	يؤمن لي القائد أن المشاركة في إتخاذ القرارات أساس الإدارة العلمية.				
	08	يمنحني القائد صلاحيات متكافئة.				
	09	يتبنى القائد الإقتراحات الهادفة التي أقدمها.				
	10	يحرص القائد على تنسيق جهودي.				
النمط	11	يفضل القائد معي الإجتهد الشخصي في حل المشكلات.				
	12	يهتم معي القائد بنتائج العمل أكثر من إهتمامه بتفاصيل العمل.				
	13	يعتقد القائد أن تبادل الآراء مضيعة للوقت.				

				14	يتردد القائد في إعطاء أي نوع من الحرية لي.	البيروقراطي
				15	يهتم القائد على ما يجب أن أؤديه دون الإهتمام بالمشاكل والحاجات الشخصية.	
				16	يطبق معي القائد أنظمة العمل بصرامة.	
				17	يميل معي القائد في تركيز جميع سلطاته تحت سلطته.	
				18	يعتبر القائد الولاء له مقياسا لحصولي على الإمتيازات الخاصة	
				19	يلزم القائد على أن يكون المتحدث الرسمي باسمي.	
				20	يطالبني القائد بتنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها.	
				21	يتساهل معي القائد في أداء الواجبات.	
				22	يتأثر القائد عادة برغباتي.	
				23	يتقبل القائد أي تغييرأقترحه في أسلوب العمل.	
				24	يسمح لي القائد بالخروج من الإدارة أثناء أوقات العمل.	النمط الفوضوي
				25	يعطي لي القائد الحرية الكاملة.	
				26	يوافق القائد على الأساليب التي أختارها لإنجاز العمل.	
				27	نفوض لي القائد كل صلاحياته الإدارية.	
				28	يعتقد القائد أن الإدارة لها حلول جاهزة.	
				29	يبقي معي القائد الوضع على حاله ولا يأخذ أي إجراءات إضافية.	

إستبيان خاص بتماسك جماعة العمل

البيد	م	العبارات	يقيس	لا يقيس	الصياغة اللغوية	
					مناسبة	غير مناسبة
ميكال الجماعة	01	أتعاون مع زملائي بصورة فعالة في حل المشاكل.				
	02	أتلقي وزملائي الشكر والتقدير من الرئيس عند تأدية المهام بصورة مشرفة.				
	03	توجد ثقة متبادلة بيني وبين زملائي في العمل.				
	04	أبادل مع زملائي النصائح والأفكار الخاصة بالعمل.				
	05	أقيم مع زملائي حفلات خاصة.				
	06	أشارك مع جميع زملائي في أداء العمل.				
	07	يسمح لي الزملاء بالحوار التام أو الشامل في أمور العمل.				
	08	أصل مع الزملاء بكل سهولة.				
	09	أتحذ مع الزملاء في مواجهة أي مشكلة تحدت تماسكنا.				
	10	أختار الزملاء عند تحديت مجموعة لأداء مهمة ما.				
خصائص الجماعة	11	ألتزم مع زملائي بالمعايير الخاصة.				
	12	يوجد تنافس بيني وبين الأعضاء في مختلف الأقسام.				

				أعتمد على نفسي في حل المشاكل المهنية التي تواجهني.	13
				ألتزم مع كل الزملاء بالقيم الخاصة بهم.	14
				يوجد عضو في الإدارة يميل إلى إتخاذ القرارات لوحده.	15
				أختلف مع الزملاء عند إتخاذ القرارات المختلفة.	16
				ألبي مع الزملاء حاجات الجماعة المنبثقة.	17
				أستخدم مع الزملاء طرق وأساليب فعالة لإتخاذ القرار.	18
				أشارك مع الزملاء الذين تتوافر فيهم المهارات اللازمة لإنجاز الأهداف.	19
				أستخدم مع الزملاء إستراتيجيات فعالة لإدارة الصراع.	20

البدائل المقترحة:

موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
كافية		التعديل		
غير كافية				

الإقتراحات التي ترونها مناسبة:

.....

.....

.....

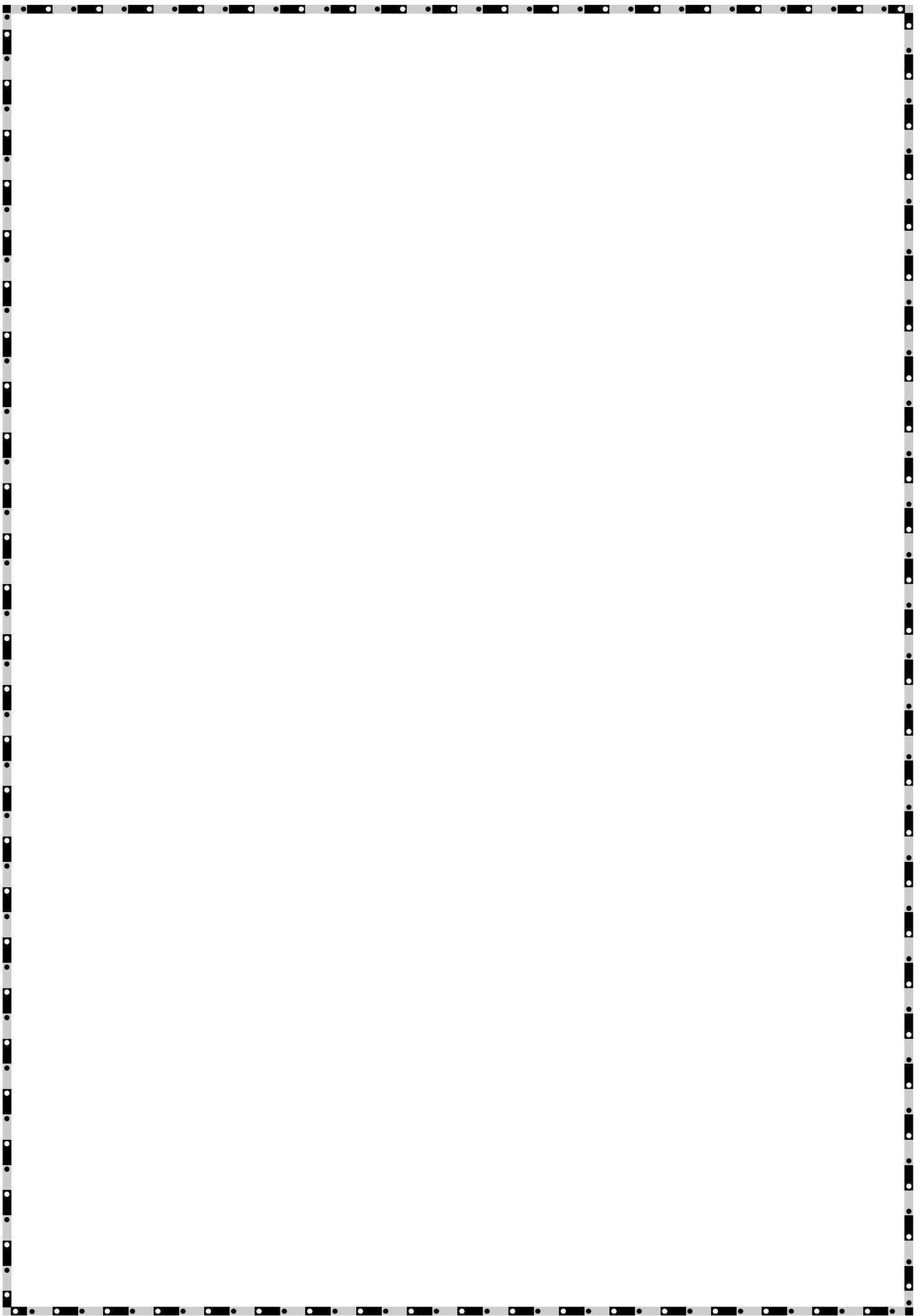
.....

