



جامعة مولود معمري - تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

القيادة التنظيمية وعلاقتها بتماسك جماعة العمل
دراسة ميدانية على عينة من عمال "وحدة التبريد"
بمؤسسة "ENIEM"
(واد لاعيسي ولاية تيزي وزو)

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر

في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

اشراف الأستاذ:

د. بن لعريبي عادل

اعداد الطلبة:

مختاري أيوب

ميساليت عزالدين

السنة الجامعية 2023/2022

شكر وعرّفان

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الخلق
قدوتنا محمد الصادق الأمين وعلى آله وأصحابه اجمعين
وبعد، نتقدم بجزيل الشكر والعرّفان الى:

السيد / بن لعربي عادل أستاذ محاضر بكلية العلوم
الاجتماعية والإنسانية بجامعة مولود معمري تيزي وزو
لتفضله بالإشراف على هذه المذكرة، ولما بذله من وقت
وجهد وصبر في متابعته العلمية الحريصة والجادة وتوجيهه
وتقديمه كل الملاحظات القيمة التي كان لها عظيم الأثر في
إتمام هذا العمل من حيث الشكل والمضمون، فله جزيل
الشكر والامتنان وجزاه الله كل خير ومتعته بالصحة
والعافية.

وجميع الأساتذة وأعضاء الهيئة التدريسية الأفاضل في كلية
العلوم الاجتماعية والإنسانية على ما قدموه لنا من دعم
وعون.

الإهداء

الى كل من رضاؤهم ودعواتهم ودعمهم سر توفيقى ونجاحى

أبى وأمى (امد الله فى عمرهما)

الى بهجة الحياة والوانها

اخوتى

الى من قدم لى العلم والنصح والتوجيه

مشرفى وأساتذتى

الى من شاركنى أصعب الأوقات وكان لى عون

أصدقائى وزملائى

الى كل باحث فى سبيل العلم

اهدى هذا الجهد المتواضع

الطالب: مختارى أيوب.

الإهداء

لى من تعجز الكلمات أن توفيهم حقهم
إلى من أعطوني العزم والقوة لمواصلة دربي
إلى القلوب المعطاءة التي تنبض حباً وحناناً

أبي وأمي

حفظهما اهلل تعالى وأدامهما

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل الاساتذة الكرام الذين لم يبخلوا عليا بالنصائح
إلى كل من له فضل عليا بعد الله سبحانه وتعالى
إليهم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع.

الطالب: ميساليت عزالدين.

ملخص الدراسة

لقد تناولت الدراسة موضوع القيادة التنظيمية وتماسك جماعة العمل بالمؤسسة الجزائرية، وقد هدفت هذه الدراسة الى معرفة طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة بالتطبيق على احد المؤسسات الجزائرية وهي المؤسسة الوطنية للصناعة الأجهزة الكهرومنزلية (ENIEM) بولاية تيزي وزو، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة من موظفي المؤسسة، حيث بلغ عدد افراد العينة (50) موظفا من جميع المستويات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لكونه يتناسب مع طبيعة الدراسة، كما استخدمت الاستبيان كأداة لقياس متغيرات الدراسة، وتم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية والبرنامج الإحصائي **spss**.

ومن اهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة ما يلي:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي وتماسك جماعة العمل بمؤسسة (ENIEM).
 - وجود علاقة ارتباطية سالبة بين النمط القيادي الديكتاتوري وتمتسك جماعة العمل بمؤسسة (ENIEM).
 - وجود علاقة ارتباطية سالبة بين النمط القيادي الحر وتماسك جماعة العمل بمؤسسة (ENIEM).
 - وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التنظيمية وتماسك جماعة العمل بمؤسسة (ENIEM) بولاية تيزي وزو.
- وفي الأخير اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات والاقتراحات بناء على ما توصلت اليه الدراسة، والتي تفيد المؤسسة في كيفية تعزيز تماسك جماعة العمل وتحسين جودة الحياة داخل هذه المؤسسة.

Study Summary

The study dealt with the issue of organizational leadership and the cohesion of the working group of the Algerian institution, and this study aimed to know the nature of the relationship between the two variables of the study by applying to one of the Algerian institutions, the National Corporation for Home Appliances Industry (ENIEM) in the wilaya of Tizi Ouzou. The study was applied to a random sample representative of the study population of the institution's employees, where the number of sample members (50) employees of all levels, the researcher used the descriptive approach because it is commensurate with the nature of the study, and the questionnaire was also used as a tool to measure the variables of the study, and data was collected and analyzed and hypotheses were tested using statistical methods and the statistical program spss.

Among the most important findings of this study are the following:

- The existence of a positive correlation between the democratic leadership style and the cohesion of the ENIEM working group.
- The existence of a negative correlation between the dictatorial leadership style and the adherence of the working group to the ENIEM institution.
- The existence of a negative correlation between the free leadership style and the cohesion of the ENIEM work group.
- The existence of a positive correlation between the organizational leadership and the cohesion of the ENIEM working group in the wilaya of Tizi Ouzou.

Finally, the study concluded with a set of recommendations and suggestions based on the findings of the study, which benefit the institution in how to enhance the cohesion of the work group and improve the quality of life within this institution.

الفهرس

الفهرس

شكر وعرهان

الاهداء

ملخص الدراسة

فهرس المحتويات

01..... المقدمة

الفصل الأول: الإطار العام للإشكالية

04..... 01-إشكالية الدراسة

06..... 02: فرضيات الدراسة

06..... 03: أهمية الدراسة

07..... 04: اهداف الدراسة

07..... 05: أسباب الدراسة

07..... 06: صعوبات الدراسة

07..... 07: حدود الدراسة

08..... 08: تحديد المفاهيم الأساسية

08..... 09: الدراسات السابقة

الفصل الثاني: القيادة التنظيمية

تمهيد

16..... 01: تعريف القيادة التنظيمية

16..... 02: خصائص القيادة التنظيمية

17..... 03: عناصر القيادة

17..... 04: أنماط القيادة التنظيمية

21..... 05: أهمية القيادة التنظيمية

22..... 06: نظريات القيادة التنظيمية

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: تماسك جماعة العمل

تمهيد

- 01: مفهوم الجماعة 30
- 02: نظريات الجماعة 31
- 03: أنواع الجماعات داخل المنظمة 33
- 04: أهمية جماعة العمل 33
- 05: خصائص جماعة العمل 34
- 06: مفهوم تماسك جماعة العمل 35
- 07: عوامل تماسك جماعة العمل 35
- 08: مظاهر تماسك جماعة العمل 36
- 09: مقاييس تماسك الجماعة 37
- 10: عوامل تشتت جماعة العمل ونتائجها 37

خلاصة الفصل

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

- 01: الدراسة الاستطلاعية 42
- 02: منهج الدراسة 42
- 03: مجتمع وعينة الدراسة 42
- 04: أدوات جمع البيانات 44
- 05: الأدوات الإحصائية 44
- 06: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة 44

خلاصة الفصل

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

- 01: عرض وتفسير الفرضيات على ضوء النتائج المتوصل إليها 53
- 02: استنتاج عام 57

58..... 03: الاقتراحات

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول:

- الجدول رقم (01): يوضح الصدق البنائي لاستبيان القيادة التنظيمية وتماسك جماعة العمل
- الجدول رقم (02): يوضح قيم الفاكرونباخ لاستبيان القيادة التنظيمية وتماسك جماعة العمل
- الجدول رقم (03): يوضح توزيع افراد العينة الأساسية حسب الجنس
- الجدول رقم (04): يوضح توزيع مفردات العينة الأساسية حسب السن
- الجدول رقم (05): يوضح توزيع مفردات العينة الأساسية حسب الحالة المدنية
- الجدول رقم (06): يوضح توزيع مفردات العينة الأساسية حسب المستوى التعليمي
- الجدول رقم (07): يوضح توزيع مفردات العينة الأساسية حسب سنوات الخبرة
- الجدول رقم (08): يوضح توزيع مفردات العينة الأساسية حسب مستواهم الوظيفي
- الجدول رقم (09): يوضح نتائج اختبار الفرضية الاولى
- الجدول رقم (10): يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية
- الجدول رقم (11): يوضح نتائج اختبار الفرضية الثالثة
- الجدول رقم (12): يوضح نتائج اختبار الفرضية العامة

مقدمة:

اهتم العديد من المفكرين والباحثين والدارسين بموضوع التنظيم بشكل عام وموضوع القيادة بشكل خاص وذلك عبر مختلف مراحل تطور الحياة، حيث ان للتنظيم عدة اهداف يسعى لتحقيقها تمكنه من الحفاظ على بيئته سواء الداخلية او الخارجية.

وتعد القيادة من اهم العناصر الرئيسية التي يتكون منها التنظيم او المؤسسة فهي التي تعد كمحرك له وعنصرها ما لمساعدته على تحقيق أهدافه ، ويعتبر الافراد العاملين في التنظيم أيضا احد اهم العناصر الفاعلة داخله فهي التي تسعى من خلال اندماجها و انتمائها الى تطوير العمليات و الممارسات على ارض الواقع فهي تلعب دورا محوريا و أساسيا في تحقيق الكفاءة و الفعالية داخل المنظمة ، ولا يكون ذلك الا من خلال تماسك جماعة العمل و تكيفها مع اهداف وقيم المنظمة ومع السياسات والممارسات القيادية التي قد تكون ديمقراطية او ديكتاتورية او أي نمط من الأنماط الأخرى الخاصة بالقيادة داخل التنظيم وبالتالي يمكن للعامل اكتساب مبادئ وقواعد وخبرات تزيد من قيمته داخل المؤسسة جراء اتصاله المباشر بالعاملين و التعاون معهم والعمل معهم بروح الفريق مما يؤثر هذا بالإيجاب في تكوين شخصية العامل وكذلك تنمية مهاراته حول الممارسات اليومية التي يقوم بها داخل المؤسسة وهذا ما يخلق جوا مناسباً للعمل ويزيد من تكيفه مع المؤسسة .

ان موضوع القيادة التنظيمية وعلاقتها بتماسك جماعة العمل من المواضيع المهمة في حقل المنظمات، حيث تم تقسيم هذا الموضوع الى خمسة فصول:

الفصل الأول وتناولنا فيه الإطار العام للدراسة من إشكالية وفرضيات واهمية واهداف وأسباب اختيار الموضوع وكذا الصعوبات التي تلقيناها وحدود الدراسة وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة. الفصل الثاني تطرقنا فيه الى متغير القيادة التنظيمية من تعريف وأهمية وأنواع وخصائص وابرز النظريات التي تناولته.

الفصل الثالث وتناولنا فيه متغير تماسك جماعة العمل، من حيث المفهوم والأهمية والمظاهر والعوامل وأبرز النظريات التي تناولته.

الفصل الرابع وتناولنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة من دراسة استطلاعية ومنهج ومجتمع وعينة الدراسة كما تطرقنا لأدوات جمع البيانات وكذا الأدوات الإحصائية والخصائص السيكمترية لأداة الدراسة.

الفصل الخامس والذي خصص لتحليل وتفسير البيانات الميدانية وعرض النتائج المتحصل عليها عن طريق تفرغ البيانات المتوفرة لدينا من استمارة البحث في جداول إحصائية والتي تسمح لنا

بمناقشة البيانات وتحليلها وفقا لما يقابلها من بيانات رقمية لغرض اختبار صحة فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها.

وفي الأخير اختتمناها باستنتاج عام تضمن ما توصلت اليه الدراسة المتعلقة بموضوع القيادة التنظيمية وعلاقتها بتماسك جماعة العمل، يثبت قيمة البحث من الناحية النظرية والبحثية، ومجموعة من التوصيات والاقتراحات التي تفيد المؤسسة في كيفية تعزيز تماسك جماعة العمل والرفقي بجودة الحياة والعمل داخلها.

الفصل الأول

الإطار العام للإشكالية

- 01- إشكالية الدراسة.
- 02- فرضيات الدراسة.
- 03- أهمية الدراسة.
- 04- أهداف الدراسة.
- 05- أسباب الدراسة.
- 06- صعوبات الدراسة.
- 07- حدود الدراسة.
- 08- تحديد المفاهيم الأساسية.
- 09- الدراسات السابقة.

1-1- إشكالية الدراسة:

تلعب المنظمات دورا حيويا في المجتمعات والاقتصادات الحديثة، اذ تسعى لتحقيق أهدافها ومهامها المحددة، وتتعدد أنواع المنظمات وأهدافها، فمنها الغير ربحية التي تسعى لتحقيق اهداف خيرية واجتماعية، ومنها المنظمات الحكومية التي تسعى لتقديم الخدمات العامة ن ومنها المنظمات الخاصة التي تسعى لتحقيق الربح، فادور المنظمة يعتمد على نوعها والغرض من انشائها، ولتحقيق ذلك تواجه المنظمات العديد من التحديات الاقتصادية والتنظيمية والاجتماعية والتنافسية والتي تؤثر بشكل مباشر على سيرها وحياتها. كل هذا يدور في إطار علاقة ترابطية ثنائية الاتجاه ن بين المنظمة ومحيطها، الذي يؤثر عليها بتفضيلات واحتياجات وثقافة المجتمع المحلي ومن خلال التشريعات والسياسات الحكومية والتحديات التنافسية مع المنظمات الأخرى، وهي بالمقابل يمكن ان تؤثر على محيطها من خلال تقديم منتجات وخدمات مبتكرة وخلق فرص عمل والتأثير في التنمية المحلية والقرارات السياسية والتشريعية، وهذا يتطلب من المنظمة فهم ومراعات التحديات التي تنشأ من هذه العلاقة لتحقيق النجاح والاستدامة.

ان أساس النهوض باقتصاد أي بلد ونجاح وتطور أي مؤسسة وضمن استمراريتها وبقائها مرهون بالعناية بمواردها البشرية واستغلال طاقاتها لتحقيق أهدافها، وذلك من خلال تهيئة جو ملائم تسوده الراحة والاطمئنان وحسن العلاقات، اذ يعد رضا العمال عاملا مهما في تماسك جماعة العمل نتيجة القيادة العادلة والفعالة لهم. فالقيادة تعتبر من الركائز والدعامات التي تحتاجها المنظمات على اختلاف أنواعها لتحقيق أهدافها وانجاز اعمالها بكفاءة وفعالية.

ان القيادة الفعالة تعد سلعة قيمة في سوق يتميز بالنقص في الكفاءات القيادية الفعالة التي ترجع أسبابها الى عظم المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتق القائد والتي لا يتحمل اعباءها الا قلة من الافراد الذين تتوفر فيهم خصائص القيادة. لذا فقد أصبح يلاحظ أكثر فأكثر من ان أهمية المنظمات اليوم ترتكز بشكل كبير على أهمية وقيمة الأشخاص الذين يسيرونها. فالقيادة التنظيمية ظاهرة اجتماعية وتنظيمية تتعلق بمجموعة من الافراد في تنظيم معين، فمن خلال تفاعلهم وانسجامهم لسيرورة عمل الجماعة في إطار نسق ما يقود الى تحقيق أهدافها بحيث يقومون باختيار أحد الأعضاء وغالبا ما يكون هذا العضو ممتلكا لمؤهلات وقدرات تسهل له القيام بهذا الدور لتحقيق الأهداف وهذا بتأثيره في سلوك باقي أعضاء الجماعة، بانتهاجه لمختلف مستويات القيادة والتي تتناسب مع ظروف الموقف التي يواجهها متمثلتا في القيادة الديمقراطية، الديكتاتورية، الاستشارية والحررة.

هذا ما جعل المنظمات على اختلافها تحتاج الى قادة يتحملون المسؤولية في تحقيق الأهداف و انجاح أعمالهم بكفاءة و فاعلية و تحقيق اهداف المنظمة، فقدررة القائد على التعامل مع افراده في المنظمة بأسلوب فعل يتطلب منه تحديد نمط قيادي مناسب لذلك، ومن بين الدراسات التي تناولت موضوع القيادة، دراسة "سيدي صالح صابرينة و واكلي بديعة"، 2017، بعنوان القيادة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال دائرة مجانية بولاية برج بوعريريج" حيث توصلت الى ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والرضا الوظيفي لدى العمال، و دراسة "بوسليم عبد الفتاح و الباشا جبرائيل"، 2021، بعنوان القيادة التنظيمية و علاقتها بالتكيف التنظيمي للعمال

الجدد بجامعة احمد دارية بأدرار " حيث توصلت الى انه ليس هناك علاقة بين القيادة التنظيمية و التكيف التنظيمي للعمال الجدد بالجامعة.

