

كلية إدارة الأعمال

أثر النمط الديمقراطي في القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال
تخصص القيادة

إعداد

طلال بن ربيع بن مبارك العريمي

إشراف الدكتور

رمزي سلام

2022م/1444 هـ

أثر النمط الديمقراطي في القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي في المؤسسات
الحكومية في سلطنة عمان

**The impact of democratic leadership style on
organizational behavior among public Omani institutions**

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في
تخصص القيادة

إعداد الباحث

طلال ربيع مبارك العريمي

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ / / 2022 م وتم إجازتها.

المشرف: الدكتور رمزي سلام

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	التوقيع
1.
2.
3.
4.

إقرار الباحث

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث:

الاسم :

التوقيع :

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي وفقني إلى إنجاز هذا الجهد البسيط، فله الحمد والشكر شكر يليق بكرم عطائه وتعليمه.

وأقدم بخالص الشكر والتقدير، وجزيل الامتنان والعرفان للدكتور الفاضل رمزي سلام المشرف على الرسالة الذي كان لتوجيهاته وإرشاداته أعظم الأثر في إنجاز هذا العمل، وتحقيق المراد منه. كما أتقدم بالشكر إلى جامعة الشرقية كلية إدارة الأعمال التي لم تألوا جهداً في سبيل تذليل كل الصعاب ومساعدة الباحثين وحل مشكلاتهم.

والشكر أجزله إلى الأساتذة / أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا العمل. وأهدي هذا العمل إلى روح والدي الكريم رحمه الله، وإلى أسرتي الغالية، وإلى كل من وقف معي وقفة صادقة من أجل إنجازهم، وما توفيقني إلا بالله.

الباحث

طلال ربيع العريمي

ملخص البحث باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر النمط الديمقراطي في القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي من خلال أبعاده التالية (على مستوى الفرد - على مستوى المجموعة - على مستوى المؤسسة) في المؤسسات الحكومية، باعتبار أن القيادة الإدارية عملية مهمة وضرورة أساسية في كل المؤسسات سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح. وتم إجراء دراسة ميدانية على عينة عشوائية طبقية قوامها 150 موظفاً إدارياً في عدد من المؤسسات الحكومية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة تأثير النمط الديمقراطي للقيادة الإدارية كمتغير مستقل والسلوك التنظيمي كمتغير تابع، ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التي تفيد بصحة فرضية وجود تأثير للنمط الديمقراطي في القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي بأبعاده الثلاثة، كما تميزت هذه الدراسة بالعرف على النمط الديمقراطي كأحد أنواع القيادة الإدارية بالمؤسسات الحكومية بسلطنة عمان، وتقديم إضافة جديدة لمجال البحث العلمي وخاصة المجالات التي تهتم بتحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات الحكومية، وأخيراً جاءت هذه الدراسة لفتح الباب حول تأثير النمط الديمقراطي في القيادة الإدارية في تحقيق السلوك التنظيمي، وتوسيع مجالات الدراسة سواء من خلال دراسة أنماط أخرى للقيادة الإدارية، أو دراسة النمط الديمقراطي وتأثيره على السلوك التنظيمي بالمؤسسات الخاصة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية؛ النمط الديمقراطي؛ السلوك التنظيمي.

ملخص البحث باللغة الأجنبية

This study aimed to know the impact of the democratic style in administrative leadership on organizational behavior through its following dimensions (at the individual level - at the group level - at the institution level) in government institutions, considering that administrative leadership is an important process and a basic necessity in all institutions, whether they are in the sector public or private sector because of their role in achieving excellence and success. A field study was conducted on a stratified random sample of 150 employees in a number of government institutions, and the descriptive analytical approach was used to study the effect of the democratic style of administrative leadership as an independent variable and organizational behavior as a dependent variable. Democratic leadership in administrative leadership on organizational behavior in its three dimensions, and this study was characterized by identifying the democratic pattern as one of the types of administrative leadership in government institutions in the Sultanate of Oman, and to present a new addition to the field of scientific research, especially areas concerned with improving organizational behavior among workers in government institutions, and finally this study came to open the door about the impact of the democratic style in administrative leadership in achieving organizational behavior, and expanding the fields of study, whether by studying other styles of administrative leadership, or studying the style Democracy and its impact on organizational behavior in private institutions.

Keywords: administrative leadership; democratic style; organizational behavior.

فهرس المحتويات

أعضاء لجنة المناقشة.....	ت
إقرار.....	ج
شكر وثناء.....	د
ملخص العربي.....	ذ
ملخص الانجليزي.....	هـ
فهرس المحتويات.....	و
فهرس الجداول.....	ح
فهرس الاشكال.....	ط
فهرس الملاحق.....	ظ
1-1- المقدمة:	2
2-1- مشكلة الدراسة:	3
3-1- أهمية الدراسة:	6
4-1- أهداف الدراسة:	7
5-1- مصطلحات الدراسة:	7
6-1- متغيرات الدراسة:	9
7-1- نموذج الدراسة:	9
8-1- فرضيات الدراسة:	10
1-2- المقدمة:	13
2-2- المبحث الأول: مفاهيم أساسية للنمط الديمقراطي.....	13
1-2/2- مفهوم النمط الديمقراطي:	13
2-2/2- مميزات النمط الديمقراطي:	13
3-2/2- سمات الإدارة الديمقراطية:	14
4-2/2- المهام التي تقوم بها الإدارة في النمط الديمقراطي:	14
5-2/2- السمات الشخصية للمدير الديمقراطي:	15
3-2- المبحث الثاني: القيادة الإدارية.....	15

15	1/3/2- مفهوم القيادة الإدارية:
16	2/3/2- أساليب القيادة:
18	3/3/2- النظريات الحديثة في القيادة:
19	4/2- المبحث الثالث: السلوك التنظيمي.....
19	1/4/2- تمهيد:
20	2/4/2- مفهوم السلوك التنظيمي:
20	3/4/2- أهمية السلوك التنظيمي:
20	4/4/2- سمات السلوك التنظيمي:
21	5/4/2- أهداف السلوك التنظيمي:
21	6/4/2- أنواع السلوك التنظيمي:
22	7/4/2- مراحل السلوك التنظيمي:
24	8/4/2- نظريات السلوك التنظيمي:
29	الدراسة.....
29	مجتمع الدراسة.....
29	العينة.....
29	المنهجية.....
29	2/3- جدول للدراسات التجريبية.....
30	الترقيم.....
30	دراسة.....
30	أسئلة الدراسة.....
30	المنهج المتبع.....
30	أدوات الدراسة.....
30	طبيعة العلاقة.....
30	إتجاه العلاقة.....
32	3/3- التعقيب على الدراسات السابقة، وميزة البحث:

36	1/4 تمهيد.....
36	2/4 منهجية الدراسة.....
36	3/4 أداة الدراسة.....
38	2/3/4 قياس صدق وثبات الاستبانة:.....
41	4/4 مجتمع الدراسة.....
41	5/4 عينة الدراسة.....
41	6/4 مصادر المعلومات.....
42	7/4 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
43	8/4 خاتمة عامة.....
45	1/5 تمهيد.....
45	2/5 فرضيات الدراسة.....
46	3/5 متغيرات الدراسة.....
46	4/5 حدود الدراسة.....
46	5/5 نتائج الدراسة وتفسيرها.....
60	1/6 تمهيد.....
60	2/6 نتائج الدراسة.....
61	3/2/6 نتائج الإحصاء الوصفي ل فقرات الاستبيان.....
63	3/1.6 توصيات الدراسة.....
64	4/6 مقترحات الدراسة.....
66	الخاتمة.....

فهرس الجداول

29	جدول 1 الربط بين المتغيرات
32	جدول 2 جدول للدراسات التجريبية
37	جدول 3 المصدر: من إعداد الباحث
38	جدول 4 نتائج اختبار الثبات
40	جدول 5 معاملات الارتباط
40	جدول 6 معاملات الارتباط
41	جدول 7 المؤسسات الحكومية
42	جدول 8 مقياس ليكرت الترتيبي الخماسي
43	جدول 9 Weighted Mean
47	جدول 10 نتائج نسب التكرارات
48	جدول 11 نتائج الإحصاء الوصفي
49	جدول 12 نتائج الإحصاء الوصفي
50	جدول 13 نتائج الإحصاء الوصفي
51	جدول 14 نتائج الإحصاء الوصفي
52	جدول 15 نموذج الانحدار
54	جدول 16 نموذج الانحدار
55	جدول 17 نموذج الانحدار
56	جدول 18 متغير الجنس
57	جدول 19 متغير الجنسية
57	جدول 20 تحليل التباين ANOVA
63	جدول 21 توصيات الدراسة

فهرس الأشكال والرسوم التوضيحية

شكل (1/1) النموذج المقترح لمتغيرات الدراسة 15.....

فهرس الملاحق

ملحق (1) مسودة استبانة الدراسة 75.....

ملحق (2) نموذج لاستجابات أفراد عينة الدراسة..... 79.....

ملحق رقم (3) طلب مراجعة استبيان 88.....

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

يتناول الإطار العام للدراسة عدداً من المحاور يمكن عرضها على النحو التالي:

1/1- المقدمة.

2/1- مشكلة الدراسة.

3/1- أهمية الدراسة.

1/3/1- الأهمية العلمية.

2/3/1- الأهمية العملية.

4/1- أهداف الدراسة.

5/1- مصطلحات الدراسة.

6/1- متغيرات الدراسة.

7/1- نموذج الدراسة.

8/1- فرضيات الدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1/1 - المقدمة:

إن المهمة الأساسية للقائد بذل الجهد والعمل؛ للتأثير في مرؤوسيه، وتوجيه نشاطهم في جو من التعاون نحو تحقيق الهدف الموضوع أصلاً في الخطة. وبناءً على ذلك؛ فالقيادة ما هي إلا سلوك من جانب فرد هو (المدير/القائد) الذي يؤثر على الآخرين بحيث يقبلون قيادته، ويطيعون أوامره. وهكذا، يمكن تعريف القيادة بأنها عملية التأثير في سلوك الآخرين؛ لكي يعملوا برغبة وحماس من أجل تحقيق الأهداف. أما القائد: فهو الشخص الذي يقود الجماعة (المرؤوسين)، وهنا، يكمن الفرق بين مفهوم القيادة والقائد. اهتم العديد من الباحثين وكتاب الإدارة منذ وقت طويل بموضوع القيادة، إلا أنهم لم يتوصلوا إلى تعريف جامع ومتفق عليه، بالنظر إلى أن مفهوم القيادة الذي يتغير باستمرار، فيمكن النظر إلى القيادة على أنها إيجاد أو خلق وتوجيه القوة المعنوية، وهي أيضاً عمليات الإيحاء، أو الإلهام، أو التأثير في سلوك الآخرين وجعلهم أكثر التزاماً وإنجازاً للمهام المطلوبة منهم (عباس، 2009).

وقبل سنوات قليلة، توصلت مجموعة مكونة من (54) أستاذاً من (38) دولة إلى تعريف للقيادة الإدارية بأنها "القدرة على التأثير والتحفيز، وتمكين الآخرين من المساهمة في فاعلية ونجاح المنظمة" (Steven and Others, 2005).

وعلى الجانب الآخر تزايد الاهتمام الموجه نحو دراسة السلوك التنظيمي خلال العقود الأخيرة من هذا القرن، وتعتبر المدرسة الكلاسيكية هي أولى المدارس الإدارية التي تناولت السلوك الإنساني وكيفية التحكم به وفقاً للأساليب العملية الحديثة. وافترضت المدرسة الكلاسيكية بوجه عام أن الأفراد بطبيعتهم لا يتمتعون بالقدرة على تنظيم وتخطيط العمل ويتصرفون بانفعالية وبطريقة غير عقلانية، وبالتالي فهم غير قادرين

على تنفيذ مهام العمل بطريقة صحيحة وفعالة، ولذا يجب السيطرة على هذه السلوكيات غير الرشيدة وتوجيهها بما يُحقق المنفعة العامة.

كما يساعد السلوك التنظيمي المدير على فهم الموظف والاحتفاظ به ومعرفة ما يؤثر على العملية الإنتاجية، كما يساهم السلوك التنظيمي في عملية التوظيف من خلال مساعدة المدراء في عملية تقييم مهارات الأشخاص المتقدمين للوظيفة، وبالتالي يوفر للموارد البشرية موظفين بكفاءات عالية داخل الشركة، كما توفر نظرية السلوك التنظيمي الإرشادات للمنظمات، وذلك لمساعدتها على تكوين ثقافة داخلية تتسم بالإيجابية، بالإضافة إلى تحسينها لأداء الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي، وتعزيز الإبداع والابتكار داخل المنظمة.

2/1- مشكلة الدراسة:

يشهد عصرنا الحالي تغيرات كثيرة وسريعة في جميع جوانب الحياة وعلى مختلف المستويات، والإنسان هو العنصر الأساسي في عملية التغيير والتطوير، ولا يكون هذا التطوير ناجحاً إلا إذا توافرت للإنسان إدارة تنظم حياته الوظيفية وعلاقاته بالآخرين وتوظف إمكانياته لصالح الجميع. كما إن مقدرة الإدارة على تنمية روح الولاء والإخلاص وزيادة الكفاءة عند الأفراد العاملين والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب سيساعد على نجاح المؤسسات، فالعنصر البشري بالنسبة للمؤسسات الناجحة يمثل الأداة الحقيقية لتحقيق أهدافها ونجاح استثماراتها لأن الاستثمار الجيد يكون في المورد البشري الذي يحتل فيها موقعاً مهماً، لرفع مستواها وكفاءتها، وزيادة درجة الأداء الوظيفي داخل المنظمة وخارجها.

وهنا تبرز مهارة القيادة في اختيار النمط المناسب لإنجاح العملية الإدارية فعند إتباع نمط غير مناسب في المنظمات قد يحدث في كثير من الأحيان تدمير الأفراد العاملين وقلقهم من أسلوب تعامل مديرهم معهم وعجزهم عن مواجهة المدير أو التعبير عن إحساسهم بالاحتراق النفسي والشعور بالظلم، لتستمر الأوضاع في تلك المنظمات على حالها وتظل بيئة العمل مشوبة بالقلق، ما يفقد الموظفين

إحساسهم بالتماسك فيما بينهم، حيث أن الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور الموظفين بالتماسك أو عدمه في مكان العمل يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات أدائهم الوظيفي مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الإدارية، حيث يعتبر تماسك جماعة العمل أحد أهم المتغيرات التي يمكن أن نقيس بها درجة كفاءة الأداء الوظيفي للموظفين وللإدارة على حد سواء.

ولقد جاء في أعقاب الثورة الصناعية العديد من التيارات والمدارس الفكرية والتنظيمية التي سعت إلى تعظيم أداء ومخرجات العمال داخل أرجاء المنظمات على تنوع أحجامها ونشاطاتها وأهدافها، ولقد كان الإتفاق السائد بين مختلف المفكرين والمنظرين في ذلك الوقت أنه ما من سبيل لتلافي هذه المعضلة التنظيمية إلا من خلال الوقوف على تشريح وفهم وتفسير مكونات السلوكيات العمالية، ولقد نتج على إثر تلك الدراسات والأبحاث العلمية رصد وتشخيص لأهم المحكات والمحددات التنظيمية والسلوكية المعيارية التي يتوجب على العمال التقيد بها، والتي تتحكم في تشكيل سلوكياتهم، وتتخذ كمنطلقاً ومرجعاً لقياسها. في حين تعد دراسة السلوك التنظيمي من أكثر المواضيع التي حظيت بدراسة واهتمام العديد من المفكرين والباحثين والاختصاصيين ومن أكثرها إثارة وتعقيداً، إذ يعد الإنسان من أكثر عناصر الإنتاج أهمية في المنظمات المختلفة، فمهما توافرت المستلزمات المادية للمنظمات فإن العامل الإنساني والموارد البشرية المتاحة تبقى من أكثر العوامل حسماً في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي المستهدف، كما أن الإنسان يعتبر العنصر الوحيد الذي لا يمكن السيطرة على سلوكه وإنما يمكن مراقبته وتوجيهه فقط وهذا يرجع إلى تباين طبيعة الأنماط السلوكية للأفراد أو الجماعات وفقاً لمقتضيات العمل التنظيمي والمتغيرات التي تتحكم بصور أدائهم وانجازهم لأهدافهم، إذ من المتعذر القول بأن الأنماط السلوكية للأفراد تأخذ جانباً متجانساً داخل التنظيم وخارجه، ومن هذا المنطلق فقد كرس العديد من المفكرين والباحثين اهتمامهم بدراسة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات مستهدفين من ذلك تحقيق درجة عالية من الانسجام بين الأهداف التنظيمية المتوخى تحقيقها وسلوك الأفراد العاملين فيها.

وتجدر الإشارة في هذا الصدد أنه في سبيل تحقيق أهداف رؤية عمان 2040 فيما يتعلق بالمنظومة الإدارية الحكومية في هيكلتها الجديدة، ينبغي ممارسة مؤسسات الدولة أحدث أساليب واستراتيجيات الإدارة الحديثة العصرية، والتي منها التمكين الإداري الذي يُعد أحد الإستراتيجيات الإدارية الناجحة في مواجهة التحديات والتطورات والمتغيرات التي تُؤثر على المؤسسات والموظف ، ويعتبر الموظف هو العنصر والعامل الرئيسي في نجاح المؤسسات، فهو من يُحدث مختلف التفاعلات الإدارية والفنية والاجتماعية والثقافية داخل المؤسسة، وهذا الكادر البشري كالمؤسسة تماماً يواجه تحديات التغيرات والتطورات التي يحدثها التقدم التقني والفكري والعلمي في مختلف المجالات، فلا بد للمؤسسة أن تنتبه دوماً لهذه المسألة، وتسعى إلى استحداث أساليب وعمليات إدارية وتنظيمية حديثة من شأنها أن تستجيب لتلك التحديات بتعزيز إمكانات وقدرات الكادر البشري لديها، فهناك ضرورة ملحة لتمكين الموظف إدارياً ليتمكن من مواجهة التحديات بشكل إيجابي وتفجر إمكاناته الإبداعية وتطور مهاراته وقدراته، خاصة ونحن على مشارف تنفيذ الرؤية الوطنية.

وفي ضوء ما سبق تسعى الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

هل هناك أثر للنمط الديمقراطي في القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي في المؤسسات الحكومية

بسلطنة عمان؟

ويشتق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما طبيعة العلاقة بين النمط الديمقراطي والسلوك التنظيمي؟
- ما هو أثر القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي؟
- ما هي طرق تقييم انماط القيادة في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان؟
- ما العلاقة بين أبعاد النمط الديمقراطي في القيادة الإدارية والسلوك التنظيمي من خلال أبعاده التالية

(على مستوى الفرد - على مستوى المجموعة - على مستوى المؤسسة).

3/1- أهمية الدراسة:

ترجع أهمية الدراسة الحالية بما تقدمه من إضافات من الناحية العلمية والعملية، والتعرف على التأثير الحيوي النمط الديمقراطي في القيادة الإدارية في تحقيق أهداف المؤسسات الحكومية حيث تمثل الخطوة الأولى على طريق الارتقاء بمستوي السلوك التنظيمي للعاملين بمختلف المستويات الإدارية. وذلك كالاتي:

1/3/1 الأهمية العلمية:

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية كونها تسلط الضوء على موضوع القيادة في حد ذاته فضلاً عن كونها تسعى إلى التركيز على معرفة أثر النمط القيادي الديمقراطي في القيادة الادارية على السلوك التنظيمي في إطار دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية وذلك من خلال قياس تأثير اتباع النمط القيادي الذي يتبعه المدير بالمؤسسة على الانعكاس الايجابي للسلوك التنظيمي للفرد العامل بالمؤسسة والمجموعة والمؤسسة ككل.