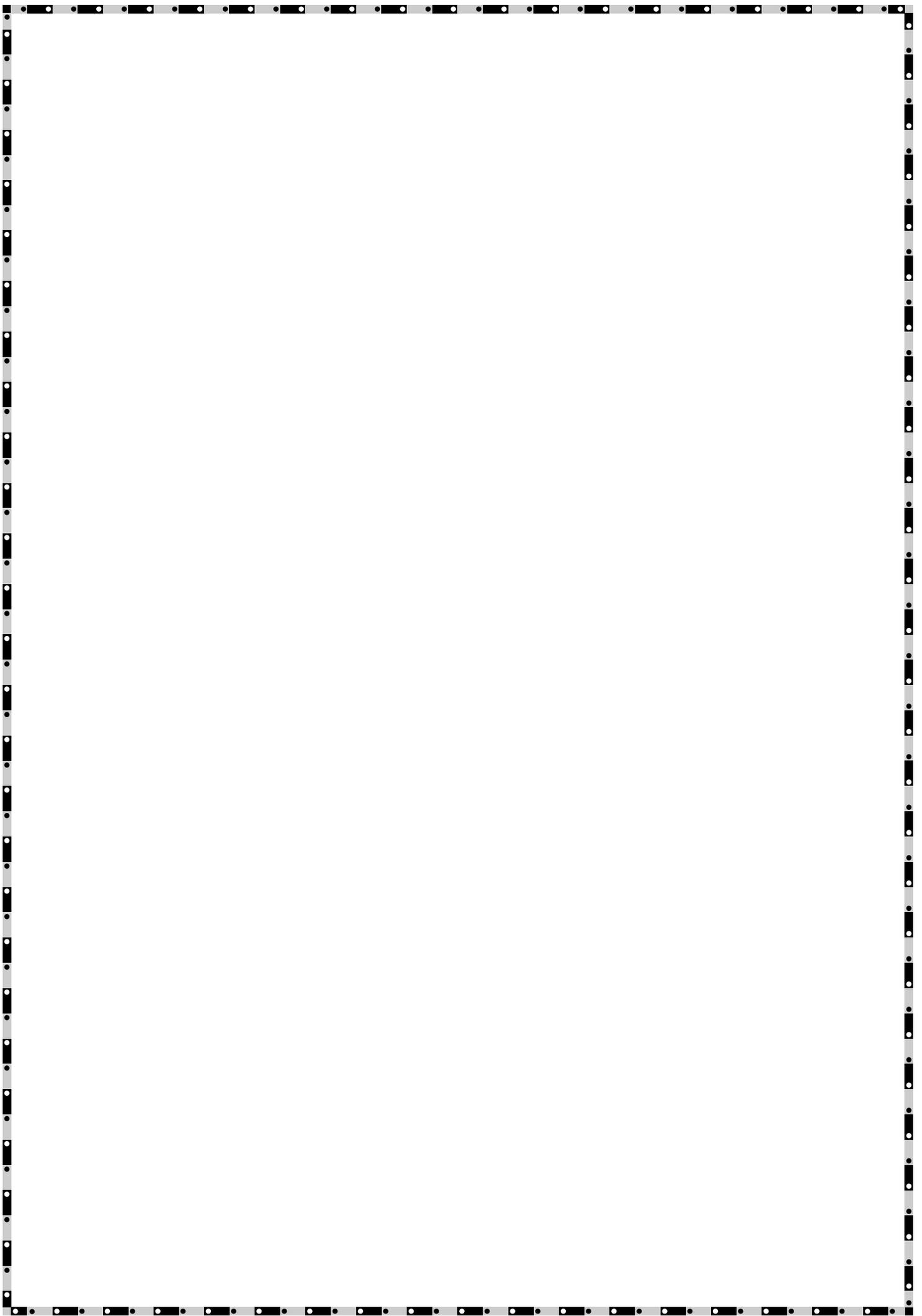
.....

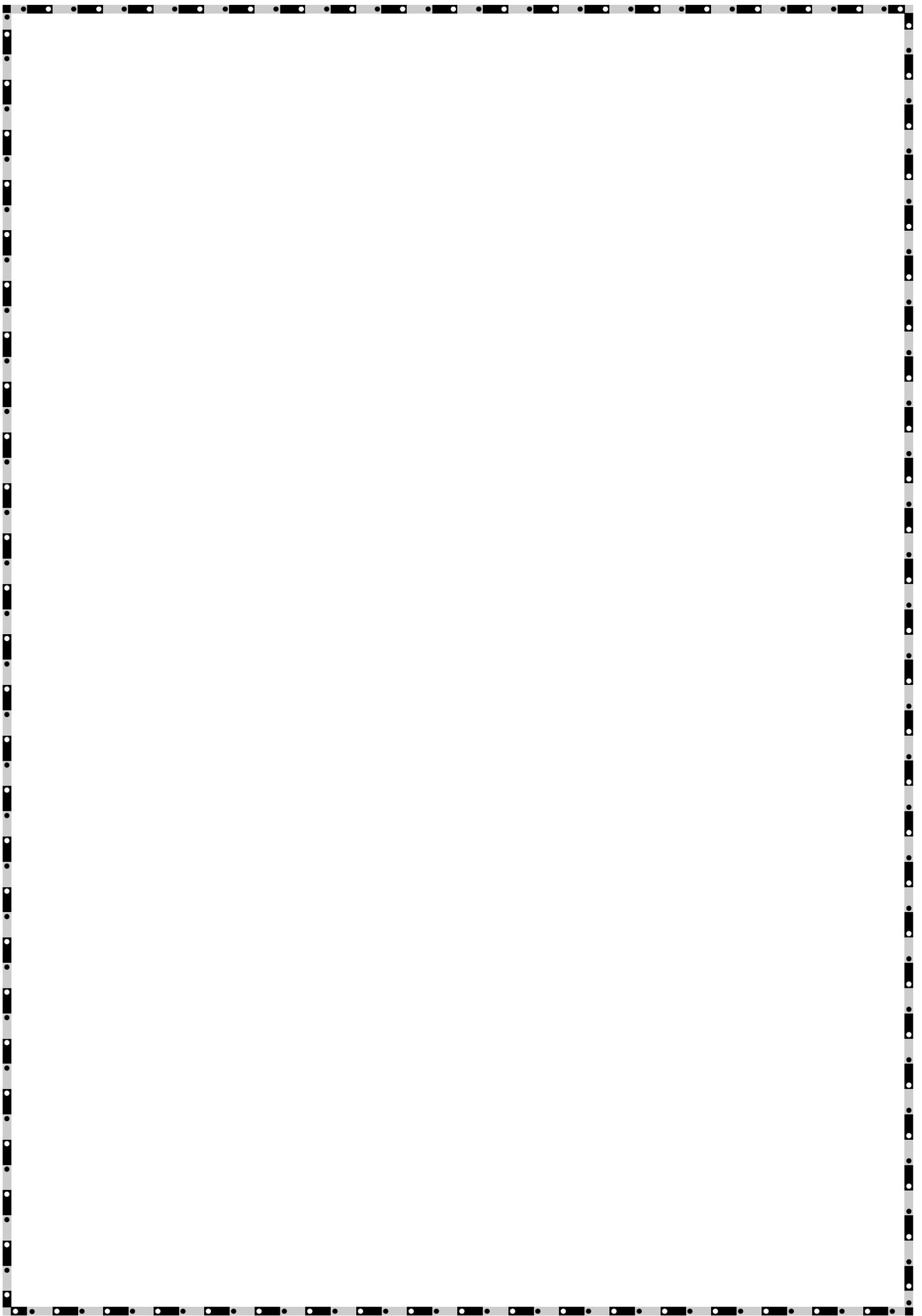
.....

