

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة مولود معمري - تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس



الموضوع:

الأنماط القيادية وعلاقتها بتماسك جماعة العمل
- دراسة ميدانية لدى وحدة القطاع "افروجن طاهر"
للحماية المدنية - ولاية تيزي وزو -

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم
تخصص: تسيير الموارد البشرية

تحت اشراف الاستاذ:
مجيدر بلال

من إعداد الطالبتين:
- آيت إفتان رانية
- ايدير نسيمة

السنة الجامعية: 2017-2018

"كلمة شكر"



نشكر الله عزّ و جلّ الذي أنعم علينا بالصّحة و العافية و أمدّنا بالقوة و الإرادة لمواجهة الصعاب.

نتوجه بأخلص التشكرات و أطيبها إلى جميع أساتذة قسم علم النفس بالقطب الجامعي تامدة ، كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف "مجيدر بلال" لتعبه و إرشاداته و ملاحظاته القيمة لنا ، كذلك الأستاذ "قدور" و الأستاذ علو " اللذان ساعدانا كثيرا.

و نتقدم بالشكر المسبق للجنة المناقشة لتكرمها و قبولها قراءة و مناقشة هذه المذكرة .

كما لا يفوتنا تقديم جزيل الشكر إلى مسؤولي وحدة القطاع " افروجن طاهر" و مسؤولي مديرية الحماية المدنية بولاية تيزي وزو لقيامهم بمساعدتنا على أكمل وجه ، بالخصوص السيّد "بلحاج" و السيّد "شعلال" و السيدة "يفصح" و السيّد "زوبيري"، و جميع الأعوان الذين شاركونا هذا العمل.

و جزيل الشكر لكل من قدم يد العون من بعيد أو من قريب.



الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى أمي الحبيبة التي ربّنتي و سهرت الليالي من
أجلي حفظها الله.

إلى سندي الدائم في الحياة إلى الغالي أبي الذي له الفضل في تعليمي
و تربيتي، إليك خالص شكري و امتناني أطال الله في عمرك.

إلى قرّة عيني محمد آدم حفظه الله.

أختي العزيزة ليلياء و زوجها كمال وفقهم الله.

أخواي العزيزين وليد توفيق و محمد رضا أنار الله طريقهما.

إلى جدتي أطال الله في عمرها.

إلى أعمامي و أخوالي كل باسمه.

صديقاتي سهيلة ، وردية.

إلى من تقاسمت معي هذا العمل زميلتي و صديقتي نسيمة.

رانية



الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى أعلى شخصين في الوجود و مصدر اعتزازي و
فخري "أمي" و "أبي" حفظهما الله لي بعمر مديد.

إلى أخواي الغاليين ناصر و مرزوق

أختي العزيزة ياسمين

إلى جدائي و جداتي أطال الله في عمرهم.

إلى زوجي سليم

دون أن أنسى صديقاتي ليندة ،ظريفة،نادية، و ردية.

و إلى من تقاسمت معي هذا العمل زميلتي و صديقتي رانية.

نسيمة



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	كلمة شكر
ب	إهداء
	فهرس المحتويات
د	قائمة الجداول
هـ	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
و	ملخص
ي	مقدمة
مدخل الدراسة	
الفصل التمهيدي: الإطار العام للإشكالية	
9	1- إشكالية البحث
12	2- فرضيات الدراسة
12	3- أسباب اختيار الموضوع
13	4- أهداف الدراسة
13	5- أهمية الدراسة
14	6- تحديد المفاهيم الإجرائية
15	7- الدراسات السابقة
الجاناب النظري	
الفصل الثاني: القيادة	
29	تمهيد
30	1- مفهوم القيادة
32	2- طبيعة القيادة
32	3- الفرق بين القيادة و الرئاسة
34	4- خصائص القيادة
35	5- أبعاد القيادة (أبعاد السلوك القيادي)
36	6- صفات القيادة

36	7- أركان القيادة
37	8- وظائف القيادة
38	9- أهمية القيادة
39	10- أنواع القيادة
40	11- نظريات القيادة
41	12- الأنماط القيادية
42	13- السلوك القيادي عند اتخاذ القرار
43	14- القوى المؤثرة على كيفية ممارسة القيادة
44	15- تأثير القيادة في ديناميكية الجماعة
45	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: جماعة العمل	
47	تمهيد
48	1- تعريف الجماعة
50	2- أهمية الجماعة
51	3- خصائص الجماعة
51	4- أركان الجماعة
53	5- أنواع الجماعة
54	6- أسباب تكوين الجماعات
55	7- مراحل الجماعة
57	8- مبادئ نمو الجماعة
58	9- نظريات الجماعة
60	10- العوامل المؤثرة على سلوك الجماعة
61	11- جماعة العمل و خصائصها
62	12- تماسك الجماعة
63	13- العوامل المؤثرة على تماسك الجماعة
64	14- عوامل إضعاف تماسك الجماعة
65	15- فوائد و سلبيات تماسك الجماعة

66	16- المشاكل و العراقيل التي تعيق الجماعة و تماسكها
67	17- الأسباب المؤدية لحدوث المشكلات في الجماعة
68	خلاصة الفصل
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية	
71	تمهيد
72	1- منهج الدراسة
72	2- الدراسة الاستطلاعية
73	3- وصف ميدان الدراسة
74	4- مجتمع و عينة الدراسة
78	5- أدوات جمع البيانات
82	6- أساليب المعالجة الإحصائية
83	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج	
85	1- عرض و تحليل النتائج
92	2- مناقشة و تفسير النتائج
94	3- استنتاج عام
95	4- الاقتراحات
97	- المراجع
	- الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	يمثل توزيع أفراد العينة حسب طبيعة السن	74
02	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	75
03	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	75
04	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	76
05	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	76
06	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية	77
07	يمثل مفتاح التصحيح لمقياس أنماط القيادة	78
08	يمثل نتائج ثبات مقياس الأنماط القيادية	79
09	يمثل مفتاح التصحيح لاستبيان تماسك جماعة العمل	80
10	يمثل نتائج ثبات استبيان جماعة العمل	82
11	يمثل نتائج الإحصاء الوصفي الخاص بمحور النمط الأوتوقراطي	85
12	يمثل نتائج الإحصاء الوصفي الخاص بمحور النمط الديمقراطي	86
13	يمثل نتائج الإحصاء الوصفي الخاص بمحور النمط الفوضوي	87
14	يمثل نتائج الإحصاء الوصفي الخاص بتماسك جماعة العمل	88
15	يمثل نتائج الفرضية الجزئية الأولى	90
16	يمثل نتائج الفرضية الجزئية الثانية	90
17	يمثل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة	91
18	يمثل نتائج الفرضية العامة	91

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم الشكل
37	يمثل اتجاه التأثير في الأنماط القيادية الثلاثة	01
53	يمثل تكوين الجماعة وفق نظرية جورج هومانس	02

فهرس الجداول

رقم الجدول	محتويات	الصفحة
01	يمثل توزيع أفراد العينة حسب طبيعة السن	65
02	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	66
03	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	66
04	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	67
05	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	67
06	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية	68
07	يمثل مفتاح التصحيح لمقياس أنماط القيادة:	69
08	يمثل نتائج ثبات مقياس الأنماط القيادية	70
09	يمثل مفتاح التصحيح لاستبيان تماسك جماعة العمل	71
10	يمثل نتائج ثبات استبيان جماعة العمل	72
11	يمثل نتائج الإحصاء الوصفي الخاص بمحور النمط الأوتوقراطي	76
12	يمثل نتائج الإحصاء الوصفي الخاص بمحور النمط الديمقراطي	77
13	يمثل نتائج الإحصاء الوصفي الخاص بمحور النمط الفوضوي	78
14	يمثل نتائج الإحصاء الوصفي الخاص بتماسك جماعة العمل	79-80
15	يمثل نتائج الفرضية الجزئية الأولى	81
16	يمثل نتائج الفرضية الجزئية الثانية	81
17	يمثل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة	82
18	يمثل نتائج الفرضية العامة	82

فهرس الأشكال:

الرقم الشكل	محتويات	الصفحة
01	يمثل اتجاه التأثير في الأنماط القيادية الثلاثة	37
02	يمثل تكوين الجماعة وفق نظرية جورج هومانس	53

الفهرس

العنوان	الصفحة
دعاء	
كلمة شكر	
إهداء	
فهرس الجداول و الأشكال	
مقدمة	أب
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار العام للإشكالية	
1- إشكالية البحث	7-5
2- فرضيات الدراسة	8
3- أسباب اختيار الموضوع	8
4- أهداف الدراسة	9
5- أهمية الدراسة	9
6- تحديد المفاهيم الأساسية	11-10
7- الدراسات السابقة	23-12
الفصل الثاني: القيادة	
تمهيد	25
1- مفهوم القيادة	26
2- طبيعة القيادة	27
3- الفرق بين القيادة و الرئاسة	28
4- خصائص القيادة	29
5- أبعاد القيادة (أبعاد السلوك القيادي)	30
6- صفات القيادة	31
7- أركان القيادة	31
8- وظائف القيادة	32
9- أهمية القيادة	33
10- أنواع القيادة	34

35	11- نظريات القيادة
37-36	12- الأنماط القيادية
38-37	13- السلوك القيادي عند اتخاذ القرار
39-38	14- القوى المؤثرة على كيفية ممارسة القيادة
39	15- تأثير القيادة في ديناميكية الجماعة
40	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: جماعة العمل	
42	تمهيد
44-43	1- تعريف الجماعة
45-44	2- أهمية الجماعة
45	3- خصائص الجماعة
46	4- أركان الجماعة
47	5- أنواع الجماعة
48	6- أسباب تكوين الجماعات
50-49	7- مراحل الجماعة
51	8- مبادئ نمو الجماعة
53-52	9- نظريات الجماعة
54	10- العوامل المؤثرة على سلوك الجماعة
55	11- جماعة العمل و خصائصها
56	12- تماسك الجماعة
57	13- العوامل المؤثرة على تماسك الجماعة
58	14- عوامل إضعاف تماسك الجماعة
59	15- فوائد و سلبيات تماسك الجماعة
60	16- المشاكل و العراقيل التي تعيق الجماعة و تماسكها
61	17- الأسباب المؤدية لحدوث المشكلات في الجماعة
62	خلاصة الفصل

الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: منهجية البحث	
65	تمهيد
66	1- منهج الدراسة
67-66	2- الدراسة الاستطلاعية
67	3- وصف ميدان الدراسة
68	4- مجتمع و عينة الدراسة
75-72	5- أدوات جمع البيانات
76	6- أساليب المعالجة الإحصائية
77	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج	
85-79	1- عرض و تحليل النتائج
87-86	2- مناقشة النتائج
88	3- استنتاج عام
89	4- التوصيات
95-91	- المراجع
	- الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	يمثل توزيع أفراد العينة حسب طبيعة السن	65
02	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	66
03	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	66
04	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	67
05	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	67
06	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية	68
07	يمثل مفتاح التصحيح لمقياس أنماط القيادة:	69
08	يمثل نتائج ثبات مقياس الأنماط القيادية	70
09	يمثل مفتاح التصحيح لاستبيان تماسك جماعة العمل	71
10	يمثل نتائج ثبات استبيان جماعة العمل	72
11	يمثل نتائج الإحصاء الوصفي الخاص بمحور النمط الأوتوقراطي	76
12	يمثل نتائج الإحصاء الوصفي الخاص بمحور النمط الديمقراطي	77
13	يمثل نتائج الإحصاء الوصفي الخاص بمحور النمط الفوضوي	78
14	يمثل نتائج الإحصاء الوصفي الخاص بتماسك جماعة العمل	82
15	يمثل نتائج الفرضية الجزئية الأولى	81
16	يمثل نتائج الفرضية الجزئية الثانية	81
17	يمثل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة	82
18	يمثل نتائج الفرضية العامة	82

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم الشكل
37	يمثل اتجاه التأثير في الأنماط القيادية الثلاثة	01
59	يمثل تكوين الجماعة وفق نظرية جورج هومانس	02

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	قائمة الملاحق
	ملخص
	مقدمة
مدخل الدراسة	
الفصل التمهيدي: الإطار العام للإشكالية	
5	1- إشكالية البحث
8	2- فرضيات الدراسة
8	3- أسباب اختيار الموضوع
9	4- أهداف الدراسة
9	5- أهمية الدراسة
	6- تحديد المفاهيم الاجرائية
23-12	7- الدراسات السابقة
الجاناب النظري	
الفصل الثاني: القيادة	
25	تمهيد
26	1- مفهوم القيادة
27	2- طبيعة القيادة
28	3- الفرق بين القيادة و الرئاسة
29	4- خصائص القيادة
30	5- أبعاد القيادة (أبعاد السلوك القيادي)
31	6- صفات القيادة

31	7- أركان القيادة
32	8- وظائف القيادة
33	9- أهمية القيادة
34	10- أنواع القيادة
35	11- نظريات القيادة
37-36	12- الأنماط القيادية
38-37	13- السلوك القيادي عند اتخاذ القرار
39-38	14- القوى المؤثرة على كيفية ممارسة القيادة
39	15- تأثير القيادة في ديناميكية الجماعة
40	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: جماعة العمل	
42	تمهيد
44-43	1- تعريف الجماعة
45-44	2- أهمية الجماعة
45	3- خصائص الجماعة
46	4- أركان الجماعة
47	5- أنواع الجماعة
48	6- أسباب تكوين الجماعات
50-49	7- مراحل الجماعة
51	8- مبادئ نمو الجماعة
53-52	9- نظريات الجماعة
54	10- العوامل المؤثرة على سلوك الجماعة
55	11- جماعة العمل و خصائصها
56	12- تماسك الجماعة
57	13- العوامل المؤثرة على تماسك الجماعة
58	14- عوامل إضعاف تماسك الجماعة

59	15- فوائد و سلبيات تماسك الجماعة
60	16- المشاكل و العراقيل التي تعيق الجماعة و تماسكها
61	17- الأسباب المؤدية لحدوث المشكلات في الجماعة
62	خلاصة الفصل
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للجانب التطبيقي	
65	تمهيد
66	1- منهج الدراسة
67-66	2- الدراسة الاستطلاعية
67	3- وصف ميدان الدراسة
68	4- مجتمع و عينة الدراسة
75-72	5- أدوات جمع البيانات
76	6- أساليب المعالجة الإحصائية
77	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج	
85-79	1- عرض و تحليل النتائج
87-86	2- مناقشة النتائج
88	3- استنتاج عام
89	4- الاقتراحات
95-91	- المراجع
	- الملاحق

مقدمة:

تحتاج المؤسسات على اختلاف أحجامها و طبيعة نشاطها إلى قيادات تتحمل المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهدافها و أعمالها بكل كفاءة و فعالية، و قد أدى تعدد العمليات الإدارية و الاتجاه إلى كبر حجم المؤسسات و تعدد العلاقات الداخلية و الخارجية و كذلك تأثير الظروف السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية عليها إلى مواصلة البحث و الاستمرار في التجديد و الابتكار و التطوير ، و هذه الأمور لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية و متفهمة، و لذلك تحظى القيادة باهتمام كافة المجتمعات لكونها تؤثر على الأفراد و الجماعات و على انجاز الأعمال و تطوير المؤسسات.

ففي عصرنا الحالي نجد أن تقدم الأمم نتيجة طبيعية لفاعلية قياداتها في العديد من المجالات، لذا تحاول المؤسسات الكشف عن القدرات القيادية بين أفرادها و العمل على تدريبها و تنميتها لأداء دورها القيادي في تحقيق التنمية.

و تعد القيادة الحكيمة الرشيدة أهم عامل في تنمية الموارد البشرية حيث تساعد على تحقيق مجموعة من الأهداف المتعلقة بالجماعة و بالتنظيم، فالجماعة تسعى إلى تحقيق الرضا الوظيفي و الإشباع المادي و المعنوي، أما التنظيم يسعى إلى تحقيق الإنتاجية و النمو و البقاء.

و هي المحرك الأساسي لفاعلية أي نظام لكون القائد بإمكانه تسخير و حشد الطاقات الموجودة لدى العاملين معه لتحقيق الأهداف المطلوبة، و لا يتأتى ذلك بالضرورة عن طريق المركز الوظيفي أو درجة السلطة التي يتمتع بها الإداري لان الكثير من القياديين يفتقرون للمهارات القيادية مما يحد من قدرتهم على تحقيق الأهداف المنوطة بهم.

فالقيادة تقوم في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه، و الاختلاف في وسائل التأثير الذي يعتمده القائد في توجيه مرؤوسيه يعكس تباينا في أساليب القيادة و أنماطها السلوكية، فهناك من يهتم بالإنتاج فقط و هناك من يتيح الفرصة لموظفيه بمشاركته مهامه أو يترك جميع المسؤوليات للموظفين و يعتمد عليهم في الإدارة دون توجيههم أو الاشتراك معهم في جميع الحلول و القرارات.

و نظرا لأهمية موضوع القيادة فقد أولى علماء النفس الاجتماعيون الاهتمام بها باعتبارها محورا أساسيا من محاور دينامية الجماعة و اهتم بها علماء الاجتماع باعتبارها ظاهرة اجتماعية تنبثق من وجود الفرد داخل الجماعة و كونها عاملا من عوامل تماسك الجماعة و تضامنها و تنظيمها، كما ركز علماء الاتصال عليها باعتبارها أسلوبا من أساليب الاتصال الناجح في الجماعة.

فقد بدأ الاهتمام بالعنصر البشري في التنظيمات ابتداء من اتجاه العلاقات الإنسانية الذي اهتم بحاجات الأفراد الاجتماعية (أعضاء التنظيمات) و حاول فهم مغزى القيادة الفعالة في تطوير شبكة الاتصالات الغير رسمية و علاقات الصداقة التي تشكل بناءا تنظيميا غير رسمي.

ومن خلال هذه الدراسة التي تنقسم إلى جانبين نظري و تطبيقي . بدأنا بحثنا بفصل تمهيدي تطرقنا فيه إلى إشكالية الدراسة و فرضياتها، أسباب اختيارنا للموضوع، أهمية الدراسة و أهدافها، تحديد المفاهيم الأساسية، في الأخير تطرقنا إلى الدراسات السابقة الخاصة بالأنماط القيادية و تماسك جماعة العمل.

أما الجانب النظري فهو يشمل متغيرات الدراسة التي قسمناها إلى فصلين، الفصل الأول تعرضنا فيه إلى الأنماط القيادية أما الفصل الثاني تطرقنا فيه إلى تماسك جماعة العمل.

و في الجانب التطبيقي الذي قسمناه إلى فصلين آخرين ، الفصل الأول تطرقنا فيه إلى منهجية الدراسة التي تناولنا فيها الدراسة الاستطلاعية ، منهج الدراسة و العينة، أدوات جمع البيانات، أما الفصل الأخير تطرقنا فيه إلى عرض و مناقشة نتائج الدراسة.

1- إشكالية الدراسة:

تعتبر القيادة ضرورة اجتماعية و إدارية، فهي تشكل المردود الكلي للعملية الإدارية، حيث لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونها، فالقيادة الناجحة مصدر لنجاح أي منظمة و مؤسسة. حيث تتبلور مسؤولياتها في قدرتها على صياغة التعاون لتوحيد جهود المرؤوسين (العمال) سعيا وراء تحقيق الغايات القيادية و تلبية لحاجاتهم، و انجاز الأهداف الوظيفية المتعددة بالمنظمة أو المؤسسة.

حيث أن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف الموقف و يعتبر أسلوب القيادة الموقفية أكثر واقعية من الأساليب الأخرى ، كونه يعتمد على المرونة و التكيف في اختيار النمط القيادي حسب متطلبات الموقف، فالقائد الفعال يجب أن يدرس الموقف بجميع عناصره كالوقوف على قدرات و خبرات العاملين و تحليل العوامل في الموقف إلي يمكن تغييرها إيجابا لتناسب توقعاتهم كزيادة الحوافز و دراسة المناخ العام السائد بالمنظمة.

و على ضوء ذلك يتم تحديد النمط القيادي الفعال الواجب إتباعه، فالقائد الناجح يستطيع التحول من نمط قيادي إلى آخر وفق متطلبات الظروف و المواقف المتغيرة في المنظمة او المؤسسة. فحسب علم اجتماع التنظيم المتعلق بالعمل مع الجماعات فان القيادة الرسمية هي بمثابة وظيفة تنظيمية، و وسيلة للتوجيه من خلال قدرة الشخص الذي يتولاها في التأثير على جماعته للتعاون و التضامن معها لتحقيق أهدافها، بالاعتماد بشكل أساسي على حسن تسيير الموارد المادية و البشرية سعيا لتوفير الشروط الملائمة لإرضاء كافة الأطراف.

و يعتبر "هادي مشعان ربيع" القيادة "هي مجموعة سلوكيات و تصرفات معينة تتوافر في شخص ما، و يقصد من ورائها حث العاملين على التعاون من اجل تحقيق أهداف معينة للعمل، و من هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية"(هادي مشعان ربيع، 2008، ص144).

أما كامل محمد عويضة يعتبر القيادة "أنها مجموعة من السمات و المهارات التي يمتاز بها القائد و هي مجموعة من السمات و المهارات اللازمة للقيام بوظائف القيادة ، وهي عبارة عن توجيه و ضبط و إثارة سلوك و اتجاهات الآخرين" (كامل محمد عويضة، 1996، ص102).

أما فيدلر 1967 يقول بأن القيادة "تعني أفعالا معينة يزولها القائد من توجيه و تأزر لما يقوم به أعضاء الجماعة من عمل"(محمود السيد أبو النيل، 2009، ص492)

فالقائد أو المسير لا يستطيع أن يسير العاملين كأفراد لأن ذلك يبعثر جهوده و يحول دون تحقيق أهدافه، لذلك لا بد أن يسير من خلال جماعات متماسكة حتى يتمكن من سد الفجوة بين أهداف المؤسسة و أهداف جماعة العمل.

فجماعات العمل كلما كانت متماسكة أكثر كلما كانت أهدافها واضحة، و قيم عملها منسجمة، و أساليب الضبط بين أعضائها واضحة و دقيقة، فهذا الوضوح في الأهداف و القيم و قوة الضبط لدى الجماعات المتماسكة يسهل للقائد تحديد حاجات العمال و دوافعهم التي تساعد على تحقيقها في المؤسسة. كما تمكنه من معرفة قادة الجماعات و العمل من خلالها بإقناعهم بأهمية خطة المؤسسة المحققة لأهدافها.

فالجماعة دائمة الوجود كونها ظاهرة طبيعية وتلقائية تنتشر بشكل واسع، فهي تعبر بوضوح عن فطرة الوجود الإنساني و غريزة حب التجمع الاجتماعي. فبالرغم من أن العمل الجماعي خاصية من خصائص البشر و أن تعاليم ديننا الحنيف أكدت عليه، إلا أن العلماء لم يولوا له الاهتمام الكافي في دراساتهم للجماعة بصفة علمية منظمة إلا في الآونة الأخيرة.

إذ أصبحت الآن من أكثر المواضيع اهتماما و استقطابا من قبل المختصين في عدة ميادين أهمها، العلوم السلوكية ، السلوك التنظيمي، لاسيما و أن دراسة السلوك الفردي لم تعد المرتكز الوحيد في دراسة و تحليل المنظمات و حسب، و إنما تشمل أيضا على دراسة جماعات العمل المتواجدة بداخلها ، و ذلك كون العديد من الظواهر الاجتماعية و التنظيمية على وجه خاص لا يكون الفرد فيها محورها الأساسي و إنما الجماعة، فالظواهر المختلفة التي تدعو الأفراد إلى التعاون و المشاركة في أداء عمل معين تعد جميعها من الظواهر التي تخلق أجواء من التفاعل و الاتصال. و هذا ما يجعل الجماعة تتميز بكونها كيان ديناميكي متماسك، تنتج عنه استجابات و سلوكيات في مواقف مختلفة.

فحسب ارنولد فلدمان 1986 "جماعة العمل هي مجموعة تتكون من فرد أو أكثر يتفاعلون مع بعضهم بعضا و يقتسمون اهتمامات مشتركة و يجتمعون لانجاز بعض النشاطات الوظيفية"(كريم ناصر علي و آخر، 2009، ص100)

فجماعة العمل تنشأ من خلال علاقات عمل بين العاملين و تتكون بينهم روابط و صلات شخصية و اجتماعية و فيها تنظيم غير رسمي، حيث تستمر هذه العلاقات بسبب وجود العاملين في مكان واحد للعمل و مشاركتهم لأهداف و مشكلات متشابهة(عامر عوض، 2008، ص109)

و من هنا كان لابد من دراسة العوامل المؤثرة في سلوك المنظمة نتيجة للآثار الناتجة عن تفاعل الجماعات و تماسكها.و بالتالي يعد موضوع تماسك جماعة العمل من المواضيع المهمة التي يجب دراستها و فهمها سواء من جانب المنظمة (المؤسسة) أو من جانب القادة (المديرين، المسيرين) حتى يتمكنوا من توجيه قيادة تلك الجماعات. فالنمط القيادي و التوجيه الفعالين مرتبطان بفهم القائد لسلوك جماعة العمل، و من هنا تتجلى أهمية الأنماط القيادية في تماسك جماعة العمل. بذلك يمكن طرح التساؤل البحثي العام كما يلي:

- هل توجد علاقة بين النمط القيادي و تماسك جماعة العمل لدى أعوان الحماية المدنية بولاية تيزي وزو؟

و الذي انبثق منه ثلاث تساؤلات فرعية هي:

- هل توجد علاقة بين النمط القيادي الأوتوقراطي و تماسك جماعة العمل لدى أعوان الحماية المدنية بولاية تيزي وزو ؟

- هل توجد علاقة بين النمط القيادي الديمقراطي و تماسك جماعة العمل لدى أعوان الحماية المدنية بولاية تيزي وزو ؟

- هل توجد علاقة بين النمط القيادي الفوضوي و تماسك جماعة العمل لدى أعوان الحماية المدنية بولاية تيزي وزو؟

2- فرضيات الدراسة:

2-1- الفرضية العامة :

\bar{N} هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي و تماسك جماعة العمل لدى أعوان الحماية المدنية بولاية تيزي وزو.

2-2- الفرضيات الجزئية:

\bar{N} هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي للمسؤول و تماسك جماعة العمل لدى أعوان الحماية المدنية لولاية تيزي وزو.

\bar{N} هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي للمسؤول و تماسك جماعة العمل لدى أعوان الحماية المدنية لولاية تيزي وزو.

\bar{N} هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الفوضوي للمسؤول و تماسك جماعة العمل لدى أعوان الحماية المدنية لولاية تيزي وزو.

3- أسباب اختيار الموضوع :

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب هي :

- اندراج الموضوع ضمن تخصص الدراسة أي في مجال علم النفس العمل و التنظيم، تسيير الموارد البشرية، من خلال محاولة إثرائه بمعلومات جديدة.

- الرغبة في فهم الموضوع و دراسته أكثر و تسليط الضوء على النمط القيادي الأكثر تطبيقا و علاقته بتماسك الجماعة.

- تغير أنماط و أساليب التسيير البشري خاصة أمام التحديات التي تعرفها المؤسسات الجزائرية و كيفية مساهمتها لها من خلال ما يقدمه القادة من اجل معرفة مدى انسجامهم مع العمال و مدى انسجامهم فيما بينهم في إطار التكتلات الجماعية التي تعرفها المؤسسات.

- تعتبر الجماعة نقطة ارتكاز في الحياة الاجتماعية داخل المنظمة و مصدرا هاما لتوجيه الفرد لمعرفة قيم و اتجاهات و ثقافة المؤسسة التي يعمل فيها.

- معرفة درجة تأثير جماعة العمل في حال تماسكها أو تنافرها على العمال من حيث رضاهم روحهم المعنوية و على المنظمة من حيث وجود صراعات

و كذلك معرفة درجة تأثير النمط القيادي المطبق عل تماسك أو تنافر جماعة العمل.

4- أهداف الدراسة:

نهدف من خلال دراستنا هذه إلى :

- معرفة ما اذا كانت هناك علاقة بين الأنماط القيادية و جماعة العمل المتماسكة.
- إبراز فعالية القيادة و أنماطها و الكشف على النمط المتبع و السائد لدى وحدات الحماية المدنية.
- الكشف و التعرف على واقع المؤسسة الجزائرية (الحماية المدنية) و واقع العلاقات الإنسانية و الاجتماعية الموجودة بين أفراد جماعة العمل فيها.
- إبراز ضرورة الاهتمام بالجماعات و محاولة تفهم ديناميكيتها و تفاعلها من قبل المسؤولين و العاملين على حد سواء و تشجيع العمل الجماعي.

