



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

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني  
في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية  
فرع علوم تسيير، تخصص ادارة أعمال  
بعنوان

# أثر ممارسة نمط القيادة التحويلية على العمل الجماعي

دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة- فرع تقرت -

من إعداد الطالبتين: - بوخشبة أسماء

- بوطبيلة مريم

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 13/06/2022

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ. د/ بسيمان عبد المالك..... (أستاذ - جامعة ورقلة -) رئيسا

د/ بو علي ليندة..... (أستاذ محاضر-جامعة ورقلة-) مشرفا ومقررا

د/ غدير أحمد سليمة..... (أستاذ - جامعة ورقلة -) مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021





قاصدي مرباح ورقلة- الجزائر -  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني  
في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية  
فرع علوم تسيير، تخصص ادارة أعمال  
بعنوان

# أثر ممارسة نمط القيادة التحويلية على العمل الجماعي

دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة- فرع تقرت -  
الحدود الزمنية: ما بين 2022/03/20 الى غاية 2022/04/07.

من إعداد الطالبتين: - بوخشبة أسماء

- بوظبيلة مريم

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 13/06/2022

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ. د/ بسيمان عبد المالك..... (أستاذ - جامعة ورقلة -) رئيسا

د/ بو علي ليندة..... (أستاذ محاضر- جامعة ورقلة-) مشرفا ومقررا

د/ غدير أحمد سليمة..... (أستاذ - جامعة ورقلة -) مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021



## إهداء

إلى النفس التي شربت منها أكواب السعادة، إلى من رسمت على وجهها  
خطوط العذاب لأرى نور السعادة. إلى المعلمة والمربية والثمرة المباركة  
، إلى من هي يد عون أجدها في كل محنة إلى الغالية أمي  
(أطال الله في عمرها). إلى مثال الوفاء والفداء، إلى من ظل على الدوام  
شمعة تحترق لينير دربي في الظلام .

إلى من تتضاءل المعاني أمامه وتهوى وتضمحل العبارات لأجله وتنصهر  
أبي العزيز (أطال الله في عمره).

إلى من نقشت حروف اسمي معهم تحت دفتر واحد : إخوتي وأخواتي الأعزاء  
إلى جميع الأهل والأقارب و الأصدقاء، إلى زهرات حياتي اللواتي عاشرتهن طيلة مشواري  
الدراسي وتعلمت معهن معنى الحب والصدافة

مريم



## إهداء

الى عشاق العلم والمعرفة الهائمين على وجوههم في الارض يبحثون عن الفضيلة .  
الى اللذين قاما على امري وبذلا الغالي والنفيس تجاهي لنيل اسمى درجات العلم النبيلة.  
الا وهما الوالدين الكريمين .

اقول لهم انتم وهبتموني الحياة والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة وبالتالي اهدي لكما هذا  
العمل المتواضع .

حيث في البدا وفي الختام يرجع الفضل من بعد الله سبحانه وتعالى لهما.  
اسأل الله لهما دوام الصحة والعافية ، كما اهدي هذا العمل الى كل من علمني حرفا واصبح سنا  
برق يضيء لي الطريق.

الى اخوتي واخواتي وكل زملائي ورفقاء الدرب

الى الشموع التي تحترقتضياء الطريق للاخرين الاساتذة الاجلاء متعنا الله معكم بالصحة  
والعافية

الى كل هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع

أسماء

# الشكر

الحمد والشكر لله الحي القيوم أولا وأخيرا ، وامتثالاً لقوله صلى الله عليه وسلم

" من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

نتوجه بجزيل الشكر وجميل العرفان للأستاذة " بوعلي ليندة " التي تكرمت بقبول الإشراف

على هذه المذكرة وعلى جميع التوجيهات والملاحظات والنصائح.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بوافر التقدير والاحترام لأعضاء اللجنة المحترمين على عناء قراءة

المذكرة وقبولها وتصويبها .

وكذلك نتقدم بخالص الشكر إلى كل من درسنا من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح .

وفي الأخير نشكر كل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد.

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير ممارسة القيادة التحويلية على العمل الجماعي في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة - تقرت". للإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى الاستبيان كأداة لجمع البيانات. تم توزيع عينة الدراسة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، بحيث بلغ تعداد عينة الدراسة 84 عامل في المؤسسة. تم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية SPSS بالاعتماد على عدد من الأدوات الإحصائية مثل المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، تحليل الانحدار. من أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة هي أنه يمارس المسؤولين في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة - تقرت - سلوكيات القيادة التحويلية بدرجة جيدة و يمارس فيها العمل الجماعي بدرجة جيدة كذلك؛ هناك علاقة ارتباط مقبولة بين القيادة التحويلية و العمل الجماعي. العلاقة بينهما علاقة طردية أي أن زيادة الممارسة القيادة التحويلية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير طردي في مستوى العمل الجماعي بمقدار (0.662) من الوحدة الواحدة، وهذا يعني أن تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية له تأثير كبير على مستوى العمل الجماعي. كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق في ممارسة القيادة التحويلية و العمل الجماعي تعود إلى المتغيرات الديمغرافية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية؛ العمل الجماعي؛ تأثير؛ مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة - تقرت.

## Abstract:

This study aimed to know the extent of the impact of the practice of transformational leadership on teamwork in the Electricity and Renewable Energy Corporation - Touggourt." To answer the research problem and test hypotheses, the descriptive analytical approach was relied on, in addition to the questionnaire as a tool for data collection, and the distribution process was limited to a simple random sample method. The study sample numbered 84 workers in the institution. The data contained in the questionnaires were analyzed by using the SPSS statistical package based on a number of statistical tools such as arithmetic averages, standard deviations, correlation coefficients, and regression analysis. One of the most important findings that we reached through this study is that officials in the Electricity and Renewable Energy Corporation - Touggourt - practice transformational leadership behaviors to a good degree and teamwork is practiced in a good degree as well. There is an acceptable correlation between transformational leadership and teamwork. The relationship between them is a direct relationship, that is, increasing the practice of transformational leadership with one unit leads to a direct change in the level of teamwork by (0.662) from one unit, and this means that the application of transformational leadership behaviors has a significant impact on the level of teamwork. The study also showed that there are no differences in the practice of transformational leadership and teamwork due to demographic variables.

**Keywords:** Transformational leadership; Teamwork; Effect; Electricity and Renewable Energy Corporation – Touggourt.

## قائمة المحتويات



## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	إهداء الأول
II	إهداء الثاني
III	شكر
IV	ملخص باللغة العربي
IV	ملخص باللغة الانجليزية
V	فهرس المحتويات
VII	فهرس الجداول
VIII	فهرس الأشكال
أ-ج	توطئة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري و التطبيقي للقيادة التحويلية والعمل الجماعي و العلاقة بينهما</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : الأسس النظرية للقيادة التحويلية والعمل الجماعي
3	المطلب الأول: القيادة التحويلية كأحد مداخل القيادة الحديثة
3	الفرع الأول: ماهية القيادة الادارية
7	الفرع الثاني : مفهوم القيادة التحويلية
13	المطلب الثاني :الإطار النظري للعمل الجماعي
13	الفرع الأول :ماهية العمل الجماعي
18	الفرع الثاني: أبعاد العمل الجماعي/إيجابياته وسلبياته
20	خلاصة
21	المبحث الثاني : الدراسات السابقة و مجالات الاستفادة منها
21	المطلب الأول: الدراسات السابقة
21	الفرع الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية
23	الفرع الثاني :الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
24	المطلب الثاني : مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها.
24	الفرع الأول: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
25	الفرع الثاني: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة
26	خلاصة الفصل الاول
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لاثر ممارسة نمط القيادة التحويلية على العمل الجماعي لشركة الكهرباء والطاقة المتجددة -تفرت-</b>	
28	تمهيد

29	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
29	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
29	الفرع الأول: منهج الدراسة
29	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
34	المطلب الثاني: الأدوات والأساليب المستخدمة في الدراسة
34	الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
35	الفرع الثاني: معامل صدق وثبات الأداة
36	المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج
36	المطلب الأول: إختبار إجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المسؤولين في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة -تقرت- لنمط القيادة التحويلية
36	الفرع الأول: تحليل محور القيادة التحويلية بصفة عامة
37	الفرع الثاني: تحليل عبارات أبعاد القيادة التحويلية
39	المطلب الثاني: إختبار إجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المسؤولين في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة -تقرت- للعمل الجماعي
40	الفرع الأول: تحليل محور العمل الجماعي بصفة عامة
40	الفرع الثاني: تحليل عبارات أبعاد العمل الجماعي
43	المطلب الثالث: تأثير القيادة التحويلية على أبعاد العمل الجماعي
43	الفرع الأول: إختبار العلاقة الإرتباطية بين القيادة التحويلية والعمل الجماعي
44	الفرع الثاني: تحليل التباين الأحادي <b>ANOVA<sup>a</sup></b>
44	المطلب الرابع: إختبار الفرضيتين "توجد فروقات في مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة لممارسة القيادة التحويلية والعمل الجماعي تعزى للمتغيرات الديمغرافية"
44	الفرع الأول: إختبار الفرضية "توجد فروقات في مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة لممارسة القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الديمغرافية"
45	الفرع الثاني: إختبار الفرضيتين "توجد فروقات في مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة لممارسة العمل الجماعي تعزى للمتغيرات الديمغرافية"
46	خلاصة
48	الخاتمة
50	قائمة المراجع والمصادر
53	الملاحق

## قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
05	(1-1) أنماط القيادة الادارية
24	(2-1) مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
29	(1-2) لتعريف شركة الكهرباء والطاقات المتجددة-تقرت-
31	(2-2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية
34	(3-2) درجات سلم ليكارت الثلاثي
35	(4-2) طول الخلايا حسب مقياس ليكارت الثلاثي
36	(5-2) قياس معامل الثبات والصدق ألفا كرونباخ
36	(6-2) المتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة لسلوكيات القيادة التحويلية
37	(7-2) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء التأثير المثالي
38	(8-2) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء الحافز الالهامي
38	(9-2) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء الاستثارة الفكرية
39	(10-2) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء الاعتبارية الفردية
40	(11-2) المتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة لسلوكيات العمل الجماعي
40	(12-2) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء الثقة
41	(13-2) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعءالاتصال
42	(14-2) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء ادارة الصراعات والخلافات بين الاعضاء
42	(15-2) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء وضع الأهداف
43	(16-2) نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط بين نمط القيادة التحويلية والعمل الجماعي.
44	(17-2) قيم تباين خط الأنحدار لمتغيرات الدراسة تحليل التباين الأحادي <sup>a</sup> ANOVA
45	(18-2) فروق في مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة لممارسة القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الديمغرافية
45	(19-2) فروقات في مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة لممارسة العمل الجماعي تعزى للمتغيرات الديمغرافية

## قائمة الاشكال

## قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
5	أنماط القيادة الادارية	(1-1)
7	أنماط القيادة الحديثة	(2-1)
12	الفرق بين جماعات العمل وفرق العمل	(3-1)
14	ابعاد القيادة التحويلية	(4-1)
17	النظريات الاربعة المفسرة لتكوين ونشوء الجماعة	(5-1)
18	العوامل التي تؤثر على فاعلية فريق العمل و العمل الجماعي	(6-1)
32	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(1-2)
32	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	(2-2)
33	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوهل العلمي	(3-2)
33	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة المهنية	(4-2)
34	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية	(5-2)

## قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق
53	الملحق رقم (01)
57	الملحق رقم (02)
57	الملحق رقم (03)





# مقدمة

## توطئة:

إن التقدم والتطور وتحقيق الاداء الذي تتطلع إليه المؤسسات المختلفة على جميع الاصعدة وفي مختلف المجالات يتطلب توفير قادة أكفاء على مستوى يتناسب وحجم الطموحات و التحديات التي تمثلها وتتضمنها عملية التطوير المنشودة. حيث يعتبر تمكين القادة من صقل مهاراتهم القيادية واستكمالها بحيث يصبحون قادرين على قيادة مؤسساتهم من خلال التأثير الايجابي المباشر وغير المباشر على العاملين الذين يمثل تفاعلهم الايجابي مع بعضهم بعضا ومع قياداتهم، المحور الرئيسي في النجاح العمل و تطويره و زيادة الانتاج فيه.

هنا تعتبر مكانة القائد مهمة جدا لتوفير الجو الملائم الذي يساعد الموارد البشرية على البقاء ويزيد من رغبتها في المواصلة مع المنظمة لأطول فترة ممكنة، حيث يلعب سلوك القائد دورا مهما في التأثير على سلوك فريقه داخل المؤسسة، فالقائد الجيد هو الذي يجعل مرؤوسيه يحبون العمل ويصلون إلى درجة كبيرة من الرضى والقبول، وهنا يلتزم على القائد اتباع عدد من السلوكيات التي تساعد على جعل المرؤوسين يتعلقون بالمؤسسة. فقد أصبح النخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة التي تعتمد على الهرمية والمركزية في اتخاذ القرارات أمرا ضروريا من أجل مواكبة التغييرات الحاصلة في بيئة المؤسسات، حيث أصبح القائد مطالبا بتبني نمط قيادي جيد يتسم بخصوصيات وميزات تساعد على التكيف مع كل ما قد يحدث للمؤسسة سواء على مستوى بيئتها الداخلية أو الخارجية.

حاليا المنظمات لم تعد بحاجة الى مديرين بل الى قادة يعملون على اقناع من حولهم برؤى منظماتهم ورسالتها لاحداث التغيير المناسب، فظهر ما يسمى بالقيادة التحويلية، وهو من الأساليب التي ظهرت حديثا في مجال القيادة على يد عالم التاريخ و السياسة الامريكية بيرنز، ويقوم هذا الاسلوب على أساس وجود علاقة مشتركة لكل من القادة و فريق العمل. ومن أهمها يميز نمط القيادة التحويلية القدرة العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات و التطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين و نقلهم الى أعلى معايير المسؤولية الأخلاقية وتحفيزهم على عدم تغليب مصالحهم الذاتية على مصلحة الفريق.

**أولا: إشكالية الدراسة:** بناء على ما تم تقديمه سابقا يمكن أن نطرح الإشكالية التالية:

"إلى أي مدى يمكن أن تؤثر ممارسة القيادة التحويلية على العمل الجماعي في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة - تقرت-؟"

وللاجابة على الإشكالية الرئيسية تم طرح التساؤلات التالية:

- 1- ماهي درجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية لدى مدراء مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة - تقرت- ؟
- 2- ماهو مستوى ممارسة العمل الجماعي في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة - تقرت- ؟
- 3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مستوى القيادة التحويلية و العمل الجماعي ؟
- 4- هل توجد فروقات في مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة لممارسة القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الديمغرافية ؟
- 5- هل توجد فروقات في مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة للعمل الجماعي تعزى للمتغيرات الديمغرافية ؟

## ثانيا : فرضيات البحث

من خلال الأسئلة المطروحة وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة ، يمكن وضع الفرضيات التالية:

- 1- يمارس المسؤولون سلوكيات القيادة التحويلية في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة - تقرت- بدرجة جيدة.
- 2- يمارس العمل الجماعي في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة - تقرت- بدرجة جيدة.

3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسة نمط القيادة التحويلية والعمل الجماعي في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة -  
تقرت-

4-توجد فروقات في مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة لممارسة القيادة التحويلية بأبعادها تعزى للمتغيرات الديمغرافية ( الجنس، العمر،  
الاقدمية، المؤهل العلمي، الفئة المهنية).

5-توجد فروقات في مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة للعمل الجماعي تعزى للمتغيرات الديمغرافية الديمغرافية ( الجنس، العمر، الاقدمية،  
المؤهل العلمي، الفئة المهنية).

### ثالثا:أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول مفهوما اداريا مهما وهو القيادة التحويلية حيث يعتبر من المفاهيم الحديثة والتي ترتبط بالعديد من المتغيرات  
التنظيمية و السلوكية ومنها العمل الجماعي الذي هو محور دراستنا ونقسم أهمية هذا الموضوع في جانبين أهمية نظرية وأخرى علمية.

✓ **الأهمية النظرية** : تبرز أهمية الدراسة من خلال اهتمام الكثير من الباحثين بدراسة هذا الموضوع إضافة إلى ما ستضيفه هذه الدراسة  
والدراسات المتصلة بالموضوع من إثراء معرفي للدراسات الإدارية ، والتوجه نحو التطوير المعرفي وإتاحة المجال نحوى التعرف على أبعاد  
القيادة التحويلية وأثرها على العمل الجماعي في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة - تقرت - .

✓ **الأهمية العملية** : أما على المستوى العملي فمن المفترض أن تعطي نتائج هذه الدراسة تصورا واضحا على مدى ممارسة القادة على  
مستوى مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة - تقرت - لنمط القيادة التحويلية ومستوى العمل الجماعي لتكون ربما منطلق لبرنامج  
التطوير والتدريب مستقبلا، كما من الممكن أن تلفت هذه الدراسة النظر إلى أهمية تطبيق نمط القيادة التحويلية الذي يعتبر نمط قيادي  
حديث يوحد طرق تفكير القادة والرؤساء والمدراء على حد سواء لتحقيق أهداف المنظمات .

كما يمكن لهذه الدراسة التزويد بمعلومات موثوقة مستمدة من واقع دراسة ميدانية ، وأخيرا نأمل أن تساهم هذه الدراسة بإضافة علمية في مجال  
الإدارة خصوصا من الناحية التطبيقية.

### رابعا:أهداف الدراسة:إن الاهداف الذي نسعى إليها من خلال دراسة هذا الموضوع تتمثل في:

1. التعرف على مدى توفر سمات وخصائص القيادة التحويلية بمؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة تقرت.
2. التعرف على إذا ما كان تطبيق نمط القيادة التحويلية يساعد على رفع مستوى العمل الجماعي وانجاز الاعمال بشكل أفضل.
3. التعرف على العلاقة التي تربط القيادة التحويلية بالعمل الجماعي من خلال معرفة العلاقة بين أبعاد كليهما.
4. توضيح دور العمل الجماعي في التماسك بين أعضاء الفريق.
5. تشخيص القصور في نمط القيادة التحويلية للقادة في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة تقرت.
6. التعرف على أهمية العمل الجماعي في تحسين انجاز الاعمال.

### خامسا:حدود الدراسة:

✓ **الحدود الموضوعية:** موضوع الدراسة يكمن في تأثير القيادة التحويلية على العمل الجماعي في مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة تفرقت.

✓ **الحدود الزمنية:** تم إجراء إجراء هذه الدراسة في مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة - تفرقت - ما بين 2022/03/20 الى غاية 2022/04/07.

✓ **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة - تفرقت -.

✓ **الحدود البشرية:** شملت هذه الدراسة على جميع فئات العمال لدى مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة - تفرقت -

### سادسا : منهج البحث والادوات المستخدمة:

من أجل الوصول إلى هدف البحث والإجابة عن الأسئلة التي ضمن الإشكالية، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على جميع المعلومات المتعلقة بالدراسة من مراجع ومقالات وأطروحات للامامبالجانب النظري أما الجانب التطبيقي اعتمدنا على منهج دراسة الحالة بالاستعانة بمجموعة من وثائق المؤسسة، بالإضافة إلى استبانة لجمع المعلومات واقتصرت عميلة التوزيع على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، تم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية SPSS بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، تحليل الانحدار.

### سابعا: هيكل الدراسة:

للتفصيل في موضوع أثر ممارسة نمط القيادة التحويلية على العمل الجماعي، تم تقسيم الدراسة الى فصلين إثنين، يشمل الفصل الأول على الاطار النظري و التطبيقي للقيادة التحويلية والعمل الجماعي، وقسمنا هذا المبحث الى مطلبين، المطلب الاول تناولنا فيه القيادة التحويلية كأحد مداخل القيادة الحديثة حيث تطرقنا في البداية الى ماهية القيادة الإدارية، أهميتها وأماطها، قبل التفصيل في مفهوم القيادة التحويلية خصائصها، أهميتها وأبعادها، أما المطلب الثاني فقد خصص للمتغير التابع الا و هو العمل الجماعي من حيث المفهوم و الأبعاد. في المبحث الثاني تعرفنا على مجموع الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دراستنا واستنتج مجالات الاستفادة من هذه الدراسات.

الفصل الثاني خصص للدراسة الميدانية لشركة الكهرباء والطاقة المتجددة -تفرقت- واحتوى على مبحثين ، المبحث الاول تطرقنا فيه الى الطريقة والادوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، واحتوي على مطلبين الاول تناولنا الطريقة المعتمدة في الدراسة والمطلب الثاني تناولنا الادوات والاساليب المستخدمة في الدراسة، المبحث الثاني تطرقنا الى عرض ومناقشة النتائج واحتوى على اربع مطالب، المطلب الاول اختبرنا فيه صحة الفرضية الاولى، والمطلب الثاني اختبرنا فيه صحة الفرضية الثانية، والفرضية الثالثة اختبرنا فيه صحة الفرضية الثالثة، والمطلب الرابع اختبرنا فيه صحة الفرضية الرابعة والخامسة.

