جامعة قاصدي مرباح ورقلة– الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال

من إعداد الطالبين : حمدود زوبير

كماسي الحاج

بعنوان:

دور القيادة التحويلية في تعزيز العمل الجماعي

دراسة حالة مؤسسة صيانة و خدمات السيارات فرع سونلغاز ورقلة

اللجنة المكونة من السادة :

الأستاذ/ (أستاذ محاضر _ جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.

الأستاذ/ مناصرية رشيد (أستاذ _ جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا.

الأستاذ/ (أستاذ محاضر –جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية : 2020/2019

جامعة قاصدي مرباح ورقلة– الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي الطور الثاني

في ميدان : علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال

من إعداد الطالبين : حمدود زوبير

كماسي الحاج

بعنوان:

دور القيادة التحويلية في تعزيز العمل الجماعي

دراسة حالة مؤسسة صيانة و خدمات السيارات

فرع سونلغاز ورقلة

اللجنة المكونة من السادة :

الأستاذ/ (أستاذ محاضر _ جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.

الأستاذ/ مناصرية رشيد (أستاذ _ جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا.

الأستاذ/ (أستاذ محاضر –جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية : 2020/2019

إهـــــداء :

إهداء مني إلى كل شخص ساعدني و ساندني و كان لي عوانا في كل مشاوراي الدراسي الذي يعتبر هذا العمل محطة من محطاته و لن تكون الأخيرة بإذن الله .

اخص بالذكر ومن أعماقي قلبي الوالدين الكريمين بكل الاجلال و الوقار.

الزوجة الكريمة , أولادي الأعزاء بكل الحب و الحنان .

إخوتي الأشقاء بكل المساندة و الدعم .

كل أصدقائي و زملاء المشوار .

إهداء خاص لروح أختي المرحومة "حمدود امينة " التي لطالما كانت بجانبي وساندتني و تمنت لي أعلى المراتب ..... تغمدها الله برحمته الواسعة .

زوبير

حمدود

إهـــداء :

أهدي هذا العمل المتواضع إلى والدي الأعزاء حفظهما الله

وإلى روح أخي الطاهرة مُحَّد الأمين رحمه الله

وإلى الإخوة والأخوات...

وإلى الزوجة الكريمة و الأبناء الأعزاء .

. وكل من ساعدني في إنجاز هـ العمل المتواضع

كماسي الحاج

شكـــــــــر و تقديـــــــــــر

. الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة ووفقنا إلى انجاز هذا العمل المتواضع .

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى "الأستاذ المحترم""مناصرية رشيد " الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة و على مجهوداته الكريمة التي بذلها والتوجيهات التي قدمها والثقة التي وضعها فينا والتي كانت حافز لإتمام هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر لعمال مؤسسة" صيانة وخدمة السيارات " الذين لم يبخلو علينا و أكرمونا بجهدهم و وقتهم رغم صعوبة الظروف الصحية التي ممرنا بها .

شكر خاص لكل الأسرة الجامعية.

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على العمل الجماعي داخل المؤسسة, بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة, حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع, و الاعتماد على دراسة الحالة من خلال الملاحظة العلمية , والمقابلة الشخصية ,والاستبيان بعينة عشوائية بلغت 50 مفردة ومعالجة المعطيات الإحصائية عن طريق برنامج spss.

خلصت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع لممارسة سلوكيات القيادة التحويلية لدى مشرفي عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.0776 ومستوى مرتفع لممارسة سلوكيات العمل الجماعي لدى عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.7172 ،وعلاقة ارتباطية طردية متوسطة بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل و العمل الجماعي كمتغير تابع , قد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الإرتباطية 47.7 % حيث كانت أقوى العلاقات للمتغير التابع مع بعد التأثير المثالي "الكاريزما ". وهذا دليل قاطع على أن الكاريزما مهمة جدّا في تعزيز العمل الجماعي.

الكلمات المفتاحية: قيادة تحويلية .عمل جماعي،تأثير مثالي ،كاريزما.

Abstract:

The study aimed to know the effect of transformational leadership on teamwork within the organization, in addition to studying the relationship between the study variables, where the descriptive and analytical approach was used to study the topic, and to rely on case study through scientific observation, personal interview, and a questionnaire with a random sample of 50 individuals and treatment Statistical data via spss.

The study concluded that there is a high level of practicing transformational leadership behaviors among the supervisors of the study sample, where the arithmetic average was 4.0776 and a high level for the practice of teamwork behaviors among the study sample, where the arithmetic mean was 3.7172, and a moderate correlation relationship between transformational leadership as an independent variable and group work as a dependent variable. The total correlation value was 47.7%, as the strongest relationships for the dependent variable were with the ideal effect dimension "charisma". This is conclusive evidence that charisma is very important in promoting teamwork.

Key words: transformational leadership, teamwork, charisma.

قائمة المحتويات

الإهداء	**IV**
الشكر	**V**
الملخص.....	**VI**
مقدمة	أ
الفصل الأول:الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التحويلية والعمل الجماعي .	
تمهيد	**02**
المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية في تعزيز العمل الجماعي	**02**
المطلب الأول: الاطار المفاهيمي للقيادة التحويلية	**08**
المطلب الثاني: اساسيات العمل الجماعي.	**11**
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)	**15**
المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية	**27**
المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية	**27**
المطلب الثالث: العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	**31**
خلاصة الفصل	
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للقيادة التحويلية والعمل الجماعي في مؤسسة الصيانة و خدمات السيارات فرع سونلغاز –وحدة ورقلة	
تمهيد	**41**
المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....	**41**
المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة	**41**
المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة	**42**
المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها	**49**
المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة	**49**
المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة	**58**
خلاصة الفصل	**70**
الخاتمة	**72**
المراجع	**76**
الملاحق	

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين القيادة و الرئاسة	10
02	يوضح الاختلافات بين القائد التحويلي و القائد العادي	26
03	الفرق بين العمل الجماعي و فرق العمل	29
04	جدول متغيرات الدراسة	42
05	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الشخصية	46
06	المتوسط الحسابي لكل مستوى	50
07	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة البعد المثالي	51
08	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة الحافز الإلهامي	52
09	ا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة الحافز الفكري	53
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة الاعتبار الفردي	54
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة بعد القيادة	55
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة بعد الاتصال	56
13	ي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة بعد التنسيق	57
14	يوضح العلاقة الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة	58
15	يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع	60
16	يوضح تحليل تباين خط الانحدار	60
17	يوضح قيم معاملات خط الانحدار	63
18	تحليل اختبار T لدراسة فروق المتوسطات بين العمال تبعا لمتغير الجنس	64
19	يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية التابع لنموذج الدراسة	65
20	تحليل التباين خط الانحدار بطريقة STEPWISE	66
21	يوضح بقيم معاملات خط الانحدار بطريقة STEPWISE	67
22	يوضح تحليل التباين بين المتوسطات نظرة العاملين لتطبيق القيادة التحولية تبعا لمتغير الوظيفة	68
23	يوضح تحليل التباين بين المتوسطات نظرة العاملين لتطبيق القيادة التحولية تبعا لمتغير العمر	69
24	يوضح تحليل التباين بين المتوسطات نظرة العاملين لتطبيق القيادة التحولية تبعا لمتغير المستوى التعليمي	70
25	يوضح تحليل التباين بين المتوسطات نظرة العاملين لتطبيق القيادة التحولية تبعا لمتغير الخبرة	71

قائمة الأشكال

رقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	نموذج الدراسة	07
2	العوامل التي تؤثر على فعالية فريق العمل	30
3	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	43
4	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	48
5	مدى ملائمة خط الانحدار	61

مقدمة

توطئة

في الألفية الأخيرة تزايد الإهتمام بالموارد البشرية،بإعتباره العنصر الأساسي والفعال في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال مساهمتها في زيادة الإنتاجية والتحسين في أداءه،إلا أن ذلك لا يتحقق إلا بوجود توافق بين افراد فريق العمل الواحد والذي يمكن أن تؤثر فيه بدرجة كبيرة سلوكيات المشرفين على هذا الفريق.

أ – إشكالية الدراسة :

في ظل تلك المتغيرات المتسارعة ظهرت الحاجة إلى القيادة التحويلية التي تعد من الأساليب الإدارية لقيادة عمليات التغير في المنظمات.

ومن خلال ما سبق يمكن حصر إشكالية الدراسة في السؤال الجوهري التالي:

- ✓ **ما أثر القيادة التحويلية على العمل الجماعي في مؤسسة صيانة عتاد سونلغاز ورقلة ؟**

وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية في مؤسسة صيانة عتاد سونلغاز ورقلة؟
2. ما هو مستوى ممارسة سلوكيات العمل الجماعي في مؤسسة صيانة عتاد سونلغاز ورقلة؟
3. ما هي طبيعة العلاقة الارتباطية بين ممارسة سلوكيات القيادة التحويليةوالعمل الجماعي في مؤسسة صيانة عتاد سونلغاز ورقلة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية إجابات أفراد عينة الدراسة حول العمل الجماعي في مؤسسة صيانة عتاد سونلغاز ورقلة تعزى للخصائص الشخصية (الجنس،العمر،المستوى التعليمي...)؟

ب – الفرضيات

في ضوء العرض السابق لمشكلة البحث المتعلقة بأثر القيادة التحويلية في تعزيز أداء الجماعة في مؤسسة صيانة عتاد سونلغاز ورقلة ، يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف اختبار صحتها:

1. يوجد مستوى مرتفع لممارسة سلوكيات القيادة التحويلية في مؤسسة صيانة عتاد سونلغاز ورقلة؛
2. يوجد مستوى مرتفع لممارسة سلوكيات العمل الجماعي في مؤسسة صيانة عتاد سونلغاز ورقلة ؛
3. توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين ممارسة سلوكيات القيادة التحويليةوالعمل الجماعي في مؤسسة صيانة عتاد سونلغاز ورقلة ؛
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية إجابات أفراد عينة الدراسة حول العمل الجماعي في مؤسسة صيانة عتاد سونلغاز ورقلة تعزى للخصائص الشخصية (الجنس،العمر،المستوى التعليمي...) .

ج – مبرارات إختيار الموضوع

هناك عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع منها

- أهمية القيادة التحويلية في تعزيز أداء الجماعة.
- مطابقة الموضوع للتخصص
- إثراء الرصيد الفكري بخصوص موضوع القيادة التحويلية .

- الاهتمام بالمواضيع الحديثة والرغبة في البحث والإطلاع على هكذا مواضيع؛

ح – أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة التحويلية في تعزيز أداء الجماعة في مؤسسة صيانة عتاد سونلغاز بورقلة ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال :

- عرض وتوضيح أهم المفاهيم المتعلقة بالقيادة التحويلية وأداء الجماعة .
- توضيح أهمية القيادة التحويلية للمسؤولين . في مؤسسة صيانة عتاد سونلغاز بورقلة
- محاولة إبراز أثر القيادة التحويلية في تعزيز أداء الجماعة.

خ – أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من خلال النقاط التالية

– تسليط الضوء على مفهوم القيادة التحويلية كأحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة؛

– القيادة التحويلية تساعد في تنفيذ المهام بكفاءة وفعالية، وربح أكثر للوقت؛

– أهمية الدور القيادي وتأثيره على أداء المنظمات وبقائها واستمرارها .

د –حدود البحث:

يقصد بحدود البحث الإطار الزمني و البشري والجغرافي والموضوعي،الذي تم العمل في إطاره وتكمن أهمية حدود الدراسة ،في أنها تضع صورة شاملة للضروف التي جرت فيها الدراسة ،وقد تحددت الدراسة بالمجالات التالية :

- **الحدود الجغرافية**:تمت الدراسة في مؤسسة صيانة عتاد سونلغاز ورقلة
- **الحدود البشرية**:اقتصرت الدراسة على عمال مؤسسة صيانة عتاد سونلغاز ورقلة
- **الحدود الزمنية**:أنجزت الدراسة في الفترة الزمنية ما بين شهري فيفري وأفريل من سنة 2020 ونظرا للظروف الصحية والحلة الوبائية التي نمر بها إلا ن هذا لم يمنعنا من التنقل إلى المؤسسة والحصول على نتائج مرضية.
- **الحدود الموضوعية**: لقد تم التركيز في دراستنا على القيادة التحويلية كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية: (التأثير المثالي (الكاريزما ،الحافز الإلهامي، الحافزالفكرية ،الإعتبار الفردي)، وهو ما تناوله عدد من الباحثين منهم، أما المتغير التابع وهو أداء العاملين

د–منهج البحث والأدوات المستخدمة:

من أجل الإجابة عن أسئلة البحث،واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا في الجانب النظري على منهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل التأصيل و تحليلا لخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في القيادة التحويلية وتعزيز العمل الجماعي ،فهذا المنهج يقوم على أساس الوصف والتحليل لظاهرة معينة في ظروف ومواقف محددة،وذلك من خلال الرجوع إلى المراجع والأبحاث والدراسات ذات العلاقة،أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على دراسة الحالة،أين وقع اختيارنا على مؤسسة صيانة عتاد سونلغاز بورقلة وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات العلمية للحصول على المعلومات وتحليلها،ولعل أبرز هذه الأدوات ما يلي:

- الاستعانة بعدد من المراجع والدراسات مثلا الكتب المتخصصة والبحوث والدراسات المنشورة في المجلات والدوريات العلمية المتخصصة، إضافة إلى بعض الملتقيات العلمية الوطنية والدولية، ومواقع الإنترنت، وذلك بغية توضيح الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات البحث المتمثلة في القيادة التحويلية في تعزيز أداء الجماعة .
- اعتمدنا في الدراسة الميدانية على أداة رئيسية في جمع المادة العلمية وهي الاستبيان،والذي تم تصميمه بهدف جمع البيانات لمعرفة اتجاه أفراد العينة المبحوثة نحو متغيرات البحث المتمثلة في القيادة التحويلية في تعزيز أداء الجماعة

- ولتحليل نتائج الدراسة الاستطلاعية اعتمدنا التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي باستخدام بعض الأساليب والمؤشرات الإحصائية المناسبة ا المتاحة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Packagefor Social Sciences المعروفة باسم (SPSS) وذلك باستخدام الحاسب الآلي.

ر – صعوبات البحث:

- تزامن فترة الدراسة الميدانية مع العطلة المفاجئة في شهر مارس .
- امتناع بعض أفراد العينة من الإجابة عن الاستبيان بحجة عدم توفر الوقت اللازم لهم؛
- صعوبة استعادة كل استمارات الاستبيان الموزعة.

ز– هيكل البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث كما يلي:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التحويلية

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية في تعزيز أداء الجماعة

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية

المطلب الثاني :أنماط القيادة الإدارية.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التحويلية في تعزيز أداء الجماعة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

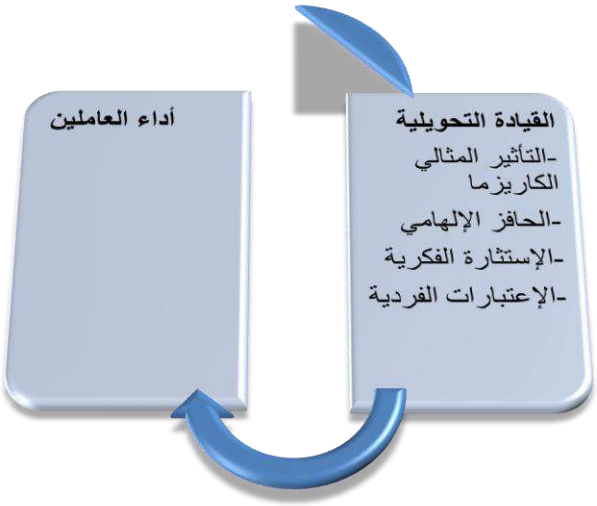
المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

هـ– نموذج الدراسة:

لتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة، سوف نعتمد على نموذج خاص بنا، للتعرف فيما إذا كان هناك تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع وذلك وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم 1 (نموذج الدراسة)



المتغير المستقل **المتغير التابع**

المصدر: من إعداد الطالبين: بالإعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التحويلية والعمل الجماعي

تمهيد:

إن سعي المنظمات إلى مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة والتميز عن غيرها،جعلها تبحث عن الأساليب المثلى لتحقيق التطوير المستمر،من خلا لتقديم خدمات ومنتجات في أفضل صورة،سمتها الأساسية هي التميز المستدام والذي يتماشى و أذواق الزبائن المتطورة والمتنامية لقد جعلت هذه التطورات والتغيرات التي تواجه المنظمات اليوم من القيادة التقليدية غير قادرة على مواجهة التحديات ،وزادت من إيمان الباحثين بأهمية القيادة التي تمتلك الرؤية الواضحة والقادرة على استشراف المستقبل ،والقادرة على تحويل هذه الرؤية إلى واقع ملموس بما يساعد على دفع المنظمة إلى التغيير الايجابي بما يجعلها قادرة على التميز والمنافسة ،وبخاصة أنه أصبح السعي إلى التميز التنظيمي أحد السبل التي يمكن للمنظمات اللجوء إليها من خلال نشاطها سعيا لأن تكون الأفضل بين المنافسين،وذلك بتجنب أو تخفيض تأثير المخاطر والتهديدات الخارجية؛هذا تطلب الاتجاه إلى القيادة التحويلية وهذا لما تقوم عليه هذه القيادة من خصائص تستطيع من خلالها الاستجابة لروح العصر ومستلزماتها أن هذا النوع من القيادة ينقل اهتمامات الأفراد من مجرد الاستجابة للمصالح

الوقتية لهم باستخدام (الجزرة والعصا) إلى إثارة التابعين إلى مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقة التابعين في أنفسهم،وتحسين قدراتهم ، والدعم والتوجيه المستمر، والرفع من الروح المعنوية بالتحفيز المستمر المصحوب بعاطفة صادقة نحوهم، فيعزز النضج الأخلاقي لديهم بشكل عالي وبالتالي فإنه يغير أهدافهم من مجرد حرصهم واهتمامهم بالبقاء على قيد الحياة إلى اهتمامات خاصة بالإنجاز العالمي والتقدم والتنمية الذاتية.

المبحث الأول : الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية في تعزيز العمل الجماعي

تمتلك المؤسسة العديد من الموارد لتحسين مستويات الأداء،منها الموارد البشرية التي تعتبر احد ى الركائز الأساسية في تقدم ونمو المؤسسة .فمصطلح إدارة الموارد البشرية دلالة على أهمية منظومة الموارد البشرية ودورها الجوهري في رفع مستوى الأداء للمؤسسة.

ان نوعية الملائمة بين الأفراد والوظائف التي يؤدونها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء وعلى هذا الأساس فإن عملية قياس وتقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها الموارد البشرية ،فعن طريق التقييم والقياس تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج سواء سياسات الاستقطاب واختيار وتعيين، أو سياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية .فهي تقوم أيضا بغية تحقيق الرضا بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وحرصهم على تحقيق أهدافها حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع على كفاءة مسيريها و أداء مواردها ا لبشرية .لذلك وظيفة القيادة و تقييم أداء العاملين موجودة منذ القدم تطورت مع الزمن لتصبح لها قواعد متخصصة يشرف عليها أفراد متخصصون،فهي عملية مهمة لجميع مستويات في المنظمة ابتداء من الإدارة العليا والانتهاء بالعاملين في أقسام ووحدات الإنتاج.

المطلب الأول : الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية

حضي موضوع القيادة باهتمام كبير من طرف العديد من الدراسات والأبحاث سواء تعلق ذلك بميدان العلوم الاجتماعية أو العلوم الإدارية وغيرها... ،بل أصبح بالنسبة للّإداريين القلب النابض للإدارة الفعّالة ومعيار نجاح وتميز المنظمات وتفوقها على مثيلاتها ، حيث نجد أن هناك شبه إجماع بين الباحثين والممارسين في السلوك التنظيمي أن فعالية القيادة تعتبر بمثابة قوة الدفع الرئيسية لتحريك المنظمات إلى الأمام في عالم يتسم بالتعقيد وشدة المنافسة .

الفرع الأول مفهوم القيادة الإدارية:

إن إيجاد مفهوم واضح لمفهوم القيادة الإدارية يعتبر ذا أهمية لفهم حقيقة هذه الظاهرة،ولأن مصطلح القيادة الإدارية من المفاهيم الاجتماعية المعقدة والمركبة والتي تتضمن مجموعة من المتغيرات المتداخلة وذات التأثير المتبادل،فنجد أن المصطلح مركب من شقين شق القيادة وشق الإدارة، فالقيادة تختلف في مفهومها عن الإدارة، فالوقوف على مفهوم جامع وواضح للقيادة الإدارية وجب أولا الوقوف على مفهوم كل من القيادة والإدارة من الناحية اللغوية ثم من الناحية الاصطلاحية.

أولا : القيادة في اللغة

القيادة في اللغة العربية مشتقة من " القودُ "وضدّها" السوق"،ويقال قاد الدابة من أمامها ويسوق الدابة من خلفها ،فالقائد يعتبر كدليل أ ومرشد وهو الشخص الذي يمتلك قوة التأثير على الآخرين [1].

ويقال قاد الدابة :مشى أمامها آخذاً بقياد«كماجاء في منجد اللغة والأعلام (قاد،يقود،قوادا وقيادةً ويقال قاد الدابة :مشى أمامها آخذاً بقيادتها والقائد :من يقود فوجاً من الجنود أو قطعة منهم أو كتيبة والقيادة مهنة القائد)

أما في اللغة الإنجليزية في رجع أصل كلمة"**Leadership**"إلى الفكر اليوناني وأيضا إلى الفكر اللاتيني حيث اشتقت الكلمة الانجليزية من الفعل"**Archein**"الذي يتفق مع الفعل اللاتيني"**Agere**"ويعني الفعل :يقود أو يحرك أو يحكم.

أما إسم "**Archein**" فيطلق في طلق على الرجل الأول في الدولة أو الحاكم،أي أن هناك علاقة بين قائد ومرؤوسين تجمعهما وظيفتين متباينتين هما :وظيفة إعطاء الأوامر والتعليمات وهي من حق القائد ،ووظيفة تنفيذ هذه الأوامر والتعليمات،وهي من واجب المرؤوسين [2].

ثانيا: الإدارة في اللغة

يرجع أصل كلمة الإدارة في اللغة العربية إلى الفعل أدارَ يُدير،أَدِرْ،إدارةً،فهو مُدير ويقال أَدار الشَّيء جعل حركاتِه تتواتر بعضُها في إثر بعض،وأدار التجارة معنا ه تعاطاها وتداولها من دون تأَجيل وتولّى أمرَها،قال تعالى بعد بسم الله الرحمان الرحيم (**إلاَّ أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكم**)[3]

الفرع الثاني: القيادة والرئاسة

يرى "ظاهر الكلالدة" أن الرئيس و هو ذلك الشخص الذي يمتلك الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للمرؤوسين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة، والرئيس هو الشخص الذي يشغل مركزا رئاسيا في تنظيم رسمي ويكون مسؤولا عن مجموعة من الأشخاص ويملك سلطات رسمية اتجاههم[4] .

أما القائد فهو شخص يقود الجماعة ليس بحكم مركزه أو سلطته و إنما بقدرته على الإقناع والتأثير معتمدا على أسلوبه في خلق الإثارة والحماس لدى الآخرين، ويمكن تلخيص نقاط التفرقة بين القائد والرئيس في الجدول الموالي

---

[1] سماح علي جبريني **درجة ممارسة القيادة الإبتكارية لدى القادة التربويون وعلاقاتها بفعالية القرار من وجهت نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في جامعات فلسطينية** رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية /جامعة النجاح غزة فلسطين 2016،ص18

[2] علي بن الحسين الهنائي الأزوري المنجد في اللغة والأعلام دار المشرق بيروت لبنان الطبعة 1998/26، ص660

3 الأية 282 سورة البقرة

[4] ظاهر الكلالدة **القيادة الإدارية** دار زهران عمان –الأردن 1997،ص24

جدول02 : يوضح الفرق بين القائد والرئيس

النشاط	الرئاسة	القيادة
مركز التأثير	من خارج الجماعة أو بتعبير أفصح ومعنى أدق أن الرئاسة مفروضة على الجماعة	تنبع من الجماعة وتكون متضامنة عقائديا بحيث نجد أن القائد يستمد سلطته من الجماعة نفسها ويعتمد على التعبئة النفسية والاجتماعية لها
قبول القرارات	قبول القرارات خوفا من العقاب الشعور بالحاجة إليها	خوفا من العقاب الشعور بالحاجة إليها
الأهداف	تكون مفروضة منه أو عليه	تتحدد من خلال إشراك المرؤوسين في تحديدها
تقلد المنصب	يتم تقلد موضع الرئاسة من خلال نسق منظم وليس من خلال الاعتراف التلقائي من طرف الجماعة أو إسهامات الفرد في أنشطتها كما في حال القيادة	يتم تقلد من خلال الاعتراف التلقائي من طرف الجماعة أو إسهامات الفرد في أنشطتها
المشاعر والأحاسيس	لا توجد في حالة الرئاسة مشاعر مشتركة أو إحساس بالتضامن بين أفراد الجماعة	توجد في حالة القيادة مشاعر مشتركة أو إحساس بالتضامن بين أفراد الجماعة
درجة الاستبداد	أن الرئيس لديه حرية أكبر في ممارسة الاستبداد بحكم السلطات الموكلة له	القائد مقيد داخل حدود تعاقده الاجتماعي مع الجماعة

المصدر : من إعداد الطالبين :بالاعتماد على :أحمد قوراية: **فن القيادة**، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، الجزائر، 2007ص. 176،175 و طريف شوقي مُحَّد فرج، **السلوك القيادي وفعالية الإدارة**، مكتبة غريب، القاهرة، 1992 ، ص. 44،43.

