

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير



مذكرة تخرج

مقدمة للحصول على شهادة ماستر

في : علوم التسيير

تخصص : إدارة الموارد البشرية

من طرف : بن صافي شيماء و حديدي خنساء

بعنوان

القيادة الفعالة وجماعات العمل

دراسة حالة مؤسستي المديرية الجهوية لبنك الجزائر الخارجي ووكالة البنك الخارجي الجزائري تلمسان

نوقشت بتاريخ 18 / 06 / 2025 أمام لجنة المناقشة المكونة من :

أ. د بن عمار سمية	استاذة التعليم العالي	جامعة تلمسان	رئيسة
د . فاندي نزيهة	استاذة محاضرة أ	جامعة تلمسان	مشرفة ومقررة
د . فاندي سهيلة	استاذة محاضرة أ	جامعة تلمسان	ممتحنة

السنة الجامعية

2024-2025م



شكر وتقدير

"وأخردعواهم أن الحمد لله رب العالمين"
الحمد لله الذي يسر البدايات و أكمل النهايات وبلغنا الغايات،
الحمد لله الذي ما تم جهد إلا بعونه وما ختم إلا بفضله
فاللهم انفعنا بما علمتنا و علمنا بما ينفعنا
أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة جامعة تلمسان
الذين أناروا عقلي بالعلم والكلمة
كما أقدم جزيل الشكر للأستاذة المؤطرة الفاضلة " الدكتور فاندني نزيمة"
على دعمها المستمر خلال الرحلة الأكاديمية
إلى الدكتورة "حديدي عائشة" لكي كل التقدير
على ما بدلتني من علم ووقت و حرص
اسأل الله أن يجزي الجميع خير الجزاء
و أن يجعل هذا النجاح خطوة نحو المزيد من التقدم والعطاء



إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على المصطفى وأهله ومن وفى، أما بعد

أهدي نجاحي وعملي هذا إلى:

التي بجنانها ارتويت وبدفئها احتमित ولحقها ما وفيت

إلى من كانت تتمنى رؤيتي وأنا أحقق هذا النجاح أمي

ومن شق لي بحر العلم والتعلم ، ومن احترقت شموعه ليضيء لي درب النجاح

ركيزة عمري كبريائي وكرامتي أبي

إلى من هم ركن الروح قوتي وملاذي وعزوتي وسندي في الحياة "إخوتي"

والى السند والرفيق الأغلى من الروح

والى من عرفتني بها الأيام وأنجبتها لي الحياة أختا وصديقة ومؤنسة "أختي نهال"

والى كل صديقاتي وعائلتي وكل من ساندني من قريب أو من بعيد

إلى أستاذتي المشرفة على مجهودها "د.فاندي نزيهة"

إلى الدكتورة "حديدي عائشة" لمساندتها ومجهودها أيضا



إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع وفاء لعطائكما وامتنانا لدعائكما الذي لا يزال يحرصني من السماء

لكما بنابيع الصبر والدفع القلب وضيء الطريق إليكما أبي الغالي وأمي الحنونة

إلى من غاب جسدها وبقيت روحها في كل لحظة إلى روحك الظاهرة أختي الحبيبة "نزهة"

إلى رفيقة التحديات وسندي في كل محطة شكر لاحتوائك

وتشجيعك اللامحدود "عزيزتي عائشة" وزوجها وأولادها

إلى أختي "زينب" وأخي "فتح الله" وزوجته "عائشة" وابنه الصغير

وغاليتي "نرجس" إليكم كل الحب والامتنان

إلى زوجي الحبيب شريك دربي وسندي كنت لي العون بعد الله

إلى كتكوتي الصغيرة وقرة عيني "رزان"

هذا الإهداء عربون وفاء وخالص التقدير واعتراف بفضل لا ينسى

خنساء



الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر تطبيق القيادة الفعالة على جماعات العمل بمؤسستي المديرية الجهوية لبنك الجزائر الخارجي ووكالة بنك الجزائر الخارجي لتلمسان مقسم على محورين، المحور الأول عن القيادة الفعالة والمحور الثاني عن جماعات العمل).

حيث أجريت الدراسة على 12 عامل ن مناصب قيادية من المؤسستين، حيث استخدمنا المنهج الوصفي الكمي، وفي الدراسة اعتمدنا على منهج SPSS لتحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها، واستخدمنا الأساليب الإحصائية التالية: اختبار الثبات - الفاكرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسن، والأساليب الإحصائية الوصفية واختبار T للعينة الواحدة والانحدار الخطي البسيط، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

بينت نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة طردية متوسطة القوة بين القيادة الفعالة وجماعات العمل عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$ ، حيث أن معامل الارتباط يساوي $R = 0,533$ أما معامل التحديد فهو $R^2 = 0,285$ ، وهذا ما يعني أن القيادة تفسر حوالي $28,5\%$ من التغير في أداء جماعات العمل، أما نتائج تحليل انوفا لاختبار معنوية الانحدار تحصلنا على قيمة Sig هي $0,074$ قريبة من $0,05$ وبالتالي تقبلنا الفرضية الصفرية وأما قيمة المعاملة $B(0,533)$ وهذا ما دل على أنه يوجد اثر موجب ذو دلالة إحصائية لتطبيق القيادة على جماعات العمل. الكلمات المفتاحية: القيادة، جماعات العمل، ديناميكية جماعات العمل، القيادة الفعالة.

Résumé :

L'étude visait à identifier l'impact d'un leadership efficace sur les équipes de travail à la Direction régionale de la Banque étrangère d'Algérie et à l'Agence de Tlemcen de la Banque étrangère d'Algérie. L'étude s'articulait autour de deux axes : le premier (leadership) et le second (équipes de travail). L'étude a été menée auprès de 12 employés occupant des postes de direction dans les deux institutions. Nous avons utilisé une approche descriptive-quantitative et nous nous sommes appuyés sur SPSS pour analyser :

Les résultats de l'étude ont montré qu'il existe une relation directe modérément forte entre un leadership efficace et les groupes de travail, à un niveau de signification de 5% , où le coefficient de corrélation est égal à $R = 0,533$, tandis que le coefficient de détermination est $R^2 = 0,285$. Cela signifie que le leadership explique environ $28,5\%$ de l'évolution de la performance des groupes de travail.

Quant aux résultats de l'analyse ANOVA visant à tester la significativité de la régression, nous avons obtenu une valeur Sig de $0,074$, proche de $0,05$, et avons donc accepté l'hypothèse nulle. Le coefficient B ($0,533$) indique un effet positif statistiquement significatif de l'application du leadership sur les groupes de travail.

Mots-clés : Leadership, groupes de travail, dynamique de groupe, leadership efficace.

فهرس المحتويات

ه	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
1	مقدمة عامة

الفصل الأول: الاطار النظري

4	تمهيد الفصل الأول
5	المبحث الأول: مفاهيم حول القيادة
5	المطلب الأول: تعريف القيادة
6	المطلب الثاني: خصائص وأهمية القيادة
6	الفرع الأول: خصائص القيادة
7	الفرع الثاني: أهمية القيادة
8	المطلب الثالث: أنماط القيادة
11	المطلب الرابع: النظريات المفسرة للقيادة
11	الفرع الأول: النظريات القديمة
11	الفرع الثاني: النظريات الحديثة
15	المبحث الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي لجماعات العمل
15	المطلب الأول: تعريف وخصائص جماعات العمل
15	الفرع الأول: تعريف جماعات العمل

16	الفرع الثاني: خصائص جماعات العمل
17	المطلب الثاني: أهداف وأنواع جماعات العمل
17	الفرع الأول: أهداف جماعات العمل
18	الفرع الثاني: أنواع جماعات العمل
20	المطلب الثالث: ديناميكية الجماعة
23	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على فعالة ديناميكية الجماعة
26	المبحث الثالث: تأثير القيادة الفعالة على جماعات العمل
26	المطلب الأول: تعريف ومتطلبات القيادة الفعالة وأساليبها
26	الفرع الأول: تعريف القيادة الفعالة
27	الفرع الثاني: متطلبات القيادة الفعالة
29	الفرع الثالث: أساليب القيادة الفعالة
31	المطلب الثاني: الفرق بين المدير والقائد
35	المطلب الثالث: أثر القيادة الفعالة على جماعات العمل
36	المطلب الرابع: نماذج ناجحة في القيادة الفعالة
39	خلاصة الفصل الأول:

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

41	مقدمة الفصل الثاني
42	المبحث الأول: الدراسات المحلية
44	المبحث الثاني: الدراسات العربية والأجنبية

44	المطلب الأول: الدراسات العربية
51	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
57	المبحث الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
59	خاتمة الفصل الثاني

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

60	مقدمة الفصل الثالث
61	المبحث الأول: تقديم المديرية الجهوية لبنك الجزائر الخارجي ووكالة بنك الجزائر الخارجي
61	المطلب الأول: نشأة المديرية الجهوية
62	المطلب الثاني: نظرة عامة عن المديرية الجهوية لولاية تلمسان
64	المطلب الثالث: نشأة البنك
64	المبحث الثاني: دراسة حالة لوكالة تلمسان
67	المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية
85	خلاصة الفصل الثالث
86	الخاتمة العامة
90	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
35	المقارنة بين خصائص القائد والمدير	1-1
37	نمط قيادة الفريق	2-1
67	اختبار ثبات أداة الدراسة	1-3
70	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	2-3
72	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	3-3
73	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	4-3
74	توزيع أفراد العينة حسب الاستفادة من الترقية	5-3
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه العينة لاستجابات أفراد العينة على المحور الأول المتعلق بالقيادة الفعالة	6-3
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه العينة لاستجابات أفراد العينة على المحور الثاني المتعلق بجماعات العمل	7-3
80	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط	8-3

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
25	العوامل المؤثرة في أداء الجماعة	1-1
63	الهيكل التنظيمي BEA	1-3
65	الهيكل التنظيمي لوكالة BEA 075	2-3
69	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	3-3
70	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	4-3
71	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	5-3
73	توزيع أفراد العينة حسب الاستفادة من الترقية	6-3
81	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط	7-3

مقدمة عامة

تعد القيادة الفعالة أحد الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات والمنظمات، بل أنها تمثل القلب النابض الذي يمنح جماعات العمل التوجيه، التحفيز، والانضباط اللازم لتحقيق الأهداف المشتركة، فالقيادة لا تقتصر على مجرد إصدار الأوامر واتخاذ القرارات، بل تشمل منظمة متكاملة من المهارات والسلوكيات التي تمكن القائد من التأثير في الآخرين وتحفيزهم واستثمار قدراتهم بصورة مثلى نحو تحقيق رؤية واضحة وأهداف محددة.

وفي عالم اليوم الذي يتسم بالتغير السريع والتحديات المتزايدة، برزت أهمية القيادة الفعالة بشكل غير مسبوق، حيث أصبحت الحاجة إلى قادة يمتلكون البصيرة والمرونة والقدرة على إدارة الأفراد ضمن فرق عمل متعددة الخلفيات والمهارات أمراً جوهرياً، القائد الفعال هو من يستطيع خلق بيئة عمل إيجابية، تعزز من الانتماء وتدفع العاملين لبذل أقصى ما لديهم، كما يساهم في إدارة الصراعات وتنمية روح التعاون والثقة بين أعضاء الفريق.

أما جماعات العمل فهي اللبنة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ خططها الإستراتيجية وتحقيق أهدافها التشغيلية، وهي تمثل تجسيداً حقيقياً لمفهوم العمل الجماعي، حيث تتكامل جهود الأفراد وتنوع المسؤوليات بما يحقق أعلى مستويات قيادية حكيمة تعزز التفاهم وتوزيع الأدوار والتواصل الفعال.

يتقاطع مفهوم القيادة الفعالة مع جماعات العمل في عدة محاور، منها بناء ثقافة عمل جماعية، وتطوير الكفاءات وإدارة الأداء وحل المشكلات وتنوع أنماط القيادة تبعاً لطبيعة الفريق وثقافة المنظمة ومستوى التحديات فمنها القيادة التحويلية والقيادة التشاركية والقيادة التوجيهية وغيرها، ولكل منها تأثيرات متفاوتة على أداء الفريق وتحقيق الانجازات. وفي ظل التطورات التقنية والتحول الرقمي أصبحت القيادة تواجه تحديات جديدة تتطلب إعادة النظر في الأساليب التقليدية وتبني استراتيجيات مرنة شاملة تأخذ في الحسبان التنوع الثقافي والعمل عن بعد، والتغيرات في سلوكيات العاملين، ومن هنا تبرز أهمية البحث في مفهوم القيادة الفعالة، وتحليل دورها الحيوي في تشكيل جماعات

العمل عالية الأداء، واستكشاف أفضل الممارسات التي يمكن أن تسهم في تعزيز الكفاءة وتحقيق النجاح المؤسسي المستدام مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء الجماعي، من هنا تنبع الحاجة إلى دراسة معمقة .

إشكالية الدراسة

ما مدى تأثير القيادة الفعالة على أداء جماعات العمل على مستوى المديرية الجهوية لبنك الجزائر الخارجي و

وكالة بنك الجزائر الخارجي؟

فرضيات الدراسة:

- ✓ تؤثر القيادة الفعالة على جماعات العمل من خلال ديناميكية العمل و التنسيق الجماعي .
- ✓ توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى فعالية القيادة و تحسين أداء جماعات العمل .
- ✓ كلما زادت فعالية القيادة زاد مستوى التعاون بين أعضاء جماعات العمل.

منهج الدراسة:

من أجل الوصول إلى أفضل السبل لفهم القيادة الفعالة وتأثيرها على جماعات العمل تم الاعتماد على منهجين علميين أساسيين كالتالي:

- المنهج الوصفي الكمي: اعتمدنا في الجانب النظري من هذه الدراسة على المنهج الوصفي وذلك بهدف وصف الجوانب النظرية المتعلقة بموضوع البحث والمتمثلة في القيادة الفعالة وجماعات العمل.
- أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على المنهج الكمي من خلال دراسة تطبيق القيادة الفعالة على الجماعات على مؤسستين : المديرية الجهوية لبنك الجزائر الخارجي و بنك الخارجي باستخدام المقابلة والاستبيان لجمع البيانات والقيام بتحليل هذه الأخيرة للحصول على نتائج الدراسة.

أهمية البحث:

- الجانب النظري: تمكن أهمية هذه الدراسة كونها تسلط الضوء على بعدين مهمين جدا في حياة المؤسسات القيادية وديناميكية الجماعات، كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أصحاب القرار والأفراد المعنيين وذلك من خلال التعرف على هذين الجانبين والعلاقة بينهما.
- الجانب التطبيقي: وهو جانب مهم جدا للتعرف على مدى اهتمام مسؤولي البنك والمديرية في قيادة موظفيهم ومدى تأثير ذلك على العمل.

أهداف البحث:

- ✓ لتسليط الضوء على العلاقة التفاعلية بين نمط القيادة الفعالة وفعالية جماعات العمل.
- ✓ إبراز مفهوم القيادة الفعالة وكذلك ديناميكية الجماعة داخل المؤسسة.
- ✓ معرفة دور القيادة في تحسين عمل الجماعات.

حدود الدراسة:

- ✓ المجال الزمني: 2025/04/29 إلى غاية 2025/05/13 .
- ✓ المجال المكاني: أجريت الدراسة على مستوى المديرية الجهوية لبنك الجزائر الخارجي وبنك الجزائر الخارجي لولاية تلمسان.

الفصل الأول

الإطار النظري للقيادة

تمهيد الفصل الأول

تعد القيادة الفعالة احد العناصر الجوهرية في نجاح المؤسسات ، حيث تساهم في توجيه الجهود وتحفيز الأفراد وتحقيق الأهداف، وتعد جماعات العمل البنية الأساسية التي تمارس داخلها الأنشطة اليومية في المؤسسات، إذ تمثل فرقا تتكون من أفراد ذو مهام مترابطة يعملون لتحقيق أهداف مشتركة.

إن العلاقة التكاملية بين القيادة الفعالة وتنظيم جماعات العمل تشكل عاملا حاسما في تحسين الأداء المؤسسي، وتحقيق الجودة والاستمرارية داخل بيئات العمل، لا سيما في المؤسسات البنكية التي تتطلب مستوى عاليا من التنسيق والدقة.

المبحث الأول: مفاهيم حول القيادة

المطلب الأول: تعريف القيادة

حسب ما تم تناوله لدى كتاب الإدارة مثل Bennis حول القيادة فقد عرفها على أن صعوبة تحديد معنى القيادة ليس نابعا من قلة الأدلة والشواهد حول معناها، بل إن كثرة هذه الأدلة والشواهد وتعددتها هي التي أدت إلى وجود تناقض وتضارب في المعاني والمفاهيم حول فكرة القيادة.

اختلف المفكرون الإداريون في وضع تعريف موحد لظاهرة القيادة.

كما عرفها Bennis على أنها أكثر الظواهر على الأرض وضوحا وأقلها إدراكا.

ويرى أحمد زكي بدوي القيادة على أنها القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوحيد جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم.

أما بليك وموتون فعرفها كما يلي: أن القيادة ماهي إلا نشاط إداري يهدف إلى تعظيم الإنتاجية وتنشيط الابتكار في حل المشكلات ورفع الروح المعنوية تؤكدان على أهمية دور القائدة في المنظمات لرفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق أقصى العوائد من خلال كسب رضا .

ويعتبر فريديريك القيادة بأنها مجموعة من الموصفات الشخصية الحائزة على تقدير واحترام الآخرين والتي تجعل من الفرد إنسانا قادرا على توجيه الأنماط السلوكية الأساسية عند جماعة كبيرة من البشر ذلك أن القيادة تتمتع بإمكانية التوجيه لامتلاكها السلطة واتخاذ القرار.

من خلال ما سبق من التعاريف المختلفة للقيادة نستنتج ما يلي:

هي القدرة على التأثير على سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة.

كما أنها العملية التي من خلالها يوجه ويرشد ويؤثر القائد ببراعة في اختيار وتحقيق أهداف معينة عبر التنسيق بين

غايات الشركة والأفراد بطريقة تتغذى من الرضا الأقصى.

يمكن القول أيضا أن القيادة هي قدرة القائد على التأثير في الآخرين ويتمثل ذلك في توجيه سلوكياتهم بالاتجاه الموازي لتحقيق الأهداف المشتركة بين الرئيس ومروؤسيه وضبط جهودهم وتنسيقها لغايات الحصول على النتائج المرجوة على أفضل وجه، ويعتبر القادة الإداري العناصر الأساسي المخول باستخدام نفوذه وقوته لترك الأثر في المرؤوسين ويظهر ذلك على سلوكهم وتوجيهاتهم وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

المطلب الثاني: خصائص وأهمية القيادة

الفرع الأول: خصائص القيادة

هي الصفات والمهارات التي يتميز بها القائد عن الآخرين وتمكنه من تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة. تختلف خصائص القيادة حسب نوع وأسلوب القيادة ومع ذلك تجمعها خصائص مشتركة يجب أن تتجلى في كل قائد ونذكر منها:

■ **الشجاعة:** هي القدرة على مواجهة المخاطر ومواجهة التحديات واتخاذ القرارات في المواقف الصعبة بكل ثقة وحكمة.

■ **التحكم في النفس:** وهي القدرة على ضبط المشاعر والانفعالات والرغبات وكبح الاندفاع الزائد والتصرف بعقلانية ومسؤولية.

■ **الإحساس بالعدل:** وهي التعامل مع الآخرين بكل نزاهة واحترام وحل مشاكلهم بكل موضوعية مع عدم التحيز أو التمييز أو التفضيل .

■ **الثبات في اتخاذ القرار:** هي عدم الرجوع في القرارات والتردد في أخذها ولكن يجب أخذ القرار بعد دراسة وتحليل موضوعي مما يزيد من الثقة في نتائجه.

■ **التواصل الجيد:** هي معرفة إيصال المعلومات والتعبير عن الأفكار واستقبال الآراء وإعطاء التعليمات بكل وضوح وشفافية مع توفر مهارات الاستماع والحوار والإقناع.

■ القابلية والاستعداد للتغيير: وتتمثل في القدرة على التجديد والتطوير في ظل التغيرات المستمرة للبيئة فبدلك

يكون مستعدا لتقبل التغيير وركوب موجته كما يمكنه تقبل رأي الآخرين وطريقة تفكيرهم بما يصب لمصلحة

الجميع.¹

الفرع الثاني: أهمية القيادة

تتجسد أهمية القيادة في عدة جوانب نذكر منها :²

(1) الناحية التنظيمية: تعرف بأنها عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد وهذه العملية تتم وفق قواعد عملية

كشفت من خلال البحوث والتجارب واستخلصت من طرف علماء الإدارة من المزاولة العملية وهو ما يعبر

عنه الجانب النظري للإدارة.

(2) الناحية الإنسانية: يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني للإدارة من خلال تتبع مسؤوليات القائد في مجال

العلاقات الإنسانية التي تتمثل في تكوين علاقة إنسانية مبنية على التفاهم المتبادل بين القائد ومرؤوسيه

ورؤسائه واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم مع تقبل اقتراحاتهم وتحسيس كل فرد بالتقدير حسب

مجهوده في نشاط مجموعته وتحفيز العاملين على العمل بحماس وتقديم أقصى طاقاتهم في العمل وإشباع

حاجات ومتطلبات المرؤوسين.

الناحية الاجتماعية: القيادة هي أداة فعالة للتنظيم وتنسيق جهود العاملين وهي أكثر ضرورة في التنظيمات، كما

يتجسد دور القيادة في توجيه نشاطات أعضاء التنظيمات الرياضية، الثقافية، الترفيهية لتعزيز التعاون بين أفراد التنظيم،

إذ أن القيادة تتأثر بما يفرضه عليها الجانب الاجتماعي داخل التنظيم المتمثل في عادات العاملين وقيمهم، تقاليدهم،

اتجاهاتهم وتطلعاتهم.³

¹ - العجمي محمد حسن، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الاردن، 2010، ص84.

² - خالد عبد الوهب الزيد، القيادة الادارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص 38-39.

³ - نحن عبود نجم، القيادة الادارية في القرن 21، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2010، ص27.

المطلب الثالث: أنماط القيادة

تقسم القيادة إلى نوعين أساسيين وذلك حسب الهيكل التنظيمي أو مصدر السلطة وحسب سلوك القائد.

1) حسب الهيكل التنظيمي: توجد قيادة رسمية وأخرى قيادة غير رسمية:

■ **القيادة الرسمية:** وهي ممارسة السلطة أو النفوذ الممنوح من خلال التنظيم الرسمي وعلاقاته المتداخلة وحسب

طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية إذ يوجد القائد العامل على أساس السلعة المنبعثة من مركزه الوظيفي إذ يحول له هذا الأخير السلطات المتخلفة ويسرّع القيام بمهامه التوجيهية والإرشادية واتخاذ قرارات ووضع السياسات والتأثير الفعال وإجراء الاتصالات وذلك في إطار تنظيمي تنسيقي.¹

وهنا يعرف وليم سكوت القائد الرسمي بأنه: ذلك الشخص الذي يتم تعيينه في الخدمة بمركز رسمي كأداة للمنظمة.²

نلاحظ في هذا النوع من القيادة الرسمية أن القائد لا ينشأ تلقائياً بل يتم تعيينه واختياره من طرف المسؤولين وأصحاب المنظمة وهو النوع السائد في معظم المنظمات.

■ **القيادة غير الرسمية:** هي قيادة تولد داخل تنظيم أو مجموعة بصفة تلقائية بين أعضاء الجماعة دون أن ترتبط

بمنصب أو وظيفة رسمية وذلك من خلال التفاف أعضاء التنظيم حول شخص يتميز بصفات قيادية وقدرة على التأثير فيهم، إذ يستمد القائد سلطته ضد سماته الشخصية ومهاراته وخبرته المتراكمة وثقة أعضاء جماعته القيادة حسب سلوك القائد ومركز اتخاذ القرارات:

لقد اتضح من خلال الدراسات التي تناولت موضوع القيادة أن هناك تأثير للنمط القيادي السائد في الروح

المعنوية لدى العاملين، فهناك ثلاثة أنماط للقيادة وهي:

¹ - العطية ماجدة، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، الاردن، ص75.

