

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان

دور القيادة في إدارة فرق العمل في ظل جائحة كوفيد 19

لدى رؤساء الأقسام بجامعة غرداية

الأستاذ المشرف:

د. قمبر عبد الرؤوف

من إعداد الطالبتين:

- رزاق فتيحة

- بن حمودة فاطمة

قدمت للتقييم أمام اللجنة المكونة من السادة :

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
د. غزيل محمد مولود	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	رئيسا
د. قمبر عبد الرؤوف	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د. شرقي مهدي	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الدراسية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ

الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مَلِكِ يَوْمِ الدِّينِ

إِيَّاكَ نَعْبُدُ وَإِيَّاكَ نَسْتَعِينُ

اهْدِنَا الصِّرَاطَ الْمُسْتَقِيمَ

صِرَاطَ الَّذِينَ أَنْعَمْتَ عَلَيْهِمْ

غَيْرِ الْمَغْضُوبِ عَلَيْهِمْ

وَلَا الضَّالِّينَ

# شكر و عرفان

إن أول كلمة شكر لن تكون إلا للخالق، الموفق من شاء  
لصوابه، فوجب أن نحمد الله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، أنه من  
علينا بإتمام هذه المذكرة ويسرها لنا حتى صارت على هذا النحو،  
فالحمد لله سبحانه أولاً وآخرأ.

انطلاقاً من العرفان بالجميل، فإنه يسرنا ويثلج صدورنا أن نتقدم بالشكر  
والامتنان إلى المشرف القدير الدكتور " قميور عبد الرؤوف" الذي أمدنا من منابع علماً  
وما تواني عن مد يد المساعدة لنا ولم يبخل علينا بتوجيهاته ومعلوماته القيمة  
التي أفادتنا كثيراً في إنجاز البحث المتواضع ونشكره على رحابة صدره  
وصبره معنا، فجزاه الله خيراً وأدام عليه الفضل العظيم.  
ونقدم عظيم شكرنا وامتناننا للأهل الكرام، الذين ساندونا معنوياً ومادياً  
ووقفوا بجانبنا منذ بداية مسيرتنا العلمية ولغاية الآن، فنسأل الله تعالى  
أن يجزيهم عنا كل خير وأن يحفظهم من كل سوء.  
ونتوجه بالشكر إلى كل العاملين بالمكتبة الجامعية كلية الاقتصاد  
وإلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين رافقونا طيلة  
مشوارنا الدراسي بالجامعة، وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو  
بكلمة طيبة.  
ونتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة مناقشة هذا البحث.

## إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات بعد مسيرة دراسية حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب اليوم نقطف ثمرها والحمد لله.

اهدي هذا العمل المتواضع إلى اللذين قال فيهما عز وجل: "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا" سورة الإسراء الآية 24

إلى نبع الحنان وحضن الأمان إلى أمي الغالية أطال الله في عمرها

إلى السند الأول والأخير للوصول إلى ما أنا فيه الآن، أبي العزيز أطال الله عمره

إلى أختي العزيزة عبير، إخوتي محمد عبد القادر وإبراهيم

حفظهم الله ووفقهم لما فيه الخير

إلى أستاذي الفاضل الدكتور قمبر عبد الرؤوف

إلى خير معين لي أخوالي عبد الله مختار والطاهر وزوجته الشيخ وزوجته

إلى جدي وخالاتي مباركة فاطمة يمينة

إلى روح جدي وخالي رحمهما الله

وخاصة رفيقتي في مشوار الدراسة زميلتي في البحث فتيحة وأفراد عائلتها الكرماء

إلى من وجهني وكان التحفيز ودفعني للمضي قدما الأستاذ محمد

صديقتي مريم، كريمة، إكرام

وزملاء الدراسة خالد نور الهدى رزيقة عبد الفتاح

إلى النفوس الطيبة التي وقفت إلى جانبي موظفي قسم المستخدمين، المكتبة المركزية

وإلى كل من تجمعي معهم المودة والمحبة

إلى كل من تذكره ذاكرتي ونسيته مذكرتي اهدي ثمره جهدي

بن حمودة فاطمة

### إهداء

الى نبع الحنان الى من منحنتي صفاء الوداد الى أمي الحبيبة حفظها الله وأطال في عمرها

الى شجرة الوقار وينبوع الكرم ومداد العطاء أبي العزيز حفظه الله

الى من دفعوني للتقدم والانجاز وكانوا سنداً لي، عبدالحفيظ، عمار، أكرم أمين

الى أخي نور الدين وزجته وأولاده وفاء وريان

الى حبيبتي قلبي اختي كريمة، وخديجة وزوجها

الى رفيق دربي وشريك أحلامي الذي ساند طموحي زوجي الغالي وأبو ابنتي محفوظ

الى حبيبتي ابنتي الغالية نور الهدى حفظها الله ورعاها

الى زملاء الدراسة عائشة أكرم كريمة وأمين وخالد ورفيقة دربي وشريكتي في هذا العمل فاطمة

الى كل الأساتذة وخص بالذكر الدكتور قمبر عبد الرؤوف والدكتورة بوقرة نور الهدى

الى من ساعدني ولو بكلمة طيبة موظفي الإدارة بالجامعة

نعيمة طرباقو، وحرورية زهواني، ونوية رزاق

إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

رزاق فتيحة



## ملخص:

لقد حاولنا خلال دراستنا هذه تسليط الضوء على تأثير القيادة الإدارية على فرق العمل، تناولنا في هذه الدراسة الإطار النظري للقيادة الإدارية وفرق العمل وقد ركزنا على أنماط القيادة في متغير القيادة الإدارية وهي النمط التسلسلي والديمقراطي والحر والعلاقة بينهما، ولأن الدراسة التطبيقية تناولت رؤساء الأقسام بالجامعة-غرداية فأردنا إثبات العلاقة الارتباطية الموجودة بين متغيري الدراسة: القيادة الإدارية وفرق العمل. اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات واستخدمنا كأداة لجمع البيانات استبيان مكون من 53 سؤال منها 5 متعلقة بالبيانات الشخصية وتم استرجاع 21 نسخة من الاستبيان من مجموع 21 الموزعة.

### ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- المؤسسة لا تعمل على تحقيق مبدأ المساواة في فرص العمل بين الرجل والمرأة فيما يخص رتبة الإطارات؛
- الإدارة بجامعة غرداية أو القيادات تعتمد على الطاقة الشبابية؛
- حسب الأقدمية أقلية من إطارات الأفراد ذوي خبرة مهنية عالية؛
- قادة رؤساء الأقسام لديهم مستويات إدارية جيدة عموماً حسب الدرجة العلمية؛
- النمط التسلسلي لا يُمارس من طرف رؤساء الأقسام؛
- النمط الديمقراطي معتمد من طرف رؤساء الأقسام؛
- النمط التسيبي الحر يمارس كذلك من طرف رؤساء الأقسام؛
- بمقارنة الانحرافات المعيارية للأنماط التي تمارس في الأقسام نجد بأن أصغرهم هو الانحراف المعياري الخاص بالنمط التسيبي الحر أي أن النمط القيادي السائد في أقسام جامعة غرداية هو النمط الحر للقيادة؛
- هناك اتجاه إيجابي لدى مفردات مجتمع الدراسة أي أن فرق العمل التي تعمل في أقسام جامعة غرداية، تعمل بالمشاركة في اتخاذ القرارات والتشاور بين أعضاء الفريق.

### وتوصلت الدراسة الى جملة من التوصيات أهمها:

- تدعيم القيادة النسوية وعدم الاستهانة بقدراتها القيادية والوظيفية؛
- من خلال نتائج الدراسة نلاحظ أن رؤساء الأقسام في الجامعة اغلبهم من فئة الشباب إلى جانب نقص الخبرة وتموضعها في فئة الكهولة لذا لا بد من التكوين على مستوى الفئة الشبابية؛
- كما يلاحظ أن بعض القادة يمارسون الأوتوقراطية و اغلبهم يمارسون النمط الحر والأجدر من كل ذلك التوفيق بين النمطين وممارسة الديمقراطية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، فريق العمل، جماعات العمل، كوفيد-19.



## **Summary:**

Through this study, we have tried shed light on The impact of administrative leadership on work teams In this study we dealt Theoretical framework For administrative leadership and work teams We have focused on We focused on leadership styles in the administrative leadership variable It is the authoritarian, democratic and free style and the relationship between them Because the applied study Applied to the Heads of departments at the university-Ghardaia So we wanted Demonstrate the correlation between Study variables: administrative leadership and work teams To analyze the data, we used the descriptive analytical method As a data collection tool, we used a questionnaire consisting of 53 questions

5 of them are for personal data and 21 copies of the questionnaire were retrieved from a total of 21 distributed Out of the 21 distributed, 21 copies of the questionnaire were retrieved.

### **Among the most important findings of the study:**

- There is no principle of equal employment opportunities between men and women in the institution regarding the rank of tires;
- The administration at the University of Ghardaia or the leaders rely on youthful energy;
- According to seniority, a minority of employees with high professional experience;
- Heads of department heads generally have good management levels by degree;
- The authoritarian style is not practiced by department heads;
- The democratic style is approved by the heads of departments;
- By comparing the standard deviations of the patterns that are practiced in the departments, we find that the smallest of them is the standard deviation of the free arbiter pattern, meaning that the dominant leadership pattern in the departments of the University of Ghardaia is the free pattern of leadership;
- There is a positive trend in the vocabulary of the study community, that is, the work teams that work in the departments of the University of Ghardaia, work with participation in decision-making and consultation among team members.

**The study reached a number of recommendations, the most important of which are:**

- Strengthening women's leadership and not underestimating their leadership and functional capabilities
- Through the results of the study, we note that the heads of departments at the university are mostly young people, in addition to the lack of experience and

their positioning in the old age group, so training is necessary at the level of the youth group;

- It is also noted that some leaders practice autocracy, and most of them practice the free style, and it is more appropriate to reconcile the two styles and practice democracy.

**Keywords:** administrative leadership, work team, work groups,  
COVID-19.

A decorative border featuring stylized black and white floral motifs, including leaves and small flowers, framing the central text.

# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

2	الشكر والعرفان
4	إهداء
5	ملخص الدراسة
11	فهرس المحتويات
13	قائمة الجداول
15	قائمة الأشكال
17	قائمة الملاحق
19	مقدمة
25	الفصل الأول: الأدبيات النظرية
25	تمهيد
26	المبحث الأول: القيادة الإدارية وإدارة فرق العمل
26	المطلب الأول: ماهية القيادة الإدارية
34	المطلب الثاني: فرق العمل
39	المطلب الثالث: أثر القيادة الإدارية على إدارة فرق العمل
40	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
40	المطلب الأول: الدراسات الوطنية
45	المطلب الثاني: الدراسات العربية
47	المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية
50	المطلب الرابع: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
51	خلاصة الفصل
53	الفصل الثاني: دراسة الحالة رؤساء الأقسام جامعة غرداية
54	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة ومهامها
54	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة غرداية
64	المطلب الثاني: التعريف بكوفيد-19

65	المبحث الثاني: منهجية الدراسة وتحليل النتائج
65	المطلب الأول: منهجية الدراسة
71	المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج
79	المطلب الثالث: تأثير القيادة الإدارية على فرق العمل
82	خلاصة الفصل
82	النتائج
82	التوصيات
84	خاتمة
86	قائمة المراجع
88	الملاحق

A decorative border featuring black floral and leaf motifs surrounding a central white rectangular area.

# قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
30	الفرق بين القيادة والإدارة	(1-1)
56	كليات جامعة غرداية	(1-3)
57	مسارات التكوين في ليسانس المفتوحة بجامعة غرداية نظام (ل.م.د)	(2-3)
59	مسارات التكوين المفتوحة في الماستر بجامعة غرداية	(3-3)
63	تطور عدد الطلبة	(4-3)
68	معامل الثبات ألفا كرونباخ	(1-4)
69	نسب توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(2-4)
70	نسب توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير السن	(3-4)
72	نسب توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الأقدمية	(4-4)
76	نسب توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية	(5-4)
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول	(6-4)
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني	(7-4)

A decorative border featuring a central rectangular frame with rounded corners. The frame is surrounded by intricate black and white floral and vine patterns, including leaves, small flowers, and swirling lines.

# قائمة الأشكال



## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
56	كليات جامعة غرداية (06) و16 قسما	(1-4)
69	نسب توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(2-4)
70	نسب توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير السن	(3-4)
71	نسب توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الأقدمية	(4-4)
72	نسب توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية	(5-4)

A decorative border featuring a central rectangular frame with rounded corners. The frame is surrounded by intricate black and white floral and scrollwork patterns, including leaves, stems, and small flowers.

# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
62	الاستبانة	01
96	قائمة الأساتذة المحكمين	02
97	مخرجات spss	03



## توطئة

القيادة ظاهرة عرفتھا المجتمعات الإنسانية أثناء مراحل تطورها، بل أن وجودها في حد ذاته سببا أساسيا لتطور هذه المجتمعات فكل المجتمعات الإنسانية عرفت القيادة إذ لا بد لكل منها تأثير ينظمها ويوزع الأدوار على أفرادها، ويرشدها إلى الأهداف المطلوب الوصول إليها، كي يقوم بتوجيه أعضائها ويؤثر في سلوكهم.<sup>1</sup>

ويعتبر موضوع القيادة من أكثر الموضوعات أهمية في عالم الإدارة، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة، فتحقيق الأهداف التنظيمية لا يمكن أن يحدث في غياب العنصر البشري، ويقع على القيادات الإدارية نجاح أو فشل هذه المؤسسة، لذلك تحتاج المؤسسة إلى قيادات يتحملون المسؤولية في تحقيق أهدافها، وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية، وبدون وعي ومسؤولية تلك القيادات فإنه يتعذر على المؤسسات ممارسة نشاطها بالشكل المطلوب لتحقيق أهدافها.

ما تعيشه المؤسسات اليوم من متغيرات داخلية أم خارجية، أدت إلى إجراء تغييرات في أنظمتها والتخلي عن بعض الأساليب التقليدية القديمة، مما دفع ذلك القادة إلى إيجاد أساليب جديدة في الإدارة تتلاءم مع متطلبات البيئة المتغيرة الداخلية والخارجية، الأمر الذي ساعد على إيجاد أساليب إدارية أكثر تهتم بالعنصر البشري وتمنحه الأهمية في عالم الأعمال ومن هذه الأساليب أسلوب الإدارة عن طريق فرق العمل.

والقيادة ظاهرة معقدة نظرا لما يحيط بالشخصية القيادية التنظيمية أو الفرد القيادي من مشاكل متنوعة وشرعية وكفاءة القائد في مواجهة المواقف التنظيمية وعلاقته بالآخرين كما يكتنف جوانبها الكثير من الغموض.

وفي ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجال المؤسسات المختلفة، وظهور مفاهيم حديثة، إضافة الى ظهور وباء كوفيد-19 وتماشيا مع هذه التغيرات أصبح لزاما على المؤسسات مواكبة الوضع الجديد، وذلك بتبني مجموعة من الأساليب الحديثة، ويعتبر أسلوب فرق العمل من أهم أساليب التنمية الإدارية، ويعد فريق العمل نموذجا متقدما وفعالا للمشاركة في اتخاذ القرار،

بناء على ما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للموضوع بالشكل التالي:

**كيف تؤثر القيادة الإدارية على إدارة فرق العمل في ظل جائحة كوفيد 19؟**

وللإجابة على الإشكالية نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

**الأسئلة الفرعية:**

- كيف يمكن الاعتماد على القيادة الإدارية؟

- ماهي الطريقة المثلى لتسيير فرق العمل؟
- فيم يكمن دور القادة الإداريين في إدارة فرق العمل في ظل جائحة كوفيد 19؟

### ثالثا: فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى: يمكن الاعتماد على القيادة الإدارية بتظافر الأنماط القيادية التسلطي، الديمقراطي والحر.
- الفرضية الثانية: الطريقة المثلى لتسيير فرق العمل تكمن في اعتمادا على التعاون بين الفريق
- الفرضية الثالثة: لدى القادة الإداريين دور إيجابي في تسيير فرق العمل في ظل جائحة كوفيد 19. والأثر الإيجابي للقيادة على تسيير الفرق يبرز من خلال تمكين الأعضاء ويتجلى لك في جودة الإدارة.

### رابعا: مبررات اختيار الموضوع

من أهم المبررات لاختيارنا للموضوع:

#### أ- أسباب موضوعية:

- التعرف على القيادة الإدارية بأنواعها ومدى تأثيرها على فرق العمل
- محاولة فهم دور القيادة الإدارية في إدارة فرق العمل
- إثراء المكتبة حول هذه الدراسة لتعميم الفائدة.

#### ب- الأسباب الذاتية:

- الرغبة في تشجيع هذا النوع من البحوث النظرية والميدانية.
- اهتمامنا الشخصي بموضوع القيادة الإدارية ورغبتنا في الاطلاع ومعرفة نجاعة القيادات بدراسة الموضوع بالجامعة.

### خامسا: أهمية الدراسة

#### أ- من الناحية العلمية:

- تقدم الدراسة إطارا نظريا يجمع بين متغيرين لم تتطرق اليهما أي من الدراسات السابقة.
- تزويد رؤساء الأقسام بنتائج الدراسة لرفع مستوى الفعالية.
- إثراء للجانب العلمي والبحثي للجامعة.

#### ب- من الناحية التطبيقية:

- من خلال نتائج الدراسة سيتم تقديم النصائح والتوصيات التي تعزز من ممارسة القيادة بجامعة غرداية.

- من خلال الاعتماد على نتائج الدراسة يمكن تحسين فعالية فرق العمل.
- تقديم توصيات عملية للقادة من الممكن أن تساعد في إدارة فرق العمل.

### ساسا: أهداف الدراسة

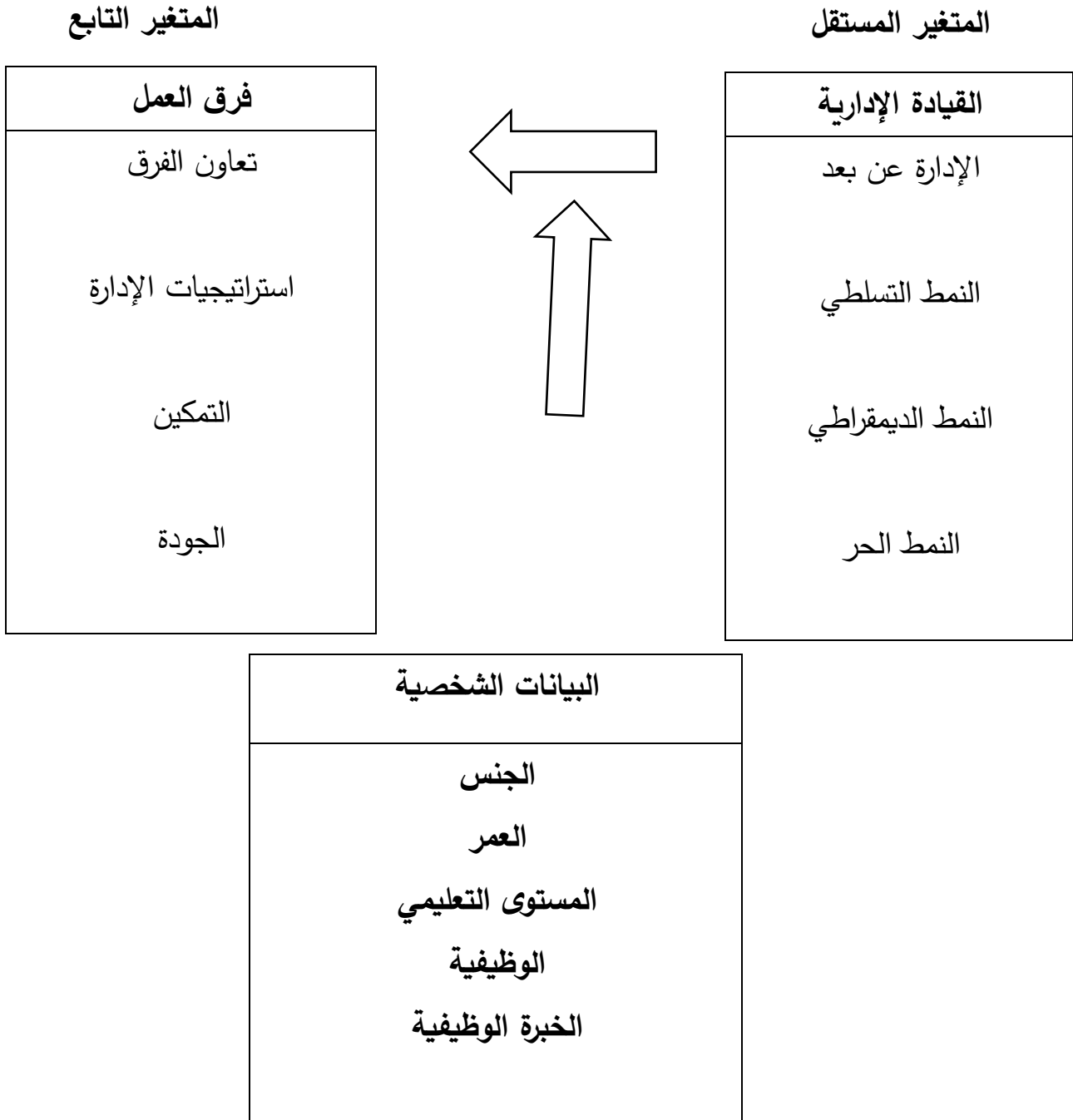
- محاولة استعراض المفاهيم النظرية للقيادة الإدارية ودورها في إدارة فرق العمل
- الاطلاع على الصعوبات التي واجهتها القيادات في ظل جائحة كوفيد-19 ومحاولة لمس التغييرات على مستوى الأعضاء.
- توضيح مدى مساهمة القيادة الإدارية في تحسين إدارة فرق العمل.

### سابعا: حدود الدراسة

- الحدود البشرية:** اشتملت دراسة الحالة على مجموعة رؤساء الأقسام بجامعة غرداية.
- الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على جميع الأقسام بكليات جامعة غرداية.
- الحدود الزمنية:** أنجزت الدراسة في الفترة من فيفري إلى غاية جوان 2021.
- الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على دراسة أثر القيادة الإدارية على إدارة فرق العمل.