في ضوء ما تم عرضه من تصورات حول الفروق بين القيادة والرئاسة فإن الرأي الأرجح لدى الباحث يتمثل في أن مضمونهما يحوي عناصر مشابهة ، وأن الخلاف بينهما لا يتعدى النواحي الشكلية فقط، فالرئيس قد يتعايش مع أفراد جماعته ويضع أذنه على نبضها ويعمل على تنمية أفرادها ومشاركتهم أفراحهم وأتراحهم ويتوحد معهم و يُصبِح لسان حالهم في جلب المنافع ودرء المفاسد ما هو إلا قائد لتلك الجماعة، وفي المقابل فإن القائد الذي يعزل نفسه عن الجماعة، ويعمل على تعميق الفجوة الفاصلة بينهما، ويتحدث بلسان حال مصلحته الشخصي،ويستغل تفويض الجماعة له لتحقيق مآربه الخاصة ما هو إلا رئيس مستبد.

المطلب الثاني : أنماط القيادة الإدارية

يقصد بالنمط القيادي الأسلوب والمنهج والسلوك الذي ينتهجه القائد خلال قيادته للفريق أو المنظمة،والذي يعتمد على الخلفيات الاجتماعية والثقافية للقادة، وكذا ظروف كل بيئة والمؤثرات والمتغيرات التي تحكم الموقف القيادي، ويتعين على القادة اختيار النمط المناسب والذي يتماشى والمهام المطلوبة والأهداف التي تسعي المنظمة للوصول إليها، سواء تعلق الأمر بنشاط المنظمة أو تحديثها أو تطويرها من جهة، ومن جهة أخرى خدمة.

الفرع الأول: القيادة الكاريزمية

أول من استخدم مصطلح الكاريزما هو عالم الاجتماع"**ماكس ويبر** وأصل كلمة كاريزما هو يوناني ومعناها(هدية الآلهة أو هبة الآلهة)،ويرى **ويبر** أن الكاريزما، هي شكل من أشكال السلطة،فنمط القيادة الكاريزمية يتمتع من خلاله القائد بموهبة غير عادية وبتأثير استثنائي على الأتباع، وبحسب"**هاوس**"فإن المستويات العالية من الثقة بالنفس والهيمنة والقناعة بالمعتقدات ضرورية للإنسان حتى يُنظر إليه على أنه شخصية كاريزمية من قبل الآخرين [1]، وقد لخص(**Conger**)خصائص القائد الكاريزمي في الآتي [2]:

1 – **صفات الخبير**: الخبير شخص موثوق في معرفته الجيدة قادر على أداء المهام بفعالية، حتى أن التابعين ينظرون إليه على أنه حكيم، هذه الحكمة تقتضي الاعتقاد بأنه يمكن التعلم منه وتطوير القدرات عن طريقه.

2– **أخذ المخاطرة**: المخاطرة هي سلوك غير تقليدي يقوم على تحدى الوضعية الحالية، فالقائد يفضل العمل في مواقف الأزمة معتمدًا على ثقته العالية بنفسه ومرؤوسيه، وله شخصية ساحرة للآخرين ليست نابعة من السلطة الممنوحة من الموقع الرسمي والوظيفي للقائد

3 – **صفات الكاريزما**: تتضمن صفات يعتبرها الآخرون صفات مثالية (رائعة)، فالأفراد ينجذبون نحو القائد الذي يتوفر على مجموعة من الصفات مثل: يعتبر نموذجا للسلوك يسعى التابعون لمحاكاته، حضور بدني ديناميكي، ثقة ذاتية عالية، يقدم حلولا جذرية لمشاكل التابعين، هذه الصفات تولد نوع من الارتباط العاطفي بالقائد .

الفرع الثاني: القيادة التبادلية

تركز القيادة التبادلية على المكافآت التي يمنحها القائد للمرؤوس من أجل تحقيق الأهداف المحددة، فالمكافأة تعتبر شكلا من أشكال اهتمام القائد بمرؤوسيه،مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم ودفعهم للإنجاز، فهي بذلك تتضمن اتفاق بين القائد والمرؤوس يكون معلن ويمكن أن يكون ضمني. وهذا ما ذهبت إليه الباحثة"**واعر وسيلة** في تعريفها للقيادة التبادلية حيث تقول هي القيادة التي تركز على العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين، فعلى قدر الالتزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد،حيث يقوم بمكافئة المرؤوسين أو عقابهم اعتمادا على أدائهم، إذ يخبرهم بمكافآت التي يحصلون عليها في حال الأداء الجيد، كما يعمل على اتخاذ التدابير اللازمة لتفادي ظهور أي انحرافات أو أخطاء، ومعالجتها قبل أو بعد حدوثها[3].

ويمكن تلخيص خصائص القائد التبادلي في النقاط التالية [4] :

1– يحدد مهام ومسئوليات وواجبات المرؤوسين التي تسهم في تحقيق الأهداف.

2 – يمنح المكافآت والحوافز للمرؤوسين بما يؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف ويزيد من رضا المرؤوسين

3 – يلجأ إلى الإجراءات التأديبية في حالة التقصير في الواجبات.

4– يتجنب المخاطرة إلى حد كبيرة.

5– يهتم بالمحددات الزمنية للأداء.

6– يعالج ما هو موجود كوسيلة للاحتفاظ بالسيطرة أو التحكم

7 – يولي اهتماماً ملحوظاً بتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية

---

[1] فيروز شنين **القيادة الإدارية وتنمية المهارات** دار أسامة للنشر و التوزيع ط1 عمان –الأردن 2017،ص23

[2] نواف كنعان **القيادة الإدارية** دار الثقافة ط07–عمان الاردن 2007 ،ص 116-117

[3] واعر وسيلة **دور الانماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري** ،أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية غير منشورة جامعة بسكرة – الجزائر 2015/2014 ص38

[4] أحمد علي صالح ومُحَمَّد ديب المبيضين **القيادة الإدارية بين التبادلية و التحويلية وأثرها في نفيد الأهداف الإستراتجية لوزرة البيئة الأردنية** مجلة دراسات العلوم الإدارية ،المجلد40 العدد1 كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية جامعة الزيتونة الأردنية –الأردن 2013،ص61

ما يعاب على نمط القيادة التبادلية أن العلاقة بين القائد والمرؤوسين غير ثابتة ولا تستمر طويلا وإنما تنتهي بانتهاء عملية التبادل حيث لا يوجد أهداف عليا تجمع بين القائد والمرؤوسين.

الفرع الثالث: القيادة التشاركية

تعد القيادة التشاركية من أقدم الأنماط القيادية، حيث تقوم فلسفتها على قيام القائد بمناقشة المشاكل مع مرؤوسيه ثم اتخاذ القرار الجماعي بكيفية علاجها، وهي بذلك تعبر عن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، بحيث تتم المشاركة النفسية والعاطفية للفرد في نشاطات المجموعة التي يعمل بها بشكل يسعى القائد من خلاله إلى تحقيق أهداف الجماعة، وكذا تحمل المسؤولية الجماعية معهم [1]

يعرف "**خضير حمود وروان الشيخ**" القيادة التشاركية " مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، حيث يعمل القائد من خلالها على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم مما يعني زيادة اللامركزية في القيادة، ويتطلب ذلك توافر نظام فعّال للاتصالات، وضرورة استشارة المرؤوسين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكاريه"2 ويمكن تلخيص خصائص القيادة التشاركية في الآتي[2]:

1 – يهدف القائد التشاركي إلى الحصول على أفضل ما يمكن أن يقدمه المرؤوسون من عمل، كما أنه يؤكد على الذكاء والتحليل المنطقي في حل المشكلات.

2 – يؤمن بأن الفرد له احترامه وكرامته وحريته، وله الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمله، كما يحرص على عرض المشاكل على مرؤوسيه ثم اتخاذ القرارات المناسبة لحلها

3 – يعتبر هذا القائد وسيطا رغم أنه صاحب القرار النهائي والمسؤول المسؤولية المباشرة عن النتائج

4 – يسعى للحصول على الحقائق والمعلومات المتعلقة بالمشكلات التي تواجه المنظمة ككل من مصادرها الأصلية

5 – يحاول توسيع شبكة الاتصالات في الاتجاهات كافة بهدف الحصول على أفكار وآراء المرؤوسين في كل أقسام المنظمة

6– الحد من العداوة والصراع وضمان تماسك الجماعة والتفافها حول قائدها

الفرع الرابع: القيادة التحويلية

يعتبر نمط القيادة التحويلية من الأنماط القيادية التي زاد الاهتمام بها في العقود الأخير، حيث يعتبر هذا النمط أكثر فعالية في المواقف غير المتكررة أو البيئات المتصفة بالتغيير وعدم التأكد، فهو نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل يشجع المرؤوسين في تحديد أهداف واضحة وواقعية للمنظمة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار، ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكّن من التأثير في سلوكيات المرؤوسين ،تسعى لتنمية قدراتهم الإبداعية ومبادرتهم الإبتكارية و تفتح لهم المجال وتشجعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم ،وتقديم أداء يفوق التوقعات حتى من المرؤوسين أنفسهم، وفي هذا يقول "باس"(BAS) في إشارة للقيادة التحويلية على انها "تحفز الآخرين للقيام بعمل أكثر مما كانوا يريدونه في الأصل، وفي الغالب أكثر مما يمكن أن يفكروا به،إنهم يضعون توقعات أكثر تحديا وفي العادة يحققون أداءات عالية ، »[3]:

---

[1] قاسم بن عاءل الحربي ،القيادة التربوية الحديثة دار الجنادرية ،عمان–الأردن 2008ص131

2 خضير كاظم حمود ،وروان منير الشيخ إدارة الجودة في المنظمات المتميزة دار الصفاء للنشر و التوزيع ط1 عتان الأردن –2010 ص147.

[3] Bernard Bass, **Transformational leadership: industrial; military educational impact**, Library of congress cataloging in publication data, Usa,1997,

وعليه يمكن القول بأن القائد التحويلي يتسم بالخصائص التالية [1]:

1 – يمتلك رؤية ثاقبة للتطوير، ويمتلك الأشياء التي تغير الأوضاع إلى الأفضل

2 – لديه ثقة عالية بقدراته وآرائه مما يمكن الآخرين من إدراكها بسهولة ويسر

3 – شديد الواقعية تجاه القيود التي تفرض عليه وعلى الإمكانيات المطلوبة لتغيير الأشياء، فهو يعرف ما يستطيع ومالا يستطيع فعله

4 – يستثير جهود المرؤوسين الفكرية ويعزز التفكير الإبداعي

5 – يتسم بالنشاط واليقظة والمبادرة نحو تحديد خطورة المشكلات الطارئة وسرعة تبينها ويدلهم على طرق حلها

6 – يهتم بالمرؤوسين فرادى وجماعات ويعطيهم الدعم، والتشجيع، والاهتمام الذي يحتاجونه لإنجاز الأعمال على نحو أفضل .

المطلب الثالث: القيادة التحويلية

الفرع الأول : نشأة القيادة التحويلية

ظهرت فكرة القيادة التحويلية لأول مرة في دراسة سوسيولوجية عام (1973) قام بها "دون تون " والتي كان عنوانها **قيادة المتمردين الإلتزام و الكريزما في العملية الثورية** "إلا أن ظهورها كنظرية ومنهج قائم بحد ذاته كان على يد عالم التاريخ والسياسة جيمس ماكجريجور بيرنز McGregor BurnsJemsمن خلال كتابه " القيادة "(Leadership)

الذي قدم فيه شرحا مفصلا لمفهوم القيادة التحويلية تناول فيه جميع أفكاره حول القيادة، وقد تركزت نظرية بيرنز حول نوع القيادة المطلوبة لنقل المنظمات وتحويلها لتصبح أكثر إنتاجية وتتضمن العمليات التنظيمية العصرية المطلوبة، لأن العالم كما أكد بيرنز أصبح بحاجة ملحة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة [2] .

وقد سعى "بيرنز" إلى تطوير نظرية يمكن من خلالها أن يربط بين أدوار القيادة والتابعين، فهو يعتقد أن القادة هم الأشخاص الذين يستطيعون الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين التابعين لهم لتحقيق أهداف القادة والمرؤوسين جميعا [3].

إسهامات جيمس باوندر(James S.Pounder)

يرى باوندر أنه لا يوجد دراسات تجريبية للعلماء والباحثين على اختلاف مشاربهم تدعم بناء قيادة تحويلية بشكل ثابت، لأن مفاهيم و أبعاد القيادة التحويلية تبقى تحت الدراسة والتجريب، ولهذا فقد أضاف"باوندر" لأبعاد باس الأربعة في القيادة التحويلية أبعادا أخرى، والتي حاول من خلالها دمج الدراسات القديمة ل"**باس**" وغيره مع النتائج الأساسية للدراسات الحديثة، وتوصل إلى أن القيادة التحويلية تتكون من ستة أبعاد وهي [4]:

أولا– الدافعية الإلهامية: يقيس هذا البعد قدرة القائد على استثارة روح الفريق، ومدى مشاركة المرؤوسين في تصور الأوضاع المستقبلية للمنظمة والأهداف والرؤية المشتركة، حيث أن القائد يعد نموذج لأتباعه .

ثانيا– الاستقامة: يقيس هذا البعد مدى إدراك التابعين للتطابق بين أقوال القائد وأفعاله.

ثالثا– الابتكار: يقيس هذا البعد مدى قدرة القائد على إيجاد الالتزام لدى التابعين للابتكار في المنظمة .

---

[1] كمال الدين علي حسن بابكر مرجع سبق ذكره ص42

[2] واعر وسيلة مرجع سبق ذكره ص 41.

3 بروس ج أفوليو تنمية القيادة بناء القوى الحيوية ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي ،دار الفجر للنشر و التوزيع ط01 القاهرة مصر 2003ص 58-59

4 هدى حسين يحي العلفي القيادة التحويلية مدخل لإعداد قادة التغير في الجامعات الدار الهندسية ط1 القاهرة 2013 ص11

رابعا– إدارة الانطباع: يقيس هذا البعد مدى إدراك أعضاء المنظمة لاهتمام القائد الصادق وليس مجرد آلات لتحقيق أهداف المنظمة والقائد.

خامسا– الاعتبارية الفردية: يقيس هذا البعد مدى اهتمام القائد بالاحتياجات المهنية لكل فرد في المنظمة .

سادسا– الاستثارة العقلية: يقيس هذا البعد مدى إدراك التابعين بأنهم يقومون بأداء مهام ممتعة تتضمن درجة كبيرة من التحدي، ويقيس مدى تشجيع القائد لهم لحل المشكلات بطرقهم الخاصة .

الفرع الثاني : أهمية القيادة التحويلية

يرى "جيمس ماك جريجور بيرنز في كتابه تحويل القادة" (2003)

أنه قد حان الوقت لوضع حد لممارسة القيادة التقلدية Transformating Leadership

الهرمية، لأنه يرى أن هذا النوع من القيادة هو الذي خلق مشاكل كثيرة في العالم مثل الفقر، الظلم، الصراع، إفلاس المنظمات..إلخ [1]

فأصبحت الحاجة ملحة إلى نمط قيادي يكون قريبا من المستوى القاعدي للمنظمات، ويحاول الرفع من مستوى التابعين من أجل الانجاز والتنمية الذاتية، ويسعى لتنمية وتطوير المجموعات وأن يكون متشربا و مؤمنا بتوجهه نحو المهمة المنتظرة، وأن يتميز بالكفاءة والبراعة والطموح والاستقامة من خلال استثارة القاعدة لمستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية ويعمل على زيادة ثقتهم بأنفسهم، هذا ينطبق تماما على نمط القيادة التحويلي،فهذا الأخير يتواءم مع عصر المعلومات والتنافسية الشديدة، خاصة في ظل بروز معايير جديدة .

للتنافسية بين المنظمات، محورها الرئيس هو المورد البشري وما يمكن أن يقدمه من قيمة مضافة للمنظمة، سواء تعلق الأمر بالابتكارات أو الاختراعات وكل ما تعلق بالمعرفة وعلم التقنية الرقمية الحديثة[2].

فالقيادة التحويلية قادرة حتى على تغيير ثقافة المنظمة ومعتقداتها فهي تعمل على وضع معايير لأداء المنظمة ضمن نسق متكامل ومترابط، ما يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، محاولة بذلك رفع أداء المنظمة ورفع من ثقة العاملين بالمنظمة ورفع روح الانتماء لهذا الكيان، هذا يجعل كل موظف يعمل في المنظمة يبذل قصارى جهده مع الالتزام الشخصي والشعور بالملكية، ما يعزز في نفوسهم الدافعية اللازمة لتحقيق التميز

إن الناس الذين يقودهم الإلهام يكون أدائهم جيدا بالمقارنة مع الناس الذين تقودهم السيطرة، هذا بالضبط ما يفعله القادة التحويليون؛ فهم يلهمون أتباعهم ويجعلونهم يفهمون الغرض من التغيير الذي يجري إدخاله بهدف تحويل المنظمة والعاملين إلى وضع أفضل، هذا يجعلهم لا يترددون في مكافحة الظلم والسلوك غير الأخلاقي إن وجد في المنظمة[3].

الفرع الثالث :أنماط القيادة التحويلية

يقصد بالنمط القيادي الأسلوب والمنهج والسلوك الذي ينتهجه القائد خلال قيادته للفريق أو المنظمة وأيضا تصرفاته وقراراته حيال المواقف المختلفة التي يواجهها إثناء العملية القيادية، وهو تعبير عن سلوك القائد تجاه جميع أطراف الموقف الذي يجابهه وكذلك

---

[1] فيروز شنين مرجع سابق ص113

[2] بن عبد الرحمان الطاهر وعلاقتها **القيادة التحولية بأداء الوظيفي** من وجهة نظر العاملين بمؤسست سونلغاز رسالة ماجيستير غير منشورة في علم النفس تنظيم وعمل جامعة قسنطينة 2009–الجزائر ص55

[3] https://www.projectguru.in/publications/importance-of-transformational-leaders-in-an-organization/ **date of visit:16-08-2020 Time:18:00**

الأهداف المرتبطة بهذ الموقف[1] ، ويعتمد النمط القيادي علي الخلفيات الاجتماعية والثقافية للقادة، حيث يكتسب السلوك من الوراثة وعمليات التطبع والتنشئة الاجتماعية ودرجة قبول السلطة في المجتمع والظروف الاقتصادية والسياسية وصفات القادة[2]. أما عن أنماط القيادة التحويلية فقد ذكر "بيرنز" خمسة أنماط للقيادة التحويلية وهي:

أولا : القيادة العقلانية (Intellectual Leadership):

يستخدم مصطلح عقلي(Intellectual) للإشارة إلى تبني أفكار ومعارف وقيم معينة، ويمكن تعريفه بأنه اهتمام الشخص بالقيم والأهداف والغايات التي تتجاوز الحاجات الآنية.

ويشير "بيرنز" إلى أن القائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوافر لديه المقدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة،وتعتبر القيادة العقلانية أحد أنماط القيادة التحويلية وذلك لأن القيادة العقلانية تعمل على تغيير الفلسفة والأفكار في الإطار الأخلاقي [3]، ويتمثل الحافز بالنسبة للقائد العقلاني في الصراع القيمي والأخلاقي، ووفقا لإطار الصراع القيمي والأخلاقي يجد الحلول لمشكلات المجتمع.

ثانيا : القيادة الإصلاحية:(Reform Leadership)

يري "بيرنز" أن القادة الحقيقيين هم الذين يعلمون ويتعلمون بواسطة أتباعهم بما يؤدي إلى اكتسابهم العديد من المهارات المرتبطة بالخبرات اليومية في مجال العمل والتدريب والتعامل مع قادة وأتباع آخرين، وتعد قيادة الحركات الإصلاحية أكثر أنماط القيادة التي تتطلب مهارات أساسية استثنائية، وذلك بسبب الحاجة الكبيرة إلى تأييد قوى من الأتباع لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم، وعادة ما تدل القيادة الإصلاحية ضمنياً على قيادة أخلاقية، كما أن الشخص لكي يكون قائدا إصلاحيا حقيقيا، فإنه يحتاج إلى أن تكون لديه الرغبة في إصلاح المجتمع أو على الأقل إصلاح جانب منه [4] .

ثالثا: القيادة الثورية (Revolutionary Leadership)

الثورة كمصطلح يعني الخروج عن الوضع الراهن سواء إلى وضع أفضل أو أسوأ من الوضع القائم، وهي تعن بإحداث تحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله ويؤكد "بيرنز" أن القيادة الثورية الناجحة غالبا تكون نادرة لأن مثل هذا التحول الكامل غالبا ما تكتنفه الكثير من الصعوبات، ولذلك لم يشهد العالم الكثير من القادة الثوريين(مارتن لوثر كينغ، فيدل كاسترو، مانديلا، ...)، حيث يعتبر إيجاد رؤية مشتركة من أهم الخطوات التي يجب تحقيقها قبل تحول المجتمع ، وتتميز القيادة الثورية الناجحة بعدد من الخصائص [5]:

1- أن تكون القيادة مكرسة تماما لتحقيق الهدف ومستعدة لنشر الالتزام من خلال بذل الجهد والوقت والمخاطرة بالسجن والنفي والاضطهاد وربما الحياة

2- أن القيادة الثورية مثلها مثل أي قيادة ذكية يجب أن تخاطب رغبات الجماهير وحاجا تهم وكذلك الدوافع التي تكون كامنة، والتي يمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية والأحداث السياسية.

3- إن الثورة تتطلب الصراع شأنها شأن أي قيادة ولكن نجد أن مستوى الصراع في القيادة الثورية يكون أعلى بكثير منه في أي نمط آخر من أنماط القيادة.

---

[1] محمد الصيرفي **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي** المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية –مصر **2009** ص**35**

[2] ميلاد السائح خليفة **أثرالقيادات الإدارية في أداء المنظمات** دراسة ميدانية فى الجامعات الليبية دكتوراء الفلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة جامعة النيلين السودان ص**75**.

[3] هدى حسين يحي العلفي مرجع سابق سبق ذكره ص40

[4] كمال الدين حسين علي بابكر مرجع سبق ذكره ص50

[5] هدى حسين يحي العليفي مرجع سبق ذكره ص41

4- يجب أن تتضمن عمليات القيادة الثورية رفع مستوى الوعي السياسي والاجتماعي لدى كل من القادة والأتباع.

رابعا : القيادة البطولية (Heroes Leadership).

تعرف البطولة على أنها " الرغبة في التضحية أو تحمل المخاطر نيابة عن الآخرين أو للدفاع عن قضية أخلاقية "[1]

هذا التعريف يري أن القائد البطولي يرتبط ارتباطا وثيقاً برغبته في تحمل الخطر والتضحية من أجل الجماعة والدفاع عن قضاياها الأخلاقية[2]، هذه الرغبة من القائد في مواجهة الأزمات، تكون فاعلة من خلال تأثيره على التابعين لخلق التضحية الذاتية لديهم، هذا يجعل من القيادة البطولية ليست خاصية يمتلكها شخص ما إنما هي نوع من العلاقة بين القائد والمرؤوسين، وهي تعطي الحل الرمزي للصراعات الداخلية والخارجية، ولهذا تظهر جليا في المجتمعات التي تمر بأزمات كبيرة وتلعب دورا حيويا في انتقال وتطوير المجتمعات.

فالقائد البطل يكون أكثر حكمة، والأكثر شجاعة من الآخرين، ويحاول غرس هذه الاتجاهات لدى العاملين والناس، فهو يعرف كل شيء في المنظمة ولديه حل سحري لكل المشكلات. لكن الواقع أثبت أن القادة لا يرتقون إلى هذه السمات ولا يتمكنون من هذه القدرات بمفردهم، بل المرؤوسين عموما هم من يضخمون أهمية القائد من أجل تفسير الأحداث بطريقة ترجح افتراضاتهم وتؤيد مضمون نظرياتهم حوله وبذلك يكونون قد صنعوا من قادتهم أبطالا قادرين على تعظيم منظماتهم وتميزها.

