

جامعة غرداية



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم إقتصادية، علوم تجارية وعلوم تسيير

القسم: علوم تسيير التخصص: إدارة الأعمال

بعنوان

اثر نماذج القيادة الإدارية على ديناميكية العمل الجماعي  
-دراسة حالة الوحدة الثانوية للحماية المدنية بزلفانة -

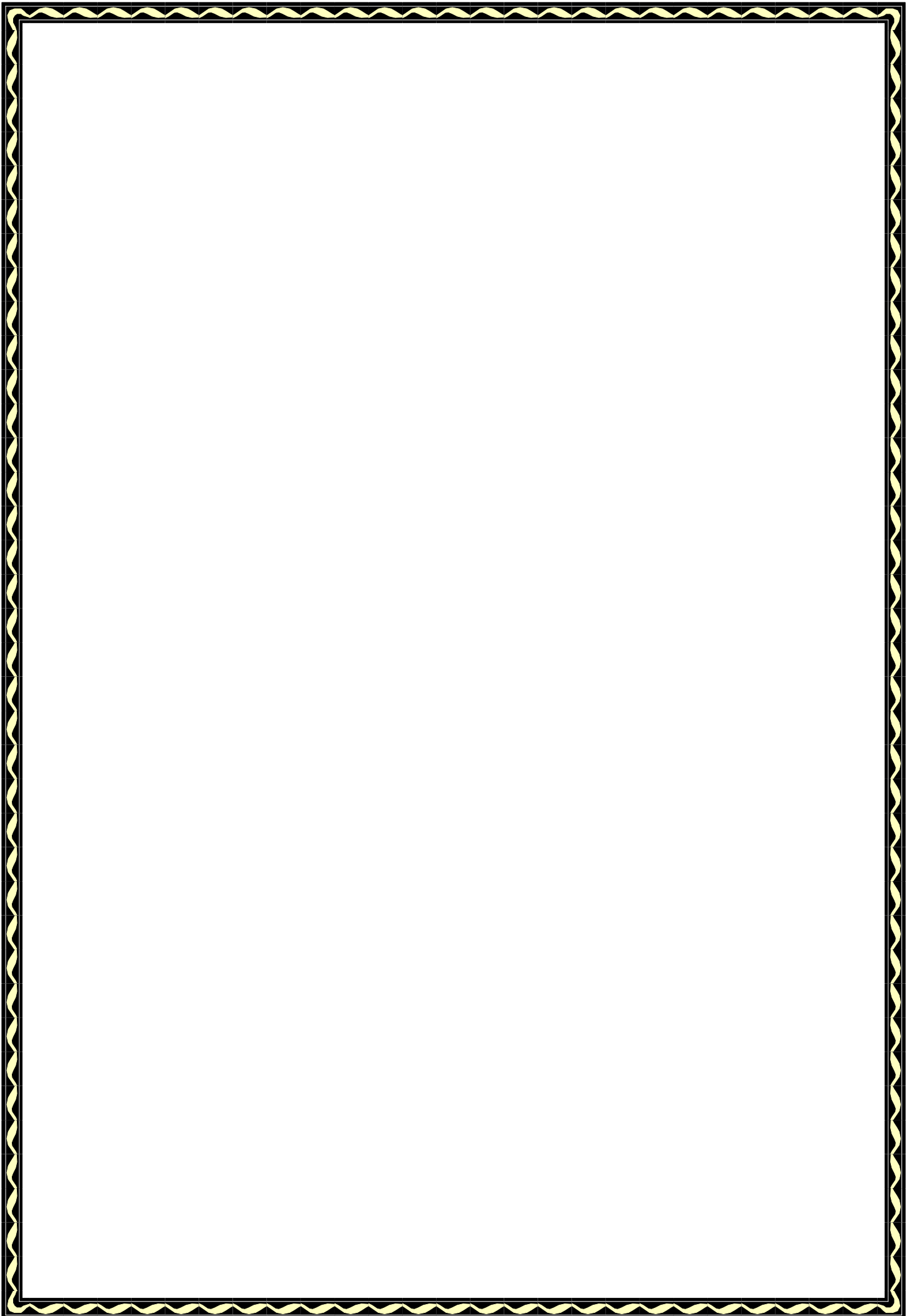
من اعداد الطالبة : غشي عبير

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
برهان نور الدين	استاد مساعد	جامعة غرداية	رئيسا
قطيب عبد القادر	استاد محاضر	جامعة غرداية	مشرفا
شلالى محمد	استاد محاضر	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية:

2020 – 2019





جامعة غرداية



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم إقتصادية، علوم تجارية وعلوم تسيير

القسم علوم تسيير التخصص: إدارة الأعمال

بعنوان

اثر نماذج القيادة الإدارية على ديناميكية العمل الجماعي  
- دراسة حالة الوحدة الثانوية للحماية المدنية بزلفانة -

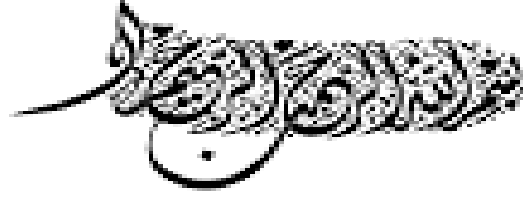
من اعداد الطالبة غشي عبيير

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
برهان نور الدين	استاد مساعد	جامعة غرداية	رئيسا
قطيب عبد القادر	استاد محاضر	جامعة غرداية	مشرفا
شلالي محمد	استاد محاضر	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية:

2019-2020



«يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ  
دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ»

سورة المجادلة، الآية 11

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

{مَنْ سَأَلَكَ طَرِيقًا يَبْتَغِي فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ وَإِنَّ الْمَلَائِكَةَ لَتَضَعُ  
أَجْنِحَتَهَا لِطَالِبِ الْعِلْمِ رِضًا بِمَا يَصْنَعُ وَإِنَّ الْعَالَمَ لَيَسْتَغْفِرُ لَهُ مَنْ فِي السَّمَاوَاتِ وَمَنْ  
فِي الْأَرْضِ حَتَّى الْحَيْتَانِ فِي الْمَاءِ، وَفَضَلَ الْعَالَمَ عَلَى الْعَابِرِ كَفَضَلَ الْقَمَرَ عَلَى سَائِرِ  
الْكَوَاكِبِ وَإِنَّ الْعُلَمَاءَ وَرَثَةُ الْأَنْبِيَاءِ وَإِنَّ الْعُلَمَاءَ لَمْ يورثُوا دِينَارًا وَلَا دِرْهَمًا وَإِنَّمَا  
ورثوا العلمَ فمن أخذه أخذ حطًّا وافرًا}

رواه أبو داود الترميذي



## الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة على صاحب الشفاعة سيدنا محمد النبي الكريم وعلى آله وصحبه الميامين  
ومن تبعه باحسان الى يوم الدين

اهدي هذا العمل المتواضع الى من وضع الله عز وجل الجنة تحت اقدامها والتي  
وقرها الله في كتابه العزيز امي الحبيبة

كما اقدمه الى قبس النور والعطاء الى والدي الغالي حفظه الله ورعاه

الى جميع اخواتي واخوتي الكل باسمه

زميلاتي وزملائي في الدراسة

والى كل من كان له يد في اعداد هذه المذكرة من بعيد او من قريب

الى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا الفانية





# شكر و عرفان

الحمد لله الذي بفضلہ تتم الصالحات وأول من یحمد ویشکر هو  
العلي القهار الذي اغرقني بنعمه التي لا تحصى ولا تعد لله الحمد  
والشكر كله الذي وفقني والهمني الصبر على المشاق التي واجهتني  
في اعداد هذا العمل المتواضع

والشكر موصول الى كل معلم افادني بعلمه من بداية مشواري  
الدراسي حتى هذه اللحظة كما ارفع كلمات الشكر الى الدكتور  
"قطيب عبد القادر" على اشرافه علي ومساعدته في اعداد هذه  
المذكرة والذي لم يبخل علينا بارشاداته وتوجيهاته طوال فترة انجاز  
المذكرة واشكر كل من مد يد العون من قريب او من بعيد والى كل  
أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم تسيير.

## الملخص

هدفت الدراسة الى تبيان اثر نماذج القيادة الإدارية على ديناميكية العمل الجماعي في المنظمات التي تسعى للإستثمار في المورد البشري بمجموعة من الصفات لدى قيادتها الإدارية لتحقيق نوع من الدينامكية في العمل الجماعي.

ومن اجل الوصول الى هذا الهدف قمنا بأخذ آراء عينة من هذه المنظمات تمثل في وحدة الحماية المدنية بزلفانة ولاية غرداية و استخدمنا الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة ولمعرفة آراء عينة حول اثر نماذج القيادة الإدارية على ديناميكية العمل الجماعي

ومن أهم النتائج المتوصل اليها في هذه الدراسة نذكر مايلي :ان مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات لا يساهم في توحيد جهود العمل الجماعي ، كما ان اهتمام القائد بالعمل والعمال وتحفيزهم يعمل على تحقيق ديناميكية العمل الجماعي وذلك من خلال اعطائهم الدافع المعنوي للاهتمام بالعمل داخل المنظمة .

## الكلمات المفتاحية:

عمل جماعي - ديناميكية - قيادة إدارية- نماذج - قيادة - تنسيق - قائد - جماعة

## Résumé:

The study aimed to demonstrate the effect of managerial leadership models on the dynamics of teamwork in organizations that seek to invest in the human resource with a set of characteristics for their administrative leadership to achieve a kind of dynamism in teamwork. In order to reach this goal, we used the questionnaire as a means to collect the necessary information for this study and to find out the opinions of a sample on the impact of management leadership models on the dynamics of teamwork.

Among the results of this study we mention the following: The participation of subordinates in decision-making greatly does not contribute to unification of teamwork efforts, and the leader's interest in work and workers and their motivation works to achieve the dynamism of group work by giving them the moral motivation to pay attention to the work within the organization

key words

Team work - dynamic - management leadership - models - leadership - coordination - leader - group

# قائمة الفهرس



الصفحة	العنوان
	آية
	إهداء
	شكر و عرفان
II	ملخص
II - VII	قائمة الفهرس
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الملاحق
أ-د	المقدمة العامة
01	الفصل الاول : الادبيات النظرية لنماذج القيادة الادارية والعمل الجماعي والدراسات السابقة
02	تمهيد
02	المبحث الأول الإطار النظري للقيادة الإدارية والعمل الجماعي
03	المطلب الأول مفاهيم القيادة الإدارية
05-03	الفرع الأول مفهوم القيادة الإدارية
06	الفرع الثاني اهمية القيادة الإدارية
08-07	الفرع الثالث نظريات القيادة الإدارية
09	المطلب الثاني الإطار النظري للعمل الجماعي
11-09	الفرع الأول مفهوم العمل الجماعي
11	الفرع الثاني خصائص العمل الجماعي
13-12	الفرع الثالث نظريات العمل الجماعي
13	المطلب الثالث نماذج القيادة الإدارية وتأثيرها على ديناميكية العمل الجماعي
15-13	الفرع الأول نموذج تنباوم شيميديت
17-15	الفرع الثاني نموذج بليك وموتون

18-17	نموذج رودن ذو الابعاد الثلاثة	الفرع الثالث
19	الدراسات السابقة	المبحث الثاني
20-19	الدراسات الخاصة بالقيادة الادارية	المطلب الاول
22-21	الدراسات الخاصة بالعمل الجماعي	المطلب الثاني
23	المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	المطلب الثالث
24	خلاصة الفصل	
25	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في الوحدة الثانوية للحماية المدنية بزلفانة	
26	تمهيد	
27	الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة	المبحث الاول
30-27	التعريف بمجتمع الدراسة	المطلب الأول
34-31	منهجية و أسلوب الدراسة	المطلب الثاني
37-34	اختبار ثبات الاستبيان	المطلب الثالث
38	عرض وتحليل نتائج الدراسة	المبحث الثاني
44-38	دراسة وتحليل نتائج المعلومات العامة لافراد عينة الدراسة	المطلب الأول
49-45	دراسة النتائج المتعلقة بمجالات الدراسة وأهدافها	المطلب الثاني
53-50	عرض ومناقشة النتائج	المطلب الثالث
خلاصة الفصل		
خاتمة عامة		
قائمة المراجع		
الملاحق		

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
26	أسس التمييز بين جماعة العمل وفرق العمل	الجدول 01
39	مقارنة الدراسة الدراسات السابقة مع الحالية الخاصة بالقيادة الإدارية	الجدول 02
40	المقارنة بين الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية	الجدول 03
50	الاستمارات الموزعة والمستردة	الجدول 04
51	مجالات الإجابة على أسئلة الاستبيان واوزانها	الجدول 05
53	جدول اختبار صدق الاستبيان	الجدول 06
54	تحليل معامل ارتباط بيرسون لمحاور الاستبيان	الجدول 07
55	اختبار التوزيع الطبيعي	الجدول 08
56	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس المستجيب	الجدول 09
57	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن المستجيب	الجدول 10
60	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	الجدول 11
61	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	الجدول 12
63	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	الجدول 13
64	آراء العينة حول درجة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات	الجدول 14
65	نتائج آراء عينة الدراسة المتعلقة بدرجة اهتمام القائد بالعمل والعمال	الجدول 15
65	نتائج آراء عينة الدراسة المتعلقة بدرجة كفاءة القائد في الاهتمام بالعمالين	الجدول 16
66	نتائج آراء عينة الدراسة المتعلقة بالقيادة	الجدول 17
67	نتائج آراء عينة الدراسة حول التنسيق	الجدول 18
68	نتائج آراء عينة الدراسة المتعلقة بالاتصال التنظيمي	الجدول 19
69	نتائج تحليل معامل التفسير للفرضية الاولى	الجدول 20
70	تحليل معامل التفسير بين المحور الثاني والمحور الخامس	الجدول 21
71	تحليل معامل التفسير بين المحور الثالث والمحور الخامس	الجدول 22
71	تحليل معامل التفسير للمحور الرابع مع المحور الخامس	الجدول 23

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
30	بدائل السلوك امام القائد الاداري	الشكل 01
32	شبكة أنماط السلوك القيادي	الشكل 02
35	نموذج رودن ذو الابعاد الثلاثة	الشكل 03
47	الهيكل التنظيمي للوحدة الثانوية للحماية المدنية بزلفانة	الشكل 04
48	مستخدمي التدخلات في الوحدة الثانوية للحماية المدنية بزلفانة	الشكل 05
57	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس المستجيب	الشكل 06
58	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	الشكل 07
61	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	الشكل 08
62	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	الشكل 09
63	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	الشكل 10

# مقدمة عامة

## مقدمة عامة

إن التطور السريع الذي حدث في السنوات الأخيرة نجم عنه تحقيق نجاحات فعالة في مجال التسيير الإداري إلى أن وصل الأمر حتى أصبح لإدارة الموارد البشرية دور هام في الوقت الحاضر نتيجة للنمو الكبير في حجم المنظمات، وتنوع انشطتها وتعقدتها مما يستدعي الى توفير الموارد البشرية المناسبة لتلبية إحتياجات ومتطلبات العمل لهذا فقد أصبح التنافس على اكتساب أفضل الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية والخدماتية على حد سواء أمر واضح بحيث أصبحت المؤسسات تستثمر في المورد البشري ولكن لكي تدخل المؤسسة في هذا النوع من الإستثمار وجب عليها أن تقوم ببعض التوضيحات فالتكاليف التي تتحملها المؤسسة في عملية التوظيف والتدريب والتحفيز كبيرة ولكي تنجح في هذا الاستثمار وتحول التوضيحية إلى عائد يجب ان يتوفر في المؤسسة شخص على قدر من المسؤولية ويعي أهمية العنصر البشري في إحداث الفارق و التأثير على العمل الجماعي للأفراد. ولهذا تعتبر القيادة هي احد الصفات التي تطمح اليها الشخصيات المسؤولة ويصبو اليها العقل الواعي بأهدافها على مر العصور، كما يعتبر القائد قلب العملية الإدارية وعقلها في أي منظمة خاصة وان كان القائد يعتمد في عمله بشكل كبير على عمل المجموعات، فالعمل بالمجموعات يحتاج الى قائد يوحد الموارد ووضوح الخطط والاهداف و مراقبة الأداء حتى يتم التأكد من سير العمل بشكل صحيح في المنظمة.

ومن هنا سعت المنظمات في السنوات الأخيرة الى بناء فرق عمل مكونة من العملاء والموردين والعاملين بالمنظمة مع وضع الاعتبار لكل الجوانب السلوكية لاعضاء الفريق من اجل تحقيق الانسجام والاندماج بين الأعضاء وتحسين أدائهم حتى يتسنى لها التأكد من نجاح جهودها في تقديم الخدمات والمنتجات التي تحقق رضا عملاءها. فالعمل الجماعي من المواضيع الشيقة التي نالت العديد من الاهتمام لدى بعض المفكرين والكتاب والباحثين في مختلف المجالات الاجتماعية والنفسية وحتى الصناعية بحيث تركز التنظيمات الحديثة اليوم على نظريات ونظم التسيير الحديثة التي تعتمد على سياسات واستراتيجيات تقوم على خطط العمل الممنهجة والتي تعتمد على أسلوب التسيير التشاوري والعمل الجماعي.

## 1- إشكالية الدراسة :

ومن هذا المنطلق تتوجه تطلعات المنظمات الخدمية الحديثة الى تحسين خدماتها من اجل إرضاء عملاءها و لتحقيق ذلك تحتاج المؤسسة الى توظيف قائد يتسم بالسمات القيادية التي تساعد على توحيد الجهود الجماعية للعمال، وهنا يمكن طرح الإشكالية الرئيسية المتمثلة في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير نماذج القيادة الإدارية على ديناميكية العمل الجماعي في الوحدة الثانوية للحماية المدنية بزلفانة؟

## 2- الأسئلة الفرعية:

يمكن تجزئة الإشكالية الرئيسية الى الأسئلة الفرعية

- ❖ هل يساهم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات في زيادة كفاءة العمل الجماعي ؟
- ❖ هل لاهتمام القائد بالعمل والعمال دور في تحقيق ديناميكية العمل الجماعي؟
- ❖ ماهو دور كفاءة القائد في الاهتمام بالعمل والعمال في فاعلية العمل الجماعي؟
- ❖ ماهي طبيعة العلاقة الارتباطية بين نماذج القيادة الإدارية والعمل الجماعي؟

## 3- فرضيات الدراسة:

- ❖ يساهم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات في زيادة كفاءة العمل الجماعي.
- ❖ يمكن اهتمام القائد بالعمل والعمال في تحقيق ديناميكية العمل الجماعي.
- ❖ لكفاءة القائد في الاهتمام بالعمل والعمال دور مهم في فاعلية العمل الجماعي.
- ❖ توجد علاقة طردية بين نماذج القيادة الإدارية والعمل الجماعي.

## 4- اهداف الدراسة :

- تسعى هذه الدراسة الى ابراز جملة من الأهداف نلخصها في ما يلي :
- ✓ التعرف على القيادة الإدارية واهميتها بالنسبة للمؤسسة العمومية الجزائرية.
- ✓ تسليط الضوء على موضوع العمل الجماعي واهم نظرياته .
- ✓ التعرف على اهم نماذج القيادة الإدارية .
- ✓ توضيح العلاقة بين القيادة الإدارية والعمل الجماعي .

## 5- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في الأهمية التي يحظى بها العمل الجماعي والقيادة الإدارية وضرورة تبني المؤسسات الجزائرية لهذين المفهومين من اجل تحسين في جودة خدماتها ومنتجاتها كما تنصب هذه الدراسة على اثر القيادة الإدارية على ديناميكية العمل الجماعي وذلك نظرا للتحويلات التنظيمية والهيكلية والتكنولوجية التي طرأت عليها وانعكاساتها على البعد القيادي .

## 6- أسباب اختيار الموضوع:

من اجل معالجة الإشكالية والامام بجوانب البحث يمكن تقسيم الأسباب الى أسباب ذاتية وموضوعية وهي كالآتي :

## • الأسباب الذاتية :

- الميلول الشخصي والاهتمام بالموضوع والرغبة بالامام ببعض جوانبه وتوسيع المعارف.
- الرغبة في التعمق أكثر في موضوع القيادة الإدارية .

## الأسباب الموضوعية :

- نظرا لأهمية التي يحظى بها موضوع القيادة الإدارية و كذا العمل الجماعي في مجال الإدارة بالنسبة للمؤسسات العمومية الجزائرية .
- طبيعة التخصص المتمثل في إدارة اعمال والذي يولي اهتمام كبير بالقيادة الإدارية وأثرها على العمل الجماعي.