5- أهمية الدراسة:

5-1 الأهمية العلمية (النظرية):

تظهر أهمية هذه الدراسة في حيوية الموضوع الذي تناولته كونها تمس الفرد و المؤسسة التي ينتمي إليها، سواء كان عاملا فيها أو مسيرا، مشرفا أو حتى مديرا فيها. كما نحاول الكشف من خلال هذه الدراسة عن مختلف الأنماط القيادية و أساليبها المتعددة، و كذلك الكشف عن مدى تأثيرها و علاقتها بتماسك جماعة العمل. إلى جانب توجيه اهتمام و تركيز هذه الدراسة على القادة المباشرين للعمال داخل المؤسسة التي ينتمون إليها، بحيث أن النتائج التي سيتم التوصل إليها ستعود بالدرجة الأولى عليهم من خلال تبيان الأسلوب أو النمط القيادي الناجع الذي يحقق علاقات جيدة و يزيد من مشاركة الأفراد و تماسك جماعة العمل ككل إلى جانب بناء فرق عمل فعالة تؤدي تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية بصفة عامة.

5-2 الأهمية العملية (التطبيقية) :

- إمكانية الوصول ميدانيا إلى واقع الأنماط القيادية التي يتبناها القادة و علاقتها بجماعة العمل.
- محاولة لفت أنظار إدارات المنظمات أو المؤسسات إلى ضرورة معرفة العلاقة بين القيادة الفعالة و تماسك جماعة العمل، من خلال إبراز أهمية القيادة و أثرها على جماعة العمل مما يساعدهم في التفكير في تطوير أساليبهم القيادية سعيا إلى بناء جماعة عمل متماسكة.

6- تحديد المفاهيم الأساسية:

سننطلق إلى التعريف بالنمط القيادي و تماسك جماعة العمل لغة، اصطلاحا و إجرائيا.

6-1 مفهوم النمط القيادي إجرائيا:

6-1-1 النمط: هو أسلوب أو سلوك تكراري لفرد معين و يكون ملازما له ليصبح خاصية أو ميزة له.

6-1-2 القيادة: هي عملية يقوم بها شخص له صلاحيات و صفات تسمح له بالتسيير و التأثير و الإقناع و التحكم في العمال التابعين له لتحقيق أهداف مشتركة و محددة مسبقا من خلال حثهم و توجيههم لأداء الأعمال الموكلة إليهم.

6-1-3 النمط القيادي: هو مجموع الدرجات التي يتحصل عليها عمال وحدة الحماية المدنية من خلال إجابتهم على بنود مقياس الأنماط القيادية بمحاورة الثلاثة.

6-2 مفهوم تماسك جماعة العمل إجرائيا:

6-2-1 التماسك: هو التزام و اقتناع جماعي للعمال بضرورة تحقيق الأهداف التي تحددها وحدة الحماية المدنية من خلال قيم و مصالح مشتركة.

6-2-2 الجماعة: مجموعة أفراد تربطهم قيم، مبادئ ، ظروف تتفاعل فيما بينها، فتجعلهم يسعون لتحقيق أهدافهم المشتركة من خلال القيام بمهام و ادوار مختلفة.

6-2-3 جماعة العمل: هي مجموعة عمال يعملون في مكان عمل واحد تجمعهم خصائص مشتركة بحيث تكون جماعة رسمية أو غير رسمية تحكمها قواعد و معايير سلوكية موحدة يتم السير وفقها بين أعضائها.

6-2-4 تماسك الجماعة: هو مجموع الدرجات التي يتحصل عليها عمال وحدة الحماية المدنية من خلال إجابتهم على بنود استبيان تماسك الجماعة.

7- الدراسات السابقة:

7-1- الدراسات السابقة المتعلقة بالنمط القيادي :

7-1-1 الدراسات العربية:

- دراسة بافازي (1983):

تناولت هذه الدراسة "الأنماط الإدارية بالمدارس المتوسطة بمكة المكرمة و اثر تلك الأنماط على المعلم". و قد استهدفت الدراسة معرفة النمط الشائع في مدارس مكة المكرمة المتوسطة، بالإضافة إلى معرفة النمط الأكثر تفضلا لدى المعلمين. وقد جاءت النتائج كما يلي:

النمط الإداري الديمقراطي و الأوتوقراطي هما الأكثر شيوعا في المدارس المتوسطة بمكة المكرمة، أما النمط الترسلّي فهو النمط الأقل انتشارا و حسب الترتيب أوضحت أن النمط الأكثر انتشارا هو النمط الديمقراطي يليه النمط الأوتوقراطي.

أما من حيث التفضيل فقد تبين أن النمط الأكثر تفضيلا و الذي يحبذه المعلمون هو النمط الديمقراطي ، حيث حاز على نسبة 81,2 % من مجموع أفراد العينة و هذا يعني أن النمط الديمقراطي المشارك يؤدي إلى ارتفاع مستوى أداء المعلم و بالتالي نموه المهني المنشود و أن الرضا الوظيفي للعاملين ينخفض في ظل النمطين الحر و الأوتوقراطي. (شايب وهيبة، 2014، ص20)

- دراسة مصطفى عشوي ،سعيد لوصيف (1984):

بعنوان "أنماط القيادة و مستويات الإشراف التنظيمي " و قد استهدفت هذه الدراسة التعرف على أنماط القيادة المختلفة و تأثير كل نمط على مستوى الإشراف الذي يقوم به المشرف في المؤسسة.

وقد اعتمد البحثان في هذه الدراسة على استعمال مقياس "فيدلر" 1967 الذي يعتبر نموذجا من للمقاييس التي صممت وفق تقنية Oogsod ،وهي تقنية قياس تقوم على تمايز المعاني.

و قد أجريت الدراسة على عينة عدد أفرادها 73 مشرف من مجتمع الدراسة البالغ عدد أفرادها 79 مشرفا في مؤسسة صناعية بضواحي الجزائر العاصمة و تماشيا مع هدف الدراسة فقد قسمت هذه العينة إلى عينات فرعية و ذلك وفقا للمستوى الإشرافي الذي يشغله هؤلاء المشرفون في التنظيم الرسمي للمؤسسة . و قد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

- تبين من التحليل ان مشرفي المستويات القيادية الثلاثة يتوزعون حسب نمطي القيادة (الاهتمام بالعمل أو الاهتمام بالعلاقات).

- أن نمط القيادة للمشرفين المباشرين (المستوى الأول) يركز على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية أكثر، على عكس المشرفين غير المباشرين (المستوى الثاني و الثالث) اللذان يركزان على الاهتمام بانجاز العمل.

- أن هناك علاقة موجبة بين مستويات الاقدمية في مركز الإشراف و نتائج مقياس "فيدلر" بالنسبة للمستوى الأول للإشراف. و بالرجوع إلى المستويين الإشرافيين الثاني و الثالث فإننا نلاحظ أن العلاقة بين سنوات الاقدمية في مركز الإشراف و نتائج مقياس "فيدلر" لم تثبت، و ذلك كما هو واضح من خلال معاملي الارتباط .

- كلما زاد عدد الإلتحاق لدى مشرفي هذين المستويين تبعه نقص في درجات المقياس و قلت النتائج عن المتوسط، و بالتالي مال هؤلاء المشرفين إلى الاهتمام بانجاز العمل أكثر من الاهتمام بالعلاقات الإنسانية. ويرجع سبب ذلك إلى اتساع نطاق الإشراف و صعوبة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية و خاصة على المستوى الفردي أو على مستوى الجماعات الصغيرة (طلال عبد الملك الشريف، 2004، ص 26، 25)

- دراسة محمد ناجي (1996):

بعنوان "تأثيرات البيئة بمكوناتها على السلوك القيادي و تأثير ذلك في التفاعل التنظيمي"، و تهدف الدراسة إلى توضيح تأثيرات البيئة بمكوناتها المعتمدة على السلوك القيادي و تأثير ذلك في التفاعل التنظيمي انطلاقاً من الاعتقاد بوجود علاقة قوية بين البيئة التي يتواجد فيها القائد(المدير) بخصائصها الثقافية و الحضارية المميزة و قيمها الاجتماعية و الدينية بين سلوكه القيادي و طريقة تأثيره في التفاعل التنظيمي بالمؤسسة ، كما أن تفاعل أعضاء فريق العمل فيما بينهم و درجة تماسك المجموعة في مواجهة المواقف الطارئة و درجة تقبلهم لممارسات القائد وفق نمط معين، و معاييرهم في اختيار القائد يتوقف بدرجة كبيرة على الخصائص الثقافية و الحضارية التي تشكل شخصياتهم و ذلك كله على درجة عالية من الأهمية لنجاح القيادة لبلوغ المؤسسة أهدافها.

حيث طبقت الدراسة على عينة مكونة من 15 فرداً، و طبق عليهم مقياس نظرية (Y.X) للباحث "ماكجريجور" Macgregor 1960، و استبيان أسلوب القيادة للباحث "هالبن" Haplin 1966. و توصلت إلى النتائج التالية:

- الجماعة تتحول من الميل للأسلوب الأوتوقراطي إلى الميل للأسلوب الديمقراطي ، إذ مر أعضاؤها بخبرة التعامل مع الأسلوب الثاني (الديمقراطي).

- يوجد ارتباط موجب بين استخدام القائد للأسلوب الديمقراطي و انجاز الجماعة لمهامها.

- تدني مكانة القائد لدى الجماعة إذا مارس الأسلوب الأوتوقراطي في تسيير شؤونها.(عفاف وسطاني،2010،صص12،11)

- دراسة الصاطوح(1997):

بعنوان " النمط القيادي لرؤساء الأقسام و علاقته بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بكليات إعداد المعلمين بالمملكة العربية السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد النمط القيادي لرؤساء الأقسام و تأثيره على الروح المعنوية لأعضاء التدريس بكليات إعداد المعلمين في المملكة العربية السعودية.و قد توصلت النتائج إلى : أن رؤساء الأقسام يمارسون كلا البعدين البعد الوظيفي و البعد الإنساني لأنهم يميلون إلى ممارسة جميع عناصر البعد الإنساني ، في حين لا يمارسون جميع عناصر البعد الوظيفي، مما كان له الأثر في رفع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس ، كما وجد أن لمتغيري السن و الخبرة أثرا على النمط القيادي الممارس.(سارة بن عبد الله المنقاش، 2007،صص18).

- دراسة عادل زايد (1999):

بعنوان "تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين"، و التي تهدف إلى التعرف على خصائص الأنماط القيادية المطلوبة لمواجهة التغيرات البيئية الجديدة ، وتأثير العلاقة الارتباطية بين نمط القيادة التبادلية و التحويلية و بين كل من الانتماء التنظيمي للعاملين و تطوير طرق العمل.

و قد تم إجراء الدراسة ميدانيا على عينة عشوائية من العاملين في مجال صناعة الغزل و النسيج في مصر، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إليها كما يلي:

-وجود فروق واضحة بين ممارسات المدير و تأثير تلك الممارسات في انتماء العاملين و رضاهم الوظيفي، و قدرتهم على تطوير العمل، فعلى الرغم من قدرة المدير على ممارسة كل من القيادة التبادلية و التحويلية معا، إلا أن التأثير الواضح لممارسات القيادة التحويلية كان على حساب ممارسات القيادة التبادلية.

- استمرار تأثير نمط القيادة التحويلية في كل من انتماء العاملين العاطفي و المعياري بشكل قوي، من خلال ما يوفره هذا النمط القيادي من عائد مادي ، و يعزى السبب في ذلك إلى قدرة المدير على تدعيم

التفاعل و المشاركة بينه و بين مرؤوسيه على اختلاف أنماطهم و ميولهم، و على الجانب الآخر كان تأثير العائد المادي سببا قويا لزيادة الولاء نظرا لاحتمالات تحقق خسائر مادية و معنوية للمرؤوسين في حالة تركهم للعمل.

- و بالنسبة للعلاقة بين نمطي القيادة ، و بين تطوير طرق العمل تشير نتائج الدراسة إلى تفوق تأثير نمط القيادة التحويلية على نمط القيادة التبادلية في تطوير طرق العمل. (مطر بن عبد المحسن الجميلي، 2008، صص 75،76)

- دراسة عبد اللطيف بكوش (2010):

بعنوان " النمط القيادي وعلاقته بدينامية الجماعة التربوية"، و تهدف الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي لدى مدير مؤسسة التعليم الثانوي و دينامية الجماعة التربوية وتحديد أبعادهما، وقد طبقت الدراسة على عينة من الهيئة التدريسية منتشرة عبر ثانويات ولاية بسكرة والبالغة 140 مفردة، وظف بها مقياسين من إعداد الباحث مقياس الأنماط القيادية حسب "نموذج هيرسي و بلانشارد"، ومقياس لدينامية الجماعة التربوية.

وقد توصل الباحث إلى أن النمط القيادي التوجيهي هو الأكثر ممارسة لدى مدير مؤسسة التعليم الثانوي، يليه النمط القيادي التفويضي، ثم النمط القيادي التشاركي، فالنمط القيادي الاستشاري على هذا الترتيب، كما توصل الباحث إلى أن الدينامية الانغلاقية هي دينامية الجماعة التربوية السائدة في مؤسسة التعليم الثانوي، بان هنالك علاقة طردية موجبة بين نمطي القيادة التشاركي والاستشاري ودينامية الجماعة التربوية وعلاقة ارتباطيه سالبة عكسية بين نمطي القيادة التوجيهي والتفويضي ودينامية الجماعة التربوية، كما كشفت نتائج التحليل المتعلقة بالفروق عن وجود فروق دالة إحصائيا بين أفراد العينة في الدرجة الكلية على مقياس دينامية الجماعة التربوية في كل المتغيرات الديمغرافية المعتمدة في الدراسة (الجنس ، العمر، الخبرة المهنية)، أما بالنسبة للأنماط القيادية فدللت النتائج على وجود فروق دالة إحصائيا لمتغير الجنس لصالح الذكور، و عدم وجود فروق دالة إحصائيا بصورة غالبية في متغيرات العمر و الخبرة المهنية. (فريدة بن إبراهيم، 2015، ص16)

- دراسة سماتي حاتم 2011:

بعنوان " النمط القيادي و علاقته بتماسك الجماعة لدى عمال مؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة"، و هدفت الدراسة إلى معرفة النمط القيادي المتبع و علاقته بتماسك جماعة العمل لدى عمال مؤسسة النسيج و التجهيز بولاية بسكرة و قد توصلت إلى النتائج التالية:

- أن هناك توافر للأنماط القيادية الثلاثة حيث يمارس القادة في مؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة النمط القيادي الديمقراطي، و بدرجة اقل النمط القيادي الفوضوي. و في الأخير يأتي النمط القيادي البيروقراطي في الدرجة الأخيرة.

- كما تبين أن هناك بعض العوامل و الخصائص التي تساعد على زيادة تماسك جماعة العمل في مؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة و أخرى تؤدي إلى انخفاض تماسك الجماعة.

- و اتضح من خلال البحث انه هناك علاقة ارتباط قوية و موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي و تماسك جماعة العمل. في حين كانت هناك علاقة ارتباطية ضعيفة و موجبة بين النمط القيادي الفوضوي و تماسك جماعة العمل. أما فيما يخص النمط القيادي البيروقراطي فقد كانت العلاقة بينه و بين تماسك جماعة العمل سلبية.

- انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول استجابتهم لمحاور الدراسة (النمط القيادي الديمقراطي ، النمط القيادي البيروقراطي ، النمط القيادي الفوضوي، تماسك الجماعة) باختلاف بعض المتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الوظيفة في المؤسسة، سنوات الخبرة).

7-1-2 الدراسات الأجنبية:

- دراسة بيلز Pelz (1948) :

بعنوان القيادة داخل تنظيم تدريجي (اثر مناخ التنظيم الأكبر الذي يشمل الجماعات) رأى "بيلز" أن القيادة تعتبر أمرا نسبيا و تختلف باختلاف الموقف ، القائد الكفاء الذي يساعد أعضاء جماعته على بلوغ أهدافهم مما يزيد من درجة قبولهم له ببيان اثر المناخ على العلاقة بينه و بينهم في ضوء دراسة أساليب الإشراف التي تؤدي إلى قبول العاملين له. و توصل إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة بين أساليب الإشراف و اتجاهات العمل في كل جماعات العمل
- تفضيل القائد المدافع الواقف بجانبهم في الصراع مع الإدارة العليا، و هذا ما أكده "بيلز" في دراسة الجماعات الصغيرة عكس الجماعات الكبرى
- نجاح محاولات القائد المشرف المتمتع بقوة تأثير كبيرة على الأحداث الجارية في مساعدة الجماعة على بلوغ أهدافها لزيادة معدل الرضا بين أفرادها و العكس، مستعينا بمقاييس السلوك الإشرافي. يشير الأول للجانب الذي يأخذه المشرف في حالة وجود صراع بين العمال و الإدارة و الثاني يشير إلى المنافسة بينه و بينهم. (شاين نوال، 2013، ص34)

- دراسة كارتر و كونش Kartner & Konch (1952):

- حول " الأبعاد العاملة للقيادة " و هي دراسة معروفة وصفت و حللت سلوك القائد بالاستعانة بالملاحظة المباشرة و تم التوصل فيها إلى ثلاث أبعاد باعتبارها تمثل السمات السلوكية اللازمة للقيادة:
- البعد العملي (أ): يسهل عمل الجماعة عن طريق توضيح خطوات السلوك الفعالة لبلوغ هدفها.
 - البعد العملي (ب): هو تفوق سلوكي للفرد الذي يقف على رأس هذه الجماعة و تميزه بالقدرة على التأثير و المبادأة و القيادة و العدوانية.
 - البعد العملي (ج): هو سلوك يشير للتفاعل الاجتماعي الايجابي للفرد داخل الجماعة و يتسم بالنضال في سبيل تحقيق تعاونها و التكيف معها. (شاين نوال، نفس المرجع، ص31)

- دراسة شارتل C-Sharlie (1954):

صممت عدة مناهج للبحث بهدف دراسة القيادة على ضوء المكانة، التفاعل و إدراك سلوك الأفراد في علاقاتهم بغيرهم، باعتبارها السلوك الذي يقوم به الفرد في توجيهه لنشاط الجماعة اتجاه الهدف المشترك.

- نظرة القائد لمؤوسيه نظرة حسنة عند ممارسة وظائفه القيادية بعدم التساهل في أداء العمل ، فالشخص الذي يحصل على درجة عالية من هذا تتميز علاقاته الشخصية مع الآخرين بالدفء و الاستعداد لتفسير المسائل الغامضة و الرغبة في الإنصات إلى الإلتباع.

- تحريك البناء أي المدى الذي ينظم و يحدد فيه القائد العلاقة بينه و بين أعضائه التابعين له، و ينطوي على معايير أداة محددة و ثابتة و فيهم أعضاء الجماعة لدوره كقائد.

- التأكيد على أن الإنتاج من صور السلوك الذي يشير إلى إن القائد يهتم بأداء العمل، و ينطوي ذلك على طريقة لتحريك الجماعة نحو هدفها.

- أن يكون القائد مقبولاً اجتماعياً في تفاعله مع أعضاء جماعته و قادراً على قبول التغيرات التي تطرأ على طرق تنفيذ الأعمال، و لا يلجأ إلى لوم المخطئين أو تحمل أخطائهم. (شايين نوال، مرجع سبق ذكره، ص 32)

- دراسة ايكر Ecker (1979):

تحت عنوان " نمط القيادة و علاقته بالرضا الوظيفي " حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إذا ما كانت هناك علاقة ذات دلالة بين سلوك المدير القيادي و بين رضا المعلم، و قد توصلت الدراسة إلى: أن السلوك القيادي الذي يهتم باحترام العاملين يعطي مؤشراً أفضل للتكهن برضا العاملين عن السلوك القيادي الذي يهتم ببنية تنظيمية للعمل و من ثم يؤثر ذلك على جوانب النمو المهني لدى المعلمين. و أن العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي الذي يهتم باحترام العاملين و بين رضا المعلمين أقوى من تلك العلاقة مع السلوك القيادي الذي يهتم بإنشاء بنية تنظيمية للعمل. (شايين وهيبية ، 2014، ص 18).

تعقيب:

من خلال استعراضنا للدراسات العربية و الأجنبية السابقة حول القيادة يتبين لنا أن جل الدراسات تناولت طبيعة النمط القيادي المتبع أو الشائع و أثره على الأفراد و على روحهم المعنوية كذلك علاقته بالرضا الوظيفي و بتماسك الجماعة، كما تناولت أساليب الإشراف و علاقتها باتجاهات العمال.

7-2- الدراسات السابقة المتعلقة بتماسك جماعة العمل :

7-2-1 الدراسات العربية:

- دراسة حسان الجيلاني (بدون سنة):

قام الباحث بدراسة حول الجماعات غير الرسمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، اثبت من خلالها أن جماعات العمل غير الرسمية تتخذ موقفا سلبيا من الإدارة و التنظيم، كما أكدت الدراسة على وجود صراع و تعارض بين أهداف التنظيم الرسمي و غير الرسمي حيث تلجأ الإدارة إلى تفريق جماعات العمل و معاقبة قادتهم غير الرسميين مما يزيد من التأثير على العلاقات بينهم و قد تؤدي إلى تنافر و تصادم جماعات العمل. هذه الحالة أدت إلى احتدام الصراع الذي يتجسد غالبا في الإضراب، و توصل الباحث إلى أن الصراع السلبي و زيادة التعب و انتشار الإشاعات أدت كلها إلى نشوء موقف سلبي لهذه الجماعات اتجاه التنظيم الرسمي. كما أكدت على أن البناء الداخلي للجماعات غير الرسمية يتمحور أساسيا حول التشابه في المهنة و الوظائف و القرب المكاني و الاقدمية في العمل و السن و الجنس، و تقارب المكانة الاجتماعية و الانتماء إلى المجتمع المحلي الواحد، حيث اعتبرها أسس و محددات تعمل على تشكيل التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة. (بلال مجيدر، 2010، ص 16)

- دراسة مظفر شريف (بدون سنة):

تمت في معسكرات صيفية للأطفال، و قد بدأت بإحداث توجهات قيمية تنافسية و ذلك عن طريق تقسيم المعسكر إلى جماعتين لا يوجد بينهما اتصال. و بمرور الوقت وجد انه قد تكون لدى الفرد ولاء شديدا للجماعة التي ينتمي إليها، و أطلقت كل جماعة على نفسها اسما و كانت المباريات يسودها التنافس الشديد بين الجماعتين، و قامت الكثير من المشاجرات من كل جماعة على الأخرى، و قد تغيرت المواقف داخل الجماعة بما يتفق مع مواقف التنافس فاحتل مركز القيادة الأشد صلابة ، و اشتدت مدة التمييز لدى كل جماعة بين الجماعات الداخلية و الخارجية، و انقطعت كل الاتصالات الايجابية بين الجماعتين.

و في الجزء الثاني من التجربة كان الهدف هو تحويل التوجه من التنافس إلى التعاون، و قد فشلت في تحقيق ذلك كل الاستشهادات بالتعقل و الحكمة و القيم الخلقية و حتى التهديد الخارجي، و لكن قبل انتهاء المعسكر بقليل نجحت الاستراتيجيات في تحويل الاتجاهات من التنافس إلى التعاون و ذلك بترتيب مواقف تتطلب التعاون مثل تعطل الحافلة يتطلب تحريكه تضافر جهود الجميع.

فقد توصل "دويتش" إلى أن التعرض للمخاطر الخارجية أو الشعور بالحاجة إلى الخروج من مأزق ما يحتم على الأفراد الانتقال من حالة التنافس إلى حالة التعاون و لو بصفة مؤقتة (بلال مجيدر، مرجع سبق ذكره، ص17).

- دراسة فوزي (2004):

بعنوان "السلوك القيادي للمدربين و علاقته بتماسك الفريق و دافعية الانجاز لدى لاعبي الفرق الرياضية بالجامعات المصرية" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين السلوك القيادي للمدربين و تماسك الفريق لدى لاعبي الفرق الرياضية بالجامعات المصرية ذوي المستوى المرتفع و المنخفض، و كذلك العلاقة بين السلوك القيادي للمدربين و دافعية الانجاز لدى لاعبي الفرق الرياضية بالجامعات المصرية ذوي المستوى المرتفع و المنخفض. و أسفرت النتائج إلى انه:

-توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين السلوك القيادي للمدربين و تماسك لاعبي الفرق الرياضية بالجامعات المصرية ذوي المستوى المرتفع و المنخفض.

-توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين السلوك القيادي للمدربين و دافعية لانجاز لدى لاعبي الفرق الرياضية بالجامعات المصرية ذوي المستوى المرتفع و المنخفض.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اللاعبين ذوي المستوى المرتفع و المنخفض في السلوك القيادي للمدربين و تماسك الفريق و دافعية الانجاز. (رمزي رسمي جابر، بدون سنة، ص5)

- دراسة هارون و محمود (2012):

بعنوان "علاقة تماسك الجماعة بالأداء و الغرض الرئيسي لهذه الدراسة هو التعرف على ديناميكية الجماعة و درجة تماسكها و انعكاس ذلك في مساعدة المنظمة على تقديم أفضل أداء ممكن لديها بالمقارنة مع المنظمات المنافسة لها.

و من ابرز النتائج التي توصلت إليها: بان تماسك الجماعة يرتبط بعلاقة موجبة قوية مع أداء المنظمات، و بالتالي أوصت على ضرورة قيام هذه المنظمات بدراسة أهم العوامل التي من شأنها التأثير في تماسك الجماعة و توظيف ذلك للارتقاء بمستوى أدائها. (عبد الناصر علك حافظ، 2017، ص1479).

7-2-2 الدراسات الأجنبية:

- دراسة سايلز Sayles (بدون سنة):

حاول "سايلز" ان يميز بين جماعات العمل و أن يصنفها طبقا لسلوكها بصفة خاصة،أي طبقا للأساليب التي تستخدمها لحل مشكلاتها اليومية و مدى استجابتها للإدارة و الإشراف.و نموذج الأشخاص الذي تعترف بهم كقادة لها.و لقد استطاع "سايلز" أن يميز بين أربعة نماذج لجماعات العمل مستندا في ذلك على معلومات و بيانات جمعت عن طريق الملاحظة و المقابلة التي أجريت على 300 جماعة عمل في ثلاثين مصنعا تقوم بصناعات مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية و قد تميزت كل جماعة من تلك الجماعات بسلوك خاص يبقى مميذا لها رغم تغير الأشخاص.فالجماعات السلبية(مثل الكثير من العمال غير المهرة) تقل فيها المعارضة و الشكوى، و تتميز بقيادة غير واضحة و بوحدة داخلية ضئيلة، و هي لا تعبر في نظر الإدارة عن تعاونية أو جماعات على مستوى عالي من الإنتاج، كما أنها تلعب دورا بسيطا في الأعمال النقابية.

أما الجماعات الضالة (كعمال خطوط التجمع في صناعة السيارات)فهي أكثر اتحادا من الجماعات الأولى ،كما أنها أكثر تظلمًا ،و لكن أعضائها لا ينضبوا اتجاه السلوك الذي لا يتفق مع أهدافهم الواضحة و غالبا ما تكون القيادة فيها على درجة عالية من التركيز و هي تعتبر في نظر الإدارة جماعات متمرة و غير راضية ،كما أنها تلعب دورا ايجابيا في النقابة خاصة في المراحل التنظيمية . و تتميز الجماعات الإستراتيجية بأعلى مستويات التنظيم و كثيرا ما تمارس ضغوط كبيرة بطريقة مستمرة و رشيدة ،تأكيدا لمصالحها الخاصة و هي على درجة عالية من الوحدة الداخلية كما تشارك مشاركة فعالة في أنشطة النقابات و تكون مصدرا لقيادات عديدة ،هذا فضلا عن أن تقارير الإدارة عنهم كعاملين تكون حسنة إلى حد ما ،على المدى الطويل .

أما الجماعات المحافظة(كصناع الملابس)فهي أكثر الجماعات ثباتا و أعلاها من حيث الوحدة الداخلية،وتعتبر في نظرة الإدارة أكثر العاملين رضا،و هي عادة ما تستخدم ضغوط خاضعة لإنصاف بعض المظالم الخاصة، كما أنها اقل ايجابية فيما يتعلق بالأعمال القيادية للإشراف و الإدارة، بل أرجعتها إلى الطريق التي من خلالها تتأثر العلاقات بالتكنولوجيا و تقسيم العمل داخل المصنع.فلقد أثرت هذه العوامل تأثيرا قويا في البناء الداخلي للجماعات ببعضها البعض، حتى أن مستوى التنظيمات كان يبدو مرتبط-بصفة أساسية -بمكان جماعة العمل بالنسبة للجماعات الأخرى داخل المصنع(سماتي حاتم، 2011، ص11).