واما جماعة العمل فا هي تعد من اهم العناصر التي تشكل البيئة العملية داخل أي منظمة او شركة. فا هي تمثل مجموعة من الافراد الذين يتعاونون لتحقيق اهداف مشتركة وتنفيذ المهام والمسؤوليات المحددة، وهي تعتبر مكونا أساسيا لنجاح أي منظمة، حيث يتعاون أعضاؤها بشكل فعال لتحقيق اهداف العمل وتعزيز التنمية والابداع، وتتكون جماعة العمل عادة من مجموعة من الافراد الذين يتمتعون بمهارات وخبرات مختلفة وخلفيات متنوعة. يعمل أعضاء الجماعة معا بطرق مختلفة، مثل التواصل والتعاون وتبادل المعلومات والمساهمة في اتخاذ القرارات. ويعتبر تماسك الجماعة بمثابة القوة التي تجمع هؤلاء الافراد معا وتحافظ على التفاعل والتعاون بينهم لتحقيق الأهداف المشتركة، فا تماسك الجماعة العاملة يعتبر أساسيا لتحقيق النجاح والإنتاجية في اية بيئة عمل. و عندما يكون هناك تماسك قوي يميل الافراد الى التعاون و التواصل بشكل فعال ن و يكونون مستعدين لدعم بعضهم البعض و العمل كفريق واحد ما يشعرهم بالانتماء و الولاء للجماعة ، فا تماسك جماعة العمل يتيح الفرصة لتحقيق الأهداف المشتركة بشكل اكثر فعالية وكفاءة وتحقيق النجاح في بيئة العمل و التغلب على التحديات ، وقد تناول " أ.بلال مجيدر 2015، في دراسته تماسك جماعة العمل و علاقته بمقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الافريقية للزجاج بولاية جيجل " حيث توصل الى انه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تماسك جماعة العمل و مقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال الشركة الافريقية للزجاج بولاية جيجل ، و عاد أيضا " أ.بلال مجيدر سنة 2021 بدراسة بعنوان واقع تماسك جماعة العمل في المؤسسة الجزائرية بمؤسسة الفلين بولاية جيجل " ، وتوصل الى ان هناك تماسك لجماعة العمل لدى افراد مؤسسة الفلين و بدرجة عالية.

لقد نشأة الحاجة للقيادة من وجود الجماعة، فالقيادة توجد حيث توجد الجماعة، والوظيفة الأساسية للقيادة هي العمل مع الجماعة ولصالحها في عملية اجتماعية تحتاجها كل جماعة تريد ان تحقق تعاملات اجتماعيا ناجحا بين افرادها لتحقيق أهدافها. والقيادة يمكن ان تكون لمجموعة افراد كما يمكن ان تكون لفرد واحد في وقت معين، والشخص الذي يقوم بالدور القيادي هو أكثر افراد الجماعة إحساسا بحاجتها للأسلوب الأمثل لتحقيق أهدافها وتماسكها، ولا نستطيع ان نسمي القائد قائدا ما لم تكن هناك جماعة يقودها نحو تحقيق اهداف المنظمة وأهدافها في نفس الوقت.

ان لكل جماعة خصائص تميزها عن الجماعات الأخرى، لهذا حري بكل قائد يريد التعامل مع الجماعة التي يشرف عليها ان يتعرف على خصائصها وأهميتها وبنائها ومدى تماسكها، وأهدافها وديناميكيتهما والتفاعل الاجتماعي داخلها بين عناصرها من جهة وبين الجماعات الأخرى من جهة ثانية.

ومن هذا المنطلق سوف نحاول في بحثنا هذا التعرف على ماهية القيادة التنظيمية وجماعة العمل و تماسكها وما هي أبرز النظريات التي تناولتها وما هي الروابط التي تجمعها في ميدان العمل، ونظرا لأهمية الموضوع المطروح والذي يتعلق بالقيادة التنظيمية وعلاقتها بتماسك جماعة العمل، ولأجل تحديد إشكالية البحث في شكلها الواضح والدقيق نطرح التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التنظيمية وتماسك جماعة العمل في مؤسسة (ENIEM)؟

التساؤلات الفرعية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي وتماسك جماعة العمل في مؤسسة (ENIEM)؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديكتاتوري وتماسك جماعة العمل في مؤسسة (ENIEM)؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر وتماسك جماعة العمل في مؤسسة (ENIEM)؟

1-2- فرضيات الدراسة:**الفرضية الرئيسية:**

.توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التنظيمية وتماسك جماعة العمل في مؤسسة (ENIEM).

الفرضيات الجزئية:

.توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي وتماسك جماعة العمل في مؤسسة (ENIEM).

.توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديكتاتوري وتماسك جماعة العمل في مؤسسة (ENIEM).

.توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر وتماسك جماعة العمل في مؤسسة (ENIEM).

1-3- أهمية الدراسة:

.التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين القيادة التنظيمية وتماسك جماعة العمل.

.إبراز دور القيادة ومدى تأثيرها على تماسك جماعة العمل.

.للقائد الكفاء استراتيجيات ومبادئ جد فعالة للتأثير في تماسك افراد الجماعة وجب التعرف عليها.

.التعرف على مفهوم جماعة العمل وخصائصها وعوامل تماسكها.

4-1- أهداف الدراسة:

- . التعرف على الأدبيات النظرية التي تناولت موضوع الدراسة.
- . التعرف على الأنماط القيادية المطبقة بالمؤسسة محل الدراسة.
- . التأكد من صحة فرضيات الدراسة.
- . معرفة الأسباب التي تحول دون تحقيق تماسك جماعة العمل في المؤسسة.
- . معرفة الأسلوب القيادي الناجح لتحقيق تماسك جماعة العمل.
- . تقديم مجموعة من الحلول والمقترحات والتوصيات حول موضوع البحث.

5-1- أسباب الدراسة:

- . الفضول العلمي والرغبة في تقديم إضافة حول موضوع الدراسة.
- . الرغبة في معرفة واقع القيادة التنظيمية وتماسك جماعة العمل داخل المؤسسات.
- . الموضوع ينسجم مع تخصصي وميولي.
- . اهتمامنا بهذا الموضوع لكونه أحد المواضيع التي تتعلق بالواقع الاجتماعي الذي نعيشه من خلال مختلف التنظيمات المشكلة للمجتمع المدني.

6-1- صعوبات الدراسة:

- ضيق الوقت.
- ولكن كل هذا تلاشا بعد الاستقبال الرحب والتسهيلات وسرعة الادمج التي تلقيناها من طرف عمال وإدارة المؤسسة.

7-1- حدود الدراسة:

. **الحدود المكانية:** الشركة الوطنية لصناعة الأجهزة المنزلية (ENIEM)، تقع في قلب المنطقة الصناعية عيسات إيدير ب (واد عيسى على بعد 10 كلم من تيزي وزو، تمتد على مساحة 5.5 هكتار)، وهي شركة عمومية جزائرية تأسست في 2 يناير 1983 و لكنها موجودة منذ 1974 تحت وصاية مؤسسة سونيلاك (SONELEK)، تعتبر هذه المؤسسة الرائد الأول في الصناعات الكهرومنزلية في الجزائر حيث تتكفل بالبحث والدراسة وتقوم على تطوير الإنتاج وصناعة مختلف الأجهزة مثل الثلاجات أجهزة التبريد، أجهزة الطبخ، غسالات، مسخنات الماء.

. **الحدود الزمانية:** أجريت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2023/2022.

. **الحدود البشرية:** عمل وحدة التبريد بمؤسسة ENIEM.

. **الحدود الموضوعية:** تناولت دراستنا موضوع القيادة التنظيمية من كل جوانبه وكذا تماسك جماعة

العمل ومعرفة العلاقة بينهما.

8-1- تحديد المفاهيم الأساسية:

1-8-1- القيادة التنظيمية:

اجرائيا: هي ذلك التفاعل بين المرؤوسين والقائد الذي تم اختياره من خلال مؤهلاته وقدراته التي يمتلكها وبالتأثير على الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة .

2-8-1- تماسك جماعة العمل :

التماسك: هو الرباط الذي يربط أعضاء الجماعة بعضهم البعض وقد تعددت معاني التماسك فتضمنت ما يقرب من إحدى المعاني الآتية "الروح المعنوية، الاتحاد، التنسيق بين جهود العمل " (رباطي صورية، 2013، ص12).

3-8-1- الجماعة:

اجرائيا: جماعة العمل هي عدد من الموظفين بمؤسسة ما على اختلاف رتبهم، تجمعهم عوامل مهنية وثقافية وأهداف مشتركة.

9-1- الدراسات السابقة:

1-9-1-- الدراسات التي تناولت متغير القيادة التنظيمية.

1-1-9-1- الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة "بوسليم عبد الفتاح، الباشا جبرائيل، 2021": القيادة التنظيمية وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للعمال الجدد، "دراسة ميدانية بجامعة أحمد دراية بأدرار"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل بجامعة أحمد دراية ولاية أدرار، 2021/2020.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين القيادة التنظيمية والتكيف التنظيمي للعمال الجدد، ولمعرفة نمط القيادة الأكثر بروزا داخل هذا التنظيم.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم المقابلة والاستبيان كأداة لجمع البيانات وزع على "30" عامل جديد.

وتوصل إلى النتائج التالية:

أنه ليس هناك علاقة بين القيادة التنظيمية والتكيف التنظيمي للعمال الجدد بجامعة أحمد دراية بأدرار، إنما هناك عوامل أخرى غير متعلقة بالقيادة تساهم في ذلك.

الدراسة الثانية: دراسة "حميد راشد عبيد الدرعي، د. عابدة بنت بعلي بن راشد القاسمية، 2020": أثر القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مدينة العين بدولة الإمارات العربية المتحدة،

"دراسة ميدانية في منطقة العين التابعة لإماره أبوظبي في دولة الإمارات العربية المتحدة"، دراسة منشورة على المجلة العربية للعلوم التربوية و النفسية، كلية الآداب -جامعه صحار- سلطنة عمان، المجلد (04)، العدد (17)، جويلية 2020.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمدينة العين بدولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة الديمقراطية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين والكشف عن أثر القيادة الديمقراطية على رضا هؤلاء المعلمين.

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي كما استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات وزع على "301" معلم ومعلمة.

وتوصلت إلى النتائج التالية:

أن هناك علاقة ذات تأثير بين القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي لدى المعلمين، وهذه نتيجة متفقة تماما مع طبيعة نمط القيادة الديمقراطي الذي تبناه مدراء المدارس والذي يركز على تنمية العلاقات الإنسانية واحترام آراء ومشاعر المعلمين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وهذا ما يزيد انتمائهم إلى المدرسة ويزيد من شعورهم بالولاء، وبالتالي كان من الطبيعي أن يرتفع الرضا الوظيفي لديهم مع القيادة الديمقراطية.

1-9-1-2-الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: دراسة "برينيا وتيتيه، 2016": أثر الأنماط القيادية للمؤسسة على الرضا الوظيفي للموظفين، "دراسة حالة على قطاع الاتصالات في غانا".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الأنماط القيادية المختلفة على الرضا الوظيفي للموظفين داخل المؤسسة، حيث استهدفت موظفي قطاع الاتصالات في غانا.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستعانت أيضا بالاستبيان الذي وزع على أفراد العينة والذي بلغ عددهم "400" موظف.

وتوصلت إلى النتيجة التالية:

أن هناك علاقة إيجابية بين عوامل النمط التحويلي للقيادة المتمثلة في الاعتبار الفردي ودافع الإلهام والتحفيز الفكري والرضا الخارجي التي تفرض على الموظفين من محيطهم الخارجي.

الدراسة الثانية: دراسة " Odetaye و Ojokuku، 2012": أثر النمط القيادي على أداء المنظمة "دراسة حالة البنوك النيجيرية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر النمط القيادي على أداء المنظمة مستهدفة البنوك في نيجيريا.

استخدم الباحث الاستبيان لجمع البيانات من البنوك، حيث بلغ عدد العينة "60" بنك، كما استخدم الباحث تحليل الانحدار لاستقصاء أثر عوامل النمط القيادي على الأداء.

وتوصلت الدراسة إلى النتيجة التالية:

أن هناك علاقة سلبية وإيجابية ما بين عوامل النمط القيادي وأداء المنظمة، حيث وجدت الدراسة أن عوامل النمط القيادي تحدد مستوى أداء المنظمة.

1-9-2-الدراسات التي تناولت متغير تماسك جماعة العمل.

1-2-9-1-الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة "أ. بلال مجيدر، 2021": واقع تماسك جماعة العمل في المؤسسة الجزائرية وعوامله، دراسة حالة مؤسسة الفلين، ولاية جيجل"، دراسة منشورة على مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، المجلد (07)، العدد (01)، (جوان 2022)، ص 293-310.

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تماسك جماعة العمل في المؤسسات الجزائرية والكشف عن أهم العوامل التي تؤدي إلى ذلك.

استخدمت هذه الدراسة المنهج الاستكشافي كما استعانت بالاستبيان كأداة لجمع البيانات وزع على "120" عامل بمؤسسة الفلين.

وتوصلت إلى النتيجة التالية:

أن هناك تماسك لجماعة العمل لدى أفراد مؤسسة الفلين بولاية جيجل وبدرجة عالية، وهذا يعود إلى تمتع أفراد المؤسسة بالعمل الجماعي ووحدة الهدف وتشابه القيم والاتجاهات.

الدراسة الثانية: دراسة "نسرین شريط، 2019": تماسك جماعة العمل وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى عمال الأمن، "دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2018، 2019.

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة تماسك جماعة العمل بالدافعية للإنجاز والعلاقة بين هذا الأخير وبين الإقبال على العمل والتعاون وتبادل الأدوار والتفويض.

اعتمدت الباحثة في جمع المعلومات والبيانات على الاستبيان الذي وزع على أفراد العينة البالغ عددهم "117" عامل أمن.

وتوصلت إلى النتائج التالية:

أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تماسك جماعة العمل والدافعية للإنجاز لدى أفراد عينة الدراسة فالتعاون بين العمال وتبادل الأدوار والإقبال على العمل والتفويض تصب كلها في تماسك جماعة العمل ما ينعكس إيجابيا على دافعية الإنجاز لدى العمال وكذا السلوكات المعبرة عنها وتتعلق كذلك بتطور العامل واتجاهه نحو وظيفته القائم بأدائها.

1-2-9-2-الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: دراسة سايلز Sayles

حاول سايلز أن يميز بين جماعات العمل وأن يصنفها طبقا لسلوكها بصفة خاصة، أي طبقا للأساليب التي تستخدمها لحل مشكلاتها اليومية ومدى استجابتها للإدارة والإشراف ونموذج الأشخاص الذي تعترف بهم كقادة لها. ولقد استطاع سايلز أن يميز بين أربعة نماذج لجماعات العمل مستندا في ذلك على معلومات وبيانات جمعت عن طريق الملاحظة والمقابلة التي أجريت على 300 جماعة عمل في ثلاثين مصنعا تقوم بصناعات مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية وتتمثل هذه الجماعات في:

الجماعات السلبية: "مثل الكثير من العمال غير المهرة" تقل فيها المعارضة والشكوى، وتتميز بقيادة غير واضحة وبوحدة داخلية ضئيلة.

الجماعات الضالة: "كعمال خطوط التجمع في صناعة السيارات" فهي أكثر اتحادا من الجماعات الأولى، كما أنها أكثر تظلما ولكن أعضائها لا ينضبون اتجاه السلوك الذي لا يتفق مع أهدافهم الواضحة، وغالبا ما تكون القيادة فيها على درجة عالية من التركيز.

الجماعات الاستراتيجية: وهي تتميز بأعلى مستويات التظلم وكثيرا ما تمارس ضغوط كبيرة بطريقة مستمرة ورشيده، تأكيدا لمصالحها الخاصة، وهي على درجة عالية من الوحدة الداخلية وتكون مصدرا لقيادات عديدة.

الجماعات المحافظة: "كصناع الملابس" فهي أكثر الجماعات ثباتا وأعلاها من حيث الوحدة الداخلية، وتعتبر في نظرة الإدارة أكثر العاملين رضا، وهي عادة ما تستخدم ضغوط رافعة لإنصاف بعض المظالم الخاصة، كما أنها أقل إيجابية فيما يتعلق بالأعمال القيادية للإشراف والإدارة.

الدراسة الثانية: تجارب دويتش.

كون دويتش عشر مجموعات تجريبية متكافئة في القدرة على حل مشكلات في العلاقات الإنسانية وكان عدد كل جماعة طلاب جامعيين يدرسون منهج بعنوان "مدخل لعلم النفس". ووزعت الجماعات عشوائيا على موقف تنافس وموقف تعاون، وقد طلب من كل جماعة عمل حل مشكلات في العلاقات الإنسانية وكانت مدة الدراسة ستة "06" أسابيع متتالية اجتمعت الجماعة خلالها مرة كل أسبوع لمدة ثلاثة ساعات متتالية، وكان يذكر للمجموعات في الموقف التعاوني أن أدائها سوف يقدر على أساس مقارنتها بالجماعات الأخرى المتشابهة، أي أنها سوف تقيم بوصفها جماعة.