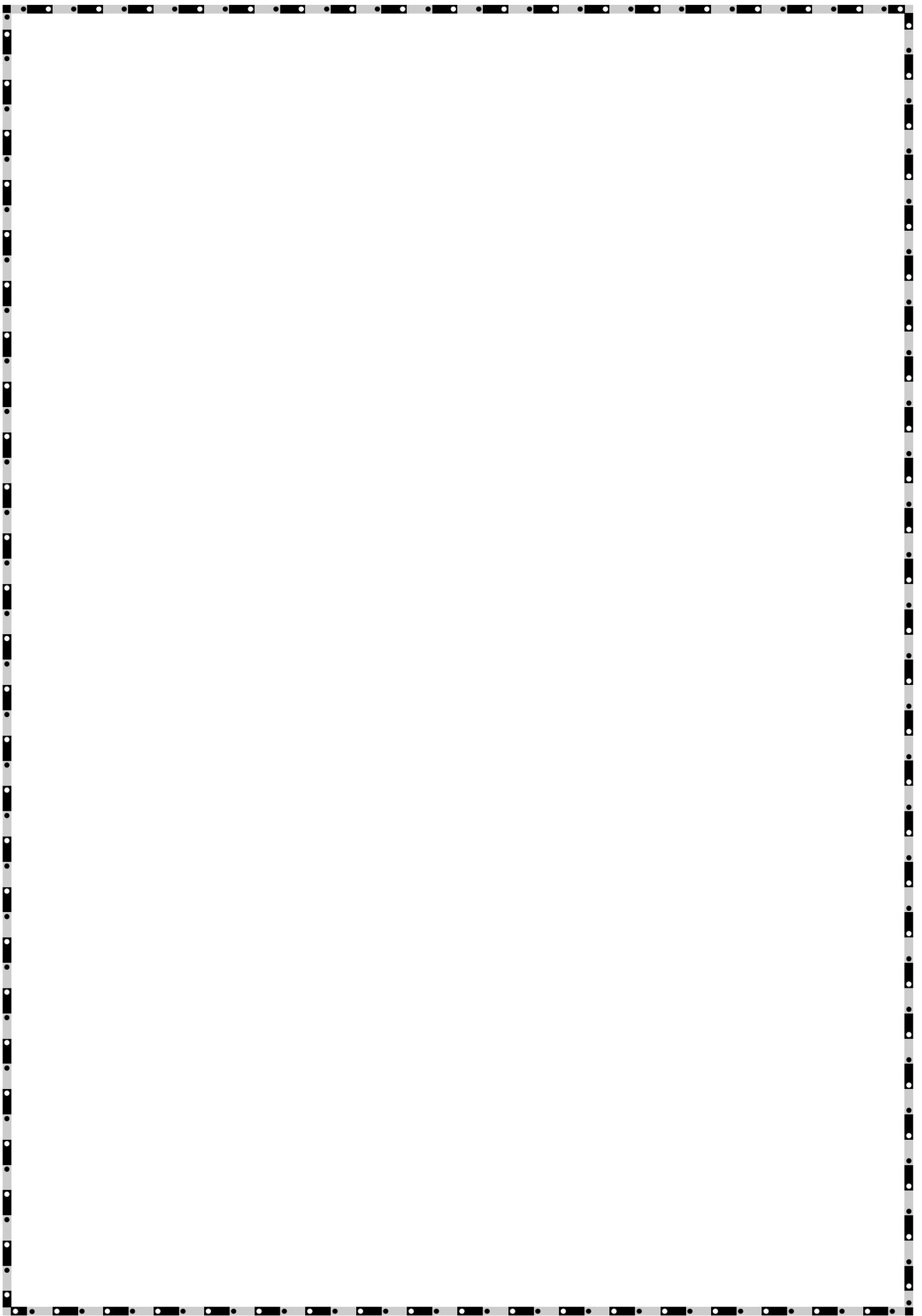
.....

وشكرا على حسن تعاونكم















الملحق رقم (05) :

جامعة ابن خلدون . تيارت .

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم النفس العمل والتنظيم والأرغونوميا

الإستبيان

بيانات شخصية:

الجنس: ذكر () أنثى ()

السن:

المستوى التعليمي:

الوظيفة:

الأقدمية:

التعليمة

تحية طيبة وبعد:

في إطار قيامنا بإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم والأرغونوميا تحت عنوان النمط القيادي وعلاقته بتماسك جماعة العمل لدى عمال جامعة ابن خلدون "كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية" نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الخاص بالنمط القيادي وإستبيان خاص بتماسك جماعة العمل، فنرجو منكم التكرم بمليء الإستبيان بعد قراءة كل عبارة بعناية ومن ثم وضع العلامة (X) في المكان المناسب ونحيطكم علما بأن هذه المعلومات تكون في موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

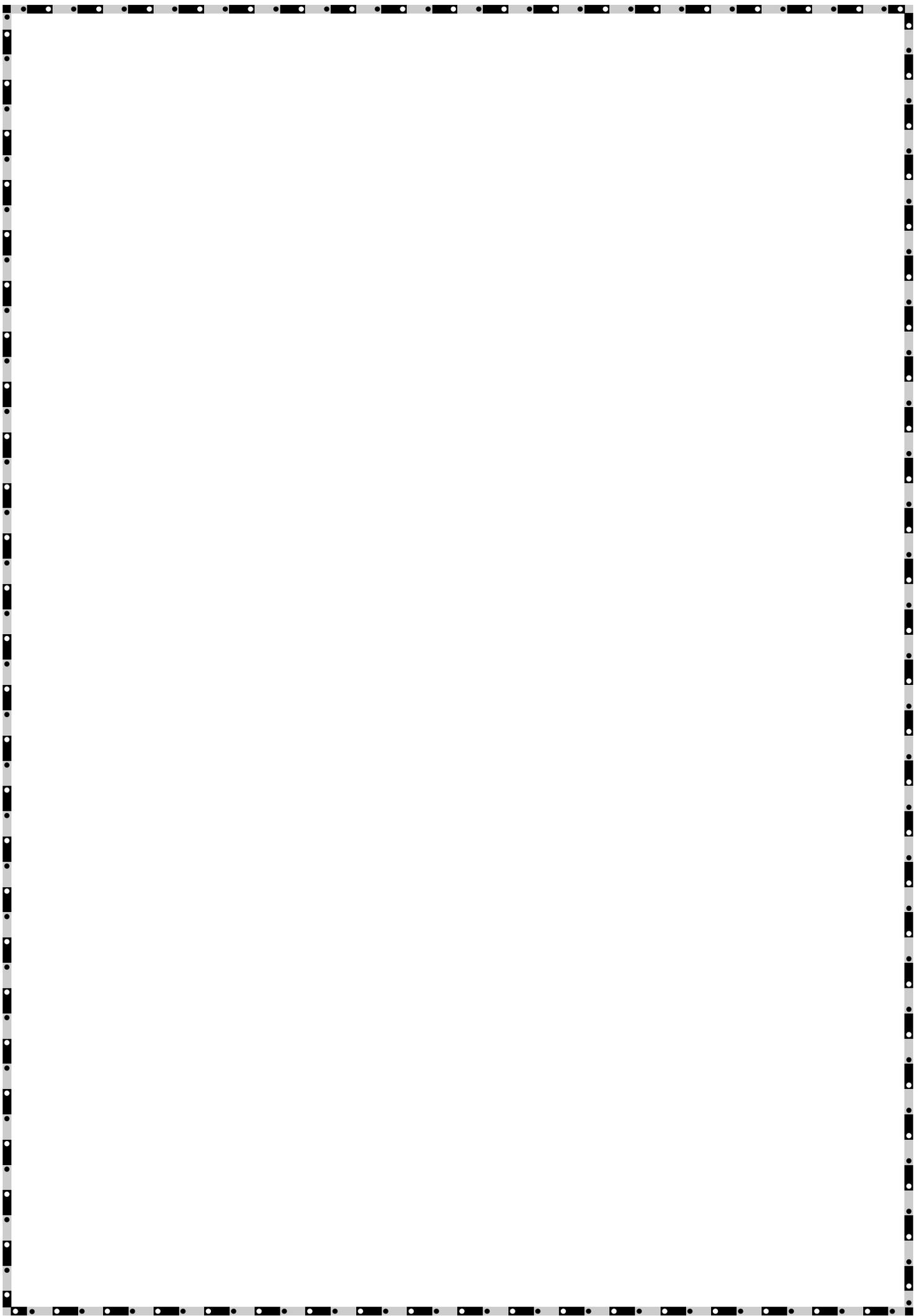
إستبيان خاص بالنمط القيادي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يفسح لي رئيسي المجال لإبداء آرائي وطرح أفكار جديدة في مجال العمل.					
02	يتقبل رئيسي أي تغيير أقترحه في أسلوب العمل.					
03	يرى رئيسي أن تبادل الآراء مضيعة للوقت.					
04	يعتبر رئيسي ولائي له مقياسا لحصولي على الإمتيازات المختلفة.					
05	يشجعني رئيسي على المناقشة الجماعية في أساليب العمل .					
06	يكون رئيسي هو المتحدث الرسمي دائما.					
07	يفوض لي رئيسي كل صلاحياته الإدارية.					
08	يؤكد رئيسي أن المشاركة في إتخاذ القرارات أساس الإدارة العلمية.					
09	ينفرد رئيسي بحل كل المشكلات.					
10	يحرص رئيسي على تحقيق صلاحيات متكافئة وعادلة بين العمال.					
11	يعتقد رئيسي أن الإدارة لها حلول جاهزة.					
12	يعطي لي رئيسي الحرية في مجال عملي .					
13	يتبنى رئيسي الإقتراحات الهادفة التي أقدمها.					
14	يطالبي رئيسي بتنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها.					
15	يتساهل رئيسي في أداء الواجبات.					
16	يهتم رئيسي بنتائج العمل أكثر من إهتمامه بتفاصيله.					
17	يحرص رئيسي على تنسيق الجهود داخل العمل.					
18	يوافق رئيسي على الطرق التي أختارها لإنجاز العمل.					
19	يتردد رئيسي في إعطاء أي نوع من الحرية لإبداء الرأي.					
20	يشجعني رئيسي على العمل وحل المشاكل الإدارية.					
21	يقي رئيسي الوضع على حاله ولا يأخذ أي إجراءات تعديلية.					
22	يهتم رئيسي بتنظيم العمل فقط.					
23	يشاركني رئيسي في إتخاذ القرار.					
24	يتأثر رئيسي بميولاني الشخصية في العمل.					
25	يحرص رئيسي على تطبيق القواعد والإجراءات بصرامة في العمل.					