## 7- حدود الدراسة

- الحدود الزمنية: امتدت هذه الدراسة من 21/06/2020 الى غاية 31/08/2020

الحدود المكانية: من اجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي ارتتبنا ان تكون الدراسة مطبقة على الوحدة الثانوية للحماية المدنية بزلفانة.

## 8- منهج الدراسة والأدوات المستخدمة :

للإجابة على إشكالية البحث الرئيسية والاسئلة الفرعية المقدمة في بحثنا هذا، سوف نعتد على مجموعة من المناهج المعتمدة في البحث العلمي وذلك تماشيا مع طبيعة وعناصر الدراسة، حيث اعتمنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجوانب النظرية للموضوع من خلال تقديم المفاهيم والتعاريف المتعلقة بالبحث أما الجانب التطبيقي المتعلق بالدراسة التطبيقية فقد تضمن دراسة حالة في الوحدة الثانوية للحماية المدنية بزلفانة وذلك من اجل إسقاط الجانب النظري على الواقع والاجابة على إشكالية الدراسة، وقد تم استخدام الأدوات التالية لجميع المعلومات الضرورية :



- البرامج الإحصائية المتخصصة مثل spss
- المسح المكتبي بهدف التعرف على مختلف المراجع والكتب المتداولة لموضوع الدراسة، إضافة الى الكتب والبحوث والمجالات والملتقيات العملية، المواقع الالكترونية
- الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة ذات الصلة بالموضوع

### 9- صعوبات الدراسة:

لقد مرت مرحلة اعداد المذكرة بعدة صعوبات نذكر منها

- قلة المراجع الخاصة بموضوع العمل الجماعي
- غلق الجامعات مما أدى الى صعوبة اثراء بحثنا بمراجع من المكتبة
- مشاكل الحجر الصحي وانتشار الوباء الذي زاد الأمور تعقيدا وصعوبة

### 10- تقسيم الدراسة

للوصول الى الأهداف المسطرة للدراسة ولمعالجة الإشكالية والأسئلة الفرعية، وبغية إختبار الفرضيات المقدمة أعلاه تم تقسيم البحث الى فصلين.

تطرقنا في الفصل الأول الى الادبيات النظرية للنماذج القيادية الإدارية والعمل الجماعي والدراسات السابقة ويتضمن مبحثين المبحث الأول بعنوان الاطار النظري للقيادة الإدارية والعمل الجماعي اما المبحث الثاني فتطرقنا الى الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع.

اما الفصل الثاني فيتناول دراسة حالة في الوحدة الثانوي للحماية المدنية بزلفانة، وأخيرا الخاتمة التي تضمنت تلخيص عام واختبار الفرضيات المقدمة في الموضوع ثم عرض النتائج المتوصل اليها.

## الفصل الأول

الادبيات النظرية لنماذج القيادة الادارية والعمل  
الجماعي والدراسات السابقة

تمهيد :

تعتبر القيادة في عصرنا هذا ضرورة حتمية لمواجهة التحديات الكبرى والتحولات الذي يشهدها العالم كما انها ظاهرة احتلت مكانة هامة في مواضيع علم النفس وعلم الاجتماع بفروعها المختلفة إلا انه مع ظهور الثورة الصناعية ونشأة منظمات الأعمال انتقل الاهتمام بالقيادة الى الفكر الإداري وأصبحت الموضوع الأكثر إثارة باعتبارها المعيار الذي يحدد نجاح المنظمة، كما ان اهتمام منظمات العمل الحديثة بدراسة جماعات العمل لأهمية دورها في أداء العاملين وبالتالي فان دراسة جماعات العمل والتعرف على الفرق بينها وبين فرق العمل ودراسة الجماعة يترتب عليها دراسة ديناميكيتها، وهذا ما سنتطرق اليه في الفصل الأول حيث سنتناول في هذا الفصل الى مبحثين

المبحث الأول: الاطار النظري للقيادة الإدارية والعمل الجماعي

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

## المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والعمل الجماعي

نعيش اليوم في عالم كبير لا يسع الا الأشخاص الأقوياء الذين يمتلكون مهارات القيادة والعمل الجماعي، عالم يحتاج في للعمل الجماعي وروح الفريق حيث اننا لا نستطيع تغيير مساره ليعمل ضمن قوانين نصوصها نحن، بحيث تلعب القيادة الإدارية دورا هاما وحيويا في حياة المنظمة، فالقائد الفعال مسؤول عن تنسيق جهود مرؤوسيه وتحفيزهم وتحسين أدائهم ورفع روحهم المعنوية وتوجيههم نحو تحقيق اهداف المنظمة.

### المطلب الأول: مفاهيم القيادة الإدارية

#### الفرع الأول : مفهوم القيادة الادارية

قبل التطرق الى مفهوم القيادة الادارية لابد من تناول المصطلحات المتعلقة بها وهي كآآتي :

لقد تعدد تعريف القيادة بتعدد الاتجاهات والأطر النظرية حيث يمكننا النظر اليها كدور اجتماعي تربوي ،او كوظيفة اجتماعية او كسمة شخصية كما يمكن النظر اليها كعملية سلوكية إلا أن القاسم المشترك بينهما وهو إحداث التأثير في الآخرين، وعندما يحدث التأثير في نطاق مؤسسة ما فلا بد من الربط بينه وبين المساهمة في تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

**اولا- تعريف القيادة:** القيادة في اللغة العربية جاءت من كلمة قيد أي الحبل الذي يقاد به وهي ايضا مهنة القائد اي المكان الذي يكون فيه القائد. هي عملية التأثير في نشاطات الجماعة من أجل تحقيق اهداف المنظمة، يحتوي هذا التعريف على تعريفين أساسيين ،أولهما ان القيادة هي علاقة بين فردين او أكثر ويكون فيها التأثير والقوة موزعتين بشكل غير متكافئ وهذا التعريف يفرق بين القائد المعين في الجماعة والفرد المسؤول عن الجماعة والذي اعطي السلطة ليؤثر على سلوكها والقائد غير المعين الذي يمارس السلوك القيادي عندما يكون عنصرا مؤثرا في الجماعة.<sup>2</sup>

كما يمكن تعريف القيادة من وجهة نظر هايمان وهيليون: " القدرة التي يمتلكها الشخص في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وميولهم "<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - زيد منير عبوي، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 19.  
<sup>2</sup> - عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الادارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية جامعة السانبة، وهران، 2009- 2010، ص 24  
<sup>3</sup> - امجد قاسم، تعريف القيادة وعناصرها و انواعها ونظريات القيادة، موقع افاق علمية وتربوية، 18/12/2016، (تعريف القيادة وعناصرها وانواعها ونظريات القيادة) <http://al3loom.com/?p=20231> 09:20 على الساعة 2020/04/08

- " هي ان يكون المدير قادرا، أي ان يتمتع بالقدرة على التأثير في الآخرين ويتم ذلك عندما يستطيع ان يجعل الأشخاص الذين يعملون معه ان يقوموا بمهامهم وواجباتهم عن طواعية واندفاع وتعاون فيما بينهم نتيجة اعترافهم برئاسته او قيادته؛"<sup>1</sup>

- يمكن تعريف القيادة بشكل شامل ومفهوم على انها : " فن او عملية يقنع بها عضو مجموعة او منظمة او يلهم او يؤثر في المواقف، و سلوك وافعال الآخرين وتوجيه انشطتهم بحيث يعمل اعضاء المجموعة او المنظمة عن طيب خاطر وتعاون وحماس نحو تحقيق الاهداف المحددة والجديدة ."<sup>2</sup>

### ثانيا- السمات الشخصية للقائد :

قبل التطرق الى سمات القائد لابد ان نتطرق الى مفهوم القائد.

#### 1- تعريف القائد:

يعرف القائد على انه ذلك الشخص القادر على توجيه وصياغة سلوك الاخرين بغرض تحقيق هدف او اهداف محددة؛<sup>3</sup>

#### 2- السمات الشخصية للقائد:

توصل رالف ستوجل من خلال تقييمه لاكثر من 15 دراسة ميدانية تمثل معظم الجهود الى قام بها علماء النفس فيما بين الحربين العالميين ،لمعرفة السمات التي تجعل من الانسان قائدا ناجحا وهي كالاتي :<sup>4</sup>

❖ **المقدرة:** وتتضمن الذكاء ،طلاقة اللسان ،اليقظة ،والعدالة؛

❖ **مهارة الإنجاز:** وتتضمن الثقافة والتعليم والمعرفة الواسعة والقدرة على انجاز الاعمال ببراعة ونشاط؛

❖ **تحمل المسؤولية:** وتتطلب المبادرة ،الثقة بالنفس ،المثابرة ،الاعتماد على النفس و السيطرة والرغبة في التفوق والطموح؛

❖ **روح المشاركة:** وتتطلب النشاط ،الروح الاجتماعية الطيبة ،المساهمة والتعاون ،القدرة على التكيف ،روح الفكاهة والدعابة؛

❖ **المكانة الاجتماعية:** وتتطلب الشبية أي يكون القائد محبوبا سواء داخل التنظيم او خارجه ،كما تتطلب ان يكون للقائد مركز اجتماعي ومالي؛

<sup>1</sup> عبد الرحمان تيشنور، مفهوم القيادة- أهميتها، نظرياتها، الحوار المتمدن، العدد 2954،

<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=208602&r=0> على الساعة 2020/04/09 12:00

<sup>2</sup> Otarroghene peretomode , **situational and contingency theories of leadership : are they the same ?**, IOR journal of business and management , Issue 3, Nigeria ,(sep-oct. 2012) , p 13

<sup>3</sup> فندافة سارة، اثر القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر اكايمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة غرداية، غرداية، 2017، ص 5

<sup>4</sup> محمد صيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الاسكندرية 2006، ص 122

❖ القدرة على تفهم الموقف، وهذا يتطلب مستوى ذهنيا جيدا ومهارة في تلبية حاجات رؤوسيه ومصالحهم.

❖ الامانة والاستقامة والاحساس بواجباته الاخلاقية.<sup>1</sup>

وضع ستيفن كوفي صاحب كتاب ( العادات السبع للناس ذوي الفعالية العالية) عادات أساسية تميز القائد الاداري الفعال نلخص هذه العادات فيما يلي:<sup>2</sup>

كن إيجابيا : انت مسؤول عن تصرفاتك ولا تلم الظروف او الاحداث لديك تحكم في ردود افعالك تجاه كل شخص او كل موقف؛

ابدأ والنهية في ذهنك :تستطيع ان ترى بوضوح المستقبل الذي تود تحقيقه، لديك رؤية واضحة الى اين تريد الذهاب؟ وما الذي تود إنجازة؟ تعيش حياتك طقا للعقائد ومبادئ راسخة؛

ابدأ بالاهم: حياتك منضبطة تركز بشدة على النشاطات ذات الأهمية الكبيرة وقد لا تكون مستعجلة مثل بناء العلاقات او كتابة رسالاتك في الحياة او التخطيط طويل المدى او الرياضة، انت قادر على ان تقول لا للاشياء التي تبدو مستعجلة ولكنها غير مهمة؛

فكر بعقلية اكسب وكسب: انت تؤمن ان نجاح شخص ما لا يتطلب فشل شخص آخر، انت تسعى لحلول تكاملية للمشاكل، وتسعى لايجاد الحلول المفيدة لجميع الأطراف التي تحقق المكاسب للجميع؛

اسع الى ان تفهم قبل ان تفهم: انت تسمع بنية جادة وعميقة لتفهم الشخص الآخر عاطفيا وعقليا، انت تشخص المشكلة قبل ان تصف العلاج؛

تكامل مع الآخرين: انت مبدع ورائد، وتؤمن ان الكل اكبر من مجموع اجزائه، وتقدر الاختلافات بين الناس وتحاول ان تبني على هذه الاختلافات، وعندما تواجه بخيارين متناقضين فانك تبحث عن ثالث اكثر ابداعا؛

جدد الطاقة: تسعى للتطوير الدائم المستمر، والابداع والدقة، وانت دائم السعي للتعلم في بيئة مريحة غير ضاغطة.

ثانيا - تعريف الادارة: وترجع كلمة الادارة الى الاصل اللاتيني (**administration**) ويتكون من جزاين :

الجزء الاول : **ad** معناها اللفظي **to** وتعني لكي

الجزء الثاني : (**ministration**) تعني خدمة الآخرين او بعنى آخر انه يتم اداء خدة ما عن طريق جهاز معين.

<sup>1</sup>- نواف كنعان، القيادة الادارية دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1 الاصدار8، الاردن عمان، 2009، ص 315  
<sup>2</sup>- صالح بن حمد التويجري، ويسالونك عن الإدارة، دار مملكة فهد للنشر والتوزيع، الرياض، ط2، 2013، ص 91

وقد تعددت تعريفات الادارة من قبل المفكرين الاداريين ،ومن أكثر التعاريف المستخدمة شيوعا ،عرفها فريديريك تايلور " بانها المعرفة الصحيحة لما يراد من الافراد ان يؤديه ثم التاكيد من انهم يؤديه باحسن وارخص طريقة."<sup>1</sup>

يعرف دروكر الادارة بانها " وظيفة ومعرفة وعمل يتم انجازه ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ الوظائف"<sup>2</sup>

تعريف sheldon هي الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المشروع، والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع واعداد الهيكل التنظيمي والرقابة النهائية للاعمال المنجزة.<sup>3</sup>

ثالثا- تعريف القيادة الادارية :القيادة الادارية عند "كونتروادونيل" تعني عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لاقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في اداء النشاط التعاوني ويعرفها الدكتور عبد الكريم درويش والدكتورة ليلا تكلا بقولهما" القدرة التي يآثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم من اجل تحقيق اهداف المنظمة."<sup>4</sup>

وتعرفها الأستاذة سيكلر هيدسون بقولها القيادة في التنظيمات الإدارية الطيرة تعني التأثير في الافراد وتنشيطهم للعمل معا.<sup>5</sup>

- جمع الموارد واستغلالها بالشكل المطلوب لانجاز الهدف باقل وقت وجهد وتكاليف.<sup>6</sup>

### الفرع الثاني: أهمية القيادة الإدارية

تتمثل اهمية القيادة الادارية في ما يلي :<sup>7</sup>

- تعد القيادة الادارية حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية؛
- تدعيم القوى الايجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح الآراء؛
- تنمية وتدريب ورعاية الافراد باعتبارهم اهم مورد للمنظمة كما ان الافراد يتخذون من القائد الاداري قدوة لهم؛

<sup>1</sup> - حنان شكري شاكر شبير ،واقع ادارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال ،كلية التجارة الجامعة الاسلامية ،غزة ، 2010 ، ص 10

<sup>2</sup> - عطية يوسف ، القيادة الادارية وتأثيرها في اداء جماعة العمل ،مذكرة لنيل شهادة ماجستير في ادارة الاعمال ،كلية العلوم الاقتصادية علوم تسيير جامعة الجزائر -03- الجزائر، 2010-2011 ، ص 07 - 08

<sup>3</sup> - شرفاوي عانثة، محاضرات في مدخل لادارة الاعمال موجهة لطلبة السنة أولى جدع مشترك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير، جامعة ألكلي محند او الحاج، 2016/2017، ص 03

<sup>4</sup> - بختي امال ،القيادة الادارية والاتصال في المؤسسة ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير ،جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان ، 2015-2016 ، ص 03 .

<sup>5</sup> - احمدودة السلمي، احمدودة شهرة القيادة الإدارية وعلاقتها بدينامكية جماعة العمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2017/2018، ص 30

<sup>6</sup> - علي عباس، اساسيات علم الادارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،ط1، عمان، الاردن، 2004، ص 17

<sup>7</sup> - عاطف عبد الله المكايي ،القيادة الادارية ،مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ،القاهرة،ط،ط1 ، 2012، ص 80 .

- مواكبة المتغيرات المحيطية وتوظيفها لخدمة المنظمة؛
- تسهيل للمنظمة تحقيق الاهداف المرسومة لها.

كما تعد القيادة الإدارية الأداة الأساسية التي تستطيع المنظمات عن طريقها تحقيق غاياتها المثلى وهي التي تستطيع التنظيم والتنسيق بين العناصر المختلفة، لتصل بالمنظمة الى التكامل المأمول بين المدخلات العملية الإدارية المادية منها والبشرية من اجل الوصول الى اهداف المجتمع كما انها تعتبر من اهم مظاهر التفاعل الاجتماعي باعتبار ان القادة يؤثرون في الآخرين ويقومون بتتبع رغباتهم وتلبيتها لتحقيق الأهداف المنشودة. كما ان من آمال المجتمعات الإنسانية في الوقتنا الحاضر هو ان يظهر من بيننا قادة يحملون سمات تمكنهم من الاسهام الفعال في النهوض بالامة نحو التقدم والرفي ، وتحمل الأعباء والعمق الأخلاقي الأصيل والتفاني في ممارسة ادوارهم القيادية ، حيث هي المعيار الذي يتحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم اداري لذا أصبحت القيادة من الموضوعات الأساسية في معظم الدراسات والبحوث.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: نظريات القيادة الادارية

#### 1- نظرية الرجل العظيم ( نظرية السمات ) :

تعد من اقدم النظريات القائمة على فكرة ان القادة يولدون قادة اي يمتلكون سمات قيادية فطرية وموروثة. ومن المآخذ عليها اهمالها لسمات المرؤوسين ومسؤولياتهم و حاجاتهم وانها تقدم سمات مثالية وقد استمر الاعتقاد بان الشخص يولد ومعه خصائص القيادة او لا يولد بها ومن اهم ما جاءت به هو افتراضاتها بقدرة القائد على احداث التغيرات في حياة الجماعة وسماتها وخصائصها وان القادة يولدون ولا يصنعون والشخص عندما يولد اما يمتلك السمات الضرورية للقيادة ولا يمتلكها.<sup>2</sup>

وبعد ذلك تغير اسمها اصبحت تسمى نظرية السمات وفي وقت لاحق كشفت الدراسات السلوكية ان سمات القيادة ليست مولودة تماما ولكن يمكن ايضا اكتسابها من خلال التعلم والخبرة ، الرواد المهمون لهذه النظرية هم تشيستر بيرنارد و اوردواي تيد وميليت وتيري وشيل وعلى الرغم من شعبيتها خلال 1900-1940 فقد تم انتقاد نظرية السمات بشدة على الاسس التالية:<sup>3</sup>

- فشلت في تقديم قائمة عملية مشتركة من سمات القيادة، كان هناك اختلاف كبير في السمات التي يتم تحديدها باحثين مختلفين؛

- ولا يشير الى الاهمية النسبية للصفات المختلفة؛

<sup>1</sup>- زنود يونس، العافر محمد، اثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في إدارة الاعمال،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير،جامعة بومرداس،2016/2017، 12،

<sup>2</sup>- شهرزاد محمد شهاب، القيادة الادارية ودورها في التاصيل روابط العلاقات العامة، دراسات تربوية، العدد 11، تموز 2010، ص 113-114

<sup>3</sup> -S.B.M.Marume Nduzjo, **Approaches to Administrative Leadership**, international journal of engineering science science invention, April 2016, P 9



- لا يفكر في حقيقة ان معظم او كل الصفات المنسوبة الى القادة يمتلكها ايضا العديد من غير القادة؛
- لا يميز بين الاحتياجات الصفات للحصول على قواعد القيادة اللازمة للحفاظ عليها؛
- يتجاهل احتياجات المرؤوسين؛
- لا تعترف بتاثير عوامل الظرفية على القيادة؛