أما الجامعات في الموقف التنافسي فإنه كان يذكر لها أن كل عضو يحصل على درجة مختلفة تتوقف على مساهمته النسبية في حل الجماعة لمختلف المشكلات.

وقد توصل دويتش إلى أن الجماعة التعاونية التي قورنت بالجماعة التنافسية تتميز بما يلي:

-وجود دافع فردي قوي لإكمال العمل الجماعي والشعور بالواجب نحو الآخرين.

-وعي أكبر بالاعتماد المتبادل بين الأعضاء.

- تفاعل أكبر واتصال أعمق بين الأفراد.
- شعور أكبر بالرضا عن عمل الجماعة.
- تعبير أكبر عن روح الصداقة والتقدير المتبادل في المناقشات.
- استمتاع أكبر بالعمل وتفوق على الجماعات التنافسية كما وكيفا.

1-9-3-الدراسات التي تناولت متغيري القيادة التنظيمية وتماسك جماعة العمل.

الدراسة الأولى: دراسة "رضوان كواشي، 2017": النمط القيادي وعلاقته بتماسك جماعة العمل، "دراسة ميدانية بمقر بلدية عين البيضاء" مصلحة المستخدمين "ولاية أم البواقي" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي 2016/2017.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية القيادة وأنماطها ومهاراتها ومفهوم جماعات العمل خصائصها وعوامل تماسكها والكشف عن كيفية مساهمة مهارات القيادة في تماسك جماعات العمل وعن نمط القيادة الفعال في تماسك الجماعة في المؤسسة محل الدراسة.

- استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي كما استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي وزع على أفراد العينة البالغ عددهم "16" موظف.

وتوصلت إلى النتائج التالية:

- أنه ليست هناك علاقة بين النمط القيادي وتماسك جماعة العمل بمديرية الموارد البشرية ببلدية عين البيضاء، وهذا يعني أن تماسك الجماعة لدى موظفي المديرية لا يتأثر بالنمط القيادي المتبع من طرف المدير، وحسب أفراد المديرية يعود هذا إلى عدم تشجيع المدير على العمل الجماعي والمبادرات التضامنية بين العمال بالدرجة اللازمة.

الدراسة الثانية: دراسة "سماتي حاتم، 2011": النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة، "دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة 2010/2011.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في مؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة وعلاقتها بتماسك الجماعة وتقديم صورة حية للمؤسسة الجزائرية من خلال إبراز مخلفات الأنماط القيادية على تماسك الجماعة والوقوف على هاته الأنماط وعلى مدى تماسك جماعة العمل داخل المنظمة الجزائرية.

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي وزع على أفراد العينة البالغ عددهم "100" موظف.

وتوصلت إلى النتائج التالية:

أن هناك توافر للأنماط القيادية الثلاثة حيث يمارس القادة في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة النمط القيادي الديمقراطي وبدرجة أقل النمط القيادي الفوضوي، وفي الأخير يأتي النمط البيروقراطي. وقد توضح من نتائج البحث أنه هناك علاقة بين النمط القيادي وتماسك الجماعة متمثلة في النمط القيادي الديمقراطي.

الفصل الثاني

القيادة التنظيمية

تمهيد

01-تعريف القيادة التنظيمية.

02-خصائص القيادة التنظيمية.

03-عناصر القيادة.

04-أنماط القيادة التنظيمية.

05-أهمية القيادة التنظيمية.

06-نظريات القيادة التنظيمية.

خلاصة الفصل

تمهيد

من الازمات التي تمر بها المنظمات هي ازمة القيادة واعراض هذه الازمة واثارها منعكسة على كل المستويات والمقصود هنا بأزمة القيادة ازمة الأداء القيادي او الدور القيادي الذي يلعبه من يستلم الموقع او الدور، لذا فالعنصر القيادي هو ضالة المنظمات والمؤسسات فالقائد يفعل بأثره ما لا تفعله مجموعة كبيرة من الناس.

1-2- تعريف القيادة التنظيمية:

لغة: القود في اللغة نقيض " السوق " يقال يقود الدابة من امامها ويسوقها من خلفها. فا هذا التعريف يحدد نوعا ما مجال القيادة وموقعها، ويرتكز على أن القيادة تكون في الطليعة، فمكان القائد في المقدمة كالليل والقودة والمرشد.

اصطلاحا: هي عملية الهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم للحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم وذلك وفقا لما قاله البعض فان المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة . "ويري ليكرت القيادة " بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من اجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعه " (السيد،فتحي،2013، ص101).

- القيادة "عملية يؤثر من خلالها فرد في مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة"

أما ولما يعرفها: أنها مجموعة من الخصائص التي تجعل التوجيه والتحكم في الأشخاص أمرا ناجحا". -أنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير على الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه " (بوسليم عبد الفتاح،2021، ص22،21).

القيادة التنظيمية: " عملية تتألف من الإرشاد والإدارة لمجموعة من الأفراد في المنظمة, ليتحركوا اتجاه الأهداف المرسومة " (محمد اكرم،2000، ص18).

2-2- خصائص القيادة التنظيمية:

أ - المهارات الذاتية والشخصية :

ويقصد بها الصفات والقدرات اللازمة في بناء الشخصية للقائد مثل الصفات الجسدية والقدرات العقلية وملكية الابتكار وضبط النفس.

ب - المهارات الفنية:

المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم وتطويرها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف , بمعنى آخر قدرة القيادة على استخدام

ت -المهارات السلوكية والإنسانية : وتعني قدرة القائد على التعامل مع البشر بصفة عامة وتابعيه بشكل خاص والعمل على تنسيق جهودهم والعمل بروح الفريق.

ث -المهارات السياسية والإدارية: يقصد بالأولى قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده ومهارته في تبصر الصالح العام والأهداف العامة وما يتطلبه ذلك من ربط أهداف التنظيم الذي يقوده وسياسته من ناحية , وأهداف سياسة النظام القائم.

بينما المهارات الإدارية تعني: قدرة القيادة على فهم عملها وتحقيق الموائمة بين أهداف التنظيم وإشباع حاجات ورغبات التابعين , ويتمثل هذا في قدرة القائد على التخطيط الجيد والتنظيم الأمثل للمنظمة

لاستغلال الطاقات البشرية ووضع معدلات الأداء لها بطريقة موضوعية وفعالة (معن محمود، 2008، ص146، 145).

2-3- عناصر القيادة:

القائد : الشخص الذي يستعمل نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجيهات الأفراد من حوله ليوصلهم لانجاز أهداف محددة , يكون قادرا على سياسة نفسه , فان قصر عن ذلك كانت سياسات غيره اشد تقصيرا , وكلما اكتملت عناصر القوة فيه كلما اكتملت عناصر قيادته".

الجماعة : لا بد أن ترتبط القيادة بأشخاص أو جماعة يقادون , وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري , فان تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية إذ يعتمد على حسن التقدير لهذه الحاجات من طرف القائد.

الأهداف المشتركة : تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها في إطار موقف معين.

ظروف الموقف : فالموقف هو الذي يوجد القائد أو يظهر القائد فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير , فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما (محمد قذيفة، 2017، ص11).

التأثير : "وهو القدرة التي يتمتع بها القائد في إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما , تؤثر بالآخرين نحو تحقيق أهداف محددة.

النفوذ : "وهو القدرة على إحداث تغيير ما أو منع حدوثه , والنفوذ مرتبط بالقدرة الذاتية وليس المركز أو الموقع.

السلطة القانونية : وهي الحق المعطى للقائد في إن يتصرف ويطاق , وقدرته هنا مستمدة من مركزه والصلاحيات المخولة (جودة بني جابر، 2004، ص194).

2-4- أنماط القيادة التنظيمية:

2-4-1- النمط الديمقراطي:

تعتمد القيادة الديمقراطية على لامركزية السلطة , واعترافها بقيمة التابعين وتزيد من انتمائهم للعمل ولجماعة العمل , مما يرفع من إنتاجيتهم وروحهم المعنوية وتسمح القيادة الديمقراطية بالقدرات الخلاقة التي جعلها الله سبحانه وتعالى في كل إنسان.

والديمقراطية هي حقوق وواجبات لكل فرد نحو نفسه ونحو الآخرين ونحو المجتمع والقيادة الديمقراطية تعمل على تحقيق ضرب من الوصال الفكري بين القائد والمرؤوسين وهي توزع المسؤولية وتنظم دور الفرد نحو الجماعة وواجب الجماعة نحو الفرد ويشترك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على تكوين العلاقات الشخصية وتحقيق التفاهم المتبادل بين أفراد الجماعة وتعمل الديمقراطية على تحريك دوافع المرؤوسين وذلك بالعمل على تحقيق حاجاتهم وإشباعها , كما يحاول

أن يكسب ودهم وتعاونهم فيلتفوا حوله ويحبونه ويتقبلون أوامره بروح راضية ويسعون لتنفيذها وهو ما يؤدي إلى انتشار الرضا والارتياح والإخلاص والإقبال على العمل والتعاون والاستقرار ورفع الروح المعنوية , وخلق الروح الايجابية مع زيادة الإنتاج دون رقيب مباشر.

وتتسم العلاقة بين القائد وأعضاء الجماعة في القيادة الديمقراطية باعتمادها على العلاقات الإنسانية والمشاركة , وتفويض السلطة وتستهدف العلاقات الإنسانية إشباع المطالب الأساسية للفرد في الحياة من اجل استقرار الفرض بالرضا وأضحى متعاوناً مقبلاً على العمل والعلاقات الإنسانية تؤدي إلى تحقيق الاستقرار والشعور بالانتماء للمنظمة , وكل هذا من شأنه أن يعود على المنظمة بالفعالية من حيث الإسهام الجيد في تحقيق ما تصبو إليه المنظمة من أهداف , فيقبل كل عضو في المنظمة على عمله معتقداً بحق أن المنظمة هي منظمته وان أهدافها المرجوة هي إحدى أهدافه التي يسعى لتحقيقها.

وتقوم القيادة الديمقراطية على المشاركة والتشاور المستمر بين القائد والجماعة فهو يعرض عليهم المشاكل ويناقشهم فيها بوصفهم أسرة واحدة أو فرد واحد وعلى ذلك فالقائد لا يصدر أوامره وقراراته المتعلقة بالمنظمة سواء بطريق مباشر أو غير مباشر إلا بعد مشاورة الجماعة معتمداً في ذلك على المناقشة والإقناع , فهو يشركهم في كيفية حل المشكلات التي تعترض المنظمة , واستطلاع آرائهم في موضوعات التخطيط ورسم سياسات المنظمة , مما يؤدي إلى انتشار مشاعر الرضا والارتياح والإخلاص والإقبال على العمل والتعاون والاستقرار ورفع الروح المعنوية للعاملين وتدريبهم وتنمية قدراتهم , وخلق الروح الايجابية مع زيادة الإنتاج دون رقيب مباشر.

وفي ظل الديمقراطية يشرك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات ويشجعهم على تكوين العلاقات الشخصية ويحقق التفاهم بين أفراد الجماعة ومن ثم يكون المرؤوسين دائماً على وعي تام وعلى دراية ومعلومات وافية بأمور الجماعة , وأيضا على قدر عال من الوعي بمختلف العوامل التي يتعرض لها أو تؤثر فيه.

وفي ظل القيادة الديمقراطية تنشط الاتصالات في كل الاتجاهات من القائد للتابعين ومن التابعين للقائد , فالقائد الديمقراطي يهتم التعرف على أفكار وآراء تابعيه ووجهات نظرهم وشكائاتهم , مثلما يهتم توصيل أفكاره وآرائه وتوجيهاته إلى هؤلاء التابعين.

وفيما يتعلق بتفويض السلطة نذكر أن الأصل في علم الإدارة العامة هو أن تتركز السلطة في يد قائد المنظمة , لكن النمط الديمقراطي للقائد ينص على ضرورة أن تتوزع هذه السلطة داخل المنظمة من خلال التفويض وذلك بتوسيع تفويض السلطة والصلاحيات لمرؤوسيه وقد يكون التفويض شفوياً أو كتابياً وقد يكون صريحاً أو ضمناً وقد يكون عملياً أو جزئياً وقد يكون من أعلى إلى الأسفل وبالعكس من الأسفل إلى الأعلى وتشمل عناصر التفويض على:

-واجبات يعهد بها إلى التابعين أو المفوض إليهم.

-سلطة : تمكن المفوض إليه من انجاز الواجبات التي التزم بتحقيقها.

-مسؤولية : حيث تقع على عاتق المفوض إليهم مسؤولية انجاز ما فوض فيه أمام المفوض.

وهناك بعض الأمور التي لا يجوز التفويض فيها وهي على سبيل المثال المسائل المالية واقتراح التغيير في السياسة العامة الخ

ويعاب على هذه القيادة بطؤها أحيانا في اتخاذ القرارات التي تتطلب حسما وسرعة , كما أن هذه القيادة تفشل أحيانا إذا كان التابعون ليسوا على مستوى المسؤولية وإذا كانوا من الجهلة ومحدودي الخبرة والمتعبن نفسيا (حسين عبد الحميد، 2010، ص 103، 102، 101).

2-4-2- النمط الديكتاتوري:

ويطلق عليه القيادة الاستبدادية أو التسلطية أو الاوتقراطية , ويغالي القائد في ظل القيادة الدكتاتورية في تقدير امكانياته وقدراته ويعتقد انه هو وحده القادر على اتخاذ القرارات الهامة وترتكز السلطة واتخاذ القرارات في يد القائد وحده وبصورة مطلقة دون استشارة المرؤوسين فهو يتولى القيام بكل مراحل صنع واتخاذ القرار وحده ولا يشرك معه احد في مباشرة وظيفته ولا يتسامح مع أي انحراف عن الأوامر التي يصدرها لمرؤوسيه وهو يقوم بتنظيم أعمال الأفراد وتوزيع الأدوار والمهام والمسؤوليات التي يجب أن يقوم بها كل فرد من الأفراد ولا يعطي أي معلومات تفصيلية عن خطط المستقبل بل يخبر الجماعة ببساطة الخطوات الحالية التي يجب عليهم إتباعها , ويبقى بعيدا عن الجماعة في معظم الأوقات وهو مصدر الثواب والعقاب وعادة ما يكثر من العقاب ومن التلويح به ويقلل من الثواب.

ويمتنع القائد الديكتاتوري عادة عن تفويض أي من سلطاته إلى مستوى أدنى لعدم ثقته فيهم وفي قدراتهم ، وهم عليهم الطاعة وتنفيذ القرار وبحيث تنتهي الأعمال عنده ويتخذ القادة الديكتاتوريين من سلطتهم أداة تحكم وضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على انجاز العمل , وهم يستخدمون كل ما لديهم من وسائل لإجبار بالالتزام والتهديد لضمان السيطرة عليهم , وذلك بتوقيع أقصى العقوبات إذا لم يتم الأمر , ويمتثل المرؤوسين خوفا من العقاب وليس تعبيراً عن رضاهم عن القيادة , وغالبا ما يقر هؤلاء المرؤوسين بعدم الرضا عن القيادة لعجزهم عن إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

وفي هذا النمط يتبع القائد سياسة السيطرة على تصرفات أعضاء الجماعة ويتخذ من سلطته الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على انجاز العمل مستخدما في ذلك كل وسائل الإجبار والإلزام لضمان استمرار هذه السيطرة , وهو بذلك يضمن طاعة الأفراد الذين لا يملكون حق اختيار العمل أو المساهمة في اتخاذ القرار أو حتى المناقشة وإبداء الرأي.

وفي ظل القيادة الديكتاتورية يتم إشباع حاجات القائد دون أدنى اهتمام بحاجات أعضاء الجماعة وتحت القيادة الديكتاتورية يحدد القائد نوع العمل الذي يختص به كل فرد ويشعر الأعضاء بالقصور والعجز ويزداد اعتمادهم على القائد , ويشجع القائد الاستبدادي على تقليل الاتصال بين الأعضاء وكما أمكن يكون الاتصال من خلاله وتحت إشرافه وسيطرته.

تؤدي القيادة الاستبدادية إلى تعطيل قدرة العاملين على الخلق والإبداع والابتكار , وتحت هذا المناخ لا تنمو العلاقات الإنسانية السوية بين أفراد الجماعة فتتخفف الروح المعنوية إلى جانب الافتقار إلى انتشار العلاقات الإنسانية وتحقيق التكيف الاجتماعي بينهم وهو ما يؤدي إلى احتمال انتشار المنافسة والصراع وضعف روح التعاون والإخاء.

