

جامعة قاصدي مباح، ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان :

أثر الكفاءة الذاتية للقائد في سلوكياته دراسة حالة مديرية جامعة قاصدي مباح _ ورقلة

من إعداد الطالبين: حمزة أولاد سالم ومحمد عبد الوهاب مخلوفي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019/06/20

أمام اللجنة المكونة من :

الأستاذ(ة) /سميرة صالح (أستاذ محاضر قسم أ - جامعة قاصدي مباح ،ورقلة) رئيسا.

الأستاذ(ة) / محمد عادل عياض (أستاذ مساعد قسم أ - جامعة قاصدي مباح ،ورقلة)مشرفا ومقررا.

الأستاذ(ة) /بشير بن شويحة. (أستاذ محاضر قسم ب - جامعة قاصدي مباح ،ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية 2019/2018

جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الموارد البشرية
بعنوان :

أثر الكفاءة الذاتية للقائد في سلوكياته
دراسة حالة مديرية جامعة قاصدي مرباح _ ورقلة

من إعداد الطالبين: حمزة أولادسالم ومحمد عبد الوهاب مخلوفي
نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019/06/20
أمام اللجنة المكونة من :

الأستاذ(ة) /سميرة صالحى (أستاذ محاضر قسم أ – جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة) رئيسا.
الأستاذ(ة) / محمد عادل عياض (أستاذ مساعد قسم أ – جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة)مشرفا ومقررا.
الأستاذ(ة) / بشير بن شويحة . (أستاذ محاضر قسم ب – جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية 2019/2018

الإهداء

أهدي مع خالص الحب والإمتنان هذا العمل إلى والدي رحمه الله والوالدة حفظهما

الله وإلى كل العائلة

إلى أخوايي وأعمامي

وكل الأصدقاء

وكل طلبة دفعة ماجستير أكاديمي إدارة الموارد البشرية 2019/2018

حمزة أولاد سالم

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله

إلى إختي وأختي كل باسمه

إلى زوجتي وبناتي قرة عيني : أبة ، وصال وسيرين .

إلى زملائي الطلبة

إلى زملاء العمل بالمراقبة المالية لدي ولاية ورقلة .

محمد عبد الوهاب مخلوغي

شكر وعرهان

الحمد لله الذي وفقنا الى إنجاز هذا العمل

نتوجه بجزيل الشكر والعرهان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهنا من صعوبات ونخص بالذكر الأستاذ المشرف محمد عادل عياض الذي لو يبذل علينا بتوجيهاته وبمناخه القيمة ، كما لا يفوتنا أن نشكر الأساتذة : رشيد مناصرية ، محمد عبد الرحمان بن طاجين ، و الأساتذة المحكمين كل باسمه وموظفي قسم علوم التسيير ، موظفي مديرية جامعة قاصدي مرباح ورقلة ونخص بالذكر المدير الفرعي للمستخدمين والتكوين عبد الحليم بوطمراوي ، كما لا ننس شكر لجنة المناقشة لتقويمها وتصويبها هذا العمل .

ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الكفاءة الذاتية للقائد في سلوكياته بمديرية جامعة قاصدي مرباح بورقلة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الإستبانة والمقابلة الشخصية كأداة لجمع البيانات، طبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (132) مرؤوس، تم تحليل البيانات الواردة في الإستبانة عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) نسخة (22) بالإعتماد على المتوسطات الحسابية، الإنحرافات المعيارية، معاملات الارتباط وتحليل الإنحدار البسيط و المتدرج، وخلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الكفاءة الذاتية و السلوك القيادي ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط ($R=0.723$) والعلاقة طردية وقوية ، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ($R^2=0.522$). وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الإهتمام بالكفاءة الذاتية للقادة وسبل تعزيزها و تطويرها في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: كفاءة ذاتية ، سلوك قيادي ، إهتمام بالعاملين ،إهتمام بالعمل، جامعة ورقلة.

Abstract:

The objective of this study was to study the effect of the self-efficacy of the leader on his behavior in the Directorate of the University of KasdiMerbahOuarglaThe descriptive approach was used to study the subject. The study was applied to a simple random sample of 132 subjects. , The data in the questionnaire were analyzed by using the statistical package for social sciences (Spss) (22) based on the arithmetic averages, standard deviations, correlation coefficients and simple and gradual regression analysis. The study concluded a number of results, the most important of which were: a statistically significant effect between self-efficacy and leadership behavior, and this value of correlation coefficient ($R = 0.723$) increased and the correlation was positive and strong; the explanatory power of the model was $R^2 = 0.522$. To study the need to increase attention to the self-efficacy of leaders and ways to strengthen them and develop them in the institution under study.

Keywords: self-efficacy, leadership behavior. Interest in employees, interest in work, University of Ouargla.

قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
III	الإهداء
V	الشكر
VI	ملخص الدراسة
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
ب	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول السلوك القيادي والكفاءة الذاتية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للسلوك القيادي و الكفاءة الذاتية
3	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للسلوك القيادي
9	المطلب الثاني : الإطار المفاهيمي للكفاءة الذاتية
14	المطلب الثالث: علاقة الكفاءة الذاتية بالسلوك القيادي
16	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للسلوك القيادي و الكفاءة الذاتية
16	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
19	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
22	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الكفاءة الذاتية للقائد في سلوكياته بمديرية جامعة قاصدي مرباح ورقلة	
24	تمهيد
25	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
25	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
29	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
32	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
32	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج
51	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
55	خلاصة الفصل
57	خاتمة
60	قائمة المراجع
64	الملاحق
81	فهرس المحتويات

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
20	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.	1.1
29	توزيع عينة الدراسة	1.2
29	متغيرات الدراسة	2.2
30	مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى (مقياس ليكارت)	3.2
31	معامل الثبات الكلي للإستبيان	4.2
32	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	5.2
32	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	6.2
33	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية	7.2
33	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	8.2
34	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	9.2
35	التكرار و التكرار النسبي للكفاءة الفردية و الجماعية	10.2
36	التكرار و التكرار النسبي للكفاءة الاستراتيجية	11.2
36	التكرار و التكرار النسبي للكفاءة التنظيمية	12.2
37	المتوسط و اتجاه العينة لمتغير الكفاءة الذاتية	13.2
38	التكرار و التكرار النسبي لبعده الإهتمام بالعمل	14.2
39	التكرار و التكرار النسبي لبعده الإهتمام بالعاملين	15.2
40	المتوسط و اتجاه العينة لمتغير سلوك القائد	16.2
42	العلاقات الارتباطية بين أبعاد الكفاءة الذاتية للقائد وسلوك القائد	17.2
43	ملخص تحليل الإنحدار	18.2
43	تحليل تباين الإنحدار	19.2
44	تحليل معاملات الإنحدار	20.2
45	ملخص تحليل معادلات الإنحدار	21.2
46	تحليل تباين معادلات الإنحدار	22.2
46	معاملات معادلات الإنحدار	23.2
47	المتغيرات المستقلة التي لم تدخل معادلات الإنحدار	24.2
48	الإحصائيات الوصفية حسب خاصية الجنس	25.2
48	إختبار (T) Teste في حالة المتغيرات المستقلة	26.2
49	إختبار ANOVA حسب خاصية المستوى التعليمي	27.2
49	إختبار ANOVA حسب خاصية الوظيفة الحالية	28.2
50	إختبار ANOVA حسب خاصية العمر	29.2

50	إختبار ANOVA حسب خاصية الخبرة	30.2
----	-------------------------------	------

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
27	الهيكل التنظيمي لمديرية جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة	1.2
44	مدى ملائمة خط الإنحدار	2.2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	
64	الإستبانة الخاص بالدراسة	01
67	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبانة	02
68	نتائج التحليل الإحصائي SPSS	03

مقدمة

أ . توطئة

إن الوجود الإنساني المشترك لأكثر من شخصين يتطلب نوعاً من تنظيم العلاقات بينهم، فيتولى أحدهم القيادة ويكون الآخرين مقودين أو تابعين، ويمكن القول أن ما من مجموعة بشرية إلا ويوجد بينها قائد يدير أمورها ويمتلك زمام المبادرة فيها بهدف التأثير على الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة .

كما يتحدد سلوك القائد ونجاحه في تحقيق الأهداف بناء على قدراته وخصائصه وإمكاناته في توجيه العمل ورعاية العاملين، وذلك من خلال قدراته على تحويل رؤية المستقبل إلى واقع ملموس .

وحضي موضوع الكفاءة الذاتية بدور هام في معرفة درجة التأثير على القادة وسلوكهم ويعد من العوامل الحاسمة في إنجاز أقصى أداء ولا سيما في مجال قيادة المنظمات بشكل عام وقيادة المورد البشري بشكل خاص، فالكفاءة الذاتية ليست سمة من السمات الشخصية بل هي مجموعة من الأحكام لا تتصل بما ينجزه الفرد فقط ، ولكن بحكم على ما يستطيع إنجازه ، و إنما نتاج للمقدرة الشخصية و تقاس بوصفها توقعات محددة ترتبط بسلوك محدد في موقف محدد وفي الوقت نفسه كما أنها قابلة للتعميم عبر السلوكيات والمواقف المختلفة بناء على مدى التشابه بينهما من حيث المتغيرات و المهارات المطلوبة.

ب . إشكالية الدراسة :

مما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة كما يلي :

إلى أي مدى تؤثر الكفاءة الذاتية للقائد في سلوكياته بمديرية جامعة قاصدي مرباح _ ورقلة ؟

ومن هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

الأئلة الفرعية:

- ما هو واقع سلوك القادة في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو مستوى الكفاءة الذاتية للقادة في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين الكفاءة الذاتية للقادة وسلوكياتهم بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات افراد عينة الدراسة حول سلوكيات القادة تعزى لخصائصهم الشخصية (الجنس ، المستوى التعليمي ، الوظيفة الحالية ، العمر ، الخبرة) ؟

ت . فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة إرتباط بين الكفاءة الذاتية للقائد وسلوكياته في المؤسسة محل الدراسة

الفرضيات الفرعية:

- يوجد مستوى جيد لسلوك القادة في المؤسسة محل الدراسة؛
- يوجد مستوى جيد للكفاءة الذاتية للقادة في المؤسسة محل الدراسة؛
- توجد علاقة إرتباطية بين الكفاءة الذاتية للقادة وسلوكياتهم بالمؤسسة محل الدراسة؛
- يوجد تأثير للكفاءة الذاتية للقادة في سلوكياتهم بالمؤسسة محل الدراسة؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوكيات القادة تعزى لخصائصهم الشخصية (الجنس ، المستوى التعليمي ، الوظيفة الحالية ، العمر ، الخبرة)؛

ث . أهداف الدراسة:

- نسعى من خلال بحثنا هذا إلى تحقيق جملة من الأهداف هي:
- التعرف على مستوى الكفاءة الذاتية للقادة بالمؤسسة محل الدراسة؛
 - الوقوف على واقع سلوكيات القادة بالمؤسسة محل الدراسة؛
 - تحديد أثر الكفاءة الذاتية للقادة على سلوكياتهم من وجهة نظر الموظفين من خلال العينة المبحوثة بالمؤسسة محل الدراسة؛

ج . أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في:

- أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، حيث لم يتم التطرق لمثل هذه المواضيع من قبل في حدود علم الطالبين؛
- أهمية الكفاءة الذاتية للقائد وما ينجر عنها من سلوك متبع من اجل تحقيق الاهداف ؛
- تسليط الضوء على مفهوم الكفاءة الذاتية ؛

ح . مبررات إختيار الموضوع:

- تعود أسباب إختيار الموضوع إلى عدة أسباب أهمها :
- الإقتناع بالموضوع ؛
 - إبراز أهمية الكفاءة الذاتية ومدى تأثيرها على السلوك؛
 - عدم التطرق لهذا الموضوع بالكلية من قبل في حدود علم الطالبين؛
 - إثراء المكتبة الجامعية لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة بمثل هذه المواضيع؛
 - الوعي بقيمة وأهمية الموضوع من خلال خبرتنا المهنية .

خ . منهج الدراسة:

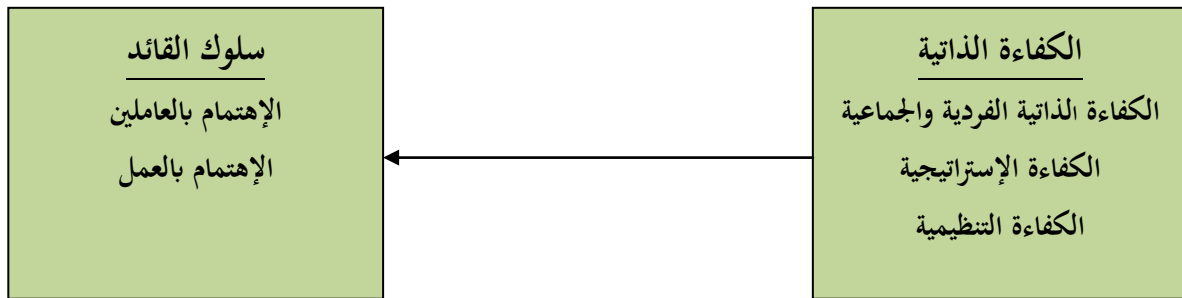
إعتمدت الدراسة على المناهج الأكثر إستخداما في دراسة الظواهر الإجتماعية والإنسانية ولأنها تناسب موضوع الدراسة الحالية، بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، من خلال النتائج التي يتم التوصل إليها، ولتحقيق الأهداف المرجوة إعتمدنا على:

المنهج الوصفي : يمكننا من جمع البيانات والمعلومات عن الموضوع المراد دراسته ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها و التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد معارفنا عن الظاهرة، وتم إستغلال البيانات الميدانية عن طريق تصميم إستمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث ومحاولة البرهنة على الفرضيات المطروحة، و إختبار صحتها بإستخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات لمعرفة " أثر الكفاءة الذاتية للقائد في سلوكياته " .

د . نموذج الدراسة:

المتغير التابع (سلوك القائد)

المتغير المستقل (الكفاءة الذاتية)



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

ذ حدود الدراسة:

يكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

- الحدود الموضوعية: إقتصرت هذه الدراسة على موضوع الكفاءة الذاتية و السلوك القيادي؛
- الحدود البشرية: قدمت هذه الدراسة على عينة من الموظفين قدرها (132) موظفا و موظفة بمديرية جامعة قاصدي مرياح ورقلة ؛
- الحدود المكانية: إستهدفت هذه الدراسة مديرية جامعة قاصدي مرياح ،ورقلة ؛
- الحدود الزمنية: كانت فترة الدراسة خلال الأشهر فيفري، مارس و أبريل من سنة 2019؛

ر. مرجعية الدراسة:

من أجل جمع المعلومات، المتعلقة بالبحث إخترتنا مجموعة من المراجع العربية و الأجنبية التي لها علاقة بموضوع الدراسة من أجل إقتباس الأفكار التي تساعدنا في إجراء هذا البحث، وتمثل طبيعة هذه المراجع في:

- الكتب والمقالات العلمية الحديثة؛
- مواقع الانترنت ؛
- مذكرات الماجستير والدكتوراه .

هذا في الفصل النظري أما في الفصل التطبيقي فقد تم الإعتماد على جمع البيانات من خلال الإستبيان كأداة رئيسية للدراسة، والمقابلة الشخصية مع بعض الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.

ز . صعوبات الدراسة:

- ❖ قلة توفر الكتب في موضوع الكفاءة الذاتية.
- ❖ تخوف بعض الموظفين من الإجابة عن الإستبانة والإمتناع عنها .
- ❖ الدراسات السابقة التي إطلعنا عليها عاجلت الموضوع في مجال العلوم الإجتماعية ، مما صعب إسقاطها في مجال علوم التسيير .

ط. هيكل البحث:

تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين حيث يتضمن كل فصل مبحثين كما يلي:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للسلوك القيادي و الكفاءة الذاتية تطرقنا في مبحثه الأول للأدبيات النظرية للسلوك القيادي و الكفاءة الذاتية والذي بدوره ينقسم إلى ثلاثة مطالب، المطلب الأول الإطار المفاهيمي للسلوك القيادي، المطلب الثاني الإطار المفاهيمي للكفاءة الذاتية ، المطلب الثالث علاقة الكفاءة الذاتية بالسلوك القيادي.

أما المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية للسلوك القيادي والكفاءة الذاتية ، الذي بدوره ينقسم إلى المطلب الأول دراسات سابقة (باللغة العربية وباللغة الأجنبية)، المطلب الثاني المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية .

الفصل الثاني: تناول الدراسة الميدانية لأثر الكفاءة الذاتية للقائد في سلوكه بمديرية جامعة قاصدي مرباح ورقلة وفي المبحث الأول تطرقنا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة الحالة أما المبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة والمناقشة، أما الخاتمة فقد تعرضنا من خلالها لأهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها في الدراسة.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للسلوك

القيادي والكفاءة الذاتية

تمهيد

يعتبر مفهومي السلوك القيادي و الكفاءة الذاتية من المفاهيم التي تكتسي أهمية بالغة, نظرا للدور الذي يلعبه القيادي إنطلاقا من كفاءته الذاتية ، مؤثرا على أفراد المؤسسة من أجل الوصول إلى الأهداف .
ومن هنا إرتأينا أن نقسم الفصل إلى مبحثين:
المبحث الأول الأدبيات النظرية للسلوك القيادي و الكفاءة الذاتية، وتناولنا فيه الإطار المفاهيمي لكل من السلوك القيادي والكفاءة الذاتية ، أما المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية للسلوك القيادي و الكفاءة الذاتية ،وتم فيه التطرق إلى الدراسات السابقة والمقارنة بينها وبين دراستنا الحالية.

المبحث الأول :الأدبيات النظرية للسلوك القيادي و الكفاءة الذاتية

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الكفاءة الذاتية في السلوك القيادي من خلال عرض بعض المفاهيم المفسرة لذلك

المطلب الأول:الإطار المفاهيمي للسلوك القيادي

الفرع الأول:تعريف القيادة

تعددت المفاهيم الادارية للقيادة نتيجة للدراسات العديدة و البحوث الكثيرة التي أجريت حول التنظيمات الإدارية وصفات القائد وسلوكه ووظائفه وأهمية العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة في إنجاز المهام، فالقيادة بمفهومها الحديث تعني كل نشاط إجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يعرعى مصالحها ويهتم بأمورها .

القيادة لغة :

كما وضع ابن منظور أن القيادة نقيض السوق ، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من ناحية الأمام والسوق من ناحية الخلف، هذا التعريف للقيادة فصلها عن المفاهيم التي يمكن أن تستعمل كمفردات لها ويركز على أن القيادة تكون في الطليعة أي أنها أمامية تنتج عنها عملية إتباع ولا تقتصر على التوجيه والإرشاد كما هي الحالة في عملية السوق تكون بطبيعتها خلفية¹.

أما من الجهة الإصطلاحية :

عرفها باس (Bass) بأنها "العملية التي تتم عن طريقها إثارة إهتمام الآخرين و إطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحوالإتجاه المرغوب"².
عرفها ليكرت (Lkert) بأنها "المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة"³.
وعرفها بيجورس(Pigors) أن "القيادة هي عملية تأثير متبادل يؤدي عن طريق تظافر جهود الأفراد رغم الفروق بينهم إلى توجيه النشاط الإنساني سعياً وراء مسألة مشتركة"⁴.
وعليه يجب أن تتوفر القيادة لكل جماعة من الجماعات وإلا أصبحت هذه الجماعة مجموعة من الأفراد لا يربط بين أفرادها رابط ، ولا يقتصر دور القيادة في كل جماعة أو منظمة على مجرد التأكد من قيامها بواجبها في الحدود المرسومة لها قانوناً بل أنه يتعدى ذلك إلى إمداد القائمين عليها بالدوافع و الحوافز التي تبعث النشاط في نفوسهم وتغرس فيهم روح التعاون وحب العمل المشترك .
وتعتمد عملية القيادة على أربعة أركان هي⁵ :

- القائد: تأثيره في مرؤوسيه له أثر كبير على مخرجات العمل المطلوب إنجازه، وكلما كان تأثيره أكبر كلما كانت احتمالية المخرجات مرضية أكبر ، وكلما زادت معرفته بهم زادت قدرته على قيادتهم.

- التابعون : من دونهم لن يكون قائداً ومن غيرهم لن ينجز العمل فقوته مستمدة منهم ويجب أن تكون إحتياجاتهم موضوع

¹ خالد عبد الله ابراهيم و اخرون ، دور السلوك القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي ، مجلة كلية التراث الجامعة ،جامعة الفلوجة ، العدد18، 2015، ص21.

² محمد حسنين العجمي ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية و التنمية البشرية ،دار ومكتبة الكندي للنشرولتوزيع،الاردن،2014،ص57 .

³ المرجع السابق نفس الصفحة.

⁴ سول شيدلنجر، التحليل النفسي والسلوك الجماعي، ترجمة: سامي محمد علي، ط2 دار المعارف، مصر، 2003، ص73-74.

⁵ المصري سعيد محمد ، التنظيم و الادارة ، الدار الجامعية للنشر،الاسكندرية ، 1999، ص. ص 195 - 196.

الإهتمام.

– الموقف : المواقف تختلف حسب الظروف والمعطيات لذلك لا توجد طريقة (موقف) مثلى واحدة للتعامل بل يتم التعامل مع كل موقف بشكل منفرد.

– الهدف : لا يمكن لأي عملية أن تؤسس دون وجود هدف معين ويكون غرض إيجاد هذه العملية وعليه فالقيادة عملية هادفة في الأساس .

هذه الأركان تشكل بتفاعلها عملية القيادة ويجب أن يتم التوافق بين أركانها حتى يتم التفاعل ، فالموقف يساعد على تهيئة الفرصة للقيادة ويظهر الإحتياج إليها والقائد هو فرد من جماعة يشعر بشعورها ولديه القدرة على إستغلال قدرات أفرادها والتأكيد فيما بينهم ليواجهوا الموقف الذي يتفاعلون فيه .

الفرع الثاني: السلوك القيادي و أبعاده

1 تعريف السلوك القيادي:

السلوك القيادي هو ناتج ممارسة القائد لمسؤوليته القيادية، لذلك يعرف السلوك القيادي من وجهة نظر(heller gel) بأنه عملية التأثير التي يمارسها القائد على نشاط الجماعة وصولاً لتحقيق الأهداف العامة للمجتمع¹ . كما يعرفه (الشمسي) بأنه الأعمال و النشاطات التي يقوم بها القائد بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة² . كما يعرف (fiedler) السلوك القيادي بأنه الاعمال المحددة التي يقوم بها القائد في سياق توجيه وتنسيق عمل مرؤوسيه، وقد يتضمن هذا أعمالاً مثل بناء علاقات العمل والثناء عليهم وإظهار التقدير لمصلحتهم ومشاعرهم³. عرفه (الجميل) بأنه التصرف الفعلي لسلوك القائد في مدى توجهه نحو العاملين ونحو الإنتاج⁴ . عرفه (الشهابي) بأنه الأسلوب الذي ينتهجه القائد الإداري ويدرك من قبل تابعيه⁵ . ويعرف " القريوتي " السلوك القيادي :

بأنه قدرة الفرد القائد على التأثير في الآخرين بالشكل المرغوب فيه من خلال إبداعه في مجال عمله مستنداً إلى الخبرات والقدرات الذهنية التي تجعل من الشخص مصدر إعجاب وقدرة على التأثير في الآخرين⁶ .

(Hellergel,J,OrganizationBehavior,N.Y.McGraw-Hill Book Co ,1983,p393)¹ نقلا عن :جاسم رحيم عذارى، علاقة بعض الخصائص

الموقفية بالسلوك القيادي للمديرين ، دراسات ادارية ،المجلد الاول /العدد الاول)،جامعة البصرة، 2006 ،ص89.

² الشمسي عبد الأمير عبود، السلوك القيادي لدى مديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر المدرسين وقادة الطلبة ،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بغداد كلية التربية ،1983:ص 44 نقلا عن :جاسم رحيم عذارى، علاقة بعض الخصائص الموقفية بالسلوك القيادي للمديرين ، دراسات ادارية ،المجلد الاول /العدد الاول)،جامعة البصرة، 2006 ،ص89.

³الكبيسي حامد جهاد ، السلوك القيادي و علاقته ببعض المتغيرات ،أطروحة كتوراء في الادارة العامة ، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد ،1999،ص14نقلا عن : طالب أصغر دوسة وآخرون ، القوة التنظيمية للقادة الاداريين و أثرها في السلوك القيادي ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد 75 ، 2009 ، ص 119.