² - أبو العزم عطية مصطفى كامل، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، ص637.

■ القيادة الأوتوقراطية أو الدكتاتورية:

يركز هذا النوع من القيادة على السلطة واتخاذ القرار إذ أي تصرف يقوم به المرؤوسين يكون تابعا ومفيدا من قبل رئيسهم فهو الذي يزودهم بكافة المعلومات وتفاصيل المهام وطريقة أداء العمل، فالقائد الأوتوقراطي دكتاتوري يؤمن بسياسة المكافأة والعقاب والجزاء إذ لا يملك المرؤوسين حرية إبداء الرأي أو اختيار العمل أو المساهمة في اتخاذ القرار.

إن من سلبات هذا النمط القيادي نذكر:¹

❖ وجود التدمير والنزاعات داخل مجموعات.

❖ يعتبر سلوك الجماعة غير متزن وغير متماسك وهش نتيجة انعدام الدافعية والتحفيز، يجد هذا النوع من تطور

الكفاءات وظهورها في الجماعة نتيجة كبح المبادرة والتشاور والنقش وتبادل الأفكار.

❖ ضعف الاتصال بين الأفراد وعدم انتظامه.

ومن إيجابياته :

❖ الصرامة والامتثال لأوامر القائد مما يرفع روح المسؤولية اتجاه المهام المنوطة لكل فرد في المجموعة.

❖ الالتزام بمواعيد الدخول والخروج ونقص الغيابات وهذا نتيجة لسياسية المدير الصارمة.

❖ فعالية القائد من خلال كفاءته وسرعة الاستجابة لأي طارئ خاص.

■ القيادة الديمقراطية:

تتميز بمشاركة المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات والعمل بآرائهم واقتراحاتهم فهي تشجع الاتصال وتبادل المعلومات والمعارف مما يسهل التعبير عن انشغالات ومشاكل العاملين، كما يفوض فيها القائد جزءا من صلاحياته. يعمل القائد الديمقراطي على تحقيق أهداف المنظمة وأعضائها في نفس الوقت كما يسهر على تفعيل بيئة عمل ملائمة تعتمد على المساواة وروح الجماعة.

¹ - محمود السيد أو النبيل، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الجامعة الحديثة، الاسكندرية، 1998، ص321.

يلعب القائد دور الداعم والسند فهو يمكن العاملين من توجيه أنفسهم لأداء مهامهم بأكثر جدية وتحفيزهم ماديا ومعنويا، تتسم الجماعة في هذه القيادة بالتماسك والتفاعل والروح المعنوية العالية والثقة المتبادلة.¹

يعبر القائد عن رأي الأغلبية في القرارات المتخذة، نلاحظ مما سبق أن النمط القيادي يقوم على أساس المشاركة وتفويض السلطة لإشباع حاجات العاملين وخلق التعاون بينهم وحل مشكلاتهم كما تركز على ثلاث ركائز وهي العلاقات الإنسانية والمشاركة، تفويض السلطة.

وللقيادة الديمقراطية خمسة نماذج سلوكية يتصف بها القائد الديمقراطي وهي:

❖ القائد الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين وذلك بطرح انشغالاتهم ومشاركتهم في إيجاد الحلول لها ثم يقوم باختيار الحل الأنسب لها.²

❖ القائد الذي يحدد المشكلة ويرسم حدود اتخاذ القرار ويفوض السلطة كمرؤوسين ضمن تلك الحدود.

❖ القائد الذي يعتمد على نفسه في اتخاذ القرار ولكنه يحرص على مناقشته ويعمل على تعديل القرار في حالة استياء مرؤوسيه.

❖ القائد الذي يتيح لمرؤوسيه فرص أكبر للمشاركة في صنع القرار وتنفيذه.

وبوجه عام يمكن أن يتناسب هذا النمط مع كبار العاملين ممن يشغلون مناصب إدارية في المنظمة أو مع الأطباء وأساتذة الجامعة وهذا لامتلاكهم مستويات ذهنية وعلمية عالية.

يطلق عليها أيضا التسميات التالية: القيادة الحرة، الغير موجهة، المنطلقة، المتساهلة ، من أشكال الموضوعية نجد:

❖ اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه في إصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

¹ - خير الله عمار، ميادين علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون طبعة، 1984، ص 18.

² - أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي، القاهرة، ط3، 2003، ص 499.

❖ اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه وإسناد الواجبات إليهم بطريقة غير محددة مع وضع الحلول للمشكلات.

❖ اعتقاد القائد الذي يتبع الأسلوب الحر أن التعليمات العامة تتيح للمرؤوسين فرصة الاعتماد على أنفسهم وتكسبهم خبرة في تحمل المسؤولية.

المطلب الرابع: النظريات المفسرة للقيادة

الفرع الأول: النظريات القديمة

1) نظرية الرجل العظيم

في هذه النظرية الإنسان لا يصبح قائدا بل يولد قائدا ، أنها تصف القادة العظماء بشكل عام بأنهم أبطال، وأسطوريون ومقدر لهم أن يشغلوا موقعا مهيمنًا.

تم استخدام مصطلح "الرجل العظيم"¹ لأن في وقت ظهور النظريات التي اقترحها في الأصل المؤرخ توماس مارليل كانت القيادة تعتبر في المقام الأول صفة ذكورية، وخاصة فيما يتعلق بالقيادة العسكرية.

تشير هذه النظرية إلى أن الناس لا يستطيعون في الواقع تعلم كيفية أن يصبحوا قادة أقوياء، ولكنهم يولدون بالقدرة الفطرية على القيام بذلك.

قدم "توماس كارليل" بهذه النظرية من خلال كتاب وسلسلة من المحاضرات بعنوان "البطل وعبادة البطل والبطولة في التاريخ" لقد قام بتوثيق شخصيات عظيمة من الرجال عبر التاريخ وسلط الضوء على بعض الخصائص التي إذا تمت دراستها بعناية ومنهجية يمكن أن تكون مفيدة في التعرف على القادة المحتملين.

وقال أن تاريخ العالم ما هو إلا سيرة الرجال العظماء.

بالنسبة لهذا المؤلف الأبطال يعلموننا الخير والنشر، الأبطال يقدمون لنا الاختراعات والاكتشافات العظيمة يحولون الشركة والجماعات تتبعهم.¹

(2) نظرية السمات:

تركز نظرية السمات على فعالية القيادة الإدارية ناجمة من مميزات وخصائص القائد التي تجعل منه قادراً على تسيير شؤون الجماعة وقيادتها لتحقيق الأهداف، وتبدأ من منطلق أن القادة يولدون ولا يصنعون، ولبنين ذلك قامت عدة دراسات في هذا المجال منها الدراسة التي قام بها "لييت" و "وايب" سنة 1939 على مجموعة من الأطفال القادة، وبينت الدراسة أن القادة ينفردون بصفات جسمية وعقلية وبدن صحي ومظهر حسن وأكثر ذكاء من باقي أفراد الجماعة، وكذلك أن القادة أكثر ثقة بأنفسهم وأكثر انخراطاً في الأنشطة الاجتماعية ولديهم عزيمة قوية، كما أنهم أقدر على المبادرة والمثابرة وأكثر ميلاً للسيطرة²، وتعتبر نظرية السمات من أولى المحاولات لتفسير ظاهرة القيادة والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين.

(3) النظرية السلوكية في القيادة:

تسعى النظريات السلوكية إلى التمييز بين القادة وغير القادة على أساس سلوكيات محددة وبحسب مؤلفي المجموعة "السلوكية" المهتمين بالسؤال "ماذا يفعل القائد" فإنه يمكن تعلم وممارسة العادات السلوكية البناءة مثل اللباقة وضبط النفس والتواصل المتبادل والتفويض والتعاطف مع الآخرين.

قام "كورت لوين" و "رونالد لييت" و "رالف ك. وايت" (1939) بتطوير تصنيف الأساليب القيادية يوفر للقادة أداة تحليلية يمكنهم من خلالها تنمية أسلوب قيادتهم الشخصي بوعي ليكونوا فعالين وهذه في الواقع هي المجموعة الآتي يبذل مؤلفها قصارى جهدهم لإثبات أن تعلم القيادة أمر ممكن.

تم تنفيذ أول عملية في هذا المجال في الولايات المتحدة الأمريكية:

¹ -Eva maria rodriguez, les principales théories du leadership.

² - مصباح عامر، خصائص القيادة عند الرسول ﷺ دراسة نفسية اجتماعية، الجامعة الأردنية، 1990، ص35.

❖ دراسات جامعة أوهايو: بدأت هذه الدراسات في أربعينيات القرن العشرين وكانت تهدف إلى تحديد أبعاد سلوك القائد، وبعد تحديد ألف سلوك قام الباحثين بتصنيفها وتوزيعها من خلال نموذج ثنائي الأبعاد: "الهيكلة والاعتبار".

1- الهيكلة: قدرة القائد على تحديد وتنظيم دوره ودور مرؤوسيه حيث يتعلق الأمر بتعيين وتوزيع المهام، ولكن أيضا بالأهداف.

2- الاعتبار: قدرة القائد على الحفاظ على علاقات العمل المبنية على الثقة والاحترام.

❖ دراسات جامعة ميشيغان: أراد الباحثون في هذه الجامعة تحديد السلوكيات التي من المرجح أن تحدد فعالية القيادة ، وقد توصلوا إلى نموذج لا يزال يستخدمه بعض المستشارين ويعتمد مرة أخرى على نهج ثنائي الأبعاد.¹

الفرع الثاني: النظريات الحديثة:

1) القيادة التبادلية: تقوم هذه النظرية على أساس تبادل المنفعة الاقتصادية بين القائد ومرؤوسيه، من خلال بحث القائدة عن الاستفادة من إمكانية العاملين بطريقة تبادلية اقتصادية، فهو يقدم لهم الاحتياجات المادية مقابل عقد يلزمهم بعمل كل ما يطلب منهم من أعمال.

ويحدد "Gurr" عوامل القيادة التبادلية بما يلي:

(أ) المكافأة المشروطة: وتشمل عمليات التعزيز الإيجابي بين القائد والتابعين، والتي تسهل تحقيق الأهداف التي تمت الموافقة عليها من قبل التابعين.

(ب) الإدارة بالاستثناء: والتي يتدخل فيها القائد عندما تسير الأمور بشكل غير صحيح، من خلال التعزيز السلبي والعقاب.

¹ - E.Lodie ricchrd , recherche exploratoire sur le leadership d'équipes et son utilisation en entreprise, mémoire université du Québec à Montréal , 2006, p29/30.

هذه القيادة تركز على مبدأ النفع المادي المتبادل، وتحاول تفسير نمط القيادة لدى القائد على أساس اقتصادي بحث متجاهلين القيم الأخلاقية التي تحكم العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، وتحكم العلاقة بينهما إجراءات محددة تتمثل في التواب والعقاب.¹

(2) القيادة التحويلية: تعد نظرية القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة والتي احتلت مكانة رئيسية في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، فعملية تطوير المرؤوس وتحسين أدائه كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة ، فالمبدأ الأساسي لها يؤكد على تطوير المرؤوس وتحسين أدائه، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد قدرتهم لانجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية.²

¹ - سها محمد يحيى أبو شمالة، دور أنماط القيادة الادارية في تحسين مستوى التمكين الاداري لدى العاملين بجامعة الاقصى، رسالة ماجستير في القيادة والادارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى، 2016، ص 31-32.

² - ابتسام علي سلامة الضمور - محمد صبحي أبو صالح- عبد الستار العلي، أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في اكتساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الاردنية، مجلة دراسة العلوم الادارية، المجلد 37، العدد 2، الجامعة الاردنية، 2010، ص 523.

المبحث الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي لجماعات العمل

المطلب الأول: تعريف وخصائص جماعات العمل

الفرع الأول: تعريف جماعات العمل

بشكل عام لا يختلف مفهوم جماعات العمل عن مفهوم الجماعة، والتي تعبر عن مجموعة تتكون من شخصين أو أكثر يحدث بينهم تفاعل متبادل من أجل تحقيق أهداف مشتركة وتكون محددة مسبقاً، فهي تنبثق عن سياقات العمل الاجتماعي والتي تؤثر على فصول ومشاعر وسلوكيات وقرارات أفراد الجماعة وبالتالي من أجل فهم جماعة العمل يتوجب علينا أن نفهم مجموع العناصر الاجتماعية المؤثرة في بناء العلاقات الاجتماعية لأفراد الجماعة.

يرى تشامبو أن الجماعة الرسمية هي إما جماعة وظيفية داخل المؤسسة أو جماعة مهام، والجماعة الوظيفية هي مجموعة من الأشخاص يتشكلون بناءً على تصميم معين، كالأقسام والإدارات والمصالح ووحدات العمل.¹

فهي الطريقة التي قسمت بها المنظمة مهامها وعملها الإجمالي للوصول إلى أهدافها، وترتبط ديمومة الجماعة بالمنظمة وهيكلها التنظيمي.

قد ترتبط الجماعة أيضاً بفرق العمل التي تتكون بهدف أداء مهام محددة ومشتركة بطريقة رسمية، ووفقاً لقوانين ومعايير تأسيسية لتنظيم العلاقات التي تنشأ بين العمال في إطار عمل المنظمة.²

ويرى ديفس Daveis: الجماعة بأنها عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها.³

من خلال التعريفات السابقة يمكن صياغة التعريف الإجرائي حول جماعات العمل على أنها وحدة اجتماعية متكونة من مجموعة من الأفراد يعملون معاً ويتفاعلون فيما بينهم لأداء أنشطة تصب في مصلحة مشتركة مع أهداف المنظمة

¹ - نورة علي و موسى محمد، اثر جماعات العمل في السلوك التنظيمي، دراسة ميدانية على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء فرع شندي، رسالة ماجستير تخصص ادارة اعمال، جامعة شندي السودان، 2017، ص 28.

² - انس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار المسيرة للنشر، ط1، عمان، 2011، ص 175.

³ - نورة علي و موسى محمد، مرجع سابق، ص 45.

ولهم قيم محددة وأسلوب منظم ومميز عن غيرهم من الجماعات الأخرى، وللجماعة قائد ولكل عضو دور محدد ومسؤولية والتزام اتجاه هته الجماعة، كما تجمعهم علاقات تضامن وتعاون وشعور بالانتماء وهوية تمثل الجماعة.

الفرع الثاني: خصائص جماعات العمل

تتسم جماعات العمل بعدة خصائص يمكن أن نذكر منها:¹

- من ناحية حجم العمل: حيث تتشكل من عدد من الأفراد الذين يعبرون عن حجمها وأدائها بالكم والنوع ، فكلما كان عددهم كبيراً كانت الجماعة قادرة على سرعة إكمال عدد كبير ومتنوع من المهام المستقلة نسبياً، كما أن لكل فرد في الجماعة دور و صفة وظيفية ترتبط بالسن والخبرة والمؤهل والاستعداد والقدرة.
- من ناحية التفاعل الاجتماعي: باعتبار الجماعة مجتمع مصغر تربطه مجموعة من العلاقات والتفاعلات تؤدي إلى تقوية الترابط وتزيد التلاحم نحو تحقيق الهدف الذي تم تكوين الجماعة من أجله، بمعنى أن الأعضاء يتواصلون فيما بينهم ويؤثرون على بعضهم البعض.
- من ناحية العضوية: الجماعة هيكل تنظيمي يوضح العلاقة بين أعضاء الجماعة وتكون هذه العلاقات مستمرة حتى يتمكن من العمل كوحدة واحدة بوجود قيادة لهذه الجماعة تضمن تماسكها وتفاعلها، فالعضوية هي اعتراف الأعضاء باكتساب الفرد وانتمائه إلى الجماعة.
- من ناحية الأهداف المشتركة: إن للجماعة أهدافاً تسعى لتحقيقها منها ما يتعلق بمستويات أداء العمل في المنظمة وأخرى خاصة بإشباع رغبات الأفراد، فتحقيق هدف فرد من الجماعة يزيد من احتمالية تحقيق أهداف باقي أفراد الجماعة.

¹ - حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار ومكتبة الحامد، الاردن، 2004، ص 92.

- من ناحية المعايير والقواعد التي تتبعها الجماعة: للجماعة مجموعة من القواعد والقوانين والمعايير التي تنظم وتوجه سلوك أعضاء الجماعة وعلى جميع أفراد الجماعة الالتزام بها والعمل تحت نطاقها والتي تكون مكتوبة وموثقة باتفاق جميع أعضاء الجماعة.

المطلب الثاني: أهداف وأنواع جماعات العمل

الفرع الأول: أهداف جماعات العمل

يرتبط تكوين الجماعة بدرجة التجاذب بين أعضائها وذلك من خلال القيم المشتركة والاتجاهات المتماثلة والمستوى الاجتماعي والثقافي والسمات النفسية التي ينظم على أساسها الفرد إلى الجماعة، حيث يرى الفرد أنه من خلال انضمامه للجماعة يتمكن من تحقيق طموحاته وأهدافه الشخصية وذلك بطريقة منظمة وكذا رغبته في تكوين علاقات اجتماعية بناء على درجة جاذبية الجماعة بتحقيق مصالحه الشخصية.

بالنسبة ل Greenberg et all فهو يرى أن الجماعة تتكون وفقا لمجموعة من الأهداف التي ترتبط بتعزيز البقاء حيث يعتقد أن الانتماء إلى مجموعة يعد أمرا ضروريا لتطوير وبقاء البشر، وذلك باعتمادهم على الشبكات الاجتماعية .

ووفقا لنظرية الهوية الاجتماعية فان الانتماء للجماعة يعتبر مصدرا ملهما لتقدير الذات وتحقيق الأولوية للحصول على عضوية الهوية الشخصية للجماعة.

ومن هنا يتشكل للمنتمين للجماعة حس قوي بالانتماء لها، إذ يتصرفون وفقا لاتجاهاتها وأهدافها، فيمكن القول أن الجماعة تلبي حاجة الأشخاص إلى إحساس ايجابي وحافز بتحقيق الذات في إطار الجماعة.

تعدد أهداف جماعات العمل وتنوع سواء من ناحية زيادة فعالية العمل الجماعي وتوزيع وتقاسم الأعباء والمهام بين أعضاء الفريق مما يقلل الضغط على الأفراد ويزيد من قدرتهم على التركيز والانجاز، كما يتيح العمل الجماعي

للأفراد رفع إنتاجيتهم ومردوديتهم لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية ووقت وجيز، فالعمل الجماعي منبر لتحقيق الأهداف المشتركة بشكل فعال.

يشجع العمل الجماعي على تبادل الأفكار والآراء والمقترحات بين أعضاء الجماعة مما يفتح مجالات أوسع للتفكير وإيجاد الحلول وابتكارها.¹

تعتبر المجموعة فضاء للتواصل وبناء الثقة وتعزيز العلاقات مما يزيد شعور الأعضاء الثقة بأنفسهم ورفع قدراتهم التي تعتبر جزءاً لا يتجزأ من الفريق.

العمل الجماعي يساهم في رفع الروح المعنوية للفريق مما يجعلهم أكثر تحفيزاً.

العمل الجماعي يساعد على خلق بيئة إيجابية ويزيد من رضا العاملين مما يعزز خلق بيئة سليمة في العمل.

في الختام يعتبر العمل الجماعي أداة قوية لتعزيز العلاقات وتطوير قدرات الأفراد ورفع روح المعنوية وخلق بيئة عمل إيجابية.

الفرع الثاني: أنواع جماعات العمل

توجد عدة أنواع من الجماعات والتي تصنف بناءً على عدة معايير كطبيعة العلاقات بين أفرادها، والهدف من وجودها ومدى رسميتها والتي سنذكر منها:

1) حسب العلاقات بين أفرادها:

■ الجماعات المرجعية: وهي جماعة تعتبر كدلالة للفرد ومرجع لقياس ذاته وتحديد سلوكه.

■ الجماعات الأولية: تتميز بعلاقات شخصية قوية تشبع الحاجات العاطفية وتساعد في بناء شخصية أفراد الجماعة.

¹ - فاروق عبد الله و محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2005، ص 73.

■ الجماعات الثانوية: تتميز بمجموعة أكبر من الأفراد ويغلب عليها الطابع الشخصي بين أعضائها ويقل شعور التعاطف القوي وهناك علاقة تبادلية بين أفرادها.

(2) **حسب الهدف من وجودها:** تتنوع الأسباب التي ينظم من أجلها الفرد إلى الجماعة، فهناك أكثر من تفسير لرغبة الأفراد بالالتحاق بالجماعة كالبحث عن الاستقرار والأمان والهوية والتقدير والمكانة.¹

(3) **حسب مدى رسميتها:**

■ **الجماعات الرسمية:** يتكون هذا النوع من الجماعة بشكل رسمي وظاهري ، إذ يتحدد دور كل دور بناء على نوع الوظيفة التي يشغلها الفرد في التنظيم وكذا السلوك المتوقع منه وهناك نوعين من الجماعات الرسمية:

- الجماعات الرسمية التي تنشأ بين الرئيسين والمرؤوسين، ويقوم بناء على السلطة التي تربط الرئيس بالمرؤوسين والتي تتمثل في إصدار الأوامر والالتزام بالتبليغ والتنفيذ.
- الجماعات الرسمية التي تنشأ بين مجموعة من المرؤوسين لأداء التزام أو واجب مثل جماعة عمل في قسم معين من اجل انجاز عمل محدد تحت إشراف رئيس معين.

■ **الجماعات الغير رسمية:** تتكون هذه الجماعات صفة اختيارية ، إذ يتوقف انضمام الفرد إليها بناء على إرادته وسعيه للانضمام إليها، كما يمكنه الانسحاب منها بإرادته كجماعات الصداقة والتي تؤسس وفقا لمجموعة من الصفات التي يتشابه فيها أفراد الجماعة كالنسب والوظيفة والمعتقد، وجماعة المصلحة والتي تتشكل من أفراد تجمعهم مصلحة متبادلة أو للدفاع عن أهداف معينة وغالبا ما تتعارض مصالح هذه الجماعة مع مصالح التنظيم ككل.²

(4) **الجماعات المفتوحة والجماعات المغلقة:** هنا نميز بين الجماعات من حيث درجة التغيير ودرجة الرسمية ويمكن الإشارة إليها كما يلي:

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك القعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002، ص96.

² - زاوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر ، الابراهيمية، الدار الجامعية ، عمان، الاردن، 2003، ص101.

■ **ثبات العضوية:** إذ تتميز الجماعات المفتوحة عن المغلقة بالتأقلم السريع مع التغيرات، فهي مستمرة وسريعة في عضويتها، بينما تتميز الجماعات المغلقة بالثبات في العضوية، فنأخذ مثلاً مجموعة من الطلاب الجامعيين الذي يغيرون أقسامهم وأفواج عملهم في كل عام.

■ **أهمية الوقت:** هنا نشير إلى أن عضوية الجماعة المفتوحة سريعة التغير.¹

المطلب الثالث: ديناميكية الجماعة

إن مفهوم الديناميكية يقتضي تضافر الطاقات والقوى وتفعيلها حتى تكون المحركة الناتجة عن كل فرد من أفراد الجماعة وكذا التلاحم والتناغم بينهم ، فالديناميكية هي حوصلة تفاعل القوى الجامعية واندماجها فهي تعبر عن النظام بحد ذاته والذي يتجلى في شكل سلوك ونشاط الجماعة باتجاه أهداف مشتركة وبناء على معايير موحدة.

أجريت عدة أبحاث في مجال ديناميكية الجماعة والتي ركزت على مدى تأثيرها على السلوك التنظيمي والإدارة ككل خاصة تلك المرتبطة بأداء الجماعة وحركيتها داخل التنظيم ونذكر من أمثلة تلك الدراسات.