### تاسعا: منهج وأدوات الدراسة

إن المنهج الذي تم اعتماده في دراستنا لهذا الموضوع هو المنهج الوصفي والتحليلي لملائمته لموضوع البحث، واعتمدنا أسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي مستخدمين أداة الاستبانة في جمع المعلومات.



**صعوبات البحث:**

- ضيق الوقت مما أدى الى ضغط كبير في العمل.
- لا توجد مراجع في مكتبة الجامعة حول موضوع فرق العمل.
- الاختلاف في توقيت الأقسام بين الكليات بسبب جائحة كوفيد-19.



## أحد عشر: التعريفات الإجرائية

**القيادة الإدارية:** هي ذلك النمط الذي يعتمد عليه القائد في تسيير وتوجيه سلوك المرؤوسين والتأثير فيهم ومدى إشراكهم في القرارات وترقية وإشباع حاجاتهم وتحريك دوافعهم ورغباتهم للسعي نحو تحقيق الأهداف المشتركة في الإطار الممكن والمتاح.

**فريق العمل:** جماعة محدودة العدد يتعاون أفرادها في ظل الشعور بالوحدة والتضامن والمسؤولية الاجتماعية لتحقيق عمل مشترك.<sup>1</sup>

**جماعة العمل:** الجماعة تضم شخصين أو أكثر يتفاعلون مع بعضهم في علاقات تبادلية ومصالح مشتركة ضمن تنظيم معين، وكل جماعة لها قين ومعايير معينة ومشاركة تختلف من جماعة لأخرى. بينهما تفاعل اجتماعي معين يهدف إلى تحقيق غاية محددة، مرتبطة بغايات العمل.<sup>2</sup>

## كوفيد-19:


### اثنا عشر: هيكل الدراسة

لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم التطرق الى فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي، شمل الفصل الأول ماهية القيادة الإدارية وتناولنا فيه مبحثين: المبحث الأول مفهوم القيادة الإدارية وضم هذا الأخير ثلاثة مطالب الأول القيادة والإدارة، الثاني فرق العمل، والثالث أثر القيادة الإدارية على فرق العمل؛ والمبحث الثاني: خصصناه للدراسات السابقة الوطنية العربية والأجنبية وقسمت على مطالب الثلاث على الترتيب.

أما الفصل الثاني خصص للجانب التطبيقي وشمل مبحثين الأول دراسة حالة رؤساء الأقسام بجامعة غرداية، مقسم بين المطلب الأول لتقديم المؤسسة الجامعية وجائحة كوفيد-19، والمطلب الثاني: التعريف بكوفيد-19. والمبحث الثاني بعنوان منهجية الدراسة وتحليل النتائج مقسم لثلاث مطالب، المطلب الأول: منهجية الدراسة المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبانة المطلب الثالث: تأثير القيادة الإدارية على فرق العمل في أقسام جامعة غرداية.

<sup>1</sup> يوسف علي عيسى أبو جربوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2014، ص9.

<sup>2</sup> أندرو ج. دوبرين، القيادة: ممارسات ومهارة وخلصات بحوث، تر: وليد شحادة، منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب-وزارة الثقافة، دمشق، 2011، ص48.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, featuring various flower shapes and leaf-like motifs, framing the central text.

# الفصل الأول

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

### تمهيد

تعتبر القيادة الإدارية من أهم وظائف الإدارة في أي مؤسسة حيث يسعى إليها كل موظف لما لها من امتيازات وظيفية ومالية وزيادة على ذلك فهي تدفع العامل للتنمية الذاتية وتطوير القدرات الشخصية لديه استعدادا لتحمل عبء ومسؤولية المنصب لأنه قد يجعل من المؤسسة المتفككة مؤسسة ناجحة أو جعل من مؤسسة ناجحة الى أخرى خاسرة وذلك من خلال تحسين أداء أعضاء الفريق وقبول الانتقاد من اجل كسب ثقتهم لبذل أقصى مجهود والعمل بمهارة والاستعداد للأزمات المفاجئة ما يساهم في تطوير المؤسسة والسعي الى تحقيق أهدافها.

سنتطرق في هذا الفصل الذي يحتوي على مبحثين، الأول القيادة الإدارية والثاني فرق العمل.

## المبحث الأول: القيادة وإدارة فرق العمل

### المطلب الأول: ماهية القيادة الإدارية

القيادة الإدارية بصفة عامة هي توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال انقياد أفراد الجماعة طواعية للقائد الإداري وذلك لما يتمتع به من خصائص وميزات وقدرات، وكذا ظروف مواتية تساعده على التأثير في الجماعة.<sup>1</sup>

### الفرع الأول: القيادة والإدارة

#### أولاً: مفهوم القيادة الإدارية

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا علماء أم قادة ظهوروا عبر التاريخ، لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعاريف موضوعاً قابلاً للجدل بقدر ما كانت موضوعاً يستدعي الرصد المستمر والمناقشة.

ويختلف تعريف القيادة الإدارية عن تعريف القيادة، كون أنه في القيادة يستمد القائد قوته من سماته الشخصية ومهاراته وخبراته المختلفة، بينما في القيادة الإدارية فإن القائد الإداري يستمد قوته وسلطته من السلطة الرسمية (سلطة المنصب) أولاً، وهذا يتطلب منه إلماماً بعلم الإدارة التي تعتبر وسيلة فعالة للتأثير في مرؤوسيه، ثم على ما يتوفر له من سمات مميزة وصفات شخصية في انقياد أفراد الجماعة له طواعية.<sup>2</sup>

#### ❖ تعريف القيادة:

غالباً ما يتم الخلط بين مصطلحي القيادة والإدارة، مما يتطلب التمييز بينهما، وينكر كوتر أن الإدارة تتعلق بالتوافق مع التعقيد، أي الثبات على طريق الخطط الرسمية، أما القيادة فإنها تتعلق بالتوافق مع التغيير، حيث يحدد القائد الاتجاه عن طريق تطوير رؤياً للمستقبل ثم يربط ما بين الأفراد وبينه عن طريق ربط هذه الرؤيا والإيحاء لهم بالتغلب على المعوقات في سبيل تحقيقها.<sup>3</sup>

القيادة هي: "العملية حيث يؤثر الفرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> دريوش شاهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012/2011، ص33.

<sup>2</sup> دريوش شاهيناز، المرجع نفسه، ص33.

<sup>3</sup> ماجدة العطية، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة-، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص215.

<sup>4</sup> Manoj Kumar Sharma. Shilpa Jain. **Leadership Management: Principles, Models and Theories**. Global Journal of Management and Business Studies. Volume 3, Number 3 (2013), pp. 309-318.

Pfiffner and Presthus "القيادة نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية"<sup>1</sup>

القيادة هي التأثير المتبادل بين الأفراد من خلال التواصل بغية تحقيق الهدف المنشود.<sup>2</sup>

#### ❖ تعريف الإدارة:

جاء تعريف فريدريك للإدارة على أنها المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة؛ وعرفها كرينتر أنها "عملية إنجاز الأهداف التنظيمية بفاعلية عن طريق الاستخدام الفعال للموارد النادرة في بيئة دائمة التغير".<sup>3</sup>

#### ❖ تعريف القيادة الإدارية:

تعددت تعريفات القيادة الإدارية لاختلاف المدارس الإدارية، والفترة الزمنية التي تواجد فيها الباحثين. عرفها رنسيس ليكرت: "بانها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة، وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم، للعمل بأعلى درجة من الكفاءة".<sup>4</sup>

- من التعريف يتضح إن هدف القائد جعل الأفراد يتعاونون فيما بينهم وذلك لغرض الكفاءة في العمل. كما عرفها جيمس جربين، بانها عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة لاستشارتهم ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة مانحة إياهم خبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة والرضا على نوع القيادة الممارسة.<sup>5</sup>

- تحدث الباحث القيادة حسب الموقف وأشار الى أن هذا النوع من القيادة يساعد في زيادة الخبرات والرضا لدى الأعضاء.

وقدم وايت تعريف للقيادة الإدارية على أنها "قيام القائد بتوجيه، تنسيق، ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة"<sup>6</sup>

<sup>1</sup> ظاهر محمود كلالده، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، 2012، ص18.

<sup>2</sup> أندرو ج. دوبرين، القيادة: ممارسات ومهارة وخلصات بحوث، تر: وليد شحادة، منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، دمشق، 2011، ص17.

<sup>3</sup> ليلي أبو العلا، الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص 20.

<sup>4</sup> محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطانية، القيادة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014، ص14.

<sup>5</sup> محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطانية، المرجع نفسه، ص15.

<sup>6</sup> عالية إبراهيم محمد طحطوح، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 2016، ص 10.

- عدد الباحث وظائف الإدارة وأن الإدارة جزء من القيادة.

ويعرفها أنور أرسلان بأنها: "القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين، وذلك باستعمال التأثير أو السلطة الرسمية عند الضرورة".<sup>1</sup>

- عرف القيادة انطلاقاً من مهارات القائد ضمن خطوط السلطة الرسمية.

### ثانياً: ما الفرق بين المدير والقائد؟<sup>2</sup>

أ- المدير هو الشخص الذي تعهد إليه مهمة الإشراف على وحدة أو جماعة عمل وهو مطالب بالقيام بالوظائف الإدارية وهي: التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة.

ب- القيادة هي إحدى الوظائف الإدارية للمدير ولا يستطيع المدير القيام بهذه الوظائف بنجاح دون أن يمتلك مقومات القيادة الناجحة.

يتميز جون كوتر John. Kotter، وهو من أصحاب النظريات المرموقين في القيادة، بين القيادة والإدارة كما يلي :

الجدول رقم (1-1): الفرق بين القيادة والإدارة

الإدارة	القيادة
تعنى بالتكيف والتعامل مع التغيير	تعنى بالتكيف والتعامل مع التعقيد
يرسي القائد توجهاته من خلال تطوير رؤية مستقبلية ومن ثم يتم توصيل تلك الرؤيا إلى الأفراد وتحفيزهم للتغلب على الصعوبات.	تعمل على تحقيق النظام والثبات من خلال وضع الخطط الرسمية وتصميم الهياكل ومقارنة النتائج بالأهداف التي تضمنها.

المصدر: محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطانية، القيادة الإدارية، ص15.

### ت- القائد الإداري:

هو ذلك الشخص المعين من سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، وله قدر من التأثير الشخصي على هؤلاء الأفراد والسلطة الرسمية عليهم، ولكنه يعتمد بصفة أساسية في توجيهه وقيادته لهؤلاء الأفراد على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على سلطته الرسمية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> كمال قورين، دور القيادة الإدارية في نمو وتطوير المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في إدارة واقتصاد المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2015، ص8.

<sup>2</sup> محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطانية، المرجع السابق، ص17.

<sup>3</sup> محمد أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996، ص33.

## • صفات القائد الإداري:

لا يمكن أن ينجح القادة في مهامهم ومسؤولياتهم السياسية والاجتماعية إذا لم يتسموا بالصفات الإيجابية للقيادة الناجحة التي تمكنهم من كسب عقول الناس والتفاعل معهم بصورة حية وجيدة.<sup>1</sup>

درس كل من داني كوكس Danny Cox، وجون هوفر John Hoover، القادة الإداريين في بعض المنظمات واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات هي:

1. **صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية:** بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداهما في حياته العامة (الشخصية) والأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.<sup>2</sup>

2. **النشاط العالي:** بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور وينغمس في القضايا الجلييلة في حال اكتشافه بانها مهمة ومثيرة.

3. **الإنجاز:** فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات، غير أن هناك فرقا ما بين إعداد الأولويات وإنجازها.<sup>3</sup>

4. **امتلاك الشجاعة:** وهنا فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك، في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة والثقيلة يعكف عن المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام.

5. **العمل بدافع الإبداع:** يتميز القادة الفاعلون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاق يفضل أن يبدا بطلب المغفرة على طلب الإذن.

6. **العمل الجاد بتفانٍ والتزام:** فالقادة الفعالين يقومون بإنجاز أعمالهم بتفانٍ وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال.

7. **تحديد الأهداف:** فجميع القادة الفعالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.

8. **استمرار الحماس:** إن أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما، فهم تماما كالشعلة التي لا تنطفئ أبدا لتبقى منقذة على الدوام، فمؤ القائد وتطوره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما وإذا كان الفرد في حول الكيفية التي

<sup>1</sup> مرجع سابق الذكر، ص18.

<sup>2</sup> عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، مكتبة الجامعة، الشارقة، 2009، ص133.

<sup>3</sup> عمر محمود غباين، المرجع نفسه، ص134.

يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إذا إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة ومتراصة بين تلك الصفات.<sup>1</sup>

9. **امتلاك الحنكة:** فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعا من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.

10. **مساعدة الآخرين على النمو:** فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط، وعندما يكون جو العمل سليما وصحيا وخاليا من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءا متكاملًا لا يتجزأ منتجين فريقا يتصدى لأقوى الفرق والمهام.

**ثالثا: أساليب القيادة:** قسم بعض الكتاب أنواع القيادة وتم تصنيفها كما يلي:<sup>2</sup>

أ- القيادة حسب سلوك المدير:

- 1) **القيادة الأوتوقراطية:** يقصد بها القيادة المتسلطة، حيث يقوم المدير باستغلال السلطة الممنوحة له ليحمل اتباعه على القيام بأعمال وفقا لإرادته وأهوائه وعادة ما يستخدم أسلوب التهديد لتنفيذ ما يريد.
- 2) **قيادة عدم التدخل:** عكس القيادة الأوتوقراطية فهي تعني أن المدير يسمح لاتباعه باتخاذ القرارات ويتصف بالسلبية والتسامح ودوره يكون مركز في إعطاء المعلومات بدلا من تولي زمام الأمور.
- 3) **القيادة الديمقراطية:** المدير الديمقراطي يستأنس بآراء اتباعه ويحترم مقترحاتهم ويقدم لهم الإرشادات اللازمة ويلعب دورا فعالا في تحقيق التعاون والعمل بروح الفريق.
- 4) **القيادة الديكتاتورية:** يتميز القائد الديكتاتوري بمركز السلطة المطلقة ويقوم بإنجاز أعماله من خلال التهديد والإجبار واستعمال مبدأ التخويف وهو دائما يهدد بالثواب والعقاب للمرؤوسين فيسلك المرؤوسون سلوكا معينا لإرضاء ذلك المدير.

ب- القيادة حسب الهيكل التنظيمي:

- 1) **القيادة الرسمية:** وهي القيادة التي تمارس مهامها وفق المنهج التنظيمي، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي واللوائح والقوانين المعمول بها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 135.

<sup>2</sup> السيد فتحي الويشي، الأساليب القيادية للموارد البشرية (الأخلاق الإدارية - استراتيجيات التغيير)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2013، ص 109-110.

<sup>3</sup> محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطانية، مرجع سابق، ص 63.



(2) القيادة غير الرسمية: وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم

القيادية وليس من مركزهم ووضعهم.<sup>1</sup>

ت- القيادة حسب الموقف والشخصية: عندما يجد المدير نفسه وقوة شخصيته الذاتية، ويظهر هذا النوع من القيادة عادة في الشخص الذي يستطيع من خلاله مقدرته الشخصية جمع اتباع يؤمنون بأفكاره وآرائه وصحة أهدافه.

### الفرع الثاني: التقسيمات الحديثة للقيادة الإدارية وأنماطها

#### أولاً: التقسيمات الحديثة للقيادة الإدارية

إن امتدادات المداخل الحديثة للقيادة ركزت على أساليب القيادة وطبيعة المرؤوسين وخصائص الموقف. لقد أصبحت متغيرات الموقف محددا أساسيا قويا بحيث يمكن القول إنها فتحت الباب أمام الحديث عن عدم البحث إلى أسلوب قيادي مرتبط بشخصية القائد، وتتكلم عن بديل معوض للقائد وهو مجموعة متغيرات موقفية تجعل من الأسلوب القيادي غير ضروري وزائد وهناك محيد للدور الشخصي للقيادة بحيث يصبح سلوك القائد مرتببا بهذه المجموعة من المتغيرات الموقفية، وقد مثلت هذه التوجهات مع غيرها إطارا عاما أكثر حداثة لدراسة القيادة نستعرض أهمها بالآتي:

#### أ- القيادة الكاريزمية:

ظهرت تزامنا مع ظهور كتاب "بيرنز" ونظرية القيادة التحويلية، نشرها هاوس House في عام 1976 والتي تشبه نظريات القيادة التي ركزت على السمات الشخصية، حيث تقترض أن الكاريزما خاصة فردية للقائد والتي تمثل شكل من أشكال الجاذبية الفردية المتبادلة، والتي تثير القبول والإعجاب مما يزيد من نجاح تأثير القائد في سلوك مرؤوسيه.<sup>2</sup>

#### • خصائص القائد الكاريزمي:

يشير هيل Hill ودافت Daft الى الصفات الكاريزمية التي اجمع عليها الباحثون وهي:<sup>3</sup>

1- ثقة عالية بالنفس؛ 2- رؤية مستقبلية؛ 3- سلوك غير معتاد وخارق؛ 4- قناعات كبيرة بالرؤية التي يطرحها؛

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2014، ص28.

<sup>2</sup> جغام رشيد، أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي - دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكر ماستر في علوم

التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2016، ص31.

<sup>3</sup> دريوش راضية، الأنماط القيادية الساندة لدى مديري التعليم الثانوي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، أطروحة دكتوراه في علوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة معمري مولود، تيزي وزو، 2017/2018، ص117.

5- القدرة على تفصيل الرؤية وجعلها مفهومة من قبل الآخرين؛ 6- يتمتع بمظهر الرجل الذي يؤمن بالتغيير ويعمل من أجله باستمرار؛ 7- حساسية عالية جدا للتغيرات البيئية وما يحيط به من أحداث.

#### ب- القيادة التحويلية:

تعرف القيادة التحويلية على أنها: "القيادة التي لها القدرة على الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بالأداء واهم ما يميزها هو الأثر الاستثنائي الخارق على المرؤوسين. والقيادة التحويلية تخلق تغييرا مهما على صعيد المرؤوسين والمنظمة فضلا عن قدرتها على قيادة التغيير في رسالة المنظمة واستراتيجيتها وهيكلها وثقافتها وكذلك الارتقاء بالإبداع التكنولوجي سواء كان منتجات لو عمليات إنتاجية"<sup>1</sup> وينظر للقيادة التحويلية على أنها: "تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب في تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزء أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة."<sup>2</sup>

#### • خصائص القائد التحويلي: يتصف القائد التحويلي بالخصائص التالية:

1. القدرة على الإصغاء والانتباه لما يقوله الآخرون، إضافة إلى التركيز على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها؛
2. يحمل القائد التحويلي مجموعة من القيم والمثل الأساسية التي في ضوئها تتشكل أقواله وتصرفاته؛
3. يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على التصور لنا ينبغي أن تكون عليه الأمور؛
4. يتسم بالشجاعة وتحمل المخاطرة، كما انه يواجه الحقيقة حتى ولو كانت مؤلمة.<sup>3</sup>

#### ث- القيادة التبادلية:

تعرف على أنها: "قيادة تبادل للعلاقات بين القائد والعاملين لتحقيق مصالحهما الخاصة، وهي بذلك قد تأخذ شكل المكافأة المحتملة، حيث يوضح القائد للعاملين ما يجب عليهم القيام به نظير حصولهم على المكافآت، كما قد تأخذ شكل الإدارة بالاستثناء، حيث يشرف القائد على أداء العاملين، ويعمل على تصحيح بعض إجراءات العمل، وإذا فشل العامل في تحقيق الأهداف وفق المعايير الموضوعية، فإن القائد يقوم بتوقيع العقوبة أو الجزاء نظير الفشل أو المخالفة أو التقصير"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص 85.

<sup>2</sup> حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية في فعالية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 25.

<sup>3</sup> عبد القادر دبون، عبد اللطيف صيتي، دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قاصدي مرباح، ورقلة، ص 296.

<sup>4</sup> الطاهر بن عبد الرحمان، القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، العدد 35، 2011، ص 159.

• **خصائص القائد التبادلي:** يتصف القائد التبادلي بالعديد من الخصائص نذكر منها:

1. يحدد القائد التبادلي مسارات المرؤوسين التي تسهم في تحقيق الأهداف؛
2. يزيل العقبات ويمنح حوافز للمرؤوسين لتحقيق الأهداف؛
3. يتجنب المخاطر إلى حد كبير، ويعالج ما هو موجود كوسيلة للسيطرة والتحكم؛
4. يقوم القائد التبادلي بتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.<sup>1</sup>

## ثانيا: أنماط القيادة الإدارية:<sup>2</sup>

يمكن تقسيم القيادة إلى عدة أنماط منها:

أ- **القيادة الأوتوقراطية(الفردية):** وهي القيادة التي تتسم بانفراد القائد الإداري بمباشرة السلطة أي مزاولتها دون مشاركة من جانبه للعاملين معه أو التابعين له.

وفي ظل هذا يكون من الصعب تنمية الاستقلالية عند العمال واعتمادهم على أنفسهم وفي اغلب الحالات ينجح هذا النوع عند ممارسته ولكن استمرار نجاحه في المستقبل يتوقف على استمرار الخدمة الأبوية.<sup>3</sup>

## ب- نمط القيادة الديمقراطي(المشارك):

القائد الديمقراطي هو الذي يفوض كثيرا من سلطاته إلى مرؤوسيه، ويعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض الأعمال القيادية، كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات.

## ت- أسلوب القيادة التسيبي(الحر):

نوع من السلوك القيادي يترك الحرية المطلقة للعاملين في تحديد أهدافهم وفي اتخاذ القرارات بشأنها دون تدخل من القائد، لذلك فتأثيره على سلوك الأفراد محدود.

## الفرع الثالث: أهداف وأهمية القيادة الإدارية

### أ- أهداف القيادة الإدارية:

يمكن تلخيص أهداف القيادة الإدارية في النقاط التالية:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد القادر دبون، مرجع سابق/ ص 297-298.

<sup>2</sup> نور الهدى بن الدين، أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي دراسة حالة شركة الإسمنت بني صاف، جامعة الجليلي اليابس سيدي بلعباس، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 04، العدد 01، 2018، ص04.

<sup>3</sup> بعبط عيسى، أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد، مذكرة ماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2009/2008، ص101.

<sup>4</sup> قمبر عبد الرؤوف، نموذج مقترح لأثر أنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية- حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة المدينة، 2017/2018، ص 8.