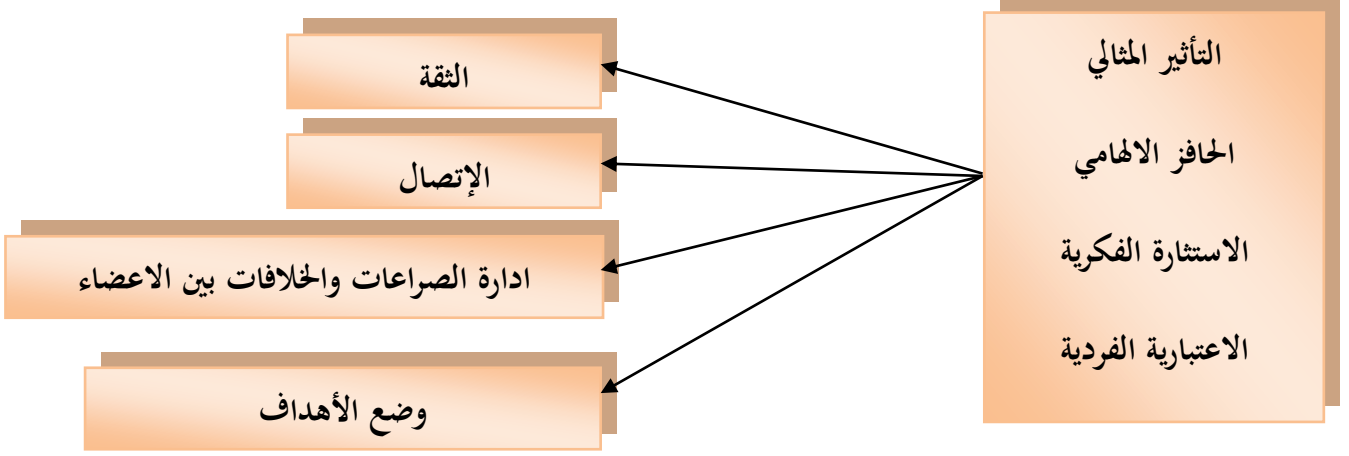
ثامنا : نموذج الدراسة :

المتغير المستقل

أبعاد القيادة التحويلية

المتغير التابع

أبعاد العمل الجماعي



الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي  
للقيادة التحويلية والعمل الجماعي و العلاقة  
بينهما

**تمهيد**

إن القيادة التحويلية تعتبر من أكثر النظريات القيادية شهرة فهي تقوم على أحداث تغييرات جذرية عن طريق اقناع المرؤوسين للنظر الى ابعاد من المصالح الشخصية وتوسيع اهتمامهم وتعميق مستوى ادراكهم عن طريق التأثير والتحفيز والالهام والتنشيط الفكري واهتمامهم الانسانية لتحقيق آمال كبيرة وأداء أكثر، وعلى هذا الاساس تعتبر القيادة التحويلية الانسب في عصر التميز والتفوق والمنافسة التي اجتاحت العالم، كما تعتبر الاداة المحركة لدافعية العاملين نحو الاعمال وانجازها بشكل يفوق توقعاتهم، من خلال التأثير على سلوكياتهم لجعل أدائهم اكثر كفاءة وفاعلية. من خلالالمبحث الاول من هذا الفصل سيتم التطرق للاطار النظري المتعلق بالقيادة التحويلية و العمل الجماعي، أما العلاقة بين المتغيرين سيتم شرحها من خلال الدراسات السابقة التي ستعرض في المبحث الثاني.



## المبحث الأول : الأسس النظرية للقيادة التحويلية والعمل الجماعي

إن القيادة الحكيمة هي التي تكون قادرة على قيادة الآخرين من أجل تحقيق إنجازات متميزة وهذا النوع من القيادة يكون له السبق في فهم الوضع الحالي وما يؤثر عليه من مستجدات كما أنها ستكون قادرة على فهم ما سيكون عليه مستقبلاً، حيث تنظر إليه بطريقة ذكية وتعمل على تطويره لخدمة أهدافها.

### المطلب الأول: القيادة التحويلية كأحد مداخل القيادة الحديثة

تعد القيادة من الموضوعات التي شغلت العالم من القدم، وعلى الرغم من باتفاق العديد من الباحثين والدارسين على استراتيجيات القيادة الكفؤة والفعالة ، إلا أن ما صلح منها بالماضي لا يصلح في الوقت الحاضر أو مستقبلاً.

### الفرع الأول : ماهية القيادة الادارية

نستعرض فيما يلي تعريف القيادة والقيادة الإدارية كونهما جزء لا يتجزأ من القيادة التحويلية، الا أنهما يختلفان بشكل عام وذلك أن القيادة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولاً في ممارسة نشاطها، ثم على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية، بالإضافة إلى ذلك نجد أن القيادة الإدارية تمثل العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات ، ونستعرض فيما يلي أهم التعريفات التي قدمها الباحثون.

### أولاً:تعريف القيادة الادارية:

- عرفها (Bass) "بأنها العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب". عرفها ليكرت (Likert) "بأنها المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة". كما عرفها كل من فكنز وبرثوث "بأنها فن التنبؤ بين الأفراد والجماعات و شحذ همهم لبلوغ غايات منشودة"<sup>1</sup>.

- عرف السيد القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة قصد تحقيق هدف معين.<sup>2</sup>

من التعاريف السابقة للقيادة نستخلص مايلي:

- 1- القيادة سلوك اجتماعي لتحقيق أهداف مخططة.
  - 2- القيادة تفاعل متبادل بين القائد ومرؤوسيه يؤثر فيهم ويتأثر بهم.
  - 3- القيادة تحقق رضا العاملين وتزيد تماسك الجماعة
  - 4- القيادة تختلف تبعاً للثقافة التنظيمية والبيئة المحيطة
  - 5- القيادة تشجع وتعاون وتحفز وتولد روح الفريق بين أفراد الجماعة.
- نستنتج مما سبق أن القيادة الإدارية هي ممارسة يستطيع من خلالها المدراء من توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف من خلال السلطة الرسمية الممنوحة لهم.

1-محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية ، ط2 ، عمان ،دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، 2010، ص57.  
2- زنود يونس، العافر محمد، أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة بومرداس، جوان 2017، ص11.

**ثانياً: أهمية القيادة الإدارية :**

تمثلت أهمية القيادة الإدارية فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- أنها حلقة وصل بين العاملين ومن بين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية
- 2- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات السياسية.
- 3- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- 4- تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- 5- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم موارد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

**ثالثاً: عناصر القيادة الادارية:**

إن القيادة هي دور جماعي إذ لا يمكن لأي إنسان أن يكون قائداً بمفرده وإنما يستطيع أن يمارس القيادة من خلال مشاركته الفعالة في جماعة ما ضمن إطار موقف معين.<sup>2</sup>

- 1- وجود الجماعة: حيث القيادة في حقيقتها أحد المظاهر الإجتماعية التي نشأت بنشوء المجتمعات، فعندما يوجد لدينا مجتمع ما، وأن كان محدوداً، يصبح هناك حاجة للقيادة.
- 2- وجود هدف مشترك: أن دور القيادة هو السعي لتوحيد الأهداف والعمل على تحقيق التقارب بينها.
- 3- التناسق والإنسجام: أن وجود الجماعة لا يكفي لإنجاح القيادة في تحقيق الأهداف المنظمة، لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وإنسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها.
- 4- القدرة على التأثير: أن جوهر لب معنى القيادة هو القدرة على التأثير في سلوك الجماعة وهي تعتبر الخطوة التنفيذية التي تتمثل في الممارسة الفعلية للقيادة.
- 5- القائد: والقائد نوعان بشكل عام، قادة طبيعيين وقادة إداريون ولما كانت القيادة كأية مهارة أخرى تكتسب عن طريق التعلم والتدريب فإننا نجد أن هناك العديد من الأفراد لهم موهبة القيادة إعتقاداً على إمتلاكهم الخصال وصفات إنتقلت إليهم بالوراثة.<sup>3</sup>

**رابعاً: أنماط القيادة الإدارية:**

هناك علاقة وثيقة الصلة بين النمط القيادي وفعاليات المؤسسات ونجاحها في أداء رسالتها لذا فالقائمون على تطوير منظمات الأعمال وتحقيق ما يسمى بالاعتماد والجودة، مطالبون بالبحث عن القيادة أولاً وبعد ذلك يولون تطوير هذه القيادة عناية كبيرة ففاعلية القيادة تؤدي الى فعالية المنظمة والعكس صحيح.

يتشكل النمط القيادي الاداري من مجموع السمات والصفات والسلوكيات التي تحدد طريقة عمل القائد وكيفية تعاملته مع أتباعه من أجل التأثير فيهم بغية تحقيق الأهداف، وبهذا يكون النمط القيادي هو تلك المكونات المساهمة في إحداث وتكوين سلوك القائد مع الآخرين، ولقد توصلت الدراسات التي تناولت أنماط القيادة إلى العديد من الانماط والتي سنقسمها إلى نوعين وهما أنماط القيادة التقليدية أنماط القيادة الحديثة.

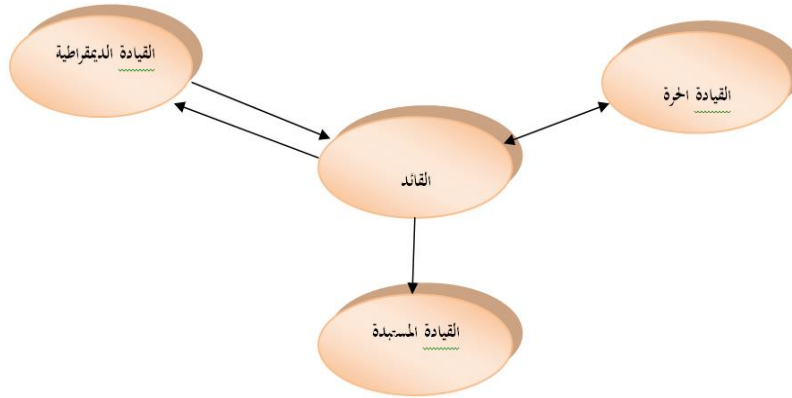
<sup>1</sup> أسامة خيرى، القيادة الإدارية، المملكة الاردنية الهاشمية، دار الراه لل نشر والتوزيع، 2012، ص 21.

<sup>2</sup> طرس الحلاق، مرجع سبق ذكره، ص 22.

<sup>3</sup> حسن ماهر محمد، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط 1 المملكة الأردنية الهاشمية، دار الكندي للنشر والتوزيع، 2014، ص 22

1-1-الانماط القيادة التقليدية: موضحة في الشكل 1-1.

الشكل (1-1) أنماط القيادة التقليدية



المصدر: بلال خلف السكارنة، القيادة الادارية الفعالة، عمان، دار المسيرة، 2010، ص 178.

✓ القيادة الأوتوقراطية Autocratic Leadership: تأخذ هذه القيادة اتجاهها استبداديا، و ارغاميا وتسلطيا ويظهر ذلك في

العلاقة بين كل من القائد والأتباع والمناخ الاجتماعي السائد.<sup>1</sup>

✓ القيادة الديمقراطية Democratic leadership: تقع هذه القيادة بين القيادة المستبدة والقيادة بالمشاركة والقائد هنا

يحتفظ بحق اتخاذ القرارات النهائية ويترك الأعمال التطبيقية والحلول والقرارات التشغيلية للعاملين.<sup>2</sup>

✓ القيادة الحرة (الفوضوية) (Hands-off Leadership): وفيه يترك القائد الحرية للأفراد لاتخاذ قراراتهم لاعتقاده أن ذلك

يجعله محبوبا من أفراد المجموعة، أو لنوع من اللامبالاة.<sup>3</sup>

وهناك بعض المراجع تضيف نمطا رابعا وهو: القيادة الغير موجهة : هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد من ذوي المستويات

العقلية والعلمية و الأكاديمية العالية كما في مؤسسات البحث العلمي والدراسات المتخصصة ومراكز العلوم الطبية وغيرها، في هذا النوع من القيادة

يتنازل المدير لمؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح في حكم المستشار فهو لا يسيطر على مؤوسيه بطريقة مباشرة ولا يحاول أن يؤثر عليهم

بطريقة غير مباشرة.<sup>4</sup>

جدول (1-1) المقارنة بين أنماط القيادة التقليدية

القيادة الحرة	القيادة الديمقراطية	القيادة الاستبدادية
- تفويض كامل للسلطة لا توجيه	- الرقابة أقل	- الرقابة مشددة

رضوان كواشي، النمط القيادي وعلاقته بتناسك جماعة العمل في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2017، ص 20.<sup>1</sup>

أسامة خيرى، نفس مرجع سابق، ص 140.<sup>2</sup>

بطرس العلاق، القيادة الإدارية، الأردن-عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص 22.<sup>3</sup>

<sup>4</sup> قاسم شاهين يرسم العمري ، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة سانت كليمنتس، العراق 2009 ، ص 29.

- إطاء الأوامر	- تقديم الاقتراحات	- يتهرب من اتخاذ القرارات
- يتخذ القرارات وحده	- يستشير الجماعة عند اتخاذ القرارات	- لا يخطط
- التخطيط دون استشارة الجماعة	- التخطيط من خلال الجماعة	- يمارس سلوك عدم التدخل
- يمارس سلوك القائد الموجه	- يمارس سلوك القائد المشارك	- يعزز الفوضى
- يعزز التبعية	- يعزز الاستغالية	

المصدر: بطرس العلق، مرجع سابق ذكره، ص 22.

## 2- أنماط القيادة الحديثة: و هي

✓ القيادة التحويلية: موضوع بحثنا سنفصل فيه لاحقاً.

✓ القيادة التبادلية: هو أسلوب قيادي يركز فيه المدير على توضيح أهداف العمل الذي يقوم به المرؤوس وكيفية أداء هذا العمل والمكافآت التي سيحصل عليها عند تحقيق هذه الأهداف بنجاح. حيث تعتمد هذا النمط على بناء علاقة توافق بين القائد والمرؤوسين، فالمرؤوسين مطالبين بقبول سلطة القائد وفي المقابل ذلك يتلقون مكافآت والثناء و الإجراءات التأديبية في حالة عدم الالتزام بمسؤولياتهم<sup>1</sup>.

✓ القيادة الخادمة: يعرف هذا النمط بأنه عملية تطوير رؤية واستراتيجية وأفكار والتعايش مع القيم والمبادئ التي تدعم هذه الأفكار والتي تؤثر في الآخرين، أو هي انعكاس لإيثار القائد والاهتمام باحتياجات المرؤوسين وتركيزها على الاعتبارات الاخلاقية في العلاقة بين القائد ومرؤوسيه<sup>2</sup>.

✓ القيادة الاصلية: عرفت بأنها التأثيري الايجابي لسلوكيات الوعي والتنظيم الذاتي كل من القادة و المرؤوسين وتحفيزها لنمو الشخصي الايجابي وتنمية الذات، كما عرفت بأنها أحد أنماط السلوك القيادي الذي يعمل على تشجيع القدرات النفسية والمناخ الاخلاقيا لاجبايين لتحقيق أكبر قدر من الوعي الذاتي والمنظور الاخلاقي والمعالجة المتوازنة للمعلومات والشفافية العلائقية لقادة العمل والمرؤوسين وتعزيز التنمية الايجابية الذاتية لهم معا<sup>3</sup>.

✓ القيادة الاخلاقية: يمكن تعريفها بأنها استخدام سلوكيات تستند إلى قيم معيارية و أخلاقية من طرف القائد وتعزيز مبدأ التشاور في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها مع مراعاة أهداف الافراد والمجتمع ككل، ونشر وتعميم مثل هذه السلوكيات بين كل العاملين في المؤسسة<sup>4</sup>.

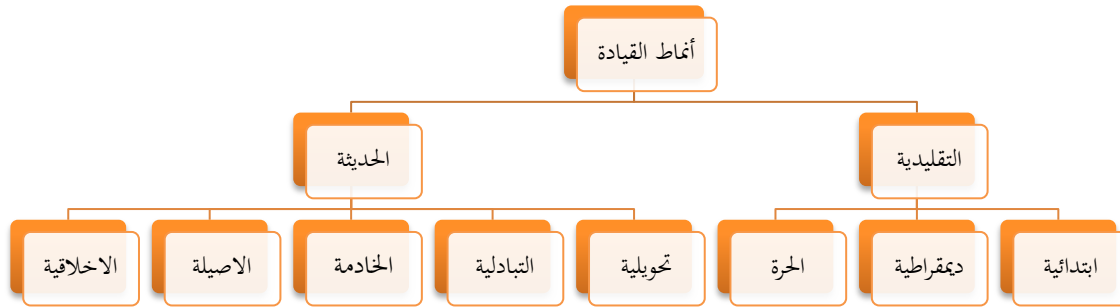
<sup>1</sup>عثمان محادين، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2016، ص 19

<sup>2</sup>راضي بن تركي عدي و الشمري، واقع ممارسات أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الاقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، مجلة العلوم الربوية النفسية، العدد 08، المجلد 03، 2019، ص 6.

<sup>3</sup>اكرام محسن مهدي الياسري، حسين حرجية غايل، سلوكيات القيادة الاصلية وتأثيرها في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية. دراسة ميدانية استكشافية تحليلية لاراء عينة من القادة والتابعين في بعض كليات جامعة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 11، العدد 43، 2015، ص 79.

<sup>4</sup> فعودة نصرالدين " أثر ممارسة نمط القيادة الاخلاقية على الالتزام التنظيمي -دراسة حالة عينة من الاساتذة في جامعات الشرق الجزائري" اطروحة دكتوراه جامعة قاصدي مرياح ورقلة 2021- ص 20.

### الشكل (1-2) أنماط القيادة



المصدر: من اعداد الطالبتان

### الفرع الثاني: مفهوم القيادة التحويلية

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري إذ ظهر في أواخر السبعينات من القرن العشرين على يد (Burns) في كتابه (القيادة) وتدعو القيادة التحويلية إلى التغيير والتطوير الدائمين في المنظمة لمواجهة التطورات في البيئة الداخلية والخارجية. قد شهدت القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً من خلال إسهامات (Bass) عندما طرح نظرية منهجية القيادة التحويلية ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي.

### أولاً: تعريف القيادة التحويلية:

- عرفها باس وافولو (Bass & Avolo 1997,p20) بأنها " العملية التي يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منها بالآخر للوصول إلى مستويات الدافعية والأخلاق والرضا الوظيفي والإنجاز".<sup>1</sup>
- وينظر (Conger 2002) للقيادة التحويلية على أنها " تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وابداعياً وتحويل إهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة".<sup>2</sup>
- وتدعو القيادة التحويلية إلى التغيير والتطوير الدائمين في المنظمة لمواجهة التطورات في البيئتين الداخلية والخارجية ويتطلب مثل هذا التغيير قيام القيادة التحويلية ثلاث فعاليات أساسية:<sup>3</sup>
- أ) توليد رؤية متجددة تجاه المستقبل للمنظمة على أن تمتد هذه الرؤية إلى جميع الأجزاء والوحدات في المنظمة.
- ب) إحداث القبول الجماعي لكل ما هو جديد وحديث من قبل المعنيين في المنظمة.
- ج) توفير كل ما هو مطلوب لإحداث التغيير في عموم المنظمة سواء كان ذلك على صعيد المستلزمات التقنية أو المالية أو التسويقية أو الإدارية.
- ويرى (إسحاق حمدان) بأنها " ذلك النمط القيادي الذي يوضح مدى تأثير القائد في المرؤوسين من حيث تحفيزهم إلهامهم ودفعهم نحو إتقان العمل بما ينسجم مع أهداف المنظمة".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عثمان محادين، نفس مرجع سابق، ص 19.

<sup>2</sup> حافظ عبد الكريم، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركة التأمين الأردنية، ماجستير، جامعة الشرق الأوسط كلية الأعمال، 2012، ص 25.

<sup>3</sup> حافظ عبد الكريم، نفس مرجع سابق، ص 28.

- القيادة بمفهومها البسيط، " هي تلك العملية التي تغير الأفراد وتحولهم، وبعبارة أخرى، هي عملية يؤثر فيها القائد على الآخرين من خلال تغيير إدراكهم لما هو مهم"، وعرفها (Burns.J. Macgregor) بأنها " تلك العملية التي تحدث عندما يتفاعل شخص أو أكثر مع الآخرين، بطريقة تجعل القادة والأتباع يرفعون بعضهم البعض، إلى مستويات أعلى من الدافعية والأخلاق، وحسب هذا التعريف فإن القيادة التحويلية لا تركز على العلاقة الكلاسيكية بين القائد والأتباع، بل تقوم على تعزيز المثل العليا والقيم الأخلاقية المشتركة بغية دفعهم لرفع مستوى أدائهم، من أجل تحقيق مصالح جميع أطراف التنظيم".<sup>2</sup>

- يعرفها (شقوارة) القيادة التحويلية بأنها "عملية مستمرة يقوم من خلالها القائد بالتغيير من قيم المرؤوسين ودوافعهم الحالية و تحويلها للمصالح العام للمنظمة، من خلال صياغة رؤية مستقبلية تدعم وضع المنظمة المستقبلي".<sup>3</sup>

- ويعرفها زيباني بأنها " القيادة التي تؤكد على بناء رؤية واضحة للمنظمة، وتشجع الأفراد العاملين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل على تغيير أو تعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية".<sup>4</sup>

- عرفها كنعان بأنها " القيادة التي تحول الأفراد للأفضل، وتركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل".<sup>5</sup>

- عرفها Tichy and Devanna على أنها " العملية التي تتضمن خطوات متتالية، تشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، إيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عمل مؤسسي".<sup>6</sup>

- هي كذلك " النمط القيادي الذي يهتم بالعاملين، من خلال رفع مستوى أخلاقهم، وتطويرهم وتحفيزهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".<sup>7</sup>

- تعرف القيادة التحويلية بأنها " القيادة التي تضع رؤية واضحة لمؤسساتها وتعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة كليًا تتوافق مع متطلبات المستقبل".<sup>8</sup>

ومما سبق نستنتج أن القيادة التحويلية هي التأثير في المرؤوسين وتغيير ادراكهم وتوجيه أهدافهم وتوحيدها لتحقيق أهداف المنظمة.