فقد كانت الجماعات ذات المكانة المتوسطة هي أكثر ايجابية و تظلمًا، كما كان النموذج المستخدم للضغط و التأثير يبدو مرتبطًا بالتنظيم الداخلي للجماعة، فقد كانت أوجه النشاط تخطط و تضبط على أكمل وجه في الجماعات التي تعمل بطريقة مستقلة. و على الرغم من تحليل "سايلز" الذي اشتمل أيضا على تقدير تغيرات السلوك على مدى الزمن، يمكن أن يعدل بلا شك في ضوء نتائج بحوث أخرى تالية، إلا انه مع ذلك يمثل خطوة هامة في دراسة سلوك جماعة العمل.

فقد درست فيه اختلافات السلوك دراسة منظمة و ذلك في علاقاتها بالبناء الاجتماعي، و نظم الإنتاج السائد في المصنع، حتى يمكن النظر إلى السلوك في سياقه التنظيمي، و قد خلا تحليله من افتراضات التوافق بين مصالح العمال و الإدارة، لأنه ارتكز في الحقيقة على مظاهر الصراع كما اشتمل على النشاط النقابي. و قد تميزت جماعات العمل ذات المصالح الاقتصادية المشتركة و التي تحدها رغبة كبيرة لتغيير وضعها من اجل حماية مصالحها و تحقيق أهدافها. و عن الجماعات غير الرسمية التي وجهت بحوث العلاقات الإنسانية الأنظار إليها كمصدر من مصادر الإثباع الاجتماعي و الاستقرار لدى العامل.

- تجارب دويتش Dwitch (بدون سنة):

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

أما الجماعات في الموقف التنافسي فانه كان يذكر لها أن كل عضو يحصل على درجة مختلفة تتوقف على مساهمته النسبية في حل الجماعة لمختلف المشكلات. و قد توصل "دويتش" إلى أن الجماعة التعاونية التي قورنت بالجماعة التنافسية تتميز بما يأتي:

وجود دافع فردي قوي لإكمال العمل الجماعي و الشعور بالواجب نحو الآخرين.

وعي اكبر بالاعتماد المتبادل بين الأعضاء، تفاعل اكبر و اتصال أعمق بين الأفراد. شعور اكبر بالرضا عن عمل الجماعة و تعبير اكبر عن روح الصداقة و التقدير المتبادل في المناقشات. استمتاع

اكبر بالعمل و تفوق على الجماعات التنافسية كما و كيفا. (سماتي حاتم، مرجع سبق ذكره، ص 14).

- دراسة مورينو (بدون سنة):

قام "مورينو" بدراسة في مدرسة نيويورك التربوية للفنيات حيث طلب منهن إجراء بحث حول انخفاض الروح المعنوية و الافتقار لنظام معين للبحث.

طلب "مورينو" من كل فتاة اختيار 5 فتيات أخريات تحب أن تشاركهن المسكن و ترتبهن حسب الأفضلية. فتوصل إلى تحديد الأنماط الأساسية للأنوية الاجتماعية التي تقوم عليها الجماعات غير الرسمية و حددها فيما يلي:

- كانت النويات الأولية أكثر وضوحا في الاختبار الأول المتبادل بين فردين أو أكثر لبعضهم البعض.
- اختيارات غير متبادلة يمكن تمثيلها بسلاسل من أي عدد من الأفراد مثلا اختيار "ب" للفرد "ج" و "ج" يختار "د" و هكذا.

- الشكل الذي وصفه "مورينو" بالنجمة الناتج عن تجمع عدد كبير من الاختيارات لفرد واحد بجاذبية متبادلة أو لامبالاة أو نفور.

- كما نجد كذلك القوى ففي مقابل الفرد الشعبي أو المحبوب، قد يكون الشخص الاجتماعي محل عدد كبير من الاختيارات من داخل جماعته، و من آخرين معزولين نسبيا عن باقي الجماعة. و لكن بالرغم من ذلك قد يكون تأثيرا ضئيلا نتيجة الاتصالات المحددة بينه و بين معجبيه. و على العكس من ذلك قد يتميز شخص لا يختار إلا عددا ضئيلا من أفراد الجماعة بتأثير قوي بفعل الارتباطات المتشعبة لهؤلاء الذين يميل بالنسبة لهم مركز جذب.

- أفراد منعزلين الذين لا يختارهم احد و إن كان من الممكن أن يختاروا أفراد آخرين قليلو العدد، و كثيرا ما يعاني مثل هؤلاء من سوء توافق و عدم الرضا.

و حسب "مورينو" قد يشكلون مركز البؤرة فيما يطرأ على العلاقات بين الأفراد من تصدع و تنافر.
(بلال مجيدر، مرجع سبق ذكره، ص 14).

تعقيب:

يمكن القول أن الدراسات المستعرضة سابقا حول الجماعة تناولت طبيعة العلاقة بين الجماعات الغير رسمية بالإدارة و أثرها عليها كما تناولت تأثير الاتصال بين أفراد الجماعة على رضاهم، إلى جانب تماسك الجماعة و علاقتها بمقاومة تمزقها و بدافعية الانجاز و السلوك القيادي و كذلك علاقة ذلك التماسك بالأداء قصد التعرف على ديناميكيتها و درجة تماسكها و انعكاسها على المنظمة ، في حين أن هناك متغيرات تم إغفالها و لم تتطرق لها الدراسات .

تمهيد:

يعد موضوع القيادة من المواضيع الهامة في البحث و التي تستدعي التقصي و البحث في أي مؤسسة قائمة، لما لها من تأثير على أداء و كفاءة و فعالية هذه المؤسسة و على رضا عمالها. فالقيادة تشكل أساس العمليات الإدارية، لأنها ترتبط بمدى مهارة و خبرة القائد و كذلك بفعالية العملية القيادية، و التي يلعب فيها دورا مهما و أساسيا، لأنه هو من يقوم بإعطاء و متابعة و قيادة مجموعة من العمال لتحقيق الأهداف.

لذلك كلما كانت القيادة ناجحة أو كان المدير قائدا كلما كان العمل أفضل و النتائج أحسن و الأداء أكثر فاعلية، فالقيادة تقود الأفراد إلى العمل بروح معنوية عالية و تخلق بينهم التعاون و العمل بروح الفريق من أجل نجاح المؤسسة.

لذلك يقال " كن قائدا و ليس مديرا " لأن المدير يستمد صلاحياته من التنظيم، و يكون مفروض على الجماعة، بينما القائد يستمد سلطاته بالإضافة إلى التنظيم مما حوله من الأفراد الذين يكونون الاحترام و التقدير له، و بالتالي القائد الفعال أفضل من المدير الفعال و ليس كل مدير قائد، و لكن كل قائد هو مدير.

و تعد القيادة من المفاهيم التي لقيت اهتمام الباحثين، و هذا راجع إلى دورها و علاقتها بتماسك الجماعة في المؤسسة و كذا خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد و المؤسسة.

1- مفهوم القيادة:

1-1 مفهوم النمط القيادي:

1-1-1 النمط لغة: جمعه أنماط و نماط، وهو الطريقة و المذهب و النوع من الشيء. (فواد افرام البستاني، 1980، ص838)

1-1-2 النمط اصطلاحاً: هو الشكل الذي يحمل اخص الصفات التي يتميز بها معظم أفراد فئة ما. ويعتبر عينة مختارة من هذه الفئة و هو بمثابة مثال لها في مجموعها. (احمد زكي بدوي، 1978، ص271).

1-1-3 القيادة لغة: [قود]،قاد،قيادة،قودا و قيادا و مقادة و قيودة الدابة: أي مشى أمامها آخذا بقيادتها. و هي مهنة القائد و المكان الذي يكون فيه القائد. (لويس معلوف اليسوعي، 1986، ص ص 778، 822).

1-1-4 القيادة اصطلاحاً: هي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم و ثقّتهم و احترامهم و تعاونهم، و بمعنى آخر فبدون القيادة لا تتمكن من تعيين اتجاه سلوكها أو جهودها (احمد زكي بدوي، 1978، ص242). و قد عرفت القيادة بطرق مختلفة، حيث اعتمد الباحثون متغيرات و مقاييس مختلفة لتفسيرها و تحليلها. فبذلك عرفها باس Bass بأنها "العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين و إطلاق طاقاتهم و توجيهها نحو الاتجاه المرغوب".

و عرفها ليكرت Lickert بأنها "المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة و قيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة" (محمد حسين العجمي، 2010، ص57).

و حسب هولاندر Hollander و جوليان julian 1969 فالقيادة تمثل علاقة مؤثرة بين شخصين، و عادة ما يكون أكثر من شخصين، و هم الأشخاص الذين يعتمدون على بعضهم البعض للحصول على أهداف معينة في موقف الجماعة .

أما فيدلر Fiedler 1967 فيقول بأن "القيادة تعني أفعالاً معينة يزاولها القائد من توجيه و تأزر لما يقوم به أعضاء الجماعة من عمل". (محمود السيد أبو النيل، 2009، ص92).

كما يعرفها مارشال Marchel بأنها "مزيج بين القوة و القدرة على الإقناع و الإكراه، و هي ظاهرة إبراز الشخصية الخاصة بك، بحيث تجعل أفرادك يعملون ما تريده منهم حتى و لو كانوا غير متحمسين للقيام بالعمل المطلوب". (هاني الكايد، 2009، ص369)

و يتفق دامبروسيو d'Ambrossio و كارديونا Cardona 2002 على أن القيادة هي علاقة تبادلية للسلطة و المصلحة المشتركة بين أولئك الذين اختاروا لأن يقودوا أولئك الذين قرروا أن يتبعوهم .

أما العمري 2000 يعرفها بأنها "القدرة على التأثير على الآخرين أفرادا و جماعات في قيمهم و أفكارهم و سلوكهم و القدرة على توجيههم لتحقيق الأهداف التي يرغب بها القائد، و هي القدرة على إحداث تغيير في الأهداف و الأساليب و الإجراءات في العمل و القدرة على التصور و التفاعل مع الحاضر و المستقبل، و القدرة على وضع إطار لعمل الأفراد و الجماعات و بناء الثقة و تعظيم الروح المعنوية لمجموعة العمل" (علي احمد عبد الرحمن عياصرة، 2006، ص33) .

أما جون أدير John Adair يرى أن القيادة " عملية تأثير و شحذ هم المرؤوسين للعمل مع بعض بجهد عام لتحقيق أهداف التنظيم، فالقيادة هي العلاقة بين شخص يسمى القائد و جماعة الأتباع حيث تتسم هذه العلاقة بالتفاعل و الاندماج بين حاجات الجماعة(الأتباع) ". (John adair ,1984,p12)

يعرفها إبراهيم عصمت مطاوع " بأنها عملية تأثير متبادلة لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك، و هو القدرة على توجيه سلوك الجماعة في موقف معين لتحقيقه، أو هي استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه و يقتنعون بأهميته و يتفاعلون معا بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقاتها و سيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف". (هانى الكايد، 2009، ص369)

فبذلك تعد القيادة المحرك الأساسي لفعالية أي نظام، و ذلك لأن القائد هو من يستطيع تسخير و حشد الطاقات الموجودة لدى العاملين معه لتحقيق الأهداف المطلوبة، و لا يتأتى ذلك بالضرورة عن طريق المركز الوظيفي أو درجة السلطة التي يتمتع بها الإداري فكثير من القياديين يفتقرون للمهارات القيادية مما يحد من قدرتهم على تحقيق الأهداف المنوطة بهم، لذلك للقيادة علاقة ذات شكلين أطرافها قائد و تابعون، فلا قيادة دون تبعية و بالتحديد تبعية طوعية.

2- طبيعة القيادة:

القيادة هي فن التوجيه و التنسيق و تشجيع الأفراد و الجماعات لبلوغ الأهداف المطلوبة، و القيادة بعيدة عن الأوامر، ذلك لأن القيادة الرشيدة تعتمد على الحكم الصائب بينما الأوامر تعتمد على السلطة التي تمنحها المناصب أو المراكز في التنظيم، إلا أنه من الصعب أن نفصل هذه الصفات الطبيعية عن تأثير الدور الرسمي الذي يقوم به القيادي، و لربما يجب النظر إلى الاثنين ، الصفات الشخصية و الدور الرسمي على أنها من الأجزاء المتكاملة في القيادة .

حيث يحتاج التنظيم إلى القيادي ليس لمراقبة تنفيذ الوظائف وفقا للخطوط الموضوعية أو للتأكد من مدى مطابقتها مع الأهداف الموضوعية، و إنما ليمد التنظيم بدفعة للحياة و يكون مسؤولا عن الحالة المعنوية السائدة بين العاملين. (طارق عبد الحميد البديري، 2002، ص184)

فالمهمة الأساسية للقائد هي بذل الجهد و العمل على التأثير في مرؤوسيه و توجيه نشاطهم في جو من التعاون نحو تحقيق الهدف الموضوع أصلا في الخطة، بالتالي القيادة ما هي إلا سلوك من جانب فرد هو المدير/ القائد الذي يؤثر على سلوك الآخرين بحيث يقبلون قيادته و يطيعون أوامره (علي عباس، 2008، ص158) .

3- الفرق بين القيادة و الرئاسة :

قد يصعب في كثير من الأحيان على الفرد التفريق بين القيادة و الرئاسة، على الرغم من تباينهما و تمييز كل منهما على الأخرى، فكل منهما ميدانه و ميزته و هويته التي يعرف بها، و قد يكون للالتباس محله، إذ يحتل كل من القائد و الرئيس مركزا أعلى في التنظيم، و كل واحد منهما يمارس اختصاص و سلطة أعلى من تلك التي يباشر بها بقية الأفراد في التنظيم.

فالقيادة تظهر تلقائيا و تنبع من داخل الجماعة، و يختار الأتباع القائد اختيارا حرا، و عادة ما يسبقها عملية تنافس عليها من قبل أعضاء الجماعة.

أما الرئاسة فتختفي فيها العناصر المكونة للقيادة، حيث غالبا ما لا تظهر تلقائيا، بل يتم التعيين فيها وفق الظروف و الأوضاع التنظيمية القائمة، و قوانين العمل و الاختصاصات، فالرئيس شخص من خارج الجماعة أو مفروض على الجماعة فرضا لهذا هي أقل الأنواع تأثيرا في الجماعة .

و تشير القيادة إلى القدرات الشخصية للفرد يختاره الآخرون لثقتهم فيه في تحقيق أهدافهم، بينما الرئاسة تشير إلى السلطة أو القوة الرسمية المستمدة من المنصب المفروضة على الأعضاء من الخارج، فالرئيس يستند في رئاسته إلى السيطرة و السلطة المفروضة إليه من الأعلى، و هي تتبع مباشرة من وظيفته و ليس من شخصيته (حسين عبد الحميد رشوان، 2010، ص ص، 228، 229) .

و يمكن إيجاز الفرق بين القيادة و الرئاسة في النقاط التالية :

- 1) الهدف المشترك يختاره الرئيس في حدود مصالحه على ضوء منفعتهم، أما الجماعة التي يسيروها القائد فإنها هي التي ترسم الهدف المشترك الذي ينبع من داخلها.
- 2) ليس من شأن الجماعة الرئاسية أن يحس أفرادها بأنهم متضافرون من أجل تحقيق غاية مشتركة أو في السعي وراء هدف موحد.
- 3) تعترف الجماعة بسلطة القائد بطريقة تلقائية و عن رضا و طوعية، أما الرئيس يستمدها من قوة خارجية عن نطاق الجماعة حتى أنه يتعذر القول بأن سائر أفراد الجماعة أتباع، فأحياناً يخضعون لسيطرته خوفاً من العقاب.
- 4) و لكن على الرغم من وجود فروق بين القائد و الرئيس، إلا أن هذا لا يستحيل الجمع بينهما ففي الكثير من الأحيان تجتمع في الشخص صفتا الرئيس و القائد. (عبد العزيز السيد الشخص، 2008، ص 143) .

4- خصائص القيادة :

القيادة صفة ملازمة للجماعة، حيث لا يمكن أن توجد قيادة بدون جماعة، كما لا تستطيع أي جماعة تحقيق ما تصبوا إليه، إلا من خلال قائد يوجه جهودها و بدونه يبقى النشاط مبعثرا لا يمكنه الوصول إلى الهدف المرجو تحقيقه.

فإن لكل جماعة مهما كان شكلها و ميدانها إلا و كان لها قائد، فنلاحظ أن لكل جماعة فرد أو أكثر يقوم بدور القيادة فيها مستخدما ما يستطيع من معرفة، مهارة و جهد و إدارة للتأثير في سلوك جماعته و العمل على توجيههم وجهة تلائم استعداداتهم و ميولاتهم من أجل تحقيق الهدف .

فبذلك أساس القيادة هو العمل مع الجماعة أو أفراد من أجل إصلاحها و مساعدتها لتكوين أعضائها على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه، فهذا هو أمر ضروري تحتمه التفاعلات بين الأفراد و الجماعات (هادي مشعان ربيع، 2008، ص 146)

فالقائد يتميز بخبراته العملية و العلمية و قدرته على قيادة مؤسسته، انطلاقا من الإطار العلمي للمعرفة الإدارية، و القدرة على التخطيط و التنظيم و الرقابة و القيادة، فمن خلال مركزه يقوم بجمع جهود الأفراد و تنسيقها بشكل فعال للوصول بالمؤسسة إلى أهدافها، و من بين الخصائص الضرورية إكسابه إياها ليتمكن من القيام بوظائفه بشكل أفضل نجد :

1) القدرة على استثمار الوقت بأقصى درجة ممكنة، لكون الوقت من أثنى مدخلات نظام المؤسسة و

يؤثر على قدرة النظام في تحقيق أهدافه مما يتطلب التخطيط الفعال في المستويات المختلفة .

2) القدرة على صياغة الأهداف المحددة ليضعها نصب عينه، لتفادي الإجراءات و الروتين فلا بد

من التعاون مع المرؤوسين في صياغة الأهداف و وضع الجدول الزمني لتحقيقها .

3) القدرة على اكتشاف نقاط القوة و الضعف في نظام المؤسسة خلال عمليات التقييم و المراجعة

المستمرة أثناء تنفيذ الأعمال و الأنشطة، فلا بد من استخدام أدوات دقيقة و موضوعية للحصول

على بيانات تقييمية ترشده إلى الخلل في التنفيذ، لكونه يسعى دائما إلى دراسة الواقع لتطوير

المستقبل. (كريم ناصر علي و آخر، 2009، ص 50)

5- أبعاد القيادة (أبعاد السلوك القيادي) :

- **المبادأة** : و يقصد بها أنه ينتظر من القائد أن يكون أكثر إسهاما في الأفكار من أعضاء الجماعة، كما أنه أول من يهتم بالسلوك الذي يصدر عن الجماعة .
- **العضوية**: و يقصد بها درجة تفاعل القائد مع أعضاء الجماعة و درجة تفاعله معهم و تبادله للخدمات معهم في جو و ألفة غير رسمي.
- **التمثيل**: هي درجة انغماس القائد في الدفاع عن جماعته و العمل من أجل تحقيق مصالحها.
- **التكامل**: و هي مقدار ما يصدر من القائد من أعمال لا تستهدف صالحه الفردي بل يقصد بها إشاعة جو من المحبة و السرور بين الأعضاء، و إنقاص حدة الخلافات.
- **التنظيم**: قدرة القائد أن يحدد عمله و عمل الجماعة، و عليه أن يخطط لهذه الأعمال و ينظمها.
- **السيطرة** : و هو مقدار السلطة و السيادة التي يفرضها القائد على جماعته، و هي تعمل أو تتخذ القرارات أو تعبر عن رأيها .
- **تبادل الإعلام**: درجة مساهمة القائد في توصيل المعلومات إلى أعضاء الجماعة و تسهيله لتبادل المعلومات بين أفراد الجماعة.
- **الاعتراف**: هي درجة انغماس القائد في التعبير عن تقبله و اعترافه بأعضاء الجماعة أو عدم تقبله لهم.
- **الإنتاج**: و يقصد به فرض القائد لمستويات من الإنتاج يستلزم على أعضاء الجماعة بلوغها، كما يتوجب تشجيعه لهم لبذل جهد أكبر في سبيل الغاية المشتركة. (أمل أحمد طعمه، 2008، ص ص74، 75)
- القدرة على وضع الأولويات في سياسته بدءا بالأهم دون التعرض لجل المشكلات و الحاجات دفعة واحدة، لكون الفعالية في الإنجاز تحتاج مواضيع معينة للانتهاء منها وللانتقال المواضيع التالية الأهمية.
- القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة في ضوء معطيات واضحة له و للآخرين، و هذا يحتاج توافر المعلومات الدقيقة الوافية عن المشكلة بالقدر الذي تتوفر فيه مثل هذه المعلومات تكون القرارات رشيدة و ملائمة للموقف.
- القدرة على التفاعل الإيجابي البناء مع الآخرين من رؤساء و مرؤوسين بما يخدم أهداف المؤسسة، فهو يختار طرق واضحة للاتصال مع الآخرين بشكل يتفق مع خصائصهم و إمكانياتهم .
- التعرف على سلوك الأفراد المرؤوسين و القدرة على التأثير فيهم لمساعدتهم على تطوير معارفهم و زيادة كفاياتهم الفكرية و العلمية و تحفيزهم على زيادة الإنتاج. (كريم ناصر علي، 2009، ص51)

6- صفات القيادة:

- هناك العديد من الصفات التي أسفرت عنها الدراسات و البحوث التي اهتمت بظاهرة القيادة، و بذلك نذكر بعض الصفات التي يجب أن تتوافر في شخصية القائد الفعال و من بينها نجد:
- () الذكاء: إن عمل القائد سواء كان في محيط إدارة الأعمال أو غيره من الأعمال يتطلب عليه التحليل و تفهم المشاكل المعقدة و حلها بطرق سليمة.
 - () التحفيز الذاتي: يجب على القائد أن يكون لديه حوافز داخلية تدفعه للعمل أكثر.(علي السلمي، بدون سنة، ص224)
 - () الأمانة و الأهلية للاعتماد عليه.
 - () الاستعداد لتحمل المسؤولية .
 - () المهارة في التنظيم و التنسيق.
 - () القدرة على اتخاذ قرارات سديدة. (السيد عبد الحميد مرسي، 1986، ص182) .

7- أركان القيادة:

- يجب أن تتوفر القيادة لكل جماعة من الجماعات و إلا أصبحت هذه الجماعة مجموعة من الأفراد لا يربط بين أفرادها رابط و تعتمد عملية القيادة على أربعة أركان هي:
- () جماعة من الناس لها هدف مشترك لتحقيقه و هم الأتباع.
 - () شخص يوجه هذه الجماعة و يتعاون معها لتحقيق هذا الهدف و هو القائد سواء كان مختاراً من أعضاء الجماعة أم معيناً من سلطة خارجة عن الجماعة، طالما يمكنه و يستطيع التعامل مع الجماعة و يتعاون معها لتحقيق أهدافها.
 - () ظروف و ملابسات يتفاعل فيها الأفراد تحت وجود القائد (موقف إجتماعي).
 - () البيئة المحيطة بهذه التغيرات.

و هذه الأركان هي التي تشكل بتفاعلها عملية القيادة و يجب أن يتم التوافق بين أركانها حتى يتم التفاعل، فالموقف يساعد على تهيئة الفرصة للقيادة و الحاجة إليها، فالقائد فرد من جماعة يشعر بشعورها و لديه القدرة على استغلال قدرات أفرادها و التأكيد فيما بينهم لمجابهة الموقف الذي يتفاعلون فيه.(محمد حسنين العجمي، 2010، ص58)

8- وظائف القيادة:

تحدد الوظائف الأساسية للقيادة في مجموعة من المهام، حيث تختلف هذه الوظائف باختلاف نوع الجماعة، فوظيفة القائد في جماعة استبدادية تختلف تماما عنها في جماعة ديمقراطية، و لكن غالبا يقوم القائد بعدة وظائف منها:

8-1 القائد كخبير: فهو في الغالب مصدر المعرفة و الخبرة في الجماعة، و في بعض الجماعات تكون القيادة لمن يتميز بالمعرفة الفنية و الإدارية، أما في الجماعات الكبيرة تتحدد الاختصاصات بحيث يعتمد القادة في هذه الحالات على الفنيين و الأخصائيين في مختلف الأنشطة الجماعية.

8-2 القائد كمخطط: حيث يتولى في إطار السياسة العامة و الأهداف المحددة للجماعة وضع الخطة بما تتضمنه من أهداف إستراتيجية و أساليب العمل و التنفيذ و البرنامج الزمني.

8-3 القائد كمبرمج للسياسة: يتولى القائد وضع السياسة العامة للجماعة و يحدد الأهداف الإستراتيجية لها، و يمكن أن يكون هذا المصدر هو المحدد للأهداف.

8-4 القائد كمسيطر للعلاقات الداخلية : يقوم القائد ضمن واجباته القيادية بوظيفة تنظيم العلاقات الداخلية للجماعة، فهو الضابط المؤثر في هذه العلاقات القائمة بين أفراد الجماعة و يقوم بدور المسيطر و الوسيط بين أفراد المجموعة في حال ظهور خلافات بينهم. (طارق عبد الحميد البديري، 2001، ص ص 61، 62)

8-5 تمثيل الجماعة رسميا و التعبير عنها أمام الغير و أمام غيرها من الجماعات، بالإضافة إلى هذا التمثيل الرسمي، فإن القائد هو الفكرة التي تؤمن بها الجماعة مجسدة في شخصه .

8-6 تفسير و إعلان المواقف التي تواجهها الجماعة و بصفة خاصة إذا كانت تلك المواقف التي تواجهها الجماعة مجهولة لكل أعضائها أو غامضة لا يسهل إدراكها و فهمها.

8-7 تحديد الجوانب الجيدة و السيئة في كل موقف استنادا على ما يتمتع به القائد من حكمة و إدراك (عامر عوض، 2008، ص ص 203، 204) .

9- أهمية القيادة:

تتضح أهمية القيادة في المجموعات و المجتمعات البشرية لأنه لا بد من قيادة قادرة على تنظيم شؤونها و إقامة العدل و تنظيم أنشطتها و اتخاذ قراراتها، حيث تحقق الأهمية في عدة جوانب منها:

- أنها حلقة الوصل بين العاملين و بين خطط المجموعة أو المؤسسة و تصوراتها المستقبلية.
- السيطرة على مشكلات المجموعة و حلها و حسم الخلافات و تسهيل تحقيق الأهداف المرسومة للجماعة.

- تنمية و تدريب و رعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للجماعة، بحيث يتخذ الأفراد من القائد قدوة لهم (عدنان يوسف العتوم، 2009، ص238)

- مواكبة التغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المؤسسة .

- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة و تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان .

- أن القيادة هي البوتقة التي تنصهر داخلها السياسات و الإستراتيجيات.(محمد حسنين العجمي، 2010، ص66)

و حسب وارن بينيز Warren bennis فإن وجود القادة في أي تنظيم سوف يمنح العاملين شعورا بالأهمية ،حيث يشعر كل فرد بإمكانيته في المساهمة و لو بجزء في نجاح التنظيم بالتالي اكتسابهم شعورا بالثقة و الاعتزاز .

كذلك يمنحهم شعورا بالجماعية و بمتعة العمل، فحينما تكون هناك قيادة تكون الجماعية و الوحدة حتى مع وجود الخلافات ، فالشعور بالجماعة و الأعمال المترابطة نجدها تنفذ على أكمل وجه، كما أنها توفر مناخا تنظيميا يتصف بالمتعة و التحدي و التحفيز لأداء العمل و إنجازه.(عبد الله عبد الغني الطجم و آخر، 2003، ص202)

10-أنواع القيادة:

يمكن في العموم تصنيف القيادة إلى:

10-1 القيادة الرسمية:

و هي القيادة التي تمارس مهامها وفقا للوائح و القوانين التي تنظم أعمال المنظمة، حيث يمارس القائد مهامه من خلالها و تكون سلطاته و مسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي و القوانين المعمول بها. (هادي مشعان ربيع، 2008، ص149)

10-2 القيادة الغير رسمية:

و هي التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم و مواهبهم القيادية و ليس على أساس مركزهم و وضعهم الوظيفي، و يكون لها تأثير على أفراد الجماعة و المجتمع، ففوة شخصية القائد بين زملائه و قدرته على التصرف و المناقشة و الإقناع قد تجعل منه قائدا ناجحا، كما أن خبرته و امتلاكه للمهارة في العمل تجعل العامل يرغب في الاستفادة منها، و يتم اختياره عن طريق أفراد المجتمع لخدمتهم و سعيه لإشباع حاجاتهم بالاشتراك معهم و يستمد شرعيته من قبول الجماعة له. (عباس محمود عوض، 1980، ص109)

و بالتالي لا تنشأ القيادة غير الرسمية بالانتخاب أو التعيين و إنما تنشأ من خلال التفاف أعضاء الجماعة حول شخص يحبونه و يتوحدون معه .

و تبين دراسة " وايت و جنجز" Whit & gengz أن من يصبح قائدا يعتمد على علاقة خصائص الفرد بحاجات و اهتمامات الأعضاء و أهداف الجماعة، أما دراسة سيد عبد العال حول علاقة القيادة الغير رسمية و اتجاهات العمال فقد تم تفسير نتائجها بأن طبيعة بناء الجماعة يؤثر في كيفية وجود القائد غير الرسمي. (محمود السيد أبو النيل، 2009، ص504) .