## 2- النظرية السلوكية:

يمكن التفكير في المناهج من حيث الطريقة التي يتصرف بها القادة بالفعل كما يلاحظ المرؤوسين ،قرر الباحثون الذين يدرسون هذا الاسلوب او نهج السلوك ان القيادة تتكون اساسا من نوعين عامين من السلوكيات المهمة (سلوكيات المهمة - سلوكيات العلاقة) ،حيث تسهل سلوكيات المهام تحقيق الهدف ،تساعد اعضاء المجموعة على تحقيق اهدافهم تساعد سلوكيات العلاقة المرؤوسين على الشعور بالراحة مع انفسهم ومع بعضهم البعض، الغرض الرئيسي من نهج السلوك هو الشرح للقيادة هو كيفية الجمع بين هذين النوعين من السلوكيات للتاثير على المرؤوسين في جهودهم للوصول الى الهدف، على الرغم من انه يمكن تصنيف العديد من الدراسات البحثية تحت عنوان نهج السلوك وهي (نظرية X و نظرية Y بواسطة غريغور ودراسات القيادة التي كتبها لوين و ليبيت في اواخر عام 1930 ،نظام ادارة ليكارت في عام 1961 ،دراسات ديناميكية للمجموعة من قبل كارتر وزاندر 1960 وما الى ذلك ) ولكن دراسات جامعة ولاية اوهايو ، ودراسات جامعة ميشيغان ودراسات بليك وموتون يمثلان بقوة الافكار في هذا المنهج . ومن خلال النظر عن كتب في كل من هذه المجموعات من الدراسات ،يمكن رسم صورة واضحة لاساس وآثار نهج السلوك.<sup>1</sup>

## 3- النظرية الموقفية :

فشلت كل من نظرية السمات والسلوك في تقديم نظرية شاملة ومرضية للقيادة لانها تجاهلت العوامل الظرفية في تحديد فعالية القيادة ، ومن ثم وجه الباحثون الانتباه الى البعد الظرفي للقيادة واكدوا ان فعالية تحدها عوامل ظرفية مختلفة بالاضافة الى سمات وسلوك القائد نفسه. تنفي هذه النظرية ان القيادة تتاثر بمتغيرات الظرف وبالتالي تختلف من حالة الى اخرى، وهكذا فان القيادة وفق هذه النظرية متعددة الابعاد.<sup>2</sup>

بحيث تقضي النظرية الموقفية بالاساس ان يضع في اعتبارهم كافة الجوانب المتعلقة بالموقف الحالي ،تعد النظرية تطورا جديدا في النظرة الى القيادة والقائد ، وترتكز على فكرة الارتباط بين الموقف والقيادة ، بمعنى ان طبيعة المواقف والظروف هي التي تحدد نوعية القائد، وقد اكتسبت هذه النظرية تاييدا اكثر بين علماء الاجتماع والادارة بالمقارنة مع

<sup>1</sup>-saeid farahbakhsh ,Leadership in Educational administration (concepts ,theories and perspectives)

,Academic Leadership :the online journal,issue 1 , winter 2006 ,p 10

<sup>2</sup> - ايناس ضياء مهدي ،الاتجاهات الحديثة في تفسير النظرية الموقفية للقيادة الاستراتيجية،مجلة جامعة جيهان اربيل العلمية،العدد 02 ،العراق ، ايلول 2018

نظرية الصفات القيادية الموروثة . وتؤكد هذه النظرية على ان الشخص الذي يملك قدرا اكبر من المعلومات عن موقف محدد يصبح قائدا في هذا الموقف بالذات ، فاذا تغيرت الظروف تغير القائد وان الافراد يتجهون الى اتباع القائد الذي يتعرف على رغباتهم ويعمل على تحقيقها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الإطار النظري للعمل الجماعي

#### الفرع الاول: مفهوم ديناميكية العمل الجماعي

أ- مفهوم ديناميكية العمل الجماعي: يمكن تعريف ديناميكية العمل الجماعي بأنه مجموعة من المثيرات والاستجابات التي تحدث داخل الجماعة وتفاعل هذه الاستجابات والمثيرات مع بعضها في المواقف المختلفة التي تمر فيها الجماعة.<sup>2</sup>

تتفاوت التعريفات المختلفة للجماعة فيما بينها في نظريتها الى المقصود بالجماعة، فمنها ما ينظر الى الجماعة على اساس الاهداف التي تسعى الى تحقيقها ، ومنها ما ينظر الى الجماعة على اساس الحجم الذي تتكون منه الجماعة، حيث عرفها البعض بأنها وحدة اجتماعية تتكون من عدد من الافراد يتقاسمون قيما واحد ويؤدون ادوار متخصصة ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة ، كما يعرفها البعض الآخر بأنها تجمع شخصين او اكثر يشتركون فيما بينهم في مجموعة من الاهداف والقيم والمعايير التي تحدد كيفية وصولهم الى اهدافهم التي يسعون الى تحقيقها لإشباع حاجاتهم ورغباتهم في ضوء مجموعة من القواعد والانظمة المحددة.<sup>3</sup>

#### كما تعرف الجماعة:

بأنها وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الافراد بينهم تفاعل اجتماعي متبادل وعلاقة صريحة ، ويتحدد للأفراد فيها أدوارهم الاجتماعية ومكانتهم الاجتماعية ، ولهذا الوحدة الاجتماعية مجموعة من المعايير والقيم الخاصة بها والتي تحدد سلوك افرادها على الاقل في الامور التي تخص الجماعة سعيا لتحقيق هدف مشترك وبصورة وجود فيها الافراد مشبعا لبعض حاجات كل منهم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - S – B – M –Marume , مرجع سابق , p 10

<sup>2</sup> - شطي امينة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعات العمل، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة سنة 2013/1014، ص 74

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص84

<sup>4</sup> - ام الخير بنت ابراهيم احمد عبدة ، فرق العمل واثرها على الانتاجية في القطاع التعليم الجامعي النسائي ، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير ، جامعة الملك عبد العزيز ، المملكة العربية السعودية 1430/1431، ص 12

- هي تجمع عدد قليل نسبيا من الافراد بما يمكنهم من التفاعل المستمر من خلال اللقاء والمواجهة المباشرة؛<sup>1</sup>
  - الجماعة هي تجمع بشري يتواصل افراده مع بعضهم البعض لفترة زمنية طويلة لتحقيق غاية مشتركة؛<sup>2</sup>
- ويعرف الكاتب **Davis** الجماعة على انها "عدد من الافراد تربطهم علاقات يمكن ملاءمتها او التعريف عليها وهذا التعريف يشير الى عامل التفاعل بين الافراد وعرفها كاتب آخر الجماعة بانها تجمع عدد صغير من الافراد وبشكل يمكنهم التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة وجها لوجه".<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- قهواجي امينة،ديناميكية الجماعة والعمل الفريقي في المنظمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم تسيير والعلوم التجارية، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2007/2006، ص 38

<sup>2</sup>- عادل محمد زايد، تكوين الفرق والعمل الجماعي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، ط1، مارس 2007، ص 27

<sup>3</sup>- رباطي صورية، الثقافة التنظيمية ودورها في تماسك جماعات العمل، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة مسيلة

الجدول رقم (01) أسس التمييز بين جماعة العمل وفرق العمل

الخصائص	جماعة العمل	فريق العمل
وحدة الهدف	الهدف مشترك لكل الأعضاء	الهدف مشترك لكل الأعضاء
الجهد	تنافسي	تعاوني
الدور	أدوار قيادة منفردة	أدوار قيادة مشتركة
الأداء	الاهتمام بكفاءة أداء الفرد	مسؤولية كفاءة الأداء الفريق ككل
الاستخدام	الاستخدام الاختياري للانجاز الشخصي	استخدام الخبرات باتجاه مصلحة كفاءة أداء الفريق
الأساس	الفرد أولاً	الفريق أولاً
رغبات الفرد	تحقي رغبات الاشخاص الفردية	تحقيق متطلبات اهداف الفريق ورغبات الأشخاص الفردية
المسؤولية	(فردية) غاية الفرد	(متبادلة جماعية) غاية الفريق
النتائج	فردية	جماعية
الفاعلية	الفاعلية على أساس العمل الفردي	الفاعلية على أساس العمل الجماعي
تحديد الهدف	تحده الإدارة	مشاركة الاعضاء في تحديد الهدف
اهداف الأعضاء	اتفاق وتعارض مع الاهداف الكلية للعمل	اتفاق الفريق مع اهداف الأعضاء

المصدر بن سباع صليحة، محاضرات فرق العمل، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر السنة الأولى تسيير وتنمية الموارد البشرية

، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2016/2017

تعريف العمل الجماعي: هو أسلوب للتفاعل المباشر بين طرفين على الأقل يكونان متكافئين ويشتركان اراديا في صنع القرار اثناء عملهما نحو تحقيق هدف مشترك.<sup>1</sup>

ويعرف ايضا:

العمل الجماعي هو العديد من الاجراءات التي تقوم بها مجموعة ما لغرض مشترك او هدف مشترك فيما بينها، ولا يتحقق العمل الا في بيئة اجتماعي وتعاونية يعتقد الافراد فيها ان عملهم مع بعضهم هو من اجل الحصول على نتائج افضل مما اذا قامو بجهودهم بشكل منفصل، ويتمثل العمل في الشركات عندما يجتمع عدد من الموظفين ليقدموا خبرتهم وكفاءتهم وما حصلو عليه من خبرة مهنية لخدمة هذا العمل ولتحقيق الاهداف المرجوة المشتركة.<sup>2</sup>

الفرع الثاني: خصائص العمل الجماعي:

نذكر من الخصائص العامة ما يلي:<sup>3</sup>

- هوية مستقلة لكل فرد مع درجة تماسك جماعي عالية جدا
- اهداف مشتركة
- تفاعل جماعي بين اعضاء المجموعة
- كل عضو له مواهب متميزة يسخرها لخدمة اهداف الجماعة

يذهب (اميل دوركايم ) الى ان سلوك الجماعة له انماطه التي تميزها تماما عن صور السلوك الفردي، المميزات والخصائص التي يعتمد عليها العمل الجماعي منها:<sup>4</sup>

- 1- قابلية الإيحاء: حيث تنتشر المشاعر بين افراد المجتمعات عن طريق انتقال العدوى الانفعالية ولذلك ينعكس على شعور الافراد ما يصدر من قواعد السلوك الجماعي، حيث يكون افراد فيما بينهم موجودا جديدا اثناء عملية تجمعهم مثل التظاهرات الرياضية؛
- 2- العقل الجمعي: هو عبارة عن نسق من القوى العقلية ذات الاهداف والغايات والمثل العليا، ولما كان لكل فرد انماطه الفكرية والسلوكية، حيث تنشأ تلك الأنماط الفكرية وتنجم عن صور جديدة من الفكر تنجلي وتصدر كنتيجة حتمية للاحتكاك المبار بينها وبين الأنماط الفكرية الأخرى؛

<sup>1</sup> - إبراهيم بن سعد ابونيان، الاستشارة والعمل الجماعي المفاهيم والخصائص والمعوقات، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي التاسع رعاية وتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة في الوطن العربي، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية، القاهرة، 5-7/12/2006، ص 07 .

<sup>2</sup> - حنين شوبد، مفهوم العمل الجماعي وضوابطه وأهميته، موقع سطور، (مفهوم العمل الجماعي وضوابطه وأهميته) <https://sotor.com> ، تم زيارة الموقع في 16-11-2020 على الساعة ، 07:30.

<sup>3</sup> - عبير الحاج صالح التكروري، الابداع في العمل الجماعي، وتأثيره على الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في القطاع الصناعي في محافظة الخليل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2017، ص 40

<sup>4</sup> - بلخير دهيمي ، العمل الجماعي ودوره في تحسين المردود الدراسي، لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر ببسكرة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، بسكرة ، 2015 / 2016، ص 10.

- 3- الوجود المستقل: لا يساوي عند (دوركايم) المجتمع المجموع العددي او الحسابي للأفراد وانا يكون للمجتمع وجوده المستقل وكيانه المباشر وخصائصه الكلية؛
- 4- شخصية الجماعة: تتميز الجماعة عن الفرد بالعديد من المميزات والخصائص الكلية أي ان اجتماع الافراد في جماعة انما يخلق لنا شخصية أخرى هي شخصية الجماعة التي لها روح جماعية خاصة، لها عقل جمعي يميزها عن غيرها من الافراد، كما ان الفوارق تزول في هذه الشخصية؛
- 5- التنشئة الاجتماعية: ونقصد بها عملية التطبيع الاجتماعي حيث تقوم الجماعات بعملية تحويل الكائنات العضوية التي لها غرائزها وميولها الفطرية ودوافعها العدوانية الى الكائنات متوافقة ومثقفة وواعية؛
- 6- الاستمرارية والديمومة: يقال ان الجماعات تبقى في حين يفني الافراد وتبقى الجماعات قائمة تتصارع فيما بينها، هذا الصراع الى فناء العديد من الافراد الذين يضحون من اجل بقاء او طائهم، حيث تزداد درجة التماسك والولاء في حالة وقوع حروب او أزمات.
- 7- القدرة على التواصل: وجد الكثير من الباحثين ان هناك قيمة عالية لبناء العلاقات بين الاشخاص اثناء المواقف الايجابية في العمل التعاوني في التربية الخاصة.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: نظريات العمل الجماعي

هناك مجموعة من النظريات التي تهتم والطاقة الإنتاجية للعمل الجماعي والمتغيرات المؤثرة فيها، بعض هذه النظريات تفسر أسباب انخفاض الجهد الجماعي مقارنة بالجهد الفردي، وبعضها تحاول ان تحدد افضل الظروف التي تساعد على زيادة الإنتاجية او المردود في العمل الجماعي وسوف نتطرق الى هذه النظريات بنوع من الاختصار والايجاز:<sup>2</sup>

- 1- نظرية التعويق او التكاثر الاجتماعي: ترى هذه النظرية على ان الافراد يبذلون جهدا اقل عندما يعملون كمجموعة مقارنة مع جهدهم اذا عملوا بشكل فردي، ولقد أجريت العديد من الدراسات حول هذه الفرضيات التي تقوم عليها هذه النظرية حيث توصل كل من (لاتان، ووليامز، وهاركنز 1979) في دراسة أجريت حول مجموعة من الافراد حول ظاهرة التصفير او الصراخ اما على شكل مجموعات او بشكل فردي، وعند قياس حدة الصوت أوضحت النتائج ان هناك انخفاضا في حدة الصوت للافراد الذين نفذوا المهمة كمجموعة مقارنة مع اولئك الذين نفذوا المهمة منفردين.
- وحول هذه الفرضية تم تقديم العديد من التفسيرات لهذه الدراسات نجملها في ما يلي:
- اعتقاد بعض أعضاء الجماعة لا يبذلون اعلى طاقة ممكنة وقد يتقاعسون في أداء مهامهم خصوصا اذ اعتقد كل فرد او بعضهم ذلك فان النتيجة هي انخفاض أداء الجماعة؛

<sup>1</sup> - ابراهيم بن علي النوادي، ممارسات العمل الجماعي والاستثنائي وفريق العمل في ميدان التربية الخاصة، المجلة العربية للاداب والدراسات الانسانية، العدد 09، مج 03، يوليو 2019، ص 241

<sup>2</sup> - بلخير الدهيمي، العمل الجماعي ودوره في تحسين المردود الدراسي، مرجع سابق، ص 100-102

- اعتقاد بعض أعضاء الجماعة ان الهدف محدد وسهل وان تحقيق الهدف مع الجماعة امر في غاية السهولة مما يعني عدم الحاجة الى بذل اعلى جهد ممكن؛
- اختباء بعض الافراد في ظل الجماعة كون انه لا يمكن تحديد مقدار الجهد الفردي ،لذلك لا يوجد طريقة للتقويم الفردي او التعزيز (العقاب الفردي)؛
- ان العمل مع الجماعات يعمل على اذابة فردية الجماعة وبالتالي يعمل على تقليل الوعي الذاتي من الأعضاء بادائهم داخل الجماعة.

2- **نظرية التسهيل الاجتماعي:** ترى هذه النظرية ان وجود الآخرين خلال مراحل الإنتاج يؤثر على دافعية الافراد ومستوى التوتر لديهم،ولهذا أكد بعض العلماء ان أداء الفرد يتأثر بسهولة او صعوبة المهمة ،فاذا كانت المهمة صعبة فان انتاج الافراد ينخفض نتيجة التوتر او القلق المصاحب لاداء المهمة بحضور المراقبين اما اذا كانت المهمة سهلة فان الإنتاج لا يتأثر لان الافراد قادر على تحمل مستوى من التوتر نتيجة وجود الآخرين خلال أداء المهمة السهلة.

3- **نظرية المأزق الاجتماعي :** تقوم هذه النظرية على وجود الفرد نفسه في مأزق أثناء قيامه بمهمة جماعية تعاونية تتطلب منه ان يشاركفي أداء مهمة جماعية مشتركة ويجد نفسه في حيرة تامة حول مستوى الجهد اللازم بذله لتحقيق اهداف جماعية ولاثبات هذه الفرضية قام **فليكس 2006** بتجربة حول نزلاء السجنون عندما يطلب من النازلين الوشاية بزميله للحصول على تخفيض في فترة سجنه. وتأكد هذه النظرية على ان الانسان يتخذ قراراته بما يتناسب مع مصالحه الشخصية اذا كان في حالة مأزق او حيرة، وبغض النظر عن مصلحة الجماعة .

### المطلب الثالث: نماذج القيادة الإدارية واثرها على ديناميكية العمل الجماعي

تتمثل نماذج القيادة الإدارية في ما يلي:<sup>1</sup>

#### الفرع الأول: نموذج تنباوم وشيميدت :

قام كل من تنباوم وشيميدت عام 1958م بمحاولة لوضع اطار عام للسلوك القيادي الذي يمكن للقادة وللمديرين الاستفادة به في معالجة المواقف التي تواجههم انطلاقا من افتراضين اساسيين هما : انه ليس هناك سمات او اساليب لصيقة بشخصية القائد ، ولا يمكنه تغييرها فالقائد يستطيع ان يتخذ او يتبنى اساليب مختلفة وفقا للكثير من المتغيرات.

<sup>1</sup>- عادل عبد الرزاق هاشم ،القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ،دار اليازوري للنشر والتوزيع ،عمان،2017،ط1، ص68-74 (القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي) <https://books.google.dz> 2020/04/14 على الساعة 22:25

ان السلوك القيادي ليس وفقا على القائد نفسه ، فهو مجرد طرف واحد ، في معادلة السلوك الاداري والطرف الآخر هم المرؤوسون ، فاذا زادت درجة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات. قل استخدام لسلطاته وكلما زاد استخدام القادة لسلطاتهم قلت درجة مشاركة المرؤوسيين في اتخاذ القرار وقد قام تنباوم وشميدت بتصوير هذه العلاقة بين طرفي معادلة السلوك الاداري من خلال الشكل التالي :

**الشكل رقم (01) : بدائل السلوك امام القائد الاداري**



المصدر: عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري للنشر والتوزيع

عمان، 2017، ط1، ص 68-74

يتضح من الشكل رقم (01) ان هناك سبعة انماط محددة من السلوك يختار القائد اي منها وفقا للمتغيرات التي تقابله في موقف معين وهذه الانماط السبعة هي :

أ- يتخذ القائد القرارات منفردا ثم يعلنها على مرؤوسيه: في هذه الحالة ينفرد بالتفكير في المشكلة ،يحددها ويتعرف على اسبابها ويضع البدائل لمعالجة هذه الاسباب و يختار احد هذه البدائل ويصدر قراره بهذا البديل طالبا من المرؤوسين التنفيذ ،ويلاحظ في هذه الحالة ان القائد قد يضع في اعتباره ان لمرؤوسيه اراء ، وقد ياخذها في حسبانها عند تقويم البدائل المختلفة ، الا انه في النهاية هو الذي يتخذ القرار منفردا.

