



جامعة غرداية  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة علم الاجتماع



بعنوان:

أنماط القيادة وأثرها على تماسك الجماعة  
دراسة ميدانية في المؤسسة الاقتصادية شركة كهرباء وطاقت متجددة  
- SKTM - ولاية غرداية

مذكرة نيل شهادة ماستر أكاديمي في مسار العلوم الاجتماعية:  
تخصص : علم الاجتماع التنظيم والعمل

تحت إشراف:

الأستاذ :- بوغالي حاجي

من إعداد الطالبة:

- غادة فايزة

لجنة المناقشة:

أ. حواطي آمال..... رئيسا  
أ. عكوشي عبد القادر..... مناقشا  
أ. بوغالي حاجي..... مشرفا

السنة الجامعية: 2015-2016

## بطاقة شكر وعرافان

الحمد لله الذي وفقني في انجاز هذا العمل المتواضع و أخذ بأيدي إلى ما يجبه و يرضاه و نسأله عز وجل أن يجعله

في ميزان الحسنات خالصا لوجهه الكريم

انه لمن باب الشكر و العرفان بالجميل أن أثني على كل من ساهم من قريب أو بعيد في انجاز هذه المذكرة على رأسهم الأستاذ الفاضل بوغالي حاجي الذي لم ييخل علي لا بوقته و لا نصائحه القيمة كما أسدي عظيم الشكر

إلى كل عمال شركة كهرباء وطاقات متجددة على كل التسهيلات و المساعدات التي قدمها لي.

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى أساتذتي الكرام من بداية مشواري الدراسي إلى نهايته على متابعتهم لي و انه لفضل

عظيم من الله سبحانه و تعالى أن التقينا هم و سخرهم لي أمل أن أكون عند حسن الظن بي.

كما أثني على مجهودات الطاقم الإداري بالجامعة و إلى كل عمال المكتبة الجامعية.

و في الأخير أقول أن لمن دواعي سرور أن أقدم ثمرة مجهود وأن أضعها بين أيدي كل من أراد المعرفة للاستفادة منها

ولو بجزء بسيط

## الإهداء

إلى الفؤاد الطاهر الذي ضخ نور الهداية في عروق البشرية...  
إلى معلم الناس الخير... المشكاة التي يأتى بها الهداة...  
إلى رسول الإنسانية... رحمة للعالمين...

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى القلب الذي يفيض بالحنان والشفاه التي لا تمل الدعاء...  
إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها...  
إلى بحر تعجز الكلمات أن ترسو في شواطئه...  
إلى من كانت الجنة تحت قدميها...

## أمي

إلى المشعل الذي أنار لي الطريق وعلمني الفضيلة والأمانة...  
إلى من استعذب السير فوق الأشواك لقطف الورود...  
إلى القلب الذي ينبض بالعطاء دون انتظار الثناء...  
إلى من زرع في أعماقي الأخلاق والقيم...

## أبي

إلى الرد التي ترعرعت في ظل ذلك الحنان وهذا العطاء...  
إلى الأفئدة النضرة. والنجوم المضيئة في سمائي...  
إلى من رضعوا معي الصدق والوفاء...

## إخوتي وأخواتي

إلى من تمنيت لو كانا موجودان اقتسما معي هذا الفرح...  
والنجاح البسيط في مشواري الدراسي...  
رحمهما الله واسكنهما فسيح جنانه...

## جدي وجداتي

إلى أهل الوفاء، ومنبع الإخاء، ورصيدي في الحياة...  
إلى كل من سلك طريقا يبتغي فيه علما...  
إلى كل قلب طاهر وضمير حي...

## كل الأحبة

## الفهرس

شكر وعرهان

الإهداء

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة.....أ-ب

### الفصل الأول: البناء المنهجي للدراسة

- 1- أسباب اختيار الموضوع.....5
- 2- أهمية الدراسة.....5
- 3- أهداف الدراسة.....5
- 4- الإشكالية.....6
- 5- الفرضيات.....8
- 6- تحديد المفاهيم.....9
- 7- المقاربة السوسولوجية.....11
- 8- الدراسات السابقة.....13
- 9- صعوبات الدراسة.....16

## الفصل الثاني: الأنماط القيادية

19.....	تمهيد
20.....	أولا - القيادة
20.....	1- مفهوم القيادة
21.....	2- أهمية القيادة
22.....	3- عناصر القيادة
23.....	ثانيا- نظريات القيادة
34.....	ثالثا- أنماط القيادة وأساليبها
37.....	رابعا- العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة
38.....	خامسا- مصادر القيادة وتأثيرها
39.....	سادسا- صفات القائد
39.....	سابعا- المشكلات التي تواجه القائد
40.....	خلاصة

## الفصل الثالث: تماسك الجماعة

42.....	تمهيد
43.....	أولا- الجماعة
43.....	1- مفهوم الجماعة

44.....	2- أهمية الجماعة.....
45.....	3- مراحل نمو وتطور الجماعة.....
48.....	4- خصائص الجماعة.....
48.....	5- أنواع الجماعة.....
50.....	6- ديناميكية الجماعة.....
50.....	7- نظريات الجماعة.....
52.....	ثانيا- تماسك الجماعة.....
52.....	1- مفهوم تماسك الجماعة.....
53.....	2- أهمية تماسك الجماعة.....
54.....	3- عوامل تماسك الجماعة.....
56.....	4- عوامل إضعاف تماسك الجماعة.....
57.....	5- الآثار السلبية للتماسك الشديد.....
58.....	6- المشكلات التي تواجه الجماعة.....
59.....	7- خلاصة.....

#### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

62.....	تمهيد.....
63.....	1- مجالات الدراسة.....

- 63..... المجال البشري. -
- 63..... المجال المكاني. -
- 63..... المجال الزماني. -
- 64..... 2- عينة الدراسة وكيفية استخراجها.
- 69..... 3- منهج الدراسة.
- 70..... 4- التقنيات المستعملة.

### الفصل الخامس: تحليل واستنتاج فرضيات الدراسة

- 72..... 1- خصائص عينة الدراسة.
- 76..... 2- تحليل جداول فرضية الدراسة.
- 93..... 3- الاستنتاج العام.
- 95..... - خاتمة.
- 97..... - قائمة المراجع.

- الملاحق

## فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	يوضح تماسك الجماعة على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة	54
2	يوضح مجتمع البحث حسب متغير السن	72
3	يوضح مجتمع البحث حسب متغير الجنس	73
4	يوضح مجتمع البحث حسب الحالة الاجتماعية	73
5	يوضح مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي	74
6	يوضح مجتمع البحث حسب نوع الوظيفة	74
7	يوضح مجتمع البحث حسب متغير الأقدمية	75
8	يوضح العلاقة بين توجيه المسؤول العاملين على العمل بروح الفريق والاحترام والتقدير بين الزملاء	76
9	يوضح العلاقة بين الشعور بالارتياح والبقاء في المؤسسة	77
10	يوضح العلاقة بين التشجيع على الإبداع والأخذ بأراء العاملين	78
11	يوضح العلاقة بين توجيه المسؤول للعاملين على العمل بروح الفريق التعاوني والأخذ بأرائهم	79
12	يوضح العلاقة بين إعطاء الفرصة لتبادل الخبرات والتفاهم بين المسؤول مع العمال	80
13	يوضح العلاقة بين توجيه المسؤول العاملين على العمل بروح الفريق و البقاء بالمؤسسة	81
14	يوضح العلاقة بين تعامل المسؤول مع العاملين والتقاء الزملاء خارج نطاق العمل	82
15	يوضح العلاقة بين تعامل المسؤول مع العاملين والإعلان عن النتائج عند تحقيق أهداف المؤسسة	83
16	يوضح العلاقة بين الحوار والمشاركة في اتخاذ القرار والتفاهم بين المسؤول والعمال	84
17	يوضح العلاقة بين الاشتراك في القرار والأخذ بأراء العاملين	85
18	يوضح العلاقة بين طبيعة القرارات والأخذ بأراء العمال	86
19	يوضح العلاقة بين مناقشة المشاكل و تفاعل المسؤول مع العمال ومساعدتهم في حل المشاكل التي تواجههم	87

88	يوضح العلاقة بين مناقشة القرارات والأخذ بآراء العمال	20
89	يوضح العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والبقاء بالمؤسسة	21
90	يوضح العلاقة بين الرضا عن القرارات و البقاء في المؤسسة	22

### فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
31	يوضح نظرية الشبكة الإدارية	01

### مقدمة:

تمثل التحولات الاجتماعية والتقنية الاقتصادية التي تشهدها المنظمات اليوم، والتحديات التي تواجهها إحدى أهم المتغيرات التي تواجهها هذه المنظمات بما تفرزه من آثار تنعكس على أدائها وتحقيق أهدافها.

وفي إطار تلك التحديات قامت كثير من المنظمات الجزائرية عبر حزمة الإصلاحات التي جاءت لتحد من آثار تلك المتغيرات والتقليل منها، لذلك تحتاج المنظمات وعلى اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قيادات رشيدة قادرة على تحمل المسؤولية لتحقيق أهداف المنظمة وإنجاز أعمالها بكفاءة عالية، ولذلك تحظى القيادة باهتمام كافة المنظمات، فهي تتعلق بالتأثير في الأفراد والجماعات وإنجاز الأعمال وتطوير المؤسسات، كما أصبح واضحاً في عصرنا الحالي أن تقدم الأمم نتيجة طبيعية لفاعلية قيادتها في مختلف المجالات، لذا تحاول مختلف المؤسسات البحث عن القدرات القيادية بين أفرادها، والعمل على تدريبها لأداء دورها القيادي في تحقيق أهداف المنظمة.

والقيادة عملية تتميز بأنها مستمرة الفعالية إذ يرتبط نجاحها بهذه الاستمرارية التي تنشأ عن علاقة وطيدة بين الرئيس والمرؤوسين ومن خلال هذه العلاقة يستطيع الرئيس التأثير في سلوك المرؤوسين ويمدهم بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات، وتستمد القيادة أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المنظمة ومواردها وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية تتسم بالفعالية وتتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل والإنتاج داخل المنظمة، فنمط القيادة هو المسؤول الأول الذي يحرك ويحفز العمال والعامل الرئيسي في نجاح المنظمة و فشلها، فللقائد أدوار كثيرة وجب عليه أن يلم بها و يكون على دراية تامة بهذه الأدوار و لعل أبرز دور للقائد هو العمل على السير الحسن للتنظيم الذي يقوده و من بين الأعمال التي يقوم بها هو مراعاة العمال واحتياجاتهم، وانطلاقاً من ذلك كان الاهتمام بالنمط القيادي والعناية بدراسته كونه يمثل أحد العوامل التي لها تأثير بالغ على تماسك الجماعة وعليه وقع اختيارنا على موضوع الأنماط القيادية وتماسك الجماعة في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة ليكون محورنا في هذه الدراسة،

وسأحاول من خلال هذه الدراسة الميدانية الوقوف على ذلك التأثير ولقد تطرقت لهذا الموضوع من خلال خمسة فصول تشمل جانبين جانب نظري والآخر ميداني.

الجانب النظري تناولت فيه الإطار المنهجي المتضمن موضوع الدراسة، وقد احتوى على أسباب اختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة وإشكالية الدراسة وفرضياته، ثم تحديد المفاهيم وتبيان المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات ثم التطرق للدراسات السابقة وأخير صعوبات البحث، والفصل الثاني تطرقت فيه إلى الأنماط القيادية الإدارية من خلال وضع أهم التعريفات للقيادة وعناصرها وأهميتها وأهم نظريتها ثم تطرقنا إلى أنماط القيادة والعوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة وأخيرا مصادر القوة والنفوذ ثم الصفات القيادية ومن تم المشاكل التي تواجه القيادة، وفصل ثالث تناولت فيه تماسك الجماعة وذلك من خلال تعريف الجماعة وأهميتها ومراحل نمو وتطور الجماعة ذكر خصائصها وأنواعها وأهم نظريتها و من تم وضع أهم التعريفات لتماسك الجماعة وأهميتها بالإضافة إلى عوامل التي تؤدي إلى تماسك وإضعاف الجماعة وأخيرا المشاكل التي تواجهها الجماعة، أما الجانب الميداني تناولت فيه التعريف بالمؤسسة نموذج الدراسة وأهميتها وأهدافها ثم مجتمع البحث والعينة، المجال المكاني والزمني لها، ثم التطرق إلى خصائص العينة ثم الجداول المركبة وبعد ذلك نتائج الفرضية الأولى تليها نتائج الفرضية الثانية لنصل في الأخير إلى استنتاج عام بناء على نتائج الدراسة.

البناء المنهجي للدراسة

الفصل الأول: البناء المنهجي للدراسة

- 1- أسباب اختيار الموضوع.
- 2- أهمية الدراسة.
- 3- أهداف الدراسة.
- 4- الإشكالية.
- 5- الفرضيات.
- 6- تحديد المفاهيم.
- 7- المقاربة السوسولوجية.
- 8- الدراسات السابقة.
- 9- صعوبات الدراسة.

### 1- أسباب اختيار الموضوع:

- من الواضح أن أي باحث لا ينطلق في دراسته من فراغ، فكل دراسة أو موضوع أو بحث له أسباب موضوعية وذاتية.
- الرغبة في الإطلاع ميدانيا على بعض الإجراءات التي تتحكم في الأنماط القيادية.
- الرغبة في معرفة الأساليب القيادية التي تتبعها بعض المؤسسات الاقتصادية.
- إبراز أهمية تماسك الجماعة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (كهرباء وطاقات متجددة).
- تسليط الضوء على النمط القيادي وأثره على تماسك الجماعة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وفق دراسة سوسيولوجية تعتمد على المنهج العلمي المعتمد في علم الاجتماع.

### 2- أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية هذا البحث في كونه يعالج أحد أهم الموضوعات التي تهتم بأنماط القيادة أو أسلوب التعامل مابين المسؤول والعمال داخل التنظيمات عامة والمؤسسات الاقتصادية خاصة، لذلك فإن موضوع الأنماط القيادية شغل اهتمام كثير من الباحثين نظرا للدور الهام لهذه الظاهرة في أسلوب التعامل والتفاعل القائم بين المسؤول والعمال وهذا عبر إشراكهم في اتخاذ القرار وتشجيعهم وتحفيزهم وتوجيههم قصد تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وأهداف الجماعة وتماسكها .
- بالإضافة إلى محاولة الكشف والمعرفة العلمية لنمط القيادي وإبراز صورته وتأثيره في تماسك الجماعة داخل المؤسسة.

### 3- أهداف الموضوع:

- لكل دراسة أو بحث هدف أو مجموعة من الأهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها وقد تم تحديد أهداف دراستنا في النقاط التالية:
- محاولة التعرف على النمط القيادي المتبع في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة بغرداية.
- محاولة الوقوف على مدى تماسك الجماعة داخل المؤسسة.
- محاولة التعرف على أهم العوامل التي تؤدي إلى تماسك الجماعة داخل المؤسسة.
- محاولة التقدم بعدد من التوصيات في هذا الصدد.

## 4- الإشكالية:

تعرف المنظمات والمؤسسات الجزائرية تطورات وتغيرات ملحوظة لما يلحظه العالم من تطورات علمية تكنولوجية، لهذا فإن للمنظمة أهمية بالنسبة للفرد والمجتمع، وعلى هذا تعرف المنظمة على أنها مجموعة من الأفراد يعملون معا بشكل منسق لتحقيق الأهداف المنشودة وفقا لدعائم معينة منها القيادة، حيث تحتاج المنظمات وعلى اختلاف أحجامها، وطبيعة نشاطها إلى قيادة تمتاز بالكفاءة والمهارة والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز أعمالها بكفاءة والتكيف مع كل ما هو جديد للقيام بالدور القيادي المطلوب لاسيما مع كبر حجم المؤسسات وتطورها وتعقد وتعدد أدوارها.

وأن القيادة باعتبارها عملية توجيه وتنسيق ومراقبة جهود المرؤوسين والتأثير فيهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من حيث وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه.