وفي ظل القيادة التسلطية قد يتم انجاز أفراد الجماعة لبعض الأعمال بسرعة وبدون تأخير أو تأجيل , ولكن في المدى الطويل تنخفض إنتاجية الجماعة وكذلك يزرع السلوك الاستبدادي الخوف في نفوس المرؤوسين ويشعر الأفراد بالقلق وعدم الاستقرار والرضا وتنعدم الثقة بينهم ويصبح سلوك الأفراد يتميز بالتزلف لشخصية القائد لقاء لشره وتجنباً لعدوانه وبطشه مع كرههم الشديد له.

وتعتبر القيادة الاستبدادية معوقاً للاتصال الجيد وكلما أمكن يكون بين أعضاء الجماعة من خلال القائد وتحت إشرافه وسيطرته ومعظم الاتصالات في ظل هذه القيادة تكون من أعلى إلى أسفل وتأخذ عادة شكل ادوار وتوجيهات وتحذيرات ومعلومات , والأوتوقراطية كلمة يونانية معناها حكم الفرد الواحد حيث يحاول القائد تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده فهو يتولى القيام بكل مراحل صنع واتخاذ القرار ولا يشرك معه احد في مباشرة وظيفته.

فقد تبين أن العاملين في الجماعة التي يقودها قائد استبدادي يتوقفون عن العمل أو يقللونه إلى حد كبير بمجرد غياب ذلك القائد عنهم , وعدم خضوعهم للرقابة المباشرة فهو يرغم مرؤوسيه على طاعته وعلى العمل معتمداً على سلطة مركزه وما يملك من إمكانيات ومؤثرات ووسائل سيطرة ورغم هذه الانتقادات فقد أثبتت بعض الدراسات أن القائد الأوتوقراطي المستبد قادر على انجاز الأهداف الخاصة بالمنظمة وتحقيق إنتاجية عالية في المدى القصير (حسين عبد الحميد، 2010، ص112، 108).

2-4-3 النمط الاستشاري:

وتمثل القيادة الاستشارية حالة وسط بين القيادة الأوتوقراطية والديمقراطية حيث يحتفظ القائد بعملية صنع القرار واتخاذ القرار بنفسه ويترك لمرؤوسيه حرية التعبير والمناقشة فقط كمشاركين سواء في إثارة التساؤلات أو تقديم الأفكار والآراء ومقترحات الحلول التي يتم اتخاذ القرار من جانب القائد على ضوئها وهذا النوع يعطي للقائد فرصة أكبر للتعرف على كل جوانب وأبعاد الموقف خاصة ما يتعلق منها بالواقع العملي الذي يمارسه المرؤوسين.

وبالتالي يكون القائد كمتخذ للقرار في وضع أفضل , حيث يطمئن إلى مدى صحة القرار , كما يضمن له تأييد المرؤوسين التابعين وإقناعهم بالقرار , ومن ثم يدفعهم ذلك إلى زيادة التزامهم عند التنفيذ وحسب نظرية النظم الإدارية القيادة الاستشارية هي درجة مرتفعة من الثقة من المرؤوسين ومشاركة أقل نسبة ويسمح للأفراد بإبداء آرائهم في بعض الأمور لكن القرار النهائي من اختصاص القائد (نعيم إبراهيم، 2009، ص177).

2-4-4 النمط الحر او الفوضوي:

وفي هذا النمط من القيادة تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها , فهي غير موجهة وترتكز القيادة الحرة اهتمامها على حرية العامل في أداء العمل والتصرف والحركة والأداء , وممارسة النشاط وتحديد المهام وإتباع الإجراءات التي يراها العاملون مناسبة لانجاز العمل وإصدار القرارات , ولا يتدخل القائد الرسمي المعين في ذلك.

وفي ظل هذا النموذج يتجه القائد إلى تفويض السلطة لمؤوسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة فتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق لأنه يعطي مؤوسيه المزيد من الحرية والاستقلال في ممارسة أعمالهم.

ويتبع القائد في هذا النمط سياسة الباب المفتوح في الاتصالات فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى إن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لمؤوسيه وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها.

وفي هذا النوع من القيادة يختلف أسلوب القائد في الإدارة من وقت لآخر فهو لا يتبع بصفة مستمرة الأسلوب الأوتوقراطي أو المشاركة , فقد يكون أوتوقراطياً في بعض الأحيان , وأبواباً وأخاً أكبر في تعامله مع الآخرين أحيانا أخرى مما يعني أن الظروف قد تملي أسلوباً قيادياً قد يكون ملائماً مع الموقف .

ويؤخذ على هذا النمط من القيادة إن أسلوبه غير مجد في التطبيق العملي , لكونه أساساً قائم على حرية المؤوسين في العمل ولأن القائد الذي يتبع هذا الأسلوب يمثل في نظرهم القائد الذي يقود لكونه يلقي مسؤولية إنجاز العمل لمؤوسيه دون ضبط سلوكهم أو توجيه جهودهم , كما يترتب على هذا النمط تفكك الجماعة طالما إن الروابط بين الأفراد قد انعدمت وكذلك عدم تحقيق الأهداف التنظيمية .

ويرى بعض الكتاب إن هذا الأسلوب القيادي له وجود في التطبيق العلمي , وأنه يكون مجدياً في ظل مواقف وظروف معينة تقتضي تطبيقه (حسين عبد الحميد، 2010، ص 113، 112).

2-5- أهمية القيادة التنظيمية:

إن القيادة لا بد منها لحياة المجتمع البشري حتى ترتب حياتهم ويقام العدل ويحال دون أن يأكل القوى الضعيف إلى غير ذلك من أمور كثيرة تجعل القيادة ضرورة من ضروريات الحياة.

فالقيادة بالغة الأهمية وهي تلك القيادة ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجريئة والشجاعة وفي الوقت نفسه الملتزمة بالنظم وقديماً قال القائد الفرنسي نابليون : " جيش من الأرناب يقوده أسد , أفضل من جيش اسود يقوده أرنب."

ولعل أهمية القيادة تكمل في:

القيادة أداة أساسية في تسير العمل داخل المنظمة فهي التي تقوم بتحديد الأهداف وتوجيه جهود الأهداف إلى تحقيق فعاليتها , وكذلك توفير مقومات الإنتاج وتخصيص الموارد وتوزيعها.

تكلف القيادة بمسؤولية الإبقاء على استمرارية المنظمة وهذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة المعوقات والتحديات التنظيمية , الاجتماعية , التكنولوجية.

القيادة مسئولة عن تحقيق التكامل الخارجي بين المنظمة من خلال توفير احتياجات المنظمة من الموارد المتاحة من البيئة وتحويل و مزج هذه الموارد مع بعضها البعض لتلبية احتياجات البيئة من السلع والخدمات.

كما إن القيادة مسؤولة عن تحقيق التكامل الداخلي للمنظمة من خلال التنسيق والربط بين جهود العاملين والموارد الأخرى حتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمة .

تمارس القيادة وظيفة التعامل مع التغير المستمر في حاجات المجتمع ومشكلاته وفضلا عن ذلك تدمج في أهدافها العامة الأهداف الاجتماعية.

تدعيم السلوك الايجابي والتقليل من السلبيات ووضع استراتيجيات راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف سام.

مواجهة حالات عدم التأكد الناتجة عن التغير المستمر في البيئة والسيطرة على مشكلات العمل داخل التنظيم ورسم الخطط اللازمة لحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

العمل على نشر روح الإخاء والانسجام بين أعضاء الجماعات التي يتكون منها التنظيم والعمل على تماسك أعضاء هذا التنظيم وتكثيل جهوده وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة (محمد قذيفة، 2017، ص13، 12).

2-6- نظريات القيادة التنظيمية:

2-6-1- نظرية الرجل العظيم:

إن الجذور الأولى لهذه النظرية، تعود لعهود الاغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا، ولقد اختلفت المواقف، وتباينت فيما عدا ذلك حول ماهية تلك السمات والخصائص، وأهمية كل منها. وتنطوي تحت هذه النظرية عدد من النظريات الفرعية و من أمثلتها :

-نظرية الامير.

-نظرية البطل.

- نظرية الرجل المتميز .

ويعتبر فرنسيس جالتون من ابرز الدعاة لتلك النظرية، وقد قدم العديد من البيانات

لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة، وقد كان للدارسة التي قام بها جالتون في عام 1879

تاثيرا كبيرا على عدد من الباحثين والمفكرين الذين تبناوا هذا الإتجاه من حيث تفسير نشأة القيادة على أساس السمات الوراثية ابتداء من وودز Woods : في عام 1913 وانتهاء بجينينجز Jennings في عام 1960. ولقد قام Woods بدراسة عن الظروف القيادية لـ 14 أمة عبر فترات امتدت من خمسة الى عشرة قرون. ونخلص من تلك الدراسة في النهاية الى أن شخصية القائد وقدراته هي التي تصنع الامة، وتشكلها طبقا لهذه القدرات القيادية .

فا هذه النظرية تفترض ان القادة هم الرجال ذووا الشخصيات القوية والكفاءات الفذة ويشيع وجود هؤلاء في اسرة معينة، يؤدي العامل الوراثي دورا بارزا في ظهورهم.

وفي نفس الوقت ظهرت اتجاهات ونظريات تعارض الاتجاه السابق، تعتقد ان هذه النظرية غير واقعية في افتراضاتها الاساسية وتؤكد أن السمات القيادية ليست وراثية، وان القادة يصنعون ولا يولدون قادة.

2-6-2-نظرية السمات: تذهب هذه النظرية الى أن هناك سمات محددة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة، وأن هذه السمات من الممكن اكتسابها. ومن ثم فإنها ليست بالضرورة وراثية كما تدعي ذلك نظرية الرجل العظيم.

أما نوع وكم وأهم تلك السمات القيادية، فقد اختلفت على ذلك، فهناك العديد والعديد من الآراء والأبحاث والدراسات ولكل منها مواقف مختلفة و متباينة في هذا الخصوص، فامن هؤلاء الأنصار من يرى أن أهم تلك السمات يتمثل في الصحة الممتازة، والقدرة على الاهتمام بالآخرين والنزاهة، وبقدرة الحكم على الأشياء، وغريزة الولاء للجماعة، ومنهم من يرى أن أهم سمات القيادة الشخصية القوية التي تمتاز بالاستواء النفسي والسلوكي بالإضافة الى الثقة بالنفس والقدرة على التعرف على أفكار الآخرين وميولهم، ومنه من اهتم بسمة الذكاء وأعطاه أهمية كبيرة ، ومنهم من اهتم بسمة المرح حيث القدرة على تلطيف جو ومناخ التعامل بين الجماعة والقائد.

قام رالف ستوجل **Stogdill** من خلال مراجعته للبحوث التي تمت منذ عام 1948 بتحديد نظام لتصنيف القيادة على أساس ست مجموعات رئيسية:

- الخصائص الجسمية .

- الخلفية الاجتماعية .

- الذكاء .

- الشخصية .

- الخصائص المتعلقة بالعمل .

- الخصائص الاجتماعية (سماتي حاتم، 2011، ص 29، 28).

2-6-3-النظرية السلوكية:

في النظرية السلوكية، ينتقل التركيز من سمات أو صفات القادة إلى سلوكياتهم وأفعالهم. في تناقض حاد مع نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات، تجادل نظرية القيادة السلوكية بأن نجاح القائد يعتمد على سلوكه بدلاً من سماته الطبيعية. وتتضمن نظرية القيادة السلوكية مراقبة وتقييم تصرفات القائد وسلوكياته عندما يستجيب لموقف معين. وتؤمن هذه النظرية بأن القادة يصنعون لا يولدون. ويقترح أنصار هذه النظرية أنه يمكن لأي شخص أن يصبح قائداً فعالاً إذا كان بإمكانه تعلم وتنفيذ سلوكيات معينة.

و تنقسم هذه الأخيرة الى ثلاثة نظريات فرعية تتمثل في:

2-3-6-1- نظرية استمرارية القيادة:

تعتمد هذه النظرية على ان القائد يواجه صعوبات عديدة عند تحديد الأسلوب المناسب للاتخاذ القرارات من حيث مشاركة القائد والمرؤوسين (حسين حريم، 2004، ص201).

2-3-6-2- نظرية ليكرت:

استطاع ليكرت ان يميز بين أربعة أنظمة للقيادة وهي:

النظام التسلطي الاستغلالي:

يتصف القائد بدرجة عالية من المركزية ولا يشارك الأفراد يتخذ، القائد كل القرارات دون الرجوع إلى رأي المرؤوسين.

النظام التسلطي العادل:

أقل من مركزية من التسلطي الاستغلالي ويسمح أحيانا بالمشاركة في اتخاذ القرارات تحت رقابة.

النظام الديمقراطي الاستشاري:

يثق القائد في المرؤوسين ممن في عملية اتخاذ القرارات ويحق له اتخاذ القرارات الهامة بنفسه ويفوض قدرًا كبيراً من سلطته.

النظام الديمقراطي بالمشاركة:

يثق القائد بمرؤوسيه ويسمح لهم بالمشاركة الكاملة في صنع القرار ويتخذ في الغالب القرارات بالإجماع

(حسين حريم، 2004، ص203).

2-3-6-2- نظرية الشبكة الإدارية:

تعتبر هذه النظرية ذات أهمية كبيرة و التي طورها كل من " روبرت بليك Blake Robert " و "جين موتون Mouton Jane " حيث وظفا نتائج دراسة أوهايو OHAO حول القيادة الإدارية و استطاعا وضع مخطط ذكي للتعامل مع بعدي القيادة و هما الاهتمام بالأفراد و الاهتمام بالإنتاج . حيث قسما كل بعد من هذه الابعاد إلى تسع درجات من الاهتمام للحصول على (81) واحد و ثمانين نمطا قياديا ولكنهما اهتمام بوصف خمسة أنماط قيادية و هي :

1-القائد المنسحب التسيبي.

2-القائد المهتم بالإنتاج .

3-القائد الاجتماعي .

4- القائد الوسط .

5- القائد المثالي (حسين حريم، 2004، ص208).

2-6-4- النظرية الموقفية:

وهذه النظرية تختلف عن سابقتها في أنها ترى ان المعول الرئيسي في ظهور القادة لا ينحصر فقط في الاستجابة لاحتياجات ورغبات ومصالح افراد الجماعات المنقادة، بل ترى ان هناك ابعادا متعددة في أي موقف هي العامل الرئيسي في تحديد وافراز القيادة في ظل هذا الموقف، و على ذلك فلكل موقف طبقا لمفهوم تلك النظرية متطلبات قيادية، والشخص الذي يملك قدرا اكبر من المهارات والقدرات التي تستجيب لمتطلبات هذه الابعاد والعناصر والعوامل الموقفية سوف يكون هو أنسب الاشخاص لتولي القيادة في ظل هذا الموقف، ومن ثم سوف تكون فرصته أكبر في تولي قيادة تلك الجماعة الموقفية.

فا النظرية الموقفية للقيادة لا تتعلق بنوع معين من القادة أو تدعي بأن هناك أسلوب واحد من القيادة هو الأفضل.

فبدلاً من ذلك، تؤكد النظرية الموقفية أن أفضل نوع من القادة هو الشخص الذي يمكنه تكيف أسلوبه بناءً على الموقف.

فقد يستجيب القادة لموقف ما عن طريق الأمر أو التدريب أو الإقناع أو المشاركة أو التفويض أو كيفما يعتقدون أنه ضروري. فالقادة الموقفيون يعرفون من خلال مرونتهم.

و ابرز العوامل المؤثرة على القيادة الموقفية تتمثل في:

- تاريخ المنظمة.
- عمر القائد وخبرته.
- المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة.
- المناخ النفسي السائر داخل المنظمة.
- نوع الوظيفة الذي يتولاها القائد.
- حجم الجماعة المقادة.
- شفافة المرؤوسين.
- الوقت المطلوب لاتخاذ القرار.
- المتغيرات في نظرية الموقف.
- علاقة القائد بالمرؤوسين.
- تنظيم العمل.
- قوة منصب القائد (محمد حسنين العجمي، 2008، ص33).

2-6-5- نظرية قيادة المعاملات:

تدور نظريات قيادة المعاملات، التي يشار إليها أيضًا باسم نظرية الإدارة، حول دور الإشراف والتنظيم والعمل الجماعي. حيث تعتبر نظرية قيادة المعاملات المكافآت والعقوبات كأساس لأعمال القيادة. و هذه إحدى النظريات المستخدمة كثيرًا في مجال الأعمال، ويستخدم مؤيدو أسلوب القيادة هذا المكافآت والعقوبات لتحفيز الموظفين.