خامسا القيادة الأيديولوجية (Ideologues Leadership)

لفهم هذا النمط من القيادة وجب أولا التعريج على مفهوم الأيديولوجيا، فنجد الأيديولوجيا هي (مجموعة الأفكار التي تشكل الأسس في النظام الاقتصادي والسياسي) "Ideology" :

وتعرف كذلك على أنها " مجموعة من المعتقدات و الأفكار التي تؤثر في نظرتنا إلى العالم، فهي عبارة عن مجموعة من القيم والمشاعر التي نتمسك بها بشكل كبير، و هي تشبه (الفلتر) الذي نرى من خلاله كل شيء وكل شخص"[3]

من خلال التعريفين نجد أن القيادة الأيديولوجية تحمل مجموعة من الأفكار التي تظهر من خلال تصرفات وقرارات القائد التي يتخذها، لدرجة أنه لا يشعر بوجودها. فهو يظن أن معتقداته وأفكا ره هي الشيء الطبيعي والواقعي، حتى لو كانت تلك المعتقدات خاطئة، فتمسك القائد بالقيم والمشاعر التي ينطلق منها يظهر جليا في هذا النمط من خلال علاقة القائد بالتابعين والتي توصف بالعلاقة النفسية والسياسية والتنظيمية، وعليه فإن النجاح لهذا النمط لا يكمن في إظهار الأتباع للأداء المرغوب، وإنما بالتغيير الاجتماعي الواقعي الذي يقاس بغايات وبرامج وبقيم القادة الإديولوجيين[4]

مما سبق يمكن القول أن الأنماط القيادية التحويلية تعد أنماطا متداخلة حيث لا توجد حدود فاصلة فيما بينها، فقد يتبنى القائد الأنماط مجتمعة بشكل متكامل بغرض تحقيق التغيير الذي يسعى إليه، كما أن تغليب نمط على آخر في سلوكيات القائد التحويلي يعتمد على وضع المنظمة ودرجة التغيير المرغوبة.

الفرع الثالث :أبعاد القيادة التحويلية

القيادة التحويلية كغيرها من الأنماط القيادية تعتمد على أسس ومبادئ يمكن من خلالها تحديد ملامحها وسماتها ولهذا كان إسهام العلماء في تحديد أبعاد القيادة التحويلية كبيرا، على الرغم من وجود اختلاف بينهم في تحديد هذه الأبعاد التي تتألف منها القيادة التحويلية، فتعتبر مساهمة"باس" 1985 هي أول مساهمة لتحديد أبعاد القيادة التحويلية والتي اشتملت على

---

[1] https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978 3 319 31816 5_2344 1 date of visit: 20 08 2020Time 12:00

[2] هدى حسين العليقي ، مرجع سبق ذكره ص 43.

[3] http://www.lazemtefham.com/2014/12/blog-post_443.html date of visit: 22 -08 -2020 Time 12:001

[4] هدى حسين يحي العلفي مرجع سابق ص 44-45

(MLQ)(Multifactor استبيان متعدد العوامل على ثلاثة أبعاد للقيادة التحويلية إشتمل **Leadership Questionnaire**) هي (الكاريزما، الاعتبارية الفردية و الإستثارة الفكرية).بعد ذلك قدم "باس" (1990) نموذجا للقيادة التحويلية أكثر حداثة للقيادة التحويلية يتضمن أربعة أبعاد (الكاريزما، الاعتبارية الفردية، التحفيز، الاستثارة الفكرية) [1]وهي نفس الأبعاد التي ، تناولتها دراسة (صالح الماجد وآخرون، 2018). ثم أتت دراسة "أفوليو ليضيف بعداً خامسا للقيادة التحويلية وهو بعد التمكين [2]

وهي نفس الأبعاد التي ركزت عليها دراسة(الغزالي، 2012 ، وهناك من حددها بستة أبعاد ...الخ. ومن خلال مراجعاتنا لكتابات الباحثين وأراء الكتاب المتخصصين في السلوك التنظيمي والقيادة التحويلية على وجه الخصوص، فإننا سنتناول خمسة أبعاد رئيسة للقيادة التحويلية والتي تتماشى وأهداف الدراسة وهي:

أولا : الكاريزما أو التأثير المثالي (Charisma or Idealized Influence

أول من استعمل مفهوم "الكاريزما" هو السيسيولوجي "ماكس ويبر اصل كلمة كريزما " هو يوناني ومعناها (هدية الآلهة أو هبة الآلهة)، ويعني أن هذه الهدية وهبتها الآلهة، فالقيادة الكاريزمية شخصية ساحرة وجذابة وقادرة على الانتصار في أوقات الأزمات، فالقادة التحويليون يتصرفون بالطرق التي تسمح لهم ليكونوا بمثابة قدوة لأتباعهم [3]، ما يؤدي إلى غرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس المرؤوسين، وتحقيق الثقة والاحترام بين القادة والمرؤوسين يعرف "أفوليو وآخرون"(1991التأثير المثالي بأنه "إ ظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من العاملين يتأثرون بممارساته، وذلك عندما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة

ورسالتها3" فالتأثير المثالي يحدث عندما يتصرف القادة كأنماط أو رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه، فيحاول الأتباع محاكاة قادتهم – مع وجود قدرات استثنائية للأنهم يرون أنهم مثال للأخلاق و القيم ويبدون مشاعر الإعجاب و الإحترام والثقة إتجاههم بجانب ذلك فان سلوك القائد ومما رساته التي تتجسد في الحرص على تقديم مصالح الآخرين على مصالحه الشخصية والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي، بحيث يتجنب استغلال سلطاته في تحقيق مكاسب شخصية وبذلك يحصل على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم[4]

هناك بعدين للتأثير المثالي هما "الصفات المثالية(Bass &Avolio) "أكد "باس وأفوليو والتي يتصف بها القائد مثل خبرات القائد ومقدرته (idealizedAttributs) وتظهر في سلوك القائد مع الأتباع كالاتصال والتواصل المستمرين مع العاملين (idealized behavior)الذهنية وكذلك السلوك المثالي في مواقع العمل بهدف تحقيق التوازن بينهم وإقناعهم، هذا لأن تحقيق

---

[1] فيروز شين مرجع سبق ذكره ص89

[2] محمد إبراهيم العطوي **دور اسلوبالقيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وثرهما على اداء المنظمة** رسالة ماجيستير غير منشورة في إدارة العمال جامعة الشرق الأوسط عمان ألأردن 2010 ص38 .

[3] فيروز الشين مرجع سابق ص89.

[4] محمد إبراهيم العطوي **دور اسلوبالقيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وثرهما على اداء المنظمة** رسالة ماجيستير غير منشورة في إدارة العمال جامعة الشرق الأوسط عمان ألأردن 2010 ص38 نقلا عن:

Bruce J. Avolio, David A. Waldman, Francis J. Yammarino, **Leading in the 1990: The Four I's of Transformational Leadership**, Journal of European Industrial Training, 1991 , Vol. 15 Issue: 4,P10.

أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن أهداف القائد وأهداف المنظمة، ما يعني إيجاد نوع من التوازن التنظيمي المناسب بين رؤية القائد وأهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين.[1]

ثانيا: التحفيز أو الدفع الإلهامي (Inspirational Motivation):

عرّف "أحمد بن سالم العامري" الدفع الإلهامي على أنه "قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الأسلوب اللفظي، والرموز، والشعارات، ولغة الجسد لتركيز الجهود،والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول[2]" من خلال تعريف "العامري" فإن القادة التحويليون يسعون لإيصال توقعاته للمرؤوسين بهدف تحفيزهم وتشجيعهم على المشاركة في تحديد وتحقيق الأهداف، لما فيه من منفعة لهم وللمنظمة، مستخدمين الرموز والشعارات للتعبير عن المهمة بطرق بسيطة، فهم يحاولون إثارة روح التحدي والحماس لديهم

يشير الدفع الإلهامي أن القادة التحويليين يستميلون مرؤوسيهم ويثيرونهم بالمسئوليات الجديدة، ويحدثنهم عن المستقبل بتفاؤل، كما أنهم يغرسون الثقة لديهم بقدرتهم على تحقيق الأهداف ،وبأن مهام المنظمة المستقبلية.سوف تُنجز، فهم يجعلون التابعين يشعرون بالقيمة والثقة ويجعلونهم متأكدين أن بإمكان قائدهم تجاوز العقبات والصعوبات، وأن بإمكانه مساعدتهم لمواجهة التحديات واغتنام الفرص الجديدة.

والتحفيز كما يعرفه" الطجم والسواط " هو عبارة عن مؤثر خارجي يشجع الفرد على القيام بأداء أفضل،فالعامل أو الموظف قد يعمل بمستوى جيد لكن ترى القيادة أن لدى هذا الفرد مهارات وقدرات لم توظف، فيمنح من أجل ذلك حافزا لاستثمار كل طاقاته لصالح العمل"

فالتحفيز كعنصر من عناصر القيادة التحويلية يزود ، التابعيين بالتحديات ويجعل عبقريتهم وإبداعاتهم تزيد، مما يحثهم على بذل المزيد من الجهد، من أجل تحقيق نجاحات الفريق، والمنظمة،و المجتمع

أما عن الأساليب التحفيزية فيمكن إجمالها في التواصل المستمر مع المرؤوسين، والتسامح في حالات الفشل أو التقصير واعتبار ذلك وسيلة للتعلم، والإصغاء لهم والاهتمام برغباتهم و تشجيعهم على الإبتكار، والإبداع والتنوع والتطوير المستمر والاعتراف و الإشادة بإنجازاتهم المتميزة ، فالتحفيز يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرق التحفيز هم والهام العاملين ودفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال ،وحماس القائد هو مثال على تحفيز العاملين فهذا الحماس يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المنظمة[3].

وقد تتعدى طريقة التحفيز إلى الحوافز الملموسة والتي عادة ما تنحصر في الشق المادي كالمكافئات التشجيعية والعلاوات والدرجات المالية.

ثالثا : الاستثارة الفكرية أو التشجيع الإبداعي (Intellectual Stimulation):

يعرف "**أحمد بن سالم العامري**" الاستثارة الفكرية على أنها قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها"من خلال التعريف فإن الاستثارة الفكرية تجعل القائد أكثر وعيا بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الأمثل والذي يفوق التوقعات، وبذلك

[1] Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio, Transformational leadership, Lawrence Erlbaum Associates, 2nd ed, New Jersey-USA,2006, P06.

[2] أحمد بن سالم العامري مرجع سبق ذكره ص22.

[3] شريف أحمد حسين عباس مرجع سابق ذكره ص24

فهو يسعى لزيادة وعي المرؤوسين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وإبداع طرقٍ واقتراحات جديدة لحل المشكلات، وتناول المواقف القديمة بطرق جديدة، وقبول الأفكار

المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره مع عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الإخفاق، الأمر الذي يمكن أن يؤثر على مبادراتهم في المستقبل، فعلى القائد أن يركز القائد على "ماذا" في المشكلات بدلا من "مَنْ " يمكن أن يذهب إليه اللوم[1]

فالاستثارة الفكرية تعتبر أداة للإبداع يتم استعمالها كثيرا في المنظمات لإيجاد الحلول لمشاكل، أو تطوير منتج جديد أو إعادة التنظيم الداخلي أو تكوين علامة تجارية، فهو يعتبر وسيلة للعثور على الأفكار الجديدة خاصة في ظل بيئة تتسم بالحرية وعدم وضع سقف للحلول المقترحة. [2]

تعد الاستثارة الفكرية ضرو رية خاصة إذا كانت خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة، كما أنها تعد ضرورة في الحالات التي يكون فيها أغلب العاملين من المتعلمين تعليما عاليا، فقد أشارت نتائج الدراسات إلى أن هذه المجموعات من العاملين تحرص على المشاركة والإسهام والأخذ بآرائهم ومقترحا تهم تشعرهم بالرضا الوظيفي وتعمق إلتزاماتهم وولائهم للمنظمة [3]

رابعا :الاعتبارية الفردية:(Individualized Considération)

تعني الاعتبارية الفردية أو الاهتمام الإنساني بالفرد أن يعطي القائد التحويلي اهتماماً شخصياً لاحتياجات ورغبات المرؤوسين فحاجتهم ليست واحدة ،كما عليه أيضا أن يدرك الفروق الفردية بينهم ،والتعامل مع كل مرؤوس بطريقة معينة ،و العمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من التطور والنمو والقائد التحويلي يأخذ الوقت للتعرف على العاملين بشكل شخصي ليستطيع مساعدتهم على تطوير طاقاتهم ومداركهم، ويقوم بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع، وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة مستمرة للتعرف على ما إذا كان التابعون يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم [4]

إن اهتمام القائد بمرؤوسيه يعني فتح الاتصالات مع الأتباع، مثل الإدارة بالتجوال ، والتفاعل مع الأتباع بصفة شخصية، وإدراك إهتماماتهم من خلالها ،ورؤيتهم كأشخاص وليس كعمال فقط ،فالإعتبارية الفردية تجعل القائد يستمع بشكل فعال للأتباع، ولذلك يسمي ") هذا البعد ببعد الإستماع Ann-Renée Blais &Bernard Sinclair-Desgagné

إن القيادة التحويلية كي لا تكون مجرد سلطة(Bass and Steidlmeier أكد "باس رقابية على المرؤوسين، يجب أن تعمل على إرشادهم والاتصال معهم على نحوٍ دائم، لأنها مسؤولة على التدريب والتعليم المستمرين لهم ومنحهم الفرص المختلفة، فالقادة التحويليون يعملون على تطوير مرؤوسيهم باتجاههم ليكونوا تحويليين أيضاً، هذا ما يعزز بناء الثقة في المنظمة ويؤدي إلى معرفة الجوانب الضعف والقوة

لقد لخص كل من "نورث هاوس 2004 ، بول كيركبرايد 2006 ، باربوتو و كومينز 2007 بُعد الاعتبارية الفردية عند القائد التحويلي في:

- ✓ هو مستمع نشيط لاحتياجات العاملين .
- ✓ يجعل علاقاته شخصية مع المرؤوسين .
- ✓ يعمل كمدرب ومستشار للمرؤوسين .
- ✓ يعمل على تعزيز التنمية الذاتية للتابعين.

---

[1] بروس ج أفوليو مرجع سبق ذكره ص74-75

[2] Jana Dicová, Ján Ondrus**, Creativity in management of transport enterprise**, annals of the university of Petrosani economics, Vol 10, N°4, 2010, p78.

[3] حافظ عبد الكريم الغزالي مرجع سبق ذكره ص29

[4] فيروز شين مرجع سابق ذكره ص 91

خامسا: التمكين (Empowerment):

يعتبر التمكين هو أحد الأبعاد الرئيسة الجوهرية للقيادة التحويلية، حيث تقوم فكرة التمكين على إعطاء المرؤوسين الحرية الكاملة تقريبا وقدرة على اتخاذ القرارات وتشجيع الأفكار وممارسة المبادرة والخيال، بينما يحتفظ المديرون بالسلطة النهائية لاتخاذ القرارات فعملية اتخاذ القرار يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية وبخاصة القرارات التشغيلية منها، وهذا يتم بهدف تمكينهم من الاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم وإحتياجاتهم لأن القادة والموظفين في المستويات الدنيا هم أكثر فعالية وأكثر تأثيرا خاصة إذاكانت معلومات القائد عن المشكلة محدودة، [1]

ففكرة التمكين تقوم على المشاركة والتشاور بعيدا عن النموذج التقليدي للقيادة والذي يركز على المركزي ومركزية القرار.

يعرف "**بوبكر بوسالم**" بُعد التمكين على "ممارسة حديثة دف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين، من أجل النقل المتكافئ للسلطة والمسؤولية في غياب عنصر المساءلة المباشرة، مع توسيع مجال إكساب الثقة وإعطاء الصلاحيات وحرية التصرف إضافة إلى الدعوة الصادقة للمشاركة في سلطة القرار[2]"

يعتبر التمكين كما يرى "بوسالم" عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية الإبداع داخل المنظمة، فالقادة التحويليون يعملون على تمكين العاملين بصنع قرارتهم بأنفسهم ،لأنهم واثقون تمام الثقة أن التمكين فرصة لتنمية مهارتهم وتعزيز الحس العالي بالملكية والشعور بالمسؤولية والرضا عن الإنجاز[3] .

إن القائد التحويلي يعمل على تمكين الآخرين لمساعدهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها، إذيؤكد أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة وتمكينهم من التصرف عنطريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت ، فالقيادات التي تمتلك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ مشترك وتهيئ الضروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة للاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية ويعزز الفاعلية الذاتية للعامين للوصول إلى الهدف[4]

فالتمكين يجعل المنظمات أكثر تنافسية من أي وقت مضى، كما أنه يكسبها المرونة اللازمة والقدرة على التعلم والتكيف وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها، لأن التخلي عن السلطة المركزية في بيئة عالية كثيفة التكنولوجيا يعزز السرعة والتميز في الأداء خاصة إذا كانت معلومات القائدة ومعرفته بالظروف التي تمر به المنظمة محدودة .

الفرع الرابع : وظائف ومهام القائد التحويلي

أهم ما يميز القائد التحويلي عن غيره من القادة الآخرين هو أنه يعتبر وكيل التغيير وداعية لهومن أجل ذلك فإنه يقوم بعدة مهام، والتي لخصها السيد الهواري في الآتي: [5]

أولا: إدراك الحاجة للتغير يقول "جورجبرنارد شو "التقدم مستحيل بدون تغيير، وأولئك الذين لايستطعون تغيير عقولهم لا يستطعون تغيير أي شيء[6]"

---

[1] حسين محمد المراد **تأثير سلوك القيادة التحويلية على إتجاهات العاملين نحو التغير** رسالة ماجيستير غير منشورة جامعة عين الشمس مصر 2005 ص67.

[2] أبوبكر بوسالم مرجع سبق ذكره ص 06 .

[3] Richard L. Daft, **Organization Theory and Design**, South-Western Cengage Learning , USA, 2008, p503.

[4] شريف أحمد حسين ،عباس مرجع سبق ذكره ص 27.

[5] زكريا مطلك الدوري واحمد علي صالح **إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة في منظمة الأعمال** اللفية الثالثة دار إليازوري الردن 2008 ص29/28

[6] إبراهيم الفقهي **سحر القيادة كيف تصبح قائدا فعالا** دار اليقين للنشر و التوزيع المنصورة مصر 2008 ص56.

ثانيا:صياغة الرؤية والرسالة: إن الرؤية بمثابة حلم وتطلع يتحقق بالتخطيط السليم وبالالتزام وبالمتابعة،فصياغة الرؤية تعتبر أحد أهم مهام القائد التحويلي، فإذا تولى صياغة الرؤية فريق عمل أو مجموعة من القيادات في المنظمة إعداد هذه الصياغة، فيحنها تخلق تفهما والتزاما من الجميع وتمكنهم من التركيز والانطلاق إلى المستقبل،وعلى هذا الأساس فإن هذه الرؤية ينبغي أن تثير التحدي والطموح لدى العاملين لتحقيق رسالة المنظمة

ثالثا:اختيار نموذج التغيير يوجد العديد من النماذج يتم الاستعانة بها لإدارة التغير

هنا ينبغي للقائد التحويلي أن يختار نموذج التغيير الملائم للمنظمة من بين النماذج الفكرية المتاحة التي ثبت فعاليتها وملائمتها للظروف التي يعيش فيها القائد التحويلي،وعدم الركون إلى التجارب السابقة؛ فهذه الأخيرة أساس جيد لفهم الواقع وتعطي خلفية جيدة للتدخل المفترض حدوثه. [1]

رابعا صياغة الاستراتيجية تعني صياغة الاستراتيجية وضع وتحديد غايات المنظمة وأهدافها الرئيسة،وذلك في ضوء رؤية مستقبلية شاملة، وتوجيه البحث لتحديد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة أجل تقليل المخاطر .

خامسا غرس الالتزام من خلال ثقافة المنظمة يجب ان يكون للقائد التحويلي دور كبير في غرس الالتزام بالتغيير لدى المرؤوسين، وتحقيق أهدافه من خلال إيجاد بعض القيم والقناعات والمشاعر بين العاملين بأهمية هذا التغيير وضرورة المساهمة في نجاحه.

التحديات التي تواجه القائد التحويلي:

1 -**المنافسة** : في ظل ما يواجهه العالم من تغيرات متلاحقة مست كل المنظمات على اختلاف أنشطتها، وبروز المنافسة كحقيقة تحدد نجاح أو فشل المنظمات بدرجة غير مسبوقة، و من هنا أصبحت المنظمات تواجه صعوبة في الاحتفاظ بموقعها في السوق، ومواجهة ضغوط المنافسين الحاليين و المحتملين. لذلك تحتم على القائد التحويلي أن يجعل مخرجات منظمته تكتسح الأسواق، وهذا من خلال اللجوء إلى البحث والتطوير الذي يؤدي إلى خفض التكلفة ومن ثم التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة..

2 – **العولمة** : العولمة هي إضفاء الطابع العالمي على كل شيء، بما فيه الترابط بين البلدان، فهي ناتجة بالأساس عن التراكم الهائل للمعلومات والتكنولوجيات الرقمية، فقد أدت العولمة إلى أن يصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير، خاصة من حيث المعاملات المالية والتجارية والسياسة والاقتصادية والعسكرية والثقافية، أما على مستوى المنظمات فإن القائد التحويلي أصبح يواجه تحديات كبيرة من أجل التعايش والتوفيق بين ما هو متاح له في المنظمات وبين الحفاظ على الحضارة والتراث والهوية وعدم المساس بالقيم والأعراف الايجابية الموروثة، وبين

ما يستجد في عالم اليوم، فإيجاد التوفيق والانسجام بين هذه العناصر الثلاثة هو الخيار الأمثل لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة، ومنفتح في نفس الوقت[2]

3 – **القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد** يتحتم على القائد التحويلي البحث عن الحلول

المثلى للمشكلات، وعدم ترك أي فرصة لضياع وتبديد الموارد وعدم حدوث أي هدر في الوقت والمال والجهد، ومحاولة التعايش مع التحديات التي تواجهه من حيث ندرة الموارد ومنافسة المنظمات الأخرى بما هو متوفر منها [3]

---

[1] سلمى سيد أحمد تقويم فعالية **وإستراتجيات ونماذج غدارة التغير بعض المنشأت الصناعية والخدماتية السودانية** أطروحة دكتوراء في إدارة الاعمال جامعة الخرطوم السودان2008 ص55

[2] محمد زين عبد الفتاح مرجع سبق ذكره ص82

[3] هبة قدندل **تفعيل القيادة التحويلية من خلال اسلوب تمكين العاملين في المنظمة** رسالة ماجيستير غير منشورة جامعة المدية –الجزائر 2010/2009 ص52.

4 – الجودة الشاملة :تواجه الكثير من المنظمات اليوم مجموعة من التحديات، ولعل أهمها هو تدني مستوى رضا زبائنها، فأصبحت قيادة هذه المنظمات تعكف على تحسين منتجاتها.

هنا بدأ القادة التحويليون يسعون للحصول على شهادات الإيزو في مختلف المجالات [1]

الفرق بين القائد التحويلي والقائد العادي

توجد عدة فروق بين القائد العادي و القائد التحويلي سنوجزها في الجدول التالي

جدول رقم : 12 الاختلافات بين القائد التحويلي والقائد العادي:

الأبعاد السلوكية	القائد التحويلي	القائد غير التحويلي
علاقته وتفاعله مع الوقت الراهن	يكافح لتغير الوضع الراهن	يرغب في بقاء الوضع كما هو دون تغير
الأهداف المستقبلية	رؤية ثاقبة متطلعة إلى التغير الجوهري للوضع الراهن	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغيرات جوهرية
القابلية على المحاكاة والمماثلة بالآخرين	توجه مشترك مع من هم افضل وضعية مثالية لتحقيق التميز .	التوجه بإتجاه الأخرين ومحاولة التقليد دون تفكير
الثقة بألأخرين	تكريس الجهود وإثارة الحماس في تحمل المخاطر .	عدم الرغبة في الاندماج مع الأخرين و الاقتناع .
الخبرة	خبرة إستخدام الوسائل غير الإعتيادية وتجاوز المألوف و التقليدي قي أساليب العمل .	خبرة في إستخدام الوسائل المتوفرة لهم وماهو محدد من أطر وأساليب عمل ليحقق الأهداف
السلوك	معايير سلوكية غير تقلدية	معايير سلوكية تقلدية
التحسن البيئي	حاجة قوية للتحسن والتحليل البيئي لتغير الوضع الراهن	لايقوم بالتحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن
وضوح الألفاظ	وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية	ضعف الوضوح فب وضع الأهداف وعدم الوضوح في استخدام الوسائل القيادية
أساس القوة ومصدرها	قوة الشخصية معتمدة على الخبرة ،وإعجاب التابعين بالسمات المهمة والبطولية	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة و المركز الاجتماعي.
العلاقة بين القائد و التابعين	تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغيرات الجذرية	البحث عن الإجماع في الآراء و الاعتماد على الأوامر والتوجيهات المباشرة

المصدر: تريعة وفاء **أسس التكامل بين القيادة التحويلية والقيادة الإستراتيجية** دراسة نظرية مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماستر جامعة محمد خيضر –بسكرة –2014 ص 29

المطلب الثاني: ماهية العمل الجماعي.