1. العمل على نشر روح الإخاء والانسجام بين أعضاء الجماعات التي يتكون منها المجتمع
  2. العمل على تماسك أعضاء هذه الجماعات وتكثيل جهودها وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة لسكان المجتمع.
  3. مساعدة أعضاء الجماعات على إدراك احتياجاتها ومشكلاتها والعمل على تحديدها ووضع الأولوية لها تبعا لأهميتها.
  4. مساعدة الجماعات في الاتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها، ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة وتوفير الموارد والإمكانات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
  5. توجيه تفاعل أعضاء الجماعات ليس فقط لخلق العلاقات الاجتماعية السليمة بينهم، ولكن أيضا لإيجاد تلك العلاقات بينهم وبين غيرهم من الجماعات الأخرى في المجتمع.
  6. العمل على حماية الجماعات التي يتكون منها المجتمع، واستمرارها، وإزالة أي خوف أو قلق يسيطر على أعضائها، مما يساعدهم على النجاح في تحمل مسؤولياتهم.
  7. مساعدة الأفراد على النمو كأعضاء في جماعات، ومساعدة الجماعات على النمو والتقدم في المجتمع.
- ب- أهمية القيادة الإدارية:<sup>1</sup>

إن ما يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات هو وجود قيادة إدارية ذات كفاءة ديناميكية وتتبع أهمية القيادة الإدارية من النقاط التالية:

1. تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنشأة وتصوراتها المستقبلية.
2. تعتبر البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية.
3. تدعيم القوى الإيجابية في المنشأة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4. السيطرة على المشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
5. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنشأة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد الإداري قدوة لهم.
6. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنشأة.
7. تسهيل للمنشأة تحقيق الأهداف المرسومة لها.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص 21.

## المطلب الثاني: إدارة فرق العمل

بدأت مؤسسات العمل منذ عدة سنوات وفي ظل التغييرات الحديثة تلجا شيئاً فشيئاً إلى أساليب العمل الجماعي وخاصة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعمل ويعود بعضها إلى الاعتقاد بإيجابية القرارات التي تتخذها الجماعة مقارنة بالقرارات التي تصدر عن الفرد الواحد في محيط العمل.

يعد مفهوم فريق العمل من المفاهيم المهمة في حركة المنظمات المعاصرة وكيفية تأديتها لمهامها، وتحقيقها لأهداف استناداً إلى تحقيق مفهوم المسؤولية الجماعية، والخروج من الطابع الفردي والاجتماعي في السلوك إلى الطابع الجماعي وكذلك يعد مدخلاً حديثاً ومتطوراً في اكتساب المنظمات الإدارية الحالية خصائص الفعالية من خلال الانتقال من رتبة النشاط إلى كفاءة وجودة المخرجات، ونلاحظ أن الاهتمام بهذا النوع من التسيير أصبح ضرورة لا غنى عنها في حياتنا العملية وذلك لما يوفره من فوائد كثيرة على الفرد والجماعة والمؤسسة لصفة عامة.

### الفرع الأول: فرق العمل

#### أولاً: مفهوم فريق العمل:

تعرف جيسكا Jessica وجيفري Jeffrey فريق العمل بأنه مجموعة من الأعضاء ذوي تخصصات مهنية متنوعة تم اختيارهم بشكل مدروس للقيام بمهمة Task أو مهام معينة في زمن محدد.<sup>1</sup> كذلك يعرف كل من كاتز Katz وسميث Smith فريق العمل بأنه مجموعة صغيرة من الأشخاص لهم مهارات متكاملة، كما أنهم ملتزمون بتحقيق غرض مشترك، ومجموعة من أهداف الأداء وأسلوباً معيناً يلزمون أنفسهم بالقيام به.<sup>2</sup>

أ- فرق العمل: هي جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولون عن تحقيق هذه الأهداف كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، فرق العمل الناجحة- البناء والنمو والإدارة، ط 3، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015، ص 39.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 40.

<sup>3</sup> عجيلة إسحاق، دور فرق العمل في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، من وجهة نظر عينة من مديرية الكهرباء والغاز بغرداية، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2016، ص 11.

يرى شاول أن فرق العمل ليست أداة تعيين فقط وإنما إنتاجية، ويعرف فريق العمل بأنه "مجموعة من الأفراد الذين هم مجموعة العمل الرسمية وغير الرسمية وهو الأسلوب الأوحده والأمثل للتكامل المعيارى والمشاركة الفعالة وتحسين الإنتاجية وتحقيق الذات وإعادة تنظيم مكان العمل"<sup>1</sup>

ويوضح كل من جيرالد جرينبرج J. Greenberg وروبت بارون R. Baron أوجه التفرقة بين الجماعة والفريق كالتالى:

### ثانيا: الحاجة إلى فرق العمل:

أسهمت عوامل التغيير فى البيئة المحيطة إلى المسارعة فى التحول من أسلوب العمل الفردى إلى أسلوب العمل الجماعى عبر فرق العمل، وذلك لتجانس وتكامل هذا الأسلوب، ومن بين تلك العوامل، العوامل الاقتصادية الناتجة عن الانفتاح التجارى واشتداد المنافسة وكثرة الاستثمارات والتنوع فى المنتجات والخدمات؛ العوامل الاجتماعية والثقافية المرتبطة بمشكلات العمالة والبطالة وارتفاع مستوى التعليم والثقافة؛ أما العوامل السياسية كالتعاون الدولى والانفتاح العالمى، فان أثرها قد أصبح كبيرا وخطيرا؛ ناهيك عن أثر العوامل التقنية والمعلوماتية.<sup>2</sup>

### أ- مؤشرات الحاجة إلى فرق العمل:<sup>3</sup>

هناك عدد من الأعراض والمشكلات التى توحى بوجود حاجة ملحة للأخذ بمنهجية فرق العمل، ويمكن ذكر أهم المؤشرات التى تفرض على إدارة المنظمة عند ظهورها العمل على تبني منهجية فرق العمل على النحو التالى:

1. ازدياد الشكاوى والتذمر بين أفراد المنظمة؛
2. عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين واعتبار المعلومة قوة؛
3. عدو وضوح المهام والعلاقات؛
4. عدم فهم واستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب؛
5. ضعف الولاء والالتزام، وظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد؛
6. المعارضة للتغيير فى إجراءات العمل أو إدخال التقنيات الجديدة.

<sup>1</sup> عجيلة إسحاق، المرجع نفسه، ص 11.

<sup>2</sup> عصام احمد احمد الرجبى، بناء فرق العمل فى قطاع الكهرباء السعودى، رسالة دكتوراه فى الإدارة العامة- دراسة حالة كهرياء المنطقة الغربية للفترة (2002-2005)، كلية الدراسات العليا، الخرطوم، 2005، ص 85.

<sup>3</sup> طارق إلياس، الإدارة بالعمليات- من الاستراتيجية إلى الخطط التنفيذية، النشر مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2019، ص 148.

### ثالثا: أهداف فرق العمل:

إن للعمل بروح الفريق أهمية كبيرة، حيث أن مساندة الأفراد ودعمهم لبعضهم البعض، يساعد على تحقيق النجاح للمؤسسة وتحقيق أهداف الأفراد فيها: <sup>1</sup>

- 1- تنمية قدرات الأفراد وزيادة أدائهم؛
- 2- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة؛
- 3- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد؛
- 4- تنمية مهارات حل المشكلات والنزاعات بين الأفراد والمجموعات؛
- 5- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة؛
- 6- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق بكفاءة الأداء.

### رابعا: أنواع فرق العمل:

تتعدد أنواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعا لأهدافها التي تتكون من أجل تحقيقها، ويتأثر نوع فرق العمل بعوامل عدة منها: <sup>2</sup>

- درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل؛
- الفترة الزمنية، واستمرارية عمل الفريق؛
- نوع المهمة ورجة تعقدها.

ومهما تعددت أنماط فرق العمل وتباينت تصنيفاتها فإنها تخدم هدفا محددًا، ولكل منها خصائصه ونذكر منها:

#### ❖ فرق عمل الإدارة العليا:

يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تتشكل من مديري الإدارة العليا، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المؤسسة، والبيئة الخارجية، ويؤثر أداء هذه الفرق على فاعلية المؤسسة.

#### ❖ فرق العمل الوظيفية:

وهو الفريق الذي يتألف أعضاؤه من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، ويكون القائد معينًا بشكل رسمي في المؤسسة وتكون السلطات والمسؤوليات محددة، وتمتاز العلاقات وسبل اتخاذ القرارات وحدود الإدارة بالوضوح.

<sup>1</sup> نسرين خنور، رجاء السايح، ثر القيادة في بناء فريق العمل الناجح، مذكرة غير منشورة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2013، ص7.

<sup>2</sup> عجيلة إسحاق، المرجع السابق، ص 15-17.

### ❖ فرق العمل متعددة الوظائف:

وهي مجموعة من الأفراد ممن يملكون الخبرات ويتم اعتمادهم من الدوائر المختلفة بهدف تطوير منتج ما وحل مشكلة، ويعملون تحت إشراف مدير واحد ويمنح الفريق مسؤولية على أعماله.

### ❖ فرق حلقات الجودة:

وتسمى دوائر مراقبة الجودة وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها بناء على موافقة الإدارة، ويجتمع أعضاء هذه الفرق بشكل دوري لمناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة والإنتاج، وتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة.

### ❖ فرق العمل الموجهة ذاتيا:

عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم وأعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بالاعتماد الذاتي ويتشكل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسؤولون عن عملية متكاملة.

### ❖ فرق العمل المدارة ذاتيا:

وهي مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة، ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين فتقوم هذه الفرق وتشارك في الوظائف التي غالبا ما يؤديها المدراء وتكون اجتماعاتها أسبوعية.

### الفرع الثاني: إدارة فرق العمل

هي قدرة فرد مسؤول عن جماعة داخل مؤسسة على اتخاذ القرارات اللازمة، وتحفيز الأفراد ودفعهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، من خلال تفعيل قنوات الاتصال وإدارة الاجتماعات بطريقة فاعلة ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم على الأداة المعدة لهذا الغرض.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> إسراء محمد حسين أبو عصبه، إدارة مديري المدارس الأساسية الخاصة بفرق العمل وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2019، ص9.



## أولاً: عملية إدارة فريق العمل

تتطلب عملية إدارة فرق العمل في المنظمة المتطلبات الرئيسية التالية:<sup>1</sup>

### 1. نمط القيادة المناسب:

أن أهمية اختيار القائد المناسب لفريق العمل من مجموعة مرشحة بالكاد يكون مبالغاً في أهميتها فالاختيار الصحيح هو أول مبادئ نجاح الفريق، فقلة من المدراء الجيدين لديهم الفريق المناسب الذي يرغبون به، كما أن لدى القليل من فرق العمل الجديدة القائد المناسب الذي يرغبون فيه.

#### ❖ الكفاءات المهنية:

ماذا سيأتي هذا الشخص بالذات للفريق؟ لأن المهارات والمعرفة هي من أهم المتطلبات التي يحتاجها الفريق، فالقائد وفي أي ميدان يجب أن تكون له المعرفة الكافية لمعرفة القيمة المهنية لأفراد فريق عمله، إلى جانب طلب مساعدة أخصائيين.

#### ❖ القدرة على العمل كفرد من الفريق:

خلال عملية الاختيار، يجب اكتشاف ن ليس لديهم دوافع، ولا يريدون تحقيق شيء، ولا يرغبون في أن يكونوا ضمن فريق عمل فهم على الأرجح لن يعملوا جاهدين في تناسق مع الآخرين ولا كأفراد.

#### ❖ المساهمة الشخصية المرغوبة:

أن من ينقصهم الدافع الأساسي للعمل بجهد، من المؤكد أن يشكلوا المتاعب لزملائهم، ممن يعملون بصدق وسينقلبون ضدهم، فمن المؤكد أن يكلفك هذا قدراً كبيراً من الوقت في تهدئة الأوضاع المضطربة خلال اللقاءات.

### 2. التناقض البناء:

التناقض البناء بين أعضاء الفريق لا بد أن يؤثر إيجابياً على جودة القرار إذا ما تمكن أعضاء الفريق من توظيفه لإثراء المناقشة وتبادل الرأي.

### 3. دعم الطاقات الجماعية:

تتعدد الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها لتعظيم الاستفادة من الطاقات الإبداعية للجماعة، ومن أهم تلك الأساليب ما يلي:

<sup>1</sup> لطيسة عبد الحليم، دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي-دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بشير بناصر، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، ص 27.

## ❖ العصف الذهني:

يقصد به توليد وإنتاج أفكار وآراء إبداعية من الأفراد والمجموعات لحل مشكلة معينة مفتوحة خلال فترة زمنية محددة، أي وضع الذهن في حالة من الإثارة والجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات لتوليد أكبر قدر من الأفكار حول المشكلة أو الموضوع المطروح، بحيث يتاح للفرد جو من الحرية يسمح بظهور كل الآراء والأفكار بعيدا عن المصادرة والتقييم والنقد.<sup>1</sup>

❖ أسلوب الجماعة الاسمية: يعتبر هذا الأسلوب محاولة أخرى لاتباع المدخل العلمي لتشجيع أعضاء الفريق على توليد أكبر عدد ممكن من بدائل حل المشاكل، استقلال أعضاء الفريق بعضهم عن بعض فيما يتعلق بعملية توليد الأفكار والمقترحات، ويختلف هذا الأسلوب عن أسلوب العصف الذهني من حيث السماح لأعضاء الفريق بتقييم الأفكار عند توليدها.<sup>2</sup>

❖ أسلوب ديلفي Delphi: يتشابه هذا الأسلوب الى حد كبير مع أسلوب الجماعة الإسمية بل ويعتمد عليه في توليد الأفكار، غير أن الفرق الجوهرى هو عدم استخدام الاتصال وجها لوجه بين مجموعة الخبراء.

## ثالثا: فوائد إدارة فرق العمل:

إن استخدام فرق العمل أصبح سمة بارزة تلجا إليها الإدارة ولها فوائد عدة منها:<sup>3</sup>

- أ- التعاون بين أعضاء المجموعة ومساندة بعضهم البعض ما يقلل من المنافسة الفردية وهذه هي الفائدة الأساسية؛
- ب- يتيح أسلوب إدارة فرق العمل فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية؛
- ت- خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة؛
- ث- إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل؛
- ج- الحد من الصراعات؛
- ح- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.

1 قبلي إناس، طرق التدريس الحديثة من منظور نظرية الذكاءات المتعددة (العصف الذهني نموذجا)، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 1121-1170، 12(02) /2020، ص121.

2 لطيسة عبد الحليم، مرجع سابق، ص 28.

3 نسرين محمد هاشم ساتي، مرجع سابق ص28.

## المطلب الثالث: أثر القيادة الإدارية على إدارة فرق العمل

### القيادة وفريق العمل:

القيادة الفاعلة قادرة على إحاطة نفسها بأناس قادرين على مد يد العون والمساعدة لها في أي وقت لإتمام الخطط التي وضعتها وهؤلاء الناس هم دعامة القادة الرئيسية وهم فرق العمل التي تحقق النجاح لها بشكل خاص وللمؤسسة بشكل عام والعمل بروح الفريق يؤدي إلى:<sup>1</sup>

1. طمأنة الأفراد خاصة عندما يخرجون من نطاق منطقة الراحة التي تعودوا عليها في أثناء عملهم؛
2. القيادة المتبصرة تخرج أفراد الفريق خارج منطقة الراحة ليتدربوا على ظروف وأعمال وأوضاع ليست مألوفة لديهم وليتحصنوا بالبصيرة.

## المبحث الثاني: دراسة حالة رؤساء الأقسام بجامعة غرداية

### المطلب الأول: الدراسات الوطنية

الفرع الأول: الدراسات التي تناولت محور القيادة الإدارية:

الدراسة الأولى: كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط-

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين بحيث تطرق إلى مفهوم القيادة الإدارية ومكوناتها، النظريات المفسرة للقيادة وأنماطها إلى جانب أداء العاملين.

توصلت الدراسة إلى نتيجة هي:

ارتفاع المستوى العام للأداء الوظيفي لدى مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع بالأغواط-.

واهم التوصيات فبالنسبة للمؤسسة:

- ❖ استخدام النمط الديمقراطي وتخفيف الصرامة والإصغاء للمرؤوسين.
- ❖ يجب مراجعة نظام الأجور وتعويضات مخاطر العمل بالمؤسسة.
- ❖ على المديرين بناء فرق عمل عالية الأداء.

أما بالنسبة للباحثين يقترح الباحث اخذ عينات من مؤسسات مختلفة وذلك لمقارنة نتائج استجابة أفراد العينات.

<sup>1</sup> عمر محمود غباين، المرجع السابق، 2009، ص211.

الدراسة الثانية: توفيق درويش، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك.

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الأداء وفعالية القيادة الإدارية. بحيث تطرق إلى القيادة الإدارية والفكر القيادي الإداري القديم، نظرياتها وعوامل تحسين الأداء.

توصل في الأخير إلى النتائج التالية:

- 1- للقيادة الإدارية دور أساسي وفعال لإثارة دافعية العمال لتحسين أدائهم؛
- 2- إن أحسن نمط قيادي يساهم في دفع العمال نحو تحسين أدائهم يتمثل في النمط الديمقراطي وبدرجة أقل النمط الأبوي.
- 3- إن الذكور أكثر إلى النمط الديمقراطي مقارنة بالإناث إذ نجد أن أكثر ميل إلى النمط الأبوي.
- 4- لتحقيق فعالية القيادة الإدارية يتطلب الأمر الاستعانة ببعض العوامل والتي تساهم في تحسين الأداء للعمال.
- 5- يعمل التدريب في تحسين الأداء للعمال
- 6- يعمل التدريب في تحسين أداء العمال من حيث زيادة الجهد تطوير مهارات ومهارات معارف العمال أو لتحسين نوعية وطريقة الأداء كما تساهم في تحسين الأداء للعمال.

#### الفرع الثاني: الدراسات التي تناولت محور فرق العمل

الدراسة الأولى: لطيسة عبد الحليم، دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي-دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بشير بناصر بسكرة

قدمت هذه الدراسة استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية، هدفت هذه الدراسة إلى دراسة إدارة فرق العمل ودورها في التطوير التنظيمي بحيث تطرق إلى مفهوم التطوير التنظيمي أسبابه أهميته مجالاته وأساليبه إلى جانب إدارة فرق العمل.

توصل الطالب إلى النتائج التالية:

- 1- هناك تقارب بين الإناث والذكور والفئة الغالبة من العاملين هم فئة الشباب؛
- 2- غالبية العاملين في مجتمع الدراسة من حاملي الشهادات الجامعية، وهذا قد يساهم في تطوير المنظمة. التكوين شبه منعدم؛

3- المنظمة محل الدراسة تعمل على التطوير التنظيمي؛

4- اهتمام المنظمة بأبعاد فرق العمل مقبول نوعا ما، ودرجة فرق العمل الدائمة أكبر مقارنة مع بعد فرق العمل المؤقتة؛

5- وجود دور ذو دلالة إحصائية لإدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي للمنظمة؛

أما اهم المقترحات كانت كالتالي:

1- ضرورة تعزيز العمل الفرقي لأفرادها؛

2- تمكين العاملين من مشاركة الآراء والأفكار بينهم وبين الإدارة العليا؛

3- تسهيل عملية التواصل بين أفرادها؛

4- غرس أهمية ربط المصالح الشخصية للعاملين بالأهداف التنظيمية؛

5- توفير مناخ مناسب للتعلم المستمر؛

6- تدعيم عملية التكوين من خلال برمجة دورات تكوينية؛

**الفرع الثالث: الدراسات التي تناولت القيادة الإدارية وإدارة فرق العمل**

**الدراسة الأولى:** مريم بوعصرية، إيمان لعور، دور المهارات القيادية في تفعيل فرق العمل من وجهة نظر العاملين -دراسة ميدانية في الشركة الإفريقية للزجاج ومؤسسة ميناء "جن جن" جيجل-. قدمت هذه الدراسة استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية، هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دور القيادات بمهارة في فاعلية فرق العمل.

تحصلت الطالبتان على النتائج التالية:

1- تتوفر مهارات اتخاذ القرار لدى الرؤساء في حين عدم مشاركة العاملين اتخاذ القرار؛

2- توفر مهارات الاتصال بدرجة متوسطة لدى الرؤساء وحرصهم على إرسال رسائل واضحة والاتصال السريع في حين كانت اقل إيجابية في اختيار الوسيلة المناسبة؛

3- درجة مهارة التحفيز متوسطة لدى الرؤساء متمثلة في توجيهه والثناء على المرؤوسين. وقل إيجابية حول تعزيز الثقة بينهم وبين المرؤوسين. بينما كانت سلبية من ناحية مكافئة الأداء المتميز وتقديم الحوافز المادية؛

4- توفر مهارة إدارة الصراع لدى الرؤساء مع التركيز على الحقائق وليس على الأشخاص، مع انهم يعملون على إقناع الأطراف المتنازعة؛

5- توفر مهارة إدارة الاجتماعات إلى جانب تمتع القادة تجنب تضييع الوقت أثناء الاجتماعات. مع توفير جو ملائم للنقاش وإدارة نقاش إيجابي حتى ولو كانوا يختلفون في الرأي. في حين إهمالهم لآراء المرؤوسين أثناء الاجتماع وطرح الأسئلة؛

6- وجود مناخ إيجابي لفرق العمل في المؤسسة من حيث تعاونهم وفي إنجاز أهداف الفريق وحل المشكلات. إضافة إلى وجود ثقة بين أعضاء فرق العمل. لكن تتم تقديم مصالحهم الشخصية على مصلحة الفريق؛

7- تساهم مهارات إدارة الصراع والاجتماعات في إرساء مناخ إيجابي في فرق العمل بنسبة أكبر من مهارات التحفيز واتخاذ القرار والاتصال من وجهة نظر أفراد العينة من العاملين والمؤسسات محل الدراسة؛

8- يوجد اختلاف في آراء أفراد العينة حول مهارة القيادة لدى الرؤساء تحديدا بين الفئة التي تملك خبرة 10 سنوات إلى اقل من 15 سنة والفئة التي تملك خبرة 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات. حيث آراء الفئة الأولى أكثر إيجابية بفرق متوسطات قدره 0.593؛

9- يوجد فرق في آراء أفراد العينة حول المناخ السائد في فرق العمل حيث آراء فئة الإناث أكثر إيجابية من فئة الذكور

جاءت اهم التوصيات كالآتي:

1- ضرورة تدريب الرؤساء لاكتساب مهارات إدارة الصراع والاجتماعات؛

2- العمل على تطوير أسلوب العمل في الفرق؛

3- نشر ثقافة الجماعة في المؤسسة وتحفيز العاملين على تقديم مصلحة الفريق على مصالحهم الشخصية؛

4- ممارسة أساليب المشاركة في اتخاذ القرار في إطار فرق العمل؛

5- استخدام وسائل الاتصال التي تناسب طبيعة العمل لضمان تدفق العمل في الوقت المناسب؛

6- الحرص على تعزيز الثقة بين الرؤساء ومرؤوسيههم؛

7- مكافئة الأفراد الذين يقدمون أداء متميز؛

8- الاستماع إلى الأطراف المتنازعة والاهتمام بشكاويهم لحل الصراعات بعدالة؛

9- مساعد المرؤوسين في حل النزاعات؛

10- السماح للمرؤوسين بطرح الأسئلة والتعبير عن آرائهم أثناء الاجتماعات؛

11- التحلي بالموضوعية في إدارة النقاش وتقبل الآراء المخالفة للمرؤوسين؛

الدراسة الثانية: خنور نسرين، أثر القيادة في بناء فريق العمل الناجح دراسة حالة المؤسسة الوطنية للبناء للجنوب والجنوب الكبير **BATISUD**، قدمت هذه الدراسة استكمالا للحصول على شهادة الليسانس في تسيير الموارد البشرية، هدفت هذه الدراسة إلى دراسة القيادة وكيف يمكن أن يكون لها دور في بناء فرق العمل الناجحة.