⁴ لطيف غازي مكي ، النضج الانفعالي وعلاقته بالسلوك القيادي لدى التدريسي في جامعة بغداد ، مجلة البحوث التربوية ، العدد 54 ، 2017،ص415.

⁵ حمدون راشد وآخرون ، السلوك القيادي لمديري ألعاب الساحة والميدان كما يدركها اللاعبون ، مجلة الراصد للعلوم الرياضية ، جامعة الموصل ، المجلد 6 ، العدد20 : 2000 ، ص 131: نقلا عن : وليد خالد همام وآخرون، السلوك القيادي وعلاقته بالسمات الشخصية لمديري الالعب الرياضية في جامعة الموصل من جهة نظر لاعبيهم ،مجلة اجات كلية التربية الاساسية ، مجلد3،العدد3،جامعة الموصل،2010،ص382.

⁶القريوتي مجد قاسم ،السلوك التنظيمي ،دار المستقبل للنشر و التوزيع ، عمان ،1989،ص10

ويتضح مما تقدم أن القيادة هي عبارة عن تفاعل متبادل بين القائد والتابعين في موقف معين ، وأن السلوك القيادي يتحدد بمستوي هذا التفاعل وقدرته على التأثير في أداء الجماعة وتوجيه نشاطاتها نحو تحقيق أهداف المنظمة . فالقيادة كما يصفها (هاشم) أصبحت رغبة حقيقية من المرؤوسين في التبعية وتقبل التأثير التوجيهي من الرؤساء ، فليس قائداً كل من يمتلك صفات وسمات القيادة ، وأن القائد هو من يظهر القدرة على التأثير التوجيهي في سلوك المرؤوسين فيتبعونه¹ .

2 أبعاد السلوك القيادي

يتكون السلوك القيادي من بعدين أساسيين وهما:

2 - 1 بعد العمل

عرفه (الطويل) بأنه مجموعة السلوكيات التي هدفها تنظيم العمل وتحديد مراكزه وتنظيم العلاقات التي يشمل عليها موضوع طرحها بهدف تحقيق أهداف النظام² ، ويشير هذا البعد إلى سلوك القائد الموجه نحو تحديد أدوار المرؤوسين و تخطيط وتوجيه الأنشطة³ .

ويعتبر هذا النمط أفضل نمط قيادي ، لأن القائد مرتبط بعلاقة سائدة وتعاون مع مرؤوسيه ،ومن ثم فهو يركز على العمل الجماعي و المشاركة فيه ولا يعتمد على فرد محدد في إتخاذ القرار⁴ ، وأن تركيز القائد وإهتمامه يكون منصباً نحو المهام التي يجب العمل بها لفرض تحقيق الأهداف والوصول إليها ، فهو الذي يقوم بتخطيط و تنظيم العمل مسبقاً و تحديد الطرق الكفيلة لإنجاح المهمة الموكلة إليه⁵ في هذا البعد يعتمد القائد على التهديد بالعقاب ولا يعطي أهمية لمشاعر و أحاسيس وعواطف التابعين ، وعند ظهور أي خلاف أو خلل يحاول بنفسه السيطرة عليه وإحتوائه ، وكما يعتقد القائد بأن هذا البعد يتعامل مع التابعين بشكل أفضل لأن الفرد يكون مهملاً وغير مبال بالعمل إلا إذا شعر بوجود ضغط أو مراقبة مباشرة وشديدة عليه⁶ .

¹ هاشم زكي محمود ، اساسيات الادارة ، منشورات ذات السلاسل ، الكويت ، 1989، ص:335 نقلا عن : جاسم رحيم عذارى، علاقة بعض الخصائص الموقفية بالسلوك القيادي للمديرين ، دراسات ادارية ، المجلد الاول / (العدد الاول)، جامعة البصرة، 2006 ، ص: 89.

² الطويل هاني عبد الرحمن، الادارة التربوية و السلوك المنظمي ، الطبعة الاولى ، عمان مطبعة الجامعة ، 1986 نقلا عن : وليد خالد همام واخرون، السلوك القيادي وعلاقته بالسمات الشخصية لمدربي الالعاب الرياضية في جامعة الموصل من جهة نظر لاعبيهم ، مجلة ابحاث كلية التربية الاساسية ، مجلد10 العدد3، جامعة الموصل، 2010، ص:383.

³ عليوي غنية ذياب ، الأنماط القيادية لمديري المدارس الاعدادية وعلاقتها بالرضي الوظيفي ، أطروحة دكتوراء ، جامعة المستنصرية ، كلية التربية ، 2005، ص:27 نقلا عن : وليد خالد همام واخرون، السلوك القيادي وعلاقته بالسمات الشخصية لمدربي الالعاب الرياضية في جامعة الموصل من جهة نظر لاعبيهم ، مجلة ابحاث كلية التربية الاساسية ، مجلد10 العدد3، جامعة الموصل، 2010، ص: 383.

⁴ الصليبي محمود عبد المسلم ، الجودة الشاملة ، وانماط القيادة التربوية ، الطبعة الاولى ، عمان دار الحامد للنشر و التوزيع ، 2008، ص:91 نقلا عن : وليد خالد همام واخرون، السلوك القيادي وعلاقته بالسمات الشخصية لمدربي الالعاب الرياضية في جامعة الموصل من جهة نظر لاعبيهم ، مجلة ابحاث كلية التربية الاساسية ، مجلد10 العدد3، جامعة الموصل، 2010، ص:384.

⁵ الخياط أسماء عبد الرحيم ، تقويم المناخ التنظيمي لاقسام كليات جامعة الموصل في ضوء أساليب القيادة فيها ، رسالة ماجستير ، جامعة الموصل ، كلية التربية ، 1995، ص: 53 نقلا عن : وليد خالد همام واخرون، السلوك القيادي وعلاقته بالسمات الشخصية لمدربي الالعاب الرياضية في جامعة الموصل من جهة نظر لاعبيهم ، مجلة ابحاث كلية التربية الاساسية ، مجلد10 العدد3، جامعة الموصل، 2010، ص:384.

⁶ عياصرة علي احمد ، القيادة والدافعية في الادارة التربوية ، الطبعة الاولى ، عمان دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2006، ص:40 نقلا عن : وليد خالد همام واخرون، السلوك القيادي وعلاقته بالسمات الشخصية لمدربي الالعاب الرياضية في جامعة الموصل من جهة نظر لاعبيهم ، مجلة ابحاث كلية التربية الاساسية ، مجلد10 العدد3، جامعة الموصل، 2010، ص: 384.

2-2 بعد العلاقات الإنسانية :

عرف الطويل العلاقات الإنسانية بأنها الإهتمامات الشخصية للقائد الإداري بحاجات التابعين وبتقبل الفروقات الفردية بينهم¹. هي تلك العلاقات التي تقوم على المعاملة الطيبة و تستند إلى الفضائل و القيم الإنسانية السوية². يشير هذا البعد إلى سلوك القائد الموجه نحو العاملين من خلال الثقة و الإحترام المتبادل و التعاون والإهتمام بأحاسيس المرؤوسين و مشاعرهم و أفكارهم³. فهذه العلاقات توفر جوًا اجتماعيا بحيث يشعر كل فرد من الجماعة بإنتمائه إلى تلك الأسرة الإدارية ويكون شعوره إيجابيا حينما يشبع رغباته وحاجاته عن طريق أداء العمل، وكلما كانت العلاقات الإنسانية على أساس قوي، كلما ساعد ذلك على إيجاد الألفة و المحبة و الإخلاص بين الأفراد⁴. وتوضح أهمية العلاقات الإنسانية من أنها عامل هام في الإدارة ، وهي التي عن طريقها يمكن العمل مع الآخرين بطريقة بناءة ، وهي بهذا تظل من الصفات أو السمات التي يجب أن يتحلى بها القائد ، و تتميز بما شخصيته خصوصا في ميدان الخدمات الإجتماعية و التعليم و القيادة الناجحة هي التي بإمكانها تسخير الآخرين وتحظى برضاهم و تقديرهم وتستفيد من أحسن ما لديهم من أعمال وخبرات سواء أكانوا أفراداً أم جماعات وذلك في تعاون مثمر فعال وهي التي من شأنها تقدير أعمال هؤلاء وتراعي الجانب الإنساني الذي يكون عن طريق الإهتمام بالأفراد، الجماعات ، ظروفهم ، الإستجابة لمطالبهم ، الإحساس بمشاعرهم و العمل على إشباع حاجاتهم⁵.

الفرع الثالث : أنماط السلوك القيادي

تتعدد أنماط القيادة التي قدمها علماء النفس والإجتماع ورجال الإدارة والخدمة الإجتماعية وذهبوا في ذلك إلى مذاهب شتى، وتصنف أنماط القيادة من حيث نوعية علاقة القائد بالأفراد الذين يقودهم إلى قائد لديه ميول تحكمي، وآخر ذو ميولات إنسانية تقوم على الإقتناع .

¹ الطويل هاني عبد الرحمن ، مرجع سبق ذكره ،ص 132.نقلا عن : وليد خالد همام واخرون، السلوك القيادي وعلاقته بالسمات الشخصية لمدربي الالعاب الرياضية في جامعة الموصل من جهة نظر لاعبيهم ،مجلة البحوث كلية التربية الاساسية ، مجلد10العدد3،جامعة الموصل،2010، ص 384.

² المعاينة عبد العزيز عطالله، الادارة المدرسية في ضوء الفكر الاداري المعاصر، الطبعة الاولى، عمان ، دار الحامد للنشر و التوزيع ،2007،ص 294 نقلا عن : وليد خالد همام واخرون، السلوك القيادي وعلاقته بالسمات الشخصية لمدربي الالعاب الرياضية في جامعة الموصل من جهة نظر لاعبيهم ،مجلة البحوث كلية التربية الاساسية ، مجلد10العدد3،جامعة الموصل،2010، ص 384.

³ عليوي غنية ذياب ، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.نقلا عن : وليد خالد همام واخرون، السلوك القيادي وعلاقته بالسمات الشخصية لمدربي الالعاب الرياضية في جامعة الموصل من جهة نظر لاعبيهم ،مجلة البحوث كلية التربية الاساسية ، مجلد10العدد3،جامعة الموصل،2010، ص 384.

⁴ عباصرة علي احمد ، مرجع سبق ذكره :ص 44.نقلا عن : وليد خالد همام واخرون، السلوك القيادي وعلاقته بالسمات الشخصية لمدربي الالعاب الرياضية في جامعة الموصل من جهة نظر لاعبيهم ،مجلة البحوث كلية التربية الاساسية ، مجلد10العدد3،جامعة الموصل،2010، ص 384.

⁵ المعاينة عبد العزيز عطالله ، مرجع سبق ذكره ،ص 295.نقلا عن : وليد خالد همام واخرون، السلوك القيادي وعلاقته بالسمات الشخصية لمدربي الالعاب الرياضية في جامعة الموصل من جهة نظر لاعبيهم ،مجلة البحوث كلية التربية الاساسية ، مجلد10العدد3،جامعة الموصل،2010، ص 384.

ويرى بعض العلماء أن هناك نوعين أساسيين من القادة، هما:

1- النوع الأول هو القائد الذي يؤمن بطريقة العمل وفي ذات الوقت يبتعد عن العلاقات الإنسانية.

2- النوع الثاني هو القائد الذي يهتم أساسا بالعلاقات الإنسانية أكثر من إهتمامه بطريقة العمل.

ومن بين أهم التصنيفات للأنماط القيادية، الأنماط القيادية حسب طريقة القيادة وأسلوب التأثير، و يندرج تحت هذا التصنيف ثلاثة أنماط وهي¹ : النمط الأوتوقراطي ، النمط الديمقراطي والنمط الليبرالي أو الفوضوي ، وهذا التصنيف هو الذي إعتده كونتز عام 1986.

1 النمط الديمقراطي:

تعتمد القيادة الديمقراطية على لامركزية السلطة، وإعترافها بقيمة التابعين وتزيد من إنتمائهم للعمل ولجماعة العمل، مما يرفع من إنتاجيتهم وروحهم المعنوية، وتسمح القيادة الديمقراطية بالقدرات الخلاقة .

والديمقراطية هي حقوق وواجبات لكل فرد نحو نفسه ونحو الآخرين ونحو المجتمع، والقيادة الديمقراطية تعمل على تحقيق الوصال الفكري بين القائد والمرؤوسين، وهي توزع المسؤولية وتنظم دور الفرد نحو الجماعة وواجب الجماعة نحو الفرد، وفي ظل القيادة الديمقراطية تنشط الإتصالات في كل الإتجاهات من القائد للتابعين ومن التابعين للقائد، فالقائد الديمقراطي يهيمه التعرف على أفكار وآراء تابعيه ووجهات نظرهم وشكاياتهم، مثلما يهيمه توصيل أفكاره وآرائه و توجيهاته إلى هؤلاء التابعين² ، ويتصف القائد الديمقراطي بالخصائص التالية³:

- يكون موضوعيا في تناوله لآراء الآخرين عادلا في إصدار الأحكام على هذه الآراء؛
- أن يشجع النقد الذاتي ويسمح بإبداء وجهات النظر؛
- يعطي أفراد الجماعة الحرية في الإختيار وتقديم الإقتراحات في أي لحظة من اللحظات؛
- يعمل على تماسك الجماعة وترابطها من خلال سلوكه للتفاعل والذي يمثل نموذجا يحتذى به؛
- يشرف على أمور الجماعة، ويتأكد من الثقة المتبادلة بين الأفراد ويعمل على أن تسود روح الود والتفاهم بين الأفراد والقائد؛
- يعمل على تحقيق الأمن النفسي للأفراد من خلال مرونته وإبتعاده عن الأساليب العدوانية و التسلطية.

2 النمط الأوتوقراطي

ويطلق عليها كذلك القيادة الإستبدادية أو الدكتاتورية، ويغالي القائد في ظل القيادة الديكتاتورية في تقدير إمكاناته وقدراته ويعتقد أنه هو وحده القادر على إتخاذ القرارات الهامة ، وتتركز السلطة، وإتخاذ القرارات في يد القائد وحده وبصورة مطلقة دون إستشارة المرؤوسين فهو يتولى القيام بكل مراحل صنع واتخاذ القرار بنفسه ولا يشرك مع أحد في مباشرة وظيفته، ولا يتسامح مع أي انحراف عن الأوامر التي يصدرها لمرؤوسيه. وفي ظل القيادة الديكتاتورية يتم إشباع حاجات القائد دون أدنى اهتمام بحاجات أعضاء الجماعة وتحت القيادة الديكتاتورية يحدد القائد نوع العمل الذي يختص به كل فرد، ويشعر الأعضاء بالقصور والعجز ويزداد إعتمادهم على القائد، ويشجع القائد الإستبدادي على تقليل الإتصال من خلاله وتحت إشرافه وسيطرته⁴.

¹ عبد الحميد مجد الهاشمي ، المرشد في علم النفس الاجتماعي، دار الشروق، جدة ، طبعة 1، 1984، ص25

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي و الاداري و التنظيمي ،مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 2010، ص12.

³ سيد صبحي ،الانسان وسلوكه بالاجتماعي ،كلية التربية ، جامعة عين شمس ، مصر، ص 121-122.

⁴ حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، مرجع سبق ذكره ، ص107-109.

- ومنه نستخلص خصائص القائد الأوتوقراطي كما يلي:
- تتمركز السلطة في يده ويصدر بصفة منفردة جل التعليمات وأساليب التنفيذ؛
- لا يقبل مناقشة قراراته وتعليماته؛
- ينسب النجاح لنفسه والإخفاق لمؤوسيه؛
- لديه قدرة قليلة في الاستفادة من قدرات المرؤوسين؛
- يعتقد أن الثواب المادي وحده هو الذي يحفز الناس للعمل؛.
- لا يقوم بإطلاع أهدافه إلى المرؤوسين؛
- يميل إلى العدوانية و لا يتردد في إنتقاد الأفراد ولا يهتم بشعورهم.

3 نمط القيادة الليبرالية (الفوضوية) :

ويعرف أحيانا كذلك بالنمط القيادي الحر أو غير الموجه، وفي هذا النمط من القيادة تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها، فهي غير موجهة، وتركز القيادة الحرة إهتمامها على حرية العامل في أداء العمل، التصرف، الحركة، والأداء، ممارسة النشاط، تحديد المهام، إتباع الإجراءات التي يراها العاملون ملائمة لإنجاز العمل وإصدار القرارات ولايتدخل القائد الرسمي المعين في ذلك، وإنما يترك الجماعة لنفسها كلية، و من مميزات النمط الليبرالي نذكر:

- مسايرة المرؤوسين في ميولهم ورغباتهم؛
 - يحاول أن يرضي جميع المرؤوسين رغم إستحالة ذلك أحيانا؛
 - يكثر من الشرح وتبرير مواقفه ويرفض معاقبة مرؤوسيه وكثير التسامح معهم؛
 - يُفْرِط في سلطته لمؤوسيه ويكتفي بالدور الإستشاري؛
 - يرفض إستعمال أسلوب التهديد والوعيد؛
 - يُفْرِط في مراعاة ظروف المرؤوسين على حساب مهامه وعمله؛
 - إنعدام الصرامة والجدية في تصرفاته و تفاعله بصورة كبيرة مع مرؤوسيه.
- يلاحظ من خلال الأنماط السابقة أن كل نمط يختلف عن غيره من ناحية طبيعة العلاقة بين القائد والجماعة فقد ركز النمط الديمقراطي على التفاعل بين القائد والجماعة في تحقيق الأهداف أما النمط الليبرالي فقد ركز على الإهتمام بالعلاقات الإنسانية دون الإهتمام بأنظمة العمل أما النمط الأوتوقراطي فقد ركز على إهتمام القائد بالعمل دون الإهتمام بالجماعة وتحقيق رضاهم في عملهم .

المطلب الثاني : الإطار المفاهيمي للكفاءة الذاتية

الفرع الأول: تعريف الكفاءة الذاتية:

يعد كان وايت (kanwhaite) أول من إقترح " كفاءة" أو "فعالية" كتعبير عن الدافعية التي لا يمكن إرجاعها إلى حاجة بيولوجية أو عوامل خارجية، و إنما تتركز عن الحاجة الذاتية للتعامل الناجح مع البيئة¹ .
يعتبر ألبرت باندورا من جامعة ستانفورد من أوائل الباحثين الذين إستطاعوا تحديد مفهوم الكفاءة الذاتية، والتي عرفها على أنها قدرة الأشخاص الذاتية على أداء الأعمال بفعالية، وتعتمد نظرية باندورا في جوهرها على أن الأفراد الذين يملكون توقعات كفاءة ذاتية عالية قادرون على تحقيق وإنجاز الأهداف التي يطمحون إليها، وبنفس الوقت يتمتعون بصحة جيدة وفعالية كبيرة بالمقارنة مع أولئك الذين يملكون توقعات منخفضة عن كفاءتهم الذاتية بشكل عام. وتفترض نظرية التعلم الإجتماعي لباندورا بأن للإنسان مجموعة من القدرات التي تميزه عن غيره من المخلوقات كالقدرة على التفكير، التخطيط، تنظيم الذات و التكيف مع المواقف، بمعنى أن أداء الإنسان لوظائفه هو نتاج مجموعة من العوامل الشخصية و السلوكية والبيئية².

وعرفها (Furlong) على أنها مؤشر لمدى قدرة الفرد على التحكم في أفعاله الشخصية و أعماله ، فالفرد الذي لديه إحساس عال بالكفاءة الذاتية يكون أكثر قدرة على مواجهة تحديات بيئته ، و إتخاذ القرارات ووضع أهداف مستقبلية ذات مستوى عال والعمل بصورة كفؤة وفعالة، وعلى العكس من ذلك، فالفرد ذو المستوى المنخفض من الكفاءة الذاتية يتصف بالإكتئاب و القلق والعجز و إنخفاض التقدير الذاتي و إمتلاك أفكار تشاؤومية عن مدى القدرة على الإنجاز والنمو الشخصي³.

يؤكد (المشيخي) أن توقعات الفاعلية الذاتية للشخص يمكن أن تحدد المسار الذي يتبعه كإجراءات سلوكية إما في صورة إبتكارية أو نمطية ، كذلك فإن المسار يمكن أن يشير إلى مدى إقتناع الفرد بفاعليته الشخصية ، وثقته بإمكاناته التي يقتضيها الموقف⁴.

كما عرفها (Jackson) على أنها إدراكات الشخص لقدرة على تنظيم وتنفيذ الأعمال الضرورية للحصول على الأداء المحدد للمهارة من أجل تنفيذ المهمات و الأهداف الأكاديمية⁵.

¹ أسماء شيبوب ، الإضطرابات النفسعصبية وعلاقتها بكل من الإلتزامالصحي و الكفاءة الذاتية والتدين لدى مرضى السكري ،مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية تخصص علم النفس العيادي ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2014/2015،ص38.

² بني خالد مجذ ، التكيف الأكاديمي وعلاقته بالكفاءة الذاتية العامة لدى طلبة كلية العلوم التربوية في جامعة آل البيت ، مجلة جامعة النجاح للابحاث العلوم الانسانية ،الاردن: 2010،ص415.

³ Furlong M, Esteem Building Versus Publishment: The Effect of self_Esteem Group Counseling on the Behavior of junior High School Students Degree, Memorial University of New Found Land, Canada, 1996, p165.

⁴ غالب بن مجذ على المشيخي ، قلق المستقبل وعلاقته بكل من فاعلية الذات ومستوى الطموح لدي عينة من طلاب جامعة الطائف ، مذكرة دكتوراء في علم النفس تخصص ارشاد نفسي ، جامعة أم القرى ، 2009 ، ص72.

⁵ Jackson A, Maternal Self-Efficacy and Children's Influence on Stress and Parenting Among Single Black Mothers , Journal of Family Issues, 2000, p83.

وأضاف كل من (Diehl &Pront) إلى مفهوم الكفاءة الذاتية على أنها توقع النجاح في مهمة وهذا التوقع يكون ناتجاً عن إيمان بمهارة الأداء الكلية للفرد، وأن ذلك يؤثر على إختياره للأنشطة و مقدار ما يبذله من جهد ، ومدى قدرته على مواجهة العوائق¹.

يعرف(Bong &Skaalvik)أن الكفاءة الذاتية ليست حكماً فيما إذا كان الفرد كفواً ومؤهلاً لأداء مهمة معينة بشكل عام، بل هي حكم حول مدى قوة ما يؤمن به الفرد بأنه يستطيع النجاح في مهمة معينة وفي ظل ظروف محددة². في حين ينظر شفارتسر1994(schwaraze) إلى الكفاءة الذاتية أنها "عبارة عن بعد ثابت من أبعاد الشخصية، تتمثل في قناعات ذاتية في قدرة التغلب على المتطلبات و المشكلات الصعبة التي تواجه الفرد من خلال التصرفات الذاتية³. والكفاءة الذاتية هي قدرة الفرد على التحكم بسلوكه في المواقف المختلفة مع كافة الأفراد الذين يتعامل معهم بغض النظر على مستوى عملهم ، بالشكل الذي يعزز من ثقتهم به ويساعدهم على تحقيق الأهداف العالية ، الذي ينعكس بالتالي على تحقيق النجاح لكل المنظمة و الأفراد العاملين بها⁴ . من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أنها تتفق على أن مصطلح الكفاءة الذاتية عبارة عن توقع أو مدى إيمان الفرد بإمكانية نجاحه في مهمة ما مما يؤثر على تحديد سلوكه من أجل التأثير على الآخرين للوصول للأهداف المرجوة .

الفرع الثاني: أنواع الكفاءة الذاتية و أبعادها

1 أنواع الكفاءة الذاتية :

إختلف الكتاب و الباحثين في تحديد أهم أنواع الكفاءة الذاتية التي من الممكن أن تؤثر على سلوك الأفراد العاملين في المنظمة ومنهم القادة الإداريون بشكل خاص على إعتبارهم الأشخاص المؤثرين بشكل فاعل على دافعية العاملين في العمل، والذي من الممكن أن ينعكس على نجاح المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ويمكن تحديد أهم أنواع الكفاءة الذاتية كالاتي⁵:

1-1 الكفاءة الفردية والجماعية الذاتية : يمكن للمنظمة أن توفر كفاءة فردية بإعتماد معايير و أسس موضوعية في عملية التوظيف وكذلك من خلال الصلاحيات و المسؤوليات التي تقوم بمنحها إليهم بينما الكفاءات الجماعية تتشكل من خلال الإتحاد بين الكفاءات الفردية ، ويتم ذلك من خلال عملية الإتصال بينهم وتبادل المعلومات والتعاون ومعالجة الصراعات .