ب- يتخذ القائد القرارات ثم يحاول ان يحصل على تأييد المرؤوسين : يتشابه هذا النمط السلوكي مع النمط السابق ،حيث يحدد القائد المشكلة وبدائل حلها ويتخذ قرارا بشأنها ولكن في هذه المرحلة لا يكتفي القائد بذلك ،بل يحاول اقناع مرؤوسيه بان القرار الذي اتخذه كان هو انسب قرار لحل المشكلة وانه لا يتعارض مع مصالحهم حتى يضمن تأييدهم للقرار وتحمسهم لتنفيذه بقدر ما يعتقد؛

ت- يقدم القائد الافكار ويدعو المرؤوسين للتفكير بانها: وفي هذه الحالة يزيد الامر قليل عن الحالتين السابقتين ،صحيح ان القائد هو مصدر الافكار وصحيح انه يسعى للحصول على



تأييد مرؤوسيه لهذا القرار ، ويطلب منهم بعد ذلك التفكير فيما شرحه لهم ويدعوهم لتقديم تساؤلاتهم حتى يزداد تفهمهم لما يريد إنجازها؛

ث- **يقدم القائد قرارات مبدئية قابلة للتعديل:** وهنا فقط يبدأ التوازن بين سلطة القائد ومشاركة مرؤوسيه في اتخاذ القرار فهو يسمح لهم بمناقشة البدائل التي يطرحها امامهم ،ولكن المبادرة تأتي من جانبه فهو الذي يحدد البدائل المسموح بمناقشتها، ولا يدع لمرؤوسيه ان يقترحوا بدائل اخرى . ويكون دورهم هو مناقشة هذه البدائل؛

ج- **يقدم القائد المشكلات والمرؤوسين يعرضون اقتراحاتهم ثم يتخذ هو القرار:** يقوم القائد بتحديد المشكلة ، ولكن يترك للمرؤوسين بعض الحرية كي يقترحوا الحلول الممكنة . وهذا يزيد من امكان العثور على حلول اكثر تنوعا واكثر ابداعا لانها لا تأتي من شخص واحد ولكن من عدة اشخاص هم المرؤوسين. ولكن القائد في النهاية هو الذي يتخذ القرار على اساس ان هناك متغيرات قد لا يحيط بها المرؤوسون وعلى اساس انه هو المسؤول في النهاية عن اتخاذ القرار . ولكنه سيكون اكثر مناسبة للواقع من الاساليب السابقة ما دام المرؤوسون هم الذين يقدمون الحلول التي سوف يقومون بتنفيذها؛

ح- **يحدد القائد الاطار العام للتصرف من الجماعة اتخاذ القرار:** يقوم القائد بتحديد المشكلة ويضع حدودا يجب اتخاذ القرار في اطارها ثم يترك للجماعة حرية اقتراح البدائل ومناقشة مزايا وعيوب كل البدائل الامثل من بينها .ومن الواضح ان درجة اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرار واضحة في هذه المرحلة اتجاها من القائد لتفويض حقيقي لسطاته. وما دام المرؤوسون هم الذين سيتخذون القرار، فمن المتوقع ان يكون اكثر حماسا في تنفيذه؛

خ- **يسمح القائد لمرؤوسيه بحرية العمل في اطار السياسات والمحددات العامة للادارة :** وفي هذه الحالة يصبح لمرؤوسين الحرية في تحديد المشكلة وتحديد اسبابها والبدائل المتاحة لحل المشكلة ووزن هذه البدائل بمقارنة مزاياها وعيوبها.ولكن القائد بالطبع يتقيد بالسياسات العامة والمحددات والاتجاهات التي تحددها ادارة المنظمة.

هذه هي البدائل السلوكية التي طرحها نموذج تنبؤ وشميدت للقائد الاداري.

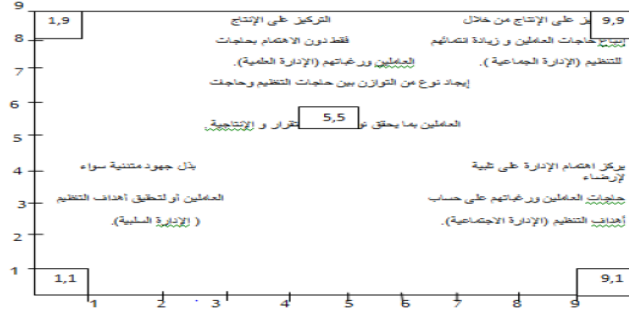
وهي تتراوح بين التركيز على سلطات القائد منفردا في اتخاذ القرارات في رقم 01 الى تركيز على وجهات نظر المجموعة ومشاركتها في اتخاذ القرار رقم 07

الفرع الثاني: نموذج بليك وموتون:

يصف كل من بيليك وموتون السلوك القيادي في خمس مجموعات اساسية تعكس درجة اهتمام القادة في كل منها بدرجات مختلفة من المحورين المذكورين وهما درجة الاهتمام بالانتاج او درجة الاهتمام بالعاملين وبالعلاقات الانسانية.

وتوضح هذه الانماط في شبكة او مصفوفة ادارية كما هو موضح في الشكل رقم (02)

الشكل رقم (02) : شبكة انماط السلوك القيادي



المصدر: عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري للنشر والتوزيع،

عمان، 2017، ط1، ص 68-74

يلاحظ من الشكل رقم (02) ان المحور الافقي يدور حول مدى الاهتمام بالانتاج والإنتاجية والعمل من جانب القائد، اما المحور الرأسي فيدور حول مدى اهتمام القائد بالعاملين وبالعلاقات الإنسانية ولقد حدد الباحثان خمسة أنماط تمثل الحالات القصوى لسلوك القائد هي (1/1 و 9/1 و 1/9 و 5/5 و 9/9) ويمكن ان يحدد القائد المربع الذي يناسب اهتمامه والذي ينعكس على سلوكه القيادي في أي من المربعات الواحدة والثمانين التي يحتويها الشكل رقم (02) وفي ما يلي نعرض الأنماط

الخمسة التي تمثل الحالات الجادة في اهتمامات القادة :

أ- النمط (1/1) :

هذا النمط من القادة يمثل ادنى نقطة على محوري الاهتمام بالانتاج او بالعاملين ولذلك فهذا النمط من القادة يولي ادنى اهتمام للإنتاج وهو عديم الاهتمام بالعاملين ولذلك يطلق عليه البعض بنمط "الإدارة السلبية" ومن المتوقع ان السلوك السلبي لهؤلاء القادة يفشل في تحقيق اهداف المنظمة كما ان العاملين لا يشعرون بالرضا ويسود علاقات العمل الكثير من الصراعات والخلافات.

ب- النمط (1/9) :

ان هذا النمط من القادة يهتم بالدرجة القصوى بالإنتاج والعمل. ولكن اهتمامته بالعاملين ضئيلة للغاية، ولذلك فهذا النوع من القادة يهتم بالجوانب الفنية في العمل من اجل رفع كفاءته الى حد اقصى، ولكنه في غمرة اهتماماته بالجوانب الفنية في العمل ينسى الجوانب الإنسانية ومشاعر العاملين معه ، مما قد يسبب لهم نوعا من الإحباط ولذلك يطلق البعض على هذا النمط من القادة "القائد العلمي" الذي يتبع الإدارة العلمية التي نادى بها أصحاب المدرسة العلمية فاذا نجح هذا النمط من السلوك القيادي في المدى القصير في زيادة الإنتاجية فانه يمكن ان يؤدي في المدى الطويل الى جمود المنظمة وعدم تطورها وعدم قدرة العاملين بها على تطوير انفسهم وقدراتهم.

ت- النمط (9/1) :

في هذا النمط يهتم القائد غاية الاهتمام بالعاملين،ولكن يتضائل اهتمامه بالإنتاج والعمل الى حد ادنى. اذ يهتم برعاية العاملين وتلبية حاجاتهم والعمل على رضائهم ونمو قدراتهم. وهذا النمط من القادة اطلق عليه البعض اسم " القائد الاجتماعي" لانه يهتم بالعاملين ، ويعمل على تطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم .

ث- النمط (5/5) :

ان هذا النمط يحقق نوعا من التوازن بين الاهتمام بالانتاجية والاهتمام بالعاملين ،ولكن عن طريق عدم المغالاة،فهو لا يهتم بالعاملين على حساب العمل ،كما لا يهتم بالانتاجية على حساب العاملين.

ج- النمط (9/9) :

وهذا النمط الذي يتطلع اليه كتاب الإدارة وعلمائها ويرون انه النمط الذي ينبغي ان يحاول كل قائد او مدير ان يصل اليه. فهو يهتم بتحقيق اهداف المنظمة،أي بالعمل الى اقصى حد ويهتم أيضا بالعاملين او المرؤوسين الى اقصى حد...

الفرع الثالث: نموذج ردن ذو الابعاد الثلاثة ( william reddin )

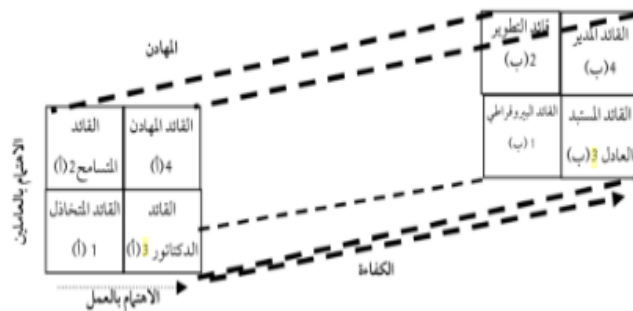
على البعدين اللذين جاء بهما باحثوا اوهايو فإن ردين 1970م يضيف لها بعد ثالثا يرتبط أساسا بإنجاز العمل بحيث يتضمن هذا النموذج النتائج التالية :

- اتجاه نحوه العلاقات الإنسانية واهتماماتها .
- الاتجاه نحو الاهتمام بهما العمل
- الاتجاه نحو بالفعالية البعد الثالث لردين

يؤكد ريدن انه لا يوجد نمط قيادي احسن من نمط قيادي اخر وانما الظروف والمواقف التنظيمية هي التي تجعل نمط معين يكون اكثر ملائمة من نمط آخر وعليه يقترح ريدن أربعة اتجاهات أساسية في القيادة التنظيمية مرتبطة كلها بمبدء الفعالية وهي :

- الاتجاه نحو الإجراءات : يعتمد فيه القائد أساسا على ضرورة احترام الإجراءات التنظيمية ومراعات مناهج العمل والتنظيمات الرسمية، ويظهر هذا الاتجاه اما من خلال نمط بيروقراطي يغلب العملية الطابع الروتيني و تنظيم رسمي حاد او من خلال نمط متسلط لا يساعد على التكيف مع بعض الظروف والمواقف التنظيمية.
- الاتجاه نحو المهام : هو اتجاه يميز القائد الذي يركز اهتمامه الوحيد على تمثيل المهام وإنجاز العمل ويظهر هذا أيضا من خلال نمطين :  
نمط يسعى فيه القائد الى تحقيق اهداف تنظيمية ،فالقائد يحدد لنفسه طموحاته وواقعية ويتمكن من تحقيقها باتباع أسلوب الاقتناع  
نمط يتمثل في شخص القائد الورتقراطي الذي يستعمل الصرامة الشديدة مع جماعته مستقلا كسلطته الرسمية في تحقيق الأهداف التنظيمية
- الاتجاه نحو الاتصال: يلاحظ على القائد في هذا الاتجاه اهتمامه تأكيده على أهمية العلاقات الجيدة بين أعضاء الجماعة والحاجات النفسية للاجزاء ويظهر من خلال النمطين المتميزين الأول إيجابي والثاني سلبى يتميز النمط الأول بالتشجيع الذي يقدمه القائد دوما لاعضاء جماعته وتحفيزهم على التطور المستمر في ميدان العمل معتمدا في ذلك على كل ما سمحت الظروف والمواقف التنظيمية على أسلوب التفويض، اما النمط الثاني فيتميز بعدم اهتمام القائد بنشاط الافراد العاملين معه.

### الشكل رقم(03) نموذج رودن ذو الابعاد الثلاثة



المصدر: عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري للنشر والتوزيع ،

عمان، 2017، ط1، ص 68-74

وبشكل عام على القائد ان يعرف مرؤوسيه جيد لانه يستطيع من خلال ذلك ان يوجه ما يملكون من قدرات ومهارات الى الهدف المنشود. وهذا الفهم لكل فرد ان امكن يساعده الى الكيفية التي يبني فيها قراره النهائي بحيث يكون هناك توازن معقول ومنطقي بين الاهداف وامكانية الجماعة في الانجاز دون ان يكون احدهما على حساب الآخر.<sup>1</sup> فيعتبر كل من العمل الجماعي والقيادة بمثابة ادوات لوظيفة التوجيه، فكل مدير مسؤول عن توجيه العمل و المرؤوسين في اتجاه محدد يحقق هدف المنظمة، ولكي يتم التوجيه بصورة فعالة قد يلجأ المدير الى تكوين جماعات عمل وتريكية العمل الجماعي وتقوية روح الفريق لدى المرؤوسين.<sup>2</sup>

سنتطرق من خلال هذا المبحث الى اهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الإدارية والعمل الجماعي من خلال دراسة الجوانب التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية، حيث اختلفت هذه الدراسات من خلال مواضيعها والوصول الى النتائج المطلوبة بحيث تعتبر هذه الدراسة كتكملة الى الدراسات السابقة.

### المطلب الأول: الدراسات الخاصة بالقيادة الإدارية

بحيث يلخص هذا المطلب اهم الدراسات باللغة العربية والاجنبية التي لها علاقة بالقيادة الإدارية :

#### الدراسة الأولى: دراسة عبد الله ثاني محمد النذير " القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال "

مذرة ماجستير جامعة السانية بوهرا ن دراسة حالة بمؤسسة نفضال الجزائر حيث هدفت هذه الدراسة الى ابراز مفهوم القيادة الإدارية وإبراز فعاليتها واسسها ومبادئها وكذلك تبيان كيفية تفعيل الجور القيادي الإداري في تسيير الموارد البشرية ومعرفة التقنيات الحديثة لقيادة التنظيم التي تساهم في نجاح القائد وكذلك تبيان استراتيجية الاتصال واتخاذ القرارات في تسيير المؤسسة ودور القيادة في نجاح استراتيجية الاتصال، بحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وفي أخير افرزت الدراسة جملة من النتائج ونذكر منها: العلاقة بين القائد والاتباع أظهرت أنها اقل حسنة، وذلك من خلال معاملة القيادة للاتباع والنظام المركزي للقرار، رغم ان جل القيادات تستخدم النمط الديمقراطي، لكن تبقى مجرد أفكار ينتهجها القائد ويجبذها ان تكون في الميدان لكن الواقع يفرض غير ذلك، وبالنسبة لعلاقة القائد بالاتباع ومشاكل القيادات وتسييرهم للازمات في هذه المؤسسة انها تحتوي على قيادات ذوي الخبرة من الجامعيين الجدد وان جل القيادات ذكور ومع انهم راضين بجسر العلاقات الإنسانية الجيدة وبمخالفاتهم الاجتماعية الا ان القيادات يعانون من تدخل المتعامل الاجتماعي في شؤون تسيير الموارد البشرية التي تعتبر كعائق كبير في زيادة مردود العامل البشري في مؤسسة نفضال.

1 - ظاهر كلالدة، القيادة الإدارية، دار الزهران للنشر والتوزيع، ط1، الاردن عمان، 2012، ص 50  
2- عليان علي رحمة عليان، العمل الجماعي واثرفهفي تحسين اداء العمال في قطاع الخرطوم، مذكرة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، افريل 2014، ص 105.

## الدراسة الثانية: دراسة قاسم شاهين بريسم العمري " أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية"

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار في العراق سنة 2009 وقد هدفت هذه الدراسة الى استعراض ما أوردته الادبيات ذات العلاقة والوقوف على واقع القيادة الإدارية للمنظمات الحكومية العراقية وإيجاد دراسة تحليلية لها. وقد اعتمد الباحث على أكثر الأنماط القيادية قبولاً وتأثراً في المنظمات الناجحة (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) وإيجاد العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين هذه الأنماط وعدد من المتغيرات ذات الدور الفاعل في نجاح أي منظمة حيث استخدم الباحث المقابلات الشخصية والاستبيان لجمع البيانات والمعلومات حيث تم اجراء استبيان استطلاعي وتم توزيعه على 31 دائرة حكومية عراقية في محافظة ذي قار لعام 2008 وبلغ عدد الاستمارات 500 استمارة موزعة وتم اعتماد 454 استمارة صالحة خلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات أهمها ان تكون هنالك طرائق مدروسة وفعالة لتنشيط وتأهيل القائد الإداري للتكيف مع المتغيرات المفاجئة والتي تساعد على توسيع الرؤية في مجال عمله واستشراف المستقبل. وضرورة حماية اجتهاد القادة الإداريين والوقوف ضد مبدأ رجعية العقوبة على التصرفات الإدارية التي تكتسب الشيء المحكوم فيه والقبول الاولي لها وقت اتخاذها.

## الدراسات الأجنبية

### الدراسة الأولى: cathrine campbell for the master of science degree in

### rehabilitation administratio

عنوان المذكرة " اثر القيادة على الاشراف: ان تكون مشرفا فعالا، السلوك المكتسب او الخصائص المكتسبة " قدمت المذكرة في 13 ابريل 2011 جامعة جنوب الينوي كاريونديل هدفت هذه الدراسة على دراسة أسلوب قيادة الفرد وتأثيره بشكل مباشر في قدرتهم على الاشراف الفعال على موظفيهم. كذلك يواصل النظر في وجهات النظر المختلفة حول ما اذا كان القادة يولدون للقيادة ام لا ام هي مهارة يمكن تطويرها وتعزيزها على مدى فترة زمنية معينة من قبل الافراد الذين لديهم الرغبة في النجاح في الأدوار القيادية

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة الخاصة بالعمل الجماعي<sup>1</sup>

دراسة سعوددي موسى احمد " اثر تمكين فرق العمل في تعزيز اداءها بالمستشفيات الأردنية دراسة حالة مستشفى الاسراء " :

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر تمكين فرق العمل في تعزيز اداءها في المستشفيات الأردنية حيث استخدمت المنهج الوصفي وقد تمثلت مجتمع الدراسة بالعاملين في المستشفى واعتمدت الدراسة على عينة المسح الشامل لفرق العمل في المستشفى والبالغ عددها 94 فريق يتراوح عدد أعضاء العينة 913 عضو وقد كانت الاستبانة هي الأداة المستعملة في جمع البيانات المحصلة وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج نذكر منها :

بينت النتائج ان مستوى تمكين فرق العمل مرتفع في المستشفى، أظهرت نتائج الدراسة ان مستوى أداء فرق العمل مرتفع في المستشفى، بينت الدراسة وجود اثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتمكين فرق العمل (النفوذ، الاستقلالية، الأثر) في اداءها في مستشفى الاسراء.

**الدراسة الثانية: دراسة شطي امينة 2014 " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل، دراسة مسحية على عمال ثانوية عمراني العابد ببلدية سيدي عمران"**

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على المسح الشامل لكل عمالة ثانوية عمراني العابد سيدي عمران حيث قدر عددهم 47 عامل وجاءت هذه الدراسة لاطهار العلاقة بين الثقافة التنظيمية والعمل الجماعي، وهدفت الى تحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل، التعرف على القيم التنظيمية السائدة بين العاملين واثرها على ديناميكية جماعة العمل، معرفة العلاقة بين السلوك التنظيمي وديناميكية جماعة العمل وتوصلت للنتائج التالية:

ان هناك درجة عالية من التماسك وارتباط الجماعة، وان الثقافة التنظيمية في مؤسرها اللوائح التنظيمية تعتبر محرك أساسي لحدوث ديناميكية جماعة العمل داخل المنظمة وان هناك ارتباط بين السلوك التنظيمي كمتغير من متغيرات الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل الذي يتجلى من خلال التفاعل العاملين داخل المنظمة وتوقع سلوكهم

<sup>1</sup>- باسو انفال، دور العوامل التنظيمية في تعزيز العمل الجماعي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم تسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 201/2018

الدراسات الأجنبية الخاصة بالعمل الجماعي

الدراسة الأولى: Martin hoegl & luigi

بعنوان تقارب أعضاء الفريق العمل الجماعي في المشروعات

تناولت هذه الدراسة فرق العمل من حيث فعالية القائد، تفاعل أعضاء الفريق، ودرجة وضوح الأهداف وتكامل الأدوار بين الأعضاء كمتغيرات مستقلة ناتجة عن استخدام فريق العمل على ان تكون المتغيرات الوسيطة هي درجة التماسك بين أعضاء الفريق، حل الصراعات التنظيمية وبناء الثقة

المطلب الثالث المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

أولاً- المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية المتعلقة بالقيادة الإدارية

الجدول رقم (02) مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة الخاصة بالقيادة الإدارية

المقارنة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الدراسة الحالية مع دراسة عبد الله محمد نذير	تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة فيما يخص منهج وأدوات الدراسة وأدوات جمع البيانات، بالإضافة على تضمنها لأحد متغيرات الدراسة الحالية.	تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة من خلال تطرق الدراسة المقارنة إلى دراسة علاقة القيادة الادارية في مشروع استراتيجيية الاتصال بينما الدراسة الحالية ذلك إلى دراسة فكانت حول اثر نماذج القيادة الإدارية على ديناميكية العمل الجماعي، كما أن الدراسة الحالية عالجت الموضوع من خلال تقسيم الدراسة إلى فصلين إثنين، أما الدراسة المقارنة فقد قسمت إلى خمسة فصول لمعالجة موضوع الدراسة.
الدراسة الحالية دراسة مع قاسم شاهين بريسم العمري	تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة من حيث المنهج وأدوات الدراسة، كما أن كلا الدراستين إستخدمت أسلوب دراسة الحالة لمعالجة الجانب التطبيقي من الدراسة.	تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة بحيث أن هذه الأخيرة إقتصرت على دراسة أنماط القيادة الادارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، بينما الدراسة الحالية فقد تناولت اثر نماذج القيادة الإدارية على ديناميكية العمل الجماعي، بالإضافة إلى الإختلاف في عينة ومجتمع الدراسة، فضلاً عن أفراد عينة التي وجه إليها الإستبيان.
الدراسة الحالية مع دراسة cathrine Campbell	تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من خلال معالجة احد متغيرات الدراسة الحالية وهو القيادة	تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة من خلال تركيز الدراسة المقارنة على اثر القيادة على الاشراف وتأثره على قدرة الفرد على الاشراف الفعال على الموظفين، أما الدراسة الحالية إهتمت بدراسة نماذج القيادة وأثرها في ديناميكية العمل الجماعي.