تحصلت الطالبتان على النتائج:

- 1- لا تكفي المهارات القيادية وحدها لبناء فريق العمل فلا بد من الأخذ بعين الاعتبار مهارات فريق العمل.
- 2- لابد للقيادي الجديد أن يغير سلوكه ليناسب الدور الجديد والا فلن يتمكن من أداء الدور القيادي.
- 3- مما يجعل الفريق فعالا ناجحا ويحقق أهداف المنظمة، تشجيع أعضاء الفريق وروح الجماعة، ثقة القائد بالأعضاء، التشجيع على الإبداع، تسوية الصراعات.
- 4- العمق الفلسفي لبناء فريق العمل ينجم من قيادة واعية وحكيمة، ومنه الفرضية الثانية صحيحة أي تؤثر مهارات القيادة ومهارات فريق العمل على دور القيادة.

التوصيات:

- 1- على كل قائد أن يضع أهداف للفريق تمون واضحة وقابلة للتحقيق.
- 2- على كل قائد تدريب أعضاء الفريق من اجل الرفع من مهاراتهم، وقيل هذا يحرص على اختيار الجماعة التي تشكل هذا الفريق.

## المطلب الثاني: الدراسات العربية:

### الفرع الأول: الدراسات التي تناولت القيادة الإدارية:

الدراسة الأولى: عالية إبراهيم محمد طحطوح، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة العامة، السعودية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز بجدة.

أهم النتائج:

- 1- هناك ممارسة لأنماط الثلاثة حيث درجة ممارسة القيادة الديمقراطية والقيادة الحرة بدرجة عالية تليهما ممارسة القيادة الأوتوقراطية؛
- 2- درجة ممارسة المواطنة مرتفعة جدا بأبعادها الخمسة بالترتيب التالي: الإيثار؛ المجاملة؛ السلوك الحضاري؛ وعي الضمير؛ عدا بعد الروح الرياضية بدرجة متوسطة؛
- 3- هناك علاقة سالبة بين نمط القيادة الأوتوقراطية وسلوك المواطنة التنظيمية، بينما توجد علاقة موجبة بين كم من نمط القيادة الديمقراطية ونمط القيادة الحرة وبين سلوك المواطنة التنظيمية؛
- 4- كان للقيادة الحرة الإسهام الأكبر في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية، بينما كان هناك شبه غياب لتأثير نمط القيادة الديمقراطية والقيادة الأوتوقراطية على سلوك المواطنة التنظيمية.

التوصيات:

- 1- تعزيز ممارسة نمط القيادة الديمقراطية، لدى المديرات لاسيما مشاركة الموظفين في صنع القرارات؛
- 2- الاهتمام بتطوير مهارات الموظفين لاستثمار طاقاتهم وقدراتهم، والتركيز على بذل المزيد من العناية والاهتمام بالجانب الإنساني والاجتماعي للموظفات؛
- 3- اتخاذ إجراءات تصحيحية لممارسة نمط القيادة الأوتوقراطية، ونمط القيادة الحرة من خلال عقد الندوات التثقيفية والإرشادية، وإقامة مشروع لبرامج تدريبية؛
- 4- بذل المزيد من الجهود والعناية البالغة عند ترشيح واختيار القيادات الإدارية المناسبة وفق قواعد عادلة، لتحقيق أهداف الجامعة والموظفات.

### الفرع الثاني: الدراسات التي تناولت فرق العمل

الدراسة الأولى: لعصام احمد احمد الرحبي، بعنوان بناء فرق العمل في قطاع الكهرباء السعودي، قدمت هذه الدراسة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة.

### النتائج:

- النمط السائد لفرق العمل في الشركة السعودية للكهرباء يتمثل في فرق الجودة والتحسين المستمر
- الخصائص التي تحتاج الى مزيد من الدعم والتطوير، درجة التناغم والتماسك بين أعضاء فرق العمل، وتطبيق نظام معن للجزاءات والمساءلة.
- يؤثر تفاوت العمر وتفاوت المستوى التعليمي بصورة كبيرة فرق العمل من ناحية درجة التفاعل والحماس والإنتاجية وبعلاقة طردية.

### التوصيات:

- 5- ضرورة العمل على تقديم مزيد من الدراسات عن بناء فرق العمل؛
- 6- التركيز على تدريب وتأهيل كافة المشاركين في فرق العمل؛
- 7- الاهتمام بباقي أنماط فرق العمل وبالذات الفرق ذاتية الإدارة وتمكينها من تحقيق الأهداف للمنشأة؛
- 8- أهمية تعزيز بناء مرحلة ما قبل تكوين الفريق والتي أبرز الباحث أنها مرحلة ضرورية، يجب إضافتها كمرحلة مهمة قبل مرحلة التكوين.

### الفرع الثالث: الدراسات التي تناولت القيادة وفرق العمل:

الدراسة الأولى: نسرین محمد هاشم ساتي، أثر القيادة في تشكيل فرق العمل في صناعة التشييد في ولاية الخرطوم، قدمت هذه الدراسة استكمالاً للحصول على شهادة الماجستير في إدارة التشييد، هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر القيادة في تشكيل فرق العمل في صناعة التشييد. بحيث تطرقت إلى مفهوم ووظائف القيادة الإدارية، أهميتها والعوامل المؤثرة فيها وفرق العمل فوائدها وإدارتها ومؤشرات الحاجة إليها.



أهم النتائج التي توصلت إليها الطالبة كانت كالتالي:

- 1- يشارك القادة العاملون في اتخاذهم للقرارات المرتبطة بعملهم.
- 2- وجود الثقة والمرونة في التعامل بين الرؤساء والعاملين.
- 3- نسبة كبيرة من القادة يقومون بتفويض السلطة للموظفين ولا يحتكرونها.
- 4- القادة لا يقبلون الفشل ويقومون بمعاينة العاملين على أدائهم.

التوصيات:

1. ضرورة إكساب القادة مهارات وفنون القيادة الحديثة في إدارة الشركات.
2. تعزيز مهارات فريق العمل وذلك من خلال توفير برامج تدريبية.
3. تفعيل دور القادة بالشركات لاعتبارها الأداء الفعالة في تحريك وتوجيه جهود العاملين نحو أداء مميز.
4. ضرورة اهتمام القادة بالشركات بفرق العمل وذلك من حيث إشراكهم في عملية اتخاذ القرار وإعطائهم حرية الرأي ورفع الروح المعنوية لمزيد من الإبداع.

### المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية:

الفرع الأول: الدراسات التي تناولت القيادة الإدارية:

**الدراسة الأولى:** أحمد عبد الحكيم حشلاف **The Apprenticeship Of Leadership In EFL Secondary Classrooms: A Study Of Two School Settings,** قدمت هذه الدراسة استكمالاً للحصول على شهادة الماجستير في اللسانيات والتعليم بعنوان: التكوين القيادي في أقسام اللغة الإنجليزية كلغة في المرحلة الثانوية: دراسة حالة في مدرستين وتناولت المذكرة أساساً على الإيمان أن القيادة يجب أن تكون الهدف النهائي لتثقيف الناس.

النتائج:

- 1- يحاول التحقيق في مدى اتصاف المعلم اللغة الإنجليزية الجزائري للقيادة التشاركية والديمقراطية؛
- 2- على عكس الإدارة، تلبى قيادة المعلم الجوانب العاطفية والنفسية للتدريس لبناء علاقة واكتساب تأثير طويل الأمد من ناحية أخرى؛
- 3- هناك حاجة إلى القيادة بشكل خاص حيث يعتقد أنها تقلل إحالات التأديب؛ فالطلاب سيتبعون المعلمين ليس لأنهم مضطرون لذلك ولكنهم يريدون ذلك؛
- 4- أظهرت التحليلات النوعية والكمية أن تصورات المتعلمين لقيادة "معلمهم" إيجابية إلى حد ما؛

- 5- كما أظهرت أن مدرس اللغة الإنجليزية الجزائري يتسم بالمخاطرة والاحترام والثقة والتفاؤل والقيادة بالقوة؛
- 6- ومع ذلك، أظهرت الملاحظة أن المعلم يهيمن ويتخذ العديد من القرارات في الفصل؛
- 7- ترك مساحة للطلاب للتعبير عن آرائهم وأفكارهم مع اعتقاد الطلاب أن معلمهم هم قذوة لهم؛
- 8- إظهار خصائص الاحترام والمخاطرة. الثقة والتفاؤل بدرجات متفاوتة.

#### التوصيات:

- 1- يعد فحص تأثير قيادة المعلم على نتائج الطلاب (التعلم والإنجاز والاستقلالية والتحفيز ...) مجالاً قوياً للدراسة؛
- 2- تعد أسئلة البحث التي تربط قيادة المعلم بمشكلات تأديب الطلاب والإحالات السلوكية مهمة أيضاً للاستثمار؛
- 3- أن امتلاك القادة المعلمين القدرة والذكاء العاطفي للتعامل بفعالية مع مشاكل الانضباط يساعد على التقليل من الإحالة السلوكية إلى المسؤولين؛
- 4- التحقيق الإضافي في مجال الدراسات المقارنة بين معلمي المدارس الابتدائية والمدارس المتوسطة والثانوية وأساتذة التعليم العالي؛
- 5- قد تكون القيادة التشاركية أكثر فعالية على مستوى التعليم؛
- 6- قد يكون البحث الإضافي الذي يوسع العينة والنطاق مفيداً للغاية لمزيد من التعميم لأن عينة دراستنا كانت محدودة.

#### الدراسة الثانية:

### "Leadership style and job satisfaction in higher education institutions Raimonda Alonderiene and Modesta Majauskaite"

تستكشف هذه الدراسة المنطقة التي تفتقر إلى البحث الأكاديمي. هناك عدد قليل جداً دراسات لاستكشاف تأثير القيادة على الرضا الوظيفي للموظفين في مؤسسات التعليم العالي في جميع أنحاء العالم.

#### النتائج:

- أظهر تحليل الأبحاث السابقة أن القيادة لها تأثير كبير الرضا الوظيفي للموظف.
- يؤثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين بشكل مباشر والأداء التنظيمي لاحقاً.
- اختبرت هذه الدراسة تأثير أنماط القيادة على الرضا الوظيفي.
- أظهر البحث التجريبي أن أعضاء هيئة التدريس راضون إلى حد ما على الوظيفة، خاصة مع العوامل الجوهرية وحتى أكثر رضا من المشرفين عليها.

- أسلوب القيادة الخدمي الذي يتمتع بأعلى قدر من التأثير الإيجابي الكبير والسيطرة أسلوب القيادة الأوتوقراطية له أقل تأثير إيجابي كبير.

التوصيات:

- يمكن استكشاف القيادة والرضا الوظيفي في كيفية تأثيرهما التنظيمي على المناخ والنجاح التنظيمي والتعلم التنظيمي والموظف أيضًا الأداء والتغيب والتحفيز وضغوط العمل في مؤسسات التعليم العالي.
- يمكن أن يكون البحث موسعًا سواء جغرافيًا (مثل التحليل المقارن في بلدان مختلفة) أو مؤسسيًا (على سبيل المثال في المؤسسات التعليمية الأخرى، مثل المدارس أو المدارس التمهيدية).

الفرع الثاني: الدراسات التي تناولت فرق العمل

الدراسة الأولى: فعالية العمل الجماعي في مكان العمل

**Effectiveness of Teamwork In the Workplace Ashley M. Khawama\*, Toni DiDonab, Brenda S. Hernándezc**

نظرًا للقيود التي كان على الباحثين تحملها ، كانت هذه الدراسة لا تزال قادرة على إنجاز ما سعت إلى القيام به. من الواضح أنها أخذت عموم السكان وتصنيفها ومقارنتها بالقيم التي لم تتم دراستها من قبل.

لا يزال بناء ودمج الفرق في مكان العمل طريقة متنامية، بينما لا تستخدم جميع المنظمات فرق العمل، بدأت الإدارة العليا على الأقل في رؤية الفوائد التي يمكن أن تقدمها. يعطي هذا التغيير في طريقة العمل سببًا لوجوب دراسة هذا الموضوع.

اهم النتائج التي توصل اليها الباحثون:

- هناك الكثير من العوامل التي ترتبط بفعالية العمل الجماعي، حيث يعتبر الجنس والعرق من المكونات الرئيسية.
- يلقي البحث في هذه الدراسة الضوء على كيفية بناء الفرق ، بمعنى من هم الافراد الذين يجب أن تتكون منهم ، وكذلك الأفراد الذين قد يعملون بشكل أفضل معًا.
- ما يمكن أن تحسنه هذه الدراسة بالتأكيد هو إجراء تعمق أكثر وفصل عينة السكان إلى معايير أكثر تحديدًا وتضييقًا.

اهم التوصيات كانت كالتالي:

- يمكن أن يساعد التحليل الإضافي للبيانات العاملين في هذا المجال على فهم أفضل لما يجب البحث عنه في الموظفين عند اختيار الأفراد لفرق العمل.

- هناك المزيد من المكونات التي يجب أخذها في الاعتبار ، مثل تاريخ التوظيف والخبرة ومستوى المهارة والتعليم والراتب والعمر .

#### الدراسة الثانية:

الفرع الثالث: الدراسات التي تناولت القيادة و فرق العمل:

#### الدراسة الأولى:

### The impact of leadership on the health of subordinates OSABIYA Babatunde

تأثير القيادة على صحة المرؤوسين ل: أوزابيا باباتوند. يُشار إلى القيادة والإدارة الفعالين على نطاق واسع كأولوية رئيسية للتنمية الوطنية والإقليمية، ومع ذلك، فإن العملية التي يتم تعزيزها من خلال التدريب والتطوير وكيف تؤثر على الأداء تظل غير مفهومة.

تمثلت اهم النتائج في:

- القيادة موجودة على عدة مستويات. في جميع جوانب المجتمع؛
- الغرض المشترك الذي يحفز القادة هو الإنجاز العام للمنظمة أو النظام؛
- بعد الاعتراف بالقيادة باعتبارها أصل النظام، يصبح من الواضح أن فهم العلاقة بين القادة وناخبيهم هو أساس.

كما شملت التوصيات التالية:

- تبني أسلوب القيادة الفعال هذا أسلوب يعتمد على نهج الرعاية والرعاية، والذي سيعمل فيه بالتزامن مع الأسلوب الرسمي؛
- يجب تبني أسلوب القيادة الديمقراطية والمحدد لوتيرة العمل يعطي الأسلوب الديمقراطي مجالاً لمشاركة الموظف في صنع القرار مع تحديد وتيرة العمل في الموقف أسلوب القيادة؛
- يجب على المنظمة أيضاً صياغة السياسات، والتي ستشجع القادة على تمكين الموظفين؛
- يجب وضع القيادة التي تشجع مبدأ الجودة في مكان السلطة.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة نلاحظ أن الدراسات لم تتطرق الى العلاقة المباشرة بين المتغيرات (القيادة الإدارية وإدارة فرق العمل)، حيث أن نجاح فرق العمل يحتاج الى وجود قيادة مرنة تساعد على تهيئة المناخ المناسب لانجاز العمل في وقت قياسي وبجودة عالية الى جانب الرضا والخبرات المكتسبة من طرف المرؤوسين.

وعلى الرغم من عدم وجود تشابه وتطابق فيما بين المحاور التي تناولتها الدراسات السابقة والدراسة الحالية، إلا أن هناك تقارب وعلاقة وإن كانت جزئية في بعض المحاور الأمر الذي ساعدنا في إثراء الإطار النظري وبناء أداة الدراسة وفي التعقيب على النتائج التي كشفت عنها الدراسة الحالية.

إن نتائج الدراسات السابقة انحصرت في عدة اتجاهات كالعلاقة بين القادة وناخبهم، بينما الدراسة الحالية تهدف إلى توضيح العلاقة بين القيادة الإدارية و فرق العمل.

**ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**

وعلى الرغم من تشابه هذه الدراسة جزئياً مع دراسة نسرین محمد هاشم، وخنور نسرین في تناولها لأثر القيادة في تشكيل فرق العمل، إلا أن الدراسة الحالية كانت تسعى لإبراز واقع القيادة في جامعة غرداية ومحاولة تقديم توصيات مفيدة قدر الإمكان.

## خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل يتضح أن للقيادة الإدارية أهمية كبيرة لدى رؤساء الأقسام فالقائد يسعى إلى بلوغ أهدافه المسطرة من خلال أتباعه داخل القسم، ولهذا فإن للقائد الإداري دور كبير وفعال في قيادة الفريق بفعالية، كما يمكننا القول أن مستوى تقدم فريق العمل مرتبط بسلوك القائد ومهاراته شخصيته من جهة وبقدرات الأفراد ومهاراتهم وخبراتهم جهة أخرى، واعتمدنا في هذا الفصل أيضا على الدراسات السابقة لإثراء الجانب التطبيقي للدراسة حيث تناولنا عدة دراسات شملت الوطنية، العربية والأجنبية، منها من احتوت على المتغير المستقل القيادة الإدارية ومنها من احتوت على المتغير التابع فرق العمل ومنها من شملت المتغيرين معا القيادة الإدارية وفرق العمل معا.

A decorative border featuring stylized black and white floral and leaf motifs surrounding a central white rectangular area.

# الفصل الثاني

## تمهيد

يعد هذا الجانب في أي دراسة تدعيما للخلفية النظرية بهدف الإجابة على التساؤلات المطروحة والوقوف على مدى تحقق تساؤلات البحث وصحة الفرضيات ومن ثم الحكم عليها بالقبول أو الرفض.

وباعتبار دراسة الحالة هي أساس أي بحث ومعيار حقيقيا لموضوعية وعلمية أي دراسة ومحاولة محاكاة المعلومات النظرية في الواقع حاولنا قدر المستطاع وبكل جهود تسليط الضوء على القيادة الإدارية وأثرها على فرق العمل، ومنه سنتناول في هذا الفصل تقديم عموميات حول جامعة غرداية وإجراءات الدراسة وتحديد الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والتي فرضتها طبيعة المتغيرات، وتقديم تحليل كامل لهذه لدراسة الحالة.

لذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة ومهامها

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وتحليل النتائج



## المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة ومهامها

### المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة غرداية

شهد قطاع التعليم العالي بولاية غرداية تطورا متسارعا فمن ملحقة بجامعة الجزائر بغرداية مع صدور القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1425 هـ الموافق ل 24/08/2004 إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 302/05 المؤرخ في 16 أوت 2005 ليتوج ذلك بارتقاء المركز إلى مصاف الجامعات الوطنية وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 248/12 المؤرخ في 14 رجب 1433 هـ الموافق ل 04 يونيو 2012، وتلخص ذلك في المراحل التالية:

1- ملحقة جامعة غرداية:

5. الجذع المشترك لعلم الاجتماع والديموغرافيا

6. ليسانس تاريخ

2- المركز الجامعي لغرداية: يتضمن معهدين:

7. معهد العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية.

8. معهد العلوم التجارية.

والفروع المفتوحة هي:

1. التاريخ

3. علم الاجتماع

4. الأدب العربي

5. الحقوق

6. علم النفس

7. العلوم التجارية

مع انضمام ملحقة المعهد الوطني للتجارة بمتليلي إلى المركز بيداغوجيا.

تم تعديل مرسوم إنشاء المركز بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-18 المؤرخ في 26 محرم 1431 الموافق ل 12/01/2010 بإضافة معهدين، حيث أصبح المعهد يتكون من:

1. معهد العلوم الإنسانية.

2. معهد العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير.

3. معهد الآداب واللغات.

4. معهد علوم الطبيعة والحياة.

ثم ارتقى المركز الجامعي إلى جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 248/12 المؤرخ في 14 رجب 1433هـ الموافق ل 04 يونيو 2012، يتضمن الكليات التالية:

1- كلية العلوم والتكنولوجيا؛

2- كلية العلوم الطبيعية والحياة وعلوم الأرض؛

3- كلية الآداب واللغات؛

4- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؛

5- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛

6- كلية الحقوق والعلوم الإنسانية.

تتربع جامعة غرداية على مساحة قدرها 30 هكتار وتتسع ل 6000 مقعد بيداغوجي، بالإضافة إلى 2000 مقعد بيداغوجي قيد الإنجاز و2000 ومقعد ستسلم في الدخول الجامعي المقبل وتحتوي على هياكل بيداغوجية متنوعة:

1- مدرجات؛

2- قاعات للتدريس؛

3- قاعات للإنترنت؛

4- قاعة محاضرات؛

5- قاعات الاجتماعات؛

6- مكاتب إدارية وبيداغوجية؛

7- مخابر؛

8- مكتبة مركزية وقاعات مطالعة؛

9- ميديا تيك.؛

10- نوادي؛

11- قاعة التعليم المتلفز.