¹ Diehl ,A. &Pront M, Effects of Pottraumatic Stress Disorder and Child Sexual Abuse on Self-efficacy Development , American Journal Orthopsychiatry,2002,p145.

² صالح عبد الرضا رشيد و اخرون ، دور القيادة التحويلية في تعزيز الكفاءة الذاتية ،مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية و الادارية والمالية ، جامعة بابل العراق ،2018، ص:461.

³ أحمد عبد اللطيف ابو سعد ،دليل المقاييس و الاختبارات النفسية والتربوية ، مركز ديونو لتعليم التفكير، الاردن ،2011،ص:56.

⁴ ناظم جواد عبد سلمان و اخرون ، إنعكاس الكفاءة الذاتية للمديرين في سلوكهم ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 19 العدد 74 ، جامعة بغداد العراق :ص 98 .

⁵ المرجع السابق :صص 98-99.

1-2 الكفاءات الاستراتيجية الذاتية : وتشير إلى الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها القادة الإداريون والتي يجب أن تتطابق من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بالشكل الذي يساعد على التوافق بين سلوك العاملين في المنظمة وبين الأهداف التي تسعى لتحقيقها بالشكل بما يضمن لها البقاء و الإستمرارية في العمل .

1-3 الكفاءات التنظيمية الذاتية : تشير إلى القدرة على الإستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية حيث تمثل تحولات في البيئة التنافسية ودرجة تعقدتها وعدم إستقرارها ، مما يوجب على المنظمة ضرورة التمتع بمرونة عالية في تنفيذ أعمالها المختلفة .

2- أبعاد الكفاءة الذاتية :

حدد (Bandura) ثلاث أبعاد تتغير الكفاءة الذاتية تبعًا لها¹:

1-2-1 قدر الكفاءة الذاتية : وهو يختلف تبعًا لطبيعة وصعوبة الموقف ، ويتضح قدر الكفاءة عندما تكون المهام مرتبة وفق مستوى الصعوبة، والإختلافات بين الأفراد في توقعات الكفاءة، ويتحدد هذا البعد كما يشير (باندورا) من خلال صعوبة الموقف، ويظهر هذا القدر بوضوح عندما تكون المهام مرتبة من السهل إلى الصعب لذلك يطلق على هذا البعد بمستوى صعوبة المهمة .

2-2-2 العمومية : ويشير هذا البعد إلى إنتقال الكفاءة الذاتية من موقف ما إلى مواقف مشابهة ، فالفرد يمكنه النجاح في أداء مهام مقارنة مع نجاحه في أداء أعمال ومهام مشابهة، وفي هذا الصدد يذكر (باندورا) أن العمومية تتحدد من خلال مجالات الأنشطة المتسعة في مقابل المجالات المحددة ، وأنها تختلف بإختلاف عدد من الأبعاد مثل : درجة تشابه الأنشطة و الطرق التي تعبر بها عن الإمكانيات و القدرات السلوكية ، المعرفية ، و الوجدانية ، ومن خلال التفسيرات الوصفية للمواقف وخصائص الشخص المتعلقة بالسلوك الموجه .

2-3-3 القوة أو الشدة : يؤكد (باندورا) على أن قوة الشعور بالفاعلية الشخصية تعبر عن المتابعة العالية و القدرة المرتفعة التي تمكن من إختيار الأنشطة التي سوف تؤدي بنجاح ، كما يذكر أيضا أنه في حالة التنظيم الذاتي للفاعلية فإن الأفراد سوف يحكمون على ثقتهم ويمكنهم أداء النشاط بشكل منظم خلال فترات زمنية محددة .

الفرع الثالث: خصائص الكفاءة الذاتية ومصادرها

1- خصائص الكفاءة الذاتية :

يمكن تمييز هاته الخصائص حسب :

1-1- الخصائص العامة للكفاءة الذاتية :

- ثقة الفرد بنفسه في النجاح لأداء عمل ما.
- وجود قدر كاف من الإستطاعة سواء كانت عقلية أو نفسية أو جسمية، بالإضافة إلى توافر الدافعية في المواقف المختلفة.
- الكفاءة الذاتية تنمو من خلال تفاعل الفرد مع البيئة ومع الآخرين، كما تنمو بالتدريب وإكتساب الخبرات الشخصية.
- ترتبط بالتوقع و التنبؤ.

¹ رزقي رشيد، الفعالية الذاتية وعلاقتها بالإنضباط الصحي لدى مرضى القصور الكلوي المزمن، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2012، ص 33-34.
² قريشي فيصل، التدين وعلاقته بالكفاءة الذاتية لدى مرضى الاضطرابات الوعائية القلبية، ماجستير علم النفس الصحة (غيرمنشورة)، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2011، ص 111.

- ليست مجرد إدراك أوتوقع فقط، ولكنها يجب أن تترجم إلى بذل الجهد و تحقيق نتائج مرغوب فيها.
- هي مجموعة القرارات و المعتقدات والمعلومات عن مستويات الفرد وإمكاناته ومشاعره.
- تتحدد بعدة عوامل مثل صعوبة الموقف وكمية الجهد و مدى مثابرة الفرد.

1-2 - الخصائص العامة لمرتفعي الكفاءة الذاتية:

- يذكر باندور أن هناك خصائص عامة يتصف بها ذوي الكفاءة المرتفعة والذين لديهم إيمان قوي في قدراتهم و هي¹:
- يتميزون بمستوى مرتفع من الثقة بالنفس.
 - يتحملون المسؤولية بجهد مرتفع.
 - يملكون مهارات إجتماعية فائقة وقدرة عالية على التواصل مع الآخرين.
 - يتصدون للعوائق التي تواجههم بمثابرة مرتفعة.
 - يملكون طاقة عالية.
 - عندهم مستوى طموح عال، فهم يسطرون أهدافاً صعبة ولايفشلون في تحقيقها.
 - ينسبون الفشل للجهد غير الكافي.
 - يتفائلون في الأمور كلها.
 - يخططون للمستقبل.
 - يتحملون المسؤولية.

1-3 الخصائص العامة لمنخفضي الكفاءة الذاتية: هناك سمات يتميز بها ذوي الكفاءة الذاتية المنخفضة الذين لايتقون

- في قدراتهم وتمثل فيما يلي²:
- ينجحون من المهام الصعبة.
 - يستسلمون بسرعة.
 - لديهم طموحات منخفضة.
 - ينشغلون بنقائصهم ويهولون المهام المطلوبة.
 - يركزون على النتائج الفاشلة.
 - ليس من السهل أن ينهضوا من النكسات.
 - يقعون بسهولة ضحية الإجهاد والإكتئاب.

2 مصادر الكفاءة الذاتية:

لقد إقترح باندورا أربعة مصادر يستطيع من خلالها أن يكتسب الفرد الكفاءة الذاتية وهي¹:

¹ المرجع السابق: ص 112.

² نيفين عبد الرحمن المصري ، قلق المستقبل وعلاقته بكل من فاعلية الذات ومستوى الطموح الاكاديمي لدى عينة من طلبة جامعة الازهر بغزة، ماجستير(غير منشورة)، جامعة الازهر بغزة ، فلسطين، 2011، ص 67.

1-2 الخبرات المباشرة :

تعتبر من أكثر المصادر التي تؤثر في الكفاءة الذاتية لدى الفرد ، فإذا تمكن الفرد من إنجاز مهام صعبة سابقا فان هذا يشعره بكفاءة ذاتية عالية ، أما الفرد الذي لديه خبرات إخفاق سابقا فإن هذا الأمر يقوده إلى الإحباط في أداء مهام لاحقة فحل مشكلة ما و إدراك العلاقة بين الجهد والنتيجة تؤدي إلى رفع معتقدات الكفاءة الذاتية ، فإحساس الفرد بقوة الكفاءة الذاتية من خلال خبرات النجاح السابقة يدفعه في حالات الفشل أو عدم المقدرة على الإنجاز في المهام الصعبة إلى تفسير ذلك بنقص الجهد ، و بالتالي يدفعه ذلك إلى بذل مزيد من الجهد والمثابرة للوصول إلى النجاح ، فهذا المصدر يعتمد أساسا على الخبرات السابقة للفرد .

2-2 الخبرات غير المباشرة (البديلة):

يطلق عليه التعلم بالنموذج و الملاحظة ، حيث أن الفرد يمكن أن يحصل على خبرات غير مباشرة من خلال ملاحظته للآخرين عند أدائهم للمهام الصعبة وكيف أنهم تمكنوا من مواجهة الصعوبات التي تواجههم ، مما يرفع من كفاءة الفرد أثناء أدائه للمهام .

3-2 الخبرات الرمزية (الإقناع اللفظي) :

يقصد به تحفيز الفرد أثناء أدائه للمهام ، وتشجيعه نحو إنجازها والترغيب فيها وإقناعه بأن لديه الكفاءة التي تؤهله لأداء المهام الصعبة ، ويجب أن يكون مصدر الإقناع ذو مصداقية عالية، وعندما يأتي الإقناع من شخص موثوق به فإن لذلك تأثيراً كبيراً ، ورغم أن المصدر يعتبر ذو تأثير محدود، إلا أنه من الممكن أن يرفع من كفاءة الشخص إذا ما تم الإقناع لأداء مهام تناسب قدرات الفرد على نحو واقعي .

4-2 الخبرات الإنفعالية :

يقصد بها الحالة النفسية التي يمر بها الفرد ، فمثلا القلق قبل تنفيذ مهام جديدة قد يفسره الفرد بأنه ليست لديه إستعدادات وبالتالي سيكون أدائه ضعيفا ، أما فرد آخر فقد يفسره بأنه دافع له لكي يواجه تحديا جديدا وبالتالي سيبدل جهده لتنفيذ المهمة بشكل جيد لأن كفاءته الذاتية ستكون عالية ، وتعتبر الحالات الإنفعالية أقل مصدر من مصادر الكفاءة الذاتية .

¹ فاطمة بنت سعيد الجمهورية و اخرون ، علاقة الكفاءة الذاتية الاكاديمية بالتوافق النفسي لدي طلبة الصفوف من 7_12 في سلطنة عمان ،مجلة الدراسات التربوية و النفسية ، المجلد 12 العدد 1 ،جامعة السلطان قابوس سلطنة عمان ، 2017 :ص 165.

المطلب الثالث : علاقة الكفاءة الذاتية بالسلوك القيادي

الفرع الأول : النظرية المفسرة للكفاءة الذاتية:

- يشير "باندورا" في كتابه أسس التفكير والأداء: النظرية المعرفية الاجتماعية¹ ، بأن نظرية الكفاءة الذاتية اشتقت من النظرية المعرفية الاجتماعية التي وضع أسسها، والتي أكد فيها بأن الأداء الإنساني يمكن أن يفسر من خلال المقابلة بين السلوك ومختلف العوامل المعرفية والشخصية والبيئية، وفيما يلي الإفتراضات النظرية والمحددات المنهجية التي تقوم عليها هذه النظرية:
- 1- يمتلك الأفراد القدرة على عمل الرموز والتي تسمح بإنشاء نماذج داخلية للتحقق من فاعلية التجارب قبل القيام بها، وتطوير مجموعة مبتكرة من الأفعال والإختبار الفرضي لهذه المجموعة من الأفعال من خلال التنبؤ بالنتائج و الإتصال بين الأفكار المعقدة وتجارب الآخرين.
 - 2 - إن معظم أنواع السلوك ذات هدف معين، كما أنها موجهة عن طريق القدرة على التفكير المستقبلي، كالتنبؤ أو التوقع وهي تعتمد بشكل كبير على القدرة على عمل الرموز .
 - 3 - يمتلك الأفراد القدرة على التأمل الذاتي، والقدرة على تحليل وتقييم الأفكار والخبرات الذاتية، وهذه القدرات تتيح التحكم الذاتي في كل من الأفكار والسلوك .
 - 4 - يمتلك الأفراد القدرة على التنظيم الذاتي، عن طريق التأثير على التحكم المباشر في سلوكهم، وعن طريق إختيار أو تغيير الظروف البيئية، والتي بدورها تؤثر على السلوك كما يضع الأفراد معايير شخصية لسلوكهم، ويقومون بتقييم سلوكهم بناء على هذه المعايير وبالتالي يمكنهم بناء حافز ذاتي يدفع ويرشد السلوك.
 - 5 - يتعلم الأفراد عن طريق ملاحظة سلوك الآخرين ، والتعلم عن طريق الملاحظة يقلل بشكل كبير من الإعتماد على التعلم عن طريق المحاولة والخطأ، ويسمح بالإكتساب السريع للمهارات المعقدة، والتي ليس من الممكن إكتسابها فقط عن طريق الممارسة.
 - 6 - أن كل من القدرات السابقة هي نتيجة تطور الميكانيزمات المعقدة، حيث تتفاعل كل من القوى النفسية والتجريبية لتحديد السلوك ولتزويده بالمرونة اللازمة.
 - 7 - تتفاعل كل من الأحداث البيئية والعوامل الذاتية الداخلية والسلوك بطريقة متبادلة، فالأفراد يستجيبون معرفيا وإنفعاليا وسلوكيا إلى الأحداث البيئية، ومن خلال القدرات المعرفية يمارسون التحكم في سلوكهم الذاتي، والذي بدوره يؤثر ليس فقط على البيئة ولكن أيضا على الحالات المعرفية والإنفعالية والبيولوجية، ويعتبر مبدأ الحتمية المتبادلة من أهم إفتراضات النظرية المعرفية الاجتماعية، وبالرغم من أن هذه المؤثرات ذات تفاعل تبادلي إلا أنها ليست بالضرورة تحدث في وقت متزامن، أو أنها ذات قوة متكافئة.
- ويتضح من خلال هذه النظرية أن تعلم الفرد وأعماله تتوقف على الحكم الذي يكونه عن نفسه، وهذا الحكم سيؤثر حتما على نتائج سلوكه مستقبلا سواء بالسلب أو بالإيجاب .

¹ سعد بن حامد آل يحي العبدلي ، الذكاء الانفعالي و علاقته بكل من فاعلية الذات و التوافق الزواجي لدي عينة من المعلمين المتزوجين بمدينة مكة ،رسالة ماجستير، جامعة أم القرى مكة، 2009، ص ص 33-35.

الفرع الثاني : فاعلية السلوك القيادي

ترتبط فاعلية السلوك القيادي للمديرين بالتفاعل بين العوامل و العناصر المؤثرة في ذلك السلوك ، فهي محصلة هذا التفاعل والتي تنعكس بإمكانيات وقدرات لدى المديرين في الإستجابة للمواقف المختلفة في المنظمة ، والتي تتطلب من المدير أن يكون قائدا ناجحا ومؤثرا في هذه المواقف (فالقيادة هي عمليات سلوكية للتأثير في الأفراد أو الجماعات من أجل إنجاز أهداف معينة ، و فاعلية القيادة توصف بالكيفية التي تنجز فيها هاته الأهداف)¹.

وتعتمد مقدرة القائد في إنجاز الأهداف على إمكانيته في التنبؤ بأحداث البيئة والتلاؤم مع التغييرات البيئية والتأكيد على الجهود الكلية للمنظمة وهو ما يعبر عنه بالإستجابة الإستراتيجية لذلك توصف القيادة الإستراتيجية بأنها (القيادة التي تتحمل مسؤولية إدارة المنظمة بحالتها الكلية والجوانب الرئيسية في عملية صنع قراراتها فضلا عن إتصافها بالخصائص الشخصية والإجتماعية للقيادة)².

وتقاس فاعلية السلوك القيادي أيضا بمدى الإهتمام بالأقسام الإختصاصية وبالعلاقات مع الأفراد و الجماعات داخل المنظمة ، فضلا عن الإهتمام بالأهداف التنظيمية وهو ما يعبر عنه بالإستجابة التنظيمية (فالمهارات التنظيمية للقيادة هي التي تتضمن معرفة النظريات التنظيمية والتطوير التنظيمي و الإستعانة بهذه المفاهيم والنظريات لتفسير الظواهر الإدارية والتنبؤ بإحتياجات التنظيم المستقبلي)³.

وتشكل الإستجابة القرارية جانبا أساسيا ومهما في قياس فاعلية السلوك القيادي للمديرين والذي يتمثل بنوعية القرارات التي يتخذها المديرون طبقا لإدراكهم للبيئة ومتغيراتها (إذ أن سرعة إتخاذ القرار هو عامل مرجح لنجاح المدير بشرط أن يستند على معلومات صحيحة وفهم عميق للأعمال إذ لا يوجد شيء أسوأ من التأجيل)⁴.

بناء على ما تقدم يمكن القول بأن فاعلية السلوك القيادي للمديرين تتجسد بالكفاءة الذاتية الفردية والكفاءة الذاتية التنظيمية و الكفاءة الذاتية الإستراتيجية و التي تشكل أبعادًا مهمة يمكن من خلالها تشخيص قدرة المديرين على الإستجابة والفاعلية في قيادة المنظمات وفي المساهمة في توجيه سلوك الجماعة وتنظيم سلوكهم بما يتناسب وأهداف المنظمات التي يعملون فيها .

¹ جاسم رحيم عذاري، علاقة بعض الخصائص الموقفية بالسلوك القيادي للمديرين ، دراسات ادارية ، المجلد الاول / (العدد الاول)، جامعة البصرة، 2006 :ص91.

² نفسه

³ اللوزي موسى ، التنمية الادارية : المفاهيم ، الاسس ، التطبيقات ، الطبعة 1 ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، 2000 :ص112.

⁴ ياسين سعد غالب ، الادارة الاستراتيجية ، الطبعة 1 ، دار البازوري العلمية ، عمان ، 1998 : ص 173.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للسلوك القيادي و الكفاءة الذاتية

بعد التعرض إلى الجانب المفاهيمي لمتغيرات الدراسة بتقديم بعض المفاهيم والمصطلحات الخاصة بالسلوك القيادي و الكفاءة الذاتية، فالمتتبع لموضوع السلوك البشري يلحظ وجود عديد الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، وبالأخص من منظور علم الاجتماع فيما يخص التأثير على السلوك بتوجيهه .

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية .

1- دراسة (أحمد الشوا ، 2016) بعنوان "الكفاءة الذاتية وعلاقتها بالضغوط النفسية التي يعانيها أفراد

المؤسسة الأمنية الفلسطينية طبقت هذه الدراسة في المؤسسة الأمنية الفلسطينية "

هدفت الدراسة إلى التعرف لمستوى الكفاءة الذاتية وعلاقتها بالضغوط النفسية التي يعانيها أفراد المؤسسة الأمنية الفلسطينية ، إضافة إلى تحديد الفروق في مستوى درجة الكفاءة الذاتية و الضغوط النفسية ، تبعا لمتغيرات المستوى الدراسي و الرتبة العسكرية والجهاز ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (288) ضابطا من جهزي الأمن الوطني والشرطة الفلسطينية ، حيث طبقت عليهما إستبانة قياس مجال الكفاءة الذاتية ، ومجال الضغوط النفسية ، ومن أهم نتائج الدراسة أن مستوى الكفاءة الذاتية لدى أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة منخفضة و أن مستوى الضغوط النفسية لدى أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة مرتفعة ، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الاحصائية في مجال المستوى الدراسي تبعا لمتغير المستوى الدراسي ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الضغوط النفسية تبعا لمتغير المستوى الدراسي ولصالح البكالوريوس و الماجستير ، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إرتباط إيجابي دال إحصائيا بين الكفاءة الذاتية و الضغوط النفسية .

2- دراسة (خالد عبد الله ابراهيم و أحمد حميد كريم ، 2015) بعنوان "دور السلوك القيادي في تحقيق

الرضا الوظيفي طبقت هذه الدراسة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية السلوك القيادي في الشركات الصناعية وخصوصا الشركة العامة للصناعات الكهربائية وما هي الحلول المبتكرة التي تواجه التحديات التي تتعرض لها الشركات من أجل تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة. كما يهدف البحث إلى تقديم النتائج والتوصيات التي يمكن الإسترشاد بها في تحديد دور السلوك القيادي لتحقيق الرضا الوظيفي وإستغلاله كفرص نحو التقدم والنجاح. وباستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها أن نمط السلوك القيادي السائد في الشركة وفقا لوجهة نظر العاملين فيها هو السلوك القيادي المعتدل وكذلك أثبتت الدراسة أن هناك علاقة قوية بين السلوك القيادي في الشركة والرضا الوظيفي. وعلى ضوء النتائج خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات كان من أهمها ضرورة العمل على تثقيف القادة الإداريين لإنتهاج نمط السلوك القيادي الذي يرفع من مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وخصوصا نمط السلوك القيادي المرن وكذلك العمل على تشجيع الممارسات الديمقراطية بين الرؤساء والمرؤوسين بما لا يعيق تبادل الآراء والمقترحات .

3-دراسة (حسين وليد حسين و ناظم جواد عبد سلمان، 2013) بعنوان " إنعكاس الكفاءة الذاتية

للمديرين في سلوكياتهم طبقت هذه الدراسة في الشركة العامة لسكك الحديدية العراقية ."

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير الكفاءة الذاتية للمديرين في سلوكهم من وجهة نظر الأفراد العاملين في المنظمة إذ أن سلوك المدراء يعتبر واحد من المتغيرات الأساسية في المنظمة والتي من الممكن أن تؤثر على أداء وإلتزام الأفراد العاملين فيها ، وقد إستعملت الإستبانة لجمع البيانات وكانت الشركة العامة لسكك الحديد ميداناً للبحث إذ تم سحب عينة عشوائية بحجم (36) فرد من مرؤوسي عدد من المديرين في الشركة المذكورة وقد تم إستخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) في إدخال وتحليل بيانات البحث، وكانت النتائج تشير إلى وجود أثر واضح للكفاءة الذاتية للمديرين في سلوكهم تجاه مرؤوسيهم وعليه إستنتج الباحثان بأن هناك علاقة وتأثير ذات دلالة معنوية بين الكفاءة الذاتية للمدراء وبين سلوكهم لذا فقد أوصى الباحثان بضرورة زيادة إهتمام المنظمة بدراسة الموضوعات ذات العلاقة بالمدراء المتمثلة بشخصياتهم وسلوكياتهم ونمط قيادتهم ، ومن ثم أهم العوامل المؤثرة فيها وذلك لما لها من تأثير كبير في عملية تحفيز العاملين وزيادة اندفاعهم في العمل وتحسين نمط العلاقات الإنسانية في المنظمات.

4-دراسة (أصغردوسة و سوسن حواد حسين ، 2008) بعنوان " القوة التنظيمية للقادة الاداريين و أثرها

في السلوك القيادي طبقت هذه الدراسة في وزارة المهجرين والمهاجرين "

هدفت الدراسة إلى تحديد ومعرفة أثر القوة التنظيمية للقادة الإداريين المتمثلة ب (قوة القائد الإدارية، وقوة الوحدات التنظيمية) في نمط السلوك القيادي والمتمثل بـ (الإهتمام بالعاملين، والإهتمام بالعمل) في وزارة المهجرين و المهاجرين ، ولأجل الوصول إلى أهداف البحث ، فقد تم تصميم إستمارة إستبيان أعدت لهذا الغرض بعد عرضها على بعض المهتمين والإختصاصين لأضفاء صفة الثبات والصدق عليها ، وقد تم توزيعها على عينة قوامها (46) قائدا ، وهم يمثلون المدراء العامين ومديري الأقسام ومدراء مكاتب الهجرة في بغداد و المحافظات ، حيث كانت نسبة الإستجابة (92 بالمئة) مجتمع البحث البالغ (50) فردا" ، وقد جرى تحليل بيانات البحث بإستخدام الاساليب الإحصائية الملائمة (النسب المئوية، و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، ومعامل الإختلاف ، ومعامل إرتباط، Spearman)والإنحدار البسيط، ومعامل التحديد) وإستخلص البحث عدة نتائج أهمها أن السلوك القيادي المهتم بالعاملين والعمل يرتفع لدى القادة الإداريين عند إمتلاكهم للقوة من خبرة وشرعية وإرتباط ومرجعية وقوة تنظيمية ، كما انه ليس هناك نمط واحد من السلوك القيادي .

5-دراسة (جاسم رحيم عذاري ، 2006) بعنوان " علاقة بعض الخصائص الموقفية بالسلوك القيادي

للمديرين طبقت هذه الدراسة في مؤسسات التعليم العالي في محافظة ميسان "

إستهدفت الدراسة التعريف بالعلاقة بين الخصائص الموقفية و السلوك القيادي للمديرين ، أجريت الدراسة على مجموعة من المديرين يعملون في مؤسسات التعليم العالي في محافظة ميسان ، وبنيت على فرضية أساسية مفادها (ترتبط الخصائص الموقفية معنويا بالسلوك القيادي للمديرين) .
توصلت الدراسة إلى مجموعة إستنتاجات أهمها :
أن العلاقة التي تربط الخصائص الموقفية بالسلوك القيادي للمديرين هي علاقة إيجابية و معنوية و أن الاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية لم تحضي بالإهتمام المطلوب .

الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية.

1.دراسة(Sanda : 2011)، بعنوان " Managerial Self-Competency and Discretionary Behavior Improving Work Environment for Small Firm "Performance".

" الكفاءة الإدارية الذاتية والسلوك التقديري وتحسين بيئة العمل لأداء الشركات الصغيرة." "

حاولت الدراسة التعرف على أثر الكفاءة الذاتية على إختيار السلوك المناسب من قبل المدراء في الشركات، كما حاولت فهم كيفية تأثيرها على أداء و تحفيز العاملين ، تم الحصول على بيانات الدراسة من خلال إعداد إستمارة إستبيان تحتوي على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالكفاءة الذاتية و أثرها على إختيار السلوك الإداري، وتم توزيع الإستبيان على (100) عامل في الشركات الصغيرة في مدينتي غانيتين، وقد تم معالجة البيانات بإستخدام البرامج الإحصائية، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن معظم أفراد العينة أكدوا بأن المدراء الذين لديهم إرتباط عاطفي قوي بشركاتهم إستخدموا كفاءاتهم الذاتية بدرجة كبيرة في سلوكهم، وبالتالي التأثير على أداء العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية ومن أبرز إستنتاجات الدراسة هي أن غياب التفاعل بين الكفاءة الذاتية للمدراء وسلوكهم سوف يعيق الأداء الكفوء و الفعال للعاملين وللشركة ككل .

2. دراسة (Bin & Shengping :2006)، بعنوان " Qualitative Simulation for Manager

"Selection Decision-Making Based on Managerial Self-Competency"

"المحاكاة النوعية لإتخاذ القرارات بشأن إختيار المدير بناءً على الكفاءة الذاتية الإدارية"

هدفت الدراسة لإستكشاف ديناميكية الكفاءة الذاتية للمدير و أثرها على جودة القرارات المتخذة وقد قامت بتقديم نموذج مقترح مستند على نظرية (Bandura) للكفاءة الذاتية للمدراء في إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى ذلك فإن الدراسة قامت بتقديم نموذج محاكاة نوعي تم تصميمه بإستخدام لغة البرمجة (Visual Basic) ومن أبرز نتائج هذه الدراسة هي أن النموذجين المقترحين يمكن أن يساعدا الإدارة على إختيار المدراء ذوي الكفاءة الذاتية المناسبة للعمل في المنظمة .

3. دراسة (Chan,2006)، بعنوان "Identifying and Understanding managers Self-

"Competency and their Relationship to Organizational Practices.

"تمييز وفهم الكفاءة الذاتية للمديرين وعلاقتها بالممارسات التنظيمية"

حاولت الدراسة التعرف على أثر الكفاءة الذاتية للمدراء في نجاحهم في وظائفهم ، إذ تفترض وجود علاقة بين الكفاءة الذاتية للمدراء ومستوى مسؤولياتهم ، وكذلك بين مقدراتهم ومستوى التعليم وسنوات الخدمة . وقد إستخدمت الدراسة إحدى المقاييس الجاهزة في جمع البيانات ، وإختارت عدد من الأفراد العاملين في مجموعة من المنظمات الواقعة في منطقة وسط غرب الولايات المتحدة كعينة للبحث ، وبشكل خاص الأفراد العاملين في حقل إدارة الموارد البشرية ، وقد أكدت نتائج التحليل بأن الكفاءة الذاتية للمدراء تعد من الضروريات لأداء أعمالهم كشريك إستراتيجي في المنظمة .

المطلب الثاني:المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

سنحاول في هذا المطلب تقديم مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (باللغة العربية واللغة الأجنبية) و إستخراج أوجه التشابه والإختلاف بينهما.

الفرع الأول: أوجه التشابه

يكمن التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يلي:

- فيما يخص أداة جمع المعلومات: إعتمدت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة على الإستبيان كأداة لجمع المعلومات.
- المنهج المستعمل: تم الإعتماد على المنهج الوصفي لكلا الدراسات (الحالية والسابقة).
- أداة تحليل المعلومات: تم الإعتماد على البرنامج الإحصائي spss كأداة لتحليل المعلومات لكل الدراسات الحالية والسابقة.
- نوع القطاع: أجريت الدراسة الحالية والدراسات السابقة في القطاع العام.

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف

بالرغم من أوجه التشابه إلا أنه لا تخلو من الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث المكان، الزمان، العينة، المتغيرات، أبعاد المتغيرات.

الجدول (1. 1): يبين مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت الدراسة في بيئة عربية وأجنبية وكانت في السنوات التالية: 2006،2008،2013،2014،2015،2016	تمت الدراسة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة 2019.	من حيث الزمان والمكان
تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة أقل وأكبر من الدراسة الحالية.	تناولت الدراسة (132) موظف.	من حيث العينة
تناولت الدراسة متغيرات مختلفة منها: سلوك المديرين الخصائص السيكومترية،الظغوط النفسية، القوة التنظيمية...الخ).	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الكفاءة الذاتية للقائد على سلوكه	من حيث متغيرات الدراسة
تناولت أبعاد مختلفة لكلا المتغيرات التابع والمستقل.	تناولت الدراسة ثلاث أبعاد للمتغير المستقل والمتمثل في الكفاءة الذاتية وتشمل (الكفاءة الفردية والجماعية الذاتية، الكفاءة الاستراتيجية الذاتية، الكفاءة التنظيمية الذاتية) وبعدين في المتغير التابع والمتمثل في (الاهتمام بالعمل، الاهتمام بالعاملين).	من حيث أبعاد المتغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفرع الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

يكمن مجال الاستفادة من الدراسات السابقة كونها:

- تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث وإنطلاقة جيدة للباحثين لإعداد الدراسة الحالية وخاصة عند تحديد المشكلة؛
- ساهمت في الإثراء الفكري للجانب النظري لدراسة وصياغة وإعداد الجانب التطبيقي؛
- ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضوع الدراسة مما سهل على الباحثين الإنطلاق في الدراسة الحالية؛
- ساهمت بشكل كبير في تصميم الإستبيان لمتغيري الدراسة، وأيضاً تحديد المنهجية الملائمة، مما فتح المجال للباحثين في إعداد المنهجية المتبعة؛
- ساعدت الباحثين في صياغة الفرضيات؛

- المساعدة في الإطلاع على الأساليب والأداة الإحصائية المستخدمة في الدراسة السابقة مما ساعد الباحثين على تحديد الأداة المناسبة لإختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية؛
- الإستفادة من المراجع الهامة للبحث مما يوفر عليهما الكثير من الجهد والوقت.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل وبدءا بالمبحث الأول والذي يتضمن الأدبيات النظرية للسلوك القيادي و الكفاءة الذاتية والتطرق إلى مفاهيم للسلوك القيادي ,تعريف القيادة ، السلوك القيادي و أبعاده ، أنماط السلوك القيادي ,بالإضافة إلى مفاهيم للكفاءة الذاتية , مفهومها، أنواعها و أبعادها ،خصائصها ومصادرها ,بالإضافة إلى علاقة السلوك القيادي بالكفاءة الذاتية من خلال النظرية المفسرة للكفاءة الذاتية وفاعلية السلوك القيادي .

أما المبحث الثاني فكان بعنوان الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، والذي تم من خلاله إستعراض لأهم جوانب هذه الدراسات والمتمثلة في الهدف من الدراسة، الإشكالية المطروحة، المنهج المتبع، عينتها، وكذا ذكر أهم النتائج المتوصل إليها ، ومن ثم إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات فيما بينها، ومع دراستنا.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لأثر الكفاءة الذاتية

للقائد في سلوكياته بمديرية جامعة

قاصدي مرياح، ورقلة

تمهيد

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى المفاهيم المتعلقة بالسلوك القيادي و الكفاءة الذاتية للقائد والدراسات السابقة و لتجسيد هذه المفاهيم قمنا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وحاولنا القيام بدراسة حالة في مديرية جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، ولدراسة أعمق و أكثر تفصيلا لهذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية: قبل الشروع في دراسة أثر الكفاءة الذاتية للقائد في سلوكياته بمديرية جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على المؤسسة محل الدراسة، منهج الدراسة ، متغيرات الدراسة، وكذا الأدوات المستعملة وذلك من خلال مطلبين .

المبحث الثاني: النتائج ومناقشتها: سوف نتطرق في هذا المبحث إلى نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

سيتم في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية لهذا الموضوع ألا وهو أثر الكفاءة الذاتية للقائد في سلوكياته قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول النتائج أو الحقائق و التطرق أيضا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

يحتوي هذا المطلب على ثلاثة فروع الأول يتناول تقديم المؤسسة محل الدراسة، الثاني منهجية الدراسة، أما الثالث يتم فيه تحديد متغيرات الدراسة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة.

الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

1 التعريف: تعتبر الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي. تتشكل من هيئات (مجلس إدارة ومجلس علمي)، رئاسة الجامعة، كليات ومعاهد وملحقات في بعض الأحيان. كما تتضمن مصالح إدارية وتقنية مشتركة.

أنشئت جامعة قاصدي مرباح ورقلة منذ إحداث المدرسة العليا للأساتذة سنة 1987 بموجب المرسوم رقم 88-65 المؤرخ في 22 مارس 1988، كمؤسسة عمومية مستقلة ذات طابع إداري تربوي، تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، بعدها مرت بعدة مراحل أهمها في سنة 1997 حيث رفقت إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 97-159 المؤرخ في 10 ماي 1997 وكانت تحتوي على خمسة معاهد. وفي سنة 2001 تمت ترقيتها إلى جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-210 المؤرخ في 23 جويلية 2001 وشملت آنذاك ثلاثة كليات وثلاث مديريات ، وفي سنة 2009 تمت إعادة هيكلتها إلى ستة كليات بمرسوم تنفيذي 09-91 المؤرخ في 21 صفر عام 1430 الموافق 17 فيفري 2009.

أما في سنة 2013 فقد تم إعادة هيكلة النظام البيداغوجي للجامعة إلى أربع نيابات وعشرة كليات ومعهدين جامعيين بالمرسوم التنفيذي رقم 13-100 المؤرخ في 14 مارس 2013 يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 01-210 الموافق لـ 23 جويلية 2001 والمتضمن إنشاء جامعة ورقلة¹

وبلغ عدد الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح العاملين في جامعة قاصدي مرباح ورقلة (868) موظفا وموظفة حسب الإحصائيات إلى غاية 2018/12/31 ومنهم (202) بمديرية الجامعة التي هي محل دراستنا ، وفي إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي، فإن الجامعة تتولى مهام التكوين العالي و البحث العلمي و التطوير التكنولوجي.

¹مرسوم التنفيذي رقم 01-210 المؤرخ في 23 يوليو سنة 2001، يتضمن إنشاء جامعة ورقلة . المعدل و المتمم

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمديرية الجامعة

من خلال الهيكل التنظيمي للمديرية كما هو موضح في الشكل رقم: (2-1) الذي يحدد التنظيم الإداري للمديرية¹ كالآتي :

تضم مديرية الجامعة زيادة على الامانة العامة و المكتبة المركزية الأقسام التالية

القسم الأول : تنظم مديرية الجامعة و تتكون من اربع نيابات للمديرية كما يأتي :

1 - نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج و التكوين المتواصل و الشهادات .

2 - نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج و التأهيل الجامعي و البحث العلمي .

3 - نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون و التنشيط و الاتصال و التظاهرات العلمية .

4 - نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الاستشراف و التوجيه .

القسم الثاني: الأمانة العامة، تشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي للمديريات الفرعية الآتية:

1 - المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين .

2 - المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة .

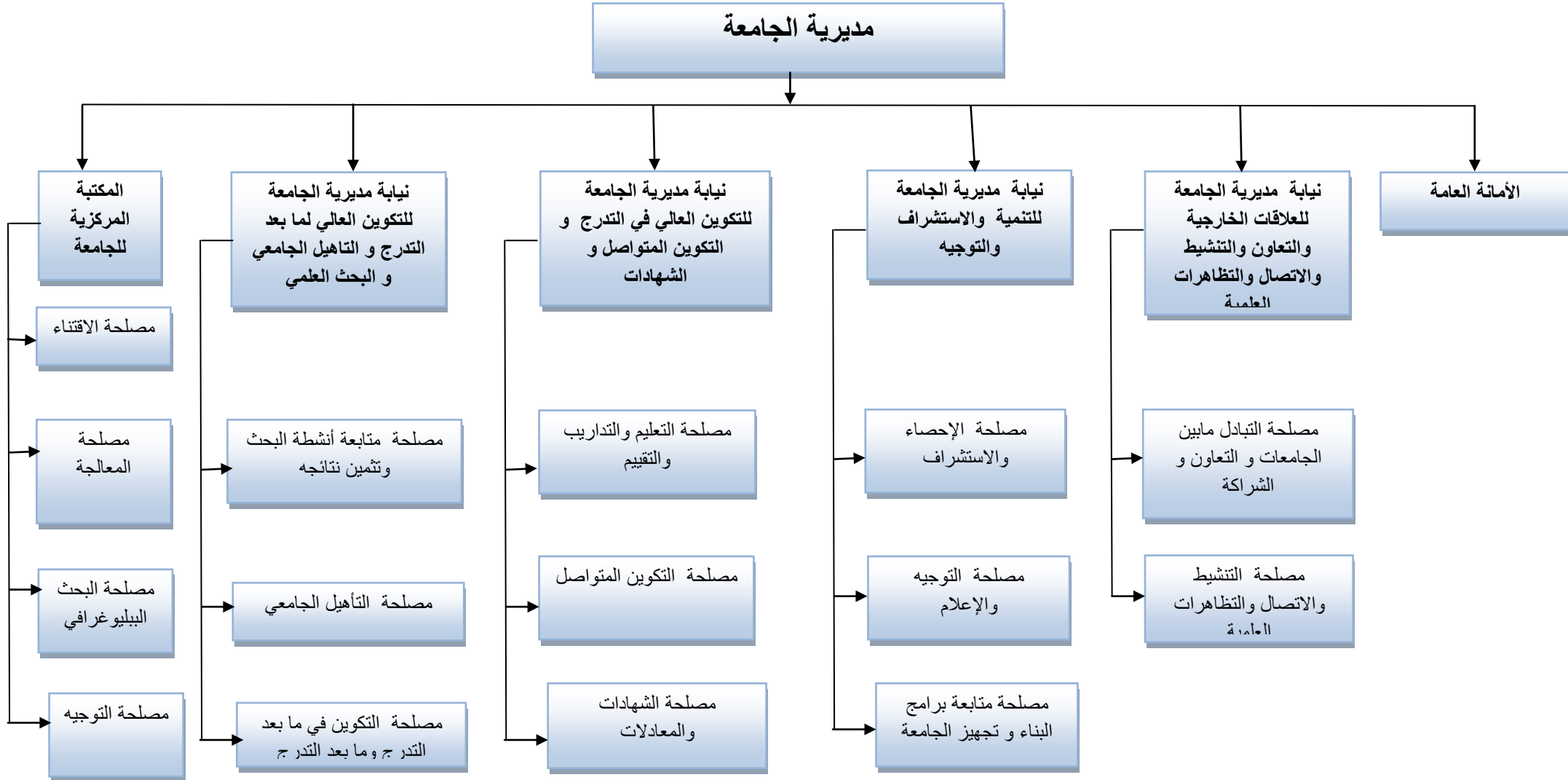
3 - المديرية الفرعية للوسائل و الصيانة .

4 - المديرية الفرعية للانشطة العلمية والثقافية و الرياضية .

القسم الثالث : المكتبة المركزية للجامعة

¹ قرار وزاري مشترك مؤرخ في 24 غشت سنة 2004 ، يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقه الجامعة ومصالحها المشتركة .

الشكل رقم (1-2) الهيكل التنظيمي لمديرية جامعة قاصدي مرباح، ورقلة



الأمانة العامة للجامعة

المصالح المشتركة

مكتب التنظيم العام

مكتب الأمن الداخلي

المديرية الفرعية للأنشطة
العلمية والثقافية والرياضية

المديرية الفرعية للوسائل والصيانة

المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة

المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين

مصلحة الأنشطة العلمية
والثقافية

مصلحة النظافة و
الصيانة

مصلحة الميزانية
و المحاسبة

مصلحة الموظفين الإداريين و
التقنيين و اعوان المصالح

مصلحة الأنشطة
الرياضية والترفيهية

مصلحة الوسائل والجرد

مصلحة تمويل أنشطة
البحث

مصلحة مستخدمي الاساتذة

مصلحة الأرشفة

مصلحة مراقبة التسيير
و الصفقات

مصلحة التكوين وتحسين
المستوى وتجديد المعلومات

الفرع الثاني: طرق الدراسة

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح العاملين بمديرية جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، البالغ عددهم مئتان واثنان (202) موظفا وموظفة حسب الإحصائيات إلى غاية 2018/12/31 ، وقد تم إختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة وذلك بأخذ عينة من الأفراد العاملين بمديرية الجامعة والذين يتصلون بشكل مباشر مع القادة ، و البالغ عددهم (132) فردًا، وقد تم إسترجاع (114) إجابة للإستبانة منهم (05) ملغاة أي (109) قابلة للدراسة .

الجدول (1-2): يوضح توزيع عينة الدراسة

عدد الاستبيانات	الموزع	المسترجع	غير المسترجع	غير صالح للتحليل	المستعمل
العدد	132	114	18	05	109
النسبة المئوية	100 %	86.37%	13.63%	3.7%	82.57

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لتوزيع الإستبيانات.

ثانيا: متغيرات الدراسة

جدول رقم (2-2) : يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	
المتغير التابع:	سلوك القائد
المتغير المستقل:	الكفاءة الذاتية للقائد

المصدر: من إعداد الطالبين.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

الفرع الأول : الأدوات الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار صحة الفرضيات تم إستخدام أساليب الإحصاء الوصفي ,حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 22 مباشرة وهذا للتوصل إلى ما يلي:

- 1-مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي التكرارات و المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛
- 2-مصفوفة الارتباطات سيرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغير الدراسة المستقل والتابع؛
- 3-تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع؛
- 4- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للإختبار تأثيرات المتغير المستقل على المتغير التابع؛

الفرع الثاني : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الإستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة, وكذلك تم الاعتماد على المقابلة الملاحظة العلمية والوثائق الرسمية للمؤسسة.

- الإستبيان

حيث خصص الإستبيان لمعرفة مدى وعي العمال لمفهوم سلوك القائد و الكفاءة الذاتية للقائد بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

- الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة موظفي مديرية جامعة قاصدي مرباح ورقلة مثل (الجنس, المستوى التعليمي, الوظيفة الحالية , العمر ,الخبرة).

- الجزء الثاني: يتعلق بمفهوم الكفاءة الذاتية ويحتوي على 14 عبارة.

- الجزء الثالث: يتعلق بمفهوم سلوك القائد ويحتوي على 32 عبارة.

ولإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني والثالث في الإستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 5 درجات , ونظرا لإستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال , يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الخماسي " كما يلي:

- موافق بشدة تعطي لها 5 درجات.

- موافق تعطي لها 4 درجات.

- محايد تعطي لها 3 درجات.

- غير موافق تعطي لها درجتان.

- غير موافق بشدة تعطي لها درجة واحدة .

يقسم مقياس " ليكارت الخماسي " كما هو موضح كما يلي:

جدول رقم (2-3): يوضح مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى (مقياس ليكارت)

مجال المتوسط الحسابي	من 1 الى 1.79	من 1.80 الى 2.59	من 2.60 الى 3.39	من 3.40 الى 4.19	من 4.20 الى 5
المستوى الموافق له	قليل جدا	قليل	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (5 - 1 = 4) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.8=5/4), ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأقصى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: (من 1 إلى 1.79 قليل جدا ، ومن 1.80 الى 2.59 قليل و من 2.60 الى 3.39 متوسط ومن 3.40 الى 4.19 مرتفع ومن 4.20 إلى 5 مرتفع جدا).

__ المقابلة :

وذلك من خلال الإلتقاء مع بعض الموظفين في المؤسسة محل الدراسة ، و محاولة معرفة آرائهم وتوجهاتهم بطرح عدة أسئلة عن مستوى الكفاءة الذاتية للقائد وسلوكه بمديرية الجامعة ، وذلك قصد توضيح بعض فقرات الإستبيان للمستجيبين و أخذ تصور عام عن متغيري الدراسة يساعدنا في التحليل .

- الوثائق:

تم الإعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث, حيث تمثلت في مراسيم تنفيذية و قرارات وزارية حول التنظيم الإداري لمديرية الجامعة .

- الملاحظة العلمية:

تم الإعتماد على الملاحظة والتي كان لها دور كبير في فسح المجال لإستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الهياكل, وذلك من خلال الزيارات والتنقل بمختلف الأماكن بميدان الدراسة والتي سمحت بالتعرف على طبيعة وعلاقات العمل.

الفرع الثالث: صدق وثبات الإستبانة

لقد تم إجراء العديد من الإختبارات على الإستبيان للتأكد من صحته وثباته, مستخدمين في ذلك تحكيم الإستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع, بالإضافة للإختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

- التحكيم :

ولغرض معرفة مدى وضوح فقرات الإستبانة وعلاقتها بالدراسة، تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

- ثبات الإستبانة :

بالإعتماد على مقياس ألفا كرونباخ تم فحص فقرات الإستبانة، وهذا لحساب ثبات المقياس، فوجدنا أن معامل الثبات لإجابات أفراد العينة نسبتها مقبولة والتي تساوي 95.30%, وهي نسبة تعتبر ذات مستوى ممتاز من الثبات والثقة ولاتقل عن قيمة المعامل 62 % وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة ، تمكنا من اعتماد النتائج المتوصل اليها .

الجدول (2-4): يوضح معامل الثبات الكلي للإستبانة

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات الفاكرونباخ
الكفاءة الذاتية للقائد ، سلوك القائد	46	95.30%

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات SPSS.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

يقدم هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال إستنتاجات الدراسة .

المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج

الفرع الأول : خصائص عينة الدراسة

قصد التعرف على الخصائص الديمغرافية للأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية قسمناه كما يلي:

1 الجنس:

جدول رقم (2-5) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المتغير	التكرار	النسبة %	التكرار النسبي التجمعي
ذكور	44	40.4%	40.4%
اناث	65	59.6%	100%
المجموع	109	100%	/

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول رقم (2-5) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن عدد المستجيبين الذكور قد بلغ 44 مستجيبًا بنسبة مئوية قدرها 40.40 %، أما عدد المستجيبين الإناث فبلغ 65 مستجيبية بنسبة مئوية قدرها 59.60 % ومنه فان غالبية المستجيبين من الإناث ، ويرجع ذلك لكون عدد الإناث أكبر من عدد الذكور في المؤسسة محل الدراسة لانها تابعة لقطاع الوظيف العمومي ، بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 افريل 2012 يحدد كفاءات تنظيم المسابقات و الامتحانات والفحوص المهنية ، والذي اعطي امكانية للتوظيف عن طريق المسابقة على اساس الشهادات ، وللاثنى شهادات ومؤهلات تتناسب أكثر من الذكر مع هذا المرسوم ،راجع لطبيعة المجتمع في الفترة الحالية .

2 المستوى التعليمي :

جدول رقم (2-6) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المتغير	التكرار	النسبة %	التكرار النسبي التجمعي
اقل من ثانوي	2	1.8%	1.8%
ثانوي	37	33.9%	35.8%
جامعي	70	64.2%	100%
المجموع	109	100%	/

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول رقم (2-6) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي ، حيث نلاحظ أن عدد المستجيبين الجامعيين هو 70 مستجيباً بنسبة مئوية قدرها 64.20%، أما عدد المستجيبين بمستوى تعليمي ثانوي هو 37 مستجيباً بنسبة مئوية قدرها 33.90% ، أما عدد المستجيبين بمستوى تعليمي أقل من ثانوي هو 02 مستجيباً بنسبة مئوية قدرها 1.80%. نلاحظ أن المستوى الجامعي هو الغالب كون المؤسسة تهدف الى توظيف كوادر ذو مؤهلات جامعية ، كما انها تشجع وتعطي فرص من اجل متابعة تحسين المستوى التعليمي .