11- نظريات القيادة:

11-1 نظرية السمات : ظهرت هذه النظرية في اتجاهين : يتلخص الاتجاه الأول في أن القيادة خاصية من خصائص الفرد بمعنى أن هناك سمات معينة تجعل من الفرد قائداً، فبذلك حاول الكثيرون البحث عن مدى وجود سمات ثابتة للقائد أو مميزات ثابتة تفرق بينه وبين أتباع القائد، و لكنهم عجزوا عن الوصول أو الاتفاق على صفات ثابتة يتميز بها القائد حتى يجعله يصلح للقيادة في جميع المواقف و الظروف ، مما يشير إلى أن سمات الفرد الشخصية ليست كافية لمفردتها لوصول الفرد إلى مركز القيادة في جميع الأوقات، و يتلخص الاتجاه الثاني فيما يسمى نظرية الرجل العظيم و يفترض أن هناك أشخاص ذوي مواهب قد تمكنهم من التحكم في مجرى التغيير و مجرى التاريخ، و بذلك كلا الاتجاهين قد جاوزا الصواب .

11-2 نظرية المواقف : تكاد تكون منبثقة من النظرية السابقة في صورة اعتراض عليها لتجاهلها نوع الموقف و خصائص القائدين، و مع ذلك فهي لا تتجاهل مميزات القائد الشخصية و إنما تؤكد على أن السمات أو المميزات المرغوب في توافرها لدى القائد باختلاف الموقف الاجتماعي و نوع العمل المراد إنجازه ، كما تتظر هذه النظرية إلى القيادة و ما يصدر عنها من سلوك يقوم به الفرد في موقف معين . و تشير أيضا إلى أن أي عضو في الجماعة قد يصبح قائدها في موقف يمكنه من القيام بوظائف قيادية مناسبة لها، و من المعروف أن الفرد الذي يكون قائدا في موقف، قد لا يكون صالح في موقف آخر بالضرورة، فمن يصلح لقيادة الجماعة وقت الحرب قد لا يصلح في وقت السلم.(انتصار يونس، 1996، ص258)

11-3 النظرية التفاعلية : يقوم هذا المدخل أساسا على الجمع بين النظريتين (نظريات السمات و الموقف) و محاولة التوفيق بينهما من خلال النظر الى القيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعي و أنه لا يكفي للنجاح في القيادة التفاعل بين سمات القائد الشخصية و متطلبات الموقف، و إنما يلزم أيضا التفاعل بين شخصيته و جميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي و لاسيما ما تعلق منها بالمجموعة العاملة.

و تعتبر هذه النظرية من أهم النظريات التي ظهرت في إطار المدخل التوفيقي حيث تقوم ايضا على أساس التعامل و التفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة (القائد، شخصيته، إمكاناته، و نشاطه في الجماعة لإشباع حاجاتهم و اتجاهاتهم و مشكلاتهم، الجماعة نفسها من حيث بنائها، و علاقتها و خصائصها و أهدافها و ظروف العمل و طبيعته).

و القيادة في هذه النظرية هي عملية تفاعل اجتماعي، فالقائد يجب أن يكون عضوا في المؤسسة يشاركها مشاكلها و معاييرها و يوثق الصلة بين أعضائها للحصول عن كفاءة و تعاون، التعرف على المشاكل و التفاعل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.(صلاح محمد عبد الباقي، 2003، ص239)

12- الأنماط القيادية:

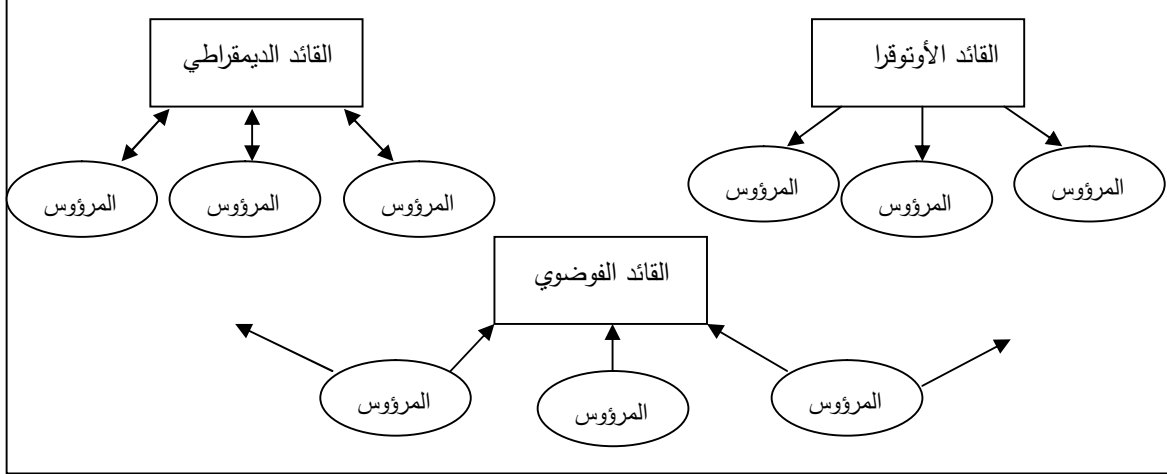
- النمط الاستبدادي (الأوتوقراطي): و يقوم القائد فيه بتحديد السياسات تحديدا كليا فهو يملى على الأفراد خطوات العمل تفصيليا، بصورة يصعب معها معرفة الخطة الكاملة للعمل، و يحدد إشراف القائد أيضا نوع العمل الذي يقوم به الفرد، و ينزع القائد إلى منح المكافآت من ثواب و عقاب على أساس شخصي كمعاقبة الشخص نفسه دون شرح أسباب ذلك، كما يكون توجيهه غير موضوعي إضافة إلى انه لا يقوم بالمشاركة الفعلية مع بقية أفراد المجموعة .

- النمط الديمقراطي : و هنا يتم تحديد القرارات في هذا النمط نتيجة المناقشة الجماعية، و يمنح الثواب و العقاب على أسس موضوعية و يعتمد هذا النمط على العلاقات الإنسانية السليمة في اتخاذ القرارات و تفويض السلطة، و يتسم أسلوب هذا النمط بتحديد الأهداف و الاتصال الفعال و يشجع الأفراد للعمل بكل دافعية. كما أن هذا النوع من القيادة يؤمن بأن الإنسان يمثل قيمته الذاتية، و انه لا يمكنه إعطاء أقصى ما لديه من جهد إلا إذا توافر فيه المناخ الجيد القائم على الاحترام و تبادل وجهات النظر و المشاركة ، التعاون ، المبادرة و احترام كل فرد مهما كان نوعه و أصله و موقعه .الا انه رغم كل المزايا التي تخص هذا النمط فهناك من يرى بأن هناك مشكل في تطبيقه.(راوية حسن، 2000، ص222)

- النمط الفوضوي أو الحر: هنا يتصف الجو الاجتماعي بالحرية التامة حيث يترك القائد للجماعة حرية اتخاذ القرارات، و لا يشترك في المناقشة أو في التنفيذ، فلا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي، حيث أنهم يصبحون أكثر ضيقا بالجماعة نفسها، أما القائد الديمقراطي فيتمتع بحب الجماعة ، فبذلك تكون أقل عدوانا و أكثر تهاونا و أكثر تعاونا و أكثر قابلية لتحمل المسؤولية، و يميل الأعضاء إلى الاستمرار في أداء العمل حتى في حالة غياب القائد، أما في الجو الديكتاتوري فإن الأعضاء يتوقفون عن العمل إذا ما تغيب القائد .

أما القائد الفوضوي فهو الذي يترك العمل على الغالب لأعضاء جماعته و يمنحهم حرية مطلقة في تخطيط العمل و تنفيذه، فلا يشترك في المناقشات و لا في اتخاذ القرارات و لا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد متى طلبوا منه ذلك.

و في أغلب الأحيان يكون وصل إلى مركز القيادة بحكم مهارته الفنية دون أن تكون لديه مهارات قيادية، على عكس القائد الديمقراطي الذي يترك لجماعته تحديد سيادتها و يقف موقف المشجع فقط، كما يعرض أكثر من طريقة لأداء العمل ويترك للجماعة حرية تحديد الطريقة التي يتخذونها. (كامل محمد عويضة، 1996، صص 104، 105)



الشكل رقم (01): يمثل اتجاه التأثير في الأنماط القيادية الثلاثة

المصدر: (كريم ناصر علي و آخر، 2009، ص 49)

13- السلوك القيادي عند اتخاذ القرار:

هناك أربعة أساليب أساسية للسلوك القيادي عند اتخاذ القرار حسب نظرية "بلانشارد" التي أطلق عليها القيادة الظرفية (الموقفية)، أي القرار الذي تحته هذه القيادة في ظرف ما اتجاه موقف معين، و تتمثل في :

- السلوك التوجيهي: هو السلوك الذي يكون الاتصال فيه باتجاه واحد بين الموجه و المتلقي، و في هذا السلوك يبين القائد فيه دور المتلقي، ماذا عليه أن يعمل، و أين، و متى، و كيف. و يكون حجم المراقبة في هذا السلوك مرتفعا و التشجيع ضعيفا، فيلجأ القائد إلى هذا السلوك عندما يكون المتلقي مبتدئا و قليل الخبرة، و درجة نضجه قليلة، و كفاءته قليلة، و لكن التزامه مرتفع و متحمس للتعلم.

- السلوك التدريبي: هو السلوك الذي يكون الاتصال فيه باتجاهين، بين المدرب و المتدرب، و يبين القائد هنا توجيهها و تشجيعا مرتفعين، و يعتمد إلى تفسير قراراته، و يطلب رأي المتلقي، يوجه عملية التنفيذ. و القائد يسلك وسيلة الإنصات و التشاور قبل اتخاذ القرار، يلجأ القائد هنا إلى توضيح الأدوار و الأهداف و إعطاء المتلقي تعليمات واضحة و مراقبة سير المهمة كما يلجأ القائد إلى هذا السلوك عندما يكون المتلقي في طور التقدم، و عنده بعض الكفاءة، و خبرته لا بأس بها، و لكنه أقل تحمسا و ثقة بنفسه و التزامه ضعيفا. (هاني محمود الكايد، 2009، ص 382)

- **السلوك التشجيعي** : هو السلوك الذي يكون فيه الاتصال باتجاهين، بين القائد و المتلقي، و القائد هنا يستعمل الوسائل الاتصالية التالية: الإنصات، التشجيع و تسهيل التعاون و التداخل كما يشارك المتلقي في اتخاذ القرارات ، و في هذا السلوك يكون التوجيه ضعيفا و التشجيع مرتفعا، و تتخذ القرارات في هذه الحالة بشكل جماعي و يشجع القائد المتلقي و يدعمه لتحقيق مهمته، و هنا يقوم القائد بتحويل تدريجي للقرارات و حل المشكلات إلى المتلقي لكي يتخذها، فبذلك يلجأ القائد إلى هذا السلوك عندما يكون المتلقي متقدما في طور النضج و لكنه متأرجح الثقة بنفسه، و التزامه متغير و متقلب و حماسه أقل لكنه خبير بعمله و كفاءاته عالية .

- **السلوك التفويضي**: هو السلوك الذي يكون الاتصال فيه باتجاهين بين المفوض و القائد، و هنا يقوم بتوضيح المشكلة المطروحة، ثم يفوض المتلقي لاتخاذ القرارات و حل المشكلات بطريقة مناسبة. و هنا يكون سلوك التوجيه و التشجيع ضعيفا، و تكون القرارات و مسؤولية التنفيذ على عاتق التابع، فيلجأ القائد هنا إلى هذا السلوك عندما يكون المتلقي ناضجا و ذو دافعية و خبيراً بعمله و كفاءاته عالية و التزامه مرتفع و انجازه موفقا إذا حصل على الدعم و التشجيع اللازمين. (هاني محمود الكايد، 2009، ص383)

14- القوى المؤثرة على كيفية ممارسة القيادة :

على القائد أن يأخذ بعين الاعتبار القوى التي تقرر كيفية القيادة و كيفية اتخاذ القرار، فاشترك هذه القوى أو العوامل في صياغة قرار معين تختلف من مجموعة إلى مجموعة أخرى و من موقف إلى موقف آخر، و من قائد إلى قائد آخر إلا أن القائد الذي يمارس أو يدرس بعق هذه القوى يستطيع تحديد العوائق و المشاكل التي يمكن أن تصادفه ليقرر كيف يتغلب عليها و من بين القوى نجد :

1- القوى الكامنة في القائد نفسه : القائد يجب أن يعرف نفسه من حيث مواطن القوة و الضعف في شخصيته و قدراته الجسمية و العقلية، ذكاءه، صبره، درجة تحمله، خبراته، خلفيته المعرفية حول طبيعة المهمة و الواجب، و هذه العوامل الذاتية تؤثر على سلوك القائد إما إيجابا أو سلبا، و هناك عدد من القوى في شخصية القائد التي تؤثر عليه منها:

- ثقته في المرؤوسين ، و هذه الثقة كلما كانت كبيرة نحو الجماعة كلما أدت إلى خلق الرغبة لدى القائد في إشراك الآخرين في وضع الحلول للمشاكل العالقة .

- نظام قيمه و معتقداته الشخصية و مبادئه. (طاهر محمود كلاله، 1997، ص102)

- الأهواء و النزاعات القيادية عند القائد، فطباع القائد تظهر في سلوكه القيادي كونها نابعة من الميل و الرغبات و النزاعات الشخصية التي تجعله مختلفا عن الآخرين.

- الشعور بالأمان ، و هنا يحتاج بعض القادة أكثر من غيرهم إلى التوازن و التنبؤ في محيطهم مما يؤثر على راحتهم النفسية و التلقائية و طريقة تعاملهم مع المرؤوسين و مع المحيط، و من ثم على طريقة مواجهة المشاكل و الوصول إلى حل أفضل .

2- القوى الكامنة في المرؤوسين : لقيادة جماعة يتوجب على القائد معرفة خصائص تلك الجماعة و ديناميكيته و مدى تماسكها، بناءها القيمي و الأخلاقي و المعرفي، معتقداتها و إيمانها بالأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، مما يسهل عليه مهمته في السيطرة و توجيه سلوكه نحو الهدف العام.

بالتالي نجاح القائد أو فشله مرهون بمدى معرفته للمجموعة التي يقودها، لأنه من خلال ذلك يستطيع أن يقرر نوع السلوك المناسب الذي ينسجم مع قدراته و إمكانياته و تركيبة السيكولوجية و قيمته للجماعة.

3- القوى الكامنة في الموقف: إن القرار المناسب يجب أن يتفق مع الموقف و يجب أن يسبقه فهم تفصيلي و شامل للموقف العام، فالضغوط المحيطة بالقائد و جماعة العمل و طبيعة المشكلة و ضغط الوقت أمور مهمة يجب فهمها. (ظاهر محمود كلاله، 1997، ص 103، 105) .

15- تأثير القيادة في ديناميكية الجماعة :

اهتم كثير من المشتغلين بعلم النفس الاجتماعي بدراسة تأثير القيادات على سلوك الجماعة و من أشهر الدراسات التي أجريت في هذا الشأن دراسات " ليفن " و تلميذيه " لبيت " و " وايت " للأجواء المتسلطة و الديمقراطية و الفوضوية، و قد جاءت دراستهم بنتائج توضح الاختلاف الكبير بين تأثير القيادات المختلفة على السلوك، و قد قام الباحثون بإجراء سلسلة من التجارب على أربع نواد، كونها من أطفال في حوالي (10 سنوات) سن العاشرة، و روعي عند اختيار الأطفال تماثلهم بقدر الإمكان في الصفات العقلية و الجسمية و المركز الاجتماعي و الاقتصادي، ثم خصصت لكل جماعة سجلات تدون فيها الملاحظات التي كانت تؤخذ أثناء التجربة، و استعملت طريقة المقابلة في الدراسة، فكان الباحثون يقابلون الآباء و الأطفال و المدرسين للحديث معهم للوصول إلى البيانات المطلوبة للتجربة، و لكي يتمكنوا من المقارنة بين شخصيات القادة و تأثيرهم في سلوك الجماعة، فبذلك رسموا خطة العمل في النوادي الأربع . كما وجد الباحثون أن صفات الثقة بالنفس و الأمن و الاستقرار و الشعور بالانتماء، و القدرة على إسعاد الآخرين ينتقل بين أفراد الجماعة كالعدوى مثلها كمثل الخوف و التوتر و ضعف الحساسية الاجتماعية. (انتصار يونس، 1996، ص 231)

خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى القيادة بشكل عام من خلال التعرف على خصائصها التي يتوجب على القائد و المشرف على الجماعة اكتسابه إياها ليكون ناجحا (فعالا) إلى جانب الأنماط الشائعة التي تميز الواحدة عن الأخرى.

كما تم التعرف على مختلف أنواع و وظائف القيادة التي تختلف باختلاف نوع الجماعة الشيء الذي يبرز أهميتها، و هذا يظهر جليا في تعدد اتجاهات النظريات ونظرتها للقيادة. من ثم تطرقنا إلى القوي المؤثرة في القائد عند اتخاذه القرار قصد تأثيره على الجماعة، فالقائد الذي تكون له القدرة على استخدام العقاب عند الخطأ و الثواب عند الصواب سيؤثر حتما على جماعته بطريقة تؤدي إلى تمسكهم به بالتالي احترامه و تقديره .

تمهيد:

إن إمكانية الإنسان على التفاعل مع الآخرين بطريقة معبرة و ذات معنى توجد في بناء كل مجتمع من المجتمعات الإنسانية، و ذلك بوجود الآخرين الذين هم الجوهر الأساسي للبيئة الاجتماعية للفرد، كونه يستجيب لهم و هم يستجيبون له، فنجد أن العلاقات الإنسانية تحدد و تتحدد من خلال عملية التفاعل الاجتماعي، فهذه العلاقات الإنسانية تعبر عن الخاصية الجمعية لوجود الكثير من الأعضاء الذين يكونون الجماعة التي ينتمي إليها الفرد و التي تلعب دورا كبيرا في سلوكه .

و تعتبر الجماعات أحد المدخلات الرئيسية في المنظمات و أحد المحددات الرئيسية في السلوك التنظيمي، لذلك فإن دراسة الجماعة و آلية الانضمام إليها تعد درجة عالية من الأهمية على اعتبار أن سلوك الأفراد في المنظمات المختلفة يتم غالبا في إطار الجماعات، و المعروف أن سلوك الإنسان كفرد يختلف عن سلوكه كعضو في جماعة لذلك من المهم معرفة ماهية الجماعة ، خصائصها، أنواعها، أسباب تكوينها، العوامل المؤثرة عليها ...

1- تعريف الجماعة:

بالرغم من الأهمية التي تكمن وراء دراسة الجماعة و دورها في التأثير على المنظمة، إلا أن الباحثين و الاختصاصيين لم يركزوا إلى تحديد مفهوم دقيق و واضح المعالم بشأن الجماعة نظرا لاختلاف البناءات الفكرية و المنطلقات التي يستمد منها هذا الباحث أو ذاك، إذ أن بعضهم اقتصرها على التنظيم غير الرسمي في المنظمة، و منهم من اعتمد على معيار الحجم، و منهم من اعتمد على جماعة العمل.

1-1 مفهوم تماسك جماعة العمل:

1-1-1 التماسك لغة: تماسك، تماسكا [مسك به]: تعلق به و اعتصم.(لويس معلوف اليسوعي،1986،ص 282)

1-1-2 التماسك اصطلاحا: هو زيادة العلاقات الموجبة التي تدور في المحيط الداخلي للجماعة، فكلما ازدادت هذه العلاقات ازداد تماسك الجماعة و كلما تشتتت هذه العلاقات و اتجهت نحو الجماعة الخارجية ضعف التماسك الداخلي(احمد زكي بدوي، 1978، ص 68).

1-1-3 الجماعة لغة:جمعها جماعات و هي الفرقة من الناس (فؤاد افرام البستاني،1980،ص92).

1-1-4 الجماعة اصطلاحا:هي مجموعة من الأفراد يقوم بينهم نمط من التفاعل السيكولوجي و يعتمد كل منهم على الجماعة في تحقيق أهداف محددة أو مقابل احتياجات معينة و يكون للجماعة وحدتها الذاتية إلي يسلم بها أعضاؤها و كذا الغير.(احمد زكي بدوي، 1978، ص183).

1-1-5 تماسك الجماعة اصطلاحا: الجماعة المتماسكة هي التي تمتاز بارتفاع روحها المعنوية و شعور أعضائها بالانتماء إليها و امتثالها لمعاييرها و ضغوطها، و مقاومتهم الانفصال عنها، فهي تجذبهم إليها جذبا ، و الفرد الذي ينتمي إلى جماعة متماسكة يزداد شعوره بالأمن و كذلك نشاطه و تعاونه مع زملائه(احمد زكي بدوي،1978،ص185)

حيث أشار كريتر و كني Kinicki & Kreitner للجماعة بأنها تفاعل شخصين أو أكثر بمحض إرادتهم في تحقيق غايات أو أهداف مشتركة .

أما فليبو Flippo فيرى أن الجماعة تتكون من شخصين أو أكثر يتفاعلون فيما بينهم و يعتمدون على بعضهم و لهم القدرة على العمل بنمط موحد .(خضير كاظم حمود،2009،ص95)

و يعرف ميلز 1967 Mills الجماعة على أنها "عبارة عن وحدات مكونة من شخصين أو أكثر، و الذين يتصلون ببعضهم من أجل غرض، و الذين يعتبرون أن هذا الاتصال ذا معنى".

أما فيدلر 1967 Feider يعرفها بأنها "مجموعة من الأفراد يشاركون في مصير مشترك و يتأثرون ببعضهم البعض بمعنى أن أي حادثة تؤثر على أي عضو من المحتمل أن تؤثر على الجميع".

و حسب شافر 1977 Shaver "فالجماعة الاجتماعية عبارة عن جمع له مضمونه السيكولوجي الخاص بالأفراد، و الذي يعتمد على وعي الفرد بأعضاء الجماعات الأخرى و على عضويته في الجماعة و على المعنى الانفعالي للجماعة". (محمود السيد أبو النيل، 2009، ص ص 452، 453)

أما نابير و كريشفييل 1987 Napier & Gershfeld يعرفها بأنها "مجموعة من الأعضاء يتوفر لديهم الإحساس بالجماعة و الهوية و الأهداف المشتركة و يتصلون مع بعضهم البعض بشكل مباشر".

كذلك يعرف فورسيث 1990 Forsyth الجماعة "بأنها شخصين فأكثر معتمدين على بعضهم البعض و قادرين على التأثير على سلوك بعضهم البعض خلال مواقف التفاعل الاجتماعي" (عدنان يوسف العتوم ، 2008، ص 20).

و يعرف فاروق عبده فيله و السيد محمد عبد المجيد لجماعة العمل على أنها عبارة عن وحدة اجتماعية أو كيان اجتماعي يضم عددا من الأفراد العاملين، موظفين أو عمال يعملون في أقسام مختلفة يؤديون أدوار معينة محددة تتفق و ظروف كل فرد و تجمعهم أهداف مشتركة و تربطهم علاقات متعددة و تسودهم قيم و اتجاهات و قواعد سلوكية معينة و تنتشر بينهم مشاعر و أحاسيس (فاروق عبده فيله و آخر، 2005، ص 98).

و يمكن تعريف الجماعة بأنها وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد يتوفر لديهم الإدراك الجماعي لوحدهم من خلال تفاعلهم الاجتماعي المتبادل عن طريق اللغة، و هي أداة الاتصال الرئيسية للجماعة، و تسهم في تحقيق أهداف مشتركة مع مراعاة إشباع الحاجات الفردية لكل فرد من أفراد الجماعة و هذا يعني أن هناك علاقة اعتمادية متبادلة بين أفراد الجماعة، و لكل فرد مكانه و دوره فيها و لهذه الجماعة مجموعة معايير و قيم تحدد تنظيم سلوك أفرادها .

2- أهمية الجماعة :

تتبلور أهمية جماعة العمل بالنسبة للفرد في نموه الاجتماعي في الجماعة ، حيث أن أغلب وقته ينفقه في علاقات مباشرة و على هذا الأساس نجد الأفراد يميلون إلى السلوك بطرق تتفق مع أهداف الجماعة و قواعدها رغبة في الحصول على اعتراضها لهم كأعضاء بالتالي الحصول على التأييد و الدعم لمواقفهم و قد أوضحت الدراسات المختلفة التي قام بها " ليكرت" أن الفرد الذي يتصف بالولاء و الاندماج في جماعة العمل التي ينتمي إليها يكون :

- ج) أكثر استعداد لقبول أهداف و قرارات الجماعة .
- ج) يحاول التأثير على أهداف و قرارات الجماعة بجعلها أكثر انسجاما.
- ج) أكثر ترحيبا و استجابة لاتصالات الأعضاء به.
- ج) أكثر استعدادا للعمل على تنفيذ الأهداف و القرارات الهامة بالنسبة للجماعة .
- ج) يتصرف بطريقة تجعله يحصل على تأييد و استحسان أعضاء الجماعة
- ج) أكثر تجاوبا و اتصالا مع أعضاء الجماعة . (شطي أمينة، 2014، ص ص85، 86).

و تبرز أهمية الجماعة بالنسبة للمجتمع في :

- ج) تسهم الجماعة بدور فعال في المجتمع
- ج) الإسهام في نمو و تقدم المجتمع
- ج) لا يستطيع الأفراد العيش من غير الاشتراك في الجماعات
- ج) جميع أوجه النشاط الاقتصادي تقوم على أساس التفاعل الاجتماعي
- ج) النظام و المعايير و القيم الاجتماعية ما هي إلا نتاج للجماعات
- ج) سعادة الإنسان لا تتحقق إلا عن طريق التفاعل الاجتماعي الصحيح (شفيق رضوان، 1996، ص ص80، 81)

3- خصائص الجماعة :

- بما أن الجماعة وحدة اجتماعية، فهي تتضمن مجموعة من العناصر أو الخصائص التي يجب توفرها:
- أ) ضرورة وجود عدد من الأعضاء لا يقل عن اثنين.
 - ب) ضرورة وجود تفاعل و اتصال مستمر بين أعضاء الجماعة و اعتماد تأثير متبادل بينهم.
 - ج) ضرورة وجود ثبات أو دوام نسبي للجماعة، بمعنى استمرارية العلاقات و التفاعل الاجتماعي بين أعضاء الجماعة.
 - د) ضرورة وجود ادوار محددة و متوقعة لأعضاء الجماعة، حيث تحدد واجبات و مسؤوليات معينة يلتزم بأدائها الأعضاء . (صلاح الدين عبد الباقي، 2001، ص ص150،149).
 - هـ) أفراد الجماعة يعتمدون على بعضهم بعضا، فهم يتقاسمون مع بعضهم قيما، و معتقدات و اتجاهات و معارف و مخاوف و ما شابه ذلك من أمور معينة تسود بينهم.
 - و) إن أفراد الجماعة يجدون إشباعا لحاجاتهم الفردية من خلال عضويتهم في الجماعة كشعورهم بالأمن و الانتماء و التقدير .
 - ز) أن أفراد الجماعة يشتركون في الأهداف، فالجماعة كوحدة تسعى لتحقيق غايات و أهداف محددة و لتحقيقها لا بد من تفاعل أعضائها الذين يحصلون من خلاله على إحساس الفعالة و الرضا بدعمهم انجازهم لأهدافهم المرسومة (هاني عبد الرحمن الطويل، 1997، ص304).

4- أركان الجماعة :

- هناك أركان تقوم عليها جماعات العمل و التنظيم غير الرسمي و هي:
- العلاقة بين الأعضاء: و تتكون من المعاملات اليومية بين الأفراد و التي تشمل أمور العمل و الجوانب الشخصية للعاملين، و تعتبر العلاقات بين الأعضاء أحد المؤشرات التي تستخدم الاستدلال على تماسك الجماعة و جاذبيتها لأعضائه.
 - الأدوار: التي يتم توزيعها بين أفراد الجماعة، و التي تتفق مع نفس أدوارهم في التنظيم الرسمي أو مختلفة عليها، فهذا الفرد يسند إليه حل مشكلات العمل، و الآخر تولى الأنشطة الترفيهية و الاجتماعية للجماعة، و يتوقف توزيع الأدوار على عدة عوامل مثل مركز الفرد في الجماعة، عمره و خبرته، قدرته و ميوله و خصائصه الشخصية و مدى ارتباطه بالجماعة و حبه لأعضائها. (عامر عوض، 2008، ص112).