- تتبع الأهمية العلمية للدراسة من كونها تقدم محاولة لمعالجة الفجوة البحثية، وذلك من خلال الوقوف على أهمية ودور النمط الديمقراطي في القيادة الإدارية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان.

- تتمثل أهمية الدراسة في أن هذا الموضوع يعد موضوعاً حيوياً وجديداً لتقديم إطار نظري لدعم أهمية دور النمط الديمقراطي في القيادة الإدارية، وما يُمكن أن تضيفه للأدب النظري والدراسات السابقة حول علاقتها ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي.

2/3/1 الأهمية العملية:

- أهمية إبراز جوانب القوة الناتجة عن التطبيق في الواقع العملي. فهذه الدراسة بمثابة دعوة للتفاعل بين انماط القيادة وتأثيرها على السلوك التنظيمي.
- تعود أهمية هذه الدراسة إلى أهمية المؤسسات الحكومية بمختلف أنواعها بسلطنة عمان كمجال للتطبيق مما يزيد من أهمية الوصول إلى نتائج وتوصيات تساعد هذه المؤسسات علي زيادة فاعليتها وتحسين انماط القيادة والسلوك التنظيمي للعاملين بها.

4/1- أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على واقع انماط القيادة الإدارية لدى المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان.
 - التعرف على النمط الديمقراطي كأحد أنواع القيادة الإدارية بالمؤسسات الحكومية بسلطنة عمان.
 - التعرف على مدى تأثير النمط الديمقراطي للقيادة الإدارية على السلوك التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الحكومية بسلطنة عمان.
 - تقديم بعض التوصيات والمقترحات المناسبة والمستندة على نتائج هذه الدراسة بهدف تنمية قدرات القادة الإداريين مما ينعكس بالإيجاب على السلوك التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الحكومية بسلطنة عمان، والتي يمكن تعميمها والاستفادة منها في التطبيق العملي والعلمي.

5/1- مصطلحات الدراسة:

استخدمت الدراسة في تعريفها للمتغيرات الأساسية لمشكلة الدراسة المصطلحات التالية:

1/5/1 النمط الديمقراطي:

يعتمد هذا الأسلوب على منح القادة القدرة على ضبط فريقهم دون إهمال مشاركتهم في صنع القرارات، وقد أثبتت الدراسات ارتفاع مساهمة أعضاء الفريق في هذا الأسلوب مقارنةً بالأسلوب الاستبدادي، ويُشجّع القائد في هذا الأسلوب أعضاء فريقه على المشاركة وإبداء رأيهم، مما يُشعرهم بأهميتهم، ومُساهماتهم في إنجاح العمل في الفريق، مما يُحفّزهم ويجعلهم أكثر إبداعاً، ويبقى اتخاذ القرار النهائي مُنظماً بالقائد.

2/5/1 السلوك التنظيمي:

يُقصد بالسلوك التنظيمي دراسة وتحليل السلوك البشري للعاملين في المنظمة بما في ذلك أسلوب تفكيرهم وإدراكهم ودوافعهم وتوجهاتهم وشخصياتهم، والسلوك البشري هو النشاط الصادر عن الشخص سواءً كان هذا النشاط شعورياً أو لا شعورياً وسواءً كان مادياً أم ذهنياً، أما المنظمة فيُقصد بها المؤسسات التي يعمل بها الأفراد والعاملات بالمجتمع لتقديم المنفعة؛ والسلوك التنظيمي هو علم قائم على مجموعة من النظريات المعنية بتفسير السلوك التنظيمي والتنبؤ به وتوجيهه.

ومن أهم عناصر السلوك التنظيمي التي يجدر بنا ذكرها هي:

□ الأفراد: يتكون الأفراد من مجموعة متنوعة من العوامل ومنها أنهم يميلون بشكل تلقائي اتجاه الأشياء بمجموعة من التصرفات السلوكية الناتجة عن المشاعر والعواطف، ويوجد أيضاً الإدراك يركز على معرفة الفرد وإدراكه لنفسه وعلاقته وتفاعله بالمحيطين، بالإضافة إلى وجود عنصر التعليم والذي يساعد الأفراد في تطوير أنفسهم ومحاولة التعرف على السلوكيات المناسبة للتفاعل مع العاملين.

□ الجماعات: من أهم العناصر المكونة للسلوك التنظيمي الذي يساعد المؤسسة في النهوض لأنه يقوم على العمل الجماعي والقدرة على اتخاذ قرارات جماعية وبالتالي يزيد من مظاهر التماسك بداخل المنظمة.

وبناءً عليه لابد من التطرق إلى مستويات السلوك التنظيمي وهي على النحو التالي:

□ التحليل على المستوى الفردي:

ويشمل السلوك التنظيمي في هذا المستوى من التحليل، دراسة التعلم والإدراك والإبداع والحوافز والشخصية. كما يشمل أيضا أداء المهام والسلوك التعاوني والأخلاق والمعرفة كذلك. كما يعتمد السلوك التنظيمي في هذا المستوى من التحليل بشكل كبير على عدة علوم، مثل علم النفس والهندسة والطب.

□ التحليل على مستوى المجموعة:

والذي بدوره يعتمد فيه التحليل دراسة ديناميكية المجموعة، والصراع داخل المجموعة والقيادة والسلطة، والقواعد والتواصل بين الأشخاص، كما يعتمد السلوك التنظيمي هنا على العلوم الإجتماعية وعلم النفس الإجتماعي.

□ التحليل على مستوى المنظمة:

والذي يشمل السلوك التنظيمي في دراسة موضوعات مثل الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والتعاون بين المنظمات والصراع والبيئة الخارجية. كما يعتمد السلوك التنظيمي هنا على الأنثروبولوجيا والعلوم السياسية

6/1- متغيرات الدراسة:

1/6/1- المتغير المستقل: ويتناول النمط الديمقراطي في القيادة الإدارية.

2/6/1- المتغير التابع: ويتناول السلوك التنظيمي من خلال الأبعاد الآتية (على مستوى الفرد

- على مستوى المجموعة - على مستوى المؤسسة).

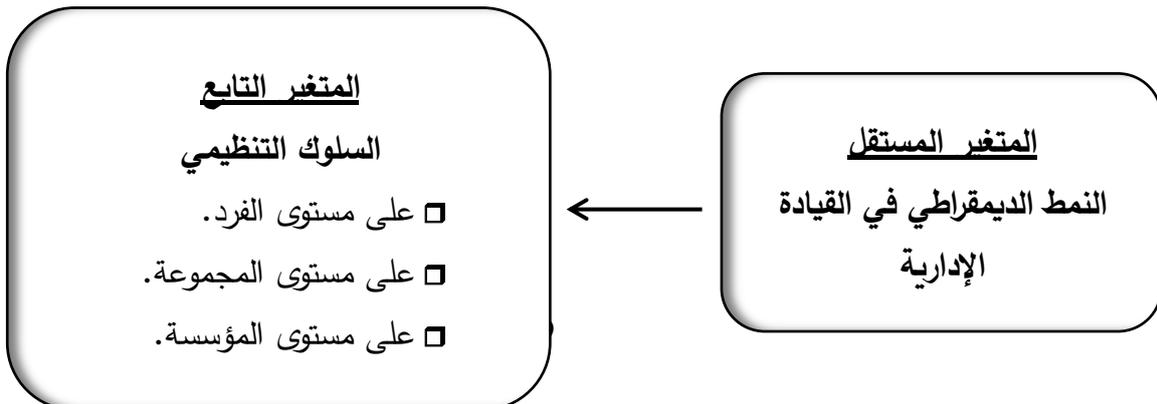
7/1- نموذج الدراسة:

يمكن توضيح النموذج المستخدم لقياس أثر للنمط الديمقراطي في القيادة الإدارية على السلوك

التنظيمي في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (1/1)

النموذج المقترح لمتغيرات الدراسة



8/1- فرضيات الدراسة:

إنطلاقاً من أسئلة الدراسة وأهدافها المحددة سيتم صياغة الفرضية الرئيسية على النحو التالي:
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي للقيادة الإدارية والسلوك التنظيمي في
المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان.

وتتفرع منها الفرضيات التالية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي للقيادة الإدارية والسلوك التنظيمي على مستوى الفرد.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي للقيادة الإدارية والسلوك التنظيمي على مستوى المجموعة.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي للقيادة الإدارية والسلوك التنظيمي على مستوى المؤسسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

يتناول الإطار النظري للدراسة عدداً من المحاور يمكن عرضها على النحو

التالي:

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.

1/2- المقدمة.

2/2- المبحث الأول: مفاهيم أساسية للنمط الديمقراطي.

1/2/2- مفهوم النمط الديمقراطي.

2/2/2- مميزات النمط الديمقراطي.

3/2/2- سمات الإدارة الديمقراطية.

4/2/2- المهام التي تقوم بها الإدارة في النمط الديمقراطي.

5/2/2- السمات الشخصية للمدير الديمقراطي.

3/2- المبحث الثاني: القيادة الإدارية.

1/3/2- مفهوم القيادة الإدارية.

2/3/2- أساليب القيادة.

3/3/2- النظريات الحديثة في القيادة.

4/2- المبحث الثالث: السلوك التنظيمي.

1/4/2- تمهيد:

2/4/2- مفهوم السلوك التنظيمي.

3/4/2- أهمية السلوك التنظيمي.

4/4/2- سمات السلوك التنظيمي.

6/4/2- أنواع السلوك التنظيمي.

5/4/2- أهداف السلوك التنظيمي.

8/4/2- نظريات السلوك التنظيمي.

7/4/2- مراحل السلوك التنظيمي.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

1/2- المقدمة:

في هذا الفصل سوف يتم التطرق إلى الإطار النظري للدراسة وذلك من خلال تناول هذا الإطار من خلال ثلاث مباحث أساسية وهي:

2/2- المبحث الأول: مفاهيم أساسية للنمط الديمقراطي.

1/2/2- مفهوم النمط الديمقراطي:

هذا النمط الإداري من الإدارة يعتبر عكس الإدارة التسلطية أو الأوتوقراطية، حيث يكون الهدف منه خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين والمحاولة لمشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، فالمدير الديمقراطي يقوم بمشاركة المرؤوسين بالسلطة ويهتم برأيهم في أغلب قراراته، وهذه المشاركة تكون بين المدير والمرؤوسين وينتج عنها رفع الروح المعنوية للموظفين وارتفاع الولاء لديهم والالتزام بالقرارات، وهنا يكون لدى الموظفين شعور بالأهمية والقيمة.

فالمدير الذي يقوم باتباع النمط الديمقراطي يكتفي بتحديد الهدف العام، ويقوم بترك القاعدة لتحديد التفاصيل وطرق التنفيذ وتتم المشاركة في القاعدة عن طريق الاستماع للآراء والمقترحات، دون أن يحدث أي خلل بسلطة القائد وصلاحيته.

2/2/2- مميزات النمط الديمقراطي:

□ يستخدم القائد هنا التفويض ويعتمد عليه كثيرًا يتمكن من خلاله توفير الوقت الذي يحتاج له لكي ينمي العلاقات الإنسانية، ويوفر بيئة عمل التي يكون الجو السائد فيها مبني على الاحترام والثقة؛ لذلك نماذج الديموقراطية في هذا النمط الإداري تفترض أن تحديد سياسة المنظمات ووضع القرارات تكون من خلال المناقشات والحوار التي تؤدي الموافقة والإجماع على رأي موحد.

□ السلطة عملية مشتركة بين بعض أو كل أفراد المنظمة الذي يتمتعون بقدر عالي من الوعي والفهم لغايات المنظمة.

□ يعتبر الأسلوب الإداري الديمقراطي أكثر الأساليب القيادة فعالية، ويجب على القادة هنا استخدام هذا النمط بشكل أوسع؛ وذلك بسبب السرعة في التغيير في المنظمات والتدفق الدائم للمعلومات

والأفكار الإبداعية الجديدة؛ حتى يتمكن القائد هنا من مواكبة التطورات ومن ثم أن يطلب من المرؤوسين لديه المساعدة لتسهيل عملية الإلمام بهذه المعرفة.

3/2/2- سمات الإدارة الديمقراطية (محبوب، 2015):

- الإيمان بقيمة كل موظف يعمل في المنظمة والقيام بإشباع الحاجات الإنسانية لهم.
- الإيمان بجماعية القيادة والعمل بالمشورة التي تهدف لتحقيق الغايات مع وجوب تحديد الاختصاصات.
- روح التعاون والتآزر هو النظام المنتشر في تنفيذ الأعمال وتحمل الأعباء والمسؤوليات ويشعر الموظفون هنا بالرضا.
- لا يوجد مركز معين للقيام بعملية التنفيذ.
- التعرف على الاتجاهات وميول الموظفين في المنظمة والاستفادة من جميع الخبرات والكفاءات والجهود التي يتميزون بها.
- الاهتمام بوظيفة التخطيط المسبق للمشاريع والمهام المتنوعة حسب طبيعة عمل المنظمة.

4/2/2- المهام التي تقوم بها الإدارة في النمط الديمقراطي (سني، 2018):

- تقوم الإدارة الديمقراطية بالاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على رفع الروح المعنوية للموظفين لديها.
- الاعتراف بالفروق الفردية والعمل على مراعاتها عند القيام بتوزيع المسؤوليات والمهام؛ لكي يتم اكتشاف المواهب والقدرات المتنوعة واستغلالها بما يعود عليهم بالفائدة.
- المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
- تأكيد المصلحة العامة للمجتمعات، ويكون بوضع المصلحة في المقدمة ويكون الولاء للجماعات وليس للشخص.
- الاهتمام بكل عناصر الإدارة من وظيفة التخطيط والتنظيم والمتابعة المستمرة بطريقة جيدة عن طريق المشاركات الجماعية.
- الاهتمام بمبدأ التفويض الإداري في الأعمال، ويكون من خلال تفويض بعض الموظفين بأعمال إدارية محددة نتيجة الشعور بالكفاءة في العمل.

- الاهتمام بالنمو المهني للموظفين والقيام على دعمهم؛ للاطلاع على كل ما هو جديد وحضور الدورات وعقد الاجتماعات بشكل دوري بين الموظفين لكي يستفيدوا من بعضهم البعض.
- تهيئة المناخ الملائم للمنظمة الذي يوفر العلاقات الإنسانية بين أفرادها وتكون مبنية على الاحترام والود والتعاون.
- العمل على تحقيق العدل بين الموظفين الجدد.
- الاهتمام بالاتصالات الجيدة في المنظمة ومن أهمها الاجتماعات.

5/2/2- السمات الشخصية للمدير الديمقراطي (سني، 2018):

- يوجد عدد من الخصائص والصفات التي يتميز بها رجل الإدارة الذي يقوم باتباع النمط الديمقراطي في تنفيذ أعماله، ومن هذه السمات:
- إحترام الموظفين والاهتمام بالمشاكل الشخصية لديهم والقيام بتقديم المساعدة لهم لإيجاد الحلول التي تلائمهم.
- المدير الديمقراطي يتقبل النقد البناء ويكون هذا من خلال إعطاء الموظفين فرصة ليقوموا بإبداء رأيهم.
- الاعتراف بوجود فروق فردية بين الموظفين والعمل على مراعاتها عندما يقوم بتحديد الواجبات والمهام والمسؤوليات لكل موظف من الموظفين.
- يتمتع بقوة الشخصية.

3/2- المبحث الثاني: القيادة الإدارية.

1/3/2- مفهوم القيادة الإدارية (سني، 2018):

يمكن تعريف القيادة على أنها عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، كما تتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق المنظمة، وتعرف القيادة الإدارية على أنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير بقصد تحقيق هدف معين.

ويتحلى القائد الاداري بعدد من الصفات يمكن عرضها على النحو التالي:

- أن يتعرف على مواطن الضعف ويعمل للقضاء عليها.
- أن يكتشف نقاط القوة ويعمل على تنميتها.

□ أن يتحلى بالإنسانية والأخلاق الطيبة.

□ عدم التمييز بين افراد فريقه أوالمجتمع الذي يتولي قيادته.

□ أن يعمل على حسن اختيار معاونيه بما يخدم أهداف المنظمة.

وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين نوعان من أنواع القادة:

القائد البيروقراطي: ويتسم هذا النوع من القادة بعدد من السمات تكمن في:

□ السعى نحو حفظ مكانه ومكانته من خلال جهاز مكتبي يباعد ما بينه وبين العاملين معه.

□ الاهتمام بالإجراءات والروتين أكثر من الاهتمام بالعمل.

□ الهروب من المسؤولية بتوزيعها على عدد من الأفراد.

القائد الديمقراطي: ويتسم هذا النوع من القادة بعدد من السمات تكمن في:

□ التفاعل مع العاملين معه ويصبح واحد منهم.

□ صعوبة التمييز بين القائد والعاملين معه.

□ تتبع القرارات من أفراد المنظمة أنفسهم.

2/3/2- أساليب القيادة:

يمكن سرد عدد من الأساليب المتبعة للقيادة في المنظمات على اختلاف أنواعها وذلك على النحو التالي (سني، 2018):

□ القيادة الاستبدادية:

يعتمد هذا الأسلوب على التحكم والسيطرة على الفريق، وتنفيذ أوامر القائد بحذافيرها؛ اعتقاداً منه أنه الأكفأ والأكثر مهارةً بين الجميع، حيث يتخذ القائد جميع القرارات مع مشاورة قليلة لأعضاء الفريق، ويلجأ القادة أحياناً إلى اتباع أسلوب القيادة الاستبدادي كطريقة للتعامل مع بعض المُستجِدَّات الطارئة التي تتطلب اتخاذ القرار بأسرع وقت مُمكن، والتي يكون فيها القائد على دراية أكبر بطبيعة الموقف، أو عند التعامل مع موظفين جدد لا يملكون من الخبرة القدر الكافي الذي يؤهلهم للمشاركة في صنع القرار.

□ القيادة التفويضية:

يعتمد هذا الأسلوب على تفويض كافة المهام في هذا النوع من القيادة إلى أعضاء الفريق، حيث يضع القادة ثقتهم بالموظفين، دون تدخّل أو حصر فيما يتعلّق بالقوانين، أو ساعات العمل، أو مواعيد تسليم العمل، وإنّما ينصبّ تركيزهم على الإنجاز وإدارة العمل ككلّ، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على كفاءة أعضاء

الفريق وتحملهم المسؤولية، وتفضيلهم العمل الفردي، كما ويشجّع القادة التفويضيون على الابتكار، ويسعون دائماً إلى خلق بيئة عمل إيجابية، ومع ذلك فإنّ الثقة المطلقة بالموظفين قد تُؤدّي إلى إضعاف فرص تطوّر الشركة ونموّها، إضافةً إلى أنّ الموظفين أقلّ قدرة على التأقلم مع التغيير، وقد يُؤدّي وقوع الخلافات بين أعضاء الفريق إلى تفكّكه، وعليه ضعف الدافع وانخفاض الروح المعنوية.

□ القيادة الاستراتيجية:

يعتمد هذا الأسلوب على على أمرين أساسيين: أداء الشركة وإنجازها من جهة، وفرص تطوّرها ونموّها من جهة أخرى، حيث يتحمل القائد أعباءً إداريةً إضافيةً، إلى جانب مهمّته في الحفاظ على استقرار العمل في سبيل منفعة جميع أعضاء الفريق، وتفضّل العديد من المؤسسات اتّباع هذا الأسلوب من القيادة؛ وذلك لأنّ التفكير الاستراتيجي يُمكنها من دعم العديد من الموظفين في آن واحد، إلّا أنّ ذلك قد يُعرّض بعض القادة لاتخاذ قرارات خطيرة متعلّقة بعدد الموظفين الذين يُمكن دعمهم، والطريق الأنسب الذي ينبغي على الشركة اتّباعه إذا حصل الجميع على ما يحتاجون في الوقت ذاته.