**المكتبة المركزية:** أنشأت المكتبة المركزية بجامعة غرداية في الموسم الجامعي 2004/2005، استفادت من رصيد معتبر على سبيل الإهداء من مكتبة الجزائر، وكذا عن طريق الاقتناء السنوي من مختلف دور النشر الوطنية منها والدولية. واستمرت في التطور مع مرور السنوات الجامعية إلى يومنا هذا. حيث بلغ الرصيد الوثائقي

إلى 23276 عنوانا بالنسبة للكتب، و2972 عنوانا بالنسبة لمذكرات التخرج (ليسانس، ماستر، ماجستير، دكتوراه).  
و1929 عنوانا بالنسبة للمجلات والدوريات، و188 عنوانا بالنسبة للقواميس والموسوعات.

الشكل رقم (1-2): كليات جامعة غرداية (06) و16 قسما



المصدر: مصلحة المستخدمين

الجدول رقم (1-2): كليات جامعة غرداية

الأقسام	الكلية
البيولوجيا	علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض
العلوم الفلاحية	
العلوم والتكنولوجيا	العلوم والتكنولوجيا
الرياضيات والإعلام الآلي	

العلوم الاقتصادية	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
العلوم التجارية	
علوم التسيير	
علوم المالية والمحاسبة	
العلوم الإنسانية: تضم: • شعبة تاريخ • شعبة علوم الإعلام والاتصال	العلوم الاجتماعية والإنسانية
العلوم الاجتماعية: تضم: • شعبة علم النفس • شعبة علم الاجتماع	
العلوم الإسلامية: تضم • شعبة علوم إسلامية	
اللغة والأدب العربي	الآداب واللغات
اللغة والأدب الإنجليزي	
اللغة والأدب الفرنسي	
الحقوق	الحقوق والعلوم السياسية
العلوم السياسية	

المصدر: مصلحة المستخدمين

الجدول رقم (2-2): مسارات التكوين في ليسانس المفتوحة بجامعة غرداية نظام (ل.م.د)

الميدان	الفرع	التخصص
العلوم والتكنولوجيا	✓ ري	✓ علوم المياه والبيئة
	✓ هندسة كهربائية	✓ صيانة وآلية صناعية
	✓ هندسة الطرائق	✓ هندسة الطرائق
	✓ آلية	✓ آلية
	✓ كهرو ميكانيك	✓ صيانة صناعية
	✓ هندسة مدنية	✓ هندسة مدنية
	✓ ري	✓ ري
	✓ إعلام آلي	✓ إعلام آلي عام
الرياضيات والإعلام آلي	✓ رياضيات	✓ تحليل تابعي وتطبيقي
	✓ علوم بيولوجية	✓ بيو كيمياء
العلوم الطبيعية والحياة وعلوم الأرض	✓ علوم فلاحية	✓ علم البيئة والمحيط
	✓ علوم المحيط	✓ إنتاج نباتي
	✓ علوم التجارة	✓ علم البيئة النباتي
	✓ علوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير	✓ تسويق
العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير	✓ علوم التجارة	✓ مالية ومحاسبة
	✓ علوم التسيير	✓ إدارة أعمال
	✓ علوم الاقتصادية	✓ مالية وبنوك
		✓ اقتصاد نقدي وبنكي

✓ محاسبة مالية	✓ علوم مالية ومحاسبة	
✓ شريعة وقانون	علوم إسلامية	العلوم والاجتماعية الإنسانية
✓ فقه وأصول		
✓ تاريخ عام	علوم إنسانية	
✓ تاريخ: تاريخ وجغرافيا		
✓ علوم الإعلام والاتصال:		
✓ صحافة		
✓ علوم الإعلام والاتصال:		
✓ صحافة مكتوبة		
✓ علوم الإعلام والاتصال:		
✓ اتصال وعلاقات عامة		
✓ علم النفس المدرسي	علوم اجتماعية	
✓ علم النفس العيادي		
✓ علم النفس العمل والتنظيم		
✓ علم الاجتماع التربوي		
✓ علم الاجتماع التنظيم والعمل		
✓ علم الاجتماع: علم الاجتماع الثقافي		
✓ علم النفس المدرسي		
✓ قانون إداري	حقوق	الحقوق والعلوم السياسية
✓ قانون جنائي		

✓ قانون عقاري		
✓ تنظيمات سياسية وإدارية	علوم سياسية	
✓ لغة ودراسات قرآنية	لغة وأدب عربي	الآداب واللغات
✓ أدب عربي ونقده		
✓ تعليمية اللغة العربية		
✓ لسانيات عامة		
✓ أدب عربي		
✓ آداب ولغات وحضارات أجنبية	لغة وأدب فرنسي	
✓ علوم اللغة والتعليمية		
✓ لغة فرنسية		
✓ إنجليزية	لغة وأدب إنجليزي	

المصدر: مصلحة المستخدمين

الجدول رقم (2-3): مسارات التكوين المفتوحة في الماستر بجامعة غرداية

✓ الميدان	✓ الفرع	✓ التخصص
العلوم والتكنولوجيا	هندسة الطرائق	التحليل ومراقبة النوعية
	إلكترونيك	طاقات متجددة
	إعلام آلي	الأنظمة الذكية لاستخراج المعارف
	رياضيات	تحليل تابعي وتطبيقي
	آلية	آلية

علم زراعية	حماية النباتات	العلوم الطبيعية والحياة وعلوم الأرض
بيئة ومحيط	علوم المحيط	
ري	علوم المياه والبيئة	
	ري حضري	
علوم تجارية	مالية المؤسسة	علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير
	اتصال تسويقي	
علوم التسيير	تدقيق ومراقبة التسيير	
	إدارة الأعمال الاستراتيجية	
علوم اقتصادية	بنوك ومالية	حقوق وعلوم سياسية
حقوق	قانون إداري	
	قانون جنائي	
علوم إنسانية	قانون عقاري	علوم اجتماعية وإنسانية
	تاريخ حديث ومعاصر	
	تاريخ وحضارة المغرب الإسلامي الأوسط	
علوم اجتماعية	اتصال وعلاقات عامة	علوم اجتماعية وإنسانية
	علم النفس المدرسي	
	علم النفس العمل والتنظيم	
	علم النفس العيادي	
	علم اجتماع تنظيم وعمل	
	علم الاجتماع التربوي	
علم الاجتماع الثقافي		



فقہ وأصوله	علوم إسلامية	
شريعة وقانون		
الأدب العربي الحديث والمعاصر	لغة وأدب عربي	الآداب واللغات
علوم اللغة		
أدب فرانكفوني ومقارن	لغة وأدب فرنسي	

المصدر: مصلحة المستخدمين

الجدول رقم (2-4): تطور عدد الطلبة

المجموع	النسبة (%)	العدد	الطلبة	الموسم الجامعي
212	51	107	ذكور	2005/2004
	49	105	إناث	
842	45	383	ذكور	2006/2005
	55	459	إناث	
1303	41	538	ذكور	2007/2006
	58	765	إناث	
2268	37	843	ذكور	2008/2007
	63	1425	إناث	
3090	36	1109	ذكور	2009/2008
	64	1981	إناث	
3523	37	1308	ذكور	2010/2009
	63	2215	إناث	

5231	41	2140	ذكور	2011/2010
	59	3091	إناث	
5751	43	2467	ذكور	2012/2011
	57	3284	إناث	
7286	47	3429	ذكور	2013/2012
	53	3857	إناث	
8129	49	4001	ذكور	2014/2013
	51	4128	إناث	
8824	49	4396	ذكور	2015/2014
	51	4428	إناث	
15511	48	5348	ذكور	2016/2015
	52	5807	إناث	
26181	51	6328	ذكور	2017/2016
	49	6290	إناث	
13380	49	6560	ذكور	2018/2017
	51	6820	إناث	

المصدر: مصلحة المستخدمين



## المطلب الثاني: التعريف بكوفيد 19

كوفيد 19 هو المرض الناجم عن فيروس كورونا المستجد المسمى فيروس كورونا -سارس-2. وقد اكتشفت المنظمة هذا الفيروس المستجد لأول مرة في 31 ديسمبر 2019، بعد الإبلاغ عن مجموعة من حالات الالتهاب الرئوي الفيروسي في يوهان بجمهورية الصين الشعبية.<sup>1</sup>

تزداد مخاطر الإصابة بمضاعفات وخيمة بين الأشخاص البالغين من العمر 60 عاما أو أكثر، والأشخاص الذين يعانون من مشكلات طبية كامنة، من الأمراض المزمنة والسمنة والسرطان ومشكلة القلب والرئتين. كما قد يصاب أي شخص بعدوى كوفيد-19 ويعاني من مضاعفات خطيرة لو يتوفى في أي عمر كان.

### أعراضه:

تتوقف أعراض المرض على نوع الفيروس، تتمثل أعراض كوفيد-19 الأكثر شيوعا فيما يلي: (الحمى؛ السعال؛ الإجهاد).

وتشمل الأعراض الأخرى الأقل شيوعا التي قد تصيب بعض المرضى ما يلي:

(فقدان الذوق والشم؛ احتقان الأنف؛ التهاب الملتحمة؛ ألم الحلق؛ الصداع؛ آلام العضلات والفاصل؛ مختلف أنماط الطفح الجلدي؛ الغثيان أو القيء؛ الإسهال؛ الرعشة أو الدوخة)

وعادة ما تكون الأعراض خفيفة، ويصاب بعض الأشخاص بالعدوى ولكن لا يظهر عليهم إلا أعراض خفيفة للغاية أو لا تظهر عليهم أي أعراض بالمرّة.

وتشمل العلامات التي تشير إلى مرض كوفيد-19 الوخيم ما يلي:

(ضيق التنفس؛ انعدام الشهية؛ التخليط أو التشويش؛ الألم المستمر أو الشعور بالضغط على الصدر؛ ارتفاع درجة الحرارة أكثر من 38%؛ )

وتشمل الأعراض الأخرى الأقل شيوعا ما يلي:

( سرعة التهيج؛ التخليط/ التشويش؛ انخفاض مستوى الوعي الذي يرتبط أحيانا بالنوبات؛ القلق؛ الاكتئاب؛ اضطرابات النوم؛ مضاعفات عصبية اشد وخامة وندرة مثل السكتات الدماغية والتهاب الدماغ والتهديان وتلف الأعصاب) .

<sup>1</sup> منظمة الصحة العالمية، <https://www.who.int/ar/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>، 2021-05-25.

## إمكانية العدوى من مصدر حيواني:

خلصت الدراسات إلى أن فيروس كورونا المسبب لمتلازمة الالتهاب الرئوي الحاد الوخيم -سارس- قد انتقلت من قطط الزباد إلى البشر في الصين عام 2002، فيما انتقل فيروس كورونا المسبب لمتلازمة الشرق الأوسط التنفسية (Mers) من الإبل إلى البشر في المملكة العربية السعودية في عام 2012، وهناك العديد من سلالات فيروس كورونا الأخرى المعروفة التي تسري بين الحيوانات دون أن تنتقل العدوى منها إلى البشر حتى الآن.

ينبغي فحص كل شخص تظهر عليه أعراض قدر الإمكان ويمكن للأشخاص غير المصابين بأعراض الذين خالطوا عن كثب شخصا مصابا أو يحتمل أن يكون مصابا، أن ينظروا أيضا في الخضوع للاختبار. يمكن أن تنتقل بعض سلالات الفيروس من شخص لآخر، بالاتصال عن قرب مع الشخص المصاب عادة، كما يحدث في سياق الأسرة والعمل أو مراكز الرعاية الصحية.

يمكن أن يصاب العاملون الصحيون عرضة بهذا الفيروس نظرا لاقترابهم من المرضى أكثر من عامة الناس، لذلك توصي المنظمة هؤلاء العاملين باستخدام وسائل الوقاية المناسبة من العدوى وتدابير مكافحة اللازمة.

## هل يوجد علاج ضد فيروس ورونا المستجد:

لا يوجد علاج محدد للمرض الذي يسببه فيروس كورونا المستجد، غير أن العديد من أعراضه يمكن معالجتها، وبالتالي يعتمد العلاج على الحالة السريرية للمريض، وقد تكون الرعاية الداعمة للأشخاص المصابين بالعدوى ناجعة للغاية.

## فيروسات كورونا:

هي مجموعة من الفيروسات التي يمكنها أن تسبب أمراضًا مثل الزكام والالتهاب التنفسي الحاد الوخيم (السارز) و متلازمة الشرق الأوسط التنفسية (ميزر). تم اكتشاف نوع جديد من فيروسات كورونا بعد أن تم التعرف عليه كمسبب لانتشار أحد الأمراض التي بدأت في الصين في 2019.

يُعرف الفيروس الآن باسم "فيروس المتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة كورونا 2"، ويُرمز إليه بـ SARS-CoV-2 ويسمى المرض الناتج عنه مرض فيروس كورونا 2019 (كوفيد 19). في آذار/مارس 2020، أعلنت منظمة الصحة العالمية (WHO) أنها صنّفت وباء كوفيد 19 كجائحة.

تراقب المجموعات المختصة بالصحة العامة الجائحة وتنتشر التحديثات على الإنترنت، ومن هذه المجموعات مراكز مكافحة الأمراض والوقاية منها في الولايات المتحدة (CDC) ومنظمة الصحة العالمية (WHO). كما أصدرت هذه المجموعات توصيات حول الوقاية من المرض وعلاجه.

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة وتحليل النتائج

### المطلب الأول: منهجية الدراسة

#### أولاً: مجتمع الدراسة

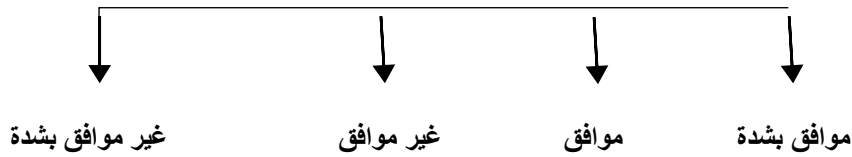
إن تحديد مجتمع الدراسة شيء مهم، إذ يتم اختياره بدقة لتكون جميع المفردات تتوفر على الخصائص المطلوب دراستها والتي تتلاءم مع موضوع البحث، فحسب الموضوع الخاضع للدراسة، فإن المجتمع يتمثل في مجموعة رؤساء الأقسام بكليات جامعة غرداية وعددهم (21) أستاذاً.

#### ثانياً: الأدوات المستعملة

تم الاعتماد على مجموعة من التقنيات والوسائل لجمع المعلومات في جميع مراحل البحث، وقد تم الاعتماد في الدراسة النظرية على مجموعة من الكتب العامة والمتخصصة، إلى جانب الأبحاث والمقالات العلمية، بالإضافة إلى بعض من المواقع الإلكترونية.

وقد تم الاعتماد على برنامج SPSS (STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCE) أو بتعبير آخر برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، لمعالجة قوائم الاستبانات من إدخال البيانات والحصول على مختلف النتائج المطلوبة بدقة ومصداقية، بالإضافة إلى برنامج Microsoft Excel، لعرض بعض الأشكال البيانية، ولقد تم حساب المتوسط الحسابي للعبارات والانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات مجتمع الدراسة لكل عبارات متغيرات الدراسة.

وللإشارة فإن تحديد الإجابة على العبارات هي باستخدام سلم ليكرت Likert الرباعي، وهو سلم متدرج يهدف إلى قياس درجة القبول أو عدم القبول لأربع درجات مرتبة كالتالي:



ومن أجل معرفة آراء ومواقف الموظفين نستخدم درجات سلم ليكرت بعد القيام بترجيحها، ويكون ذلك من خلال تحديد طول خلايا مقياس ليكرت، حيث تم حساب المدى وهو  $4-1=3$  ثم نقسمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة أي  $3/4 = 0,75$ ، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في مقياس سلم ليكرت وهي (1) لتحديد الخلية الأولى، وهكذا تظهر جميع الخلايا كما يلي:

1 ← 1.75 غير وافق بشدة

1.76 ← 2.50 غير موافق

2.51 ← 3.25 موافق

3.26 ← 4 موافق بشدة

### ثالثاً: صدق الاستبانة

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (coefficient alpha cronbach) لقياس مدى الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة والتحقق من ثباتها، وإمكانية الاعتماد على المقياس، عن طريق فحص تناسق واستقرار النتائج التي يتم الحصول عليها باستخدامه، ويكون هذا المقياس ذو دلالة إحصائية، إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ مساوية أو أكثر من (0.76)، وقد تم حساب معامل الصدق من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات، حيث كانت نتائج اختبار الثبات الإحصائي لمتغيرات الدراسة لعينة (20) فرد، موضحة في الجدول كما يلي:

#### الجدول رقم (3-1): معامل الثبات ألفا كرونباخ

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
المحور الأول: القيادة الإدارية	32	0.77	0.6
المحور الثاني: فرق العمل	21	0.86	0.74
القيادة الإدارية وإدارة فرق العمل	53	0.87	0.76

المصدر: من إعداد الطالبتين (اعتماداً على نتائج الاستبانة المستخرجة بواسطة أداة تحليل المعطيات الإحصائية spss)

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الثبات للمحور الأول تحت عنوان القيادة الإدارية بلغ (0.77) فهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض البحث، وأن معامل الثبات للمحور الثاني تحت عنوان فرق العمل بلغ (0.86)، فهو كذلك معامل مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما أن معامل الثبات لأداة البحث الإجمالية بلغ (0.87) مما يدل على الثبات الداخلي لأسئلة الاستبانة على مستوى الدراسة كلها، بمعنى أن الأسئلة المطروحة على مجتمع الدراسة كانت مفهومة وواضحة، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبانة

إن أول ما نبدأ به في هذا الإطار، هو دراسة البيانات وتحليلها بهدف استخلاص النتائج وفق الأسئلة والأهداف والفرضيات الموضوعية، حيث نبدأ بدراسة خصائص مجتمع البحث من حيث البيانات الشخصية، ثم ننقل إلى تحليل العبارات المتعلقة بجانب الدراسة حول القيادة الإدارية وأثرها على فرق العمل في الأقسام بجامعة غرداية.

### الفرع الأول: دراسة خصائص العينة من حيث البيانات الشخصية

سنقوم في هذا الفرع بدراسة البيانات الشخصية لأفراد المجتمع والمتمثلة في: الجنس، السن، القسم، الأقدمية، الدرجة العلمية.

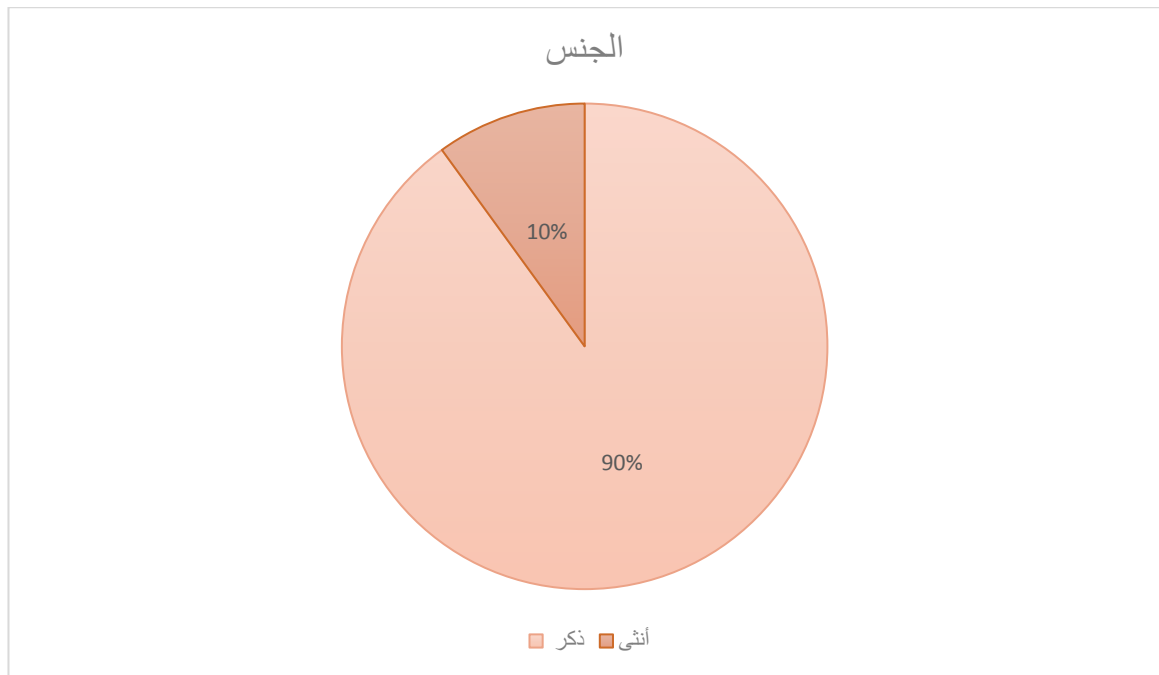
#### أولاً: متغير الجنس

الجدول رقم (3-2): نسب توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	90%
	أنثى	10%
المجموع	21	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين (اعتماداً على نتائج الاستبانة المستخرجة بواسطة أداة تحليل المعطيات الإحصائية SPSS).

الشكل رقم (3-1): نسب توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج (Excel)



يبين الجدول رقم (3-2) والشكل رقم (3-1) أن عدد رؤساء الأقسام الذكور في الجامعة هو 19 ذكر، وعدد الإناث هو 02، وهو أكبر من عدد الإناث وبنسبة 90 بالمائة ذكور و10 بالمائة إناث، فإذا دل هذا الأمر على شيء، فإنما يدل على أن المؤسسة لا تعمل على تحقيق مبدأ المساواة في فرص العمل بين الرجل والمرأة فيما يخص رتبة الإطارات.