- **القيم:** هناك قيم اجتماعية معينة تسود بالجماعة، و يعمل الأعضاء من وحيها، فقد نتبع الجماعة قيم الأمانة و الإخلاص في العمل و التنافس و الإنتاج على مستويات راقية للأداء و تستطيع أن تلمس حب الأعضاء لجماعتهم من خلال إتباعهم للقيم السائدة فيها.

- **قواعد السلوك :** هناك مجموعة من القواعد السلوكية التي تملئها الجماعة على أعضائها مثل مساعدة بعضهم البعض، أو إرشاد أحدهم إلى الصواب إذا أخطأ، و هناك عدد كبير من القواعد التي تملئ الجماعة على أعضائها و التقيد بها.

- **المشاعر :** هناك بعض المشاعر و الأحاسيس التي تثور بين أعضاء الجماعة نتيجة للقاءاتهم اليومية و علاقاتهم المستمرة، و هي نفس المشاعر التي تجدها في المجتمع من حب و كره و إقبال و إعراض، و صلح و نزاع .

فإذا اكتمل عقد الجماعة، و اكتسب التنظيم غير الرسمي صفة الاستمرار فإنه يمكن أن يخدم عدة أغراض هامة، منها أن يوفر للعاملين فرص التعارف و التآلف الذي يؤدي بدوره إلى التعاون و المساعدة (عامر عوض، نفس المرجع، ص 113) .

5- أنواع الجماعة :

يمكن التمييز بين عدة أنواع من الجماعات تتمثل في :

5-1 الجماعات الرسمية : هي الجماعات التي تكونها المنظمة لتسهيل إنجاز و تحقيق الأهداف التنظيمية، فهي تتكون بطريقة مقصودة لتكون قنوات توجه جهود الأفراد للاتجاه المطلوب، و أكثر الجماعات شيوعا هي الجماعات التي تتكون من رئيس و مرؤوسين يكونوا مسؤولين أمام هذا الرئيس . و تتمثل أنواع أخرى من الجماعات الرسمية في قوى المهمة و هي تمثل جماعات مؤقتة تتكون لحل مشكلة معينة، أو لإنجاز هدف معين، أما اللجان، فهي جماعة لها صفة الدوام النسبي و التي تتولى القيام ببعض المهام خارج هيكل جماعة العمل. (راوية حسن، 2000، ص152) .

5-2 الجماعات غير الرسمية: تتكون هذه الجماعات بصفة اختيارية، أي أن الفرد هو الذي يسعى إلى الانضمام لجماعة بإرادته، كما يمكن الانسحاب منها بشكل اختياري، و غالبا تتشابه القيم الاجتماعية لأعضاء الجماعة و كذلك تكون لهم أهدافهم المشتركة.

5-2-1 جماعة المصلحة: عادة تتكون من أفراد يلتقون معا لتحقيق مصالح متبادلة، أو للدفاع عن أهداف معينة، و غالبا ما تتعارض مصالح هذه الجماعة مع مصالح المنظمة التي يعملون فيها.

5-2-2 جماعة الصداقة: عادة تتكون من أفراد يتماثلون معا في بعض الصفات كتقارب السن، أو الوظيفة...، و ليس من الضروري أن تتشابه الوظائف الرسمية لأعضاء هذه الجماعات. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2011، ص152) .

5-2-3 الجماعات الأولية: هي الجماعات الصغيرة التي تجمع بين أعضائها أواصر الصداقة و الحب و المعرفة الشخصية، و يتوفر فيها الاتصال الشخصي بين أعضائها و يتأثر سلوك الفرد ببعضها و معاييرها و من أولى مظاهر الجماعات الأولية الأسرة.

5-2-4 الجماعات الثانوية : هي تلك الجماعات التي يغلب على العلاقات بين أعضائها الطابع غير الشخصي و يقل شعور التعاطف بين بعضها البعض، و من أشكال الجماعات الثانوية، الأقارب، الأصدقاء، زملاء العمل، الأفراد الذين تقابلهم بين فترة و أخرى النقابات، الاتحادات ... (هادي مشعان ربيع، 2008، ص ص 124،125) .

6- أسباب تكوين الجماعات:

يمكن تلخيص العوامل و الدوافع التي تؤدي بالأفراد إلى تكوين أو الانضمام إلى الجماعات فيما يلي :

6-1 دوافع شخصية خاصة بإشباع الحاجات النفسية و الاجتماعية : حيث يهدف أعضاء الجماعة إلى إشباع حاجاتهم و التعبير عن دوافعهم من خلال الحياة الجماعية، و قد يجدون الفرصة المناسبة لإشباعها و يمكن أن لا يجدوا مجالات أخرى يعبرون فيها عن حاجاتهم و العمل على إشباعها و من بين تلك الحاجات، الحاجة للشعور بالأمن و الاستقرار من خلال التفاعل الجماعي، الحاجة للتقدير و التحصيل و النجاح و الحاجة للانتماء .

6-2 دوافع تتعلق بمواجهة المشكلات الذاتية و الاجتماعية : حيث يتجه الأفراد إلى الانضمام للجماعة رغبة في حل مشكلات ذاتية أو مشكلات اجتماعية قد لا يجدون مجالات أخرى تساعدهم في حلها، حيث تتطلب جهودا لا يستطيع الفرد القيام بها لوحده أو بالإمكانيات المتاحة لديه و من بين هذه المشكلات : مشكلات الشعور بالعزلة و الاغتراب، مشكلات الأفكار الذاتية الخاطئة عن الشخصية و مشكلات عدم القدرة على مواجهة الآخرين نتيجة الانطواء، إضافة إلى مشكلات اجتماعية كعدم القدرة على تكوين علاقات اجتماعية ناجحة مع الآخرين، و عدم القدرة على القيام بأدوار قيادية إلى جانب الرغبة في الحصول على مكانة اجتماعية... (نصيف فهمي منقريوس، 2012، ص71) .

6-3 أسباب اقتصادية : من أهم الأسباب التي تدفع الفرد إلى الانتماء إلى جماعة معينة نجد قدرتها على توفير بعض المزايا و الوفورات الاقتصادية، كاعتقاد بعض العمال بإمكانية زيادة أجورهم من خلال العمل و التعاون الجماعي، أيضا انضمام العمال إلى نقابة معينة خاصة بهم تحقق لهم مزايا اقتصادية .

6-4 الدفاع عن مصالح الأعضاء: فندج الجماعة تقوم بتقديم الحماية لأعضائها تجاه الضغوط الخارجية التي قد يتعرض لها. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، بدون سنة، ص157).

6-5 القوة : حيث أن العضوية في جماعة العمل يمكن أن تكون مصدر قوة من فكرة أن الإتحاد قوة و الانقسام ضعف .

6-6 الهوية : فالفرد لا يرى نفسه مباشرة إلا من خلال انعكاس سلوك الآخرين تجاهه، فعنونه في جماعة معينة تمكنه من التعرف على نفسه و من يكون (كريم ناصر علي و آخر ، 2009، ص102)

7- مراحل الجماعة :

7-1 نموذج عبد الحميد عبد المحسن: يعتمد هذا النموذج على تحديد معنى نمو الجماعة على أنه ذلك

التقدم الذي يطرأ على الجوانب البنائية و الوظيفية للجماعة . و يتضمن 3 مراحل أساسية تتمثل في :

7-1-1 مرحلة البدايات و التكوين: و تتميز هذه المرحلة بالتخطيط، التنظيم، و التمهيد لتكوين الجماعة و يمكن وصف سمات هذه المرحلة فيما يلي:

- ج) عدم وضوح أهداف الجماعة و عدم مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرارات الخاصة بها .
- ج) عدم وضوح نظام الأعمال داخل الجماعة، و تكون الاتصالات محدودة و عشوائية
- ج) ضعف التنظيم داخل الجماعة و ضعف العلاقات و الروابط بين أعضاء الجماعة
- ج) ظهور بعض صور و أنماط المقاومة من جانب الأعضاء

7-1-2 مرحلة التنظيم و الإنجاز: و تتميز تلك المرحلة باستقرار التنظيم، قوة العلاقات، و تبدأ الجماعة

بالاهتمام بالإنجاز و حل المشكلات، النضج و الاستمرارية و بذلك يمكن تحديد السمات فيما يلي:

- ج) وضوح الأغراض و استقرارها و تحقيقها بزيادة قدرة الأعضاء على استثمار الموارد المتاحة.
- ج) زيادة إحساس الأعضاء بالانتماء و الولاء للجماعة
- ج) توزيع القيادة داخل الجماعة على أكبر عدد ممكن من الأعضاء
- ج) تدعيم علاقة الجماعة بالجماعات الأخرى
- ج) وضوح و استقرار البناء الداخلي للجماعة و مقابلة الاحتياجات للأعضاء
- ج) زيادة فعالية و مشاركة الأعضاء في صنع القرارات الخاصة بالجماعة
- ج) اعتماد الجماعة على أوجه النشاط التي تتيح اكتساب الخبرات التقدمية

7-1-3 مرحلة الإنهاء: تتميز هذه المرحلة بشعور الجماعة بالانتهاء من الأهداف الشعور بعدم الحاجة

إلى الاستمرار، و يمكن تحديد أهم السمات:

- ج) تضائل نسبة حضور الأعضاء لاجتماعات الجماعة
- ج) قلة الاتصالات بين أعضاء الجماعة
- ج) انخفاض الروح المعنوية لأعضاء الجماعة
- ج) فقد قيادات الجماعة لقوتها في ترك الجماعة و الانضمام إلى جماعات أخرى (نورهان منير حسن فهمي، 2000، ص ص160، 164) .

7-2 نموذج إدقر شاين "Edgar schein" حدد "ادقر شاين" أربعة مراحل رئيسية تمر بها الجماعة أثناء عملية التكوين و هي كالتالي :

7-2-1 تكوين الجماعة : في هذه المرحلة الجماعة عبارة عن تجمع مجموعة من الأفراد بدافع الحصول على أكبر عائد شخصي ممكن، ولازال هناك شعور فردي "أنا" بدلا من "نحن" يوجه سلوك الأفراد، كما أن درجة الاعتماد و التأثير بآراء القائد في هذه المرحلة تكون عالية.

7-2-2. بناء الجماعة : في هذا الطور يتكون لدى الأعضاء حاجة عاطفية توحى لكل فرد بضرورة الاندماج و نبذ الخلافات الداخلية كما تتسم هذه المرحلة بدرجة عالية من الاحترام و التلاحم بين أعضاء المجموعة لمواجهة التحديات الخارجية .

7-2-3 العمل الجماعي : في هذه المرحلة يصل الأعضاء إلى درجة عالية من الإدراك و الفهم و الاستيعاب لما هو سلبي أو إيجابي من سلوكيات أعضائها، و كيف يستطيع أن يعمل الجميع مع بعض لتحقيق الأهداف المرسومة، هنا يتأكد مبدأ العمل الجماعي و تزداد نسبة التفاعل بين أعضاء الجماعة، و يتم الاستفادة من الاختلاف في وجهات النظر إذ ما كانت ضمن الإطار العام للعمل .

7-2-4 مرحلة النضج الجماعي : بمعنى أن الجماعة تعرف على وجه التحديد مقومات قوتها و نجاحها و تعمل على المحافظة عليها، كما تحدد بوضوح أهدافها و سبل تحقيقها (عبد الله بن عبد الغني الطلجم، 2003، ص162) .

7-3 نموذج هارلي تريكر Harleigh treacker : يتضمن 4 مراحل تتمثل في

7-3-1 مرحلة ما قبل الجماعة.

7-3-2 مرحلة الانتقال.

7-3-3 مرحلة النضج.

7-3-4 مرحلة ما بعد النضج.

7-4. نموذج مارجریت هارتيفورد M.Hartiford : يتضمن خمسة مراحل و هي :

7-4-1 مرحلة ما قبل الجماعة.

7-4-2 مرحلة تكوين الجماعة.

7-4-3 مرحلة مزج التكامل واللاتكامل و الصراع و إعادة التكامل و إعادة التنظيم.

7-4-4 مرحلة أداء الجماعة لوظائفها و استمرار بقائها.

7-4-5 مرحلة إنهاء الجماعة (سلمى محمود جمعة، 1999، ص ص71، 75) .

8- مبادئ نمو الجماعة:

يُميز و يوضح نمو الجماعة عدة مبادئ منها:

- 1) الأنماط المتكررة التي تستمر و تنتشر في حياة الجماعة، و هذه الأنماط يمكن تحديدها كالاكتشاف و الاحتواء و الصراع و التماسك و العمل.
- 2) الدائرة كتكرار تحديد العملية توضح أشكال أنماط التفاعل مثل مشاعر الأمن التي تظهر في الجماعة و توضح أنماط السلوك في الجماعة.
- 3) انتشار الأنماط و الأحداث في الجماعة حيث تظهر في مرحلة بداية و وسط و نهاية حياة الجماعة، كمرحلة الاستطلاع و الاحتواء و التي تظهر في مرحلة ما قبل الجماعة و تشمل قرارات الأعضاء فيما يتعلق برغبتهم في الارتباط و الاستمرار فيها.
- 4) الصراع و التماسك و ما يشمله العمل و العمليات التي تصور مرحلة الوسط، ففي قرار التغيير يحاول الأعضاء الدفاع عنه و تتقبله بالتالي تصبح الجماعة مسؤولة عن صنع القرار و الاستفادة من المصادر الضرورية و تبادل الأنشطة و ظهور المهارات و الآراء .
- 5) عمليات العمل تقدم نسق المساعدة المتبادلة، حيث من خلالها يمكن اختراق المشكلة بالاستمرار في دائرة الأنماط الممكن الوصول إليها، و يتم قبول المعايير المتبادلة من خلال الأنماط الجماعية عن طريق عمليات الصراع و تبادل المسؤولية على المستوى الشخصي أو الجماعي التي تقدم مستوى العمل (السيد عبد الحميد عطية، 2004، ص ص 253، 254) .

9- نظريات الجماعة :

تعدد النظريات التي فسرت و درست الجماعة منها:

9-1. نظرية المجال فيلد Field.T :

تعتبر أن السلوك يكون نتيجة مجال من القوى ذات التأثير المتبادل، و يعتبر كيرت ليفين على رأس هذه النظرية حيث حلل كلا من الفرد و سلوك الجماعة كأجزاء من نسق الأحداث المترابطة، و يذهب ليفين إلى أن خصائص أي حدث سلوكي تكون محددة بعلاقتها بالأحداث الأخرى في نفس النسق، و تقدم هذه النظرية أساسا متينا لوصف سلوك الجماعة (محمود السيد أبو النيل، 2009، ص463)

9-2. نظرية القرب :

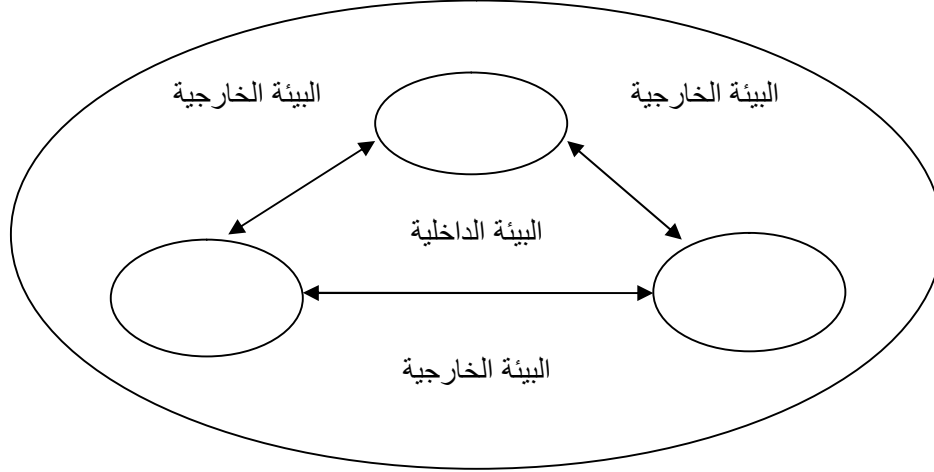
تؤكد هذه النظرية بأن شعور الانتماء أو الرغبة في الانضمام للجماعة يتأثر عادة بالواقع المادي للقرب أو الجوار، حيث تتكون الجماعة غالبا من الأفراد الذين يعملون في منطقة جغرافية متقاربة أو يعملون على ماكنة إنتاجية واحدة أو في مكتب خدمي متقارب و هكذا، و قد أكدت الدلائل و المؤشرات العملية و الإحصائية على أن التقارب المادي في العمل يعد ذو أثر فاعل في تكوين الجماعات على عكس التباعد المادي في العمل و الذي لا يشجع أو يقود إلى خلق أو تكوين مثل هذه الجماعات :

9-3. نظرية هومانس جورج George Homans لتكوين الجماعة :

تقوم هذه النظرية على ثلاث عناصر أساسية هي :

- 1) الأنشطة activité : و تمثل المهمات أو التصرفات و أفعال الأفراد داخل الجماعة
 - 2) التفاعل interactions : و يمثل أنماط الاحتكاك بين الأشخاص المختلفين عن طريق الاتصال فيما بينهم لإنجاز المهام داخل الجماعة .
 - 3) المشاعر sentiments : و تمثل الأحاسيس التي يشعر بها الأفراد و تتولد لديهم أثناء الاتصالات، و بها يدركون العالم المحيط بهم، و للمشاعر عناصر و مظاهر مختلفة كالعطف و الاحترام و المحبة و التفاخر و التودد و عكس ذلك العدا، الازدراء، الخرق، الكراهية ...
- و تتفاعل هذه العناصر الثلاثة (الأنشطة، التفاعل، المشاعر) مع بعضها البعض بطريقة مباشرة، مما ينجم عنها خلق و تكوين حالات من الانسجام و التوافق بين الأفراد و تدعيم جوانب التعاون بينهم، كما أنها تؤدي إلى تقليص التوتر و التفكك و توفير حالات التماسك و الانسجام بين الأفراد داخل الجماعة .
- (خضير كاظم حمود، 2009، ص97)

و يعد " هومانس" أن صور هذا التفاعل بين الأفراد داخل المجموعة الصغيرة بمثابة نظام متكامل من العلاقات، و يتأثر بمجمل المتغيرات البيئية و الخارجية، حيث يرى أن الجماعة بمثابة النظام الداخلي، في حين أن البيئة بمثابة النظام الخارجي الذي تعمل فيه المجموعة، و من كلا النظامين علاقات من التفاعل تقوم على أساس الفعل ورد الفعل المتبادل بينهما، و يمثل الشكل التالي طبيعة هذه العلاقة .



الشكل رقم (02) يمثل تكوين الجماعة وفق نظرية جورج هومانس

المصدر : (خضير كاظم حمود، 2002، ص97)

9-4 نظرية التوازن:

ترتبط هذه النظرية باسم نيوكومب "New comb" و تنص على انجذاب الأفراد لبعضهم البعض، تستند إلى اتجاهاتهم المشتركة تجاه أهداف أو أشياء معينة، و بمجرد تكوين تلك العلاقة بين الأفراد، فإنها تجاهد في سبيل الوصول إلى توازن بين الانجذاب و الاتجاهات المشتركة، و إن لم يوجد ذلك التوازن فستبدأ المحاولات لتحقيقه، و إذ فشلت تلك المحاولات فإن العلاقة عادة ما يكون مصيرها إلى الزوال . و مما لا شك فيه أن لكل من عاملي القرب و التفاعل دورا هاما في هذه النظرية.

9-5 نظرية التبادل:

تقوم هذه النظرية على فكرة المقارنة بين عائد التفاعل و تكلفته، و لا بد من أن يزيد العائد عن التكلفة حتى يمكن من ظهور الانجذاب أو الانتماء، حيث يشجع العائد من التفاعل حاجات معينة، في حيث يترتب عن التكلفة التوتر أو الإحباط أو الإجهاد أو الحرج، و تلعب عناصر القرب و التفاعل و الاتجاهات المشتركة أدورا تختلف في أهميتها النسبية في هذه النظرية (محمد صالح الحناوي و آخر، 1998، ص275) .

و قد وضع قواعد هذه النظرية " تيبوت " و " كيللي " " thibut " & " kelly " حيث تهدف إلى توضيح العلاقة بين الأشخاص و الجماعة، و تفترض أن وجود الجماعة و استمرارها يرتبط بقدرتها على إرضاء الأعضاء، و ربطت العضوية بقيمة المكافأة التي يحصل عليها الفرد من الانتماء للجماعة مقابل التكلفة لهذه العضوية، و تتأثر التكلفة و المكافأة بمجموعة من العوامل الداخلية المرتبطة ببناء و تركيب الجماعة و مجموعة من العوامل الخارجية المرتبطة بعلاقات الأعضاء مع المجتمع الخارجي (عدنان يوسف العتوم، 2008، ص62) .

10- العوامل المؤثرة على سلوك الجماعة :

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في سلوك أعضاء الجماعة منها المتعلقة بالفرد أو الجماعة و منها المتعلقة بالمنظمة و أخرى بالبيئة الخارجية :

- 1) السياسات و الأنظمة و القوانين التي تضعها المنظمة فيما يتعلق بالعمل تلزم الجماعات بالعمل بموجبها.
- 2) فلسفة الإدارة التي تنتهجها فيما يتعلق بالجماعات و كيفية التعامل معها .
- 3) البيئة الداخلية للتنظيم: التقنية المتاحة، و تصميم العمل، و ظروف العمل المادية.
- 4) البيئة الخارجية: كل عضو من أعضاء الجماعة يعتبر امتدادا لبيئة خارجية داخل التنظيم، و تتأثر تصرفاته بما تميله عليه (المبادئ، العرف، التقاليد، المعتقدات الدينية، الوضع الاقتصادي السائد..).
- 5) سلوك الجماعة محكوم بالمستوى الاجتماعي، الثقافي و التعليمي لأفرادها .
- 6) النمط القيادي المتبع : القيادة الديكتاتورية المتسلطة غالبا ترفض وجود تكتلات و تجمعات الأفراد، مما يضيف على الجماعات طابع السرية .
- 7) إدخال أي تغيير من جانب المنظمة، تقنية جديدة ، أسلوب إشرافي أكثر فعالية، تحسين ظروف العمل، قد يؤدي إلى اختلال في البناء الاجتماعي للجماعات الغير رسمية، مما يحدث نوعا من التحول أو التحدث في سلوك أعضائها. (عبد الله عبد الغني الطلجم، طلق بن عوض الله السواط، 2003، ص164:165) .

11- جماعة العمل و خصائصها :

على ضوء دوافع و حاجات و قدرات و خبرات و مؤهلات الأفراد يلتحق الأفراد بالعمل في منظمات الأعمال و بالتحاقهم يؤخذون أماكنهم في الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو المنشأة، و تنشأ بين الأفراد علاقات و تتم بينهم اتصالات يحتمها العمل و تستمر و تقوى بمرور الأيام و تتكون روابط و علاقات اجتماعية و لما كان فرد العامل يقضي فترة زمنية كبيرة في العمل وسط علاقات و اتصالات و تفاعلات مع غيره من العاملين في إطار الأداء التنظيمي و سلوكيات العمل، فمن المؤكد أن سلوك الأفراد يؤثر و يتأثر بسلوك الجماعات .

و يعرف كل من " أرنولد" و " فلدمان" 1986 " Arnold and Feldman " جماعة العمل على أنها مجموعة تتكون من فردين أو أكثر يتفاعلون مع بعضهم بعض و يفتسمون اهتمامات مشتركة، و يجتمعون بإنجاز بعض النشاطات الوظيفية (كريم ناصر علي و آخر، 2009، ص100) .

و تتسم جماعة العمل بعدة خصائص يمكن استخلاصها في:

1) أن العلاقات التي تنشأ بين أفراد جماعات العمل تأخذ صفة الدوام و الاستمرارية و الانتظام و القابلية للزيادة و التطور .

2) أن للجماعة أهداف تسعى إلى تحقيقها منها أهداف خاصة بمستويات أداء العمل في المنظمة و أهداف خاصة بإشباع رغبات الأفراد.

3) أن لكل فرد في جماعة العمل دورا يلعبه بصفته الوظيفية، و هذه الأدوار عادة تتوقف على عدد من العوامل كالسن و الخبرة و المؤهل و الاستعداد و القدرات و بناء الشخصية.

4) باعتبار جماعة العمل ما هي إلا جماعة مصغرة من المجتمع الكبير، فقد تسود بينهم نفس المشاعر و الأحاسيس، من سرور، و حزن و حب و كره.

و تمتاز جماعات العمل بعدة مزايا منها :

5) أن جماعات العمل المنسجمة و المتفقة في الميول و القيم و الاتجاهات و العادات تتعاون عادة مع بعضها البعض فيزيد احتمال، جيدة الأداء و زيادة الإنتاجية كما و كيفا.

6) الجماعة المنسجمة و المتعاونة تساعد قائدها في الوصول إلى تحقيق النتائج بأقل التكاليف و أقصر الطرق.

7) الجماعة المنسجمة تعمل على إذكاء روح المنافسة الشريفة بين أعضائها فيحاول المجدون إثبات ذواتهم و يكونون قدوة لغيرهم . (فاروق عبده فليه، 2005، ص 99) .

الجماعة المنسجمة و المتعاونة تساعد على تنفيذ التغيير و التطور بنجاح .
جماعات العمل المنسجمة و المتعاونة تشبع دائما الحاجات الاجتماعية و النفسية لأفرادها بحاجات
إثبات الذات و التقدير و الصداقة و الاشتراك في مختلف الأنشطة الاجتماعية (فاروق عبده فليه،
2005، ص 100) .

12- تماسك الجماعة:

تعدد معاني تماسك الجماعة، حيث يتضمن شعور الأفراد بانتماءهم و ولائهم لها و تستلهم عضويتها
و معاييرها، لتحقيق هدف مشترك و استعدادهم لتحمل مسؤولية عمل الجماعة و الدفاع عنها، و يتضمن
تماسك الجماعة التقارب الشديد بين مكونات الجماعة و الروح المعنوية و الإتحاد و القوة و الإنتاج و
العمل الجماعي بروح الفريق الواحد، و الاندماج في العمل و التكامل و جاذبية الجماعة فيعرف التماسك
على أنه محصلة القوى الناتجة و التي تجذب الأفراد نحو الجماعة (نبيل عبد الهادي، 2013، ص38) .

و قد اهتم علماء السلوك و الاجتماع منذ القدم بتحديد مفهوم دقيق لتماسك الجماعة إلا أنه واجهتهم
صعوبة واضحة بسبب الاختلاف في وجهات نظرهم من جهة، لتعدد العوامل التي من الممكن أن تؤثر
على تماسك الجماعة، و تفسر الأسباب التي تقف وراء هذه الظاهرة من جهة أخرى .

إذ تم تعريف تماسك الجماعة" بأنه مجموعة من المبادئ التي تعمل على استقطاب فئة من الأفراد
للعمل معا داخل جماعة واحدة، و تؤثر على درجة تمسكهم بهذه الجماعة من الناحية الاجتماعية، و تؤثر
بدرجة كبيرة على اندفاعهم للعمل لإنجاز عدد من المهام الموكلة إليهم". (حسين وليد حسين و آخر، 2017،
ص1482)

و يعرفه **حنفي محمود سليمان** " بأنه درجة انجذاب الأفراد إلى جماعة و رغبتهم في الاحتفاظ
بعضويتهم فيها، فكلما زادت درجة الانجذاب زادت درجة تماسك الجماعة و العكس صحيح".

و يعرفه **فيستنجر و آخريين Fiestenger et al 1950** "على انه ميدان لقوى مستمدة من جاذبية
الجماعة و أعضائها و من الدرجة التي تشبع فيها حاجات و أهداف الفرد، و الحصيلة المكافئة لقوى
الجاذبية هي التي تنتج التماسك المسؤول عن استمرارية عضوية الجماعة و التمسك بها"(فجر جودة
النعمي،2016،ص202)

13- العوامل المؤثرة على تماسك الجماعة :

يتأثر تماسك الجماعة بعدة عوامل، داخلية نفسية و اجتماعية، تتبع من الجماعات نفسها و خارجية يساهم فيها البناء الرسمي للمؤسسة و الإشراف و الإدارة و المجتمع المحلي بصورة عامة، و نجد أن هناك عدة عوامل إذا وجدت ازداد التماسك بين أعضاء الجماعة و افتقرت إليها الجماعة تفككت منها :

ل) المكانة: حيث أنه كلما زادت مكانة الفرد داخل الجماعة كلما زادت القوى التي تدفعه إلى الانضمام إلى الجماعة.

ل) العلاقات التعاونية: مهمة في بقاء الجماعة، فيشارك أفرادها في تحديد الأهداف و إقامة المعايير التي يلتزمون بها يتحقق الفهم المشترك بينهم و بالتالي بقاء الجماعة.

ل) الأحداث الاجتماعية : إذ اشتد الضغط على الجماعة من الخارج ازداد تماسكها، و إذا مرت بأحداث قوية تدعمت الروابط بين الأعضاء و قوي التماسك .

ل) إن نجاح الجماعة في تحقيق أهدافها يعمل على زيادة التماسك بين الأعضاء، و كلما زادت حرية الاتصال بالآخرين كلما زاد الرضا و قويت درجة انجذاب العضوية للجماعة.