الفرع الأول: تعريف العمل الجماعي

أولا :تعريف الجماعة :

[1] محمد زين عبد الفتاح مرجع سبق ذكره ص84

الجماعة تتفاوت التعريفات المختلفة للجماعة فيما بينها في نظرتها إلى المقصود بالجماعة ،فمنها ما ينظر إلى الجماعة على أساسا لأهداف التي تسعى إلى تحقها،ومنقيها ما ينظر إلى الجماعة على أساس الحجم الذي تتكون منها لجماعة.

- تعريف 01:حيث عرفها البعض بأنها وحدة اجتماعية تتكون من عدد من الأفراد يتقاسمون قيما واحدة ويؤدون أدوارا متخصصة ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة ،كما يعرفها البعض الآخر بأنها تجمع شخصين أو أكثر يشتركون فيما بينهم في مجموعة من الأهداف والقيم والمعايير التي تحدد كيفية وصولهم إلى أهدافهم التي يسعون إلى تحقيقها لإشباع حاجاتهم ورغباتهم في ضوء مجموعة من القواعد و الأنظمة المحددة.[1]
- تعريف 02:الجماعة هي جمع من اثنين أو أكثر من الأفراد لديهم هدف يحاولون تحقيقه عن طريق دورهم المتداخل والمتفاعل مع بعضهم البعض خلال فترة معينة من الزمن دون الخروج عن القواعد التي تحكم هذه الجماعة[2].
- تعريف 03:فالجماعة تضم مجموعة من الأفراد يكون لديهم هدف واحد يحاولون الوصول إليه من خلال تفاعلهم مع بعضهم البعض وهذا التفاعل يتم عن طريق ترابط أدوارهم معا وأيا كان عدد الجماعة فيجب أن يتم كل ذلك عن طريق التأثير فيما بينهم ومع الآخرين حتى يتحقق الصالح العام من وراء تكوين هذه الجماعة.

❖ من تعريف سابقة نستخلص ما يلي:تعريف الشامل

- إذن الجماعة هي مجموعة ذات عدد محدد من الأفراد في حالة تفاعل لتحقيق هدف مشترك متفق على أهميته.

✓ **وتتمثل الجماعة في الخصائص التالية:**

- يتم التفاعل من خلال أدوار مختلفة لكنها مترابطة ;
- يتباين مستوى التفاعل باختلاف الأهداف والأعضاء ;
- محدودية الحجم للتماسك ولسهولة التفاعل ;
- وجود هدف مشترك متفق عليه ;
- .تربطهم عوامل مشتركة. (تخصص، اهتمامات) ;
- التفاعل وجهاً لوجه ;
- .اعتراف متبادل بأهمية الدور ;
- القيادة وبروز شخصية معينة ;
- إطار معين من السلوك يفرض من قبل الجماعة.

✓ ومن خلال هذه المفاهيم يمكن إيجاز **المؤشرات التالية** بشأن تحديد المفهوم الواضح للجماعة وهي:

- وجود شخصين أو أكثر يساهمون في تكوين الجماعة ;
- وجود أنماط معينة من التفاعل والاتصال المتبادل بين الأفرادFace – To – Face ;
- وجود قيم واتجاهات وأهداف مشتركة بين الجماعة ;
- تتميز الجماعة بأنماط سلوكية ومعايير موحدة بين الأعضاء ;
- يتميز السلوك الجماعي بالاستقرار النسبي بين الأفراد ;

[1] محمد العزازي أحمد إدريس،**المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري**،التكامل للنشر والتوزيع ، مصر(غير منشورة)،سنة2009 ،ص49.

[2] **أحمد السيد كردي** ,**جماعات العمل**،نشرت في **22 إبريل 2013**.**http://www.maatpeace.org/node/116**

- التعاون بين الأعضاء في الجماعة لتحقيق الأهداف المشتركة.

ثانيا:تعريف العمل الجماعي وفرق العمل:

1- العمل الجماعي:

تعريف 01: إن الأفراد يقومون بأداء أعمالهم في جماعات وتنشأ بين العاملين في هذه الجماعات علاقات عمل ، وتتكون بينهم روابط وصلات شخصية واجتماعية فيتكون منهم تنظيم غير رسمي ، والتنظيم غير رسمي هو عبارة عن مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمر بسبب وجود العاملين في مكان واحد للعمل ومشاركتهم لأهداف ومشكلات متشابهة ، ويقوم التنظيم غير رسمي نتيجة لوجود التنظيم الرسمي وذلك لأن هذا الأخير هو الذي يجمع العاملين في أماكن واحدة لأداء أعمال معينة والوصول إلى أهداف محددة وهو يمثل المراكز والعلاقات والقوانين الرسمية للاتصال بين العاملين والقواعد التي تحكم تصرفاتهم وعلاقاتهم.

تعريف :02 :تتمثل مجموعات العمل في مجموعة من الأفراد في علاقة مستمرة يبعضهم ،يهدفون إلى تحقيق أهداف موحدة لصالح الوحدة أو المنظمة التي يعملن بها ، وتكون تصرفات مجموعات العمل بالمؤسسة سببا رئيسيا في نجاح أو فشل أغلبيةl مؤسسات الأعمال ،وبقدر توافق أهداف مجموعات العمل مع أهداف المؤسسة تكون فعالية هذه المجموعات ، فإذا كانت مصالح هذه المجموعات متعارضة مع مصالح المؤسسة ومع سياساتها وأهدافها تكون النتائج سلبية [1].

- تعريف 03:وتعرف جماعة العمل بأنها فردين أو أكثر تعمل في منظمة ما وفي مكان واحد وبوقت واحد وتمارس الأنشطة المتماثلة في الآراء ،وغالبا ما تتواجد هذه المجموعة يوميا في أداء نفس الأنشطة ويتسم إنجازها بالتكامل والعمل وجها لوجه مع الآخرين.[2]
- **نستخلص من تعاريف سابقة جماعة العمل ما يلي:تعريف شامل**

العمل الجماعي هو القدرة على العمل معا من أجل تحقيق رؤية مشتركة والقدرة على مباشرة الإنجازات الفردية تجاه الأهداف المؤسسة.

2- فريق العمل:

تعريف 01: Abecmcandknights ويعرف هو مجموعة الأفراد الذي يسعون نحو تحقيق هدف مشترك ويعتمد أعمال ومهارات كل فرد منهم على أعمال ومهارات الأفراد الباقين ضمن المجموعة نفسها لتحقيق الهدف المشترك بكفاءة عالية.[3]

تعريف 02:**يعرفها جونسون وجونسون**.:أن الفريق هو عبارة عن مجموعة من العلاقات المنظمة بين الأشخاص ،بهدف تحقيق أهداف محددة.

تعريف 03: DAFT&NOE:بأنها وحدة بين شخصين أو أكثر يتعاونون وينسقون عملهم لغرض انجازه.[4]

من خلال التعاريف السابقة نستخلص تعريف الشامل: يمكن تعريف فرق العمل بأنها مجموعة من الأفراد يعملون معا بشكل تعاوني من اجل انجاز أهداف الجماعة أو أهداف المؤسسة لتحقيق النتائج المرغوب فيها.[5]

ثالثا-الفرق بين العمل الجماعي وفريق العمل:

---

[1] تريعة وفاء، **أسس التكامل بين القيادة التحويلية والقيادة الإستراتيجية** دراسة نظرية مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماستر جامعة محمد خيضر –بسكرة –

[2] خضير كاضم حمود،**السلوك التنظيمي**, دار صفاء للنشر والتوزيع ،ط 01، عمان،الأردن،2009،ص 104.

[3] سرمد حمزة الشمريي ، **توجهات المنظمات الصناعية في بناء فرق العمل الناجحة** ،حالة دراسية في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية ، مجلة الإدارة والاقتصاد،العدد85العراق (غير منشور) 2010،ص201.

[4] محمد سعيد أنور سلطان ،**السلوك التنظيمي، قسم إدارة الأعمال** ، كلية التجارة ،جامعه الإسكندرية، دار جامعه الجديدة الإسكندرية ،مصر(غير منشور) 2003,ص192.

[5] ليث سعد الله حسن الحسن ،ريم سعد الجميل ،**رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل** ،كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل،مجلة تنمية الرافدين ،العدد 93، المجلد 31،2009ص190-191.

الفروقات بين فريق العمل ومجموعة العمل من وجهة نظر MULLINS

ومن جانبه ميز MULLINS عن BELBIN بين الفريق ومجموعة من خلال ستة معايير هي:[1]

الجدول رقم(1-3)يوضح الفرق بين العمل الجماعي وفرق العمل:

المعيار	الفريق	الجماعة
الحجم	محدود4-6	متوسطة أو كبير
الاختيار	صليبي (شكل صليب)	غير مادي (معنوي)
القيادة	مشتركة	فردية
الإدراك	تبادل فهم المعرفة	التركيز على القائد
النمط	التعاوني(انتشار الدور)	التطابق التلقائي
الروح المعنوية	تفاعل ديناميكي	المضايقة الجماعية للخصوم

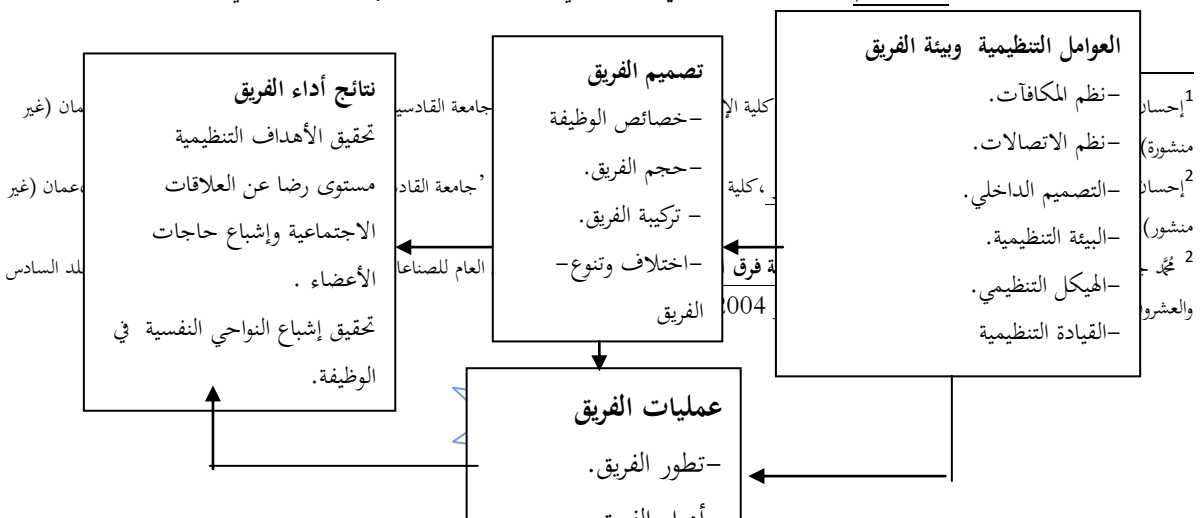
المصدر : مُحَّد جلال سليمان صديق ،**أثر العدالة التنظيمية علي فعالية فرق العمل** بالتطبيق علي قطاع الأعمال العام للصناعات ، مجلة البحوث التجارية ، العدد الأول ، المجلد السادس والعشرون ،كلية التجارة – جامعة الزقازيق (غير منشور)،يناير 2004 ،ص401

التمييز بين فريق العمل والجماعة على أساس أن الفريق يمثل حالة خاصة من المجموعات فالفريق هو صيغة أكثر تطورا من مجموعة

من حيث الاستقلالية او المسؤولية المشتركة والتكامل وبصورة أكثر ميز goetsch&davis بين فريق العمل والمجموعة في إشارة إلى أن المجموعة يمكن أن تكون فريقا متى توافر بين أعضائها:

- وجود اتفاق بشان غرض المجموعة فضلا عن استيعاب هذا الغرض من قبل جميع الأعضاء;
- الإخلاص للقواعد الأساسية لعمل المجموعة;
- التوزيع العادل للمسؤولية والصلاحية;
- قبول التغيير ومساعدة الآخرين على تنبيه وعلى نحو ايجابي.[2]

شكل رقم (1-2)العوامل التي تؤثر علي فعالية فريق العمل/ العمل الجماعي



-

.

المصدر :فوزي شعبان،**العوامل التي تؤثر علي فعالية فريق العمل**،مجلة الدراسات المالية التجارية ،كليةالتجارة– جامعة بني سويف، (غير منشورة)العدد الثالث،ديسمبرسنة2007،ص559

- تصميم عمل الفريق :ويقصد به هنا مدي الإدارة الذاتية المسموح بها للفريق;
- الاعتمادية المتبادلة بين الأعضاء;
- خصائص الفريق من حيث الحجم،السن،المهارات والاتجاهات;
- العمليات الجماعية التي يؤديها الفريق;
- الدعم التنظيمي المقدم للفريق.[1]

الفرع الثاني:خصائص العمل الجماعي وأنواعها:

أولا:خصائص العمل الجماعي:

إن لجماعات العمل مجموعة من الخصائص يمكن إيجازها على النحو التالي:

- ضرورة وجود عدد من الأعضاء لا يقل عن اثنين ;
- ضرورة وجود تفاعل واتصال بين أعضاء الجماعة ;
- ضرورة وجود ثبات أو دوام نسبي ويقصد بذلك استمرارية العلاقات والتفاعل ;
- ضرورة وجود أهداف واحدة ومصالح مشتركة يجتمع الأعضاء حولها ;
- ضرورة وجود عدد من القيم والمبادئ وقواعد للسلوك يلتف حولها الأعضاء ;
- ضرورة وجود أدوار محددة ومتوقعة لأعضاء الجماعة.

ثانيا:أنواع العمل جماعي:

لقد حاول " Sayles " أن يميز بين جماعات العمل وأن يصنفها طبقا لسلوكها بصفة خاصة أي طبقا للأساليب التي تستخدمها لحل مشكلاتها اليومية ، ومدى استجابتها للإدارة ،والإشراف، واستطاع " سايلز "أن يميز بين أربعة نماذج لجماعات العمل

[1]فوزي شعبان،**العوامل التي تؤثر علي فعالية فريق العمل**،مجلة الدراسات المالية التجارية ،كليةالتجارة– جامعة بني سويف، (غير منشورة)العدد الثالث،ديسمبرسنة2007،ص559

مستندا في ذلك على معلومات جمعت عن طريق الملاحظة والمقابلة أجريت على جماعة عمل في ثلاثين مصنعا بأمريكا وقد توصل الباحث إلى أنواع الجماعات التالية : [1]

أ – الجماعة السلبية: مثل كثير من العمال غير الماهرين:

وتقل فيها المعارضة والشكاوي وتتميز بقيادة غير واضحة وبوحدة داخلية ضئيلة ،وهي لاتعتبر في نظر الإدارة جماعات تعاونية أو جماعات على مستوى عال من الإنتاج ،كما أنها تلعب دورا بسيطا في الأعمال النقابية.

ب –الجماعات الضالة : (كعمال خطوط التجميع في صناعة السيارات)

وهي أكثر اتحاد من المجموعة الأولى،كما أنها أكثر تظلما، ولكن أعضاءها لا ينضبطون اتجاه السلوك الذي لا يتفق مع أهدافهم الواضحة ،وغالبا ما تكون القيادة فيها على درجة عالية من التركيز وهي تعتبر في نظر الإدارة جماعات متمردة غير راضية

ج –الجماعات الإستراتيجية:

تتميز بأعلى مستويات التظلم وكثيرا ما تمارس ضغوطا كثيرة بطريقة مستمرة ورشيدة تأكيدا لمصالحها الخاصة ، وهي على درجة عالية من الوحدة الداخلية ، كما تشارك مشاركة فعالة في أنشطة النقابات وتكون مصدر القيادات عديدة ، هذا فضلا عن أن تقارير الإدارة عنهم كعاملين تكون حسنة إلى حد ما على المدى الطويل.

. د –الجماعات المحافظة : (كصناع الملابس):

وهي أكثر الجماعات ثباتا وأعلاها من حيث الوحدة الداخلية ، وتعتبر في نظر الإدارة أكثر العاملين رضاء ، وهي عادة ما تستخدم ضغوطا رادعة لإنصاف بعض المظالم الخاصة ، كما أنها أقل إيجابية فيما يتعلق بأعمال النقابة. هذه الدراسة تحدد نوعية وطبيعة جماعات العمل التلقائية المشكلة في محيط العمل وهي تصنف تلك الجماعات حسب إيديولوجياتها الخاصة التي تؤمن بها .

أما من حيث خضوعها **للأنظمة والقوانين فهناك نوعين** من الجماعات:

أ – جماعات العمل الرسمية :

وهي التي ينتمي إليها العاملون بحكم عملهم ،وعادة ما تكون مفروضة عليهم وليس لهم يد في اختيارهم لها ، أو إدخال التغيير في طبيعة العلاقات داخل هذه الجماعات والتي تتحدد أساسا من خلال الأدوات التنظيمية كبطاقات الوصف الوظيفي والهيكل التنظيمي وسياسات ونظم العمل ،وتتميز الجماعات الرسمية للعمل عن غيرها من الجماعات غير الرسمية بما يلي :

- عادة ما يقضي الفرد في هذه الجماعة أطول فترة زمنية ممكنة من يوم العمل.
- عادة مالا يعين قائد / رئيس للجماعة الرسمية بموجب قرار صادر من سلطة عليا أو بموجب انتخابه من أفراد الجماعة وفقا لأسس موضوعة ومحددة.
- سلوكا لعاملين في الجماعة الرسمية محكوم بسياسات ونظم ولوائح لا يمكنه التصرف إلا في إطارها وفي حدودها.

للجماعة الرسمية مستوى أداء محدد يجب أن يرتفع ويرتقي إليه أعضاء الجماعة وقد يكون هذا المستوى مكتوب او صريحا أو ضمنيا وغير صريح ،وعادة ما تلجأ الجماعة وقائدها إلى توجيه وإرشاد العامل الذي ينخفض سلوكه وأداؤه قبل استخدام الأساليب العقابية المختلفة (الإنذار،التهديد،الخصم..... إلخ.) .

[1] شطي أمينة ،**الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل** ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع ، تخصص علم اجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة ،(غير منشورة)2014/2013ص86-88.

- ✓ تتم الاتصالات داخل جماعات العمل الرسمية وفق الخطوط السلطة والمسؤولية التي تضعها الخريطة التنظيمية للمنظمة .
- ✓ تؤثر جماعات العمل الرسمية على سلوك أفرادها وعلى اتجاهاتهم وقيمهم ،كما أنها تساهم بدرجات متفاوتة في إشباع حاجات أعضائه الفسيولوجية والاجتماعية والذاتية .
- ✓ تستمر جماعة العمل الرسمية في نشاطها حتى بعد ترك بعض أعضائها لهل والعمل في جهات أخرى أو نتيجة للنقل أو تركا لخدمة و الإحالة للمعاش ، حيث عادة ما يتم استعاضة الأفراد الذين يتركونها لسبب أو لآخر .

ب – جماعات العمل غير الرسمية :

بجانب الجماعات الرسمية للعمل توجد داخل المنظمات الكبيرة أعداد كبيرة من جماعات العمل غير الرسمية ،و كل جماعة من هذه الجماعات عادة ما تتضمن أعدادا أقل من العاملين ،ومن أمثلة هذه الجماعات ما نلاحظه من تجمع عدد من العاملين سويا وبصفة دائمة وهم يتناولون طعاما لإفطار ، أو ذهاب عدد منهم ودعوتهم من العمل سويا كل يوم ، أو تقابلهم بعد وقت العمل في النادي أو المقهى أو في منزل أحدهم في أيام مختلفة ،وقيام علاقات اجتماعية وثيقة بين هؤلاء الأفراد ليشكلون جماعات عمل غير رسمية خاصة إذا لم تتمكن جماعات العمل الرسمية من إشباع حاجات هؤلاء العاملين (الفسيولوجية والاجتماعية والذاتية) ، وإذا كان هناك توافق في الاتجاهات والتطلعات والقيم والمعتقدات لدى هؤلاء الأفراد وتشابه المشكلات التي يعانون منها ، فجماعات العمل غير الرسمية لا يوجد لديها دستور واضح للعمل أو تقوم العلاقات فيها على أساس شخصي بعيد عن الصبغة الرسمية وتتميز بما يلي :

- ليس لها بناء اجتماعي واضح ;
- ليس لها اسم محدد ;
- ليس لها قواعد ومعايير معروفة ;
- ليس لها غرض محدد ;
- قراراتها غير رسمية وغير مكتوبة ليس لها دستور مكتوب ;
- قد تكون طويلة الأمد أو قصيرة العمر ، وقد تكون مستقرة أو غير مستقرة.
- ويجب أن يكون واضحا أن الفارق بين الجماعات الرسمية وغير الرسمية هو فارق نسبي فحسب.

فالعلاقات بين أعضاء الجماعة غير الرسمية على سبيل المثال قد تتضمن بعض العناصر الرسمية كما أن الجماعات الرسمية تتضمن بعض العناصر غير الرسمية ، **والجماعات الرسمية وغير الرسمية عادة تؤدي هذه الوظائف** :

- تبذل ضبطا اجتماعيا على أعضائها وتفرض عليهم أنماطا سلوكية معينة ;
- تساعد هذه الجماعة على تكوين رأي عام خاص بالجماعة ;
- تقلل هذه الجماعات من التنافس الشخصي وتشبع العمل الجماعي ;
- توفر هذه الجماعات الطمأنينة والأمن بعض الشيء لأعضائها ;
- يساعد الجو الجماعي على التعبير عن الضغوط والتوترات النفسية وعلى التعبير بانطلاق الذاتية .[1]

الفرع الثالث: أهميه العمل الجماعي و أسبابه:

[1] السيد عبد الحميد عطية ،**أساسيات ممارسة طريقة العمل مع الجماعات** ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر (غير منشورة)،2002،ص191-193.

أولا :أهمية العمل جما عي :

تتضح أهمية جماعة العمل من كون الإنسان ينفق جزءا كبيرا من وقته معها في علاقات مباشرة ، وعلى هذا الأساس نجد أن الأفراد يميلون إلى السلوك بطرق تتفق وأهداف الجماعة وتقاليدها رغبة في الحصول على اعترافها بهم كأعضاء ، وبالتالي فهم يحصلون على تأييدهم لهم وتدعيمها لمواقفهم ، وقد أوضحت الدراسات المختلفة التي قام بها " ليكرت " أن الفرد الذي يتصف بالولاء والاندماج في جماعة العمل الذي ينتمي إليها يكون :

- أكثر استعدادا لقبول أهداف وقرارات الجماعة ;
- يحاول التأثير على أهداف وقرارات الجماعة لجعلها أكثر انسجاما ;
- أكثر تجاوب او اتصال امع أعضاء الجماعة ;
- أكثر ترحيبا واستجابة لاتصالات الأعضاء به ;
- أكثر استعدادا للعمل على تنفيذا لأهداف والقرارات الهامة بالنسبة للجماعة ;
- يتصرف بطريقة تجعله يحصل على تأييد و استحسان أعضاء الجماعة.[1]

ثانيا:أسباب تكوين الجماعات :

هناك بعض الأسباب التي تجعل الفرد ينضم للجماعة , تتمثل فيما يلي:[2]

1– مساعدة الفرد في أداء المهام:

فالمهام والأعمال إذا تمت بشكل جماعي تصبح أكثر فاعلية ويتم إنجازها بدقة وسرعة, فالعمل الجماعي يشجع الفرد على الأداء ويرفع من مستوى قدرته وكفاءته على الأداء . .

2– إشباع حاجات الفرد:

من الطبيعي أن يكون للفرد حاجات مختلفة يرغب في إشباعها سواء كانت هذه الحاجات نفسية أو اجتماعية أو مادية, فالفرد يعتبر عضويته في جماعة ما مؤثرا بشكل أقوى على تحقيقه وإشباعه لهذه الحاجات . .

3– إحساس الفرد بالوجود أو التطابق الذاتي:

وهو شعور نفسي للفرد بوجوده كعضو في جماعة معينة يجعله يشعر بالدور الذي يقدمه لهذه الجماعة وهذا يؤثر على قيم ومعتقدات الفرد نحو نفسه مما يحقق له ما يعرف بالتطابق الذاتي, حيث أنه يلتزم بالقيم التي توضح سلوك الجماعة وتجعله متطابقا مع أعضائها وتصرفاتهم وسلوكياتهم, فالفرد داخليا يشعر بأنه متماثل مع الآخرين ..

4– الجماعة وسيلة للفرد لتحقيق أهداف خاصة:

فمن خلال عضوية الفرد لجماعة ما تجعله يحقق مكانه ما في البيئة المحيطة به ويفتخر بكونه عضوا في هذه الجماعة مما يحقق له أهداف أخرى يختص بها بعيدا عن هدف الجماعة ..

5– الدفاع عن المصالح :

يرغب الأفراد في الانضمام للجماعات حتى يشعروا بالأمان, فالجماعة تساعد على حماية أعضائها من أية ضغوط يتعرضون لها من الإدارة في المنظمة .