وتتمثل أهمية القيادة في كونها مصدر سلطة وتأثير بحيث أن دورها يمثل أحد أهم الأدوار المرتبطة ببناء الجماعة، وتعتمد على فعالية الجماعة والمؤسسة وعلى أنشطة الجماعة والأفراد وتوجيههم نحو الأهداف المراد تحقيقها في المؤسسات الاقتصادية، ولا يتم ذلك دون وجود فرد في الجماعة يقوم بدور التوجيه والقيادة لبلوغ أهداف المؤسسة والجماعة .

لذا فإن تأثير القيادة والقائد على الآخرين من المرؤوسين والعمال يعتمد على طريقة وأسلوب تعامله مع أفراد الجماعة وما يسمى بالنمط القيادي، وتختلف هذه القيادة وتتنوع من نمط لآخر حسب دراسات العلماء ونظرياتهم، ولكل نمط خصائصه وأساليبه في التعامل مع مرؤوسيه، فمنها القيادة الأوتوقراطية التسلطية والتي تقوم على الاستبداد بالرأي والتعصب، وتوجيه الأعمال عن طريق الأوامر والتعليمات، حيث تكون كل السلطات في يدي القائد بحيث لا يفوض أو يشرك مرؤوسيه في مباشرة مهامه أو حتى في صنع قراراتها ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية، ومنها القيادة الفوضوية وهي قيادة لا مبالية بما يدور في المنظمة، ويقوم فيها القائد بإعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه في ممارسة نشاطهم،

وإصدار القرارات، وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، أما القيادة الديمقراطية فتقوم على أساس من الاحترام المتبادل بين القائد ومرؤوسيه، وعلى المشاركة في اتخاذ القرار، فالقائد لا يميل إلى تركيز السلطة في يده إنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء حيث يتم مشاركتهم في نشاطات المؤسسة، وتحديد أهدافها، ورسم خططها، والتشجيع على إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة، وعلى مناقشة المشكلات مع العاملين، كما يتبع مبدأ المساواة في الحقوق و الامتيازات.

إن موضع الأنماط القيادية شغل الكثير من الباحثين لذا حاولوا دراسته وعلاقته بمتغيرات أخرى لارتباطه وتأثيره على العديد من المواضيع ومن بينها تماسك الجماعة، ويعد تماسك الجماعة درجة الترابط والتقارب في الأهداف والسلوك والاتجاهات بين الأفراد وتوحدتهم واستعداد كل منهم لمساعدة الآخر، ومدى الولاء والتلاحم والتكاتف بين أفراد الجماعة. وتتمثل أهمية تماسك الجماعة في كونها تعتبر من العوامل المؤثرة في نجاح الجماعة وفعاليتها، إذ يساعد الجماعة على ممارسة الضغط على الأفراد غير الملتزمين وغير الخاضعين للجماعة، من أجل الامتثال لمعايير الجماعة، والمشاركة في أنشطة الجماعة، ويكون التماسك بين أفراد الجماعة دور مهم في تحديد علاقة الجماعة بالمنظمة، وفي تحقيق أهدافها، فكلما تمكنت القيادة من استثمار روح الجماعة، وتوجيهها، كلما نجحت المنظمة في الوصول إلى غايتها.

حيث أن الأسلوب الذي يتبعه القائد في أداء مهامه التوجيهية ومتابعة العاملين تؤثر على تماسك الجماعة إيجاباً أو سلباً، فبطريقة إيجابية تعزز القيادة روح الجماعة والتعاون بين العاملين، وتقديم المساعدة وتلبية حاجات المرؤوسين، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتوفير المناخ الديمقراطي مما يؤدي إلى تماسك الجماعة، والعكس حين يكون للقيادة أسلوب غير مرن وتسلطي يقوم على الأوامر والعقوبات، واستبعاد العاملين عن عملية صنع القرار مما يؤدي إلى تفكك الجماعة وانحيارها.

ولذا فإن دراسة الأنماط القيادية على درجة عالية من الأهمية لأنها تشكل الأسلوب والطريقة التي يتصل بها القائد مع مرؤوسيه، حيث أن النمط القيادي العامل الرئيسي في نجاح المؤسسة وفشلها وعلى اعتبار

أن مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة من المؤسسات الفاعلة، فالحاجة ملحة إلى البحث في النمط القيادي الذي يؤثر في تماسك الجماعة.

وبناء على ما سبق ذكره نحاول طرح التساؤل المركزي التالي:

- ما مدى تأثير الأنماط القيادية على تماسك الجماعة لدى عمال شركة كهرباء وطاقات متجددة بغرداية؟

ويندرج ضمنه الأسئلة الفرعية التالية:

- \* هل يؤثر أسلوب تعامل المسؤول للعمال على تماسك الجماعة؟
- \* هل تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار في تماسك الجماعة؟

## 5- صياغة الفرضيات:

الفرضية الأولى: يؤثر أسلوب تعامل المسؤول والعمال على تماسك الجماعة.

الفرضية الثانية: تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار على تماسك الجماعة.

## 6- تحديد المفاهيم:

## 1-6 القيادة:

كلمة قيادة من الناحية اللغوية مشتقة من الفعل قاد"وهو يدل على الرياسة وتدبير الأمور ويدل معنى هذا الفعل على ما قرر الفرد استنادا لما له من سلطة ما يجب على الأفراد فعله.

أما من الناحية الاصطلاحية فالقيادة صفة تدل على هيئة نسبية بين شخصين يقوم بعمل جماعي وأشخاص يتبعون عمله ويسرون على مثاله لتحقيق غاية مشتركة فيكون احد الطرفين قائدا والآخر مقادا"<sup>1</sup>.

يعرفها فيدلر: بأنها"علاقة يستخدم فيها شخص قوته وتأثيره على حث أفراد الجماعة على العمل معا لإنجاز مهمة مشتركة"<sup>2</sup>.

كما يعرفها كونتز وأدونيل: بأنها " عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"<sup>3</sup>.

عرف علي السلمي: القيادة بأنها"عملية التأثير في نشاطات والجماعات وتوجيه ذلك النشاط نحو تحقيق غاية معينة والتنسيق بين جهودهم بما يكفل إنتاجية مرتفعة"<sup>4</sup>.

أما المفهوم الإجرائي للقيادة:

فهي عملية التأثير بين القائد والمرؤوسين داخل المؤسسة ( شركة الكهرباء والطاقات المتجددة)تهدف إلى التأثير على المرؤوسين(العمال بشركة الكهرباء) وتوجيههم من اجل بلوغ أهداف الجماعة وأهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات وتنظيم إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص533.

<sup>2</sup> نوال روميل، القيادة وتسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، ص14.

<sup>3</sup> طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص35.

<sup>4</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص221.

## 6-2 النمط القيادي: "السلوك المتكرر للقائد في التأثير على الآخرين من أجل تحقيق أهداف معينة"

أما التعريف الإجرائي:

فالنمط القيادي هو مجموعة الأفعال المتكررة والتي تصدر من طرف مسؤول (شركة كهرباء وطاقات متجددة) وتؤثر على العاملين وتحثهم نحو تحقيق أهداف المنظمة. وتصنف الأنماط القيادية إلى ثلاثة أنماط وهي:

\*النمط القيادي الأوتوقراطي: استخدام السلطة الرسمية كأداة يتحكم بواسطتها، ويضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على تنفيذ العمل بأسلوب القوة والتهديد وينفرد باتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

\*النمط القيادي الديمقراطي: هي تلك القيادة التي تشترك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، أي يكون للمرؤوسين دور فعال في اتخاذ القرار<sup>2</sup>.

\*النمط القيادي الفوضوي: وهو نمط يعطي الحرية الكاملة لأفراد الجماعة باتخاذ القرارات أو تنفيذ الأعمال<sup>3</sup>.

## 6-3 تماسك الجماعة: "شعور الأفراد بانتمائهم إلى الجماعة والولاء لها وتمسكهم بعضويتها ومعاييرها

في سبيل هدف مشترك أو هو القوى الناتجة والتي تجذب الأفراد نحو الجماعة"<sup>4</sup>.

أما التعريف الإجرائي:

شعور العمال بانتمائهم وانجذابهم إلى الجماعة وتمسكهم بعضويتها ومعاييرها نحو تحقيق هدف مشترك.

<sup>1</sup> نوال روميل، مرجع سابق، ص 18.

<sup>2</sup> حسين ناجي عارف، السلوك التنظيمي، ط1، دار يافا العلمية، 2001، ص 98.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 100.

<sup>4</sup> سمير سعيد حجازي، معجم المصطلحات الحديثة، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2005، ص 179.

## 6-4 المشاركة في اتخاذ القرار:

## اتخاذ القرار:

لغة: هو "فعل رسمي يقوم به فرد أو جماع يهدف إلى الاختيار الرشيد بين مجموعة من البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين، ولا يعني وجود قرار واحد ووحيد اتخذاً للقرار"<sup>1</sup>.

اصطلاحاً: عبارة عن "عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف، خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من بيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة"<sup>2</sup>.

أما المفهوم الإجرائي:

هو تلك العملية التي تقوم بها المؤسسة عن طريق المفاضلة بين مجموعة من البدائل المقترحة عند حدوث مشكلة ما في تسيير المؤسسة من أجل إيجاد أفضل القرارات لتحقيق أهدافها، عبر مشاركة العاملين فيها.

## 7- المقاربة السوسولوجية:

المقاربة هي الطريقة للاقتراب من الظاهرة المعنية بعد اكتشافها وتحليلها وذلك لتفسيرها بالاستناد إلى عامل أو متغير كما قد تم تحديد دوره في حركة الظاهرة مسبقاً بناءً على خبرته التي اكتسبها في مجال البحث العلمي.

والمدخل النظري الأقرب إلى دراستي هو المدخل النظري الخاص بدراسة العلاقات الإنسانية. وكما يتضح من اسمه يركز أساساً على العلاقات الإنسانية داخل النسق التنظيمي، ومن المعلوم أن مدرسة العلاقات الإنسانية جاءت كرد فعل لنظرية الإدارة العلمية التي نظرت للتنظيم من زاوية الهيكل الرسمي و عوامل الرشد كاعتبار الفرد العامل كآلة، وتقوم هذه الدراسة أساساً على أفكار "التون مايو" الذي قدم مساهمة كبيرة، هذه المساهمة جاءت على أنقاض المدرسة العلمية إذ قامت بسد الثغرة التي أحدثتها نظرية الإدارة العلمية، ولذلك فهي تؤكد على أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية له دور فعال في نجاح القادة ويكمن دور القائد بأنه المسير الذي يسهل للمرؤوسين الوصول إلى الهدف المنشود عن طريق عملهم التعاوني واقتناعهم بهذا العمل وإتاحة الفرصة لهم وتحسين شخصيتهم وإشباع حاجاتهم وأن

<sup>1</sup>ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص5.

<sup>2</sup>عاطف جابر، طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص471.

القيادة الفعالة هي التي تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير الرسمي.

كما دعت هذه المدرسة إلى اعتراف الإدارة بالجماعات الصغيرة داخل المؤسسة، ودعت إلى تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين وإلى أن يتعاطفوا بصورة أفضل مع العاملين وأن يناقشوا معهم مشاكلهم، وذلك عن طريق تفويض بعض السلطة إلى العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تهمهم<sup>1</sup> فقد أعطت الأولوية للجانب الإنساني للفرد العامل، ذلك أن "مايو" وزملائه اكتشفوا أن الفرد لا يعمل بمعزل عن الوسط الاجتماعي، نتيجة لعلاقته وتفاعلهم مع الآخر ينفي إطار هادف ومتفاعل مع جماعة العمل، وأنو على هذا الأساس يبدو لنا جليا أن جوهر القيادة الديمقراطية لدى حركة العلاقات الإنسانية يتضمن إشراك العمال في اتخاذ القرارات كإشباع الحاجات المعنوية والاعتراف بسلطة التنظيم غير رسمي كفتح قنوات الاتصال بين الإدارة والمرؤوسين كتوسيع نطاق الإشراف، وحركة العلاقات الإنسانية ركزت على الرجل الاجتماعي، لهذا يتعين على الإدارة تهيئة الظروف المناسبة للعامل من الناحية الاجتماعية والمادية وتشجيع روح الفريق في العمل قصد جعل الفرد العامل يستجيب لها.

ومن أهم ما أوصى به "مايو" وزملائه ضرورة تنظيم العمل وفق أسس إنسانية، كما يجب تتمين العمل كإعطاء دور كبير لأعضاء التنظيم في المشاركة في اتخاذ القرارات، وعموما كل المنظرين في العلاقات الإنسانية يقرّحون الانتقال من التسيير داخل التنظيم من قيادة مركزة على عملية العمل إلى قيادة مركزة على المرؤوسين.

وقد تم تلخيص تجارب التون مايو فيما يلي:

- كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد طبقا لطاقته الفيزيولوجية وإنما تتحدد تبعا لطاقته الاجتماعية.
- أن المكافآت والحواجز الغير الاقتصادية تلعب دورا رئيسيا في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا
- أن التخصص الدقيق في الأعمال بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلاها من حيث الإنتاجية.

<sup>1</sup>محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط6، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص44.

- أن العمال لا يسلكون ويواجهون الإدارة وسياستها كأفراد وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات .

من خلال هذه المدرسة فإن القيادة الفعالة هي التي تركز على العلاقات الإنسانية إذا أرادت تحقيق أهدافها وذلك بمعاملة المرؤوسين كبشر يجب العمل على إشباع حاجاتهم المختلفة وهنا يبرز دور القائد كموجه ومرشد وباعتباره عنصر فعال لتحقيق التجانس ولتثمين العلاقات بين المشرفين والمرؤوسين من جهة وبين المرؤوسين فيما بينهم من جهة أخرى.

## 9- الدراسات السابقة:

### الدراسة الأولى:

قام بها الشريف طلال، وحملت عنوان الأنماط القيادية وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، سنة 2004، وهي دراسة غير منشورة.

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على الأنماط القيادية السائدة بأمانة منطقة مكة المكرمة.
  - التعرف على طبيعية العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بأمانة منطقة مكة المكرمة .
  - من خلال الإشكال التالي: ما هي الأنماط القيادية السائدة بأمانة منطقة مكة المكرمة وما هي علاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بها؟ فكانت التساؤلات الفرعية على النحو التالي:
  - ما هي الأنماط القيادية في أمانة منطقة مكة المكرمة ؟
  - ما مدى فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة منطقة مكة المكرمة ؟
  - ما علاقة الأنماط القيادية السائدة بالأداء الوظيفي للعاملين بأمانة منطقة مكة المكرمة ؟
- وقد اعتمد الباحث على " المنهج الوصفي " الذي يقوم على رصد ومتابعة دقيقة للظواهر أو الأحداث حيث قام الباحث باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية كما استخدم المنهج التحليلي لفحص النتائج المتحصل عليها.

وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- تبين أن هناك توافر لأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القادة في إمارة منطقة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الأوتوقراطي بدرجة اقل.
- تبين أن هنالك علاقة ارتباط دالة إحصائياً وموجبه بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء، في حين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر ونمط القيادة الأوتوقراطي.

### الدراسة الثانية:

قام بها سعيد الغامدي، قامت الدراسة بالبحث عن أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية في السعودية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2006، وهي دراسة غير منشورة. وهدفت الدراسة إلى:

- مساعدة ضباط الكليات العسكرية على فهم واقعهم وأسلوبهم القيادي من وجهة نظر طلابهم.
- التعرف على الأسلوب القيادي الأكثر شيوعاً لدى ضباط كلية الملك عبد العزيز الحربية والملك خالد العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية.
- معرفة مدى رضا طلاب كلية الملك عبد العزيز الحربية والملك خالد العسكرية عن أساليب القيادة التي يمارسها ضباط هذه الكليات.
- معرفة العلاقة بين الأساليب القيادية السائدة في كلية الملك عبد العزيز الحربية والملك خالد العسكرية ورضا طلاب هذه الكليات عن هذه الأساليب.