ل) الإدارة و الإشراف : إن الإشراف الجيد يدعم العلاقات الاجتماعية بين جماعات العمل و يجعل أعضائها أكثر ولاء و انسجاما مع الإدارة، فبالتالي درجة التماسك تتوقف على معاملة الإدارة و المشرفين للجماعات، و أحيانا نجد أن ضغط الإدارة على الجماعات يؤدي إلى زيادة تماسك و ارتباط الجماعة لمواجهة الإدارة .

ل) قدرة الجماعة على إرضاء حاجات أعضائها كالحاجة إلى الأمن و التقدير و احترام.

ل) ازدياد التفاعل بين أفراد الجماعة: فجاذبية الجماعة تزداد بالنسبة للأعضاء الذين يشعرون بأنهم موضع اهتمام، تقدير و تقبل من الجماعة. الذات. (حسان الجيلاني، 2008، ص ص135،137)

ل) وجود تهديد خارجي و خاصة في حالة إدراك الفرد لقدرة الجماعة على توفير الأمن .

ل) حجم الجماعة: يقل التماسك كلما ازداد العدد بسبب قلة التفاعل و الاعتماد على الغير في إيجاد حلول أو مواجهة موقف يتطلب نوع من الجهد التعاوني. (علي عسكر، 2005، ص137) .

ل) و هناك عوامل أخرى تجعل من بعض الجماعات أكثر تماسكا عن غيرها كالمنافسة الشريفة بين الجماعات و صعوبة الدخول و الانضمام إلى الجماعة نتيجة معايير القبول الصعبة التحقق. (راوية

حسن، 2000، ص167)

14- عوامل إضعاف تماسك الجماعة :

- ج) الاختلاف حول الأهداف : مثلما يؤدي الاتفاق حول هدف و مسار المجموعة إلى تلاحم الجماعات يؤدي الاختلاف إلى الصراع و العراك و يضعف درجة تماسك الجماعة .
- ج) كبر حجم الجماعة : كلما زاد حجم الجماعة قلت درجة تفاعل الأعضاء و بذلك يقلل من درجة تماسكها، و قد أوضحت الدراسات في هذا المجال أن حجم الجماعة الذي يتراوح بين أربعة إلى ستة أشخاص يتيح فرصة أكبر للتفاعل .
- ج) التجارب الغير سارة في الجماعة : عندما ينعدم التقارب بين أعضاء الجماعة أو يسود القهر في محيطها، يصبح الاتصال و التفاعل بين الأفراد تجربة مؤلمة و مريرة مما يؤدي إلى فك روابط الجماعة .
- ج) التنافس داخل الجماعة : مع أن التنافس بين الجماعات يؤدي إلى التقارب بينهما، لكن بسبب التنافس داخل الجماعة الواحدة يتولد الصراع و التنافر بالتالي ظهور عوامل الانتشاق، و ينبغي على المديرين تجنب بعض الممارسات التي تؤدي إلى وجود تنافس غير بناء بين أفراد الجماعة بالتالي خلق صراع بينهم مثل محاباة بعض الأعضاء .
- ج) السيطرة : حينما يسيطر واحد أو أكثر على الجماعة أو يتجمعون نحو عدم التفاعل مع الآخرين لما لهم من سمات شخصية معينة فلا يظهر أي تماسك الجماعة، مما يؤدي إلى تكوين خلل عن الجماعة (مجيدر بلال، 2015، ص ص34،35) .

15- فوائد و سلبيات تماسك الجماعة:

1-15 فوائد تماسك الجماعة :

هناك العديد من الفوائد التي يمكن تحقيقها في حالة تمتع الجماعة داخل المنظمة بدرجة عالية من التماسك، إذ يؤثر تماسك الجماعة على طريقة تفكيرها بصفتها منظومة متكاملة تستلم المدخلات و تنفذ عمليات المعالجة و تقدم المخرجات، و بالتالي رفع مستوى الكفاءة و الفاعلية للجماعة و الذي بدوره سوف ينعكس على أداء المنظمة ككل، و قد حددت مجموعة من الفوائد الممكن تحقيقها من خلال تماسك الجماعة أبرزها :

- ج) تعزيز حالة التعاون بين أفراد المجموعة و ذلك بنشر روح التآلف و المساعدة بينهم.
- ج) مساعدة الأفراد على تحقيق الذات و احترامها و بالتالي إشباع العديد من حاجاتهم النفسية .
- ج) تعزيز المقدرات الخاصة بحل المشكلات لدى أفراد الجماعة .
- ج) تعزيز حالة التنافس الإيجابية بين أفراد الجماعة . (حسين وليد حسين و آخر، 2017، ص1483) .
- ج) الحصول على عوائد قيمة لا يمكن الحصول عليها منفردا.
- ج) زيادة استقرار المنظمة عن طريق تقبل القيم و المعتقدات المشتركة للعاملين
- ج) تسهيل عملية تغيير سياسات و إجراءات المنظمة. (بلال مجيدر، 2015، ص35) .

15-2 سلبيات تماسك الجماعة :

إلى جانب الفوائد التي يقدمها تماسك الجماعة لأفرادها و المنظمة ككل هناك مجموعة من السلبيات التي تنتج عن تماسك الجماعة أو شدة تماسكها، و التي يمكن تحديدها كالاتي:

- ج) التفكير الجماعي يغذي مبدأ استحالة حدوث أخطاء في القرارات و البدائل
- ج) التماسك الشديد قد يؤدي إلى الموافقة و عدم إبداء الرأي رغم عدم القناعة و بالتالي قتل روح الإبداع و الابتكار و الدخول في صراعات مع الجماعات الأخرى .
- ج) ممارسة الضغوط في حال المعارضة .
- ج) رفض أي انتقادات خارجية (عامر عوض، 2008، ص119) .

16- المشاكل و العراقيل التي تعيق الجماعة و تماسكها :

من الطبيعي أن تواجه الجماعة أثناء الحياة الجماعية بعض الصعوبات و المشكلات التي تعترضها و قد تستطيع الجماعة بجهودها التغلب عليها و التوافق معها، و قد تعجز أحيانا عن مواجهة تلك المواقف مما يتطلب جهود أخصائي الجماعة للمساعدة .

16-1 القيادة المتسلطة : إذ لم تتوفر للجماعة القيادة الصالحة فإن الجماعة قد تتعثر بعض الشيء يكون القائد يساعد الجماعة على تشخيص المشكلة و استعراض البدائل و تقديم الحلول، كما أن لتسلط القائد و اتخاذه قرارات منفردة بعيدا عن الجماعة قد يؤدي ذلك إلى فشل الجماعة .

16-2 شيوع المسؤولية : في بعض الأحيان تؤدي المشاركة إلى شيوع المسؤولية و إلى صعوبة تحديد من يستحق الثناء أو اللوم، فالقرار الذي يتخذ في إطار الجماعة كثيرا ما يحتوي درجة عالية من المجازفة و المخاطرة نتيجة شيوع المسؤولية .

16-3 عدم رغبة الأعضاء المشاركة في أنشطة الجماعة : فمن العوامل التي تضعف رغبة الأعضاء للمشاركة في نشاط جماعة وجود عناصر الكراهية و عدم إقناع الأعضاء بأهداف الجماعة و عدم استعدادهم لتحمل المسؤولية. (سلمى محمود جمعة، 1999، ص ص93،94) .

16-4 عدم وجود أعمال جماعية يشترك فيها الأعضاء : تساعد الأعمال الجماعية في الجماعة على إيجاد علاقات تؤدي إلى التعاون بين أعضائها و غياب هذه الأعمال يؤدي إلى وجود مشكلة صراع و نزاع فيها، فالعمل الجماعي يؤدي إلى تحقيق الأهداف بشكل جماعي و بالتالي الشعور بالسعادة المشتركة بين أعضائها .

16-5 عدم إشباع الحاجات الفردية و الجماعية : من العوامل المساعدة على استمرارية الجماعة و تماسكها هي أن تساعد أفرادها على إشباع حاجاتهم، فعدم إمكانياتها لإشباع حاجاتهم يؤدي إلى مشاكل و إمكانية تفككها .

16-6 عدم ملائمة التنظيم لأعمال الجماعة : تحتاج الجماعة إلى نوع من التنظيم لتقويم أعضائها من خلاله، إلا أن المغالاة في التنظيم أو غيابه يؤدي إلى وجود مشكلات في الجماعة (السيد عبد الحميد عطية، 2004، ص236) .

17- الأسباب المؤدية لحدوث المشكلات في الجماعة :

تظهر المشكلات في الجماعة نتيجة عوامل و أسباب مختلفة، بعضها يتعلق بالأعضاء و البعض الآخر بالجماعة ككل، و لمواجهة هذه المشكلات و العراقيل ينبغي التعرف على الأسباب و العوامل التي أدت إليها لمعالجتها .

17-1 أسباب فردية : كالأسباب التي ترجع إلى الفرد عضو الجماعة أو الفرد أخصائي الجماعة و الذي يقع عليه عبئ البحث و الدراسة المتعمقة من أجل التوصل إلى السبب الحقيقي لتلك المشكلة للتخطيط لحلها .

17-2 أسباب جماعية : كوجود جماعات فرعية داخل الجماعة تعمل على عرقلة جهود الجماعة و إعاقتها عن تحقيق أهدافها، كذلك الأسباب التي ترجع إلى الحماس الزائد للأعضاء مما يؤدي إلى تسرعهم في انجاز أعمالهم من أجل تحقيق أهدافهم مما يعيق ذلك.

و كذلك الأسباب التي ترجع إلى عدم وضوح أهداف الجماعة مما يؤدي إلى التخبط و العشوائية و الارتجال في تنفيذ الجماعة لأعمالها مما يؤدي إلى حدوث المشاكل .

17-3 أسباب تنظيمية : كالأسباب الناتجة عن تعقد تنظيم الجماعة و عدم مرونته مما يؤدي إلى بطئ اتخاذ القرارات و تعطيلها مما يؤثر سلبا على الجماعة. (نورهان منير حسن فهمي، 2000، ص167) .

خلاصة الفصل:

تتميز الجماعة بأنها كيان ديناميكي متفاعل يؤدي للتغيير في أي حالة تغير تطراً على أي جزء أو عضو من أعضائها، و تتجلى أهميتها في كونها تؤدي إلى إشباع حاجات أعضائها من شعور بالأمن و الاستقرار ، المودة ، إثبات الذات و تقديرها، تحقيق الأهداف... نتيجة التفاعل و التعاون فيما بينهم.

و نجد ظاهرة تماسك الجماعة من الظواهر الغير ثابتة و ذلك لتأثرها بعدة عوامل تؤدي مع الزمن إلى زيادة أو ضعف تماسكها و هذا الأخير يكون خاصة إذا ما صادفت تلك الجماعة تهديدات أو صراعات داخلية أو تغيرات اجتماعية داخلها .

1- عرض نتائج الإحصاء الوصفي الخاص بالنمط الأوتوقراطي:

جدول رقم (11) : يمثل محور النمط الأوتوقراطي:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند	رقم البند
1,17	3,51	يفرض	12
1,12	3,47	أن أنجز المهمات التي يكلفني بها فقط	02
1,03	3,44	يتخذ	04
1,16	3,39	عملية دوام	14
1,02	3,32	معايير الأداء حسب رغبته للتعرف إلى مستوى أداء	05
1,23	3,28	.	03
1,13	3,25	بحرفية التشريرات	06
1,23	3,12	في اتخاذ قراراته فلا يسمح بمناقشته	15
1,24	3,10	على أفكاره أثناء تطبيق القرارات	08
1,12	3,03	من شأن الاقتراحات التي يبيدها	11
1,35	2,84	بالعمل أكثر من اهتمامه	07
1,31	2,83	تعليمات تحرمني من التحدث مع زملائي أثناء العمل	01
1,26	2,79	لانجاز بعض أعماله الخاصة	09
1,38	2,62	بتنفيذ الخطط العملية دون الإسهام في وضعها	10
1,41	2,57	أن المناقشة مضيعة للوقت	13
1,21	3,10	الدرجة الكلية	

تم استخراج المتوسطات الحسابية مرتبة من الأكبر إلى الأصغر والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات محور النمط الأوتوقراطي و المبينة في الجدول رقم (11) الذي يشير إلى المتوسطات الحسابية التي تتراوح بين 2,57 - 3,51 كما أن قيم الانحرافات المعيارية تزيد عن 1,02 و تصل إلى 1,41 أي أن هناك تشتتاً أكبر في إجابات أفراد عينة الدراسة إذ أن معظم العبارات لها انحراف أكبر من واحد لكل فقرة من الفقرات الدالة على النمط الأوتوقراطي.

2- عرض نتائج الإحصاء الوصفي الخاص بالنمط الديمقراطي:

جدول رقم (12) : يمثل محور النمط الديمقراطي :

رقم البند	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
26	يتابع المسؤول صناعة القرارات بفعالية	3,71	1,23
18	يصغي المسؤول جيدا عندما يشرح له الأعوان درجة تقدمهم في انجاز	3,59	1,27
20	يهتم المسؤول باقتراحات الأعوان للعمل على تطبيقها	3,52	1,02
25	يوصي المسؤول بترقية الأعوان على أساس انجازهم المتميز	3,49	1,42
19	يقدر المسؤول عمل الأعوان الجيد حيث يستمع إلى رأيهم المتعلق بتقييمهم	3,42	1,17
23	ردود فعل المسؤول معروفة لدى الجميع	3,37	0,96
27	يوفق المسؤول بين متطلبات الوحدة و حاجات	3,34	1,09
24	يجدول المسؤول الأعمال الواجب انجازها للجميع بعد مناقشتها معهم	3,27	1,38
28	يشرح المسؤول الأعوان بصراحة سبب عدم موافقته على بعض اقتراحاتهم	3,26	1,00
17	يعطي المسؤول للأعوان فرصة التحدث عن أوضاعهم الاجتماعية و الشخصية	3,25	1,24
21	يخبرني المسؤول بالتغييرات المستحدثة قبل البدء بتطبيقها	3,23	1,24
29	يقيم المسؤول مقدرات الأعوان بموضوعية	3,21	1,07
16	يقيم المسؤول تعليمات علاقة اجتماعية مع الأعوان	3,07	1,24
22	يسعى المسؤول إلى نشر بيئة ديمقراطية في الوحدة	2,95	1,35
30	يسمح المسؤول للأعوان بأخذ دور قيادي	2,66	1,32
1,20	الدرجة الكلية	3,28	

تم استخراج المتوسطات الحسابية مرتبة من الأكبر إلى الأصغر والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات محور النمط الديمقراطي و المبينة في الجدول رقم (12) الذي يشير إلى المتوسطات الحسابية التي تتراوح بين 2,66 - 3,71 كما أن قيم الانحرافات المعيارية تزيد عن 0,9 و تصل إلى 1,42 أي أن هناك تشتتاً أكبر في إجابات أفراد عينة الدراسة إذ أن معظم العبارات لها انحراف أكبر من واحد لكل فقرة من الفقرات الدالة على النمط الديمقراطي.

3- عرض نتائج الإحصاء الوصفي الخاص بالنمط الفوضوي:

جدول رقم (13): المحور النمط الفوضوي:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البنود	رقم البند
1,13	3,28	عن تقديم وجهة نظره في الموضوعات المطروحة إلا عند	42
1,07	3,24	بالارتجال و العفوية	43
1,24	3,18	لتحقيق الأهداف دون توجيه من	39
1,17	3,17	المراجعين من جدول الزمني	36
1,26	3,11	التغيير لإرضاء الآخرين	31
1,11	2,80	حرية اتخاذ القرارات الإدارية للآخرين	32
1,19	2,80	يخصص المسؤول وقتا غير كاف لمناقشة أمور العمل	41
1,25	2,80	وقتا غير كافي لحل المشكلات	38
1,06	2,77	مشكلة في تنظيم الوقت في خطته اليومية	33
1,17	2,76	كثيرا لتلبية طلباته الخاصة	35
1,14	2,76	اجتماعات بشكل غير منتظم	37
1,33	2,72	تطوير مهنيا	40
1,05	2,67	المقصرين في أداء واجباتهم	44
1,05	2,62	أوامره عن طريق الآخرين	45
1,24	2,54	قراراته بناء على معلومات غير كافية	34
1,16	2,88	الدرجة الكلية	

تم استخراج المتوسطات الحسابية مرتبة من الأكبر إلى الأصغر والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات محور النمط الفوضوي و المبينة في الجدول رقم (13) الذي يشير إلى المتوسطات الحسابية التي تتراوح بين 2,54 - 3,28 كما أن قيم الانحرافات المعيارية تزيد عن 1,05 و تصل إلى 1,33 أي أن هناك تشتتا اكبر في إجابات أفراد عينة الدراسة إذ أن معظم العبارات لها انحراف اكبر من واحد لكل فقرة من الفقرات الدالة على النمط الفوضوي.

4- عرض نتائج الإحصاء الوصفي الخاص بتماسك جماعة العمل :

جدول رقم (14): يمثل تماسك جماعة العمل:

رقم البند	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أكون علاقات وثيقة مع أعضاء جماعة عملي	4.20	0.47
9	اشعر بان العمل الجماعي يتيح فرصة تلقي كل فرد من الجماعة المساعدة	4.19	0.87
17	أسعى إلى تغليب الأهداف الجماعية على الأهداف الشخصية	4.12	0.78
18	اعتبر هدف الجماعة هدفي الشخصي و تهديد يمسه هو تهديد لي شخصيا	4.11	0.84
4	اشعر بالثقة المتبادلة بين	4.07	0.87
10	التشجيع من طرف زملائي في العمل مما يساهم في زيادة	4.07	0.79
6		4.03	0.80
8	اشعر بان عملي جزء لا يتجزأ من عمل الجماعة	4.02	0.83
12	العمل الجماعي يمنح فرصة حل المشكلات	4.02	0.92
13	طريقة العمل الجماعي التي تعتمدها جماعة عملي يرفع من مستوى الرضا لدى جميع	4.00	0.96
26	اعتبر قيم الجماعة شيء مقدس لا يمكن المساس به	4.00	0.84
29	أي تهديد خطر يمس فرد من الجماعة بمثابة تهديد لي شخصيا	3.97	1.06
11	أميل	3.96	0.93
19	أهداف جماعتي أهم ما يميزها عن غيرها و هذا كثيرا ما ساهم في بقائها و استمرارها	3.95	0.90
3	مع زملائي في العمل مما يشعرنني بالراحة	3.93	0.79
21	أهم ما يربطنا ببعضنا البعض تشابه الأهداف	3.92	1.02
20	اشعر بالولاء الكبير لأهداف الجماعة من طرف الجميع مما جعلهم يولون أهمية قصوى لتحقيق أهدافها	3.83	0.82
25	في حالة اختلافي في بعض القيم و الاتجاهات مستعد لتعديلها و تكيفها بما يتوافق مع قيم الجماعة	3.80	1.09
23	مع الجميع في عملية صياغة و تحديد أهداف	3.77	1.01
5	صديق لكل زملائي في العمل، كأننا	3.77	1.02
22	السبب الأهم الذي دفعني أهدافي معهم	3.76	1.03

30	نواجه	كجماعة واحدة و ليس كأفراد متفرقين في حالات وجود	3,74	1,18
24	كل عضو في الجماعة يحمل نفس القيم مما زاد تماسكها		3,67	1,00
2	صداقات شخصية مع كل زملائي في العمل		3,56	1,23
16	الإدارة تجد صعوبة في التغلغل في وسط جماعتنا بسبب تماسكها الناتج أعضائها		3,34	1,12
15	هناك سهولة كبيرة في التحكم في الجماعة نظرا لقلّة عدد أفرادها		3,33	1,18
27	لم يسبق حدث اصطدام بين زملائي في العمل بسبب اختلاف في القيم		3,31	1,15
7	اشعر بالحرية في التعبير عن مشاعري و يصل الأمر حتى الشخصية عليهم		3,24	1,17
28	الشخص الذي يتمرد على قيم و اتجاهات الجماعة يتم عزله و فصله عنها		3,16	1,12
14	اشعر انه كلما كان عدد الجماعة صغيرا زادت قدرتنا في التصدي للمخاطر الخارجية التي تهدد الجماعة		3,07	1,20
	الدرجة الكلية		3,78	0,96

تم استخراج المتوسطات الحسابية مرتبة من الأكبر إلى الأصغر والانحرافات المعيارية لكل بند من بنود استبيان تماسك جماعة العمل و المبينة في الجدول رقم (14) الذي يشير إلى المتوسطات الحسابية التي تتراوح بين 3,07 - 4,20 كما نجد أن قيم الانحرافات المعيارية تزيد عن 0,47 و تصل إلى 1,23 أي أن هناك تشتتاً أكبر في إجابات أفراد عينة الدراسة إذ أن معظم البنود لها انحراف أكبر من واحد لكل بند من البنود.

5- عرض تحليل و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

الجدول رقم (15): يمثل الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها توجد علاقة بين النمط الأوتوقراطي و تماسك جماعة العمل:

العلاقة بين	مستوى الدلالة (a)	قيمة الارتباط سييرمان	معامل قيمة الإحصائية (p)	الدلالة	الحكم
النمط الأوتوقراطي و تماسك جماعة العمل	0,05	0,189	0,061	غير دالة	

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط سييرمان هي 0,189 غير دالة لان قيمة الدلالة الإحصائية (p) هي $0,061 \leq$ مستوى الدلالة $a = 0,05$ و بالتالي الفرضية لم تتحقق أي تقبل الفرضية الصفرية التالية : لا توجد علاقة بين النمط الأوتوقراطي و تماسك جماعة العمل لدى أعوان الحماية المدنية بتيزي وزو .

6- عرض تحليل و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

الجدول رقم (16) :يمثل الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها توجد علاقة بين النمط الديمقراطي و تماسك جماعة العمل:

العلاقة بين	مستوى الدلالة (a)	قيمة الارتباط سييرمان	معامل قيمة الإحصائية (p)	الدلالة	الحكم
النمط الديمقراطي	0,05	0,186	0,065	غير دال	

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط سييرمان هي 0,186 غير دالة لان قيمة الدلالة الإحصائية (p) هي $0,065 \leq$ مستوى الدلالة $a = 0,05$ و بالتالي الفرضية لم تتحقق أي تقبل الفرضية الصفرية التالية :لا توجد علاقة بين النمط الديمقراطي و تماسك جماعة العمل لدى أعوان الحماية المدنية بتيزي وزو .

7- عرض تحليل و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

الجدول رقم (17): يمثل الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها توجد علاقة بين النمط الفوضوي و تماسك جماعة العمل:

العلاقة بين	مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط سبيرمان	قيمة الإحصائية (p)	الحكم
	(a)			
	0,05	0,051	0,615	غير دالة

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان هي 0,051 غير دالة لان قيمة الدلالة الإحصائية (p) هي 0,615 \leq مستوى الدلالة a =0,05 و بالتالي الفرضية لم تتحقق أي تقبل الفرضية الصفرية التالية: لا توجد علاقة بين النمط الفوضوي و تماسك جماعة العمل لدى أعوان الحماية المدنية بتيزي وزو

8- عرض تحليل و تفسير نتائج الفرضية العامة:

الجدول رقم (18): يمثل الفرضية العامة توجد علاقة بين الأنماط القيادية و تماسك جماعة العمل:

بين	مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط سبيرمان	قيمة الإحصائية (p)	
	(a)			
القيادية و	0,05	0,052	0,608	غير دالة

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان هي 0,052 غير دالة لان قيمة الدلالة الإحصائية (p) هي 0,608 \leq مستوى الدلالة a=0,05 و بالتالي الفرضية لم تتحقق أي تقبل الفرضية الصفرية التالية: لا توجد علاقة بين الأنماط القيادية و تماسك جماعة العمل لدى أعوان الحماية المدنية بتيزي وزو.

9- مناقشة و تفسير نتائج الدراسة :

- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى :

من خلال النتائج التي توصلنا إليها من خلال الجدول رقم (15) تبين انه لا توجد علاقة ارتباطيه بين النمط الأوتوقراطي و تماسك جماعة العمل لدى أعوان الحماية المدنية ،حيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان براون 0,189 ما يبين أن النمط الأوتوقراطي ليس له علاقة بتماسك جماعة العمل لدى الأعوان .

ويمكن تفسير عدم تحقق الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها النمط الأوتوقراطي و علاقته بتماسك جماعة العمل لكون المسؤول لا يتعامل بشكل تسلطي مع الأعوان كما انه لا يتعامل معهم بانحياز أو تشدد و إنما يتعامل معهم بموضوعية بالتالي نجد غياب هذا النمط الأوتوقراطي، مما لا يؤثر على تماسكهم كأعضاء في الجماعة .

- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية :

من خلال النتائج التي توصلنا إليها من خلال الجدول رقم (16) تبين انه لا توجد علاقة ارتباطيه بين النمط الديمقراطي و تماسك جماعة العمل لدى أعوان الحماية المدنية ،حيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان براون 0,186 ما يبين أن النمط الديمقراطي ليس له علاقة بتماسك جماعة العمل لدى الأعوان .

بالتالي عدم تحقق الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها النمط الديمقراطي و علاقته بتماسك جماعة العمل فمن خلال دراستنا الاستطلاعية وجدنا أن النمط الديمقراطي هو السائد لدى الحماية المدنية إلى جانب طغيان الطابع الاجتماعي الإنساني على علاقات العمل في الوحدة ، و لاحظنا طريقة التعامل الجيدة بين المسؤول و الأعوان و توافر مناخ عمل قائم على الاحترام و التعاون و المشاركة .
إلا أن هذا النمط ليس له علاقة بتماسك جماعة الأعوان .

- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة :

من خلال النتائج التي توصلنا إليها من خلال الجدول رقم (17) تبين انه لا توجد علاقة ارتباطيه بين النمط الفوضوي و تماسك جماعة العمل لدى أعوان الحماية المدنية ،حيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان براون 0,051 ما يبين أن النمط الفوضوي ليس له علاقة ارتباطيه بتماسك جماعة العمل لدى الأعوان .
بالتالي عدم تحقق الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها النمط الفوضوي و علاقته بتماسك جماعة العمل .
فمن خلال دراستنا الاستطلاعية لاحظنا غياب النمط الفوضوي و هذا راجع لكون نظام سلك الحماية المدنية نظام شبه عسكري لا يمكن الخروج عنه ،حيث وجدنا أن المسؤول ملتزم و ملزم بإتباع القوانين و المراسيم التي تسيير هذا القطاع .

فرغم الجو الاجتماعي و العلاقات الإنسانية السائدة بينه و بين الأعوان ،و حتى تساهله و تغاضيه عن بعض الهفوات أحيانا إلا أن ذلك لا يعني وجود الحرية المطلقة و عدم الانضباط باعتبار أن ذلك سيؤدي حتما إلى اختلال في النظام . بالتالي النمط الفوضوي ليس له علاقة بتماسك جماعة الأعوان .

- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة:

يمكن تفسير نتائج فرضيتنا العامة التي مفادها انه لا توجد علاقة بين الأنماط القيادية و تماسك جماعة العمل لدى أعوان الحماية المدنية لأسباب عدة ، فعدم وجود علاقة بين أنماط القيادة المختلفة المتمثلة في النمط القيادي الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي والنمط الفوضوي و تماسك جماعة الأعوان يمكن تفسيره لكون طبيعة عمل الأعوان تتطلب جوا يسوده التعاون،التفاهم، الاحترام ، التآخي و الترابط .
فقد لاحظنا وجود توافق و انسجام بين جماعة الأعوان مما جعلهم جماعة متماسكة تتفاعل فيما بينها و تساند بعضها البعض كأسرة واحدة لتحقيق الأهداف التي غالبا ما تكون مشتركة.
بالتالي نجد الأنماط القيادية المتبعة لا علاقة لها بتماسك جماعة الأعوان و لا تؤثر فيها.