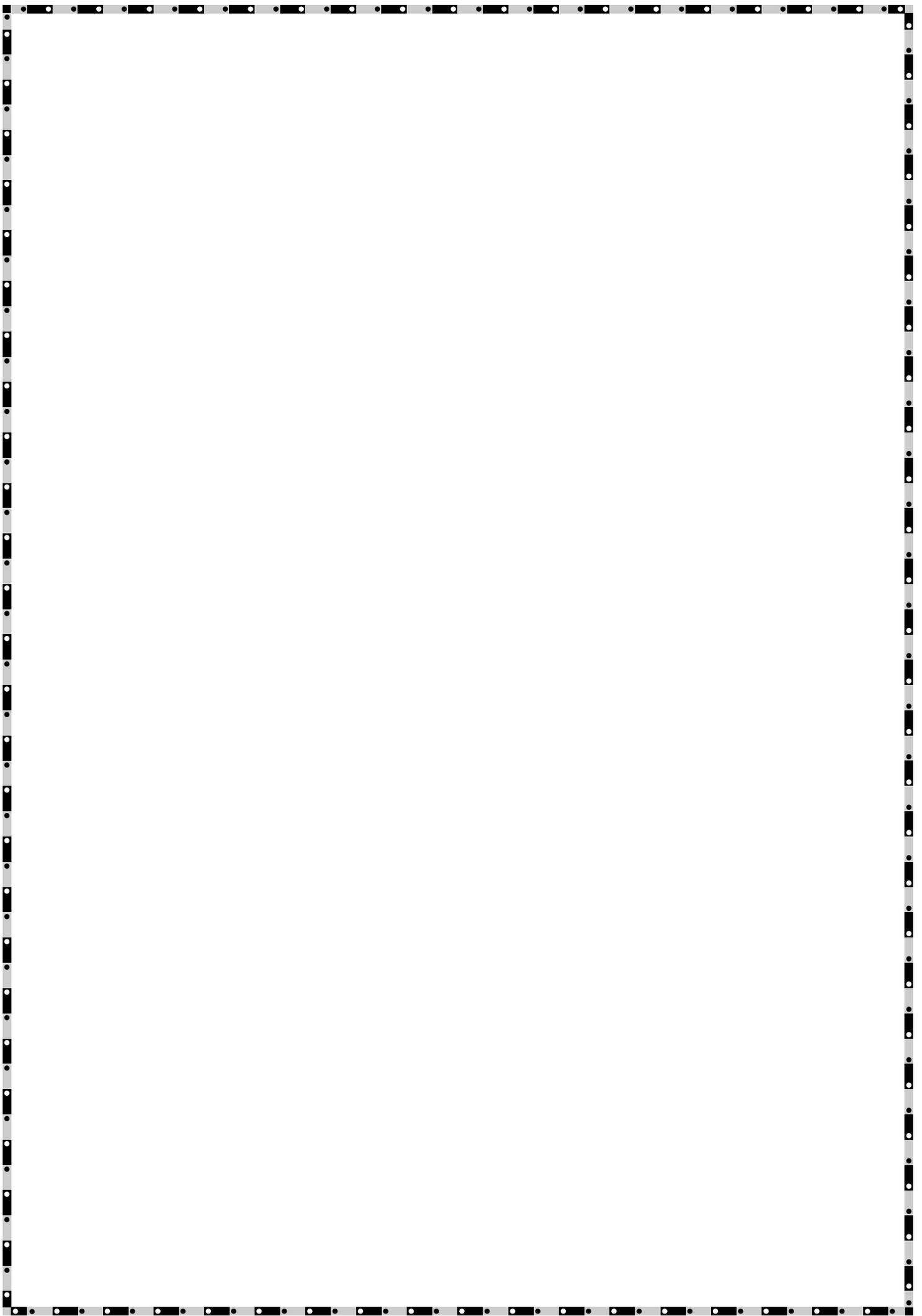
					يحفزني رئيسي على الإبداع في مجال العمل.	26
					يسمح لي رئيسي بالخروج أثناء أوقات العمل.	27
					يميل رئيسي إلى المركزية المطلقة في إتخاذ القرارات.	28
					يطبق رئيسي اللوائح التنظيمية بمرونة وفقا للمواقف المعينة.	29
					يتهرب رئيسي من مسؤوليات وأعباء العمل.	30

إستييان خاص بتماسك جماعة العمل

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أشارك جميع زملائي في أداء العمل.					
02	أعتمد على نفسي في حل المشاكل المهنية التي تواجهني.					
03	توجد ثقة متبادلة بيني وبين زملائي في العمل.					
04	أحترم القيم الخاصة بزملائي.					
05	يسمح لي زملائي بالحوار التام في أمور العمل.					
06	أميل إلى إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل لوحدي.					
07	أختار الزملاء المناسبين لأداء مهمة ما.					
08	أختلف مع زملائي عند إتخاذ القرارات.					
09	أقيم مع زملائي حفلات داخل نطاق العمل.					
10	ألبي مع زملائي الحاجات اللازمة للجماعة.					
11	أبادل مع زملائي الأفكار الخاصة بالعمل.					
12	أعاون مع زملائي في العمل بصورة فعالة في حل المشاكل.					
13	ألتزم مع زملائي بالمعايير الخاصة بالعمل.					
14	نحظى بالشكر والتقدير من طرف رئيسي عند تأدية المهام بصورة مشرفة.					
15	أشارك مع الزملاء الذين تتوافر فيهم المهارات اللازمة لإنجاز الأهداف المراد تحقيقها في العمل.					
16	أواجه مع زملائي المشاكل التي تواجهنا في العمل.					
17	لدي إتجاه سلمي نحو العمل الجماعي.					
18	أتواصل باستمرار مع زملائي في العمل.					
19	أستخدم مع زملائي طرق وأساليب فعالة في إتخاذ القرار.					
20	يوجد تنافس بيني وبين زملائي داخل القسم.					