أحد الأمثلة الشائعة على أسلوب الإدارة هذا هو القائد الذي يقدم مكافأة نقدية للموظفين الذين يحققون هدفًا. أو القائد الذي يجعل الموظفين يقومون بأعمال ورقية إضافية إذا فاتهم الموعد النهائي.

ويتم انتقاد نظرية قيادة المعاملات لأنها تعامل الموظفين بشكل صارم، وتؤثر بالسلب على الروح المعنوية، وقد تأتي بنتائج عكسية في كثير من الحالات (حسين إبراهيم بلوط، 2005، ص445).

2-6-6- نظرية القيادة التحويلية:

تؤكد النظرية التحويلية للقيادة، والتي تسمى أيضًا "نظرية العلاقة"، أن القيادة الفعالة هي نتيجة لعلاقة إيجابية بين القادة وأعضاء الفريق. فالقادة التحويليون يحفزون ويلهمون من خلال حماسهم وشغفهم. ومن خلال أنهم نموذج يحتذى به لموظفيهم، ومع التركيز على بيئة العمل التعاونية، ومهارات الاتصال الفعالة، والتفويض الفعال.

عادةً ما يتحرك القادة التحويليون من خلال قدرتهم على إظهار أهمية المهمة والصالح الأعلى الذي ينطوي عليه أداء المهمة لموظفيهم. ولا يركز هؤلاء القادة على أداء فريق العمل فحسب، بل يمنحون أيضًا كل عضو في فريق العمل الدفعة المطلوبة للوصول إلى إمكاناته الكامنة.

يرى القادة التحويليون أنفسهم على أنهم الأداة التي يمكن لأصحاب المصلحة وأعضاء الفريق من خلالها متابعة وتنفيذ التغيير الضروري. فبشكل عام، تركز القيادة التحويلية على تحقيق هذا الهدف من خلال التأثير والإلهام بدلاً من الإكراه الصريح (حسين محمد المراد، 2005، ص63).

خلاصة الفصل

القيادة هي القدرة على التأثير في العاملين، واقناعهم بأن في تحقيق اهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم، فنجاح أي مؤسسة وضماتها لتحقيق أهدافها لابد عليها من تهيئة الظروف داخل المؤسسة لإيجاد قيادة قادرة على تنظيم المؤسسة بكفاءة، وهذا يتحقق بحسب مهارات القائد، فالقائد هو محور العملية الإدارية واسباس نجاحها، وهي جزء مكمل للإدارة وتتحقق فعالية القائد داخل المنظمة بالنمط القيادي الذي يتبعه. ولا يمكن حصر أسلوب قيادي فكل موقف يتطلب نوع من الأنماط القيادية السالفة الذكر.

الفصل الثالث

تماسك جماعة العمل

تمهيد

- 01- مفهوم الجماعة.
 - 02- نظريات الجماعة.
 - 03- أنواع الجماعات داخل المنظمة.
 - 04- أهمية جماعة العمل.
 - 05- خصائص جماعة العمل.
 - 06- مفهوم تماسك جماعة العمل.
 - 07- عوامل تماسك جماعة العمل.
 - 08- مظاهر تماسك جماعة العمل.
 - 09- مقاييس تماسك الجماعة.
 - 10- عوامل تشتت جماعة العمل ونتائجها.
- خلاصة الفصل

تمهيد

تعتبر دراسة الجماعات من احدث الموضوعات اتي يتناولها علم النفس العمل والتنظيم في العصر الحديث، اذ ان انتماء الفرد لجماعة ما يتفاعل ويتواصل مع أعضائها ويعكس افكارها وسلوكها امر لا مفر منه بل هو امر في غاية الأهمية خاصة بالنسبة للإدارة وذلك لان سلوك الافراد العاملين لديها لا شك انه سيتأثر بسلوك وأفكار الجماعات التي ينتمي اليها هؤلاء العاملين.

ومما سبق سنحاول في هذا الفصل ان نعرض بعض المفاهيم الخاصة بجماعات العمل وكيفية نشؤها وتطورها والية تأثيرها على أداء افرادها وسلوكهم وأنواع تلك الجماعات.

3-1-1- مفهوم الجماعة:

3-1-1-1- تعريف الجماعة لغة: اتت من جمع الشيء عن تفرقة اما بالنسبة لمفهومها الحالي **groupe** اتت في الاصل من الكلمة اليونانية «**kroop**» والتي تعني الرابطة.

3-1-1-2- اما اصطلاحا فالجماعة هي: مجموعة تتكون من فردين او اكثر توجد بينهم علاقات سيكولوجية واضحة تؤدي الى حدوث تفاعل اجتماعي متبادل عن طريق الادوار الاجتماعية المختلفة التي تحددها القيم والمعايير المشتركة. لتحقيق اهداف الجماعة وتحقيقا لرغبات افرادها. ويرى معجم العلوم الاجتماعية انه لكي يكون للتعريف دالته يجب ان يرتبط بنوع البناء المتكامل لا يمكن تحديد درجته بمجرد مجموعة من الافراد ولذلك فان الافراد يشكلون جماعة اذا حدث بينهم طراز محدد من الاندماج يمكن تحديد درجته .

اما تشارلز كولي فقد وضع تعريفا للجماعة حدده بخمسة خصائص هي:

- التواصل وجها لوجه.
- عدم تخصيص نوع التواصل.
- دوام نسبي.
- قلة عدد الاشخاص المتواصلين.
- الالفة النسبية بينهم (رضوان كواشي، 2017، ص 27).

وقد ذهب سميث الى ان الجماعة الاجتماعية تتألف من مجموعة من الاعضاء يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم المقدرة على العمل، او انهم يعملون بالفعل بطريقة متحدة ازاء البيئة التي تجمعهم. اما كريس **crech** وكرتشفيلد **crutchfield** فيقولان ان المعيار الذي على اساسه يمكن تقرير ما اذا كانت مجموعة معينة من الافراد يمكن ان تشكل جماعة نفسية تركز على دعامتين:

- ان يمارس الافراد وجودهم كجماعة في المجال النفسي لكل فرد، بمعنى ان يعملوا ويستجيبوا كجماعة.
- ان يتفاعل مختلف الافراد مع بعضهم البعض تفاعلا ديناميكيا (عدنان يوسف العتوم، 2008، ص 18).

ومن خلال هذه التعريفات يمكن الخروج بتعريف شامل وإجرائي لجماعة العمل المقصودة في بحثنا هذا، فانرى ان جماعة العمل عبارة عن مجموعة من الافراد في علاقة وتفاعل مستمر ببعضهم، يهدفون الى تحقيق اهداف موحدة لصالح الوحدة او المنظمة التي يعملون بها، وتكون تصرفات مجموعة العمل بالمنظمة سببا رئيسيا في نجاح او فشل اغلبية منظمات الاعمال، فكلما توافقت مصالح هذه المجموعات مع اهداف المنظمة تكون فعالية هذه المجموعات ايجابية، والعكس فإذا كانت مصالح هذه الجماعة متعارضة مع مصالح هذه المنظمة ومع سياساتها وأهدافها قد تكون النتائج سلبية.

3-2-2- نظريات الجماعة:**3-2-1- نظرية المجال:**

وهذه تفترض أن السلوك ما هو إلا نتيجة للمجال الذي يشمل قوى العمل المتبادلة في ديناميكية الجماعة فإن التركيز الأساسي لنظرية المجال ما قدمه "كبرت ليفين" والذي قام بتحليل كل من السلوك الفردي والسلوك الجماعي كجزء في النسق الخاص بالأحداث المرتبطة وطريقة التحليل مشابهة الافتراضات التي ترى أن الخصوصيات أو الممتلكات تعطي أحداث سلوكية، وتصمم بواسطة العلاقات بالأحداث الأخرى في نفس النسق.

أن نظرية المجال تقدم قاعدة عظيمة لوصف السلوك ولكن لسوء الحظ فإنها لا تقودنا بشكل نظري منظم للعمليات الجماعية (لوكيا الهاشمي، 2006، ص 120).

3-2-2- النظرية التفاعلية:

وهذه النظرية ترى أن الجماعة نظام لتفاعل الأفراد وتقوم على ثالث عناصر أساسية هي النشاط، التفاعل، والعاطفة وهذه النظرية تقول أن فهم السلوك الجماعي لا يكون إلا عن طريق فهم العلاقات بين العناصر الثالث (محمد قاسم القريوتي، 2003، ص 129).

3-2-3- نظرية لأنساق :

هذه النظرية تركز على المركز فنظرية لأنساق تركز على وصف الجماعة كنسق متشابه العناصر كالمراكز والأدوار مع التركيز الواسع على الداخلات الجماعية وكذلك على المخرجات (لوكيا الهاشمي، 2006، ص 121).

3-2-4- نظرية التوازن:

صاحب هذه النظرية "نيو كومب" يفسر أسباب عضوية الفرد في الجماعات هو ايجاد التوازن بين اتجاهات الأفراد وتأتي حالات التوازن من:

- وجود اتجاهات ايجابية بين الأشخاص ونحو أنفسهم ونحو الموضوع.
- توافق اتجاهاتهم السلبية نحو الموضوع.
- وجود اتجاهات ايجابية نحو شخص اخر وموضوع معين.
- أما حالات عدم التوازن فتتمثل فيما يلي:
- توافق اتجاهات الأفراد اتجاه بعضهم رغم تباينهم حول موضوع واحد.
- تباين اتجاهاتهم حول موضوع معين رغم توافق اتجاهاتهم الشخصية.

- وأساء حالات عدم التوازن هي حالة التوافق في الاتجاهات الشخصية على أسس شخصية، وكذلك حول مواضيع ومواقف معين (محمد قاسم القريوتي، 2003، ص130).

3-2-5- نظرية النماذج الصورية:

وقد كان هذا الاتجاه أكثر معرفة في الخمسينيات وقد اتفق أصحاب هذا الاتجاه على محاولة بناء النماذج الصورية لسلوك الجماعة باستخدام الاجراءات الرياضية الجادة وقد كان هذا الاتجاه غالبا ما يركز على اهتمامه على الملائمة الداخلية للنماذج الرياضية المحددة دون الوصول إلى نظرية شاملة.

3-2-6- نظرية التبادل الاجتماعي:

تفترض هذه النظرية أن الفرد يريد أشياء موجودة لدى الاخرين وفي نفس الوقت لديه بعض الأشياء التي يرغب فيها الآخرون اكتساب صداقة الاستفادة من مهارته ومعنى هذا إن للفرد أهداف يرغب في تحقيقها بالمشاركة في العمل الجماعي لاكتساب مكانة وهذه الأهداف موجودة في كنف الطرف الاخر فإذا رأى كل من الطرفين أنه يحقق أهدافه من خلال التبادل يحدث التفاعل بينهما أن يأخذ الفاعل في اعتباره أفعال الآخرين وبالطبع فإن هذه العلاقة تكلف الفاعل بذل بعض الجهد والنفقات من أجل تحقيق الاستفادة.

3-2-7- لنظرية السوسيو مترية :

وهي تركز على الاختبارات الشخصية بين أعضاء الجماعة، فالروح المعنوية وأداء الجماعة يعتمدان على العالقات الشخصية بين أعضاء الجماعة والتي تعكس الاختبارات السوسيو مترية وهذه النظرية تساعدنا على فهم السلوك الإجتماعي في مواقف محددة.

3-2-8- نظرية الدور :

وتنظر هذه النظرية إلى الجماعة كنسق اجتماعي أو كشبكة من العالقات المنتظمة، وتتضمن هذه العالقات أدوار تتصل بالمكافآت المختلفة التي يتكون منها النسق فلا أدوار هي الجوانب الديناميكية للمراكز والمناصب والإمكانات كما يرى "رالف لينتون" وتتميز هذه بأنها تقدم لنا نموذجا يتعلق بالمحددات الاجتماعية، كما انها في الوقت نفسه تقدم لنا مجموعة من المعطيات والمفاهيم التي تساعدنا في التحليل والدراسة، والتي من امثلتها:

توقعات الدور:

وهي الفكرة التي يحملها آخرون لهم أهميتهم للشخص عما يجب أن يكون عليه سلوك شاغل الدور في أدائه لحقوقه وواجباته.

-غموض الدور :

ويعني عدم وضوح توقعات الدور حول حقوق وواجبات مركز معين.

-صراع الادوار:

ويعني تعارض توقعات الدور بالنسبة لمركز معين بحيث أن شاغل المركز لا يستطيع أن يقوم بها كلها في نفس الوقت سواء كان ذلك داخل الدور أو بين الأدوار المرتبطة بالمركز (لوكيا الهاشمي، 2006، ص123، 121).

3-3- أنواع الجماعات داخل المنظمة:**3-3-1- الجماعات الوظيفية:**

هي جماعات رسمية تنشأ داخل المنظمة وتحدد العالقات بين أعضائها من خلال الهيكل التنظيمي أو الوصف الوظيفي وتتكون هذه الجماعات من الرئيس والمرؤوس، ويكون هدفها هو أداء العمل الوظيفي للجماعة، ومن أمثلة هذه الجماعات الادارات والأقسام التي تضم رئيس ومجموعة من العاملين.

3-3-2- جماعات المهام الخاصة:

هي جماعات رسمية يتم تشكيلها بواسطة الوصف التنظيمي أو طبقاً لاحتياجات العمل، وهي قد تكون دائمة أو مؤقتة وتتكون أيضاً من رئيس ومرؤوسين، ويكون هدفها هو أداء عمل وظيفي دائم وأداء مهام مؤقتة ومن أمثلة هذه الجماعات اللجان العادية كالمشتريات والعقود واختيار الموظفين .

3-3-3- جماعات الصداقة والاهتمامات الخاصة:

وتنشأ هذه الجماعات بسبب تشابه في خصائص الأفراد كاهتمامات مشتركة والسن والمعتقدات السياسية وقد تكون هذه الجماعات رسمية ولها أهداف تتماشى مع أهداف المنظمة تسعى لانجاز واجبات معينة وقد تكون العكس ولها أهداف تتعارض مع أهداف المنظمة اي تسعى لتحقيق مصالح متبادلة او الدفاع عن اهداف معينة ومن أمثلة هذه الجماعات الرسمية نقابة العمال، ونادي الشركة وصناديق الزمالة، أما الجماعات الخاصة غير الرسمية فمن أمثلتها جماعة الأصدقاء والتحالفات والعصابات والمصلحة (بوتدارة احمد، 2022، ص36).

3-4- اهمية جماعة العمل:

تعتبر جماعة العمل من العوامل الأساسية في نجاح أي منظمة أو شركة، حيث تلعب دوراً حاسماً في تحقيق الأهداف وتطوير الأعمال. ومن أهم أسباب أهمية جماعة العمل يمكن ذكرها:

تحسين الإنتاجية: إذا كانت الجماعة تعمل بشكل فعال ومتناغم، فإنه يتم تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية والكفاءة.

تحسين الجودة: تعمل جماعة العمل بشكل تعاوني ويساعد هذا العمل على تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة.

توفير الوقت والموارد: يمكن للجماعة العمل بشكل أكثر فعالية وتوفير الوقت والموارد من خلال تقسيم المهام وتحسين عمليات الإنتاج والخدمة.

تطوير المهارات: يمكن لجماعة العمل تبادل المعرفة والخبرات وتطوير المهارات الفردية لأعضائها، مما يساعدهم على النمو الشخصي والمهني.

تحسين الأداء: يمكن للجماعة العمل تحسين أدائها من خلال تحديد الأهداف الواضحة وإنشاء خطط عمل مناسبة، وتحديد المسؤوليات والمهام لكل فرد في الجماعة.

الدعم النفسي: يمكن للجماعة العمل أن تعمل كدعم نفسي لأعضائها، حيث يمكن للفريق أن يعمل معاً في بيئة مريحة وداعمة، ويساعد هذا العمل على تحسين العلاقات الشخصية وزيادة التفاعل الإيجابي بين الأعضاء.

ان اهمية جماعة العمل تتمثل في الدور الذي تلعبه جماعات العمل بمختلف انواعها في التأثير على سلوك الافراد داخل التنظيم واتجاهها نحو تحقيق غايات افرادها الذاتية تجعل من الضروري على الادارة حل المشاكل المرتبطة بنتيجة العمل الجماعي والسعي لتحويل الجماعات لان تعمل لتحقيق اهداف المنظم (لطي الدنبري، 2010، ص350).