دراسة "حما وثورث" و دراسات "كوتشي" و "فرينش" التي تناولت دراسة التغلب على مقاومة التغيير و دراسات "تراست" و "دامقورت" على عمال المناجم في بريطانيا ودراسات "وايت" على عمال المطاعم.²

كما نستذكر الدراسة التي قام بها "التون مايو" و كذا "فورت لاون" في الثلاثينات من القرن الماضي، فكل هذه الدراسات قامت بالبحث في حركية الجماعة والتي تركز على القوة المؤثرة داخل الجماعة، إذ تعتبر أن العاملين يعملون إلى تكوين جماعات اجتماعية والتي تؤثر على معنويات العاملين وإنتاجيتهم بحيث تستعمل ديناميكية الجماعة لوصف الجماعة وكيفية تنظيمها وأسلوب إدارتها، أي طبيعة هذه الجماعة وطريقة تنفيذ عملها، كما أنها تتكون أيضا من مجموعة من أساليب مختلفة مثل القيادة والأدوار وغيرها.³

¹ - حريم حسين، مرجع سابق، ص 113.

² - محمد صالح الحناوي و محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية للطبع والنشر والاشهار والتوزيع، مصر، 2004، ص 213-221.

³ - محمد صالح الحناوي، مرجع نفسه، ص 224.

كما أكد "التون مايو" بكل وضوح في تجاربه بها و "ثورن" أن تعاون عدد كبير من الأفراد المتواجدين في نفس المكان يمكنهم من بناء علاقات اجتماعية قوية غير مقصودة بينهم والتي تمثل لهم حافزا اجتماعيا يولد لهم جهدا. كما أن للجماعات وظائف تقوم بها:

1. الوظيفة المتميزة للجماعة، ترتبط بشكلها ارتباطا وثيقا ، أي ترتبط بأسلوبها الجماعي الفريد المتميز.
2. إشباع الفرد لحاجاته من خلال هذه الجماعات.
3. ضبط وتوجيه الأفراد المنتسبين للجماعة.
4. توفر لكل فرد دورا ومهمة يؤديها .
5. تحتوي على معايير مشتركة تتحكم في سلوك أفرادها.
6. تكون للجماعة هدف وطبيعة معينة.

كما انه توجد مجموعة من الدراسات والأبحاث في شأن الجماعات وتكوينها نذكر منها:¹

- (1) الجماعات موجودة في جميع التنظيمات.
- (2) تؤثر الجماعات على سلوك العاملين واتجاهاتهم.
- (3) تؤثر الجماعات في إنتاجية العاملين ومردوديتهم.
- (4) تلبي الجماعات حاجيات العاملين الناقصة والغير تامة.
- (5) تفعل الجماعات عملية الاتصال بينها وبين الأفراد والتنظيم.

ويرى "رونولد لويس" بان ديناميكية الجماعة تقتضي البحث في عمليات التفاعل داخل الجماعات صغيرة، أين يتم إيجاد المبادئ التي تتحكم في تكوينه وعلاقة الأفراد فيما بينهم وعلاقة الجماعة مع غيرها مع الجماعات والنظم السائدة

¹ - مجدي أحمد عبد الله، السلوك الاجتماعي وديناميكيته، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 113.

وكل ما يتعلق من متغيرات تمس الجوانب الديناميكية للجماعة ومن تم ابتكار التقنيات التي من شأنها جعل قرارات الجماعة ذات فعالية.

كما ينظر إلى ديناميكية الجماعة حسب ما تطرقنا إليه على أنها إيديولوجية تتناول الطرق والأساليب المختلفة التي تنظم الجماعات ، وتركز هذه الإيديولوجية على القيادة والديمقراطية وبمشاركة أعضائها في اتخاذ القرارات التي تصب في إشباع حاجات أفرادها.

لهذا فان موضوع ديناميكية الجماعة اخذ نصيا كبيرا للباحثين في العلوم الاجتماعية هذا في محاولة لفهم طبيعة العلاقات الاجتماعية وسلوك الجماعة وأسباب تكوينه في محاولة للإجابة عن: كيف، لماذا، متى و أين؟، حيث استندت نتائج دراستهم إلى الخبرات العامة في أوضاع الجماعة محاولين بذلك إيجاد مواقف علمية وعملية في التنظيمات والأعمال من أجل اكتشاف العوامل التي من شأنها تفعيل دور الجماعات في المنظمات من جهة والعوامل التي قد تحد من تفعيل هذه الجماعات من جهة أخرى.¹

كما يمكن أن نربط ديناميكية الجماعة برغبات الأفراد المنتسبين لها ورغبة قادة الجماعة وتصادم هذه الرغبات مما يحدث نموذجا من القوى التي تصف التفاعل في الجماعة والعلاقات الشخصية القائمة بين أفرادها مما يولد لها خصائص وإبعاد خاصة بها والوظائف التي من شأنها مساعدتها في قيادتها والتي تترجم مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى حدوث ديناميكية الجماعة ومن أهمها:

- شخصية عضو الجماعة.
- الظروف الاقتصادية لعضو الجماعة.
- الظروف الأسرية لعضو الجماعة.
- التجارب الاجتماعية السابقة لعضو الجماعة.

¹ - شفيق رضوان، السلوكية والادارة، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2002، ص 137.

وكل هذه العوامل لها هدف أساسي وهي معرفة القوى التي تؤثر في العلاقات والتفاعلات داخل الجماعة لإحداث التغيير.

يمكن كإجراء تعريفي للجماعة وديناميكيته لأنها تركز على وجود التماسك والانجذاب بين أعضائها باعتبارها مصدر لإلهامهم وإرضاء حاجاتهم فهي تعبر عن قوة الترابط بين أفرادها ومدى تكاتفهم واتحادهم، إذ يعتبر التماسك من المقومات الأساسية التي تعطي للجماعة وجودا وكيانا موحدا يؤثر على سلوكها ويفسر روح الفريق فيها.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على فعالة ديناميكية الجماعة

هناك عوامل مؤثرة على فعالية الجماعة، إما بشكل إيجابي أو سلبي، فإذا ما توفرت تلك العوامل بالشكل المناسب فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق أهداف الجماعة وفقا لما هو مخطط له ففي حالة عدم توفر تلك العوامل لسبب أو لآخر فإن إنتاجية ومردودية الجماعة تقل مما تعيق الأهداف المطلوبة والمنشودة من أعضاء الجماعة، ومن بين هذه العوامل المؤثرة في ديناميكية الجماعة نجد: منها ما يؤثر في بناء جماعة العمل وتحدد درجة فاعليتها ونذكر منها:¹

1. من حيث الوضوح ودرجة القبول لدى جميع الأعضاء.
2. التفاعل والاتصال بما يقتضي التكيف والتناغم بين أعضاء الجماعة مما يولد لديهم شعور الانتماء والانتساب للجماعة.
3. قياس أدوار الجماعة وأنشطتهم لتباين أهداف كل عضو من أعضائها وهنا نتحدث عن الأدوار الرئيسية للجماعة وتتمثل في:
 - أدوار متعلقة بطريقة انجاز العمل .
 - أدوار متعلقة بالمحافظة على الجماعة ووحدتها.

¹ - قهواجي امينة، ديناميكية الجماعة والعمل الفرقي في المنظمة: حالة قسم مركز البحث والتطوير سونطراك، رسالة ماجستير تخصص تسيير المنظمات، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 2007، ص41.

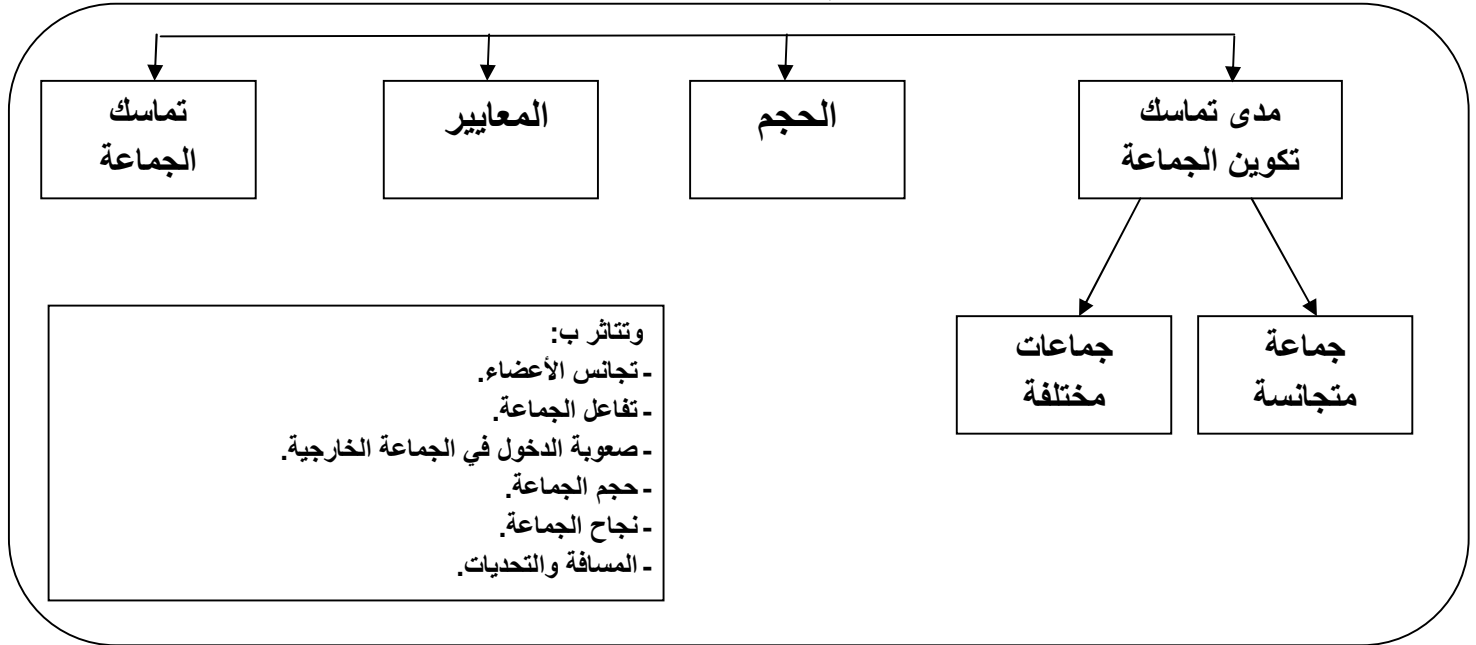
- أدوار تخدم مصلحة الفرد الغير معلنة وهنا يتضح لنا بأنه من خلال تحقيق هذه الأدوار يمكن تحقيق أهداف الجماعة بمحد ذاتها.
4. عامل القيادة بحيث أن القائد يحكم زمام الأمور في الجماعة ويدفعها إلى تحقيق أهدافها، كما يحرص على بناء جماعة متزنة ذات علاقات قوية ويعمل على المحافظة على استمرارية استقرارها.
5. معيار السلوك وهنا نختص بذكر الضوابط السلوكية للجماعة والتي تركز على ثقافتها وبنيتها واتجاهاتها والتي يتم التأكيد على الالتزام بها من طرف أفراد الجماعة ويمثلون لها، إذ يعتبر هذا المعيار أداة ضغط وتأثير على الفرد ليمثل لها ويتوافق سلوكه وتفاعلاته معها وتتفاوت درجة الالتزام بها من فرد إلى آخر، إذ تعتبر بمثابة القانون الداخلي للجماعات والذي يمكن من خلاله ضبط أفرادها.
6. درجة تماسك أفراد الجماعة وترابطهم وتوحدتهم ومدى استعداد كل فرد فيهم لمساعدات أفراد الجماعة فان هذا العامل من أهم وبرز عوامل بناء الجماعة أو تشتتها.
7. فعالية صنع قرارات الجماعة وحل مشكلاتها وهذا بأسلوب جماعي وفردى في آن واحد بحيث ي++ قدرا لحرية المشاركة الفردية في صنع القرارات الجماعية مما ينعكس ايجابيا على فعالية المنظمة وفرص نجاحها.
8. الاتصال وأنماطه في الجماعة إن من أسباب نجاح أو فشل الجماعات هي طريقة انسياب المعلومات وتدفقها وسلاستها في جميع الاتجاهات إذ إن أي شيء يعيق تدفق المعلومات سوق يحد من فعالية الجماعة ونمط الاتصال المرن يساعد على لامركزية السلطة مما يولد للفرد شعورا بحرية المشاركة واخذ التحدي والتعبير عن آرائه وهذا ما يزيد من حيوية عمل الجماعة.
9. وجود أفراد من الجنسين أعضاء في نفس الجماعة وهذا قد يؤثر إما سلبا أو إيجابا على الجماعة إذ إن هذا الاختلاف يطور وينصب اتجاهات التمييز لدى كل جنس نحو الجنس الآخر مما يؤثر سلبا على تماسك الجماعة.

10. كفاءة ومهارات أعضاء الجماعة كلما تميز أعضاء الجماعة بقدرات وكفاءات لتحقيق أداء أفضل

للجماعة كما إن التوزيع العادل لهذه القدرات والمهارات يضمن تطور أداء الجماعة وهذا من خلال التركيز

على التدريب والتكوين المستمر لأعضاء الجماعة.

الشكل رقم 1-1: العوامل المؤثرة في أداء الجماعة



المصدر: محمد إسماعيل منصور العريفي، السلوك التنظيمي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، ط2، صنعاء، 2013، ص162.

المبحث الثالث: تأثير القيادة الفعالة على جماعات العمل

المطلب الأول: تعريف ومتطلبات القيادة الفعالة وأساليبها

الفرع الأول: تعريف القيادة الفعالة

تعددت تعاريف القيادة الفعالة واختلفت من حيث التوجه والفكر باعتبارات وجود القادة في كل درجات السلم التنظيمي يعتبر جزءاً لا يتجزأ من نجاح المنظمة، فالقيادة الفعالة هي حجر الأساس لتحقيق أهداف الفريق والارتقاء بإمكانياتهم، فهي تدور حول كيفية تنفيذ الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة كما تتضمن تحديد أسلوب و ثقافة تلك المؤسسة.

كما تجدر الإشارة إلى إن القيادة الفعالة تختلف عن الإدارة وهيكلها التنفيذية من ناحية الجوهر، فالمدير يشرف على الأمور كما القائد فيتمتع بمهارات قيادية فعالة كقوة التأثير على مرؤوسيه والإبداع والتخطيط وتأمين الموارد والبحث عن الأخطاء وتصحيحها والتعاون مع فريقه وتحفيزهم.

عرفت كلية هارفارد القيادة الفعالة بأنها القدرة على التأثير بنجاح ودعم فريق أو مجموعة من الأشخاص، فهي ليست مجرد تفويض من الأعلى بل إن القائد الفعال هو مفاوض ناجح إذ لديه فهم عميق وقدرة على نقله للآخرين. كما أن تكييف أساليب القيادة مع موقف معين بإعطاء المفاوض الفرصة لمعرفة متى يتمسك بموقف ما ومتى يتنازل عنه لصالح الحصول على اتفاق قوي، فعندئذ اتخاذ القرارات والمفاوضات يؤخذ في الاعتبار خياراً واحداً أو اقتراحاً معيناً مما يجعله يتسم بالعقلانية والرشاد وهي من الصفات الأساسية والمميزة للقائد الفعال.¹

¹ - المكاوي، عاطف عبد الله، القيادة الادارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012، ص114.

الفرع الثاني: متطلبات القيادة الفعالة

باعتبار القيادة الفعالة عملية محورية في نجاح المؤسسات فإنها تشمل مجموعة من المتطلبات تكمن في صفات ومهارات ضرورية للقائد الناجح ونذكر منها:

1. قيادة الذات قبل قيادة الآخرين: فالقائد هو المصمم والمخطط الأول لبناء حياته وخطة مستقبله ونجاحاته أو فشله ومن هنا يمتلك ذكاء وقدرة تحليلية وتخطيطية، فيعرف كيفية التعامل مع قدرته واكتشاف مواهبه حتى يستطيع عكسها على غيره، فمن صفات القيادة الثقة بالنفس والقدرة على الإقناع، مهارات التكيف والتأقلم مع المتغيرات فبمجرد معرفته لنفسه يسهل عليه التعرف على الآخرين، كما انه يتعلم من أخطائه ويتحمل مسؤولياتها فهو يمتلك مجموعة من الدوافع كدافع الانجاز ودافع القوة والإرادة، وهنا يملك مجموعة من المهارات الأساسية للقيادة الفعالة:¹

أ) **المهارات الإنسانية:** وهي قدرة التفاعل مع الآخرين وخلق فرص العمل كفريق بين الأفراد في المنظمة وهذا من خلال توفير شروط ملائمة للعمل الجماعي وبناء علاقات إنسانية تكون دافعة لبث روح الفريق بالإضافة إلى حسن الإصغاء والاستقبال.

ب) **المهارات الفكرية:** وهي معرفة بناء السيناريوهات وتصورات من شأنها توضيح رؤية الأمور والأبعاد المختلفة لبيئة عمله التي يديرها كالقدرة على وضع الأهداف وتوجيه المرؤوسين نحو تحقيقها وذلك وفقا لأسلوب عملي ومنهجي يحسب في صالح المؤسسة والقدرة على التعرف على مشاكل ومعوقات التوزيع الحسن للمسؤوليات وتفويض السلطات ومتابعة تنفيذها.

¹ - إبراهيم الفقي، سحر القيادة، دار اليقين للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2008، ص63.

ج) **المهارات الفنية:** ويتعلق الأمر بالقدرة على فهم نوع العمل وطبيعته، فمثلا مدير المبيعات والتسويق

ينبغي إن يكون ملما بقواعد السوق والخطط التسويقية ومدير الموارد البشرية ينبغي إن يكون بمعرفة

واسعة بإجراءات ووظائف وسياسات تسيير الموارد البشرية.

د) **المهارات الإدارية للقائد الفعال:** تختلف حسب المستوى الإداري والمواقف القيادية، فالقيادة الناعمة

تركز على التواصل والتعاون والتفاعل الفعال والاستعداد الكامل لسماع مرؤوسيه وتبادل وجهات النظر

معهم، والاطلاع على مقترحاتهم واحترام آرائهم لا مشاعرهم، بينما القيادة الصلبة تركز على اتخاذ

القرارات الصعبة والتحكم بالوضع بقوة وثبات وينبغي على القائد إن يكون قادرا على استخدام النمطين

بشكل متوازن وفقا للظروف والمتطلبات القيادية.

إن القيادة الفعالة هي مفتاح لتحقيق التغييرات الايجابية في الممارسات الإدارية وجعلها تتماشى مع التحديات

المتسارعة لبيئة متطورة متصاعدة، فامتلاك المتطلبات والمهارات القيادية يعد أمرا حاسما لتحقيق القيادة الفعالة والنجاح

المؤسسي فيعتبر القادة الفعالون عنصرا أساسيا لبناء مجموعات وفرق قوية ومتماكسة تعمل على تحقيق الأهداف

المشتركة وتساهم في فعالية وكفاءة الأداء الجماعي للعمل.¹

القادة الناجحون يتمتعون بمهارات بناء فرق عمل قوية وتحفيزها ورفع روح المعنوية فيها، يتعين على القائد أن

يتحلى بمهارات الاتصال والتفاعل الفعال والإشراف ودعم تطور الموظفين ورفع كفاءاتهم والحزم في اتخاذ القرارات

الصائبة والهادفة للمنظمة.

¹ - بوب نيلسون، القيادة والتأثير، تر: مكتبة جرير للترجمة والنشر، السعودية، 2001، ص132.

الفرع الثالث: أساليب القيادة الفعالة

يعتمد القائد الفعال على أساليب قيادية سليمة بحيث يقوم مرؤوسيه إلى تحقيق أهداف فريقه ورفع كفاءته وبق الروح المعنوية فيه وتدعيمه كما يعمل على توليد التفاعل الاجتماعي وتطبيق المبادئ الأساسية لمجموعاته، فأفضل قائد هو الذي يستحوذ على قلوب فريقه، فتكون له محبة واحترام وثقة منهم.

ترتكز القيادة الفعالة بوجه عام على عنصرين أساسيين هما:¹

يتمثل العنصر الأول بالصفات الشخصية للقائد وهي مولودة بالفطرة لديه باعتبارها سمات موروثه، كما يكتسبها الفرد من خلال التنشئة الاجتماعية ويطورها بتفاعله مع البيئة المحيطة به، أما العنصر الثاني فيتعلق بالمبادئ التي تعد بمثابة قواعد يتبعها القائد حتى يحقق النجاح المنتظر للقيادة.

فالقيادة الفعالة تعتمد على قدرة القائد في إحداث التأثير على أفكار المرؤوسين واتجاههم وسلوكهم، وذلك من خلال الاتصال الفعال الذي يمكنه من توجيههم نحو تحقيق الأهداف المسطرة، وبوجه خاص يمكن تحديد واجبات القائد الفعال وأساليب قيادته الناجحة ومبادئها فيما يلي:

I. بناء القدرات المؤسسية للمنظمة: وتتمثل في قدرة القائدة على الرفع من إمكانيات مجموعته وفريقه حتى يتمكن من الوصول إلى تحقيق مهامهم بفعالية مما يرفع كفاءتهم من جميع النواحي وهذا من خلال مجموعة من الخطوات أهمها:

(1) الاهتمام بالتدريب والتكوين لرفع كفاءة الفرد: يعمل القائد بصفة دورية على التخطيط لوضع برامج ودورات تدريبية وتكوينية لازمة وضرورية للمرؤوسين وذلك بما يتماشى مع الاحتياجات المصرح بها في خطة المنظمة فبرنامجه يقتضي إعداد البرامج المتنوعة، وعقد المناقشات والمناقشات وتنظيم المسابقات وتقديم المكافآت للمتفوقين في البرامج التدريبية وتوفير الظروف الملائمة كالاتتمام بالمستوى المعيشي

¹ - عارف حسين ناجي، السلوك التنظيمي، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص 125-131.

والأحوال الصحية والتعرف على مشكلات ومعوقات التدريب، كما يعمل القائد على تحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية عن طريق توصيف الوظائف والأعمال ومقارنتها بمؤهلات وخبرات شاغليها، والاعتماد على معدلات الأداء وتقارير الكفاءة وأراء المرؤوسين والعاملين أنفسهم.

(2) تحقيق النظام والانضباط: يسعى القائد الفعال على غرس النظام والانضباط بين مرؤوسيه وذلك من خلال فرض الالتزام بالقواعد الداخلية وضبط سلوكهم بحيث ينمي لديهم الحس بالمسؤولية.

(3) رفع الروح المعنوية للمرؤوسين: يركز القائد على الحالة النفسية والمعنوية والعقليات والانفعالات لأفراد المجموعة التي تعكس سلوكهم وتصرفاتهم، والتي من شأنها إن ترفع أو تخفض من رغبتهم في التعاون داخل المجموعة، فالروح المعنوية تتجسد في مجموع التفاعلات للمشاعر والاتجاهات وحماس العاملين واهتمامهم بعملهم وتظهر نتائجها من خلال المبادرة والإبداع والابتكار والتعاون بين أفراد المجموعة وامتناعهم للأوامر والتزامهم بالتعليمات، فهنا تكون الأهداف مشتركة ومترابطة بين ما هو خاص بالعمل وما هو في مصلحة المنظمة ، وتعد الروح المعنوية العالية للفريق من أهم فواعل النجاح، فهي تبث الحماس في أفراد الفريق وتزيد من قدراتهم على مجابهة المتاعب والعقبات وزيادة الثقة بينهم.