2 الوظيفة الحالية :

جدول رقم (2-7) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية

المتغير	التكرار	النسبة %	التكرار النسبي التجميعي
عون تنفيذ	15	13.8 %	13.8 %
عون تحكم	40	36.7 %	50.5 %
اطار	54	49.5 %	100 %
المجموع	109	100 %	/

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول رقم (2-7) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الحالية ، حيث نلاحظ أن عدد المستجيبين الإطارات هو 54 مستجيباً بنسبة مئوية قدرها 49.50%، أما عدد المستجيبين أعوان تحكم هو 40 مستجيباً بنسبة مئوية قدرها 36.70% ، أما عدد المستجيبين أعوان التنفيذ هو 15 مستجيباً بنسبة مئوية قدرها 13.80%، نسبة الاطارات مرتفعة راجع لسياسة التوظيف بالمؤسسة محل الدراسة المذكورة في العنصر السابق .

3 العمر :

جدول رقم (2-8) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

المتغير	التكرار	النسبة %	التكرار النسبي التجميعي
اقل من 30 سنة	12	11 %	11 %
من 30 سنة الى أقل من 40 سنة	54	49.5 %	60.6 %
من 40 سنة الى أقل من 50 سنة	40	36.7 %	97.2 %
من 50 سنة فأكثر	3	2.8 %	100 %
المجموع	109	100 %	/

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول رقم (2-8) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث نلاحظ أن عدد المستجيبين البالغ سنهم أقل من 30 سنة قد بلغ 12 مستجيبًا، بنسبة مئوية قدرها 11%، في حين أن عدد المستجيبين البالغ أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة بلغ 54 مستجيبًا، بنسبة مئوية قدرها 49.50%، أما المستجيبين البالغة أعمارهم من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة بلغ عددهم 40 مستجيبًا بنسبة 36.70 % ، أما الفئة التالية وهم أفراد العينة البالغة أعمارهم أكثر من 50 سنة فقد بلغ 03 مستجيبًا أي بنسبة 2.8 %، من خلال هذه المعطيات يتبين ان اغلب الموظفين من الفئة الشابة 60.6% ، وهذا راجع للنمو والتوسع الذي شهدته المؤسسة في الاونة الاخيرة ، والذي نتج عنه توظيفات جديدة .

4 الخبرة :

جدول رقم (2-9) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

المتغير	التكرار	النسبة %	التكرار النسبي التجميحي
اقل من 5 سنوات	19	17.4 %	17.4 %
من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	42	38.5 %	56.0 %
من 10 سنوات الى أقل من 20 سنة	37	33.9 %	89.9 %
20 سنة فأكثر	11	10.1 %	100 %
المجموع	109	100 %	/

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يعتبر عامل الخبرة من بين أهم العوامل المدروسة، خاصة في دراسات العلوم الاجتماعية، و يتبين من خلال المعطيات الملخصة في الجدول ادناه ان الفئة الاقل تكرارا هي فئة الاكثر من 20 سنة خبرة بتعداد 11 عامل بنسبة تساوي 10.1% فقط. تليها الفئة اقل من خمسة سنوات بتعداد 19 عامل. في حين تتقارب نسبة الفئتين من خمسة الى أقل من 10 سنوات و من 10 سنوات الى أقل من 20 سنة (38.5% و 33.9%) على التوالي و هما الفئتين الاكثر انتشاراً في العينة، ويعود ذلك لحداثة التوظيف .

الفرع الثاني : تحليل البيانات المتعلقة بمستوى الكفاءة الذاتية للقائد و سلوكه في المؤسسة محل الدراسة

وسيتيم التركيز على الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما مدى مستوى الكفاءة الذاتية للقادة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمديرية جامعة قاصدي مرباح ورقلة ؟

السؤال الثاني: ما مدى واقع سلوك القادة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمديرية جامعة قاصدي مرباح ورقلة ؟

السؤال الثالث : ما هي طبيعة العلاقة بين الكفاءة الذاتية للقائد (كمتغير مستقل) بسلوكه (كمتغير تابع) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمديرية جامعة قاصدي مرباح ورقلة ؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاجابات افراد عينة الدراسة حول سلوكيات القادة تعزى لخصائصهم الشخصية ؟

1 الإجابة الإحصائية عن السؤال الأول :

الكفاءة الذاتية ثلاثة : الكفاءة الفردية والجماعية الذاتية، الكفاءة الاستراتيجية الذاتية ، الكفاءة التنظيمية الذاتية .

1-1: حساب التكرارات و التكرارات النسبية

البعد الاول: الكفاءة الفردية و الجماعية

الجدول رقم (2-10): يوضح التكرار و التكرار النسبي للكفاءة الفردية و الجماعية

س5		س4		س3		س2		س1		الوزن
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
3.7	4	1.8	2	1.8	2	1.8	2	2.8	3	غير موافق بشدة
8.3	9	8.3	9	4.6	5	3.7	4	3.7	4	غير موافق
15.6	17	21.1	23	5.5	6	8.3	9	11	12	محايد
52.3	57	51.4	56	61.5	67	63.3	69	63.3	69	موافق
20.2	22	17.4	19	26.6	29	22.9	25	19.3	21	موافق بشدة
%100	109	%100	109	%100	109	%100	109	%100	109	الجموع

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات نتائج spss

من خلال جدول التكرارات السابق يتبين ان كل الاجابات كانت ايجابية، حيث تصدر الاتجاه "موافق" جميع اسئلة البعد "الكفاءة الفردية و الجماعية"، وقد تراوحت قيم التكرارات النسبية للوزن "موافق" بين 51.4% و 63.3%، وهذا ما يقابله بين 56 و 69 فرد من العينة كانت اجاباتهم "موافق" بالنسبة للأسئلة في المحور. في حين تراوحت التكرارات النسبية للوزن "غير موافق بشدة" بين 1.8% و 3.7% بتكرارات بين فردين و اربعة افراد.

البعد الثاني: الكفاءة الاستراتيجية

الجدول رقم (2-11): يوضح التكرار و التكرار النسبي للكفاءة الاستراتيجية

س10		س9		س8		س7		س6		الوزن
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0	0	1.8	2	0.9	1	0.9	1	0.9	1	غير موافق بشدة
9.2	10	11.9	13	8.3	9	8.3	9	11.9	13	غير موافق
13.8	15	16.5	18	17.4	19	12.8	14	16.5	18	محايد
59.6	65	52.3	57	48.6	53	54.1	59	61.5	67	موافق
17.4	19	17.4	19	25.8	27	23.9	26	8.3	9	موافق بشدة
%100	109	%100	109	%100	109	%100	109	%100	109	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات نتائج spss

تشير معطيات الجدول السابق الى ان جل اجابات العينة كانت ايجابية، حيث تراوحت التكرارات النسبية للوزن "موافق" بين 48.6% و 61.5% من بين اجابات عينة الدراسة حول البعد الكفاءة الاستراتيجية، بتكرارات تراوحت بين 53 و 67 فرد من بين افراد العينة المدروسة البالغة 109 افراد. في حين كانت التكرارات النسبية للوزن "غير موافق بشدة" بين منعدمة 1.8% وهي نسب ضئيلة جداً.

البعد الثالث: الكفاءة التنظيمية

الجدول رقم (2-12): يوضح التكرار و التكرار النسبي للكفاءة التنظيمية

س14		س13		س12		س11		الوزن
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0	0	1.8	2	0	0	0	0	غير موافق بشدة
6.4	7	10.1	11	5.5	6	5.5	6	غير موافق
12.8	14	17.4	19	5.5	6	7.3	8	محايد
57.8	63	50.5	55	68.8	75	61.5	67	موافق
22.9	25	20.2	22	20.2	22	25.7	28	موافق بشدة
%100	109	%100	109	%100	109	%100	109	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات نتائج spss

بالنسبة لبعد "الكفاءة التنظيمية" و المكون من اربعة اسئلة فقد كان الاتجاه ايجابي، حيث تراوحت التكرارات النسبية للاسئلة الاربعة بين 50.5% و 68.8% للوزن "موافق"، وهذا ما يعادل 55 و 75 فرد من اصل 109 افراد، في حين تذييل الوزن "غير موافق بشدة" الترتيب بتكرارات اكبرها كان فردين في السؤال 13 و منعدمة في بقية الاسئلة.

2-1: حساب المتوسطات و اتجاه العينة:

بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي يمكن تحديد اتجاهات اراء العينة كما يلي:

الجدول رقم (2-13): يوضح المتوسط و اتجاه العينة لمتغير الكفاءة الذاتية

الرقم	الفقرات و الابعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
1	الكفاءة الذاتية للقائد تجعلك تشعر بالمسؤولية تجاه المؤسسة	3.93	0.836	موافق
2	الكفاءة الذاتية للقائد تحسن من مستوى أداء العاملين	4.02	0.793	موافق
3	الكفاءة الذاتية للقائد تساعد على تحسين أدائه	4.06	0.820	موافق
4	إذا لم تتمكن من النجاح في العمل فان القائد يحفزنا على بذل المزيد من الجهد	3.74	0.907	موافق
5	القائد لديه ثقة عالية بنفسه وبقدراته	3.77	0.987	موافق
أولاً: الكفاءة الفردية والجماعية				
6	الكفاءة الذاتية للقائد تعزز الولاء التنظيمي للموظفين في المؤسسة	3.67	0.861	موافق
7	الكفاءة الذاتية للقائد تساعد على تهيئة بيئة مريحة للموظفين	3.92	0.883	موافق
8	الكفاءة الذاتية للقائد تمكنه من حل المشاكل بين الموظفين	3.88	0.910	موافق
9	القائد يتمكن من تجنب المواقف السيئة بسهولة	3.72	0.953	موافق
10	عندما نواجه بدائل متعددة يستطيع القائد اختيار البديل الأنسب	3.85	0.815	موافق
ثانياً: الكفاءة الاستراتيجية				
11	الكفاءة الذاتية للقائد تمكنه من اتخاذ القرارات المهمة في المؤسسة	4.07	0.742	موافق
12	الكفاءة الذاتية للقائد تمكنه من تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية	4.04	0.693	موافق
13	الكفاءة الذاتية للقائد تمكنه من تقليص وقت إنجاز العمل	3.77	0.949	موافق
14	الكفاءة الذاتية للقائد تجعله يحثنا على العمل مرة ثانية اذا لم ننجح في العمل لأول مرة	3.97	0.787	موافق
ثالثاً: الكفاءة التنظيمية				
	المتغير المستقل: الكفاءة الذاتية	3.8917	0.59746	موافق

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات نتائج spss

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتبين أن كل عبارات المحور الأول كانت إيجابية، كانت المتوسطات الحسابية كلها محصورة في المجال 3.40 و 4.19 الذي يقابل الإتجاه "موافق"، و هذا ما يدل على وجهة نظر كل أفراد العينة تجاه جميع أسئلة المحور الأول. كما كانت مستويات الانحراف المعياري جد ضعيفة إذ لم تتجاوز الواحد، و هذا دليل على عدم تشتت القيم عن متوسطها الحسابي. هذا ما انعكس على أبعاد المحور الثلاثة: الكفاءة الفردية و الجماعية، الكفاءة الإستراتيجية و الكفاءة التنظيمية التي بلغت متوسطاتها على التوالي: 3.9، 3.8 و 3.96 وهي أيضاً ما قابلها إتجاه عام "موافق" بإنحرافات معيارية ضعيفة تراوحت بين 0.64 و 0.68. كذلك كانت آراء عينة الدراسة تجاه المتغير المستقل "الكفاءة الذاتية" ككل بالإيجابية حيث بلغ المتوسط 3.89 بإنحراف معياري 0.59 و كان إتجاه العينة ككل "موافق". و هذا ما يعني أن آراء المستجوبين حول المحور بأبعاده و أسئلته كانت بالموافقة.

الإجابة الإحصائية عن السؤال الثاني :

سلوك القائد بعدين : الإهتمام بالعمل ، الإهتمام بالعاملين .

1-2: حساب التكرارات و التكرارات النسبية

البعد الاول: الإهتمام بالعمل

الجدول رقم (2-14): يوضح التكرار و التكرار النسبي لبعد الإهتمام بالعمل

س 20		س 19		س 18		س 17		س 16		س 15		الوزن
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
2.8	3	0	0	1.8	2	1.8	2	5.5	6	2.8	3	غ موافق بشدة
13,8	15	22.9	25	18.3	20	16.5	18	13,8	15	14.7	16	غير موافق
20.2	22	13.8	15	15.6	17	14.7	16	12.8	14	11.9	13	محايد
56	61	50.5	55	46.8	51	57.8	63	50.5	55	58.7	64	موافق
7,3	8	12.8	14	17.4	19	9.2	10	17.4	19	11.9	13	موافق بشدة
%100	109	%100	109	%100	109	%100	109	%100	109	%100	109	المجموع

(.../...)

(.../...)

س 25		س 24		س 23		س 22		س 21		الوزن
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0.9	1	1.8	2	1.8	2	1.8	2	0	0	غير موافق بشدة
12.8	14	13,8	15	10,1	11	13,8	15	14.7	16	غير موافق
15.6	17	16.5	18	15.6	17	14.7	16	13.8	15	محايد
56	61	50.5	55	57.8	63	58.7	64	56.9	62	موافق
14.7	16	17.4	19	14.7	16	11	12	14.7	16	موافق بشدة
%100	109	%100	109	%100	109	%100	109	%100	109	المجموع

(.../...)

(.../...)

س 30		س 29		س 28		س 27		س 26		الوزن
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
4.6	5	5.5	6	3.7	4	2.8	3	5.5	6	غير موافق بشدة
12.8	14	15,6	17	14,7	16	21.1	23	10.1	11	غير موافق
20.2	22	17.4	19	11.9	13	19.3	21	15.6	17	محايد
45.9	50	48.6	53	57.8	63	46.8	51	56.9	62	موافق
16.5	18	12.8	14	11,9	13	10.1	11	11,9	13	موافق بشدة
%100	109	%100	109	%100	109	%100	109	%100	109	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين إعتماًداً على مخرجات نتائج spss

يتكون البعد الأول للمحور الثاني من 16 سؤال، و قد كانت كلها إيجابية حيث كان الوزن "موافق" متصدر كل أسئلة البعد، أين تراوحت التكرارات النسبية بين 45.9% و 58.7%، وقد رافقت تلك التكرارات النسبية تكرارات بين 50 و 64 فرد من أصل 109 فرد، في حين تذييل الترتيب الوزن "غير موافق بشدة" بتكرارات نسبية بين منعدمة و 5.5%.

البعد الثاني: الإهتمام بالعاملين

الجدول رقم (2-15): يوضح التكرار و التكرار النسبي لبعد الإهتمام بالعاملين

س35		س34		س33		س32		س31		الوزن
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
5,5	6	9,2	10	5,5	6	6.4	7	3.7	4	غ موافق بشدة
16.6	18	12.8	14	6,4	7	8,3	9	8.3	9	غير موافق
8.3	9	16.5	18	13,8	15	11	12	9.2	10	محايد
51.4	56	43.1	47	47,7	52	48,6	53	49.5	54	موافق
18.3	20	18.3	20	26,6	29	25,7	28	29.4	32	موافق بشدة
%100	109	%100	109	%100	109	%100	109	%100	109	المجموع

(.../...)

(.../...)

س40		س39		س38		س37		س36		الوزن
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
3.7	4	2.8	3	4.6	5	6.4	7	15.6	17	غير موافق بشدة
11	12	8.3	9	9.3	10	11.9	14	26.6	29	غير موافق
7.3	8	10.1	11	13.9	15	12.8	13	22.9	25	محايد
63.3	69	65.1	71	63.9	69	46.8	51	24.8	27	موافق
14.7	16	13.8	15	8.3	9	22	24	10.1	11	موافق بشدة
%100	109	%100	109	%100	109	%100	109	%100	109	المجموع

(.../...)

(.../...)

س 46		س 45		س 44		س 43		س 42		س 41		الوزن
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
5.6	5	16.5	18	5.5	6	8.3	9	6.4	7	5.5	6	غير موافق بشدة
11.9	13	33	36	10	12	13.8	15	12.8	14	15.6	17	غير موافق
11	12	14.7	16	11.9	13	7.3	8	9.2	10	21.1	23	محايد
57.8	63	24.8	27	55	60	51.4	56	56.9	62	45	49	موافق
14.7	16	11	12	16.5	18	19.3	21	14.7	16	12.8	14	موافق بشدة
100 %	109	%100	109	100 %	109	100 %	109	100 %	109	100 %	109	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين إعتقاداً على مخرجات نتائج spss

من خلال معطيات الجدول السابق يتضح أن أغلب أوزان إجابات العينة كانت "موافق" بتكرارات نسبية بين 43.1% و 65.1% بتكرارات بين 47 و 71 فرد، بإستثناء السؤالين 36 و 45 التي تصدر فيهما الوزن "غير موافق" بنسب 26.6% و 33% على التوالي في حين جاء الوزن "موافق" في الترتيب الثاني بتكرار نسبي 24.8% و 24.8% على الترتيب لنفس الأسئلة، و هي ليست قيم بالبعيدة عن الوزن في الترتيب الأول مما يجعل تأثيرها على البعد ككل ضعيف و يكاد ينعدم.

2-2: حساب المتوسطات و إتجاه العينة:

بالإعتقاد على مقياس ليكارت الخماسي يمكن تحديد إتجاهات آراء العينة كما يلي:

الجدول رقم (2-16): يوضح المتوسط و إتجاه العينة لمُتغير سلوك القائد

الرقم	الفقرات و الأبعاد	المتوسط	الإتخاف المعياري	إتجاه العينة
15	القائد يوضح قراراته للموظفين	3.62	0.970	موافق
16	القائد يتابع الموظفين متابعة دقيقة لتحقيق أفضل النتائج	3.61	1.097	موافق
17	القائد يشجع العمل الإضافي لتحقيق أعلى مستوى من النتائج	3.56	0.937	موافق
18	القائد يضع جدولاً لمتابعة أداء الأعمال المطلوب تنفيذها	3.60	1.037	موافق
19	القائد يؤكد على استخدام إجراءات موحدة في أداء الأعمال	3.53	0.987	موافق
20	القائد يعمل للمحافظة على مستويات أداء محددة	3.51	0.919	موافق
21	القائد يتأكد من ان الموظفين يعملون حسب الخطة	3.72	0.893	موافق

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الكفاءة الذاتية للقائد في سلوكياته بمديرية جامعة قاصدي مرباح، ورقلة

22	القائد يضع أسس للتأكد من قيام الموظفين بتنفيذ الأعمال المسندة إليهم	3.63	0.920	موافق
23	القائد يراقب سير العمل بدقة خشية الوقوع في الأخطاء	3.73	0.899	موافق
24	القائد يؤكد على كمية و نوعية العمل المنجز	3.68	0.980	موافق
25	القائد يؤكد على سرعة إنجاز العمل	3.71	0.906	موافق
26	القائد ينتظر من الموظفين اقتراحات جديدة	3.60	1.010	موافق
27	القائد يركز على إيجاد مجموعات تنافسية في العمل	3.40	1.019	موافق
28	القائد يرغب في إجراء التغييرات التي تخدم أداء الأعمال	3.60	1.001	موافق
29	القائد يترك الموظفين ينجزون الاعمال بالطريقة التي يعتقدون أنها الافضل	3.48	1.077	موافق
30	القائد يدير العمل بصرامة	3.57	1.057	موافق
اولا: الاهتمام بالعمل				
31	القائد يبدي التقدير والاحترام للموظفين	3.93	1.025	موافق
32	القائد يعامل الموظفين كزملاء	3.79	1.114	موافق
33	القائد يهتم بالروح المعنوية للموظفين	3.83	1.067	موافق
34	القائد يكافئ الموظفين الجادين	3.49	1.199	موافق
35	القائد يتشاور مع الموظفين المعنيين قبل الشروع في تنفيذ الأمور المهمة	3.61	1.131	موافق
36	القائد ينتقد الموظفين أمام الآخرين	2.87	1.241	محايد
37	القائد يساند الموظفين ويدافع عن حقوقهم	3.66	1.140	موافق
38	القائد هو من يسوي الخلافات عندما تظهر في المجموعة	3.62	0.934	موافق
39	القائد هو من يوزع المهام داخل المجموعة	3.79	0.883	موافق
40	القائد هو من يوضح للموظفين الاهداف ويحللها	3.74	0.966	موافق
41	القائد يشارك الموظفين في مناقشة المشكلات الخاصة بهم	3.44	1.075	موافق
42	القائد يشجع الموظفين على المساهمة في التخطيط لتنفيذ الأهداف	3.61	1.089	موافق
43	القائد يعامل المرؤوسين بدون تمييز	3.60	1.187	موافق
44	القائد يتكلم باسم المجموعة في الاجتماعات والمؤتمرات الخاصة	3.66	1.056	موافق
45	القائد يغير مهام الموظفين دون التحدث إليهم مسبقا	2.81	1.287	محايد
46	القائد يهدف الى اعتزاز كل موظف بعمله	3.66	1.020	موافق
ثانياً: الاهتمام بالعاملين				
	المتغير التابع: سلوك القائد	3.5802	0.59670	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات نتائج spss

من خلال معطيات الجدول السابق تبين أن أغلب عبارات المحور الثاني إيجابية، أين كانت المتوسطات محصورة في المجال الرابع وفقاً لجدول ليكارت الخماسي أي في المجال 3.40 و 4.20 و ذلك ما يقابله الإتجاه "موافق" بانحراف معياري في حدود الواحد، عدا السؤالين 36 و 45 كانا متوسطي الإتجاه، حيث كانت متوسطاتها محصورة في المجال الثالث بين القيمتين 2.60 و 3.39 أي الإتجاه "محايد" و قد رافقت هته القيمتين أكبر إنحرافات معيارية 1.24 و 1.28، و هما نفس السؤالين الذين كانت لهما تكرارات و تكرارات نسبية عالية في الوزن "غير موافق" في جدول رقم (2-15) و التي كانت الإجابات مشتتة بين مختلف الأوزان. إلا أن هاتين القيمتين لم تؤثر على إتجاهات أبعاد المحور نظراً لضعفهما، و كانت إتجاهات آراء العينة إيجابية بمتوسطات

مرجحة لبعدي المحور 3.61 و 3.54 على التوالي و إنحرافات معيارية بلغت 0.59 و 0.66، وكانت إجابات المستجيبين "موافق". و كان هذا الإتجاه نفسه للمحور ككل أين بلغ المتوسط للمحور 3.58 بإنحراف معياري 0.59، وهذا ما يعني أن أفراد العينة كانت لهم نظرة إيجابية و متقاربة حول المحور الثاني للدراسة و المتمثل في المتغير التابع: سلوك القائد.

3 الإجابة الإحصائية على السؤال الثالث

العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

جدول رقم (2-17) يوضح العلاقات الارتباطية بين أبعاد الكفاءة الذاتية للقائد و سلوك القائد

		المتغير التابع سلوك القائد	
Rho de Spearma	أولاً: الكفاءة الفردية والجماعية	Coefficient de corrélation	.492**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	109
	ثانياً: الكفاءة الاستراتيجية	Coefficient de corrélation	.544**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	109
	ثالثاً: الكفاءة التنظيمية	Coefficient de corrélation	.594**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	109
المتغير المستقل الكفاءة الذاتية	Coefficient de corrélation	.632**	
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	109	

المصدر: من إعداد الطالبين إعتقاداً على مخرجات نتائج spss

ويتضح من الجدول رقم (2-17) الارتباطات على مستوي كل بعد على حدى للمتغير المستقل مع المتغير التابع حيث كانت أقوى العلاقات مع المتغير التابع (سلوك القائد) بنسبة (59.4%) بعد الكفاءة التنظيمية يليها بعد الكفاءة الإستراتيجية بنسبة (54.4%) ، كما لاحظنا أن أضعف هذه العلاقات كانت مع البعد المستقل الكفاءة الفردية والجماعية بنسبة (49.2%). وبالتالي على المؤسسة أن تعمل على رفع الكفاءة التنظيمية الذاتية من خلال تمتعها بمرونة عالية في تنفيذ أعمالها المختلفة وهذا ما يوفر للقائد القدرة على الإستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية. رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة توجد علاقة إرتباطية طردية قوية بين الكفاءة الذاتية للقادة و سلوكياتهم بالمؤسسة محل الدراسة.