3-5- خصائص جماعة العمل:

ان ما يكسب العامل بانتمائه الى جماعات العمل يتضمن الشعور بالرفقة والهوية الواضحة ويذكر (ليونارد سايل و جورج شتراوس) انه كلما وجدنا انفسنا في موقف اجتماعي جديد نكون متأكدين بما يمكن عمله , وان ايام عملنا مليئة بالمواقف الغامضة , وان انتمائنا الى الجماعة يساعدنا على ان نواجه ذلك لان الاخرين سوف يخبروننا عما ينبغي ان نقوم به , فالجماعة وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الافراد يربطهم قاسم مشترك يتجسد في نفس القيم وأداء الادوار المتخصصة وإتباع قواعد سلوكية معينة في تصرفاتهم لذا فان لفظ (الجماعة) يتضمن الخصائص التالية:

العلاقات الاجتماعية:

فالأعضاء يجب ان يتلاقوا بشكل دوري لمناقشة بعض الامور ذات الاهتمام المشترك والعمل معا لتحقيق بعض الاهداف وانجاز بعض المهام التي تتطلب عملا جماعيا.

القيم:

اي وجود شيء مشترك يؤمن به اعضاء الجماعة كالقيم والمبادئ والأفكار فإبامكانهم ان يتقاسموا هدفا مشتركا كالدفاع عن وظيفتهم او اهتماما معيناً كالأمن او مواجهة خطر مشترك كاحتمال غلق المؤسسة.

المعايير:

وتعني قواعد السلوك او المعايير التي تحكم سلوك الجماعة والتي يتم تحديدها من قبل اعضاء الجماعة انفسهم ومعاينة من يخرج عن هذه القواعد من اعضائها.

الأدوار :

فكل عضو في الجماعة يلعب دوراً محدداً، ويسهم دور العضو في تحقيق، الهدف الذي تسعى اليه الجماعة بالإضافة الى ادوار الاخرين .

التماسك:

كل فرد عضو في الجماعة يرى نفسه جزءاً من الجماعة، يجب أن تكون الجماعة على درجة عالية من التماسك ولها هدف واضح يربط بين أعضائها (رضوان كواشي، 2017، ص31).

3-6- مفهوم تماسك جماعة العمل:

يقصد بلفظ التماسك مقدار المشاعر الإيجابية التي يكنها أعضاء الجماعة لبعضهم البعض، ومدى حرصهم ورغبتهم في البقاء والاستمرار في هذه الجماعة وتتوقف درجة تماسك الجماعة على قدرة الجذب التي تتمتع بها الجماعة لإبقاء أعضائها وعدم انسحابهم منها.

كما يعبر عن قوة الروابط بين أفراد الجماعة ومدى تكاتفهم واتحادهم ويعتبر التماسك من المقومات الأساسية التي تعطي للجماعة وجوداً أو كياناً يفوق وجود أو كيان أفرادها .

كما يشير التماسك إلى زيادة درجة التقارب في الاهداف والسلوك والاتجاهات والقيم بين الافراد ومدى انجذابهم لبعضهم البعض، واستعداد كل فرد لمساعدة ومؤازرة الغير، ومدى شعور الافراد بوحدة الجماعة، مدى الولاء والتلاؤم والتكاتف بين أفراد الجماعة .

ويكون للتماسك بين أفراد الجماعة دور مهم في تحديد علاقة الجماعة بالمنظمة الإدارية، وفي تحقيق اهداف المنظمة، فكلما تمكنت القيادات الإدارية من استثمار روح الجماعة، وتعاضد أفرادها، وتوجيهها لتحقيق زيادة في الإنتاجية وتحقيق الفعالية الإدارية المطلوبة، كلما نجحت المنظمة في الوصول إلى غايتها، اما اذا فشلت المنظمة واهدافها وسياستها، كلما كان ذلك مبرراً لإخفاق المنظمة ووضعها في وضع معقد لا يسهل عليها علاجه (بلال مجيدر، 2022، ص296).

3-7- عوامل تماسك جماعة العمل :

ان الملاحظ على الجماعات جمعاً كانت طبيعتها أن درجة تماسكها تختلف من جماعة لأخرى وهذا لا يكون إلا من خلال وجود بعض العوامل والظروف التي تزيد من تماسك الافراد بعضهم ببعض وتزيد من درجة ولائهم واستمرارهم فيها والانتظام في المشاركة في أعمالها وأهدافها وسياساته، ومن ابرز هذه العوامل نذكر:

3-7-1- درجة التفاعل الاجتماعي بين أعضاء الجماعة:

من أهم المصادر الرئيسية والعوامل التي تزيد من تماسك الجماعة ووحدتها هو مقدار

الاتصال بين أعضاء الجماعة، وتصبح الجماعة أكثر تماسكا عندما يقضي الاعضاء وقتا أكبر مع بعضهم البعض ويتم الاتصال والتفاعل الايجابي بينهم، ويلاحظ أن أداء الافراد لوظائفهم في مكان واحد يساعدهم على الاتصال والتفاعل بينهم، ولذلك يعتبر التقارب المكاني عنصراً اساسياً لحدوث نوع من التفاعل خاصة لما يكونون من نفس المستوى الوظيفي أو يقومون بوظائف مماثلة (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004، ص 177).

3-7-2-العلاقات التعاونية (العمل الجماعي):

تؤدي العلاقات التعاونية أو العمل الجماعي إلى تماسك الجماعة وزيادة جاذبيتها، وفي تجربة قام بها " Deutsch دويتش " وجد أن الجماعات التعاونية أظهرت الكثير من عالقات التماسك والانجذاب والود بين أعضائها وحاول كل منهم التأثير على الاخرين وتقبل كل منهم محاولة الاخرين لتأثير فيه (عبد الحميد عطية، 2004، ص 141).

3-7-2-صغر حجم الجماعة :

إن هناك عالقة عكسية بين حجم الجماعة ودرجة تماسكها فكلما كانت الجماعة صغيرة زادت درجة تماسكها والسبب في ذلك أن التماسك والترابط يعتمد بشكل رئيسي على الاتصال الفعال والتفاعل المستمر بين الاعضاء، مما يتيح فرص أكبر للتعارف والتفاعل بين أعضائها وتسهل عملية الاتصال عكس الجماعة الكبيرة الحجم (لوكيا الهاشمي، 2006، ص 179).

3-7-3-وحدة الأهداف :

فالجماعات تتكون لتحقيق أهداف مشتركة لأعضائها مما يزيد من تماسكها، وحدة الهدف وقدرة الجماعة على تحقيقه ينعكس على درجة تماسكها وقوتها، فنجاح الجماعة في الوصول إلى تحقيق الأهداف المحددة لها يزيد من ثقة الأعضاء بأنفسهم ويدفعهم إلى بذل جهد أكبر وإلى زيادة الولاء والانتماء لهذه الأهداف وللجماع (الباقي، 2003، ص 178).

3-7-4-تشابه قيم واتجاهات الجماعة:

من أقوى مصادر تماسك الجماعة هو تشابه الاتجاهات والقيم بين أعضاء الجماعة، فكثيرا ما يتبادر إلى أذهاننا السؤال التالي: لماذا نشعر بالجاذبية اتجاه الأفراد الذين يشبهوننا في تصرفاتنا وآرائنا وعقائنا؟ لأن الشخص الذي يشاركنا نفس الآراء يمدنا بنوع من التأييد الاجتماعي لمعتقداتنا ويشعرنا دائما أننا على صواب وإذا اختلف معنا شخص في الرأي فإذا هذا يدخل الخوف بأن آرائنا خاطئة وأنها تختلف مع الآخرين (بلال مجيدر، 2022، ص 298، 297).

3-8-مظاهر تماسك جماعة العمل:

يمكن تلخيص مظاهر تماسك جماعة العمل من خلال ما يلي:

- ارتفاع الروح المعنوية لدى أفراد الجماعة.

- التماسك الشديد بين أعضاء الجماعة لتحقيق هدف مشترك.
- قدرة أعضاء الجماعة على مواجهة ومجابهة الأزمات والمشاكل بشيء من الحزم والتكيف.
- ارتفاع كمية الإنتاج.
- ارتفاع جودة الإنتاج.
- قوة العمل الجماعي.
- قلة المواد التالفة.
- انخفاض نسبة تغيب العمال عن عملهم وتأخرهم عن مواعيد حضورهم.
- انخفاض معدل دوران العمل بينهم.
- انخفاض معدل الحوادث.
- عدم وجود صراع بين الأفراد ببعضهم البعض.
- قوة التصدي للمخاطر و التهديدات الخارجية.
- درجة عالية من الولاء لأهداف وقيم الجماعة.
- انخفاض معدل الشكاوى والتظلمات (بلال مجيدر، 2022، ص298).

3-9-مقاييس تماسك الجماعة:

- أن يتحدث العضو عن الجماعة بدلا من الحديث عن نفسه.
- الصداقة وتحسب بنسبة الصداقات الداخلية إلى الصداقات الخارجية وكلما زادت هذه النسبة زاد التماسك تبعاً لذلك.
- احتفاظ الجماعة بتماسكها في أوقات الأزمات وفي حالات الإحباط.
- مسايرة أعضاء الجماعة لمعاييرها .
- المساهمة والانتظام في نشاط الجماعة (سهير كامل احمد، 2001، ص53).

3-10-عوامل تشتت جماعة العمل ونتائجها:

- بما ان هناك عوامل تساعد على تماسك الجماعة فبالمقابل هناك عوامل أخرى قد تضعف من تماسكها، فامن الطبيعي أن تواجه الجماعات أثناء الحياة بعض المشاكل تعمل على اضعافها ما يترتب عنها نتائج سلبية، نحاول أن نجملها في بعض النقاط :

- السيطرة: حينما يسيطر واحد أو أكثر على الجماعة ويتجاهلون التفاعل مع الأعضاء الاخرين لما لهم من سمات شخصية معينة فلا يظهر أي تماسك للجماعة، ويؤدي إلى خلل وانعزالية عن الجماعة.
- تسلط القيادة واتخاذ القرارات بعيدا عن الجماعة قد يؤدي إلى فشل الجماعة وظهور مشكلات فيها.
- عدم تحديد المسؤولية والسرعة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى فوضى في العمل و انخفاض في قيمة الكفاءة و القدرة الإنتاجية .
- عدم رغبة الاعضاء في المشاركة في الانشطة، وعدم اقتناعهم بأهداف الجماعة وعدم استعدادهم لتحمل المسؤولية .
- عدم اشباع الحاجات الفردية والجماعية: لأن من أهداف الانتماء للجماعة تحقيق الاشباع لحاجات اعضائها.
- الاختلاف حول الأهداف يؤدي إلى الصراع مما يؤدي إلى إضعاف درجة تماسك الجماعة.
- حجم الجماعة: كلما زاد حجم الجماعة كلما قلت درجة التفاعل مع الاخرين.
- التجارب الغير السارة "تجربة مؤلمة" ينعدم بها التقارب مما يؤدي إلى فك روابط الجماعة.
- التنافس: فالتنافس داخل الجماعة يؤدي إلى الصراع والتنافر وظهور عوامل الشقاق وعدم التكافل و التعاون (بوتدارة احمد،2022،ص44).

خلاصة الفصل

تعتبر جماعة العمل وتماسكها على درجة كبيرة من الأهمية، ذلك لان العمل في المنظمات المختلفة يتم في معظم الأحيان في اطار الجماعات ومن المعروف ان سلوك الانسان كفرد يختلف عن سلوكه كعضو في جماعة، فالجماعة أداة فعالة لمساعدة الافراد ونموهم وتعديل اتجاهاتهم عن طريق تفاعلهم مع الاخرين، فالجماعات الاجتماعية تقاوم وتدوم بقصد اشباع حاجات أعضائها من خلال تفاعلهم وتعاونهم، كما انه عن طريق تعاون الفرد مع الآخرين يمكنه ان يحقق أهدافا قد يعجز عن تحقيقها بمفرده.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

01-الدراسة الاستطلاعية.

02-منهج الدراسة.

03-مجتمع وعينة الدراسة.

04-أدوات جمع البيانات.

05-الادوات الإحصائية.

06-الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.

خلاصة الفصل

تمهيد

اشتمل الجانب النظري فصلين حيث ادرجنا فيهما نظرة حول القيادة التنظيمية بما فيها من مفهوما وأنواعها ونظرياتها، بعدها تطرقنا الى مفهوم جماعة العمل وتماسكها واهميتها واهم النظريات التي تناولتها، وهنا سنتناول الجانب الميداني و الذي هو عبارة عن دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية (ENIEM).

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق الى الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة.

4-1- الدراسة الاستطلاعية:

الدراسة الاستطلاعية على درجة كبيرة من الأهمية ، حيث تهدف الى التعرف على ميدان الدراسة ومعرفة الصعوبات التي قد تواجه الباحث اثناء التطبيق ، فهي تعد صمام الأمان بالنسبة للبحث اذ يطمئن الباحث من خلالها الى جاهزيته و استعداداه للبدء بالتجربة سواء من حيث الضبط التجريبي للمتغيرات ام من حيث دقة الأدوات والمقاييس التي يستخدمها ، ام من حيث الإجراءات وتسلسل الخطوات اللازمة للتجربة ، والاستفادة منها في تحديد طرق معالجة مختلف المتغيرات المتعلقة بالتجربة.

وقد قام الطالب الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية خلال شهر جوان 2023 بالمؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرو منزلية (ENIEM) الواقع مقرها بواد عيسى ولاية تيزي وزو، وتمثل مجتمع الدراسة في عمال وحدة التبريد ، حيث هدفت للوصول الى صيغة نهائية مناسبة لاستمارة الاستبيان واختبار مدى صدقه وثباته وتفادي الصعوبات والاطءاء التي من المحتمل ان تصادفه في الدراسة الأساسية واخذ معلومات تساعده وتسهل له الشروع فيها.

4-2- منهج الدراسة:

ان عملية اختيار منهج الدراسة تتوقف على طبيعة المشكلة وخصائصها المميزة وطبيعة العلاقة التي تربط متغيراتها والاهداف التي يصبو اليها الباحث، ونظرا لان موضوع دراستنا هو القيادة التنظيمية وعلاقتها بتماسك جماعة العمل اصبح المنهج المناسب له المنهج الوصفي.

حيث ان المنهج الوصفي هو " الذي يهدف الى وصف الظاهرة كما هي في الواقع او وصف الأوضاع القائمة فعلا أي وصف ما هو كائن، بموجبه توصف الظروف القائمة وتحلل وتفسر وتجرى المقارنات وتكتشف العلاقات ".

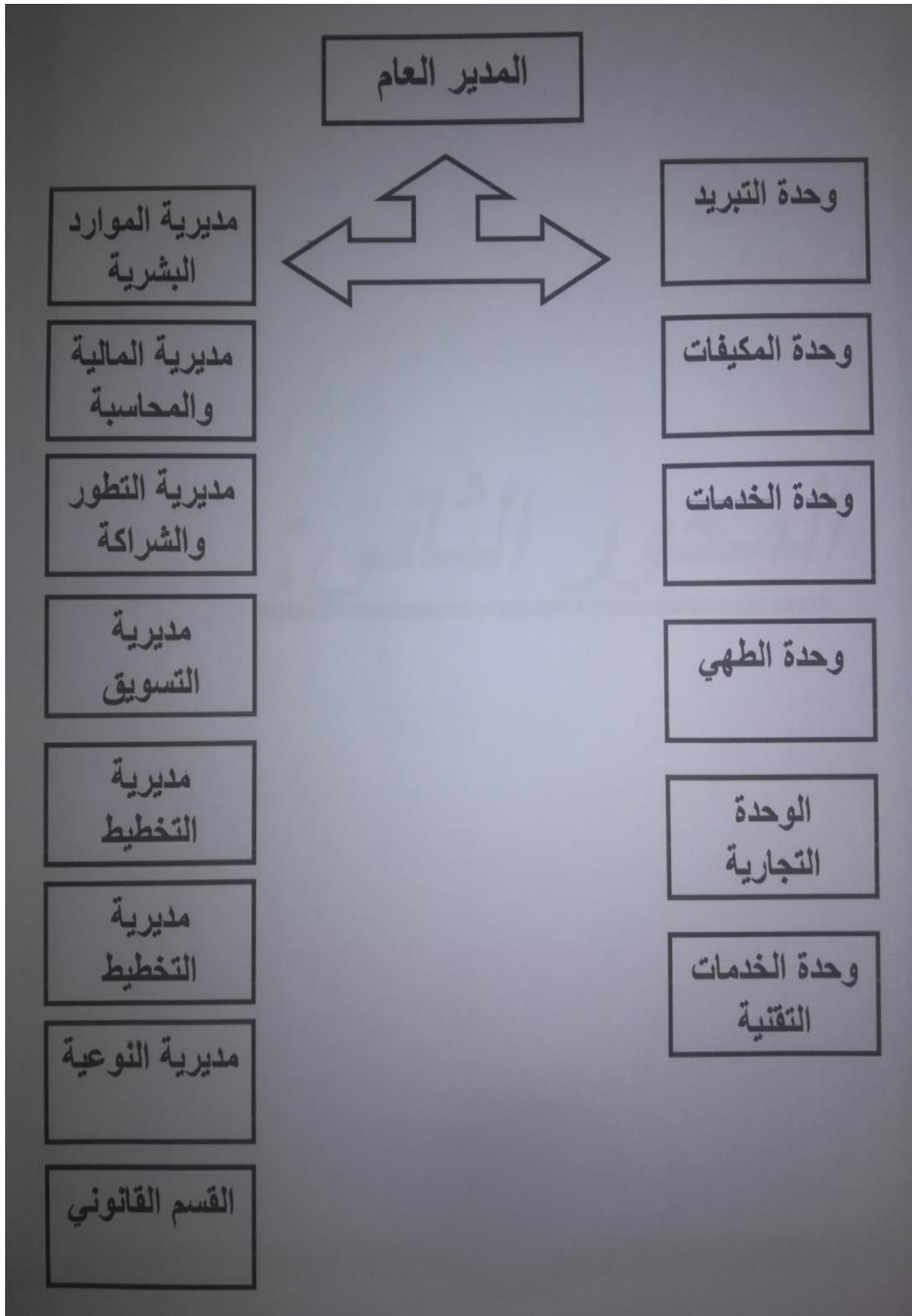
4-3- مجتمع وعينة الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين بوحدة التبريد بمؤسسة (ENIEM) والمقدر عددهم بحوالي 420 عامل.