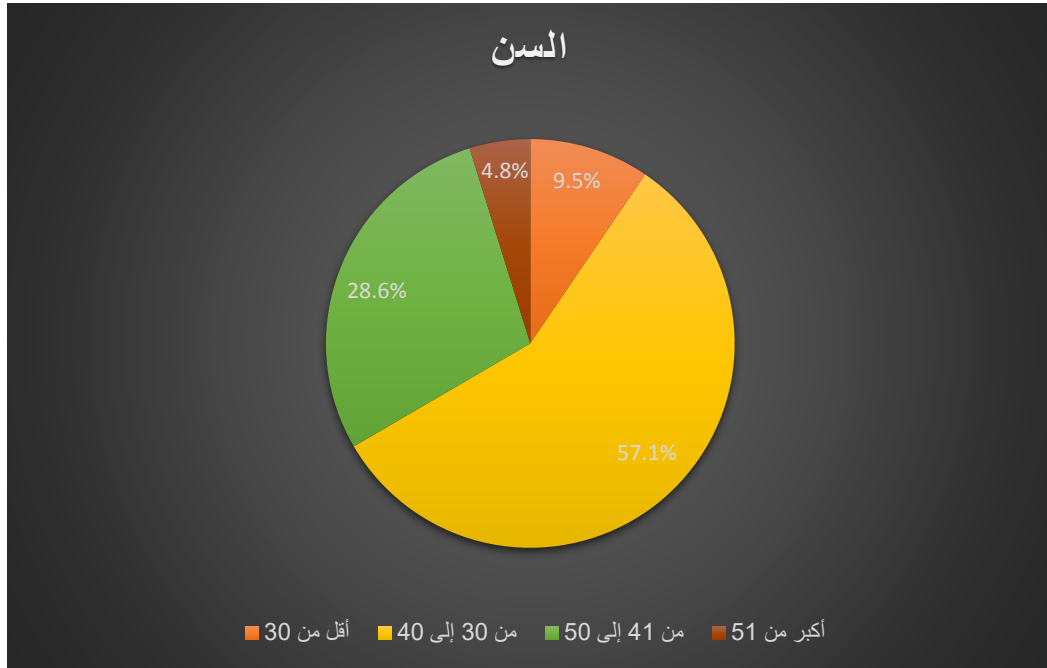
### ثانياً: متغير السن

الجدول رقم (3-3): نسب توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة %	التكرار	المتغير
9.5 %	2	أقل من 30
57.1 %	12	من 30 إلى 40
28.6 %	6	من 41 إلى 50
4.8 %	1	أكبر من 51
100 %	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين (اعتماداً على نتائج الاستبانة المستخرجة بواسطة أداة تحليل المعطيات الإحصائية SPSS).

الشكل رقم (3-2): نسب توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج (Excel)

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن المؤسسة الجامعية تتوفر على قوة عاملة شبابية بنسبة عالية وان أغلبية أفرادهم من الفئة العمرية (30-40) بلغ عددهم 12 بنسبة 57.1% ثم تليها نسبة 28.6% من الفئة العمرية (41-50) وعددهم هو 6 أفراد وهذا يدل على أن الإدارة بجامعة غرداية أو القيادات تعتمد على الطاقة الشبابية.

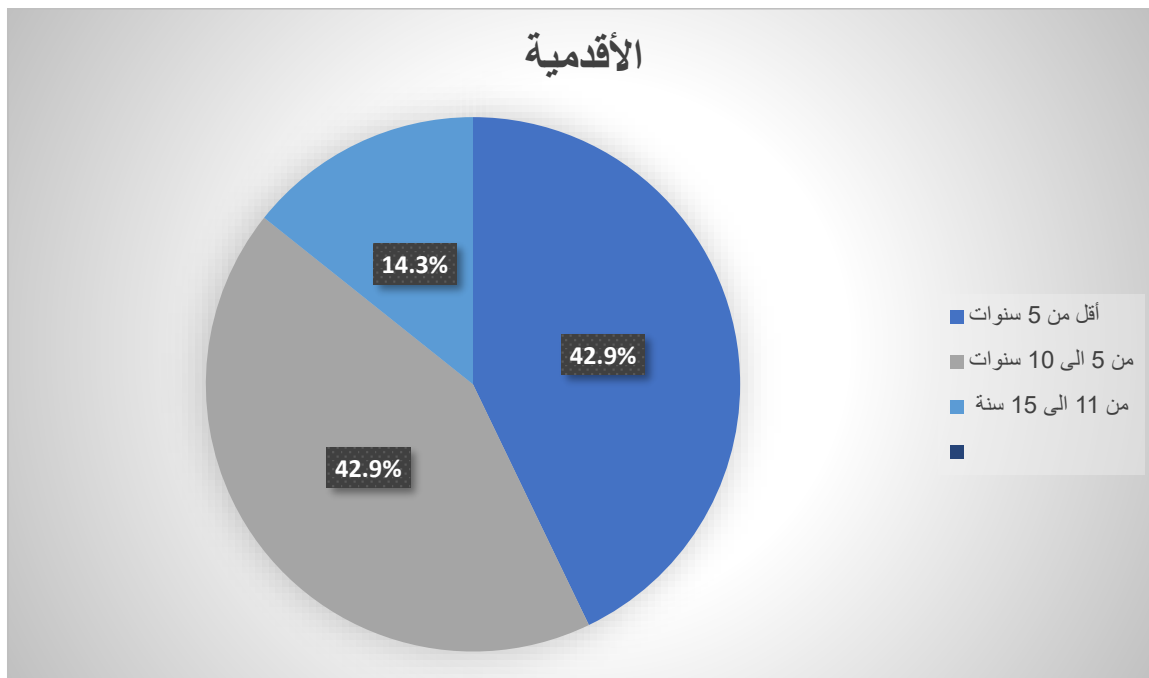
ثالثاً: الأقدمية

الجدول رقم (3-4): نسب توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الأقدمية

المتغير	التكرار	النسبة %
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	42.9 %
	من 5 إلى 10 سنوات	42.9 %
	من 11 إلى 15 سنة	14.3 %
المجموع	21	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين (اعتماداً على نتائج الاستبانة المستخرجة بواسطة أداة تحليل المعطيات الإحصائية SPSS).

الشكل رقم (3-3): نسب توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج (Excel)

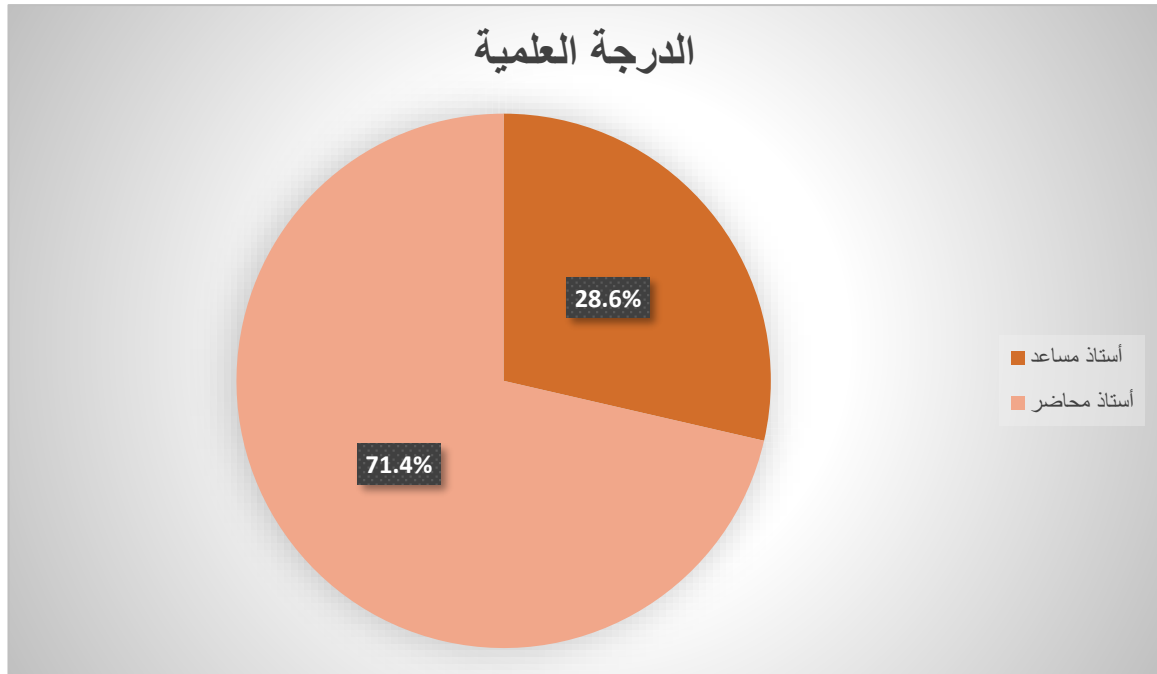
يبين الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد المجتمع لديهم أقدمية أقل من 10 سنوات وذلك بنفس النسبة لفئتين (أقل من 5 سنوات) و (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة 42.9% بالمائة من المجموع الكلي لأفراد المجتمع بما يعادل 18 فرداً من أفراد مجتمع الدراسة، وما نسبته 14.3% لديهم أقدمية (من 11 إلى 15 سنة)، بما يعادل 3 أفراد وهذا ما يدل على أن أقلية من إطارات الأفراد ذوي خبرة مهنية عالية.

الجدول رقم (3-5): نسب توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب الدرجة العلمية

المتغير	التكرار	النسبة
الدرجة العلمية	6	28.6
	15	71.4
المجموع	21	100

المصدر: من إعداد الطالبتين (اعتماداً على نتائج الاستبانة المستخرجة بواسطة أداة تحليل المعطيات الإحصائية spss).

الشكل رقم (3-4): نسب توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب الدرجة العلمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج (Excel)

يبين الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد المجتمع برتبة أستاذ محاضر وذلك بنسبة 71.4 بالمائة من المجموع الكلي أي ما يعادل 15 فرداً من أفراد مجتمع الدراسة، تليها نسبة 28.6 بالمائة الخاصة بالأفراد برتبة أستاذ مساعد بما يعادل 6 أفراد من مجتمع الدراسة، أي أن أغلب قادة رؤساء الأقسام لديهم ذوي كفاءة عالية.

الجدول رقم (3-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول

المؤشرات الإحصائية		عبارات سلم ليكارت (Likert)				عبارات المحور
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
		%	%	%	%	
0.42	3.06	المحور الأول: القيادة الإدارية				
أ- الإدارة عن بعد						
0.68	3.43	11	8	2	0	1. يسهل التواصل بين القيادة والأفراد
		52.4	38.1	9.5	0	
0.7	2.9	3	14	2	1	2. تعمل على توفير التقنيات والأدوات الحديثة التي تساعد في إنجاز العمل
		14.3	66.7	14.3	4.8	
0.48	2.86	1	16	4	0	3. يتمتع المرؤوسين بالاستقلالية والتقدير الشخصي في إنجاز مهام وظيفتهم
		4.8	76.2	19	0	
0.36	2.36	ب- النمط التسلسلي				
1.07	2.38	3	8	4	6	4. لا ترغب في أن ينشغل المرؤوسين في التحدث مع بعضهم البعض أثناء القيام بالعمل
		14.3	38.1	19	28.6	
0.91	2.86	5	10	4	2	5. تطلب من المرؤوسين أن ينجزوا المهمات التي تكلفهم بها فقط
		23.8	47	19	9.5	
0.93	2.57	3	9	6	3	6. تتابع عمل المرؤوسين أنيا عبر الهاتف
		14.3	42.9	28.6	14.3	
0.63	2	0	4	13	4	

		0	19	61.9	19	7. تتصرف دون مشاورة المرؤوسين في العمل وتتخذ القرار بنفسك
0.9	2.71	5	6	9	1	8. تهتم بالعمل أكثر من اهتمامك بالمؤوسين
		23.8	28.6	42.9	4.8	
0.91	2.14	2	4	10	5	9. تصر على أفكارك أثناء تطبيق القرارات
		9.5	19	47.6	23.8	
0.71	2	2	4	10	5	10. تطالب بتنفيذ خطط العمل دون إسهام المرؤوسين في وضعها
		9.5	19	47.6	23.8	
1.03	2.48	1	2	14	4	11. تعتمد على بعض المرؤوسين لإنجاز الأعمال الخاصة بك
		4.8	9.5	66.7	19	
0.83	2.1	3	9	4	5	12. تعاقب المرؤوسين على أخطائهم ولا تقبل الفشل
		14.3	42.9	19	23.8	
0.44	3.26	ت-النمط الديمقراطي				
0.90	2.29	1	5	10	5	13. تقوم بمعاينة كل فرد يفشل في إنجاز العمل الموكل له
		4.8	23.8	47.6	23.8	
0.77	3.24	2	6	9	4	14. تعطي للمرؤوسين فرصة التحدث عن أوضاعهم الاجتماعية والشخصية
		9.5	28.6	42.9	19	
0.51	3.52	8	11	1	1	15. تصغي جيدا عندما يشرح لك الموظف درجة تقدمه في العمل
		38.1	52.4	4.8	4.8	
	3.33	11	10	0	0	

0.49		52.4	47.6	0	0	16. تهتم باقتراحات المرؤوسين عندما يتعلق الأمر بطريقة إنجاز الأعمال
0.60	3.52	7	14	0	0	17. تزود المرؤوسين بالتفاصيل الإضافية عند استفسارهم
		33.3	66.7	0	0	
0.69	3.5	12	8	1	0	18. تخبر المرؤوسين بالتغييرات المستحدثة قبل البدء في تطبيقها
		57.1	38.1	4.8	0	
0.81	3.38	12	6	2	0	19. توصي بترقية المرؤوسين على أساس إنجازاتهم المتميزة
		57.1	28.6	9.5	0	
0.78	3.29	11	8	1	1	20. تحاول التوفيق بين متطلبات مكان العمل وحاجات المرؤوسين
		52.4	38.1	4.8	4.8	
0.85	3.29	9	10	1	1	21. تشرح للمرؤوسين سبب عدم موافقتك على بعض اقتراحاتهم
		42.9	47.6	4.8	4.8	
0.56	3.29	4	8	2	1	22. تسمح لبعض المرؤوسين الأكفاء بأخذ دورك عند غيابك
		47.6	38.1	9.5	4.8	
0.31	2.66	ج- النمط الحر				
0.72	3.14	7	13	1	0	23. تتوقع من المرؤوسين الالتزام بالعمل
		33.3	61.9	4.8	0	
0.83	2.1	7	10	4	0	24. لا تهتم بالاجتماعات مع المرؤوسين
		33.3	47.6	19	0	
0.60	3.38	1	5	10	5	25. تظهر للمرؤوسين انهم محل ثقة
		4.8	23.8	47.6	23.8	
0.77	2.76	9	11	1	0	

		42.9	52.4	4.8	0	26. تقوم بعلاج المشكلات التي تطرأ مستنداً إلى تقييمك الشخصي
0.58	2.67	4	8	9	0	27. تمنح المرؤوسين حرية كبيرة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل
		19	38.1	42.9	0	
0.66	2.86	1	12	8	0	28. تسمح طبيعة وظيفة المرؤوسين القيام بمهام متكاملة من البداية حتى النهاية
		4.8	57.1	38.1	0	
0.6	2.55	3	12	6	0	29. تتوسع في تفويض الصلاحيات
		14.3	57.1	28.6	0	
0.65	1.86	1	9	10	0	30. تتردد عادة في اتخاذ القرارات
		4.8	42.9	47.6	0	
0.83	1.9	0	3	12	6	31. تهمل آراء المرؤوسين عند وضع الخطط أو جدول العمل
		0	14.3	57.1	28.6	
0.5	3.38	1	3	10	7	32. تتعامل بمرونة مع المرؤوسين وتتفاعل معهم
		4.8	14.3	47.6	33.3	

المصدر: من إعداد الطالبتين (اعتماداً على نتائج الاستبانة المستخرجة بواسطة أداة تحليل المعطيات الإحصائية SPSS).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-6) أنه لدينا خمسة أقسام، وكل قسم لديه أسئلة خاصة وبالتالي سنقوم بتحليل كل نمط على حدا.

فبالنسبة للنمط التسلطي نجد، أن الوسط الحسابي العام لعباراته متوسط، وهو ما يدل على أن هناك اتجاه سلبي لدى مفردات المجتمع، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي مساوية لـ 2.36، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.36، وتنتمي قيمة المتوسط الحسابي إلى فئة غير موافق من سلم ليكرت (من 1.76 إلى 2.50)، وهذا ما يدل على أن النمط التسلطي لا يُمارس من طرف رؤساء الأقسام.

بالنسبة للنمط الديمقراطي، فالوسط الحسابي العام لعباراته مرتفع، وهو ما يدل على أن هناك اتجاه إيجابي لدى مفردات المجتمع، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي مساوية لـ 3.26، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.44 وتتنمي قيمة المتوسط الحسابي إلى فئة موافق بشدة من سلم ليكرت (من 3.26 إلى 4)، وهذا ما يدل على أن النمط الديمقراطي معتمد من طرف رؤساء الأقسام.

بالنسبة للنمط التسيبي الحر، فالوسط الحسابي العام لعباراته أكبر من المتوسط، وهو ما يدل على أن هناك اتجاه إيجابي لدى مفردات المجتمع، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي مساوية لـ 2,66، وبانحراف معياري يقدر بـ 0,31 وتتنمي قيمة المتوسط الحسابي إلى فئة موافق من سلم ليكرت (من 2,51 إلى 3,25)، وهذا ما يدل على أن النمط التسيبي الحر يمارس كذلك من طرف رؤساء الأقسام.

بالنسبة لمعرفة النمط القيادي السائد على مستوى أقسام جامعة غرداية، فنقوم بمقارنة الانحرافات المعيارية للأنماط التي تمارس في الأقسام، فالانحراف المعياري يبين مدى تقارب إجابات أفراد المجتمع، وكلما كان الانحراف صغيرا كلما دل ذلك على اتفاق إجابات أفراد المجتمع مع بعضهم البعض، فمن خلال مقارنة الانحرافات المعيارية، نجد بأن أصغرهم هو الانحراف المعياري الخاص بالنمط التسيبي الحر 0.31، يليه الأسلوب التسلسلي 0.36 ثم النمط الديمقراطي 0.44؛ لأن إجابات أفراد المجتمع كانت أكثر تقاربا واتقاا مقارنة بالإجابات الخاصة بالنمطين الديمقراطي والتسلسلي، أي أن النمط القيادي السائد في أقسام جامعة غرداية هو النمط الحر للقيادة.

### المحور الثاني: المتعلق بفرق العمل

0.35	3.2	د-المحور الثاني: فرق العمل					
<b>تعاون الفريق</b>							
0.6	3.19	6	13	2	0	33.	هناك تعاون بين أعضاء فرق العمل وقيادته
		28.6	61.9	9.5	0		
0.6	3.19	6	13	2	0	34.	تزود الفريق بالموارد التي يحتاجها لأداء مهامه
		28.6	61.9	9.5	0		
0.59	3.38	9	11	1	0	35.	تحرص على أن يعمل أعضاء فريق العمل مع بعضهم في حل المشكلات
		42.9	52.4	4.8	0		
0.5	3.62	13	8	0	0		



		61.9	38.1	0	0	36. تناقش طرق العمل مع أعضاء الفريق
<b>الاستراتيجيات - تسيير فرق العمل</b>						
0.66	3.33	9	10	2	0	37. يتم توزيع المهام على جميع أعضاء الفريق
		42.9	47.6	9.5	0	
0.7	2.76	2	13	5	1	38. يتم تبادل الأدوار لإنجاز المهام المطلوبة بسرعة
		9.5	61.9	23.8	4.8	
0.73	3.14	6	13	1	1	39. توضح لأعضاء الفريق الأهداف المراد الوصول إليها
		28.6	61.9	4.8	4.8	
0.67	3.5	4	15	1	1	40. تحدد الأعمال الواجب إنجازها للجميع بعد أن تناقشها معهم
		19	71.4	4.8	4.8	
0.67	3.38	10	9	2	0	41. تهتم بتحقيق الاتصال الفعال بينك وبين أعضاء الفريق
		47.6	42.9	9.5	0	
0.77	3.1	6	12	2	1	42. تحرص على مشاركة أعضاء الفريق في الدورات التدريبية من أجل الوصول إلى الأهداف
		28.6	57.1	9.5	4.8	
0.55	3.1	4	14	2	0	43. تشجع على ابتكار الحلول من خلال نظام الحوافز والمكافآت
		19	66.5	9.5	0	
<b>التمكين</b>						
0.84	3	6	10	4	1	44. تشجع أعضاء الفريق على أن يبادروا إلى مهام أخرى لها علاقة بوظائفهم
		28.6	47.6	19	4.8	

0.78	3.29	9	10	1	1	45. تشجع أعضاء الفريق على تطوير وسائل بلوغ الأهداف
		42.9	47.6	4.8	4.8	
0.89	2.1	5	11	3	2	46. يسمح لأعضاء الفريق بإبداء معارضتهم لقرارات القائد
		23.8	52.4	14.3	9.5	
0.7	3.1	5	14	1	1	47. هناك مشاركة من العاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم
		23.8	66.7	4.8	4.8	
0.66	3.14	5	15	0	1	48. تشارك أعضاء الفريق في وضع الطرق البديلة
		23.8	71.4	0	4.8	
<b>الجودة:</b>						
0.6	3.43	10	10	1	0	49. تحرص على إتقان أعضاء الفريق للبرامج المرتبطة بطبيعة العمل
		47.6	47.6	4.8	0	
0.6	3.48	11	9	1	0	50. تولي أهمية للأفكار الجديدة التي تتعلق بإنجاز العمل
		52.4	42.8	4.8	0	
0.7	3.24	8	10	3	0	51. توزع المهام بعدالة بين أعضاء الفريق ما يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم
		38.1	47.6	14.3	0	
0.66	3.33	9	10	2	0	52. ينعكس نشاط الفريق إيجابيا على الجامعة
		47.9	47.6	9.5	0	
0.74	3.05	6	10	5	0	53. القرارات الصادرة عن اجتماعات فريق العمل غالبا ما يتم تطبيقها
		28.6	47.6	23.8	0	

المصدر: من إعداد الطالبتين (اعتمادا على نتائج الاستبانة المستخرجة بواسطة أداة تحليل المعطيات الإحصائية spss).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-7) أن الوسط الحسابي العام لعبارات المحور متوسط، وهو ما يدل على أن هناك اتجاه إيجابي لدى مفردات المجتمع، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي مساوية لـ 3.2 بانحراف معياري يقدر بـ 0.35، وتنتمي هذه القيمة إلى فئة موافق من سلم ليكرت (من 2,51 إلى 3,26)، وهذا ما يدل على أن فرق العمل التي تعمل في أقسام جامعة غرداية، تعمل بالمشاركة في اتخاذ القرارات والتشاور بين أعضاء الفريق، ما يبرره السؤالين 36 و40 حيث كانت نسبة الإجابة في السؤال 36 ب موافق بشدة 61.9%، ثم تليها 38.1% في السؤال 40.