II. دعم الشفافية في بيئة العمل: ¹

ويتم ذلك من خلال تكوين فريق العمل بجمعه مصالح وأهداف مشتركة ويتصف هذا الفريق من مجموعة من السمات ويشترك في انجاز العمل أو نشاط محدد ويعتمد على أسلوب المشاركة والمبادرة من اجل تحقيق أهداف الأعضاء والمنظمة ، كما يعتمد أسلوبا ديمقراطيا وذلك من خلال اطلاع المرؤوسين على الحقائق المرتبطة بالعمل واطلاعهم على ما يصدر من قوانين واللوائح المنظمة لسير العمل بصفة مستمرة وتعزيز وعيهم بطبيعة وأهمية العمل من خلال تنظيم ندوات ومؤتمرات ومحاضرات ومجموعات للتدريب وذلك لمتابعة التطورات العملية في مجال تخصصه.

¹ - عامر كيدر، تأثير القيادة الادارية على اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير تخصص ادارة اعمال، جامعة اكلي محمد اولحاج، البويرة، الجزائر، 2015، ص 99.

كما سبق يتضح لنا العلاقة القائمة بين القائد ومجموعته من خلال مساعدتهم في تحقيق رغباتهم وأمالهم واتجاهاتهم وهذا في إطار تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والأفراد معا.

المطلب الثاني: الفرق بين المدير والقائد

إن مصطلحي المدير والقائد ليسا مترادفين، يتمتع المدير بمهارات التخطيط والتنظيم والرقابة وما إلى ذلك، في حين يتمتع القائد بالقدرة على التأثير على الآخرين، في الواقع قد يفتقر القائد إلى مهارات المدير. وأيضا لفهم الأدوار التي يلعبها المدير بشكل كامل يجب علينا أن نضع أنفسنا في الإطار الملموس للأنشطة التي يقوم بها هذا الأخير لإنجاز مهمته في الشركة.

كل مدير يشغل منصبا في بنية نظام أو يعمل معه ينظر إليه ويتوقع منه مجموعة منظمة من السلوكيات المرتبطة بمنصبه أو بموقعه في المنظمة.¹

ويرى بعض المؤلفين إن القيادة جزء من الإدارة أو أحد الأنشطة الإدارية والتي يسميها الإدارة، وهي وظيفة تتألف من خمس فئات رئيسية من الأنشطة: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة، ويقصد بالقيادة كل الأنشطة التي تهدف إلى الحصول على أفضل منفعة ممكنة من موظفي الشركة، فبالنسبة له للقيادة فن يعتمد على الصفات الشخصية وعلى معرفة المبادئ العامة للإدارة.

من هنري فايول إلى هنري ميتزيرج، اتخذ هـ. ميتزيرج في أوائل السبعينات موقفا ضد عمل هـ. فايول ، وكان يعتقد إن الأنشطة والوظائف التي وصفها فايول لم تكن كافية لوصف ومعالجة العمل اليومي والحقائق للمدير. وقد وصف ميتزيرج عمل المدير في عشرة أدوار صنفها إلى 3 فئات مختلفة وجوهريّة:²

❖ الفئة الأولى: الإدارة العلائقية (الشخصية)، وهذه هي الأدوار التي تتعلق بالعلاقات مع الآخرين وتنبع مباشرة من السلطة الرسمية للمدير.

¹ - Warren benis, on becoming à leader, messachusetts, addition, wesley, 1989, p45 in bergran 1997.

² -khelassi réda, précision du management, houma eddition, alger, 2011, p 258-287.

أ. دور الرمز: يتمثل في تنفيذ مهام تمثيلية واحتفالية داخل القيم أو المنظمة (مهام ذات طبيعة قانونية أو اجتماعية).

ب. دور القائد: يتضمن مسؤولية توجيه وتنسيق المهام وتحديد العلاقات مع الرؤوسين بحيث يتم تحقيق أهداف المنظمة.

ت. دور الاتصال: يتعلق بإنشاء مصادر المعلومات داخل المنظمة وخارجها، بما في ذلك العلاقات مع العملاء وأعضاء مجلس الإدارة والموردين... الخ، وبالتالي فهو يعمل كحلقة وصل بين المنظمة والعالم الخارجي.

❖ الفئة الثانية:

أ. الأدوار المعلوماتية: يقوم المدير ببناء شبكة من الاتصالات تسمح له باستقبال ونقل كميات كبيرة من المعلومات، هذه المعلومات المطلوبة والمستخدمة تقود المدير إلى لعب ثلاثة أدوار معلوماتية.

ب. دور المتلقي: يصبح المدير بمثابة مركز للمعلومات الداخلية والخارجية في المنظمة.

ت. دور المرسل (المخير): هنا يكون المدير مسؤولاً عن المشاركة والتوزيع مع الأعضاء الآخرين في المنظمة.

ث. دور المتحدث الرسمي: يقوم المدير بإصدار بيانات رسمية موجهة إلى أشخاص خارج الشركة، من خلال الخطب أو التقارير أو وسائل الإعلام.

❖ الفئة الثالثة: أدوار صنع القرار: يمكن للمدير أن يلعب أربعة أدوار مختلفة:

أ. دور رجل الأعمال: يجب على المدير إن يسعى إلى تحسين لأداء المنظمة من خلال اتخاذ مبادرة مشاريع جديدة أو تحديد التغيرات اللازمة، فهو يسعى ويجدد الفرص التي تقدم المنظمة من أجل تطويرها.

ب. دور صانع السلام المنظم: يجب على المدير حل النزاعات المختلفة التي قد تنشأ بين الموظفين، أو بين الأقسام

والوظائف، وعليه باعتباره منظماً إن يكتشف الانحرافات في عمل المنظمة ويقوم بتصحيحها في الوقت المناسب.

ت. دور موزع الموارد: ويكون المدير مسؤولاً عن تحديد توزيع الموارد المتاحة وحجم كل تخصيص.

باعتباره مديراً ومستخدمًا عقلانياً لموارد المنظمة يجب عليه ضمان التوزيع الجيد للموارد بحيث يكون لدى كل شخص الموارد التي يحتاجها لتحقيق أداء أفضل.

ث. دور التفاوض: يقوم المدير بعرض القسم والشركة نفسها عند التفاوض مع الشركاء الخارجيين.

تجدر الإشارة إلى إن المدير الذي لا يقوم بكل هذه الأدوار العشرة ربما لا يقوم بوظيفته بشكل جيد، ومع ذلك قد يكون المدير أكثر مهارة أو أكثر إقناعاً في أدوار معينة مقارنة بأدوار أخرى، وهنا يعتمد على خلفيته وشخصيته والمنظمة التي يعمل بها مسيرته المهنية.

القيادة هي أحد الأدوار العشرة ويشكلاً أكثر دقة أحد الأدوار الثلاثة للعلاقة بالنسبة لمينتريج، القيادة هي مجموعة الأنشطة التي يقوم بها المدير اتجاه زملائه، وبالتالي فإن تعريفه واسع جداً.

إن الهدف الأساسي للقيادة هو تحقيق التكامل بين مصالح الأفراد وأهداف الشركة، وفي هذا الدور يظهر التأثير بشكل أوضح ويظهر قدرته على ممارسة السلطة بشكل أسهل، إن السلطة الرسمية التي يمارسها تمنحه قوة محتملة كبيرة، وكلن قيادته هي التي تحدد مقدار هذه القوة التي ستصبح حقيقة واقعة القيادة والإدارة هما مصطلحات يستخدمان في كثير من الأحيان بالتبادل، مع ذلك فإن هذين المصطلحين يصفان في الواقع مفهومين مختلفين.

القيادة هي أحد جوانب الإدارة (وران بيس، ص 66)¹ الهدف الرئيسي للمدير هو تعظيم إنتاج المنظمة من خلال التنفيذ الإداري وللقيام بذلك يجب على المدير إن يتولى الوظائف المذكورة أعلاه ل هنري فايول.

القيادة هي جزء مهم من كونك قائداً، ولا يمكن للمدير إن يكون قائداً فقط، بل يجب إن يكون لديه أيضاً سلطة رسمية ليكون فعالاً، القائد أكثر عاطفية من المدير "إن الرجال يحكمهم عواطفهم وليس ذكائهم"².

¹ -fenton jhon, 11 ways pour stimuler la performance de votre entreprise.

² -business mansarine, 1990, p113.

القائد الناجح هو الذي يساعد على بناء الثقة في الناس حتى يصبحوا قادرين على الاعتماد على أنفسهم بشكل متزايد واختيار أفضل الخيارات بناء على النتائج الجماعية المرجوة، ذلك يجب على القائد الناجح أن يعرف كيفية جعل الناس يتفوقون من أجل تحقيق أقصى قدر من النتائج مع الحد الأدنى من الإشراف.¹

يستخدم العديد من القادة نهج "إدارة النشاط وليس إدارة النتائج" الفرق بينهما يكمن في مسؤولية الموظف والتزامه بتحقيق النتائج المتوقعة لكي يصبح الموظف مسؤولاً يجب على القائد أن يشرح بشكل كامل ومتكرر الأسباب التي دفعته إلى اتخاذ إجراء معين.

يتم تعيين المدير حسب التسلسل الهرمي الخاص به في الشركة، يمثل حالة معينة وبالتالي يشير إلى مبدأ التسلسل الهرمي والشرعية .

في رأي ماكس فيبر فان سلطة الزعيم في المنظمة هي ذات طبيعة قانونية عقلانية، لأنها سلطة غير شخصية تمارس على أساس الوصفات القانونية.

إن العلاقة بين القائد (المدير) والمرؤوس هي علاقة وظيفية في الأساس أي إن الإنسان لا يطيع القائد بل السلطة القانونية التي تجسدها.

يتم التعرف على القائد على هذا النحو من قبل أعضاء الفريق، وهو اعتراف وليس مكانة، ويستمد قوته من العلاقات التي يقيمها مع الأعضاء الآخرين في المجموعة، الذين يعترفون بسلطته الرسمية، ويضمن دور التواصل والتحفيز والثقة والالتزام والرؤية والاستماع والتعاون والأصالة.

فالزعيم إذن يشير إلى مبدأ الشرعية، وقوة الزعيم تكمن في القيم التي يجسدها، أما الصفات والكاريزما التي يتمتع بها الزعيم فهي التي تجعله يحظى بالإعجاب.

¹ -khelassi réda, op-cit, p292.

الجدول رقم 1-1: المقارنة بين خصائص القائد والمدير

القائد	المدير	
رؤية طويلة ، أكثر ديناميكية وطموحا، فهو يعرف ما يجب القيام به	رؤية قصيرة المدى، فهو يعرف ما يجب عليه فعله	الرؤية
إطلاق التحديات، تأثير، تحفيز، توجيه، التواصل، إعطاء صورة ايجابية للمستقبل.	إدارة وتنظيم، تنفيذ المهام وفقا للإجراءات ، تحمل مسؤوليات التخطيط.	الوظيفة
مصالح الفرد، تشجيع الإبداع والمخاطرة، الحفاظ على الرفاهية في العلاقات الشخصية.	العمل الجماعي، المرونة، الكفاءة	العلاقة مع الموظفين

المصدر: khelassi réda, op-cit, p292.

المطلب الثالث: أثر القيادة الفعالة على جماعات العمل

تلعب القيادة الفعالة دورا حيويا في تحسين أداء جماعات العمل وتعزيز تماسكها وفقا لدراسة نشرت للبحوث والدراسات العلمية، فان نجاح القائد في تحديد اتجاهات الفريق وتنظيم أعضائه يسهم بشكل كبير في تحسين أداء الفريق.

تشير الدراسة إلى إن عمليات القيادة الفعالة تمثل العامل الحاسم في نجاح الفرق التنظيمية حيث تساعد على: ¹

- تحديد أهداف واضحة: يساعد القائد الفعال الفريق في توزيع المهام بشكل مناسب بين أعضاء الفريق، مما يضمن استخداما أمثل للموارد البشرية.

- تحفيز الأعضاء: يشجع القائد الفعال أعضاء الفريق على تقديم أفضل ما لديهم من خلال التحفيز والتقدير.

- تعزيز التواصل: يسهم القائد في فتح قنوات اتصال فعالة بين أعضاء الفريق مما يعزز من التفاهم والتعاون.

¹ - الرزعي مُجد، دور القيادة الفعالة لفرق العمل في تعزيز التماسك التنظيمي، دراسة ميدانية ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 2021، ص++.

- التعامل مع التحديات: يظهر القائد الفعال قدرة على مواجهة التحديات وحل المشكلات التي قد تواجه الفريق.

المطلب الرابع: نماذج ناجحة في القيادة الفعالة

على مر القرون كان هناك العديد من الأشخاص الذين تمثلوا في القيادة المؤثرة وقادوا الناس وأحدثوا تغييرات كبيرة في المجتمع وسوف نتطرق لبعض النماذج القيادية الناجحة في التاريخ:

1. **غاندي ماهاتما:** ولد في الهند وهو مبتكر فلسفة اللاعنف في الحياة السياسية، لقب بـ "المهاتما" أي النفس العميقة أو القديس، تمتع بالكثير من التقدير والاحترام لدى الهنود وعرف العالم من خلال نضاله من أجل الحرية والمساواة والعدالة، استطاع إن يصبح الزعيم الهندي الأكثر شعبية ومصدقية وكسب قلوب واحترام الهنود وبرز كمُدافع عن الصناعات المحلية التي كانت تواجه بمضاربة ساحقة من الصناعات الأجنبية ، كان رمزاً للقائد المناضل بحيث استطاع إيصال أفكاره بصورة واضحة ومقنعة.

2. **نموذج لوين وايت 1939:** قام هذا النموذج بتحديد ثلاثة أنماط للسلوك القيادي وهي:

- النمط الديمقراطي: والذي يركز على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف.
- النمط الاستبدادي: الذي ينفرد فيه المدير بكل المهام دون مشاركة الآخرين .
- النمط المتساهل: الذي يترك حرية اتخاذ القرارات للمرؤوسين دون أي تدخل، في حين توصلوا إلى إن أفضل نموذج لتحقيق الأهداف هو النمط الديمقراطي.

3. **نموذج نظرية هالبين:** يعتمد هذا النموذج على بعدين، أين يهتم الأول ببنية التنظيم وتحقيق الأهداف، أما البعد الثاني فيهتم بحاجات الأفراد وعلاقتهم داخل التنظيم محاولاً بث روح الثقة والاحترام بينهم.

ظهرت أربعة أنماط قيادية من هاذين البعدين وهي:

- الاهتمام بقيادة الفريق، وهنا يكون التركيز على الإنتاج وبناء العلاقات الإنسانية.

- الاعتماد على قيادة متسلطة هنا يكون التركيز مرتفعاً بالإنتاج ومنخفضاً ببناء العلاقات.
- قيادة إنسانية، نلاحظ اهتماماً منخفضاً بالإنتاج ومرتفعاً ببناء العلاقات الإنسانية.
- قيادة ضعيفة اهتمام منخفض بالإنتاج ومنخفض ببناء العلاقات الإنسانية.

الجدول رقم 1-2: نمط قيادة الفريق

الاعتماد على قيادة متسلطة هنا يكون التركيز مرتفعاً بالإنتاج ومنخفضاً ببناء العلاقات.	الاهتمام بقيادة الفريق وهنا يكون التركيز على الإنتاج وبناء العلاقات الإنسانية (قيادة فعالة)
قيادة إنسانية نلاحظ اهتماماً منخفضاً بالإنتاج ومرتفعاً ببناء العلاقات الإنسانية.	قيادة ضعيفة ، اهتمام منخفض بالإنتاج ومنخفض ببناء العلاقات الإنسانية.

المصدر: من إعداد الطالبتين

أشار هذا النموذج الموضح في الجدول أعلاه إلى أكثر الأنماط فعالية وهو نمط قيادة الفريق.

4. نموذج مهاتير مُجَّد: تعتبر التجربة التنموية الماليزية تجربة ناجحة والتي ارتبطت بدور القيادة السياسية إبان حكم

مهاتير مُجَّد ، أين حققت تنمية شاملة لكل من المظاهر السياسية والاقتصادية والاجتماعية بالموازاة بين الأهداف الكمية والنوعية وتحقيق العدالة بين المناطق في مجال التنمية المادية، كما جعلت الإنسان محور النشاط التنموي وأدائه ، وانتهجت ماليزيا إستراتيجية الاعتماد على الذات بدرجة كبيرة من خلال الاعتماد على سكان البلاد الأصليين.

إن معايير مُجَّد بات نموذج ناجحاً كقائد سياسي نهض بشعبه ودولته بتنمية شاملة حتى غدت التجربة الماليزية تجربة يحتذى بها، وهذه القادة الكاريزمية تدعوا إلى التأمل في تجربته الرائدة التي بدأ بتمرده أمام قادة حزبه الذين دمروا الأخضر واليابس في وقت عصيب للبلاد، إلا أنه بإصراره وطموحه وحنكته استطاع انتشال بلاده وشعبه بما فيهم قادة حزبه.¹

¹ - محمود جودت قبحا - إبراهيم أبو جابر، دور القيادة السياسية في التنمية بدولة ماليزيا، مهاتير مُجَّد نموذجاً، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مجلد السادس، العدد 15، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2022، ص 29-39.

5. نموذج طاتباوم و شهيدت في القيادة: قام كل مهما بوضع إطار عام للسلوك القيادي الذي يمكن المديرين

من معالجة المواقف التي تواجههم، حيث استخلص عدة أنماط قيادية يختار المدير منها الأنسب له حسب

الظروف التي يواجهها حيث تكون أمامه فرصة لاختيار النمط القيادي الملائم لكل ظرف، وأكد الباحثان

على مجموعة من العوامل التي تساعد على قيام النموذج الأمثل فيما يتعلق بحسن الاختيار بقوة القائدة نفسه

وبمروؤوسيه وظروف الحالة التي يواجهها:¹

إن هذا النموذج يميز أنواع السلوك القيادي على أساس مقدار الحرية التي يمنحها القائد لمروؤوسيه في اتخاذ القرارات،

حيث يتم تصنيف السلوك القيادي إلى سبعة أنواعه على أساس المشاركة في اتخاذ القرارات:

وهذه الأصناف تندرج على استمرارية معينة من قائد دكتاتوري إلى قائد ديمقراطي وهذا حسب درجة السلطة

ودرجة الحرية المتاحة:

1. القائد يتخذ القرار ويعلمه على مروؤوسيه.

2. القائد يتخذ القرار بنفسه ويحاول إن يحصل على تأييد مروؤوسيه.

3. القائد يعرض أفكاره على مروؤوسيه.

4. القائد يتخذ قرارات مبدئية قابلة للتعديل بعد مناقشة المرؤوسين.

5. القائد يعرض المشكلة ويطلب الاقتراحات من المرؤوسين ثم يتخذ القرار.

6. القائد يحدد المشكلة ويبين حدود الإمكانيات المتاحة لحلها ويطلب من الجماعة اتخاذ القرار.

7. الجماعة تحدد المشكلة وتقتراح الحلول البديلة وتختار الحل المناسب في إطار الإمكانيات المتاحة التي يحددها

المدير.²

¹ - سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الادارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي، مجلة البحوث الامنية، العدد 23، الرياض، السعودية، 2001، 73.

² - احمد عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، النشر العلمي والمطابع، الطبعة الاولى، الرياض، السعودية، 2005، ص34.

خلاصة الفصل الأول:

توصلنا من خلال الفصل إن القيادة الفعالة هي مفتاح لتحقيق التغيرات الايجابية لجميع الممارسات الإدارية باعتبارها تمتلك متطلبات المهارة القيادية لبناء مجموعات وفرق قوية ومتماسكة تعمل على تحقيق الأهداف المشتركة وتساهم في فعالية الأداء الجماعي للعمل، فالقيادة الفعالة تعبر على قدرة القائدة في إحداث التغيير والتأثير على المرؤوسين وسلوكهم وذلك من خلال أساليب قيادية متميزة تقتضي بناء القدرات المؤسسية للمنظمة من خلال التركيز على الرفع من إمكانية جماعات العمل وصولاً إلى تحقيق مهامهم بكفاءة وفعالية وهذا بالاهتمام بالتدريب والتكوين وتقديم المكافآت والتحفيزات ورفع الروح المعنوية للمرؤوسين مع تحقيق النظام والانضباط.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة الفصل الثاني

لا يمكن لأي باحث الشروع في بحثه دون التطلع في الدراسات السابقة والتي تعتبر إرثا نظريا لبناء البحث واعتمادها لمعرفة علاقة القيادة بالجماعات، حيث تساعد هذه الدراسات لإعداد استمارة الاستبيان المعتمدة في الجانب التطبيقي.

المبحث الأول: الدراسات المحلية

1-دراسة مجبر أمين، 2019

بعنوان: "تأثير أسلوب القيادة في إدارة التغيير" دراسة حالة مجمع شركة حسناوي.¹

يعتبر الهدف الأساسي من هذا البحث هو التركيز على أسلوب القيادة التحويلية ودوره في التأثير الإيجابي على سلوك العمال وتحقيق الرضا الوظيفي وزيادة الأداء العمال، وهذا من أجل تسليط الضوء على الخصائص الضمنية التعسة الأساليب القيادة التحويلية الإجرائية، وعدم التدخل ودور كل واحدة في زيادة مخرجات عملية التغيير على مستوى العمالة كرضاهم الوظيفي ومدى استجابتهم للتغيير وكذا أدائهم وسلوكهم الوظيفي، وهنا يقوم صانعي القرار أي القادة بتبني الخاصية الموافقة الأثر الإيجابي عليه.

أظهرت نتائج الدراسة إن خاصية الاعتبار الفردية للقيادة التحويلية هي الأكثر تأثيرا واستجابة لأفراد التغيير.

أما بالنسبة للرضا الوظيفي فخاصية المكافأة المشروطة للقيادة الإجرائية هي الأكثر تأثيرا عليه.

ومنها استخلص الباحث إن خاصية الاستشارة الفكرية للقيادة التحويلية هي أكبر مؤشر مزدوج على زيادة السلوك والأداء الوظيفي.

¹ - مجبر أمين، تأثير اسلوب القيادة في ادارة التغيير: حالة مجمع شركات حسناوي دكتوراه العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2019.

2-دراسة حيدر عمار (2014-2015)

بعنوان: "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية".¹

حيث سعت هذه الدراسة لبلوغ الأهداف التالية:

- التعرف على القيادة الإدارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة محل الدراسة.
- تبسيط محتوى نظريات القيادة الإدارية المختلفة وتحديد التباين مما قد يساعد مدراء المؤسسات الجزائرية في تطوير وتنمية المهارات القيادية وذلك من خلال الاستفادة من الأفكار والنتائج التي توصلت لها مختلف الدراسات.
- تحديد المهارات القيادية الواجب توفرها في القادة الإداريين ليؤدو مهامهم بفعالية وكفاءة وهذا من أجل التأثير الإيجابي في مجموعة العمل، كانت إشكالية الدراسة تدور حول ما مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز؟.
- لقد اعتمد الباحث على استخدام الاستبيان وطبقه على عينة عشوائية بنسبة 17% من مجتمع الدراسة المكون من 64 موظفا واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في استخلاص النتائج وقد خلص الباحث إلى النتائج التالية:
- أكدت وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي.
- تبين وجود علاقة طردية بين نمط الإشراف السائد وبناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
- ولقد ساعدت هذه الدراسة في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية من خلال الخلفية النظرية المعتمدة وكذا التعرف على المصادر البحثية التي تناولت موضوع القيادة وفرق العمل.

¹ - حيدر عمار، تأثير القيادة الادارية على اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية حالة مؤسسة سونلغاز، مديرية التوزيع، الأغواط، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة البويرة، 2014/2015.

- عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية حول ممارسة القيادة التشاركية (السن ، المستوى التعليمي، الخبرة) في تحسين أداء العاملين.