الملحق رقم (06) :

جامعة ابن خلدون . تيارت .

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم النفس العمل والتنظيم والأرغونوميا

الإستبيان

بيانات شخصية:

الجنس: ذكر () أنثى ()

السن: [23-18] () [29-24] () [35-30] () [41-36] () [47-42] [48 فما فوق]

المستوى التعليمي: ابتدائي () متوسط () ثانوي () جامعي () الأقدمية: [0-5] ()

[6-10] () [10 فما فوق] ()

التعليمة

تحية طيبة وبعد:

في إطار قيامنا بإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم والأرغونوميا تحت عنوان النمط القيادي وعلاقته بتماسك جماعة العمل لدى عمال جامعة ابن خلدون "كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية" نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الخاص بالنمط القيادي وإستبيان خاص بتماسك جماعة العمل، فنرجو منكم التكرم بملئ الإستبيان بعد قراءة كل عبارة بعناية ومن ثم وضع العلامة (X) في المكان المناسب ونحيطكم علما بأن هذه المعلومات تكون في موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

إستبيان خاص بالنمط القيادي

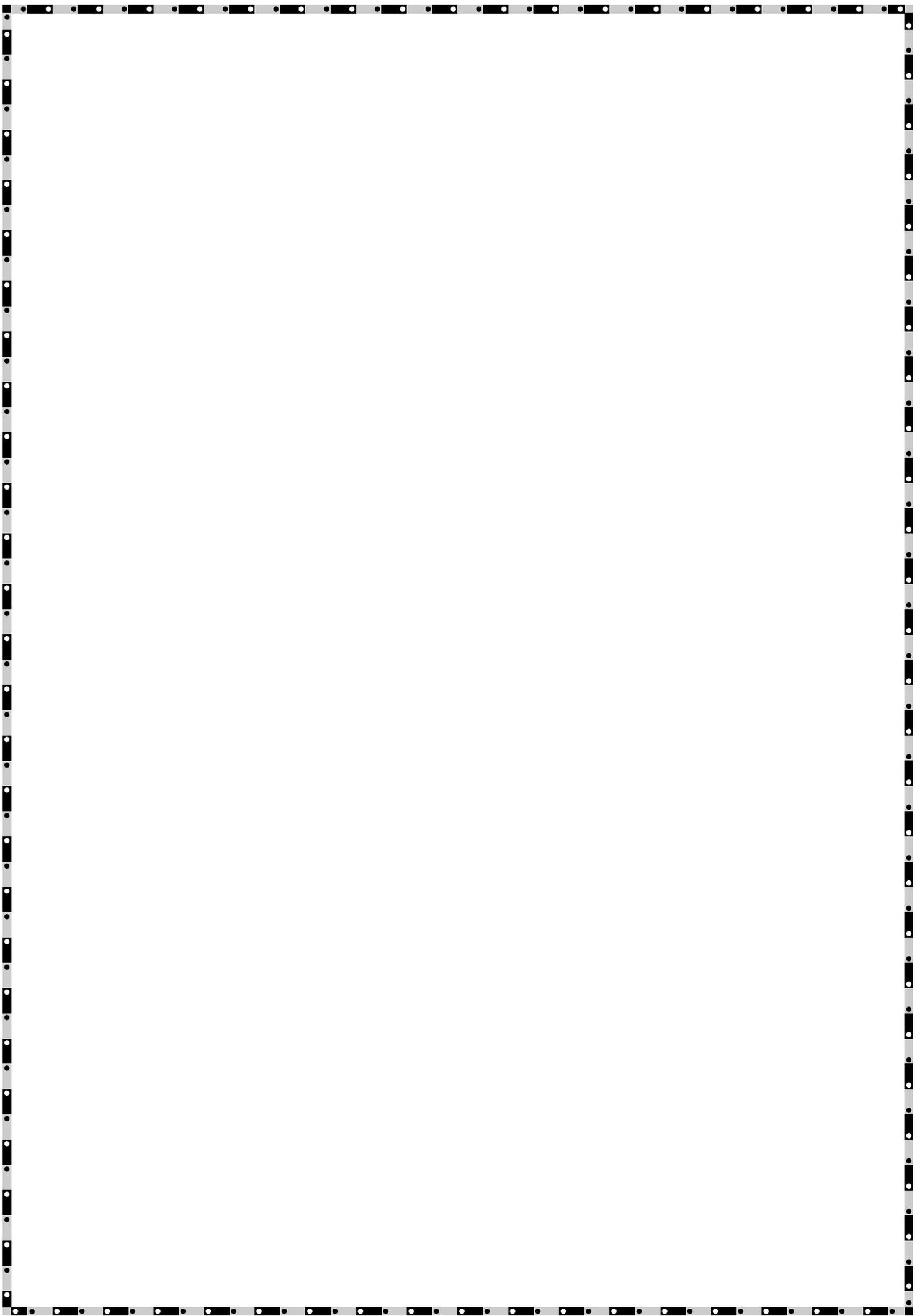
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يتقبل رئيسي أي تغيير أفتخره في أسلوب العمل.					
02	يرى رئيسي أن تبادل الآراء مضيعة للوقت.					
03	يعتبر رئيسي ولائي له مقياسا لحصولي على الإمتيازات المختلفة.					
04	يشجعني رئيسي على المناقشة الجماعية في أساليب العمل .					
05	يكون رئيسي هو المتحدث الرسمي دائما.					
06	يفوض لي رئيسي كل صلاحياته الإدارية.					
07	يؤكد رئيسي أن المشاركة في إتخاذ القرارات أساس الإدارة العلمية.					
08	ينفرد رئيسي بحل كل المشكلات.					
09	يحرص رئيسي على تحقيق صلاحيات متكافئة وعادلة بين العمال.					
10	يعتقد رئيسي أن الإدارة لها حلول جاهزة.					
11	يعطي لي رئيسي الحرية في مجال عملي .					
12	يتبنى رئيسي الإقتراحات الهادفة التي أقدمها.					
13	يطالبني رئيسي بتنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها.					
14	يهتم رئيسي بنتائج العمل أكثر من إهتمامه بتفصيله.					
15	يحرص رئيسي على تنسيق الجهود داخل العمل.					
16	يوافق رئيسي على الطرق التي أختارها لإنجاز العمل.					
17	يتردد رئيسي في إعطاء أي نوع من الحرية لإبداء الرأي.					
18	يشجعني رئيسي على العمل وحل المشاكل الإدارية.					
19	يقي رئيسي الوضع على حاله ولا يأخذ أي إجراءات تعديلية.					
20	يهتم رئيسي بتنظيم العمل فقط.					
21	يشاركني رئيسي في إتخاذ القرار.					
22	يتأثر رئيسي بميولاتي الشخصية في العمل.					
23	يحرص رئيسي على تطبيق القواعد والإجراءات بصرامة في العمل.					
24	يحفزني رئيسي على الإبداع في مجال العمل.					
25	يسمح لي رئيسي بالخروج أثناء أوقات العمل.					
26	يميل رئيسي إلى المركزية المطلقة في إتخاذ القرارات.					
27	يطبق رئيسي اللوائح التنظيمية بمرونة وفقا للمواقف المعينة.					