الفرع الرابع:أركان العمل الجماعي وموصفاته

---

[1] علي السلمي ،**تطور الفكر التنظيمي** ،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،مصر ،ص710 .

[2] أحمد السيد كردي , جماعات العمل،نشرت في 22 إبريل 2013.http://www.maatpeace.org/node/116

أولا:أركان العمل جماعي

هناك أركان تقوم عليها جماعات العمل والتنظيم غير الرسمي وهي : [1]

1) العلاقة بين الأعضاء :

وتتكون من المعاملات اليومية بين الأفراد والتي تشمل أمور العمل والجوانب الشخصية للعاملين ، وتعتبر العلاقات بينا لأعضاء أحد المؤشرات التي تستخدم للاستدلال على تماسك الجماعة وجاذبيتها لأعضائه .

2) الأدوار:

التي يتم توزيعها بين أفراد الجماعة ،والتي تتفق مع نفس أدوارهم في التنظيم الرسمي أو مختلفة عليها .

فهذا الفرد يسند إليه حل مشكلات العمل ، والآخر يتولى الأنشطة الترفيهية والاجتماعية للجماعة ويتوقف توزيع الأدوار على عدة عوامل منها مركز الفرد في الجماعة ،و عمره وخبرته ، وقدرته وميوله وخصائصه الشخصية ، ومدى ارتباطه بالجماعة وحبه لأعضائها .

3) القيم:

هناك قيم اجتماعية معينة تسود الجماعة ، ويعمل الأعضاء من وحيها ،فقد تتبع الجماعة قيم الأمانة ، والإخلاص في العمل والتنافس والإنتاج على مستويات راقية للأداء وتستطيع أن تلمس حب الأعضاء لجماعتهم من خل الإتباعهم للقيم السائدة فيها .

4) قواعد السلوك:

هناك مجموعة من القواعد السلوكية التي تمليها الجماعة على أعضائها مثل مساعدة بعضهم البعض ، أوإرشاد أحدهم إلى الصواب إذا أخطأ ، وهناك عدد كبير من القواعد التي تملي الجماعة على أعضائها التقيد بها .

5) المشاعر :

هناك بعض المشاعر والأحاسيس التي تثور بين أعضاء الجماعة نتيجة للقاءاتهم اليومية وعلاقاتهم المستمرة ، وهي نفس المشاعر التي تجدها في المجتمع الكبير من حب وكره ، وإقبال وإعراض ،وصلح و نزاع

فإذا اكتمل عقد الجماعة ،واكتسب التنظيم غير الرسمي صفة الاستمرار ، فإنه يمكن أن يخدم عدة أغراض هامة ، منها أنه يوفر للعاملين فرصة التعارف والتآلف الذي يؤدي بدوره إلى التعاون والمساعدة .

ثانيا:مواصفات جماعة العمل :

هناك عدة مواصفات تتميز بها مجموعات العمل تتمثل أهمها فيما يلي : [2]

أ –تحديد القواعد:

تضع مجموعة العمل قواعد وتطورها لاستعمالها كموجه للأفراد يعرفهم على نوع السلوكيات والتصرفات التي يجب إتباعها من طرف أعضاء المجموعة وتجيب عن جميع تساؤلاتهم . وتشير الكثير من الدراسات في ميدان الإدارة إلى أن مجموعة العمل تحدد كذلك مستوى الإنتاجية المقبول المعمول به من قبل أعضائها ويمكن أن يكون هذا المستوى مختلفا عن الذي يحدده المسير المسؤول

[1] عامر عوض ، **السلوك التنظيمي الإداري** ،دار أسامة للنشرو التوزيع ،ط1 ، عمان ،الأردن ،(غير منشورة) 2008،ص112-113

[2] شطي أمينة ، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل** ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع ، تخصص علم اجتماع التنظيم ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، (غير منشورة)2014/2013ص89-90.

ب –التماسك بين الأعضاء :

يختلف تماسك الأفراد من مجموعة إلى أخرى والمجموعة المتماسكة هي تلك التي يعطي أفرادها احتراما كبير القائدها ،يتقبلون بسهولة أهداف المجموعة والعقوبات المفروضة .

ج – حجم المجموعة :

كلما توسعت المجموعة تتعقد عملية التسيير ابتداء من عملية اتخاذ القرارات خاصة إذا كانت مشاركة جميع الأعضاء ضرورية ، كما تصبح عملية الاتصال أكثر أهمية .

د – المواصفات الشخصية للمجموعة:

إن نجاح مجموعة العمل مرتبطب المواصفات الشخصية لأفرادها (السن الجنس الكفاءة الخبرة المهارة مستوى التعليم)....

وتتصف المجموعة المتجانسة بعلاقات عمل جيدة ، كما تطور بعض القيم المشجعة كالروح الجماعية والإحساس بالمسؤولية ... .إلخ ، أما المجموعة غير المتجانسة فهي تميل إلى أن تكون أكثر إنتاجية فاختلاف الآراء والنظريات ممكن أن يؤدي إلى حلول بارعة وأفكار جديدة ، و تعتبر الفروقات الفردية بين أعضاء المجموعة أهم من الفروقات ما بين المجموعات.

الفرع الخامس:مراحل وايجابيات وسلبيات وهيكلة العمل الجماعي

أولا:مراحل تكوين الجماعات

من الواجب على المديرين أن يحاولوا التعرف على المرحلة التي تمر بها جماعة العمل حتى يستطيع أن يتنبأ بسلوك الجماعة, لأن كل مرحلة تتميز بسلوك يختلف عن المرحلة الأخرى, ومن ثم يمكن التعامل مع هذا السلوك ومن ثم رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف, وهذه المراحل على النحو التالي[1] :

1– مرحلة بداية التكوين:

حيث يقوم الأفراد الراغبون في الاشتراك بالجماعة بالتعرف على بعضهم البعض, ويقومون بوضع القواعد المقبولة من الجماعة وما هي الواجبات التي عليهم القيام بها, والمسئوليات الملقاة على عاتقهم ضمن إطار الجماعة, وما الفوائد التي ستعود عليهم من الانضمام إليها.

وتكوين الجماعة يتم غالبا على التجانس والتشابه أو التماثل في واحدة أو أكثر من صفة, مثل: العمر, التعليم, الخبرة, التجربة, الخلفية الثقافية.., والجماعات المتجانسة تقلل من دوران الأعضاء بالنسبة لها.

2– مرحلة الاضطراب والنزاع:

حيث تحدث مجموعة من الصراعات والاضطرابات داخل الجماعة, تخلق الخوف والشك بين الأعضاء والتناقض فيما بينهم لأن شخصيات الأعضاء قد تختلف, لذلك قد يرفض بعض الأعضاء في الجماعة سيطرة قائد الجماعة, وإذا إستمر هذا الصراع قد يؤدي إلى حل الجماعة, أما إذا تم التوافق بينهم وحل هذا الخلاف وقل الصراع وتم قبول القيادة فإن هذه المرحلة تصل إلى نهايتها .

3– مرحلة وضع المعايير:

حيث يحدث تماسك للجماعة, وأعضائها يهتمون بالوصول إلى حلول للمشكلات التي تواجههم في الجماعة, ويكون كل عضو في الجماعة يكون قد تنازل عن بعض رغباته الشخصية, ويكونون أكثر تأثيرا من خلال شعورهم بالتقارب والاتفاق على قواعد مقبولة للأداء داخل الجماعة واعتبار ذلك كمعايير لا يخرجون عنها, وهذه القواعد تنتج من التركيبة الشخصية للأعضاء وخصائصهم والمواقف والمهمة وأيضا التقاليد التاريخية للجماعة .

[1] أحمد السيد كردي ,جماعات العمل،نشرت في 22 إبريل 2013 http://www.maatpeace.org/node/116

4- مرحلة الأداء:

هنا تصبح الجماعة مستعدة للعمل والأداء وتعمل على التوفيق بين احتياجات الأعضاء ومتطلبات المهام المطلوب إنجازها وأدائها, وفي هذه المرحلة تكون الجماعة قد وصلت إلى مرحلة النضج الكامل وهذا يساعد على إنجاز المهام الصعبة التي تواجهها..

وخلال هذه المرحلة يتحول التركيز بعيدا عن الاهتمامات الشخصية حيث يتم التركيز على الأنشطة التي ستعود بالنفع على الجماعة, ومن الملاحظ أن الأعضاء عندما تكون دوافعهم عالية فإن هذا يؤدي إلى قيامهم بالمهام بشكل إبداعي وترتفع الإنتاجية داخل الجماعة إلى أقصى حد ممكن ومن ثم يتحركون نحو التطوير والتنمية في النهاية. .

-5مرحلة حل الجماعة:

وهي مرحلة الانتهاء أو الانفضاض, حيث تكون الجماعة قد حققت الأهداف التي من شأنها تكونت, مثل الجماعات المؤقتة التي تشكلت لإنجاز مهمة ما وفور انتهاء هذه المهمة تنتهي الجماعة, وقد يختلف رد فعل الأعضاء نحو هذه المرحلة فمنهم من يكون لديه سعادة عن طريق وصوله إلى إنجازات معينة مع الجماعة, ومنهم من يكون رد فعلة يشوبه الحزن بسبب فقدانه لبعض الأصدقاء الذي تعامل معهم نتيجة لوجوده في الجماعة, او يكون سبب حل الجماعة أن أعداد أعضاء الجماعة أصبح في تناقص مستمر.

ثانيا:إيجابيات العمل جماعي:

إن التنظيم غير الرسمي إذا اكتمل واكتسب صفة الاستمرار فإنه يخدم عدة أغراض منها : [1]

- يوفر للعاملين فرص التآلف والتعارف الذي يؤدي بدوره إلى التعاون والمساعدة ;
- يشبع الأفراد بعض حاجاتهم النفسية مثلا 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 مجال التبادل المعلومات المتعلقة بالعمل وموضوعات أخرى غير العمل ;
- أكثر قبولا و رشدا يزيد من إبداع العاملين وتأهيلهم;
- أكثر فهماً وتطبيقاً و يزيد من رضا العاملين;
- يساعد على اتصالات فعّالة.

ثالثا:سلبيات جماعات العمل:

- أكثر كلفة ويأخذ وقتاً أطول من القرار الفردي;
- كثرة النقاش قد تؤدي الى الخروج عن الهدف;
- احتمال فرض رأي ما.

قد يحمل معه بعضاً من سلبيات التفكير الجماعي (المجاملة – القطعية بسلامة القرار)

رابعا:هيكلة الجماعات:

من أجل تفهم أعمق لسلوك الجماعة لابد من مناقشة لهيكلية عناصر الجماعة التي تتضمن ما يلي : [2]

تركيب الجماعة ،المعايير السلوكية والأدوار ،والمنزلة أو الحالة والترابط والقياد ة.

---

[1] عامر عوض ،**السلوك التنظيمي الإداري** ،دار أسامة للنشر والتوزيع ،ط 7 ،عمان ،الأردن، 2008،ص.111-110

[2] كامل محمّد المغربي ،**السلوك التنظيمي** ، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ،دار الفكر والنشر والتوزيع ،ط 3،عمان ، الأردن ،(غير منشورة)2004، ص182-185

- **تركيب الجماعة** :

إن سلوك الجماعة هو نتاج للسلوك الفردي فيها ،فأحيانا نجد الأفراد يتشابهون في حاجاتهم ودوافعهم وشخصياتهم وبذلك تتكون الجماعة المتاحة المتجانسة (Homogeneos) وفي أحيان أخرى تختلف أفراد الجماعة في احتياجاتها ودوافعها وشخصياتها وبذلك تكون الجماعة المتغايرة الخصائص (Hetrogeneous)وتكون الجماعة المتجانسة أكثر تأثيرا في الأعمال البسيطة والأعمال الروتينية حيث تتميز الجماعة بتوافق أعضائها وتعاونهم وحسن اتصالهم و قلة المشاكل فيما بينهم ،ا لأمر الذي يؤدي بالفرد إلى الانسجام المفرط Overconformity (((مما يجعله غير قادر على التعامل مع الحالات غير الروتينية ، وأما الجماعة غير المتجانسة أقدر على التعامل مع المشاكل المعقدة وخاصة ما يحتاج منها إلى الأساليب الإبداعية في حلها ،وعادة ما يكون أفراد الجماعة يتمتعون بخبرات وثقافات مختلفة وإنما ينقص أحدهم من معلومات يتوفر لدى أحد الآخرين الأمر الذي يؤدي إلى التكامل بين أفراد الجماعة .

- **المعايير السلوكية** : هي القواعد السلوكية التي تحددها الجماعة وهي التي توفر للفرد الأساس اللازم للتنبؤ بسلوك الأعضاء الآخرين ،ومن أجل تفهم صحيح لتطور هذه القواعد ومدى تأثيرها على سلوك الجماعة فلابد من معرفة التالي :
- أن الجماعة لا تضع القواعد السلوكية عشوائيا بل تضع القواعد التي هي ذات فائدة وأهمية لها تطبق بعض هذه القواعد على جميع أعضاء الجماعة بينما يطبق البعض الآخر على أفراد معينين ;
- تتفاوت درجة تقبل القواعد من قبل الأفراد في الجماعة ;
- تتفاوت القواعد من حيث تساهلها اتجاه الانحرافات . و قد دلت الدراسات إلى عدد من الأسباب التي تؤدي بالأفراد إلى عدم إطاعة قواعد الجماعة والانسجام معها ومن هذه الأسباب ما يلي :

أ – العوامل الشخصية :و تتمثل بالسن والجنس والذكاء والسلطة .

ب –الغموض في التعليمات أو في اختيار البدائل المتاحة .

ج – عوامل الموقف وتتمثل بحجم الجماعة والإجماع بالأكثرية وهيكل الجماعة .

د–العلاقات بين الأفراد كالضغوط التي يمارسونه أو تكوين الجماعة ومدى الانتماء ..... وغيرها.

- **الأدوار** :وهي السلوكيات المتوقعة للأفراد د،وقد تعرف العلماء على ثلاثة أنواع من الأدوار وهي الدور المتوقع والدور المدرك من الفرد نفسه والدور الحقيقي الذي يقوم به الفرد نتيجة تفاعل النوعين السابقين ،ويعتبر غموض الدور من العوائق الرئيسية في تحسين الدور المتوقع إلى الدور المدرك ،وينبع غموض الدور من التالي :

غموض إدراك الفرد تجاه السلطة والمسؤولية والمهام الموكلة له .

ترقية الفرد من مركز في الإدارة الدنيا أو الوسطى إلى الإدارة العليا حيث يوجد عادة وصف وظيفي للمراكز في المستويات الدنيا والوسطى ولكنها لا توجد للمراكز في الإدارة العليا .

- **المنزلة** :يدل هذا الاصطلاح على وضع أو ترتيب أو مركز الفرد في التنظيم أو الجماعة . ولذلك فإن هناك تفاوت بين مراتب الأشخاص ،ويرى الباحثون أن مرتبة الفرد تنبع عن طريق الوراثة أو عن طريق مركزه في التنظيم أو ترتيبه في السلم الإداري ، كما تعود مشاكل المنزلة إلى نوعين رئيسين :
- التنافر في المرتبة ويحدث ذلك عندما لا يكون هناك اتفاق بين أفراد المجموعة على منزلة الفرد وبالتالي عدم وجود رمز يدل عليها.

- عدم التطابق ويحدث ذلك عندما يقوم الفرد بأعمال لا تتفق مع المرتبة التي يحتلها.
- **الترابط** :يد لهذا الاصطلاح على التقارب والتماسك في العلاقات بين أفراد الجماعة .

وقد دلت الدراسات أنه في حالات الترابط القوي فإن أفراد الجماعة يتكون لديها دافعا لبقاء في الجماعة وذلك بعكس الحالات التي يكون الترابط فيها ضعيفا حيث يميلا لأفراد إلى تركا لجماعة ، ولذلك فإن هناك علاقة قوية بين الترابط والتفاعل بين أفراد الجماعة ، إلا أنه من الواضح أيضا أن وجود الترابط القوي بين أعضاء الجماعة لايضمن وجود إنتاجية عالية لتلك الجماعة .

- **القيادة**: وتعتبر القيادة من أهم العوامل (خصائص)في هيكلية الجماعة ، إلا أنه لابد من الإشارة إلى وجود نوعين من القيادة :

1- القيادة الرسمية وهي التي تحددها سياسات التنظيم وتعطي الفرد حق التدخل في شؤون مرؤوسيه وتوجيههم ومكافأتهم وعقابهم وتقييمهم .

أما القيادة غير الرسمية وهي الدلالة على الشخص الذي يعطى السلطة من قبل أفراد الجماعة أنفسهم لأنه يمثل قيمهم ويساعدهم في تحقيق أهدافهم المشتركة والتوصل إلى حلول مرضية لمشاكلهم وعادة ما يكون هو الممثل للجماعة في مواجهة الإدارة أو أي مجموعة أخرى.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التحويلية والعمل الجماعي

سنحاول في هذا المبحث عرض الدراسات التي تناولت هذا الموضوع سواء كانت دراسات باللغة عربية أو باللغة الأجنبية،وذلك بهدف معرفة الأدوات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات،إضافة إلى النتائج والأهداف المتوصل إليها،والتي سيتم عرضها حسب درجة الاستفادة منها،ثم عرض أوجه التشابه والاختلاف فيما بينها،وأخيرا مجال الاستفادة من هذه الدراسات.

المطلب الأول: عرض الدراسات باللغة العربية و باللغة الأجنبية

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية

1- أثر تكوين فريق العمل على عمليات إنشاء المعرفة وعلى الإبداع والتعلم في الشركات عالية التكنولوجيا في الأردن 2008 **.دراسة : صالح رشاد نايف الصالح.** [1]

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تكوين فريق العمل على عمليات إنشاء المعرفة الأربع التي اقترحها العالم الياباني ،وعلى الإبداع والتعلم في الشركات عالية التكون ولوجيه في الأردن وعلى الإبداع والتعلم في الشركات عالية في الأردن .

توصلت الدراسة إلى جملة النتائج أهمها :

أن تقدير أعضاء الفريق لتكوين فرقهم بمستوى ايجابي عالي ،حيث احتل توفر التسهيلات ،حيث احتل توفر التسهيلات لعمل الفريق المرتبة الأولى،خصائص الفريق، ثم مهمة الفريق ومن ثم العمليات التي ضمن الفريق .

كذلك بينت نتائج تحقق إنتاج عال للمعرفة في فرق العمل، احتلت عملية الربط المرتبة الأولى،تليها عملية التجسيد و التذويب ثم التنشئة.

- حققت الفرق إبداعا وتعلما، بحيث احتل التعلم المرتبة الأولى تليه إبداع.

كما أظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين فرق العمل وعمليات إنشاء المعرفة لتكوين فريق العمل على عمليات إنشاء المعرفة وبالتالي على الإبداع والتعلم الذي حققته فرق العمل في المؤسسات عينة الدراسة

2- دراسة خلود فواز الزعبي بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، 2013. [2]

قامت الباحثة بإعداد الدراسة للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين وطبقت على عينة مكونة من 375 معلم ومعلمة، باستخدام إستبانة وتوصلت إلى النتائج التالية:

1- إن درجة ممارسة مديري القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة في عمان العاصمة كانت متوسطة.

2- إن درجة ممارسة مديري المدارس للتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة في عمان العاصمة كانت متوسطة.

3- وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α >=0.05) بين ممارسة مديري المدارس الخاصة لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعملين في مدارس عمان العاصمة وعلاقتها بالتماثل التنظيمي.

3- أثر تمكين فرق العمل في تعزيز بالمستشفيات الأردنية دراسة حالة مستشفى الإسراء2013.

[3]. **دراسة : السعودي موسى أحمد**

هدفت دراسة الى التعرف على أثر تمكين فرق العمل في تعزيز بالمستشفيات الأردنية دراسة حالة مستشفى الإسراء حيث استخدمت المنهج الوصفي وقد تمثل مجتمع دراسة بالعاملين في مستشفى الإسراء واعتمدت الدراسة على عينة المسح الشامل

---

[1] اسماء رشاد نايف الصالح ،**أثر تكوين فريق العمل على عمليات إنشاء المعرفة وعلى الإبداع** والتعلم في الشركات عالية التكنولوجيا في الأردن، أطروحة دكتوراء ،قسم إدارة الأعمال،كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعه عمان العربية للدراسات العليا،عمان ،2008.

[2] – خلود فواز الزعبي، **درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعملين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

[3] السعودي موسى أحمد، **أثر تمكين فرق العمل في تعزيز** بالمستشفيات الأردنية دراسة حالة مستشفى الإسراء ، (غير منشورة)2013

لجميع الفرق العمل في المستشفى والبالغ عددها(17) فريق يتراوح عدد أعضاء العينة (103) عضوا ، وقد كانت الاستبانة هي الأداة في جمع بيانات المحصلة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

- بينت نتائج الدراسة أن مستوى تمكين فرق العمل مرتفع في المستشفى.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى أداء فرق العمل مرتفع في المستشفى.
- بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). لتمكين فرق العمل النفوذ، الاستقلالية، الأثر)في أدائها في بمستشفى الإسراء.

4- : أثر سمات فريق العمل في فعالية الوزارات الأردنية 2012.

- **دراسة :نضال صالح الحوا مدة وزياد عطالله العضايلة**[1]

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر سمات فريق العمل في فعالية الوزارات الأردنية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد تمثل مجتمع الدراسة بالمدراء ورؤساء الأقسام العاملين في الوزارات الأردنية والبالغ عددهم (385) عضوا ا واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة من من ،وقد كانت الاستبانة هي الأداة في جم البيانات المحصلة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها-:

- أشارت النتائج إلى أن تصورات المبحوثين لمتغير سمات فرق العمل كان مرتفعا حيث بلغ3.62.
- أشارت الناتج إلى أن تصورات المبحوثين لمتغير فعالية المنظمة كان مرتفعا حيث بلغ3.55
- أشارت النتائج إلى أن هنالك أثرا لسمات فرق العمل في فعالية المنظمة، وأن سمات فرق العمل فسر% 79.8 من التباين في بعد(فعالية المنظمة.)

5- دراسة عز الدين لرقم بعنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، 2014. [2]

قام بدراسة لمعرفة طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة السائدة بمعاهد التكوين المهني بولاية عنابة بمستويات الولاء التنظيمي للعاملين باستخدام المنهج الوصفي على مجتمع دراسة مكون من 397 فرد موزعين على 03 معاهد بولاية عنابة بعينة قدرت 100 فرد وتوصلت إلى النتائج التالية:

1- توافر سمات القيادة التحويلية بأبعادها (الجاذبية القيادية، التحفيز الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) لدى الرؤساء بميدان الدراسة؛
2- توجد علاقة موجبة ليست قوية بين بعد الجاذبية القيادية والولاء التنظيمي للمرؤوسين؛
3- توجد علاقة موجبة ليست قوية بين بعد التحفيز الملهم والولاء التنظيمي للمرؤوسين؛
4- توجد علاقة سالبة ضعيفة بين بعد التشجيع الإبداعي والولاء التنظيمي للمرؤوسين؛
5- توجد علاقة موجبة ضعيفة بين بعد الاهتمام الفردي والولاء التنظيمي للمرؤوسين؛
6- توجد علاقة موجبة بين القيادة التحويلية لدى الرؤساء والولاء التنظيمي لدى الأفراد غير أنها ليست قوية؛
7- المتغيرات الشخصية التالية لها تأثير على الولاء التنظيمي بميدان الدراسة هي: الجنس، سنوات الأقدمية، التكوين؛

[1] نضال صالح الحوا مدة وزياد عطالله العضايلة ، **أثر سمات فريق العمل في فعالية** الوزارات الأردنية(غير منشورة) 2012.

[2] – عز الدين لرقم، **القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي**، مقال منشور، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة قسنطينة 2 ، العدد 7، ديسمبر2010.

8- المتغيرات الشخصية التالية ليس لها تأثير على مستوى الولاء التنظيمي تتمثل في: المستوى التعليمي، السن.

6- دراسة العمل الجماعي و أثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم أبريل2014 . [1]

*: **دراسة عليان علي رحمة عليان.**

هدفت هذه الدراسة إلي توضيح أثر استخدام فرق العمل علي أداء العاملين في قطاع الخدمات السوداني في ظل وجود عوامل وسيطة تتمثل في الجوانب السلوكية لأعضاء الفريق .

01- لتعرف على فاعلية القيادة و تفاعل أعضاء الفريق و وضوح أهدافه و تكامل أدوار أعضائه أثر في بناء الجوانب السلوكية (التماسك، حل الصراعات التنظيمية و بناء الثقة)للفريق.

02- التعرف على علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام فرق العمل كأسلوب إداري و أداء العاملين.

03- معرفة اختلافات بين آراء العاملين حول استخدام فرق العمل و تأثيرها علي أدائهم تعزي لسنوات الخبرة، الجنس، و المستوي التعليمي للعاملين.

وبغرض الوصول إلى هذه الأهداف تم استخدام النهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة تطبيقية ،بحيث تم توزيع استبيان على كل أفراد العينة والمتمثلة في جميع العاملين في المؤسسة والبالغ عددهم 201 عامل وعاملة.