وهي شركة عمومية جزائرية تأسست في 2 يناير 1983 و لكنها موجودة منذ 1974 تحت وصاية مؤسسة سونيلاك (SONELEK)، تقع في قلب المنطقة الصناعية عيسات إيدير ب (واد عيسى على بعد 10 كلم من تيزي وزو، تمتد على مساحة 5.5 هكتار)، تعتبر هذه المؤسسة الرائد الأول في الصناعات الكهرومنزلية في الجزائر حيث تتكفل بالبحث والدراسة وتقوم على تطوير الإنتاج وصناعة مختلف الأجهزة مثل الثلاجات أجهزة التبريد، أجهزة الطبخ، غسالات، مسخنات الماء.

وقد تم اختيار عينة عشوائية تتألف من 50 عامل من مجموع مجتمع الدراسة.

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة (ENIEM)



4-4- أدوات جمع البيانات:

من خلال دراستنا هذه اعتمدنا على المقابلة والملاحظة كما اخترنا الاستبيان لجمع البيانات، حيث يعتبر من بين الوسائل المهمة لاستقصاء المعلومات من مصدرها الرئيسي عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة على العمال باستخدام أسلوب واضح ومفهوم اعتماداً على وضع العلامة (X) في الإجابة على الأسئلة.

وقد احتوى الاستبيان على ثلاث (3) محاور:

- محور خاص بالبيانات الشخصية حول: الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة وأخيراً المستوى الوظيفي.

- محور خصص للبيانات المتعلقة بالقيادة التنظيمية يحتوي على (15) بند.

- محور خصص للبيانات المتعلقة بتماسك جماعة العمل يحتوي على (15) بند.

وهذا الاستبيان متعلق بدراسة رضوان كواشي بعنوان "النمط القيادي وعلاقته بتماسك جماعة العمل، شهادة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2017، 2016"، وقد تم تكييفه ليتناسب مع منهجية ومتطلبات الدراسة الخاصة بنا.

4-5- الأدوات الإحصائية:

استخدمنا في هذه الدراسة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتمثلت فيما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية.

- معامل الارتباط بيرسون تم استخدامه في حساب العلاقة الارتباطية بين عبارات ومحاور المقياس.

- معامل الفاكرونباخ لحساب ثبات مقياس الدراسة.

4-6- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

4-6-1- صدق الاستبيان:

الجدول رقم (01) يوضح الصدق البنائي لاستبيان القيادة التنظيمية وتماسك جماعات العمل

المحاور	معامل الارتباط	القيمة (Sig)
القيادة التنظيمية	**0.856	000.0
تماسك جماعات العمل	**0.902	000.0

من خلال نتائج الجدول أعلاه والذي يوضح الصدق البنائي لاستبيان القيادة التنظيمية وتماسك جماعات العمل، نلاحظ أن معاملات ارتباط محاور الاستبيان كلها مرتفعة (القيادة التنظيمية، تماسك جماعات العمل)، وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **0.01**، وبالتالي فلاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

4-6-2- ثبات الاستبيان:

الجدول رقم (02) يوضح قيم ألفا كرونباخ لاستبيان القيادة التنظيمية وتماسك جماعات العمل

المقياس	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
القيادة التنظيمية	15	0.627
تماسك جماعات العمل	15	0.797
الاستبيان	30	0.819

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان بلغ القيمة **0.819**، وتدل هذه النتائج على ثبات الاستبيان، ومنه نستنتج ان المقياس صادق وثابت وجاهز للتطبيق على عينة الدراسة.

4-6-3-البيانات الشخصية:

الجنس:

الجدول رقم (03) : توزيع مفردات العينة الأساسية حسب الجنس

النسبة	التكرار	التوزيع الجنس
%100	50	ذكر
%00	00	أنثى
%100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان هناك تباين واضح في النسب بين افراد العينة من حيث الجنس حيث بلغت نسبة الذكور 100% فيما كانت نسبة الاناث 0% أي منعدمة وهذا راجع الى طبيعة العمل في وحدة التبريد حيث ان اغلب المهام تتطلب جهد بدني كبير.

الفئة العمرية:

الجدول رقم (04) : توزيع مفردات العينة الأساسية حسب السن

النسبة	التكرار	التوزيع السن
14%	07	أقل من 30 سنة
68%	34	من 31 إلى 40 سنة
14%	07	من 41 إلى 50 سنة
04%	02	أكثر من 51 سنة
100%	50	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه ان نسبة 14% من مجموع مفردات عينة البحث اقل من 30 سنة، كما تمثل نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم من 31 الى 40 سنة 68% من المجموع الكلي لمجتمع البحث، وكذلك نجد نسبة 14% من عينة البحث الذين تتراوح أعمارهم من 41 الى 50 سنة، وأخيرا نجد من خلال الجدول ان نسبة 04% من مجتمع البحث الكلي أعمارهم تزيد عن 50 سنة.

وبتحليل هذه المعطيات نجد ان العاملين من فئة الشباب هي الفئة الأكثر تواجدا في المؤسسة وذلك يعود الى اكتساح الشباب عالم الشغل واحتياجهم اليه وقدرتهم على ممارسة أي وظيفة مهما كان نوعها وطبيعتها وكون المؤسسة ذات طابع صناعي، فهذه الفئة من الشباب لديها طاقة كامنة وإمكانات عالية تمكنها من التعامل مع الظروف المتنوعة والأزمات.

الحالة المدنية:

الجدول رقم (05) : توزيع مفردات العينة الأساسية حسب الحالة المدنية

النسبة	التكرار	التوزيع الحالة
%50	25	أعزب
%46	23	متزوج
%04	02	مطلق
%02	01	أرمل
%100	50	المجموع

يتضح لنا حسب ما ورد في الجدول والمتضمن الحالة المدنية انه هناك فرق كبير بين نسبة العزاب والمتزوجين ونسبة الارامل والمطلقين في المؤسسة، فامن جهة نلاحظ ان هناك تقارب كبير بين نسبة العزاب والمتزوجين، فاقد بلغت نسبة المتزوجين %50 وهم ارباب اسر يتحملون مسؤولية اعالتها كما يدل على نسبة الاستقرار الذي يتمتعون به، اما فئة العزاب بلغت نسبتهم %46 وتأخر الزواج لديهم ربما راجع الى غلاء المعيشة وأزمة السكن، ومن جهة أخرى نلاحظ انه ليس هناك فرق وتباين كبير بين نسبة الارامل والمطلقين حيث بلغت نسبة المطلقين %02 ، اما نسبة الارامل بلغت %01 وقد يعود السبب لحدوث هذه الحالات الى المشاكل الاجتماعية والاسرية.

المستوى التعليمي:

الجدول رقم (06) : توزيع مفردات العينة الأساسية حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	التوزيع المستوى
%10	05	ابتدائي
%40	20	متوسط
%48	24	ثانوي
%02	01	جامعي
%100	50	المجموع

يوضح الجدول أعلاه توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي الذي يلعب دورا هاما في تحديد مناصب العمل والمهام المستندة اليهم حيث يتبين ان المستوى الغالب لدى افراد العينة هو الثانوي الذي تتمثل نسبته في %48 وهذا في الغالب يمثل نسبة المشرفين و أعوان التحكم في المؤسسة الذين يعتبرون همزة وصل بين الإدارات العليا و مختلف مصالح المؤسسة، ثم تليها فئتي التعليم المتوسط و الابتدائي بنسبة %20 و %5 على التوالي اللتان تمثلان أعوان التنفيذ كعمال ورشة التصنيع ، وأخيرا فئة المستوى الجامعي الذي تتمثل نسبته في %2 وهي اقل نسبة حيث تمثل في الغالب نسبة الإطارات في المؤسسة التي تحتاجهم المؤسسة لتسيير شؤونها.

سنوات الخبرة:

الجدول رقم (07) : توزيع مفردات العينة الأساسية حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	التوزيع الخبرة
58%	29	أقل من 10 سنوات
36%	18	من 11 الى 20 سنة
06%	03	أكثر من 21 سنة
100%	50	المجموع

نلاحظ في الجدول ان أكبر عدد من افراد العينة هو من نصيب فئة قلبي الخبرة والتي تقل عن 10 سنوات بنسبة 58% من الحجم الإجمالي للعينة.

في حين نلاحظ ان عدد الموظفين متوسطي الخبرة والذين يتمتعون بالأقدمية في مجال العمل منخفض مقارنة بالجدد حيث كانت نسبهم على النحو التالي 36% و 06%، وهذا راجع الى طبيعة العمل الذي يعتمد بشكل كبير على القدرات البدنية وسياسة التشبيب لتوفير الاستقرار على المدى البعيد.

المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (08) : توزيع مفردات العينة الأساسية حسب مستواهم الوظيفي

النسبة	التكرار	التوزيع الفئة
%16	08	إطار
%40	20	مشرف
%44	22	عامل تنفيذ
%100	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا ان نسبة %44 من مفردات عينة البحث تمثل عمال التنفيذ، بينما %40 من مجتمع البحث تمثل نسبة المشرفين، وأخيرا نسبة %16 تمثل نسبة الإطارات.

وهذا يعود كون هذه الدراسة تخص عمال وحدة التبريد والتي تتمثل مهامهم في الإنتاج مرورا بعدة عمليات (التقطيع والتلحيم والصبغة والتركيب).

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التطرق الى منهج الدراسة الذي تمثل أساسا في المنهج الوصفي ثم مكان اجراء الدراسة ثم مجتمع الدراسة وعينة الدراسة ثم أدوات جمع البيانات والتي تمثلت في استبباني القيادة التنظيمية وتماسك جماعة العمل وكذا الأدوات الإحصائية المتمثلة في معامل الارتباط بيرسون.

الفصل الخامس

عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

01- عرض وتفسير الفرضيات على ضوء النتائج المتوصل اليها.

02- استنتاج عام.

03- الإقتراحات.

1- عرض وتفسير الفرضيات على ضوء النتائج المتوصل اليها.

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية و تماسك جماعة العمل.

الجدول رقم (09) يوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى

حجم العينة	متغيرات الفرضية	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية	الدلالة المعتمدة	القرار الاحصائي
50	القيادة الديمقراطية	0.567**	0.000	0.01	دالة احصائيا
	تماسك جماعات العمل				

يتضح من خلال الجدول أن معامل ارتباط بيرسون بلغت قيمته **0.567****، في حين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي **0.000**، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة **0.01**، وبالتالي توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية و تماسك جماعات العمل ، وهذا يعني ان النمط القيادي الديمقراطي متوفر في مؤسسة (ENIEM) بتيزي وزو ، حيث ان القائد يطبق قوانين العمل بمرونة وفقا للموقف المعين ويراعي قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم ، ويشجع المناقشة الاجتماعية لأسلوب العمل ويشجع العمال على الابداع في العمل ويحرص على حل مشكلات الموظفين، ويشجعهم على ابداء آرائهم وتبنيه للاقتراحات الهادفة التي يقترحونها، فا القيادة الديمقراطية تعتبر من ابرز سبل النجاح للمنظمات لما تعطيه من أهمية للبرقي والتطور دون التغافل عن حقوق وحاجات واهداف مواردها البشرية. وهذا ما يتوافق مع نتيجة الدراسة السابقة ل"حميد راشد عبد الدرعي، د. عايدة بنت بطي بن راشد القاسمية" ، والتي تناولت " اثر القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس العين بدولة الامارات العربية المتحدة" بحيث توصلت الى ان هناك علاقة ذات تأثير بين القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي لدى المعلمين ، وهذه نتيجة متفقة تماما مع طبيعة نمط القيادة الديمقراطي الذي تبناه مدرء المدارس والذي يركز على تنمية العلاقات الإنسانية واحترام اراء ومشاعر المعلمين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وهذا ما يزيد انتمائهم و تماسكهم ال المدرسة.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديكتاتورية وتماسك جماعة العمل.

الجدول رقم (10) يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية

حجم العينة	متغيرات الفرضية	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية	الدلالة المعتمدة	القرار الاحصائي
50	القيادة الديكتاتورية	-0.019	0.897	0.05	غير دالة احصائيا
	تماسك جماعات العمل				

يتضح من خلال الجدول أن معامل ارتباط بيرسون بلغت قيمته **-0.019**، في حين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي **0.897**، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة **0.05**، وبالتالي لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديكتاتورية وتماسك جماعات العمل وهذا ما يدل على ان هناك عوامل أخرى تساهم في تماسك جماعة العمل داخل المنظمة نذكر منها: احترام شخصية العامل، سهولة الاتصال بين المرؤوسين والقائد، روح التعاون داخل المؤسسة، فهذا النوع من القيادة ربما يكون مجديا على المدى القصير لتحقيق أكبر قدر من الإنتاجية ولاكن على المدى البعيد ليس من افضل الحلول وهذا لتسببه بإعطاء صورة وسمعة سيئة للمنظمة ما يتسبب في نفور وتهرب الموارد البشرية الحالية والمستقبلية عنها ما يؤدي الى فشل مشروعها. وهذا ما يتوافق مع نتائج فرضية "هناك علاقة بين القيادة التسلطية وعلاقتها بالتكيف التنظيمي"، والتي تناولها كل من " بوسليم عبد الفتاح و الباشا جبرائيل" في دراستهم السابقة بعنوان "القيادة التنظيمية وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للعمال الجدد بجامعة احمد دراية بولاية ادرار، الجزائر"، بحيث توصلت الى انه لا توجد علاقة بين القيادة التسلطية و التكيف التنظيمي للعمال الجدد وان معظم مجتمع البحث يرون ان القيادة التسلطية لا تحقق التكيف التنظيمي بل هناك عوامل أخرى سلف ذكرها.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الحرة وتماسك جماعة العمل.

الجدول رقم (11) يوضح نتائج اختبار الفرضية الثالثة

حجم العينة	متغيرات الفرضية	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية	الدلالة المعتمدة	القرار الاحصائي
50	القيادة الحرة	0.044	0.763	0.05	غير دالة احصائيا
	تماسك جماعات العمل				

يتضح من خلال الجدول أن معامل ارتباط بيرسون بلغت قيمته **0.044**، في حين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي **0.763**، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة **0.05**، وبالتالي لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الحرة وتماسك جماعات العمل، وهذا يعني ان لا علاقة لتماسك جماعة العمل بالنمط القيادي الحر بمؤسسة (ENIEM) انما هناك عوامل أخرى تساهم في ذلك نذكر منها: متابعة القائد لعملية غياب الموظفين، تدخل القائد في النزاعات التي تحدث بين العمال، التخطيط للعمل، الحرص على احترام أوقات العمل، فهذا النوع من القيادة صعب جدا تطبيقه لأنه قد يؤدي الى فوضى وخروقات في محيط العمل قد لا تحمد عقباها وهذا يعود الى الحرية المبالغ فيها التي يعتمد عليها، ولكن ثبت ان هذه الطريقة موجودة في الواقع العملي وانه يترتب عنها نتائج مرضية ولاكن لنجاحها يجب ان تتوفر بعض الشروط منها: ان يكون العمال على مستوى تعليمي عالي، ان يحسن القائد اختيار من يوظف، ان يكون العمال على مستوى عالي من المسؤولية والتقدير.