					يتهرب رئيسي من مسؤوليات وأعباء العمل.	28
--	--	--	--	--	---------------------------------------	----

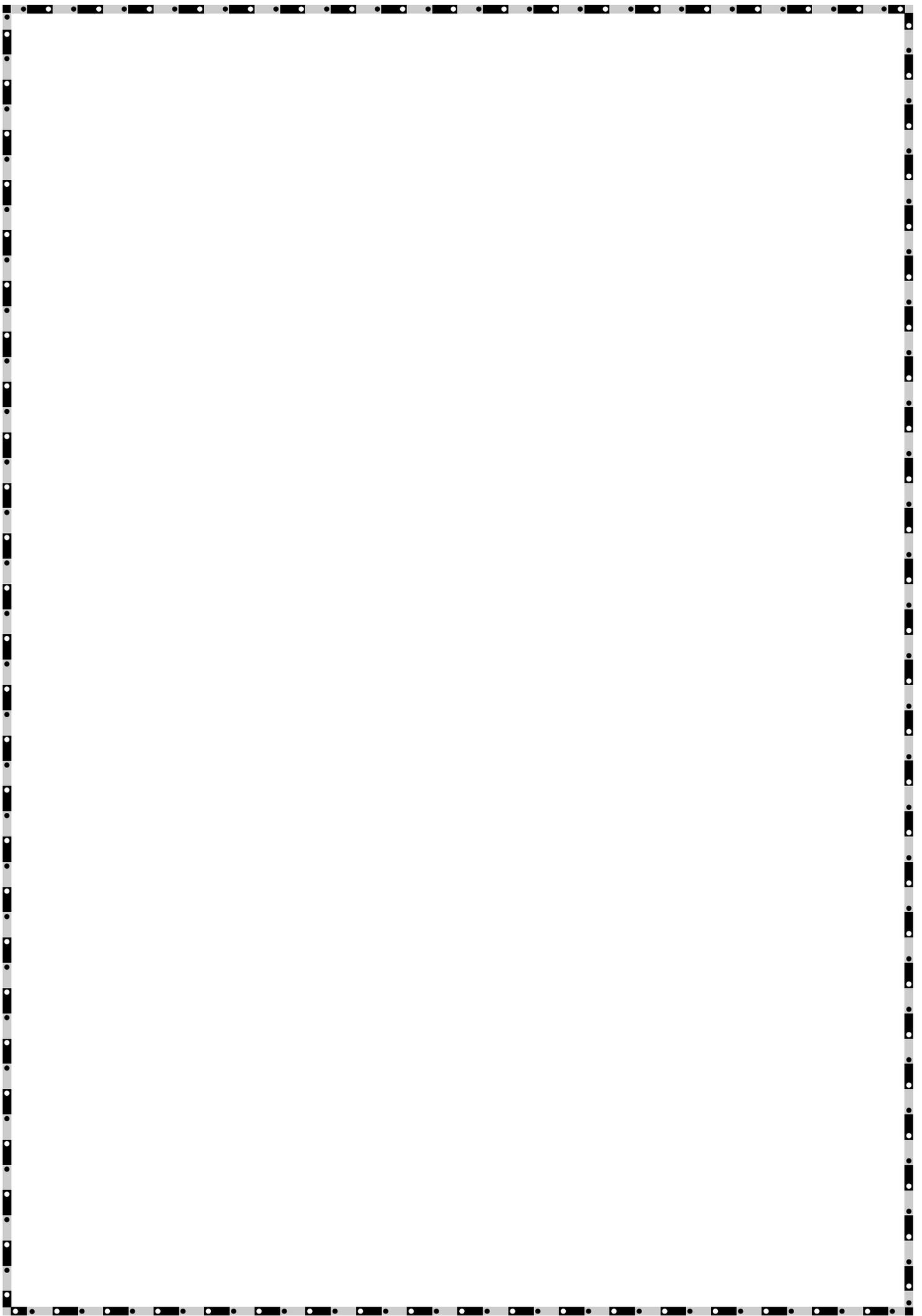
إستبيان خاص بتماسك جماعة العمل

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					أشارك جميع زملائي في أداء العمل.	01
					أعتمد على نفسي في حل المشاكل المهنية التي تواجهني.	02
					توجد ثقة متبادلة بيني وبين زملائي في العمل.	03
					أحترم القيم الخاصة بزملائي.	04
					يسمح لي زملائي بالحوار التام في أمور العمل.	05
					أميل إلى إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل لوحدي.	06
					أختار الزملاء المناسبين لأداء مهمة ما.	07
					أختلف مع زملائي عند إتخاذ القرارات.	08
					أواجه مع زملائي المشاكل التي تواجهنا في العمل.	09
					لدي إتجاه سلبي نحو العمل الجماعي.	10
					أتواصل باستمرار مع زملائي في العمل.	11
					أستخدم مع زملائي طرق وأساليب فعالة في إتخاذ القرار.	12
					يوجد تنافس بيني وبين زملائي داخل القسم.	13

"مع كل الشكر والإحترام والتقدير"







الإتساق الداخلي (النمط الديمقراطي) Corrélations

Rélations

	n1	n5	n8	n10	n13	n17	n20	n23	n26	n29	بن1	total1	
n1	Corrélation de Pearson	1	,827*	,421	,715**	-,155	,202	,099	,013	,215	,213	,486	,344
	Sig. (bilatérale)		,000	,118	,003	,582	,469	,725	,965	,443	,445	,066	,209
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
n5	Corrélation de Pearson	,827**	1	,603*	,770**	,188	,425	,274	,294	,406	,350	,701**	,625*
	Sig. (bilatérale)	,000		,017	,001	,503	,115	,323	,287	,133	,201	,004	,013
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
n8	Corrélation de Pearson	,421	,603*	1	,603*	,430	,404	,282	,268	,188	,268	,602*	,614*
	Sig. (bilatérale)	,118	,017		,017	,110	,135	,309	,334	,502	,335	,018	,015
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
n10	Corrélation de Pearson	,715**	,770*	,603*	1	,033	,332	,314	,155	,331	,306	,619*	,578*
	Sig. (bilatérale)	,003	,001	,017		,906	,226	,255	,582	,228	,267	,014	,024
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
n13	Corrélation de Pearson	-,155	,188	,430	,033	1	,565*	,499	,532*	,468	,514	,564*	,628*
	Sig. (bilatérale)	,582	,503	,110	,906		,028	,058	,041	,079	,050	,029	,012
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
n17	Corrélation de Pearson	,202	,425	,404	,332	,565*	1	,904**	,885**	,922**	,922**	,904**	,921**
	Sig. (bilatérale)	,469	,115	,135	,226	,028		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
n20	Corrélation de Pearson	,099	,274	,282	,314	,499	,904**	1	,912**	,937**	,949**	,852**	,868**
	Sig. (bilatérale)	,725	,323	,309	,255	,058	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
n23	Corrélation de Pearson	,013	,294	,268	,155	,532*	,885**	,912**	1	,893**	,884**	,804**	,838**
	Sig. (bilatérale)	,965	,287	,334	,582	,041	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
n26	Corrélation de Pearson	,215	,406	,188	,331	,468	,922**	,937**	,893**	1	,925**	,870**	,860**
	Sig. (bilatérale)	,443	,133	,502	,228	,079	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
n29	Corrélation de Pearson	,213	,350	,268	,306	,514	,922**	,949**	,884**	,925**	1	,875**	,875**
	Sig. (bilatérale)	,445	,201	,335	,267	,050	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
بن1	Corrélation de Pearson	,486	,701*	,602*	,619*	,564*	,904**	,852**	,804**	,870**	,875**	1	,981**
	Sig. (bilatérale)	,066	,004	,018	,014	,029	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
total1	Corrélation de Pearson	,344	,625*	,614*	,578*	,628*	,921**	,868**	,838**	,860**	,875**	,981**	1
	Sig. (bilatérale)	,209	,013	,015	,024	,012	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الإتساق الداخلي (النمط البيروقراطي)