### ثانيا: خصائص القيادة التحويلية:

تتميز القيادة التحويلية بعدة خصائص منها<sup>9</sup>:

1- الكارزماتية: عرفها هاوس (House 1997) أنها طبيعة السلوك الذي يصدر عن القائد حيث يجعله ذا شخصية جذابة،

والجاذبية يمكن أن تكون موجهة ذاتيا بمعنى الإحساس العالي بالذات مما يؤدي إلى دافعية أقوى، وأداء أفضل مما كان متوقعا.

<sup>1</sup> سعد عثمان أحمد المهلاوي، "القيادة التحويلية ومساهماتها في تفعيل مراحل إدارة الأزمات في ظل انتشار وباء كورونا"، مجلة البحوث والدراسات التجارية، مجلد 04، عدد 02، سبتمبر 2020، ص 98.

<sup>2</sup> حميد زرقوط، جبار بوكثير، "التوجه نحو القيادة التحويلية"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة الإدارية، العدد 02، (جوان 2021)، ص 464.

<sup>3</sup> محمد بن فوزي الغامدي، القيادة التحويلية، الدمام، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2021، ص 11.

<sup>4</sup> محمد بن فوزي الغامدي، نفس مرجع سابق، ص 11.

<sup>5</sup> محمد بن فوزي الغامدي، نفس مرجع سابق، ص 11.

<sup>6</sup> أسامة خيري، نفس مرجع سابق، ص 95.

<sup>7</sup> عليلي نادية، طيباوي أحمد، (أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 14 العدد 01، (08-06-2021)، ص 254.

<sup>8</sup> حامد محمدواخرون "علاقة القيادة التحويلية بإدارة الصراع التنظيمي"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 01، (14-06-2019)، ص 392.

<sup>9</sup> عايد عويض العطوي، أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي، (ماجستير)، جامعة مؤتة، 2011، ص 23.

2- **الرؤيا** : وهي المستقبل الجذاب والمثالي للمنظمة المراد تحقيقه والقادة التحويليون أصحاب رؤيا يقودون الأتباع باتجاه مسار ربط الحاضر بالمستقبل ، وشحن طاقات الأتباع بالإضافة إلى مساعدة الناس في إيجاد معنى لعملهم وفي إيجاد معايير للتغيير، والتطوير الذاتي لأنفسهم.

3- **التمكين** : وهو القدرة على تحفيز الناس، وشحن الطاقات، وتمكين الآخرين وجعلهم يستمتعون بهذا الإحساس ، مما يؤثر على المبادرة في تنفيذ المهام بفعالية وكفاءة ، لأنه في تمكينهم يصبحون ملتزمين في العمل بشكل أكثر ، ويأخذون على عاتقهم مسؤولية العمل ، ويبدلون أقصى ما لديهم لإنجاز أعمالهم المطلوبة.

4- **التغيير** : وهو من أهم خصائص القيادة التحويلية ، حيث يشمل على عدة أبعاد وهي : التغيير في الإستراتيجية ، والهيكلي، والأفراد، والسلوك ، فالمنظمات بحاجة إلى تطوير استراتيجياتها، وهياكلها ، وبحاجة إلى تغييرات كلية، وليست جزئية لذا يكون التغيير شاملا وليس جزئيا كما أن دور القائد يكمن في تهيئة الأفراد نحو التغيير، وتقبل التغيير وتخفيف مقاومتهم له، حيث تكون المنظمة والأفراد جاهزين لتقبل هذا التغيير.

### ثالثا: أهمية القيادة التحويلية:

يرى الباحثون أن القادة التحويليون هم أكثر في المواقف غير المتكررة أو البيئات المتصفة بالتغيير وعدم التأكد وقد ناقش الباحثون العوامل التي أكسبتها قوة وأهمية، والتي يمكن تلخيصها في أربعة عوامل وهي<sup>1</sup>:

- أن القيادة التحويلية بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا.

- صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب الذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المؤسسة، وقد أثبتت التجارب والدراسات العلمية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيدا يمكن أن تحسن فعالية المديرين.

- تحمل القيادة التحويلية فكرة " المسؤولية الأخلاقية" التي بدورها تشكل عنصراً فعالاً في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المؤسسة، وتسهل هذه الفكرة إكتساب السلوك التعاوني داخل المؤسسة.

- إن القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أي مؤسسة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المؤسسات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.

كما يمكن أن تبرز أهمية القيادة التحويلية فيما يلي<sup>2</sup>:

- السعي إلى تطوير قدرات العاملين وتمكينهم، وجعل هدفهم مشترك مع هدف المؤسسة.

- تعمل القيادة التحويلية على إيجاد رؤية واضحة للمؤسسة.

- تعتبر القيادة التحويلية من القيادات الناجحة في المؤسسات التربوية والتعليمية لسهولة تطبيقها.

- يستطيع إحداث تغييرات جذرية داخل المؤسسة، تساعد على الاستمرارية والتقدم نحو الأفضل.

<sup>1</sup> العوي أفنان، بوجبل سارة، " دور القيادة التحويلية في تفعيل المعرفة التنظيمية"، مجلة أوراق اقتصادية، المجلد 3 العدد 01، (ديسمبر 2019)، ص 58.

<sup>2</sup> محمد بن فوزي الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

- تعمل على تحسين وضع العاملين نحو مستويات متقدمة، من خلال إشباع الحاجات وتطوير المهارات، وبالتالي سينعكس ذلك على تحسين وضع المؤسسة.

- تعد القيادة التحويلية من القيادات التي أثبتت فاعليتها في العديد من دول العالم، ويتضح ذلك من خلال الدراسات التي تم إجراؤها. من خلال ما سبق نستنتج أن القيادة التحويلية تلعب دورًا مهمًا في العديد من المؤسسات، لما بها من مميزات تساعد في تحسين الوضع القائم داخل المؤسسات، نحو التطوير والتجديد.

#### رابعاً: أنماط و عناصر القيادة التحويلية:

يشير البوهي (2011)، إلى أن هناك عدة أنماط للقيادة التحويلية ولكن تعد هذه الأنماط متداخلة ولا يتم الفصل بينها إلا لغرض الدراسة ومن هذه الأنماط<sup>1</sup>:

1- القيادة العقلانية Intellectual Leadership: ويشير هذا النمط إلى تبني أفكار ومعارف وقيم بحيث يتعامل مع بيانات

تحليلية و أفكار معيارية يتعامل معها على أساس نوعيتها ويعد القائد العقلاني شخص لديه القدرة على تغيير المجتمع ، من خلال الأفكار والنظريات الحديثة ، وهي قيادة التحويلية ، لأنها تؤدي إلى تغيير الأفكار والفلسفة.

2- القيادة الإصلاحية Reform Leadership: تدل هذه القيادة ضمناً على القيادة الأخلاقية ، وهي تقوم على فهم وتفسير

حاجات العاملين داخل المؤسسة ، والتشجيع على بناء جو اجتماعي لمواجهة القضايا الجوهرية ، والعمل على حلها.

3- القيادة الثورية Leadship Revolutionary: وهي قيادة نادرة جداً ، لأن التحويل فيها يكون تحويل كلي، ويقوم نجاح

هذا النمط على إيجاد رؤية مشتركة، كما تخاطب هذه القيادات رغبات العاملين ، وحاجاتهم وطموحاتهم ، بحيث تعمل على إشباع هذه الحاجات ، وتنمية وتطوير الطموحات<sup>2</sup>.

وهناك بعض المراجع تضيف لهذه الأنماط أيضاً<sup>3</sup>:

4- القيادة البطولية Heroes Leadship

5- القيادة الإيديولوجية Ideologues leadrship

فيما يخص عناصر القيادة التحويلية فقد حدد سير جوفاني serjovanni خمس عناصر أساسية للقيادة التحويلية وهي<sup>4</sup>:

- القيادة الفنية: وهي التي تتضمن أساليب إدارية سليمة.

- القيادة الإنسانية: وهي تلك القيادة التي تحتوي على الطاقات الاجتماعية والإنسانية.

- القيادة الرمزية: تتضمن التأكيد على تشكيل الأهداف والسلوك اللازمة لتحقيقها.

- القيادة التعليمية: والتي يظهر فيها القائد خبرته المعرفية عن العمل.

<sup>1</sup> محمد بن فوزي الغامدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 25

<sup>2</sup> خلود فواز الزعي ، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين ، (ماجستير) ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الاوسط ، 2013 ، ص 19.

<sup>3</sup> زهري نخاد ، بو الصوف برهان الدين ، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي ، (ماستر) ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة، 2020-2021 ، ص 29.

<sup>4</sup> زهري نخاد ، بو الصوف برهان ، مرجع سبق ذكره، ص 29.



- القيادة الثقافية: والتي تعمل على قيام القائد بتحديد وتوضيح المعتقدات والقيم الثقافية والتي تمنح المؤسسة هويتها. ويشير سير جوفاني إلى أن الأبعاد الرمزية والثقافية فهي تساعد المؤسسة على التميز.

### خامسا: أبعاد القيادة التحويلية:

استطاع بعض الباحثين أمثال (Bass 1990 ; Bass 1989) و (Avolio,etal 1991) و (Bass and Avolio 1994) تطوير أبعاد القيادة التحويلية في أربع أبعاد وهي ( التأثير المثالي، الإستشارة الفكرية، الإعتبارية الفردية، التحفيز الإلهامي) وأضاف كل من (Avolio,etal 1999) و (Refferty and Griffin, 2004) بعدًا خامسًا ألا وهو التمكين ويقصد بهذه الأبعاد ما يلي:

## 1- التأثير المثالي Idealized Influence

ويعني امتلاك القائد للرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه كما يؤدي إلى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم، ويحدث التأثير المثالي عندما يتصرف القادة كأنماط ورموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه، إذ ينظر العاملون إليهم على أنهم مثال للأخلاق والقيم ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة تجاههم بجانب ذلك فإن سلوك القائد وممارساته التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيرًا على العاملين معه. أو هي قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب واحترام وتقدير التابعين وعده المثل الأعلى بحيث يقوم التابعون بتقليد القائد والانصياع برغبة لكل مطالبه، ويعرف التأثير المثالي بأنه "إظهار المشاعر الاحترام للآخرين وبناء ثقة التبادل والثقة في رسالة المنظمة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من العاملين يتأثرون بممارساته، وذلك عندما يتحسس العاملون معه مقدراته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها".<sup>1</sup>

## 2- التحفيز الإلهامي Inspiration Motivation

يتصرف القادة وفقا لهذه السمة بطرائق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم وذلك بتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جدًا ومرغوبة.<sup>2</sup>

## 3- الإستشارة الفكرية Intellectual stimulation

يمارس القائد من خلال هذا البعد التقمص العاطفي لتحفيز العاملين لتحقيق أداء يفوق توقعاتهم وحثهم على إستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أي عمل أو تصرف، كما وينبغي على القائد التحويلي إيجاد مبررات قوية تدعو العاملين لإعادة النظر في طرق تفكيرهم لإيجاد حلولاً جديدة لمشكلات العمل التقنية والإنسانية التي تواجههم أثناء أدائهم لأعمالهم، كما وأن الإستشارة الفكرية تعد أمرًا ضروريًا عند القائد التحويلي وخاصة إذا كانت خبرته ومعلوماته محدودة عن المشكلات وفي الحالات التي يكون فيها معظم العاملين في المنظمة من المتعلمين تعليماً عالياً، كما يركز هذا البعد على أسلوب القائد الذي يدعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل من خلال سعي القادة التحويليين للحصول على أفكار وآراء جديدة

<sup>1</sup> حافظ عبد الكرم غزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، (ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 27-28  
<sup>2</sup> حيدر عبد نور هادي، " دور القيادة التحويلية في تحقيق القدرات الجوهرية المتميزة"، Journal of university of Babylon, Pure and Applied Sciences, ، 2018, vol (26),N(9), ص 56.

من قبل المرؤوسين والإستفادة منها بصورة بناءة، كما ويحث هؤلاء القادة التابعين على الإكتشاف والتطوير والبحث عن الأفكار الجديدة لإيجاد الحلول للمشكلات التي تعاني منها منظماتهم بطريقة إبداعية.<sup>1</sup>

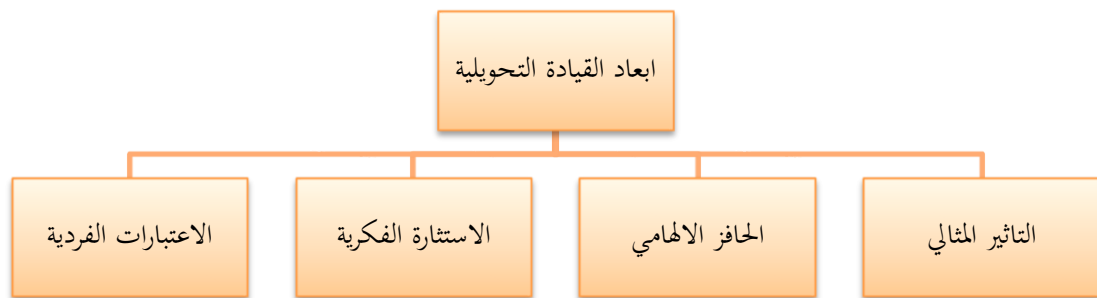
#### 4- الإعتبارية الفردية Individualized consideration

ويراد به مجموعة من السلوكيات التي يمكن للقادة التحويليون من خلالها الإهتمام شخصيًا بكل فرد من اتباعهم، من خلال التعرف على مستوى إحتياجاتهم ورغباتهم الخاصة، مع مراعاة الفروق الفردية فيما بينهم، كما أنهم يوظفون ذكائهم العاطفي للتعامل الإيجابي معهم مع سعيهم لتحقيق القادة وفقا لسلوك الإهتمام الفردي أو ما يعرف بـ (الإعتبار الفردي)، يوفر الدعم الإجتماعي والعاطفي للأتباع، ويهتمون بتمكين وتطوير قدراتهم إلى أعلى مستوى.<sup>2</sup>

هناك بعض المراجع تضيف بعدا خامسا وهو

**التمكين Empowerment:** التمكين هو أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية، والإفتراض الرئيسي في فكرة التمكين هو أن سلطة إتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يتم تمكينهم للإستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم وإحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة والذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور. إن القائد التحويلي يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة و المحافظة عليها، إذ يؤكد أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيههم بالطاقة وتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلا من الإعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت، فالقيادات التي تمتلك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتحمي الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لإتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف.<sup>3</sup>

#### شكل (1-3) أبعاد القيادة التحويلية



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على الدراسات السابقة

#### سادسا: معوقات تطبيق القيادة التحويلية:

ذكر البرادعي (2010) انه لا بد من توفير بيئة صالحة لتطبيق القيادة التحويلية، و أن تطبيق القيادة التحويلية يمر بمعوقات وهي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سامية عبد الله العواودة، القيادة التحويلية وأثرها على الإلتزام التنظيمي، (ماجستير)، جامعة آل البيت، 2017، ص 20.

<sup>2</sup> حميدة زرقوط، جبار بوكبير، التوجه نحو القيادة التحويلية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة الإدارية، المجلد 08، العدد 02، (جوان 2018)، ص 466.

<sup>3</sup> حافظ عبد الكريم الغزالي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

<sup>4</sup> حارب بن محمد بن علي الحراسي، القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الاساسي في المحافظة الداخلية في سلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلميهم، (ماجستير)، جامعة النزوي، سلطنة عمان، 2017، ص 29.

- البناء التنظيمي الهرمي، وشدة المركزية في اتخاذ القرارات.
  - خشية الإدارة العليا من فقد سلطتها، خشية الإدارة الوسطى من فقد السلطة.
  - عدم الرغبة في التغيير، وخوف العاملين من تحمل المسؤولية.
  - ضعف التشجيع على المبادرة والابتكار.
  - ضعف نظام التحفيز.
  - ضعف التدريب.
  - التعارض بين أهداف السلطة وأهداف العاملين.
- اذن تعتبر القيادة التحويلية من القيادات الحديثة التي انتهجت من طرف العديد من المنظمات في العالم، و هذا نظرا لما بها من مميزات تساعد في تحسين الوضع القائم داخل المؤسسات، نحو التطوير والتجديد.

### المطلب الثاني: الإطار النظري للعمل الجماعي

سنتطرق في هذا المطلب إلى ماهية العمل الجماعي، نظرياته، العوامل المؤثرة فيه وأبعاده.

#### الفرع الأول: ماهية العمل الجماعي:

سيتم التنطرق في هذا الفرع إلى تعريف العمل الجماعي، فرق العمل وجماعات العمل والفرق بين فرق العمل وجماعات العمل.

#### أولاً: تعريف العمل الجماعي:

لقد بين فراند إيكوك أن هناك تعريفات عديدة للعمل الجماعي وأن بعض الباحثين والكتاب لا يميزون مفهوم العمل الجماعي ويعرف أنه "أسلوب للتفاعل المباشر بين الطرفين على الأقل يكونان متكافئين ويشتركان إراديا في صنع القرار أثناء عملها نحو تحقيق هدف مشترك". ويشير المؤلفان إلى أن كلمة أسلوب الواردة في التعريف تدل على أن العمل الجماعي طريقة للقيام بعمل معين وأن هذه النظرة نحو العمل الجماعي لا تقلل من أهميته بل توضح طبيعة هذا المفهوم وتميزه عن نشاط نفسه الذي يقوم به الأطراف المشتركة، ومصطلح العمل الجماعي يصف كيف يجري النشاط أي أنه يبين طبيعة العلاقة المتبادلة خلال العمل الجماعي.<sup>1</sup>

ويطلق على كل نشاط أو عمل نشأ عن اجتماع إنساني أيا كان نوع هذا الاجتماع، فهو نتيجة لاجتماع الأفراد بعضهم مع بعض في جماعة أو مجتمع ما، واحتكاك أفكارهم وتقابل وجدانهم ونزاعاتهم، مع ما يحيط بهم من ظروف، كما لا نقصد هنا بكلمة عمل اجتماعي الظواهر التي تتمثل في حركات فحسب بل يقصد به كل ما يشمل النظم والقواعد والاتجاهات الفكرية والوجدانية والنزوعية التي تسود في مجتمع ما.<sup>2</sup> وهو "أسلوب للتفاعل المباشر بين طرفين على الأقل يكونان متكافئين، ويشتركان إراديا في صنع القرار أثناء عملها نحو تحقيق هدف مشترك".<sup>3</sup> وهو كذلك "مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم البعض من اجل تحقيق هدف مشترك أو أهداف مشتركة، وأن تشكيل فريق للعمل والاعتماد على العمل الجماعي يساعد على تحقيق الأهداف للمنظمة".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أميسي سرادونيد سون، العمل الجماعي من أجل الابتكار، مؤسسة الهنداوي للتعليم والثقافة، الطبعة 1، 2012، ص10.

<sup>2</sup> إبراهيم مذكور، معجم العلوم الاجتماعية: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1975، ص427.

<sup>3</sup> إبراهيم بن سعد ابونيام، الإستشارة والعمل الجماعي، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2006، ص7.

<sup>4</sup> إسحاق أثير حسو، (2012)، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية، مجلد 8، العدد 26.

-وبناء على التعريفات السابقة نستخلص كمفهوم شامل للعمل الجماعي هو عمل يتشارك فيه مجموعة من الأفراد تضبطهم مجموعة من القواعد وتربط بينهم مجموعة من الأهداف، ويتم التنسيق فيما بينهم مما يعطي نتائج أفضل وفي وقت أقل.

ومما سبق اتضح أن العمل الجماعي يكون على شكل فرق العمل ومجموعات العمل، ومن هنا سنقوم بتعريفهما ونوضح الفرق بينهما:

-يعرفه فلييه وعبد المجيد جماعة العمل أو فرق العمل على أنها "وحدة اجتماعية أو كيان اجتماعي يضم عددا من الأفراد العاملين موظفين أو عمال يعملون في أقسام مختلفة يؤديون أدوارا معينة ومحددة تتفق وظروف كل فرد وتجمعهم أهداف مشتركة وتربطهم علاقات متعددة وتسودهم قيم واتجاهات وقواعد سلوكية معينة وتنتشر بينهم مشاعر وأحاسيس ووجدانيات".<sup>1</sup>

-أيضا يعرف (leigh) فرق العمل على أنها "مجموعة من الأفراد المعتمدة على بعضها ويتشاركون المسؤولية عن مخرجات معينة لمنظمتهم، وهذا يعني أنه لا يمكن اعتبار أي تجمع من الأفراد في أي منظمة هو عبارة عن فريق عمل، بل أن فريق العمل هو جماعة معتمدة على بعضها فيما يتعلق بالمعلومات، الموارد، والمهارات ويبحثون عن توحيد جهودهم لإنجاز الهدف المحدد".<sup>2</sup>

-وكذلك يطلق (Malcolm Surridge) لفظ فرق العمل على العاملين عندما تقوم المنظمة بتقسيم عمليات الإنتاج فيها وحدات تحتوي على عدد من العاملين يعملون من أجل تحقيق هدف هذه الوحدة التي ينتمون إليها بحيث يصب هذا الهدف في الهدف العام وذلك من خلال الاعتماد على تقسيم العمل على العمال، مع العلم بأنه إذا اتجهت المنظمة للاعتماد على فرق العمل فإن ذلك يحتاج إلى تغيير شامل في كل هياكل المنظمة".<sup>3</sup>

-يفرق (stephen) بين تعريف فرق العمل وجماعة العمل، حيث يعرف فريق العمل على أنه "مجموعة من الأفراد يعملون بجهود منسقة بصورة إيجابية من أجل إنجاز هدف محدد ويتشاركون المسؤولية النهائية عن ذلك العمل لزيادة المخرجات من وجهة النظر التنظيمية من غير زيادة في المدخلات". المخطط التالي يوضح الفرق بين جماعات العمل وفرق العمل.<sup>4</sup>

### الشكل رقم (1-4): الفرق بين جماعات العمل وفرق العمل.

فرق العمل Work team	مجموعات العمل Work group
←	→ مشاركة المعلومات.
الأداء الجماعي	الطبيعة (أحيانا تكون سلبية).
←	→ فردية.
إيجابي	العشوائية والتنوع.
←	→ المسؤولية
فردية ومتبادلة	
←	

<sup>1</sup> فاروق عبده فلييه والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، (دار المسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان)، 2009.