استنتاج عام:

من خلال إجراءنا لهذا البحث المعنون بـ "الأنماط القيادية و علاقتها بتماسك جماعة العمل لدى أعوان الحماية المدنية"، حاولنا أن نصل إلى نتائج موضوعية يمكن الوثوق فيها و ذلك من خلال استغلالنا لجل المعطيات المتوفرة لدينا بإجراء بحثنا النظري حول متغيرات البحث، إضافة إلى دراستنا الاستطلاعية لميدان الدراسة، و لقد كانت توقعات الباحث تتمثل في وجود علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية و تماسك جماعة الأعوان، وعلى هذا الأساس قمنا بتوزيع مقياس مكون من ثلاثة محاور لوصف الأنماط القيادية الثلاث للتعرف على واقع الأنماط القيادية المتبعة إضافة إلى استبيان تماسك الجماعة التعرف على مدى تماسك جماعة الأعوان، قصد جمع المعلومات المطلوبة للبحث اعتماداً على المنهج الوصفي، و قمنا بجمع البيانات من العينة المكونة من 99 عون في وحدة القطاع للحماية المدنية بولاية تيزي وزو، ثم عرضناها على شكل جداول و علقنا عليها إحصائياً، و كانت النتيجة عدم وجود علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية و بتماسك جماعة العمل و بالتفصيل عدم وجود علاقة ارتباطية بين النمط الاوتوقراطي و تماسك جماعة الأعوان، و عدم وجود علاقة ارتباطية بين النمط الديمقراطي و تماسك جماعة الأعوان، و عدم وجود علاقة ارتباطية بين النمط الفوضوي و تماسك جماعة الأعوان، و هذا يدل على عدم تحقق جميع الفرضيات الجزئية بالتالي قبول الفرضيات الصفرية. ما يمكننا من القول بان الفرضية العامة للبحث لم تتحقق، و في الأخير فان هذا البحث ما هو إلا محاولة علمية جادة، قد لا تخلوا من الخطأ التجريبي.

اقتراحات:

- يجب تنمية المورد البشري و الاهتمام به اهتماما خاصا باعتباره أهم أصل من أصول المؤسسة و ذلك عن طريق نظام الحوافز الإيجابية و المشاركة في اتخاذ القرارات ووجود علاقات إنسانية بين القائد و مرؤوسيه.
- يتوجب الاعتماد على الأسلوب الديمقراطي في القيادة بالاعتماد على المشاركة و المناقشة و التشاور و التخلي عن الأنظمة البيروقراطية التي تسيير وفق نمط الأمر و السلطة الوظيفية.
- أن تعمل الحماية المدنية على جذب المزيد من الكوادر البشرية المؤهلة لضمان قوتها العاملة، ووضع خطط تدريبية للأعوان لمواكبة التطورات الحديثة التي تشهدها الإدارة.
- ترسيخ ثقافة الحوار بين القادة و جماعات العمل و تفعيل ذلك لتفادي التعارض، من خلال خلق قنوات اتصال فعالة تشجعا للعلاقات الاجتماعية بين الرؤساء و الأعوان للسماع لمشاكلهم داخل جماعتهم، و إشراكهم في القرارات التي تخص الجماعة و الأعمال المسندة إليها.
- منح ثقة اكبر للأعوان و محاولة إعطائهم صلاحيات أكثر لخلق جو أكثر راحة.
- تعزيز أسلوب القيادة مع الجماعة من خلال دورات للقادة، ليكون السائد لدى الرؤساء في تعاملهم مع الأعوان، و أسلوب القيادة فوق الجماعة ليكون أسلوبا ثانويا يعتمد على الموقف الإداري، فالمشاركة و التعاون مع المرؤوسين له دور كبير في تحقيق الأهداف و في رفع الروح المعنوية و في تحقيق الرضا و الدافعية للعمل.
- الاعتماد على التنظيم الغير الرسمي و الاستفادة من مزاياه و التعاون معه لتحقيق أهداف وحدة الحماية المدنية.

تمهيد:

يعتبر الجانب التطبيقي من أهم مراحل البحث حيث يفضلته يتم الفهم الكامل للجانب النظري باعتباره تكملة له، ويختص الفصل الرابع بإجراءات الدراسة و نتائجها، حيث يتم عرض منهج الدراسة المتبع في جزئه الأول، ثم الدراسة الاستطلاعية ووصف ميدان الدراسة، العينة و مناقشة الملامح الوصفية لها و إعطاء تفاصيل عن الأدوات التي سيتم استخدامها في عملية جمع البيانات والتي تمت من خلال مقياسين، إضافة إلى وصف دقيق لكيفية التحقق من الخصائص السيكمترية (الصدق و الثبات) لأدوات جمع البيانات من حيث وصف الأداة و ذكر أبعادها ثم الإشارة إلى الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة، تمهيدا للجزء الثاني المتعلق بتحليل و مناقشة النتائج في ظل الخلفية النظرية للدراسة و التعليق على نتيجة اختبار كل فرضية من الفرضيات المطروحة.

1- منهج الدراسة:

إن المنهج عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة و الهادفة للكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة، لذلك الباحث ليس حرا في اختياره للمنهج إنما طبيعة المشكلة المراد بحثها وطبيعة العلاقة بين متغيراتها والأهداف التي يضعها الباحث من أجل تحقيقها، هي التي تفرض عليه الأخذ بمنهج دون غيره.

و لكون دراستنا تهدف إلى التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين متغيري دراستنا و هما الأنماط القيادية و تماسك جماعة العمل ، اعتمدنا على المنهج الوصفي لكونه المنهج الملائم لدراستنا. فالمنهج الوصفي يعرف على انه " أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية و دقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترات زمنية معلومة ، و ذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة". (رجاء وحيد دويدري، 2000، ص183) فالمنهج الوصفي يستخدم في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها، أشكالها و علاقاتها، و العوامل المؤثرة في ذلك، فهو يهتم بدراسة حاضر الظواهر و الأحداث ويشمل في كثير من الأحيان على عمليات التنبؤ بمستقبل الظواهر و الأحداث التي يدرسها. (ربحي مصطفى عليان، 2001، ص47).

2- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية الخطوة الهامة و الضرورية التي تساعد الباحث في التعرف على ميدان دراسته و في تحديد الأدوات المناسبة و في الوصول إلى أفراد العينة المراد دراستها قصد التعرف عليهم لكسب ثقتهم مما يساعده في الوصول إلى نتائج موضوعية ذات مصداقية. و لإجراء الدراسة الاستطلاعية قمنا بزيارة إلى ميدان الدراسة المتمثل في وحدة القطاع للحماية المدنية "افروجن طاهر" بتييزي وزو حيث جمعنا معلومات عامة عن الوحدة و تحدثنا مع رؤساء فرق التدخل إضافة إلى الأعوان من مختلف الفرق وقد قدر عددهم ب10 أفراد . و قد تم استعمال الملاحظة و المقابلة معهم كما تم مقياس يقيس الأنماط القيادية متكون من 45 بند في حين تم توزيع استبيان أولي يقيس تماسك جماعة العمل متكون من 40 بند.

وكان هدف الدراسة الاستطلاعية كسر الحواجز النفسية مع أفراد الدراسة و لتوضيح كيفية الإجابة على الاستبيان و المقياس.بالإضافة إلى تجريب ملائمة أدوات الدراسة لمتغيرات البحث المتمثلة في الأنماط القيادية و تماسك الجماعة.

و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- التأكد من ملائمة أدوات الدراسة لقياس متغيرات الدراسة .
- التأكد من فهم و استيعاب أفراد الدراسة لكيفية الإجابة على الأدوات المستعملة .

3- وصف ميدان الدراسة:

3-1- التعريف بوحدة القطاع افروجن طاهر :

تم إجراء تربصنا في وحدة القطاع للحماية المدنية المسماة "افروجن طاهر" ، الواقعة بالناحية الشرقية لعاصمة الولاية تيزي وزو، تحديدا في المخرج الشرقي لها المتواجد على الطريق الوطني رقم (12) في الشارع المسمى شعبان حسان حيث تتربع على مساحة قدرها 5.1هكتار.فيحدها من الشمال الطريق الوطني رقم 12 و من الغرب مصنع الافرشة و محطة البنزين و من الشرق مصنع الآجور و من الجنوب الطريق الفرعي للطريق الوطني رقم 12.

أنشأت هذه الوحدة سنة 1970 تحت اسم الوحدة المركزية للحماية المدنية لولاية تيزي وزو ، يشغل بها حوالي 350 موظف بينهم 50 يعملون في الإدارة أما البقية هم أعوان بمختلف الرتب ، مهمتهم التدخل و هم موزعون على ثلاث فرق C.B.A تضمن عملية التدخل على مستوى القطاع 24/سا/24سا.

3-2- المجال الزمني للدراسة :

تمت دراستنا الميدانية على مرحلتين:

- قمنا في المرحلة الأولى بدراسة استطلاعية في الفترة الممتدة بين 29 افريل 2018 و 6 ماي 2018 مما مكننا من التعرف على الوحدة و التقرب من أعوانها و موظفيها بالتالي اخذ كافة المعلومات التي نحتاج إليها.

- أما المرحلة الثانية فتمثلت في الدراسة الأساسية حيث قمنا فيها بتوزيع الاستبيان و المقياس على عينة البحث بتاريخ 13 ماي 2018 ثم قمنا باسترجاعها كلياً يوم 17 ماي 2018.

4- مجتمع و عينة الدراسة:

تعتبر عملية اختيار العينة من المراحل الأساسية في أي بحث علمي حيث يتم اختيارها لطبيعة المتغيرات المدروسة، وتعرف بأنها مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع الدراسة الأصلي، فبدل من إجراء البحث أو الدراسة على كامل مفردات المجتمع، يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطريقة معينة. (محمد عبيدات و آخرون، 1999، ص 83).

و لصعوبة تطبيق دراستنا على جميع عناصر المجتمع الأصلي الذي يصل الى 350 عون فقد قمنا باختيار عينة 99 عامل من أصل 350 بطريقة عشوائية بسيطة اشتملت على خصائص ديمغرافية و هي كالاتي : (الجنس ، السن ، الحالة الاجتماعية ، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي ، الأقدمية)

4-1- خصائص العينة حسب متغير السن:

جدول رقم (01): يبين توزيع أفراد العينة حسب طبيعة السن:

السن	التكرارات	النسب المئوية%
[29-21]	39	39,4%
[39-30]	42	42,4%
[49-40]	14	14,1%
+50	4	4,0%
المجموع	99	100%

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن سن الأفراد محصور بين 21 و 50 سنة و أكثر. حيث نلاحظ أن أفراد هذه العينة الذين تتراوح أعمارهم بين [39-30] هم الأكثر عددا حيث يصل عددهم إلى 42 عون بنسبة 42,4%. تليها الفئة التي تتراوح بين [29-21] سنة بـ 39 عون بنسبة 39,4%، و بعدها نجد الفئة التي تتراوح أعمارهم بين [49-40] سنة حيث يصل عددهم إلى 14 عون بنسبة 14,1%. في الأخير فئة الأفراد التي تزيد أعمارهم عن 50 سنة حيث يصل عددهم إلى 4 أعوان بنسبة 4,0%. و يعود سبب تفوق فئتي [29-21] [39-30] إلى اعتماد سلك الحماية المدنية على الطاقة الشبانية لكونها قادرة على العطاء نظرا لطبيعة العمل الذي يتطلب الطاقة و الحيوية.

4-2- خصائص العينة حسب متغير الجنس:

جدول رقم (02): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرارات	النسب المئوية%
الذكور	91	91,9%
الإناث	8	8,1%
المجموع	99	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة هم من الذكور، حيث يصل عدد الذكور إلى 91 فرد ما يمثل نسبة 91,9 %، فيما يصل عدد الإناث إلى 8 أفراد ما يمثل نسبة 8,1%. بالتالي عدد الذكور أكثر من الإناث وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يحتاج بنية فيزيولوجية قوية و قدرة على التحمل والتي غالبا ما تتوفر عند الرجال أكثر من الإناث، كما نجد طبيعة العمل الذي فيه مخاطر كبيرة .

4-3- خصائص العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية:

جدول رقم (03): يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية:

الحالة الاجتماعية	التكرارات	النسب المئوية%
متزوج	52	52,5%
أعزب	47	47,5%
المجموع	99	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة متزوجون حيث بلغ عدد المتزوجين 52 عون بنسبة 52,5%، في حين أن عدد العزاب بلغ 47 عون ما يمثل 47,5% وهذا ما يزيد من استقرارهم و دافعيتهم للعمل كما يمكن أن يزيد من تفاعلهم الاجتماعي .

4-4- خصائص العينة حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

النسب المئوية%	التكرارات	المستوى التعليمي
15,2%	15	متوسط
59,6%	59	ثانوي
25,3%	25	جامعي
100%	99	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة ذوي مستوى ثانوي حيث يقدر عددهم ب 59 فرد أي بنسبة 59,6% ، يليها الجامعيون الذين يقدر عددهم ب 25 فرد بنسبة 25,3% في الأخير الأفراد ذوي المستوى المتوسط المقدر ب 15 فرد أي بنسبة 15,2% .

و يرجع كبر نسبة ذوي المستوى الثانوي إلى كون سلك الحماية المدنية يتطلب المستوى الثانوي كمستوى أدنى للتوظيف فيها و هذا يخص الأعوان الذين لديهم أكبر عدد من المناصب التي تفتح سنويا في مسابقات التوظيف مقارنة مع المناصب أو الرتب الأخرى.

5-5- خصائص العينة حسب متغير المستوى الوظيفي:

جدول رقم (05): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

النسب المئوية%	التكرارات	المستوى الوظيفي
70,7%	70	عون
11,1%	11	عريف
18,2%	18	رقيب
100%	99	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر عدد من الأفراد هم أعوان حيث أن عددهم بلغ 70 عون بنسبة 70,7%، في حين أن عدد الرقباء يقدر ب 18 رقيب أي بنسبة 18,2%. في الأخير العريفيين يصل عددهم إلى 11 عريف بنسبة 11,1%. و هذا راجع إلى كون عملية توظيف الأعوان تكون من خلال مسابقات خارجية بالمقابل نجد أن العريفيين و الرقباء يتم تعيينهم عن طريق اختبار مهني داخلي أو من خلال الترقيّة حسب المناصب المحدودة.

5-6- خصائص العينة حسب متغير الاقدمية:

جدول رقم (06): يبين توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية:

الاقدمية	التكررات	النسب المئوية%
[5-1]	40	40,4%
[10-6]	36	36,4%
[15-11]	6	6,1%
[20-16]	10	10,1%
+20	7	7,1%
المجموع	99	100%

نلاحظ في الجدول رقم(06) أن العدد الأكبر من أفراد العينة هم الذين تتراوح اقدميتهم بين [5-1] سنوات و عددهم 40 فرد أي بنسبة 40,4%، ثم تليها الفئة التي تتراوح اقدميتهم بين [10-6] سنوات و عددهم 36 فرد أي بنسبة 36,4%.

ثم تليها الفئة التي تتراوح اقدميتهم بين [20-16] سنة و عددهم 10 أفراد أي بنسبة 10,1% بعدها نجد الفئة التي تزيد اقدميتهم عن 20 سنة. أما الفئة الأخيرة هي الأفراد الذين تتراوح اقدميتهم بين [15-11] سنة و عددهم 6 أفراد أي بنسبة 6,1%.

و نجد أن الذين تتراوح اقدميتهم بين [5-1] سنوات و [10-6] سنوات الأكثر عددا و نسبة مقارنة بالآخرين وهذا راجع إلى استقطاب الفئات الشبانية الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و 27 سنة على الاكثر للانضمام إلى سلك الحماية المدنية من خلال فتح مسابقات التوظيف بشكل سنوي.

5- أدوات جمع البيانات:

لإجراء أي بحث علمي يستلزم على الباحث الاعتماد على الأدوات اللازمة لجمع البيانات و المعلومات التي تشمل متغيرات دراستنا، لذا من اجل معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين النمط القيادي و تماسك جماعة العمل اعتمدنا على مقياس واستبيان للوصول إلى النتائج.

اعتمدنا في بحثنا على البيانات الأساسية لخصائص مفردات العينة الديمغرافية (الجنس ، السن ، الحالة الاجتماعية ، المستوى العلمي ،المستوى الوظيفي، الاقدمية). أما لقياس أنماط القيادة و تماسك جماعة العمل اعتمدنا على الأدوات التالية:

5-1- مقياس أنماط القيادة:

5-1-1- وصف المقياس:

تم الاعتماد على مقياس أنماط القيادة الذي أعده "احمد شحادة العجارمة" سنة 2012، حيث يتكون المقياس من فقرات تقيس نمطا معين من القيادة (النمط القيادي الأوتوقراطي ،النمط القيادي الديمقراطي،النمط القيادي الفوضوي).

5-1-2- مكونات المقياس و طريقة تقدير درجاته:

يتكون المقياس من 45 فقرة، صيغت على شكل مواقف قيادية يمكن أن يمارسها المسؤول أثناء إدارته و تعامله مع الأعوان، وزعت هذه الفقرات على ثلاث أنماط قيادية(النمط القيادي الأوتوقراطي ،النمط القيادي الديمقراطي،النمط القيادي الفوضوي).

لذا فان المقياس يتكون من ثلاث مقاييس فرعية:

الأول: لقياس الأسلوب الأوتوقراطي: تبدأ فقراته من الرقم (01) إلى الرقم(15)

الثاني: لقياس الأسلوب الديمقراطي: تبدأ فقراته من الرقم (16) إلى الرقم(30)

الثالث: لقياس الأسلوب الفوضوي: تبدأ فقراته من الرقم (31) إلى الرقم(45).

و تمت طريقة التصحيح بإعطاء درجات لاستجابات أفراد العينة على المقياس حسب البدائل المقدمة و قدرت الأوزان المعطاة لبدائل الأجوبة كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): يوضح مفتاح التصحيح لمقياس أنماط القيادة:

الإجابة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
الدرجة	05	04	03	02	01

5-1-3- الخصائص السيكومترية لمقياس الأنماط القيادية:

و لتكليف الاستبيان على أفراد العينة قمنا بدراسة خصائصه السيكومترية ، حيث قمنا بحساب الصدق و الثبات.

أولاً: صدق المقياس:

- الصدق الظاهري للمقياس:

تم توزيع الاستبيان على عدد من المحكمين الذين هم أساتذة في علم النفس العمل و التنظيم بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بتيزي وزو قصد مراجعته و إبداء ملاحظتهم على بنودها و صياغتها و وضوحها و مدى ملائمتها لقياس ما وضعت لأجله، و قد تمت مراجعة تلك الملاحظات و الأخذ بها و بذلك تكون أداة البحث صادقة ظاهريا (أسماء الأساتذة المحكمين موجودة في الملحق رقم 03).

- الصدق الذاتي للمقياس:

يتم قياس الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات، و بذلك يستخرج الصدق من الثبات بالمعادلة التالية:

$$\text{الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{معامل الثبات}} = \sqrt{0,82} = 0,90$$

حيث أن ثبات المقياس = 0,82

منه : صدق المقياس = $\sqrt{0,82} = 0,90$

ثانياً: ثبات المقياس:

يقصد بثبات الأداة خلو أداة القياس من الحصول على بيانات خاطئة إذا أعيدت الدراسة نفسها ،و باستخدام نفس أداة القياس و في الظروف نفسها التي استخدمت للمرة الأولى.

وقد تم حساب ثبات مقياس الأنماط القيادية بمعادلة الفا كرونباخ لحساب معامل ثبات المقياس و يتبين ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(08): يبين نتائج ثبات مقياس الأنماط القيادية:

بنود مقياس الأنماط القيادية	عدد البنود	معامل الثبات الفا كرونباخ
النمط القيادي الأوتوقراطي	15	0,80
النمط القيادي الديمقراطي	15	0,75
النمط القيادي الفوضوي	15	0,76
جميع بنود المقياس	45	0,82

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ عالية حيث يقدر معامل الثبات الكلي لجميع البنود ب 0,82 و هو معامل يدل على ثبات مرتفع و يبرر استخدامه لتحقيق نتائج و أهداف الدراسة.

5-2- استبيان تماسك الجماعة:

اعتمدنا على أداة الاستبيان لكونه أداة ملائمة للحصول على معلومات و بيانات و حقائق مرتبطة بواقع معين. حيث يقدم على شكل أسئلة و يطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان ، و يعد من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما في البحوث التربوية و النفسية و الاجتماعية، نظرا لقلّة تكلفتها و سهولة استخدامها و معالجة البيانات التي يتم الحصول عليها (مجدي عزيز إبراهيم، 1989، ص164).

5-2-1- وصف الاستبيان:

اعتمدنا على استبيان تماسك جماعة العمل الذي أعده الأستاذ "مجيدر بلال" سنة 2015، حيث تكون الاستبيان في صورته الأولية من 56 بند بدون أبعاد، و كل بند يقيس تماسك الجماعة.

5-2-2- مكونات الاستبيان و طريقة تقدير درجاته:

يتكون الاستبيان من 30 بند في صورته النهائية، و تتم الإجابة على بنود الاستبيان من طرف أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمقياس Lickert الخماسي (موافق جدا، موافق، لا أعرف، غير موافق، غير موافق تماما) و تعطى القيم (1، 2، 3، 4، 5) على التوالي في حال الفقرات الإيجابية و تعكس في حال الفقرات السلبية كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): يوضح مفتاح التصحيح لاستبيان تماسك جماعة العمل:

الإجابة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	05	04	03	02	01

5-2-1- الخصائص السيكومترية للاستبيان:

و لتكليف الاستبيان على أفراد العينة قمنا بدراسة خصائصه السيكومترية، حيث قمنا بحساب الصدق و الثبات.

5-2-1-1 صدق استبيان تماسك جماعة العمل:

- الصدق الظاهري:

تم توزيع الاستبيان على عدد من المحكمين الذين هم أساتذة في علم النفس العمل و التنظيم بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بتيزي وزو قصد مراجعته و إبداء ملاحظتهم على بنودها و صياغتها و وضوحها و مدى ملائمتها لقياس ما وضعت لأجله، و قد تمت مراجعة تلك الملاحظات و الأخذ بها و بذلك تكون أداة البحث صادقة ظاهريا.

- الصدق الذاتي للاستبيان:

يتم قياس الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات، و بذلك يستخرج الصدق من الثبات بالمعادلة التالية:

$$\text{الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{الثبات}}$$

حيث أن ثبات الاستبيان = 0,80

$$\text{منه : صدق الاستبيان} = \sqrt{0,80} = 0,89$$

5-2-1-2 ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الأداة خلو أداة القياس من الحصول على بيانات خاطئة إذا أعيدت الدراسة نفسها ،و باستخدام نفس أداة القياس و في الظروف نفسها التي استخدمت للمرة الأولى. وقد تم حساب ثبات الاستبيان تماسك جماعة العمل بمعادلة ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات الاستبيان و يتبين ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(10): يبين نتائج ثبات استبيان جماعة العمل:

المقياس	عدد البنود	معامل الثبات ألفا كرونباخ
تماسك جماعة العمل	30	0,80

يتضح من خلال هذا الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ عالية حيث يقدر معامل الثبات ب 0,80 و هو معامل يدل على ثبات مرتفع و يؤكد على صلاحيته في تحقيق نتائج و أهداف الدراسة.

6- أساليب المعالجة الإحصائية:

- اعتمدنا في هذه الدراسة على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Version20) في تفريغ و تحليل البيانات التي تم تجميعها لاستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة و هي:
- التكرارات و النسب المئوية لوصف خصائص العينة.
 - المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.
 - معامل الارتباط سبيرمان براون لحساب العلاقة بين الأنماط القيادية و تماسك جماعة العمل .
 - معادلة ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات استبيان تماسك الجماعة و مقياس الأنماط القيادية .

خلاصة الفصل:

تتم أهمية هذا الفصل في كونه لب و جوهر البحث العلمي، إذ لا يمكن لأي دراسة علمية في أي مجال أن تخلو من خطوات منهجية تيسر الوصول إلى نتائج دقيقة و موضوعية، و التي من خلالها نستطيع التأكد من صحة الفرضيات التي افترضناها سابقا.

حيث تم عرض الإطار المنهجي في هذا الفصل من خلال تحديد مجال الدراسة (الجغرافي، الزماني، البشري)، و من ثم تم التطرق إلى المنهج المتبع ألا وهو المنهج الوصفي إضافة إلى الأدوات المعتمدة من مقياس (الأنماط القيادية) و استبيان (تماسك جماعة العمل) لإجراء الدراسة، إضافة إلى التعرض لخصائصهما السيكومترية.

- - تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

استبيان

في إطار انجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل و التنظيم تخصص تسيير الموارد

البشرية تحت عنوان: الأنماط القيادية و علاقتها بتماسك جماعة العمل بديرية الحماية

المدنية لولاية تيزي وزو

نرجو من سيادتكم المحترمة الإجابة بكل صدق و موضوعية على بنود المقياسين من خلال وضع

(X)

و نعلمكم أن إجاباتكم بكل موضوعية مهم جدا لنتائج بحثنا، بالتالي دفع عجلة البحث مع العلم أنها

ستبقى سرية و تستعمل فقط لغرض علمي.

و في الأخير تقبلوا مني فائق التقدير و الاحترام.

المعلومات الشخصية:

- :

- :

- الحالة الاجتماعية:

- المستوى التعليمي:

- المستوى الوظيفي:

- قدمية في العمل:

02: استبيان تماسك جماعة العمل .