□ القيادة الديموقراطية:

يعتمد هذا الأسلوب على منح القادة القدرة على ضبط فريقهم دون إهمال مشاركتهم في صنع القرار، وقد أثبتت الدراسات ارتفاع مساهمة أعضاء الفريق في هذا الأسلوب مقارنةً بالأسلوب الاستبدادي، ويشجّع القائد في هذا الأسلوب أعضاء فريقه على المشاركة وإبداء رأيهم، ممّا يُشعرهم بأهميتهم، ومُساهماتهم في إنجاح العمل في الفريق، ممّا يُحفّزهم ويجعلهم أكثر إبداعاً، ويبقى اتخاذ القرار النهائي مُنوطاً بالقائد.

□ القيادة التحويلية:

يعتمد هذا الأسلوب على تحفيز الموظفين، وإلهامهم، وإحداث تغيير إيجابي في عمل الفريق، كما يتصف القادة الذين يتبنون الأسلوب التحويلي بالذكاء العاطفي، والحماس، والشغف، فضلاً عن اهتمامهم في تحقيق إمكانيات موظفيهم إلى جانب إنجاز أهداف المؤسسة، أثبتت بعض الأبحاث النتائج الإيجابية لاتباع أسلوب القيادة التحويلية والتي تتمثّل في تحسين أداء الموظفين، ورفاهيتهم، ووجود حالة من الرضا الجماعي.

□ القيادة التوجيهية:

يعتمد هذا الأسلوب على تمييز نقاط القوة والضعف في كل فرد من أعضاء الفريق، فضلاً عن الحافز الذي يطوّر من قدراتهم الفردية، ويُرَكِّز القادة في هذا الأسلوب على تقويم أداء الموظفين وتطويره من خلال تحديد أهداف ذكية، وتقديم الملاحظات بانتظام حول المشاريع الصعبة، وذلك في ضوء تحديد أهداف واضحة وطرح الأسئلة الإرشادية، بالإضافة إلى خلق بيئة عمل إيجابية ومُحفّزة ودعم الموظفين ومساعدتهم، وتوجيههم بدلاً من إعطاء الأوامر، فضلاً عن التشجيع على التفكير الحر، وتنمية المهارات.

□ القيادة البيروقراطية:

يعتمد هذا الأسلوب عدة أسس تكمن في تحديد المسؤوليات، قواعد العمل، والقرارات المُتخذة، كما يحرص القادة بشكل أساسي على تتبّع إنجاز العمل بالطرق المُتوقّعة والأساليب المدروسة مُسبقاً من أجل ضمان نجاحها، ممّا يجعل القيادة البيروقراطية أسلوباً تقليدياً، لا يتصف بالمرونة أو إتاحة المساحة للابتكار، ويخلو من روح المغامرة والمخاطرة عند حدوث أيّة مُستجدّات.

3/3/2- النظريات الحديثة في القيادة (قميني وخميلي، 2021):

توجد العديد من نظريات القيادة الادارية يمكن تلخيصها على النحو التالي:

□ نظرية الصفات الشخصية:

تعتمد هذه النظرية على وجود عدد من الصفات جسدية أو عاطفية أو اجتماعية أو فكرية تميز القادة الفعالين عن غيرهم من الأشخاص الآخرين والقادة العاديين. ولقد شاعت هذه النظرية خلال الثلاثينات والأربعينات والخمسينات من هذا القرن. ولقد ثبت فشل دراسات صفات القيادة وأنه لا توجد عملية أية سمات واضحة تميز القائد الناجح من الفاشل، ولن تستطيع هذه النظريات وضع قائمة بالصفات الأساسية للقائد أو وضع أولوية لهذه الصفات، وعلى الرغم من ذلك فإن بعض الدراسات الحديثة تشير إلى وجود علاقات إيجابية بين الفاعلية الإدارية وعدد من الصفات الشخصية التي تشمل الذكاء والثقة بالنفس.

□ نظرية السلوك الإدارية:

تعتمد هذه النظرية على التمييز بين القادة الإداريين حسب أنماط سلوكهم وتصرفاتهم وأعمالهم، وذلك على النحو التالي:

- القيادة الدكتاتورية (التسلطية): وتعتمد على سرد عدد من التوجيهات دون التشاور مع الشخص الذي يقوم بتنفيذ العمل.
- القيادة الديمقراطية: وتعتمد على سرد عدد من الشروط الموضوعية التي تساعد الأفراد على أداء ما يريدون فعله بأنفسهم دون إكراه، وتتميز بتنمية روح العمل الجماعي واحترام مبدأ الحرية وتمكين العاملين فضلاً عن انخفاض معدل الشكاوى.
- القيادة غير الموجهة: وتعتمد على ترك أعضاء المجموعة بدون قيادة فعالة ويتبع ذلك ظهور قيادات غير رسمية متصارعة ومتنافرة ويعرض الوحدة التنظيمية وأهدافها للتشتت والبلبلة والضياع.

□ نظرية المواقف:

تعتمد هذه النظرية على ممارسة لنماذج سلوكية متعددة تعتبر جميعها ضرورية للوصول للأهداف وتحقيق تفاني المساعدين واندفاعهم في العمل.

□ نظرية القوى القيادية:

تعتمد هذه النظرية على درجة تأثير القائد في مشاعر وسلوك المرؤوسين حيث تتفاوت بحسب حوزته لقوى قيادية أو بحسب تصور المرؤوسين لحوزته لها.

4/2- المبحث الثالث: السلوك التنظيمي.

1/4/2- تمهيد:

يمكن أن تركز أبحاث السلوك التنظيمي على السلوك الفردي داخل المنظمة، وكيف ترتبط كل هذه الأشياء ببعضها البعض وتؤثر على بعضها البعض، كما أن السلوك التنظيمي يقوم بتفسير العلاقات بين الأشخاص والمؤسسة من حيث الشخص بأكمله، والمجموعة بأكملها، والمنظمة بأكملها، والنظام الاجتماعي بأكمله. والغرض منه هو بناء علاقات أفضل من خلال تحقيق الأهداف البشرية والأهداف التنظيمية والأهداف الاجتماعية.

ويعتبر السلوك التنظيمي أداة لدراسة وتطبيق المعرفة حول كيفية تصرف الأفراد والجماعات في المنظمات. يقوم بذلك عن طريق اتباع نهج النظام. وهذا يعني أنه يفسر العلاقات بين الأشخاص والمنظمة من حيث الشخص بأكمله، والمجموعة بأكملها، والمنظمة بأكملها، والنظام الاجتماعي بأكمله.

2/4/2- مفهوم السلوك التنظيمي (معرف، 2016):

يعرف السلوك التنظيمي (بالإنجليزية Organizational Behavior) : بأنه دراسة لمواقف الأفراد والمجموعات والتصرفات الصادرة عنهم تجاه المنظمة، أو خلال التعامل مع بعضهم البعض، وتأثير هذه المواقف والتصرفات على أداء المنظمة ووظائفها، بالإضافة إلى التفاعل والتواصل ما بين الموظفين، والعمليات التنظيمية التي تهدف إلى تكوين منظمات تتسم بكفاءة وتماسك أكثر.

3/4/2- أهمية السلوك التنظيمي (علي، 2011):

يعتبر السلوك التنظيمي سلوكا مهما لأنه يمكن تطبيق مبادئه الفعالة على العديد من جوانب مكان العمل، كما يمكن استخدامه لتحسين الإنتاجية والأداء، وتعزيز رضا الموظفين، وزيادة الخافز، وتعزيز قيادة أفضل، وفهم صنع القرار، إضافة إلى تسهيل التعاون بين الفريق بشكل أفضل. فكتخصص أكاديمي، يتم دراسة السلوك التنظيمي في العديد من برامج إدارة الأعمال، يتم أيضا البحث في السلوك التنظيمي وتطبيقه من خلال عدد من الأدوار التجارية، مثل المستشارين أو خبراء الإدارة التنظيمية. كما أن السلوك التنظيمي يساعد المديرين على فهم المشاكل التي تحدث وتوقع السلوك الناتج عنها وكذا التحكم في العواقب السلبية. فعندما يكون المديرين على دراية بهذه العواقب سواء السلبية أو الإيجابية للسلوك فإنه يصبح بإمكانهم الحفاظ على علاقات جيدة مع العمال والموظفين، الشيء الذي يخلق السلام والإنسجام داخل المنظمة.

4/4/2- سمات السلوك التنظيمي (معرف، 2016):

يتسم السلوك التنظيمي في المنظمات بالعديد من السمات، والتي من أهمها ما يأتي:

□ التعاون: إذ يعتمد الأداء المُنظَّم في العمل على التعاون بين الموظفين؛ ولتحقيق ذلك لا بد أن يتمكن الموظفون من التواصل مع بعضهم البعض بفاعلية، بهدف توزيع المهام بشفافية بين أفراد المشروع، وذلك لتحقيق العمل وإنجازه بكفاءة عالية، وبالتالي يؤدي ذلك إلى تحقيق التكامل في المنظمة ومنع ازدواجية العمل.

□ التغذية الراجعة: توفر التغذية الراجعة والملاحظات الصادرة عن الموظفين سهولة إجراء المدراء لعمليات التقييم والتأكد من صحة عمل المنظمة ووظائفها، ولا يقتصر الأمر على الاهتمام فقط بالملاحظات الإيجابية؛ بل تتضمن التعليقات السلبية للموظفين في الخطوط الأمامية لعمليات الإنتاج، وذلك لتحسين وزيادة الكفاءة والإنتاجية باستمرار، كما أن متابعة ملاحظات الموظفين يُحسن من معنوياتهم، من خلال اهتمام الإدارة بأرائهم وأخذها بجدية بهدف تطوير المنظمة.

5/4/2- أهداف السلوك التنظيمي (علي، 2011):

من بين أهداف السلوك التنظيمي نجد في مقدمتها شرح السلوك والتنبؤ به والتأثير عليه؛ حيث يحتاج المدير إلى أن يكونوا قادرين على شرح سبب انخراط الموظفين في بعض السلوكيات بدلا من غيرها، توقع كيف سيستجيب الموظفون للإجراءات والقرارات المختلفة، وكيف يؤثر على سلوك الموظفين. ومع ذلك، فإن السلوك التنظيمي له فوائد للموظفين أيضا. هذا المجال غني بالبحوث والنتائج والمبادئ التوجيهية والأدوات للموظفين لتوضيح أهدافهم الخاصة وفهم ما يحفزهم ويزيد رضاهم الوظيفي. ممارسات للتأثير على السلوكيات المرغوبة والحفاظ عليها في المنظمات، هناك مجموعة واسعة من الأنواع المختلفة من الممارسات التي يستخدمها القادة والمديرون للتأثير على موظفيهم نحو تحقيق أهداف المنظمة في الأونة الأخيرة، يستخدمون مجموعة متنوعة من الممارسات لمساعدة الموظفين على تحقيق أهدافهم الخاصة أيضا. وبالتالي، قد يكون من الصعب تصنيف الممارسات بكفاءة وشرحها بطريقة شاملة ومنظمة بشكل جيد. ثم إعادة ترتيب عناوين أهدافهم بشكل طفيف وتعديلها في الفئات التالية. الفئات الدورية والمتكاملة للغاية مع بعضها البعض، كما أنه من بين أهداف السلوك التنظيمي نجد المنظمات التي يعمل فيها الأشخاص والتي بدورها لها تأثير على أفكارهم ومشاعرهم وأفعالهم. هذه الأفكار والمشاعر والأفعال بدورها تؤثر على المنظمة نفسها، كما أن السلوك التنظيمي يهتم بدراسة الآليات التي تحكم هذه التفاعلات، ويسعى كذلك إلى تحديد وتعزيز السلوكيات التي تؤدي إلى بقاء المنظمة وفعاليتها، الرضا الوظيفي، البحث عن الأشخاص المناسبين، الثقافة التنظيمية، القيادة وحل النزاعات، فهم أفضل للموظفين، فهم كيفية تطوير قادة جيدين، تطوير فريق جيد، زيادة الإنتاجية، تظهر هذه الأهداف الثمانية للسلوك التنظيمي أن المنظمة تهتم بالأشخاص داخلها، وكيف يتفاعلون، وما هو مستوى رضاهم، ومستوى التحفيز، وإيجاد طرق لوحسينه بطريقة تؤدي إلى إنتاجية أكبر.

6/4/2- أنواع السلوك التنظيمي (لمين وعثماني، 2019):

إن السلوك التنظيمي هو من بين تلك السلوكيات التي تمت دراستها لعقود من الزمن، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات والنماذج حول الإدارة التنظيمية الفعالة، وتشكل نماذج الإدارة الخمسة التالية إطارا شائعا للتفكير في السلوك التنظيمي:

نموذج الأوتوقراطية: بحيث يمكننا استخدام هذا النموذج لوصف أماكن العمل التاريخية بشكل أفضل، خاصة تلك التي كانت موجودة خلال الثورة الصناعية، كما يعتمد النموذج الأوتوقراطي على القوة

والسلطة، ويتطلب طاعة الموظف، وهو مبني على الإعتماد على الرئيس في التوجيهات، وقد لا توفر الوظائف ضمن النموذج الأوتوقراطي أكثر من راتب لموظفيها.

نموذج الحراسة: فنموذج الحراسة مبني على توفير الشعور بالأمان والرعاية من المنظمة للموظفين، على سبيل المثال من خلال توفير حزمة مزايا قوية. فالهدف من نموذج الحراسة هو توفير الحوافز والموارد الإقتصادية التي من شأنها بناء الولاء تجاه المنظمة.

نموذج داعم: وهو المبني على تحفيز القيادة وإلهام العاملين وتقديم الدعم الكامل لهم. على عكس النموذج الأوتوقراطي، فإنه يفترض أن الموظفين لديهم دوافع ذاتية. لذا فإن وظيفة المدير هي المساعدة في تعزيز هذا الدافع من خلال دعم مواهب الموظفين واهتماماته وأهدافه. وقد تم بناء هذا على أساس أنه مع الدعم المناسب، سيأخذ الموظفون المبادرة ويزيدون الأداء بأنفسهم.

النموذج الجماعي: هو على عكس النموذجين الأولين، الذي بدوره يقر على أن العوامل الإجتماعية هي عامل رئيسي في إرضاء الموظف. وقد تم بناء هذا النموذج على فكرة عمل الزملاء معاً كفريق واحد وتعزيز الشعور بالشراكة، ثم تقاسم السلطة داخل المنظمة إلى درجة معينة، ويمكن أن تتميز بتسلسل هرمي مسطح دون إتجاه مباشر من أعلى إلى أسفل.

نموذج النظام: ويعتبر هذا النموذج أحدث نموذج للسلوك التنظيمي، مبني على تعزيز الشغف والإلتزام بأهداف المنظمة. الفكرة هي أنه من خلال منح الموظفين مستوى عالي من المعنى في العمل، الشيء الذي سيحقق للعمال قدراً أكبر من الرضى والأداء. إذ يتوقع هذا النظام من المديرين إظهار التعاطف والإهتمام تجاه تقاريرهم المباشرة والعمل على إنشاء ثقافة إيجابية في مكان العمل.

7/4/2 - مراحل السلوك التنظيمي (قرطي، 2019):

لا يمكن توقع أداء الفريق بشكل جيد من وقت تشكيله. تكوين فريق يشبه الحفاظ على العلاقة. يستغرق الأمر وقتاً وصبراً ويتطلب دعماً وجهوداً وغالباً ما يمر الأعضاء بمراحل يمكن التعرف عليها حيث يتحولون من مجموعة من الغرباء إلى مجموعة موحدة ذات أهداف مشتركة. وقد قدم (بروس تاكمان) نموذجاً من خمس مراحل من التشكيل، والعصف، والنمذجة، والأداء من أجل التطور كمجموعة.

□ المرحلة الأولى: التوجه (مرحلة التشكيل).

تقدم هذه المرحلة وقتاً بدأت فيه المجموعة للتو في التجمع ويتم وصفها بالقلق وعدم اليقين. يتحلى الأعضاء بالحذر في سلوكهم، والذي تحركه رغبتهم في أن يتم قبولهم من قبل جميع أعضاء المجموعة. يتم تجنب الصراع والجدل وسوء الفهم والآراء الشخصية على الرغم من أن الأعضاء بدأوا في تكوين انطباعات عن بعضهم البعض وفهم ما ستفعله المجموعة معاً. تشمل النتائج النموذجية لمرحلة التشكيل تحقيق فهم غرض المجموعة، وتحديد كيفية تنظيم الفريق ومن سيكون مسؤولاً عن ماذا، ومناقشة المعالم الرئيسية أو مراحل هدف المجموعة الذي يتضمن جدولاً تقريبياً للمشروع، وتحديد الخطوط العريضة قواعد المجموعة العامة التي تتضمن موعد اجتماعهم واكتشاف الموارد التي ستكون متاحة للمجموعة لاستخدامها. وفي هذه المرحلة، يتعلم أعضاء المجموعة ما يجب القيام به، وكيف ستعمل المجموعة، وما هو متوقع، وما هو مقبول.

□ المرحلة الثانية: صراع القوى (مرحلة العاصفة).

المرحلة الثانية من تطوير المجموعة هي مرحلة الاقتحام. مرحلة العاصفة هي حيث يكون النزاع والمنافسة في ذروته لأن أعضاء المجموعة الآن لديهم فهم للعمل وشعور عام بالانتماء تجاه المجموعة وكذلك أعضاء المجموعة. هذه هي المرحلة التي يظهر فيها أعضاء المجموعة المسيطرة، بينما يبقى الأعضاء الأقل تصادمًا في منطقة الراحة الخاصة بهم. تميل الأسئلة حول القيادة والسلطة والقواعد والسياسات والمعايير والمسؤوليات والهيكول ومعايير التقييم وأنظمة المكافآت إلى الظهور أثناء مرحلة الاقتحام. تحتاج هذه الأسئلة إلى إجابة حتى تتمكن المجموعة من المضي قدماً إلى المرحلة التالية.

□ المرحلة الثالثة: التعاون والتكامل (مرحلة وضع المعايير).

في هذه المرحلة، تصبح المجموعة مرحة وممتعة. التفاعل الجماعي أسهل بكثير، وأكثر تعاوناً، وإنتاجية، مع وزن الأخذ والعطاء، والتواصل المفتوح، والترابط، والاحترام المتبادل. إذا كان هناك نزاع أو اضطراب، فمن السهل نسبيًا حله وستعود المجموعة إلى المسار الصحيح. تعتبر قيادة المجموعة مهمة للغاية، ولكن يمكن للميسر أن يتراجع قليلاً ويسمح لأعضاء المجموعة بأخذ زمام المبادرة والمضي قدماً معاً.

□ المرحلة الرابعة: التآزر (مرحلة الأداء).

بمجرد أن تكون المجموعة واضحة بشأن احتياجاتها، يمكنها المضي قدماً إلى المرحلة الثالثة من تطوير المجموعة، وهي مرحلة وضع المعايير. هذا هو الوقت الذي تصبح فيه المجموعة متحدة حقاً. في هذه المرحلة، تكون الروح المعنوية عالية حيث يعترف أعضاء المجموعة بنشاط المواهب والمهارات والخبرة التي يجلبها كل عضو إلى المجموعة. يتم تأسيس شعور بالانتماء وتظل المجموعة تركز على هدف المجموعة وهدفها.

□ المرحلة الخامسة: الإغلاق (مرحلة التأجيل).

يمكن أن تكون هذه المرحلة من المجموعة محيرة وعادة ما يتم الوصول إليها عند اكتمال المهمة بنجاح. في هذه المرحلة، يقترب المشروع من نهايته ويتحرك أعضاء الفريق في اتجاهات مختلفة. تنتظر هذه المرحلة إلى الفريق من منظور رفاهية الفريق بدلاً من منظور التعامل مع الفريق خلال المراحل الأربع الأصلية لنمو الفريق.