<sup>2</sup> Leigh .Thompson ,Making the Team, Aguide for Managers, Third Edition, person prentice Hall, 2008,p4.

<sup>3</sup>Malcolm Surridge,people and organizations,Analytical and evaluative approach to business Studies, Hodder and Stoughton, 2007,p.43.

<sup>4</sup>Stephenp. Robbins, organisational behaviour, Eleventh Editionth, person Education international prentice Hall, 2005,p.241.

متكاملة	المهارات
---------	----------

المصدر: Stephen,P.Robbin,organizational behaviour,pearson Education,intemational prentice Hall, Eleventh Edition,2005 ;p.273.

ومنالتعريفات السابقة يتضح أن كل فرق العمل تمثل جماعات لأنها تكون ذات علاقات متحدة ولكن ليس كل الجماعات فرق حيث أن بعض الجماعات ماهي عبارة عن عدد من الناس متجمعة فقط ليس التزام مشترك لتحقيق هدف مشترك.

### ثانيا :خصائص العمل الجماعي:

لقد أشار فراند كوك 1996 إلى بعض عناصر العمل الجماعي التي تحتوي خصائص محددة لمفهوم العمل الجماعي حيث أن هذه العناصر في رأيها تشرح التعريف المبدأ للعمل وأورد هذه الخصائص كالتالي:<sup>1</sup>

**-الرغبة في العمل الجماعي:** إن من الصعب إجبار الناس على العمل الجماعي حتى ولو صدر بذلك تعليمات صريحة من العاملين في أي ميدان وميدان التعليم لعلاقة بهذا الموضوع يقاوم العمل الجماعي إذا أخذ بصيغة إجبارية وإن ساهم في العمل الجماعي فرما تتسم مساهمتهم بالسطحية ولا يعني هذا على اللوائح المنظمة للعمل أن تختلف العمل الجماعي بل يجب أن تسهل طريق إليه أن يجب أن يحدث العمل الجماعي برغبة الأطراف المشتركة في الإحساس كل طرف الحاجة له الفائدة منه.

**- تقاسم العمل:** ويقصد بذلك المساواة في تقدير العمل لكل طرف وأن تكون صلاحية صنع القرار بين الأطراف متساوية فلا يمكن أن يتم العمل الجماعي إذا كان ينظر إلى أحد الأطراف أو الأشخاص على لدية صلاحية أكبر في صنع القرار.

**-الهدف المشترك:** يجب أن يكون هناك هدف واحد على الأقل يتفق عليه جميع الأعضاء لفريق العمل ولا يشترط الاتفاق على جميع الأهداف.

**-التقاسم مسؤولية وضع القرار:** وهنا يحتمل كل طرف المسؤولية في المساهمة في النشاط وفي وضع القرار ولا يعني هذا التساوي في عبء العمل فقد يختلف ذلك تبعاً لطبيعة العمل.

**-الثقة المتبادلة بين الطرفين:** الثقة المتبادلة بين أطراف العمل الجماعي ضرورية ولكن هذه الثقة لا تظهر فجأة لابد من بنائها تدريجياً فما التجربة أثناء العمل يبدأ العمال في التعرف على بعضهم البعض وبالتالي تظهر الثقة فيما بينهم إلى أن تصل إلى درجة تمكنهم من التوسع والانفتاح في العمل الجماعي.

**-الشعور بالانتماء:** وهنا تشعر الجماعة وكأنها فرد واحد فتحمل نتائج ومرتببات العمل بشكل جماعي وقد ذكر فراند كوك 1996 أن أحد المؤلفين في وصف الشعور مجتمعين بالانتماء حيث ذكر أنهم يغرقون سويًا وينجون سويًا فكل من الجماعة يحس بأنه جزء لا يتجزأ منها وأن العمل جماعة يرفع من فعالية العمل ويقلل من سلبياته وأن النتائج مفيدة للجميع كما يحسن كل طرف بضرورة إسهامه في العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أبو جربوع يوسف علي عيسى، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى - غزة فلسطين، 2014، ص45.

<sup>2</sup> ابراهيم بن سعد ابو نيام، مرجع سبق ذكره، ص10.

**ثالثا: أهمية العمل الجماعي:**

إن استخدام فرق العمل والعمل الجماعي بالمنظمات يعتبر من المفاهيم الحديثة نسبيًا في أدبيات الإدارة والتي ظهرت جنبًا إلى جنب مع مفاهيم الإدارة بالمشاركة والتمكين الإداري وكل هذه المفاهيم لفتت انتباه منظمات الأعمال إلى الربط بين العاملين والمنظمة وعملائها. ويمثل العمل الجماعي أساسًا لنجاح ودعم القدرات الابتكارية في المنظمات، حيث تساعد المنافسة بين الأفراد الذين يعملون في فريق واحد على زيادة الجدية والحماس، التركيز على حسن الأداء وتماسك الجماعة، زيادة الرضا من خلال تبادل المعلومات والآراء وإثرائها بأفكار جديدة مما يؤدي إلى تكامل المعارف والخبرات والقدرات بناءً على ما أورده (مبروك ومحمد علي). ويلعب تشكيل فريق العمل واستخدامه في المنظمة حسب ما ذكر (النادي) دورًا مهمًا في توليد الأفكار الخلاقة وتفاعلها، حيث أن اختلاف خبرات الأفراد في الفريق وتخصصاتهم وتعليمهم يعطي فرصة أكبر للإبتكار وتنوع الأفكار وأساليب التنفيذ. ويعتبر (عبد المنعم وعبد الحكيم) أن من أهم عقبات الإدارات الحكومية هو الإفتقار إلى روح التعاون والمشاركة والعمل بروح الفريق مما ينعكس سلبًا على عملية الإبتكار والتجديد، بل ويتولد بدلًا عن ذلك الغيرة والحقد والمنافسة غير الشريفة<sup>1</sup>.

**رابعا: نظريات العمل الجماعي:**

هناك العديد من النظريات التي تفسر رغبة الأفراد للعضوية في الجماعات التي تحدد وجودها القوانين والأنظمة وفي هذا المجال يمكن تلخيصها عن النحو التالي<sup>2</sup>:

**- نظرية التبادل:** وضع كل من تيبوت وكيللي عام 1959 نظرية تهدف إلى توضيح السلوك بين الأشخاص وبين الجماعة، وتؤكد هذه النظرية على عنصر تبادل المنافع كأساس لعضوية الفرد في الجماعات، إذ يسعى الفرد عن طريق العضوية إلى تحقيق المنفعة القصوى وتجنب الخسارة.

**- نظرية التوازن:** ترتبط هذه النظرية باسم "نيوكومب" وتنص على أن إنجذاب الأفراد لبعضهم البعض يستند إلى اتجاهاتهم المشتركة تجاه أهداف أو أشياء معينة، وبمجرد تكوين تلك العلاقة بين الأفراد، فإنها تعمل في سبيل الوصول إلى توازن بين الإنجذاب والاتجاهات المشتركة إن لم يوجد ذلك التوازن فتبدأ المحاولات إلى تحقيقه وإذا فشلت تلك المحاولات فإن العالقة عادة ما يكون مصيرها الزوال وعلى هذا الأساس ترى "نيوكومب" بأن أساس الانتماء للجماعات هو إيجاد التوازن بين اتجاهات الأفراد.

**- نظرية التفاعل:** ترى هذه النظرية أن الانتماء إلى الجماعات هي محصلة ثالث عناصر أساسية هي النشاطات، التفاعلات والمشاعر وترتبط هذه النظرية باسم "جورج هومانز" وطبقا لهذه النظرية فإن هذه العناصر الثلاثة تتفاعل مع بعضها البعض بطريقة مباشرة، فكلما زادت الأنشطة بين أفراد معينين، كلما زادت تفاعلاتهم. وكلما زادت قوة العاطفة التي تربطهم زاد التفاعل بينهم، وكلما زادت الأنشطة التي يشتركون فيها معا زادت العاطفة التي تجمعهم، وكلما زادت العاطفة بين أفراد الجماعة زادت الأنشطة والتفاعلات فيما بينهم، ويعتبر التفاعل أقوى العناصر الثلاثة في عملية تكوين الجماعات، ولا يقصد بالتفاعل هنا التقرب المادي، ولكن ذلك الانتماء الجماعي لحل المشاكل وتحقيق الأهداف وتسهيل التعاون وتخفيض التوتر، وتعد الجماعات المتكونة حسب هذه النظرية من أقوى الجماعات.

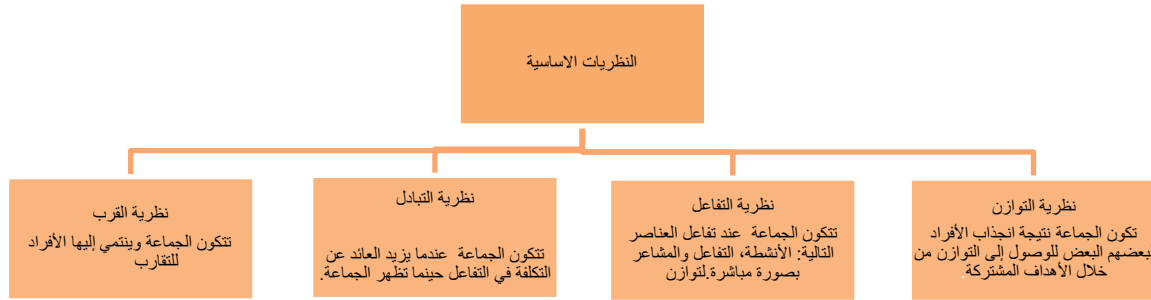
**- نظرية القرب:** تفسر هذه النظرية انضمام الأفراد للعضوية في الجماعات تفسير آليا أساسه التقارب المكاني للأفراد، فالفرد من وجهة نظر هذه النظرية ينضم إلى الجماعات القريبة منه مكانا، وطبقا لهذه فإن شعور الأفراد بالانتماء يظهر كنتيجة للحوار، وهناك الكثير من الأبحاث التي تؤكد

<sup>1</sup> فوزية عيد أحمد مبروك ونادية أمين محمد علي، دور الرؤساء في دعم العمل الجماعي لتنمية الابتكار للعاملين في القطاع السياحي، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، العدد 02، المجلد 14، كلية التجارة بسوهاج-جامعة جنوب الوادي، ديسمبر 2000.

<sup>2</sup> فوزية عيد أحمد مبروك ونادية أمين محمد، نفس المصدر، ص 161.

نتائجها هذه النظرية، ولقد كان النقد الأساسي الموجه لهذه النظرية هو افتقادها للعناصر التحليلية الكافية، وقصورها في شرح التعقيدات المتعددة الموجودة في عملية تكوين وتشكيل الجماعات.

### شكل رقم (1-5) النظريات الأربعة المفسرة لتكوين ونشوء الجماعات.



المصدر: من إعداد الطالبتين

### خامسا :العوامل المؤثرة على أداء فريق العمل الجماعي :

بعد بناء الفريق وقيادته وتوزيع أدواره وتنسيق جهوده وتحديد أهدافه فإننا نتوقع منهم أداء عالي ومرتفعا الأمر الذي يدفع بنا للحديث عن العوامل التي يجب مراعاتها فهي تؤثر بشكل أو بآخر على الفريق وهي:<sup>1</sup>

**-هيكل عضوية الفريق:** يقصد به أنماط شخصيات أعضاء الفريق وخصائصها مثل درجة النضج والخلفية الثقافية التي تجعل من أداء الفريق منظما ويمكن التنبؤ به، وكذلك حجم الفريق، خصائص الوظيفة، و تركيبة الفريق وكلما كانت الشخصيات أكثر انسجاما وتكاملا حسنت العلاقات التبادلية وأمكن توقع أداء جيد من الفريق.

**- مدى تكامل القدرات والرغبات:** كلما توافرت لأعضاء الفريق القدرات وتوافرت الرغبة أسهم ذلك في ضمان مستوى جيد للأداء. وقد يتوافر للفرد كعضو بالفريق مستوى عاليا من القدرات والرغبة معا وقد يتوفر له مستوى عاليا من القدرة بينما تتواضع رغبته في الأداء أو يحدث العكس الأمر الذي يؤثر على مستوى أدائه وعلى مستوى الأداء الجماعي.

**- مدى تماسك الفريق:** يقصد به مدى قوة الرغبة لدى أعضاء الفريق في الاستمرار بعضويته ومدى انجذابهم لبعضهم البعض وقبولهم المشترك لأهداف الفريق و السعي الجماعي المتعاون لتحقيقها ومن ثم ينعكس ذلك في مدى استخدامهم لتعبير "نحن" كتعبير عن الانتماء للفريق.

**-بيئة عمل الفريق:** لا بد من التخطيط الداخلي لمكان العمل والحرص على توافره على المظاهر المادية كالحوافز ووسائل العمل، والعوامل الأخرى غير الملموسة مثل ثقافة المنظمة والأهداف الواضحة، هيكل يشجع على الأداء التنافسي، ثقافة تعزز السعي نحو التميز والامتياز... الخ، كلها تساهم في رفع مستوى أداء الأعضاء والفريق بصفة عامة.

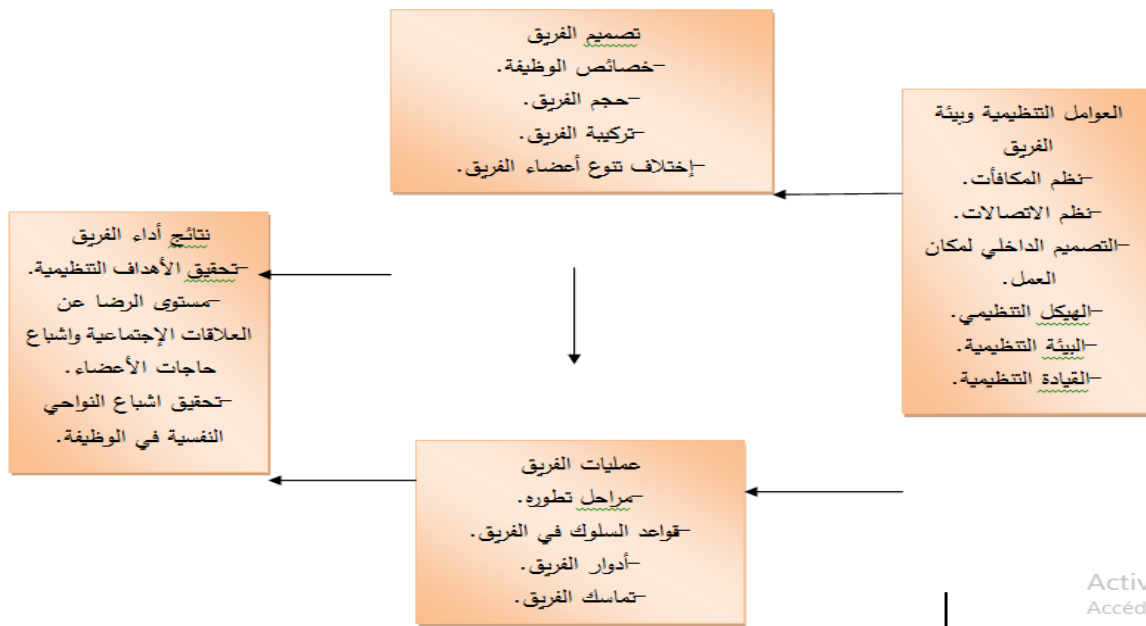
**-قيادة فريق العمل:** على غرار البيئة المهيئة للفريق التي تتضمن السير الحسن للمؤسسة لا بد أن تقترن البيئة بالقائد الناصح والمستشار أكثر من كونه قائد موجه لأنهم يشتركون في المسؤولية مع رؤوسيتهم ويتعين أن يشجعونهم على المشاركة في التصرف وصنع القرارات، وبالرغم من ذلك يجب أن يستمروا في الدور القيادي الذي يدفع الفريق نحو أهدافه.

<sup>1</sup> نبيل حامد مرسي، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة، ط1، المكتب العربي الحديث، 2010، ص435-436.

كما أن (Mcshane&Van) أوردتا في دراستهما العوامل التالية باعتبارها أهم العوامل التي تؤثر على فاعلية فرق العمل الجماعي وفرق العمل<sup>1</sup>:

- **العوامل البيئية التنظيمية وبيئة الفريق:** وهي نظم المكافآت؛ نظم الإتصالات؛ التصميم الداخلي لمكان العمل؛ الهيكل التنظيمي؛ البيئة التنظيمية؛ القيادة التنظيمية.
- **بناء الفريق:** خصائص الوظيفة؛ حجم الفريق؛ تركيبة الفريق؛ إختلاف وتنوع اعضاء الفريق.
- **عمليات الفريق:** مراحل تطوره؛ قواعد السلوك في الفريق؛ أدوار الفريق؛ تماسك الفريق.
- **نتائج أداء الفريق:** تحقيق الأهداف التنظيمية؛ مستوى الرضا عن العلاقات الإجتماعية و اشباع حاجات الأعضاء؛ تحقيق اشباع النواحي النفسية في الوظيفة.

### الشكل رقم(1-6): العوامل التي تؤثر على فاعلية فريق العمل/ العمل الجماعي



Activer Wir  
Accédez aux p

المصدر: فوزي شعبان، العوامل التي تؤثر على فاعلية فريق العمل، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة-جامعة بني سويف، العدد

الثالث، ديسمبر 2007، ص559.

### الفرع الثاني: أبعاد العمل الجماعي/ إيجابياته وسلبياته

#### أولاً: أبعاد العمل الجماعي:

لقد تناولت الدراسات السابقة الأبعاد التالية في العمل الجماعي و هي التي تم اعتمادها في هذه الدراسة :

➤ **البعد الأول: الثقة:** "أنت قائد إذن يجب عليك أن تزرع في فريقك مشاعر الثقة في أنفسهم وفي الكيان الذي ينتمون إليه". حيث

انه أخطر ما يهدد كيان فرق العمل ويهدم أعمدها هي الثقة المفقودة، والتشكيك في قدرة الأفراد على القيام بواجباتهم واستحقاقهم

<sup>1</sup>عليان علي رحمة عليان و أحمد إبراهيم أبوسن ، "العمل الجماعي واثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم" ، اطروحة دكتوراه، جامعة السودان العلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات التجارية ، 2014، صص145-149.



الانتماء للفريق، إن الفريق الناجح يجب أن تنتشر الثقة بين أعضائه، ويجب أن يؤمنوا أن العمل في فريق سوف يساعدهم على تحقيق أهدافهم، وأنهم معاً سوف يفعلون المستحيل ويحققون الكثير والكثير.<sup>1</sup>

➤ **البعد الثاني: الاتصال:** يتم التفاعل الاجتماعي بين أعضاء الجماعة عن طريق الاتصال الاجتماعي ويتضمن التفاعل "مرسل ومستقبل واتصال بينهما" والرسالة عادة لفظية ترسل من شخص إلى آخر ويحاول علم النفس الاجتماعي تحديد أنواع التأثير والتأثر التي تعتمد على الخصائص المختلفة للمرسل والمستقبل والرسالة نفسها ويتطلب التفاعل الاجتماعي سعياً لتحقيق هدف الجماعة حداً أدنى من الاتصال ويتحدد نمط الاتصال في ضوء عدد من التغيرات مثل هدف الجماعة وقدرات الأفراد ورتبهم الاجتماعية وبعض العوامل الثقافية الأخرى ولاشك أن سلوك الجماعة يتأثر بنمط الاتصال بين أفرادها.<sup>2</sup>

➤ **البعد الثالث: إدارة الصراعات والخلافات بين الأعضاء:** لا يمكن لأية مجموعة من الأفراد أن تعمل معاً دون حدوث مشاكل ونزاعات بين أعضاء المجموعة، وذلك بسبب اختلاف كيفية تعامل الأشخاص مع الموقف ذاته، لذلك يتعلم الموظفون في هذه الحالات القدرة على تحطيم هذه النزاعات والسير نحو الهدف؛ لأنه هدف مشترك بين الموظفين جميعهم. وكذلك تتيح الفرق الجماعية لأعضائها جميعهم تقديم حلول مناسبة وممكنة لأي مشكلة معينة، ثم التعاون لمعرفة الحل الفعال.<sup>3</sup>

➤ **البعد الرابع: وضع الأهداف** يهدف العمل الجماعي في إطار العمل إلى عدة أهداف، فيما يأتي ذكر بعض منها<sup>4</sup>:

- توضيح القرارات وفهمها بشكل أفضل؛
  - مساهمة أعضاء الفريق كله في المشاركة في وضع الخطط التنفيذية؛
  - زيادة فرصة المساهمة في حل المشكلات التي تواجه أعضاء الفريق، لاسيما في اتخاذ القرارات المناسبة؛
  - الاحتفاظ بملكية القرارات، والتغيرات، والعمليات التي يتخذها أعضاء الفريق؛
- لكن هناك دراسات أخرى تناولت الأبعاد التالية في العمل ونذكر منها مايلي.

✓ **التمكين:** عرفه (Bowen&Lawler) بأنه "إطلاق حرية الموظف وأنه حالة ذهنية داخلية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج، ما يوفر للفرد الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده على إتخاذ القرارات واختبار النتائج التي يريد الوصول إليها".<sup>5</sup>

✓ **الإلتزام:** عرف بأنه "حالة وجدانية لدى الفرد تدل على ارتباطه بمهنته واتجاهاته نحوها، وشعوره بتماثل قيمه وأهدافه مع قيم المنظمة وأهدافها".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> ابراهيم الفقي، العمل الجماعي، دار أجيال للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 15.