من خلال الإشكال التالي: ما هي الأساليب القيادية السائدة في كلية الملك عبد العزيز الحربية و ضباط كلية خالد العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية؟

وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي ، كما استخدم الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وتوصل إلى النتائج التالية:

- جميع أساليب القيادة في الشبكة الإدارية متوفرة لدى ضباط كلية الملك عبد العزيز الحربية وضباط كلية الملك خالد العسكرية بنسب متفاوتة .

- أسلوب القيادة السلبيية(1-1) هو النمط الأكثر شيوعا لدى ضباط كلية الملك عبد العزيز الحربية و ضباط كلية الملك خالد العسكرية حسب وجهة نظر عينة طلاب الكليتين .

- غالبية طلاب كلية الملك عبد العزيز الحربية وطلاب كلية الملك خالد العسكرية غير راضين إلى حد ما عن أسلوب القيادة المتبع في كليتهم .

- طلاب كلية الملك عبد العزيز الحربية أكثر رضا من طلاب كلية الملك خالد العسكرية عن الأساليب القيادية السائدة في كلياتهم وفق نموذج الشبكة الإدارية.

## 10- صعوبات الدراسة:

تواجه أي باحث أثناء قيامه بدراسة موضوعه مجموعة من العراقيل التي تكون عائقا لعمله تبعا للخطة التي رسمها مسبقا وأحيانا تظهر له عوائق وصعوبات لم تكن في الحسبان من بينها:

- المدة الزمنية الممنوحة لإنجاز هذا البحث غير كافية لإتمامه وإنجازه على الوجه الذي نرجوه.
  - عدم تجاوب بعض المبحوثين مع الموضوع وترددهم في إعطاء صورة دقيقة عن أنفسهم ورؤسائهم وتخوفهم من الإجابة على أسئلة الاستمارة كما رفض بعض الموظفين أخذ الاستمارة بداعي عدم توفر الوقت وأيضا وجود بعض العراقيل الإدارية .
  - صعوبة الحصول على تصريح من المؤسسة لإنجاز البحث.
- رغم كل تلك الصعوبات حاولنا التكيف معها من أجل إتمام الدراسة.

# الجانب النظري

الفصل الثاني: الأنماط القيادية

تمهيد

أولا - القيادة.

ثانيا - نظريات القيادة.

ثالثا- أنماط القيادة وأساليبها.

رابعا- العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة.

خامسا- مصادر القيادة وتأثيرها.

سادسا- الصفات القيادية.

سابعاً- المشكلات التي تواجه القائد.

خلاصة

## تمهيد:

يعد موضوع القيادة من المواضيع الهامة والبارزة في ميدان علم الاجتماع ولها دور كبير في التأثير على الأفراد ودفعهم إلى التعاون لتحقيق أهداف المنظمة، وتختلف القيادة وتنوع باختلاف القادة وذلك لما يعطونه من اهتمام للعمل وتوزيعه على العمال.

ولتوضيح هذا كله تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم القيادة وعناصرها وأهميتها، خصائصها وأنماطها، مصادر قوتها، وأهم نظرياتها وبعض الصفات القيادية بالإضافة إلى المشاكل التي تواجه القيادة.

أولاً- القيادة الإدارية:

1- مفهوم القيادة الإدارية:

تعدد مفاهيم القيادة، ولا يمكن القول أن هناك تعريف موحداً اتفق عليه الكتاب والباحثون، وذلك لاختلاف الزوايا التي ينظر منها هؤلاء الكتاب والباحثون، وللتعريف بهذا المفهوم سوف يتم استعراض عدد من هذه التعاريف:

يعرف ليكرت (likert) القيادة بأنها " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة "1.

ويرى كونتز وإيدونيل أن القيادة هي " عملية التأثير التي يقوم بها المدير في رؤوسه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بمجهودهم في أداء النشاط التعاوني "2.

كما يرى kohn إن القيادة هي " نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد "3.

كما يمكن تعريف القيادة بأنها " قدرة الفرد في التأثير في الآخرين وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم للعمل بدرجات كفاءة عالية لتحقيق الأهداف التنظيمية "4.

أما فيفنر fiffner فيعرف القيادة على أنها " فن تنسيق للأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول أهداف محددة "5.

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، ط3، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004، ص199.

<sup>2</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2010، ص15.

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص529.

<sup>4</sup> سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص12.

<sup>5</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص257.

يعرف فيدلر القيادة بأنها "علاقة يستخدم فيها شخص قوته وتأثيره على حث أفراد الجماعة على العمل معا لإنجاز مهمة مشتركة"<sup>1</sup>.

وعرف تيد (tead): القيادة بأنها "المقدرة على التأثير في الجماعة للتعاون على تحقيق هدف ترغب فيه هذه المجموعة"<sup>2</sup>.

ويعرفها كيث ديفز Keit Davis بأنها "القدرة على إقناع أعضاء الجماعة وتحفيزهم ليعملوا بحماسة ومثابرة لتحقيق الأهداف المحددة سلفا"<sup>3</sup>.

كما تعرف القيادة بأنها "سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف، وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة"<sup>4</sup>. كما يمكن تعريف القيادة بأنها "القدرة على التأثير في الآخرين سواء كان هؤلاء مرؤوسين في العمل أو زملاء، أو أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي"<sup>5</sup>.

## 2- أهمية القيادة:

تتضح أهمية القيادة في المجموعات والمجتمعات البشرية لأنه لا بد للمجتمعات البشرية من قيادة قادرة على تنظيم شؤون المجتمع وتنظيم أنشطة المجموعات وتتخذ قراراتها، وتشير العديد من الدراسات إلى أن القيادة تحقق الأهمية في جوانب عديدة منها:

- أنها حلقة وصل بين العاملين وخطوط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- العمل في نشر روح الإخاء والانسجام بين أعضاء الجماعات التي يتكون منها المجتمع.
- العمل على تماسك أعضاء هذه الجماعات وتكثيل جهودها وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة لسكان المجتمع.

<sup>1</sup>طريف شوقي، مرجع سابق، ص35.

<sup>2</sup>أحمد قوراية، فن القيادة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007، ص30.

<sup>3</sup>نوال روميل، مرجع سابق، ص9.

<sup>4</sup>نفس المرجع، ص15.

<sup>5</sup>أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص294.

- مساعدة أعضاء الجماعات على إدراك احتياجاتها ومشكلاتها والعمل على تحديدها ووضع الأولوية لها تبعاً لأهميتها.
- مساعدة الجماعات على الاتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة وتوفير الموارد والإمكانات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- توجيه تفاعل أعضاء الجماعات ليس فقط لخلق العلاقات الاجتماعية السليمة بينهم، ولكن أيضاً لإيجاد تلك العلاقات بينهم وبين غيرهم من الجماعات الأخرى في المجتمع.
- العمل على حماية الجماعات التي يتكون منها المجتمع، واستمرارها، وإزالة أي خوف أو قلق يسيطر على أعضائها، مما يساعدهم على النجاح في تحمل مسؤولياتهم.
- مساعدة الأفراد على النمو كأعضاء في جماعات ومساعدة الجماعات على النمو والتقدم كوحدات في مجتمع<sup>1</sup>.

### 3- عناصر القيادة:

- 3-1- وجود شخص مؤثر(القائد): يعتبر أهم عنصر في القيادة والقائد هو من يقود الجماعة أو الذي تنقاد له مجموعة من الناس، وتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.
- 3-2 الجماعة (الأتباع): لا يمكن أن تكون قيادة دون وجود من يقادون، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية إذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات.
- 3-3 عملية التأثير: يعتبر التأثير الحجر الأساس في القيادة، وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم في الاتجاه الذي يرغبه.
- 3-4 الموقف القيادي: اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، حيث تظهر هنا كفاءة القائد وقوته ومهارته من خلال قدرته على التصرف في موقف ما.

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد رشوان، مرجع سابق، ص 87.

3-5 اتخاذ القرارات اللازمة: يجب اتخاذ القرارات اللازمة للوصول للهدف بأقل تكلفة ممكنة.  
3-6 الأهداف المشتركة: تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها، في إطار موقف ما " <sup>1</sup>.

### ثانيا - نظريات القيادة:

لقد تعددت النظريات التي تبحث في القيادة وتحاول تحديد وتفسير السلوك وتأثير بعض الأفراد بأفراد آخرين وبالتالي بروز شخص ما كقائد وفيما يلي عرض لبعض النظريات:

#### 1- نظرية الرجل العظيم:

وفق هذه النظرية فإن " القادة يولدون ولا يصنعون، فالقدرة القيادية هي صفة موروثه غير مكتسبة " <sup>2</sup>. يرى أصحاب هذه النظرية " أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات وامتلاكهم مواهب وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها، وتستند هذه النظرية إلى الفرضيات التالية:

- أ- يمتلك الرجال العظام حرية الإدارة المطلقة.
- ب- يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية.
- ج- يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم " <sup>3</sup>.

<sup>1</sup> احمد قوراية، مرجع سابق، ص35.

<sup>2</sup> سهيلة عباس، مرجع سابق، ص15.

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص263.

## 2- نظرية السمات:

تفترض هذه النظرية بأن هنالك مجموعة من السمات أو الخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند الأفراد، من هذه السمات ما يكون مظهرياً ومنها ما يكون نفسياً كالثقة بالنفس والقدرة على المبادرة والنضج الاجتماعي والذكاء والقدرة على التفكير والتحليل والشجاعة، وتعتبر نظرية السمات من أقدم المداخل التي تتناول القيادة، وهي تنظر إلى السمات باعتبارها سمة موحدة يتميز بها القادة أينما وجدوا بصرف النظر عن نوع القائد أو الموقف أو الثقافة، وهي ترتبط بالمحاولات الكثيرة التي تمت في الماضي لاكتشاف صفات وقدرات القائد الناجح، وكذلك الاعتماد على دراسة شخصيات القادة الذين ظهروا في الأزمنة التاريخية المختلفة، ويعتبر هذا الأسلوب في اختيار القادة فعال كأى أسلوب آخر للاختيار، ويبدو أن الافتراض الرئيسي في هذه النظرية يقوم على أن القائد يولد ولا يصنع، وأنه لا يمكن لشخص لا يملك صفات القيادة أن يصير قائداً<sup>1</sup>.

ومن الانتقادات التي وجهت لنظرية السمات " أنها أهملت دور المرؤوسين في إنجاح عملية القيادة، حيث أثبتت هذه الدراسات أن للمرؤوسين دوراً مهماً في إنجاح القيادة الإدارية، كما أكدت هذه الدراسات إلى أنه لا يوجد تماثل بين قائدين من النواحي النفسية، وخلصت الأبحاث والدراسات في هذا المجال إلى أن نتائج هذه الدراسات حول نظرية السمات يصعب تعميمها ودعت إلى الاستمرار في بحث هذا الموضوع بعمق<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سهيلة عباس، مرجع سابق، ص15.

<sup>2</sup> علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص165.

### 3- النظرية الموقفية:

إذا كانت نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات ترجع كل منها القيادة أساساً على شخصية القائد، فالنظرية الموقفية على عكسها تماماً، فهي تستند أساساً على الموقف نفسه، ودور البيئة في وجود القائد ومن خلال هذه النظرية " لا يمكن أن يظهر القائد إلا إذا تهيأت الظروف لاستخدام مهاراته وتحقيق مطامحه، أي أن ظهور القائد يتوقف على قوى اجتماعية خارجية لا يملك إلا سيطرة قليلة عليه، أو لا يملك مثل هذه السيطرة.

وترى هذه النظرية " أن كل شيء يتوقف على الموقف، فهي نظرية شرطية حاول أصحاب النظرية صياغة مدخل للقيادة بالتركيز على كفاءة ومقدرة القائد للتكيف مع الظروف، بما في ذلك العوامل البيئية التي يصعب عليه التحكم، والافتراض أن القائد هو ذلك الشخص الذي يستطيع التكيف و التوائم في ظل الظروف المتغيرة.

فالجانب الأساسي المركز عليه في النظرية الشرطية أن الموقفية هما القائد، الجماعة، الموقف. فتغير الموقف له أهمية في تحديد من هو القائد الذي يمكنه إنجاز أهدافه".<sup>1</sup>

من دراسات فيدلر والتي ركز فيها على فعالية القيادة من خلال دراسة العلاقة بين الجماعات، توصل على نموذج لفعالية القيادة حيث تشتمل العوامل الموقفية:

أ- العلاقة بين القائد والتابعين: يقصد بذلك تقبل المرؤوسين للقائد، ومدى تجاوب المرؤوسين للقرارات الصادرة من القائد، ومدى توفر الثقة بين المرؤوسين.

ب- هيكل المهام : ويقصد بذلك مدى وضوح الأهداف والعمل والواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين، وتحديد أساليب العمل ومعايير الأداء.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 108.

ج- وضوح السلطة الرسمية للقائد: درجة القوة في مركز القائد لأداء مهامه والمتعلقة بالسلطات الممنوحة له في منح المكافآت وفرص العقوبات وتفويض السلطة<sup>1</sup>.

#### 4- النظرية التفاعلية:

تستخدم التفاعلية interactionism لتشير لتفاعل بين العوامل المتعددة، ترتبط بظهور القيادة وسلوك الجماعة وإنتاجها، ووفقا لهذا الرأي العام، فإن القيادة هي " الظاهرة التي تنشأ عندما تتكون الجماعة (جيب 1960) خلال عمليات التفاعل وظهور أدوار أعضاء الجماعة وتكوين المعايير ومكانة الأعضاء، وتتحدد نواحي بناء الجماعة جزئيا، بناء على حاجات الجماعة، وجزئيا بناء على خصائص أفراد الجماعة، والدور الذي يرتبط بهذا المركز بين الخصائص الشخصية لأعضاء الجماعة، وعلاقتهم بالآخرين في الجماعة، وحاجات الجماعة وأهدافها وأية متغيرات أخرى ترتبط بالجماعة، وهناك من وجهات النظر العلمية، التي ظهرت بوضوح على يد (هولا ندر 1978) الذي تؤكد تحليلاته أن القيادة عملية ذات تأثير في اتجاهين، والتي تتضمن علاقة التبادل الاجتماعي بين القائد وأتباعه، أي أن القائد وأتباعه يقومون بعملية تبادل اجتماعي يعطي كلا الاثنان مكافآت عن ذلك.

وتقوم هذه النظرية على أساس التكامل بين المتغيرات الرئيسية في القيادة وهي:

- شخصية القائد.

- الأتباع (اتجاهاتهم، حاجاتهم، مشكلاتهم).

- الجماعة نفسها (بناؤها والعلاقات بين أفرادها وخصائصها وأهدافها وديناميتها...).

- المواقف كما تحددها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 273.

وهكذا تقوم النظرية في أساسها على أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي، فالقائد يجب أن يكون عضواً في الجماعة يشاركها معاييرها وقيمتها واتجاهاتها وأهدافها ومشكلاتها وسلوكها الاجتماعي"<sup>1</sup>.

### 5- النظرية الوظيفية:

القيادة في ضوء هذه النظرية "تقوم بوظائف الجماعة فتساعد على تحقيق أهدافها وتحريكها وتحسين العلاقات القائمة بين الأعضاء وحفظ تماسكها، وعلى ذلك فليس من الضروري أن يقوم بمهمة القيادة شخص واحد بل يتعدى ذلك إلى عدة أشخاص.

ومن ثم فإن القيادة في نظر هذه النظرية تركز على الوظائف التي تقوم بها، فهي هنا وظيفة تنظيمية، غايتها القيام بمجموعة من الوظائف التي تحقق أهداف الجماعة، ويهتم أصحاب هذه النظرية بالسؤال عن كيف تتوزع الوظائف القيادية في الجماعة؟ فقد يكون توزيع الوظائف القيادية على نطاق واسع وقد يكون ضيقاً جيداً لدرجة أن كل الوظائف القيادية تنحصر في شخص واحد هو القائد.

إلا أن حصر القيادة في الوظائف التي تقوم بها بهذا الشكل، يجعل علياً القيادة عملية أكثر رسمية، مما ينطبق عليها النموذج البيروقراطي لماكس فيبر، والإدارة العلمية لتايلور، إضافة إلى ذلك أنه ليس كل الجماعات تتضمن أعمالها هذه الوظائف باعتبار أن هناك من الجماعات الأولية التي يقوم فيها القائد ببعض الوظائف فقط وليس بكليتها، ومع ذلك فهو قائد يمارس كل صلاحيات القائد ويؤثر على الجماعة"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عامر مصباح، خصائص القيادة عند الرسول (ص)، دار هومة للنشر والتوزيع، بوزريعة، الجزائر، 2003، ص103.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 100.