وهذا ما خالف نتيجة فرضية "هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الفوضوي وتماسك جماعة العمل"، والتي تناولها "حاتم سماتي" في دراسته السابقة بعنوان "النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة لدى عمال مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة"، حيث تبين انه توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين النمط القيادي الفوضوي وتماسك جماعة العمل، والسبب في ذلك هو عدم مراعاة القائد للمشكلات الخاصة بالجماعة واعطائهم الحرية الكاملة لاتخاذ القرارات بأنفسهم.

الفرضية العامة

الجدول رقم (12) يوضح نتائج اختبار الفرضية العامة

حجم العينة	متغيرات الفرضية	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية	الدلالة المعتمدة	القرار الإحصائي
50	القيادة التنظيمية	0.411**	0.003	0.01	دالة إحصائية
	تماسك جماعات العمل				

يتضح من خلال الجدول أن معامل ارتباط بيرسون بلغت قيمته **0.411****، في حين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي **0.003**، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة **0.01**، وبالتالي توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التنظيمية و تماسك جماعات العمل ، واستنادا لنتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الجزئية اتضح لنا ان مؤسسة (ENIEM) تعتمد في العملية القيادية على النمط القيادي الديمقراطي ، وذلك من خلال سعي القائد دائما الى الوصول لتحقيق درجة كبيرة من جودة العمل والإنتاج مع الحرص على تحقيق رضا العاملين و تماسكهم من خلال الاهتمام بمشاكلهم وحاجاتهم ومساعدتهم للوصول الى تحقيق أهدافهم. وهذا ما لا يتوافق مع نتيجة الدراسة السابقة ل"رضوان كواشي" بعنوان "النمط القيادي وعلاقته بتماسك جماعة العمل بمقر بلدية عين البيضاء، مصلحة المستخدمين، بولاية ام البواقي" والتي خلصت الى انه ليست هناك علاقة بين النمط القيادي و تماسك جماعة العمل بمديرية الموارد البشرية ببلدية عين البيضاء، وهذا يعني ان تماسك الجماعة لدى موظفي المديرية لا يتأثر بالنمط القيادي المتبع من طرف المدير، وحسب افراد المديرية يعود هذا الى عدم تشجيع المدير على العمل الجماعي والمبادرات التضامنية بين العمال بالدرجة اللازمة.

2- استنتاج عام.

من خلال اجرائنا لهذه الدراسة الخاصة بالقيادة التنظيمية وعلاقتها بتماسك جماعة العمل لدى عمال المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية (ENIEM) ، يمكننا القول ان موضوع القيادة ذا أهمية كبيرة باعتبارها ظاهرة تنظيمية لا بد منها، فهي تجمع بين القادة والمرؤوسين في علاقة تؤثر وتأثير حيث تؤثر على العمل واسلوبه من جهة وعلى افراد جماعة العمل وتماسكهم ونفسياتهم وتقبلهم للعمل من جهة أخرى. لذلك وجب على المؤسسة تبنيتها لقيادة مرنة تراعي الجانب العلمي والإنساني معا.

وبتحليلنا لبيانات البحث الميدانية واستنادا للفرضيات خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج:
- تبين لنا ان النمط الديمقراطي هو المتبع في مؤسسة (ENIEM) وله علاقة وطيدة بتماسك جماعة العمل .

- كما توضح ان هناك غياب للقيادة الديكتاتورية والعلاقة بينها وبين تماسك جماعات العمل في مؤسسة (ENIEM).

- ويظهر كذلك من خلال النتائج انه لا علاقة لتماسك جماعة العمل بالنمط القيادي الحر بمؤسسة (ENIEM).

ولقد تبين لنا من خلال هذه الدراسة بكلى جانبيها النظري والتطبيقي وبتأكدنا من صحة الفرضيات الموضوعية والمتعلقة بهذا الموضوع، ان للقيادة التنظيمية علاقة بتماسك جماعة العمل حيث ان مؤسسة (ENIEM) تعتمد في العملية القيادية على النمط القيادي الديمقراطي وهذا ما اثبتته نتائج الدراسة.

3- الإقتراحات:

- في ضوء النتائج التي توصل اليها الباحث يمكن اقتراح ما يلي:
- تشجيع الإدارات والقادة على نهج نمط القيادة الديمقراطية لأثره الكبير والفعال على تماسك جماعة العمل.
 - الاهتمام بنشر مفهوم القيادة الديمقراطية على مستوى المؤسسة لرفع الروح المعنوية للعمال.
 - تقديم دورات تدريبية لقادة المؤسسة على كيفية تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية التي تؤدي الى مناخ مهني سليم، يؤدي الى روح التعاون لتحقيق اهداف المؤسسة.
 - العمل على رفع مستوى تماسك جماعة العمل في المؤسسة، وذلك من خلال اتاحة الفرص امام العمال للابتكار.
 - إعطاء العامل نوع من الثقة اثناء تأديته لعمله من خلال استخدام أسلوب تشاوري (ديمقراطي) الذي يؤدي الى تفهم الأهداف والمشاركة في وضع الخطط والعمل على تنفيذها، مما يحفز العامل على العمل.
 - تقبل القادة لمقترحات المرؤوسين وتفهمهم لمشاعر واحتياجات ورغبات العمال.
 - زيادة التفاعل بين القادة والمرؤوسين.
 - تصميم نظام حوافز عادل وتشجيع العمال على بذل المزيد من الجهد لزيادة تماسك الجماعة.
 - استغلال العلاقة الوطيدة بين العمال وتعزيزها ان أمكن من اجل توحيد الصف لبلوغ الأهداف المشتركة بسرعة.
 - توسيع مجال البحوث حول المصادر والعوامل التي تزيد من مظاهر تماسك جماعة العمل.
 - القيام بدراسات شاملة حول أهمية جماعات العمل في نجاح أي منظمة لأننا نتجه الى مؤسسات تتكون من جماعات أكثر من كونها تتكون من افراد.

قائمة المراجع

المراجع:

- 1- السيد فتحي، الويثي، "2013"، "الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية"، ط1، القاهرة، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 2- إبراهيم لطفي، طلعت، "2007"، "علم اجتماع التنظيم"، القاهرة، مصر، دار غريب للطباعة والنشر.
- 3- إبراهيم هاني خلف، "2012"، "نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها"، ط1، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 4- بلال مجيدر، واقع تماسك جماعة العمل في المؤسسة الجزائرية وعوامله، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 07، العدد 01، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، جوان، 2022.
- 5- بوتدارة احمد، بن عومر بريك، "تأثير الصراع التنظيمي على تماسك جماعة العمل"، شهادة ماستر في علم الاجتماع عمل وتنظيم، جامعة احمد دراية، ادار، الجزائر، 2021، 2022.
- 6- بوسليم عبد الفتاح، الباشا جبرائيل، "القيادة التنظيمية وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للعمال الجدد"، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة احمد دراية، ولاية ادار، 2021، 2022.
- 7- جودة بني جابر، "2004"، "علم النفس الاجتماعي"، ط1، عمان، الأردن، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 8- حسين إبراهيم بلوط، "2005"، "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، ط1، لبنان، دار النهضة العربية.
- 9- حسين حريم، "2008"، "السلوك التنظيمي، سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال"، الأردن، دار ومكتبة الحامد، عمان.
- 10- حسين عبد الحميد، احمد رشوان، "2010"، "القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي"، مصر، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية.
- 11- حسين محمد المراد، "تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير"، رسالة ماجستير، جامعة عين الشمس، مصر، 2005.
- 12- رباطي صورية، "الثقافة التنظيمية ودورها في تماسك جماعات العمل"، شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006.
- 13- رضوان كواشي، "النمط القيادي وعلاقته بتماسك جماعة العمل"، شهادة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2016، 2017.
- 14- سهير كامل احمد، "2004"، "علم النفس الاجتماعي بين النظرية والتطبيق"، ط1، مصر، مركز الإسكندرية للكتاب.

- 15-سماتي حاتم، "النمط القيادي وعلاقته بتماسك جماعة العمل"، شهادة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، 2011.
- 16-صلاح الدين محمد عبد الباقي، "2003"، "السلوك التنظيمي"، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية الجديدة.
- 17-صلاح الدين محمد عبد الباقي، "2004"، "السلوك الفعال في المنظمات"، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية الجديدة.
- 18-عبد الحميد عطية، "2004"، "طريقة العمل مع الجماعات اساسيات ومفاهيم الممارسة"، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 19-عدنان يوسف العتوم، "2008"، "علم النفس الجماعة"، ط1، عمان، الأردن، دار اثراء للنشر والتوزيع.
- 20-لطفي الدنبري، مفاتيح إدارة جماعة العمل في التنظيم، مجلة الباحث العلمي، العدد 10، جامعة ام البواقي، الجزائر، سبتمبر، 2010.
- 21-لوكيا الهاشمي، "2010"، "السلوك التنظيمي"، ط2، عين مليلة، الجزائر، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
- 22-ماجدة العطية، "2003"، "سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة"، ط1، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 23-محمد أكرم، العدلوني، "2000"، "القيادة في القرن الحادي والعشرون"، الرياض، السعودية، قرطبة للإنتاج الفني.
- 24-محمد حسنين العجمي، "2008"، "القيادة الإدارية والتنمية البشرية"، ط1، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 25-محمد قاسم القريوتي، "2003"، "السلوك التنظيمي"، ط4، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 26-محمد قذيفة، القيادة وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للعمال، شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016، 2017.
- 27-معن محمود عياصرة، مروان بني احمد، "2008"، "القيادة والرقابة والاتصال الإداري"، ط1، عمان، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع.
- 29-نعيم الظاهر، "2009"، "اساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة"، ط1، عمان، الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- 30-نواف كنعان، "2006"، "القيادة الإدارية"، الأردن، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع.

فهرس الملاحق



جامعة مولود معمري - تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

استبيان حول:

القيادة التنظيمية و علاقتها بتماسك جماعة العمل

دراسة حالة مؤسسة ENIEM
(واد عيسي ولاية تيزي وزو)

تخصص

علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

اشراف الأستاذ:

د. بن لعريبي عادل

اعداد الطلبة:

مختاري أيوب
ميساليت عز الدين

السنة الجامعية 2022. 2023

الجامعة	الدرجة العلمية	الأساتذة المحكمين للاستبيان
جامعة مولود معمري	أستاذ محاضر	د. ايدير عبد الرزاق
جامعة مولود معمري	أستاذ محاضر	د. بن تونس الطاهر
جامعة مولود معمري	أستاذ محاضر	د. عثمان قدور

محور البيانات الشخصية.

الغرض من هذا المحور معرفة بعض المعلومات الشخصية و الوظيفية الخاصة بكم لأغراض علمية فالرجاء وضع علامة (x) في المكان المناسب.

1. الجنس: ذكر () انثى ()
2. الفئة العمرية : اقل من 30 سنة () بين 31 و40 سنة () بين 41 و50 سنة () اكثر من 51 سنة ()
3. الحالة المدنية : متزوج (ة) () اعزب (ة) ()
ارمل (ة) () مطلق (ة) ()
4. المستوى التعليمي : ابتدائي () متوسط () ثانوي () جامعي ()
5. سنوات الخبرة : اقل من 10 سنوات () من 11 الى 20 سنة ()
اكثر من 21 سنة ()
6. المستوى الوظيفي : اطار () مشرف () عامل تنفيذ ()

محور القيادة التنظيمية

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
نمط القيادة الديمقراطية						
1	يفسح القائد المجال للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات					
2	يعامل القائد جميع المرؤوسين بالعدل والانصاف					
3	يتجنب القائد استخدام أسلوب التهديد والعقاب					
4	يشعر المرؤوسون بالراحة حين يتحاورون مع القائد					
5	توجد فرصة للابداع والابتكار داخل المنظمة					
نمط القيادة الديكتاتورية						
1	يعتبر القائد المناقشة وابداء الرأي مضيعة للوقت					
2	يصعب القائد سبل الاتصال به					
3	يركز القائد فقط على أداء العمل					
4	معاملة القائد للعمال سيئة					
5	تشعر بنوع من الحرية عندما يغيب القائد					
نمط القيادة الحرة						
1	يترك القائد اغلب سلطته لمرؤوسيه					
2	يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في أداء أعمالهم ومهامهم					
3	يهمل القائد التخطيط في اعماله					
4	لا يتدخل القائد في الصراعات والنزاعات بين الموظفين					
5	يسمح القائد للموظفين بالخروج من الإدارة أوقات العمل					

محور تماسك جماعة العمل

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					يتشارك جميع الزملاء في أداء العمل	1
					يوجد تنافس بين الزملاء في العمل	2
					توجد ثقة متبادلة بين زملاء العمل	3
					يتواصل الزملاء مع بعضهم البعض بسهولة	4
					يوجد تنسيق بين وحدات العمل	5
					يتحد الزملاء فيما بينهم لمواجهة أي مشكلة تهدد تماسكهم	6
					يحترم الزملاء القيم الخاصة بكل فرد من الجماعة	7
					يساعد الزملاء الافراد الجدد على التأقلم مع الجماعة	8
					يتبادل الزملاء النصائح والأفكار الخاصة بالعمل	9
					يساهم الزملاء بشكل فعال في تطور المؤسسة	10
					يعتمد العامل على نفسه في حل المشاكل المهنية التي تواجهه	11
					يختلف الزملاء فيما بينهم عند اتخاذ القرارات المختلفة	12
					يوجد صراع وعراك دائم بين الزملاء	13
					يلتقي افراد جماعة العمل خارج نطاق العمل	14
					يتلقى الزملاء الشكر والتقدير من القائد عند اتقان العمل	15

المدير العام

مديرية الموارد
البشرية

مديرية المالية
والمحاسبة

مديرية التطور
والشراكة

مديرية
التسويق

مديرية
التخطيط

مديرية
التخطيط

مديرية النوعية

القسم القانوني

وحدة التبريد

وحدة المكيفات

وحدة الخدمات

وحدة الطهي

الوحدة
التجارية

وحدة الخدمات
التقنية

Correlations

		الاستبيان	القيادة التنظيمية	تماسك جماعات العمل
الاستبيان	Pearson Correlation	1	,856**	,902**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	30	30	30
القيادة التنظيمية	Pearson Correlation	,856**	1	,550**
	Sig. (2-tailed)	,000		,002
	N	30	30	30
تماسك جماعات العمل	Pearson Correlation	,902**	,550**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	
	N	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,627	15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,797	15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,819	30

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	50	100	100	100
	أنثى	0	0	0	0
	Total	50	100,0	100,0	

الفئة_العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	7	14,0	14,0	14,0
	بين 31 و 40 سنة	34	68,0	68,0	82,0
	بين 41 و 50 سنة	7	14,0	14,0	96,0
	أكثر من 51 سنة	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الحالة_المدنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متزوج	23	46,0	46,0	46,0
	أعزب	25	50,0	50,0	96,0
	مطلق	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المستوى_التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ابتدائي	5	10,0	10,0	10,0
	متوسط	20	40,0	40,0	50,0
	ثانوي	24	48,0	48,0	98,0
	جامعي	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

سنوات_الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 10 سنوات	29	58,0	58,0	58,0
	من 11 إلى 20 سنة	18	36,0	36,0	94,0
	أكثر من 21 سنة	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المستوى_الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	8	16,0	16,0	16,0
	مشرف	20	40,0	40,0	56,0
	عامل تنفيذ	22	44,0	44,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Correlations

		القيادة الديمقراطية	تماسك جماعات العمل
القيادة الديمقراطية	Pearson Correlation	1	,567**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
تماسك جماعات العمل	Pearson Correlation	,567**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		القيادة الديكتاتورية	تماسك جماعات العمل
القيادة الديكتاتورية	Pearson Correlation	1	-,019
	Sig. (2-tailed)		,897
	N	50	50
تماسك جماعات العمل	Pearson Correlation	-,019	1
	Sig. (2-tailed)	,897	
	N	50	50

Correlations

		القيادة الحرة	تماسك جماعات العمل
القيادة الحرة	Pearson Correlation	1	,044
	Sig. (2-tailed)		,763
	N	50	50
تماسك جماعات العمل	Pearson Correlation	,044	1
	Sig. (2-tailed)	,763	
	N	50	50

Correlations

		القيادة التنظيمية	تماسك جماعات العمل
القيادة التنظيمية	Pearson Correlation	1	,411**
	Sig. (2-tailed)		,003
	N	50	50
تماسك جماعات العمل	Pearson Correlation	,411**	1
	Sig. (2-tailed)	,003	
	N	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).