Corrélations

		n3	n4	n6	n9	n14	n16	n19	n22	n25	n28	بن2	total1
n3	Corrélation de Pearson	1	,032	-,149	,208	,891**	,575*	,475	,598*	,422	,568*	,618*	,686**
	Sig. (bilatérale)		,910	,596	,458	,000	,025	,074	,019	,117	,027	,014	,005
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
n4	Corrélation de Pearson	,032	1	,572*	,759**	,236	,072	,250	,367	,238	,134	,551*	,463
	Sig. (bilatérale)	,910		,026	,001	,396	,799	,368	,179	,392	,633	,033	,083
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
n6	Corrélation de Pearson	-,149	,572*	1	,503	-,080	,304	,388	,430	,426	,087	,513	,412
	Sig. (bilatérale)	,596	,026		,056	,777	,271	,153	,110	,114	,758	,050	,127
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
n9	Corrélation de Pearson	,208	,759**	,503	1	,323	,264	,362	,619*	,320	,128	,655**	,551*
	Sig. (bilatérale)	,458	,001	,056		,241	,341	,185	,014	,245	,650	,008	,033
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
n14	Corrélation de Pearson	,891*	,236	-,080	,323	1	,415	,321	,481	,254	,398	,578*	,603*
	Sig. (bilatérale)	,000	,396	,777	,241		,124	,243	,070	,361	,142	,024	,017
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
n16	Corrélation de Pearson	,575*	,072	,304	,264	,415	1	,892**	,826**	,939**	,876**	,837**	,877**
	Sig. (bilatérale)	,025	,799	,271	,341	,124		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
n19	Corrélation de Pearson	,475	,250	,388	,362	,321	,892*	1	,856**	,940**	,874**	,872**	,896**
	Sig. (bilatérale)	,074	,368	,153	,185	,243	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
n22	Corrélation de Pearson	,598*	,367	,430	,619*	,481	,826*	,856**	1	,854**	,697**	,930**	,914**
	Sig. (bilatérale)	,019	,179	,110	,014	,070	,000	,000		,000	,004	,000	,000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
n25	Corrélation de Pearson	,422	,238	,426	,320	,254	,939*	,940**	,854**	1	,871**	,860**	,887**
	Sig. (bilatérale)	,117	,392	,114	,245	,361	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
n28	Corrélation de Pearson	,568*	,134	,087	,128	,398	,876*	,874**	,697**	,871**	1	,762**	,830**
	Sig. (bilatérale)	,027	,633	,758	,650	,142	,000	,000	,004	,000		,001	,000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
بن2	Corrélation de Pearson	,618*	,551*	,513	,655**	,578*	,837*	,872**	,930**	,860**	,762**	1	,986**
	Sig. (bilatérale)	,014	,033	,050	,008	,024	,000	,000	,000	,000	,001		,000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
total1	Corrélation de Pearson	,686*	,463	,412	,551*	,603*	,877*	,896**	,914**	,887**	,830**	,986**	1
	Sig. (bilatérale)	,005	,083	,127	,033	,017	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الإتساق الداخلي (النمط الفوضوي) Corrélations

Lations

	n2	n7	n11	n12	n15	n18	n21	n24	n27	n30	بن3	total1
n2	1	,817**	,803**	,690**	,242	,623*	,494	,584*	,580*	,580*	,837**	,745**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,004	,385	,013	,061	,022	,023	,023	,000	,001
N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
n7	,817**	1	,520*	,559*	,345	,414	,269	,331	,385	,422	,651**	,608**
Sig. (bilatérale)		,000	,047	,030	,208	,125	,333	,228	,157	,117	,009	,016
N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
n1	,803**	,520*	1	,842**	-,023	,476	,455	,535*	,443	,472	,732**	,686**
Sig. (bilatérale)		,000	,047	,000	,936	,073	,088	,040	,098	,076	,002	,005
N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
n1	,690**	,559*	,842**	1	,040	,427	,434	,511	,427	,444	,716**	,652**
Sig. (bilatérale)		,004	,030	,000	,888	,113	,106	,051	,112	,097	,003	,008
N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
n1	,242	,345	-,023	,040	1	,070	-,099	,042	-,007	,040	,205	,183
Sig. (bilatérale)		,385	,208	,936	,888	,804	,726	,883	,980	,886	,463	,515
N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
n1	,623*	,414	,476	,427	,070	1	,907**	,956**	,966**	,966**	,902**	,893**
Sig. (bilatérale)		,013	,125	,073	,113	,804	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
n2	,494	,269	,455	,434	-,099	,907**	1	,941**	,949**	,905**	,836**	,806**
Sig. (bilatérale)		,061	,333	,088	,106	,726	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
n2	,584*	,331	,535*	,511	,042	,956**	,941**	1	,954**	,932**	,905**	,900**
Sig. (bilatérale)		,022	,228	,040	,051	,883	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
n2	,580*	,385	,443	,427	-,007	,966**	,949**	,954**	1	,973**	,886**	,871**
Sig. (bilatérale)		,023	,157	,098	,112	,980	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
n3	,580*	,422	,472	,444	,040	,966**	,905**	,932**	,973**	1	,894**	,904**
Sig. (bilatérale)		,023	,117	,076	,097	,886	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
بن3	,837**	,651**	,732**	,716**	,205	,902**	,836**	,905**	,886**	,894**	1	,959**
Sig. (bilatérale)		,000	,009	,002	,003	,463	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
tot	,745**	,608**	,686**	,652**	,183	,893**	,806**	,900**	,871**	,904**	,959**	1
al1	Sig. (bilatérale)		,001	,016	,005	,008	,515	,000	,000	,000	,000	,000
N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations (إلتساق الداخلي (هيكل الجماعة)

Corrélations

	t1	t3	t5	t7	t9	t11	t12	t14	t16	t18	٤-1	total2	
t1	Corrélation de Pearson	1	,202	,325	,404	,000	-,376	-,360	,131	,602	,425	,549	,525
	Sig. (bilatérale)		,471	,237	,135	1,000	,167	,188	,642	,017	,115	,034	,044
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
t3	Corrélation de Pearson	,202	1	,572*	,624*	,437	-,239	-,352	,375	,032	,835**	,810**	,748**
	Sig. (bilatérale)	,471		,026	,013	,104	,392	,198	,168	,910	,000	,000	,001
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
t5	Corrélation de Pearson	,325	,572*	1	,454	,409	-,043	-,335	,036	-,149	,568*	,637*	,578*
	Sig. (bilatérale)	,237	,026		,089	,130	,878	,222	,899	,596	,027	,011	,024
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
t7	Corrélation de Pearson	,404	,624*	,454	1	,221	-,398	-,144	,188	,583*	,603*	,806**	,860**
	Sig. (bilatérale)	,135	,013	,089		,429	,141	,609	,502	,023	,017	,000	,000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
t9	Corrélation de Pearson	,000	,437	,409	,221	1	-,033	-,548*	,439	-,142	,526*	,454	,406
	Sig. (bilatérale)	1,000	,104	,130	,429		,907	,034	,102	,613	,044	,089	,133
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
t11	Corrélation de Pearson	-,376	-,239	-,043	-,398	-,033	1	,268	-,285	-,432	-,043	-,177	-,210
1	Sig. (bilatérale)	,167	,392	,878	,141	,907		,335	,303	,108	,880	,528	,453
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
t12	Corrélation de Pearson	-,360	-,352	-,335	-,144	-,548*	,268	1	-,490	,040	-,282	-,282	-,186
2	Sig. (bilatérale)	,188	,198	,222	,609	,034	,335		,063	,888	,308	,309	,506
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
t14	Corrélation de Pearson	,131	,375	,036	,188	,439	-,285	-,490	1	-,122	,288	,358	,180
4	Sig. (bilatérale)	,642	,168	,899	,502	,102	,303	,063		,664	,298	,191	,520
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
t16	Corrélation de Pearson	,602	,032	-,149	,583*	-,142	-,432	,040	-,122	1	,257	,380	,532
6	Sig. (bilatérale)	,017	,910	,596	,023	,613	,108	,888	,664		,356	,162	,041
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
t18	Corrélation de Pearson	,425	,835**	,568*	,603*	,526*	-,043	-,282	,288	,257	1	,927**	,890**
8	Sig. (bilatérale)	,115	,000	,027	,017	,044	,880	,308	,298	,356		,000	,000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
٤-1	Corrélation de Pearson	,549*	,810**	,637*	,806**	,454	-,177	-,282	,358	,380	,927**	1	,964**
	Sig. (bilatérale)	,034	,000	,011	,000	,089	,528	,309	,191	,162	,000		,000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
tot	Corrélation de Pearson	,525*	,748**	,578*	,860**	,406	-,210	-,186	,180	,532*	,890**	,964**	1
al2	Sig. (bilatérale)	,044	,001	,024	,000	,133	,453	,506	,520	,041	,000	,000	
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations (الإتساق الداخلي (خصائص الجماعة)