## 6- النظرية السلوكية:

لم تؤدي نتائج الدراسات التي أجريت حول سمات القائد إلى التمييز بين القائد الفعال و غير الفعال أو إلى تحديد السبب الرئيسي للقيادة الفعالة و على هذا الأساس فقد تحول الاهتمام في الأبحاث إلى التركيز على سلوك القائد و بذلك ظهر منظور جديد أطلق عليه اسم النظرية السلوكية التي امتدت من سنوات الأربعينات إلى أوائل الستينات، وركزت هذه النظرية على دراسة سلوك القائد وتحليله أثناء قيامه بالعمل القيادي وتحليل انعكاساته على فاعلية الجماعة والمنظمة، والمهم هنا ليس السمات والخصال التي يتمتع بها القائد بقدر ما هو نوع السلوك الذي يتبعه والطريقة التي يتخذها لممارسة تأثيره. ويرى أصحاب هذه النظرية " أن الذي يجعل قائدا بالمعنى العلمي هو تحقيق التوازن ما بين تحقيق أهداف المنظمة المحددة، وإشباع رغبات أعضاء الجماعة وبقدر ما يستطيع القائد تحقيق هذين الهدفين بقدر ما يكون قد استطاع أن يحقق مهمته في العمل القيادي بنجاح"<sup>1</sup>.

ومن أهم الدراسات التي تصدرت سلوك القائد والتعرف على السلوك القيادي الفعال نعرضها بإيجاز:

## \*دراسة جامعة أوهايو:

قام مجموعة من الباحثين في تلك الجامعة ولفترة زمنية طويلة بإجراء أبحاث حول موضوع القيادة وكانت تهدف إلى:

- التوصل إلى أقل عدد من الأبعاد التي يمكن من خلالها وصف سلوك القائد كما يدركه أتباعه أو يصفه هو.

- كيف يرتبط موقع القائد على هذه الأبعاد بفعالية قيادته.

<sup>1</sup> محمد صالح حسن ، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، دار الكندي للنشر والتوزيع، 2004، ص32.

وقد تبلورت النتائج النهائية لهذه الدراسة في ثلاثة أبعاد للسلوك القيادي وهي:

أ- الحفاظ على الجماعة: يرمز هذا البعد لقبول المرؤوسين لقائدهم أي إدراك المرؤوسين لقائدهم على أنه إنسان طيب.

ب- تحقيق الأهداف الموضوعية: هذا البعد يرمز إلى السلوك القيادي المرتبط بالأهداف الإنتاجية للجماعة وضرورة العمل على تحقيقها.

ج- التفاعل: يرمز هذا البعد إلى السلوك القيادي الذي يساعد كل فرد من أفراد الجماعة على معرفة وظيفته وعلاقته مع باقي الوظائف<sup>1</sup>.

#### \* دراسة أيوا:

أجريت هذه الدراسة بواسطة لبييت ووايت وبإشراف كيرت ليفين، ولقد أجريت الدراسات على تلاميذ ينتمون إلى "نوادي الهواة" ومقسمين في مجموعات، ويشرف على كل مجموعة قائدا يتبع نمطا قياديا محددًا، ولقد كان هناك ثلاث أنماط قيادية هي:

أ- النمط الاستبدادي في القيادة: ويركز القائد السلطة في يده، فهو الذي يحدد الأنشطة ويوزعها على الأعضاء، ولا يشركهم في اتخاذ القرارات.

ب- النمط الديمقراطي: يساعد القائد الجماعة في تنظيمها، ويوجهها لتحديد أنشطتها، ويشركهم في توزيع الأعمال على الأعضاء.

<sup>1</sup> طريف شوقي، مرجع سابق، ص 87.

ج- النمط الحر: لا يقوم القائد هنا بأي مجهود في توجيه أو متابعة عمل أي فرد في الجماعة، فهو لا يحدد ولا يوزع أي عمل عليهم، ولا يمدح أو ينتقد أي أداء هذا ولقد أسفرت دراسات أيوا عن النتائج التالية:

- تميزت الجماعات ذات القيادة التسلطية بأنها أعلى إنتاجية من بين الجماعات، وإن كانت هذه الإنتاجية العالية مشروطة بوجود القائد بين الأفراد وممارسته لضغطه على الأفراد.
- تميزت الجماعات ذات القيادة الديمقراطية بأنها أعلى في نواحي الابتكار في الأنشطة، والدافعية، والثبات في مستوى الأداء وروح الفريق والتفاعل الاجتماعي.
- تميزت الجماعات ذات القيادة المتسببة بأنها منخفضة في كل النواحي السابقة تقريبا<sup>1</sup>.

#### \*دراسة ميتشجان:

بدأت دراسات ميتشجان بعد الحرب العالمية الثانية وذلك بواسطة كل من كانتز، وكان، ليكارت، وكان تركيزها على أنماط سلوك القادة، وقد توصل الباحثون إلى "أن هناك أسلوبين رئيسيين للقيادة يؤثران في أداء العاملين ورضاهم هما القيادة المهمة بالمرؤوسين والقيادة المهمة بالإنتاج.

أ- القيادة المهمة بالمرؤوسين: فيها ينصب اهتمام القائد على أتباعه ويعمل على تحسين أحوالهم ويشجعهم على الاندماج في الجماعة، والتعلق بأهداف المنظمة.

ب- القيادة المهمة بالإنتاج: ينصب فيها تركيز القائد على الجوانب الفنية للعمل ويعمل على إقرار مجموعة من معايير وأساليب العمل، ويتبنى تصورا مفاده أن المرؤوسين ما هم إلا أدوات لإنجاز المهام<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص306.

<sup>2</sup> طريف شوقي، مرجع سابق، ص96.

7- نظرية الشبكة الإدارية:

قام كل من بلاك و موتون بتطوير هذه النظرية واستطاعا تحديد أسلوبين لسلوك القائد هما:

أ- النمط القيادي المهتم بالأفراد.

ب- النمط القيادي المهتم بتنظيم العمل والإنتاج.

وقد قاما بتوضيح أسلوبهما على شبكة لها محورين يظهر عليهما أساليب القيادة المختلفة وفي هذه الشبكة يمكن التمييز بين خمسة أساليب رئيسية للقيادة حسب موقعها على الشبكة كما يلي:

شكل (01) يوضح نظرية الشبكة الإدارية.

9.1	القيادة الإنسانية:	قيادة الفريق:	9.9
	الاهتمام بالأفراد والاهتمام أقل بالإنتاج	اهتمام عالي بالإنتاج والأفراد	
	5.5		
	القيادة المعتدلة: اهتمام معتدل بالأفراد		
	القيادة الضعيفة:	القيادة المتسلطة:	
	اهتمام ضعيف بالإنتاج والأفراد	اهتمام عالي بالإنتاج و ضعيف بالأفراد	
1.1			1.9

المصدر: علي عباس، مرجع سابق، ص 166.

(1.9) أسلوب قيادي يؤدي إلى علاقات جيدة وشعور برضا بين أفراد الجماعة لكن التركيز على الإنتاج.

(9.9) أسلوب قيادي يركز على روح الفريق في العمل ويحاول الحصول على إنتاجية جيدة من خلال بناء علاقات إنسانية مع الأفراد العاملين بالمؤسسة.

(1.9) أسلوب قيادي متسلط يهتم بالإنتاجية بشكل كبير على حساب الأفراد مما يخفض من الروح المعنوية للعمال ويجعلهم يعملون في ظروف مادية ونفسية سيئة.

(5.5) أسلوب يشير إلى أن القيادة لها اهتمام معدل بالإنتاج والأفراد يؤدي إلى إنتاجية جيدة من خلال بناء علاقات إنسانية جيدة مع الأفراد.

(1.1) هو أسلوب قيادي يكون في الاهتمام ضعيف بالإنتاج والأفراد، ويكون القائد مهتما بنفسه وبأصحاب المؤسسة<sup>1</sup>.

## 8- نظرية (x) و (y) في القيادة:

قام دوجلاس ماكجريجور بتقديم نظرية X و Y وذلك كبلورة عامة تلخص البحث في أنماط القيادة.

1-8 نظرية X: تركز على مجموعة من القضايا التي تعد من وجهة نظر أصحابها بمثابة عناصر محورية يجب على القائد إعطاؤها أهمية خاصة:

- تعد الإدارة المسؤولة عن تنظيم عناصر الإنتاج للمشروع، كم تعمل على توجيه سلوك الأفراد والجماعات وتحفزهم، والسيطرة على أفعالهم.

<sup>1</sup> علي عباس، مرجع سابق، ص 166.

- تنظر هذه النظرية إلى العامل بكونه كسول ينقصه الطموح، يتهرب من المسؤولية.
- هذه النظرية تصلح مع النمط الدكتاتوري لأنها تستخدم أسلوب التهديد والتوجيه والمراقبة.
- 2-8 نظرية (Y): ظهرت في أعقاب ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية، تركز على النموذج القيادي القائم على المشاركة، واقتسام السلطة وتحترم رأي المرؤوسين وتشركهم في اتخاذ القرار بطريقة ديمقراطية.
- تربط هذه النظرية بين الجهد العقلي والجسمي على العكس من النظرية السابقة التي تهتم بالجهد الجسمي فقط.
- ترفض هذه النظرية استخدام أسلوب التهديد والإجبار لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- كما ترى أن تحقيق الأهداف مرتبط بالمكافآت والتي ترتبط بدورها بالإنجاز والتحصيل عكس النظرية X التي تعتمد على نظام الأجور.
- وعلى ضوء دراسة النظريتين نخلص إلى أن النوع الأول يمتاز بالتسلط وعدم المشاركة في اتخاذ القرار، أما الثاني فهو أكثر ديناميكية لأنه يجمع بين حاجات الأفراد ومطالب التنظيم"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص310.

### ثالثا- أنماط القيادة:

ففي ضوء المفاهيم المتعددة للقيادة سيتم التطرق إلى أهم أنماط القيادة:

#### 1- القيادة الأوتوقراطية :

" وتسمى بالقيادة الاستبدادية أو التسلطية، حيث يتميز هذا النوع من القيادة بإجماع السلطة المطلقة في يد القائد الاستبدادي فهو الذي يضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها، ويستغل القائد الاستبدادي سلطته ليحمل أتباعه على القيام بأعمال وفق إرادته متبعا في أكثر الأحيان أساليب التهديد والتخويف ومستغلا سلطته أو مركزه أو قوة شخصيته للتوصل إلى أهدافه، فالقائد لا يكثر بالتعرف على آراء الآخرين وأفكارهم، فهو الذي يختار الأهداف ويقوم بتحديدتها واختيار سبل تحقيقها"<sup>1</sup>. ولعل من أبرز الصفات المميزة للقادة ذوي النمط الأوتوقراطي هي:

- تتمركز القيادة في يد القائد.
- يصدر التعليمات وأساليب التنفيذ.
- يتكلم بأساليب الثواب والعقاب.
- يؤثر القائد على الأتباع سلبيا فيما يتعلق بالإبداع والابتكار.
- يجعل الأتباع يتهربون من المسؤولية لأنه ينسب كل الإنجازات لنفسه ويغفل القائمين بالتنفيذ.
- لا يهتم بالعلاقات الإنسانية"<sup>2</sup>.
- من الآثار المترتبة على القيادة الأوتوقراطية:
- التدمير و الخوف والقلق.
- يخلق نوع من اللامبالاة وعدم الاهتمام بالعمل.
- القضاء على إبداع العاملين.
- حدوث الإرباك والفوضى في العمل"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص212.

<sup>2</sup> أحمد قوراية، مرجع سابق، ص213.

<sup>3</sup> حسين ناجي عارف، مرجع سابق ص98.

## 2- القيادة الديمقراطية (المشاركة):

يتبع هذا الأسلوب القيادي الديمقراطي من احتياجات الجماعة، فهؤلاء القادة يشجعون أعضاء المجموعة على أداء وظائف ومسؤوليات القيادة، فهؤلاء القادة يقترحون ولا يأمرن ويعتمدون على إرضاء الأتباع، ويفضلون عمليات صنع القرار، ولكن يتشاور مع أتباعه، وغالبا ما يميل على رأيهم لأنهم أقرب إلى العمل منه، ويمكن أن يترك القائد مهمة تنفيذ القرار وإصداره للجماعة<sup>1</sup>.

وبشكل عام يمكن القول أن القيادة الديمقراطية تعتمد على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه، وكذا المشاركة في صنع القرار فضلا عن تفويض السلطة للمرؤوسين القادرين بحكم كفاءتهم وخبراتهم على ممارستها.

أ- العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه: حتى يستطيع القائد أن يحقق علاقة طيبة مع مرؤوسيه عليه أن يعمل على:

- سيادة روح الفريق بين العاملين.

- تفهم القائد لمشاكل المرؤوسين ومعالجتها.

- تلبية الحاجات الإنسانية للمرؤوسين.

ب- المشاركة في صنع القرار: يقصد بالمشاركة دعوة القائد لمرؤوسيه لمناقشة المشاكل التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة.

ج- تفويض السلطة: يقصد بالتفويض نقل بعض الصلاحيات بعد تحديدها للمرؤوسين القادرين على إنجازها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> تيسفا جبير ميدين وبيتر شافير، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، تر سلامة عبد العظيم حسين، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، الإسكندرية، مصر، 2005، ص33.

<sup>2</sup> نواف كنعان، مرجع سابق ص227.

ومن أهم الصفات التي يتميز بها القادة في هذا لنمط القيادي ما يلي:

- إشراك الأفراد في عملية اتخاذ القرارات.

- إمداد الأفراد بالمعلومات.

- تسهيل مهمة اتخاذ القرار للأفراد<sup>1</sup>.

### 3- القيادة الفوضوية:

وهو النمط الذي يعتمد فيه القائد بشكل كبير على الجماعة التي تقوم بنفسها بتحديد الأهداف والتعامل مع المشكلات ووضع نظام تدريب لأعضائها وتوفير النظام الذي يشير حماسهم للعمل، وبذلك يتجاهل نمط القيادة الفوضوية دور القائد ويؤدي بوحدات العمل المختلفة بالعمل في اتجاهات متعارضة أحيانا مما قد يؤدي إلى الفوضى الشاملة في المؤسسة<sup>2</sup>.

الآثار المترتبة على هذه القيادة:

- تخلق نوع من الفوضى والإرباك في اتخاذ القرار.

- تخلق نوع من اللامبالاة وإضاعة الوقت<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للمنشورات، القاهرة، مصر، 1997، ص179.

<sup>2</sup> نوال روميل، مرجع سابق، ص10.

<sup>3</sup> حسين ناجي عارف، مرجع سابق، ص99.

رابعاً- العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة:

من أهم العوامل التي تؤثر في اختيار النموذج القيادي هي ما يلي :

\* عوامل تخص القائد: ونلخصها بالنقاط التالية:

- مدى ثقة القائد بالآخرين ومدى تحملهم المسؤولية.

- القيم التي يؤمن بها القائد فبعض القادة يؤمن بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وآخرون لا يؤمنون بذلك.

- نوع أسلوب القيادة الذي يتبعه القائد.

\* عوامل تخص المرؤوسين:

إن قدرة المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرارات تختلف من شخص لآخر وتختلف أيضا درجات تحملهم للمسؤولية<sup>1</sup>.

\*عوامل تخص المواقف والبيئة:

ويقصد بذلك الظروف التي يمر بها القادة عند اتخاذ قرار معين، وخاصة إذا كانت تلك الظروف أو المواقف خارجة عن نطاق سيطرة المرؤوسين.

أما ظروف البيئة فيقصد بها المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة، والقيم والتقاليد التي تسير عليها وتؤمن بها. إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عن ما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي، كذلك فإن نوع الجماعة يمثل عاملا مهما في اختيار النمط القيادي، فكلما كانت الجماعة متفقة على التعاون بين أعضائها كلما تشجع الرؤساء على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> علي عباس، مرجع سابق، ص162.