غير	غير				
					01
				أكون علاقات وثيقة مع أعضاء جماعة عملي	
				صداقات شخصية مع كل زملائي في العمل	02
				مع زملائي في العمل مما يشعرني	03
				اشعر بالثقة المتبادلة بين	04
				صديق لكل زملائي في العمل، كأننا	05
					06
				اشعر بالحرية في التعبير عن مشاعري و العمل، و يصل الأمر حتى الشخصية عليهم	07
				عملي جزء لا يتجزأ من عمل الجماعة	08
				اشعر بان العمل الجماعي يتيح فرصة تلقي كل فرد من الجماعة	09
				التشجيع من طرف زملائي في العمل مما يساهم في زيادة	10
				أميل	11
				العمل الجماعي يمنح فرصة حل المشكلات	12
				طريقة العمل الجماعي التي تعتمدها جماعة عملي يرفع من مستوى الرضا لدى جميع	13
				اشعر انه كلما كان عدد الجماعة صغيرا زادت قدرتنا في التصدي للمخاطر الخارجية التي تهدد الجماعة	14
				هناك سهولة كبيرة في التحكم في الجماعة نظرا لقلّة عدد أفرادها	15
				الإدارة تجد صعوبة في التغلغل في وسط جماعتنا بسبب تماسكها أعضائها	16

غير	غير				
					17 أسعى إلى تغليب الأهداف الجماعية على الأهداف الشخصية
					18 اعتبر هدف الجماعة هدفي الشخصي و ما استطعت تحقيقه، و أي تهديد يمسه هو تهديد لي شخصيا
					19 أهداف جماعتي أهم ما يميزها عن غيرها و هذا كثيرا ما ساهم في بقائها و استمرارها
					20 اشعر بالولاء الكبير لأهداف الجماعة من طرف الجميع مما جعلهم يولون أهمية قصوى لتحقيق أهدافها
					21 أهم ما يربطنا ببعضنا البعض تشابه الأهداف
					22 السبب الأهم الذي دفعني جماعة عملي هو تشابه أهدافي معهم
					23 مع الجميع في عملية صياغة و تحديد أهداف
					24 كل عضو في الجماعة يحمل نفس القيم مما زاد تماسكها
					25 في حالة اختلافي في بعض القيم و الاتجاهات لتعديلها و تكيفها بما يتوافق مع قيم الجماعة
					26 اعتبر قيم الجماعة شيء مقدس لا يمكن المساس به
					27 لم يسبق حدث اصطدام بين زملائي في العمل بسبب اختلاف في القيم
					28 الشخص الذي يتمرد على قيم و اتجاهات الجماعة يتم عزله و فصله عنها
					29 أي تهديد خطر يمس فرد تهديد لي شخصيا
					30 نواجه كجماعة واحدة و ليس كأفراد متفرقين في حالات

		أحيانا			
01	يضع	تعليمات تحرمني من التحدث مع زملائي			
02	يطلب مني	المهمات التي يكلفني بها فقط			
03	يتصرف	.			
04	يتخذ				
05	يضع	معايير الأداء حسب رغبته للتعرف			
06	يتقيد	بحرفية التشريعات			
07	يهتم	من اهتمامه			
08	يصر	تطبيق القرارات			
09	يعتمد	أعماله			
10	يطلب في وضعها	بتنفيذ الخطط العملية الإسهام			
11	يقلل	التي يبديها			
12	يفرض				
13	يعتبر	المناقشة مضيعة للوقت			
14	يتابع	عملية دوام			
15	يتسلط	في اتخاذ قراراته فلا يسمح بمناقشته			

2- النمط الديمقراطي:

		أحيانا			
16	يقيم	تعليمات علاقة اجتماعية مع			
17	يعطي	أوضاعهم الاجتماعية و الشخصية			
18	يصغي	جيذا عندما يشرح له			
	هم				
19	يقدر	الجيد حيث يستمع			
	رأيهم	المتعلق بتقييمهم			
20	يهتم	تطبيقها			
21	يخبرني	بالتغييرات المستحدثة قبل			
	بتطبيقها				
22	يسعى	نشر بيئة ديمقراطية في ال			
23		معروفة لدى الجميع			
24	يجدول	الأعمال الواجب انجازها للجميع			
	بعد	مناقشتها معهم			
25	يوصي	بترقية			
	انجازهم	التميز			
26	يتابع	صناعة القرارات بفعالية			
27	يوفق	بين متطلبات ال			
28	يشرح	موافقته على بعض اقتراحاتهم			
29	يقيم	بموضوعية			
30	يسمح	بأخذ دور قيادي			

		أحيانا				
31	يجري	التغيير	الآخرين			
32	يترك للآخرين	حرية اتخاذ القرارات الإدارية				
33	يواجه اليومية	مشكلة في تنظيم الوقت في خطته				
34	يتخذ كافية	قراراته بناء على معلومات غير				
35	يغادر	كثيرا لتلبية طلباته الخاصة				
36	يستثني	المراجعين من جدولته الزمني				
37	يعقد	اجتماعات بشكل غير منتظم				
38	يخصص	وقتا غير كافي لحل المشكلات				
39	يجتهد توجيه من	لتحقيق الأهداف دون				
40	يتجنب	تطوير مهنيا				
41	يخصص	وقتا غير كاف لمناقشة				
42	يحجم	عن تقديم وجهة نظره في				
43	العفوية					
44	يتساهل واجباتهم	المقصرين في أداء				
45	يصدر	أوامره عن طريق الآخرين				

ملحق رقم 03: قائمة اسمية للأساتذة المحكمين للاستبيان :

اسم المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة
قدور عثمان	أستاذ محاضر	علم النفس العمل و التنظيم	جامعة مولود معمري تيزي وزو
حديبي سمير	أستاذ محاضر	علم النفس العمل و التنظيم	جامعة مولود معمري تيزي وزو
حمر العين	أستاذ محاضر	علم النفس العمل و التنظيم	جامعة مولود معمري تيزي وزو

ملحق رقم 04: بين نتائج Spss

AGE

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
[21-29]	39	39,4	39,4	39,4
[30-39]	42	42,4	42,4	81,8
Valide [40-49]	14	14,1	14,1	96,0
50+	4	4,0	4,0	100,0
Total	99	100,0	100,0	

SEX

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
homme	91	91,9	91,9	91,9
Valide femme	8	8,1	8,1	100,0
Total	99	100,0	100,0	

SITUATION

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
marie	52	52,5	52,5	52,5
Valide celibataire	47	47,5	47,5	100,0
Total	99	100,0	100,0	

NIVEAU

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
cem	15	15,2	15,2	15,2
lyceen	59	59,6	59,6	74,7
Valide universitaire	25	25,3	25,3	100,0
Total	99	100,0	100,0	

TRAVAIL

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	agent	70	70,7	70,7
	caporal	11	11,1	81,8
	sergent	18	18,2	100,0
	Total	99	100,0	100,0

ANCIENTE

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	[1-5]	40	40,4	40,4
	[6-10]	36	36,4	76,8
	[11-15]	6	6,1	82,8
	[16-20]	10	10,1	92,9
	20+	7	7,1	100,0
	Total	99	100,0	100,0

Corrélations

			auto	cohésion_group
Rho de Spearman	auto	Coefficient de corrélation	1,000	-,189
		Sig. (bilatérale)	.	,061
		N	99	99
	cohésion_group	Coefficient de corrélation	-,189	1,000
		Sig. (bilatérale)	,061	.
		N	99	99

Corrélations

			cohésion_group	démoc
Rho de Spearman	cohésion_group	Coefficient de corrélation	1,000	,186
		Sig. (bilatérale)	.	,065
		N	99	99
	démoc	Coefficient de corrélation	,186	1,000
		Sig. (bilatérale)	,065	.
		N	99	99

Corrélations

			cohésion_group	fawd
Rho de Spearman	cohésion_group	Coefficient de corrélation	1,000	-,051
		Sig. (bilatérale)	.	,615
		N	99	99
	fawd	Coefficient de corrélation	-,051	1,000
		Sig. (bilatérale)	,615	.
		N	99	99

Corrélations

			cohésion_group	leadership
Rho de Spearman	cohésion_group	Coefficient de corrélation	1,000	-,052
		Sig. (bilatérale)	.	,608
		N	99	99
	leadership	Coefficient de corrélation	-,052	1,000
		Sig. (bilatérale)	,608	.
		N	99	99

Leadership

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
que1	99	2,83	1,310
que2	99	3,47	1,128
que3	99	3,28	1,238
que4	99	3,44	1,042
que5	99	3,32	1,028
que6	99	3,25	1,137
que7	99	2,84	1,353
que8	99	3,10	1,249
que9	99	2,79	1,264
que10	99	2,62	1,383
que11	99	3,03	1,129
que12	99	3,51	1,173
que13	99	2,57	1,415
que14	99	3,39	1,168
que15	99	3,12	1,239
N valide (listwise)	99		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
que31	99	3,11	1,261
que32	99	2,80	1,116
que33	99	2,77	1,067
que34	99	2,54	1,248
que35	99	2,76	1,179
que36	99	3,17	1,178
que37	99	2,76	1,144
que38	99	2,80	1,253
que39	99	3,18	1,248
que40	99	2,72	1,333
que41	99	2,80	1,195
que42	99	3,28	1,134
que43	99	3,24	1,070
que44	99	2,67	1,050
que45	99	2,62	1,057
N valide (listwise)	99		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
que16	99	3,07	1,247
que17	99	3,25	1,248
que18	99	3,59	1,270
que19	99	3,42	1,179
que20	99	3,52	1,024
que21	99	3,23	1,244
que22	99	2,95	1,358
que23	99	3,37	,965
que24	99	3,27	1,384
que25	99	3,49	1,424
que26	99	3,71	1,231
que27	99	3,34	1,099
que28	99	3,26	1,006
que29	99	3,21	1,072
que30	99	2,66	1,326
N valide (listwise)	99		

cohésion

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
q1	99	4,20	,473
q2	99	3,56	1,231
q3	99	3,93	,799
q4	99	4,07	,872
q5	99	3,77	1,028
q6	99	4,03	,801
q7	99	3,24	1,179
q8	99	4,02	,833
q9	99	4,19	,877
q10	99	4,07	,799
q11	99	3,96	,936
q12	99	4,02	,926
q13	99	4,00	,969
q14	99	3,07	1,206
q15	99	3,33	1,187
q16	99	3,34	1,126
q17	99	4,12	,786
q18	99	4,11	,844
q19	99	3,95	,908
q20	99	3,83	,821
q21	99	3,92	1,027
q22	99	3,76	1,031
q23	99	3,77	1,018
q24	99	3,67	1,000
q25	99	3,80	1,097
q26	99	4,00	,845
q27	99	3,31	1,157
q28	99	3,16	1,122
q29	99	3,97	1,064
q30	99	3,74	1,183
N valide (listwise)	99		

Fiabilité leadership

RELIABILITY

```
/VARIABLES=que1 que2 que3 que4 que5 que6 que7 que8 que9 que10  
que11 que12 que13 que14 que15 que16 que17 que18 que19 que20 que21  
que22 que23 que24 que25 que26 que27 que28 que29 que30 que31 que32  
que33 que34 que35 que36 que37 que38 que39 que40 que41 que42  
que43 que44 que45
```

```
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

```
/MODEL=ALPHA.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,827	45

RELIABILITY

```
/VARIABLES=que1 que2 que3 que4 que5 que6 que7 que8 que9 que10  
que11 que12 que13 que14 que15
```

```
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

```
/MODEL=ALPHA.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,807	15

RELIABILITY

```
/VARIABLES=que16 que17 que18 que19 que20 que21 que22 que23 que24  
que25 que26 que27 que28 que29 que30
```

```
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

```
/MODEL=ALPHA.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,807	15

RELIABILITY

```
/VARIABLES=que31 que32 que33 que34 que35 que36 que37 que38 que39  
que40 que41 que42 que43 que44 que45
```

```
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

```
/MODEL=ALPHA.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,761	15

Fiabilité de cohésion de groupe

RELIABILITY

/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16
q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,802	30

قائمة المراجع :

1- الكتب باللغة العربية:

- 1- احمد إسماعيل حجي ،(2005) *الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية*، بدون طبعة، القاهرة، مصر ، دار الفكر العربي.
- 2- السيد عبد الحميد عطية، (2004)، *نظريات و نماذج تطبيقية في طريقة العمل مع الجماعات*، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر ، دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع.
- 3- السيد عبد الحميد عطية،(2004)، *طريقة العمل مع الجماعات أساسيات و مفاهيم للممارسة*، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر ، دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع.
- 4- انتصار يونس، (1993)، *السلوك الإنساني*، بدون طبعة ، الإسكندرية، مصر، دار المعارف للنشر.
- 5- حسان الجيلاني،(2008) *التنظيم و الجماعات* ، ط1، القاهرة، دار الفجر للنشر و التوزيع.
- 6- حسين عبد الحميد احمد رشوان،(2010) *القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي و الإداري و التنظيمي* ، بدون طبعة ، الإسكندرية، مصر مؤسسة شباب الجامعة للنشر.
- 7- خضير كاظم حمود،(2002) *السلوك التنظيمي*، ط1 ، الأردن ، دار صفاء للنشر و التوزيع.
- 8- راوية حسن، (2000)، *السلوك في المنظمات*، بدون طبعة، الإسكندرية، دار الجامعة للطباعة و النشر و التوزيع.
- 9- رحي مصطفى عليان ، (2001) *البحث العلمي أسسه مناهجه و أساليبه و إجراءاته*، بدون طبعة ،الأردن ،بيت الأفكار الدولية للنشر.
- 10- رجاء وحيد دويدري، (2000) *البحث العلمي أساسياته النظرية و ممارسته العملية*، ط1، دمشق ،سوريا ،دار الفكر للنشر.
- 11- سامي مصطفى زايد و آخر، (2013)، *طريقة العمل مع الجماعات نظريات تقويم إشراف تطبيقات*، بدون طبعة ،مصر ، مطبعة البحيرة للنشر.
- 12- سلمى محمود جمعة، (1999)، *المدخل إلى طريقة العمل مع الجماعات*، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر ، المكتب الجامعي الحديث.
- 13- سيد عبد الحميد مرسى، (1986)، *العلاقات الإنسانية*، ط1، الإسكندرية، دار التوفيق النموذجية للطباعة و مكتبة وهبة للنشر.

- 14- شفيق رضوان، (1996)، *علم النفس الاجتماعي*، ط1، بيروت، لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع.
- 15- صلاح الدين محمد عبد الباقي، بدون سنة، *السلوك الإنساني في المنظمات*، بدون طبعة ، الإسكندرية ، الدار الجامعية للنشر.
- 16- طارق عبد الحميد البدري،(2002)، *أساسيات علم إدارة القيادة*، ط1 ،عمان،الأردن ،دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع.
- 17- طاهر محمود كلادة،(1997)، *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية*، بدون طبعة، عمان ،الاردن ، دار زهران للنشر و التوزيع.
- 18- عامر عوض، (2008)، *السلوك التنظيمي الإداري*، ط1، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر و التوزيع.
- 19- عبد العزيز السيد الشخص، بدون سنة، *علم النفس الاجتماعي*، بدون طبعة ، القاهرة ، دار القاهرة للنشر و التوزيع.
- 20- عبد الله بن عبد الغني الطجم و آخر، (2003)، *السلوك التنظيمي المفاهيم النظرية التطبيقات*، ط4، جدة ،دار حافظ للنشر و التوزيع.
- 21- عدنان يوسف العتوم،(2008)، *علم النفس الجماعة نماذج نظرية و تطبيقات عملية*، ط1، عمان،الأردن ،إثراء للنشر و التوزيع.
- 22- عدنان يوسف العتوم،(2009)، *علم النفس الاجتماعي* ، ط1،الأردن ،إثراء للنشر و التوزيع.
- 23- علي احمد عبد الرحمن عياصرة،(2006)، *القيادة و الدافعية في الإدارة التربوية*، ط1 ، عمان،الأردن ،دار حامد للنشر و التوزيع.
- 24- علي السلمي، بدون سنة، *السلوك الإنساني في الإدارة*، بدون طبعة، القاهرة، دار غريب للطباعة و النشر.
- 25- علي عسكر، (2005)، *الأسس النفسية و الاجتماعية للسلوك في مجال العمل السلوك التنظيمي المعاصر*، بدون طبعة ، الكويت ، دار الكتاب الحديث.
- 26- عمر طلعت الطراونة،(2012)، *الإدارة الاحترافية للموارد البشرية*، ط1 ،عمان،الأردن ،دار البداية ناشرون و موزعون.

- 27- فاروق عبده فليبه و آخر، (2005)، *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*، بدون طبعة ، مصر ، دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- 28- فجر جودة النعيمي، (2015)، *علم النفس الاجتماعي دراسة لخفايا الإنسان و قوى المجتمع*، ط1، بغداد، العراق ،دار اوما للنشر .
- 29- كامل محمد عويضة ، (1996)، *علم النفس الصناعي*، ط1 ،لبنان، بيروت ،دار الكتب العلمية للنشر .
- 30- كريم ناصر علي و آخر، (2009)، *علم النفس الإداري و تطبيقاته في العمل*، ط1، عمان، الأردن ، دار وائل للنشر و التوزيع.
- 31- مجدي عزيز إبراهيم ، (1989)، *مناهج البحث العلمي في العلوم التربوية و النفسية* ، القاهرة ،مصر، مكتبة الانجلو المصرية للنشر و التوزيع.
- 32- محمد اكرم العدلوني، (2000)، *القائد الفعال*، ط1، الرياض ، قرطبة للإنتاج الفني.
- 33- محمد جاسم محمد العبيدي،(2004)، *سيكولوجية الإدارة التعليمية و المدرسة و آفاق التطوير العام*، ط1، عمان،الأردن مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع.
- 34- محمد حسنين العجمي، (2010)، *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية*، ط2 ، عمان، الأردن ،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
- 35- محمد صالح الحناوي و آخر،(1998)، *السلوك التنظيمي* ،بدون طبعة ،الإسكندرية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع.
- 36- محمد عبيدات و آخرون، (1999)، *منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات*، ط2، عمان ،دار وائل للطباعة و النشر .
- 37- محمود السيد أبو النيل، (2009)، *علم النفس الاجتماعي عربيا و عالميا*، ط1، القاهرة ،مصر ،مكتبة الانجلو المصرية للنشر .
- 38- نبيل عبد الهادي، (2013)، *سيكولوجية الجماعات تشكيلها حراكها الإرشاد الجمعي*، ط1، عمان، الرضوان للنشر و التوزيع.
- 39- نصيف فهمي منقريوس، (2012)، *أساسيات و ديناميات التدخل المهني في العمل مع الجماعات*، بدون طبعة ،الإسكندرية،مصر المكتب الجامعي الحديث.

- 40- نورهان حسين فهمي، (2000) *أسس طريقة العمل مع الجماعات*، بدون طبعة، الإسكندرية، دار المكتبة الجامعية للنشر.
- 41- هادي مشعان ربيع، (2008)، *علم النفس الإداري*، ط1، عمان، الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع.
- 42- هاني عبد الرحمن صالح الطويل،(1998) *الإدارة التربوية و السلوك المنظمي لسلوك الأفراد و الجماعات في النظم*، ط2، عمان، الأردن، دار وائل للطباعة و للنشر.
- 43- هاني محمود الكايد، (2009) ، *علم النفس السلوك القيادي*، ط1 ، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن.

2- المراجع باللغة الأجنبية:

- 44- John Adair, (1984), *The Skills of leadership*, Hants publishing company limited..
- 45- Tead Ordway,(1963), *The Art of Leadership*, New York, McGraw-Hill.

3- رسائل الماجستير :

- 46- حاتم سماتي،(2011)، *النمط القيادي و علاقته بتماسك الجماعة*، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة.
- 47- شايب وهيبه ، (2014)، *أنماط القيادة و علاقتها بالضغط المهني لدى المرأة العاملة المتزوجة*، رسالة ماجستير ، جامعة مولود معمري تيزي وزو .
- 48- شاين نوال،(2013) *تأثير القيادة على أداء العمال* ،رسالة ماجستير،جامعة منتوري،قسنطينة.
- 49- شطي أمينة، (2014) *الثقافة التنظيمية و علاقتها بدنامية جماعة العمل*،رسالة ماجستير،جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 50- طلال عبد الملك الشريف،(2004) *الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي*،رسالة ماجستير،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- 51- عفاف وسطاني، (2010)، *دافعية الانجاز لدى فريق العمل و علاقتها بالانتماء القيادي السائد*، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف.
- 52- فريدة بن إبراهيم، (2015)، *علاقة أنماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي*، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 53- مجيدر بلال، (2010) *تماسك جماعة العمل و علاقته بالرضا الوظيفي*، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة.
- 54- مطر بن عبد المحسن الجميلي، (2008)، *الأنماط القيادية و علاقتها بمستويات التمكين*، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 55- يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي، (2011)، *الأنماط القيادية و علاقتها بالصراع التنظيمي*، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية المملكة المتحدة البريطانية.

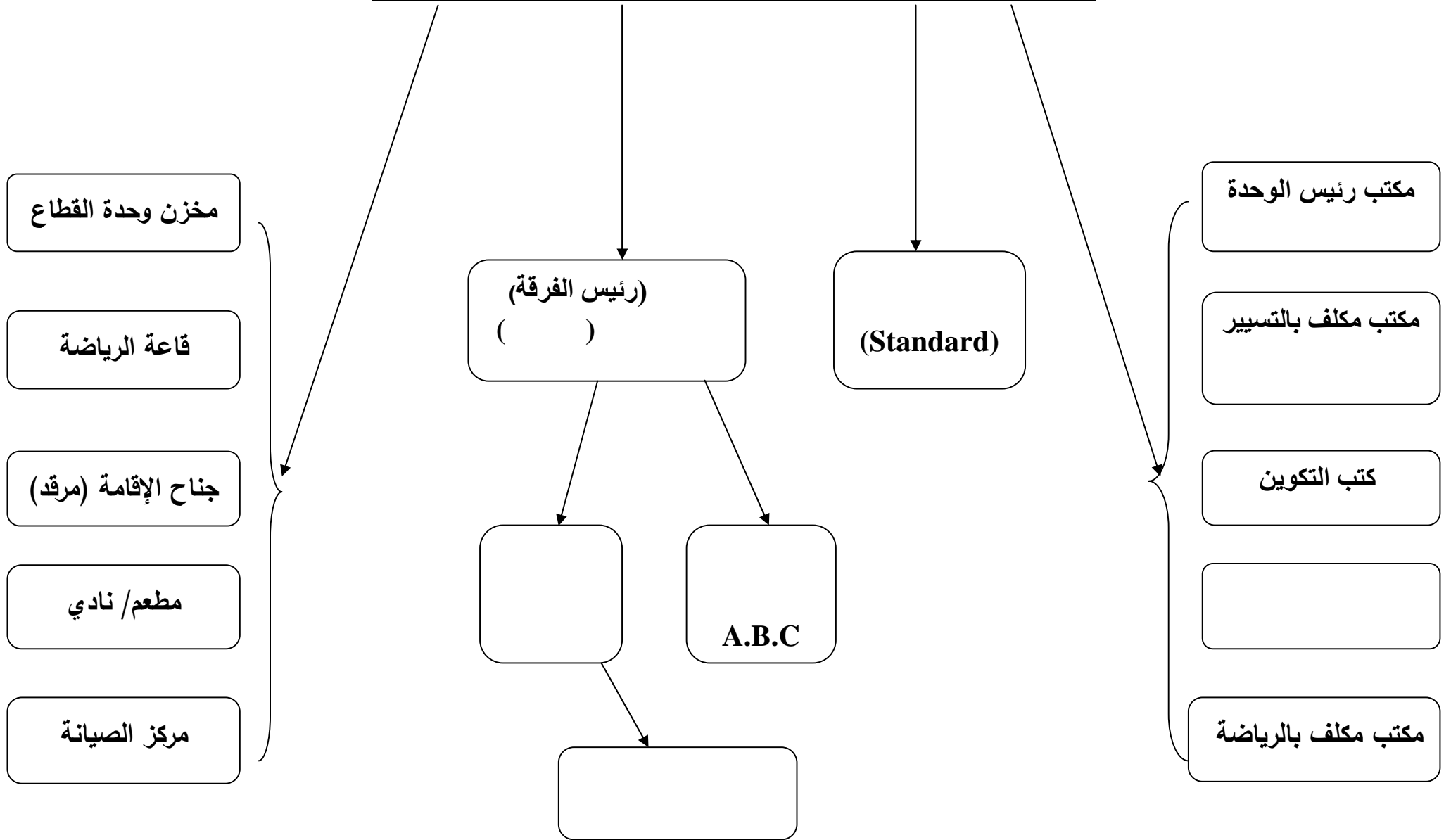
4- المجلات:

- 56- بلال مجيدر، (2015) *تماسك جماعة العمل و علاقته بمقاومة التغيير التنظيمي*، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد أ، العدد 44.
- 57- رمزي رسمي جابر، *مدى تماسك لاعبي كرة القدم و علاقته بانجازهم في الدوري الفلسطيني الممتاز*، مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية، جامعة الأقصى، مجلد 9، العدد 1.
- 58- سارة بنت عبد الله المنقاش، (2007)، *القيادة فوق الجماعة و القيادة مع الجماعة*، مجلة رسالة التربية و علم النفس، الجمعية السعودية للعلوم النفسية و التربوية، العدد 28.
- 59- عبد الناصر علك حافظ، (2017)، *النكاح الاستراتيجي للإدارة العليا و انعكاسه في تعزيز تماسك الجماعة*، مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة و التطبيقية، العدد 4، المجلد 25.

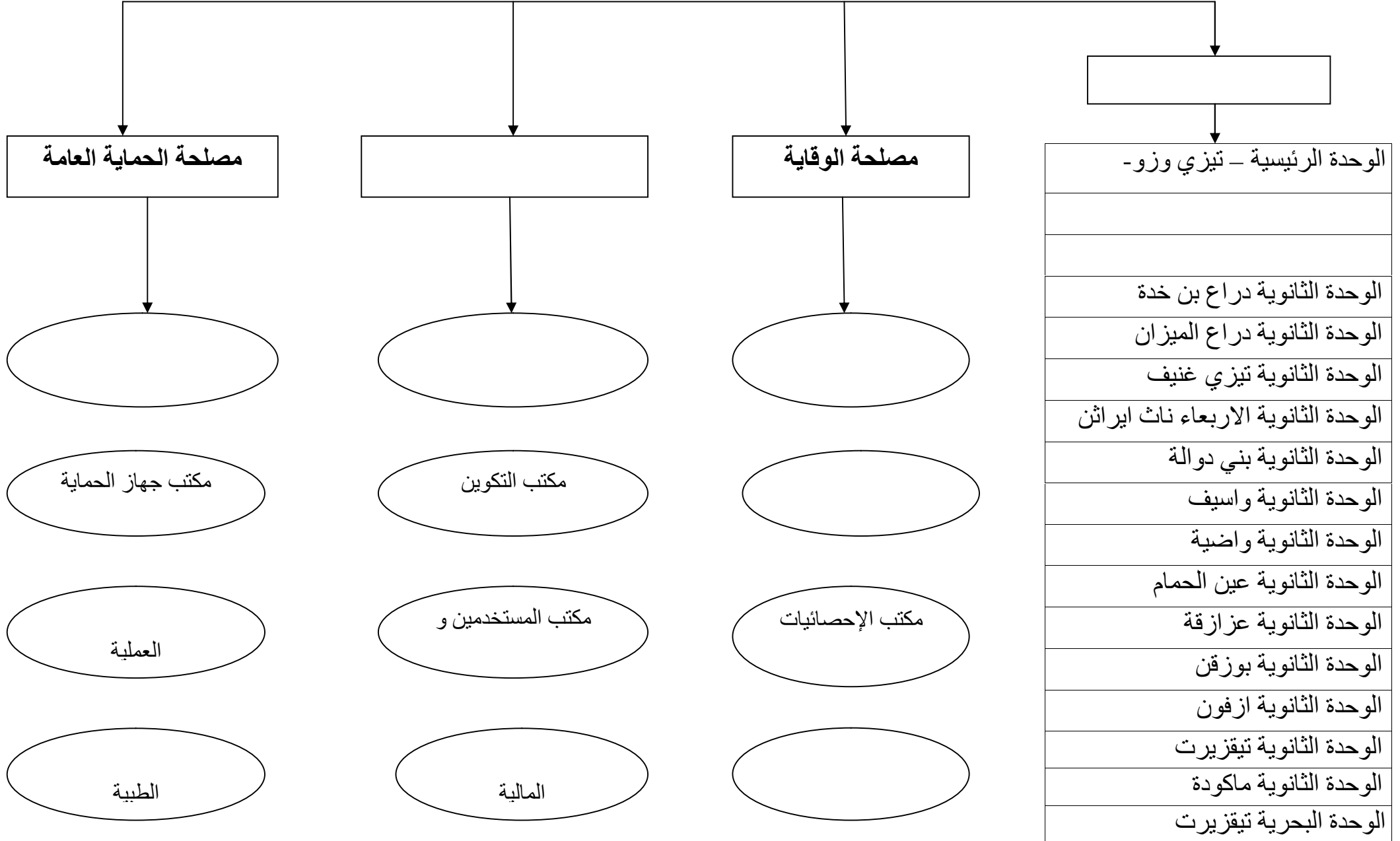
5- القواميس:

- 60- احمد زكي بدوي، (1978) *معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية-انجليزي-فرنسي-عربي*، بدون طبعة، مكتبة ساحة الرياض الصلح، بيروت لبنان.
- 61- فؤاد افرام البستاني، (1980) *منجد الطلاب*، دار المشرق للنشر و التوزيع، بيروت، لبنان، ط24.
- 62- لويس معلوف اليسوعي، (1986)، *المنجد الأبجدي*، ط5، بيروت، لبنان، دار المشرق للنشر و التوزيع .

الهيكل التنظيمي لوحدة "افروجن طاهر"



05: الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية لولاية تيزي وزو



ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين الأنماط القيادية و تماسك جماعة العمل لدى أعوان الحماية المدنية ، حيث تكونت العينة من (99) عون بوحدة القطاع "افروجن طاهر" للحماية المدنية ، ولاية تيزي وزو. تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة. و باعتبار الدراسة تعالج علاقة ارتباطية بين متغيرين استعملنا المنهج الوصفي ،أما لتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على مقياس و استبيان، الأول لقياس الأنماط القيادية الذي صممه (احمد شحادة العجارمة، 2012) ، أما الثاني فهو لقياس تماسك جماعة العمل الذي اقترحه (مجيدر بلال،2015).

و في ضوء ذلك تم تحليل و تفرغ البيانات و اختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss v20) حيث تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية كالانحراف المعياري، المتوسط الحسابي و معامل الارتباط سبيرمان براون... وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة و فرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج و هي كالتالي:

- ✓ عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي و تماسك جماعة العمل لدى أعوان الحماية المدنية.
- ✓ عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي و تماسك جماعة العمل لدى أعوان الحماية المدنية.
- ✓ عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الفوضوي و تماسك جماعة العمل لدى أعوان الحماية المدنية.
- ✓ لا توجد علاقة بين الأنماط القيادية و تماسك جماعة العمل لدى أعوان الحماية المدنية.

و في ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات.

Résumé de l'étude :

Cette étude visait à déterminer s'il existait une relation entre les styles de leadership et la cohésion du groupe de travail des agents de protection civile, où l'échantillon était composé de(99) agent dans l'unité sectorielle « Ifarodjen tahar » de la protection civile, de la wilaya de Tizi Ouzou. Qu'il ont été choisis de manière simple et aléatoire.

Pour assurer la validité des hypothèses que nous avons la suite de cette étude de terrain qui portant sur la corrélation entre deux variables, nous avons utilisé la méthode d'analyse descriptive. Et pour atteindre les objectifs de l'étude on a utilisé un teste et un questionnaire, le premier à mesurer les styles de leadership qu'il a conçus (Ahmed Shehada Aladjarma, 2012), et le second était de mesurer la cohésion du groupe de travail proposé par(Medjider bilal, 2015).

Les données et les tests d'hypothèses ont été analysés et déchargés à l'aide du (SPSS v20), où de nombreuses méthodes statistiques ont été utilisées, comme l'écart-type, la moyenne arithmétique et le coefficient de corrélation Sperman Brown...

À la suite de l'analyse des données et des hypothèses de l'étude, l'étude a abouti à un certain nombre de conclusions, comme suit:

- Il n'existe pas de relation statistiquement significative entre la cohésion du groupement autocratique et celui de l'équipe de travail avec les agents de protection civile.
- Il n'existe pas de relation statistiquement significative entre le modèle de leadership démocratique et la cohésion du groupe de travail des agents de protection civile.
- Il n'existe pas de relation statistiquement significative entre le modèle de leadership chaotique et la cohésion du groupe de travail des agents de protection civile.
- Il n'y a pas de corrélation entre les schémas de leadership et la cohésion du groupe de travail des agents de protection civile.

Grâce à ces résultats, l'étude a fourni un ensemble de suggestions