المصدر من اعداد الطالبة بناء على الدراسات المقارنة



ثانيا- المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة الخاصة بالعمل الجماعي

الجدول رقم(03) : المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية الخاصة بالعمل الجماعي

المقارنة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الدراسة الحالية مع دراسة سعودي موسى احمد	تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة فيما يخص منهج وأدوات الدراسة وأدوات جمع البيانات،تم الاعتماد على برنامج spss لتحليل معطيات الدراسات السابقة والحالية أجريت الدراسة والحالية في قطاع عام	تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة من خلال تطرق الدراسة المقارنة الى تمكين فرق العمل بينما تطرقت الدراسة الحالية لديناميكية العمل الجماعي وكذلك للعينة المخصصة للدراسة بالنسبة للدراستين
الدراسة الحالية مع دراسة الشطي امينة	تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة من حيث المنهج وأدوات الدراسة، كما أن كلا الدراستين إستخدمت أسلوب دراسة الحالة لمعالجة الجانب التطبيقي من الدراسة.	تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة من بحيث مجتمع الدراسة والعينة المدروسة كما ان الدراسة الحالية عاجلت الموضوع في فصلين اما الدراسة السابقة فكانت في ستة فصول
الدراسة الحالية مع دراسة Martin hoegl & luigi	تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من خلال معالجة احد متغيرات الدراسة الحالية وهو العمل الجماعي	تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة من خلال تركيز الدراسة المقارنة على تقارب أعضاء فريق العمل الجماعي،في المشروعات أما الدراسة الحالية إهتمت بدراسة ديناميكية العمل الجماعي.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل وبداية من المبحث الأول الذي يتضمن الادبيات النظرية لنماذج القيادة الإدارية والعمل الجماعي تم التطرق الى مفهوم كل من القيادة الإدارية وما يصاحبها من مصطلحات ومفاهيم وكذلك العمل الجماعي وما يتبعه من مفاهيم متعلقة به وتوصلنا الى ان نماذج القيادة الإدارية لها دور في التأثير على ديناميكية العمل الجماعي سواء كان من الجانب السلبي او لاجابي حيث ان موضوع القيادة الإدارية واثره على ديناميكية الجماعة نال اهتمام كبير من قبل الباحثين للاهمية التي يحضى بها العمل الجماعي من اجل تحقيق اهداف المنظمة.

## الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية في الوحدة الثانوية الحماية

الميدانية بزلفانة

تمهيد:

بعد تطرقنا للجانب النظري المتعلق بمتغيرين الدراسة في الفصل السابق وكذلك من خلال عرضنا للدراسات السابقة التي لها علاقة بالدراسة الحالية ولتجسيد هذه المفاهيم النظرية حاولنا اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي المتعلق بدراسة حالة بالوحدة الثانوية للحماية المدنية بزلفانة حيث حاولنا اثراء موضوع الدراسة واستكمالاً لتحقيق الأهداف المرجوة يتوجب علينا دعم الجانب التطبيقي والوقوف على اهم النتائج الميدانية، وذلك من خلال توزيع الاستبيان على افراد العينة المستهدفة من موظفي ومدراء الوحدة الثانوية للحماية المدنية، و من اجل هذا ارتأينا الى تقسيم هذا الفصل الى مبحثين.

**المبحث الأول:** الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

**المبحث الثاني:** بعنوان عرض ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

### المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

تعتبر حماية الارواح والممتلكات إحدى اسمى وأنبى المهام وهي الخاصية التي تجعل منها هدفا ساميا يسعى لتحقيقه على أحسن وجه وهذا المسعى كرسته الدولة بإنشاء سلك متخصص يسهر على حماية الارواح والممتلكات بطرق علمية مدروسة وفقا لنظام وهيكل يتمثل في الحماية المدنية.

### المطلب الأول التعريف بمجتمع الدراسة

يحتوي هذا المطلب الى ثلاثة فروع الأول يتناول تقديم المؤسسة محل الدراسة الثاني منهجية الدراسة والثالث تحديد متغيرات الدراسة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة .

### تعريف الوحدة الثانوية للحماية المدنية

الحماية المدنية هي مرفق مكلف بحماية الاشخاص وممتلكات موضوع تحت وصاية وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية ، وإن طبيعة مهامها تتطور باستمرار لمسايرة التطورات التكنولوجية والنمو الديمغرافي للبلاد ، حيث تتمتع بتنظيم إداري (تقني علمي) لضمان التكفل الخاص بالمهمة الانسانية المنوطة به

### ثانيا- مهام الوحدة الثانوية

### مهام الوحدة الثانوية للحماية المدنية :

\* باعتبار الموقع الجغرافي لبلدية زلفانة وبحكم طبيعتها الخاصة تحتوي على الغاز والبتروال الذي يجعلها عرضة لاختار عديدة تهدد الاشخاص والممتلكات والتي تشكل خطر دائم للحريق والانفجار وكذا الاشعاعية التي تستعمل في مراقبة صلاحية هذه الانابيب مما تكون الوحدة في حالة تأهب قصوى لجميع الانذارات القادمة من المنطقة البترولية لواد نومر وضاية الخير .

- إخماد الحرائق بمختلف أنواعها؛

- وكذا طبيعة ارضية بلدية زلفانة المنزلة والكلسية تشكل خطر انخيار دائم يهدد الممتلكات؛

- بحكم منطقة زلفانة ذات طابع سياحي و فلاحى ويميزها كثرة نخيلها حيث يتوافد اليها الكثير السواح ومن مختلف

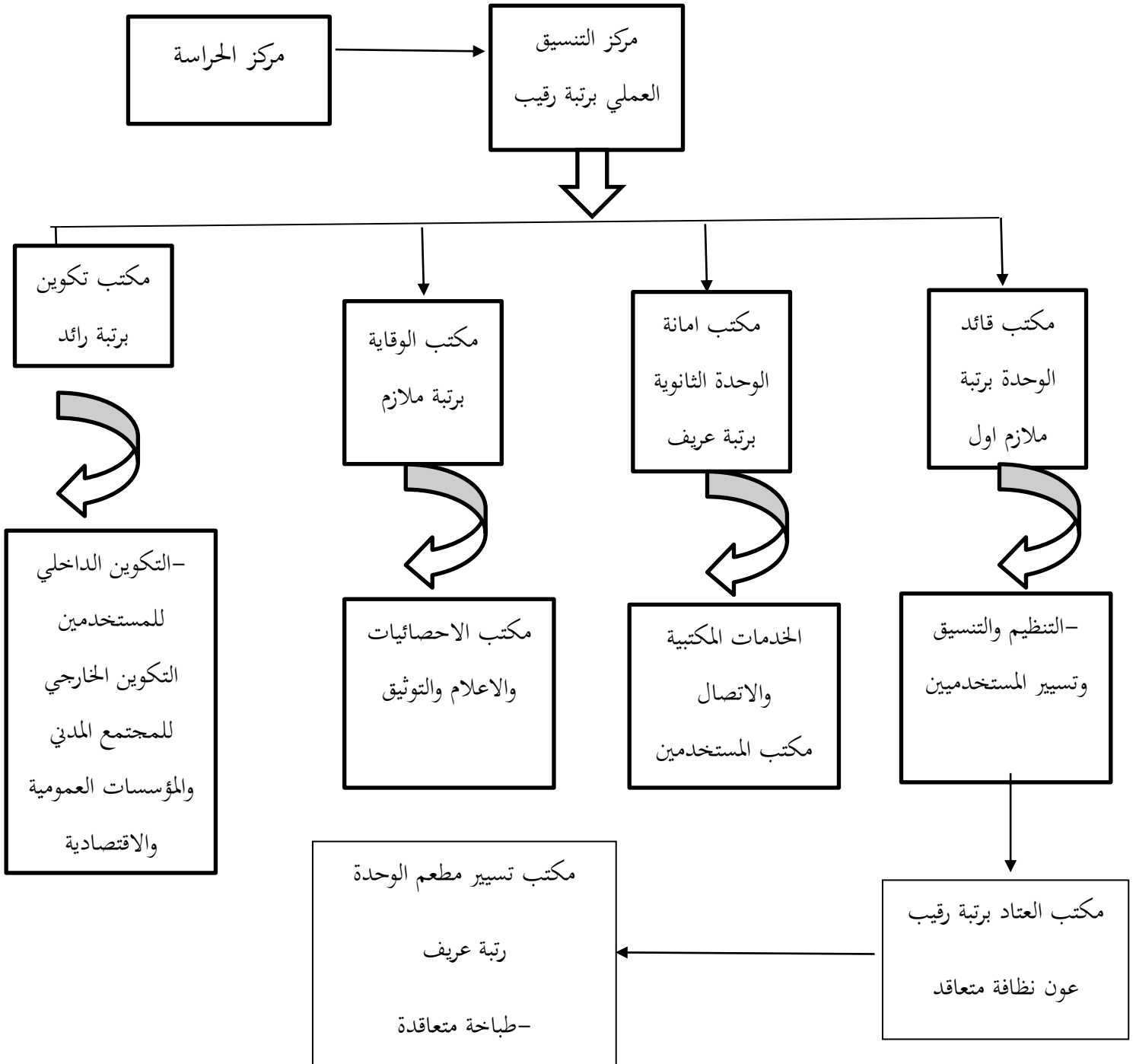
مناطق الوطن مما يستدعي منا دائما اخذ الحيطة والحذر، مما تكون عرضة للحرائق وخاصة في فصل الصيف؛

- التغطيات الامنية لمختلف النشاطات الرياضية والثقافية والسياحية؛

- كما يهدد البلدية خطر الفيضانات وذلك لمرور الاودية عليها؛

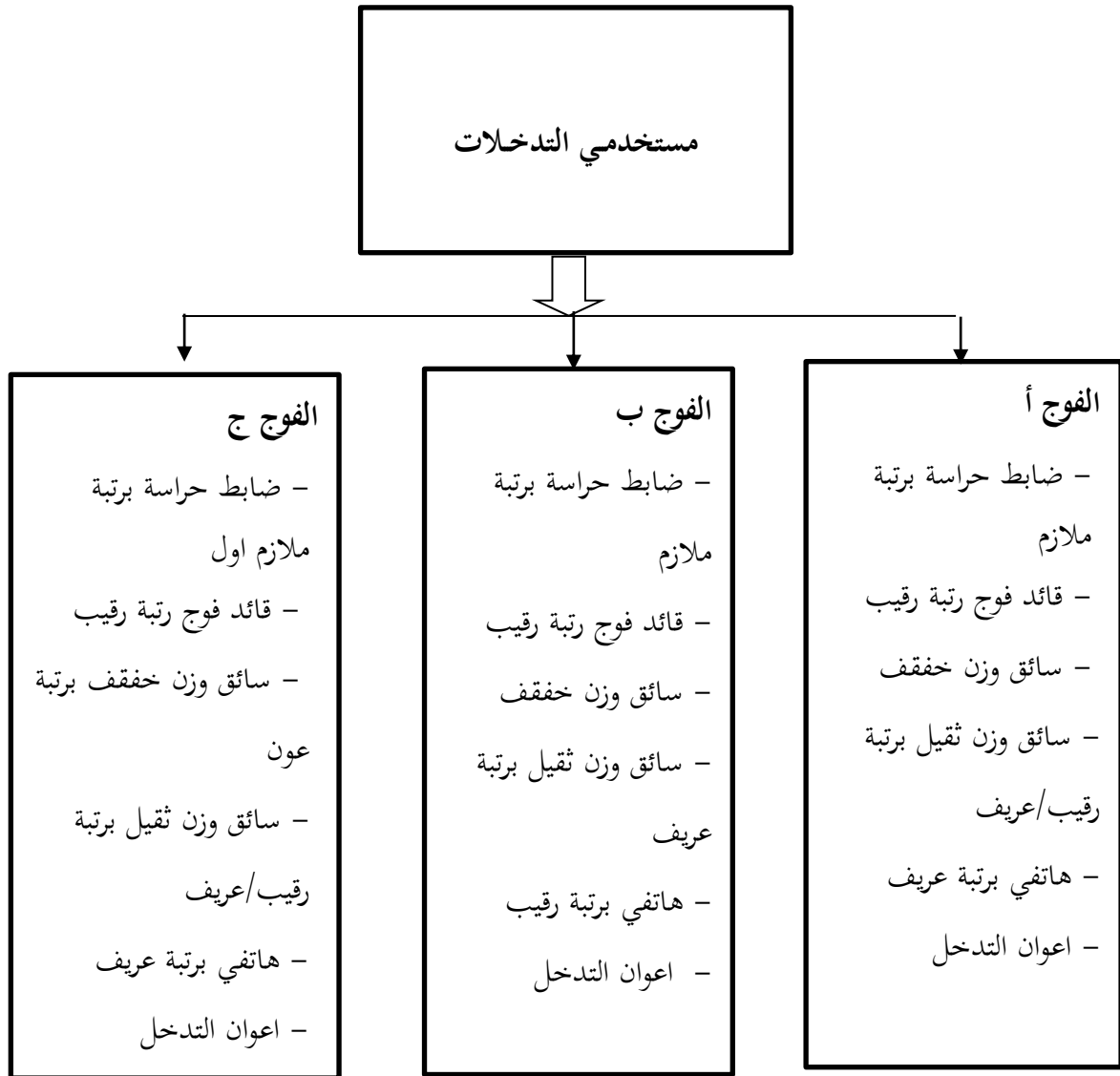
- ونظرا لاهمية الطريق الوطني رقم 49 الرابط ما بين الشرق والغرب والذي يعتبر المسلك الوحيد لمختلف المركبات بانواعها الخفيفة والثقيلة لاسيما المواد البتروكيماوية مما يترتب على ذلك كثرت حوادث المرور المميتة؛
  - تنظيم حملات اعلامية وتحسيسية حول الاخطار التي تهدد أمن الاشخاص والممتلكات؛
  - البحث عن التائبين في الصحراء؛
  - إعداد الدراسات الوقائية للوقاية بمختلف الاخطاء وكذا زيارات وقائية ومراقبة لمختلف المؤسسات المستقبلية للجمهور ومؤسسات مصنفة طبقا للبرنامج الولائي السنوي؛
  - تقديم الإسعافات في مختلف الحوادث.
- ثالثا- الهيكل التنظيمي للوحدة الثانوية للحماية المدنية

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي للوحدة الثانوية للحماية المدنية فرع زلفانة



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من المؤسسة

الشكل رقم(05): مستخدمي التدخلات في الوحدة الثانوية للحماية المدنية بزلفانة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من المؤسسة



## المطلب الثاني: منهجية وأسلوب الدراسة

### أولاً- أدوات الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة تم استخدام الإستبيان (الملحق 01)، مع التركيز على العينة لتحليل العينة المستهدفة والتوصل إلى أفضل النتائج، حيث يعتبر أداة من أدوات جمع المعلومات، وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المصاغة من قبل الباحث، إذ يقوم المستجوب بتسجيل إجابته عليها وقد تم صياغة مجموعة من الأسئلة حول مدى تآثر نماذج القيادة الإدارية على ديناميكية العمل الجماعي وذلك بالإعتماد على الجانب النظري وفرضيات الدراسة، وقد تقسيمها إلى جزئين كالآتي:

الجزء الأول: حيث تضمن الإستبيان مجموعة من البيانات الشخصية التي يملؤها كل مستجوب حسبما يتطابق معه.

الجزء الثاني: يضم المعلومات تخص إشكالية الدراسة، والذي يشمل اربع (04) محاور وهي كالآتي:

- المحور الأول: يتكون من 04 عبارة تتعلق بمشاركة القائد في اتخاذ القرارات؛
- المحور الثاني: يضم 04 عبارات تخص درجة الاهتمام القائد بالعمل والعماء؛
- المحور الثالث: يتضمن 04 عبارات تخص الكفاءة القائد في الاهتمام بالعمل والعمال؛
- المحور الرابع: يتضمن 03 عبارات تخص القيادة
- المحور الخامس : يتضمن 04 عبارات تخص التنسيق
- المحور السادس: يتضمن 04 عبارات تخص الاتصال التنظيمي

### ثانياً- مجتمع الدراسة

إن إختيار العينة المناسبة للبحث من العناصر الأساسية، والمهمة في بداية العمل الميداني، وبناء على أهداف الدراسة تم تحديد عينة عشوائية من المؤسسة محل الدراسة، وقد إشتمل مجتمع الدراسة على موظفي الوحدة الثانوية للحماية المدنية بزلفانة.

### ثالثاً: عينة الدراسة:

تم توزيع الإستبانة على 50 موظف من موظفي الوحدة الثانوية للحماية المدنية بزلفانة، وقد تم إسترجاع 40 إستبانة منها صالحة للتحليل الإحصائي، وبالتالي فإن نسبة الإستجابة بلغت 80 %، وهي نسبة جيدة لأغراض البحث

العلمي، وكان سبب عدم تمكننا من إسترداد النسبة المتبقية البالغة 20 % لضياع بعضها في المؤسسة وعدم إجابة البعض ، وفيما يلي جدول يوضح عدد الإستثمارات الموزعة والمسترجعة منها:

الجدول رقم (04): الاستثمارات الموزعة والمستردة

إسم المؤسسة	الإستثمارات الموزعة	نسبة التوزيع	الإستثمارات المستردة	نسبة الإسترداد
الوحدة الثانوية للحماية المدنية بزلفانة	50	%100	40	%80

المصدر: من اعداد الطالبة بالاستعانة بنتائج الاستبيان

ونلاحظ من الجدول أعلاه تبين ان نسبة الاستثمارات الصالحة للاستعمال 80 % وهي نسبة جيدة ومقبولة على العموم ويمكن الاعتماد عليها.

#### رابعاً- جمع استمارات الاستبيان:

- من خلال الدراسة الميدانية تم إستعمال الإستبيان وتم إعدادده كما يلي:
- إعداد إستبيان أولي من اجل إستخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الإستبيان للتحكيم.
- تعديل الإستبيان حسب ما يناسب.
- توزيع الإستبيان على بقية أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، كونها أهم وأصعب الخطوات كونها ترتبط بالحصول على نتائج عملية تفيدنا في إثراء موضوع البحث،
- جمع هذا الإستبيان عن طريق الإستلام المباشر.

#### خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة الإستبيان

بعد إسترجاع الإستبيان وفرزه وترميز البيانات، تم تفرغ وتحليل الإستبانة وإختبار فرضياتها بالإعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

تم إستخدام مقياس رينسيسز ليكارت وفق تدرج خماسي، والذي يحتمل خمس إجابات (05)، وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء عينة الدراسة لفقرات الإستبيان وتحقيق الأهداف المرجوة، وذلك كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم(05): مجالات الإجابة على أسئلة الاستبيان واوزانها

محاوور الدراسة	الترميز	الرأي	المتوسط المرجح
	1	غير موافق بشدة	1 إلى 1.80
	2	غير موافق	1.81 إلى 2.60
	3	محايد	2.61 إلى 3.40
	4	موافق	3.41 إلى 4.20
	5	موافق بشدة	4.21 إلى 5.0

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من اجل تحليل بيان الاستبيان تم وضع مقياس الإجابات لقياس آراء افراد العينة المدروسة عن طريق استمارة الأسئلة من خلال مقياس ليكرت الخماسي وكما هي ممثلة في الجدول السابق، وبعد ادخال الترميز لكل عبارة من مقياس ليكرت الخماسي، باستعمال اوزان الحسابات يمكن حساب وتحديد الوسط الحسابي المفترض والذي سيعتمد عليه، وكذلك حساب الاتجاه، وفقا للعلاقة التالية.