خامسا- مصادر قوة القيادة:

تعرف القوة على أنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين ويعتمد القادة في المنظمات على أنواع ومصادر مختلفة للقيادة كالتالي:

أولا السلطة الرسمية: ومن مظاهرها ما يلي:

ا- قوة المكافأة: (Reward power)

مصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله بنجاح وطاعته لرئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس.

ب- قوة الإكراه: (Coercive power)

ومصدرها الخوف وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن إهماله في تأدية واجباته أو عدم إطاعة رئيسه سيترتب عليه نوع من العقاب قد يصل إلى حد الفصل من الوظيفة<sup>1</sup>.

ج- قوة السلطة القانونية: (legitimate power)

وهي القوة المستندة على سند قانوني شرعي، أو ما يطلق عليه السلطة الرسمية التي تفوض إلى القادة من التنظيم الرسمي أو من طبيعة الوظيفة<sup>2</sup>.

ثانيا: السلطة غير الرسمية

وهي مرتبطة بالشخص نفسه وليس المنصب أي بقوة التأثير الشخصي، ومن مظاهرها:

ا- قوة الخبرة: (Expert Power)

وتعتمد على حياة القائد لقدر مرتفع من الخبرة الفنية وكم أكبر وأكثر تنوعا ودقة من المعلومات حول المهام الموكلة للجماعة مقارنة بمرؤوسيه مما يجعلهم يشعرون دوما بأنهم بحاجة للاستفادة من رصيد خبراته في تذليل ما يواجههم من عقبات فضلا عن ترشيد أدائهم وتطويره<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> علي عباس، مرجع سابق، ص 160.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 300.

<sup>3</sup> طريف شوقي، مرجع سابق، ص 36.

ب- قوة الإعجاب: ( Referent Power )

ويحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب مرؤوسيه ببعض صفاته الشخصية بحيث تربطهم وتشدهم إليه لتوفر نوع من الجاذبية في شخصية القائد<sup>1</sup>.

سادسا- صفات القائد:

قد تختلف الصفات المطلوبة في القادة بعض الشيء في المواقف المختلفة، ولكن البحث والتحليل للقادة المؤثرين قد حدد عددا من الخصائص العامة التي يتحلى بها القادة الأكفاء منها:

الوعي: وهي الإلمام بالنظريات و الأبحاث المتعلقة بالقيادة ونظريات الحفز والاتصال وتطبيقها. الإحساس والتعاطف: أي القدرة على فهم معرفة حاجات ورغبات وشعور المستخدمين انطلاقا من مبدأ التعاون وليس الشفقة.

الثقة بالنفس: وهي قدرة القائد على تشخيص المشاكل بشكل جيد وحلها واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

القدرة على الاتصال: وهي قدرة القائد على توضيح وإيصال ما يريد له مرؤوسيه وخاصة فيما يتعلق بالأهداف.

التكامل: الصدق مع النفس، التكامل الشخصي، الرشد والأمانة التي تولد الثقة<sup>2</sup>.

سابعا- المشكلات التي تواجه القائد:

من أهم المشاكل والمعوقات المرتبطة بوضع القيادة ما يلي:

- أن يؤدي القائد كل شيء بنفسه بسبب ضغوطا وخفض الإنتاج، ولن يتمكن من الاستمرار في محاولة القيام بكل العمل بمفرده.

- صعوبة التكيف مع التغيير يؤدي إلى نقص التقدم.

- عدم طلب المساعدة من الزملاء يؤدي إلى نقص الكفاءة.

- عدم تفويض المهام والسلطات يؤدي إلى نقص فرص التدريب والتنمية للموظفين.

- الاستخدام الزائد للقواعد أو إتباع الروتين يؤدي إلى صعوبة إنجاز العمل.

<sup>1</sup> علي عباس، مرجع سابق، ص160.

<sup>2</sup> حسين ناجي عارف، مرجع سابق، ص102.

- عدم احترام آراء الآخرين يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والدافعية لدى الموظفين.
- عدم الارتياح في بعض الظروف وبعض الوظائف يؤدي إلى ضياع الوقت والفرص.
- الإشراف الزائد والسيطرة الزائدة يؤديان إلى نقص المبادرة لدى الموظفين.
- الخوف من الخطأ يؤدي إلى عدم المبادرة وعدم استغلال الفرص.
- مقاومة النقد البناء يؤدي إلى نقص التغذية الراجعة التي تؤدي إلى تنمية المهارات القيادية لدى المدير<sup>1</sup>.

### خلاصة:

إن التعرف على موضوع القيادة في هذا الفصل يكون من خلال ما قمنا بتقديمه من التعريف وأهمية القيادة وأنواعها وخصائص القيادة ونظرياتها التي فسرت موضوع القيادة ومن خلال ذلك يتضح لنا أن للقيادة دور و أهمية كبيرة في التأثير على الأفراد وكذا سلوكياتهم في العمل الذي ركزت عليه هذه الدراسة و هي تحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> تيسفا جيبير بيتر شافير، مرجع سابق، ص 50.

الفصل الثالث : تماسك الجماعة

تمهيد

أولاً- الجماعة:

- مفهوم الجماعة.

-مراحل تطور الجماعة.

- نظريات الجماعة.

ثانياً- تماسك الجماعة:

- مفهوم تماسك الجماعة.

- عوامل تماسك الجماعة.

- المشكلات التي تواجه الجماعة.

خلاصة

## تمهيد:

تعتبر الجماعات من المكونات الأساسية لدراسة السلوك التنظيمي، لذلك فإن دراسة الجماعة على درجة عالية من الأهمية، لان سلوك الأفراد في المنظمات المختلفة يتم في إطار جماعات، والمعروف أن سلوك الإنسان كفرد يختلف عن سلوكه كعضو في جماعة ولذلك من المهم معرفة ماهية الجماعة، خصائصها، وأنواعها و أهم نظرياتها، بالإضافة إلى تماسك الجماعة وعوامل تماسك وإضعاف الجماعة وإلى المشاكل التي تواجهها وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل.

أولاً - الجماعة:

### 1- مفهوم الجماعة:

اختلف العلماء في تعريف الجماعة وذلك بسبب اختلافاتهم العلمية وأهدافهم، فهناك من يعرفها علي أساس العلاقة بين أفرادها أو الدافعية أو الخصائص التنظيمية أو الاعتمادية القائمة بين أفرادها أو علي أساس العلاقات التبادلية القائمة بينهم ، ومن هذه التعريفات:

يعرف Kreitner, Kinicki الجماعة بأنها " مجموعة من اثنين أو أكثر يتفاعلون بحرية ويشتركون في أهداف ومعايير جماعية، ولهم هوية مشتركة " <sup>1</sup>.

ويعرفها نيو كومب: الجماعة بأنها شخصان أو أكثر يشاركان في المعايير المتصلة بموضوعات معينة تتشابه أدوارهم الاجتماعية تشابكا وثيقا <sup>2</sup>.

كما يعرف كرش وكرتشفيلد الجماعة بأنها شخصان أو أكثر توجد بينهما علاقة سيكولوجية صريحة أي أنه بالنسبة لكل عضو في الجماعة يجب أن تكون هناك علاقة سيكولوجية بينه وبين الأعضاء الآخرين بحيث يتأثر بسلوكهم وخصائصهم <sup>3</sup>.

ويحدد جيب الجماعة بأنها تشير إلى كائنين أو أكثر في تفاعل لتحقيق هدف مشترك، والصورة يكون فيها وجود الأفراد مشبعا لحاجات كل منهم <sup>4</sup>.

<sup>1</sup>محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص187.

<sup>2</sup>جابر عوض سيد حسن، مرجع سابق، ص81.

<sup>3</sup>مجدي احمد عبد الله، السلوك الاجتماعي ودينامياته، دار المعرفة الجامعية لطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003، ص112.

<sup>4</sup>السيد عبد الحميد عطية، أساسيات ممارسة طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث الأزاريطة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص122.

ويعرفها سلا فسون بأنها " تتكون من ثلاثة أشخاص أو أكثر في علاقة غير رسمية تتسم بوجود نشاط طويل الأمد بين الأفراد المكونين لها نتيجة لذلك تتغير شخصية كل عضو في الجماعة"<sup>1</sup>.

ويعرف الكاتب Davis الجماعة بأنها " عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها"<sup>2</sup>.

كما عرف شو الجماعة بأنها عبارة عن شخصين أو أكثر، يتفاعل كل منهم مع للآخر بشكل يفضى إلى أن يؤثر كل فرد في الآخر ويتأثر به"<sup>3</sup>.

ويمكن تعريف الجماعة على أنها " تجمع عدد من الأفراد لا يقل عن اثنين يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة وفي خلال فترة زمنية ثابتة نسبياً ، ويتقاسمون فيما بينهم قيماً واتجاهات متقاربة ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة " وبطبيعة الحال يختلف عدد أفراد الجماعة باختلاف طبيعة الجماعة وظروف تكوينها والأهداف التي قامت من أجلها"<sup>4</sup>.

## 2- أهمية الجماعة:

- خلق الوعي لدى الشباب باحتياجات ومشكلات مجتمعهم المحلي وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في الحد منها.

- تمكين الشباب في إنجاز بعض المهام بافتتاح فصول محو الأمية.

- إكساب الأعضاء المهارة في تناول حل مشكلات مجتمعهم المحلي.

<sup>1</sup> السيد عبد الحميد عطية ، مرجع سابق، ص168.

<sup>2</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي(سلوك الأفراد ولجماعات في منظمات الأعمال)، ط3، دار حامد لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1429-2009، ص 153.

<sup>3</sup> عبد اللطيف محمد خليفة، مقدمة في ديناميات الجماعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2005، ص37.

<sup>4</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص763.

- القدرة على فهم الظروف التي قد يجدون فيها أنفسهم، وتكسب شخصياتهم الإيجابية والمبادأة والمشاركة الواعية حيال المواقف الاجتماعية والثقافية التي يحتويها"<sup>1</sup>.

### 3- مراحل نمو و تطور الجماعة:

تتفق العديد من المصادر على وجود خمس مراحل في تطور ونمو الجماعة بشكل تسلسلي وهي:

أ- مرحلة الإعداد: يسود الجماعة في هذه المرحلة جو من الغموض، وعدم التنسيق، ومحاولات من القيادة لتهدئة الأمور ووضع أساس لتكوين الجماعة.

ب- مرحلة الصراع: تتميز الجماعة في هذه المرحلة بدرجة من الخلاف والشجار الشخصي بين الأعضاء وقلة الصبر والخلافات حول خطط الجماعة.

ج- مرحلة الدمج: وهي مرحلة يبدأ الأفراد فيها بالاستماع للآخرين واحترام وجهات نظرهم وتخفيف حدة التوتر.

د- مرحلة الإنجاز: تتميز الجماعة بعلاقات شخصية قوية ووضوح في القوانين ومعايير الجماعة والقدرة على الإنتاج.

هـ- مرحلة الاستقرار: تتميز هذه المرحلة برضا الأعضاء عن الجماعة وعدم رغبتهم في تغيير معاييرها أو اهتمامها"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> السيد عبد الحميد عطية، مرجع سابق، ص121.

<sup>2</sup> عدنان يوسف العتوم، علم النفس الاجتماعي، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص56.

وهناك عدة نماذج تتعلق بمراحل ونمو الجماعات ومن أهمها:

➤ نموذج نوبس تروم، دافيس:

أكثر النماذج قبولا وواقعية يقترح المراحل الأربع لنمو وتطور الجماعة

- يتعرف الأفراد على بعضهم البعض فيعرفون مهام عمل الجماعة.

- يتطور النزاع والخلاف حول قضايا المكانة والمنزلة والسيطرة والاتجاه المناسب للجماعة.

- تتطور معايير وقواعد سلوكية للجماعة تنظم وتضبط سلوك الأفراد وتنمو مشاعر التعاون فيما بين

الأفراد.

- يتم تكامل الأدوار الوظيفية للأفراد ومن تم إنجاز الأعمال المتنوعة<sup>1</sup>.

➤ نموذج مارغريت هارتفورد: حددت خمس مراحل أساسية للنمو

1-مرحلة ما قبل الجماعة:

تكون الجماعة مجرد فكرة، ومناقشة الفكرة مع الأعضاء الراغبون في الانضمام ويبدون وجهات

نظرهم وما يدور في أذهانهم ويفصحون عن توقعاتهم.

2-مرحلة تكوين الجماعة:

الأهداف الخاصة بالجماعة وإنشاء نسق من الأدوار يتضمن توقعات الأفراد لسلوكيات بعضهم

البعض ومن هنا تتبلور لدى الأعضاء وحدة قائمة بذاتها في رؤيتهم للجماعة.

<sup>1</sup> علي عباس، مرجع سابق، ص 45.

3-مرحلة مزج التكامل واللاتكامل والصراع وإعادة التكامل والتنظيم:

تظهر رغبة الأفراد في التكامل والتماسك وقد يحدث العكس، حيث تظهر الصراعات واللاتكامل بين الأعضاء مما يؤدي إلى نهاية سريعة للجماعة وحياتها وتستغرق هذه المرحلة وقتا طويلا حتى تصل إلى إرساء قواعد عمل مشتركة وتحديد الأدوار لبعض الأعضاء.

4-مرحلة أداء الجماعة لوظائفها واستمرار بقائها:

يبدأ هذا الإقبال على الجماعة والمشاركة في تفعيلها والعمل على إنجاز أعمالها وأهدافها وتظهر ثقافة الجماعة من حيث الشكل وأسلوب العمل داخليا ومعياريا معالم التنظيم الجديد ويطغى ضمير الجمع مقترنة بضمير الأنا مما يؤدي إلى حسم الخلافات والصراعات وإلى الاستقرار أكثر والتكامل مع الحياة الجماعية.

5-مرحلة إنهاء الجماعة: تنقسم إلى ثلاث مراحل فرعية

-الإعداد للنهاية الفعلية للجماعة.

-التخطيط لإنهائها وحصر تقويم منجزاتها وتحضير الأعضاء لتقبل عملية الانفصال.

-الإهاء الفعلي بالاجتماع الأخير للجماعة وقد تتضمن بعض المراسيم واحتفالا خاصا بذلك<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> علي عباس، مرجع سابق ص 46.

#### 4- خصائص الجماعة:

غني عن القول بأن المنظمات المعاصرة تعتمد أساسا على جماعات العمل في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها، ونظرا لما يمكن أن تحققه الجماعات من نتائج هامة، إن كان على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة، فقد سعى الكتاب والباحثون للتعرف على الخصائص التي تتميز بها الجماعة ومن أهمها:

- عدد من الأفراد يمثلون نسقا فرعيا داخل المجتمع.
- يتوفر لديهم شعور وإدراك بتواجدهم معا ولديهم ميول ودوافع مشتركة.
- يوجد بينهم اتصال وتفاعل يؤديان إلى إحداث التأثير التبادل ويعمل معهم أخصائيا اجتماعيا.
- يربط بينهم بناء متعدد يتكون من المكانات والأدوار والمعايير ويتوفر لديهم الشعور بالانتماء والاهتمام والمشاركة لتحقيق أهداف الجماعة<sup>1</sup>.

#### 5- أنواع الجماعة:

يذهب الكتاب إلى تقسيم الجماعات بعدة صور، ومن أشهر التقسيمات تلك التي تشرح الجماعات من حيث كونها رسمية أو غير رسمية.

أ- الجماعة الرسمية: هي تلك الجماعة التي تأخذ شرعيتها من التنظيم للمنظمة، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ب- الجماعة غير الرسمية: تلك التي تتكون بصورة تلقائية ولا ترتبط في أدائها بضرورة بتحقيق أهداف المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> جابر عوض سيد حسن، مرجع سابق، ص 82-83.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 244.