Orrélations

	t2	t4	t6	t8	t10	t13	t15	t17	t19	t20	٤-2	total2	
t2	Corrélation de Pearson	1	,257	,822**	,208	,515*	,180	,044	,032	-,149	,822**	,625*	,532
	Sig. (bilatérale)		,356	,000	,458	,049	,520	,876	,910	,596	,000	,013	,041
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
t4	Corrélation de Pearson	,257	1	,417	,886**	-,085	-,507	,432	,835**	,568*	,417	,814**	,890**
	Sig. (bilatérale)	,356		,122	,000	,763	,054	,108	,000	,027	,122	,000	,000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
t6	Corrélation de Pearson	,822**	,417	1	,389	,242	,281	,051	,259	,174	1,000**	,795**	,731**
	Sig. (bilatérale)	,000	,122		,152	,385	,309	,856	,350	,536	,000	,000	,002
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
t8	Corrélation de Pearson	,208	,886**	,389	1	-,185	-,407	,318	,759**	,503	,389	,748**	,810**
	Sig. (bilatérale)	,458	,000	,152		,510	,132	,249	,001	,056	,152	,001	,000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
t10	Corrélation de Pearson	,515*	-,085	,242	-,185	1	,294	,184	-,215	-,155	,242	,283	,128
	Sig. (bilatérale)	,049	,763	,385	,510		,288	,512	,441	,581	,385	,307	,650
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
t13	Corrélation de Pearson	,180	-,507	,281	-,407	,294	1	-,405	-,514	-,489	,281	-,136	-,274
	Sig. (bilatérale)	,520	,054	,309	,132	,288		,134	,050	,064	,309	,628	,323
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
t15	Corrélation de Pearson	,044	,432	,051	,318	,184	-,405	1	,271	,296	,051	,418	,418
	Sig. (bilatérale)	,876	,108	,856	,249	,512	,134		,330	,284	,856	,121	,121
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
t17	Corrélation de Pearson	,032	,835**	,259	,759**	-,215	-,514	,271	1	,572*	,259	,661**	,748**
	Sig. (bilatérale)	,910	,000	,350	,001	,441	,050	,330		,026	,350	,007	,001
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
t19	Corrélation de Pearson	-,149	,568*	,174	,503	-,155	-,489	,296	,572*	1	,174	,502	,578
	Sig. (bilatérale)	,596	,027	,536	,056	,581	,064	,284	,026		,536	,056	,024
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
t20	Corrélation de Pearson	,822**	,417	1,000**	,389	,242	,281	,051	,259	,174	1	,795**	,731**
	Sig. (bilatérale)	,000	,122	,000	,152	,385	,309	,856	,350	,536		,000	,002
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
٤-2	Corrélation de Pearson	,625*	,814**	,795**	,748**	,283	-,136	,418	,661**	,502	,795**	1	,977**
	Sig. (bilatérale)	,013	,000	,000	,001	,307	,628	,121	,007	,056	,000		,000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
total2	Corrélation de Pearson	,532	,890**	,731**	,810**	,128	-,274	,418	,748**	,578	,731**	,977**	1
	Sig. (bilatérale)	,041	,000	,002	,000	,650	,323	,121	,001	,024	,002	,000	
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Fiabilité
Echelle : TOUTES LES VARIABLES

الملحق رقم (08)

حساب الثبات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,909	9

Fiabilité
Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,887	10

Echelle : TOUTES LES VARIABLES
Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,806	6

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,846	7

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,973	3

Fiabilité

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,927	2

tatistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,930
		Nombre d'éléments	14 ^a
	Partie 2	Valeur	,950
		Nombre d'éléments	14 ^b
		Nombre total d'éléments	28
Corrélation entre les sous-échelles			,965
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,982
	Longueur inégale		,982
Coefficient de Guttman split-half			,982

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,785
		Nombre d'éléments	5 ^a
	Partie 2	Valeur	,976
		Nombre d'éléments	4 ^b
		Nombre total d'éléments	9
Corrélation entre les sous-échelles			,641
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,782
	Longueur inégale		,783
Coefficient de Guttman split-half			,778

tatistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,930
		Nombre d'éléments	14 ^a
	Partie 2	Valeur	,950
		Nombre d'éléments	14 ^b
		Nombre total d'éléments	28
Corrélation entre les sous-échelles			,965
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,982
	Longueur inégale		,982
Coefficient de Guttman split-half			,982

الملحق رقم (09):

Statistiques descriptives			
	Moyenne	Ecart-type	N
النمطالديموقراطي	32,7460	7,51008	50
امجموعالتماسك	50,5400	5,79659	50

Corrélations

		النمطالديموقراطي	امجموعالتماسك
النمطالديموقراطي	Corrélation de Pearson	1	,425**
	Sig. (bilatérale)		,002
	N	50	50
امجموعالتماسك	Corrélation de Pearson	,425**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	
	N	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Statistiques descriptives			
	Moyenne	Ecart-type	N
النمطالبيروقراطي	31,6600	5,29000	50
امجموعالتماسك	50,5400	5,79659	50

		النمطالبيروقراطي	امجموعالتماسك
النمطالبيروقراطي	Corrélation de Pearson	1	,336*
	Sig. (bilatérale)		,017
	N	50	50
امجموعالتماسك	Corrélation de Pearson	,336*	1
	Sig. (bilatérale)	,017	
	N	50	50

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
النمط الفوضوي	30,6800	3,96124	50
امجمو عالتماسك	50,5400	5,79659	50

Corrélations

	النمط الفوضوي	امجمو عالتماسك
Corrélation de Pearson	1	,161
Sig. (bilatérale)		,263
النمط الفوضوي		
Somme des carrés et produits croisés	768,880	181,640
Covariance	15,691	3,707
N	50	50
امجمو عالتماسك		
Corrélation de Pearson	,161	1
Sig. (bilatérale)	,263	
Somme des carrés et produits croisés	181,640	1646,420
Covariance	3,707	33,600
N	50	50

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
مجمو عالقادى	95,0860	12,49369	50
امجمو عالتماسك	50,5400	5,79659	50

Corrélations

	مجمو عالقادى	امجمو عالتماسك
Corrélation de Pearson	1	,449**
Sig. (bilatérale)		,001
مجمو عالقادى		
Somme des carrés et produits croisés	7648,520	1592,478
Covariance	156,092	32,500
N	50	50
امجمو عالتماسك		
Corrélation de Pearson	,449**	1
Sig. (bilatérale)	,001	
Somme des carrés et produits croisés	1592,478	1646,420
Covariance	32,500	33,600
N	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
امجموعاالتماسك	ذكر	18	51,2222	6,06393	1,42928
	أنثى	32	50,1563	5,70291	1,00814

ANOVA à 1 facteur

امجموعاالتماسك

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	76,359	2	38,180	1,143	,328
Intra-groupes	1570,061	47	33,406		
Total	1646,420	49			