بغية تحليل بيان الاستبيان تم وضع مقياس الإجابات لقياس آراء افراد العينة المدروسة عن طريق استمارة الأسئلة من خلال مقياس ليكرت الخماسي وكما هي ممثلة في الجدول السابق، وبعد ادخال الترميز لكل عبارة من مقياس ليكرت الخماسي، باستعمال اوزان الحسابات يمكن حساب وتحديد الوسط الحسابي المفترض والذي سيعتمد عليه، وكذلك حساب الاتجاه، وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{الوسط الحسابي: } (1+2+3+4+5)/5 = 3$$

$$\text{المدى} = \text{اعلى قيمة} - \text{اقل قيمة للفئة}$$

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{طول الفئة} = \text{المدى} / \text{عدد الفئات}$$

$$\text{طول الفئة} = 5/4 = 1.25 : \text{طول الفئة} = 0.8$$

$$\text{الاتجاه} = \text{طول الفئة} + \text{الحد الأدنى لكل فئة}.$$

$$\text{الاتجاه: } 1 + 0.8 = 1.8 \text{ أي الاتجاه} = 1$$

يلاحظ من الجدول السابق مايلي :

-درجة القبول المتوسط هي الدرجة الثالثة (03)،

-الدرجتين (1،2) يعبران عن الرفض وعدم الموافقة ،

-الدرجتين (4،5) فيعبران عن درجة الموافقة .

بما ان في هذه الدراسة تم استخدام مقياس ريتسيز ليكارت والذي يعتبر كمقياس ترتيبي،ومن بين الأدوات الإحصائية

التي استعملت للوصول لهدف الدراسة، عن طريق برنامج spss v 20.0

- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، إستخدمت لمعرفة إجابات المحوثين،

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة ومعرفة إتجاه العينة،

- معامل ألفا كرونباخ للتأكد من درجة الثبات للمقاييس المستخدمة،

- إختبار (K-S) للتأكد من مدى التوزيع الطبيعي للبيانات،

- إختبار معامل الارتباط بيرسون.

المطلب الثالث: اختبار صدق الاستبيان

من اجل ان يكون الإستبيان في شكله العلمي من حيث البساطة والمضمون ومقياس مدى ثباته، وسيتم

إختبار مدى الإتساق الداخلي له ومن ثم للتأكد من القدرة على توزيعه.

أولاً: الإتساق الداخلي:

أ- اختبار معامل الثبات

ويقصد به مدى ثبات أسئلة الإستبيان وتناسقها، ويتم ذلك بإستخدام مقياس ألفا كرومباخ، فكلما كانت ألفا

كرومباخ مرتفعة وتزيد عن 0.6 كلما دل ذلك على ثبات الإستبيان وإمكانية الإعتماد عليه، ويمكن تلخيص معامل

الثبات (ألفا كرومباخ) فيما يلي

الجدول رقم(06): جدول اختبار صدق الاستبيان

عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach
24	0.793

من اعداد الطالبة: بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول التالي نلاحظ أنه تم استخدام اختبار (ألفا كرونباخ) لقياس مدى ثبات أداة القياس حيث وصلت قيمته  $\alpha = 79.3\%$  وهي نسبة جيدة، بالنسبة لأغراض الدراسة، كونها أعلى من النسبة المقبولة 60 %، مما يدل على صدق وثبات الاستبيان وتناسق عباراته، وبالتالي يمكن الإعتماد على نتائج البحث والإطمئنان على مصداقيتها، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

#### ب- معاملات الارتباط:

يدرس معامل الارتباط بيرسون علاقة بين كل محور من محاور الاستبيان والمحور الكلي، ومن خلال نتيجة هذا اختبار (بيرسون) يمكن تحديد ما إذا كانت محاور صادقة ومنسقة، وصالحة لقياس ما وضعت لقياسه، والذي نلخص هذه النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم(07) تحليل معامل الارتباط (بيرسون) لمحاور الاستبيان

مستوى المعنوية	مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط (R)	عدد العبارات	محاور الاستبيان	
0.05	0.026	0.352	04	المحور الأول	المحور الكلي
0.05	0.00	0.831	04	المحور الثاني	
0.05	0.000	0.830	04	المحور الثالث	
0.05	0.001	0.520	03	المحور الرابع	
0.05	0.00	0.613	04	المحور الخامس	
0.05	0.00	0.615	04	المحور السادس	
-	-	-	24	المجموع	

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

### تعليق

نلاحظ في الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بيرسون لكل محور من محاور الاستبيان مع المحور الكلي لعباراته، ترتبط فيما بينه ارتباطا موجبا وقويا فهي تتراوح ما بين (0.613 و 0.615) وهي نسبة جيدة لإقتراحها من الواحد الصحيح، بالنسبة للمحور الأول فإن  $R = 0.352$  أي أن العلاقة الارتباطية بين المحور الأول (درجة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات) مع المحور الكلي للإستبيان علاقة قوية جدا، أما إرتبط بين المحور الثاني (ادرجة اهتمام القائد بالعمل والعمال) مع المحور الكلي للدراسة  $R = 0.831$  فهو يمثل علاقة إرتباطية قوية جدا، وبخصوص المحور الثالث (درجة كفاءة القائد في الاهتمام بالعمل والعاملين) فهو يرتبط مع المحور الكلي للدراسة إرتباطا موجبا إحصائيا قويا جدا ذلك أن قيمته  $R = 0.830$ ، وبالنسبة للمحور الرابع (القيادة) فهو يرتبط مع المحور الكلي للدراسة بعلاقة إرتباطية قوية وذلك أن  $R=0.520$ ، وبخصوص المحور الخامس فهو يرتبط مع المحور الكلي للدراسة إرتباطا موجبا قويا جدا بقيمة  $R= 0.613$ ، اما بالنسبة للمحور السادس فهو يرتبط مع المحور الكلي للدراسة ارتباطا موجبا قويا جدا بقيمة  $R=0.615$  أما من حيث الدلالة الإحصائية فنجد أن المحاور الخامسة لها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وذلك بمقارنتها مع مستوى الدلالة الإحصائية (sig) لكل

المحاور نجد أن هذه الأخيرة قيمها أقل من مستوى المعنوية، ومنه تعتبر محاور صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

### اختبار التوزيع الطبيعي

الفرضية الصفرية:  $H_0$  البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا

الفرضية البديلة: البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا

جدول رقم(08) اختبار التوزع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		درجة اهتمام القائد بالعمل والعمال	درجة كفاءة القائد في الاهتمام بالعمال والعاملين	درجة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات	القيادة	التنسيق	الاتصال التنظيمي
N		40	40	40	40	40	40
Normal Parameter <sup>a,b</sup>	Mean	,32438	,31750	,36438	,36063	,35625	,34500
	Std. Deviation	,95991	,93918	,75720	,64273	,54523	,55238
Most Extreme Differences	Absolute	,155	,135	,206	,134	,133	,115
	Positive	,081	,085	,087	,083	,117	,092
	Negative	-,155	-,135	-,206	-,134	-,133	-,115
Kolmogorov-Smirnov Z		,982	,855	1,302	,850	,843	,729
Asymp. Sig. (2-tailed)		,290	,458	,068	,466	,476	,662
a. Test distribution is Normal.							
b. Calculated from data.							

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

التعليق: لقد تم استخدام اختبار Kolmogorov\_smirnov لاختبار مدى توزع البيانات للتوزيع الطبيعي

حيث نلاحظ من خلال الجدول ان قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار Kolmogorov\_smirnov

للمحاور لاستبيان ككل على التوالي 0,290، 0,458، 0,466، 0,068، 0,476، 0,662 اكبر من 0.05

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة بان البيانات تتوزع التوزيع الطبيعي



### المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

في هذا المبحث دراسة وتحليل الإستبيان، وتوضح مختلف النتائج المتحصل عليها من خلال الإستبيان عن طريق برنامج SPSS -v. 20 وذلك عن طريق إستخدام مختلف الأساليب والأدوات الإحصائية وإختبارها على الإستبيان. وذلك وفق ثلاثة مطالب، وهي كالآتي:

**المطلب الأول:** دراسة وتحليل نتائج المعلومات العامة لأفراد عينة الدراسة

**المطلب الثاني :** دراسة النتائج المتعلقة بمجالات الدراسة وأهدافها

**المطلب الثالث:** عرض ومناقشة النتائج

**المطلب الأول:** دراسة وتحليل نتائج المعلومات العامة لأفراد عينة الدراسة

في هذا المطلب سنتناول دراسة وتحليل نتائج المعلومات العامة أو الشخصية لأفراد العينة، بالإضافة إلى تحليل المعلومات التي تخص موظفين في الحماية المدنية.

**الجنس:** تم جمع إستمارات الإستبيان وتصنيفها على أساس جنس المستجوب ذكر أم أنثى، وتم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير جنس المستجيب

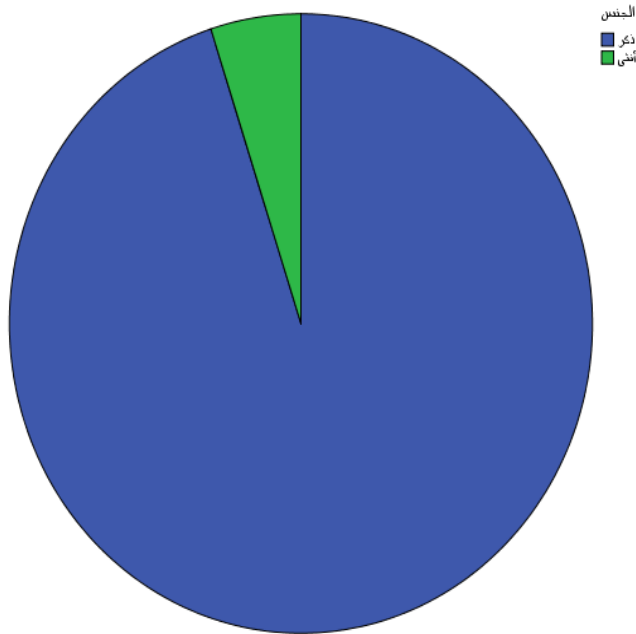
الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	38	95
أنثى	2	5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ في الجدول أعلاه بان عينة الدراسة حسب متغير الجنس تتكون من 38 ذكر 2 انثى وهو ما يوضح لنا ان نسبة الذكور مرتفعة نسبيا مقارنة مع نسبة الاناث، حيث انها بلغت 95% والاناث 5%

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(06) التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس المستجيب



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

بالاعتماد على الإجابات في استمارة الاستبيان توصلنا الى مايلي:

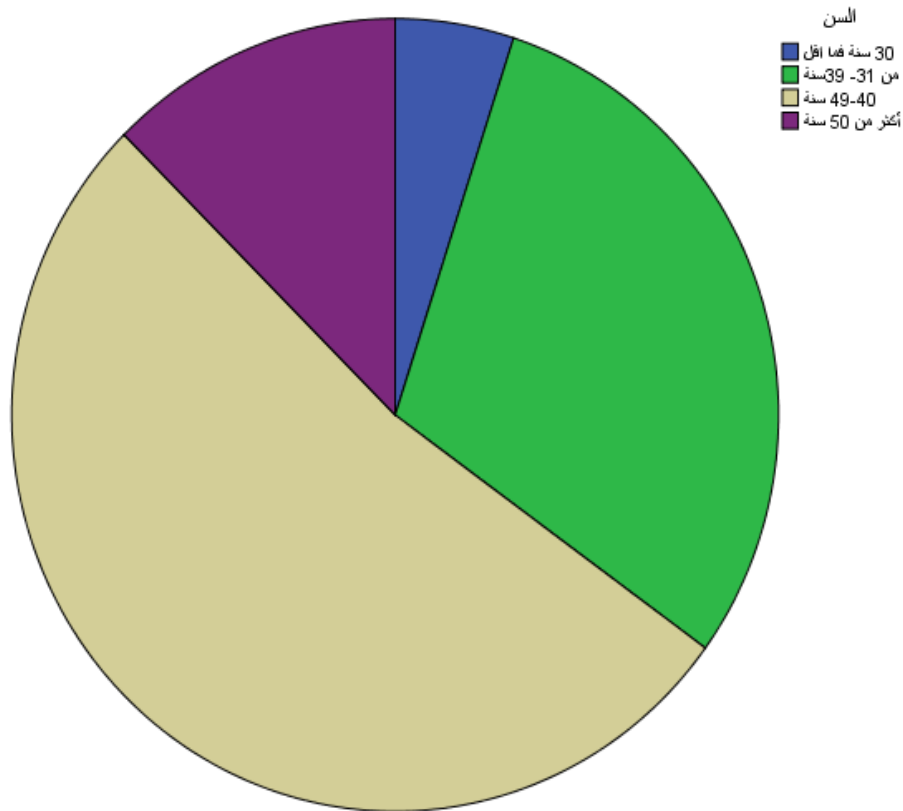
الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سن المستجيب

السن	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 30 سنة	2	5%
من 31 إلى 39	12	30%
من 40 إلى 49 سنة	21	52.5%
من 50 سنة فأكثر	5	12.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS

التعليق نلاحظ من الجدول رقم (11) ان العدد الأكبر من عينة الدراسة كان الفئة الثالثة 40 الى 49 الت بلغت نسبتها 52.5 % ثم بعدها الفئة من 31 الى 39 حيث بلغت نسبتها 30% ثم تليها الفئة من 50 سنة فاكثر حيث بلغت النسبة فيها 12.5% والفئة الخيرة كانت اقل من 30 سنة بحيث كانت اقل نسبة 5% وهنا يمكن القول ان الفئة من 40 الى 49 كانت تمثل غالبية الموظفين في الوحدة ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم(07) التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير السن المستجيب



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول السابق

المؤهل العلمي: من خلال إجابات الموظفين في الوحدة على الاستبيان توصلنا الى ما يلي:

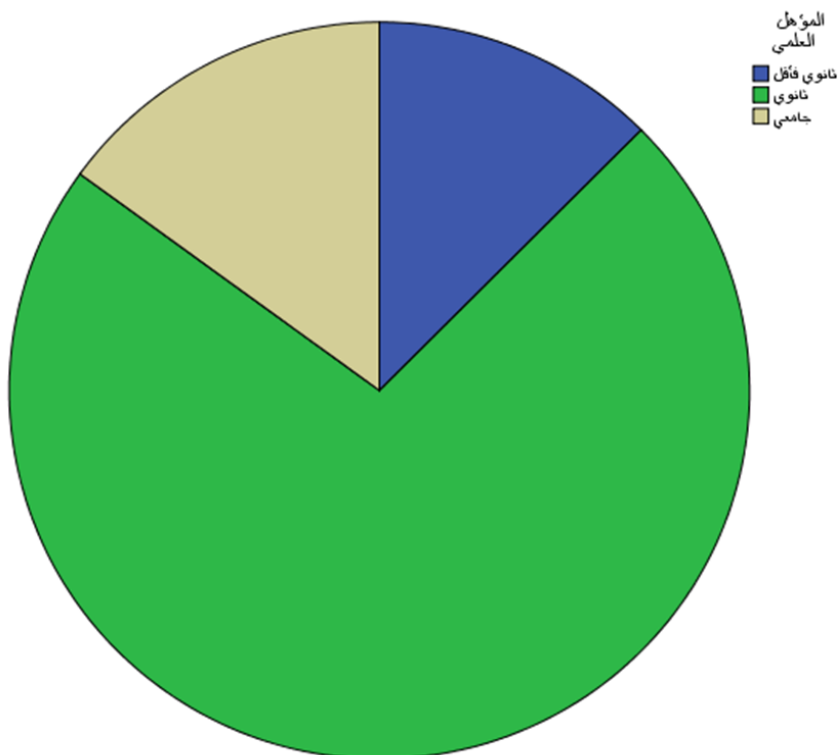
الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
الأقل من ثانوي	5	12.5%
ثانوي	29	72.5%
جامعي	6	15%
أخرى	0	0
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS

التعليق: من الجدول أعلاه تبين لنا ان أكبر الموظفين المستجيبين على الاستبيان ذوي مستوى ثانوي حيث بلغت النسبة فيها 72.5% وهذا يعني ام اغلبية الموظفين ذو مستوى ثانوي ثم تليها مباشرة حاملي الشهادات الجامعية حيث بلغت النسبة فيها 15% وبعدها يأتي الموظفين ذو مستوى اقل من الثانوي حيث بلغت النسبة فيها 12.5% اما بالنسبة للمستويات الأخرى فلم نسجل أي نسبة وخلاصة هذا ان اغلبية موظفي الوحدة الثانوية للحماية المدنية بزلفانة ذو مستوى ثانوي ويمكن توضيح كل هذا في الشكل المولي:

الشكل رقم (08) التمثيل البياني المتعلق بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول السابق

عدد سنوات الخبرة : من إجابات المستجيبين على استمارة الاستبيان توضح لنا ما يلي :

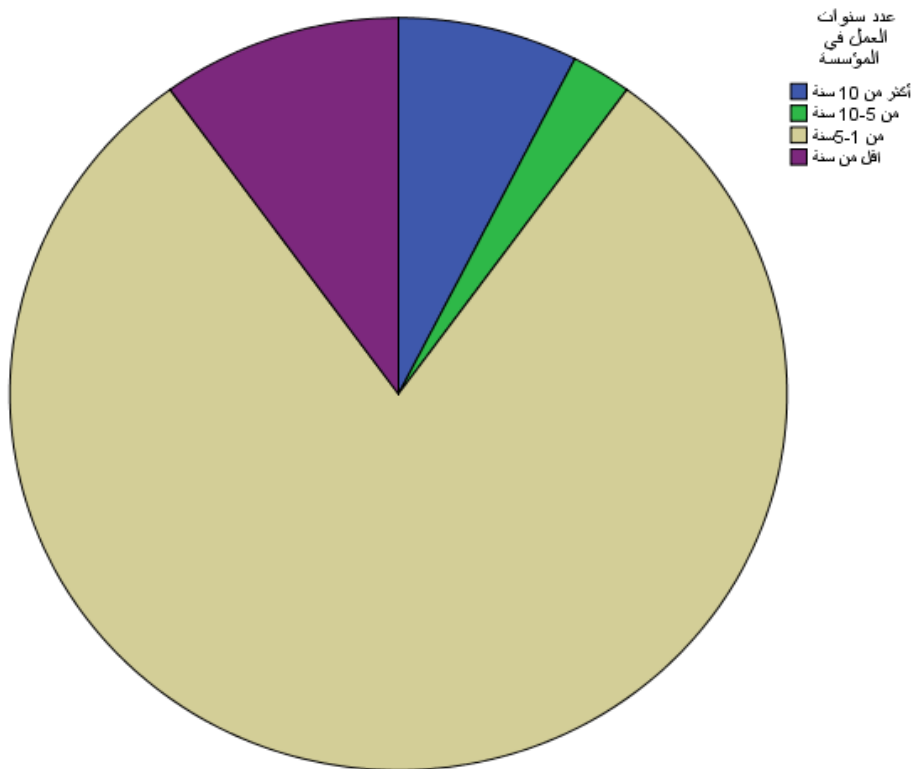
الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات العمل	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من سنة	4	10%
من 01 إلى 05 سنوات	32	80%
من 05 إلى 10 سنوات	1	2.5%
أكثر من 10 سنوات	3	7.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS

التعليق: من الجدول اعلا تبين لنا ان عينة الموظفين الذين لهم خبرو مم01 الى 05 سنوات تمثل غالبية الموظفين في الوحدة حيث بلغت النسبة 80% ثم تليها الذين عدد سنوات خبراتهم اقل من سنة حيث بلغت النسبة فيها 10% وبعدها الموظفين ذوي خبرة اكثر من 10 سنوات حيث بلغت النسبة 7.5% وأخيرا ذوي الخبرة من 05 الى 10 سنوات حيث بلغت النسبة فيها 2.5% ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم (09) التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة



المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول السابق

المسمى الوظيفي: من إجابات الموظفين على الاستبيان نجد مايلي:

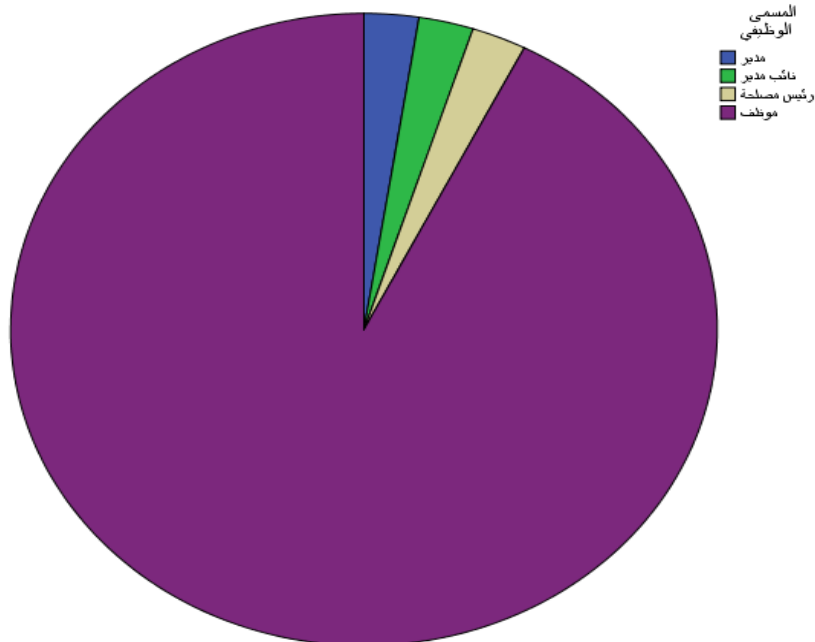
الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
مدير	1	2.5%
نائب مدير	1	2.5%
رئيس مصلحة	1	2.5%
موظف	37	92.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS

من الجدول رقم (13) تبين لنا ان نسبة عينة الافراد الذين يحتلون منصب موظف تمثل اعلى نسبة في الوحدة والتي بلغت 92.5% ثم تليها المناصب ( مدير - نائب مدير - ورئيس مصلحة ) بنفس النسبة والتي بلغت 2.5%

الشكل رقم (10): التمثيل البياني لتوزيع الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول السابق

الطلب الثاني: دراسة النتائج بمجالات الدراسة وأهدافها

في هذا المطلب سوف نتطرق الى تحليل نتائج المحاور الستة للدراسة

أولاً - تحليل آراء عينة الدراسة حول قيادة فريق العمل في الوحدة الثانوية للحماية المدنية بزلفانة

الجدول رقم (14): آراء العينة حول درجة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه العينة
1	يتخذ القائد القرارات منفردا ثم يعلنها على مرؤوسينه	3.75	1.31	موافق
2	يتخذ القائد القرارات ثم يحاول ان يحصل على تاييد	3.95	1.08	موافق
3	يقدم القائد الأفكار ويدعو المرؤوسين للتفكير بها	3.30	1.18	محايد
4	يقدم القائد قرارات مبدئية قابلة للتعديل	3.78	0.890	موافق
	المجموع العام	3.62	1.115	موافق

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

التعليق على النتائج: يظهر لنا الجدول رقم(14) ان المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات المحور الأول المتعلق بدرجة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى الانحراف المعياري لكل منها مع إتجاه العينة لها، حيث نجد أنه حصل على متوسط حسابي عام يقدر بـ 3.62 أي في المجال الرابع (من 3.41 الى 4.20 ) وهو يفسر بأن أغلب إجابات هذا المحور كانت ضمن المجال الجيد وهو موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي.

حيث أن المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الأول تتراوح ما بين (3.30-3.95)، إذ أن العبارة الأولى والعبارة الثانية والرابعة تراوحت قيمة متوسطها الحسابي بين (3.75-3.95) والتي هي في المجال الرابع (3.41-4.20) من مقياس ليكارت الخماسي وهو موافق، وهذا يدل على موافقة آراء موظفين على العبارات، أما العبارة الثالثة تراوحت متوسطها بين (3.30) والتي هي في المجال الثالث أي محايد، أي أن آراء أفراد العينة ضعيفة ومشتتة



ثانيا- تحليل آراء عينة الدراسة المتعلقة درجة اهتمام القائد بالعمل والعمال

جدول رقم (15): نتائج آراء عينة الدراسة المتعلقة حول درجة اهتمام القائد بالعمل والعمال

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه العينة
1	عدم اهتمام القائد بالعمل ولا بالعمال	2.95	1.44	محايد
2	القائد يولي اهتمام بالعمل ولا يهتم بالعمال ولا نفسياتهم	3.15	1.52	محايد
3	مراعات القائد لنفسية العمال واهماله للجانب العملي	3.12	1.39	محايد
4	يوفق القائد في اهتمامه بالعمل والعاملين	3.75	1.08	محايد
المجموع العام				محايد
		3.24	0.95	

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

التعليق: من الجدول رقم (15) لنتائج المحور الثاني (اهتمام القائد بالعمل والعمال) نلاحظ أنه حصل على متوسط حسابي عام يقدر بـ 3.24 أي في المجال الثالث (من 2.61 إلى 3.40) وهو يفسر بأن إجابات هذا المحور كانت ضمن المجال المتوسط وهو: محايد (حسب مقياس ليكارت الخماسي).

ثالثا- تحليل آراء عينة الدراسة المتعلقة بدرجة كفاءة القائد بالعمل والعاملين

الجدول رقم (16) نتائج آراء عينة الدراسة المتعلقة بدرجة كفاءة القائد بالعمل والعاملين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه العينة
1	عدم كفاءة القائد بالاهتمام بالعمل والعاملين	3.07	1.50	محايد
2	كفاءة القائد بالاهتمام بالعاملين فقط دون العمل	3.07	1.30	محايد
3	كفاءة القائد في الاهتمام بالعمل فقط	3.025	1.31	محايد
4	كفاءة القائد بالاهتمام بالعمل والعاملين بنفس المستوى	3.52	1.19	موافق
المجموع العام				محايد
		3.17	0.93	

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يظهر لنا الجدول رقم(16) ان المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات المحور الأول المتعلق بدرجة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى الانحراف المعياري لكل منها مع إتجاه العينة لها، حيث نجد أنه حصل على متوسط حسابي عام يقدر بـ 3.17 أي في المجال الثالث (من 2.61 إلى 3.40 ) وهو يفسر بأن أغلب إجابات هذا المحور كانت ضمن المجال المتوسط وهو محايد حسب مقياس ليكارت الخماسي.

حيث أن المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الثالث تتراوح ما بين (3.025-3.17)، إذ أن العبارة الأولى والعبارة الثانية والثالثة تراوحت قيمة متوسطها الحسابي بين (3.025-3.07) والتي هي في المجال الثالث (2.61 إلى 3.40) من مقياس ليكارت الخماسي وهو محايد، وهذا يدل على ضعف آراء موظفين ، أما العبارة الرابعة تراوحت متوسطها بين (3.52) والتي هي في المجال الرابع أي موافق، أي أن آراء أفراد العينة توافق على العبارات

#### رابعا- تحليل آراء عينة الدراسة المتعلقة القيادة

جدول رقم (17): نتائج آراء عينة الدراسة المتعلقة بالقيادة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه العينة
1	يتمتع المشرفون بمهارات قيادية تعزز الثقة بهم	3.52	1.17	موافق
2	يحرص الرؤساء على ابداع الموظفين	3.55	1.17	موافق
3	يحرص القادة على تحقيق احتياجات رغبات الموظفين	3.67	0.97	موافق
المجموع العام				موافق
		3.58	0.69	موافق

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من الجدول رقم( 17) لنتائج المحور الرابع (القيادة) نلاحظ أنه حصل على متوسط حسابي عام يقدر بـ 3.58 أي في المجال الرابع (من 3.41 إلى 4.20) وهو يفسر بأن إجابات هذا المحور كانت ضمن المجال الجيد وهو: موافق (حسب مقياس ليكارت الخماسي).

خامسا- تحليل آراء عينة الدراسة المتعلقة بالتنسيق

جدول رقم(18) نتائج آراء العينة حول التنسيق

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه العينة
1	تناسق قدرات أعضاء الفريق للحصول على نتائج افضل	3.85	0.92	موافق
2	يضمن تنسيق أعضاء الفريق التعاون الفعال فيما بينهم	3.35	1.07	محايد
3	يوجد تحديد للدوار الواجب القيام بها	3.52	1.03	موافق
4	يسعى أعضاء الفريق لتنسيق المهام فيما بينهم حسب تخصصاتهم	3.55	1.01	موافق
	المجموع العام	3.56	0.56	موافق

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يظهر لنا الجدول رقم(18) ان المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات المحور الخامس المتعلق بالتنسيق بالإضافة إلى الانحراف المعياري لكل منها مع إتجاه العينة لها، حيث نجد أنه حصل على متوسط حسابي عام يقدر بـ 3.56 أي في المجال الرابع (من 3.41 إلى 4.20) وهو يفسر بأن أغلب إجابات هذا المحور كانت ضمن المجال الجيد موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي.

حيث أن المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الخامس تتراوح ما بين (3.52-3.85)، إذ أن العبارة الأولى والعبارة الثالثة والرابعة تراوحت قيمة متوسطاتها الحسابية بين (3.52-3.85) والتي هي في المجال الرابع (من 3.41 إلى 4.20) من مقياس ليكارت الخماسي وهو موافق، وهذا يدل على موافقة آراء موظفين على العبارات، أما العبارة الثانية تراوحت متوسطها بين (3.35) والتي هي في المجال الثالث أي محايد، أي ضعف وتشتت آراء أفراد العينة.

سادسا- تحليل اراء عينة الدراسة المتعلقة بالاتصال التنظيمي

الجدول رقم (19) نتائج اراء المتعلقة بالاتصال التنظيمي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه العينة
1	احد صعوبة في التواصل مع افراد المجموعة	3.02	1.29	محايد
2	يتميز أعضاء الفريق بالمهارة في الحوار والنقاش	3.57	0.98	موافق
3	مهارات الاتصال عالية لدى الأعضاء وتساهم في انجاز المهام	3.75	1.10	موافق
4	وسائل الاتصال في المؤسسة تتميز بالحدثة والملائمة	3.65	1.35	موافق
المجموع العام		3.50	0.59	موافق

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يظهر لنا الجدول رقم(19) ان المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات المحور السادس المتعلق بالاتصال التنظيمي بالإضافة إلى الانحراف المعياري لكل منها مع إتجاه العينة لها، حيث نجد أنه حصل على متوسط حسابي عام يقدر بـ 3.50 أي في المجال الرابع (من 3.41 الى 4.20) وهو يفسر بأن أغلب إجابات هذا المحور كانت ضمن المجال الجيد وهو موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي.

حيث أن المتوسطات الحسابية لعبارات المحور السادس تتراوح ما بين (3.50-3.75)، إذ أن العبارات الثانية والثالثة والرابعة تراوحت قيمة متوسطها الحسابي بين (3.75-3.57) والتي هي في المجال الرابع (من 3.41 الى 4.20) من مقياس ليكارت الخماسي وهو موافق، وهذا يدل على موافقة آراء موظفين ، أما العبارة الأولى تراوحت متوسطها بين (3.02) والتي هي في المجال الثالث أي محايد، أي ضعف وتشتت آراء أفراد العينة.

### المطلب الثالث: عرض ومناقشة النتائج

بعد تحليل النتائج السابق، وللتأكد من صحتها قمنا بإستخدام إختبار الإنحدار الخطي وإختبار ANOVA

و**Coeffients** عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 من أجل قبوله أو رفضها، حيث:

- إذا كان مستوى الدلالة المحسوب (Sig) أقل من أو يساوي مستوى الدلالة الإحصائية 0.05، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

- إذا كان مستوى الدلالة المحسوب (Sig) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05، فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية.

أولاً: إختبار الفرضية الأولى:

بعد تحليل النتائج المحاور وتفسيرها، وللتأكد من صحة النتيجة تم إستخدام نموذج الإنحدار وإختبار

ANOVA و**Coeffients** عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 من أجل قبوله أو رفضها.

الفرضية الصفرية (H0): لا تساهم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات على كفاءة العمل الجماعي

الفرضية البديلة (H1): تساهم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات على كفاءة العمل الجماعي

جدول رقم (20) تحليل معامل التفسير للفرضية الاولى

الدرجة التفسيرية		معنوية نموذج الإنحدار		
معامل الإرتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة
0.147	0.022	0.365	0.05	8.676

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج SPSS

التفسير: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الإرتباط الخطي لدرجة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات

مع العمل الجماعي  $R = 0.147$  وهي علاقة إرتباطية موجبة ضعيفة إحصائياً، وهذا ما يفسره معامل التحديد

بقيمته  $R^2 = 0.022$  الذي يبين ضعف ملائمة البيانات لنموذج الإنحدار الخطي بين محور مشاركة المرؤوسين في

اتخاذ القرارات ومحور العمل الجماعي.

أما من حيث الدلالة الإحصائية فنجد أن مستوى الدلالة  $\text{sig} = 0.365$  أكبر من مستوى المعنوية

$\alpha = 0.05$  وهو ما يجعلنا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص بأنه لا تساهم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات على كفاءة العمل الجماعي .

ثانيا: إختبار الفرضية الثانية:

بعد تحليل نتائج المحاور وتفسيرها، وللتأكد من صحة النتيجة تم إستخدام نموذج الإنحدار وإختبار ANOVA وCoefficients عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 من أجل قبوله أو رفضها.

الفرضية الصفرية (H0): لا يمكن اهتمام القائد بالعمل والعمال في تحقيق ديناميكية العمل الجماعي .

الفرضية البديلة (H1): يمكن اهتمام القائد بالعمل والعمال في تحقيق ديناميكية العمل الجماعي .

جدول رقم (21) تحليل معامل التفسير بين المحور الثاني والمحور الخامس

الدرجة التفسيرية		معنوية نموذج الإنحدار		
معامل الإرتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة
0.614	0.377	0.00	0.05	22.974

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معامل الإرتباط الخطي بين محور اهتمام القائد بالعمل و العمال ومحور العمل الجماعي لها إرتباط خطي موجب  $R = 0.614$  فهو إرتباط قوي إحصائيا، وهذا ما يوضحه معامل التحديد  $R^2 = 0.377$  ما يحدد العلاقة بين المتغيران بأنها تتلائم مع طبيعة نموذج الإنحدار الخطي البسيط.

أما من حيث الدلالة الإحصائية فنجد أن مستوى الدلالة  $\text{sig} = 0.00$  أصغر من مستوى المعنوية 0.05  $\alpha =$  وهو ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بأنه يمكن اهتمام القائد بالعمل والعمال في تحقيق ديناميكية العمل الجماعي .

ثالثا: إختبار الفرضية الثالثة:

بعد تحليل نتائج المحاور وتفسيرها، وللتأكد من صحة النتيجة تم إستخدام نموذج الإنحدار وإختبار ANOVA وCoeffients عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 من أجل قبوله أو رفضها.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد لكفاءة القائد في الاهتمام بالعمل والعمال دور في فاعلية العمل الجماعي.

الفرضية البديلة (H1): يوجد لكفاءة القائد في الاهتمام بالعمل والعمال دور في فاعلية العمل الجماعي.

الجدول رقم (22) تحليل معامل التفسير بين المحور الثالث والمحور الخامس

الدرجة التفسيرية		معنوية نموذج الإنحدار		
معامل الإرتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة
0.569	0.324	0.00	0.05	18,215

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معامل الإرتباط الخطي بين المحور كفاءة القائد في الاهتمام بالعمل والعمال ومحور العمل الجماعي لها إرتباط خطي موجب  $R = 0.569$  فهو إرتباط متوسط القوى إحصائيا، وهذا ما يوضحه معامل التحديد  $R^2 = 0.324$  ما يحدد العلاقة بين المتغيران بأنها تتلائم مع طبيعة نموذج الإنحدار الخطي البسيط.

أما من حيث الدلالة الإحصائية فنجد أن مستوى الدلالة  $sig = 0.00$  أصغر من مستوى المعنوية 0.05  $\alpha =$  وهو ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد لكفاءة القائد في الاهتمام بالعمل والعمال دور في فاعلية العمل الجماعي.

رابعا: إختبار الفرضية الرابعة:

بعد تحليل نتائج المحاور وتفسيرها، وللتأكد من صحة النتيجة تم إستخدام نموذج الإنحدار وإختبار ANOVA وCoeffients عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 من أجل قبوله أو رفضها.

الفرضية الصفرية (H0): لا توجد علاقة طردية بين نماذج القيادة الإدارية والعمل الجماعي.

الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة طردية بين نماذج القيادة الإدارية والعمل الجماعي.

الجدول رقم (23) تحليل معامل التفسير للمحور الرابع مع المحور الخامس

الدرجة التفسيرية		معنوية نموذج الإنحدار		
معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة
0.612	0.375	0.00	0.05	22.786

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج SPSS

التفسير: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط الخطي لمحور نماذج القيادة الادارسة مع محور العمل الجماعي قيمة  $R = 0.612$  وهي علاقة إرتباطية موجبة قوية إحصائيا، وهذا ما يفسره معامل التحديد بقيمته  $R^2 = 0.375$  الذي يبين قوة ملائمة البيانات لنموذج الإنحدار الخطي نسبيا بين الحورين.

أما من حيث الدلالة الإحصائية فنجد أن مستوى الدلالة  $sig = 0.00$  أصغر من مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$  وهو ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بأنه توجد علاقة طردية بين نماذج القيادة الإدارية والعمل الجماعي



### خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى الدراسة الميدانية بالوحدة الثانوية للحماية المدنية بزلفانة وتناولنا تقديم للوحدة وتعرفنا على الهيكل التنظيمي الخاص بالوحدة وكذلك اثر نماذج القيادة الإدارية على ديناميكية العمل الجماعي في المؤسسة محل الدراسة وهذا من خلال اعداد استمارة استبيان مكونة من مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالموضوع وتوزيعها على الإحصائي وبينت النتائج ان عدد الموظفين SPSS موظفين الوحدة مع دراسة وتحليل نتائجها وذلك بالاعتماد ب رناج الذكور أكثر من الاناث في الوحدة ومن خلال اختبار فرضياته، توصلنا الى النتائج التالية:

- بالنسبة للفرضية الأولى: كانت النتيجة انه لا تساهم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات على كفاءة العمل

الجماعي؛

- الفرضية الثانية تحقق الفرضية أي انه تمكن اهتمام القائد بالعمل والعاملين من تحقيق ديناميكية العمل الجماعي؛

- الفرضية الثالثة ان لكفاءة القائد في الاهتمام بالعمل والعمال دور في فاعلية العمل الجماعي؛

- الفرضية الرابعة تبين انه يوجد علاقة طردية بين نماذج القيادة الإدارية والعمل الجماعي.