هناك أنواع أخرى من الجماعات أهمها:

- أ- المجموعة الوظيفية: هي جماعات رسمية تنشأ داخل المنظمة، وتتحدد العلاقات بين أعضائها من خلال الهيكل التنظيمي، أو الوصف الوظيفي وتتكون هذه الجماعات من الرئيس والمرؤوسين، ويكون هدفها أداء العمل الوظيفي للجماعة<sup>1</sup>.
- ب- فرق العمل: وتتكون عادة من اجل إنجاز مهمة أو عملا أو مشروعاً محدداً، وعند تحقيق الهدف المطلوب ينتهي أمر الفريق.
- ج- فرق الميول والصدقاة: يتكون هذا النوع من الجماعات نتيجة وجود ميول مشتركة بين أفرادها أو لصدقات نشأت بينهم.
- د- اللجان: وهي فرق عمل مؤقتة يتم تشكيلها لدراسة موضوع أو موضوعات معينة بالإضافة على العمل الرسمي لكل عضو من أعضائها<sup>2</sup>.
- هـ- التحالفات: ليست ذات صفة رسمية وتضم مجموعة أفراد معينين بتحقيق غرض معين في سبيل النهوض بأهداف الفرد.
- و- جماعات الضغط: تنشأ هذه الجماعات من أجل تطوير وتحسين أوضاع الأفراد المنتسبين إليها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 245.

<sup>2</sup> كامل محمد الغري، مرجع سابق، ص 179-180.

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 189.

## 6- ديناميكية الجماعة:

الدراسة العلمية للجماعات في تكوينها، نموها، نشاطها وإنتاجها وأداء وظائفها وذلك من أجل التوصل إلى القوانين التي تحكمها والجوانب المرتبطة بها.

"دراسة بناء ووظيفة الجماعات وخاصة الجانب السيكولوجي للجماعات الصغيرة، مع الاهتمام بتغيير نمط التوافق الداخلي والتوتر والصراع والتماسك كذلك دراسة العلاقات بين الجماعات"<sup>1</sup>

وتعتبر ديناميكية الجماعة حقلاً معرفياً يهتم بالكشف عن:

أ- طبيعة الجماعات: من حيث الخصائص التي تميز بعض الجماعات عن الأخرى.

ب- خصائص الجماعة: من حيث النشأة والنمو والعلاقات بين الأفراد أعضاء الجماعة، والعلاقات ما بين الجماعات.

ج- تصنيف الجماعة: فقد وضع جارلس كولي الفروق الأساسية بين الجماعات الأولية والثانوية"<sup>2</sup>.

## 7- نظريات الجماعة:

لقد تعددت التفسيرات والنظريات حول موضوع الجماعة ومن أهمها:

أ- النظرية التفاعلية: من أبرز العلماء الذين ساهموا في هذه النظرية هو جورج هومانز، والذي يرى

" أن الانضمام للجماعات هو محصلة النشاطات والعلاقات، ذلك أن النشاطات هي تؤدي و إلى ظهور علاقات تقود إلى نشاطات جديدة.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 85.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 180.

ب- نظرية الأنساق: وهذه النظرية " تركز على المركز والوضع الشبيه بما تقترحه النظرية التفاعلية، وعلى الرغم من أن كلا من النظريتين تهدفان إلى فهم العمليات الجماعية المعقدة من خلال تحليل العناصر الأساسية، إلا أنهما تختلفان في تحديد هذه العناصر فالنظرية التفاعلية تركز على النشاط والتفاعل، بينما نظرية الأنساق تركز وصف الجماعة كنسق متشابك العناصر كالمراكز والأدوار مع التركيز على مدخلات الجماعة ومخرجاتها"<sup>1</sup>.

د- نظرية المجال: من أبرز مساهمات كيرت ليفين في مجال ديناميكية الجماعة تطويره لفكرة نظرية المجال، تؤكد أن "سلوك الجماعة ما هو إلا عبارة عن مجموعة معقدة من الفعاليات والأفعال والقوى التي تؤثر على كل من بناء الجماعة وعلى سلوك الفرد فيها"<sup>2</sup>.

هـ- نظرية التوازن: صاحب هذه النظرية نيوكمب ويرى أسباب عضوية الفرد في الجماعات هو في إيجاد التوازن بين اتجاهات الأفراد وتأتي حالات التوازن من:

- وجود اتجاهات إيجابية بين الأشخاص نحو أنفسهم وموضع معين.

- توافق اتجاهاتهم السلبية نحو موضوع معين.

أما حالات عدم التوازن:

- توافق اتجاهات الأفراد تجاه بعضهم .

- تباين اتجاهاتهم حول موضوع معين رغم توافق اتجاهاتهم الشخصية.

- واسوا حالات عدم التوازن هي حالة عدم التوافق حول مواضيع ومواقف معينة.

<sup>1</sup> محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص34.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص36.

ثانياً- تماسك الجماعة:

### 1- مفهوم تماسك الجماعة:

يعد تماسك الجماعة من أكثر المتغيرات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال ديناميات الجماعة ولهذا المفهوم تعريفات عدة منها :

يشير تماسك الجماعة إلى " القوى التي تربط بين أعضاء الجماعة وبين الأعضاء والجماعة وكلما ازداد تماسك الجماعة كلما زاد تأثيرها على أعضائه " <sup>1</sup>.

يقصد بتماسك الجماعة " محصلة القوى التي تمارسها الجماعة لكي تحافظ على عضوية أفرادها، وتدفعهم إلى البقاء فيها، ومقاومة التخلي عن عضويتها.

كما عرف فستنجر وزملاؤه تماسك الجماعة بأنه يعني مجموع قوى المجال التي تؤثر في أعضاء الجماعة بهدف المحافظة على استمراريتهم في الانضمام للجماعة" <sup>2</sup>.

كما يعبر مفهوم تماسك الجماعة أيضا عن قوة جاذبية الجماعة لأفرادها وتنشأ حالة تماسك الجماعة نتيجة لرغبة الأعضاء في البقاء داخلها من ناحية ونتيجة للضغوط التي تتعرض لها الجماعة من ناحية أخرى" <sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سلمى محمود جمعة، طريقة العمل مع الجماعات بين النظرية والتطبيق، دار الهناء للتجليد الفني، الإسكندرية، 2008، ص62.

<sup>2</sup> عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سابق، ص124.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص248.

يشير المصطلح إلى درجة الترابط والتقارب في الأهداف والسلوك والاتجاهات بين الأفراد، ومدى الجذاب الأعضاء لبعضهم البعض، واستعداد كل فرد لمساعدة ومؤازرة الغير<sup>1</sup>.

ومن مؤشرات تماسك الجماعة، أن تنمو علاقة الصداقة بين أفرادها، ويصبح كل منهم يتكلم بكلمة "نحن" بدلا من "أنا" وانصياع جميع الأفراد لمعايير الجماعة، والمشاركة الفعالة في أنشطة الجماعة.. الخ.

ويكون التماسك بين أفراد الجماعة دور مهم في تحديد علاقة الجماعة بالمنظمة وفي تحقيق أهدافها، فكلما تمكنت القيادة من استثمار روح الجماعة، وتعاضد أفرادها، وتوجيهها لتحقيق زيادة في الإنتاجية، كلما نجحت المنظمة في الوصول إلى غايتها، أما إذا فشلت المنظمة وأهدافها وسياستها، كلما كان ذلك مبررا لإخفاق المنظمة.

## 2- أهمية تماسك الجماعة:

"يعتبر تماسك الجماعة وترابطها من العوامل الهامة المؤثرة في نجاح الجماعة وفعاليتها، ومن النتائج الإيجابية لتماسك الجماعة: تحقيق رضا أكبر للعامل وتحسين مستوى أدائه وإنتاجية أعلى للمنظمة.

وكلما زاد تماسك الجماعة زادت احتمالات مشاركة أعضائها لنفس الاتجاهات والقيم وأنماط السلوك، ويساعد تماسك الجماعة على ممارسة الضغط على الأفراد الملتزمين وغير الخاضعين للجماعة، من أجل الامتثال لمعايير الجماعة"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>حسين حرهم، مرجع سابق، ص163.

<sup>2</sup>نفس المرجع، ص164.

ويلخص لوثانز نتائج تماسك الجماعة على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة كما يلي:

جدول رقم(01): يوضح تماسك الجماعة على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة

التأثير على فاعلية الفرد	التأثير على فاعلية المنظمة
- يساعد الفرد في معرفة ذاته وما يتعلق بالمنظمة. - المساعدة في اكتساب مهارات جديدة. - الحصول على عوائد قيمة لا يمكن الحصول عليها منفردا. - تلبية حاجات شخصية هامة، وخاصة، حاجات القبول والانتماء.	- انجاز الأعمال التي لا يمكن أداؤها من قبل الأفراد أنفسهم. - استقطاب المواهب والمهارات لمعالجة مشكلات صعبة. - تشكل أداة لصنع القرارات مما يتيح ظهور آراء عديدة. - تسهيل عملية تغيير سياسات وإجراءات المنظمة. - تزيد من استقرار المنظمة عن طريق نقل القيم والمعتقدات المشتركة للعاملين الجدد.

المصدر: حسين حريم، مرجع سابق، ص 164.

### 3- عوامل تماسك الجماعة:

وتحدد درجة تماسك الجماعة في ضوء العديد من العوامل أهمها ما يأتي:

- التجاذب بين الأشخاص: حيث تبين أن شعور أعضاء الجماعة بالتجاذب نحو بعضهم البعض يزيد من تماسك الجماعة ووحدها.

- التفاعل والتناغم بين الأشخاص: كلما تزايدت معدلات التفاعل بين أعضاء الجماعة تزايدت درجة جاذبيتها ومستوى تماسكها.

- الشعور بالتهديد: تصبح الجماعة أكثر تماسكا عندما تتهددها الأخطار الخارجية، إذ يحاول الأفراد تجميع طاقاتهم لدفع هذه الأخطار.
- وضوح أهداف الجماعة ومدى تحققها: كلما شعر أعضاء الجماعة بأن أهدافها محددة وهناك إمكانية لبلوغها، كلما كان الأعضاء أكثر حفاظا وتمسكا بها<sup>1</sup>.
- قوة المعايير الجماعية والالتزام بها: كلما كان هناك التزام من قبل الأعضاء بمعايير الجماعة والانصياع لها، كانت الجماعة أكثر تماسكا.
- إشباع حاجات الأفراد: كلما كانت الجماعة قادرة على إشباع حاجات أفرادها، كلما زادت جاذبية الجماعة لأفرادها وزاد تماسكها.
- المكانة الاجتماعية: كلما حصل الأفراد على مكانة مرموقة داخل الجماعة أدى على زيادة تماسكها.
- المناخ الديمقراطي: مناخ الحرية والديمقراطية له أثر إيجابي في زيادة جاذبية الجماعة وبالتالي زيادة تماسكها، عكس المناخ الأوتوقراطي الاستبدادي الذي يؤدي إلى تفكك وانحيار الجماعة.
- التعاون: تؤدي العلاقات التعاونية إلى تماسك الجماعة وزيادة جاذبيتها، فيصعب أن تقوم جماعة وتبقى إلا إذا كان هناك قاسم مشترك بين أعضائها وذلك عن طريق المشاركة في تحديد الأهداف.
- الشعور بالانتماء للجماعة: يعد شعور الفرد بالانتماء للجماعة من العوامل المهمة المسؤولة عن استقرار الجماعة وتماسكها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص 166.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 167.

## 4- عوامل إضعاف تماسك الجماعة:

إذا كانت هناك عوامل تساعد على تماسك الجماعة فهناك عوامل أخرى قد تضعف في تماسكها ونذكر منها مايلي:

أ- الاختلاف حول الأهداف:

مثلاً يؤدي الاتفاق حول الأهداف ومسارات المجموعة إلى تلاحم الجماعة يؤدي إلى الصراع مما يضعف درجة تماسكها.

ب- اكتساب الجماعة خواص سيئة:

إذا أصبحت الجماعة ذات خواص سيئة بالنسبة للفرد، يحاول الفرد ترك هذه الجماعة لنقص جاذبيتها.

ج- اختفاء حاجة الانتماء للجماعة:

إن اختفاء الحاجات التي يريد الفرد تحقيقها من الجماعة و إذا كانت وسائل تحقيق هذه الحاجات غير مناسبة قد تدفع الفرد إلى ترك هذه الجماعة والبحث عن جماعة أخرى تحقق له حاجاته.

د- التنافس داخل الجماعة:

مع إن التنافس بين الجماعات يؤدي إلى التقارب بينهما، إلا أن التنافس داخل الجماعة يسبب الصراع وظهور عوامل الشقاق وينبغي على المديرين تجنب بعض الممارسات مثل تقديم مكافآت لا تقدم على أساس الأداء، حيث أن ذلك يؤدي إلى وجود تنافس بين أفراد الجماعة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> السيد عبد الحميد عطية، مرجع سابق، ص 143.

### 5- الآثار السلبية للتماسك الشديد:

حذر العديد من الباحثين والكتاب من المغالاة والإفراط في درجة تماسك الجماعة، وأشاروا إلى بعض الآثار السلبية التي يمكن أن تنشأ نتيجة التماسك العالي جدا في الجماعة، ومن بين أهم النتائج السلبية:

أ- التفكير الاجتماعي:

فالجماعة المتماسكة جدا تشدد على الامتثال والالتزام بمعايير القرارات الجماعية، نتيجة لضغوط المتزايدة على الفرد، ويتولد لدى الفرد الخضوع الزائد، ويتدنى إلى حد كبير التفكير المستقل وروح الإبداع لديه، ولا تسعى الجماعة لتقييم حقيقي للبدائل المتاحة، ويتم كبث وجهات نظر الأقلية، لتقييم الحقيق للبدائل المتاحة، ويتم كبث وجهات نظر الأقلية والمخالفة، وقد تكون نتائج التفكير الجماعي هذه مدمرة.

ويرى الكاتبان Kinicki Kreitner بأن نمط التفكير الجماعي يؤدي إلى عيوب ولييات في عملية صنع القرارات من أهمها:

- بدائل قليلة.
- عدم إعادة النظر في البدائل المفضلة.
- عدم إعادة النظر في البدائل المرفوضة.
- رفض آراء ذوي الخبرة.

ب- تصاعد الالتزام:

وهذه النتيجة ترتبط بالتفكير الجماعي، حيث من المحتمل جدا أن يستمر أفراد الجماعة في تطبيق إجراء ما على الرغم من أن الدلائل تشير إلى إمكانية فشله.

ج- إن النتائج لسلبية التي ترتب على التماسك الشديد في الجماعة لا تقتصر فقط على أفراد الجماعة، وعلى عملية صنع القرارات فيها، بل تمتد للمنظمة بكاملها، فالجماعات المتماسكة جدا تميل نحو عدم

التعاون وعدم التنسيق مع الجماعات الأخرى، وتطوير معايير وقواعد عن الجماعات الأخرى، وتركيز اهتماماتها على قضايا الجماعة دون الأخذ في الاعتبار الجماعات الأخرى في المنظمة. وهو كله يؤثر سلبا على مستوى الأداء العام للمنظمة"<sup>1</sup>.

## 6- المشكلات التي تواجه الجماعة:

تتعدد المشكلات التي تواجه الجماعات وأعضائها وستتطرق لبعضها في مايلي:

### أ- مشكلات الانحراف:

تضع الجماعات قدر من المعايير للتوحيد بين سلوك أعضائه ولكن نجد أن هناك بعض الأعضاء ينحرفون عن تلك المعايير التي تضعها الجماعة وهذا يؤدي إلى ظهور المشكلات في الجماعة، كما أن هناك بعض الأعضاء يحاولون أن يستخدموا الجماعة لحل مشكلاتهم الخاصة من خلال عضويتهم في الجماعة، لهذا قد يؤدي إلى شيوع المسؤولية بين الأعضاء هذا قد يؤدي بدوره إلى وجود مشكلات داخل الجماعة"<sup>2</sup>.

والشخص الذي لا يتحمل المسؤولية وبماطل ولا يؤدي العمل الذي يطلب منه والشخص الذي لا يتدخل فيما لا يعنيه والشخص الأناني الذي لا يتعاون مع باقي أفراد الجماعة وكل المرغوب فيه نحو تحقيق أهدافها المرجوة، والواجب أننا نعمل على مساعدة هؤلاء الأشخاص ليتكيفوا مع الجماعة ويصبحوا أعضاء صالحين فيها.