وتوصلت الدراسة إلى **نتائج** التالية:

01 - أن تفاعل أعضاء فريق العمل و وضوح أهدافهم و تكامل أدوارهم يعمل علي خلق العديد من الجوانب السلوكية لهؤلاء الأعضاء مثل :التماسك، القدرة علي حل الصراعات التنظيمية و بناء الثقة فيما بينهم.

02- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام فرق العمل كأسلوب إداري و تحسين أداء العاملين.

03- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آ رء العاملين المبحوثين حول تأثير استخدام فرق العمل علي أداء العاملين تعزي لسنوات الخبرة، النوع، المستوى التعليمي و الدرجة الوظيفية

7- دراسة صياحي الأخضر, 2018

بعنوان***دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريريج*** [2]

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات الأفراد العاملين في المؤسسات ميدان الدراسة حول مدى توفر سمات القيادة التحويلية بمؤسساتهم، وأثر هذا النمط من القيادة على تحقيق التميز التنظيمي، واختيار الفروق في تلك التصورات تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. ولتحقيق أهداف الدراسة أجرى الباحث مسحا ميدانيا على أحدأكبر المؤسسات الاقتصادية في الجزائر وهي مؤسسة مجمع كوندور، من خلال تصميم استمارة استبانة حيث شمل مجتمع الدراسة جميع الإداريين المتواجدين في مختلف مديريات ودوائر المؤسسة وقد تم اختيار العينة التي بلغ عددها 173 مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

---

[1] عليان علي رحمة عليان،**العمل الجماعي و أثره في تحسين أداء العاملين** في قطاع الخدمات دراسة البنوك التجارية ، بولاية الخرطوم ، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراء الفلسفة في إدارة الأعمال أبريل2014 .

[2] صياحي الأخضر، **دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة مجمع كوندور ببرج بوعريريج**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة غير منشورة)كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة،2018.(الدكتوراه في علوم التسيير،

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- تعتبر القيادة التحويلية فيظل البيئة الحالية من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال، وهذا ما جعل المنظمات تهتم أكثر بالمورد البشري لاعتباره مصدر النجاح والتميز؛
- إن التميز التنظيمي هو حفاظ المنظمة على أفضليتها واختلافها في مكانها ومكانتها حاضرا ومستقبلا، بما يؤدي إلى خلق أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة خاصة الزبائن، المساهمين، المجتمع...الخ؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها(التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين) على متغير التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

كما قدمت الدراسة عدة توصيات منها:

- ضرورة دعم وتطوير الاتجاه نحو الممارسة الفكرية والعملية لنظرية القيادة التحويلية على نطاق أوسع في المؤسسة، وإشاعة نمط القيادة التحويلية بين القيادات الإدارية المسئولة في المستويات الإدارية المختلفة؛
- وضع القواعد والنظم التي تتيح الفرص للأفراد المتميزين للتقدم والترقي واتخاذ مواقع قيادية، وأهم هذه القواعد والنظم ما يتعلق بعملية تقييم الأداء لكل مرؤوس؛
- إظهار مستويات عالية من الأخلاق والفضيلة من قبل القادة في المؤسسة، حيث أن ممارسة الجاذبية القيادية عامل مؤثر في اتجاهات العاملين نحو التميز.

الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

1- دراسة Farid Ahmad, 2014

بعنوان

"Impact of Transformationnel Leadership on Employée Motivation in TélécommunicationSector"[1]

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة التحويلية على تحفيز الموظف في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية في البنجاب بحيث تم توزيع 400 استمارة استبيان استرجع منها 300 استمارة بنسبة 75%، طبيعة الدراسة وصفية باستخدام(SPSS)، ومن النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- يعد تحفيز الموظف عاملا مهمجدا للتنظيم نظرا لأنه العامل الوحيد الذي يمكن أن يعزز قدرة الموظفين ويمكن أن يؤدي إلى نجاح المنظمة .
- يقوم الموظفون بعملهم وفقا لرغبتهم الخاصة وهم متفقون على الدافع من خلال القيادة الانتقالية.
- قد يكون هناك العديد من المتغيرات الأخرى التي تؤدي إلى التحفيز ليس فقط القيادة التحويلية.

ومن توصيات الدراسة ما يلي:

- يتم تضمين الدراسة للموظفين الإداريين والغير إداريين فقط؛

نظرا لانخفاض حجم العينة، لا يتم تعميم نتائج الدراسة على الكل.

2- دراسة Rose Wawar, 2017

[1]Farid Ahmad ,**The impact of transformationnel leadership on employée motivation in the télécommunication Sector**, Journal of Management Policies and Practices, Vol. 2, June 2014.

بعنوان

"Transformational Leadership, Organizational Reward Systems and Performance of Telecommunication Firms in Keny"[1]

الهدف من هذه الدراسة هو دراسة التأثير المعتدل لأنظمة المكافآت التنظيمية على العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الراسخ. استخدمت في هذه الدراسة التجريبية نهج الاستبيان، وقد تم اختيار عينة الدراسة من 404 من شركات الاتصالات، كما تم استخدام تحليل الانحدار ومن أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- أن القيادة التحويلية لديها تأثير مباشر كبير على أداء الشركة؛
- أن المكافآت التنظيمية الفعالة تسهم في خلق قيمة المنظمات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء؛
- هذه الدراسة تسهم في تكوين المعرفة في نظرية القيادة التحويلية وكذلك نظام المكافأة والأداء التنظيمي.

ومن توصيات الدراسة ما يلي:

- لم تتمكن هذه الدراسة من العثور على أدلة كافية لتأكيد هذا، لذلك يوصي بإجراء المزيد من البحوث؛
- اقتراح دراسة مستقبلية لإجراء تصميم البحث لتقديم أدلة على السببية التي لا يمكن تحقيقها من خلال التصاميم المستعرضة.

❖ تالثا : أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

- ساعد استقراء هذه البحوث والدراسات السابقة في توضيح وتحديد أمور عدة تتمثل أهمها في:

1. إثراء الجانب النظري
2. التعرف على المنهج المتبع
3. التعرف على الأساليب الإحصائية المختلفة وإختيار الأسلوب الملائم للدراسة.
4. تحديد وضبط متغيرات الدراسة.
5. ساعدت في صياغة الفرضيات.
6. لفت الإنتباه لبعض المراجع التي لم يتم الاطلاع عليها من قبل.

[1]Rose Wawaru, **Transformationnel leadership**, Organizational Reward Systems and Performance of Telecommunication Firms in Keny , Faculty of Business Administration, University of Kenya ,International Journal of Business and Social Sciences 8, No. 5 May 2017.

خلاصة الفصل :

حاولنا في هذا الفصل التطرق في مبحثه الأول المتعلق بالأدبيات النظرية إلى مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالقيادة التحويلية والعمل الجماعي كما تم إبراز أهمية وأبعاد وخصائص كل منهما والعوامل والمعيقات المؤثرة فيهما.

وما يمكن إستنتاجه من خلال هذه الفصل: أن المؤسسات إدا ما أرادت زيادة إرتباط الأفراد بها و تنمية شعورهم بالإنتماء إليها والرغبة في الإستمرار فيها أن تحرص على تطبيق نمط القيادة التحويلية وتشجيع العاملين على التعاون والعمل الجماعي

وفي المبحث الثاني ثم التطرق إلى عرض الدراسات السابقة التي لها صلة بدراستنا حيث تم عرض أهم جوانب هذه الدراسات والمتمثلة في الهدف من الدراسة، عينتها،، وكذا ذكر أهم النتائج المتوصل اليها. ومن

خلال الفصل الثاني سيتم إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية من اجل الإجابة عن إشكالية الدراسة وإثبات فرضياتها.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية للقيادة التحويلية والعمل الجماعي في مؤسسة صيانة وخدمات السيارات فرع سونلغاز ورقلة

تمهيد :

بغية الإلمام بموضوع الدراسة وتكملة للجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول وللإجابة على الإشكالية الرئيسية سنتناول من خلال هذا الفصل الدراسة التطبيقية للموضوع، وذلك من خلال إجراء دراسة حالة لعينة من عمال مؤسسة صيانة عتاد سونلغاز بورقلة ، عن طريق توزيع استمارة الاستبيان للمختلف الأصناف والرتب.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

في المبحث الأول يتم التطرق إلى: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة؛

وفي المبحث الثاني يتم التطرق إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول:الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية.

يتضمن هذا المبحث الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية، بما فيها من تقديم العينة و عرض منهج الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات التي استخدمناها في جمع البيانات وفي معالجتها من أدوات إحصائية وبرامج.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

يوضح المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعة، ويمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما، أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من بحثنا سوف نعتمد على المناهج التالية:

أولا: المنهج الوصفي التحليلي:

والذي يمكن بواسطته جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، كما تم الاعتماد في الجانب الميداني على أداة الاستبيان من أجل جمع البيانات.

ثانيا: المنهج الإحصائي:

والذي يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، ليقيم أثر القيادة التحويلية في تعزيز العمل الجماعي في مؤسسة صيانة عتاد سونلغاز بورقلة، وذلك من خلال عينة عشوائية بسيطة من عمال المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

شركة الصيانة وخدمات السيارات هي منبثقة من إدماج الشركات التابعة لسونلغاز ومقرها الرئيسي المديرية العامة الكائنة بالجزائر العاصمة والتي تنبثق منها أربع مديريات جهوية ، في الغرب (وهران) في الوسط (الجزائر العاصمة) في الشرق (قسنطينة) في الجنوب (ورقلة) بإسم الصيانة وخدمات السيارات المدرية الجهوية للجنوب (MPV/DRS) وهي شركة ذات أسهم ذو طابع تجاري وإقتصادي

رأسمالها 11.900.000.00 دج أنشأت في 01جانفي 1998 م تقوم بنشاطين أساسيين هما:

- صيانة السيارات بكل انواعها (الخفيفة و الثقيلة)
- خدمات النقل (نقل عتاد،نقل وقود،نقل أشخاص،)وتقديم الخدمات للفروع الأخرى لسونلغاز وللعلم أن الزبون هو شركة سونلغاز.

وهي شركة مستقلة ذاتيا بإعتبارها فرع من فروع سونلغاز وبما أن هذه الأخيرة هي المساهم الوحيد فيها هناك مندوب حسابات (محافظ حسابات)يقوم بمراقبة حصيلة الشركة لكل سنة .

1- صيانة السيارات الخفيفة و الثقيلة والآليات (مكانيك السيارات و المطالة والدهن).

2- النشاطات التابعة والمتعلقة بالعربات (تجديد الأجهزة ، الصيانة الوقائية ،بيع المواد)

3- توزيع وقود العربات .

وعموما كل العمليات الصناعية ،التجارية، المالية المنقولة أو العقارية التي يمكن أن ترتبط بصورة مباشرة بموضوعها الإجتماعي أو من شأنها تسهيل توسيعه أو تنميته في إطار وتحت شروط محددة في التنظيم المعمول به.

❖ **المدير الجهوي** هو المسؤول في الشركة وله جميع صلاحيات التسير في الشركة وهو المكلف بتوزيع الصلاحيات عبر المصالح وهو الذي يسهر على السير الحسن للشركة ويحرص على تحسين الوضعية المالية ،الإقتصادية و الإجتماعية الجيدة للشركة وتضم الشركة المصالح التالية :

❖ **الأمانة** :تعتبر همزة وصل بين المصالح لتسهيل عمليات تنفيذ أوامر المدير الجهوي

❖ **مصلحة التجارة**: تعتبر عمود الشركة نظرا لأهميتها حيث تقوم المصلحة بتنمية شبكة الزبائن لأن دورها الرئيسي الذي تقوم به هو ،البحث عن صفقات ومعاملات لجلب الزبائن بطرق مختلفة (إشهار ،إعلام الناس)،كما أن لها دور أخر هو متابعة الاتفاقيات ،إعداد المخططات مع الوحدات العملية ،عملية الفوترة للأعمال المنجزة ومراقبة الأموال من الزبائن الدائنيين.

❖ **مصلحة المحاسبة والمالية**

إن عمل هذه المصلحة هو السهر هو العمل على مطابقة أعمال تسير المخطط المالي و المحاسبي للشركة وتسير العمليات المالية للشركة كما تقوم الميزانية الحسابية و الحصيلة السنوية ،للشركة لضمان السير المالي للخزينة الخاصة بالشركة وإدارة ملفات الإستثمارات والتمويل ،وهذه المصلحة تعمل على ضمان السير الحسن والجيد للشركة ومراقبة أموالها زيادة أو نقصان عن طريق الموازنة بين النفقات و الإدارات .

❖ **مصلحة الإمكانيات** : هي مصلحة تقوم بتسير الممتلكات والإمكانيات الخاصة بالشركة كما تقوم بالدراسة و التخطيط ومتابعة الإمتيازات بين الفروع التابعة لها .

كما تقوم بتجهيز الشركة والتكفل بكل عمليات الصيانة .(الكهرباء ،الماء....) والوقاية داخل الشركة ومن مهامها.

- السهر على قواعد الحماية والأمن داخل الشركة .
- ضمان تسير وصيانة عقود المنشأت
- السهر على حسن سير تركيب الأجهزة
- متابعة عمل الحراس.

❖ **مصلحة النقل** :تعتبر من المصالح الأساسية في الشركة ،ويرتكز عليها كثيرا في الإنتاج بإعتبارها مورد رئيسي لعوائد الشركة ونلاحظ أن النقل تطور كثيرا خلال السنوات الأخيرة وهذا راجع لوسائل النقل وبذالك يزداد حجم الصفقات وتتكفل هذه المصلحة ب:

- نقل العمال
- نقل الأشخاص عن طريق الإيجار

- كراء السيارات بجمع أنواعها بسائق أو بدون سائق
- التحميل والشحن
- فوترة الخدمات و العمليات المنجزة شهريا.
- نقل البضائع عتاد ...إلخ
- كراء الآلات،عربات عربات.

❖ **مصلحة المستخدمين:**

تقوم هذه المصلحة بتسير شؤون الموارد البشرية من حيث التوظيف، التكوين،الترقية ،التحويل ،ومراقبة الرواتب،وتدور المصلحة الاحتراف،الأجر وجزء من الشؤون القانونية إذن عملها يكون طبعا مع المستخدمين

حيث تقوم بتكوين الملف الإداري للعون يحتوي على الوثائق الخاصة بالتوظيف ،شهادة عمل ،شهادة إثبات المستوى أي متابعة ملفات العمال إلى يوم الإحالة على التقاعد أو مغادرة الشركة .

الفرع الثاني : طرق الدراسة :

❖ أولا : منهج و مجتمع الدراسة:

1) منهج الدراسة :

تم استخدام منهج دراسة الحالة للكشف عن الحقائق ميدانيا.

2) مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسة صيانة وخدمات السيارات فرع سونلغاز ورقلة.

❖ ثانيا : عينة الدراسة :

تم أخد عينة عشوائية بسيطة من مجموع المجتمع وتم توزيع 60 إستبيان على عمال المؤسسة وتم استرجاع 42 إستبيان وهي تمثل العينة النهائية للدراسة والجدول التالي يبين الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان.

الجدول رقم (2_1) يبين الإحصائيات الخاصة بإستمارة الإستبيان

الاستمارة	العدد	النسبة
عدد الاستمارات الموزعة	60	%100
عدد الاستمارات المسترجعة	50	%84
عدد الاستمارات غير مسترجعة	00	%00
عدد الاستمارات غير صالحة	00	%00
نسبة الردود	**50**	**%84**

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان

❖ **ثالثا: متغيرات الدراسة :**

المطلب الثاني : أدوات الدراسة :

الفرع الأول: متغيرات الدراسة

جدول رقم (2–1): يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	متغيرات الدراسة
المتغير التابع:	العمل الجماعي
المتغير المستقل:	القيادة التحويلية

المصدر: من إعداد الطالبين

- **تبات الاستبيان :**

من أجل إحتبار تبات الإستبيان والتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على اسئلة الإستبيان فقد تم إستخدام معامل ألفا كرونباخ لتحقيق الغرض المطلوب فلوحظ أن نسبة معامل الثبات هي 0.808% وهي نسبة مقبولة ويدل ذلك على وجود مصداقية كبيرة لأداة البحث المستعملة وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات.

جدول رقم (2_4) يبين معامل الثبات حسب معادلة كرونباخ ألفا:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.808	29

المصدر : من إعداد الطالبين بناءا على معطيات SPSS

الفرع الثاني : الأدوات الإحصائية المستخدمة :

فيما يتعلق بالأدوات الإحصائية المستخدمة في هده الدراسة فلقد تم إستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 26 ، حيث تم الإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وهي :

1. المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري بهدف الكشف على إتجاه افراد العينة إتجاد اسئلة الدراسة.
2. إستخدام التكرارات والنسب المؤية لوصف الخصائص الدميوغرافية لعينة الدراسة.
3. معامل التبات الفا لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان.
4. معامل الإرتباط بيرسون لكشف العلاقة بين المتغيرات .

5. تحليل الانحدار الخطي لإختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع
6. إختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وإختبار t test.

من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سونلغاز حول مفهوم القيادة التحويلية وتطبيقها، والترتيب التنازلي لفقرات كل بعد وتحديد المستوى المرجح له بناءا على قيمة المتوسط الحسابي كما يوضحه الجدول الموالي

7. حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي المرجح من خلال حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (5/4=0.80) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي (من 1 إلى 1.80 لا يوجد ومن 1.80 إلى 2.60 قليل ...الخ).

جدول رقم: 5-41 : يوضح مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى

مجال المتوسط الحسابي المرجح	المستوى الموافق له
من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة
من 1.80 إلى 2.60	غير موافق
من 2.60 إلى 3.40	محايد
من 3.40 إلى 4.20	موافق
من 4.20 إلى 5.00	موافق بشدة

المصدر: عز عبد الفتاح, مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss ,مكتبة خوارزم العلمية, جدة-السعودية, 2008, ص538.

المبحث الثاني : نتائج الدراسة ومناقشتها

المطلب الأول : تحليل نتائج الدراسة:

❖ **أولا : خصائص عينة الدراسة :**

جدول رقم 2-02 : يوضح توزع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
1	الجنس	الذكور	37	74
		الإناث	13	26
2	ديمومة الوظيفة	موظف دائم	48	96
		موظف متعاقد	2	4
3	العمر	أقل من 30 سنة	6	12
		من 30 إلى أقل من 40سنة	9	18
		من 40 إلى أقل من 50 سنة	30	60
		50سنة وأكثر	5	10
4	مستوى التعليم	الليسانس فأقل	38	76
		ماستر أو مهندس	11	22
		ماجبستر	1	2
		دكتوراه	0	0
5	الخبرة	أقل من05سنوات	6	12
		من05 إلى أقل من10سنوات	9	18
		من10إلى أقل من20سنة	30	60
		أكثر من20سنة	5	10
6	الوظيفة	موظف	43	86
		رئيس مصلحة	6	12
		نائب مدير	1	2
		مدير	1	1

المصدر : من إعداد الطالبين بناءا على نتائج spss

يظهر من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور (74%) في حين بلغت نسبة الإناث (26%) من مجموع أفراد العينة،ويعود ذلك بدرجة كبيرة إلى طبيعة قطاع النشاط وطبيعة نظام العمل.

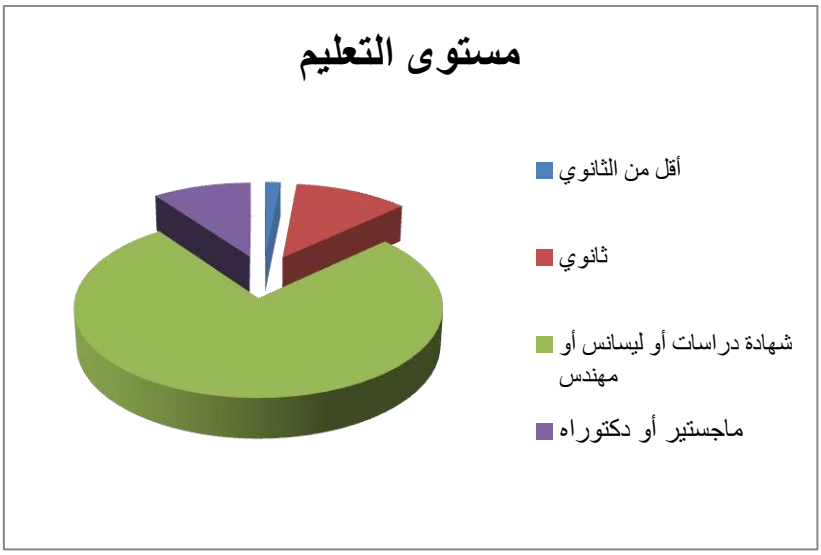
وفيما يتعلق بمتغير العمر فقد تحصلت الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50سنة) أعلى نسبة بواقع (60%) يلي ذلك الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (18%) من أفراد عينة الدراسة ،وهي نتيجة منطقية لأن هاتين

الفئتين العمريتين المتتاليتين تسعيان أكثر من غيرها لإثبات الإهتمام بالعمل من خلال التجاوب الكبير في الإجابة على عبارات الاستبيان.

وبالنسبة لمتغير المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن (76%) من الدين لايحملون شهادات وهدا لطبيعة نشاط المؤسسة ونسبة (11%) من الحاصلين على شهادات ماستر أو مهندس ،

الشكل الموالي يوضح توزع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي :

شكل رقم 04- : يوضح توزع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالبين بناءا على نتائج spss

وفيما يتعلق بمتغير الخبرة كانت النسب المئوية متقاربة،حيث تحصلت فئة (من 05 إلى 10سنوات)أعلى نسبة بواقع (40 %) يلي ذلك فئة (من10 إلى أقل من20سنة) بنسبة (36%) من أفراد عينة الدراسة ،وهي نتيجة منطقية لنمو المؤسسة المتزايد وتوظيفها للكفاءات الشابة والاستثمار فيها فمن خلال جهودها وطاقاتها تحقق المؤسسة المزيد التقدم والازدهار.

المطلب الثالث : مناقشة النتائج والإحصائيات :

سيتم التركيز على الإجابة عن الأسئلة التالية :

السؤال الأول : ما مدى وضوح مفهوم القيادة التحويلية ومدى تطبيقها في مؤسسة صيانة عتاد سونلغاز ؟

السؤال الثاني : ما مدى وضوح مفهوم العمل الجماعي لدى عمال مؤسسة صيانة عتاد سونلغاز ، ومدى الإهتمام به من خلال أساليب تنميته وتدعيمه(القيادة ،الاتصال ،التنسيق ،الحفز الفكري ،الحفز الإلهامي)؟

السؤال الثالث : ما هي العلاقة الارتباطية بين أساليب القيادة التحويلية كمتغيرات مستقلة بتعزيز العمل الجماعي في مؤسسة صيانة عتاد سونلغاز ورقلة كمتغير تابع ؟

حيث الفرضيات المعتمدة للأسئلة السابقة هي :

الفرضية الأولى : هناك وضوح لمفهوم القيادة التحويلية وتطبيق جيد لها في مؤسسة صيانة عتاد سونلغاز ورقلة

الفرضية الثانية : هناك وضوح لمفهوم العمل الجماعي لدى عمال مؤسسة صيانة عتاد سونلغاز ، والإهتمام جيد به من خلال أساليب تنميته وتدعيمه.

الفرضية الرئيسية الثالثة : هناك علاقة الارتباطية قوية جدا بين أساليب القيادة التحويلية كمتغيرات مستقلة مع العمل الجماعي في مؤسسة صيانة عتاد سونلغاز ورقلة كمتغير تابع.

الفرع الأول : الإجابة الإحصائية عن السؤال الأول :

أولا : مفهوم القيادة التحويلية :

جدول رقم 05 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة صيانة عتاد سونلغاز بورقلة حول مفهوم القيادة التحويلية وتطبيقها .

البعد الأول :التأثير المثالي

الرقم	العبارة	المتوسط	انحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يمتلك رئيسي المباشر رؤية يسعى الوصول لتحقيقها	4.06	0.93	4	مرتفع
2	يتسم رئيسي المباشر بقوة الشخصية والعمل بحماس والصدق في التعامل	4.12	0.82	2	مرتفع
3	رئيسي المباشر عضو فعال ويعتبر قدوة للموظفين	3.98	0.86	6	مرتفع
4	أشعر بأن رئيسي المباشر يحترمني	4.34	0.79	1	مرتفع
5	أشعر بأن رئيسي المباشر يحترم زملائي	4.10	1.01	3	مرتفع
6	يشجع رئيسي المباشر على التكامل في العمل وتحمل المسؤولية عند المشاكل والمخاطر	4.00	1.10	5	مرتفع
المتوسط العام التأثير المثالي		4.10	0.918	-	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبين بناءا على نتائج spss

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بمفهوم القيادة التحويلية بلغ (4.10) وانحراف معياري (0.918) وقد احتلت الفقرة رقم 04 (أشعر بأن رئيسي المباشر يحترمني) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.34) وانحراف معياري (0.79) في حين جاءت الفقرة رقم 03 (رئيسي المباشر عضو فعال ويعتبر قدوة للموظفين) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.98) وانحراف معياري (0.86) ،كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤشر على وجود فهم جيد ومقبول للقيادة التحويلية .