4 الإجابة الإحصائية على السؤال الرابع

4-1 تحليل الإنحدار الخطي بإستخدام طريقة المربعات الصغرى: عند مستوى دلالة 0.05

حيث المتغيرات المستقلة هي (الكفاءة الذاتية للقائد) والمتغير التابع هو (سلوكه)

حيث الجدول الموالي يوضح الإرتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

الجدول رقم (2-18): يوضح ملخص تحليل الإنحدار

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.723 ^a	.522	.518	.41430

a. Valeursprédites : (constantes), المتغير المستقل الكفاءة الذاتية,

b. Variable dépendante : المتغير التابع سلوك القائد

المصدر: من إعداد الطالبين إعتماًداً على مخرجات نتائج spss

تشير القيمة الإحصائية R الى معامل الارتباط التي اشرنا إليها سابقاً في الجدول (2-18) ، كما يشير معامل التحديد R^2 إلى أن 52.2% من المتغير التابع يفسر من قبل المتغير المستقل .

2-4: تبين خط الإنحدار

2-4- أ مدى ملائمة خط الإنحدار

الجدول رقم (2-19): يوضح تحليل تباين الإنحدار

ANOVA ^b					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	20.087	1	20.087	117.026	.000 ^a
Résidu	18.366	107	.172		
Total	38.453	108			

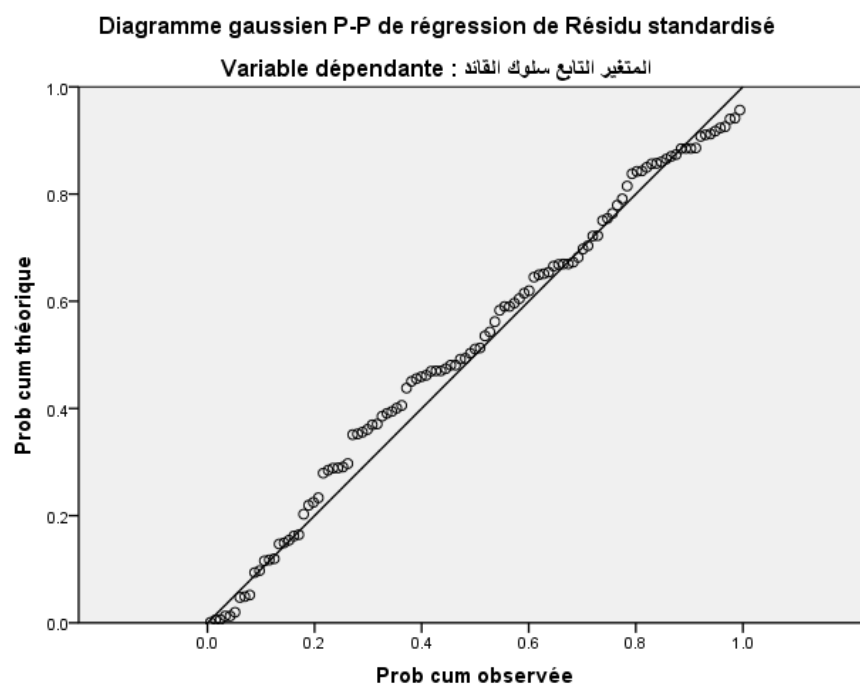
a. Valeursprédites : (constantes), المتغير المستقل الكفاءة الذاتية

b. Variable dépendante : المتغير التابع سلوك القائد

المصدر: من إعداد الطالبين إعتماًداً على مخرجات نتائج spss

في تحليل الإنحدار تكمن أهمية جدول تحليل التباين في دراسة مدى ملائمة خط الإنحدار و الفرضية الموضوعة مسبقاً، و التي تعتمد على إحصائية فيشر. وقد بلغت قيمة مربعات الإنحدار 20.08، مربعات البواقي 18.36 في حين بلغ مجموع المربعات الكلي 38.45. و هي القيم التي تعتمد عليها إحصائية فيشر البالغة 117.02 و هي دالة إحصائياً، حيث بلغت إحصائيتها 0.00 و هي أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها ، مما يعني أن معادلة خط الإنحدار المقدره مقبولة إحصائياً، و ان المعنوية الكلية للنموذج مقبولة، والشكل التالي يوضح ذلك، وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

شكل رقم (2.2) يوضح مدى ملائمة خط الإنحدار



المصدر: من إعداد الطالبين إعتماًداً على مخرجات نتائج spss

4-2- ب دراسة معاملات خط الإنحدار :

الجدول رقم (2-20): يوضح تحليل معاملات الإنحدار

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.771	.263		2.935	.004
	المتغير المستقل الكفاءة الذاتية	.722	.067	.723	10.818	.000

a. Variable dépendante : المتغير التابع سلوك القائد

المصدر: من إعداد الطالبين إعتماًداً على مخرجات نتائج spss

يشير الجدول السابق إلى معلمات النموذج و ومدى معنويتها، و يمكن إختصار معادلة الإنحدار كالتالي:

$$\text{سلوك القائد} = 0.771 + 0.722 \times \text{الكفاءة الذاتية}$$

$$Y = 0.771 + 0.722 \times X$$

حيث تترجم المعادلة السابقة على أن الثابت او مقطع خط الإنحدار بلغ 0.771 و ميل خط الإنحدار بالنسبة للمتغير التابع بلغ 0.722، و أن الزيادة في المتغير المستقل (الكفاءة الذاتية) ستؤدي إلى الزيادة أو التأثير الإيجابي على المتغير التابع (سلوك القائد)، و بالتحديد فإن الزيادة بوحدة واحدة في المتغير التابع ستؤدي إلى التغير في المتغير المستقل بـ 0.723

$$\text{سلوك القائد} = 0.723 \times \text{الكفاءة الذاتية}$$

وتشير احصائية ستودنت في العمود الرابع الى المعنوية الجزئية للنموذج، حيث كانت معلمتا النموذج معنوية، و ذلك من خلال القيمة الاحتمالية المرافقة لإختبار ستودنت التي كانتا أقل من 0.05 مما يعني أنها ذات دلالة إحصائية. و مما سبق يمكن القول ان النموذج مقبول احصائياً فالنموذج ككل له معنوية احصائية وذلك ما دلت عليه احصائية فيشر في جدول تحليل التباين، كما أن المعلمات منفردة لها معنوية احصائية و ذلك ما دلت عليه احصائيا تستودنت في جدول تحليل الانحدار، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة ، وبالتالي نستنتج أن للكفاءة الذاتية للقائد أهمية و أثر على سلوكه .

4-2- ج الإنحدار المتعدد:

يمكن الإستعانة بطريقة الإنحدار المتعدد لتجزئة أثر المتغير المستقل: الكفاءة الذاتية ممثل في الكفاءة الفردية و الجماعية، الكفاءة الإستراتيجية و الكفاءة التنظيمية على المتغير التابع: سلوك القائد، و من بين طرق التقدير طريقة STEPWISE و التي تعتمد على إدخال المتغيرات بطريقة متتالية، بحيث يتم إدخال المتغير المستقل الأقوى إرتباطاً بالمتغير التابع بشرط أن يكون ذو دلالة إحصائية، و بتطبيق هذه الطريقة على معطيات الدراسة تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (2-21): بوضوح ملخص تحليل معادلات الإنحدار

Récapitulatif des modèles^c

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.672 ^a	.452	.447	.44389
2	.717 ^b	.514	.505	.41985

a. Valeurs prédites : (constantes), ثالثاً، الكفاءة التنظيمية: ثالثاً،

b. Valeurs prédites : (constantes), أولاً، الكفاءة التنظيمية: ثالثاً، الكفاءة الفردية و الجماعية: أولاً،

c. Variable dépendante : المتغير التابع سلوك القائد :

المصدر: من إعداد الطالبين إعتماًداً على مخرجات نتائج spss

الجدول رقم (2-22): يوضح تحليل تباين معادلات الإنحدار

ANOVA ^c						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1	Régression	17.370	1	17.370	88.151	.000 ^a
	Résidu	21.084	107	.197		
	Total	38.453	108			
2	Régression	19.768	2	9.884	56.073	.000 ^b
	Résidu	18.685	106	.176		
	Total	38.453	108			

a. Valeursprédites : (constantes), ثالثا, الكفاءة التنظيمية: ثالثا,

b. Valeursprédites : (constantes), ثالثا, الكفاءة الفردية والجماعية: أولا, الكفاءة التنظيمية: ثالثا,

c. Variable dépendante : المتغير التابع سلوك القائد

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات نتائج SPSS

الجدول رقم (2-23): يوضح تحليل معاملات معادلات الإنحدار

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.114	.266		4.186	.000
	ثالثا: الكفاءة التنظيمية	.622	.066	.672	9.389	.000
2	(Constante)	.761	.269		2.825	.006
	ثالثا: الكفاءة التنظيمية	.422	.083	.456	5.095	.000
	أولاً: الكفاءة الفردية والجماعية	.293	.080	.330	3.689	.000

a. Variable dépendante : المتغير التابع سلوك القائد

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات نتائج SPSS

الجدول رقم (2-24): يوضح المتغيرات المستقلة التي لم تدخل معادلات الإنحدار

Variables exclues ^c						
Modèle	Bêta dans	T	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité	
					Tolérance	
1	أولاً: الكفاءة الفردية والجماعية	.330 ^a	3.689	.000	.337	.572
	ثانياً: الكفاءة الاستراتيجية	.328 ^a	3.408	.001	.314	.502
2	ثانياً: الكفاءة الاستراتيجية	.201 ^b	1.832	.070	.176	.372

a. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), الكفاءة التنظيمية: ثالثاً،

b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), الكفاءة الفردية والجماعية: أولاً، الكفاءة التنظيمية: ثالثاً،

c. Variable dépendante : المتغير التابع سلوك القائد

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات نتائج SPSS

من خلال الجداول السابقة تحصلنا على نموذجين يعتمد الأول على المتغير التابع مع متغير مستقل واحد (الكفاءة التنظيمية)، حيث بلغ معامل التحديد للنموذج 0.45 أي أن المتغير المستقل يفسر المتغير التابع بنسبة 45.2%، ويمكن كتابة معادلة الإنحدار على النحو التالي:

$$\text{سلوك القائد} = \text{الكفاءة التنظيمية} \times 0.622 + 1.114$$

وتعتبر معلمتي النموذج (الحد الثابت و المتغير المستقل) مقبولة و معنوية احصائياً، حيث بلغت قيمتي ستودنت على التوالي: 4.18 و 9.38 باحتمالية 0.00 لكلتا المعلمتين. في حين بلغت قيمة احصائية فيشر 88.15 باحتمالية 0.00، هذا ما يعني معنوية النموذج الكلية. اما النموذج الثاني فقد اعتمد على متغير تابع مع متغيرين تفسيريين (الكفاءة التنظيمية و الكفاءة الفردية و الجماعية)، و قد لوحظ ارتفاع في القدرة التفسيرية للنموذج اين ارتفعت قيمة R² الى 0.514 اي ان المتغيرات المستقلة تفسر المتغير التابع بنسبة 51.4%. ومن خلال دراسة المعنوية الجزئية و الكلية للنموذج يمكن قبول النموذج احصائياً، حيث بلغت قيم احصائية ستودنت للثابت و المتغيرات المستقلة: 0.761، 0.422 و 0.293 على التوالي، وهي دالة احصائياً حيث بلغت قيمة الاحتمالية 0.006 لمقطع خط الانحدار و 0.00 بالنسبة للمتغيرات المستقلة. في حين بلغت قيمة احصائية فيشر 56.073 باحتمالية 0.00 مما يعني انها معنوية، ويمكن تلخيص معادلة الانحدار المتعدد المتوصل اليها كالتالي:

$$\text{سلوك القائد} = 0.422 \text{ الكفاءة التنظيمية} + 0.293 \text{ الكفاءة الفردية و الجماعية} + 0.761$$

في حين يشير الجدول الاخير الى المتغيرات المستبعدة من التقدير في النموذج الاول و الثاني على الترتيب.

5 الإجابة الإحصائية على السؤال الخامس

5-1 اختبار ستودنت T_Test للمقارنة بين فروق متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوكيات القادة تبعاً لمتغير الجنس

(يهدف هذا الإختبار الى مقارنة متوسط آراء الذكور مع متوسط آراء الإناث حول محور أو أسئلة الدراسة. و في حالة أكثر من متوسطين

نستعمل تحليل التباين ANOVA مثل بقية الحالات)

الفرضيات: الفرضية الصفرية H₀: لا توجد فروق دالة احصائياً لإجابات العينة تبعاً للجنس.

الفرضية البديلة H₁: هناك فروق ذات دلالة احصائية لإجابات العينة تبعاً للجنس.

جدول رقم (2-25): يوضح الإحصائيات الوصفية حسب خاصية الجنس

Group Statistics				
الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المتغير التابع سلوك القائد	44	3.6091	.62438	.09413
الجنس	65	3.5607	.58133	.07210

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات نتائج SPSS

يشير الجدول السابق الى بعض الإحصاءات الوصفية للمتغير التابع حسب النوع، حيث يشير العمود الثاني لقيمة المتوسطات الحسابية لكلا الجنسين أنها متقاربة، حيث بلغ متوسط اجابات الذكور 3.60 و في المقابل بلغت القيمة عند الاناث 3.56. و يشير العمود الثاني الى صغر قيم الانحراف المعياري و هذا ما يدل على ان القيم غير مشتتة و تلتف حول المتوسط الحسابي. ايضا تشير قيم الخطاء المعياري إلى أنها ضعيفة جداً و هذا ما يدل على صغر مقدار الخطأ في القياس و يعزز ثبات الإختبار.

جدول رقم (2-26): إختبار ستودنت في حالة المتغيرات المستقلة

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
المتغير التابع سلوك القائد	Equal variances assumed	.001	.980	.414	107	.680	.04840	.11694	-.18341-	.28022
	Equal variances not assumed			.408	87.928	.684	.04840	.11857	-.18723-	.28404

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات نتائج SPSS

يشير الجدول السابق لنتائج اختبار ستودنت في حالة المتغيرات المستقلة، و الذي يشير الى قيمتين للإختبار. و بناءً على احصائية LEVENE المعتمدة على احصائية فيشر البالغة 0.001، و المصاحبة الى دلالة احتمالية بلغت 0.98 مما يدل على وجود تجانس بين المشاهدات، و عليه فسيتم اعتماد احصائية ستودنت T_test البالغة 0.41 بدلالة احتمالية 0.68 بالنسبة لسلوكيات القادة. هذا ما يقودنا لرفض الفرضية البديلة و قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود اختلاف بين اجابات افراد العينة تبعاً لمتغير الجنس.

5-2 إختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين فروق متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوكيات القادة حسب الخصائص الشخصية ما عدا الجنس .

5-2- أ: حسب المستوى التعليمي

الفروض الإحصائية: الفرض العدمي H_0 : عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لإجابات العينة تبعاً للمستوى التعليمي.

الفرض البديل H_1 : وجود فروق ذات دلالة احصائية لإجابات العينة تبعاً للمستوى التعليمي.

ويكون الحكم على قبول الفرضية الصفرية اذا فاقت قيمة احصائية فيشر المحسوبة F_c قيمة احصائية فيشر الجدولية F_t ، ايضاً يمكن الحكم من خلال القيمة الاحتمالية المرافقة لإحصائية فيشر و مقارنتها مع مستوى المعنوية المحددة مسبقاً بـ 5%، حيث نقبل الفرضية الصفرية اذا زادت قيمة الاحتمالية عن 0.05، و العكس صحيح. و نشير الى ان قيمة فيشر هي عبارة عن حاصل قسمة متوسط مربعات الخطأ بين المجموعات (Mean Square Between Groups) على متوسط مربعات الخطأ داخل المجموعات (Mean Square Within Groups).

جدول رقم (2-27): يوضح إختبار ANOVA حسب خاصية المستوى التعليمي

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.403	2	.201	.561	.572
المتغير التابع سلوك القائد	Within Groups	38.050	106	.359	
Total	38.453	108			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات نتائج SPSS

من خلال معطيات جدول تحليل التباين، نرفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود اختلاف بين آراء أفراد العينة، و نقبل الفرض الصفري اي انه لا وجود لإختلاف بين اجابات أفراد العينة تبعاً للمستوى التعليمي و ذلك اعتماداً على احصائيات فيشر و قيم الاحتمالية المرافقة لها؛ و البالغة 0.572 و هي اكبر من 0.05.

5-2- ب : حسب الوظيفة الحالية

الفروض الاحصائية: الفرض العدمي H_0 : عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة تبعاً للوظيفة.

الفرض البديل H_1 : وجود فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة تبعاً للوظيفة

الجدول رقم (2-28) يوضح إختبار ANOVA حسب خاصية الوظيفة الحالية

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.115	2	.057	.159	.853
المتغير التابع سلوك القائد	Within Groups	38.338	106	.362	
Total	38.453	108			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات نتائج SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الكفاءة الذاتية للقائد في سلوكياته بمديرية جامعة قاصدي مرباح، ورقلة

تشير معطيات جدول تحليل التباين أعلاه إلى قبول الفرضية الصفرية، التي تنص على عدم وجود اختلاف بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً للوظيفة التي يشغلها المستجيب، . حيث تشير قيم الاحتمالية المرافقة لإحصائيات فيشر و البالغة 0.853 إلى أنها أكبر من 0.05. وهذا ما يعني ان اجابات مختلف اصناف الموظفين حول سلوكيات القادة ليست مختلفة معنوياً.

5-2- ت: حسب العمر

الجدول رقم (2-29) يوضح إختبار ANOVA حسب خاصية العمر

الفروض الاحصائية: الفرض العدمي H0: عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة تبعاً للعمر.
الفرض البديل H1: وجود فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة تبعاً للعمر.

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.624	3	.208	.578	.631
المتغير التابع سلوك القائد	Within Groups	37.829	105	.360	
Total	38.453	108			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات نتائج spss

وفقاً لجدول تحليل التباين أعلاه، بلغت قيم احصائية فيشر 0.578 ، و قد رافقت هاته القيمة دلالة إحتتمالية بلغت 0.631 و هي من 0.05، هذا ما يستدعي رفض الفرضية البديلة و قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود اختلاف في اجابات افراد عينة الدراسة حول سلوكيات القادة تبعاً لأعمار المستجيبين.

5-2- ت: حسب سنوات الخبرة

الفروض الاحصائية: الفرض العدمي H0: عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة تبعاً للخبرة.
الفرض البديل H1: وجود فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة تبعاً للخبرة.

الجدول رقم (2-30) يوضح إختبار ANOVA حسب خاصية الخبرة

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.768	3	.256	.713	.546
المتغير التابع سلوك القائد	Within Groups	37.685	105	.359	
Total	38.453	108			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات نتائج spss

من خلال معطيات جدول تحليل التباين الخاص بمتغير الخبرة، يمكننا رفض الفرضية البديلة و قبول الفرضية الصفرية التي تدل على عدم وجود اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة، حيث فاقت القيمة الاحتمالية المرافقة لإحصائية فيشر مستوى المعنوية المحددة مسبقاً بـ 5%. أين بلغت القيمة 0.546 وهذا ما يعني ان مختلف فئات العمال تبعاً لمتغير الخبرة لها إتجاه واحد و لا تختلف معنوياً في اجاباتها حول سلوكيات القادة.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج.

سيتم في هذا المطلب إختبار الفرضيات و مناقشة النتائج المتوصل إليها، نذكر بالفرضيات وكانت كالاتي :

الفرضية الأولى: يوجد مستوى جيد لسلوك القادة في المؤسسة محل الدراسة؛

الفرضية الثانية: يوجد مستوى جيد للكفاءة الذاتية للقادة في المؤسسة محل الدراسة؛

الفرضية الثالثة : توجد علاقة إرتباطية بين الكفاءة الذاتية للقادة وسلوكياتهم بالمؤسسة محل الدراسة؛

الفرضية الرابعة: يوجد تأثير للكفاءة الذاتية للقادة في سلوكياتهم بالمؤسسة محل الدراسة؛

الفرضية الخامسة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات افراد عينة الدراسة حول سلوكيات القادة تعزى لخصائصهم الشخصية (الجنس ، المستوى التعليمي ، الوظيفة الحالية ، العمر ، الخبرة)؛

إختبار الفرضية الأولى:

أثبتت الدراسة أن هناك كفاءة ذاتية سائدة بدرجة مرتفعة في مديرية جامعة قاصدي مرباح ورقلة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الكفاءة الذاتية على النحو التالي: الكفاءة الفردية والجماعية الذاتية بمتوسط حسابي(3.90)، الكفاءة الإستراتيجية الذاتية بمتوسط حسابي(3.80)، الكفاءة التنظيمية الذاتية بمتوسط حسابي (3.96) وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (3.89). وهو مستوى مرتفع ، وبالتالي فهذا يؤكد على وجود كفاءة ذاتية بمستوى مرتفع وهذه النتائج تتفق مع دراسة (حسين وليد حسين و ناظم جواد عبد سلمان، 2013)، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى والتي تنص على وجود مستوى جيد للكفاءة الذاتية في المؤسسة محل الدراسة.

كما يمكن تفسير هذه النتائج أن بُعد الكفاءة الفردية والجماعية ، كانت أكثر العبارات أهمية هي الكفاءة الذاتية للقائد التي تعمل على تحسين الاداء ، وهذا ما يوحي بالدور الذي يقوم به القائد في العمل للوصول إلى الأهداف إنطلاقاً من الصلاحيات و المسؤوليات المخولة إليه من طرف ادارة الجامعة ، إضافة إلى تعزيز إلتناء الفرد للمؤسسة مما يجعله يشعر بالمسؤولية وبذل المزيد من الجهد هذا بالنسبة للفرد، أما بالنسبة للجماعة فترجع إلى عملية الاتصال وتبادل المعلومات ، بما توفره الجامعة من إمكانيات ووسائل معتبرة من أجل وصول المعلومة بالوقت والكيف المطلوبين مما يؤدي إلى زيادة التعاون و التخفيف من حدة الصراعات و النزاعات .

أما بالنسبة للكفاءة الإستراتيجية فارتفاعها كان نتيجة للكفاءات والقدرات التي يتمتع بها القادة الإداريون بالجامعة والتي تتوافق مع فناعة الفرد أو المرؤوس مما يعزز الولا التنظيمي للمؤسسة من خلال تهيئة الظروف و البيئة المريحة و الملائمة مما يخلق جواً

يسوده التوافق وعدم التعارض بين سلوك الأفراد في الجامعة والأهداف بالشكل الذي يضمن لها البقاء و التنافس مع بقية الجامعات والإستمرارية في الحفاظ على ترتيبها .

أما فيما يخص الكفاءة التنظيمية فكانت البعد السائد بدرجة أكبر وهذا راجع إلى المرونة التي تتمتع بها الجامعة في تنفيذ أعمالها مقارنة بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية مما يساعد ويمكن القائد من إتخاذ القرارات وعدم تضييع الوقت من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية .

إختبار الفرضية الثانية:

أثبتت الدراسة أن هناك سلوك قيادي مرتفع في مديرية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد السلوك القيادي والتي كانت على النحو التالي:(الإهتمام بالعمل بمتوسط حسابي 3.61)، (الإهتمام بالعاملين بمتوسط حسابي 3.54)، وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (3.58) وهو مستوى مرتفع وهذه النتائج تتقارب مع النتائج التي تحصل عليها ((أصغردوسة و سوسن حواد حسين ، 2008)،

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية والتي تنص على وجود سلوك قيادي بمستوى جيد في المؤسسة محل الدراسة. كما يمكن تفسير هذه النتائج بواقع السلوك القيادي في مديرية الجامعة من خلال العلاقات الإنسانية والتي تتسم بالتفاعل الإيجابي نتيجة لإدراك قيمة العمل الجماعي الذي يحصل بين القائد و أعضاء الجماعة بتوجيه وإرشاد المرؤوسين و كذلك تنسيق جهودهم بقصد الوصول إلى الهدف المحدد ، ومن جهة أخرى فضلاً عن الإهتمام بالعلاقات الإنسانية التي يتحلى بها القادة بإستعمال السلطات والصلاحيات اللازمة لتنفيذ مسؤولياتهم ، وذلك من خلال حث وتحفيز وإقناع العاملين على القيام بالعمل المطلوب للوصول إلى الأهداف وبالتالي أخذ نمط يجمع إرتفاع لبعدي السلوك القيادي في المؤسسة محل الدراسة .

إختبار الفرضية الثالثة:

أثبتت الدراسة أن هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة الذاتية للقادة وسلوكياتهم في المؤسسة محل الدراسة، من خلال حساب معامل الإرتباط بيرسون بين المتغير "السلوك القيادي" و"الكفاءة الذاتية" عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05) بقيمة إرتباط ($R = 0.72$) ، وكذا من خلال حساب معامل الإرتباط بين أبعاد الكفاءة الذاتية (الفردية والجماعية يساوي 0.49) و (الإستراتيجية يساوي 0.54) و (التنظيمية يساوي 0.59) ، وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة(حسين وليد حسين و ناظم جواد عبد سلمان، 2013).