### ب- المشكلات الوظيفية:

المقصود بالمشكلات الوظيفية هنا المشكلات التي تتعلق بقيام الجماعة بوظائفها كجماعة تعمل على تحقيق أهدافها ويمكن تلخيص المشكلات الوظيفية للجماعة في الآتي:

- عدم فهم أغراض الجماعة.
- وجود المنازعات في الجماعة.
- القيادة المتسلطة.

<sup>1</sup> السيد عبد الحميد عطية، مرجع سابق، ص165.

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص237.

- عدم توفر الوقت الكافي لاتخاذ القرارات اللازمة.

- مشكلات التنظيم والروتين"<sup>1</sup>.

ج- المشكلات التي تقوم بين الجماعات:

أن تنافس الجماعات لتحقيق الأغراض الشخصية كالا اجتماعية كثيرا ما يكون سببا في خلق المشكلات التي تعمل على تفكيكها وذلك للمنافسة التي غالبا ما تتحول إلى صراع بينها، لان كل جماعة تحاول أن تفوز و تسبق الأخرى"<sup>2</sup>.

#### خلاصة:

تعتبر الجماعة و ديناميكية الانضمام للجماعات على درجة كبيرة من الأهمية، ذلك لأن العمل في المنظمات المختلفة يتم في معظم الأحيان في إطار الجماعات. فالجماعة أداة فعالة لمساعدة الأفراد وتعديل اتجاهاتهم عن طريق تفاعلهم وعلاقاتهم مع الآخرين، فالجماعات الاجتماعية تقوم وتدوم بقصد إشباع حاجات أعضائها من تفاعلهم وتعاونهم ولا يتحقق للإنسان الشعور بالأمن والحب والصدقة إلا في جماعاتها. كما أنه عن طريق تعاونه مع الآخرين يمكن أن يحقق ما قد يعجز عن تحقيقه بمفرده.

<sup>1</sup> جابر عوض سيد حسن، مرجع سابق، ص151.

<sup>2</sup> السيد عبد الحميد عطية، مرجع سابق، ص239.

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

تمهيد

1- مجالات الدراسة:

- المجال البشري.

- المجال المكاني.

- المجال الزماني.

2- عينة الدراسة وكيفية استخراجها.

3- منهج الدراسة.

4- التقنيات المستعملة.

### تمهيد:

يعتبر الجانب الميداني من أهم خطوات البحث والتي تعد صلب الموضوع الذي نحن في صدد تناوله، وعلى هذا الأساس سنتعرف في هذا الفصل بدءاً على مجال الدراسة وعينة الدراسة وكيفية استخراجها، ويليهما تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، والمنهج المستخدم في الدراسة، وفي الأخير أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة الميدانية.

## 1- مجالات الدراسة:

نظرا لأن موضوع الدراسة: الأنماط القيادية وأثرها في تماسك الجماعة في المؤسسة، يقتضي دراسة حالة معينة من المؤسسات الجزائرية. فهذه الحالة تتضمن ثلاث مجالات وهي كالاتي:

### ■ المجال البشري:

تتطلب الدراسة تحديد مجتمع البحث، والذي تمثل في فئة المكلفين بالدراسات، و فئة المهندسين، وفئة التقنيين بالمؤسسة محل الدراسة، تماشيا مع طبيعة الموضوع، الذي حاولت من خلاله معرفة مدى ارتباط الأنماط القيادية بتماسك الجماعة في المؤسسة، وكان العدد الإجمالي للعمال 157 عامل .

### ■ المجال المكاني:

شملت الدراسة عينة من عمال شركة كهرباء وطاقات متجددة بغارداية، فهي المكان الجغرافي الذي تم اختياره لهذه الدراسة.

### ■ المجال الزمني:

وهو المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة لجمع البيانات الميدانية، حيث قمت بدراسة استطلاعية للمؤسسة في الأيام الأولى، أما الفترة الأخيرة من الدراسة بالمؤسسة، فقد خصصت لتوزيع استمارة الاستبيان على الباحثين بالمؤسسة، وكان ذلك ابتداء من 27 مارس 2016 إلى 10 أبريل 2016.

## 2- عينة الدراسة وكيفية استخراجها:

تعد هذه المرحلة والتي تمثل اختيار عينة البحث مهمة بالنسبة لمراحل البحث العلمي، وقبل ذلك لا بد من معرفة مجتمع الدراسة و الذي عرفه موريس أنجرس بأنه " مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث "<sup>1</sup>.

و في بحثي هذا، تم أخذ عينة من مجتمع البحث تقدر ب 50 عامل من مجتمع أصله 157 عامل، وبما أن مجتمع البحث متجانس، فقد اعتمدت على العينة العشوائية " البسيطة" والتي يقصد بها أنها لا تختار على أساس مقصود وإنما تختار بحيث يكون كل فرد من أفراد البحث فرصة الاختيار في العينة وهذا ما يعرف بتكافؤ الفرص أو تساوي الاحتمالات"<sup>2</sup> وعل هذا الأساس تم توزيع 50 استمارة على مجتمع الدراسة وتم استرجاعها كاملة.

والآن سأحاول تقديم حالة شركة كهرباء وطاقات متجددة بغرداية، من خلال التطرق إلى بعض الجوانب العامة، كالنشأة، والتعريف بالمؤسسة، ودراسة الهيكل التنظيمي لشركة كهرباء وطاقات متجددة .

<sup>1</sup> موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية للنشر، الجزائر، ص299.

<sup>2</sup> إبراهيم عبد الرحمان رجب، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، ط1، دار عالم الكتب للطباعة والنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003، 279.

أولاً- التعريف بشركة كهرباء وطاقات متجددة:

■ نشأة وتطور الشركة:

تعتبر شركة كهرباء و طاقات متجددة (SKTM) إحدى شركات مجمع الشركة الكبرى القابضة سونلغاز، تأسست في 07 أبريل 2013، يقع مقرها الرئيسي في غرداية.

أنشأت الشركة لمكافحة ظاهرة الاحتباس الحراري، و الاستخدام المكثف للطاقة الشمسية في جميع أشكالها (الضوئية والحرارية) و طاقة الرياح حيث أن استخدام هذا النوع من الطاقة لم يعد مسألة اختيار بل مسألة إجبارية و ضرورية لاستمرار الدول و تعويضا حتمي للطاقة البترولية.

خصوصا أن الجزائر لها إمكانات في الطاقة الشمسية و الرياح فهي من أكبر المناطق في العالم ووفرة لهذه الموارد، هذا ما سمح لها بتوجه إلى الاستثمار في هذا المجال و ذلك بإنشاء هذه الشركة.

حيث تم إنشائها لمعالجة القضايا الإستراتيجية الطاقوية المتعلقة ب :

- السمات المحددة التي تتميز موقف إدارة إنتاج الكهرباء (الشبكات المعزولة في الجنوب).
- إيجاد أفضل الظروف لاستمرارية وجودة الخدمة المقدمة للناس في المناطق الجنوبية من البلاد.
- لتنفيذ البرنامج الوطني الطموح لتنمية الطاقة المتجددة، وتسييل الضوء على الإمكانيات الهائلة المتاحة لبلدنا، بما في ذلك اتساع أراضيها والمدة الزمنية الطويلة من أشعة الشمس التي تقارب السنة في اغلب الأحيان .

▪ دور ومهام وأهداف المؤسسة:

1- مهام المؤسسة:

- تشغيل شبكات الطاقة الكهربائية المعزولة من الجنوب و إنتاج الكهرباء التقليدية والطاقة المتجددة في جميع التراب الوطني.
- تطوير البنية التحتية للكهرباء من مرافق الإنتاج و الهندسة والصيانة وإدارة محطات توليد الكهرباء.
- تسويق الطاقة المنتجة و توزيعها.

2- أهداف المؤسسة :

- مسؤولة عن إنتاج الكهرباء في الشبكات المنعزلة المتواجدة في الجنوب الكبير .
- تطوير منشآت إنتاج الكهرباء في الشبكات الكهربائية المنعزلة.
- بيع المنتج أي الكهرباء إلى الفروع المخول لها التوزيع (SDE ,SDC,SDA,SDO)
- إنشاء محطات توليد الكهرباء باستعمال الطاقات البديلة عبر كل أنحاء التراب الوطني<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مصلحة المستخدمين ل SKTM

ثانيا- تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

\* **المديرية العامة:** ويشرف عليها الرئيس وهو المدير العام، بالإضافة إلى كاتب رئيسي وكاتبة مساعدة ويقوم بالمهام التالية

- تسيير المؤسسة.

- الإشراف والتنسيق بين مختلف الوحدات والمصالح.

- إعطاء أوامر تنفيذ المهام.

- التوقيع والختم على مختلف الوثائق .

\* **الأمانة العامة:** تهتم بمتابعة البريد الوارد، والصادر من وإلى المركز وتقوم بوظائف الاتصال مستعملة في ذلك كل أجهزة الاتصال من هاتف وفاكس...الخ.

\* **المكلف بالشؤون القانونية:** ويقوم بمتابعة الجوانب القانونية للمؤسسة.

\* **المكلف بالاتصال:** يحرص على توفير المعلومات التي تتعلق بالعاملين داخل المؤسسة.

\* **المكلف بالأمن:** ودوره يتمثل في التقليل من الحوادث وحفظ الأمن.

\* **قسم إدارة الموارد البشرية:** هو المسؤول عن شؤون العاملين من ملف إداري إلى الأجور، المستحقات، التكوين، الخبرة و تتمثل مهامه في مايلي:

• إدارة الموظفين الإداريين وضمان التنظيم الإداري لكبار المديرين التنفيذيين وكبار المديرين.

• تحليل تكاليف الموظفين: الرواتب، العمل الإضافي، تحليل حركة الموظفين.

• تطوير وتشغيل كشف الرواتب وضمان تنظيم السجلات الإدارية.

• ضمان العلاقة مع الوكالات الخارجية و التنظيم الإداري للموظفين .

• إعداد العناصر المتعلقة بالترقيات/avancements والإكراميات.

\* قسم المحاسبة المالية: ويتمثل دوره في إعداد الميزانية السنوية العامة والموازنات التقديرية.

\* قسم تدريب الخدمة:

• التأكد من الدراسات ذات الصلة بالتدريب الهندسي.

• الرقابة والتنسيق مع وحدات 'خطة التدريب'.

• تطوير التقييم السنوي للنشاط التدريبي.

3- خدمة قواعد/المساعدة والتحكم: من مهامه

• تشغيل الضوابط الشرعية ومطابقة لأعمال الإدارة والإبلاغ عن الضوابط؛

• تقديم المساعدة لوحدة دعم الطلبات المقدمة من وكلاء؛

• تحديد إستراتيجية اجتماعية في اتساق مع الفريق.

• تشجيع تبادل الممارسات الجيدة بين الجهات الفاعلة RH الذي اختارته الجمعية العامة.

• ضمان دعم وتطوير العلاقات الاجتماعية.

• تعيين مؤشرات 'الاجتماعية' في لوحة المعلومات لمراجعة الحسابات الاجتماعية؛

• وضع الميزانية الاجتماعية (السنوية).

\* المديرية التقنية: يشرف عليها المدير التقني ويقوم بالمهام التالية<sup>1</sup>:

- تسيير كافة النشاطات التقنية.
- التوقيع على كافة الأوامر بالمهمات ورخص العطل للعمال التابعين لها.
- الإشراف والتنسيق بين كافة المصالح.
- يقوم بإعداد ميزانية المديرية.

### 3- المنهج المستخدم:

إن اختيار منهج الدراسة أمر ضروري لا يمكن بدونه لأي بحث أن يكتمل، وإن طبيعة الموضوع هي التي تحدد لنا الإطار المنهجي المتبع، لذا قد تعددت المناهج بتعدد الدراسات واختلاف المواضيع بها فلكل منهج خصائص تميزه عن غيره و المنهج " هو مجموعة منظمة من العمليات التي تسعى لبلوغ هدف"<sup>2</sup> وبما أننا سوف نعمل على الكشف عن الأنماط القيادية المؤدية إلى تماسك الجماعة ونتوصل إلى تحديد التأثير الحاصل على اتخاذ القرار وما يستدعيه ذلك من نقل ووصف لذلك.

لذلك سوف نعتمد المنهج الوصفي الذي يعد منهجا ملائما لهذه الدراسة، ويعرف على أنه " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة أو حدث معين بطريقة نوعية أو كمية، رقمية في فترة زمنية معينة أو تطوير يشمل فترات زمنية عدة"<sup>3</sup>.

ولإظهار خصائص العينة واختبار الفرضيات قمت بتحليل البيانات المجمعة بواسطة تقنية الاستمارة إلى جداول بسيطة وأخرى مركبة وتنسيقها باستخدام التحليل الكمي والعمليات الإحصائية وذلك قصد مقارنتها مع بعضها البعض لإثبات أو نفي العلاقة بين مختلف المتغيرات وعلى هذا الأساس تم استخدام

<sup>1</sup> مصلحة المستخدمين ل SKTM

<sup>2</sup> موريس أنجرس، مرجع سابق، ص 98.

<sup>3</sup> محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 46.

المنهج الكمي الذي يعرف بأنه: "طريقة من طرف التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى الأسباب الحقيقية للظاهرة وقياسها ويعتمد على المؤشرات، النسب، المتوسطات التي يوفرها الإحصاء بصفة عامة"<sup>1</sup>.

#### 4- التقنيات المستعملة:

نظرا لطبيعة الموضوع، ومن أجل العمل على تحقيق أهدافه، فقد اعتمدت على أداة الاستمارة لجمع البيانات .

#### ■ الاستمارة:

وتعتبر الاستمارة تقنية مباشرة يستعملها الباحث في طرح أسئلته وهي تعد من بين الوسائل التي يمكن التواصل بها مباشرة من خلال طرح الأسئلة على أفراد العينة، حيث يعرفها موريس أنجرس بأنها " تقنية مباشرة للتقصي العلمي، تستعمل إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة، والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية"<sup>2</sup>.

والاستمارة هي " الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوث، وهي الوسيلة التي تفرض عليه التقيد بموضوع البحث المراد إجراؤه، وعدم الخروج عن أطره العريضة، ومضامينه التفصيلية ومساراته النظرية والتطبيقية"<sup>3</sup>

وقد مثلت استمارة البحث أهم أداة لجمع البيانات في دراستي الميدانية بالمؤسسة.

كونها احتوت على أسئلة شاملة لموضوع الدراسة، وتمت الإجابة عليها من قبل المبحوثين بالمؤسسة.

وقد تضمنت استمارة بحثي على 33سؤالاً وقد تم تقسيم الاستمارة إلى أربعة محاور:<sup>4</sup>

\* المحور الأول يحتوي على 6 أسئلة تعلقت بالبيانات الشخصية.

\* المحور الثاني: أسئلة متعلقة بأسلوب التعامل بين المسؤول والعمال.

\* المحور الثالث: أسئلة خاصة بالمشاركة في اتخاذ القرار.

\* المحور الرابع: أسئلة خاصة بتماسك الجماعة.

<sup>1</sup> موريس أنجرس، مرجع سابق، ص100.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 204.

<sup>3</sup> إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمنهج البحث الاجتماعي، ط2، دار الطليعة، بيروت، لبنان، 1994، ص65.

<sup>4</sup> أنظر الملاحق

1- خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم(02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

النسبة المئوية	التكرار	الفئات العمرية
24%	12	[ 30-20 ]
76%	38	[ 40-30[
100%	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن توزيع المبحوثين وفقا للفئات العمرية نجد أعلى نسبة تمثلت في الفئة العمرية [40-30] سنة بنسبة 76% ثم تليها الفئة العمرية [30-20] سنة بنسبة 24%

ويمكننا تفسير هذه النسب خاصة الفئة العمرية [40-30] سنة التي مثلت أعلى نسبة أما بالنسبة للفئة العمرية [30-20] سنة التي تمثلها نسبة 24% فهي لا تعبر عن شيء سوى أن جلهم من فئة الإطارات الجديدة التي استحدثت لها مناصب توابك التغيرات التكنولوجية والهيكلية الجديدة للمؤسسة.