<sup>2</sup> خصائص بناء الجماعة، <https://uomstansiriyah.edu.iq>، يوم 7 ماي 2022، 19:43.

<sup>3</sup> تعريف العمل الجماعي -موضوع، <https://mawdoo3.com>، تمت الكتابة بواسطة شرين طفاقة، يوم 7 ماي 2022، 18:25.

<sup>4</sup> <https://mawdoo3.com>، يوم 7 ماي 2022، 18:25، مرجع سبق ذكره.

<sup>5</sup> ملحم يحيى سليم، التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 6.

<sup>6</sup> حسين وليد حسين، أثر الأجر في تعزيز الإلتزام التنظيمي للعاملين، مجلة كلية التراث الجامعية للعلوم الإدارية والمحاسبية، بغداد، العدد العشرون، 2016، ص 8.

✓ **التحسين المستمر:** يعرف على أنه "تعبير عن ممارسات لا نهاية لها من التحسينات في مختلف أوجه المؤسسة والهدف منه بلوغ الكمال، الذي لا يدرك فيستمر ويدوم السعي إليه".<sup>1</sup>

### ثانيا: إيجابيات وسلبيات العمل الجماعي

للعمل الجماعي مجموعة من الايجابيات كما له مجموعة من السلبيات التي قد تعاني منها المنظمة عند تطبيقه نذكر منها:<sup>2</sup>

#### ➤ إيجابيات العمل الجماعي:

- ✓ يوفر للعاملين فرص التآلف والتعارف الذي يؤدي بدوره إلى التعاون والمساعدة؛
- ✓ يشبع الأفراد بعض حاجاتهم النفسية مثل احترام النفس وتقدير الآخرين وتأكيد الذات؛
- ✓ يمد أعضاءه بفرص التنافس والتي تؤدي في بعض الأحيان إلى رقي الأداء؛
- ✓ يساعد على تحقيق أعباء العمل وحل المشكلات التي يتعرض لها الموظف أثناء أدائه؛
- ✓ يعتبر مجالا لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل وموضوعات أخرى غير العمل؛
- ✓ أكثر قبولا ورشدا يزيد من إبداع العاملين وتأهيلهم؛
- ✓ أكثر فهما وتطبيقا ويزيد من رضا العاملين؛
- ✓ يساعد على اتصالات فعالة.

#### ➤ سلبيات العمل الجماعي: للعمل الجماعي مجموعة من النقاط السلبية مما يلي:

- ✓ أكثر كلفة ويأخذ وقتا أطول من القرار الفردي؛
- ✓ كثرة النقاش قد يؤدي إلى الخروج عن الهدف؛
- ✓ احتمال فرض رأي ما.

وقد يحتل معه بعضا من سلبيات التفكير الجماعي (المجاملة-القطعية بسلامة القرارات).

### خلاصة

تطرقنا في هذا المبحث الى مطلبين للقيادة التحويلية والعمل الجماعي، وقد قسمنا كلا المطلبين الى فرعين، وقسمنا الفروع الى مجموعة من العناصر التي تضمنت مجموعة من التعاريف بشكل مفصل، كما تطرقنا الى الخصائص والاهمية، وبعض الجوانب الأساسية، وذلك من أجل الإحاطة بالموضوع من الجانب النظري. و من خلال المبحث الثاني سوف نتطرق في هذا المبحث الى الدراسات السابقة باللغتين العربية والاجنبية، حيث تناولنا أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، كما تطرقنا مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة.

<sup>1</sup> رعد عبد الله الطائي، د. عيسى قداة، دائرة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص194.

<sup>2</sup> عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط7، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص110-111.

## المبحث الثاني : الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة

للدراسات السابقة أهمية قصوى في تحديد وتوجيه وتدعيم مسارات البحث العلمي، وجب على كل باحث الإستعانة بها، باعتبارها الأرضية والقاعدة الأساسية لبحثه، كما يقال ولو ظل الباحث ينطلق من الصفر دون مراعاة ما تم إنجازه ما حدث تطور في المعرفة البشرية ولا عرفت التقدم العلمي والتكنولوجي الذي نراه اليوم.

المطلب الأول: الدراسات السابقة

الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

الدراسة الأولى : دراسة حماده محمدي عبد الحميد علي، مجلة تطبيقات علوم الرياضة، " القيادة التحويلية وأثرها على أداء القيادات والعاملين ونظم أداء العمل - دراسة حالة : وزارة الشباب والرياضة -جامعة بنها - الاسكندرية 2021.

هدفت هذه الدراسة الى توضيح دور واهمية القيادة التحويلية على القادة والمسؤولين عن العمل بوزارة الشباب والرياضة، استخدم الباحث المنهج الوصفي بالاسلوب المسحي لملائمته لطبيعة البحث، تكون مجتمع البحث من القادة والمسؤولين عن العمل بوزارة الشباب والرياضة وهم مديرو الادارات والمدير التنفيذي بوزارة الشباب والرياضة والعاملين، خلصت الدراسة الى النتائج التالية :

- ✓ القيادة التحويلية تسعى الى تفويض سلطات مهمة وتمكين الافراد.
- ✓ القيادة التحويلية تعمل على تطوير مهارات العاملين وتعزيز ثقتهم في أنفسهم.
- ✓ القيادة التحويلية تعمل على ايجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا.

الدراسة الثانية :دراسة أحلام بوفناز و إلهام بوغليطة، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 21، العدد 02، ديسمبر 2020. القيادة التحويلية آلية فعالة لتعزيز تمكين الموارد البشرية في منظمات الاعمال الجزائرية - دراسة تطبيقية في

المؤسسة المينائية - سكيكدة -هدفت هذه الدراسة الى توضيح أهمية القيادة التحويلية للمسؤولين في المؤسسة الميناء بسكيكدة، بيان ضرورة تمكين الموارد البشرية في المؤسسة الميناء بسكيكدة، الكشف عن مدى فعالية القيادة التحويلية في تعزيز تمكين الموارد البشرية في المؤسسة الميناء بسكيكدة.ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن الاشكاليات واثبات صحة ونفي الفرضيات اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي.

حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن القيادة التحويلية آلية فعالة لتعزيز تمكين الموارد البشرية في المؤسسة المينائية بسكيكدة:

- ✓ هناك أثر للجاذبية على تحقيق تمكين العاملين في المؤسسة الميناء بسكيكدة.
- ✓ هناك أثر للحافز الالهامي على تحقيق تمكين العاملين في المؤسسة الميناء بسكيكدة.
- ✓ هناك أثر للاستشارة الفكرية على تحقيق تمكين العاملين في المؤسسة الميناء بسكيكدة.
- ✓ هناك أثر للاعتبارات الفكرية على تحقيق تمكين العاملين في المؤسسة الميناء بسكيكدة.

الدراسة الثالثة :دراسة حياة عبد الباقي وكوديد سفيان "أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وحدة عين تموشنت - الجزائر. في مجلة الابتكار والتسويق ، المجلد 07 ، العدد

**2020، 1.** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وحدة عين تموشنت - الجزائر واستخدم الباحثان الاستبيان كأداة للدراسة والبرنامج الإحصائي SPSS /25 لتحليل بيانات الاستبيان ، وأظهرت نتائج الدراسة:

وجود علاقة طردية موجبة بين الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية والأداء الوظيفي ، وكانت هذه الأبعاد الأربعة مرتبة في أثرها على الأداء الوظيفي على التوالي ( التأثير المثالي ، الاستشارة الفكرية ، الاعتبار الفردي ، والحفز الإلهامي )، بمعنى أن أكثر الأبعاد تأثيراً في الأداء الوظيفي هو التأثير المثالي وأقلها تأثيراً هو الحفز الإلهامي.

**الدراسة الرابعة: دراسة: احمد منير دعار العتيبي "أثر القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على أداء العاملين دراسة ميدانية في فنادق خمس نجوم في الاردن" 2019.** هدفت الدراسة الى التعرف على اثر ممارساتالتحويلية و القيادة التبادلية على أداء العاملين في فنادق خمس نجوم في الاردن، من وجهة نظر العاملين فيها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع فنادق الخمس نجوم في الاردن.وقد تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية لدراسة مجتمع الدراسة وبلغت 348 موظف، واستخدمت الاستبانة للحصول على البيانات. توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

كل من القيادة التحويلية و القيادة التبادلية تؤثران بشكل ايجابي على أداء العاملين، ولكن كان التأثير الاكبر لممارسة القيادة التحويلية حيث وجد إن ثلاث من أصل أربعة أبعاد للقيادة التحويلية مؤثر بشكل ايجابي على أداء العاملين وهي الجاذبية والتأثير، التحفيز الالهامي والاستشارة الفكرية، بينما وجد متغير واحد فقط من متغيرات القيادة التبادلية هو المكافئة المشروطة مؤثر بشكل ايجابي على أداء العاملين.

**الدراسة الخامسة: دراسة أميرة غنام " أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين، دراسة حالة بمؤسسة تجهيز الغرف الصحراوية Cabam –عين مليلة-2017.** هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة التحويلية على تمكين العاملين في مؤسسة تجهيز الغرف الصحراوية cabam بعين مليلة. حيث استخدم في هذه الدراسة المنهج الاستنباطي ، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية

- أنه هناك اثر للقيادة التحويلية على تحقيق تمكين العاملين عند مستوى دلالة 0.05 لدى موظفي مؤسسة تجهيز الغرف الصحراوية عين مليلة عند مستوى دلالة .
- هناك اثر للجاذبية على تحقيق تمكين العاملين عند مستوى دلالة 0.05 لدى موظفي مؤسسة تجهيز الغرف الصحراوية عين مليلة عند مستوى دلالة .
- هناك اثر للحافز الالهامي على تحقيق تمكين العاملين عند مستوى دلالة 0.05 لدى موظفي مؤسسة تجهيز الغرف الصحراوية عين مليلة عند مستوى دلالة .
- هناك اثر للاعتبارات الفردية على تحقيق تمكين العاملين عند مستوى دلالة 0.05 لدى موظفي مؤسسة تجهيز الغرف الصحراوية عين مليلة عند مستوى دلالة .

**الدراسة السادسة: عليان علي رحمة عليان "العمل الجماعي واثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم اطروحة دكتوراه 2014.**

هدفت هذه الدراسة الى توضيح أثر استخدام فرق العمل على أداء العاملين في قطاع الخدمات السودان في ظل وجود عوامل وسيطة تتمثل في الجوانب السلوكية لاعضاء الفريق ، اي أن الباحث حاول من خلال هذا البحث التعرف على العلاقات التي تربط بين استخدام اسلوب فرق العمل كاسلوب اداري واداء العاملين ومدى تأثير العوامل السلوكية للفريق على تلك العلاقة .استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي لانه يناسب هذا النوع من البحوث للتوصل الى نتائج اكثر دقة يمكن تعميمها في المنظمات الخرى في القطاعين العام والخاص . خلصت الدراسة الى النتائج التالي:

- ✓ منظمات القطاع الخدمي في السودان تطبق اسلوب فريق العمل في الادارة على الرغم من ان بعضها لا يعلم بما يسمى فرق العمل في الادارة.
- ✓ منظمات القطاع الخدمي في السودان يطبق نوع واحد من انواع فرق العمل وهو اسلوب فرق العمل المتكافئة بواسطة المدير.
- ✓ ان منظمات القطاع الخدمي السوداني لا تتبنى المنهجية العلمية في بناء فرق العمل لديها.

### الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

**الدراسة الأولى: نيكولا بولوتشيا ، ايزابيل دوردي ديماس و اخرون "آثار القيادة التحويلية على فعالية الفريق" جامعة كوبمبرا ، البرتغال ، 2018**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على آثار القيادة التحويلية على فعالية الفريق على وجه الخصوص . حيث تمت دراسة آثار القيادة التحويلية على ثلاث معايير لفعالية الفريق (الجدوى ، وتحسين عملية الفريق ، وجود تجربة المجموعة ) بالإضافة إلى ذلك قاموا بفحص التأثير غير المباشر للقيادة التحويلية على فعالية الفريق من خلال التزام الفريق العاطفي . تم مسح تسعين فرقا يعملون في سياقات تنظيمية مختلفة في البرتغال تم إجراء استبيانين مختلفين على التوالي لأعضاء الفريق (العدد=445) حول القيادة والتزام الفريق وجودة تجربة المجموعة بينما طلب من قادة الفريق (العدد=90) تقييم قابلية الفريق وتحسين عملية الفريق تم اختبار الفرضيات من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية كشفت النتائج أن التزام الفريق العاطفي يتوسط جزئيا في العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة تجربة المجموعة

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن :التوفيق بين وسائل الإعلام يؤثر على العلاقة بين القائد التحويلي ونوعية تجربة المجموعة و أن دور الوساطة في الحل الوسط يؤثر على عملية التحويل

**الدراسة الثانية : دراسة: امين اخوان طباسي، محي الدين رملي، ابو حسن ابو بكر، عبد حميد قادر باكير،"القيادة التحويلية وتحسين العمل الجماعي - دراسة حالة : شركة البناء - إيران 2012.**

تهدف هذه الدراسة الى دراسة أسلوب القيادة لقادة شركة البناء في إيران واستكشاف العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية وتحسين العمل الجماعي في شركة البناء.تم الاعتماد على عينة مكونة من 107 مدير داخل شركات البناء المرشحة في إيران، وكانت طرق التحليل في هذا البحث تحليلا وصفيا قائما على الانحدار بشكل أساسي ، وكأن نوع البحث عبارة عن دراسة ارتباطيه مشتركة.

النتائج : وجد البحث ان مستوى توجيه القادة للأشخاص والاعمال هو أسلوب قيادتهم ، وصفاتهم القيادية التحويلية ، وجود علاقة بين نمط القيادة التحويلية والعمل الجماعي .

الدراسة الثالثة: محمد نزار يوسف، سيف عزيز إسماعيل، محمد رزال أبو بكر، "أسلوب القيادة التحويلية على أداء العمل الجماعي في صناعة البناء والتشييد -دراسة حالة شركة البناء- ماليزيا". كلية جامعة ستاري ماليزيا Penang , Malaysia . universitisains

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو دراسة أثر أسلوب القيادة التحويلية على أداء فريق العمل في صناعة البناء في ماليزيا ، تم الاعتماد على الأسلوب الكمي من خلال نشر الاستبيان لشركة البناء الكبيرة الحجم في ماليزيا تم إرسال الاستبيان إلى 600 مستجيب تم اختيارهم عشوائيا عبر خدمة البريد ، تم استرجاع 120 بمعدل (20%) من الاستبيان .تم الاعتماد على أسلوب الانحدار المتعدد. توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة مهمة بين أسلوبين للقيادة التحويلية وهما الهام التابعين لتجاوز مصلحتهم الشخصية وتمكين الموظف من خلال أداء العمل الجماعي.

المطلب الثاني: مقارنة و مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

الفرع الاول :مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة موضحة في جدول (1-3).

جدول (1-2) : مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

المعايير	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
من حيث الزمان والمكان	انجزت دراستنا في الفترة الممتدة من 2022/03/20 الى غاية 2022/04/07،المكان مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة -تقرت-	تمت هذه الدراسات في بيئات مختلفة منها عربية كالجزاير الاردن ومصر واخرى اجنبية كإيطاليا، ايران، ماليزيا، وامتدت هذه الدراسات من 2012 الى 2021.
من حيث العينة	شملت الدراسة جميع عمال المؤسسة حيث تم توزيع الاستبيان على الاغلبية بطريقة عشوائية	ركزت الدراسات على توزيع الاستبيان بطريقة عشوائية.
من حيث منهج الدراسة	استخدمنا في دراستنا المنهج الوصفي التحليلي ومحاوله اسقاط الجانب النظري على الواقع	اعتمدت الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي ومنها دراسة اعتمدت على المنهج الاستنباطي
من حيث قطاع الدراسة	استهدفت دراستنا القطاع الاقتصادي فهو الانسب لمثل هذا النوع من المواضيع تبرز فيه متغيرات الدراسة	تنوعت الدراسات بين القطاع العام والخاص باختلاف مجالاتها (تجارية، صناعية، خدمية)
من حيث متغيرات الدراسة	اعتمدت دراستنا على متغيرين اثنين هما القيادة التحويلية متغير مستقل والعمل الجماعي متغير تابع	ارتبطت القيادة التحويلية في الدراسات السابقة بفرق العمل وأداء فريق العمل، وأخرى بتمكين العاملين.
من حيث أبعاد الدراسة	اعتمدت دراستنا على اربعة ابعاد بالنسبة	اختلفت الابعاد بالنسبة للدراسات

<p>السابقة،منها من اعتمد على أبعاد المتغيرين، ومنها من اعتمدت على أبعاد المتغير المستقل فقط.</p>	<p>للمتغير المستقل وأربعة أبعاد للمتغير التابع</p>	
--	--	--

المصدر: من انجاز الطالبان اعتمادا على الدراسات السابقة

### الفرع الثاني: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

- معرفة الادبيات الخاصة بمتغيرات الدراسة.
- تحديد فقرات الاستبيان وتحسين صياغتها.
- الاستفادة من بعض المراجع التي اعتمدها هذه الدراسات
- اختيار بعض العناوين المهمة من الجانب النظري.
- تطوير وتحسين الفرضيات وأسئلة البحث.
- توفير الوقت والجهد في التعرف على عناوين جديدة .
- مقارنة الدراسة مع الدراسات الاخرى واكمال جوانب النقص.
- بلورة مشكلة البحث وتحديد أبعادا بشكل اكثر وضوحا.

## خلاصة الفصل الاول

من خلال هذا الفصل نستخلص أن القيادة تعد من العوامل المهمة ذات الاثر الكبير على العمل الجماعي ونشاط المنظمة، التي تخلق التفاعل بين الافراد من أجل تحقيق الاهداف المنشودة للفرد والمنظمة. ومن الانماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية، التي أهم ما يميزها قدرتها العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدرتها الابداعية عن طريق فتح المجال للمجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم. بالتالي فهي تمثل القدرة على التوفيق بين متطلبات المرؤوسين من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى. لذلك فان القائد التحويلي هو القادر على تشخيص الموقف ومتطلبات المرؤوسين وذلك من واقع اهتمامه بالعمل ومرؤوسيه آخذا في الحسبان النضج الوظيفي لهم بما يمكنه من استخدام الاساليب لملائمة لهم. إن القيادة بصفة عامة والتحويلية بصفة خاصة تؤثر في العديد من العوامل ولعل أهمها وبرزها هو أداء المنظمة باعتباره الفاصل بين نجاح المنظمة والمحافظة على مكانتها أو فشلها والخروج من ميدان المنافسة.

وكما رأينا سابقا عند استعمال القائد التحويلي في منظمته كل من التأثير المثالي والتحفيز الالهامي والاستشارة الفكرية والاعتبارية الفردية فهو بذلك يرقى من مستوى أداء عامله ويحسن من آدائهم وبذلك يتحسن أداء المنظمة ككل.



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ممارسة  
نمط القيادة التحويلية على العمل الجماعي  
لشركة الكهرباء والطاقة المتجددة –تقرت-

## تمهيد

بعد التطرق إلى الجانب النظري لموضوع دراستنا في الفصل الأول، سنحاول من خلال هذا الفصل القيام بدراسة ميدانية لاعطاء تفاصيل أكثر دقة لآثر ممارسة نمط القيادة التحويلية على العمل الجماعي. للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية اعتمدنا على تحليل استبيانات وزعت على عمال شركة الكهرباء والطاقة المتجددة -تقرت- بطريقة عشوائية وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين وهما:

- المبحث الأول ويتم التطرق فيه للطريقة والادوات المستعملة في الدراسة.

- المبحث الثاني خصص لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

### المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

يهدف هذا الجانب الميداني إلى دراسة أثر ممارسة نمط القيادة التحويلية على العمل الجماعي وقد تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة صممت لجمع البيانات المطلوبة عن مجتمع الدراسة من خلال عينة عشوائية.

#### المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

سنعرض فيما يلي كل من المنهج المعتمد بالإضافة إلى العرض مجتمع وعينة الدراسة المستخدمة.

#### الفرع الأول: منهج الدراسة

يوضح المنهج الخطوات التي اعتمدها الباحث في الدراسة للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ويمثل المنهج الطريقة التي اتبعها الباحثان لدراسة ظاهرة ما، أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة، سوف نعتمد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يمكن بواسطته جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

#### الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

سننطلق في هذا الفرع إلى التعريف بمؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة -تقرت-، وعينة الدراسة.

#### أولاً: مجتمع الدراسة

#### 1- التعريف بمؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة -تقرت-

الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء هي مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي صناعي تعمل على إنتاج الطاقة الكهربائية باستخدام محركات الديزل، وقد كانت تسميتها قبل تاريخ 19 أبريل 2013 بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء. حيث تقع في حي الرمال، يحدها من الشمال فندق التجاني، ومن الجنوب سكن البحث والتطوير العلمي، ومن الشرق سكنات البناء الذاتي، ومن الغرب الطريق الوطني رقم 03، ولهذه المؤسسة فروع تابعة لها تتوزع على الجنوب الشرقي الجزائري وهي على التوالي:

- فرع إنتاج الكهرباء بالمنيعية ويشمل كل من مقيدن، برج عمر إدريس؛
- فرع إنتاج الكهرباء بجانت ويشمل كل من برج الحواس، أفراء، تينا لكوم، دبداب، جانت؛
- فرع إنتاج الكهرباء بتمنراست ويتمركز في كل من أيدلس، تين زاو تين، عين قزام، تمنراست.