المبحث الثاني: الدراسات العربية والأجنبية

المطلب الأول: الدراسات العربية

1-دراسة محمد زكي العامودي 2013

بعنوان: "مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية".¹

تكمن إشكالية الدراسة في: ما مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وما علاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادة الإدارية في سلطة الترخيص بقطاع غزة؟

حيث سعت هذه الدراسة لبلوغ الأهداف التالية:

- التعرف على واقع الممارسات القيادية في دوائر الترخيص وأهميتها بالنسبة لموضوع الدراسة.
- التعرف على النمط القيادي السائد لدى مدراء الترخيص وأثره على أداء المهام الوظيفي في دوائر الترخيص.
- الوقوف على أنماط القيادة ومدى فعاليتها وتحديد العيوب القصور فيها للوصول لأفضل الأنماط القيادية في ظل بيئة العمل السائدة.

- التعرف على دور القيادة في ظروف بيئة العمل يتعثر فيها تطبيق اللوائح والقوانين.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستمارة في جمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من 70 موظف بجميع المستويات الإشرافية والدرجات الوظيفية.

توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- بينت الدراسة أن نمط القيادة الديمقراطي هو النمط السائد لدى العاملين بسلطة الترخيص.

¹ - محمد زكي العامودي، مستوى كفاءة الاداء الوظيفي وعلاقته بالانماط القيادية السائدة لدى القيادات الادارية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة العليا، جامعة الاقصى، غزة، فلسطين، 2013.

- أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0,05$ بين درجات العاملين في النمط الديمقراطي ودرجاتهم على استبانة كفاءة الاداء.
- أظهرت النتائج وجود علاقة سالبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0,05$ بين درجات العاملين في النمط الاوتوقراطي ودرجاتهم على استجابة كفاءة الأداء.
- تبين هذه الدراسة أنه كلما ساد النمط الديمقراطي من وجهة نظر المبحوثين ساهم ذلك في رفع معدل كفاءة الأداء، وأيضاً تبين أن النمط الأوتوقراطي لم يكن له تأثير في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي.
- توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة في مجالي القيادة والأداء الوظيفي وتقديمها لمعلومات دقيقة، إلا أنها تختلف عن الدراسة الحالية، واعتمد على المؤثر الثاني محل الدراسة وهو جماعات العمل، في حين يعتبر الأداء الوظيفي كنتيجة للتناسق بين القيادة الفعالة وجماعات العمل.

2-دراسة سامية خميس أبو زيد 2007

بعنوان: "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية والقيادة بالالتزام التنظيمي".¹

- قامت بدراسة وتحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام الوظيفي والشعور بالعدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.
- وهدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى وجود فروق ذات دلالات إحصائية في الأنماط القيادية في الوزارات الفلسطينية وذلك من أجل تحسين مستوى التنمية البشرية وإدارة الموارد البشرية.
- طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة الذي يضم أكبر (6) وزارات في قطاع غزة ، وبلغ حجم العينة 652 موظفا.

¹ - سامية خميس أبو زيد، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية والقيادة بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير بالجامعة الاسلامية غزة، قسم ادارة الاعمال، 2007.

تمثلت النتائج في:

- أن الأنماط السائدة هي: الإخباري، الاقناعي، المشارك والتفويض، وأن ممارسة هذه الأنماط جاء بنسب متقاربة ودرجات متوسطة وان النمط المشارك هو الأكثر شيوعاً.
- وجود علاقة بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية.
- تأثير النمط القيادي على الالتزام التنظيمي أكثر تأثير على الشعور بالعدالة التنظيمية.

3-دراسة كيندة علي ديب وعلي البهلول 2016

بعنوان: "دور القيادة الفعالة لفرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي".¹

هدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين دور القيادة الفعالة لفرق العمل من جهة وبين تعزيز التعلم التنظيمي في جامعة تشرين من جهة ثانية، حيث قام الباحث بتوزيع استبانة على عينة من الكليات النظرية والتطبيقية في جامعة تشرين، بلغت 240 استبانة تم استرداد 230 منها.

حيث قام الباحث باستخدام اختبار T ستودنت لعينة واحدة وكذلك معامل ارتباط بيرسون.

توصل هذا البحث من خلال الدراسة إلى إن هناك ارتفاع في مستوى القيادة الفعالة في الكليات محل الدراسة، وكذلك ارتفاع في مستوى كل من التعلم أحادي وثنائي الحلقة في الكليات محل الدراسة.

كما قد توصل هذا البحث إلى وجود علاقة معنوية بين القيادة الفعالة لفرق العمل والتعلم التنظيمي في جامعة تشرين، وبالتالي وجود دور للقيادة الفعالة لفرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي في الكليات النظرية، والتطبيقية في جامعة تشرين.

¹ - كيندة علي ديب و علي بهلول، دور القيادة الفعالة لفرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجل 38، العدد الأول، فيفري 2016.

وخلص البحث إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات من شأنها إن تسهم بشكل ايجابي بدور القيادة الفعالة لفرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي.

أوصت الدراسة ب:

- ضرورة نشر ثقافة التعلم من الخطأ، لأنها تشكل حجر الأساس في عملية التعلم التنظيمي، وإدراك إن التعلم الرديء لا يأتي بأية فائدة للجامعة ما لم تنشر هذه المعرفة في الجامعة كلها، ويمكن تجسيد ذلك من خلال العمل ضمن الفريق الواحد، حيث انه الأداة الأساسية لنشر هذه المعرفة في الجامعة.
- التأكيد على أهمية العمل الجماعي كونه مفتاح التطور الحضاري والتقدم العلمي للجامعات، خصوصا مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، وذلك من خلال تشكيل مجموعات العمل، واللجان وفرق العمل المناسبة لانجاز الأهداف، وتحسين الجودة، وتخفيف التكلفة ، والتوظيف الكامل لرأس المال الفكري في الجامعة.
- ضرورة العمل على تعزيز مبدأ القيادة التشاركية في جميع كليات الجامعة، لان ذلك يسهم في تعزيز التعلم التنظيمي، وذلك من خلال اتخاذ القرارات بشكل جماعي، وتوزيع المسؤوليات والأدوار بين العاملين، إضافة إلى نشر ثقافة التعلم داخل الفريق بين القائد والأعضاء، وذلك بتطوير قدرات وإمكانيات لدى كل من القائد وأعضاء الفريق من خلال المشاركة وتبادل المعارف والخبرات والمهارات.

4-دراسة ريهام بنت خالد بقشان، 2023

بعنوان: "أثر القيادة التشاركية على أداء فرق العمل الافتراضية

دراسة ميدانية على موظفي شركة الاتصالات السعودية".¹

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن أثر القيادة التشاركية بإبعادها المتمثلة في (المشاركة في اتخاذ القرارات، والعلاقات الإنسانية وتفويض السلطة) على أداء فرق العمل الافتراضية في شركة الاتصالات السعودية، كما هدفت إلى الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة القيادة التشاركية وأداء فرق العمل الافتراضية، إلى البيانات الديمغرافية الآتية: (الجنس والعمر و المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة العملية) ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، وعليه فقد تكونت عينة الدراسة من (111) موظف وموظفة ممن عملوا في الفرق الافتراضية وذلك باستخدام عينة كرة الثلج.

وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للقيادة التشاركية ببعدي (العلاقات الإنسانية و تفويض السلطة) على أداء فرق العمل الافتراضية في شركة الاتصالات السعودية، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في استجابة عينة الدراسة حول طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة (القيادة التشاركية و أداء فرق العمل الافتراضية) تعزى للبيانات الديمغرافية الآتية: (الجنس والعمر ، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة العملية).

وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بعدد من التوصيات ومن أهمها:

¹ - ريهام بنت خالد بقشان، أثر القيادة التشاركية على أداء فرق العمل الافتراضية دراسة ميدانية على موظفي شركة الاتصالات السعودية، المجلة العربية للنشر العلمي ASJP ، الاصدار السادس العدد 62، قسم الإدارة العلمية، كلية الاقتصاد والقانون، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2023.

- متابعة تبني التكامل في ممارسات القيادة التشاركية بإبعادها المحددة لدى قادة شركة الاتصالات السعودية لاستمرار النجاحات التي تحقّقها.
- رفع مستوى أداء الموظفين وولائهم للمنظمة والحرص على نشر هذه الثقافة وهذا النمط من القيادة بين الإدارات وفرق العمل الافتراضية المختلفة.
- استقطاب قيادات متمكنة من العمل مع فرق عمل افتراضية، تمتلك مقومات القيادة التشاركية ومقومات القيادة الالكترونية، وكذلك موظفين ذوي مهارات تقنية عالية لدعم نجاح تنفيذ المهمات بشكل احترافي.

5-دراسة أحمد نجم الدين عيداروس و موسى مُجد موسى مصطفى، 2023

بعنوان: "القيادة الابتكارية مدخل لتجويد آليات التميز التنظيمي في الإدارات التعليمية بجمهورية مصر

العربية (دراسة تحليلية)".¹

يهدف هذا البحث إلى استعراض الإطار الفلسفي والمفاهيمي للقيادة الابتكارية والتميز التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر، والوقوف على الوضع الراهن للإدارات التعليمية في مصر، وكذلك التوصل إلى أهم المقترحات التي تسهم في تجويد آليات التميز التنظيمي بالإدارات التعليمية في مصر في ضوء مدخل القيادة الابتكارية، واستخدام البحث للمنهج الوصفي.

ولقد توصل البحث إلى مجموعة من المقترحات أهمها: استقطاب القيادات الابتكارية والتي تتسم بالمرونة والقابلية للتطور الوظيفي والتميز في الأداء، والتدريب المستمر للقيادات لجعلهم أكثر كفاءة وفاعلية، وتعظيم إسهامهم والتقييم المستمر والدوري لأداء القيادات، وتعظيم إسهاماتهم والتقييم المستمر والدوري لأداء القيادات، وإيجاد

¹ - أحمد نجم الدين عيداروس و موسى مصطفى، القيادة الابتكارية مدخل لتجويد آليات التميز التنظيمي في الإدارات التعليمية، جمهورية مصر العربية (دراسة تحليلية)، مجلة دراسات تربوية ونفسية، المجلد 38، العدد 167، الجزء الأول، كلية التربية بالرفاق، 2023.

قنوات اتصال فعالة وتشجع على الابتكار والإبداع، وتشجيع التنافسية وإعطاء فرصة للمبادرة من أجل دفع قيادات الإدارات التعليمية نحو التوصل إلى أفكار ابتكارية جديدة والتعديل في الهيكل التنظيمي للإدارات التعليمية لجعله أكثر مرونة وداعما للابتكار والإبداع، تصميم برامج تدريبية تعزز سلوك القيادات الابتكارية وتعزيز السياسات المحفزة على الابتكار والإبداع، الاهتمام بتطوير قدرات القيادات الابتكارية، وتعزيز المشاركة المجتمعية وعقد وتوطيد العلاقات مع مؤسسات المجتمع المحلي.

مقترحات لتجويد آليات التميز التنظيمي في ضوء مدخل القيادة الابتكارية:

- استقطاب القيادات الابتكارية التي تتسم بالمرونة والقابلية للتطور الوظيفي والتميز في الأداء.
- التدريب المستمر للقيادات لجعلهم أكثر كفاءة وفاعلية، وتعظيم إسهامهم.
- التقييم المستمر والدوري لأداء القيادات.
- إيجاد قنوات اتصال فعالة وتشجع على الابتكار والإبداع.
- تشجيع التنافسية وإعطاء فرصة للمبادرة من أجل دفع قيادات الإدارات التعليمية نحو التوصل إلى أفكار ابتكارية جديدة.
- التعديل في الهيكل التنظيمي للإدارات التعليمية لجعله أكثر مرونة وداعما للابتكار والإبداع.
- تصميم برامج تدريبية تعزز سلوك القيادات الابتكارية.
- تعزيز السياسات المحفزة على الابتكار والإبداع.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

1-دراسة لوين وليت عن القيادة¹

وهي الدراسة التي قام بها لوين وليت ، حول أنماط القيادة والتي كانت تهدف إلى إبراز أهمية سلوك القيادة وقدمته في صورة أنماط، وكانت الدراسة عبارة عن تجربة أجريت على عدد من التلاميذ قسموا إلى مجموعة وفق نوع السلوك الذي قام به المشرف (القائد) على كل مجموعة على أساس إتباع المشرفين على المجموعات بإتباع نمط معين من السلوك اتجاء التلاميذ في المجموعة المخصص لها، وكان هناك ثلاث أنماط في السلوك القيادي لإجراء التجربة عليها، وهي النمط الاوتوقراطي (الاستبدادي)، والنمط الديمقراطي، والنمط الأفضل لزيادة الإنتاج والمحافظة على نفس المستوى لمدة أطول.

وللقياد بالتجربة تم إتباع الإجراءات التالية:

في النمط الاستبدادي قام القائد بتركيز القرارات في يده بما في ذلك تحديد مختلف الأنشطة والإجراءات المسموح للأفراد القيام بها وغير المسموح لهم القيام بها، واستعمل أسلوب العقاب والثواب كما يراه القائد ملائم، ومركز الاتصالات والمعلومات في الجماعة مرتكزة في القائد.

أما في النمط الديمقراطي فكانت القرارات تحدث نتيجة المشاركة والمناقشة الجماعي التي تمت بتشجيع ومعاونة من القائد وكان الثواب والعقاب على أسس موضوعية، وكانت هناك حرية اكبر في الاتصال بين أفراد الجماعة وفي تفاعلهم مع بعضهم البعض، وبعد التجربة كانت النتائج كما يلي:

1- كان مقدار إنتاجية الجماعة في ظل النمط الاستبدادي اكبر من إنتاجية الجماعة في ظل النمط الديمقراطي.

¹ - fredrik (W) Taylor, la direction scientifique des entreprises, Enga edition , paris, 1992

- 2- كانت درجة الابتكار فيما تقوم به الجماعة من أنشطة أكبر في ظل النمط الديمقراطي عن النمط الاستبدادي.
- 3- كان الدافع إلى العمل أقوى في ظل النمط الديمقراطي عنه في ظل النمط الاستبدادي، فقد كان مقدار العمل الذي يقوم به أفراد الجماعة من أنشطة أكبر، ولكن يضعف ويتوقف أحيانا عند مغادرة القائد مكان العمل.
- 4- كان رضا الأفراد في النمط الديمقراطي أكبر بكثير من رضا الجماعة في ظل النمط الاستبدادي، وقد أظهر الأفراد قدرا كبيرا من السلوك العدائي اتجاه بعضهم البعض في النمط الاستبدادي، في حين كانت هذه الظاهرة محدودة جد في ظل النمط الديمقراطي.
- 5- كانت روح الفريق والتفاعلات الاجتماعية المكثفة تسود بدرجة في سلوك الأفراد في النمط الديمقراطي، في حين غلبت نزاعات الخضوع السلبي من جانب الأفراد وقلت التفاعلات الاجتماعية بينهم في النمط الاستبدادي.

تقييم الدراسة: إن ما يؤخذ على هذه الدراسة ما يلي:

- إن هذه الدراسة أقيمت على أطفال صغار وبالتالي لا يمكن تعميمها والاعتبار بنتائجها في السلوكات الإدارية في ظل التنظيم الرسمي، حيث تتشابه الأعمال وتتعدد وتتداخل فيما بينها إلى درجة كبيرة، على عكس الأعمال التي يقوم بها الأطفال.
- من حيث الجوانب المنهجية في الدراسة كان هناك عدد كبير من المتغيرات لم تخضع للتجربة والتحكم، مثل شخصية ودوافع وقدرات الأفراد وميولاتهم.
- من الصعب أن تحصل على نتائج مشابهة لهذه الدراسة إذا ما أجريت مثل هذه التجربة في مجتمع يختلف ثقافيا وعقائديا عن المجتمع الذي أقيمت عليه التجربة (المجتمع الأمريكي).

- لم تبين التجربة نتائج النمط الفوضوي وأهميته من حيث الإنتاجية والدافع إلى العمل ودرجة تماسك الجماعة...الخ، كما إن هناك متغيرات عديدة لم تؤخذ بعين الاعتبار في هذه الدراسة كالخصائص التي يتمتع بها القائد من حيث القوة والذكاء والعلم والمهارات العلمية والعملية...الخ.

إلا أنه بالرغم من الانتقادات والثغرات الموجهة لهذه الدراسة إلا أنها شجعت الباحثين في جامعة ميشغان على إجراء دراسات أخرى حول أنماط القيادة في المنظمات الرسمية التي تناولناها بالتفصيل سابقا.

2-دراسة سيلفر تورن¹

قامت سيلفر تور بدراسة النظرية الموقفية في القيادة من منظور هيريس و بلاشارد، وقد أجرت هذه الدراسة على مجموعة من الموظفين والمديرين في إحدى الشركات ، وقد تضمنت عين من المديرين قدرها 58 مديرا، وعينة من الموظفين قدرها 154 موظفا يعملون تحت قيادة هؤلاء المديرين.

وقد طبق على مجموعة من المديرين مقاييس توافقية القيادة و أساليبها، وقد بينت النتائج أن أسلوب المشاركة كان من أكثر الأساليب القيادية استخداما، ويليه أسلوب الإقناع ثم التوجيه ثم التفويض، كما بينت الدراسة أهمية الإدراك من الطرفين للأساليب القيادية.

¹ - Selver thorne.C. Situational leader ship theory in twiran : A deffent aluture perpective learlushep organisation de vellopment journal, vol 24 n°2, nava 2000.

2-دراسة سيلفر تورن¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثار القيادة التحويلية على أداء شركات الفحم في شرق كاليمانت اندونيسيا، حيث تم توزيع 201 استبانة على العاملين، وتم تحليل النتائج باستخدام طريقة تحليل المسار وتوصلت النتائج كما يلي:

- أن التمكين يؤثر بشكل كبير على الرضا، بينما الثقة في المسؤولين لا تؤثر على الرضا.
- كما أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر على الأداء.
- التمكين والثقة لدى المرؤوسين يؤثر بشكل كبير على الرضا.

3-دراسة شهرزاد نعيم و بينيس خان²

هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين القيادة التحويلية و أداء المورد البشري باعتبار الرضا الوظيفي متغير وسيط، استهدفت الدراسة قطاع الصحة في باكستان، وتكونت عينة الدراسة من 125 موظفا، تم تحليل الاستبيان باستخدام برنامج spss وتوصلت إلى النتائج التالية:

- القيادة التحويلية تؤثر بشكل ايجابي على أداء الموظفين في قطاع الصحة بباكستان.
- يساهم الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين.

¹ - ana seri ekaningsih, the effect of transformational leadership on the employees performance though intervening variables of empowerment, trust and satisfaction (A study on coal companies in East kalimantan) eweopean journal of business and management, V 16, n°22, 2014, p111-117.

² - Shahzeed naeem & Benish khanz ada, role of transformational in employée's performance with mediating role of job satisfaction in health sevtor of pakistan, journal of health education research and development, V 16, n°1, 2018, p1-6.

4-دراسة جوني تشين ، بيب موم و آخرون، 2013، فرق العمل¹

هدفت الدراسة إلى دراسة عوامل النجاح والتأثير الايجابي لإدارة المعرفة وتنفيذها في مؤسسات التعليم العالي، في قسم الهندسة الميكانيكية، كلية التكنولوجيا عبد الرحمان (CRAT)، ماليزيا.

حيث بدأت الدراسة من مراجعة الأدبيات لتحديد أهمية العامل الناجح لتنفيذ إدارة المعرفة وهي فرق العمل في التعليم العالي، ثم تطبيق إدارة المعرفة في الكلية ونتائج التطبيق.

ولخصت الدراسة العديد من النتائج أهمها:

- كشفت النتائج إن هناك ايجابية التأثير في فرق العمل مع الأثر الايجابي لكم.
- وأهم توصيات الدراسة تمثلت في النداء إلى إجراء العديد من البحوث التجريبية في هذه الدراسة.

5-دراسة Sheikh raheel, Mnzoor hafizullahn murad hassain et

zulgar naim mohammad

بعنوان: أثر فرق العمل على أداء العاملين (2011)²

تتناول فرق العمل ولكن من حثي اثر قيادة الجماعة وتفاعل أعضاء الفريق وتكامل الأدوار ووضوح الأهداف على الأداء مع الأخذ في الاعتبار الجوانب السلوكية للفريق و المتمثلة في التمسك ، حل الصراعات والثقة.

¹ - johnny chim fui chung, yipmum wai, outhers, team work- A success factor of knowledge management for faculty bevelopment : a cas study, international journal of information and education technology, V13, N° 2, april 2013.

² - Sheikh raheel, manzoor hafizullah, murad hassain et zulgarnaim mohammad, effect of team work on employee performance, 2011.

6-دراسة Martin hoegl et luige

بعنوان: تقارب أعضاء الفريق والعمل الجماعي في المشروعات، 2004.¹

تتناول فرق العمل من حيث فعالية القائد تفاعل أعضاء الفريق و درجة وضوح الأهداف وتكامل الأدوار بين الأعضاء كمتغيرات مستقلة ناتجة عن استخدام فرق العمل على أن تكون المتغيرات الوسيطة هي درجة التماسك بين أعضاء الفريق، حل الصراعات التنظيمية وبناء الثقة.

7-دراسة Drew thomson، أمريكا، 2018.

بعنوان: what pupil group work can teach us about collaborative

planing .²

هدفت الدراسة إلى التعرف على ايجابيات العمل الجماعي الذي يلاحظ بكثرة في المدارس الأمريكية الابتدائية بولاية كاليفورنيا، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث اعتمد أداة استبانة استطلاعية وزعت على عينة من معلمي المدارس الابتدائية في ولاية كاليفورنيا، بالإضافة إلى ملاحظة عينة مكونة من 115 تلميذ يدرسون في ولاية كاليفورنيا، وقد توصلت الدراسة إلى وجود رضا بمستوى مرتفع لدى المعلمين حول العمل الايجابي وما يسفر عنه من ايجابيات تنعكس على شخصية التلميذ من تفاعل اجتماعي ومشاركة فاعلة في مختلف الأنشطة الصفية.

¹ - martin hoeglet luigi, team member proximity and team work in innovative projects.

² - Drew T, what : what pupil group work can teach us about collaborative planing, Educational news, V 7, n°3, 2018.

المبحث الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة:

أغلب الدراسات التي تعرضنا لها تناولت إحدى المتغيرين ، إما القيادة الفعالة مع متغير آخر أو جماعات العمل مع متغير آخر، لكن حاولنا في دراستنا جمع المتغيرين معا من خلال تطرقنا إلى القيادة الفعالة كإحدى أهم الآليات التي من شأنها بث روح الفريق وروح الجماعة في إطار جماعات العمل، في حين ركزت الدراسات السابقة على طرق و أساليب القيادات الناجحة في إطار تحقيق التميز التنظيمي والرفع من آليات التطوير الوظيفي والأداء المؤسسي ، والتركيز على الإبداع والابتكار والتحفيز، وهذا ما استفدنا منه في دراستنا بحيث كانت بالنسبة لنا نقطة انطلاقا لمجموع النقاط التي تم عرضها سابقا في هذه الدراسات ، حيث ركزنا في دراستنا على مجموع العوامل التي رأينا أنها مهمة في الدراسات السابقة كالإبداع والابتكار والتميز التي عرضناها في السمات القيادية للقائد الفعال، وكذلك التحفيز وبث روح الفريق والتي عرضناها في جماعات العمل.

كما ركزنا في دراستنا على عامل مهم في القيادة الفعالة جماعات العمل وهو العمل على بث الديناميكية في جماعات العمل من خلال طرق و أساليب عرضناها ودعمناها بأمثلة، واستخلصنا مجموعة من النتائج باعتبار أن الديناميكية هي تفعيل للنظام وخلق الفرص وتحفيز الأفراد بما يدعم روح المبادرة وحس المسؤولية وشعور الانتماء للفريق، وتفعيل الاتصال مما يولد قائدا فعالا في نظام ديناميكي حيوي ينسج التنسيق بين أفراد الجماعة في ظل تحقيق الأهداف المشتركة بين الفريق والجماعة من جهة، وبين الجماعات والمؤسسة من جهة أخرى .

لقد ركزنا في دراستنا على تحليل وتقييم واقع القيادة الفعالة وجماعات العمل على مستوى ++.