## خاتمة عامة

لقد كان الهدف من هذا الدراسة هو الكشف والوقوف على العلاقة المفترضة بين النماذج القيادة الادارية وديناميكية العمل الجماعي داخل المؤسسة التي تتجلى في تفاعل العاملين مع العناصر الاخرى في المنظمة وتفاعلهم مع بيئة المنظمة ولذلك وفي ضوء معطيات الدراسة الميدانية من طبقت الباحثة المنهج الوصفي والتحليلي من اجل معرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة وكذلك التعرف على اثر نماذج القيادة الإدارية على ديناميكية العمل الجماعي بحيث حضي هذا الموضوع على اهتمام العديد من الباحثين في هذا المجال ومن خلال ما تناولناه في فصول الدراسة حول متغيرات الدراسة المراد البحث فيها حيث تم التركيز على اثر نماذج القيادة الإدارية على ديناميكية العمل الجماعي باعتبارهم المتغيرين الأساسيين في الدراسة وكذلك طبيعة العلاقة بين المتغيرين من اجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية في الدراسة اختيارنا الوحدة الثانوية للحماية المدنية بزلفانة لاسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي و لاعطاء صورة واضحة حول اثر نماذج القيادة الإدارية على ديناميكية العمل الجماعي، فالمعروف انه كلما كانت الجماعة متجانسة كلما زاد ذلك من تماسكها وسهل السيطرة عليها وعلى قيادتها وايضا زاد من مستوى التفاعل بين اعضائها والعكس صحيح والتفاعل في ظل هذا الوضع لا ينعكس بين الافراد في الجماعة الواحدة انما في تفاعل الجماعة مع الجماعات والفعاليات الاخرى في المجتمع،وعليه فقد توصلنا الى النتائج التالية:

## - النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى :

أوضحت النتائج ان مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات لا يساهم في توحيد جهود العمل الجماعي وهنا لم تتحقق الفرضية الاولى التي مفادها: "يساهم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات في زيادة كفاءة العمل الجماعي؛"

## - النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية :

ان اهتمام القائد بالعمل والعمال وتحفزهم يعمل على تحقيق ديناميكية العمل الجماعي وذلك من خلال اعطائهم الدافع المعنوي للاهتمام بالعمل وهذا ما توضحه الفرضية الثانية التي مصاغها " يمكن اهتمام القائد بالعمل والعمال في تحقيق ديناميكية العمل الجماعي؛"

## - النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة :

استنادا على النتائج المتوصل اليها في الجانب التطبيقي تبين لنا ان لكفاءة القائد في الاهتمام بالعمل والعمال دور هام في فعالية العمل الجماعي وهذا ما تؤكدته الفرضية الثالثة المصاغة على الشكل التالي " لكفاءة القائد في الاهتمام بالعمل والعمال دور مهم في فعالية العمل الجماعي؛"

- النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة :
- من خلال ما توصلنا اليه من النتائج في الجانب التطبيقي نرى انه توجد علاقة طردية بين نماذج القيادة الإدارية والعمل الجماعي وهذا ما اثبتته الفرضية الرابعة "توجد علاقة طردية بين نماذج القيادة الإدارية والعمل الجماعي؛"
- نتائج الدراسة :
- هناك مستوى عالي من العمل الجماعي لدى العاملين في الوحدة الثانوية للحماية المدنية بزلفانة وهذا راجع لاهتمام المؤسسة بالعمل الجماعي؛
- هناك اهتمام من قبل الباحثين حول العمل الجماعي والسعي لتعزيزه ، ونجد ذلك من خلال اهتمامهم بعملية التنسيق كونها تضمن التعاون الفعال فيما بينهم ؛
- تساهم القيادة الادرية في سريان وسيرورة عملية بين العاملين داخل المنظمة ؛
- ضرورة وجود قائد اداري فعال من اجل توحيد جهود العمل الجماعي ؛
- صعوبة تطبيق نماذج القيادة الإدارية على الاض الواقع .
- الاقتراحات :
- بناءا على النتائج المتوصل اليها نتقترح مايلي :
- ضرورة وجود مؤهل علمي اعلى لتسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة ؛
- ضرورة توطيد العلاقات بين الإدارة والعاملين في المنظمة ومنحهم فرص المساهمة في اتخاذ القرارات لتوحيد الأهداف وتحسين الخدمة المقدمة ؛
- اعتماد أسلوب المناقشة والحوار مع العمال لرفع طموحاتهم وامالهم الوظيفية ؛
- ضرورة وجود اتصال وتنسيق بين جماعات العمل داخل المنظمة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

## الكتب

1. زيد منير عبوي، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
  2. صالح بن حمد التويجري، ويسالونك عن الإدارة، دار مملكة فهد للنشر والتوزيع، الرياض، ط 2، 2013.
  3. ظاهر كاللدة، القيادة الادارية، دار الزهران للنشر والتوزيع، ط1، الاردن عمان، 2012.
  4. عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2017،  
(القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي) <https://books.google.dz> 2020/04/14 على الساعة 22:25.
  5. عادل محمد زايد، تكوين الفرق والعمل الجماعي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، ط1، مارس 2007 .
  6. عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الادارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2012.
  7. علي عباس، اساسيات علم الادارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الاردن، 2004،
  8. محمد صيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2006.
  9. نواف كنعان، القيادة الادارية دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1 الاصدار8، الاردن عمان، 2009.
- المذكرات الجامعية:**
- 1- احمدودة السلمي، احمدودة شهرة القيادة الإدارية وعلاقتها بدنامكية جماعة العمل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير اكاديمي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2018/2017.
  - 2- ام الخير بنت ابراهيم احمد عبدة، فرق العمل واثرها على الانتاجية في القطاع التعليم الجامعي النسائي، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية 1431/1430.
  - 3- بحتي امال، القيادة الادارية والاتصال في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2015-2016.
  - 4- بلخير دهيمي، العمل الجماعي ودوره في تحسين المردود الدراسي، لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر بيسكرة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، بيسكرة، 2015/ 2016.
  - 5- حنان شكري شاكور شبير، واقع ادارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة الجامعة الاسلامية، غزة، 2010.

- 6- رباطي صورية، الثقافة التنظيمية ودورها في تماسك جماعات العمل، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة مسيلة 2012/2013.
- 7- زنود يونس، العافر محمد، اثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة بومرداس، 2016/2017.
- 8- شطي امينة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدناميكية جماعات العمل، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة سنة 2013/2014.
- 9- عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الادارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية جامعة السانية، وهران، 2009- 2010 .
- 10- عبير الحاج صالح التكروري، الابداع في العمل الجماعي، وتأثيره على الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في القطاع الصناعي في محافظة الخليل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2017، ص 40
- 11- عطية يوسف، القيادة الادارية وتأثيرها في اداء جماعة العمل، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية علوم تسيير، جامعة الجزائر -03- الجزائر، 2010-2011.
- 12- عليان علي رحمة عليان، العمل الجماعي واثرفني تحسين اداء العمال في قطاع الخرطوم، مذكرة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، افريل 2014،.
- 13- قندافة سارة، اثر القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر اكايمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة غرداية، غرداية، 2017.
- 14- قهواجي امينة، ديناميكية الجماعة والعمل الفريقي في المنظمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم تسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2006/2007.

## المجلات العلمية:

- 1- ايناس ضياء مهدي، الاتجاهات الحديثة في تفسير النظرية الموقفية للقيادة الاستراتيجية، مجلة جامعة جيهان اربيل العلمية، العدد 02، العراق، ايلول 2018 .
- 2- ابراهيم بن علي الذواذي، ممارسات العمل الجماعي والاستشاري وفريق العمل في ميدان التربية الخاصة، المجلة العربية للاداب والدراسات الانسانية، العدد 09، مج 03، يوليو 2019،
- 3- شهرزاد محمد شهاب، القيادة الادارية ودورها في التأصيل روابط العلاقات العامة، دراسات تربوية، العدد 11، تموز 2010.

4- عبد الرحمان تيشور، مفهوم القيادة- أهميتها، نظرياتها، الحوار المتمدن، العدد 2954،

<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=208602&r=0>

[2020/04/09](http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=208602&r=0) على الساعة 12:00.

#### المؤتمرات:

1- إبراهيم بن سعد ابونيان، الاستشارة والعمل الجماعي المفاهيم والخصائص والمعوقات، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي التاسع رعاية وتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة في الوطن العربي، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية، القاهرة، 5-7/12/2006.

#### المحاضرات الجامعية:

1- بن سباع صليحة، محاضرات فرق العمل، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر السنة الأولى تسيير وتنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2016/2017.

2- شرفاوي عائشة، محاضرات في مدخل لادارة الاعمال موجهة لطلبة السنة أولى جدع مشترك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير، جامعة آكلي محند او الحاج، 2016/2017.

#### المواقع الالكترونية:

1- امجد قاسم، تعريف القيادة وعناصرها و انواعها ونظريات القيادة ،موقع افاق علمية وتربوية ،2016/12/18، <http://al3loom.com/?p=20231> ، 08 / 2020/04/ على الساعة 09:20.

2- حنين شودب، مفهوم العمل الجماعي وضوابطه واهميته، موقع سطور، (مفهوم العمل الجماعي وضوابطه واهميته) <https://sotor.com> ، تم زيارة الموقع في 16-11-2020 على الساعة ، 07:30.

#### المراجع الأجنبية:

1. Otarroghene peretomode ,**situational and contingency theories of leadrship :are they the same ?**, IOR journal of business and management ,Issue 3, Nigeria ,(sep-oct .2012) .
2. S.B.M.Marume Ndudzo, **Approaches to Administrative Leaderchip**,international journal of engineering science invention, April 2016.

3. saeid farahbakhsh, **Leadership in Educational administration (concepts ,theories and perspectives)** ,Academic Leadership :the online journal, issue 1 , winter 2006.



الملاحق

## الملحق رقم (01)



الملحق رقم (01) استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة غرداية

ماستر إدارة الاعمال

تخصص إدارة اعمال

قسم علوم تسيير

نضع بين يديكم نسخة من الاستبيان الخاص بمذكرة ماستر تحت عنوان "أثر نماذج القيادة الإدارية على ديناميكية العمل الجماعي" والذي يضم مجموعة من الأسئلة حول الموضوع ونرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة بوضع علامة (X) امام الإجابة التي تختاروها ونؤكد لكم على ان المعلومات التي تقدمونها ستحاط بالسرية التامة ولن تستعمل الا لأغراض البحث العلمي.

نشكر لكم مقدما جهودكم وحسن تعاونكم.

من اعداد الطالبة: غشي عبير

اولا: المعلومات الشخصية

- 1-الجنس: ذكر  انثى
- 2-السن: 20 سنة فأقل  31-39 سنة  40-49  50 سنة فأكثر
- 3-المؤهل العلمي: الأقل من ثانوي  ثانوي  جامعي
- 4-عدد سنوات العمل في المؤسسة: اقل من سنة  من 1-5 سنوات
- من 05 الى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
- 5-المسمى الوظيفي: مدير  نائب مدير  مصلحة  ظف

## ثانيا- مجموعة العبارات التي تتضمن نماذج القيادة الإدارية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان
<b>ثانيا -درجة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات</b>					
					1 يتخذ القائد القرارات منفردا ثم يعلنها على مرؤوسيه
					2 يتخذ القائد القرارات ثم يحاول ان يحصل على تأييد
					3 يقدم القائد الافكار ويدعو المرؤوسين للتفكير بها
					4 يقدم القائد قرارات مبدئية قابلة للتعديل
<b>ثالثا-درجة اهتمام القائد بالعمل والعمال</b>					
					1 عدم اهتمام القائد بالعمل ولا بالعمال
					2 القائد يولي اهتمام بالعمل ولا يهتم بالعمال ونفسياتهم
					3 مراعات القائد لنفسية العمال واهماله للجانب العملي
					4 يوفق القائد في اهتمامه بالعمل والعمال
<b>رابعا-درجة كفاءة القائد في الاهتمام بالعمل والعاملين</b>					
					1 عدم كفاءة القائد بالاهتمام بالعمل والعاملين
					2 كفاءة القائد في الاهتمام بالعاملين فقط دون العمل
					3 كفاءة القائد في الاتمام بالعمل فقط
					4 كفاءة القائد في اهتمامه بالعمل والعاملين بنفس المستوى

## ثالثا- الأسئلة الخاصة بالعمل الجماعي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان
<b>أولا- القيادة</b>					
					1 يتمتع المشرفون بمهارات قيادية تعزز الثقة بهم
					2 يحرص الرؤساء على ابداع الموظفين
					3 يحرص القادة على تحقيق احتياجات رغبات الموظفين
<b>ثانيا- التنسيق</b>					
					1 تناسق قدرات أعضاء الفريق للحصول على نتائج أفضل
					2 يضمن تنسيق أعضاء الفريق التعاون الفعال فيما بينهم
					3 يوجد تحديد للأدوار الواجب القيام بها
					4 يسعى أعضاء الفريق لتنسيق المهام فيما بينهم حسب تخصصاتهم
<b>ثالثا- الاتصال التنظيمي</b>					
					1 أجد صعوبة في التواصل مع افراد المجموعة
					2 يتميز أعضاء الفريق بالمهارة في الحوار والنقاش
					3 مهارات الاتصال عالية لدى الأعضاء وتساهم في إنجاز المهام
					4 وسائل الاتصال في المؤسسة تتميز بالحدثة والملائمة

## الملحق رقم (02)

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,793	24

## الملحق رقم (03)

## Correlations

		درجة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات	درجة اهتمام القائد بالعمل والعمال	درجة كفاءة القائد في الاهتمام بالعمل والعاملين	التنسيق	الاتصال التنظيمي	القيادة	Global
درجة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات	Pearson	1	,105	,182	-,046	-,139	,126	,352*
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)		,519	,260	,780	,391	,439	,026
	N	40	40	40	40	40	40	40
درجة اهتمام القائد بالعمل والعمال	Pearson	,105	1	,677**	,243	,492**	,463**	,831**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,519		,000	,131	,001	,003	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
درجة كفاءة القائد في الاهتمام بالعمل والعاملين	Pearson	,182	,677**	1	,366*	,515**	,258	,830**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,260	,000		,020	,001	,108	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
التنسيق	Pearson	-,046	,243	,366*	1	,330*	,342*	,520**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,780	,131	,020		,038	,031	,001
	N	40	40	40	40	40	40	40
الاتصال التنظيمي	Pearson	-,139	,492**	c,515**	,330*	1	,268	,613**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,391	,001	,001	,038		,094	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
القيادة	Pearson	,126	,463**	,258	,342*	,268	1	,615**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,439	,003	,108	,031	,094		,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
global	Pearson	,352*	,831**	,830**	,520**	,613**	,615**	1
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,026	,000	,000	,001	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

## الملحق رقم (04)

## One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	0	درجة اهتمام القائد بالعمل والعمل	درجة كفاءة القائد في الاهتمام بالعمل والعاملين	درجة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات	القيادة	التنسيق	الاتصال التنظيمي
	N	40	40	40	40	40	40
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3,2438	3,1750	3,6438	3,6063	3,5625	3,4500
	Std. Deviation	,95991	,93918	,75720	,64273	,54523	,55238
Most Extreme Differences	Absolute	,155	,135	,206	,134	,133	,115
	Positive	,081	,085	,087	,083	,117	,092
	Negative	-,155	-,135	-,206	-,134	-,133	-,115
	Kolmogorov-Smirnov Z	,982	,855	1,302	,850	,843	,729
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,290	,458	,068	,466	,476	,662

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## الملحق رقم (05)

## الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أنثى	2	5,0	5,0	5,0
Valid ذكر	38	95,0	95,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

## السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أكثر من 50 سنة	5	12,5	12,5	12,5
49-40 سنة	21	52,5	52,5	65,0
Valid من 31-39 سنة	12	30,0	30,0	95,0
30 سنة فما أقل	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

## المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
جامعي	6	15,0	15,0	15,0
ثانوي	29	72,5	72,5	87,5
ثانوي فأقل	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

## عدد سنوات العمل في المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أكثر من 10 سنة	3	7,5	7,5	7,5
من 10-5 سنة	1	2,5	2,5	10,0
من 5-1 سنة	32	80,0	80,0	90,0
أقل من سنة	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

## المسمى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موظف	37	92,5	92,5	92,5
رئيس مصلحة	1	2,5	2,5	95,0
نائب مدير	1	2,5	2,5	97,5
مدير	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	



## الملحق رقم (06)

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتخذ القائد القرارات منفردا ثم يعلنها على مرؤوسيه	40	1,00	5,00	3,7500	1,31559
يتخذ القائد القرارات ثم يحاول ان يحصل على تأييد	40	1,00	5,00	3,9500	1,08486
يقدم القائد الافكار ويدعو المرؤوسين للتفكير بها	40	1,00	5,00	3,3000	1,18105
يقدم القائد قرارات مبدئية قابلة للتعديل	40	1,00	5,00	3,7750	,89120
درجة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات	40	1,50	4,75	3,6937	,71047
Valid N (listwise)	40				

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
عدم اهتمام القائد بالعمل ولا بالعمال	40	1,00	5,00	2,9500	1,44914
القائد يولي اهتمام بالعمل ولا يهتم بالعمال ونفسياتهم	40	1,00	5,00	3,1500	1,52836
مراعات القائد لنفسية العمال واهماله للجانب العملي	40	1,00	5,00	3,1250	1,39940
يوفق القائد في اهتمامه بالعمل والعمال	40	1,00	5,00	3,7500	1,08012
درجة اهتمام القائد بالعمل والعمال	40	1,00	4,75	3,2438	,95991
Valid N (listwise)	40				

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
عدم كفاءة القائد بالاهتمام بالعمل والعاملين	40	1,00	5,00	3,0750	1,50874
كفاءة القائد في الاهتمام بالعاملين فقط دون العمل	40	1,00	5,00	3,0750	1,30850
كفاءة القائد في الاتمام بالعمل فقط	40	1,00	5,00	3,0250	1,31046
كفاءة القائد في اهتمامه بالعمل والعاملين بنفس المستوى	40	1,00	5,00	3,5250	1,19802
درجة كفاءة القائد في اهتمام بالعمل والعاملين	40	1,25	4,50	3,1750	,93918
Valid N (listwise)	40				

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتمتع المشرفون بمهارات قيادية تعزز الثقة بهم	40	1,00	5,00	3,5250	1,17642
يحرص الرؤساء على ابداع الموظفين	40	1,00	5,00	3,5500	1,17561
يحرص القادة على تحقيق احتياجات رغبات الموظفين	40	1,00	5,00	3,6750	,97106
M	40	2,00	5,00	3,5833	,69491
Valid N (listwise)	40				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تناسق قدرات أعضاء الفريق للحصول على نتائج أفضل	40	1,00	5,00	3,8500	,92126
يضمن تنسيق أعضاء الفريق التعاون الفعال فيما بينهم	40	1,00	5,00	3,3500	1,07537
يوجد تحديد للأدوار الواجب القيام بها	40	1,00	5,00	3,5250	1,03744
يسعى أعضاء الفريق لتنسيق المهام فيما بينهم حسب تخصصاتهم	40	1,00	5,00	3,5500	1,01147
R	40	2,25	5,00	3,5687	,56893
Valid N (listwise)	40				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أجد صعوبة في التواصل مع افراد المجموعة	40	1,00	5,00	3,0250	1,29075
يتميز أعضاء الفريق بالمهارة في الحوار والنقاش	40	1,00	5,00	3,5750	,98417
مهارات الاتصال عليا لدى الأعضاء وتساهم في انجاز المهام	40	1,00	5,00	3,7500	1,10361
وسائل الاتصال في المؤسسة تتميز بالحدائة والملائمة	40	1,00	5,00	3,6500	1,35021
N	40	2,00	4,50	3,5000	,59107
Valid N (listwise)	40				

### الملحق رقم (07)

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,147 <sup>a</sup>	,022	-,004	,43751

a. Predictors: (Constant), درجة مشاركة المروسين في اتخاذ القرارات

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	,161	1	,161	,841	,365 <sup>b</sup>
Residual	7,274	38	,191		
Total	7,435	39			

a. Dependent Variable: العمل الجماعي

b. Predictors: (Constant), درجة مشاركة المروّسين في اتخاذ القرارات

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
1 (Constant)	3,217	,371	8,676	,000
درجة مشاركة المروّسين في اتخاذ القرارات	,090	,099	,147	,365

a. Dependent Variable: العمل الجماعي

## الملحق رقم (08)

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,614 <sup>a</sup>	,377	,360	,34919

a. Predictors: (Constant), درجة اهتمام القائد بالعمل والعمال

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2,801	1	2,801	22,974	,000 <sup>b</sup>
Residual	4,634	38	,122		
Total	7,435	39			

a. Dependent Variable: العمل الجماعي

b. Predictors: (Constant), درجة اهتمام القائد بالعمل والعمال

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
1 (Constant)	2,645	,197	13,437	,000
درجة اهتمام القائد بالعمل والعمال	,279	,058	,614	,000

a. Dependent Variable: العمل الجماعي

## الملحق رقم (09)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,569 <sup>a</sup>	,324	,306	,36368

a. Predictors: (Constant), درجة كفاءة القائد في اهتمام بالعمل و العاملين

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2,409	1	2,409	18,215	,000 <sup>b</sup>
1 Residual	5,026	38	,132		
Total	7,435	39			

a. Dependent Variable: العمل الجماعي

b. Predictors: (Constant), درجة كفاءة القائد في اهتمام بالعمل و العاملين

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,710	,205		13,216	,000
1 درجة كفاءة القائد في اهتمام بالعمل و العاملين	,265	,062	,569	4,268	,000

a. Dependent Variable: العمل الجماعي

## الملحق رقم (10)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,612 <sup>a</sup>	,375	,358	,34974

a. Predictors: (Constant), نماذج القيادة الإدارية

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2,787	1	2,787	22,786	,000 <sup>b</sup>
Residual	4,648	38	,122		
Total	7,435	39			

a. Dependent Variable: العمل الجماعي  
b. Predictors: (Constant), نماذج القيادة الإدارية

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,203	,288		7,660	,000
نماذج القيادة الإدارية	,400	,084	,612	4,773	,000

a. Dependent Variable: العمل الجماعي