البعد الثاني: الحفز الألهامي

جدول رقم 06 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة صيانةعتاد سونلغاز بورقلة

الرقم	العبارة	المتوسط	انحراف المعياري	الترتيب	المستوى
7	يشعرني رئيسي المباشر بالحماس أثناء العمل	3.94	0.81	4	مرتفع
8	يسهل رئيسي المباشر الاتصالات به	4.10	0.97	2	مرتفع
9	يلتزم رئيسي المباشر بتحقيق الأهداف المسطرة بجودة وإتقان	4.12	0.77	1	مرتفع
10	يقدم رئيسي المباشر النصح الصائب للموظفين مع قدرته على الإقناع	4.02	0.76	3	مرتفع
المتوسط العام الحفز الألهامي		4.05	0.82	-	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبين بناءا على نتائج spss

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق مفهوم **القيادة التحويلية** بلغ (4.05) وانحراف معياري (0.82) وقد احتلت الفقرة رقم 09 (يلتزم رئيسي المباشر بتحقيق الأهداف المسطرة بجودة وإتقان) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.12) وانحراف معياري (0.77) في حين جاءت الفقرة رقم 07 (يشعرني رئيسي المباشر بالحماس أثناء العمل بها) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.94) وانحراف معياري (0.81) ،كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة مرتفعة مما يدل على وجود مستوى جيد ومقبول من تطبيق **القيادة التحويلية** .

البعد الثالث : الحفز الفكري

جدول رقم 07 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة صيانةعتاد سونلغاز بورقلة

الرقم	العبارة	المتوسط	انحراف المعياري	الترتيب	المستوى
11	يتخذ رئيسي المباشر القرارات بعقلانية ويشارك في اتخاذها	3.94	0.89	1	مرتفع
12	يعطيني رئيسي المباشر فرصة لحل المشاكل الصعبة	3.92	0.94	2	مرتفع
13	يشجعني رئيسي المباشر لتقديم حلول مبتكرة لتسهيل المهام	3.88	0.91	3	مرتفع
المتوسط العام الحفز الفكري		3.91	0.91	-	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبين بناءا على نتائج spss

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق تطبيق **القيادة التحويلية** بلغ (3.91) وانحراف معياري (0.91) وقد احتلت الفقرة رقم 11 (يتخذ رئيسي المباشر القرارات بعقلانية ويشارك في اتخاذها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.94) وانحراف معياري (0.89) في حين جاءت الفقرة رقم 13 (يشجعني رئيسي المباشر لتقديم حلول مبتكرة لتسهيل المهام) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.88) وانحراف معياري (0.91) ،كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة مرتفعة مما يدل على وجود مستوى جيد ومقبول من تطبيق **القيادة التحويلية** .

البعد الرابع :الإعتبار الفردي

جدول رقم 08 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة صيانة عتاد سونلغاز بورقلة

الرقم	العبارة	المتوسط	انحراف المعياري	الترتيب	المستوى
14	يحترم رئيسي المباشر الظروف التي أمر بها في العمل	4.20	0.96	1	مرتفع
15	يكلفني رئيسي المباشر بمهام ومسؤوليات تتوافق مع قدراتي ومهاراتي	4.10	7.25	3	مرتفع
16	يتقبل رئيسي المباشر أعذاري في حالة غيابي عن العمل	4.14	1.03	2	مرتفع
17	يستمع رئيسي المباشر للاقتراحات التي أقدمها بعناية ومتابعة	4.02	0.76	4	مرتفع
18	يعترف رئيسي المباشر بالمجهودات المبذولة من طرفي ويثمن انجازاتي بالحوافز	3.80	1.04	5	مرتفع
المتوسط العام الإعتبار الفردي		4.25	2.20	-	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبين بناءا على نتائج spss

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق تطبيق **القيادة التحويلية** بلغ (4.25) وانحراف معياري (2.20) وقد احتلت الفقرة رقم 15 (يكلفني رئيسي المباشر بمهام ومسؤوليات تتوافق مع قدراتي ومهاراتي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (5.10) وانحراف معياري (7.25) في حين جاءت الفقرة رقم 18 (يعترف رئيسي المباشر بالمجهودات المبذولة من طرفي ويثمن انجازاتي بالحوافز) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.80) وانحراف معياري (2.20) ،كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة مرتفعة مما يدل على وجود مستوى جيد ومقبول من تطبيق **القيادة التحويلية** .

وبالتالي كإجابة على السؤال الأول يمكن القول بوضوح أن مفهوم **القيادة التحويلية** لدى عمال صيانة عتاد مؤسسة سونلغاز والمستوى المرتفع لتطبيق القيادة التحويلية .

الفرع الثاني : الإجابة الإحصائية عن السؤال الثاني :

أولا : القيادة :

جدول رقم 09 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود حول مفهوم القيادة لدى العامل

الرقم	العبارة	المتوسط	انحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يتيح المسؤول في المؤسسة الفرصة لأعضاء الفريق بممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها.	3.74	094	**3**	مرتفع
2	يشجع القادة فريق العمل على إظهار أفضل ما لديهم من أراء ومقترحات جديدة.	3.86	0.80	1	مرتفع
3	يؤمن القادة بان المشاركة أساس اتخاذ القرار السليم.	3.72	1.12	4	مرتفع
4	يقوم مسؤول الفريق بتحفيز أعضاء الفريق ودفعهم لأداء مهامهم.	3.82	0.94	2	مرتفع
المتوسط العام بعد القيادة :		3.78	0.75	-	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبين بناءا على نتائج spss

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بمفهوم القيادة لدى العامل بلغ (3.82) وانحراف معياري (0.94) وقد احتلت الفقرة رقم 04 (يقوم مسؤول الفريق بتحفيز أعضاء الفريق ودفعهم لأداء مهامهم.) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.82) وانحراف معياري (0.940) في حين جاءت الفقرة رقم 03 (يؤمن القادة بان المشاركة أساس اتخاذ القرار السليم.) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.72) وانحراف معياري (1.12) ،كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يدل على وجود فهم جيد ومقبول لمفهوم القيادة لدى العاملين .

ثانيا :الاتصال :

جدول رقم 10 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال سونلغاز حول **الاتصال**.

الرقم	العبارة	المتوسط	انحراف المعياري	الترتيب	المستوى
5	توفر المؤسسة الاتصال الدائم بين أعضاء فرق العمل.	3.68	1.05	**2**	مرتفع
6	التبادل الفعال للمعلومات بين أعضاء الفريق يمثل أحد الأسباب الأساسية لنجاح الفريق في أداء أعماله.	4.02	0.89	1	مرتفع
7	العاملون في المؤسسة أكثر فهما لأدوارهم بسبب إتاحة المعلومات لهم.	3.50	0.97	3	مرتفع
8	توزع المهام على الفريق حسب قدرة كل عضو في توظيف المعلومات لتحسين أداء الفريق.	3.68	1.05	2	مرتفع
المتوسط العام الإتصال :		3.72	0.99	-	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبين بناءا على نتائج spss

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالأتصال بلغ (3.72) وانحراف معياري (0.99) وقد احتلت الفقرة رقم 06 (التبادل الفعال للمعلومات بين أعضاء الفريق يمثل أحد الأسباب الأساسية لنجاح الفريق في أداء أعماله.) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وانحراف معياري (0.89) في حين جاءت الفقرة رقم 07 (العاملون في المؤسسة أكثر فهما لأدوارهم بسبب إتاحة المعلومات لهم.) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.50) وانحراف معياري (0.974) ،كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة متوسطة مما يدل على وجود مستوى متوسط من الاهتمام بالإتصال فرغم توفر البرامج المناسبة لكنها غير متاحة لجميع العمال ،بل لعدد محدود جدا .

ثالثا :التنسيق :

جدول رقم 11 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سونلغاز حول التنسيق .

الرقم	العبارة	المتوسط	انحراف المعياري	الترتيب	المستوى
9	يسعى أعضاء الفريق إلى التعاون الفعال فيما بينهم.	3.74	1.06	**1**	مرتفع
10	تتكامل مهام أعضاء الفريق بما يخدم تحقيق الهدف العام.	3.58	1.10	3	مرتفع
11	تقوم المؤسسة بإجراء اجتماعات لفرق العمل والمطالبة بتقارير عن العمل من أجل التنسيق بين الجهود.	3.62	0.96	2	مرتفع
المتوسط العام التنسيق :		3.65	1.04	-	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبين بناءا على نتائج spss

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالتنسيق بلغ (3.65) وانحراف معياري (1.04) وقد احتلت الفقرة رقم 09 (المزايا يسعى أعضاء الفريق الى التعاون الفعال فيما بينهم) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.74)

وانحراف معياري (1.06) في حين جاءت الفقرة رقم 10 (تتكامل مهام أعضاء الفريق بما يخدم تحقيق الهدف العام) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وانحراف معياري (1.10) ،كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة متوسطة مما يدل على ضعف التنسيق وقلة أثرها سواء بالنسبة للتعاون بين أعضاء الفريق .

الفرع الثالث : الإجابة الإحصائية عن السؤال الثالث :

أولا : العلاقات الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة : يوضح الجدول التالي العلاقات الارتباطية بين جميع المتغيرات :

مصفوفة الإرتباطات :

جدول رقم 12 : يوضح الجدول العلاقات الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة

		المتغير التابع العمل الجماعي
التأثير المثالي (الكاريزما	Corrélation de Pearson	.477**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	50
الحفز الإلهامي	Corrélation de Pearson	.255
	Sig. (bilatérale)	.074
	N	50
الحفز الفكري	Corrélation de Pearson	.243
	Sig. (bilatérale)	.090
	N	50
الاعتبار الفردي	Corrélation de Pearson	.304*
	Sig. (bilatérale)	.032
	N	50
المتغير المستقل القيادة التحويلية	Corrélation de Pearson	.402**
	Sig. (bilatérale)	.004
	N	50

المصدر : من إعداد الطالبين بناءا على نتائج spss

يتضح من جدول الارتباطات السابق بأن جميع العلاقات الارتباطية دالّة إحصائيا وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة للقيادة التحويلية وتعزيز العمل الجماعي في مؤسسة صيانة عتاد سونلغاز بورقلة كمتغير تابع ،سواء على المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على حده،وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الإرتباطية بين القيادة التحويلية وتعزيز العمل الجماعي ككل (40.2%) وهي قيمة إيجابية تؤكد الدور الفاعل للقيادة التحويلية في علاقتها بتعزيز العمل الجماعي حيث كانت أقوى العلاقات مع البعد التابع (العمل الجماعي) بنسبة(47.7%) مع التأثير المثالي الكاريزما . وهذا دليل قاطع على أن الكاريزما مهمة جدا جدّا في القيادة التحويلية ، كما لاحظنا أن أضعف هذه العلاقات كانت مع المتغير المستقل الحفز الفكري بنسبة (24.3%).

ثانيا : اختبار الفرضية الثالثة الخاصة بالعلاقة الإرتباطية : ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة هي (التأثير المثالي،الحفز الإلهامي ،الحفز الفكري،الاعتبار الفردي) والمتغير التابع هو(تعزيز العمل الجماعي) حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع :

جدول رقم 13 : يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.402[a]	.162	.144	.66208

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل القيادة التحويلية

b. Variable dépendante : المتغير التابع العمل الجماعي

المصدر : من إعداد الطالبين بناءا على نتائج spss

من الجدول السابق معامل الارتباط الخطي بين القيادة التحويلية والعمل الجماعي هو (40.2%) أي هناك ارتباط متوسط بينها، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (16.20%) ،بمعنى أن (16.20%) من تعزيز العمل الجماعي يعود لأساليب تطبيق القيادة التحويلية ،والنسبة المتبقية (83.8%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

جدول رقم 15):يوضح تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
	Régression	4.057	1	4.057	9.256	004
	Résidu	21.041	48	0.438		
	Total	25.098	49			

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل العوامل الشخصية والعوامل التنظيمية

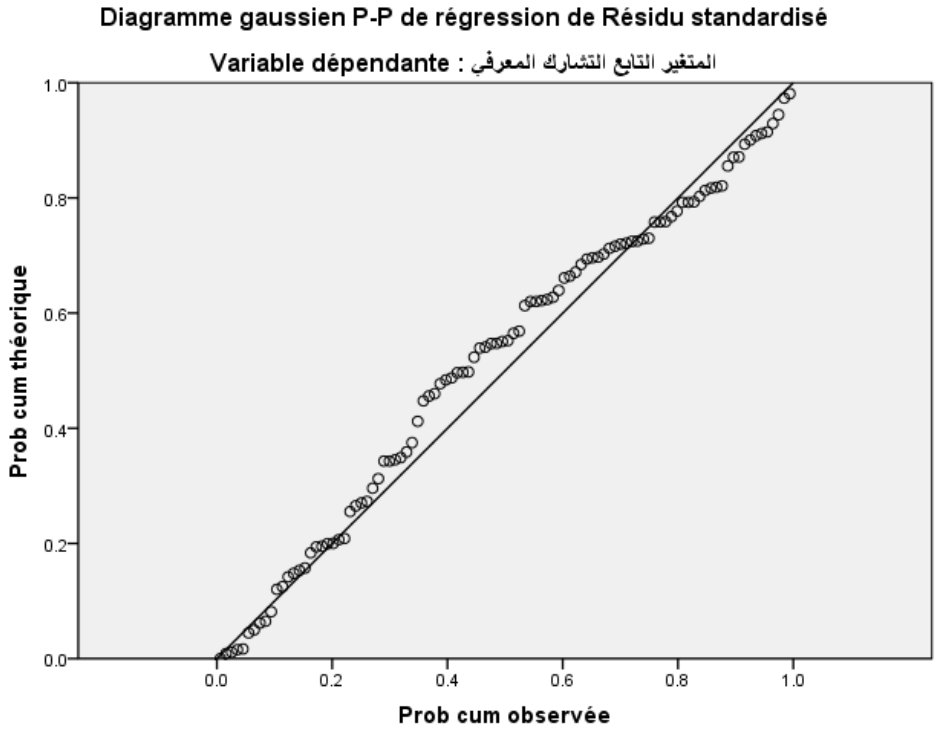
b. Variable dépendante : المتغير التابع المعرفي التشارك

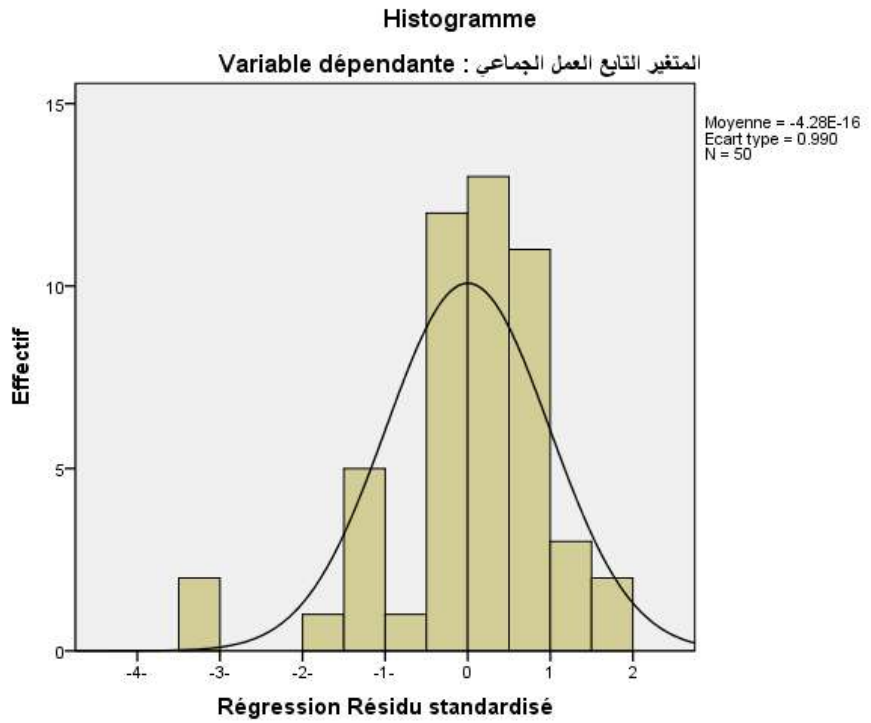
المصدر : من إعداد الطالبين بناءا على نتائج spss

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 4.057ومجموع مربعات البواقي هو 21.041 ومجموع المربعات الكلي يساوي 25.098؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي48؛
- معدل مربعات الانحدار هو 4.057 ومعدل مربعات البواقي0.438؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو9.256؛
- مستوى دلالة الاختبار 0,00 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.004 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك، وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

شكل رقم (03): يوضح مدى ملائمة خط الانحدار





المصدر : من إعداد الطالبين بناءا على نتائج spss

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار للقيادة التحويلية :

جدول رقم (16) :يوضح قيم معاملات خط الانحدار

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.169	.517		4.193	.000
	المتغير المستقل القيادة التحويلية	.380	.125	.402	3.042	.004

a. Variable dépendante : الجماعي العمل التابع المتغير

المصدر : من إعداد الطالبين بناءا على نتائج spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

مقطع خط الانحدار يساوي 2.169 الذي يمثل a من معادلة المستقيم Y=a+Bx، أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل،كما نلاحظ أن إشارة معامل Bêta هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز العمل الجماعي ، وهي تعني انه كلما زادت الإجراءات المحققة للقيادة التحويلة كلما تعزز العمل الجماعي.

معادلة خط الانحدار هي :

$$Y=2.169 + 0.380x$$

1- اختبار T و تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين العمال بخصوص مساهمة أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز العمل الجماعي .

2- متغير الجنس:

جدول رقم(17): يوضح تحليل اختبار T لدراسة فروق المتوسطات بين العمال تبعا لمتغير الجنس بخصوص مساهمة أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز العمل الجماعي .

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
									Intervalle de confiance 95% de la différence	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Inférieure	Supérieure
المتغير التابع العمل الجماعي	Hypothèse de variances égales	.400	.530	1.185	48	.242	.27241	.22980	-.18963-	.73445
	Hypothèse de variances inégales			1.348	27.429	.189	.27241	.20210	-.14196-	.68678

المصدر : من إعداد الطالبين بناءا على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه لاختبار بلغ 0.530 **T** أن F المحسوبة تساوي 0.400 ، أما مستوى المعنوية لاختبار **T** وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا متغير الجنس بخصوص مساهمة أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز العمل الجماعي .

1- التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

من تحليل النتائج لدينا نموذجين:

من الجدول أسفله نلاحظ أن المتغير المستقل المتبقي في نموذج الدراسة هو التأثير المثالي (الكاريزما).

سنعتمد في الأخير على النموذج الثاني والنهائي في علاقة كل المتغيرات القيادة التحويلية في تعزيز العمل الجماعي

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التأثير المثالي (الكاريزما)	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).

a. Variable dépendante : المتغير التابع العمل الجماعي

المصدر : من إعداد الطالبين بناءا على نتائج spss

الجدول الموالي (18) يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة:

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.477[a]	.227	.211	.63560

a. Valeurs prédites : (constantes), التأثير المثالي) الكاريزما

b. Variable dépendante : المتغير التابع العمل الجماعي

المصدر : من إعداد الطالبين بناءا على نتائج spss

من الجدول السابق نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج ثلاثة متغيرات مستقلة والاحتفاظ بمتغير واحد مستقل وهو الكاريزما .

حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين بعد (التأثير المثالي) والمتغير التابع (العمل الجماعي) نسبة (47.7%) وهو دليل على وجود ارتباط متوسط بينها، حيث أن (22.7%) من العمل الجماعي تعود الى كاريزما القائد ، والنسبة المتبقية (77.3%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

يوضح الجدول (19) تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise

ANOVA[b]

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	5.707	1	5.707	14.126	.000[a]
Résidu	19.392	48	.404		
Total	25.098	49			

a. Valeurs prédites : (constantes), التأثير المثالي (الكاريزما)

b. Variable dépendante : المتغير التابع العمل الجماعي

المصدر : من إعداد الطالبين بناءا على نتائج spss

من الجدول السابق نجد ما يلي:

. مجموع مربعات الانحدار يساوي 5.707 ومجموع مربعات البواقي هو19.392 ومجموع المربعات الكلي يساوي 25.098؛

. درجة حرية الانحدار هو1 ودرجة حرية البواقي 48؛

. معدل مربعات الانحدار هو 5.707ومعدل مربعات البواقي 0.404؛

. قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 14.126؛

. مستوى دلالة الاختبار0,000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0,005 فنرفضها, وبالتالي خط الانحدار يلاءم المعطيات.

أما بالنسبة لدراسة معاملات خط الانحدار فالجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

رقم(20) : يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.890	.494		3.821	.000
	التأثير المثالي (الكاريزما)	.446	.119	.477	3.758	.000

a. Variable dépendante : المتغير التابع العمل الجماعي

المصدر : من إعداد الطالبين بناءا على نتائج spss

من الجدول السابق يمكن تحديد مقطع خط الانحدارa ميل خط الانحدار بالنسبة الاتصال وميل خط الانحدار بالنسبة الإتصال وفق المعادلة التالية: Y=a+Cx1 ومنه معادلة خط الانحدار هي :

$$y=1.890+0.0446X3$$

سابعا : اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لتطبيق القيادة التحويلية

حيث الفرضية الرئيسة الرابعة هي :لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق القيادة التحويلية بسبب اختلافهم في الخصائص الشخصية كالجنس والعمر والمستوى التعليمي والخبرة.

الفرضية الفرعية الأولى : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق القيادة التحويلية تبعا لمتغير الجنس.

الجدول الموالي يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق القيادة التحويلية تبعا لمتغير الوظيفة :

جدول رقم 5-63 : يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق القيادة التحويلية تبعا لمتغير الوظيفة

ANOVA

المتغير التابع العمل الجماعي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significa tion
Inter-groupes	.301	2	.150	.285	.753
Intra-groupes	24.798	47	.528		
Total	25.098	49			

المصدر : من إعداد الطالبين بناءا على نتائج spss

نتيجة تحليل التباين لمتغير الجنس تحدد من خلال اختبار الإحصائية (F) حيث يتم رفض فرضية العدم إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية ،بمعنى قيمة Sigأكبر من 0.05 ، وهو ما يتحقق في حالة متغير الوظيفة أي أن وظيفة العامل ل تؤثر على تطبيق القيادة التحويلية ،

الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق القيادة التحويلية تبعا لمتغير العمر.

الجدول الموالي يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق إدارة لتطبيق القيادة التحويلية العمر :

جدول رقم 5-64 : يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق القيادة التحويلية تبعا لمتغير العمر

ANOVA

المتغير التابع العمل الجماعي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1.422	3	.474	.921	.438
Intra-groupes	23.676	46	.515		
Total	25.098	49			

المصدر : من إعداد الطالبين بناءا على نتائج spss

نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر بناءا على قيمة Sig وهي 0.438 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم،ومنه عمر المستجوبين لا يؤثر على تطبيق لتطبيق القيادة التحويلية.

الفرضية الفرعية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق لتطبيق القيادة التحويلية تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول الموالي يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق لتطبيق القيادة التحويلية تبعا لمتغير المستوى التعليمي:

جدول رقم 5-65 : يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق القيادة التحويلية تبعا لمتغير المستوى التعليمي

ANOVA

المتغير التابع العمل الجماعي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.185	2	.092	.174	.841
Intra-groupes	24.914	47	.530		
Total	25.098	49			

المصدر : من إعداد الطالبين بناءا على نتائج spss

نتيجة تحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي بناءا على قيمة Sig وهي 0.841 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم ومنه المستوى التعليمي للمستجوبين لا يؤثر على تطبيق القيادة التحويلية.

الفرضية الفرعية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق القيادة التحويلية تبعا لمتغير الخبرة.

الجدول الموالي يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق القيادة التحويلية تبعا للخبرة :

جدول رقم 5-66 : يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق القيادة التحويلية تبعا لمتغير الخبرة

ANOVA

المتغير التابع العمل الجماعي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	4.302	3	1.434	3.172	.033
Intra-groupes	20.796	46	.452		
Total	25.098	49			

المصدر : من إعداد الطالبين بناءا على نتائج spss

نتيجة تحليل التباين لمتغير الخبرة بناءا على قيمة Sig وهي 0.033 وهي أصغر من 0.05 وبالتالي نرفض فرضية العدم ومنه خبرة المستجوبين تؤثر على تطبيق القيادة التحويلية .