8/4/2- نظريات السلوك التنظيمي (لمين وعثماني، 2019):

□ نموذج الإدارة العلمية:

يفترض هذا النموذج بأن الأفراد كسالي وبأن دافعهم للقيام بالعمل هو دافع مادي خالص، وبأنهم غير قادرين على تخطيط أو تنظيم الأعمال المطلوبة منهم، وتبلورت المحاولات التي أطلقها رواد هذه المدرسة للسيطرة على السلوكيات البشرية للعاملين بالمنظمات على هيئة تصميم مثالي للوظائف، وتُعتبر مُحاولات فريدريك تيلور هي أولى المُحاولات بهذا الصدد، حيث أجرى مجموعة من التجارب الإدارية بالمؤسسات التي عمل بها.

وذكر تيلور النتائج التي توصل إليها عبر هذه التجارب في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية"، ثم تبعه فرانك وليليان جيلبرث حين توجهها إلى بحث أنواع الحركات والسلوكيات التي يسلكها العامل خلال عمله والزمن المُستغرق بكل حركة أو سلوك، وحاولا التوصل إلى أفضل الحركات التي يجب أن يسلكها العامل من أجل تحقيق أفضل وأسرع أداء.

وبوجه عام، نظر رواد هذه المدرسة إلى العامل بالمنظمة شأنه شأن بقية الموارد التي تستعين بها المنظمة مثل الآلات والمعدات ورأس المال وغيرها من الموارد، ولذا يجب التحكم في سلوكياتهم عبر تنظيم وتصميم الوظائف وتقديم التدريبات اللازمة ووضع المعايير العلمية اللازمة لتقييم وقياس الأداء ومعدلات الإنتاج وتقديم الحوافز والمكافآت المالية اللازمة للعاملين.

□ نموذج العملية الإدارية:

تُشبه الفرضيات التي تبنتها العملية الإدارية إلى حد كبير افتراضات الإدارة العلمية، إلا أنها اختلفت عنها بالأسلوب التي يجب أن تسلكه المنظمة للتحكم في السلوكيات الإنسانية، حيث افترضت الإدارة العلمية أنه يُمكن وضع تصميم مثالي وموحد لأداء العمل إلى جانب تقديم الحوافز والمكافآت. بينما افترضت العملية الإدارية أنه يُمكن السيطرة على سلوكيات العاملين عبر العملية الإدارية والقواعد والأوامر، أي عبر التصميم الدقيق والمُحكم للعمليات الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وعبر تحديد ضوابط مُحددة للأداء للتحكم في سلوكيات العاملين؛ ومن أشهر رواد هذا النهج هنري فايول عالم الإدارة الفرنسي الذي قسم العملية الإدارية إلى خمسة أقسام وهي: التخطيط والتنظيم والأوامر والتنسيق والرقابة، ووضع بناءً عليها أربعة عشر مبدأً إدارياً لتنفيذ الأنشطة الإدارية على الوجه الأمثل.

□ النظام البيوقراطي:

ذهب رواد هذا النهج إلى أن الأفراد غير عقلانيين وانفعاليين في أدائهم للأعمال، ولذا تكون تُسيطر عليهم الاعتبارات الشخصية أثناء العمل مُتجاهلين الاعتبارات العقلية والموضوعية، ولذا ومن أجل السيطرة على سلوكيات العاملين، لجأوا إلى فرض الأنظمة الصارمة والقواعد والإجراءات المُلزِمة داخل المنظمة. ويُعتبر ماكس فايبر عالم الاقتصاد الألماني من أكثر رواد هذه المدرسة شهرة، حيث افترض أن سوء استخدام المُديرين لسلطاتهم وعدم الاتساق والتوافق بأسلوب الإدارة يُعزى إلى عدم وجود قواعد وأنظمة حاكمة للسلوك؛ ومن الجدير بالذكر أنه لا يوجد ما يعيب مبادئ البيوقراطيين في حد ذاتها. إلا أنه بمجرد تطبيقها يُسيطر الخوف على العاملين من اتخاذ أي إجراء أو تصرف دون وجود قاعدة أو نظام يحكم هذا السلوك أو التصرف مخافة العقوبة والجزاء، ولذا فالبيوقراطية الزائدة عن حدها تقتل روح الإبداع والمُعامرة والابتكار بالعاملين ويصير شغلهم الشاغل هو الالتزام بالقواعد والإجراءات فقط.

ونظراً للانتقادات المتعددة الموجهة إلى النماذج الوارد ذكرها أعلاه للمدرسة الكلاسيكية، برزت مدرسة جديدة تهتم بالعنصر البشري بالمنظمة بوصفه إنساناً اجتماعياً وليس مجرد أداة اقتصادية، وبناءً عليه ظهرت العديد من النظريات من أهمها:

□ نظرية العلاقات الإنسانية:

وهي نظرية مناهضة للفكر الكلاسيكي، حيث افترضت أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى لإنشاء علاقات مع الآخرين وأن أفضل الصفات التي يُمكن استغلالها ببيئة العمل هي التعاون وليس التنافس، أي أن هذه النظرية قد انتهجت نهجاً مخالفاً عن النظريات السابقة بالتعامل مع العنصر البشري والتحكم بسلوكه وتوجيهه.

حيث تبنت هذه النظرية فكر القيادة الديمقراطية وتعميم مبدأ المشاركة بين العاملين في اتخاذ القرارات ووضع أنظمة للشكاوى والمقترحات والرحلات والحفلات، ومن الانتقادات الموجهة لهذه النظرية اهتمامها الزائد بالعلاقات الاجتماعية مما قد ينتج عنه تدليل العاملين وإفسادهم.

نظرية العلوم السلوكية:

برزت هذه النظرية نتيجة لمحاولات أجريت لتطوير نظرية العلاقات الإنسانية وهي من أهم نظريات السلوك التنظيمي، حيث حاول بعض العلماء تطويرها عبر استغلال الجوانب السلوكية لتفسير السلوكيات الإنسانية بشكل أكثر دقة وشمولاً، وبدلاً من الاهتمام بالعلاقات والمشاعر كما فعلت نظرية العلاقات الإنسانية، ركزت هذه النظرية على الجوانب الإيجابية والسلبية لسلوكيات الأفراد والإدارة كمحاولة لتفسير السلوك الإنساني من أجل الاستغلال الأمثل للسلوكيات والطاقات بالسياق التنظيمي.

الفصل الثالث

أدبيات الدراسة

الفصل الثالث

أدبيات الدراسة

تتناول أدبيات الدراسة عدداً من المحاور يمكن عرضها على النحو التالي:

1/3- الربط بين المتغيرات.

2/3- جدول للدراسات التجريبية.

3/3- التعقيب على الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

أدبيات الدراسة

1/3- الربط بين المتغيرات.

الدراسة	الحالية	(قميني وخميلي، 2021)	(اليوسفي ودرويش، 2014)	(محبوب، 2015)
العنوان	أثر النمط الديمقراطي في القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان.	أثر القيادة الديمقراطية في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال.	أثر نمط القيادة الديمقراطية في مقاومة التغيير دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة حلب.	أثر القيادة الديمقراطية في أداء المورد البشري دراسة حالة: الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - ولاية بسكرة.
المتغير المستقل	النمط الديمقراطي في القيادة الإدارية.	القيادة الديمقراطية.	نمط القيادة الديمقراطي.	القيادة الديمقراطية.
المتغير التابع	السلوك التنظيمي	الرضا الوظيفي.	مقاومة التغيير.	أداء المورد البشري.
مجتمع الدراسة	المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان.	مديرية المصالح الفلاحية لولاية أم البواقي.	جامعة حلب.	الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - ولاية بسكرة.
العينة	150 مفردة من مجتمع الدراسة ووفقاً للقواعد الإحصائية المتبعة لتحديد حجم العينة.	234 مفردة من عدد العاملين بالمديرية.	308 مفردة من العاملين الإداريين وفقاً للقواعد الإحصائية المتبعة لتحديد حجم العينة.	--
المنهجية	الوصفي التحليلي	الوصفي التحليلي	الوصفي التحليلي	الوصفي التحليلي

جدول 1 الربط بين المتغيرات

2/3- جدول للدراسات التجريبية.

الترقيم	دراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	أسئلة الدراسة	المنهج المتبع	أدوات الدراسة	طبيعة العلاقة	إتجاه العلاقة
1	(قميني وخميلي، 2021)	القيادة الديمقراطية	الرضا الوظيفي	هل يوجد أثر للقيادة الديمقراطية في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال؟	المنهج الوصفي التحليلي	الإستبيان	توجد علاقة	طردية
2	(علالي وساوس، 2021)	القيادة التحويلية	السلوك التنظيمي	ما مدي مساهمة القيادة التحويلية في توجيه السلوك التنظيمي في الوكالة الوطنية للتشغيل؟	المنهج الوصفي التحليلي	الإستبيان	توجد علاقة	طردية
3	(قرطي، 2019)	السلوك التنظيمي	الأداء الوظيفي	ما مدى مساهمة السلوك التنظيمي في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية؟	المنهج الوصفي التحليلي	الإستبيان	توجد علاقة	طردية
4	(لمين وآخرون، 2019)	السلوك التنظيمي	الأداء الوظيفي	هل الجوانب التنظيمية "القوانين التنظيمية" داخل المؤسسة تغير من السلوك التنظيمي للعاملين؟ هل العوامل الإنسانية (علاقات العمال) داخل التنظيم تغير من السلوك التنظيمي للعاملين؟	المنهج الوصفي التحليلي	الإستبيان	توجد علاقة	طردية
5	(سني، 2018)	أنماط القيادة الإدارية	أداء العاملين	ما هو تأثير نمط القيادة الديمقراطي؟ ما هو تأثير نمط القيادة الأوتوقراطي؟ ما هو تأثير نمط القيادة الحر؟	التحليل الوصفي	الإستبيان	توجد علاقة	طردية

طردية	توجد علاقة	الإستبيان	التحليل الوصفي	ما علاقة الأنماط القيادية بالإبداع الإداري من وجهة نظر المبحوثين في إمارة منطقة القصيم؟	الإبداع الإداري	أنماط القيادة	(المطيري، 2017)	6
طردية	توجد علاقة	الإستبيان	المنهج الوصفي	هل للسلوك التنظيمي دور في تطوير مستوى الأداء لدى العاملين في المؤسسات الرياضية؟ هل للتعلم التنظيمي دور في تطوير مستوى الأداء لدى العاملين في المؤسسات الرياضية؟ هل لسلوك المواطنة التنظيمي دور في تطوير مستوى الأداء لدى العاملين في المؤسسات الرياضية؟ هل للإلتزام التنظيمي دور في تطوير مستوى الأداء لدى العاملين في المؤسسات الرياضية؟	تطوير مستوى أداء العاملين	السلوك التنظيمي	(معرف، 2016)	7
طردية	توجد علاقة	الإستبيان	التحليل الوصفي	ما هو تأثير أنماط القيادة الإدارية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، المتساهلة) على عملية صنع القرار؟	عملية صنع قرارات التغيير	أنماط القيادة الإدارية	(عباس، 2016)	8
طردية	توجد علاقة	الإستبيان	التحليل الوصفي	ما أثر القيادة الديمقراطية في أداء المورد البشري؟	أداء المورد البشري	القيادة الديمقراطية	(محبوب، 2015)	9

طردية	توجد علاقة	الإستبيان	المنهج الوصفي التحليلي	ما هو أثر نمط القيادة الديمقراطي علي مقاومة التغيير التنظيمي والموضوعي والإجتماعي؟	مقاومة التغيير	نمط القيادة الديمقراطي	(اليوسفي ودرويش، 2014)	10
طردية	توجد علاقة	الإستبيان	التحليل الوصفي	هل توجد علاقة بين الإهتمام بالعلاقات الإنسانية وتحقيق الإبداع داخل المنظمة؟ هل توجد علاقة بين مشاركة المرؤسين وتحقيق الإبداع داخل المنظمة؟ هل توجد علاقة بين تفويض السلطة وتحقيق الإبداع داخل المنظمة؟	تحقيق الإبداع الإداري	النمط القيادي الديمقراطي	(زاوي، 2012)	11
طردية	توجد علاقة	الإستبيان	المنهج الوصفي التحليلي	ما هو تأثير السلوك التنظيمي علي رفع وزيادة الإنتاجية؟	الإنتاجية	السلوك التنظيمي	(علي، 2011)	12

جدول 2 جدول للدراسات التجريبية

3/3- التعقيب على الدراسات السابقة، وميزة البحث:

تم عرض 12 دراسة من الدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة الحالية وتنوعت هذه الدراسات، وكان أحدثها 2021، وأقدمها 2011، وقد غلبت على تلك الدراسات استخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد تم الإعتماد على الإستبيان كأداة للدراسة.

وقد لاحظ الباحث أن جميع الدراسات السابقة والتجارب العربية تعددت أهدافها، وتسائلاتها ومحاورها ونتائجها كما أنها تمثل أهمية وأثر لموضوع الدراسة بشكل عام.

وقد استفاد الباحث من خلال هذه الدراسات السابقة في الخلفية النظرية، وبناء وتطوير أداة الاستبانة، تشابهت الدراسات أو البحوث السابقة في بعض المتغيرات المستقلة واختلفت مع بعضها في المتغير التابع.

ويمكن تحليل الفجوة البحثية من خلال العرض التالي:

- اقتصرت دراسة (قميني وخميلي، 2021) على أثر القيادة الديمقراطية في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال ولم تتطرق إلى التأثير على محاور السلوك التنظيمي.
- ومن جهة أخرى هدفت دراسة (اليوسفي ودرويش، 2014) إلى قياس أثر نمط القيادة الديمقراطي في مقاومة التغيير ولم تتطرق إلى محاور السلوك التنظيمي، واقتصر مجال التطبيق في الدراسة الميدانية على العاملين الإداريين في جامعة حلب.
- كما أشارت دراسة (محبوب، 2015) إلى دور القيادة الديمقراطية في التأثير على أداء المورد البشري في إطار دراسة حالة على الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - ولاية بسكرة، ولم تتطرق الدراسة إلى التأثير على محاور السلوك التنظيمي.

ومن خلال العرض السابق يمكن القول بأن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة في

النقاط التالية:

- ندرة الدراسات التي تناولت النمط الديمقراطي في القيادة وتأثيرها على السلوك التنظيمي.
- محاولة التعرف على واقع انماط القيادة الإدارية لدى المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان.

□ التعرف على النمط الديمقراطي كأحد أنواع القيادة الإدارية بالمؤسسات الحكومية بسلطنة عمان.

□ محاولة تقديم بعض التوصيات والمقترحات المناسبة والمستندة على نتائج هذه الدراسة بهدف تنمية قدرات القادة الإداريين مما ينعكس بالإيجاب على السلوك التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الحكومية بسلطنة عمان، والتي يمكن تعميمها والاستفادة منها في التطبيق العملي والعلمي.

□ المحاولة في إضافة جديدة لمجال البحث العلمي وخاصة المجالات التي تهتم بتحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات الحكومية.

الفصل الرابع

الإطار العملي للدراسة

الفصل الرابع

الإطار العملي للدراسة

يتناول الإطار العملي للدراسة الميدانية عدداً من المحاور يمكن عرضها على النحو التالي:

- 1/4 - تمهيد.
- 2/4 - منهجية الدراسة.
- 3/4 - أداة الدراسة.
- 4/4 - مجتمع الدراسة.
- 5/4 - عينة الدراسة.
- 6/4 - مصادر المعلومات.
- 7/4 - الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
- 8/4 - خاتمة عامة.

1/4 تمهيد.

تم تخصيص هذا الفصل لعرض خطوات الدراسة الميدانية، واستناداً إلى الهدف الرئيسي الذي تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه، وهو إبراز دور النمط الديمقراطي في القيادة الادارية كاختيار استراتيجي للمنظمات الحكومية الخدمية ، وكذلك دراسة واقع الابتكار في المنظمات الحكومية في ظل التطورات الحديثة التي تشهدها منظمات الأعمال، بالإضافة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين النمط الديمقراطي في القيادة الادارية والسلوك التنظيمي وماهي الأبعاد الأكثر تأثيراً فيه، وكذلك تحديد مدى ادراك الموظفين بالمؤسسات محل الدراسة لمفهوم وأهمية تطبيق النمط الديمقراطي في القيادة الادارية وأثره على السلوك التنظيمي، فضلاً عن تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي من شأنها المساهمة في تفعيل دور النمط الديمقراطي في القيادة الادارية في تحقيق السلوك التنظيمي.

2/4 منهجية الدراسة.

تم استخدام أنسب مناهج البحث العلمي الذي يمكن من خلاله تحقيق أهداف الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي وهو الذي يصف الظاهرة كما هي في الواقع، حتى يتسنى تسليط الضوء على أبعاد النمط الديمقراطي في القيادة الادارية وأثره على السلوك التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

3/4 أداة الدراسة.

1/3/4 بناء أداة الدراسة:

تتعدد أساليب جمع البيانات فمنها أسلوب المقابلات الشخصية، والمكالمات التليفونية، وقوائم الاستقصاء، وقد اختار الباحث أسلوب قوائم الاستقصاء حيث إنه يتميز بالآتي:

- **السرية:** حيث تم التأكيد على سرية البيانات، وأن نتائج البحث على المستوى التجميعي، ولن يظهر بنتائج التحليل أية معلومات تدل على اسم المستقصي منهم، أو عنوانه... الخ، كما أكد الباحث على أن استخدام هذه البيانات سيقصر على البحث العلمي.
- **السهولة:** حيث أن الاستجابات عبارة عن اختيارات محددة، مما يسهل على المستقصي منهم الإجابة على الاسئلة.

□ الوقت والتكلفة المناسبة: حيث يمكن توزيع قوائم الاستقصاء على عدد كبير من المستقصي منهم في وقت مناسب.

وتجدر الإشارة إلى أن الدراسة اعتمدت على قائمة الاستقصاء (الاستبانة) كأداة لجمع البيانات، تم تصميمها ومررت بعدة مراحل وتعديلات حتى وصلت إلى صورتها النهائية، وروعي عند صياغة الأسئلة تجنب الأسئلة الحرجة والأسئلة الغامضة والأسئلة الإيحائية، وتم توزيعها بهدف جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومعالجتها، وقد تم تجميع الاستبيان بعد فترة زمنية تقدر بثلاثون يوماً تقريباً، وذلك لتقديم فترة زمنية مناسبة للأفراد لتجميع البيانات وتكوين رؤية واضحة عن فقرات الاستبيان.

وسيتم معالجة البيانات الأولية التي تم جمعها باستخدام قائمة الاستقصاء ببعض الأساليب الإحصائية، وذلك بغرض تلخيص ووصف علاقة الارتباط والتأثير المختلفة بين متغيرات الدراسة. وتم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز لتحليل البيانات المعروف بـ SPSS.

تم تصميم قائمة استقصاء أُعدت خصيصاً لقياس متغيري الدراسة والمتمثلين في المتغير المستقل (النمط الديمقراطي في القيادة الادارية)، والمتغير التابع (السلوك التنظيمي) وذلك على مستوى الفرد والمجموعة والمؤسسة وذلك في ضوء نتائج بعض البحوث والدراسات والكتابات العلمية السابقة، كما تضمنت القائمة عدد من الأسئلة للتعرف على الخصائص الديموغرافية للمستقصي منهم.

وقد تم صياغة عبارات الإستقصاء بأسلوب خبري وبألفاظ سهلة وبسيطة ومن خلال عبارات واضحة، وبلغ عدد هذه العبارات (25) عبارة، ويمكن توضيح عدد عبارات قائمة الإستقصاء من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (1/4)

عدد عبارات قائمة الإستقصاء وفقاً لمتغيرات الدراسة

عدد العبارات	عدد المتغيرات الفرعية	متغيرات الدراسة
7	1	النمط الديمقراطي في القيادة الادارية
6	3	السلوك التنظيمي
25	4	الإجمالي

جدول 3 المصدر: من إعداد الباحث

ولضمان دقة وحيادية الإستجابات وعدم تحيزها تم التأكيد بغلاف قائمة الإستبيان على أن البيانات ستعامل بسرية تامة، وستستخدم لأغراض الدراسة والبحث العلمي دون سواه، وأن عرض النتائج سيكون بصورة إجمالية، دون الإشارة إلى أية بيانات شخصية للمستقصى منهم.