كما هدفت دراستنا إلى الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة القيادة الفعالة وجماعات العمل، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة ، وعليه فقد تكونت عينة الدراسة من 12 موظف وموظفة ممن

ينتسبون إلى القيادة، و أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) للقيادة الفعالة وجماعات العمل على مستوى البنك.

كما عملنا في دراستنا على البحث في كيفية تفعيل القيادة الفعالة فيما يتناسب مع الأهداف التنظيمية والجماعية، ومدى تأثيرها على جماعات العمل، وذلك من خلال الاعتماد على القيادة التشاركية والتوجيهية والتفويضية .

بالإضافة إلى محاولة معرفة الأبعاد التي يمكن أن تؤثر على القائد الإداري لاتخاذ القرارات التنظيمية وإحداث التغيير بما يتوافق مع الرضا والأداء الوظيفي لجماعات العمل وهذا طبعا على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

خاتمة الفصل الثاني

إن الدراسات السابقة هي بمثابة الإضاءة العلمية للباحث، حيث يتعرف من خلالها على أساسيات ومصادر العمل العلمي والأكاديمي، إذ تعتبر بوصلة لتحديد طريقه وتوجيهه في بحثه، فهي تختصر مسافات البحث الطويل وتوضح الغموض السائد على موضوع البحث، ومن خلال هذا الفصل تمكنا من فهم موضوعنا حول القيادة الفعالة ودورها في جماعات العمل وحددنا الزوايا المختلفة التي رآها الباحثون في هذا الموضوع.

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

مقدمة الفصل الثالث

تعد البنوك التجارية مؤسسات مالية حيوية تقوم بوظائف متعددة تتطلب تنسيقا دقيقا بين مختلف المصالح والوحدات مثل: التمويل، الصرف، العلاقات مع الزبائن، والتدقيق الداخلي، وبالنظر إلى الطابع التعاوني الذي يميز هذه المؤسسات فإن جماعات العمل تمثل البنية الأساسية التي تمارس من خلالها المهام اليومية، ما يجعل القيادة داخل هذه الجماعات عنصرا حاسما في تحقيق الفعالية التنظيمية.

المبحث الأول: تقديم المديرية الجهوية لبنك الجزائر الخارجي ووكالة بنك الجزائر الخارجي

تعد البنوك التجارية مؤسسات

المطلب الأول: نشأة المديرية الجهوية

يعود نشأة المديرية الجهوية لبنك الجزائر الخارجي (BEA) إلى مرحلة إعادة الهيكلة التنظيمية التي عرفها القطاع المصرفي الجزائري ابتداء من أواخر الثمانينات و بداية التسعينات في ظل سياسة إصلاح المنظومة البنكية وتوجه الدول نحو تحسين الأداء المالي واللامركزية في التسيير.

وقد تم استحداث المديرية الجهوية بهدف:

- ✓ تقريب الإدارة من الفروع المحلية، بما يسمح بتسيير أكثر مرونة وسرعة في اتخاذ القرار.
- ✓ تحسين مراقبة وتوجيه الوكالات البنكية في مختلف الولايات من خلال توزيع المهام والمسؤوليات اقليميا.
- ✓ توسيع قاعدة الخدمات البنكية لتشمل كافة المناطق عبر إشراف جهوي أكثر فعالية.

مرت هذه المديرية بعدة مراحل اساسية يمكن تلخيصها فيما يلي:

1) مرحلة النشأة (نهاية الثمانينات - بداية التسعينات):

في ظل سياسة إصلاح النظام المصرفي التي انتهجتها الدولة الجزائرية عقب الأزمة الاقتصادية في الثمانينات تم التفكير في إعادة هيكلة البنوك العمومية ومن بينها بنك الجزائر الخارجي.

2) مرحلة التنظيم والتوسع (سنوات 2000-2010):

مع بداية الألفية الجديدة بدأ المديرية الجهوية تأخذ طابعا تنظيميا أكثر نضجا من خلال:

- ✓ إعادة ضبط هيكلها الإداري (إنشاء مصالح متخصصة مثل: التمويل، المحاسبة، الموارد البشرية، الرقابة).
- ✓ توسيع شبكة الوكالات لبنكية تحت إشرافها.
- ✓ اعتماد نظم معلوماتية حديثة لتسهيل الرقابة والتسيير.

3) مرحلة الرقمنة والعصرنة (2010 ليومنا هذا):

شهدت المديرية تطورا نوعيا مع تسارع التحول الرقمي في قطاع البنوك من خلال:

- ✓ إدماج أدوات رقمنة المعاملات الداخلية والبيئية مع الإدارة العامة.
- ✓ تطوير طرق العمل، وتحسين جودة الخدمة للزبائن على مستوى الوكالات.

المطلب الثاني: نظرة عامة عن المديرية الجهوية لولاية تلمسان

1. نظرة عامة عن المديرية الجهوية لولاية تلمسان

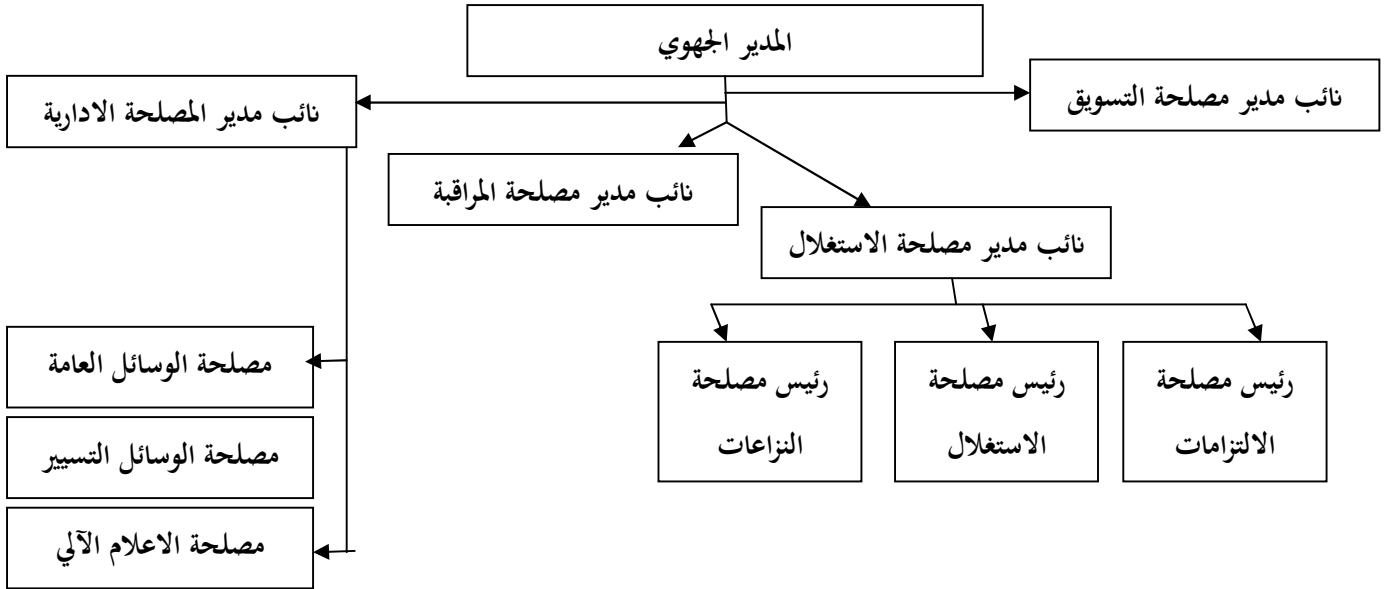
تعد المديرية الجهوية لبنك الجزائر الخارجي لولاية تلمسان احد الفروع الإستراتيجية التابعة لبنك على مستوى الجهوي وهي تمثل همزة وصل بين الإدارة العامة للبنك في العاصمة وشبكة الوكالات البنكية المنتشرة عبر تراب ولاية تلمسان.

2. مهام المديرية:

- ✓ الإشراف الإداري والمالي على الوكالة التابعة لها.
- ✓ تنفيذ التعليمات والسياسات العامة للبنك على المستوى المحلي.
- ✓ دراسة ملفات التمويل والقروض في حدود الصلاحيات المخولة .
- ✓ الرقابة على الأداء البنكي وضمان الامتثال للأنظمة والقوانين.
- ✓ دعم الرقمنة وتحسين العلاقة مع الزبائن.

3. الهيكل التنظيمي

الشكل رقم 3-1: الهيكل التنظيمي



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المديرية

4. مهام كل مصلحة:

- ✓ **مصلحة القروض والتمويل:** دراسة طلبات القروض، تقييم المخاطر، ومتابعة تنفيذ التمويلات.
- ✓ **مصلحة المحاسبة والمالية:** متابعة العمليات المالية، إعداد الميزانيات و ضمان التوازن المالي.
- ✓ **مصلحة الموارد البشرية:** تسيير الموظفين، التوظيف، التكوين، والمتابعة الإدارية.
- ✓ **مصلحة الرقابة الداخلية:** مراقبة الامتثال للقوانين والتفتيش الداخلي وكشف التجاوزات.
- ✓ **مصلحة الزبائن والتسويق:** تحسين العلاقة مع الزبائن، الترويج للخدمات، استقبال الشكاوى.
- ✓ **مصلحة الوسائل العامة:** تسيير الوسائل المادية، الصيانة والنقل.

المطلب الثالث: نشأة البنك

تعريف البنك: هو بنك ودائع مملوك للدولة، خاضع للقانون التجاري وظيفته الأساسية هي تسهيل تنمية الصلات الاقتصادية بين الجزائر والدول الأخرى، وهو يمنح الاعتمادات عن الاستيراد، يعطي ضمانا للمصدرين الجزائريين لتسهيل مهمتهم في التصدير، اعتماد/تامين، خضع لاتفاقيات و اعتمادات مع البنوك الأجنبية.

المبحث الثاني: دراسة حالة لوكالة تلمسان

1) نظرة عامة عن وكالة البنك الجزائري الخارجي BEA تلمسان

فتحت الوكالة أبوابها عام 1984، كانت أول وكالة للبنك في المنطقة وهي تعتبر الهيكل الأساسي للبنك في المنطقة، وكذلك هي وحدة تغطية تشغيل كما أنها تؤمن وظائف في المنطقة.

2) مهام الوكالة BEA 075

الوكالة منوطة بعدة مهام من بينها:

- ✓ الخضوع لسلطة سليمة للمديرية الجهوية والمديرية العامة.
- ✓ دراسة ملفات القروض ومنح قروض الاستثمار والاستغلال.
- ✓ التعامل مع الزبائن في إطار العلاقات التجارية.
- ✓ المعالجة الإدارية والمحاسبة لمختلف العمليات مع الزبائن سواء بالدينار أو العملة الصعبة.

3) الهيكل التنظيمي للوكالة:

يتكون الهيكل التنظيمي للوكالة من:

1. المدير.
2. نائب المدير.
3. مصلحة أمانة الالتزامات.

4. مصلحة العلاقات مع الزبائن.

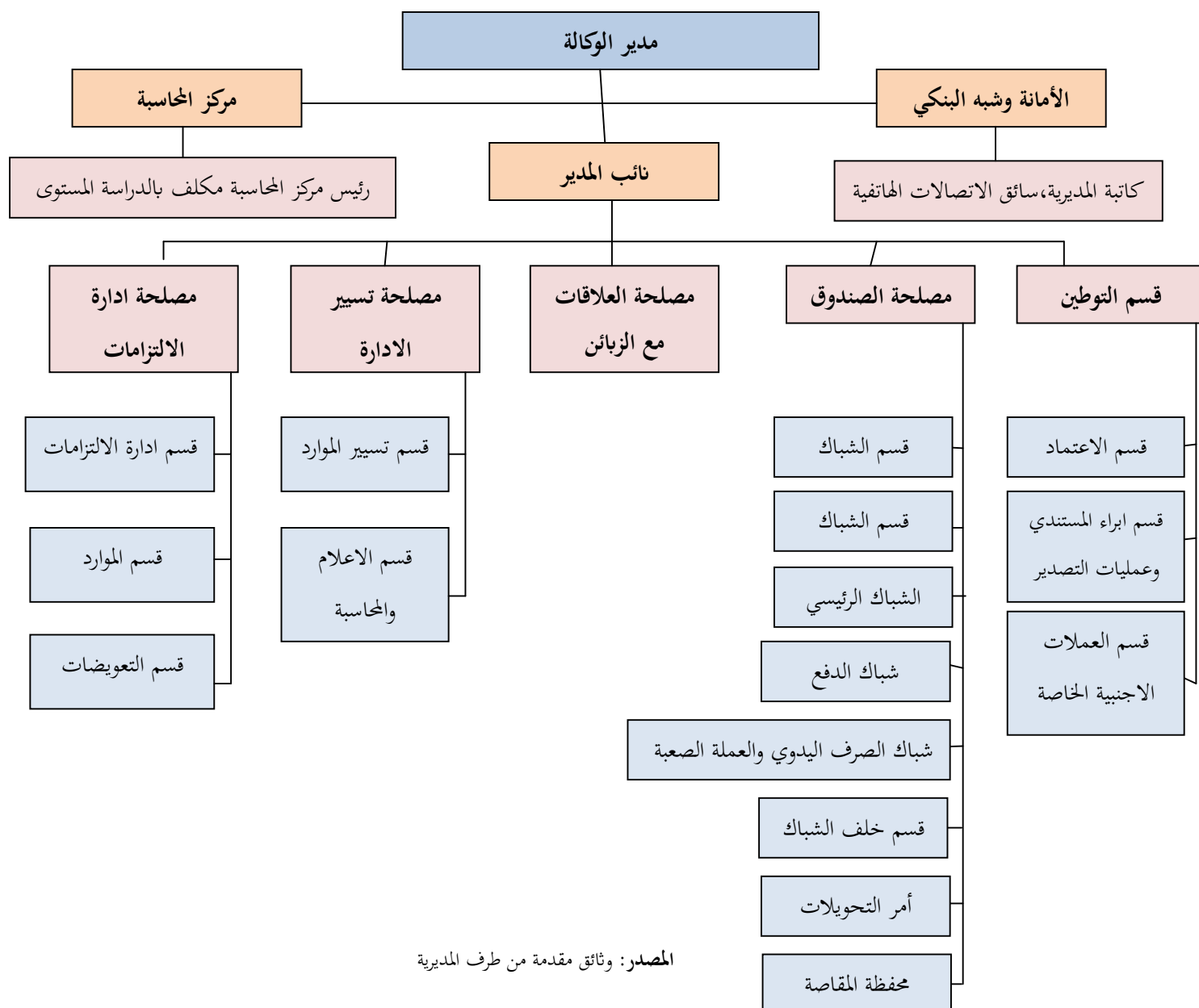
5. مصلحة تسيير القرض.

6. مصلحة الصندوق.

7. مصلحة عمليات التجارة الخارجية.

هذه المصالح مقسمة إلى هيكل تنظيمي كما هو مبين في الهيكل التالي:

الشكل رقم 3-2: الهيكل التنظيمي لوكالة BEA 075



4) مهام كل مصلحة:

1. المدير العام: يعطي رأيه بالموافقة ويرأس اللجنة ويتأكد من ملف القرض ويمضي عليه في حالة الموافقة.
 2. نائب المدير: يعطي راية بالموافقة أو عدم الموافقة ويرأس اللجنة نيابة عن المدير العام، ويقوم بالمراقبة.
 3. مصلحة أمانة الالتزامات: لها مهمة تفعيل القرض، ما إن يرخص هذا الأخير من طرف مصلحة العلاقات مع الزبائن.
 4. مصلحة العلاقات مع الزبائن: لها وظيفة جمع وتحليل كل عوامل التقييم اللازمة لدراسة الملف بالإضافة إلى البحث عن ضمانات المتعلقة بالقروض المطلوبة.
 5. مصلحة تسيير القرض: عملها يتعلق بكل الجوانب الإدارية على مستوى الوكالة.
 6. مصلحة الصندوق: لها وظيفة:
- ✓ تلقي التحويلات لمصلحة حسابا الزبائن.
 - ✓ القيام بتنفيذ أوامر تسديد الحسابات المؤجلة إليها في حدود المبالغ التي تملكها.
7. مصلحة عمليات التجارة الخارجية: تهتم بالعمليات التجارية التي تغطي بالعملة الصعبة وتستقبل التحويلات لصالح الزبائن المقيمين في الجزائر.

المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية

1. اختبار أداة الدراسة:

اختبار ثبات أداة الدراسة: المقصود به مدى الحصول على نفس النتائج فيما لو تكررت الدراسة لعدة مرات وفي ظروف متشابهة وباستخدام نفس الأداة، وقد تم اختبار الثبات من خلال معامل الثبات ألفا كرونباخ فيعبر عن ذلك من خلال المعامل الإحصائي الذي تتراوح قيمته ما بين 6.0 و 1 وباستخدام برنامج SPSS فقد تم التوصل للنتائج التالية:

الجدول رقم 3-1: اختبار ثبات أداة الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ	معامل الارتباط لبيرسون (معامل الصدق)
المحور الأول: القيادة الفعالة	8	0.907	0.859
المحور الثاني: جماعات العمل	13	0.496	0.891
الاستبيان	21	0.779	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

يُظهر الجدول المرفق نتائج اختبار أداة دراسة معينة، موزعة على محورين رئيسيين بالإضافة إلى تقييم الاستبيان ككل. يتم تقييم كل جزء بناءً على: عدد الفقرات، قيمة ألفا كرونباخ (لقياس الثبات)، ومعامل ارتباط بيرسون (المستخدم هنا كمعامل للصدق، غالباً ما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي).

المحور الأول: القيادة الفعالة

- تكون هذا المحور من 8 فقرات.
- قيمة ألفا كرونباخ: بلغت 0.907. هذه القيمة تُعتبر ممتازة جداً (أعلى من 0.9)، وتشير إلى درجة ثبات عالية جداً لمقياس "القيادة الفعالة". هذا يعني أن الفقرات المستخدمة لقياس هذا المحور متسقة داخلياً بشكل كبير وموثوقة.
- معامل الارتباط لبيرسون (معامل الصدق): بلغ 0.859. هذه القيمة مرتفعة وتشير إلى درجة صدق جيدة جداً لهذا المحور، مما يعني أن المقياس يقيس بالفعل ما يفترض أن يقيسه (القيادة الفعالة) بدرجة عالية من الدقة.

المحور الثاني: جماعات العمل

- يتكون هذا المحور من 13 فقرة.
- قيمة ألفا كرونباخ: بقيمة ألفا كرونباخ منخفضة ($0.6 >$)، مما يشير إلى ضعف في الثبات.
- معامل الارتباط لبيرسون (معامل الصدق): بلغ 0.891. على الرغم من انخفاض معامل الثبات، فإن معامل الصدق هنا مرتفع جداً. هذا قد يشير إلى أن الفقرات، رغم عدم اتساقها الكبير (كما يقيس ألفا)، إلا أنها قد تكون مرتبطة بشكل قوي بالبناء النظري للمفهوم. ومع ذلك، فإن انخفاض الثبات يظل مشكلة رئيسية تحد من موثوقية استخدام هذا المقياس.

الاستبيان (ككل)

- يتكون الاستبيان الكلي من 21 فقرة.
- قيمة ألفا كرونباخ: بلغت 0.779. هذه القيمة تُعتبر جيدة ومقبولة (أعلى من 0.7)، وتشير إلى أن الاستبيان ككل يتمتع بدرجة ثبات جيدة وموثوقية مقبولة في قياس المتغيرات التي يتناولها.

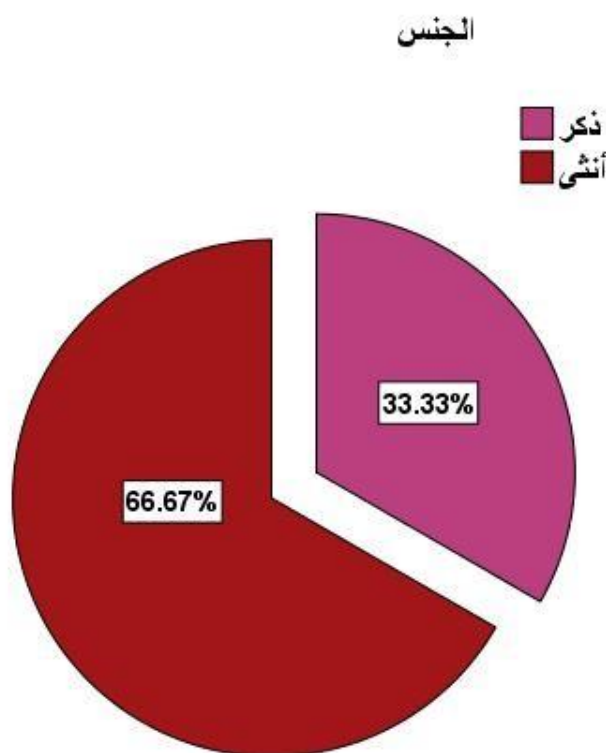
2. خصائص المبحوثين:

الجدول رقم 3-2: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	4	33.33
أنثى	8	66.67
المجموع	12	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات spss

الشكل رقم 3-3: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات spss

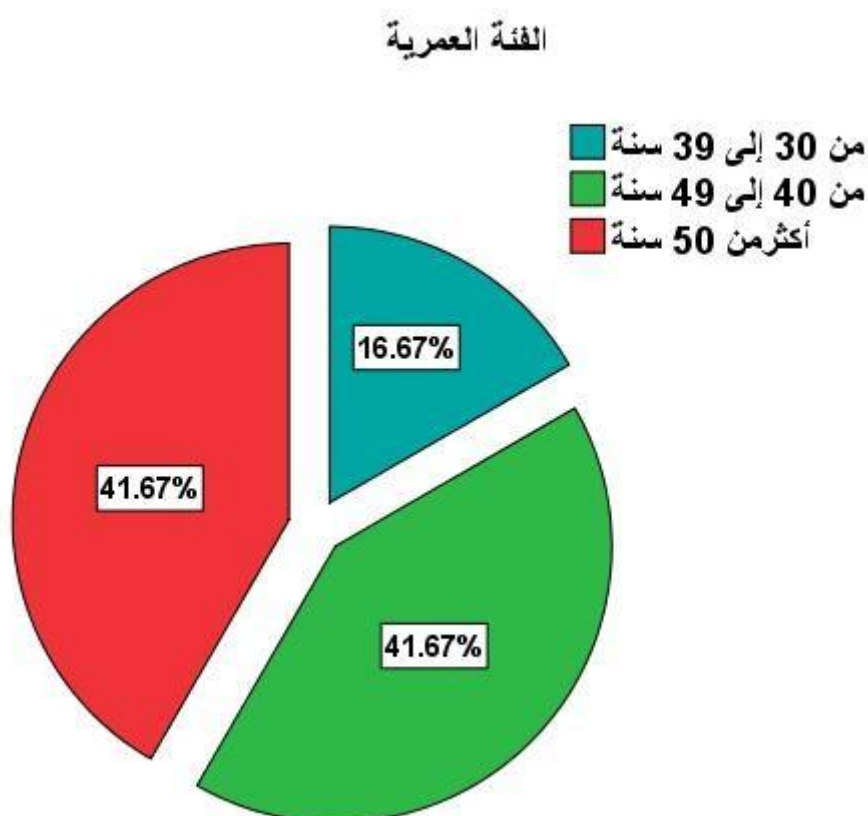
يشير كل من الجدول والرسم البياني الدائري إلى أنه في هذه العينة المكونة من 12 فرداً، كان عدد الإناث (8 أفراد، 66.67%) ضعف عدد الذكور (4 أفراد، 33.33%).