خلاصة الفصل :

تضمن هدا الفصل الدراسة الميدانية لمؤسسة صيانة وخدمات السيارات فرع سونلغاز ورقلة حيث تم التطرق فيه إلى تعريف المؤسسة محل الدراسة وعرض نتائج الدراسة الميدانية، وكان عدد الإستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 50 إستبانة، حيث تم تفريغ هده ا الإستبانات بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS النسخة 19، وبعدها تم التطرق إلى تفسير ومناقشة نتائج الإستبيان من أجل الإجابة على فرضيات الدراسة التي لخصت فيما يلي:

إتضح أن هناك مستوى مرتفع للقيادة التحويلية والعمل الجماعي لدى العاملين في المؤسسة، وأن العلاقة الإرتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع كانت علاقة جزئية وليست كلية حيث تبين أن البعد "التاثير المتالي" يؤثر في العمل الجماعي، حيث تربطهما علاقة طردية متوسطة وإتضح أنه لا يوجد فروق دو دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة تغزى للخصائص الشخصية.

خاتمة

يعتبر المورد البشري العنصر الأساسي والفعال في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال مساهمتها في زيادة الإنتاجية والتحسين في أداءه، في انسجام كبير بين أفراد المؤسسة وتحت اشرف يلقى القبول والدعم والتأييد من طرف الجميع.

لقد تمثلت اشكالية الدراسة في : **ما أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين في مؤسسة صيانة عتاد سونلغاز ورقلة؟**

ولمعالجتها تم عرض الأدبيات النظرية والتطبيقية في الفصل الأول وإجراء دراسة ميدانية في الفصل الثاني وكانت أهم النتائج كما يلي:

أولا :النتائج النظرية

في ضوء مراجعة الأدبيات واستنادا إلى التراكم المعرفي الذي تم الوصول إليه حول متغيري الدراسة تم استنتاج مايلي :

1- تعتبر القيادة التحويلية في ظل البيئة الحالية من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال، وهذا ما جعل المنظمات تهتم أكثر بالمورد البشري لإعتباره مصدر نجاح وتميز حيث أتيحت له حرية المبادرة والإبداع وتوفير بيئة تنظيمية تتميز بالاستقلالية في حل المشاكل وتوفير نظام اتصال فعال.

2- أصبح مفهوم القيادة التحويلية يحتل أهمية خاصة لدى المنظمات حيث يساهم في تحسين أدائها ويضمن تطورها وبقائها، فهي التي تؤثر في سلوك الموارد البشرية لكونها ،تدفع بالفرد العامل إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة .

3- القائد التحويلي هو القائد الذي له حضور قوي وكريزما مؤثرة يسعى من خلالها للتأثير على العاملين و الرفع من مستواهم من أجل الإنجاز

و التنمية الذاتية .

ثانيا :النتائج الميدانية

تم التوصل من خلال الدراسة الميدانية إلى عدة نتائج أهمها:

1- تمتلك المؤسسة محل الدراسة قيادة تتميز بالأبعاد التالية :التأثير المثالي (الكاريزما)، التحفيز الإلهامي، الحفز الفكرية ، الاعتبار الفردي،وهذا بناء على إجابات المبحوثين حيث كانت جميعها بدرجة موافقة مرتفعة على وجود هذه الأبعاد، باستثناء بعد الاعتبار الفردي حيث كانت درجة موافقة المبحوثين عليه متوسطة.

2- توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباط جوهرية وايجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل القيادة التحويلية بمختلف أبعاده: التأثير المثالي (الكاريزما)، التحفيز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبار الفردي،والمتغير التابع العمل الجماعي بمختلف أبعاده: القيادة ،الإتصال والتنسيق .

3- اثبت الدراسة أن القيادة التحويلية بأبعادها تؤثر بشكل كبير في المتغير التابع العمل الجماعي وثبت ذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد حيث تبين أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 40.2% في المتغير التابع حيث أن التاثير المثالي الكاريزما أكثر تفسيرا للتباين الحاصل في تعزيز العمل الجماعي وقد فسر النموذج ما قيمته 47.7 % من التباين الحاصل في متغير التاثير المثالي ، أما متغير الاعتبار الفردي فقد فسرت ما قيمته 30.4 % من التباين الحاصل في تعزيز العمل الجماعي ، في حين بعد الحافز الفكري فقد فسر ما قيمته 24.3% من التباين الحاصل في تعزيز العمل الجماعي وأخيرا نجد أن بعد الحافز الإلهامي لم يضيف سوى 0.074 من التباين الحاصل في تعزيز العمل الجماعي

4- كما توصلت الدراسة فيما يتعلق بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في آراء أفراد عينة الدراسة تعزى للبيانات العامة إلى:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول متغير سلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس، والعمر، المستوى التعليمي، وهذا يعني أن جميع أفراد العينة سواء كانوا ذكورا أو إناثا وعلى اختلاف أعمارهم و مستوياتهم التعلمية يتوافقون في وجهة نظرهم اتجاه عبارات محور القيادة التحويلية، في حين وجدت فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين تعزى لمتغير الأقدمية في العمل (الخبرة).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مدى توافر سمات العمل الجماعي تعزى لمتغير الجنس، والعمر، وهذا يعني أن جميع أفراد العينة سواء كانوا ذكورا أو إناثا وعلى اختلاف أعمارهم يتوافقون في وجهة نظرهم اتجاه عبارات محور العمل الجماعي ، في حين وجدت فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين تعزى لمتغير المستوى التعليمي، كما تم أيضا اثبات وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مدى توفر سمات العمل الجماعي تعزى لمتغير الخبرة المهنية ولصالح المجموعة التي لديها مستوى خبرة (من 10 إلى 20 سنوات)، وهذا يعني أن جميع أفراد العينة على اختلاف مستواياتهم التعلمية وخبراتهم لايتفقون في وجهة نظرهم اتجاه عبارات محور العمل الجماعي .

ثالثا :نتائج دراسة الفرضيات:

الفرضية الأولى نصت على ما يلي : يوجد مستوى مرتفع لممارسة سلوكيات القيادة التحويلية في مؤسسة صيانة عتاد سونلغاز ورقلة، من خلال قيمة المتوسط الحسابي نقول باثبات صحة هذه الفرضية؛

الفرضية الثانية نصت على ما يلي : يوجد مستوى مرتفع لممارسة سلوكيات العمل الجماعي في مؤسسة صيانة عتاد سونلغاز ورقلة ، من خلال قيمة المتوسط الحسابي نقول باثبات صحة هذه الفرضية؛

الفرضية الثالثة نصت على ما يلي : توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين ممارسة سلوكيات القيادة التحويليةوالعمل الجماعي في مؤسسة صيانة عتاد سونلغاز ورقلة ، من خلال قيمة معامل الارتباط الذي كان متوسطا نقول بنفي صحة هذه الفرضية؛

الفرضية الرابعة نصت على ما يلي : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية إجابات أفراد عينة الدراسة حول العمل الجماعي في مؤسسة صيانة عتاد سونلغاز ورقلة تعزى للخصائص الشخصية (الجنس،العمر،المستوى التعليمي...) . من خلال قيم اختبار تي تاست وانوفا نقول باثبات صحة هذه الفرضية؛

رابعا: اقتراحات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التالية:

1- ضرورة دعم وتطوير الاتجاه نحو الممارسة الفكرية والعملية لنظرية القيادة التحويلية على نطاق أوسع في المؤسسة، وإشاعة نمط القيادة التحويلية بين القيادات الإدارية المسئولة في المستويات الإدارية المختلفة من خلال:

- توعية القيادات بمفهوم القيادة التحويلية من خلال برامج التدريب وورش العمل.

- تهيئة مناخ العمل لممارسة القيادة التحويلية .
- تدريب وتنمية القيادات الإدارية وصقل مهاراتهم لتمكينهم من ممارسة أصوليات القيادة التحويلية.
- تفويض السلطات لتمكين القيادات الإدارية من تحفيز العاملين والاهتمام بتكوين كوادر إدارية تتخذ من القيادة التحويلية منهج لممارسة العمل مما يكون له مردود إيجابي في مناخ العمل.

2- وضع القواعد والنظم التي تتيح الفرص للأفراد المتميزين للتقدم والترقي واتخاذ مواقع قيادية، وأهم هذه القواعد والنظم ما يتعلق بعملية تقييم الأداء لكل مرؤوس والتي يجب أن تتم وفق ما يلي:

- معايير واضحة ومعروفة تطبق بنفس الكيفية على جميع العاملين
- معايير موضوعية قادرة على التفرقة بين الموظف الممتاز والعادي.
- معايير تطبق على العاملين في فترات متناسبة على مدار العام.

3 – تخفيض حدة البيروقراطية في عمل المؤسسة من خلال منح العاملين مزيد من الحرية في العمل ،خاصة وأن عمل القيادة التحويلية يكون غير مفيد في حال وجود أوامر فوقية وروتين في العمل.

4 – إظهار مستويات عالية من الأخلاق والفضيلة من قبل القادة في المؤسسة، حيث أن ممارسة الجاذبية القيادية عامل مؤثر في اتجاهات العاملين نحو التميز كما تبين من نتائج البحث، فالقادة مطالبون بجعل المرؤوسين يشعرون بالعمل معهم وكأنهم فريق واحد.

5- توسيع الاهتمام بالهياكل التنظيمية الحديثة التي تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية، بما يفسح المجال أمام العاملين لإدراك قدراتهم ومهارتهم في السيطرة على طرق العمل وتحقيق التميز التنظيمي، خصوصا وأن بعد تميز الهيكل

خامسا :آفاق الدراسة

انطلاقا من النتائج التي تم التوصل إليها و التوصيات التي تم تقديمها يمكن طرح العديد من الإشكاليات الجديرة بمواصلة البحث فيها لتكون مشاريع بحث مستقبلية وهي:

1 – إجراء دراسات مماثلة وفي مؤسسات أخرى من أجل تعزيز النتائج المتوصل إليها.

2 – دراسة اثر الأنماط المختلفة للقيادة الإدارية في تعزيز العمل الجماعي بالمؤسسات الاقتصادية.

3 – القيام بدراسات حول علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية.

4 – إجراء دراسات مقارنة حول مستويات ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية السائدة في القطاع العام والقطاع الخاص.

5 – إجراء دراسات حول مدى توفر سلوكيات القيادة التحويلية بالمؤسسات الجزائرية دراسة موسعة.

قائمة المراجع والمصادر

اولا : المراجع باللغة العربية :

1. سماح علي جبريني درجة ممارسة القيادة الإبتكارية لدى القادة التربويون وعلاقاتها بفعالية القرار من وجهت نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في جامعات فلسطنية -
2. رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية /جامعة النجاح غزة فلسطين 2016
3. علي بن الحسين الهنائي الأزوري المنجد في اللغة والأعلام دار المشرق بيروت لبنان الطبعة 1998/26.
4. ظاهر الكلالدة القيادة الإدارية دار زهران عمان –الأردن 1997.
5. –فيروز شنين القيادة الإدارية وتنمية المهارات دار أسامة للنشر و التوزيع ط1 عمان –الأردن 2017
6. نواف كنعان القيادة الإدارية دار الثقافة ط07–عمان الاردن 2007
7. واعر وسيلة دورالانماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري ،أطروحة دكتوراء قي العلوم الإقتصادية غير منشورة جامعة بسكرة – الجزائر 2015/2014
8. أحمد علي صالح ومحمد ديب المبيضين القيادة الإدارية بين التبادلية و التحويلية وأثرها في نفيد الأهداف الإستراتجية لوزرة البيئة الأردنية مجلة دراسات العلوم الإدارية ،المجلد40 العدد1 كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية جامعة الزيتونة الأردنية –الأردن 2013
9. –قاسم بن عاءل الحربي ،القيادة التربوية الحديثة دار الجنادرية ،عمان–الأردن 2008
10. –خضير كاظم حمود ،وروان منير الشيخ إدارة الجودة في المنظمات المتميزة دار الصفاء للنشر و التوزيع ط1 عتان الأردن 2010-
11. بروس ج أفوليو تنمية القيادة بناء القوى الحيوية ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي ،دار الفجر للنشر و التوزيع ط01 القاهرة مصر 2003.
12. هدى حسين يحي العلفي القيادة التحويلية مدخل لإعداد قادة التغير في الجامعات الدار الهندسية ط1 القاهرة 2013 ص11
13. بن عبد الرجمان الطاهر وعلاقتها القيادة التحولية بأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسست سونلغاز رسالة ماجيستير غير منشورة في علم النفس تنظيم وعمل جامعة قسنطينة 2009–الجزائر
14. محمد الصيرفي الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية –مصر**2009**
15. ميلاد السائح خليفة أثرالقيادات الإدارية في أداء المنظمات دراسة ميدانية فبى الجامعات اللبية دكتوراء الفلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة جامعة النيلين السودان
16. محمد إبراهيم العطوي دور اسلوبالقيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وثرهما على اداء المنظمة رسالة ماجيستير غير منشورة في إدارة العمال جامعة الشرق الأوسط عمان ألأردن 2010 .
17. حسين محمد المراد تأثير سلوك القيادة التحويلية على إتجاهات العاملين نحو التغير رسالة ماجيستير غير منشورة جامعة عين الشمس مصر 2005 .
18. –زكريا مطلك الدوري واحمد علي صالح إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة في منظمة الأعمال اللفية الثالثة دار إليازوري الردن 2008 .
19. –إبراهيم الفقهي سحر القبادة كيف تصبح فائدا فعالا دار اليقين للنشر و التوزيع المنصورة مصر 2008 .

20. -1-سلمى سيد أحمد تقويم فعالية وإستراتجيات ونماذج غدارة التغير بعض المنشأت الصناعية والخدماتية السودانية أطروحة دكتوراء في إدارة الاعمال جامعة الخرطوم السودان2008.

21. هبة قدندل تفعيل القيادة التحويلية من خلال اسلوب تمكين العاملين في المنظمة رسالة ماجيستير غير منشورة جامعة المدية –الجزائر 2010/2009 .

22. تريعة وفاء أسس التكامل بين القيادة التحويلية والقيادة الإستراتيجية دراسة نظرية مقدمة لنيل متطلبات شهادالماستر جامعة محمد خيضر –بسكرة

23. محمدالعزازي أحمد إدريس،المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري،التكامل للنشر والتوزيع ، مصر(غير منشورة)،سنة 2009،ص49.

24. خضير كاضم حمود،السلوك التنظيمي, دار صفاء للنشر والتوزيع ،ط 01، عمان،الأردن،2009.

25. سرمد حمزة الشمريي ، توجهات المنظمات الصناعية في بناء فرق العمل الناجحة ،حالة دراسية في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية ، مجلة الإدارة والاقتصاد،العدد85العراق (غير منشور) 2010.

26. محمد سعيد أنور سلطان ،السلوك التنظيمي، قسم إدارة الأعمال ،كلية التجارة ،جامعه الإسكندرية، دار جامعه الجديدة الاسكندرية ،مصر(غير منشور) 2003.

27. ليث سعد الله حسن الحسن ،ريم سعد الجميل ،راس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل ،كلية الادارة والاقتصاد-جامعة الموصل،مجلة تنمية الرافدين ،العدد 93، المجلد 31.

28. إحسان دهش حلاب،إدارة سلوك التنظيمي في عصر التغيير ،كلية الإدارة والاقتصاد،قسم إدارة أعمال 'جامعة القادسية ،الطبعة الأولى ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان (غير منشورة)،2010.

29. محمد جلال سليمان صديق ،أثر العدالة التنظيمية علي فعالية فرق العمل بالتطبيق علي قطاع الأعمال العام للصناعات ، مجلة البحوث التجارية ، العدد الأول ، المجلد السادس والعشرون ،كلية التجارة – جامعة الزقازيق (غير منشور)،يناير 2004 .

30. فوزي شعبان،العوامل التي تؤثر علي فعالية فريق العمل،مجلة الدراسات المالية التجارية ،كليةالتجارة- جامعةبني سويف، (غير منشورة)العدد الثالث،ديسمبرسنة2007.

31. شطي أمينة ،الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع ، تخصص علم اجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة ،(غير منشورة)2014/2013.

32. السيد عبد الحميد عطية ،أساسيات ممارسة طريقة العمل مع الجماعات ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر (غير منشورة)،2002.

33. علي السلمي ،تطور الفكر التنظيمي ،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،مصر ،ص710 .

34. أحمد السيد كردي , جماعات العمل،نشرت في 22 إبريل 2013 :

.http://www.maatpeace.org/node/116

35. عامر عوض ، السلوك التنظيمي الإداري ،دار أسامة للنشرو التوزيع ،ط1 ، عمان ،الأردن ،(غير منشورة) 2008.

36. شطي أمينة ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع ، تخصص علم اجتماع التنظيم ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، (غير منشورة)2014/2013.

37. عامر عوض ،السلوك التنظيمي الإداري ،دار أسامة للنشر والتوزيع ،ط 7 ،عمان ،الأردن، 2008.

38. كامل محمّد المغربي ،السلوك التنظيمي ، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ،دار الفكر والنشر والتوزيع ،ط 3،عمان ، الأردن ،(غير منشورة)2004

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية :

1. Bernard Bass, Transformational leadership: industrial; military educational impact, Library of congress cataloging in publication data, Usa,1997,
2. https://www.projectguru.in/publications/importance-of-transformational-leaders-in-an-organization/ date of visit:16-08-2020 Time:18:00
3. https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978 3 319 31816 5_2344 1 date of visit: 20 08 2020Time 12:00
4. http://www.lazemtefham.com/2014/12/blog-post_443.html date of visit: 22 - 08 -2020 Time 12:00
5. Transformational Leadership, Journal of European Industrial Training, 1991 , Vol. 15 Issue: 4
6. 3Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio, Transformational leadership, Lawrence Erlbaum Associates, 2nd ed, New Jersey- USA,2006, P06. .
7. Jana Dicová, Ján Ondrus, Creativity in management of transport enterprise, annals of the university of Petrosani economics, Vol 10, N°4, 2010, p78.
8. Richard L. Daft, Organization Theory and Design, South-Western Cengage Learning , USA, 2008.

الملاحق

الملحق رقم 1 استمارة الاستبيان

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

استبيان

السادة والسيدات إطارات، موظفو المؤسسة: يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة ماستر تحت عنوان «**أثر القيادة التحويلية في تعزيز العمل الجماعي** "، وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحضى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم جزيلا على مساهمتكم الجـادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة.

ولكم منا كل الشكر والتقدير. كماسي الحاج وحمدود زبير

الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

المحور الأول: القيادة التحويلية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التأثير المثالي (الكاريزما)						
1	يمتلك رئيسي المباشر رؤية يسعى الوصول لتحقيقها					
2	يتسم رئيسي المباشر بقوة الشخصية والعمل بحماس والصدق في التعامل					
3	رئيسي المباشر عضو فعال ويعتبر قدوة للموظفين					
4	أشعر بأن رئيسي المباشر يحترمني					
5	أشعر بأن رئيسي المباشر يحترم زملائي					
6	يشجع رئيسي المباشر على التكامل في العمل وتحمل المسؤولية عند المشاكل والمخاطر					
الحفز الإلهامي						
7	يشعرني رئيسي المباشر بالحماس أثناء العمل					
8	يسهل رئيسي المباشر الاتصالات به					
9	يلتزم رئيسي المباشر بتحقيق الأهداف المسطرة بجودة وإتقان					
10	يقدم رئيسي المباشر النصح الصائب للموظفين مع قدرته على الإقناع					
الحفز الفكري						
11	يتخذ رئيسي المباشر القرارات بعقلانية ويشارك في اتخاذها					
12	يعطيني رئيسي المباشر فرصة لحل المشاكل الصعبة					
13	يشجعني رئيسي المباشر لتقديم حلول مبتكرة لتسهيل المهام					

الاعتبار الفردي						
14	يحترم رئيسي المباشر الظروف التي أمر بها في العمل					
15	يكلفني رئيسي المباشر بمهام ومسؤوليات تتوافق مع قدراتي ومهاراتي					
16	يتقبل رئيسي المباشر أعذاري في حالة غيابي عن العمل					
17	يستمع رئيسي المباشر للاقتراحات التي أقدمها بعناية ومتابعة					
18	يعترف رئيسي المباشر بالمجهودات المبذولة من طرفي ويثمن انجازاتي بالحوافز					

المحور الثاني: العمل الجماعي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
القيادة						
1	يتيح المسؤول في المؤسسة الفرصة لأعضاء الفريق بممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها.					
2	يشجع القادة فريق العمل على إظهار أفضل ما لديهم من أراء ومقترحات جديدة.					
3	يؤمن القادة بان المشاركة أساس اتخاذ القرار السليم.					
4	يقوم مسؤول الفريق بتحفيز أعضاء الفريق ودفعهم لأداء مهامهم.					
الاتصال						
5	توفر المؤسسة الاتصال الدائم بين أعضاء فرق العمل.					
6	التبادل الفعال للمعلومات بين أعضاء الفريق يمثل أحد الأسباب الأساسية لنجاح الفريق في أداء أعماله.					
7	العاملون في المؤسسة أكثر فهما لأدوارهم بسبب إتاحة المعلومات لهم.					
8	توزع المهام على الفريق حسب قدرة كل عضو في توظيف المعلومات لتحسين أداء الفريق.					
التنسيق						
9	يسعى أعضاء الفريق الى التعاون الفعال فيما بينهم.					
10	تتكامل مهام أعضاء الفريق بما يخدم تحقيق الهدف العام.					
11	تقوم المؤسسة بإجراء اجتماعات لفرق العمل والمطالبة بتقارير عن العمل من أجل التنسيق بين الجهود.					

المحور الثالث: معلومات متعلقة بالموظف:

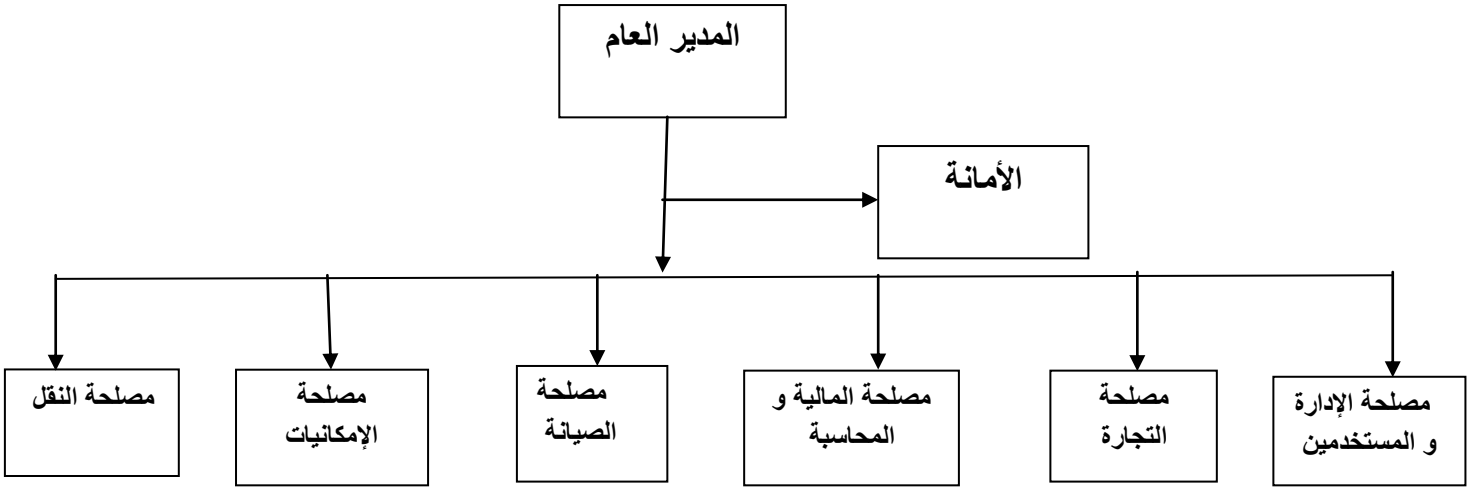
الجنس	ذكر	أنثى		
ديمومة الوظيفة	موظف دائم	موظف متعاقد		
العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	50سنة وأكثر
مستوى التعليم	الليسانس فأقل	ماستر أو مهندس	ماجستير	دكتوراه

الخبرة	أقل من05سنوات	من05 إلى أقل من10سنوات	من10إلى أقل من20سنة	20سنة فأكثر
الوظيفة	مدير	نائب مدير	رئيس مصلحة	موظف

.....
.....
.....
.....
.....
.....

شكرا جزيلا لكم على حسن تعاونكم

الملحق رقم 3 الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من وثائق المؤسسة

الفهرس

الإهداء	IV
الشكر	V
الملخص.....	VI
مقدمة	أ
الفصل الأول:الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التحويلية والعمل الجماعي .	
تمهيد	02
المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية في تعزيز العمل الجماعي	02
المطلب الأول: الاطار المفاهيمي للقيادة التحويلية	08
المطلب الثاني: اساسيات العمل الجماعي.	11
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)	15
المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية	27
المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية	27
المطلب الثالث: العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	31
خلاصة الفصل	
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للقيادة التحويلية والعمل الجماعي في مؤسسة الصيانة و خدمات السيارات فرع سونلغاز –وحدة ورقلة	
تمهيد	41
المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....	41
المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة	41
المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة	42
المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها	49
المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة	49
المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة	58
خلاصة الفصل	70
الخاتمة	72
المراجع	76
الملاحق	