2/3/4 قياس صدق وثبات الاستبانة:

تم إجراء اختبار الاعتمادية لأسئلة قوائم الاستقصاء لكل فرض عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ، وتمثل اختبارات الصدق والثبات أحد أهم مقياس الاعتمادية، والتي تعكس مدى الاعتماد على نتائج قائمة الاستقصاء، ومدى إمكانية تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة، ويتم استخدام معامل "ألفا كرونباخ" كمعامل للثبات، وتتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات، فإن قيمة هذا العامل تساوي صفراً، وإذا زاد هذا المقياس عن 0,60 أمكن الاعتماد على نتائج الدراسة، وتعميمها على المجتمع، يعني ثبات فقرات ومحاور الاستبيان استقراره وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل اذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، أما الصدق فيقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، وقد تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS لتقدير معامل الصدق والثبات لمحاور الاستبيان، وقد جاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول رقم (2/4)

نتائج اختبار الثبات

متغيرات الدراسة	ألفا كرونباخ	سبيرمان براون	معامل الصدق
<u>المتغير المستقل</u> (النمط الديمقراطي في القيادة الادارية)	0.825	0.786	0.908
<u>المتغير التابع (السلوك التنظيمي)</u>			
البعد الأول: على مستوى الفرد	0.748	0.806	0.865
البعد الثاني: على مستوى المجموعة	0.870	0.839	0.932
البعد الثالث: على مستوى المؤسسة	0.658	0.847	0.811
اجمالي الاستبيان	0.770	0.839	0.877

جدول 4 نتائج اختبار الثبات

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا بلغت (0,770) بينما قيمة سبيرمان براون بلغت (0,839)، وهذا يؤكد أن الارتباط جيد ومقبول إحصائياً، مما يدل على أن جميع فقرات أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع مهمة ولا يمكن حذفها، كما يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أولاً: المتغير المستقل (النمط الديمقراطي في القيادة الإدارية):

- بلغت قيمة معامل ألفا 0.825 والذي يتكون من مجموعة الفقرات التي تعكس عبارات المتغير المستقل.

ثانياً: أبعاد المتغير التابع (السلوك التنظيمي):

- بلغت قيمة معامل ألفا للمحور الأول 0.748 والذي يتكون من مجموعة الفقرات التي تعكس السلوك التنظيمي على مستوى الفرد وهو أول بعد للمتغير التابع.
- بلغت قيمة معامل ألفا للمحور الثاني 0.870 والذي يتكون من مجموعة الفقرات التي تعكس السلوك التنظيمي على مستوى المجموعة وهو ثاني بعد للمتغير التابع.
- بلغت قيمة معامل ألفا للمحور الثالث 0.658 والذي يتكون من مجموعة الفقرات التي تعكس السلوك التنظيمي على مستوى المؤسسة وهو ثالث بعد للمتغير التابع.

وفيما يتعلق باختبار الصدق تجدر الإشارة إلي أن الصدق التكويني يوضح مدى العلاقة بين الأساس النظري للاختبار وبين فقرات الاستبيان، أو بكلمة أخرى إلى أي مدى يقيس الاستبيان الفرضيات النظرية التي يبني عليها الاختبار ويطلق أحيانا على مثل هذا النوع من الصدق صدق التكوين الفرضي، ويمكن التحقق من دلالات صدق البناء للاختبار بإتباع أسلوب فاعلية الفقرات، أي مدى ارتباط كل فقرة من فقرات المقياس ويمكن التحقق من دلالات الصدق التلازمي للاختبار بمعامل الارتباط بين الأداء على كل من الاختبارين هذا وتعكس معاملات الارتباط العالية بين الاختبارين درجة أعلى من دلالات الصدق التلازمي، وفي هذا الصدد تم حساب مستوى الدلالة لارتباط كل العناصر المكونة لأبعاد الدراسة مع مجموع البعد الخاص بهذه العناصر، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (3/4)

مستوى الدلالة لمعاملات الارتباط بين عناصر أبعاد الدراسة مع مجموع البعد

النتيجة	Sig	المتغير
معنوي	0.000	النمط الديمقراطي في القيادة الإدارية
معنوي	0.000	السلوك التنظيمي على مستوى الفرد
معنوي	0.000	السلوك التنظيمي على مستوى المجموعة
معنوي	0.000	السلوك التنظيمي على مستوى المؤسسة

جدول 5 معاملات الارتباط

كما يشير الجدول التالي إلى معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل من عناصر الاستبيان المكونة

للمحاور الرئيسية:

جدول رقم (4/4)

معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

السلوك التنظيمي على مستوى المؤسسة	السلوك التنظيمي على مستوى المجموعة	السلوك التنظيمي على مستوى الفرد	متغيرات الدراسة	
0.582	0.705	0.635	معامل الارتباط	النمط الديمقراطي في القيادة الإدارية
0.016	0.037	0.004	مستوى الدلالة	
0.486	0.738		معامل الارتباط	السلوك التنظيمي على مستوى الفرد
0.032	0.001		مستوى الدلالة	
0.521			معامل الارتباط	السلوك التنظيمي على مستوى المجموعة
0.022			مستوى الدلالة	

جدول 6 معاملات الارتباط

يتضح من خلال الجدول أنه توجد علاقة طردية بين أبعاد الدراسة وهو ما يتضمن الصدق التكويني،

كما يتضح معنوية معامل الارتباط حيث يقل مستوى المعنوية لجميع المتغيرات عن 5%

4/4 مجتمع الدراسة.

اعتمدت الدراسة على عدد من المؤسسات الحكومية العاملة في سلطنة عمان لتكون بمثابة مجتمع

الدراسة.

5/4 عينة الدراسة.

تم اختيار عينة عشوائية طبقية قوامها 150 موظفاً من الإداريين من ثلاث مؤسسات حكومية، وتم

توزيعها كما يلي:

اسماء المؤسسات الحكومية وعدد الموظفين الإداريين في كل مؤسسة

تم اختيار 3 مؤسسات، وتم توزيع الاستبيان بالتساوي كما يلي:

عدد الموظفين الإداريين	المؤسسة / الوزارة
50	وزارة التربية والتعليم
50	وزارة الصحة
50	هيئة البيئة
150	الإجمالي

جدول 7 المؤسسات الحكومية

6/4 مصادر المعلومات.

1/6/4 مصادر ثانوية: وتتمثل في الأبحاث والدراسات السابقة فضلا عن مطالعة المواقع

الالكترونية والكتب والمقالات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

2/6/4 مصادر أولية: وتتمثل في أداة الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة وذلك لمعالجة الجوانب

التحليلية.

7/4 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

سيتم استخدام بعض الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الفروض من حيث دراسة مدى التأثير والارتباط بين المتغيرات, ومن تلك الأساليب والتي من المقترح استخدامها, ما يلي:

• أسلوب الفا كرونباخ Cronbach Alpha:

لحساب صدق وثبات المقياس المستخدم في الدراسة, حيث يعبر معامل ألفا عن درجة الاتساق الداخلي للمقياس, وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعاً وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضاً.

• الإحصاءات الوصفية Descriptive Statistics:

سيتم استخدام المتوسط الحسابي ومعامل الاختلاف للتعرف على مدى الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة, وعليه سيتم ترتيب العناصر المكونة لكل بعد من أبعاد هذا المتغير.

• معامل الارتباط لبيرسون Pearson:

سيتم استخدام معامل الارتباط لدراسة قوة العلاقة واتجاه الارتباط بين متغيرات الدراسة.

• تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis :

سيتم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة علاقة التأثير بين المتغيرات ومن ثم استخدام العلاقة في التنبؤ بقيمة أحد المتغيرين بدلالة المتغير الآخر.

• تحليل التباين ANOVA:

لدراسة الاختلافات بين الأبعاد, لاثنتين أو أكثر من المتغيرات الديموغرافية.

تم تصميم استمارة استقصاء بما يتفق مع أغراض البحث وتساعد على اختبار مدى صحة فروض الدراسة, كما تم بترميز أسئلة قائمة الاستقصاء من خلال تعريف متغيرات الدراسة عن طريق إعطاء رمز لكل سؤال, كما تم إعطاء أوزان للاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت الترتيبي الخماسي كما يلي:

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	أوافق تماماً
1	2	3	4	5

جدول 8 مقياس ليكرت الترتيبي الخماسي

كما تم حساب المتوسط المرجح للاستجابات Weighted Mean، ثم يحدد الاتجاه وفقاً لهذا المتوسط المرجح وفقاً للجدول التالي:

أوافق تماماً	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
5-4,20	4,19-3,40	3,39-2,60	2,59-1,80	1,79-1

جدول 9 Weighted Mean

8/4 خاتمة عامة.

تطرقنا في الدراسة من خلال هذا الفصل إلى عرض الإطار العملي للدراسة متمثلاً في محاور الدراسة الميدانية وتوضيح منهجية وأداة الدراسة فضلاً عن الإشارة إلى مجتمع وعينة الدراسة، ويأتي بعد ذلك تطبيق الأساليب الإحصائية المقترحة تمهيداً لعرض وتحليل نتائج الدراسة النظرية والكمية، وتوضيح جوانب الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة، ثم صياغة التوصيات الملائمة في ضوء ما سوف تسفر عنه نتائج التحليل.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1/5 تمهيد.

تتطرق الدراسة من خلال هذا الفصل إلى تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبانة تمهيدا لاختبار صحة الفروض العلمية للدراسة وتحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وفي ضوء ذلك تتناول الدراسة في إطار هذا الفصل عدد من النقاط تتمثل في:

- فرضيات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- حدود الدراسة
- نتائج الدراسة وتفسيرها
- نتائج اختبار الفرضيات

2/5 فرضيات الدراسة.

في ضوء أسئلة الدراسة وأهدافها المحددة تم صياغة الفرضية الرئيسية وعدد من الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي في القيادة الادارية على تحقيق السلوك التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

وتتفرع منها الفرضيات الأربعة التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي في القيادة الادارية وتحقيق السلوك التنظيمي على مستوى الفرد.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي في القيادة الادارية وتحقيق السلوك التنظيمي على مستوى المجموعة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي في القيادة الادارية وتحقيق السلوك التنظيمي على مستوى المؤسسة.
- لا يختلف تأثير النمط الديمقراطي في القيادة الادارية في تحقيق السلوك التنظيمي باختلاف الخصائص الديموغرافية للمستقصى منهم.

3/5 متغيرات الدراسة.

في إطار تحديد طبيعة العلاقة بين النمط الديمقراطي في القيادة الادارية والسلوك التنظيمي، تمثل المتغير المستقل للدراسة في (النمط الديمقراطي في القيادة الادارية)، في حين تضمن المتغير التابع متمثلاً في السلوك التنظيمي (من خلال ثلاثة أبعاد تشمل (على مستوى الفرد، على مستوى المجموعة، على مستوى المؤسسة) والذي يتأثر بالمتغير المستقل، في ضوء التطبيق الميداني على المؤسسة محل الدراسة.

4/5 حدود الدراسة.

الحدود الموضوعية: يتمثل موضوع الدراسة الحالية في تأثير النمط الديمقراطي في القيادة الادارية على السلوك التنظيمي

الحدود المكانية: يقتصر تطبيق الدراسة على عدد من المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان.

الحدود الزمنية: تم انجاز هذه الدراسة خلال عام 2022 م.

كما حددت الدراسة الحالية بالمنهج والأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة، ولذلك فإن إمكانية تعميم نتائجها والاستفادة منها ترتبط بحدودها المذكورة سابقاً.

5/5 نتائج الدراسة وتفسيرها.

يمكن توضيح نتائج التحليل الاحصائي لمحاور الاستبيان على النحو التالي:

1/5/5 نتائج الاحصاءات الوصفية للمتغيرات الديموغرافية لمفردات الدراسة:

تشتمل الاحصاءات الوصفية على مقياس الإعتمادية والتي توضح مدى الاعتماد على نتائج قائمة الاستقصاء، ومدى إمكانية تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة، وذلك من خلال مقياس (ألفا كرونباخ)، وتتراوح قيمة هذا المقياس بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات، فإن قيمة هذا العامل تساوي صفراً، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة هذا المعامل تساوي الواحد الصحيح، وإذا زاد هذا المقياس عن 0,60 أمكن الاعتماد على نتائج الدراسة وتعميمها على المجتمع. كما اعتمدت الدراسة أيضاً على ترتيب كل عنصر من عناصر المتغيرين المستقل والتابع وذلك بهدف ترتيب أهم العبارات (المتغيرات) داخل كل بعد من أبعاد الدراسة، كما تم الاعتماد على المتوسط والانحراف المعياري لتوصيف متغيرات الدراسة من حيث النزعة المركزية والتشتت. أما الإحصاء الاستدلالي فيشتمل على

النماذج الإحصائية باستخدام تحليل الانحدار التدريجي Stepwise Regression وذلك من خلال بناء نموذج إحصائي يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والعوامل المفسرة، ويتميز أسلوب الانحدار التدريجي بأنه يكتفي بالمتغيرات المعنوية فقط أي يحدد أهم المتغيرات المستقلة التي تؤثر في المتغير التابع، كما أنه يضمن استقلالية العوامل المفسرة الداخلة في النموذج، أي أنه يعالج مشكلة الأزواج الخطي ، ويوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية:

جدول رقم (1/5)
نتائج نسب التكرارات للمعلومات الشخصية (ن=150)

النسبة	التكرار	المتغيرات الديموغرافية	
64,7%	97	ذكر	الجنس
35,3%	53	أنثى	
46,7%	70	عماني	الجنسية
53,3%	80	أخرى	
23,3%	35	موظف إداري	المهام الادارية التي اضطلعت بها/الخطط الوظيفية
33,3%	50	رئيس قسم/فرع	
26,7%	40	مدير/مدير مساعد	
16,7%	25	مدير عام /مدير مساعدا	
20%	30	دبلوم المرحلة الأولى دراسات عليا	المستوى الدراسي
46,7%	70	بكالوريوس	
20%	30	ماجستير	
13,3%	20	دكتوراه	
13,3%	20	من سنة إلى 5 سنوات	سنوات الخبرة
20%	30	من 6-10 سنوات	
30%	45	من 11-15 سنة	
36,7%	55	16 سنة فأكثر	

جدول 10 نتائج نسب التكرارات

يتضح من الجدول السابق وجود تجانس بين الاستجابات في العينة محل الدراسة، كما يتضح أيضاً توافر الحد الأدنى من عناصر المتغيرات الديموغرافية، فالعينة ممثلة بكل من شقيها الذكور والإناث، كما تشمل على ذوي الجنسية العمانية والجنسيات الأخرى ، بالإضافة إلى تمثيل العينة لجميع فئات عدد سنوات الخبرة والمستوى الدراسي ، وكذلك جميع فئات المهام الادارية (الخطط الوظيفية) ، الأمر الذي يمكن من التأكد من معنوية نتائج التحليل الإحصائي لقائمة الاستقصاء، كما سيتم تحليل المتغيرات الديموغرافية من

حيث اختلاف نتائج الاستجابات طبقا لكل من المتغيرات الديموغرافية كل على حدة، وذلك بين ثنايا هذا الفصل.

2/5/5 الإحصاءات الوصفية لمحاور الاستبيان:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتشتت النسبي والترتيب لكل عبارات محاور الدراسة، وذلك بهدف ترتيب أهم العبارات (المتغيرات) داخل كل بعد من أبعاد الدراسة، ولتوصيف متغيرات الدراسة من حيث النزعة المركزية والتشتت، توضح الجداول التالية نتائج الإحصاء الوصفي لكل بعد من أبعاد المتغيرين المستقل والتابع: -

أولاً: المتغير المستقل:

يمكن عرض نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات قياس المتغير المستقل (النمط الديمقراطي في القيادة الادارية) على النحو التالي:

جدول رقم (2/5)

نتائج الإحصاء الوصفي للعبارات التي تقيس المتغير المستقل

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النمط الديمقراطي في القيادة الادارية
3	44.65%	1.82	3.89	يشجع القائد العاملين على الابداع
2	39.72%	1.54	4.07	يتيح القائد المناقشة الجماعية لأساليب العمل
5	36.04%	1.32	3.65	يشجع القائد العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه
1	43.93%	1.80	4.09	يبادر القائد بتفويض بعض الصلاحيات
4	36.24%	1.34	3.69	يمنح القائد العاملين صلاحيات متكافئة مع قدراتهم
6	15.5%	0.564	3.64	يظهر القائد مرونة في التعامل مع العاملين
7	17%	0.617	3.63	ينظر القائد للمشكلات على أنها متجددة
	40.05%	1.55	3.87	المتوسط العام لاستجابات نسب التكرارات

جدول 11 نتائج الإحصاء الوصفي

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة من فقرات قياس المتغير المستقل والذي يقيس النمط الديمقراطي في القيادة الادارية تمثلت في " يبادر القائد بتفويض بعض الصلاحيات" بمتوسط 4,09 يليها عبارة " يتيح القائد المناقشة الجماعية لأساليب العمل " بمتوسط 4,07 في حين حصلت عبارة " ينظر القائد

للمشكلات على أنها متجددة " على المركز الأخير ، كما تشير النتائج إلي أن متوسط عبارات المتغير المستقل بلغ (3.87) بانحراف معياري قدره (1.55) وبلغت درجة الموافقة (موافق).

ثانياً: أبعاد المتغير التابع:

يتمثل المتغير التابع للدراسة في السلوك التنظيمي من خلال ثلاثة أبعاد تتضمن السلوك التنظيمي على مستوى الفرد والمجموعة والمؤسسة، ويمكن عرض نتائج الإحصاء الوصفي لهذه الأبعاد على النحو التالي:

البعد الأول: السلوك التنظيمي على مستوى الفرد:

يمكن عرض نتائج الإحصاء الوصفي - متمثلة في المتوسط والانحراف المعياري والتشتت النسبي والترتيب - للعبارات التي تقيس السلوك التنظيمي على مستوى الفرد من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (3/5)

نتائج الإحصاء الوصفي للعبارات التي تقيس السلوك التنظيمي على مستوى الفرد

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	السلوك التنظيمي على مستوى الفرد
1	26%	1.01	3.9	تهتم المؤسسة بالجوانب الشخصية للموظف
4	33%	1.2	3.61	تساهم الثقافة التنظيمية في المؤسسة في حث سلوك الموظفين نحو مفهوم الرقابة الذاتية
3	30%	1.13	3.72	تقوم المؤسسة بتوجيه سلوك الموظفين نحو زيادة خبراتهم الوظيفية
2	27%	1.02	3.82	تتاح الفرصة لكل موظف في المؤسسة أن يعبر عن رأيه
5	29%	1.01	3.54	يوجد توافق بين أهداف الموظف الشخصية وأهداف المؤسسة
6	27%	0.958	3.53	يوجد ولاء تنظيمي للموظفين تجاه المؤسسة بمستوى عال
	29%	1.07	3.72	المتوسط العام

جدول 12 نتائج الإحصاء الوصفي

يتضح من الجدول السابق أن أكثر العناصر أهمية من وجهة نظر عينة الدراسة جاء في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة عبارة (تهتم المؤسسة بالجوانب الشخصية للموظف) بمتوسط حسابي قدره (3,9)، يليها في الترتيب الثاني عبارة (تتاح الفرصة لكل موظف في المؤسسة أن يعبر عن رأيه) بمتوسط حسابي قدره (3,82)، كما يتضح أن أقل العبارات أهمية من وجهة نظر عينة الدراسة جاء في المرتبة

الأخيرة عبارة (يوجد ولاء تنظيمي للموظفين تجاه المؤسسة بمستوى عال) بمتوسط حسابي قدره (3,54) ، وفي ضوء هذه النتائج فإن هناك أهمية نسبية مرتفعة لتوافر العناصر المكونة للسلوك التنظيمي على مستوى الفرد حيث بلغ المتوسط العام (3,72)، وبلغت درجة الموافقة (موافق).