الجدول رقم 3-3: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية %	التكرارات	
16.67	2	من 30 إلى 39 سنة
41.67	5	من 40 إلى 49 سنة
41.67	5	أكثر من 50 سنة
100	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات spss

الشكل رقم 3-4: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات spss

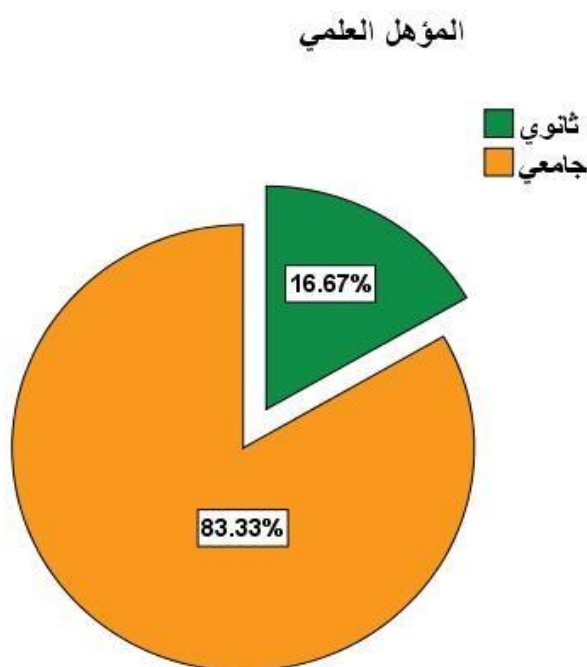
يظهر الجدول والرسم البياني توزيع الفئات العمرية لعينة مكونة من 12 فردًا. يتضح أن النسبة الأكبر من العينة تتركز في الفئتين العمريتين "من 40 إلى 49 سنة" و"أكثر من 50 سنة"، حيث تشكل كل منهما 41.67% من الإجمالي (5 أفراد لكل فئة). أما الفئة العمرية "من 30 إلى 39 سنة" فتمثل النسبة الأقل بـ 16.67% (فردان).

الجدول رقم 3-4: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرارات	
16.67	2	ثانوي
83.33	10	جامعي
100	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات spss

الشكل رقم 3-5: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات spss

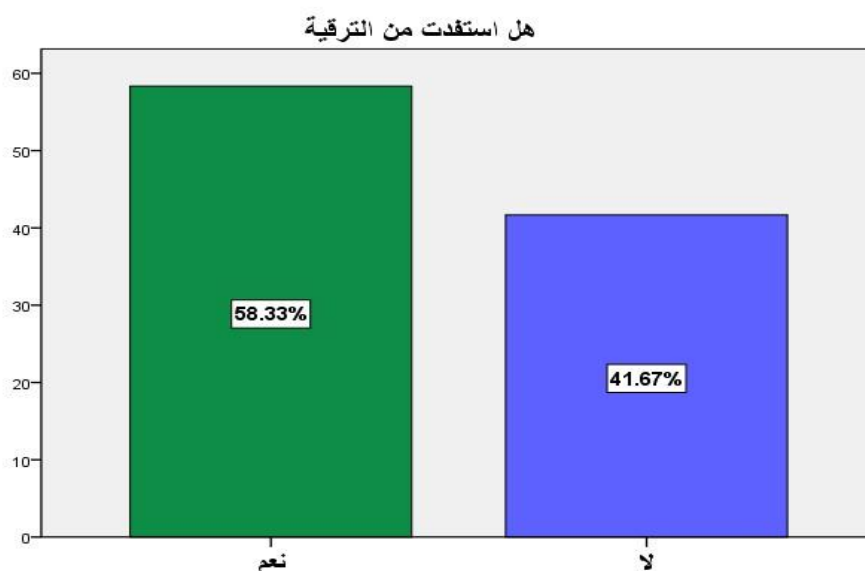
يُظهر الجدول والرسم البياني توزيع عينة مكونة من 12 فردًا حسب المؤهل العلمي. يتضح أن الغالبية العظمى من أفراد العينة هم من حملة المؤهل الجامعي، حيث بلغت نسبتهم 83.33% (10 أفراد). في المقابل، شكل حملة المؤهل الثانوي نسبة أقل بكثير، حيث بلغت 16.67% (فردان).

الجدول رقم 3-5: توزيع أفراد العينة حسب الاستفادة من الترقية

هل استفدت من الترقية	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	7	58.33
لا	5	41.77
المجموع	12	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات spss

الشكل رقم 3-6: توزيع أفراد العينة حسب الاستفادة من الترقية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات spss

يظهر الجدول والرسم البياني استجابات عينة مكونة من 12 فردًا حول مدى استفادتهم من الترقية. يتضح أن أغلبية أفراد العينة، بنسبة 58.33% (7 أفراد)، قد استفادوا من الترقية. في المقابل، بلغت نسبة الذين لم يستفيدوا من الترقية 41.67% (5 أفراد)، وهي نسبة أقل من الذين استفادوا.

3. عرض ومناقشة نتائج المحاور:

1. تحليل فقرات المحور الأول المتعلقة بالقيادة الفعالة:

الجدول رقم 3-6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه العينة لاستجابات أفراد العينة

على المحور الأول المتعلق بالقيادة الفعالة

المحور الأول: القيادة الفعالة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
القائد (المسير) له القدرة على تحفيز وتوجيه والتأثير على التابعين (الموظفين)	4.33	0.492	موافق
القائد (المسير) له القدرة على التواصل الاستراتيجي (دمج الأفراد في قرارات جديدة)	4.33	0.492	موافق
للقائد القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة	4.17	0.389	موافق
للقائد القدرة على خلق التعاون لتشجيع على التعلم المستمر للعمال	4.25	0.452	موافق
للقائد القدرة على خلق تماسك بين أفراد الفريق وتوجيههم	4.42	0.515	موافق
للقائد القدرة على تحقيق أهداف مشتركة مع مراعاة احتياجات وتوقعات كل فرد	4.25	0.452	موافق
للقائد القدرة على استعمال الذكاء العاطفي	3.92	0.793	موافق
للقائد القدرة على التكيف مع الأوضاع الخاصة والضرورية للعمل	4.17	0.389	موافق
المحور الأول: القيادة الفعالة	4.229	0.398	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

العبارة الأولى: "القائد (المسر) له القدرة على تحفيز وتوجيه والتأثير على التابعين (الموظفين) "

سجلت هذه العبارة متوسطاً حسابياً مرتفعاً (4.33) مع انحراف معياري منخفض (0.492)، مما يعكس اتفاقاً قوياً بين أفراد العينة على أهمية هذه الصفة في القائد. يظهر ذلك أن القائد قادر على تحفيز الموظفين وتوجيههم بشكل فعال، مما يسهم في رفع الأداء العام. الانحراف المنخفض يشير إلى تجانس آراء المبحوثين حول هذه النقطة.

العبارة الثانية: "القائد (المسر) له القدرة على التواصل الاستراتيجي (دمج الأفراد في قرارات جديدة) "

حصلت هذه العبارة على نفس متوسط العبارة السابقة (4.33) مع انحراف معياري مماثل (0.492)، مما يؤكد أن القائد يمتلك مهارات تواصل استراتيجي ممتازة تمكنه من دمج الموظفين في صنع القرارات. هذا يعزز الشفافية ويزيد من انتماء الموظفين للمؤسسة.

العبارة الثالثة: "للقائد القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة "

سجلت هذه العبارة متوسطاً مرتفعاً (4.17) مع أدنى انحراف معياري في الجدول (0.389)، مما يدل على إجماع شبه تام بين أفراد العينة على كفاءة القائد في اتخاذ القرارات. يعكس ذلك ثقة كبيرة في حكمة القائد وقدرته على اختيار الخيارات الأمثل للمؤسسة.

العبارة الرابعة: "للقائد القدرة على خلق التعاون بالتشجيع على التعلم المستمر للمعدل "

بلغ متوسط هذه العبارة (4.25) مع انحراف معياري (0.452)، مما يشير إلى أن القائد ناجح في تعزيز بيئة تعاونية تشجع على التطوير المستمر. هذه النتيجة تعكس ثقافة عمل إيجابية حيث يتم دعم التعلم والنمو المهني.

العبارة الخامسة: "للقائد القدرة على خلق قياسك بين أفراد الفريق وتوجيههم "

سجلت هذه العبارة أعلى متوسط في الجدول (4.42) مع انحراف معياري (0.515)، مما يؤكد تميز القائد في توحيد جهود الفريق وتوجيهها نحو أهداف مشتركة. يعكس ذلك قيادة فعالة قادرة على تحفيز العمل الجماعي وتحقيق النتائج.

العبارة السادسة: "للقائد القدرة على تحقيق أهداف مشتركة مع مراعاة احتياجات وتوقعات كل فرد "

حصلت هذه العبارة على متوسط (4.25) مع انحراف معياري (0.452)، مما يدل على أن القائد ينجح في الموازنة بين تحقيق الأهداف التنظيمية ومراعاة احتياجات الموظفين. هذا النهج يسهم في رضا الموظفين واستدامة الأداء العالي.

العبارة السابعة: "للقائد القدرة على استعمال الذكاء العاطفي "

سجلت هذه العبارة أدنى متوسط في الجدول (3.92) مع أعلى انحراف معياري (0.793)، مما يشير إلى تباين في تقييم هذه الصفة بين أفراد العينة. بينما لا تزال النتيجة إيجابية، إلا أنها تدعو إلى تحسين مهارات الذكاء العاطفي للقائد لتعزيز الاتساق في التقييمات.

العبارة الثامنة: "للقائد القدرة على التكيف مع الأوضاع الخاصة والضرورية للعمل "

حصلت هذه العبارة على متوسط (4.17) مع انحراف معياري منخفض (0.389)، مما يعكس قدرة القائد على التكيف بفعالية مع التحديات والمتغيرات. هذه المرونة ضرورية لضمان استمرارية العمل في الظروف الصعبة.

التفسير العام للجدول:

بشكل عام، يُظهر الجدول أن أفراد العينة لديهم تصور إيجابي وقوي جداً تجاه "القيادة الفعالة" كما تم قياسها بالعبارة الثماني. المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الأول بلغ 4.229، وهو يقع ضمن نطاق "الموافقة بشدة" على مقياس ليكرت الخماسي. الانحراف المعياري الإجمالي للمحور بلغ 0.398، وهي قيمة منخفضة نسبياً، مما يشير إلى درجة عالية من التجانس والاتفاق بين آراء أفراد العينة حول مجمل فقرات هذا المحور.

نستنتج من ذلك أن القادة في البيئة التي تمثلها العينة يُنظر إليهم على أنهم يمتلكون وبدرجة عالية القدرات الأساسية للقيادة الفعالة، مثل التحفيز، التواصل، اتخاذ القرارات، خلق التعاون والتماسك، تحقيق الأهداف مع مراعاة الفرد، استخدام الذكاء العاطفي، والقدرة على التكيف. العبارة المتعلقة بـ "خلق تماسك بين أفراد الفريق وتوجيههم" حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.42)، بينما العبارة المتعلقة بـ "استعمال الذكاء العاطفي" حصلت على أقل متوسط حسابي (3.92)، ولكنها لا تزال تعكس موافقة واضحة.

الجدول رقم 3-7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه العينة لاستجابات أفراد العينة على المحور الثاني المتعلق بجماعات العمل

المحور الثاني: جماعات العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
يتأثر كل فرد بما يفعله الأفراد الآخرون داخل الجماعة وهذا يخلق تفاعل بينهم بشكل مباشر دون وسيط	4.25	0.452	موافق
وجود أهداف مشتركة بين أفراد الجماعة وهذا يزيد من وحدتها	3.92	0.900	موافق
تتكون داخل جماعات العمل سلوكيات جديدة مع مرور الوقت تكون أعراف جديدة	3.75	0.866	موافق
العواطف المختلفة بين أفراد جماعات العمل يمكن أن ينتج فرق غير رسمية ذات آراء مختلفة	3.92	0.900	موافق
ظهور ردود الأفعال جماعية ناتجة عن انفعالات جماعية من خلال ظروف ومواقف متعددة	4.08	0.289	موافق
يؤثر القائد على أشكال التعاون بين أفراد جماعات العمل للوصول للأهداف المحددة	4.17	0.389	موافق
تتأثر المجموعة بعلاقتها مع بيئة العمل (مثل في حالة التغيير أو الأزمة)	4.42	0.515	موافق
يوجد تناسق بين أهداف الجماعة والأهداف الفردية لكل فرد داخل الجماعة	3.17	0.937	موافق
القائد له قدرة على إشراك وإدماج الأفراد	3.83	0.577	موافق
القائد قادر على تغيير وتوجيه سلوك الأفراد جماعات العمل	3.83	0.389	موافق
يرغب معظم أفراد جماعات العمل لبقاء	3.33	0.778	موافق
في بعض الحالات يظهر شخص داخل الجماعة يعتبره الباقي كقائد غير رسمي يثقون فيه لأنه يساعدهم على تحقيق الأهداف	3.42	1.165	موافق
وجود تواصل جيد بين أفراد الجماعات	3.58	0.793	موافق
المحور الثاني: جماعات العمل	3.820	0.277	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

العبارة 1: "تأثر كل فرد بما يفعله الأفراد الآخرون داخل الجماعة وهذا يخلق تفاعل بينهم بشكل مباشر دون وسيط."

اتفقت العينة بشدة (المتوسط: 4.25، الانحراف المعياري: 0.452) يُشير المتوسط الحسابي المرتفع إلى درجة موافقة قوية من أفراد العينة على أن التأثير المتبادل بين أعضاء الفريق يؤدي إلى تفاعل مباشر. الانحراف المعياري المنخفض نسبياً يدل على تقارب في آراء أفراد العينة حول هذه النقطة.

العبارة 2: "وجود مشتركة بين أفراد الجماعة وهذا يزيد من وحدتها".

سجلت موافقة (المتوسط: 3.92، الانحراف المعياري: 0.900) توافق العينة على أن الأهداف المشتركة تعزز وحدة الفريق. الانحراف المعياري يُظهر تبايناً أكبر في درجة الموافقة مقارنة بالعبارة الأولى، ولكنه لا يزال ضمن نطاق الاتفاق.

العبارة 3: "تتكون داخل جماعات العمل سلوكيات جديدة مع مرور الوقت تتكون أعراف جديدة".

أيدت العينة (المتوسط: 3.75، الانحراف المعياري: 0.866) يوافق أفراد العينة على أن جماعات العمل تطور سلوكيات وأعرافاً خاصة بها بمرور الوقت. المتوسط يشير إلى موافقة جيدة.

العبارة 4: "العواطف المختلفة بين أفراد جماعات العمل يمكن أن ينتج فريق غير رحبة ذات آراء مختلفة".

توافق (المتوسط: 3.92، الانحراف المعياري: 0.900) تُظهر العينة موافقتها على أن اختلاف العواطف قد يؤدي إلى تكوين فريق أقل ترحيباً ويحمل آراء متباينة. المتوسط والانحراف المعياري لهذه العبارة مطابقان للعبارة الثانية.

العبارة 5: "ظهور ردود الأفعال جماعية ناتجة عن انفعالات جماعية من خلال ظروف ومواقف متعددة".

أظهرت إجماعاً قوياً (المتوسط: 4.08، الانحراف المعياري: 0.289) على فكرة أن ردود الأفعال الجماعية هي صدى للانفعالات المشتركة الناشئة عن مواقف وظروف معينة. الانحراف المعياري المنخفض جداً يشير إلى إجماع كبير.

العبارة 6: "يؤثر القائد على أشكال التعاون بين أفراد جماعات العمل للوصول للأهداف المحددة".

اتفقت بشدة (المتوسط: 4.17، الانحراف المعياري: 0.389) على الدور المحوري للقائد في تشكيل أنماط التعاون داخل الفريق لتحقيق الأهداف. الانحراف المعياري المنخفض يعكس اتفاقاً كبيراً.

العبارة 7: "تتأثر المجموعة بعلاقاتها مع بيئة العمل (مثل في حالة التغيير أو الأزمة)".

سجلت أعلى موافقة (المتوسط: 4.42، الانحراف المعياري: 0.515) هذه العبارة حازت على أعلى متوسط حسابي، مما يشير إلى موافقة قوية جداً من العينة على أن علاقة المجموعة ببيئة العمل، خاصة في أوقات التغيير أو الأزمات، لها تأثير كبير عليها.

العبارة 8: "يوجد تناسق بين أهداف الجماعة والأهداف الفردية لكل فرد داخل الجماعة".

كانت الموافقة الأضعف (المتوسط: 3.17، الانحراف المعياري: 0.937) يشير هذا إلى أن الموافقة على وجود تناسق بين أهداف الجماعة والأهداف الفردية أقل قوة، مع وجود تباين ملحوظ في الآراء كما يعكس الانحراف المعياري المرتفع نسبياً.

العبارة 9: "القائد له قدرة على إشراك وإدماج الأفراد".

أيدت (المتوسط: 3.83، الانحراف المعياري: 0.577) قدرة القائد على دمج الأعضاء حيث توافق العينة على أن القائد يمتلك القدرة على إشراك ودمج الأفراد بفعالية داخل المجموعة.

العبارة 10: "القائد قادر على تغيير وتوجيه سلوك الأفراد جماعات العمل".

توافق (المتوسط: 3.83، الانحراف المعياري: 0.389) على قدرة القائد في توجيه السلوك، بإجماع أعلى من العبارة 9 ترى العينة أن القائد لديه القدرة على التأثير في سلوكيات أعضاء الفريق وتوجيهها. الانحراف المعياري هنا أقل، مما يشير إلى اتفاق أكبر.

العبارة 11: "يرغب معظم أفراد جماعات العمل بالبقاء"

موافقة معتدلة (المتوسط: 3.33، الانحراف المعياري: 0.778) على رغبة الأعضاء في الاستمرار بالمجموعة هذا ما يشير المتوسط إلى موافقة معتدلة على أن معظم أعضاء الفريق يرغبون في البقاء ضمن جماعات عملهم.

العبارة 12: "في بعض الحالات يظهر شخص داخل الجماعة يعتبره الباقي كقائد غير رسمي يشوفون فيه لأنه يساعدهم على تحقيق الأهداف".

قبول فكرة القيادة غير الرسمية (المتوسط: 3.42، الانحراف المعياري: 1.165) رغم أعلى تباين في الآراء بالجدول حيث توافق العينة على إمكانية ظهور قادة غير رسميين يساعدون المجموعة على تحقيق أهدافها. الانحراف المعياري هنا هو الأعلى في الجدول، مما يشير إلى تباين كبير جدًا في آراء العينة حول هذه النقطة، بالرغم من أن الاتجاه العام هو الموافقة.

العبارة 13: "وجود تواصل جيد بين أفراد الجماعات".

موافقة واضحة (المتوسط: 3.58، الانحراف المعياري: 0.793) على جودة التواصل داخل الجماعات تُظهر العينة موافقتها على وجود تواصل جيد بين أفراد الجماعات، بدرجة موافقة معتدلة إلى جيدة.

التفسير العام للجدول:

تلخص النتائج أن أفراد العينة يميلون بشكل عام إلى الموافقة على الجوانب المتعلقة بديناميكيات جماعات العمل، مثل أهمية الأهداف المشتركة، ودور القيادة، وتطور الأعراف. ومع أن العبارات الفردية كانت في اتجاه "موافق"، إلا أن الاتجاه العام للمحور جاء "محايداً" بمتوسط حسابي قدره 3.820، ما قد يُعزى إلى معايير تصنيف مختلفة عند تحليل المحور ككل.

الانحرافات المعيارية أظهرت تفاوتاً في الآراء، حيث وُجد تجانس كبير في بعض العبارات (مثل العبارة 5)، وتشتت واضح في أخرى (مثل العبارة 12). عمومًا، يعكس التحليل إدراكًا إيجابيًا لدور جماعات العمل، مع إجماع أكبر حول تأثير بيئة العمل، وتباين أكبر في موضوع القادة غير الرسميين.

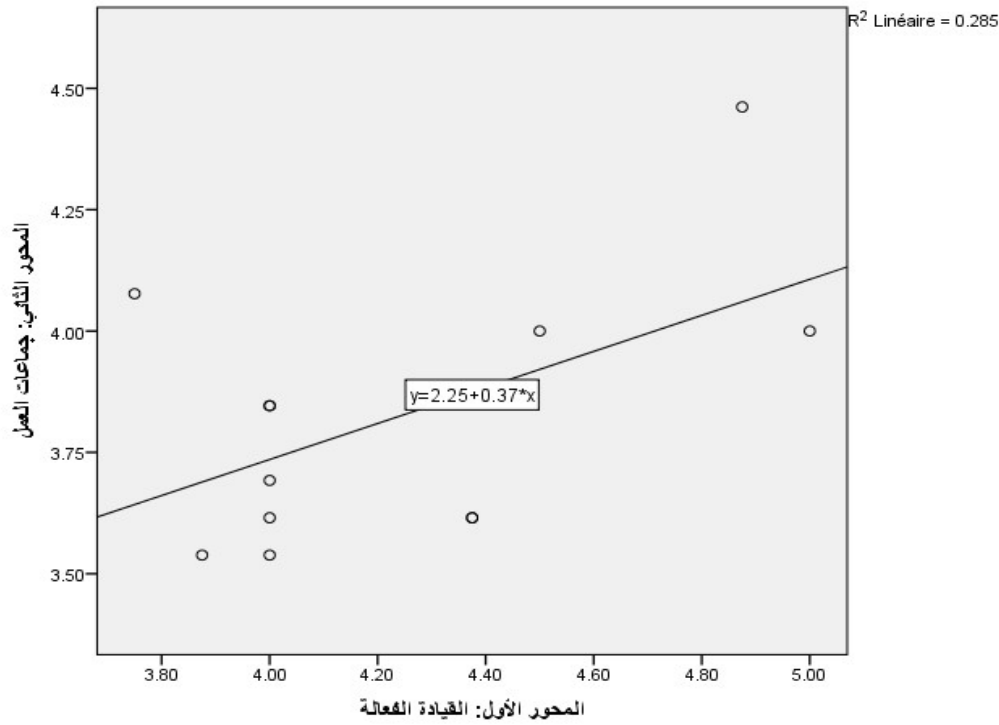
4. المعاملات:

الجدول رقم 3-8: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار R	معامل التحديد R ²	مربع معامل الانحدار المعدل R ²	قيمة F	قيمة T	معامل B	الثابت Y	قيمة Beta	مستوى الدلالة sig
القيادة الفعالة	جماعات العمل	0.533	0.285	0.213	3.978	1.994	0.371	2.251	0.533	0.074

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

الشكل رقم 3-7: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

تحليل معاملات الانحدار والعلاقة بين القيادة الفعالة وجماعات العمل:

يُظهر الجدول والتمثيل البياني نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط، الذي يهدف إلى دراسة تأثير المتغير المستقل (المحور الأول: القيادة الفعالة) على المتغير التابع (المحور الثاني: جماعات العمل).

تفسير المعاملات الإحصائية:

(1) معامل الارتباط: (R)

بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.533$ هذا يشير هذا إلى وجود علاقة طردية (موجبة) متوسطة القوة بين القيادة الفعالة وجماعات العمل. بمعنى أنه كلما زادت فعالية القيادة، كان هناك ميل لارتفاع أداء أو فعالية جماعات العمل، والعكس صحيح.

(2) معامل التحديد: (R^2)

بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.285$ هذا يعني أن حوالي 28.5% من التباين أو التغيرات في "جماعات العمل" (المتغير التابع) يمكن تفسيرها أو التنبؤ بها من خلال "القيادة الفعالة" (المتغير المستقل). بينما 71.5% المتبقية من التباين تعود لعوامل أخرى لم يتم تضمينها في هذا النموذج.

(3) معامل التحديد المعدل: ($Adjusted R^2$)

بلغت قيمته 0.213. يأخذ هذا المعامل في الاعتبار عدد المتغيرات المستقلة في النموذج. قيمته أقل قليلاً من R^2 وهو تقدير أكثر تحفظاً لقدرة النموذج على التفسير.