### المطلب الثالث: تأثير القيادة الإدارية على فرق العمل في أقسام جامعة غرداية

يعد نموذج الانحدار المتعدد أوسع وأشمل من نموذج الانحدار الخطي، فهو عبارة عن علاقة رياضية تجمع بين متغير ما تابع  $(y_i)$  وعدة متغيرات مستقلة  $(x_i)$ <sup>1</sup>.

الجدول رقم (3-8): عناصر نموذج الانحدار المتعدد

معامل التحديد $R^2$	مستوى الدلالة	t الجدولية	t المحسوبة	المعامل $\beta$	الثابت $\alpha$	النمط
0.7	0.006	1.72	-3.129	0.109	1.55	التسلطي
	0.001		3.960	0.489		الديمقراطي
	0.9		1.807	0.48		الحر

المصدر: من إعداد الطالبتين (اعتمادا على نتائج الاستبانة المستخرجة بواسطة أداة تحليل المعطيات الإحصائية (spss).

من خلال الجدول السابق يتبين لنا بأن نموذج الانحدار الخاص بموضوع الدراسة هو في الصيغة التالية:

$$y = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3$$

مع العلم بأن:  $y$ : يمثل المتغير التابع وهو أداء الموارد البشرية.

$x_1$ : يمثل النمط التسلطي.

$x_2$ : يمثل النمط الديمقراطي.

$x_3$ : يمثل النمط التسبيبي الحر.

نقوم بتعويض قيم  $\alpha$  و  $\beta$  بالقيم المتحصل عليها في الجدول رقم (4-5)، يصبح النموذج:

$$y = 1.55 + 0.109 x_1 + 0.489 x_2 - 0.48 x_3$$

<sup>1</sup> مكيد علي، الاقتصاد القياسي -دروس ومسائل محلولة-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2011، ص 136.

وبما أن معامل التحديد  $R^2$  يقدر بـ 0,7، فهذا يعني بأن نموذج الدراسة يفسر 70% من العوامل المؤثرة في إدارة فرق العمل، أما 30% المتبقية فهي تمثل عوامل أخرى غير مدرجة في نموذج الدراسة، لكنها تؤثر على إدارة فرق العمل.

بالإضافة إلى ذلك فمستوى الدلالة الإحصائية يمثل نسبة رفض الفرضية  $H_0$  وهي صحيحة.

#### الفرع الأول: تأثير النمط التسلسلي على فرق العمل في أقسام جامعة غرداية

تتمثل الفرضيات الصفرية والبدلية الخاصة بدراسة النمط التسلسلي على النحو التالي:

$H_0$ : لا يؤثر النمط التسلسلي على فرق العمل.

$H_1$ : يؤثر النمط التسلسلي على فرق العمل.

للحكم على الفرضية (قبول أو رفض) نقوم بإجراء اختبار ستودنت ( $t$ -test).

لما تكون القيمة المطلقة لـ  $t$  المحسوبة أكبر من قيمة  $t$  الجدولية، فإنه يتم رفض الفرضية  $H_0$  ويتم قبول

$H_1$  والعكس صحيح، لما تكون القيمة المطلقة لـ  $t$  المحسوبة أقل من قيمة  $t$  الجدولية، فإنه يتم قبول الفرضية  $H_0$

ويتم رفض  $H_1$ .

بالرجوع إلى الجدول رقم (4-5) نجد:

$t$  المحسوبة قيمتها -3,129 و  $t$  الجدولية قيمتها 1,72، ومنه نجد بأن:  $|3,129| > 1,72$

أي أن القيمة المطلقة لـ  $t$  المحسوبة أكبر من قيمة  $t$  الجدولية، وهذا يعني بأن الفرضية  $H_0$  ترفض ويتم

قبول الفرضية  $H_1$ ، أي أن النمط التسلسلي يؤثر على فرق العمل.

ولمعرفة اتجاه هذا التأثير (إيجابي أم سلبي) نقوم بالرجوع إلى قيمة  $\beta_1$  والتي تقدر بـ 0,109، وبما أن

لديها إشارة سالبة فهذا يعني بأن اتجاه التأثير سالب.

ومنه فالنمط التسلسلي يؤثر إيجاباً على أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة إحصائية 0,109، وهذا ما

يتضح من خلال السؤالين (7) حيث كانت عدد الإجابات غير موافق 13 ثم 5 إجابات غير موافق بشدة وتليها؛

وكذا السؤال (10) كان عدد الإجابات 10 غير موافق و4 إجابات غير موافق بشدة.

#### الفرع الثاني: تأثير النمط الديمقراطي على فرق العمل في أقسام جامعة غرداية

يمكن صياغة الفرضيات الصفرية والبدلية الخاصة بدراسة النمط الديمقراطي على النحو التالي:

$H_0$ : لا يؤثر النمط الديمقراطي على فرق العمل.

$H_1$ : يؤثر النمط الديمقراطي على فرق العمل.

للحكم على الفرضية (قبول أو رفض) نقوم بإجراء اختبار ستودنت ( $t$ -test).

بالرجوع إلى الجدول رقم (4-5) نجد:

$t$  المحسوبة قيمتها 3,96 و  $t$  الجدولية قيمتها 1,72، ومنه نجد بأن:  $|3,96| > 1,72$

أي أن القيمة المطلقة لـ  $t$  المحسوبة أكبر من قيمة  $t$  الجدولية، وهذا يعني بأن الفرضية  $H_0$  ترفض ويتم

قبول الفرضية  $H_1$ ، أي أن النمط الديمقراطي يؤثر على فرق العمل.

ولمعرفة اتجاه هذا التأثير (إيجابي أم سلبي) نقوم بالرجوع إلى قيمة  $\beta_2$  والتي تقدر بـ 0,489، وبما أن لديها إشارة موجبة فهذا يعني بأن اتجاه التأثير إيجابي.

ومنه فالنمط الديمقراطي يؤثر إيجاباً على أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة إحصائية 0.001.

#### الفرع الثالث: تأثير النمط الحر على فرق العمل في أقسام جامعة غرداية

يمكن صياغة الفرضيات الصفرية والبدلية الخاصة بدراسة النمط الحر على النحو التالي:

$H_0$  : لا يؤثر النمط التحويلي على فرق العمل.

$H_1$  : يؤثر النمط التحويلي على فرق العمل.

للحكم على الفرضية (قبول أو رفض) نقوم بإجراء اختبار ستودنت (t-test).

بالرجوع إلى الجدول رقم (4-5) نجد:

t المحسوبة قيمتها (1.807) و t الجدولية قيمتها 1.72، ومنه نجد بأن  $|1.807| < 1.72$

أي أن القيمة المطلقة لـ t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، وهذا يعني بأن الفرضية  $H_1$  تقبل.

ومنه فالنمط الحر تؤثر في فرق العمل عند مستوى دلالة إحصائية 0.9.

## خلاصة الفصل:

حاولنا في الفصل التطبيقي دراسة العلاقة بين القيادة الإدارية وفرق العمل لدى رؤساء الأقسام بجامعة غرداية، باستخدام استبيان صمم بناء على الدراسات السابقة في الموضوع. وقد استخدمنا الأساليب الإحصائية في معالجة وتحليل البيانات بدءا باختبار جودة البيانات ثم صدق وثبات الاستبيان وصولا الى تحليل إجابات أفراد المجتمع المكونة من 21 فردا متمثل في رؤساء الأقسام بجامعة غرداية وانتهاء باستخلاص فرضيات الدراسة لاستخلاص نتائج مفيدة.

### النتائج

1. الإدارة بجامعة غرداية أو القيادات تعتمد على الطاقة الشبابية.
2. حسب الأقدمية أقلية من إطارات الأفراد ذوي خبرة مهنية عالية،
4. النمط التسلسلي لا يُمارس من طرف رؤساء الأقسام؛
5. النمط الديمقراطي معتمد من طرف رؤساء الأقسام؛
6. أغلبية القادة يمارسون النمط التسيبي الحر؛
7. بمقارنة الانحرافات المعيارية للأنماط التي تمارس في الأقسام نجد بأن أصغرهم هو الانحراف المعياري الخاص بالنمط التسيبي الحر أي أن النمط القيادي السائد في أقسام جامعة غرداية هو النمط الحر للقيادة.
8. هناك اتجاه إيجابي لدى مفردات مجتمع الدراسة أي أن فرق العمل التي تعمل في أقسام جامعة غرداية، تعمل بالمشاركة في اتخاذ القرارات والتشاور بين أعضاء الفريق.

### التوصيات

يمكننا القول بداية انه ليس هناك شك في أن هناك حاجة للمزيد من البحث لذا نأمل أن تمهد هذه الدراسة الطريق لمزيد من البحوث.

من خلال نتائج الدراسة نلاحظ أن رؤساء الأقسام في الجامعة اغلبهم من فئة الشباب إلى جانب نقص الخبرة وتموضعها في فئة الكهولة لذا لابد من التكوين على مستوى الفئة الشبابية؛

أغلبية القادة يمارسون النمط التسيبي الحر في حين أن النمط الديمقراطي معتمد من طرف رؤساء الأقسام لكن بنسبة أقل من النمطين التسلسلي والحر؛

يلاحظ أن بعض القادة يمارسون الأوتوقراطية واغلبهم يمارسون النمط الحر والأجدر من كل ذلك التوفيق بين النمطين وممارسة الديمقراطية.





## خاتمة

- الفرضية الأولى خاطئة لأنه يتضح ومن خلال النتائج الدراسة انه يمكننا الاعتماد على القيادة الإدارية باتباع النمط الديمقراطي والواضح أن رؤساء الأقسام اغلبهم يؤيد النمط الحر.
- الفرضية الثانية صحيحة، من خلال النتائج تبين أن القائد وأعضاء فرق العمل يتشاورون فيما بينهم ويتناقشون ويتجلى ذلك من خلال التعاون بين القادة وأعضاء الفريق في طرق العمل بتوفير الموارد لتسهيل أداء تلك المهام.
- الفرضية الثالثة صحيحة، فدور القادة كان إيجابي ويظهر من خلال النتائج أن القادة يتبعون النمط التسيبي الحر أي تمكين الأعضاء لكن بالنسبة لجودة فانه ليس من صلاحياتهم بل من صلاحيات الإدارة العليا لكن هذا لا يمنع من الحرص والوقوف على إدراج برامج تدريبية وتكوينية من اجل ضمان جودة وفعالية الفريق.

A decorative border with intricate floral and leaf patterns surrounds the central text. The border is composed of black lines forming various flower shapes, leaves, and swirling vines.

# قائمة المراجع

## المصادر والمراجع:

### الكتب:

1. السيد فتحي الويشي، الأساليب القيادية للموارد البشرية (الأخلاق الإدارية - استراتيجيات التغيير)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2013.
2. أندرو ج. دوبرين، القيادة: ممارسات ومهارة وخلصات بحوث، تر: وليد شحادة، منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب- وزارة الثقافة، دمشق، 2011.
3. بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2014.
4. حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية في فعالية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
5. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط4، عمان، الأردن.
6. شوقي ناجي جواد، سلوك تنظيمي: سلوكيات الإنسان، انعكاساتها على إدارة الأعمال، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
7. طارق إلياس، الإدارة بالعمليات- من الاستراتيجية إلى الخطط التنفيذية، النشر مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2019.
8. ماجدة العطية، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة-، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
9. محمد أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996.
10. محمد تركي البطانية، القيادة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014.
11. محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطانية، القيادة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014.
12. مدحت محمد أبو النصر، فرق العمل الناجحة- البناء والنمو والإدارة، ط3، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015، ص 39.
13. مكيد علي، الاقتصاد القياسي -دروس ومسائل محلولة-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2011.
14. عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، مكتبة الجامعة، الشارقة، 2009.

15. يوسف علي عيسى أبو جربوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2014.

## المراجع:

### ب. الرسائل والأطروحات:

16. إسراء محمد حسين أبو عصبه، إدارة مديري المدارس الأساسية الخاصة بفرق العمل وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2019.
17. الطاهر بن عبد الرحمان، القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، العدد 35، 2011.
18. بعبط عيسى، أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد، مذكرة ماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2009/2008.
19. جغام رشيد، أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي - دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكر ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015.
20. دريوش شاهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012/2011.
21. دريوش راضية، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التعليم الثانوي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، أطروحة دكتوراه في علوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة معمري مولود، تيزي وزو، 2018/2017.
22. عالية إبراهيم محمد طحطوح، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 2016.
23. عجيلة إسحاق، دور فرق العمل في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، من وجهة نظر عينة من مديرية الكهرباء والغاز بغرداية، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2016.

24. عصام احمد احمد الرحبي، بناء فرق العمل في قطاع الكهرباء السعودي، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة- دراسة حالة كهرباء المنطقة الغربية للفترة (2005-2002)، كلية الدراسات العليا، الخرطوم، 2005، ص85.
25. قمبر عبد الرؤوف، نموذج مقترح لأثر أنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية- حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة المدينة، 2018/2017، ص 8.
26. كمال قورين، دور القيادة الإدارية في نمو وتطوير المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في إدارة واقتصاد المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2015.
27. لطيسة عبد الحليم، دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي-دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بشير بناصر، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2015/2014.
28. نسرين خنور، رجاء السايح، ثر القيادة في بناء فريق العمل الناجح، مذكرة غير منشورة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.
29. نسرين محمد هاشم ساتي، أثر القيادة في تشكيل فرق العمل في صناعة التشييد في ولاية الخرطوم، مذكرة ماجستير في إدارة التشييد، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، الخرطوم، 2016.

### ج. المجالات والدوريات العلمية:

30. عبد القادر دبون، عبد اللطيف صيتي، دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قاصدي مرباح، ورقلة.
31. قبلي إناس، طرق التدريس الحديثة من منظور نظرية الذكاءات المتعددة (العصف الذهني نموذجاً)، جامعة محمد لمين دباغين -سطيف 02، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 1121-2170، 12(02)/2020.

32. نور الهدى بن الدين، أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي دراسة حالة شركة الإسمنت بني صاف، جامعة الجبالي اليا بس سيدي بلعباس، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 04، العدد 01، 2018.

### المراجع الأجنبية:

#### References:

33. Manoj Kumar Sharma. Shilpa Jain. Leadership Management: Principles, Models and Theories. Global Journal of Management and Business Studies. Volume 3, Number 3 (2013), pp. 309-318.

#### مواقع الانترنت:

34. منظمة الصحة العالمية، <https://www.who.int/ar/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-192021-05-25> ،



# الملاحق

الملحق رقم (1):

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية  
كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ: قمبر عبد الرؤوف

من إعداد الطلبة:

رزاق فتيحة

بن حمودة فاطمة

السنة الجامعية: 2021/2020

استبانة

سيدي، سيدتي رئيس(ة) القسم

نضع بين يديك استبانة خاصة بإعداد دراسة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي حول القيادة الإدارية ودورها في إدارة فرق العمل في ظل جائحة كوفيد 19 بجامعة غرداية، ويمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب الهامة لها، ونوجه عناية سيادتكم أن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها سنتعامل بها بسرية مطلقة، ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط، لذلك أرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة.

تقبلوا منا فائق التحية والاحترام.

أولاً: البيانات الشخصية

الجنس:

ذكر  أنثى

السن:

أقل من 30  من 30 إلى 40  من 41 إلى 50  أكثر من 50

القسم: .....

الأقدمية:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10  من 11 إلى 15  من 16 إلى 20  أكثر من 20

الدرجة العلمية:

أستاذ مساعد  أستاذ محاضر  أستاذ تعليم عالي  أخرى مع التحديد .....

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة
	المحور الأول: القيادة الإدارية			



أ- الإدارة عن بعد					
				يسهل التواصل بين القيادة والأفراد	1.
				تعمل على توفير التقنيات والأدوات الحديثة التي تساعد في إنجاز العمل	2.
				يتمتع المرؤوسين بالاستقلالية والتقدير الشخصي في إنجاز مهام وظيفتهم	3.
ب- النمط التسلسلي					
				لا ترغب في أن ينشغل المرؤوسين في التحدث مع بعضهم البعض أثناء القيام بالعمل	4.
				تطلب من المرؤوسين أن ينجزوا المهمات التي تكلفهم بها فقط	5.
				تتابع عمل المرؤوسين آنيا عبر الهاتف	6.
				تتصرف دون مشاورة المرؤوسين في العمل وتتخذ القرار بنفسك	7.
				تهتم بالعمل أكثر من اهتمامك بالمرؤوسين	8.
				تصر على أفكارك أثناء تطبيق القرارات	9.
				تطالب بتنفيذ خطط العمل دون إسهام المرؤوسين في وضعها	10.
				تعتمد على بعض المرؤوسين لإنجاز الأعمال الخاصة بك	11.
				تعاقب المرؤوسين على أخطائهم ولا تقبل الفشل	12.
ت- النمط الديمقراطي					
				تقوم بمعاينة كل فرد يفشل في إنجاز العمل الموكل له	13.
				تعطي للمرؤوسين فرصة التحدث عن أوضاعهم الاجتماعية والشخصية	14.

				15. تصغي جيداً عندما يشرح لك الموظف درجة تقدمه في العمل
				16. تهتم باقتراحات المرؤوسين عندما يتعلق الأمر بطريقة إنجاز الأعمال
				17. تزود المرؤوسين بالتفاصيل الإضافية عند استفسارهم
				18. تخبر المرؤوسين بالتغييرات المستحدثة قبل البدء في تطبيقها
				19. توصي بترقية المرؤوسين على أساس إنجازاتهم المتميزة
				20. تحاول التوفيق بين متطلبات مكان العمل وحاجات المرؤوسين
				21. تشرح للمرؤوسين سبب عدم موافقتك على بعض اقتراحاتهم
				22. تسمح لبعض المرؤوسين الأكفاء بأخذ دورك عند غيابك
<b>ث - النمط الحر</b>				
				23. تتوقع من المرؤوسين الالتزام بالعمل
				24. لا تهتم بالاجتماعات مع المرؤوسين
				25. تظهر للمرؤوسين انهم محل ثقة
				26. تقوم بعلاج المشكلات التي تطرأ مستنداً إلى تقييمك الشخصي
				27. تمنح المرؤوسين حرية كبيرة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل
				28. تسمح طبيعة وظيفة المرؤوسين القيام بمهام متكاملة من البداية حتى النهاية
				29. تتوسع في تفويض الصلاحيات
				30. تتردد عادة في اتخاذ القرارات
				31. تهمل آراء المرؤوسين عند وضع الخطط أو جدول العمل

				32. تتعامل بمرونة مع المرؤوسين وتتفاعل معهم
				<b>المحور الثاني: فرق العمل</b>
				<b>أ. تعاون الفريق</b>
				33. هناك تعاون بين أعضاء فرق العمل وقيادته
				34. تزود الفريق بالموارد التي يحتاجها لأداء مهامه
				35. تحرص على أن يعمل أعضاء فريق العمل مع بعضهم في حل المشكلات
				36. تناقش طرق العمل مع أعضاء الفريق
				<b>ب. الاستراتيجيات -تسيير فرق العمل</b>
				37. يتم توزيع المهام على جميع أعضاء الفريق
				38. يتم تبادل الأدوار لإنجاز المهام المطلوبة بسرعة
				39. توضح لأعضاء الفريق الأهداف المراد الوصول إليها
				40. تحدد الأعمال الواجب إنجازها للجميع بعد أن تناقشها معهم
				41. تهتم بتحقيق الاتصال الفعال بينك وبين أعضاء الفريق
				42. تحرص على مشاركة أعضاء الفريق في الدورات التدريبية من أجل الوصول إلى الأهداف
				43. تشجع على ابتكار الحلول من خلال نظام الحوافز والمكافآت
				<b>ت. التمكين</b>
				44. تشجع أعضاء الفريق على أن يبادروا إلى مهام أخرى لها علاقة بوظائفهم
				45. تشجع أعضاء الفريق على تطوير وسائل بلوغ الأهداف
				46. يسمح لأعضاء الفريق بإبداء معارضتهم لقرارات القائد
				47. هناك مشاركة من العاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم

				48. تشارك أعضاء الفريق في وضع الطرق البديلة
				ث. الجودة:
				49. تحرص على إتقان أعضاء الفريق للبرامج المرتبطة بطبيعة العمل
				50. تولي أهمية للأفكار الجديدة التي تتعلق بإنجاز العمل
				51. توزع المهام بعدالة بين أعضاء الفريق ما يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم
				52. ينعكس نشاط الفريق إيجابيا على الجامعة
				53. القرارات الصادرة عن اجتماعات فريق العمل غالبا ما يتم تطبيقها

الملحق (2): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الإمضاء
01	شرقي مهدي	أستاذ محاضر - أ-	جامعة غرداية	
02	خنيش يوسف	أستاذ محاضر - أ-	جامعة الأغواط	
03	رحماني يوسف	أستاذ مساعد -أ-	جامعة الأغواط	

## الملحق رقم (3): مخرجات spss

```

GET
  FILE='C:\Users\USER\Documents\Sans titre1.sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
  /VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19
x20 x21 x22 x23 x24 x25 x26 x27 x28 x29 x30 x31 x32 y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9
y10 y11 y12 y13 y14 y15 y16 y17 y18 y19 y20 y21
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.