#### الجدول رقم (2-1): تعريف شركة الكهرباء والطاقات المتجددة -تقرت-

التسمية	شركة الكهرباء والطاقات المتجددة-تقرت-
نوع النشاط	إنتاج الكهرباء وتوزيعه
الشكل القانوني	مؤسسة عمومية ذات اقتصاد صناعي
رأس المال	38مليار700مليون
عدد العمال	160عامل

2950 متر مربع

المساحة الإجمالية

المصدر: من إعداد الطالبات والاعتماد على وثائق المؤسسة

## 2- نشاط شركة الكهرباء والطاقات المتجددة -وحدة تقرت-

يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج الطاقة الكهربائية وهي المسؤولة والمكلفة أيضا بتسويته، ولها مناطق أخرى تابعة لها موزعة بين ثلاث جهات وهي: جانت، تمارست، المنبعة، وهذه الأخيرة تتفرع منها مناطق أخرى فعلى سبيل المثال: المنبعة: برج عمر إدريس، مقيدن، القولية. وللشركة متعاملين بالموارد الأولية هي: سون لغاز، نفعال. كهريف، وهي نفس المؤسسات التي تنسق معها في العمل ولشركة الكهرباء والطاقات المتجددة برنامج واسع لإعادة تجديد حظيرتها الإنتاجية وهذا من أجل المحافظة على مستوى الإنتاج، وتتطلع الشركة إلى الاستمرار في كونها المتعامل الغالب في مجال الإمداد بالطاقة الكهربائية. كما أن للشركة آفاق مستقبلية التي تسعى إلى تحقيقها والوصول إليها تتمثل في الإنتاج باستخدام الطاقة الشمسية والبحث والوصول إلى مناطق أخرى لإنتاج الكهرباء.

## 3-أهداف شركة الكهرباء والطاقات المتجددة

وتتمثل في ما يلي<sup>1</sup>:

- خدمة الاقتصاد الوطني وتنفيذ سياسات الحكومة في مجال الطاقة الكهربائية؛
- توفير الطاقة الكهربائية من مصادرها المختلفة وتزويدها لشبكات التوزيع والمستهلكين الكبار لأعلى درجة من الاستمرارية والاقتصادية؛
- التحسين لأداء الشركة وفقا لمعايير ومقاييس الأداء الدولية والفنية والمالية والإدارية؛
- الاستمرارية في رفع كفاءة العاملين وتطوير كفاءتهم وقدراتهم؛
- استمرار البنية التحتية للشركة وخدماتها وقدراتها محليا وإقليميا؛
- نقل التكنولوجيا الداعمة لتحسين أداء النظام الكهربائي للمحافظة على الاعتمادية والاستمرارية؛
- المحافظة على متطلبات السلامة العامة؛
- تحقيق عائد مالي كبير للشركة؛
- توسيع نطاق إنتاج الطاقات المتجددة (الطاقة الشمسية)؛ مجتمع الدراسة في مجموع العمال شركة الكهرباء والطاقات المتجددة -وحدة تقرت-، التي يبلغ عدد عمالها حوالي (160) عامل، تم توزيع (110) استمارة على عينة الدراسة وتم استرجاع (84) منها مما يسمح لنا بإمكانية التعميم حيث تم اختيار عينة العشوائية في توزيع هذه الإستبانة.
- القضاء على الإنقطاعات المتكررة للطاقة الكهربائية.

ثانيا: عينة الدراسة

## 1-خصائص عينة الدراسة

وتشمل تحليل الصفات الشخصية لعمال شركة الكهرباء والطاقات المتجددة -وحدة تقرت-، وذلك بهدف التعرف على بعض الحقائق المتعلقة أساسا بهذه العينة لإعطاء تفاصيل أوضح عن أفراد هذه الدراسة.

<sup>1</sup>: أمانة المؤسسة

جدول (2-2) توزع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
1	الجنس	الذكور	68	81
		الإناث	16	19
		المجموع	84	100
2	العمر	20 سنة-25 سنة	6	7.1
		26 سنة-30 سنة	15	17.9
		31 سنة-40 سنة	41	48.8
		41 سنة-50 سنة	17	20.2
		أكثر من 50 سنة	5	6
		المجموع	84	100
3	المؤهل العلمي	ثانوي	9	10.7
		تقني سامي	24	28.6
		ليسانس	16	19
		ماستر	9	10.7
		مهندس	24	28.6
		ماجستير	2	2.4
		دكتوراه	0	0
		المجموع	84	100
4	الفئة المهنية	اطار سامي	33	39.3
		اطار	34	40.5
		عون تحكم و عون تنفيذي	17	20.2
		المجموع	84	100
5	الاقدمية	من 1 سنة-5 سنوات	7	8.3
		من 6سنوات-10 سنوات	48	57.1
		من 11سنة فما فوق	29	34.5

100	84	المجموع
-----	----	---------

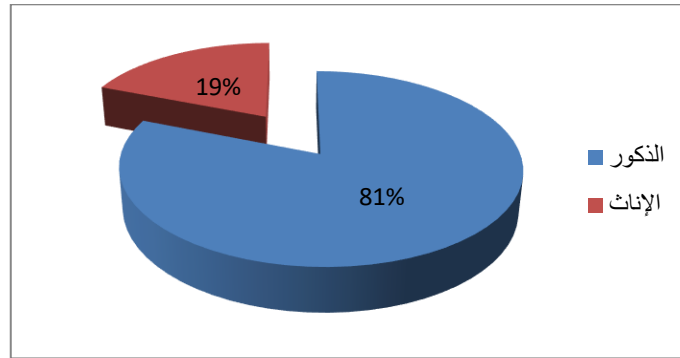
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

## 2-تحليل نتائج خصائصالعينة

### ❖ بالنسبة لمتغير الجنس:

نلاحظ من خلال الشكل 1-2 أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الاناث في المؤسسة، حيث بلغت نسبة 81% بتعداد 68 مفردة، أما نسبة الاناث بلغت 19% بتعداد 16 مفردة، وهذا نرجعه الى كون عمال المؤسسة أغلبهم من الذكور.

### شكل(1-2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

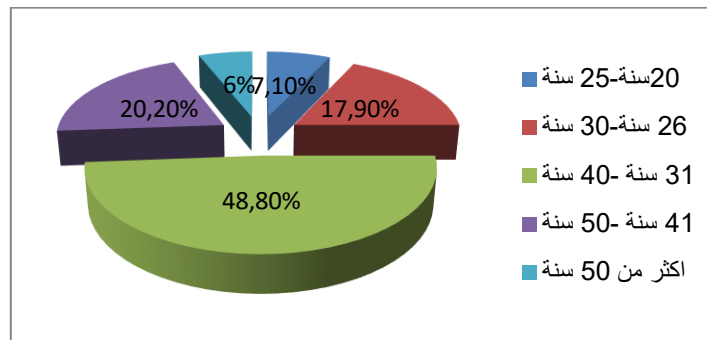


المصدر: من إعداد الطالبتين إعتماذا على مخرجات SPSS

### ❖ بالنسبة لمتغير السن:

حسب ما هو موضح في الشكل (2-2)تحصلت الفئة العمرية من(31 سنة-40 سنة) أعلى نسبة بنسبة 48.8%، تليها الفئة من (41سنة-50 سنة) بنسبة 20.2%، ثم تليها الفئة من (26سنة-30 سنة) بنسبة 17.9%، ثم الفئة من(20سنة-25 سنة)بنسبة 7.1%، ثم اكثر من (50سنة) وهي أقل نسبة، حيث بلغت 6%، وذلك نتيجة لحدائة هذه الوحدة وبالتالي فإن أغلب العمال من الشباب.

### شكل (2-2) توزيع أفراد عينة الدارسة حسب العمر

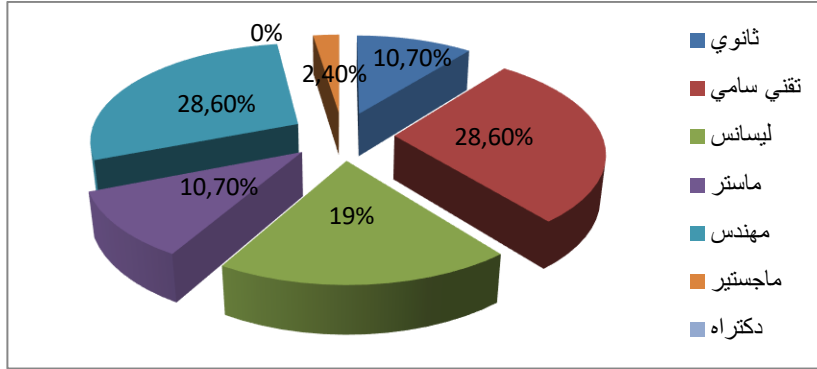


المصدر: من إعداد الطالبتين إعتماذا على مخرجات SPSS

### ❖ بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

نلاحظ من خلال الشكل(2-4) بأن أكبر نسبة للعاملين في المؤسسة هم تقني سامي بنسبة 28.6% بتكرار 24 مفردة ومهندس بنفس النسبة 28.6% بتكرار 24 مفردة، وهذا يرجع الى أن المؤسسة تتطلب يد عاملة متخصصة من فئة تقني سامي وفئة مهندس.

شكل (2-3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

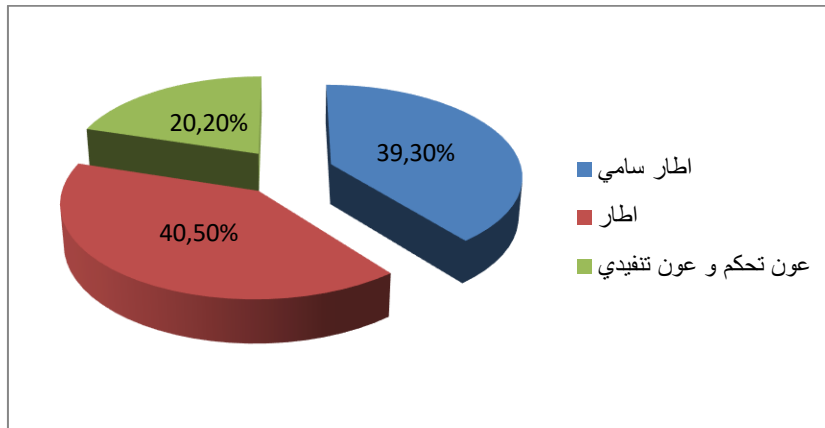


المصدر: من إعداد الطالبتين إيمادا على مخرجات SPSS

#### ❖ بالنسبة للفئة المهنية:

نلاحظ من خلال الشكل (2-3) أن فئة الإطارات تمثل أعلى فئة بنسبة 40% بتكرار 34 مفردة، ثم تليها اطار سامي بنسبة 39.3% بتكرار 33 مفردة، ثم الفئاتون تحكم و عون تنفيذي بأقل نسبة 20.2% بتكرار 17 مفردة، وهذا يرجع الى أن المؤسسة تحتاج الى مستويات عليا بالنسبة للفئة المهنية.

شكل (2-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة المهنية

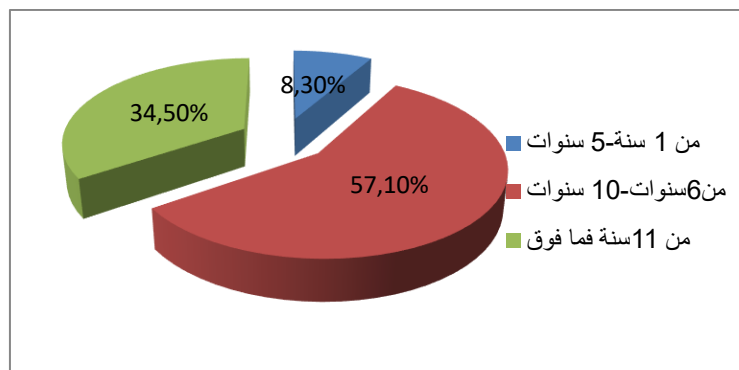


المصدر: من إعداد الطالبتين إيمادا على مخرجات SPSS

#### ❖ بالنسبة لمتغير الاقدمية:

نلاحظ من خلال الشكل (2-5) أن الفئة من (6-10 سنوات) تمثل أكبر فئة من العمال بنسبة 57.1% بتكرار 48 مفردة، تليها الفئة من (أكثر من 11 سنة) بنسبة 34.5% بتكرار 29 مفردة، ثم تليها الفئة من (1-5 سنوات) بنسبة 8.3% بتكرار 7 مفردة، وهذا يرجع الى أنهذه الوحدة حديثة النشئة نوعا ما مقارنة بباقي الوحدات الاخرى.

شكل (2-5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبتين إعتماذا على مخرجات SPSS

### المطلب الثاني: الأدوات والأساليب المستخدمة في الدراسة

سنعرض في هذا المطلب الأساليب الإحصائية والأدوات المستخدمة في جمع البيانات كما سنختبر صدق و ثبات هذه الدراسة

#### الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

##### 1-أدوات الدراسة:

الاستبيان: (الاستمارة) حيث قسمنا الاستبيان الى قسمين وهما:

➤ **القسم الأول:** يشمل تحديد المعلومات الشخصية الخاصة بالمستجوبين وتمثل في المتغيرات التالية:

الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المؤهل العلمي،الفترة المهنية، الاقدمية.

➤ **القسم الثاني:** يشمل المتغيرات الخاصة بموضوع الدراسة وينقسم بدوره إلى محورين:

**المحور الأول: المتغير المستقل:** ويشمل هذا المحور الأبعاد الأساسية للقيادة التحويلية وهيا التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستشارة الفكرية،

الاعتبارات الفردية.

**المحور الثاني: المتغير التابع:** ويشمل هذا المحور على الأبعاد متعلقة بالعمل الجماعي وهيا الثقة، الاتصال، ادارة الصراعات والخلافات بين الاعضاء

ووضع الأهداف.

وللإطلاع على آراء وتوجهات المستقيين اعتمدنا علم قياس ليكارتا الثلاثي كلعبارات

الاستبيان، فبعد الحصول على مجموع الاستمارات تم ترميزها بإعطاء كل رأي قيمة معينة من 01 إلى 03 كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2-3) درجات سلم ليكارت الثلاثي

البيانات	موافق	محايد	غير موافق
الترميز	01 درجة	02 درجتان	03 درجات

المصدر: طويطي مصطفى، وعيل ميلود، أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور الاحصائي -، محاضرات، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

جامعة البويرة، السنة الجامعية 2013-2014، ص 110-111. بتصرف.

ملاحظة: لقد قمنا بتغيير درجات الاتجاهات والدرجات حسب تفرغ المشاهدات في برنامج spss، حيث كان ترميز السلم الثلاثي كالتالي:



موافق=1 درجة

محايد=2 درجة

غير موافق=3 درجات

درجات مقياس ليكارت تم ادخالها في برنامج SPSS، حيث أعطينا لكل اجابة درجة كالتالي: موافق: درجة 1، محايد: درجة 2، غير موافق: درجة 3، حيث تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت الثلاثي الدنيا والعليا كمايلي:

تم حساب المدى ويساوي = (أعلى درجة في المقياس - أدنى درجة في المقياس) = (1-3) = 2

وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة كما يلي:

طول الفئة =  $3/2 = 0.66$ ، وبإضافة هذه القيمة في كل للحد الاعلى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الادنى لكل مجال مثلا:  $0.66 + 1 =$

1.66 أي المجال من [1-1.66] وهو مجال الموافقة بدرجة مرتفعة وبالتالي يصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي<sup>1</sup>:

### جدول رقم (2-4) طول الخلايا حسب مقياس ليكارت الثلاثي

المتوسط المرجح	من 1 إلى 1,66	من 1,67 إلى 2,33	من 2,34 إلى 3
الرأي_الاتجاه	موافق	محايد	غير موافق
درجة التقييم	عالي	متوسط	ضعيف

## 2- الأساليب الاحصائية:

من أجل الحصول على نتائج إحصائية تمكننا من التحليل الجيد لإجابات أفراد عينة الدراسة من خلال عبارات الاستبيان بعد جمعنا للاستمارات الصالحة للدراسة، قمنا بتشفير عباراتها بالطرق المناسبة، حيث استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( Statistical package SPSSv20 (for social sciences)، وبرنامج الجداول ميكروسفت Excel اصدار 2007، وهذا للتوصل إلى ما يلي:

- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة و إظهار خصائصها، و هذه الأساليب هي: المتوسط الحسابي و الانحرافات المعيارية للإجابة على أسئلة الدراسة و ترتيب عبارات كل متغير تنازليا،

- مصفوفة الارتباطات بيرسون لمعرفة العلاقات الإرتباطية بين متغيرات الدراسة المستقل و التابع.

-تحليلا لانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة و تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

## الفرع الثاني: معامل صدق وثبات الأداة:

سنعرض كل من صدق وثبات أداة الدراسة من خلال معرفة قيمة ألفا كرونباخ.

### 1-صدق أداة الدراسة

<sup>1</sup>طويطي مصطفى، وعيل ميلود، أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور الاحصائي -، محاضرات، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، السنة الجامعية 2013-2014، ص-ص 110-111.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لآثر ممارسة نمط القيادة التحويلية على العمل الجماعي لشركة الكهرباء والطاقة المتجددة -تقرت-

لغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان قمنا بإعداد استمارة لدراسة أثر ممارسة نمط القيادة التحويلية على العمل الجماعي لمؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة -تقرت-، تم وضع عبارات تلائم البحث وتم عرض الاستمارة على الاستاذ المشرف ومجموعة من المحكمين وهم أساتذة جامعيين، الذين قاموا بدورهم بتصحيح ماتم التغافل عنه وأخذ صورته النهائية. للاختبار، بشكل ملائم و أكثر وضوحا و بساطة لتظهر في شكلها النهائي (أنظر الملحق رقم 01)

### 2- ثبات أداة الدراسة

لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس فلوحظ أن معامل الثبات للإجابات كان بالشكل التالي:

#### الجدول رقم (2-5) ألفا كرونباخ لقياس معامل الثبات والصدق

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
32	0.889

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ الكلي يصل إلى 88.9% حيث تعتبر ذو مستوى جيد من الثبات والثقة، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان و عدم تغيرها بشكل كبير.

### المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج

في هذه المرحلة سيتم عرض النتائج التي تم التوصل إليها بشكل متسلسل ومنظم مع استخدام الوسائل التوضيحية كالجداول والأشكال ثم تأتي خطوة المناقشة وذلك تحليل وتفسير المخرجات كما يجب ربط النتائج بالفرضيات ومقارنتها وفي الأخير الوصول إلى الاستنتاجات و اقتراح التوصيات.

#### المطلب الأول: إختبار إجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المسؤولين في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة -تقرت-

##### للقيادة التحويلية.

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل عبارات المحور الاول المتعلق بالقيادة التحويلية والتعرف على مستوى إدراك عمال مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة -تقرت- لسلوكيات القيادة التحويلية. من أجل الاجابة على أحد تساؤلات الدراسة والمتنلفي: ما هي درجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية لدى المسؤولين في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة -تقرت- و للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وتم تحديد درجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية.

#### الفرع الاول: تحليل محور القيادة التحويلية بشكل عام

#### جدول (2-6). متوسط إجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة لسلوكيات القيادة

##### التحويلية

الرقم	أبعاد القيادة التحويلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم
01	التأثير المثالي	1.2500	0.37223	1	جيد

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لآثر ممارسة نمط القيادة التحويلية على العمل الجماعي لشركة الكهرباء والطاقة المتجددة -تقريت-

02	الحافز الالهامي	1.4583	0.43010	3	جيد
03	الاستشارة الفكرية	1.5417	0.43705	4	جيد
04	الاعتبارية الفردية	1.4315	0.47267	2	جيد
-	القيادة التحويلية	1.4204	0.34918	-	جيد

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية من طرف المسؤولين في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة -تقريت جاءت في المتوسط العام بتقدير جيد بمتوسط حسابي قدر بـ (1.4204) وهو ما يفسر بأن عمال المؤسسة محل الدراسة يرون بأن المسؤولين فيها يمارسون سلوكيات القيادة التحويلية بشكل كبير. حيث جاءت جميع أبعاد القيادة التحويلية بتقدير جيد وجاءت تقيماً مرتبة الأول والتأثير المثاليها الاعتبارية الفردية ثم الحافز الالهامي الاستشارة الفكرية في الأخير. و على هذا الأساس تقبل الفرضية التي تنص : " يمارس المسؤولون سلوكيات القيادة التحويلية في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة - تقريت - بدرجة جيدة".

الفرع الثاني: تحليل عبارات أبعاد القيادة التحويلية

من خلال هذا الفرع سنقوم بتحليل أبعاد القيادة التحويلية كل على حدى.

1- تحليل عبارات بعد التأثير المثالي

تحليل عبارات بعد التأثير المثالي موضحة في الجدول (2-8)

الجدول (2-7) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده التأثير المثالي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	يتمتع القائد بمهارات قيادية تعزز الثقة به	1.26	0.540	عالي	3
02	يسعى المدير الى تشجيع سلوكيات الموظفين بما يتوافق مع القيم المشتركة من قبل مجموعات العمل	1.24	0.481	عالي	1
03	يسعى المدير الى تكريس المصلحة العامة على المصلحة الشخصية من اجل تطوير العمل	1.30	0.533	عالي	4
04	يهتم المدير بما يعزز من زيادة احترام الموظفين	1.24	0.485	عالي	2
اجمالي لبعده التأثير المثالي		1.2500	0.3722	عالي	

المصدر: من اعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه أن اتجاهات أبعاد التأثير المثالي كان نحو الاتجاه العالي بمتوسط حسابي (1.2500) و انحراف معياري (0.3722)، وهذا يعني أن العاملون ينظرون للقيادة على أنهم مثال للأخلاق والقيم ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة تجاههم. وجاءت الفقرة رقم 2 "يسعى"

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لاثـر ممارسة نمط القيادة التحويلية على العمل الجماعي لشركة الكهرباء والطاقة المتجددة -تقـرت-

المدير الى تشجيع سلوكيات الموظفين بما يتوافق مع القيم المشتركة من قبل مجموعات العمل "كأكثر العبارات إدراكا من طرف عينة الدراسة بمتوسط حسابي (1.24) وانحراف معياري (0.481) فنجد أن باقي الفقرات كانت نحو الاتجاه العالي (4 ، 1 ، 3) بمتوسـطات حسابية (1.24، 1.26، 1.30) على التوالي.