(4) معادلة خط الانحدار:

من الجدول، الثابت $(Y-Intercept) = 2.251$ ومعامل الانحدار للمتغير المستقل $(B) = 0.371$

تكون معادلة خط الانحدار كالتالي:

جماعات العمل تساوي $2.251 + (0.371 \times \text{القيادة الفعالة})$

✓ الثابت (2.251): هي القيمة المتوقعة لـ "جماعات العمل" عندما تكون قيمة "القيادة الفعالة" تساوي صفراً.

(قد لا يكون لهذا التفسير معنى عملي دائماً إذا كانت قيمة الصفر للمتغير المستقل خارج نطاق البيانات الفعلية).

✓ معامل الانحدار (0.371): يشير إلى أنه مقابل كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في "القيادة الفعالة"، من المتوقع

أن تزيد "جماعات العمل" بمقدار 0.371 وحدة، مع افتراض ثبات العوامل الأخرى.

(5) الاختبار الإحصائي F-test و T-test :

➤ قيمة F: بلغت 3.978. تستخدم لاختبار الدلالة الكلية للنموذج.

➤ قيمة T لمعامل القيادة الفعالة: بلغت 1.994.

➤ مستوى الدلالة (sig) لمعامل القيادة الفعالة: بلغ 0.074.

عادةً ما يتم مقارنة مستوى الدلالة (sig) بمستوى ألفا (alpha) شائع مثل 0.05. بما أن قيمة sig (0.074) أكبر من 0.05، فإننا نستنتج أنه لا يوجد دليل إحصائي قوي (عند مستوى دلالة 5%) على أن للقيادة الفعالة تأثيرًا معنويًا على جماعات العمل في المجتمع الذي سُحبت منه العينة. بمعنى آخر، لا يمكن رفض الفرضية الصفريّة القائلة بأن معامل القيادة الفعالة يساوي صفرًا في المجتمع.

ومع ذلك، تعتبر القيمة 0.074 قريبة من 0.05، وقد يعتبرها البعض دلالة هامشية (marginal significance)، خاصة إذا كان حجم العينة صغيرًا. لو تم استخدام مستوى دلالة $\alpha = 0.10$ ، لكان التأثير معنويًا.

(6) معامل الانحدار المعياري: (Beta)

بلغت قيمته 0.533. إذا تم توحيد كلا المتغيرين (جعل متوسطهما صفرًا وانحرافهما المعياري واحدًا)، فإن كل زيادة بمقدار انحراف معياري واحد في "القيادة الفعالة" سترتبط بزيادة قدرها 0.533 انحراف معياري في "جماعات العمل". في الانحدار الخطي البسيط، قيمة Beta تساوي قيمة معامل الارتباط R.

تفسير الرسم البياني: (Scatter Plot)

يُظهر الرسم البياني انتشار النقاط التي تمثل قيم "القيادة الفعالة" على المحور الأفقي وقيم "جماعات العمل" على المحور الرأسي. خط الانحدار ($Y = 2.25 + 0.37x$) يمثل أفضل خط مستقيم يمر عبر هذه النقاط، وهو يعكس المعادلة التي تم الحصول عليها.

يظهر الخط اتجاهًا تصاعديًا، مما يتوافق مع العلاقة الطردية التي أشار إليها معامل الارتباط الموجب. يُلاحظ أن النقاط ليست متجمعة بشكل وثيق جدًا حول الخط، مما يعكس حقيقة أن R^2 ليست مرتفعة جدًا (0.285)، أي أن هناك تشتتًا لا يفسره النموذج.

خلاصة التحليل:

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي أن هناك علاقة طردية متوسطة القوة بين القيادة الفعالة وجماعات العمل، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.533$ ، ومعامل التحديد $R^2 = 0.285$ ، ما يعني أن القيادة تفسر حوالي 28.5% من التغير في أداء جماعات العمل. إلا أن مستوى الدلالة (0.074) لم يكن كافياً لإثبات العلاقة بشكل إحصائي قوي عند مستوى دلالة 5%، رغم أنه يُظهر دلالة هامشية قد تُعتمد بها في دراسات ذات عينات صغيرة.

خلاصة الفصل الثالث

استخلصنا خلال هذا الفصل تحديد مكان الدراسة وتعريفه مع توضيح خصائص مجتمع وعينة الدراسة ،
وبعدها أكدنا صدق وثبات الدراسة وهذا بالاعتماد على أساليب ووسائل المعالجة الإحصائية والتي ساعدتنا في
مناقشة وتحليل الإشكالية والفرضيات والخروج بالنتائج التي أثبتنا من خلالها وجود علاقة طردية بين القيادة الفعالة
وجماعات العمل.

الخاتمة العامة

للقيادة الفعالة دوراً أساسياً وديناميكياً لواء ونجاح جماعات العمل، فهي تساهم في توحيد الجهود وتوجيهها وتتمين التعامل وبث روح الفريق في أعضائها ومشاركتهم في تحقيق الأهداف بفعالية وأداء متميز، فالقادة الفعالون هم من يصنعون الفارق ويقدمون الدعم لفريقهم ويوفرون بيئة عمل ملائمة بالتعبير عن أفكارهم والتواصل بوضوح والتكيف مع المتغيرات مما يعزز عملية اتخاذ وصنع القرارات.

باختصار فالقيادة الفعالة هي مفتاح نجاح جماعات العمل وهذا بوضع أهداف واضحة قابلة للتحقيق للقائد ومجموعته مع توصيلها لهم بشكل فعال مما يضمن التوافق والتفاهم بينهم، كما تعمل على تعزيز مهارات التواصل في بناء لغة حوار مفتوح مما يشجع بناء ثقافة التعاون داخل المجموعة.

إن وظيفة قائد الفريق تشتمل على حل المشكلات التي نشأ خلال عمل الفريق، فهو يقوم بتحفيز الأفراد وتشجيعهم على بذل جهد مشترك، إذ تعتبر حلقة وصل واتصال بين أعضاء الفريق والإدارة بشكل عام يتميز قائد الفريق بمجموعة من المهارات القيادية مثل القدرة على التوجيه والتحفيز وإدارة الصراعات وتطوير مهارات الفريق، فيعتمد نجاح الفريق بشكل كبير على قدرة قائده باستخدام هذه المهارات بشكل فعال لتحقيق الأهداف المشتركة، فالقيادة الفعالة أسلوب يعتمد على الالتزام بالمسؤولية ودرجة كبيرة من الموثوقية وإدارة الوقت وبناء العلاقات واتخاذ القرارات الحاسمة والتفكير النقدي والابتكاري مما ينعكس إيجاباً على بناء مجموعة عمل قوية ومتميزة، وبذلك تمكنا من خلال هذه الدراسة من الإجابة على الفرضية الرئيسية والتي كانت "تسهم مهارات القائد في التواصل والتحفيز في تعزيز التعاون والانسجام داخل جماعات العمل"، وذلك من خلال إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث تمكنا في الجانب النظري من توضيح المفاهيم العملية للقيادة الفعالة ودورها لتعزيز جماعات العمل.

كما دعمنا هذه الدراسة بمجموعة من الدراسات السابقة.

وقد تم من خلال الفصل التطبيقي الوصول إلى تحليل كمي وكيفي لمؤشرات الفرضية التي قمنا بصياغتها في شكل أسئلة استبيان بتلمسان وتقديمها لموظفي البنك بتلمسان.

نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال داستنا للقيادة الفعالة ومجموعات العمل بمجموعة من النتائج وهي كالتالي:

1) الإطار النظري والدراسات السابقة:

✓ أن القيادة هي العملية التي بموجبها يوجه ويرشد ويؤثر القائد ببراعة في اختيار وتحقيق الأهداف المشتركة وهذا بطريقة فعالة وأداء متميز.

✓ يتضح أن القيادة الفعالة تركز على تنظيم الجهود المشتركة للأفراد وذلك وفقا لقواعد عملية وعلمية.

✓ يتضح أن القيادة هي أداة فعالة بتنسيق جهود العاملين وتوجيه نشاطاتهم والاهتمام بالمزايا الاجتماعية الخاصة بعملهم كالنشاطات الثقافية والترفيهية والرياضية.

✓ يرتبط تكوين الجماعات بدرجة التجاذب بين أعضائها خلال القيم المشتركة والاتجاهات المتماثلة والمستوى الاجتماعي والثقافي والتي ينظم على أساسها الفرد للجماعات.

✓ العمل الجماعي يساهم في رفع الروح المعنوية للفريق على أن يساعد على خلق بيئة ايجابية سليمة في العمل.

✓ للجماعة ديناميكيته والتي تركز على وجود التماسك والانجذاب بين أعضائها.

2) الجانب التطبيقي:

والتي كانت على مستوى البنك الجزائر الخارجي والمديرية الجهوية لبنك الجزائر الخارجي تلمسان وتبين لنا من خلالها:

✓ أن القائد له القدرة على تحفيز وتوجيه والتأثير على الموظفين.

✓ يمتلك القائد على مستوى البنك مهارات التواصل الاستراتيجي وذلك من خلال دمج الأفراد في قرارات

جديدة مما يمكنهم من المشاركة في صنع القرارات وهذا ما يعزز من الشفافية ويزيد من شعور الانتماء

لدى موظفي البنك.

✓ تنعكس القيادة الفعالة في البنك من خلال قدرة القائد على اختيار واتخاذ القرارات المناسبة للبنك، كما

يشجع التعاون والتعلم المستمر والتكوين مما يخلق بيئة عمل مشجعة على التطوير المستمر يمتلك القادة

على مستوى البنك درجة عالية من القيادة الفعالة والتي تتمثل في مجموع القدرات والمهارات التي تركز

على استخدام الذكاء العاطفي والقدرة على التكيف وتفعيل درجة عالية من التجانس والتوافق بين أفراد

الجماعة.

✓ تتكون داخل جماعات العمل سلوكيات جديدة خاصة بالجماعة مما يزيد درجة التناسق والتوافق داخل

الجماعة.

✓ يوجد تناسق نسبي بين أهداف الجماعة والأهداف الفردية لكل فرد داخل الجماعة وهذا نتيجة اختلاف

الآراء من ناحية التوجهات والميول.

✓ اتضح لنا علاقة طردية موجبة متوسطة للقوة بين القيادة الفعالة وجماعات العمل وهذا يدل على أنه كلما

زادت فعالية القيادة كلما ارتفع أداء وفعالية جماعة العمل.

✓ للقيادة الفعالة تأثير معنوي على جماعات العمل في البنك.

الاقتراحات والتوصيات:

وفي الأخير توصلنا على ضوء ما درسنا في موضوعنا المتعلق بالقيادة الفعالة وجماعات العمل يمكننا ان نقدم

مجموعة من الاقتراحات التالية:

✓ يجب تحديد رؤيا واضحة و أهداف إستراتيجية لقيادات جماعة العمل وتحقيق الأهداف العامة للبنك.

- ✓ لا بد من تحديد الأدوار والمسؤوليات بكل وضوح وشفافية وذلك لضمان تنفيذ مهام الأفراد على مستوى الجماعات بطريقة فعالة بما يناسب الأهداف المحددة.
- ✓ لا بد من تنمية الذكاء العاطفي لدى مجموعات العمل وهذا ما يساعد على فهم وتوجيه مشاعر الأفراد وسلوكياتهم مما يحقق التواصل بشكل فعال ويعزز الثقة والاحترام بين أفراد الجماعة.
- ✓ يمكن للبنك إجراء اجتماعات منظمة وفعالة تركز على مشاركة الآراء والتوجهات وتقديم الاقتراحات مما يعزز شعور الانتماء والوفاء لدى أفراد الجماعة.
- ✓ تشجيع التعلم والتكوين المستمر وهذا من خلال تنظيم ورشات عمل وندوات وملتقيات لتحسين المهارات وتطوير المعارف والرفع من أداء الأفراد.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر و المراجع

أولاً: الكتب

1. إبراهيم الفقي، سحر القيادة، دار اليقين للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2008.
2. أبو العزم عطية مصطفى كامل، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر..
3. أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي، القاهرة، ط3، 2003.
4. احمد عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، النشر العلمي والمطابع، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 2005.
5. انس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر، ط1، عمان، 2011.
6. بوب نيلسون، القيادة والتأثير، تر: مكتبة جرير للترجمة والنشر، السعودية، 2001.
7. حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار ومكتبة الحامد، الأردن، 2004.
8. خالد عبد الوهاب الزيد، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
9. خير الله عمار، ميادين علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون طبعة، 1984.
10. زاوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الابراهيمية، الدار الجامعية، عمان، الأردن، 2003.
11. شفيق رضوان، السلوكية والإدارة، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2002.
12. صلاح الدين مُحمَّد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002.
13. عارف حسين ناجي، السلوك التنظيمي، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.
14. العجيمي مُحمَّد حسن، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2010.
15. العطية ماجدة، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، الأردن.
16. فاروق عبد الله و مُحمَّد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2005.

17. مجدي أحمد عبد الله، السلوك الاجتماعي وديناميكيته، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.
18. مُحمَّد صالح الحناوي و مُحمَّد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية للطبع والنشر والإشهار والتوزيع، مصر، 2004.
19. محمود السيد أو النبيل، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الجامعة الحديثة، الاسكندرية، 1998.
20. مصباح عامر، خصائص القيادة عند الرسول ﷺ دراسة نفسية اجتماعية، الجامعة الأردنية، 1990.
21. المكاي، عاطف عبد الله، القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012.
22. نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن 21، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010.

ثانيا: الرسائل الجامعية

1. حيدر عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية حالة مؤسسة سونلغاز، مديرية التوزيع، الأغواط، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة البويرة، 2014/2015.
2. سامية خميس أبو زيد، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية والقيادة بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير بالجامعة الإسلامية غزة، قسم إدارة الأعمال، 2007.
3. سها مُحمَّد يحيى أبو شمالة، دور أنماط القيادة الإدارية في تحسين مستوى التمكين الإداري لدى العاملين بجامعة الأقصى، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2016.
4. عامر كيدر، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة، الجزائر، 2015.
5. قهواجي امينة، ديناميكية الجماعة والعمل الفرقي في المنظمة: حالة قسم مركز البحث والتطوير سونطراك، رسالة ماجستير تخصص تسيير المنظمات، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 2007.
6. مجبر أمين، تأثير أسلوب القيادة في إدارة التغيير: حالة مجمع شركات حسناوي دكتوراه العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2019.
7. مُحمَّد زكي العامودي، مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2013.
8. نمره علي و موسى مُحمَّد، اثر جماعات العمل في السلوك التنظيمي، دراسة ميدانية على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء فرع شندي، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة شندي السودان، 2017.

ثالثا: المجلات

- ابتسام علي سلامة الضمور - مُجَّد صبحي أبو صالح- عبد الستار العلي، أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في اكتساب مهارات التفكير الناقدة للعاملين في المستشفيات الأردنية، مجلة دراسة العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 2، الجامعة الأردنية، 2010.
- أحمد نجم الدين عيدروس و موسى مصطفى، القيادة الافتكارية مدخل لتجويد آليات التميز التنظيمي في الإدارات التعليمية، جمهورية مصر العربية (دراسة تحليلية) ، مجلة دراسات تربوية ونفسية، المجلد 38، العدد 167، الجزء الأول، كلية التربية بالزقازيق، 2023.
- الرزعي مُجَّد، دور القيادة الفعالة لفرق العمل في تعزيز التماسك التنظيمي، دراسة ميدانية ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 2021.
- ريهام بنت خالد بقشان، أثر القيادة التشاركية على أداء فرق العمل الافتراضية دراسة ميدانية على موظفي شركة الاتصالات السعودية، المجلة العربية للنشر العلمي ASJP ، الإصدار السادس العدد 62، قسم الإدارة العلمية، كلية الاقتصاد والقانون، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2023.
- سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي، مجلة البحوث الأمنية، العدد 23، الرياض، السعودية، 2001.
- كيندة علي ديب و علي بهلول، دور القيادة الفعالة لفرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 38، العدد الأول، فيفري 2016.
- محمود جودت قبحا - إبراهيم ابو جابر، دور القيادة السياسية في التنمية بدولة ماليزيا، مهاتير مُجَّد نموذجاً، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مجلد السادس، العدد 15، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2022.

المراجع باللغة الأجنبية:

- Ana seri ekaningsih, the effect of trans formation al leadership on the employees performance though intervening variables of empowerment,

trust and satisfaction (a study on coal companies in east kalimantan) eweopean journal of business and management, v 16, n°22, 2014.

- Business mansarine, 1990.
- Drew t, what : what pupil group work can teach us about collaborative planing, educational news, v 7, n°3, 2018.
- E.lodie ricchrd , recherche exploratoire sur le leadership d'equipes et son utilisation en entreprise, memoire universite du quebec a montreal , 2006.
- Eva maria rodriguez, les principales theories du leadership.
- Fenton jhon, 11 ways pour stimuler la performance de votre entrepris.
- Fredrik (w) taylor, la direction scientifique des entreprises, enga edition , paris, 1992
- Johnny chim fui chung, yipmum wai, outhers, team work- a success factor of knowledge management for faculty bevelopment : a cas study, international journal of information and education technology, v13, n° 2, april 2013.
- Khelassi reda, precision du management, houma eddtion, alger, 2011.
- Martin hoeglet luigi, team member procimity and team work in innovative projects.
- Selver thorne.c. Situational leader ship theory in twiran : a deffent aluture perpertive learlushep organisation de vellopment journal, vol 24 n°2, nava 2000.
- Shahzeed naeem & benish khantz ada, role of transformational in employee's performance with mediating role of job satisfaction in health sevtor of pakistan, journal of health education research and development, v 16, n°1, 2018, p1-6.
- Sheikh raheel, manzoor hafizullah, murad hassain et zulgarnaim mohammad, effect of team work on employee performance, 2011.
- Warren benis, on becoming a leader, messachusetts, addition, wesley, 1989, in bergran 1997.

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية
الموضوع: استبيان



في إطار تحضيرنا لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، تحت عنوان "القيادة الفعالة وجماعات العمل" يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي، لذا نرجو منكم التكرم بقراءة العبارات بدقة. وللإجابة عنها بوضع إشارة (X) أمام الإجابة المناسبة بكل موضوعية وذلك لضمان فعالية الدراسة العلمية كما نطمئنكم بأن الإجابات التي نحصل عليها ستحاط بالسرية التامة. نشكركم اهتمامكم وتعاونكم تقبلوا منا سيدي، سيديتي فائق التقدير والاحترام.

أسئلة الاستمارة:

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. الفئة العمرية: ☐ 29-20 سنة ☐ 30-39 سنة ☐ 40-49 سنة ☐ أكثر من 50 سنة
3. المؤهل العلمي: تكوين مهني ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
- أخرى ☐ (أذكرها):
4. هل استفدت من الترقية: نعم ☐ لا ☐

المحور الأول: القيادة الفعالة

يرجى قراءة الفقرات ووضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظركم.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	القائد (المسير) له القدرة على تحفيز وتوجيه ولتأثير على التابعين (الموظفين)					
02	القائد (المسير) له القدرة على التواصل الاستراتيجي (دمج الافراد في قرارات جديدة)					
03	للقائد القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة.					
04	للقائد القدرة على خلق التعاون بالتشجيع على التعلم المستمر للعمال.					
05	للقائد القدرة على خلق تماسك بين افراد الفريق وتوجيههم.					
06	للقائد القدرة على تحقيق اهداف مشتركة مع مراعاة احتياجات وتوقعات كل فرد.					
07	للقائد القدرة على استعمال الذكاء العاطفي.					
08	للقائد القدرة على التكيف مع الاوضاع الخاصة والضرورية للعمل					

المحور الثاني: جماعات العمل

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
يتأثر كل فرد بدينامكية الجماعة						
1	يتأثر كل فرد بما يفعله الافراد الآخرون داخل الجماعة وهذا يخلق تفاعل بينهم بشكل مباشر دون وسيط.					
2	وجود اهداف مشتركة بين افراد الجماعة وهذا يزيد من وحدتها.					
3	تتكون داخل جماعات العمل سلوكيات جديدة مع مرور الوقت تكون اعراف جديدة.					
4	العواطف المختلفة بين افراد جماعات العمل يمكن ان ينتج فرق					

					غير رسمية صغيرة ذات اراء مختلفة.	
					ظهور ردود افعال جماعية ناتجة عن انفعالات جماعية من خلال ظروف ومواقف متعددة.	5
					يؤثر القائد على اشكال التعاون بين افراد جماعات العمل للوصول للاهداف المحددة.	6
					تتأثر المجموعة بعلاقاتها مع بيئة العمل (مثل في حالة التغيير او الازمة).	7
تنسيق الجماعة						
					يوجد تناسق بين اهداف الجماعة والاهداف الفردية لكل فرد داخل الجماعة.	8
					القائد له القدرة على اشراك وادماج الافراد.	9
					القائد قار على تغيير وتوجيه سلوك الافراد جماعات العمل.	10
					يرغب معظم افراد جماعات العمل بالبقاء.	11
					في بعض الحالات يظهر شخص داخل الجماعة يعتبره الباقي كقائد غير رسمي يثقون فيه لانه يساعدهم على تحقيق الاهداف.	12
					وجود تواصل جيد بين افراد الجماعات.	13

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر تطبيق القيادة الفعالة على جماعات العمل بمؤسستي المديرية الجهوية لبنك الجزائر الخارجي ووكالة بنك الجزائر الخارجي لتلمسان مقسم على محورين، المحور الأول عن القيادة الفعالة والمحور الثاني عن جماعات العمل).

حيث أجريت الدراسة على 12 عامل ن مناصب قيادية من المؤسستين، حيث استخدمنا المنهج الوصفي الكمي، وفي الدراسة اعتمدنا على منهج SPSS لتحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها، واستخدمنا الأساليب الإحصائية التالية: اختبار الثبات - الفاكرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسن، والأساليب الإحصائية الوصفية واختبار T للعينة الواحدة والانحدار الخطي البسيط، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

بينت نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة طردية متوسطة القوة بين القيادة الفعالة وجماعات العمل عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$ ، حيث أن معامل الارتباط يساوي $R = 0,533$ أما معامل التحديد فهو $R^2 = 0,285$ ، وهذا ما يعني أن القيادة تفسر حوالي $28,5\%$ من التغير في أداء جماعات العمل، أما نتائج تحليل انوفا لاختبار معنوية الانحدار تحصلنا على قيمة Sig هي $0,074$ قريبة من $0,05$ وبالتالي تقبلنا الفرضية الصفرية وأما قيمة المعاملة $B(0,533)$ وهذا ما دل على أنه يوجد اثر موجب ذو دلالة إحصائية لتطبيق القيادة على جماعات العمل.

الكلمات المفتاحية: القيادة، جماعات العمل، ديناميكية جماعات العمل، القيادة الفعالة.

Résumé :

L'étude visait à identifier l'impact d'un leadership efficace sur les équipes de travail à la Direction régionale de la Banque étrangère d'Algérie et à l'Agence de Tlemcen de la Banque étrangère d'Algérie. L'étude s'articulait autour de deux axes : le premier (leadership) et le second (équipes de travail). L'étude a été menée auprès de 12 employés occupant des postes de direction dans les deux institutions. Nous avons utilisé une approche descriptive-quantitative et nous nous sommes appuyés sur SPSS pour analyser :

Les résultats de l'étude ont montré qu'il existe une relation directe modérément forte entre un leadership efficace et les groupes de travail, à un niveau de signification de 5% , où le coefficient de corrélation est égal à $R = 0,533$, tandis que le coefficient de détermination est $R^2 = 0,285$. Cela signifie que le leadership explique environ $28,5\%$ de l'évolution de la performance des groupes de travail.

Quant aux résultats de l'analyse ANOVA visant à tester la significativité de la régression, nous avons obtenu une valeur Sig de $0,074$, proche de $0,05$, et avons donc accepté l'hypothèse nulle. Le coefficient B ($0,533$) indique un effet positif statistiquement significatif de l'application du leadership sur les groupes de travail.

Mots-clés : Leadership, groupes de travail, dynamique de groupe, leadership efficace.