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على وجود علاقة إرتباطية ذو دلالة بين الكفاءة الذاتية للقادة وسلوكياتهم في المؤسسة محل الدراسة.

إختبار الفرضية الرابعة :

أثبتت الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية في سلوكيات القادة بالمؤسسة محل الدراسة من خلال تحليل الإنحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى عند مستوى دلالة 0.05 وذلك لتحديد جودة الأثر ، ثم درسنا تباين خط الإنحدار من خلال مدى ملائمة خط الإنحدار و حساب معاملات خط الإنحدار و الإنحدار المتدرج .

فطريقة المربعات الصغرى أنتجت القوة التفسيرية التي بلغت ($R^2=0.522$) مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (الكفاءة الذاتية للقائد) تفسر ما مقداره 52.2% من المتغير التابع (سلوك القائد) و الباقي يرجع إلى متغيرات أخرى إضافة إلى أخطاء التقديرو هي قيمة حسنة .وبحساب معاملات خط الإنحدار يتبين لنا الأثر على المستوى الكلي الذي بلغت قيمته (72%) وهي قيمة إيجابية وعالية، وتؤكد وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبناء على النتائج الإحصائية السابقة توصلنا إلى معادلة خط الإنحدار كما يلي : $Y=0.722X$, X المتغير المستقل, Y المتغير التابع, حيث يمثل (X) الكفاءة الذاتية , و (Y) سلوك القائد وحسب المعادلة العلاقة بينهما علاقة طردية قوية , فلما تتغير الكفاءة الذاتية بوحدة واحدة يتغير سلوك القائد بـ (0,722) وحدة , وبالتالي نستنتج أن الكفاءة الذاتية لها أهمية كبيرة وتأثير على سلوك القائد , وعلى إدارة المؤسسة أن تعمل على الإهتمام والتركيز على الكفاءة الذاتية للقادة , ومن خلال البحث عن النقائص ومعالجتها, طبعاً دون إهمال العوامل الأخرى .

ولتحديد أبعاد المتغير المستقل الأكثر تأثيراً على المتغير التابع قمنا بإعداد التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الإنحدار المتعدد : وحسب الجدول (2-21): يتضح لنا بقاء بعدين فقط, البعد الأول (الكفاءة الفردية والجماعية) , والبعد الثالث (الكفاءة التنظيمية) , حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين المتغيرين المستقلين (الكفاءة الفردية والجماعية و الكفاءة التنظيمية) والمتغير التابع (سلوك القائد) نسبة (71,7%) وهو دليل على وجود إرتباط طردي قوي بينهما, حيث أن (51,4%) من سلوك القائد تعود إلى (الكفاءة الفردية والجماعية , الكفاءة التنظيمية) والنسبة المتبقية (48,6%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

علماً أن الفضل الأكبر في هذا الإرتباط الخطي يعود للمتغير المستقل الكفاءة التنظيمية فهو لوحده يضمن إرتباط خطي بنسبة (67,2%) مع المتغير التابع وهذا ما يؤكد المستوى المرتفع لإجابات أفراد العينة على فقرات هذا المتغير في الإستبيان الذي قمنا بتحليله سابقاً.

وحسب الجدول رقم (2-23) الذي يوضح قيم معاملات خط الإنحدار بطريقة Stepwise للمؤسسة محل الدراسة، وبناء على النتائج الإحصائية السابقة توصلنا إلى معادلة خط الإنحدار كما يلي : $y=0.761 + 0.293X1+0.422X3$, X1 المتغير المستقل الأول(الكفاءة الفردية والجماعية) , X3 المتغير المستقل الثاني(الكفاءة التنظيمية), Y المتغير التابع. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة والتي تنص على وجود تأثير ذو دلالة للكفاءة الذاتية للقادة في سلوكياتهم بالمؤسسة محل الدراسة.

إختبار الفرضية الخامسة :

حيث تم إختبار صحة هذه الفرضية عن طريق إستعمال إختبار ANOVA وTESTE(T) وأثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوكيات القادة تعزى لخصائصهم الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية ، العمر، الخبرة) حيث نجد أن مستوى الدلالة لدى الجنس هو(0.68) وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، وكذا متغير المستوى التعليمي كان مستوى الدلالة المحسوب (0.57) وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، وأيضا متغير الوظيفة الحالية كان مستوى الدلالة المحسوب (0.85) وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، وأن مستوى متغير العمر كان مستوى الدلالة المحسوب (0.63) وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة معتمد وإن متغير الخبرة كان مستوى الدلالة المحسوب هو (0.54) وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد.

خلاصة الفصل :

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية لمديرية جامعة قاصدي مرباح ورقلة حول واقع سلوكيات القادة و الكفاءة الذاتية لهم حيث تم التطرق فيه إلى المؤسسة محل الدراسة و التعرف عليها ، ثم من خلال إعداد إستبانة و إقتصار عملية التوزيع على عينة عشوائية بسيطة تقدر بـ (132) مرؤوس وتحليلها بإستعمال البرنامج الاحصائي SPSS ثم تطرقنا إلى عرض النتائج و تحليلها و في الأخير مناقشتها بغية التوصل إلى إثبات أو نفي فرضيات الدراسة وإتضح أن هناك مستوى جيد من السلوك القيادي لدى القادة ، كما أن هناك مستوى جيد من الكفاءة الذاتية لدى القادة ، كما تبين وجود علاقة إرتباطية بين الكفاءة الذاتية للقادة وسلوكياتهم طردية وقوية ، ووجود تأثير للكفاءة الذاتية للقادة في سلوكياتهم ، و أهم بعدين في التأثير للكفاءة الذاتية على سلوك القادة هما (الكفاءة الفردية والجماعية الذاتية و الكفاءة التنظيمية الذاتية).

خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على أثر الكفاءة الذاتية للقائد في سلوكياته و ذلك من خلال الإجابة على الإشكالية التالية " إلى أي مدى تؤثر الكفاءة الذاتية للقائد في سلوكياته بمديرية جامعة قاصدي مرباح _ ورقلة؟"، وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى قسمين رئيسيين ، الأول الجانب النظري الذي تنطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية حول السلوك القيادي و الكفاءة الذاتية وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع أما القسم الثاني فخصص للدراسة التطبيقية ، فدعمنا مضمون هذا البحث و التعمق في إشكاليته و الإحاطة بما من جوانبها المختلفة من خلال الدراسة الميدانية حالة مديرية جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، و تم الوصول إلى مجموعة من النتائج والإقتراحات

1- نتائج الدراسة

من خلال ما توصلنا اليه تبين أن :

- تمتع معظم القادة والرؤساء في مديرية الجامعة بكفاءة ذاتية عالية من وجهة نظر مرؤوسيههم؛
- أن النمط القيادي السائد في المؤسسة هو إهتمام عالي بالعاملين و إهتمام عالي بالعمل ؛
- أشارت نتائج الدراسة إلى إرتباط الكفاءة الذاتية للقادة بسلوكياتهم من وجهة نظر مرؤوسيههم ؛
- أن هناك إسهام ودور مؤثر للكفاءة الذاتية في تعزيز وتوجيه سلوك القادة ؛
- تتباين مستويات الكفاءة الذاتية التي يتمتع بها القادة من قائد إلى آخر .

2- مقترحات :

- ضرورة زيادة الإهتمام بالكفاءة الذاتية للقادة وسبل تعزيزها وتطويرها وذلك لما لها من تأثير كبير على سلوك القادة وكذلك على نجاح المؤسسة و أداء العاملين فيها.
- ضرورة عمل المؤسسة على توفير كافة المستلزمات المادية والمالية المطلوبة لرفع مستوى الكفاءة الذاتية لدى القادة كالب برامج التدريبية والحوافز وغيرها.
- تدعيم القادة ذوي الكفاءات الذاتية المنخفضة و إشراكهم في برامج التدريب والتطوير لرفع مستوى كفاءاتهم .
- ضرورة عمل المؤسسة على جلب قادة ذوي كفاءات ذاتية مرتفعة وذلك لتعزيز أداء المؤسسة.
- ضرورة قيام المؤسسة بإعتماد مبدأ تفويض الصلاحيات للقادة بغرض رفع مستوى الكفاءة الذاتية لديهم.
- العمل على عصنة شبكات الإتصال من أجل تسهيل وتسريع عملية نقل المعلومات و المعرفة داخل المؤسسة من أجل تحسين مستوى الكفاءة الذاتية للقادة والأفراد العاملين فيها .

3- آفاق البحث:

وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث، فتحت دراستنا آفاقا جديدة للدراسة والتي يمكن معالجتها مستقبلاً لمواصلة البحث في المجالات التالية:

- إستخراج تكرارات الأنماط القيادية الأخرى ؛
- أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصال في رفع مستوى الكفاءة الذاتية ؛

- أثر إعتماء مباء التفويض في الكفاءة الءائفة ؛
- الكفاءة الءائفة المءركة و أثرها في السلوك ؛
- أثر راس المال النفسي (الكفاءة الءائفة ، الأمل ، التفاؤل ، المرونة) في سلوكيات القاءة ؛
- إجراء المزيد من الءراساء على الكفاءة الءائفة بالمؤسساء الإءءصاءفة وربطها بمتغيرات أخرى .

المراجع

أولا - المراجع باللغة العربية :

الكتب :

1. أحمد عبد اللطيف ابو سعد ، دليل المقاييس و الاختبارات النفسية والتربوية ، مركز ديونو لتعليم التفكير، الاردن، 2011.
2. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي و الاداري و التنظيمي ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 2010.
3. سول شيدلنجر، التحليل النفسي والسلوك الجماعي ، ترجمة: سامي مُجد علي، الطبعة 2 ، دار المعارف ، مصر، 2003.
4. سيد الهواري ، دار الأزمات، الطبعة 2، مكتبة عين شمس ، مصر، 2006.
5. سيد صبحي ، الانسان وسلوكه الاجتماعي ، كلية التربية جامعة عين شمس ، مصر، 1979 .
6. الصليبي محمود عبد المسلم ، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية ، الطبعة الاولى ، عمان دار الحامد للنشر و التوزيع ، 2008.
7. الطويل هاني عبد الرحمن، الادارة التربوية و السلوك المنظمي ، الطبعة 1 ، عمان مطبعة الجامعة ، 1986.
8. عبد الحميد مُجد الهاشمي ، المرشد في علم النفس الاجتماعي ، دار الشروق ، جدة ، طبعة 1، 1984.
9. عياصرة علي احمد ، القيادة والدافعية في الادارة التربوية ، الطبعة 1 ، عمان دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2006 .
10. القريوتي مُجد قاسم ، السلوك التنظيمي ، دار المستقبل للنشر و التوزيع ، عمان ، 1989
11. اللوزي موسى ، التنمية الادارية : المفاهيم ، الاسس ، التطبيقات ، الطبعة 1 ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، 2000 .
12. مُجد حسنين العجمي ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية و التنمية البشرية ، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الاردن ، 2014.
13. المصري سعيد مُجد ، التنظيم و الادارة ، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية ، 1999.
14. المعايطة عبد العزيز عطالله ، الادارة المدرسية في ضوء الفكر الاداري المعاصر، الطبعة 1 ، عمان ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، 2007.
15. هاشم زكي محمود ، اساسيات الادارة ، منشورات ذات السلاسل ، الكويت ، 1989.
16. ياسين سعد غالب ، الادارة الاستراتيجية ، الطبعة 1 ، دار اليازوري العلمية ، عمان ، 1998.

مقالات :

1. بني خالد مُجد ، التكيف الاكاديمي وعلاقته بالكفاءة الذاتية العامة لدى طلبة كلية العلوم التربوية في جامعة آل البيت ، مجلة جامعة النجاح للابحاث العلوم الانسانية ، الاردن، 2010.
2. جاسم رحيم عذاري، علاقة بعض الخصائص الموقفية بالسلوك القيادي للمديرين ، دراسات ادارية ، المجلد الاول / (العدد الاول)، جامعة البصرة، 2006 .
3. حمدون راشد واخرون ، السلوك القيادي لمدربي ألعاب الساحة والميدان كما يدركها اللاعبين ، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية ، جامعة الموصل ، المجلد 6 ، العدد 20، 2000 .

4. خالد عبد الله ابراهيم و اخرون ، دور السلوك القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي ، مجلة كلية التراث الجامعة ، جامعة الفلوجة ، 2015 .
5. صالح عبد الرضا رشيد و اخرون ، دور القيادة التحويلية في تعزيز الكفاءة الذاتية ، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية و الادارية والمالية ، جامعة بابل العراق ، 2018 .
6. طالب أصغر دوسة وأخرون ، القوة التنظيمية للقادة الاداريين و أثرها في السلوك القيادي ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد 75 ، 2009 .
7. فاطمة بنت سعيد الجمهورية و اخرون ، علاقة الكفاءة الذاتية الاكاديمية بالتوافق النفسي لدي طلبة الصفوف من 7_ 12 في سلطنة عمان ، مجلة الدراسات التربوية و النفسية ، المجلد 12 العدد 1 ، جامعة السلطان قابوس سلطنة عمان ، 2017 .
8. لطيف غازي مكّي ، النضج الانفعالي وعلاقته بالسلوك القيادي لدى التدريسي في جامعة بغداد ، مجلة البحوث التربوية ، العدد 54 ، 2017 .
9. ناظم جواد عبد سلمان و اخرون ، إنعكاس الكفاءة الذاتية للمديرين في سلوكهم ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 19 العدد 74 ، جامعة بغداد العراق ، 2013 .
10. وليد خالد همام واخرون، السلوك القيادي وعلاقته بالسمات الشخصية لمدربي الالعاب الرياضية في جامعة الموصل من وجهة نظر لاعبيهم ، مجلة ابحاث كلية التربية الاساسية ، مجلد 10 العدد 3، جامعة الموصل، 2010.

مذكرات :

1. أسماء شبوب ، الإضطرابات النفسعصبية وعلاقتها بكل من الإلتزام الصحي و الكفاءة الذاتية والتدين لدى مرضى السكري، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية تخصص علم النفس العيادي ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2015 .
2. الخياط أسماء عبد الرحيم ، تقويم المناخ التنظيمي لاقسام كليات جامعة الموصل في ضوء أساليب القيادة فيها ، رسالة ماجستير ، جامعة الموصل ، كلية التربية ، 1995 .
3. رزقي رشيد، الفعالية الذاتية وعلاقتها بالإنضباط الصحي لدى مرضى القصور الكلوي المزمن، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2012 .
4. سعد بن حامد آل يحي العبدلي ، الذكاء الانفعالي و علاقته بكل من فاعلية الذات و التوافق الزواجي لدي عينة من المعلمين المتزوجين بمدينة مكة ، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى مكة ، 2009 .
5. الشمسي عبد الأمير عبود، السلوك القيادي لدى مديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر المدرسين وقادة الطلبة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بغداد كلية التربية ، بغداد ، 1983 .
6. عليوي غنية ذياب ، الأنماط القيادية لمديري المدارس الاعدادية وعلاقتها بالرضى الوظيفي ، أطروحة دكتوراء ، جامعة المستنصرية ، كلية التربية ، 2005 .

7. غالب بن مُجَّد على المشيخي ، قلق المستقبل وعلاقته بكل من فاعلية الذات ومستوى الطموح لدى عينة من طلاب جامعة الطائف ، مذكرة دكتوراء في علم النفس تخصص ارشاد نفسي ، جامعة أم القرى ، 2009.
8. قريشي فيصل ،التدين وعلاقته بالكفاءة الذاتية لدى مرضى الاضطرابات الوعائية القلبية، ماجستير علم النفس الصحة (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2011.
9. الكبيسي حامد جهاد ، السلوك القيادي و علاقته ببعض المتغيرات ،أطروحة دكتوراء ، جامعة بغداد ، 1999.
10. نيفين عبد الرحمن المصري ، قلق المستقبل وعلاقته بكل من فاعلية الذات ومستوى الطموح الاكاديمي لدى عينة من طلبة جامعة الازهر بغزة، ماجستير (غير منشورة) ،جامعة الازهر بغزة ، فلسطين ، 2011.

القرارات ، القوانين ، المراسيم :

1. مرسوم التنفيذي رقم 01- 210 المؤرخ في 23 يوليو سنة 2001، يتضمن إنشاء جامعة ورقلة . المعدل و المتمم
2. مرسوم تنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أبريل سنة 2012 ، يحدد كفاءات تنظيم المسابقات و الامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات و الادارات العمومية و اجرائها .
3. قرار وزاري مشترك مؤرخ في 24 غشت سنة 2004 ، يحدد التنظيم الاداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقه الجامعة ومصالحها المشتركة .

ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية

1. Diehl ,A. &Pront M, Effects of Pottraumatic Stress Disorder and Child Sexual Abuse on Self- efficacy Development , **American Journal Orthopsychiatry**,2002.
2. Furlong M,**Esteem Building Versus Publishment: The Effect of self_Esteem Group Counseling on the Behavior of junior High School Students Degree**,Memorial University of New Found Land,Canada,1996:p165.
3. Hellergel,J,**Organization Behavior**,N.Y.McGraw-Hill Book Co ,1983.
4. Jackson A, Maternal Self-Efficacy and Children´ s Influence on Stress and Parenting Among Single Black Mothers , **Journal of Family Issues**,2000.

الملاحق

الملحق 01 الإستبانة

جامعة ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية

أخي الموظف أخي الموظفة، تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية التي تحمل عنوان : أثر الكفاءة الذاتية للقائد على سلوكه : دراسة تطبيقية في مؤسساتكم ، نرجو منكم تعبئة هذا الاستبيان ، مع العلم أن المعلومات سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط .
شكرا جزيلاً على حسن تعاونكم .

الطالبان : أولاد سالم حمزة و مخلوفي محمد عبد الوهاب

لأي استفسار علمي البريد الإلكتروني : ousahamza@gmail.com

الرجاء وضع علامة X في الخانة المناسبة

1 - معلومات عامة :

	أنثى	ذكر	الجنس
			العلامة
جامعي	ثانوي	أقل من ثانوي	المستوى التعليمي
			العلامة
إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	الوظيفة الحالية
			العلامة
50 سنة فأكثر	من 40 إلى أقل من 50	من 30 إلى أقل من 40	العمر
			العلامة
20 سنة فأكثر	من 10 إلى أقل من 20	من 5 إلى أقل من 10	الخبرة
			العلامة

2- المحور الأول: الكفاءة الذاتية (يقصد بها اعتقاد الفرد وثقته بامتلاكه لقدرات وإمكانيات ومهارات تساعد على أداء سلوك معين)

للوصول إلى تحقيق هدف معين)

الرقم	أولا: الكفاءة الفردية والجماعية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	الكفاءة الذاتية للقائد تجعلك تشعر بالمسؤولية تجاه المؤسسة					
2	الكفاءة الذاتية للقائد تحسن من مستوى أداء العاملين					
3	الكفاءة الذاتية للقائد تساعد على تحسين أدائه					
4	إذا لم تتمكن من النجاح في العمل فإن القائد يحفزنا على بذل المزيد من الجهد					
5	القائد لديه ثقة عالية بنفسه وبقدراته					

ثانياً: الكفاءة الاستراتيجية				
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
				6 الكفاءة الذاتية للقائد تعزز الولاء التنظيمي للموظفين في المؤسسة
				7 الكفاءة الذاتية للقائد تساعد على تهيئة بيئة مريحة للموظفين
				8 الكفاءة الذاتية للقائد تمكنه من حل المشاكل بين الموظفين
				9 القائد يتمكن من تجنب المواقف السيئة بسهولة
				10 عندما تواجه بدائل متعددة يستطيع القائد اختيار البديل الأنسب
ثالثاً: الكفاءة التنظيمية				
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
				11 الكفاءة الذاتية للقائد تمكنه من اتخاذ القرارات المهمة في المؤسسة
				12 الكفاءة الذاتية للقائد تمكنه من تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية
				13 الكفاءة الذاتية للقائد تمكنه من تقليص وقت إنجاز العمل
				14 الكفاءة الذاتية للقائد تجعله يحثنا على العمل مرة ثانية اذا لم ننجح في العمل لأول مرة

3- المحور الثاني: سلوك القائد

الرقم	الاهتمام بالعمل	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
15	القائد يوضح قراراته للموظفين					
16	القائد يتابع الموظفين متابعة دقيقة لتحقيق أفضل النتائج					
17	القائد يشجع العمل الإضافي لتحقيق أعلى مستوى من النتائج					
18	القائد يضع جدولاً لمتابعة أداء الأعمال المطلوب تنفيذها					
19	القائد يؤكد على استخدام إجراءات موحدة في أداء الأعمال					
20	القائد يعمل للمحافظة على مستويات أداء محددة					
21	القائد يتأكد من ان الموظفين يعملون حسب الخطة					
22	القائد يضع أسس للتأكد من قيام الموظفين بتنفيذ الأعمال المسندة إليهم					
23	القائد يراقب سير العمل بدقة خشية الوقوع في الأخطاء					
24	القائد يؤكد على كمية و نوعية العمل المنجز					
25	القائد يؤكد على سرعة إنجاز العمل					
26	القائد ينتظر من الموظفين اقتراحات جديدة					
27	القائد يركز على إيجاد مجموعات تنافسية في العمل					
28	القائد يرغب في إجراء التغييرات التي تخدم أداء الأعمال					
29	القائد يترك الموظفين ينجزون الاعمال بالطريقة التي يعتقدون أنها الأفضل					
30	القائد يدبر العمل بصرامة					

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الاهتمام بالعاملين
					31 القائد يبدي التقدير والاحترام للموظفين
					32 القائد يعامل الموظفين كزملاء
					33 القائد يهتم بالروح المعنوية للموظفين
					34 القائد يكافئ الموظفين الجادين
					35 القائد يتشاور مع الموظفين المعنيين قبل الشروع في تنفيذ الأمور المهمة
					36 القائد ينتقد الموظفين أمام الآخرين
					37 القائد يساند الموظفين ويدافع عن حقوقهم
					38 القائد هو من يسوي الخلافات عندما تظهر في المجموعة
					39 القائد هو من يوزع المهام داخل المجموعة
					40 القائد هو من يوضح للموظفين الاهداف ويحللها
					41 القائد يشارك الموظفين في مناقشة المشكلات الخاصة بهم
					42 القائد يشجع الموظفين على المساهمة في التخطيط لتنفيذ الأهداف
					43 القائد يعامل المرؤوسين بدون تمييز
					44 القائد يتكلم باسم المجموعة في الاجتماعات والمؤتمرات الخاصة
					45 القائد يغير مهام الموظفين دون التحدث إليهم مسبقا
					46 القائد يهدف الى اعتزاز كل موظف بعمله

الملحق 02 قائمة الأساتذة المحكمين للإستبانة

الرقم	اسم الأستاذ	الرتبة	مكان العمل
01	الحاج عرابية	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
02	رشيد مناصرية	أستاذ محاضر قسم - أ -	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
03	سلوى تيشات	أستاذ محاضر قسم - ب -	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
04	العربي لعروسي	أستاذ محاضر قسم - ب -	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
05	طواهر عبد الجليل	أستاذ محاضر قسم - ب -	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

نتائج تحليل استبيان أثر الكفاءة الذاتية للقائد على سلوكياته

معامل اتساق الفاكرونبيخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
.953	46

مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide أقل من ثانوي	2	1.8	1.8	1.8
ثانوي	37	33.9	33.9	35.8
جامعي	70	64.2	64.2	100.0
Total	109	100.0	100.0	

الوظيفة الحالية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide عون تنفيذ	15	13.8	13.8	13.8
عون تحكم	40	36.7	36.7	50.5
إطار	54	49.5	49.5	100.0
Total	109	100.0	100.0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide أقل من 30	12	11.0	11.0	11.0
من 30 الى أقل من 40	54	49.5	49.5	60.6
من 40 الى أقل من 50	40	36.7	36.7	97.2
50 فأكثر	3	2.8	2.8	100.0
Total	109	100.0	100.0	

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	أقل من 5 سنوات	19	17.4	17.4
	من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	42	38.5	56.0
	من 10 سنوات الى أقل من 20 سنة	37	33.9	89.9
	20 سنة فأكثر	11	10.1	100.0
Total		109	100.0	100.0

Statistiquesdescriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
الكفاءة الذاتية للقائد تجعلك تشعر بالمسؤولية تجاه المؤسسة	109	3.93	.836
الكفاءة الذاتية للقائد تحسن من مستوى أداء العاملين	109	4.02	.793
الكفاءة الذاتية للقائد تساعد على تحسين أدائه	109	4.06	.820
إذا لم تتمكن من النجاح في العمل فإن القائد يحفزنا على بذل المزيد من الجهد	109	3.74	.907
القائد لديه ثقة عالية بنفسه وبقدراته	109	3.77	.987
الكفاءة الذاتية للقائد تعزز الولاء التنظيمي للموظفين في المؤسسة	109	3.67	.861
الكفاءة الذاتية للقائد تساعد على تهيئة بيئة مريحة للموظفين	109	3.92	.883
الكفاءة الذاتية للقائد تمكنه من حل المشاكل بين الموظفين	109	3.88	.910
القائد يتمكن من تجنب المواقف السيئة بسهولة	109	3.72	.953
عندما تواجه بدائل متعددة يستطيع القائد اختيار البديل الأنسب	109	3.85	.815
الكفاءة الذاتية للقائد تمكنه من اتخاذ القرارات المهمة في المؤسسة	109	4.07	.742
الكفاءة الذاتية للقائد تمكنه من تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية	109	4.04	.693
الكفاءة الذاتية للقائد تمكنه من تقليص وقت إنجاز العمل	109	3.77	.949
الكفاءة الذاتية للقائد تجعله يحنن على العمل لمرّة ثانية إذا لم تنجح في العمل لأول مرة	109	3.97	.787
القائد يوضح قراراته للموظفين	109	3.62	.970
القائد يتابع الموظفين متابعة دقيقة لتحقيق أفضل النتائج	109	3.61	1.097
القائد يشجع العمل الإضافي لتحقيق أعلى مستوى من النتائج	109	3.56	.937
القائد يضع جدولاً لمتابعة أداء الأعمال المطلوب تنفيذها	109	3.60	1.037
القائد يؤكد على استخدام إجراءات موحدة في أداء الأعمال	109	3.53	.987
القائد يعمل للمحافظة على مستويات أداء محددة	109	3.51	.919
القائد يتأكد من أن الموظفين يعملون حسب الخطة	109	3.72	.893
القائد يضع أسس للتأكد من قيام الموظفين بتنفيذ الأعمال المسندة إليهم	109	3.63	.920
القائد يراقب سير العمل بدقة خشية الوقوع في الأخطاء	109	3.73	.899
القائد يؤكد على كمية و نوعية العمل المنجز	109	3.68	.980
القائد يؤكد على سرعة إنجاز العمل	109	3.71	.906
القائد ينتظر من الموظفين اقتراحات جديدة	109	3.60	1.010
القائد يركز على إيجاد مجموعات تنافسية في العمل	109	3.40	1.019
القائد يرغب في إجراء التغييرات التي تخدم أداء الأعمال	109	3.60	1.001
القائد يترك الموظفين ينجزون الأعمال بالطريقة التي يعتقدون أنها الأفضل	109	3.48	1.077
القائد يدير العمل بصرامة	109	3.57	1.057
القائد يبدي التقدير والاحترام للموظفين	109	3.93	1.025
القائد يعامل الموظفين كزملاء	109	3.79	1.114
القائد يهتم بالروح المعنوية للموظفين	109	3.83	1.067
القائد يكافئ الموظفين الجادين	109	3.49	1.199
القائد يتشاور مع الموظفين المعنيين قبل الشروع في تنفيذ الأمور المهمة	109	3.61	1.131
القائد ينتقد الموظفين أمام الآخرين	109	2.87	1.241
القائد يساند الموظفين ويدافع عن حقوقهم	109	3.66	1.140
القائد هو من يسوي الخلافات عندما تظهر في المجموعة	108	3.62	.934
القائد هو من يوزع المهام داخل المجموعة	109	3.79	.883
القائد هو من يوضح للموظفين الاهداف ويحلها	109	3.74	.966
القائد يشارك الموظفين في مناقشة المشكلات الخاصة بهم	109	3.44	1.075
القائد يشجع الموظفين على المساهمة في التخطيط لتنفيذ الاهداف	109	3.61	1.089
القائد يعامل المرؤسين بدون تمييز	109	3.60	1.187

القائد يتكلم باسم المجموعة في الاجتماعات والمؤتمرات الخاصة	109	3.66	1.056
القائد يغير مهام الموظفين دون التحدث إليهم مسبقا	109	2.81	1.287
القائد يهدف الى اعتزاز كل موظف بعمله	109	3.66	1.020
أولا: الكفاءة الفردية والجماعية	109	3.9046	.67143
ثانيا: الكفاءة الاستراتيجية	109	3.8073	.68903
ثالثا: الكفاءة التنظيمية	109	3.9633	.64444
المتغير المستقل الكفاءة الذاتية	109	3.8917	.59746
الاهتمام بالعمل	109	3.6158	.59234
الاهتمام بالعاملين	109	3.5446	.66864
المتغير التابع سلوك القائد	109	3.5802	.59670
N valide (listwise)	108		

اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

معامل الارتباط بين الكفاءة الذاتية للقائد وسلوك القائد

		المتغير التابع سلوك القائد	
Rho de Spearma	أولا: الكفاءة الفردية والجماعية	Coefficient de corrélation	.492**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	109
	ثانيا: الكفاءة الاستراتيجية	Coefficient de corrélation	.544**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	109
	ثالثا: الكفاءة التنظيمية	Coefficient de corrélation	.594**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	109
	المتغير المستقل الكفاءة الذاتية	Coefficient de corrélation	.632**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	109

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة هي (الكفاءة الذاتية

للقائد) والمتغير التابع هو (سلوكه) حيث الجدول الموالي

يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغي التابع :

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	المتغير المستقل الكفاءة الذاتية	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : المتغير التابع سلوك القائد

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.723 ^a	.522	.518	.41430

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.723 ^a	.522	.518	.41430

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل الكفاءة الذاتية,

b. Variable dépendante : المتغير التابع سلوك القائد

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	20.087	1	20.087	117.026	.000 ^a
	Résidu	18.366	107	.172		
	Total	38.453	108			

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل الكفاءة الذاتية,

b. Variable dépendante : المتغير التابع سلوك القائد

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.771	.263		2.935	.004
	المتغير المستقل الكفاءة الذاتية	.722	.067	.723	10.818	.000

a. Variable dépendante : المتغير التابع سلوك القائد

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.1666	4.3802	3.5802	.43127	109
Résidu	-1.33033	.67452	.00000	.41238	109
ErreurPrévision	-3.278	1.855	.000	1.000	109
ErreurRésidu	-3.211	1.628	.000	.995	109

a. Variable dépendante : المتغير التابع سلوك القائد

Diagrammes

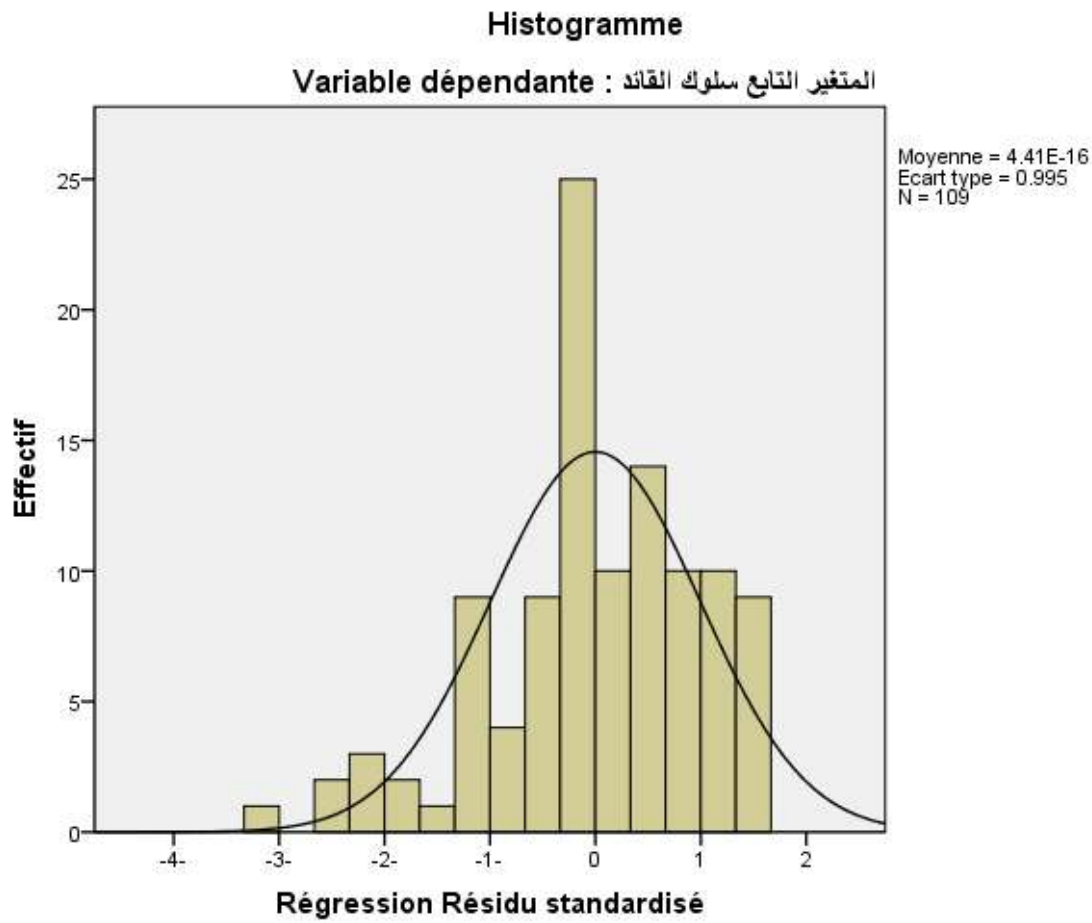
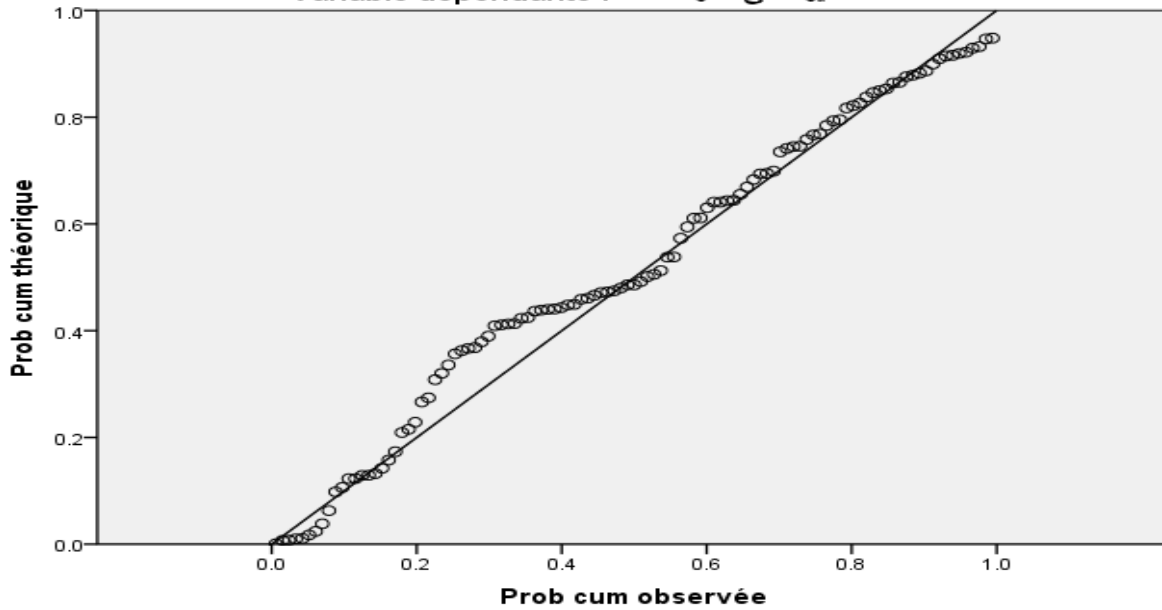


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

Variable dépendante : المتغير التابع سلوك القائد



حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي

مصفوفة الارتباطات:

		المتغير التابع سلوك القائد	
Rho de Spearman	أولاً: الكفاءة الفردية والجماعية	Coefficient de corrélation	.492**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	109
	ثانياً: الكفاءة الاستراتيجية	Coefficient de corrélation	.544**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	109
	ثالثاً: الكفاءة التنظيمية	Coefficient de corrélation	.594**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	109
	المتغير المستقل الكفاءة الذاتية	Coefficient de corrélation	.632**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	109
	الاهتمام بالعمل	Coefficient de corrélation	.928**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	109
	الاهتمام بالعاملين	Coefficient de corrélation	.947**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	109

الانحدار المتدرج:

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	ثالثا: الكفاءة التنظيمية		Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq .050, Probabilité de F pour éliminer \geq .100).
2	أولا: الكفاءة الفردية والجماعية		Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq .050, Probabilité de F pour éliminer \geq .100).

a. Variable dépendante : المتغير التابع سلوك القائد

Récapitulatif des modèles^c

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.672 ^a	.452	.447	.44389
2	.717 ^b	.514	.505	.41985

a. Valeurs prédites : (constantes), الكفاءة التنظيمية: ثالثا

b. Valeurs prédites : (constantes), الكفاءة التنظيمية: أولا

الكفاءة الفردية والجماعية

c. Variable dépendante : المتغير التابع سلوك القائد

ANOVA^c

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	17.370	1	17.370	88.151	.000 ^a
	Résidu	21.084	107	.197		
	Total	38.453	108			
2	Régression	19.768	2	9.884	56.073	.000 ^b
	Résidu	18.685	106	.176		
	Total	38.453	108			

ANOVA^c

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	17.370	1	17.370	88.151	.000 ^a
	Résidu	21.084	107	.197		
	Total	38.453	108			
2	Régression	19.768	2	9.884	56.073	.000 ^b
	Résidu	18.685	106	.176		
	Total	38.453	108			

a. Valeursprédites : (constantes), الكفاءة التنظيمية: ثالثا

b. Valeursprédites : (constantes), الكفاءة الفردية والجماعية: أولا, الكفاءة التنظيمية: ثالثا

c. Variable dépendante : المتغير التابع سلوك القائد

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.114	.266		4.186	.000
	ثالثا: الكفاءة التنظيمية	.622	.066	.672	9.389	.000
2	(Constante)	.761	.269		2.825	.006
	ثالثا: الكفاءة التنظيمية	.422	.083	.456	5.095	.000
	أولا: الكفاءة الفردية والجماعية	.293	.080	.330	3.689	.000

a. Variable dépendante : المتغير التابع سلوك القائد

Variables exclues^c

Modèle		Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
						e
1	أولا: الكفاءة الفردية والجماعية	.330 ^a	3.689	.000	.337	.572
	ثانيا: الكفاءة الاستراتيجية	.328 ^a	3.408	.001	.314	.502
2	ثانيا: الكفاءة الاستراتيجية	.201 ^b	1.832	.070	.176	.372

a. Valeursprédites dans le modèle : (constantes), الكفاءة التنظيمية: ثالثا

b. Valeursprédites dans le modèle : (constantes), الكفاءة الفردية والجماعية: أولا, الكفاءة التنظيمية: ثالثا

c. Variable dépendante : المتغير التابع سلوك القائد

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.1922	4.3395	3.5802	.42783	109
Résidu	-1.27208	.71924	.00000	.41594	109
ErreurPrévision	-3.244	1.775	.000	1.000	109
ErreurRésidu	-3.030	1.713	.000	.991	109

a. Variable dépendante : المتغير التابع سلوك القائد

Diagrammes

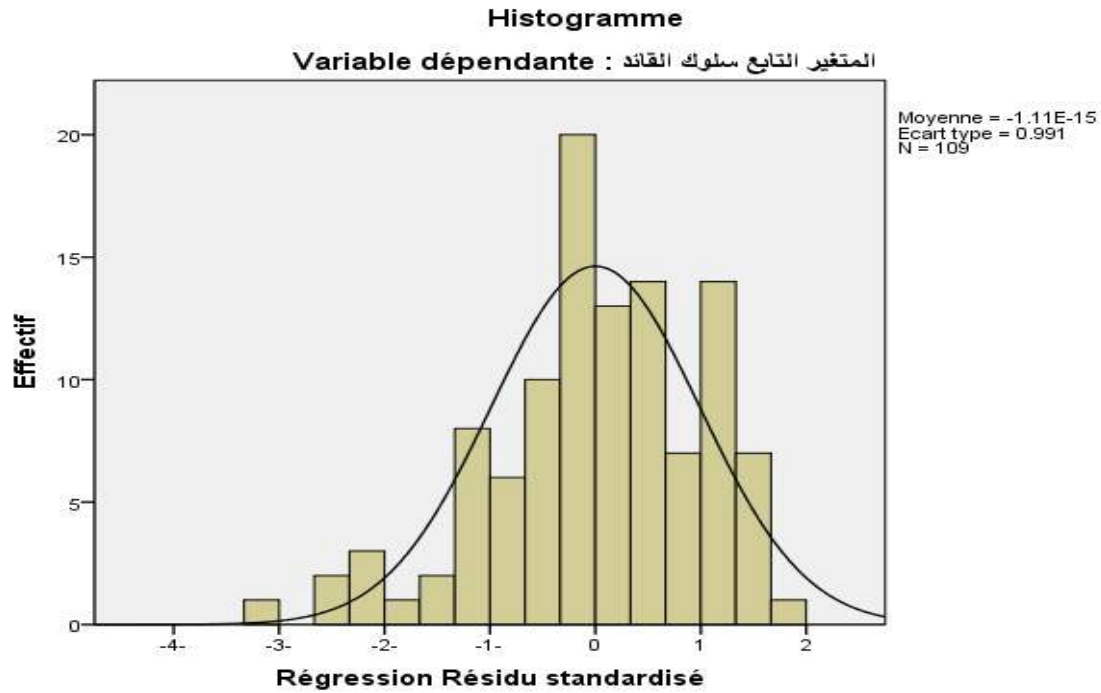
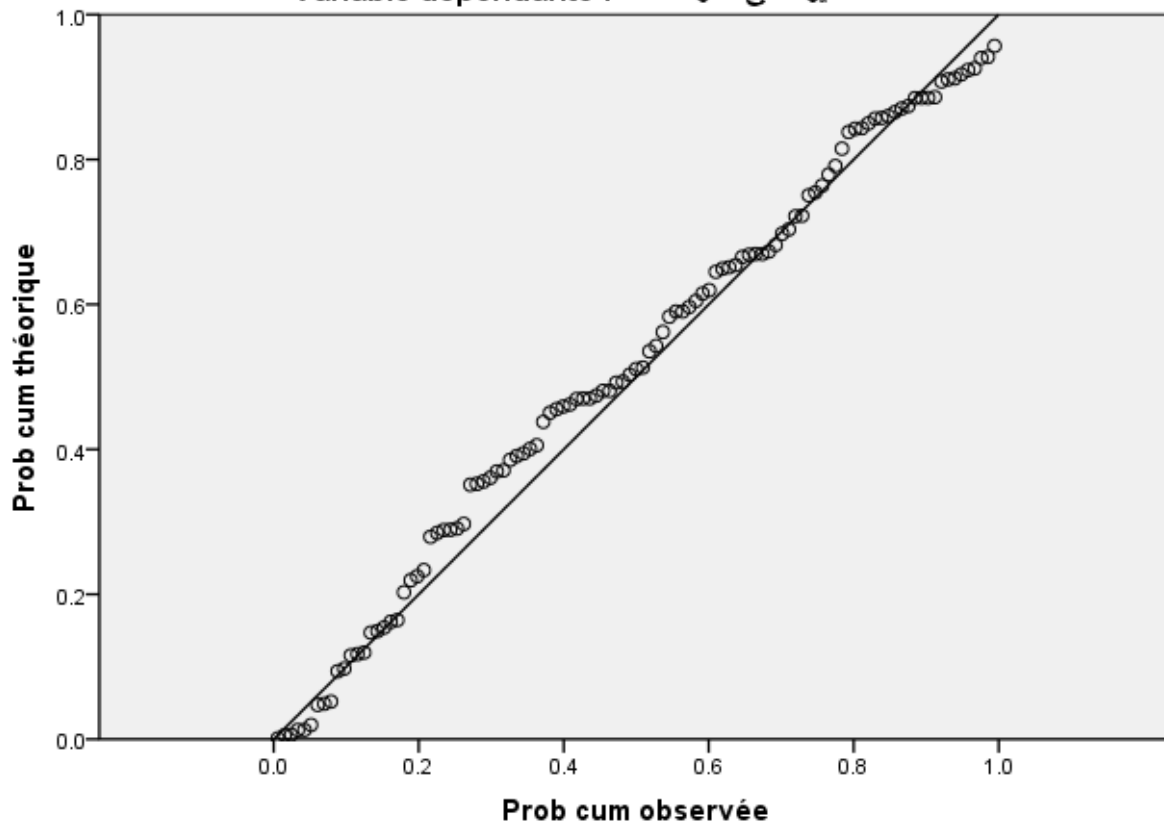


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

Variable dépendante : المتغير التابع سلوك القائد



إختبار تي تاست T test الخاص ب الجنس لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا الجنس

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المتغير التابع سلوك القائد				
ذكر	44	3.6091	.62438	.09413
أنثى	65	3.5607	.58133	.07210

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure	
المتغير التابع سلوك	Hypothèse de variances égales	.001	.980	.414	107	.680	.04840	.11694	-.18341-	.28022

القائد	Hypothèse de variances inégales			.408	87.928	.684	.04840	.11857	-.18723-	.28404
--------	---------------------------------	--	--	------	--------	------	--------	--------	----------	--------

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛

أولا علاقة بالمستوى التعليمي لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للمستوى

ANOVA

المتغير التابع سلوك القائد

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.403	2	.201	.561	.572
Intra-groupes	38.050	106	.359		
Total	38.453	108			

ثانيا علاقة الوظيفة

ANOVA

المتغير التابع سلوك القائد

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.115	2	.057	.159	.853
Intra-groupes	38.338	106	.362		
Total	38.453	108			

ANOVA

المتغير التابع سلوك القائد

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.624	3	.208	.578	.631
Intra-groupes	37.829	105	.360		
Total	38.453	108			

رابعا علاقة بالخبرة لا توجد فروق بين إجابات العمال

ANOVA

المتغير التابع سلوك القائد

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.768	3	.256	.713	.546
Intra-groupes	37.685	105	.359		
Total	38.453	108			

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
III	الإهداء
V	الشكر
VI	ملخص الدراسة
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
ب	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للسلوك القيادي و الكفاءة الذاتية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للسلوك القيادي و الكفاءة الذاتية
3	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للسلوك القيادي
3	الفرع الأول : تعريف القيادة
4	الفرع الثاني : السلوك القيادي و أبعاده
6	الفرع الثالث : أنماط السلوك القيادي
9	المطلب الثاني : الإطار المفاهيمي للكفاءة الذاتية
9	الفرع الأول : مفهوم الكفاءة الذاتية
10	الفرع الثاني : أنواع الكفاءة الذاتية و أبعادها
11	الفرع الثالث : خصائص الكفاءة الذاتية ومصادرها
14	المطلب الثالث: علاقة الكفاءة الذاتية بالسلوك القيادي
14	الفرع الأول :النظرية المفسرة للكفاءة الذاتية
15	الفرع الثاني : فاعلية السلوك القيادي
16	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية للسلوك القيادي و الكفاءة الذاتية
16	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
16	الفرع الأول : الدراسات باللغة العربية
18	الفرع الثاني : الدراسات باللغة الاجنبية
19	المطلب الثاني : المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية
19	الفرع الأول : أوجه التشابه

20	الفرع الثاني : أوجه الاختلاف
20	الفرع الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
22	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الكفاءة الذاتية للقائد في سلوكياته بمديرية جامعة قاصدي مرباح ورقلة	
24	تمهيد
25	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
25	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
25	الفرع الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة
29	الفرع الثاني : طرق الدراسة
29	المطلب الثاني : أدوات الدراسة
29	الفرع الأول : الأدوات الإحصائية المستخدمة
30	الفرع الثاني : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
31	الفرع الثالث :صدق وثبات الإستبيان.....
32	المبحث الثاني : نتائج الدراسة ومناقشتها
32	المطلب الأول: عرض و تحليل النتائج
32	الفرع الأول : خصائص عينة الدراسة
35	الفرع الثاني : تحليل البيانات المتعلقة بمستوى الكفاءة الذاتية للقائد وسلوكه في المؤسسة محل الدراسة
51	المطلب الثاني : مناقشة النتائج
55	خلاصة الفصل.....
57	خاتمة.....
60	قائمة المراجع
64	الملاحق
81	فهرس المحتويات