### 2-تحليل عبارات بعد الحافز الالهامي

تحليل عبارات بعد الحافز الالهامي موضحة في الجدول (2-8)

الجدول(2-8) المتوسـطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعـد الحافز الالهامي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	يضع القائد رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة	1.44	0.608	عالي	2
02	يسعى المدير الى إثارة التحدي لتحقيق أهداف فريق العمل	1.57	0.626	عالي	4
03	يستعد المدير لمواجهة التحديات التي قد تنجم عن التغييرات التي طرأت في العمل	1.37	0.576	عالي	1
04	يساعد المدير موظفيه لرؤية تحقق أهدافهم الخاصة من خلال متابعة أهداف المنظمة	1.45	0.589	عالي	3
اجمالي لبعـد الحافز الالهامي		1.4583	0.4301	عالي	

المصدر: من اعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لبعـد الحافز الالهامي كان نحو الاتجاه العالي بمتوسط حسابي (1.4583) و انحراف معياري (0.4301)، وهذا يعني أن العاملون ينظرون للقيادة على أنهم يتصرفون بطرق و سلوكيات تعمل على تحفيز وإلهامهم وذلك بتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل المرؤوسين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة. وجاءت الفقرة 3 "يستعد المدير لمواجهة التحديات التي قد تنجم عن التغييرات التي طرأت في العمل" كأكثر العبارات إدراكا من طرف عينة الدراسة بمتوسط حسابي (1.37) وانحراف معياري (0.576) ، فنجد أن باقي الفقرات كانت نحو الاتجاه العالي (2،1،4) بمتوسـطات حسابية (1.44، 1.57، 1.45) على التوالي .

### 3-تحليل عبارات بعد الاستشارة الفكرية

تحليل عبارات بعد الاستشارة الفكرية موضحة في الجدول (2-9)

الجدول (2-9) المتوسـطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعـد الاستشارة الفكرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	يحث القائد العاملين على الابداع في العمل	1.44	0.647	عالي	1
02	يشرك القائد العاملين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم	1.51	0.703	عالي	2

**الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لاثـر ممارسة نمط القيادة التحويلية على العمل الجماعي لشركة الكهرباء والطاقة المتجددة -تقرت-**

03	لا يواجه المدير الانتقاد لمؤوسيه حتى لو كانت أفكارهم مختلفة عن أفكاره	1.70	0.690	متوسط	3
04	يتعامل المدير مع أخطاء المرؤوسين باحترام ولا يصورها على أنها سلبية بل هي معرفة	1.51	0.611	عالي	2
<b>اجمالي لبعـد الاستشارة الفكرية</b>		<b>1.5417</b>	<b>0.43705</b>	<b>عالي</b>	

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لبعـد الاستشارة الفكرية كان نحو الاتجاه العالي بمتوسط حسابي (1.5417) و انحراف معياري (0.43705)، وهذا يعني القادة في المؤسسة محل الدراسة يحثون أعضاء فرقتهم على الإكتشاف والتطوير والبحث عن الأفكار الجديدة لإيجاد الحلول للمشكلات التي تعاني منها منظماتهم بطريقة إبداعية. حيث جاءت الفقرة رقم 1 "يحث القائد العاملين على الابداع في العمل" كأكثر العبارات إدراكا من طرف عينة الدراسة بمتوسط حسابي (1.44) وانحراف معياري (0.647)، فنجد أن باقي الفقرات التي كانت نحو الاتجاه العالي هي (2,3) بنفس المتوسط حسابي (1.51)، ثم تليها الفقرة "لا يواجه المدير الانتقاد لمؤوسيه حتى لو كانت أفكارهم مختلفة عن أفكاره" بتقدير متوسط، بمتوسط حسابي 1.70 و انحراف معياري 0.690.

### 3- تحليل عبارات بعد الاعتبارية الفردية

تحليل عبارات بعد الاعتبارية الفردية موضحة في الجدول (2-10)

#### الجدول (2-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد الاعتبارية الفردية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	عالي	0.633	1.36	يتواصل القائد مع فريقه بما يشعرون و إظهار قدر كبير من احترام الذاتي	01
2	عالي	0.626	1.43	يعبر القائد عن تقديره لإنجازات العاملين معه	02
3	عالي	0.630	1.46	يشجع القائد على تطوير قدرات ومهارات العاملين عن طريق التعليم والتدريب	03
4	عالي	0.591	1.48	يسعى المدير لتهيئة الفرص لأعضاء فريقه من أجل النمو المهني	04
<b>اجمالي لبعـد الاعتبارية الفردية</b>		<b>0.4726</b>	<b>1.4315</b>		

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه أن اتجاه العام لبعـد الاعتبارية الفردية كان نحو الاتجاه العالي بمتوسط حسابي (1.4315) و انحراف معياري (0.4726)، بمعنى أن قادة المؤسسة محل الدراسة و من وجهة نظر العينة يولون الإهتمام شخصيًا بكل فرد من أتباعهم، من خلال التعرف على مستوى إحتياجاتهم ورغباتهم الخاصة، مع مراعاة الفروق الفردية فيما بينهم، حيث جاءت الفقرة "يتواصل القائد مع فريقه بما يشعرون و إظهار قدر

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لآثر ممارسة نمط القيادة التحويلية على العمل الجماعي لشركة الكهرباء والطاقة المتجددة -تقرت-

كبير من احترام الذاتي" كأكثر العبارات إدراكا من طرف عينة الدراسة بمتوسط حسابي (1.36) وانحراف معياري (0.633) فنجد أن باقي الفقرات كانت نحو الاتجاه العالي (4،2،3) بمتوسطات حسابية على التوالي (1.46،1.46،1.48).

**المطلب الثاني: إختبار إجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المسؤولين في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة -تقرت- للعمل الجماعي.**

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل عبارات المحور الثاني المتعلق بالعمل الجماعي والتعرف على مستوى إدراك عمال مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة -تقرت- لمستوى العمل الجماعي. من أجل الإجابة على أحد تساؤلات الدراسة والمتمثل في: ما هي درجة ممارسة العمل الجماعي بأبعاده في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة -تقرت- و للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وتم تحديد درجة ممارسة العمل الجماعي في المؤسسة.

الفرع الأول: تحليل محور العمل الجماعي بشكل عام

جدول (2-11) متوسط إجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة العمل الجماعي في المؤسسة محل الدراسة لسلوكيات

الرقم	أبعاد العمل الجماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم
01	الثقة	1.4345	0.46264	3	جيد
02	الاتصال	1.3780	0.42065	2	جيد
03	إدارة الصراعات والخلافات بين الأعضاء	1.3452	0.37001	1	جيد
04	وضع الأهداف	1.3780	0.36300	2	جيد
-	العمل الجماعي	1.3839	0.28088	-	جيد

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى ممارسة العمل الجماعي في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة -تقرت- جاءت في المتوسط العام بتقدير جيد بمتوسط حسابي قدر ب (1.3839) وهو ما يفسر بأن عمال المؤسسة يرون بأنهم هناك ممارسة للعمل الجماعي في المؤسسة بشكل كبير. حيث جاءت جميع أبعاد العمل الجماعي بتقدير جيد وجاء في المرتبة الأولى "إدارة الصراعات والخلافات بين الأعضاء" يليها "الاتصال" و"وضع الأهداف" و"الثقة" في الأخير. و على هذا الأساس تقبل الفرضية التي تنص: "يمارس العمل الجماعي في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة -تقرت- بدرجة جيدة".

الفرع الثاني: تحليل عبارات أبعاد العمل الجماعي

من خلال هذا الفرع سنقوم بتحليل أبعاد العمل الجماعي كل على حدى.

1- تحليل عبارات بعد الثقة

الجدول (2-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الثقة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لآثر ممارسة نمط القيادة التحويلية على العمل الجماعي لشركة الكهرباء والطاقة المتجددة -تفرت-

01	إن الثقة التي أشعر بها من رئيسي المباشر هي السبب في تحسين أدائي	1.57	0.699	عالي	3
02	أشعر بثقة كاملة في مهارات وأخلاقيات زملائي في العمل	1.45	0.666	عالي	2
03	أعرف أعضاء الجماعة الذين أعمل معهم بصورة ممتازة وهذا يدفعني لتقبل الأفكار الجديدة التي يطرحها الاعضاء	1.36	0.594	عالي	1
04	أعضاء الفريق على دراية بنقاط القوة والضعف لكل فرد حتى يتسنى لهم مساعدة بعضهم وقت الحاجة	1.36	0.552	عالي	1
اجمالي لبعء الثقة		1.4345	0.4626	عالي	

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لبعء الثقة كان نحو الاتجاه العالي بمتوسط حسابي (1.4345) و انحراف معياري (0.4626)، بمعنى ان عمال العينة يؤمنون بالثقة بين أعضاء فرقهم، أن العمل في فريق سوف يساعدهم على تحقيق أهدافهم، حيث جاءت الفقرات "أعرف أعضاء الجماعة الذين أعمل معهم بصورة ممتازة وهذا يدفعني لتقبل الأفكار الجديدة التي يطرحها الاعضاء" و "أعضاء الفريق على دراية بنقاط القوة والضعف لكل فرد حتى يتسنى لهم مساعدة بعضهم وقت الحاجة" كأكثر العبارات إدراكا من طرف العينة بمتوسط حسابي (1.36) وانحراف معياري (0.594) و (0.552) على التوالي، فنجد أن باقي الفقرات كانت نحو الاتجاه العالي (2،1) بمتوسط حسابي على التوالي (1.45) و (1.57).

## 2-تحليل عبارات بعدالاتصال

الجدول (2-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعءالاتصال

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	إن الثقة التي أشعر بها من رئيسي المباشر هي السبب في تحسين أدائي	1.29	0.528	عالي	1
02	أشعر بثقة كاملة في مهارات وأخلاقيات زملائي في العمل	1.39	0.602	عالي	2
03	أعرف أعضاء الجماعة الذين أعمل معهم بصورة ممتازة وهذا يدفعني لتقبل الأفكار الجديدة التي يطرحها الاعضاء	1.44	0.588	عالي	3
04	أعضاء الفريق على دراية بنقاط القوة والضعف لكل فرد حتى يتسنى لهم مساعدة بعضهم وقت الحاجة	1.39	0.560	عالي	2

**الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لآثر ممارسة نمط القيادة التحويلية على العمل الجماعي لشركة الكهرباء والطاقة المتجددة -تقرت-**

عالي	0.42065	1.3780	اجمالي لبعداالاتصال
------	---------	--------	---------------------

المصدر: من اعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لبعداالاتصال كان نحو الاتجاه العالي بمتوسط حسابي (1.3780) وانحراف معياري (0.42065)، بمعنى أن للاتصال العنصر مهم يحدث التفاعل الاجتماعي بين أعضاء الجماعة سعياً لتحقيق هدف الجماعة والمؤسسة. حيث جاءت الفقرة "إن الثقة التي أشعر بها من رئيسي المباشر هي السبب في تحسين أدائي" بمتوسط حسابي (1.29) وانحراف معياري (0.528)، فنجد أن باقي الفقرات كانت نحو الاتجاه العالي (3،4،2) بمتوسطات حسابية على التوالي (1.39) و (1.39) و (1.44).

**2- تحليل عبارات بعد ادارة الصراعات والخلافات بين الاعضاء**

**الجدول (2-14) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعدا ادارة الصراعات والخلافات بين الاعضاء**

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	لا أتواني في تقديم حلول للصراعات الشخصية وسط جماعي	1.31	0.490	عالي	2
02	الصراعات البناءة تثري وتدعم وتنشط وتحدد وتطور المنشأة وتحدد خلاياها	1.29	0.528	عالي	1
03	تقديم الحلول للصراعات الشخصية وسط الفريق ساهم في زيادة تقديم كل عضو لأفكار جديدة	1.33	0.523	عالي	3
04	تناسي أعضاء فريقي أي صراعات فيما بينهم جعلهم يقدمون ما لديهم من ابتكارات في وظائفهم.	1.45	0.547	عالي	4
اجمالي لبعدا ادارة الصراعات والخلافات بين الاعضاء		1.3452	0.3700	عالي	

المصدر: من اعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لبعدا ادارة الصراعات والخلافات بين الاعضاء كان نحو الاتجاه العالي بمتوسط حسابي (1.3452) و انحراف معياري (0.3700)، بمعناها ادارة جيدة للصراعات والخلافات في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العينة. حيث جاءت الفقرة رقم "2" الصراعات البناءة تثري وتدعم وتنشط وتحدد وتطور المنشأة وتحدد خلاياها " كأكثر العبارات إدراكاً من طرف العينة بمتوسط حسابي (1.29) وانحراف معياري (0.528)، فنجد أن باقي الفقرات كانت نحو الاتجاه العالي (4،1،3) بمتوسط حسابي على التوالي (1.45،1.33،1.33).

**4- تحليل عبارات بعد وضع الأهداف**

**الجدول (2-15) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعدا وضع الأهداف**



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لآثر ممارسة نمط القيادة التحويلية على العمل الجماعي لشركة الكهرباء والطاقة المتجددة -تقرت-

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
4	عالي	0.602	1.61	يتم إشراك أعضاء الفريق في صياغة و تحديد الأهداف بدقة بالمشاركة مع المديرين	01
2	عالي	0.601	1.31	المشاركة و الاتفاق علي الأهداف يجعل أعضاء الفريق أكثر تماسكاً مع بعضهم	02
3	عالي	0.519	1.32	أهداف الجماعة التي أعمل معها واضحة للأعضاء	03
1	عالي	0.475	1.27	وضوح الأهداف يَمكِّن الأعضاء من حل المشكلات التي تواجههم بصورة تشاركية و تبادل للمعلومات	04
عالي		0.3630	1.3780	اجمالي لبعء وضع الأهداف	

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لبعء وضع الأهداف كان نحو الاتجاه العالي بمتوسط حسابي (1.3780) و انحراف معياري (0.3630)، بمعنى أنه تصميم جماعي للاهداف و متابعتها في المؤسسة محل الدراسة أي أنلوضع الاهداف، حيث جاءت الفقرة رقم 4 "وضوح الأهداف يَمكِّن الأعضاء من حل المشكلات التي تواجههم بصورة تشاركية و تبادل للمعلومات" كأكثر العبارات إدراكا من طرف العينة بمتوسط حسابي (1.27) وانحراف معياري (0.363)، فنجد أن باقي الفقرات كانت نحو الاتجاه العالي (3،2،1) بمتوسطات حسابية على التوالي (1.32،1.32،1.61).

### المطلب الثالث: تأثير القيادة التحويلية بأبعاده على العمل الجماعي

من خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على أثر ممارسة نمط القيادة التحويلية على العمل الجماعي من خلال اختبار فرضيات الدراسة.

#### الفرع الاول: اختبار العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية و العمل الجماعي

الفرضية الرئيسية للدراسة هي: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسة نمط القيادة التحويلية والعمل الجماعي في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة - تقرت -"

و يمكن اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، الجدول (2-16) يظهر النتائج كما يلي:

#### الجدول (2-16) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط بين نمط القيادة التحويلية والعمل الجماعي

القيادة التحويلية						المتغير
نتيجة الفرضية الصفرية	مستوى الدلالة (Sig) *	قيمة (F) المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	المستقل
رفض	صفر	36.749	0.692	0.390	0.556	المتغير التابع
						العمل الجماعي

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لآثر ممارسة نمط القيادة التحويلية على العمل الجماعي لشركة الكهرباء والطاقة المتجددة -تقرت-

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط كانت ( $R=0.556$ )، و هذا يدل على أنه هناك علاقة ارتباط مقبولة بين القيادة التحويلية و العمل الجماعي، كما بلغ معامل التحديد ( $R^2=0.390$ )، مما يدل أن ممارسة سلوك القيادة التحويلية لها قدرة على تفسير (39%) من التغير في العمل الجماعي و النسبة المتبقية والنسبة المتبقية (69.1%) ترجع لعوامل أخرى مؤثرة غير القيادة التحويلية. و تشير قيمة معامل الانحدار ( $B=0.692$ ) إلى أن العلاقة بين القيادة التحويلية و العمل الجماعي هي علاقة طردية أي أن زيادة الممارسة القيادة التحويلية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير طردي في مستوى العمل الجماعي بمقدار (0.662) من الوحدة الواحدة، وهذا يعني أن تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية له تأثير كبير على مستوى العمل الجماعي.

### الفرع الثاني: تحليل التباين الأحادي ANOVA<sup>a</sup>

جدول رقم (2-17): قيم تباين خط الانحدار لمتغيرات الدراسة "تحليل التباين الأحادي ANOVA<sup>a</sup>"

مستوى دلالة الإختبار Sig.	قيمة اختبار تحليل التباين F	معدل مربعات الإنحدار Moyenne des carrés	درجة حرية الإنحدار Ddl	مجموع مربعات الإنحدار Somme des carrés	النموذج
0.000 <sup>b</sup>	36.749	3.132	1	3.132	الانحدار Régression
		0.85	82	6.988	البقايا Résidu
			83	10.120	المجموع Total

b. المتغير المستقل القيادة التحويلية<sup>a</sup>. المتغير التابع العمل الجماعي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 3.132 ومجموع مربعات البواقي هو 6.988 ومجموع المربعات الكلي يساوي 10.120؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 82؛
- معدل مربعات الانحدار هو 3.132 ومعدل مربعات البواقي هو 0.85؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 36.749؛
- مستوى دلالة الإختبار 0.000 وهياقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي فإن خط الإنحدار يلائم المعطيات.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لآثر ممارسة نمط القيادة التحويلية على العمل الجماعي لشركة الكهرباء والطاقة المتجددة -تقرت-

و يتضح من الجدول بأعلاه أن مستوى الدلالة (sig) يساوي صفر و هو أقل من (0.05) مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد، و بناء على قاعدة القرار فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية لعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة سلوك القيادة التحويلي والعمل الجماعي، و القبول بالفرضية البديلة، أي يمكن القول أنه هناك أثر للقيادة التحويلية على العمل الجماعي.

المطلب الرابع: واختبار الفرضيتين "توجد فروقات في مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة لممارسة القيادة التحويلية والعمل الجماعي تعزى للمتغيرات الديمغرافية"

الفرع الاول: إختبار الفرضية " توجد فروقات في مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة لممارسة القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الديمغرافية" ويمكن اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل (ANOVA) والذي تظهر نتائجه في الجدول الموالي.

جدول (2-18) فروقات في مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة لممارسة القيادة التحويلية بأبعادها تعزى للمتغيرات الديمغرافية .

الخاصية	الطريقة المعتمدة	مستوى الدلالة sig	النتيجة
الجنس	اختبار (T test)	0.106	غير دال
العمر	ANOVA	0.66	غير دال
المؤهل العلمي	ANOVA	0.848	غير دال
الفئة المهنية	ANOVA	0.726	غير دال
الاقدمية	ANOVA	0.661	غير دال

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول يمكن رفض الفرضية السابقة حيث أنه لا توجد فروق في ممارسة القيادة التحويلية تعود إلى المتغيرات الديمغرافية.

الفرع الثاني: إختبار الفرضية والتي تنص على وجود فروقات في مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة لممارسة العمل الجماعي بأبعادها تعزى للمتغيرات الديمغرافية،

ويمكن اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل (ANOVA) والذي تظهر نتائجه في الجدول الموالي

جدول (2-19) توجد فروقات في مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة لممارسة العمل الجماعي بأبعادها تعزى للمتغيرات

### الديمغرافية

الخاصية	الطريقة المعتمدة	مستوى الدلالة sig	النتيجة
الجنس	اختبار (T test)	0.918	غير دال
العمر	ANOVA	0.171	غير دال

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لآثر ممارسة نمط القيادة التحويلية على العمل الجماعي لشركة الكهرباء والطاقة المتجددة -تقرت-

المؤهل العلمي	ANOVA	0.403	غير دال
الفئة المهنية	ANOVA	0.641	غير دال
الاقدمية	ANOVA	0.798	غير دال

المصدر: من اعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول يمكن رفض الفرضية السابقة حيث أنه لا توجد فروقات في ممارسة العمل الجماعي تعود إلى المتغيرات الديمغرافية.

### خلاصة

قمنا في هذا الفصل بعرض مجريات الدراسة الميدانية التي قمنا بها، والتي شملت عينة من عمال مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة -تقرت، وقد اعتمدنا على الاستبيان لدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية و العمل الجماعي، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المتعارف عليها، وبالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS، ثم تحليل وتفسير نتائج البرنامج حيث تأكدنا من خلالها من صحة الفرضيات المطروحة في بداية هذه الدراسة و ذلك من خلال الإجابات التي تم التوصل إليها عن طريق المؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة

## الخاتمة

في ظل التطورات المستمرة و التغيرات الراهنة في بيئة أعمال المؤسسة، أدى الى تبني اساليب حديثة في القيادة من بينها القيادة التحويلية لمواجهة التحديات، ومواكبة التطورات ومسايرتها. و يعتبر تطبيق أسلوب العمل الجماعي في المؤسسات، أمرا لا بد منه فهو يتأثر بالاساليب القيادية التابع لها، ويعتبر نمط القيادة التحويلية من بين الانماط القيادية الاكثر حداثة، التي تأثر بشكل مباشر على العمل الجماعي من حيث انجاز الاعمال بشكل أفضل وزيادة الانتاج ومواجهة العقبات .