البعد الثاني: السلوك التنظيمي على مستوى المجموعة:

يمكن عرض نتائج الإحصاء الوصفي - متمثلة في المتوسط والانحراف المعياري والتشتت النسبي والترتيب - للعبارات التي تقيس السلوك التنظيمي على مستوى المجموعة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (4/5)

نتائج الإحصاء الوصفي للعبارات التي تقيس السلوك التنظيمي على مستوى المجموعة

الترتيب	معامل الإختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	السلوك التنظيمي على مستوى المجموعة
1	21.95%	0.9	4.1	تعمل المؤسسة على تشكيل مجموعات عمل لمتابعة الأمور التي تخص المؤسسة
3	24.34%	0.92	3.78	يعمل الموظفون داخل المؤسسة ضمن أقسام محددة لا يوجد فيها ازدواجية في المهام
2	23.36%	0.89	3.81	يوجد رغبة لدى المؤسسة لتفعيل المشاركات الجماعية كأسلوب لحل المشكلات
5	26.48%	0.94	3.55	تسود المؤسسة أجواء الثقة بين الموظفين
4	24.17%	0.88	3.64	يعمل الموظفون في المؤسسة بروح الفريق الواحد
6	26.83%	0.95	3.54	تعطي المؤسسة مساحة كافية للموظفين لتقديم المقترحات
	%33	0.91	3.74	المتوسط العام

جدول 13 نتائج الإحصاء الوصفي

يتضح من الجدول السابق أن أكثر العناصر أهمية من وجهة نظر عينة الدراسة جاء في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة عبارة (تعمل المؤسسة على تشكيل مجموعات عمل لمتابعة الأمور التي تخص المؤسسة) بمتوسط حسابي قدره (4.1)، يليها في الترتيب الثاني عبارة (يوجد رغبة لدى المؤسسة لتفعيل المشاركات الجماعية كأسلوب لحل المشكلات) بمتوسط حسابي قدره (3,81)، كما يتضح أن أقل العبارات أهمية من وجهة نظر عينة الدراسة جاء في المرتبة الأخيرة عبارة (تعطي المؤسسة مساحة كافية للموظفين لتقديم المقترحات) بمتوسط حسابي قدره (3.54) ، وفي ضوء هذه النتائج فإن هناك أهمية نسبية مرتفعة

لتوافر العناصر المكونة للسلوك التنظيمي على مستوى المجموعة لموظفي المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط العام (3.74) ، وبلغت درجة الموافقة (موافق).

البعد الثالث: السلوك التنظيمي على مستوى المؤسسة:

يمكن عرض نتائج الإحصاء الوصفي - متمثلة في المتوسط والانحراف المعياري والتشتت النسبي والترتيب - للعبارات التي تقيس متغير السلوك التنظيمي على مستوى المؤسسة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (5/5)

نتائج الإحصاء الوصفي للعبارات التي تقيس السلوك التنظيمي على مستوى المؤسسة

الترتيب	معامل الإختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	السلوك التنظيمي على مستوى المؤسسة
3	21%	0.84	4	تقوم المؤسسة بتطوير الهيكل التنظيمي لها بشكل دوري
4	22%	0.854	3.95	تحدث المؤسسة قنوات الاتصال بين المستويات الادارية باستمرار
5	26%	0.951	3.66	يستطيع الموظفون ايصال أفكارهم بسرعة للقيادات في المؤسسة
1	23%	0.961	4.2	تقوم المؤسسة بتحديد الصلاحيات الادارية بوضوح
2	21%	0.872	4.1	تتعاظم ثقافة المؤسسة مع ثقافة المجتمع وقيمه
6	22%	0.819	3.65	تهتم المؤسسة بتطوير التكنولوجيا المستخدمة باستمرار
	23%	0.9	3.93	المتوسط العام

جدول 14 نتائج الإحصاء الوصفي

يتضح من الجدول السابق أن أكثر العناصر أهمية من وجهة نظر عينة الدراسة جاء في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة عبارة (تقوم المؤسسة بتحديد الصلاحيات الادارية بوضوح) بمتوسط حسابي قدره (4.2)، يليها في الترتيب الثاني عبارة (تتعاظم ثقافة المؤسسة مع ثقافة المجتمع وقيمه) بمتوسط حسابي قدره (4.1)، كما يتضح أن أقل العبارات أهمية من وجهة نظر عينة الدراسة جاء في المرتبة الأخيرة عبارة (تهتم المؤسسة بتطوير التكنولوجيا المستخدمة باستمرار) بمتوسط حسابي قدره (3.65) ، وفي ضوء هذه النتائج فإن هناك أهمية نسبية مرتفعة لتوافر العناصر المكونة للسلوك التنظيمي على مستوى المؤسسة لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط العام (3,93) ، وبلغت درجة الموافقة (موافق).

3/5/5 نتائج اختبار صحة الفرضيات:

يتناول هذا الجزء من الدراسة الميدانية خطوات ونتائج اختبار صحة الفرضية الرئيسية والفروض الفرعية لها على النحو التالي:

1/3/5/5 اختبار صحة الفرضية الرئيسية:

ينص الفرض الرئيسي الأول للدراسة على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي في القيادة الادارية على تحقيق السلوك التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة". ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد وهو من الأساليب الإحصائية التي تستخدم في قياس العلاقة بين متغيرين على هيئة علاقة دالة، يسمى أحد المتغيرات (متغير تابع) والآخر (متغير مستقل) وهو المتسبب في تغير المتغير التابع، حيث يمكن معرفة مدى إسهام متغير أو أكثر من حيث تأثيره أو تسببه على متغير آخر، والتنبؤ بقيمة المتغير التابع بدلالة المتغير المستقل، وفيما يلي عرضاً لنماذج الانحدار لقياس تأثير المتغير المستقل متمثلاً في (النمط الديمقراطي في القيادة الإدارية) على أبعاد المتغير التابع متمثلة في (السلوك التنظيمي على مستوى الفرد ، السلوك التنظيمي على مستوى المجموعة، السلوك التنظيمي على مستوى المؤسسة):

أولاً: قياس تأثير المتغير المستقل على البعد الأول (السلوك التنظيمي على مستوى الفرد):

يمثل السلوك التنظيمي على مستوى الفرد أول المتغيرات التابعة، ويمكن قياس أثر المتغير المستقل (النمط الديمقراطي في القيادة الإدارية) على المتغير التابع (السلوك التنظيمي على مستوى الفرد) من خلال نموذج الانحدار البسيط، ويوضح الجدول التالي مخرجات البرنامج الإحصائي:

جدول رقم (6/5)

تقديرات نموذج الانحدار البسيط لبيان أثر المتغير على المتغير التابع (السلوك التنظيمي على مستوى الفرد)

التقديرات	β	t	Sig.	معامل الارتباط	0.721
الثابت	2.609	15.651	0.001		
النمط الديمقراطي في القيادة الإدارية	0.536	13.245	0.003	معامل التحديد R^2	0.52
				F	16.631
				(Sig.)	*(0.000)

جدول 15 نموذج الانحدار

*دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 5%

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توجد علاقة ارتباطية قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي لبيرسون 0,72 ، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية 5%.
- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 52% وهو ما يشير إلى أن (النمط الديمقراطي في القيادة الادارية)، تفسر التغيير في (السلوك التنظيمي على مستوى الفرد) بنسبة 52% تقريباً.
- تعبّر قيمة t عن قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5% وهو ما يعكس وجود تأثير جوهري لمتغير (النمط الديمقراطي في القيادة الادارية)، كما تشير أيضاً إلى أن هذا التأثير لا يمكن أن يصل إلى الصفر، بمعنى أن هذا التأثير جوهري.
- تشير قيمة اختبار "ف" (F-test) إلى جودة نموذج العلاقة، وصحة الاعتماد عليه بدون أخطاء، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 16,613، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5% ، وتدل على جودة نموذج العلاقة.
- يعتبر خط الانحدار ملائماً للبيانات، ومعبراً عن العلاقة بين المتغيرات ويتضح ذلك من قيمة معنوية الاختبار، مما يعكس القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية.

ثانياً: قياس تأثير المتغير المستقل على البعد الثاني (السلوك التنظيمي على مستوى المجموعة):

يمثل السلوك التنظيمي على مستوى المجموعة ثاني المتغيرات التابعة، ويمكن قياس أثر المتغير المستقل (النمط الديمقراطي في القيادة الإدارية) على المتغير التابع (السلوك التنظيمي على مستوى المجموعة) من خلال نموذج الانحدار البسيط، ويوضح الجدول التالي مخرجات البرنامج الإحصائي:

جدول رقم (7/5)

تقديرات نموذج الانحدار البسيط لبيان أثر المتغير المستقل على المتغير التابع (السلوك التنظيمي على

مستوى المجموعة)

التقديرات	β	t	Sig.	معامل الارتباط	0.553
الثابت	3.359	20.149	0.000		
النمط الديمقراطي في القيادة الإدارية	0.690	17.051	0.000	معامل التحديد R^2	0.306
				F	13.55
				(Sig.)	(0.000) *

جدول 16 نموذج الانحدار

*دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 5%

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي لبيرسون 0,55 ، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية 5%.
- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 30,6% وهو ما يشير إلى أن (النمط الديمقراطي في القيادة الادارية)، تفسر التغيير في (السلوك التنظيمي على مستوى المجموعة) بنسبة 31% تقريباً.
- تعبر قيمة t عن قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5% ، وهو ما يعكس وجود تأثير جوهري لمتغير (النمط الديمقراطي في القيادة الادارية)، كما تشير أيضاً إلى أن هذا التأثير لا يمكن أن يصل إلى الصفر، بمعنى أن هذا التأثير جوهري.
- تشير قيمة اختبار "ف" (F-test) إلى جودة نموذج العلاقة، وصحة الاعتماد عليه بدون أخطاء، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 13,55 ، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5% ، وتدل على جودة نموذج العلاقة.
- يعتبر خط الانحدار ملائماً للبيانات ومعبراً عن العلاقة بين المتغيرين ويتضح ذلك من قيمة معنوية الاختبار، مما يعكس القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية.

ثالثاً: قياس تأثير المتغير المستقل على البعد الثالث (السلوك التنظيمي على مستوى المؤسسة):

يمثل السلوك التنظيمي على مستوى المؤسسة ثالث المتغيرات التابعة، ويمكن قياس أثر المتغير المستقل (النمط الديمقراطي في القيادة الإدارية) على المتغير التابع (السلوك التنظيمي على مستوى المؤسسة) من خلال نموذج الانحدار البسيط، ويوضح الجدول التالي مخرجات البرنامج الاحصائي:

جدول رقم (8/5)

تقديرات نموذج الانحدار البسيط لبيان أثر المتغير المستقل على المتغير التابع (السلوك التنظيمي على

مستوى المؤسسة)

التقديرات الثابت	β	t	Sig.	معامل الارتباط	0.64
	2.156	13.682	0.000	معامل التحديد R^2	0.4096

		0.002	11.564	0.345	النمط الديمقراطي في القيادة الإدارية
16.87	F				
* (0.000)	(Sig.)				

جدول 17 نموذج الانحدار

*دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 5%.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي لبيرسون 0,64 وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية 5%.
- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 40,96% وهو ما يشير إلى أن (النمط الديمقراطي في القيادة الإدارية)، يفسر التغير في (السلوك التنظيمي على مستوى المؤسسة) بنسبة 41% تقريباً.
- تعبر قيمة t عن قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5%، وهو ما يعكس وجود تأثير جوهري لمتغير (النمط الديمقراطي في القيادة الإدارية)، كما تشير أيضاً إلى أن هذا التأثير لا يمكن أن يصل إلى الصفر، بمعنى أن هذا التأثير جوهري.
- تشير قيمة اختبار "ف" (F-test) إلى جودة نموذج العلاقة، وصحة الاعتماد عليه بدون أخطاء، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 16,870، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5%، وتدل على جودة نموذج العلاقة.
- يعتبر خط الانحدار ملائماً للبيانات، ومعبراً عن العلاقة بين المتغيرين ويتضح ذلك من قيمة معنوية الاختبار، مما يعكس القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية. ويتضح من نماذج الانحدار البسيط السابق عرضها أن هناك تأثيراً معنوياً للمتغير المستقل على المتغير التابع بأبعاده الثلاثة، وبناء على ذلك يتم قبول الفرضية التي تقضي بوجود تأثير للنمط الديمقراطي في القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي والفروض الفرعية لها.

2/3/5/5 اختبار صحة الفرضية المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية للمستقصى منهم:

تنص هذه الفرضية على:

"لا يختلف تأثير النمط الديمقراطي في القيادة الادارية في تحقيق السلوك التنظيمي باختلاف الخصائص الديموغرافية للمستقصى منهم"، ولاختبار مدى صحة هذا الفرض تم استخدام الاختبارات الاحصائية التالية:

1/2/3/5/5 اختبار مدى وجود اختلافات بين آراء عينة الدراسة وفقا للجنس:

تنص هذه الفرضية على:

"لا يختلف دور النمط الديمقراطي في القيادة الادارية في تحقيق السلوك التنظيمي باختلاف جنس المستقصى منهم"، ولاختبار مدى صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار t لعينتين مستقلتين، ويوضح الجدول التالي نتائج الاختبار:

جدول رقم (9/5)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (متغير الجنس)

الجنس	المتوسط	الانحراف المعياري	t	المعنوية
نكر	4,6061	0,988	0,573	*0.567
أنثى	4,5098	0,946		

جدول 18 متغير الجنس

*دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 5%.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة المعنوية تزيد عن 5% ، وهو ما يشير إلى قبول صحة الفرضية الصفرية التي تقضي بعدم وجود فروق بين آراء عينة المستقصى منهم تعزي لمتغير الجنس ، ويرجع ذلك إلي أن متطلبات استخدام وتطوير نظم النمط الديمقراطي في القيادة الادارية لا تتأثر بجنس المستقصى منهم لموظفي المؤسسة محل الدراسة.

2/2/3/5/5 اختبار مدى وجود اختلافات بين آراء عينة الدراسة وفقا للجنسية:

تنص هذه الفرضية على:

"لا يختلف دور النمط الديمقراطي في القيادة الادارية في تحقيق السلوك التنظيمي باختلاف جنسية المستقصى منهم"، ولاختبار مدى صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار t لعينتين مستقلتين، ويوضح الجدول التالي نتائج الاختبار:

جدول رقم (10/5)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (متغير الجسمية)

المعنوية	t	الانحراف المعياري	المتوسط	الجسمية
*0.924	0.112	0.639	3.658	عماني
		0.358	3.4580	أخرى

جدول 19 متغير الجسمية

*دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 5%.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة المعنوية تزيد عن 5% ، وهو ما يشير إلى قبول صحة الفرضية الصفرية التي تقضي بعدم وجود فروق بين آراء عينة المستقصى منهم تعزي لمتغير الجسمية ، ويرجع ذلك إلي أن متطلبات استخدام وتطوير نظم النمط الديمقراطي في القيادة الادارية لا تتأثر بجسمية المستقصى منهم لموظفي المؤسسة محل الدراسة.

3/2/3/5/5 اختبار مدى وجود اختلافات بين آراء عينة الدراسة وفقاً لباقي المتغيرات الديموغرافية:

تنص هذه الفرضية على:

"لا يختلف تأثير النمط الديمقراطي في القيادة الادارية في تحقيق السلوك التنظيمي باختلاف الخصائص المتمثلة في (المستوى الدراسي، المهام الادارية/الخطط الوظيفية ، عدد سنوات الخبرة) لعينة المستقصى منهم" ، ولاختبار مدى صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين ANOVA، لاختبار وجود فرق معنوي بين آراء المستقصى منهم حول أبعاد السلوك التنظيمي ، ويعرض الجدول التالي نتائج الاختبار:

جدول رقم (11/5)

نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA للمتغيرات الديموغرافية

المعنوية	قيمة (ف)	الخصائص الديموغرافية
*0.001	16,205	المستوى الدراسي
*0.000	23,125	المهام الإدارية/الخطط الوظيفية
*0.000	33,541	عدد سنوات الخبرة

جدول 20 تحليل التباين ANOVA

المصدر: مخرجات برنامج Spss
*دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 5%.

يتضح من الجدول السابق معنوية الفرق بين متوسط آراء فئات الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في (المستوى الدراسي، المهام الإدارية/الخطط الوظيفية، عدد سنوات الخبرة) حيث تقل قيمة الدلالة الإحصائية عن مستوى المعنوية المحدد للاختبار وهو 5%، وهو ما يشير إلى قبول الفرض البديل الذي يقضي بوجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء فئات الدراسة باختلاف هذه الخصائص، ويعزي ذلك بشكل أساسي إلى أن متطلبات استخدام وتطوير النمط الديمقراطي في القيادة الإدارية تتأثر بالمتغيرات الديموغرافية لموظفي المؤسسة محل الدراسة وفقاً للمستوى الدراسي لهم، فضلاً عن اختلاف هذه المتطلبات وفقاً للمهام الإدارية وكذلك عدد سنوات الخبرة.

الفصل السادس
النتائج والتوصيات

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

1/6 تمهيد.

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير النمط الديمقراطي في القيادة الادارية في تحقيق السلوك التنظيمي في إطار دراسة ميدانية على أحد المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان، وذلك من خلال اختبار فرضية مفادها وجود تأثير للنمط الديمقراطي في القيادة الادارية على تحقيق السلوك التنظيمي بأبعاده الثلاثة والتي شملت على مستوى الفرد والمجموعة والمؤسسة، وقد أكدت نتائج الدراسة صحة هذه الفرضية والفروض الفرعية لها، كما تم اختبار مدى وجود اختلافات جوهرية بين متوسط آراء عينة المستقصى منهم تعزي للبيانات الشخصية والوظيفية لهم.

2/6 نتائج الدراسة.

1/2/6 نتائج اختبار الصدق والثبات

- بلغت قيمة ألفا (0,770) بينما قيمة (سبيرمان براون) بلغت (0,839)، وهذا يؤكد أن الارتباط جيد ومقبول إحصائياً، مما يدل على أن جميع فقرات أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع مهمة ولا يمكن حذفها.
- توجد علاقة طردية بين أبعاد الدراسة وهو ما يتضمن الصدق التكويني، كما يتضح معنوية معامل الارتباط حيث يقل مستوى المعنوية لجميع المتغيرات عن 5%.
- بلغت قيمة معامل ألفا للمحور الأول 0.748 والذي يتكون من مجموعة الفقرات التي تعكس السلوك التنظيمي على مستوى الفرد وهو أول بعد للمتغير التابع.
- بلغت قيمة معامل ألفا للمحور الثاني 0.870 والذي يتكون من مجموعة الفقرات التي تعكس السلوك التنظيمي على مستوى المجموعة وهو ثاني بعد للمتغير التابع.
- بلغت قيمة معامل ألفا للمحور الثالث 0.658 والذي يتكون من مجموعة الفقرات التي تعكس السلوك التنظيمي على مستوى المؤسسة وهو ثالث بعد للمتغير التابع.

2/2/6 نتائج نسب التكرارات للبيانات الشخصية والوظيفية

- أسفرت النتائج عن وجود تجانس بين الاستجابات في العينة محل الدراسة، كما يتضح أيضاً توافر الحد الأدنى من عناصر المتغيرات الديموغرافية، فالعينة ممثلة بكل من شقيها الذكور والإناث، كما

تشتمل على ذوي الجنسية العمانية والجنسيات الأخرى ، بالإضافة إلى تمثيل العينة لجميع فئات عدد سنوات الخبرة والمستوى الدراسي ، وكذلك جميع فئات المهام الادارية (الخطط الوظيفية) ، الأمر الذي يمكن من التأكد من معنوية نتائج التحليل الاحصائي لقائمة الاستقصاء .