```

### Reliability

#### Notes

Output Created	30-MAY-2021 10:45:07
Comments	
Data	C:\Users\USER\Documents\Sans titre1.sav
Active Dataset	DataSet1
Filter	<none>
Input	
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data	21
File	
Matrix Input	
Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Missing Value Handling	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Cases Used	RELIABILITY /VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21 x22 x23 x24 x25 x26 x27 x28 x29 x30 x31 x32 y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y15 y16 y17 y18 y19 y20 y21 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Syntax	
Resources	
Processor Time	00:00:00.00
Elapsed Time	00:00:00.03

## Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	18	85.7
	Excluded <sup>a</sup>	3	14.3
	Total	21	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.866	53

### RELIABILITY

```

/VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19
x20 x21 x22 x23 x24 x25 x26 x27 x28 x29 x30 x31 x32
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

## Reliability

### Notes

Output Created	30-MAY-2021 10:47:07
Comments	
Data	C:\Users\USER\Documents\Sans titre1.sav
Active Dataset	DataSet1
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data	21
File	
Matrix Input	

	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Missing Value Handling	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21 x22 x23 x24 x25 x26 x27 x28 x29 x30 x31 x32 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.00

[DataSet1] C:\Users\USER\Documents\Sans titre1.sav

## Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	19	90.5
	Excluded <sup>a</sup>	2	9.5
	Total	21	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.772	32

```

RELIABILITY
/VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y15 y16 y17 y18 y19
y20 y21
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

## Reliability

### Notes

Output Created		30-MAY-2021 10:47:45
Comments		
	Data	C:\Users\USER\Documents\Sans titre1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
Input	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	21
	File	
	Matrix Input	
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Missing Value Handling		Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
	Cases Used	RELIABILITY /VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y15 y16 y17 y18 y19 y20 y21
Syntax		/SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.01

[DataSet1] C:\Users\USER\Documents\Sans titre1.sav

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	95.2
	Excluded <sup>a</sup>	1	4.8
	Total	21	100.0



a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.864	21

```
FREQUENCIES VARIABLES= _75; م; 87_لق; 75_ن; 87_ل; 75_ ; 87_ن; 80_ل
77_لمي; 93_ل; 75_ـ; 77_ ; 80_ ; 85_ ; 83_ل; 75_ ; 77_مي; 83_ق; 71_ل; 75_ ; x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7
x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21 x22 x23 x24 x25 x26 x27
x28 x29 x30 x31 x32 y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y15 y16 y17
y18 y19 y20 y21
/ORDER=ANALYSIS.
```

**Frequencies**

**Notes**

Output Created	30-MAY-2021 10:53:25
Comments	
Input	Data C:\Users\USER\Documents\Sans titre1.sav Active Dataset DataSet1 Filter <none> Weight <none> Split File <none> N of Rows in Working Data 21 File
Missing Value Handling	Definition of Missing User-defined missing values are treated as missing. Cases Used Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax	FREQUENCIES VARIABLES= الجنس السن القسم الأقدمية الدرجة العلمية x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21 x22 x23 x24 x25 x26 x27 x28 x29 x30 x31 x32 y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y15 y16 y17 y18 y19 y20 y21 /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time 00:00:00.02 Elapsed Time 00:00:00.05

[DataSet1] C:\Users\USER\Documents\Sans titre1.sav

**Statistics**

		الجنس	السن	القسم	الأدمية	الدرجة العلمية	x1	x2
N	Valid	21	21	21	21	21	21	21
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

**Statistics**

		x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9
N	Valid	21	21	21	21	21	21	21
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

**Statistics**

		x10	x11	x12	x13	x14	x15	x16
N	Valid	21	21	21	21	21	21	21
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

**Statistics**

		x17	x18	x19	x20	x21	x22	x23
N	Valid	21	20	21	21	21	21	21
	Missing	0	1	0	0	0	0	0

**Statistics**

		x24	x25	x26	x27	x28	x29	x30
N	Valid	21	21	21	21	21	20	21
	Missing	0	0	0	0	0	1	0

**Statistics**

		x31	x32	y1	y2	y3	y4	y5
N	Valid	21	21	21	21	21	21	21
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

**Statistics**

		y6	y7	y8	y9	y10	y11	y12
N	Valid	21	21	21	21	21	20	21
	Missing	0	0	0	0	0	1	0

**Statistics**

		y13	y14	y15	y16	y17	y18	y19
N	Valid	21	21	21	21	21	21	21
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Statistics

		y20	y21
N	Valid	21	21
	Missing	0	0

Frequency Table

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	19	90.5	90.5	90.5
Valid أنثى	2	9.5	9.5	100.0
Total	21	100.0	100.0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 30	2	9.5	9.5	9.5
Valid من 30 الى 40	12	57.1	57.1	66.7
من 41 الى 50	6	28.6	28.6	95.2
أكثر من 51	1	4.8	4.8	100.0
Total	21	100.0	100.0	

القسم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid العلوم الإسلامية	1	4.8	4.8	4.8
الري والهندسة	1	4.8	4.8	9.5
علم الاجتماع	1	4.8	4.8	14.3
هندسة الطرائق	1	4.8	4.8	19.0
Valid الادب العربي	1	4.8	4.8	23.8
الاعلام والاتصال	1	4.8	4.8	28.6
العلوم السياسية	1	4.8	4.8	33.3
ج.م علوم وتكنولوجيا 1	1	4.8	4.8	38.1
ج.م.ع.اق.ت.ع ت1	1	4.8	4.8	42.9

الالية والكهروميكانيك	1	4.8	4.8	47.6
العلوم الفلاحية	1	4.8	4.8	52.4
الإنجليزية	1	4.8	4.8	57.1
البيولوجيا	1	4.8	4.8	61.9
التاريخ	1	4.8	4.8	66.7
الحقوق	1	4.8	4.8	71.4
الفرنسية	1	4.8	4.8	76.2
ع اقتصادية	1	4.8	4.8	81.0
ع التسيير	1	4.8	4.8	85.7
ع تجارية	1	4.8	4.8	90.5
ع مالية ومح	1	4.8	4.8	95.2
علم النفس	1	4.8	4.8	100.0
Total	21	100.0	100.0	

#### الأقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	9	42.9	42.9	42.9
Valid من 5 الى 10 سنوات	9	42.9	42.9	85.7
Valid من 11 الى 15 سنة	3	14.3	14.3	100.0
Total	21	100.0	100.0	

#### الدرجة العلمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أستاذ مساعد	6	28.6	28.6	28.6
Valid أستاذ محاضر	15	71.4	71.4	100.0
Total	21	100.0	100.0	

#### x1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	9.5	9.5	9.5
Valid موافق	8	38.1	38.1	47.6
Valid موافق بشدة	11	52.4	52.4	100.0
Total	21	100.0	100.0	

**x2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	4.8	4.8	4.8
غير موافق	3	14.3	14.3	19.0
Valid موافق	14	66.7	66.7	85.7
موافق بشدة	3	14.3	14.3	100.0
Total	21	100.0	100.0	

**x3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	4	19.0	19.0	19.0
Valid موافق	16	76.2	76.2	95.2
موافق بشدة	1	4.8	4.8	100.0
Total	21	100.0	100.0	

**x4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	6	28.6	28.6	28.6
غير موافق	4	19.0	19.0	47.6
Valid موافق	8	38.1	38.1	85.7
موافق بشدة	3	14.3	14.3	100.0
Total	21	100.0	100.0	

**x5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	9.5	9.5	9.5
غير موافق	4	19.0	19.0	28.6
Valid موافق	10	47.6	47.6	76.2
موافق بشدة	5	23.8	23.8	100.0
Total	21	100.0	100.0	

**x6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	14.3	14.3	14.3
غير موافق	6	28.6	28.6	42.9
Valid موافق	9	42.9	42.9	85.7
موافق بشدة	3	14.3	14.3	100.0
Total	21	100.0	100.0	

**x7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	4	19.0	19.0	19.0
غير موافق	13	61.9	61.9	81.0
Valid موافق	4	19.0	19.0	100.0
Total	21	100.0	100.0	

**x8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	4.8	4.8	4.8
غير موافق	9	42.9	42.9	47.6
Valid موافق	6	28.6	28.6	76.2
موافق بشدة	5	23.8	23.8	100.0
Total	21	100.0	100.0	

**x9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	5	23.8	23.8	23.8
غير موافق	10	47.6	47.6	71.4
Valid موافق	4	19.0	19.0	90.5
موافق بشدة	2	9.5	9.5	100.0
Total	21	100.0	100.0	

**x10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	4	19.0	19.0	19.0
غير موافق	14	66.7	66.7	85.7
Valid موافق	2	9.5	9.5	95.2
موافق بشدة	1	4.8	4.8	100.0
Total	21	100.0	100.0	

**x11**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	5	23.8	23.8	23.8
غير موافق	4	19.0	19.0	42.9
Valid موافق	9	42.9	42.9	85.7
موافق بشدة	3	14.3	14.3	100.0
Total	21	100.0	100.0	

**x12**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	5	23.8	23.8	23.8
غير موافق	10	47.6	47.6	71.4
Valid موافق	5	23.8	23.8	95.2
موافق بشدة	1	4.8	4.8	100.0
Total	21	100.0	100.0	

**x13**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	4	19.0	19.0	19.0
غير موافق	9	42.9	42.9	61.9
Valid موافق	6	28.6	28.6	90.5
موافق بشدة	2	9.5	9.5	100.0
Total	21	100.0	100.0	

**x14**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	4.8	4.8	4.8
غير موافق	1	4.8	4.8	9.5
Valid موافق	11	52.4	52.4	61.9
موافق بشدة	8	38.1	38.1	100.0
Total	21	100.0	100.0	

**x15**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق	10	47.6	47.6	47.6
Valid موافق بشدة	11	52.4	52.4	100.0
Total	21	100.0	100.0	

**x16**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق	14	66.7	66.7	66.7
Valid موافق بشدة	7	33.3	33.3	100.0
Total	21	100.0	100.0	

**x17**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	4.8	4.8	4.8
Valid موافق	8	38.1	38.1	42.9
موافق بشدة	12	57.1	57.1	100.0
Total	21	100.0	100.0	

**x18**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	9.5	10.0	10.0
Valid موافق	6	28.6	30.0	40.0
موافق بشدة	12	57.1	60.0	100.0



Total	20	95.2	100.0
Missing System	1	4.8	
Total	21	100.0	

**x19**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	4.8	4.8	4.8
غير موافق	1	4.8	4.8	9.5
Valid موافق	8	38.1	38.1	47.6
موافق بشدة	11	52.4	52.4	100.0
Total	21	100.0	100.0	

**x20**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	4.8	4.8	4.8
غير موافق	1	4.8	4.8	9.5
Valid موافق	10	47.6	47.6	57.1
موافق بشدة	9	42.9	42.9	100.0
Total	21	100.0	100.0	

**x21**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	4.8	4.8	4.8
غير موافق	2	9.5	9.5	14.3
Valid موافق	8	38.1	38.1	52.4
موافق بشدة	10	47.6	47.6	100.0
Total	21	100.0	100.0	

**x22**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	4.8	4.8	4.8
موافق	13	61.9	61.9	66.7

موافق بشدة	7	33.3	33.3	100.0
Total	21	100.0	100.0	

**x23**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	4	19.0	19.0	19.0
موافق	10	47.6	47.6	66.7
موافق بشدة	7	33.3	33.3	100.0
Total	21	100.0	100.0	

**x24**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	5	23.8	23.8	23.8
غير موافق	10	47.6	47.6	71.4
موافق	5	23.8	23.8	95.2
موافق بشدة	1	4.8	4.8	100.0
Total	21	100.0	100.0	

**x25**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	4.8	4.8	4.8
موافق	11	52.4	52.4	57.1
موافق بشدة	9	42.9	42.9	100.0
Total	21	100.0	100.0	

**x26**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	9	42.9	42.9	42.9
موافق	8	38.1	38.1	81.0
موافق بشدة	4	19.0	19.0	100.0
Total	21	100.0	100.0	

**x27**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	8	38.1	38.1	38.1
Valid موافق	12	57.1	57.1	95.2
Valid موافق بشدة	1	4.8	4.8	100.0
Total	21	100.0	100.0	

**x28**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	6	28.6	28.6	28.6
Valid موافق	12	57.1	57.1	85.7
Valid موافق بشدة	3	14.3	14.3	100.0
Total	21	100.0	100.0	

**x29**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	10	47.6	50.0	50.0
Valid موافق	9	42.9	45.0	95.0
Valid موافق بشدة	1	4.8	5.0	100.0
Total	20	95.2	100.0	
Missing System	1	4.8		
Total	21	100.0		

**x30**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	6	28.6	28.6	28.6
Valid غير موافق	12	57.1	57.1	85.7
Valid موافق	3	14.3	14.3	100.0
Total	21	100.0	100.0	

**x31**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	7	33.3	33.3	33.3
غير موافق	10	47.6	47.6	81.0
Valid موافق	3	14.3	14.3	95.2
موافق بشدة	1	4.8	4.8	100.0
Total	21	100.0	100.0	

**x32**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق	13	61.9	61.9	61.9
Valid موافق بشدة	8	38.1	38.1	100.0
Total	21	100.0	100.0	

**y1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	9.5	9.5	9.5
Valid موافق	13	61.9	61.9	71.4
موافق بشدة	6	28.6	28.6	100.0
Total	21	100.0	100.0	

**y2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	9.5	9.5	9.5
Valid موافق	13	61.9	61.9	71.4
موافق بشدة	6	28.6	28.6	100.0
Total	21	100.0	100.0	

**y3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	4.8	4.8	4.8
موافق	11	52.4	52.4	57.1

موافق بشدة	9	42.9	42.9	100.0
Total	21	100.0	100.0	

y4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق	8	38.1	38.1	38.1
Valid موافق بشدة	13	61.9	61.9	100.0
Total	21	100.0	100.0	

y5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	9.5	9.5	9.5
Valid موافق	10	47.6	47.6	57.1
Valid موافق بشدة	9	42.9	42.9	100.0
Total	21	100.0	100.0	

y6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	4.8	4.8	4.8
غير موافق	5	23.8	23.8	28.6
Valid موافق	13	61.9	61.9	90.5
Valid موافق بشدة	2	9.5	9.5	100.0
Total	21	100.0	100.0	

y7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	4.8	4.8	4.8
غير موافق	1	4.8	4.8	9.5
Valid موافق	13	61.9	61.9	71.4
Valid موافق بشدة	6	28.6	28.6	100.0
Total	21	100.0	100.0	

**y8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	4.8	4.8	4.8
غير موافق	1	4.8	4.8	9.5
Valid موافق	15	71.4	71.4	81.0
موافق بشدة	4	19.0	19.0	100.0
Total	21	100.0	100.0	

**y9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	9.5	9.5	9.5
Valid موافق	9	42.9	42.9	52.4
موافق بشدة	10	47.6	47.6	100.0
Total	21	100.0	100.0	

**y10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	4.8	4.8	4.8
غير موافق	2	9.5	9.5	14.3
Valid موافق	12	57.1	57.1	71.4
موافق بشدة	6	28.6	28.6	100.0
Total	21	100.0	100.0	

**y11**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	9.5	10.0	10.0
Valid موافق	14	66.7	70.0	80.0
موافق بشدة	4	19.0	20.0	100.0
Total	20	95.2	100.0	
Missing System	1	4.8		
Total	21	100.0		

**y12**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	4.8	4.8	4.8
غير موافق	4	19.0	19.0	23.8
Valid موافق	10	47.6	47.6	71.4
موافق بشدة	6	28.6	28.6	100.0
Total	21	100.0	100.0	

**y13**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	4.8	4.8	4.8
غير موافق	1	4.8	4.8	9.5
Valid موافق	10	47.6	47.6	57.1
موافق بشدة	9	42.9	42.9	100.0
Total	21	100.0	100.0	

**y14**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	9.5	9.5	9.5
غير موافق	3	14.3	14.3	23.8
Valid موافق	11	52.4	52.4	76.2
موافق بشدة	5	23.8	23.8	100.0
Total	21	100.0	100.0	

**y15**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	4.8	4.8	4.8
غير موافق	1	4.8	4.8	9.5
Valid موافق	14	66.7	66.7	76.2
موافق بشدة	5	23.8	23.8	100.0
Total	21	100.0	100.0	

**y16**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	4.8	4.8	4.8
موافق	15	71.4	71.4	76.2
موافق بشدة	5	23.8	23.8	100.0
Total	21	100.0	100.0	

**y17**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	4.8	4.8	4.8
موافق	10	47.6	47.6	52.4
موافق بشدة	10	47.6	47.6	100.0
Total	21	100.0	100.0	

**y18**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	4.8	4.8	4.8
موافق	9	42.9	42.9	47.6
موافق بشدة	11	52.4	52.4	100.0
Total	21	100.0	100.0	

**y19**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	3	14.3	14.3	14.3
موافق	10	47.6	47.6	61.9
موافق بشدة	8	38.1	38.1	100.0
Total	21	100.0	100.0	

**y20**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent



	غير موافق	2	9.5	9.5	9.5
Valid	موافق	10	47.6	47.6	57.1
	موافق بشدة	9	42.9	42.9	100.0
Total		21	100.0	100.0	

**y21**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	غير موافق	5	23.8	23.8
Valid	موافق	10	47.6	71.4
	موافق بشدة	6	28.6	100.0
Total		21	100.0	100.0

```

COMPUTE distantadmin=MEAN(x1,x2,x3) .
EXECUTE .
COMPUTE autocraticleadership=MEAN(x4,x5,x6,x7,x8,x9,x10,x11,x12) .
EXECUTE .
COMPUTE democraticleadership=MEAN(x13,x14,x15,x16,x17,x18,x19,x20,x21,x22) .
EXECUTE .
COMPUTE laissezfaireleadership=MEAN(x23,x24,x25,x26,x27,x28,x29,x30,x31,x32) .
EXECUTE .
COMPUTE
workteams=MEAN(y1,y2,y3,y4,y5,y6,y7,y8,y9,y10,y11,y12,y13,y14,y15,y16,y17,y18,y19,y20,y21) .
EXECUTE .
DESCRIPTIVES VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16
x17 x18 x19 x20 x21 x22 x23 x24 x25 x26 x27 x28 x29 x30 x31 x32 y1 y2 y3 y4 y5
y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y15 y16 y17 y18 y19 y20 y21 distantadmin
autocraticleadership democraticleadership laissezfaireleadership workteams
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

```

**Descriptives**

**Notes**

Output Created	30-MAY-2021 11:01:17	
Comments		
	Data	C:\Users\USER\Documents\Sans
		titre1.sav
Input	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>

	N of Rows in Working Data	21
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21 x22 x23 x24 x25 x26 x27 x28 x29 x30 x31 x32 y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y15 y16 y17 y18 y19 y20 y21 distantadmin autocraticleadership democraticleadership laissezfaireleadership workteams /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.02

[DataSet1] C:\Users\USER\Documents\Sans titre1.sav

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x1	21	2.00	4.00	3.4286	.67612
x2	21	1.00	4.00	2.9048	.70034
x3	21	2.00	4.00	2.8571	.47809
x4	21	1.00	4.00	2.3810	1.07127
x5	21	1.00	4.00	2.8571	.91026
x6	21	1.00	4.00	2.5714	.92582
x7	21	1.00	3.00	2.0000	.63246
x8	21	1.00	4.00	2.7143	.90238
x9	21	1.00	4.00	2.1429	.91026
x10	21	1.00	4.00	2.0000	.70711
x11	21	1.00	4.00	2.4762	1.03049
x12	21	1.00	4.00	2.0952	.83095
x13	21	1.00	4.00	2.2857	.90238
x14	21	1.00	4.00	3.2381	.76842
x15	21	3.00	4.00	3.5238	.51177
x16	21	3.00	4.00	3.3333	.48305
x17	21	2.00	4.00	3.5238	.60159
x18	20	2.00	4.00	3.5000	.68825
x19	21	1.00	4.00	3.3810	.80475
x20	21	1.00	4.00	3.2857	.78376

x21	21	1.00	4.00	3.2857	.84515
x22	21	2.00	4.00	3.2857	.56061
x23	21	2.00	4.00	3.1429	.72703
x24	21	1.00	4.00	2.0952	.83095
x25	21	2.00	4.00	3.3810	.58959
x26	21	2.00	4.00	2.7619	.76842
x27	21	2.00	4.00	2.6667	.57735
x28	21	2.00	4.00	2.8571	.65465
x29	20	2.00	4.00	2.5500	.60481
x30	21	1.00	3.00	1.8571	.65465
x31	21	1.00	4.00	1.9048	.83095
x32	21	3.00	4.00	3.3810	.49761
y1	21	2.00	4.00	3.1905	.60159
y2	21	2.00	4.00	3.1905	.60159
y3	21	2.00	4.00	3.3810	.58959
y4	21	3.00	4.00	3.6190	.49761
y5	21	2.00	4.00	3.3333	.65828
y6	21	1.00	4.00	2.7619	.70034
y7	21	1.00	4.00	3.1429	.72703
y8	21	1.00	4.00	3.0476	.66904
y9	21	2.00	4.00	3.3810	.66904
y10	21	1.00	4.00	3.0952	.76842
y11	20	2.00	4.00	3.1000	.55251
y12	21	1.00	4.00	3.0000	.83666
y13	21	1.00	4.00	3.2857	.78376
y14	21	1.00	4.00	2.9048	.88909
y15	21	1.00	4.00	3.0952	.70034
y16	21	1.00	4.00	3.1429	.65465
y17	21	2.00	4.00	3.4286	.59761
y18	21	2.00	4.00	3.4762	.60159
y19	21	2.00	4.00	3.2381	.70034
y20	21	2.00	4.00	3.3333	.65828
y21	21	2.00	4.00	3.0476	.74001
distantadmin	21	2.00	3.67	3.0635	.41659
autocraticleadership	21	2.00	3.56	2.3598	.35469
democraticleadership	21	2.00	3.90	3.2630	.44200
laissezfaireleadership	21	2.22	3.60	2.6582	.30916
workteams	21	2.38	3.86	3.2001	.34793
Valid N (listwise)	18				

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT workteams
/METHOD=ENTER distantadmin autocraticleadership democraticleadership
laissezfaireleadership.

```

# Regression

## Notes

Output Created		30-MAY-2021 11:10:20
Comments		
Input	Data	C:\Users\USER\Documents\Sans titre1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	21
Missing Value Handling	File	
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Syntax	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
		REGRESSION
		/MISSING LISTWISE
		/STATISTICS COEFF OUTS R
Resources		ANOVA
		/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
		/NOORIGIN
		/DEPENDENT workteams
		/METHOD=ENTER distantadmin autocraticleadership democraticleadership laissezfaireleadership.
	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.10
	Memory Required	6480 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

[DataSet1] C:\Users\USER\Documents\Sans titre1.sav

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method

1	laissezfaireleade rship, distantadmin, democraticleader ship, autocraticleaders hip <sup>b</sup>	. Enter
---	--	---------

a. Dependent Variable: workteams

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.835 <sup>a</sup>	.697	.621	.21410

a. Predictors: (Constant), laissezfaireleadership, distant admin, democraticleadership, autocraticleadership

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.688	4	.422	9.205	.000 <sup>b</sup>
	Residual	.733	16	.046		
	Total	2.421	20			

a. Dependent Variable: work teams

b. Predictors: (Constant), laissez-faire leadership, distant admin, democratic leadership, autocratic leadership

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1.550	.551		2.812	.013
	Distant admin	.109	.122	.131	.896	.383
	Autocratic leadership	-.489	.156	-.499	-3.129	.006
	Democratic leadership	.480	.121	.610	3.960	.001
	Laissez-faire leadership	.340	.188	.302	1.807	.090

a. Dependent Variable: work teams