إذن القيادة التحويلية لها دور كبير في استغلال وتوجيه طاقات جماعات العمل من أجل الوصول الى تحقيق أداء عالي الجودة، ونتيجة لما سبق رأينا في هذه الدراسة أن طرح الاشكالية التي تبلورت حول أثر ممارسة نمط القيادة التحويلية على العمل الجماعي، وتمت الدراسة في مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة -تقرت-، وقد قمنا بمناقشة هذا الموضوع أولا من حيث الجانب النظري من خلال تقديم الإطار النظري و التطبيقي للقيادة التحويلية والعمل الجماعي و العلاقة بينهما من خلال الدراسات السابقة. وكذا من خلال الفصل التطبيقي، الدراسة الميدانية لاثر ممارسة نمط القيادة التحويلية على العمل الجماعي لشركة الكهرباء والطاقة المتجددة -تقرت-، وقد توصلنا الى النتائج التالية.

### أولا: نتائج الدراسة النظرية

- يعتبر نمط القيادة التحويلية من بين أكثر أنماط القيادة التي اكتسبت زخما كبيرا في الاديات القيادية.
- تكمن أهمية القيادة التحويلية في تحقيق أداء جيد كونها تساهم في تحسين أداء المنظمات، وتحقيق فعاليتها المطلوبة، لذا ينظر إليها من المداخل التطويرية الحديثة.
- القائد التحويلي هو القائد الذي له حضور قوي وجدانية مؤثرة، يسعى من خلالها للتأثير على العاملين ورفع من مستواهم من أجل الانجاز.
- من خلال العمل الجماعي تستعى المؤسسة إلى إنجاز الكثير من الأعمال في وقت جيد و بالكفاءة المطلوبة .
- تعمل القيادة التحويلية على المحافظة على العمل الجماعي، من حيث انجاز الاعمال على أحسن وجه، وذلك من خلال الميزات التي تتمتع بها القيادة التحويلية.

### ثانيا: نتائج الدراسة الميدانية

أظهرت نتائج الدراسة:

- ✓ أنه " يمارس المسؤولين في مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة - تقرت سلوكيات القيادة التحويلية في مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة - تقرت - بدرجة جيدة . حيث أسفرت النتائج أن مستوى ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية من طرف المسؤولين في مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة -تقرت جاءت في المتوسط العام بتقدير جيد وهو ما يفسر بأن عمال المؤسسة محل الدراسة يرون بأن المسؤولين فيها يمارسون سلوكيات القيادة التحويلية بشكل كبير. حيث جاءت جميع أبعاد القيادة التحويلية بتقدير جيد وجاءت في المرتبة الاولى التأثير المتالي يليها الاعتبارية الفردية ثم الحافز الالهامي الاستثارة الفكرية في الأخير. و على هذا الاساس تقبل الفرضية التي تنص : " يمارس المسؤولين سلوكيات القيادة التحويلية في مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة - تقرت - بدرجة جيدة".

- ✓ أنه " يمارس العمل الجماعي في مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة - تقرت - بدرجة جيدة ".من خلال الدراسة توصلنا الى أن مستوى ممارسة العمل الجماعي في مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة -تقرت جاءت في المتوسط العام بتقدير جيد وهو ما يفسر بأن

عمال العينة يرون بأنه هناك ممارسة للعمل الجماعي في المؤسسة بشكل كبير. حيث جاءت جميع أبعاد العمل الجماعي بتقدير جيد وجاء في المرتبة الاولى "إدارة الصراعات والخلافات بين الأعضاء" يليها "الاتصال" و "وضع الأهداف" و "الثقة" في الأخير. و على هذا الاساس تقبل الفرضية التي تنص: "يمارس العمل الجماعي في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة - تقرت - بدرجة جيدة".

✓ هناك علاقة ارتباط مقبولة بين القيادة التحويلية و العمل الجماعي و أن العلاقة بينهما هي علاقة طردية أي أن زيادة الممارسة القيادة التحويلية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير طردي في مستوى العمل الجماعي بمقدار (0.662) من الوحدة الواحدة، وهذا يعني أن تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية له تأثير كبير على مستوى العمل الجماعي. و بناء على قاعدة القرار فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية لعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة سلوك القيادة التحويلية والعمل الجماعي، و القبول بالفرضية البديلة، أي يمكن القول أنه هناك أثر للقيادة التحويلية على العمل الجماعي.

✓ لا توجد فروقات في ممارسة القيادة التحويلية تعود إلى المتغيرات الديمغرافية و عليه يتم رفض الفرضية التي تنص بوجود فروق في ممارسة القيادة التحويلية تعود إلى المتغيرات الديمغرافية.

✓ لا توجد فروقات في ممارسة العمل الجماعي تعود إلى المتغيرات الديمغرافية و عليه يتم رفض الفرضية التي تنص بوجود فروق في ممارسة العمل الجماعي تعود إلى المتغيرات الديمغرافية.

### ثالثا: التوصيات

- قيام المؤسسة موضوع الدراسة بتسيير جماعات العمل بطريقة علمية وممنهجة.
  - الاهتمام أكثر بالقيادة التحويلية كنمط قيادي حديث يجب تطبيقه من اجل الوصول الى احسن .
  - تدريب المديرين والمشرفين على ممارسة نمط القيادة التحويلية وانتهاجه واتخاذ كاسلوب قيادي أساسي .
  - زيادة ادراك العاملين حول ما يتعلق بالمفاهيم والمبادئ الاساسية للعمل الجماعي.
  - ضرورة تفعيل العمليات الاتصالية بأنواعها، فهو يسمح لجماعات العمل بالتعبير عن وجهات نظرهم وايصالها للإدارة.
  - العمل على تحسين العلاقة بين القيادات وجماعات العمل وذلك من خلال ممارسة النمط القيادي التحويلي.
- رابعا: أفاق الدراسة:** ختاماً لهذه الدراسة وقصد الامام أكثر بالموضوع يمكننا ان نقترح مجموعة من المواضيع قد تكون بحوث مستقبلية
- دور القيادة التحويلية في تحسين جودة الخدمات.
  - القيادة التحويلية وفعالية صنع القرار.
  - واقع تطبيق نمط القيادة التحويلية في المؤسسات الوطنية.

المراجع



1- قائمة المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

1. ابراهيم الفقي، العمل الجماعي، دار أجيال للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
2. ابراهيم بن سعد ابونيام، الإستشارة والعمل الجماعي، دار الكتب العلمية، المملكة العربية السعودية، 2006.
3. ابراهيم مذكور، معجم العلوم الإجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر القاهرة، 1975.
4. أسامة خيرى، القيادة الإدارية، المملكة الاردنية الهاشمية، دار الراية للنشر والتوزيع، 2012.
5. أميسي سرادمونيد سون، العمل الجماعي من أجل الابتكار، مؤسسة الهنداوي للتعليم والثقافة، مصر القاهرة، الطبعة 1، 2012.
6. بطرس الحلاق، القيادة الإدارية، سورية، الجامعة الافتراضية السورية للنشر 2020، .
7. بطرس العلق، القيادة الإدارية، الأردن-عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
8. حسن ماهر محمد، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1 المملكة الأردنية الهاشمية، دار الكندي للنشر والتوزيع، 2014.
9. رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
10. عامر عوض، السلوك التنظيمي الاداري، ط7، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
11. فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
12. قاسم شاهين بريسم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، (دكتوراه)، جامعة سانت كليمنتس، العراق 2009.
13. محمد بن فوزي الغامدي، القيادة التحويلية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الدمام، 2021.
14. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، ط2، عمان، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، 2010.
15. ملحم يحي سليم، التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
16. نبيل حامد مرسي، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة، ط1، المكتب العربي الحديث، 2010.

ب- الأطروحات والمذكرات

17. أبو جربوع يوسف علي عيسى، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الإقتصاد الوطني، (ماجستير)، جامعة الأقصى-غزة فلسطين، 2014.
18. حارب بن محمد بن علي الحراصي، القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الاساسي في المحافظة الداخلية في سلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلميهم، (ماجستير)، جامعة النزوي، سلطنة عمان، 2016-2017.
19. حافظ عبد الكرم، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركة التأمين الأردنية، (ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط كلية الأعمال، 2012.

- 20.خلود فواز الزعي ، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، (ماجستير ) ، قسم الادارة والمناهج ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الاوسط ، 2013.
- 21.رضوان كواشي، النمط القيادي وعلاقته بتماسك جماعة العمل في المؤسسة، (ماستر)، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2017.
- 22.زنود يونس، العافر محمد، أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي، (ماستر)، جامعة جامعة بومرداس، جوان2017.
- 23.عايد عويض العطوي، أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي، (ماجستير)، جامعة مؤتة، 2011.

#### ت-المجلات

- 24.إسحاق أثير حسو، دورأبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية، مجلد 8، العدد 26، 2012.
- 25.حامد محمد، بوباوي كمال، سليمان إلياس، "علاقة القيادة التحويلية بإدارة الصراع التنظيمي"، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 01، (14-06-2019)،
- 26.حسين وليد حسين، أثر الأجور في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين، مجلة كلية التراث الجامعية للعلوم الإدارية والمحاسبية، بغداد ، العدد العشرون، 2016.
- 27.حيدر عبد نور هادي، " دور القيادة التحويلية في تحقيق القدرات الجوهرية المتميزة" ، Journal of university of Babylon, Pure and Applied Sciences, vol (26),N(9), 2018.
- 28.سعد عثمان أحمد المهلاوي، "القيادة التحويلية ومساهماتها في تفعيل مراحل إدارة الأزمات في ظل انتشار وباء كورونا"، مجلة البحوث والدراسات التجارية، مجلد 04، عدد 02، سبتمبر 2020.
- 29.عليلي نادية، طيباوي أحمد، (أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين)، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 14 العدد 01، (08-06-2021).
- 30.العوفي أفنان، بوجبل سارة، " دور القيادة التحويلية في تفعيل المعرفة التنظيمية"، مجلة أوراق اقتصادية، المجلد 3 العدد 01، (ديسمبر 2019).
- 31.فوزية عيد أحمد مبروك، نادية أمين محمد علي، دور الرؤساء في دعم العمل الجماعي لتنمية الابتكار للعاملين في القطاع السياحي، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، العدد02، المجلد 14، كلية التجارة بسوهاج-جامعة جنوب الوادي، ديسمبر2000.

#### ث- المواقع الالكترونية

- 32.تعريف العمل الجماعي-موضوع، <https://mawdoo3.com>، تمت الكتابة بواسطة شرين طقاطقة، يوم 7ماي2022، 18:25.
- 33.خصائص بناء الجماعة، <https://uomstansiriyah.edu.iq>، يوم 7ماي2022، 19:43.

#### المراجع باللغة الفرنسية

- 34 . Malcolm Surridge, **people and organizations**, Analytical and evaluative approach to business Studies, Hodder and Stoughton, 2007.
- 35.Stephenp. Robbins, **organisational behaviour**, Eleventh Editionth, person Education international prentice Hall, 2001.

الملاحق

جامعة جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

في إطار إعداد دراسة في مجال علوم التسيير تخصص إدارة الاعمال نضع بين أيدي سيادتكم هذا العمل المتواضع المتمثل في استمارة بحث تحتوي على مجموعة من الأسئلة موجهة لغرض البحث العلمي والتي تهدف إلى دراسة ما يلي:

أثر ممارسة نمط القيادة التحويلية على العمل الجماعي

نرجو من سيادتكم تقييم هذه الأسئلة والإجابة عليها وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المقابلة للعبارة الصحيحة نتمن آراءكم سلفا وهي موضع تقدير وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام .

الجزء الأول: البيانات الشخصية

	ذكر		انثى	
--	-----	--	------	--

الجنس:

	25-20		30-26		40-31
	50-41		اكثر من 50		/

العمر:

	ثانوي		تقني سامي		ليسانس		ماستر
	مهندس		ماجستير		دكتوراه		

المؤهل العلمي:

	إطار سامي		إطار عون		تحكم عون تنفيذي
--	-----------	--	----------	--	-----------------

الفئة المهنية:

	من 01 سنة الى 05 سنوات		من 06 الى 10 سنة		11 سنة فما فوق
--	------------------------	--	------------------	--	----------------

الأقدمية :

## الملاحق

### الجزء الثاني: القيادة التحويلية

#### البعد الاول: التأثير المثالي

غير موافق	محايد	موافق	العبارة	الرقم
			يتمتع القائد بمهارات قيادية تعزز الثقة به	A1
			يسعى المدير الى تشجيع سلوكيات الموظفين بما يتوافق مع القيم المشتركة من قبل مجموعات العمل	A2
			يسعى المدير الى تكريس المصلحة العامة على المصلحة الشخصية من اجل تطوير العمل	A3
			يهتم المدير بما يعزز من زيادة احترام الموظفين	A4

#### البعد الثاني: التحفيز الالهامي

غير موافق	محايد	موافق	العبارة	الرقم
			يضع القائد رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة	B1
			يسعى المدير الى إثارة التحدي لتحقيق أهداف فريق العمل	B2
			يستعد المدير لمواجهة التحديات التي قد تنجم عن التغييرات التي طرأت في العمل	B3
			يساعد المدير موظفيه لرؤية تحقق أهدافهم الخاصة من خلال متابعة أهداف المنظمة	B4

#### البعد الثالث: الاستشارة الفكرية

غير موافق	محايد	موافق	العبارة	الرقم
			يحث القائد العاملين على الابداع في العمل	C1
			يشرك القائد العاملين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم	C2

## الملاحق

			لا يوجه المدير الانتقاد لمرؤوسيه حتى لو كانت أفكارهم مختلفة عن أفكاره	C3
			يتعامل المدير مع أخطاء المرؤوسين باحترام ولا يصورها على أنها سلبية بل هي معرفة	C4
<b>البعد الرابع: الاعتبارات الفردية</b>				
غير موافق	محايد	موافق	العبارة	الرقم
			يتواصل القائد مع فريقه بما يشعرون و إظهار قدر كبير من احترام الذاتي	D1
			يعبر القائد عن تقديره لإنجازات العاملين معه	D2
			يشجع القائد على تطوير قدرات ومهارات العاملين عن طريق التعليم والتدريب	D3
			يسعى المدير لتهيئة الفرص لأعضاء فريقه من أجل النمو المهني	D4
<b>الجزء الثالث: العمل الجماع</b>				
<b>البعد الاول: الثقة</b>				
غير موافق	محايد	موافق	العبارة	الرقم
			إن الثقة التي أشعر بها من رئيسي المباشر هي السبب في تحسين أدائي	A1
			أشعر بثقة كاملة في مهارات وأخلاقيات زملائي في العمل	A2
			أعرف أعضاء الجماعة الذين أعمل معهم بصورة ممتازة وهذا يدفعني لتقبل الأفكار الجديدة التي يطرحها الاعضاء	A3
			أعضاء الفريق على دراية بنقاط القوة والضعف لكل فرد حتى يتسنى لهم مساعدة بعضهم وقت الحاجة	A4
<b>البعد الثاني: الاتصال</b>				

## الملاحق

غير موافق	محايد	موافق	العبارة	الرقم
			أحرص على التواصل مع زملائي في كل خطوة من خطوات العمل	B1
			يوجد نظام اتصالي سهل ومريح بدون عراقيل أو حواجز بين زملائي	B2
			أعمل علي التأكد من أنه قد تم فهم المدخلات و التغذية المرتدة للاتصال من كل عضو لأن ذلك يزيد من فعالية الأعضاء	B3
			نسعى من خلال الاتصال بين أعضاء الفريق الى توليد الأفكار الجديدة و الى حل المشكلات قبل ظهورها و استفعالها	B4
<b>البعد الثالث: إدارة الصراعات والخلافات بين الاعضاء</b>				
غير موافق	محايد	موافق	العبارة	الرقم
			لا أتواني في تقديم حلول للصراعات الشخصية وسط جماعي	C1
			الصراعات البناءة تثيري وتدعم وتنشط وتجدد وتطور المنشأة وتجدد خلالها	C2
			تقديم الحلول للصراعات الشخصية وسط الفريق ساهم في زيادة تقديم كل عضو لأفكار جديدة	C3
			تناسي أعضاء فريقي أي صراعات فيما بينهم جعلهم يقدمون ما لديهم من ابتكارات في وظائفهم.	C4
<b>البعد الرابع: وضع الأهداف</b>				
غير موافق	محايد	موافق	العبارة	الرقم
			يتم إشراك أعضاء الفريق في صياغة و تحديد الأهداف بدقة بالمشاركة مع المديرين	C1
			المشاركة و الاتفاق علي الأهداف يجعل أعضاء الفريق أكثر تماسكاً مع بعضهم	C2
			أهداف الجماعة التي أعمل معها واضحة للأعضاء	C3

## الملاحق

			وضوح الأهداف بمكّن الأعضاء من حل المشكلات التي تواجههم بصورة تشاركية و تبادل للمعلومات	<b>C4</b>
--	--	--	--	-----------

شكرا جزيلاً لكم على حسن تعاونكم

### الملحق رقم 02

الرقم	اسم الاستاذ	الرتبة العلمية
01	بو على ليندة	أستاذ محاضر قسم (أ)
02	نجمي سعيدات	أستاذ محاضر قسم (أ)
03	بلحبيب محسن	أستاذ محاضر قسم (أ)

### الملحق رقم 03

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ذكر	68	81.0	81.0	81.0
	انثى	16	19.0	19.0	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Table de fréquences

العمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	20-25	6	7.1	7.1	7.1
	26-30	15	17.9	17.9	25.0
	31-40	41	48.8	48.8	73.8
	41-50	17	20.2	20.2	94.0
	اكثر من 50	5	6.0	6.0	100.0



## الملاحق

	Total	84	100.0	100.0	
--	-------	----	-------	-------	--

المؤهل العلمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ثانوي	9	10.7	10.7	10.7
	تقني سامي	24	28.6	28.6	39.3
	ليسانس	16	19.0	19.0	58.3
	ماسنر	9	10.7	10.7	69.0
	مهندس	24	28.6	28.6	97.6
	ماجستير	2	2.4	2.4	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

الفئة المهنية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	إطار سامي	33	39.3	39.3	39.3
	إطار عون	34	40.5	40.5	79.8
	تحكم عون تنفيذي	17	20.2	20.2	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

الإدتمية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	من 5-1 سنوات	7	8.3	8.3	8.3
	من 6-10 سنوات	48	57.1	57.1	65.5
	11 فأكثر	29	34.5	34.5	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Statistiques de fiabilité	
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>Nombre d'éléments</b>

الملاحق

.889	32
------	----

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.463	.161		2.876	.005
	العمالجماعي	.692	.114	.556	6.062	.000

ANOVA						
		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
الجنس	Intergruppes	4.043	19	.213	1.529	.106
	Intragruppes	8.909	64	.139		
	Total	12.952	83			
العمر	Intergruppes	26.837	19	1.412	1.669	.066
	Intragruppes	54.151	64	.846		
	Total	80.988	83			
المؤهل العلمي	Intergruppes	28.902	19	1.521	.654	.848
	Intragruppes	148.848	64	2.326		
	Total	177.750	83			
الفئة المهنية	Intergruppes	9.538	19	.502	.775	.726
	Intragruppes	41.450	64	.648		
	Total	50.988	83			
الاقدمية	Intergruppes	5.998	19	.316	.833	.661
	Intragruppes	24.240	64	.379		
	Total	30.238	83			

Statistiques								
		القيادة التحويلية	العمالجماعي	التأثير	التحفيز	الاستارة	الاعتبارات	الثقة
N	Valide	84	84	84	84	84	84	84
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		1.4204	1.3839	1.2500	1.4583	1.5417	1.4315	1.4345

الملاحق

Ecart type	.34918	.28088	.37223	.43010	.43705	.47267	.46264
------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Statistiques				
		الاتصال	الصراعات	الاهداف
N	Valide	84	84	84
	Manquant	0	0	0
Moyenne		1.3780	1.3452	1.3780
Ecart type		.42065	.37001	.36300

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.615 <sup>a</sup>	.378	.346	.28233

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3.823	4	.956	11.990	.000 <sup>b</sup>
	de Student	6.297	79	.080		
	Total	10.120	83			

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.470	.161		2.916	.005
	الثقة	.126	.079	.168	1.598	.114
	الاتصال	.119	.081	.144	1.478	.143
	الصراعات	.010	.088	.010	.108	.914
	الاهداف	.429	.099	.446	4.325	.000

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الجنس	Intergroupes	4.043	19	.213	1.529	.106
	Intragroupes	8.909	64	.139		
	Total	12.952	83			

الملاحق

العمر	Intergroupes	26.837	19	1.412	1.669	.066
	Intragroupes	54.151	64	.846		
	Total	80.988	83			
المؤهل العلمي	Intergroupes	28.902	19	1.521	.654	.848
	Intragroupes	148.848	64	2.326		
	Total	177.750	83			
الفئة المهنية	Intergroupes	9.538	19	.502	.775	.726
	Intragroupes	41.450	64	.648		
	Total	50.988	83			
الاقدمية	Intergroupes	5.998	19	.316	.833	.661
	Intragroupes	24.240	64	.379		
	Total	30.238	83			

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الجنس	Intergroupes	1.858	19	.098	.564	.918
	Intragroupes	11.095	64	.173		
	Total	12.952	83			
العمر	Intergroupes	22.054	19	1.161	1.377	.171
	Intragroupes	53.946	64	.843		
	Total	76.000	83			
المؤهل العلمي	Intergroupes	42.786	19	2.252	1.068	.403
	Intragroupes	134.964	64	2.109		
	Total	177.750	83			
الفئة المهنية	Intergroupes	9.466	19	.498	.851	.641
	Intragroupes	37.487	64	.586		
	Total	46.952	83			
الاقدمية	Intergroupes	5.248	19	.276	.707	.798
	Intragroupes	24.990	64	.390		
	Total	30.238	83			