3/2/6 نتائج الإحصاء الوصفي لفقرات الاستبيان

1/3/2/6 المتغير المستقل

- بلغت قيمة أعلى فقرة من فقرات قياس المتغير المستقل والذي يقيس النمط الديمقراطي في القيادة الادارية تمثلت في " يبادر القائد بتفويض بعض الصلاحيات " بمتوسط 4,09 يليها عبارة " يتيح القائد المناقشة الجماعية لأساليب العمل " بمتوسط 4,07 في حين حصلت عبارة " ينظر القائد للمشكلات على أنها متجددة " على المركز الأخير ، كما تشير النتائج إلي أن متوسط عبارات المتغير المستقل بلغ (3.87) بانحراف معياري قدره (1.55) وبلغت درجة الموافقة (موافق).

2/3/2/6 البعد الأول للمتغير التابع (السلوك التنظيمي على مستوى الفرد):

- تعتبر أكثر العناصر أهمية من وجهة نظر عينة الدراسة حيث جاء في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة عبارة (تهتم المؤسسة بالجوانب الشخصية للموظف) بمتوسط حسابي قدره (3,9)، يليها في الترتيب الثاني عبارة (تتاح الفرصة لكل موظف في المؤسسة أن يعبر عن رأيه) بمتوسط حسابي قدره (3,82)، كما يتضح أن أقل العبارات أهمية من وجهة نظر عينة الدراسة جاء في المرتبة الأخيرة عبارة (يوجد ولاء تنظيمي للموظفين تجاه المؤسسة بمستوى عال) بمتوسط حسابي قدره (3,54)، وفي ضوء هذه النتائج فإن هناك أهمية نسبية مرتفعة لتوافر العناصر المكونة للسلوك التنظيمي على مستوى الفرد حيث بلغ المتوسط العام (3,72)، وبلغت درجة الموافقة (موافق).

3/3/2/6 البعد الثاني للمتغير التابع (السلوك التنظيمي على مستوى المجموعة):

- تعتبر أكثر العناصر أهمية من وجهة نظر عينة الدراسة حيث جاء في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة عبارة (تعمل المؤسسة على تشكيل مجموعات عمل لمتابعة الأمور التي تخص المؤسسة) بمتوسط حسابي قدره (4.1)، يليها في الترتيب الثاني عبارة (يوجد رغبة لدى المؤسسة لتفعيل المشاركات الجماعية كأسلوب لحل المشكلات) بمتوسط حسابي قدره (3,81)، كما يتضح أن أقل العبارات أهمية من وجهة نظر عينة الدراسة جاء في المرتبة الأخيرة عبارة (تعطي المؤسسة مساحة

كافية للموظفين لتقديم المقترحات) بمتوسط حسابي قدره (3.54)، وفي ضوء هذه النتائج فإن هناك أهمية نسبية مرتفعة لتوافر العناصر المكونة للسلوك التنظيمي على مستوى المجموعة لموظفي المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط العام (3.74) ، وبلغت درجة الموافقة (موافق).

4/3/2/6 البعد الثالث للمتغير التابع (السلوك التنظيمي على مستوى المؤسسة):

- تعتبر أكثر العناصر أهمية من وجهة نظر عينة الدراسة حيث جاء في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة عبارة (تقوم المؤسسة بتحديد الصلاحية الادارية بوضوح) بمتوسط حسابي قدره (4.2)، يليها في الترتيب الثاني عبارة (تتناغم ثقافة المؤسسة مع ثقافة المجتمع وقيمه) بمتوسط حسابي قدره (4.1)، كما يتضح أن أقل العبارات أهمية من وجهة نظر عينة الدراسة جاء في المرتبة الأخيرة عبارة (تهتم المؤسسة بتطوير التكنولوجيا المستخدمة باستمرار) بمتوسط حسابي قدره (3.65)، وفي ضوء هذه النتائج فإن هناك أهمية نسبية مرتفعة لتوافر العناصر المكونة للسلوك التنظيمي على مستوى المؤسسة لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط العام (3,93)، وبلغت درجة الموافقة (موافق).

4/2/6 نتائج اختبار صحة الفرضيات:

- أسفرت نتائج التحليل لنماذج الانحدار البسيط عن وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع بأبعاده الثلاثة، وبناء على ذلك يتم قبول الفرضية التي تقضي بوجود تأثير للنمط الديمقراطي في القيادة الادارية على السلوك التنظيمي والفروض الفرعية لها.
- أسفرت نتائج اختبار (ت) عن قبول صحة الفرضية الصفرية التي تقضي بعدم وجود فروق بين آراء عينة المستقصى منهم تعزي لمتغير الجنس، ويرجع ذلك إلى أن متطلبات استخدام وتطوير نظم النمط الديمقراطي في القيادة الادارية لا تتأثر بجنس المستقصى منهم لموظفي المؤسسة محل الدراسة.
- أسفرت نتائج اختبار (ت) عن قبول صحة الفرضية الصفرية التي تقضي بعدم وجود فروق بين آراء عينة المستقصى منهم تعزي لمتغير الجنسية، ويرجع ذلك إلى أن متطلبات استخدام وتطوير نظم النمط الديمقراطي في القيادة الادارية لا تتأثر بجنسية المستقصى منهم لموظفي المؤسسة محل الدراسة.

- أسفرت نتائج اختبار تحليل التباين عن معنوية الفرق بين متوسط آراء فئات الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في (المستوى الدراسي، المهام الإدارية/الخطط الوظيفية، عدد سنوات الخبرة) حيث نقل قيمة الدلالة الإحصائية عن مستوى المعنوية المحدد للاختبار وهو 5%، وهو ما يشير إلى قبول الفرض البديل الذي يقضي بوجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء فئات الدراسة باختلاف هذه الخصائص، ويعزى ذلك بشكل أساسي إلى أن متطلبات استخدام وتطوير النمط الديمقراطي في القيادة الإدارية تتأثر بالمتغيرات الديموغرافية لموظفي المؤسسة محل الدراسة وفقاً للمستوى الدراسي لهم، فضلاً عن اختلاف هذه المتطلبات وفقاً للمهام الإدارية وكذلك عدد سنوات الخبرة.

1. 3/6 توصيات الدراسة.

تمثل التوصيات أهم النواتج العلمية للدراسة والتي من خلال اتباعها يمكن التوصل إلى النتائج المرجوة، والتي ينعكس آثارها الإيجابية على المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان، ويجب الأخذ في الاعتبار أن المسئول عن تنفيذ هذه التوصيات هي الإدارة العليا للمؤسسة بالإضافة إلى الدور الهام لإدارة الموارد البشرية، وقد اقترحت الدراسة عدداً من التوصيات يمكن عرضها على النحو التالي:

رقم التوصية	التوصية	متطلبات التطبيق	جهة التنفيذ
1	ضرورة تبني المؤسسات الحكومية لاستراتيجية النمط الديمقراطي في القيادة الإدارية.	توافر عناصر النمط الديمقراطي (التشجيع على الابداع والابتكار وتكوين فرق العمل)	الإدارة العليا
2	ضرورة تبني المؤسسات الحكومية لاستراتيجيات تكفل تعزيز السلوك التنظيمي على مستوى الفرد، المجموعة، المؤسسة.	تحقيق التوافق والتناغم بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة فضلاً عن توفير بيئة عمل مناسبة	الإدارة العليا

جدول 21 توصيات الدراسة

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن سرد مجموعة من التوصيات العامة كما يلي:

- دعم الإدارة العليا لتبني النمط الديمقراطي في القيادة الادارية بما يساهم في تعزيز السلوك التنظيمي للموظفين، وذلك من خلال تحفيزهم مما يجعلهم يشعرون بأنهم يعملون في بيئة محفزة.
- وضع سياسات تكفل تشجيع العاملين على الابداع وإتاحة المناقشة الجماعية لأساليب العمل مع ضرورة منح العاملين صلاحيات متكافئ مع قدراتهم، مما ينعكس بدوره على السلوك التنظيمي لهم.
- ضرورة سعى إدارة المؤسسة نحو تجسيد روح الفريق في العمل.
- إتاحة الحرية للعاملين بالمؤسسة فى التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.
- صياغة استراتيجيات من شأنها العمل على تطوير وتنمية مهارات وقدرات الأفراد لتحسين جودة أدائهم.
- ضرورة تعاون إدارة المؤسسة مع العاملين فى أصعب الظروف، وعدم تصيد الأخطاء لتوقيع الجزاءات والعقوبات.
- تطويع نظام النمط الديمقراطي في القيادة بما يساهم في الكشف عن نقاط الضعف واقتراح الحلول المناسبة لمواجهتها.

4/6 مقترحات الدراسة.

توصيات موجهه للباحثين في مجال النمط الديمقراطي في القيادة الادارية ودورها في تحقيق

السلوك التنظيمي:-

رغم محاولة الدراسة تغطية جانب من جوانب البحث إلا أن نطاق الدراسة والنتائج التي تم التوصل إليها تشير إلى أهمية امتداد جهود الباحثين لتغطية نواحي أخرى لا تقل أهمية عما شملته الدراسة الحالية، ومن هذه النواحي ما يلي:

- 1- بما أن حقل النمط الديمقراطي في القيادة الادارية له دور فعال في التأثير على السلوك التنظيمي لذا يجب تدعيمه بدراسات أخرى تبين ما هو الثابت وما هو المتغير في هذا المجال، ولن يتأتى ذلك إلا بجهود الباحثين، وبالتنسيق مع المنظمات المعنية بهذا الحقل وتزويد الباحثين بالبيانات الحديثة ذات الجودة.

- 2- بالرغم من أن هذه الدراسة استخدمت بعض عناصر النمط الديمقراطي في القيادة الادارية وكذلك بعض أبعاد السلوك التنظيمي إلا أن الأبحاث تكون ذات دقة أكبر إذا أدمجت متغيرات أخرى تتعلق التحفيز، الابداع، والمشاركة،... الخ بما يضمن تحسين النمط الديمقراطي في القيادة الادارية من كافة الجوانب ، فضلاً عن تحقيق السلوك التنظيمي.
- 3- القيام بدراسات كمية تأخذ في الاعتبار قياس تأثير عدد من المتغيرات المستقلة مجتمعة يكون من شأنها تفسير المتغير التابع (السلوك التنظيمي) وقياس القوة التفسيرية لكل متغير، فضلاً عن تحديد مدى إمكانية إضافة متغيرات مستقلة جديدة من عدمه.
- 4- القيام بدراسات ديناميكية تأخذ في الاعتبار عامل الزمن حتى يتسنى تثبيت الأنظمة المرجعية التي يمكن الاحتكام إليها في رسم الخطط والسياسات المستقبلية.

الخاتمة

تناولت الدراسة أحد أهم موضوعات إدارة الأعمال بهدف قياس تأثير النمط الديمقراطي في القيادة الادارية في تحقيق السلوك التنظيمي في إطار دراسة ميدانية على عدد من المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان، وذلك من خلال اختبار فرضية مفادها وجود تأثير للنمط الديمقراطي في القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي بأبعاده الثلاثة، والذي يعتمد على منح القادة القدرة على ضبط فريقهم دون إهمال مشاركتهم في صنع القرارات، وقد أثبتت الدراسات ارتفاع مساهمة أعضاء الفريق في هذا الأسلوب مقارنةً بالأسلوب الاستبدادي، ويُشجّع القائد في هذا الأسلوب أعضاء فريقه على المشاركة وإبداء رأيهم، مما يُشعرهم بأهميتهم، ومُساهماتهم في إنجاح العمل في الفريق، مما يُحفّزهم ويجعلهم أكثر إبداعاً، ويبقى اتخاذ القرار النهائي مُنظماً بالقائد ، على تحقيق السلوك التنظيمي بأبعاده الثلاثة على مستوى الفرد والمجموعة والمؤسسة من حيث دراسة وتحليل السلوك البشري للعاملين في المنظمة بما في ذلك أسلوب تفكيرهم وإدراكهم ودوافعهم وتوجهاتهم وشخصياتهم، والسلوك البشري هو النشاط الصادر عن الشخص سواء كان هذا النشاط شعورياً أو لا شعورياً وسواء كان مادياً أم ذهنياً، أما المنظمة فيُقصد بها المؤسسات التي يعمل بها الأفراد والعاملة بالمُجتمع لتقديم المنفعة؛ والسلوك التنظيمي هو علم قائم على مجموعة من النظريات المعنية بتفسير السلوك التنظيمي والتنبؤ به وتوجيهه، وقد أكدت نتائج الدراسة صحة هذه الفرضية والفروض الفرعية لها، كما تم اختبار مدى وجود اختلافات جوهرية بين متوسط آراء عينة المستقصى منهم تعزى للبيانات الشخصية والوظيفية لهم ، وقد واجه البحث عدداً من التحديات عل أهمها يتمثل في اختلاف أسلوب كل مرجع عن المرجع الآخر حيث يتطرق كل مرجع إلى موضوع الدراسة بصورة مغايرة عن المرجع الآخر، فتبدو المعلومات عند جمعها مبهمة وغير مرتبة وفق نسق معين، الأمر الذي شكل تحدياً للباحث في إيجاد صلات مشتركة تجمع بين هذه المعلومات وتنظمها ضمن هيكلية واضحة ، فضلاً عن تقييد مجال البحث بالإطار المحدد للدراسة ، وكذلك عدم استجابة بعض مفردات عينة الدراسة للإجابة على بعض عبارات الاستبانة ، وأخيراً تجدر الإشارة في مجال إدارة الأعمال إلي أن هذه الدراسة جاءت لتفتح الباب حول تأثير النمط الديمقراطي في القيادة الادارية في تحقيق السلوك التنظيمي، إذ تحتاج البحوث الرصينة إلى تضافر جهود العديد من الباحثين، لا سيما مع حساسية النموذج لإدخال وحذف المتغيرات، وحتى يمكن توسيع نطاق التطبيق على مختلف جميع المؤسسات الحكومية ذات الصلة وجميع الإدارات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية:

- 1) زاوي، عمر. (2015). "مساهمة النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الإبداع داخل المنظمة"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التيسير، قسم تيسير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، ولاية بسكرة (الجزائر).
- 2) سني، فاطمة الزهراء. (2018). "تأثير انماط القيادة الادارية على اداء العاملين"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، ولاية بسكرة (الجزائر).
- 3) عباس، علي محمد صالح. (2016). "تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير - دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، شؤون البحث العلمي والدراسات العليا، المجلد 20، العدد 1، غزة (فلسطين).
- 4) علالي، الزهراء. وساوس، الشيخ. (2021). "دور القيادة التحويلية في توجيه السلوك التنظيمي"،
- 5) علي، نجاة محمد علي. (2011). "السلوك التنظيمي وأثره على الإنتاجية - دراسة حالة شركة المهاجر العالمية للاستثمار المحدودة"، رسالة ماجستير، جامعة افريقيا العالمية، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة.
- 6) قرطي، تقي الدين. (2019). "دور السلوك التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية"، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، ولاية بسكرة (الجزائر).
- 7) قميني، وفاء. وخميلي، فريد. (2021). "أثر القيادة الديمقراطية في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال دراسة ميدانية بمديرية المصالح الفلاحية لولاية أم البواقي"، قسم علوم التيسير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة أم البواقي (الجزائر).
- 8) لمين، حورية. وعثمانى، ابتسام. (2019). "تغير السلوك التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في تخصص تنظيم العمل، جامعة أحمد دارية، أدرار (الجزائر).
- 9) محبوب، راضية. (2015). "أثر القيادة الديمقراطية في أداء المورد البشري دراسة حالة: الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - ولاية بسكرة"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التيسير، قسم تيسير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، ولاية بسكرة (الجزائر).

- 10) المطيري، محمد بن صنيان. (2017). "أنماط القيادة وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على إمارة منطقة القصيم"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، القصيم (السعودية).
- 11) معرف، عبد الباسط. (2016). "السلوك التنظيمي ودوره في تطوير مستوى أداء العاملين في المؤسسات الرياضية"،
- 12) اليوسفي، أحمد. ودرويش، رامز علي. (2014). " أثر نمط القيادة الديمقراطي في مقاومة التغيير دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة حلب"، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية، المجلد 36، العدد 2.

- Bouckenooghe, D., & Zafar, A., & Rja, U., (2015). "**How Ethical Leadership Shapes Employees' Job Performance: The Mediating Roles of Goal Congruence and Psychological Capital**", Journal of Business Ethics, Vol. 129, P. 251-264. □
- Cropanzana, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W., (2007). "**The management of organizational justice**", The Academy of Management Perspectives. □
- Dundar, T., & Tabançali, E, (2012). "**The relationship between organizational justice perceptions and job satisfaction levels**", Procedia-Social and Behavioral Sciences, 46, 5777-5781. □
- Giap, B., Hackermeler, L., Jiao, X & wagdarikar, S, (2005). "**Organizational Citizenship Behavior and perception of organizational justice in student Jobs**", Research study, Ludwig- Maximilians- University, Munich. □
- Robert, K & Angelo, K., (2001). "**Organizational Behavior**", 5th Edition, Irwin, McGraw. □
- Schappe, P., (1998). "**Understanding Employee job Satisfaction: the Importance of procedural and distributive justice**", Journal of Business and psychology, Vol. (12), No (4), pp 493-503. □
- McColl- Kennedy, J. R., & Anderson, R. D., (2002), "**Impact of leadership style and emotions on subordinate performance**", The Leadership Quarterly, 13, P. 545–559. □
- Ciulla, j., (2004), "**Ethics The heart of leadership**", 2nd edition, Westport, Ct: Prager, P. 65. □

ملاحق الدراسة

الملاحق

ملحق رقم (1) مسودة الاستبيان

السادة الأفاضل ..

بعد التحية ..

أخي المشارك / أختي المشاركة تحية طيبة وبعد ،،،

يعتبر هذا الاستبيان ضمن متطلبات إكمال المواد المطروحة لإنهاء درجة الماجستير في إدارة الأعمال اختصاص " القيادة " من جامعة الشرقية، حيث تجري بحث بعنوان: " أثر النمط الديمقراطي في القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان". لا توجد هناك إجابات صحيحة أو خاطئة، كما نريد التأكيد على أنه سيتم التعامل مع إجاباتك على هذه الاستبانة بمنتهى السرية. كما أنه سيتم تحليل نتيجة الاستطلاع للأغراض الأكاديمية والعلمية فقط. ستساهم ردودك بشكل فعال جداً في هذا البحث الأكاديمي. لا تستغرق مشاركتك في هذه الاستبانة إلا بعض الدقائق فقط، هذا ونتقدم لك بالشكر الجزيل على تعاونك في إجراء هذه الدراسة.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير ..

الباحث

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية:

1. الجنس:

- ذكر.
 أنثى.

2. الجنسية:

- عماني.
 أخرى.

3. المستوى الدراسي

- دبلوم المرحلة الأولى من التعليم العالي
 بكالوريوس
 ماجستير
 دكتوراه

4. المهام الإدارية التي اضطلعت بها/الخطط الوظيفية:

- موظف اداري
 رئيس قسم/فرع
 مدير/مدير مساعد
 مدير عام/مدير عام مساعد

5. عدد سنوات الخبرة:

- من سنة إلى 5 سنوات.
 من 6 – 10 سنوات.
 من 11 – 15 سنة.
 16 سنة فأكثر.

6. الدرجة الوظيفية:

- مدير عام
 مدير ادارة.
 مدير قسم.
 موظف ادارى.

ثانياً: متغيرات الدراسة:

فيما يلي مجموعة من العبارات وأمام كل عبارة مجموعة من البدائل والمطلوب قراءة كل عبارة واختيار البديل الذي يتناسب مع وجهة نظرك بوضع علامة (√) أمامه.

المجموعة الأولى : مجموعة الأسئلة التي تقيس النمط الديمقراطي في القيادة الإدارية (المتغير المستقل).

م	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
1	يشجع القائد العاملين على الابداع					
2	يتيح القائد المناقشة الجماعية لأساليب العمل					
3	يشجع القائد العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه					
4	يبادر القائد بتفويض بعض الصلاحيات					
5	يمنح القائد العاميين صلاحيات متكافئة مع قدراتهم					
6	يظهر القائد مرونة في التعامل مع العاملين					
7	ينظر القائد للمشكلات على أنها متجددة					

**المجموعة الثانية: مجموعة الأسئلة التي تستخدم السلوك التنظيمي (المتغير التابع).
البعد الأول: السلوك التنظيمي على مستوى الفرد:**

م	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
1	تهتم المؤسسة بالجوانب الشخصية للموظف					
2	تساهم الثقافة التنظيمية في المؤسسة في حث سلوك الموظفين نحو مفهوم الرقابة الذاتية					
3	تقوم المؤسسة بتوجيه سلوك الموظفين نحو زيادة خبراتهم الوظيفية					
4	تتاح الفرصة لكل موظف في المؤسسة أن يعبر عن رأيه					
5	يوجد توافق بين أهداف الموظف الشخصية وأهداف المؤسسة					
6	يوجد ولاء تنظيمي للموظفين تجاه المؤسسة بمستوى عال					

البعد الثاني: السلوك التنظيمي على مستوى المجموعة:

م	العبرة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
1	تعمل المؤسسة على تشكيل مجموعات عمل لمتابعة الأمور التي تخص المؤسسة					
2	يعمل الموظفون داخل المؤسسة ضمن أقسام محددة لا يوجد فيها ازدواجية في المهام					
3	يوجد رغبة لدى المؤسسة لتفعيل المشاركات الجماعية كأسلوب لحل المشكلات					
4	تسود المؤسسة أجواء الثقة بين الموظفين					
5	يعمل الموظفون في المؤسسة بروح الفريق الواحد					
6	تعطي المؤسسة مساحة كافية للموظفين لتقديم المقترحات					

البعد الثالث: السلوك التنظيمي على مستوى المؤسسة:

م	العبرة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
1	تقوم المؤسسة بتطوير الهيكل التنظيمي لها بشكل دوري					
2	تحدث المؤسسة قنوات الاتصال بين المستويات الادارية باستمرار					
3	يستطيع الموظفون ايصال أفكارهم بسرعة للقيادات في المؤسسة					
4	تقوم المؤسسة بتحديد الصلاحيات الادارية بوضوح					
5	تتعاظم ثقافة المؤسسة مع ثقافة المجتمع وقيمه					
6	تهتم المؤسسة بتطوير التكنولوجيا المستخدمة باستمرار					

ملحق رقم (2)

نموذج تفرغ الاستبانة

استبانة لقياس (مدى تأثير النمط الديمقراطي في القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي في
المؤسسات الحكومية)

السادة الأفاضل،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..

هذه الاستبانة لقياس (مدى تأثير النمط الديمقراطي في القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي في
المؤسسات الحكومية) يرجى وضع علامة (✓) تحت أحد الخيارات المطروحة أمام كل عبارة، علماً أن ما
يرد من إجابات في هذه الاستبانة سيستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

ولكم منا جزيل الشكر والتقدير ..

الباحث

You are kindly invited to participate and contribute to a study entitled: "The impact of the democratic style in administrative leadership on organizational behavior in government institutions". This research is for obtaining my Degree in Master of Business Administration at Al 'Sharqiyah University (ASU). There is no wrong or wright answers. Your responses will be treated confidentially and used only for research and academic' purposes. Thanks for taking a few minutes to fill the following survey items.

If you have any inquiries, please do not hesitate to contact the E-mail listed below:

.....@.....

Researcher:

<p><u>First: Personal information:</u> This section consists of a number of personal information of the respondents, please put a tick (√) in front of what suits you.</p>	<p>أولاً: محور المعطيات الشخصية: يتكون هذا القسم من عدد من المعلومات الشخصية للمستقصى منهم، يرجى منك وضع الإشارة (√) امام ما يناسبك.</p>
<p>1. Gender: male () female()</p>	<p>1. الجنس: ذكر (√) أنثى ()</p>
<p>2. Educational level (qualification): General Education Diploma () Bachelor () MBA () Doctor()</p>	<p>2. المستوى التعليمي (المؤهل): () دكتوراه () √ دبلوم التعليم العام () بكالوريوس () ماجستير ()</p>
<p>3. .Years of service (experience): Less than 10 years () 10 - 19 years () 20 years and more()</p>	<p>3. سنوات الخدمة (الخبرة): أقل من 10سنوات () من 10 — 19 سنة () 20سنة فأكثر (√)</p>
<p>4. Actual Administrative Position: General manager() Department manager () Department head () Employee ()</p>	<p>4. المسمى الوظيفي: مدير عام (√) مدير دائرة () رئيس قسم () موظف ()</p>
<p>5. Nationality: Omani () Non Omani ()</p>	<p>5. الجنسية: عماني (√) غير عماني ()</p>

Second: Independent Variable Statements (Democratic Style in Administrative Leadership)

In the following sections you are kindly invited to read well the alternative and then to check (√) the box that best represents your choice : (1) Totally Agree, (2) Agree, (3) Neutral, (4) disagree and (5) totally disagree.

ثانياً: محور المتغير المستقل (النمط الديمقراطي في القيادة الإدارية):

فيما يلي مجموعة من العبارات وأمام كل عبارة مجموعة من البدائل ، يرجى قراءة كل عبارة واختيار البديل الذي يتناسب مع وجهة نظرك بوضع علامة (√) أمامه، علماً بأن : (1) موافق بشدة، (2) موافق ، (3) محايد ، (4) غير موافق و (5) غير موافق بشدة

Alternatives	1	2	3	4	5	الخيارات
1. Leader encourages workers to be creative.					✓	1. يشجع القائد العاملين على الإبداع.
2. The leader encourages group discussion of working methods.					✓	2. يشجع القائد المناقشة الجماعية لأساليب العمل.
3. The leader encourages the workers to express their opinions in the planning and implementation of the work.				✓		3. يشجع القائد العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه.
4. The leader takes the initiative to delegate some powers.				✓		4. يبادر القائد بتفويض بعض الصلاحيات.
5. The leader grants the workers powers commensurate with their abilities.				✓		5. يمنح القائد العاملين صلاحيات متكافئة مع قدراتهم.
6. The leader shows flexibility in his dealings with the workers.				✓		6. يظهر القائد مرونة في تعامله مع العاملين.
7. The leader views problems as renewable.				✓		7. ينظر القائد للمشكلات على أنها متجددة.

Third: Dependent Variable Statements (Organizational Behavior)		ثالثاً: محور المتغير التابع (السلوك التنظيمي): فيما يلي مجموعة من العبارات وأمام كل عبارة مجموعة من البدائل ، يرجى قراءة كل عبارة واختيار البديل الذي يتناسب مع وجهة نظرك بوضع علامة (√) أمامه، علماً بأن : (1) موافق بشدة، (2) موافق ، (3) محايد ، (4) غير موافق و (5) غير موافق بشدة				
Alternatives	1	2	3	4	5	الخيارات
البعد الأول: السلوك التنظيمي على مستوى الفرد The first dimension: organizational behavior at the individual level						
1. The organization is concerned with the personal aspects of the employee.					✓	1. تهتم المنظمة بالجوانب الشخصية للموظف.
2. Organizational culture contributes to motivating employees' behavior towards the concept of self-monitoring.				✓		2. تساهم الثقافة التنظيمية في حث سلوك الموظفين نحو مفهوم الرقابة الذاتية.
3. The organization directs the behavior of the employees towards increasing their job experience.				✓		3. تقوم المؤسسة بتوجيه سلوك الموظفين نحو زيادة خبراتهم الوظيفية.
4. Every employee in the organization has the opportunity to express his opinion.				✓		4. تتاح الفرصة لكل موظف في المنظمة أن يعبر عن رأيه.

5. There is a compatibility between the employee's personal goals and the goals of the organization.				✓	5. يوجد توافق بين أهداف الموظف الشخصية وأهداف المنظمة.
6. There is an organizational loyalty of employees towards the organization at a high level.				✓	6. يوجد ولاء تنظيمي للموظفين تجاه المنظمة بمستوى عالي.
<p>البعد الثاني: السلوك التنظيمي على مستوى المجموعة</p> <p>The Second dimension: organizational behavior at the group level</p>					
7. The organization is working on forming working groups to follow up on matters related to the organization.				✓	7. تعمل المنظمة على تشكيل مجموعات عمل لمتابعة الأمور التي تخص المنظمة.
8. Employees work within the organization within specific departments where there is no duplication of tasks.				✓	8. يعمل الموظفون داخل المنظمة ضمن أقسام محددة لا يوجد فيها ازدواجية في المهام.
9. The organization has a desire to activate collective participation as a method for solving problems.			✓		9. يوجد رغبة لدى المنظمة لتفعيل المشاركات الجماعية كأسلوب لحل المشكلات.
10. An atmosphere of trust prevails among the employees.				✓	10. تسود المنظمة أجواء الثقة بين الموظفين.
11. The employees in the organization work in the spirit of one team.				✓	11. يعمل الموظفون في المنظمة بروح الفريق الواحد.
12. The organization gives enough space for the employees to submit proposals.				✓	12. تعطي المنظمة مساحة كافية للموظفين لتقديم المقترحات.

البعد الثالث: السلوك التنظيمي على مستوى المنظمة

The Third dimension: organizational behavior at the organization level

13. The organization develops the organizational structure periodically.			✓			13. تقوم المنظمة بتطوير الهيكل التنظيمي بشكل دوري.
14. The organization constantly updates the communication channels between the administrative levels.			✓			14. تُحدّث المنظمة قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية باستمرار.
15. Employees can quickly communicate their ideas to leaders in the organization.				✓		15. يستطيع الموظفون إيصال أفكارهم بسرعة للقيادات في المنظمة.
16. The organization clearly defines the administrative authority.			✓			16. تقوم المنظمة بتحديد الصلاحية الإدارية بوضوح.
17. The culture of the organization is in harmony with the culture and values of the society.			✓			17. تتناغم ثقافة المنظمة مع ثقافة المجتمع وقيمه.
18. The organization is concerned with developing the technology used constantly.			✓			18. تهتم المنظمة بتطوير التكنولوجيا المستخدمة باستمرار.



ملحق رقم (3)

طلب مراجعة استبيان/SURVEY REVISION REQUIREMENT

أساتذتي الأفاضل من الدكتوراة المدرسين، من الخبراء ومن المدراء،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
وبعد.....

يعتبر هذا الاستبيان ضمن متطلبات إكمال المواد المطروحة لإنهاء درجة الماجستير في إدارة الأعمال اختصاص " القيادة " من جامعة الشرقية، حيث تجري بحث بعنوان: " أثر النمط الديمقراطي في القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان ". لذا ألتمس منكم مراجعة هذا الاستبيان وإبداء الرأي قصد التحسين من جودته. في انتظار تفاعلكم مع المطلب دمتم في رعاية الله وحفظه.

Dear teachers, experts and managers,

To obtain my Degree in Master of Business Administration at A 'Sharqiyah University (ASU), the following survey is capital to achieve the research dissertation entitled: "**The impact of democratic leadership style on organizational behavior among public Omani institutions**". Thus, I apply your know how to revise the questionnaire and to give me your valuable feed back in order to improve the quality of the questions/alternatives.

If you have any inquiries, please do not hesitate to contact the E-mail listed below:

talal.rabea8@gmail.com

The researcher: Talal Rabea Mubarak AL Uraimi.

Personal informations		معطيات شخصية	
Gender		الجنس	
Male <input type="checkbox"/>	Female <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> أنثى	<input type="checkbox"/> ذكر
Nationality		الجنسية	
Omani <input type="checkbox"/>	Non Omani <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> جنسية أخرى	<input type="checkbox"/> عمانية
Level of Instruction		المستوى الدراسي	
Doctor <input type="checkbox"/>	MBA <input type="checkbox"/>	الماجستير	الدكتوراه
Bachelor or License <input type="checkbox"/>	Diploma <input type="checkbox"/>	دبلوم المرحلة الأولى من التعليم العالي <input type="checkbox"/>	البكالوريوس <input type="checkbox"/>
Secondary School or Less <input type="checkbox"/>		المرحلة الثانوية فما أقل <input type="checkbox"/>	
Actual Administrative Position		المهام الإدارية التي اضطلعت بها/الخطط الوظيفية	
General manager/ assistant general manager <input type="checkbox"/>	Director/ assistant director <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> مدير/مساعد مدير	مدير عام /مدير عام مساعد <input type="checkbox"/>
Department / Section Head <input type="checkbox"/>	Team Leader <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> رئيس فريق	رئيس قسم/اقليم/فرع <input type="checkbox"/>
Administrative staff <input type="checkbox"/>		اداري <input type="checkbox"/>	
Technical Position		المهام التقنية / الخطط التي تحتاج التقنية والعلوم	
Very high skilled (Professor, Doctor, engineer, ...) <input type="checkbox"/>		اطار عالي (طبيب، دكتور، أستاذ جامعي،....) <input type="checkbox"/>	

High Skilled (High Technician of laboratory, Team supervisor, Nurse,.....) <input type="checkbox"/>	اطار (في المخبر، ممرض، مدرس، ..) <input type="checkbox"/>
Qualified employee (technician, Operator,...) <input type="checkbox"/>	يد عاملة مؤهلة (تقني، عامل ذو مهارة،...) <input type="checkbox"/>
Simple Employee (no qualification) <input type="checkbox"/>	عامل (دون تأهيل) <input type="checkbox"/>
Number of years of experience.	سنوات الخبرة
0-1 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1-0
1-5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 5-1
5-10 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 10-5
10-15 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 15 -10
Up to 15 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> أكثر من 15

<p>In the following sections you are kindly invited to read well the alternatives/questions and then to give a mark from “(1) very clear question/alternative” to “(5) not clear at all” by checking the box (☑) .</p>							<p>فيما يلي، يرجى قراءة الخيارات/الأسئلة المقدمة إليكم جيداً ثم اعطاء درجة من " (1) سؤال/خيار واضح جداً إلى (5) سؤال خيار غير واضح بالمرّة"، وذلك بوضع علامة في المكان المخصص (☑).</p>						
<p>Part one: The democratic style of administrative leadership. Farida Zenini. (2021)</p>							<p>الجزء الأول: النمط الديمقراطي في (2021) Farida Zenini. القيادة الإدارية</p>						
Alternatives		1	2	3	4	5	الخيارات						
1. Leader encourages workers to be creative.							1. يشجع القائد العاملين على الإبداع.						
2. The leader encourages group discussion of working methods.							2. يشجع القائد المناقشة الجماعية لأساليب العمل.						
3. The leader encourages the workers to express their opinions in the planning and implementation of the work.							3. يشجع القائد العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه.						
4. The leader takes the initiative to delegate some powers.							4. يبادر القائد بتفويض بعض الصلاحيات.						
5. The leader grants the workers powers commensurate with their abilities.							5. يمنح القائد العاملين صلاحيات متكافئة مع قدراتهم.						
6. The leader shows flexibility in his dealings with the workers.							6. يظهر القائد مرونة في تعامله مع العاملين.						
7. The leader views problems as renewable.							7. ينظر القائد للمشكلات على أنها متجددة.						

Part Two: Organizational Behavior at the Individual Level Firas Al-Zoubi, and Ahmed Al-Hunaiti. (2019)			الجزء الثاني: السلوك التنظيمي على مستوى الفرد Firas Al-Zoubi, and Ahmed Al-Hunaiti. (2019)			
Alternatives	1	2	3	4	5	الخيارات
1. The organization is concerned with the personal aspects of the employee.						1. تهتم المنظمة بالجوانب الشخصية للموظف.
2. Organizational culture contributes to motivating employees' behavior towards the concept of self-monitoring.						2. تساهم الثقافة التنظيمية في حث سلوك الموظفين نحو مفهوم الرقابة الذاتية.
3. The organization directs the behavior of the employees towards increasing their job experience.						3. تقوم المؤسسة بتوجيه سلوك الموظفين نحو زيادة خبراتهم الوظيفية.
4. Every employee in the organization has the opportunity to express his opinion.						4. تتاح الفرصة لكل موظف في المنظمة أن يعبر عن رأيه.
5. There is a compatibility between the employee's personal goals and the goals of the organization.						5. يوجد توافق بين أهداف الموظف الشخصية وأهداف المنظمة.
6. There is an organizational loyalty of employees towards the organization at a high level.						6. يوجد ولاء تنظيمي للموظفين تجاه المنظمة بمستوى عالي.

Part Three: Organizational Behavior at the Group Level Firas Al-Zoubi and Ahmed Al-Hunaiti. (2019)			الجزء الثالث: السلوك التنظيمي على مستوى المجموعة Firas Al-Zoubi, and Ahmed Al-Hunaiti. (2019)			
Alternatives	1	2	3	4	5	الخيارات
1. The organization is working on forming working groups to follow up on matters related to the organization.						1. تعمل المنظمة على تشكيل مجموعات عمل لمتابعة الأمور التي تخص المنظمة.

2. Employees work within the organization within specific departments where there is no duplication of tasks.						2. يعمل الموظفون داخل المنظمة ضمن أقسام محددة لا يوجد فيها ازدواجية في المهام.
3. The organization has a desire to activate collective participation as a method for solving problems.						3. يوجد رغبة لدى المنظمة لتفعيل المشاركات الجماعية كأسلوب لحل المشكلات.
4. An atmosphere of trust prevails among the employees.						4. تسود المنظمة أجواء الثقة بين الموظفين.
5. The employees in the organization work in the spirit of one team.						5. يعمل الموظفون في المنظمة بروح الفريق الواحد.
6. The organization gives enough space for the employees to submit proposals.						6. تعطي المنظمة مساحة كافية للموظفين لتقديم المقترحات.

Part IV: Organizational Behavior at the Organization Level Firas Al-Zoubi and Ahmed Al-Hunaiti. (2019)							الجزء الرابع: السلوك التنظيمي على مستوى المنظمة Firas Al-Zoubi, and Ahmed Al-Hunaiti. (2019)
Alternatives	1	2	3	4	5	الخيارات	
1. The organization develops the organizational structure periodically.						1. تقوم المنظمة بتطوير الهيكل التنظيمي بشكل دوري.	
2. The organization constantly updates the communication channels between the administrative levels.						2. تُحدَّث المنظمة قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية باستمرار.	
3. Employees can quickly communicate their ideas to leaders in the organization.						3. يستطيع الموظفون إيصال أفكارهم بسرعة للقيادات في المنظمة.	
4. The organization clearly defines the administrative authority.						4. تقوم المنظمة بتحديد الصلاحية الإدارية بوضوح.	

5. The culture of the organization is in harmony with the culture and values of the society.						5. تتناغم ثقافة المنظمة مع ثقافة المجتمع وقيمه.
6. The organization is concerned with developing the technology used constantly.						6. تهتم المنظمة بتطوير التكنولوجيا المستخدمة باستمرار.
Other Comments (just fill the table by giving the question numbers)				ملاحظات أخرى		
Questions That Need Reformulation						أسئلة تحتاج إعادة صياغة
Questions that may be misunderstood.						أسئلة غير واضحة
Questions That need proof reading						أسئلة خاطئة لغويا
Questions That are not in harmony with Omani culture and norms						أسئلة غير مرحب بها لأسباب تخص الثقافة والمبادئ العمانية
Questions that seem very long						أسئلة تبدو طويلة جدا
Other recommendations, remarks:						توصيات وملاحظات أخرى
Name and surname of the reviewer:				اسم ولقب المراجع:		
Job Title:				المسمى الوظيفي:		
Date :				التاريخ:		