جدول رقم(04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	43	%86
إناث	07	%14
المجموع	50	%100

يتضح من خلال هذا الجدول الذي يمثل توزيع العينة وفقاً لمتغير الجنس أن أعلى نسبة من العينة والمقدرة بنسبة %86 يمثلها الذكور وتليها نسبة %14 تمثل نسبة الإناث وهذا بسبب طبيعة العمل ومهام مؤسسة كهرباء وطاقات متعددة كون مهامها تخص الرجال أكثر مقارنة بالنساء.

جدول رقم(05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية:

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
متزوج	26	%52
أعزب	24	%48
المجموع	50	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب العمال متزوجين حيث تمثل هذه الفئة نسبة %52 من المبحوثين بالمقابل من ذلك نلاحظ أن نسبة العزاب تمثل %48 وهذا يدل على أن نسبة العمال الذين يفوق عمرهم ثلاثين سنة تقدر بـ %76، بينما الشباب الذين يقل أعمارهم عن 30 سنة تقدر نسبتهم %24 في المؤسسة كما هو مبين في الجدول رقم (02) وهذا راجع إلى انعكاس الاستقرار في العمل وزيادة في الأجور على الاستقرار الاجتماعي.

جدول رقم(06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
08%	04	ثانوي
92%	46	جامعي
100%	50	المجموع

من خلال هذه البيانات نلاحظ أن أعلى نسبة تمثلت في فئة المبحوثين الذين لديهم مستوى جامعي بنسبة 92%، تليهم فئة المبحوثين الذين لديهم مستوى ثانوي بنسبة 08%، وانعدام المستوى المتوسط والابتدائي، هذا يدل على أهمية الجانب العلمي والمعرفي في المؤسسة.

جدول رقم(07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة:

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة
44%	22	مكلف بالدراسات
38%	19	مهندس دراسات
18%	09	تفني رئيسي لدراسات
100	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 44% هم عمال مكلفين بالدراسات ثم تليها نسبة 38% من العمال المهندسين وتليها نسبة 18% من العمال التقنيين.

جدول رقم(08) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية:

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من سنتين	30	60%
[2-4] سنوات	20	40%
المجموع	50	100%

يتضح من خلال الجدول نسبة 60% من المبحوثين ذو الخبرة المحصورة بأقل من سنتين وهي تمثل النسبة الأكبر، بالمقابل من ذلك نجد أن نسبة 40% ممثلة لذوي الخبرة المحصورة في المجال [2-4].

وهذا يعني أن النسب الكبرى والعالية لشاغلي المناصب من الشباب، كون المؤسسة زادت فيها نسبة التشغيل بوتيرة عالية لمواكبة التحولات التقنية ، بالمقابل من ذلك نجد أن أصحاب الخبرة المحصورة في المجال [2-4] تمثل نسبة 40%.

جدول رقم (08): يوضح العلاقة بين توجيه المسؤول العاملين على العمل الجماعي والاحترام والتقدير بين الزملاء

المجموع		لا		نعم		علاقة الاحترام والتقدير التوجيه على التعاون
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%100	29	31	9	69	20	نعم
%100	21	47,6	10	52,4	11	لا
%100	50	38	19	62	31	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح لنا أن الاتجاه السائد تمثله نسبة 62% صرحوا بأن هناك علاقات احترام وتقدير مع الزملاء، تدعمها في ذلك نسبة 69% الذين صرحوا بأنهم تلقوا تشجيع و توجيه من طرف المسؤول نحو العمل بروح الفريق بالتعاون والاحترام بين الزملاء في العمل، ونسبة 52,4% من الذين صرحوا بأنهم لم يتلقوا نفس التوجيه من طرف المسؤول.

مقارنة بنسبة 38% يمثلها المبحوثين الذين صرحوا بأنه لا يوجد احترام وتقدير، تدعمها في ذلك نسبة 47.6% الذين صرحوا أنهم لم يتلقوا توجيه من طرف المسؤول ، ونسبة 31 % الذين صرحوا أنهم تلقوا توجيه من طرف المسؤولين نحو تكثيف العمل الجماعي واحترام الآخرين.

حيث نجد أن أغلب العمال يرون بأنهم تلقوا توجيه من طرف المسؤول وتشجيع في العمل الجماعي مما يساهم بشكل كبير في خلق روح التعاون فيما بينهم وعلى الاحترام .

فمن خلال نتائج الجدول السابق نستنتج أن هناك علاقة بين توجيه المسؤول للعمال وترسيخ علاقات التعاون والاحترام فيما بينهم.

وبالتالي نجد أنه كلما كان دور للمسير فعال في توطيد وترسيخ علاقات التعاون والاحترام كلما وجد العمال هذا الشيء وكلما غيب المسؤول هذا الدور تلقى العمال سوء في العلاقات .

هذا راجع إلى إيمان المسؤول بأهمية العمل الجماعي وتماسك الجماعة الذي يضمن الاستقرار كاستثمار في مردودة المؤسسة و تحقيق أهدافها.

جدول رقم (09): يوضح العلاقة بين الشعور بالارتياح والبقاء في المؤسسة

المجموع		لا		نعم		البقاء في المؤسسة الشعور بالارتياح
		%	التكرار	%	التكرار	
%100	26	15,4	4	84,6	22	نعم
%100	24	16,7	4	83,3	20	لا
%100	50	16	8	84	42	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح لنا أن الاتجاه السائد تمثله نسبة 84% صرحوا بأنهم ينون البقاء بالمؤسسة، تدعمها في ذلك نسبة 84.6% الذين صرحوا بأنهم يشعرون بالارتياح داخل المؤسسة، ونسبة 84,6% من الذين صرحوا بأنهم لا يشعرون بالارتياح داخل المؤسسة.

مقارنة بنسبة 16% يمثلها المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا ينون البقاء بالمؤسسة، تدعمها في ذلك نسبة 16,7% الذين صرحوا بأنهم لا يشعرون بالارتياح في المؤسسة، ونسبة 15.4% الذين صرحوا بأنهم يشعرون بالارتياح داخل المؤسسة.

فمن خلال نتائج الجدول السابق نستنتج أن هناك علاقة بين شعور العمال بالارتياح داخل المؤسسة وبقائهم بها.

حيث نجد أن أغلبية العمال مرتاحين في مكان عملهم، وذلك راجع لطبيعة علاقتهم بالمسؤول والتي تبدو علاقة جيدة، حيث يقوم بتوجيههم ومساعدتهم وتشجيعهم على العمل مما ينمي فيهم الدافعية للعمل والراحة و الاستقرار بالمؤسسة.

وبالتالي نجد أنه كلما كان هناك تفاهم بين المسؤول والعمال، شعر العمال بالارتياح وبقائهم بالمؤسسة، و هذا يخلق جو من الاستقرار مما يساهم في تحقيق الأهداف العامة بالمؤسسة والبقاء بالمؤسسة

جدول رقم (10): يوضح العلاقة بين التشجيع على الإبداع وأخذ المسؤول بآراء العاملين

المجموع		لا		نعم		الأخذ بآرائهم التشجيع على الإبداع
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%100	27	33,3	9	66,7	18	نعم
%100	23	47,8	11	52,2	12	لا
%100	50	40,0	20	60,0	30	المجموع

من خلال الارتباط الموجود في الجدول التالي الذي يربط العلاقة بين تشجيع المسؤول العاملين على الإبداع والأخذ بآراء العاملين و نلاحظ أن الاتجاه العام يشير إلى أن 60,0% من الباحثين صرحوا أن المسؤول يأخذ بآرائهم و 40,0% لا يأخذ بآرائهم.

تمثل هذه النسبتين أن الذين يأخذ المسؤول بآرائهم تمثلهم أعلى نسبة 66,7% عند الذين صرحوا أن المسؤول يشجعهم على العمل الإبداع في عملهم مقابل نسبة 52,2% من الذين صرحوا أن المسؤول لا يشجعهم على الإبداع في العمل.

في المقابل من ذلك نجد أن الباحثين الذين لا يأخذ بآرائهم والذين يشكلون 40,0% من مجموع الباحثين يمثل هذا الاتجاه الباحثين الذين يرون أن المسؤول لا يشجعهم على الإبداع بنسبة 47,8% مقابل 33,3% من الذين صرحوا أن المسؤول يشجعهم على الإبداع في العمل.

ومن خلال هذا نستنتج أن أغلبية لمبحوثين صرحوا أن المسؤول يمنحهم فرصة لإبداء رأيهم وتشجيعهم على الإبداع في العمل.

وما يدعم هذا نجد أن الباحثين الذين صرحوا أن المسؤول يشجعهم على الإبداع حيث أن 66,7% منهم هم الذين تؤخذ آرائهم بالحسبان في حين أن 33,3% منهم فقط لا تؤخذ آرائهم بعين الاعتبار والعكس نجده عند الذين يرون أن المسؤول لا يشجعهم.

يتضح من خلال ذلك أن المسؤول يقوم بتشجيع العاملين على الإبداع وبالاستماع لآرائهم ومقترحاتهم يزيد من تفاعل وانسجام العمال كما يزيد الثقة بين العاملين وينمي المهارات داخل المؤسسة.

يرجع ذلك إلى إيمان المسؤول بأهمية المشاركة الجماعية من خلال تشجيعهم على الإبداع يعزز روح الجماعة و التعاون بينهم ويزيد من توظيف قدراتهم وإمكاناتهم مما يحقق أهداف المؤسسة.

جدول رقم (11): يوضح العلاقة بين توجيه المسؤول العاملين على العمل التعاوني والأخذ

بآرائهم

المجموع		لا		نعم		الأخذ بآراء العاملين توجيه العاملين
		%	التكرار	%	التكرار	
%100	29	24,1	7	75,9	22	نعم
%100	21	61,9	13	38,1	8	لا
%100	50	40,0	20	60,0	30	المجموع

من خلال الارتباط الموجود في الجدول التالي الذي يربط العلاقة بين توجيه المسؤول للعاملين على العمل بروح الفريق التعاوني والأخذ بآرائهم ونلاحظ أن الاتجاه العام يشير إلى أن 60,0% من المبحوثين صرحوا أن لهم فرصة في إبداء آرائهم أي أن المسؤول يأخذ آرائهم بعين الاعتبار و40,0% من الذين يرون ليس لديهم فرصة في إبداء آرائهم .

تمثل هذه النسبتين أن الذين يرون أن المسؤول يمنحهم فرصة في إبداء رأيهم تمثلهم أعلى نسبة 75,6% عند الذين صرحوا أنهم يتلقوا توجيه من طرف المسؤول نحو العمل بروح الفريق بالتعاون والاحترام بين الزملاء في العمل مقابل نسبة 38,1% من الذين لم يتلقوا نفس التوجيه من المسؤول.

في المقابل من ذلك نجد أن المبحوثين الذين لم يمنحهم المسؤول فرصة في إبداء رأيهم والذين يشكلون 40,0% من مجموع المبحوثين يمثل هذا الاتجاه المبحوثين الذين لم يتلقوا توجيه من طرف المسؤول نحو هذا النوع من العلاقات بنسبة 61,9% 24,1% مقابل الذين صرحوا أنهم تلقوا توجيه من طرف المسؤولين نحو تكثيف العمل الجماعي واحترام الآخرين.

حيث نجد أن المبحوثين الذين صرحوا أنهم تلقوا توجيه من طرف المسؤول وتشجيع في العمل الجماعي واحترام الآخرين حيث أن 60,0% منهم أبدوا رأيهم في حين أن 40,0% منهم فقط لا يتلقونها والعكس بنجده عند الذين لم يتلقوا توجيه من طرف المسؤول داخل التنظيم.

من خلال هذا نستنتج أن العلاقة الموجودة في الجدول هي كلما كان للمسير دور في اهتمامه بالعمال وآرائهم هذا يساعد على إقامة علاقة طيبة بين العاملين و الاحترام فيما بينهم .

ويمكن إرجاع ذلك أن المسؤول يؤمن بأهمية المشاركة وإبداء الرأي وبأهمية العلاقات التعاونية مما يؤدي إلى تماسك الجماعة وزيادة جاذبيتها من خلال المشاركة في تحديد أهداف المؤسسة.

جدول رقم (12): يوضح العلاقة بين إعطاء المسؤول الفرصة لتبادل الخبرات والتفاهم بينه وبين العمال

المجموع		لا		نعم		التفاهم بين المسؤول والعمال إعطاء الفرصة لتبادل الخبرات
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%100	21	19,0	4	81,0	17	نعم
%100	29	51,7	15	48,3	14	لا
%100	50	38,0	19	62,0	31	المجموع

من خلال الارتباط الموجود في الجدول التالي الذي يربط العلاقة بين إعطاء الفرصة لتبادل الخبرات والتفاهم بين المسؤول مع العمال نلاحظ أن الاتجاه العام يشير إلى أن 62,0% من المبحوثين صرحوا أن هناك تفاهم بينهم وبين مسؤولهم و 38,0% لا يوجد هناك تفاهم.

تمثل هذه النسبتين أن الذين يوجد تفاهم بينهم وبين المسؤول تمثلهم أعلى نسبة 81,0% عند الذين صرحوا أن المسؤول يمنحهم فرصة لتبادل الخبرات فيما بينهم مقابل نسبة 48,3% من الذين صرحوا أن المسؤول لا يمنحهم فرصة.

في المقابل من ذلك نجد أن المبحوثين الذين لا يوجد تفاهم بينهم وبين المسؤول والذين يشكلون 38,0% من مجموع المبحوثين يمثل هذا الاتجاه المبحوثين الذين يرون أن المسؤول لا يمنحهم فرصة لإبداء رأيهم بنسبة 19,0% مقابل 51,7% من الذين صرحوا أن المسؤول يمنحهم فرصة لتبادل الخبرات بينهم. وما يدعم هذا نجد أن المبحوثين الذين صرحوا أن المسؤول يمنحهم فرصة لتبادل الخبرات بين جماعات العمل حيث أن 81,0% منهم هم الذين يوجد تفاهم بينهم وبين المسؤول بالمؤسسة في حين أن 51,7% منهم فقط لا يوجد تفاهم بينهم وبين المسؤول والعكس نجده عند الذين يرون أن المسؤول لا يمنحهم فرصة لإبداء آرائهم.

من خلال هذا نستنتج أن المسؤول يتفاعل مع العاملين وتوجد بينه وبين العمال درجة تفاهم من خلال منحهم فرصة لتبادل الخبرات فيما بينهم يزيد من اكتساب الخبرات بين بعضهم وبتمسكهم وبالدفعية للعمل وتطوير قدراتهم أكثر والوصول إلى أهدافهم وأهداف المؤسسة.

جدول رقم (13): يوضح العلاقة بين توجيه المسؤول العاملين على العمل بروح الفريق و البقاء

بالمؤسسة

المجموع		لا		نعم		البقاء بالمؤسسة توجيه العاملين على التعاون
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%100	29	10,3	3	89,7	26	نعم
%100	21	23,8	5	76,2	16	لا
%100	50	16,0	8	84,0	42	المجموع

من خلال الارتباط الموجود في الجدول التالي الذي يربط العلاقة بين توجيه المسؤول العاملين على العمل بروح الفريق و البقاء بالمؤسسة و نلاحظ أن الاتجاه العام يشير إلى أن 84,0% من المبحوثين صرحوا أنهم ينون البقاء بالمؤسسة و 16,0% لا ينون البقاء بها .

تمثل هذه النسبتين أن الذين ينون البقاء بالمؤسسة تمثلهم أعلى نسبة 89,7% عند الذين صرحوا أن المسؤول يوجههم على العمل الجماعي مقابل نسبة 76,2% من الذين صرحوا أن المسؤول لا يوجههم على ذلك.

في المقابل من ذلك نجد أن المبحوثين الذين لا ينون البقاء بالمؤسسة والذين يشكلون 16,0% من مجموع المبحوثين يمثل هذا الاتجاه المبحوثين الذين يرون أن المسؤول لا يوجههم على العمل الجماعي بنسبة 23,8% مقابل % من الذين صرحوا أن المسؤول يوجههم على العمل الجماعي والاحترام.

وما يدعم هذا حيث نجد أن المبحوثين الذين صرحوا أن المسؤول يوجههم حيث أن 89,7% منهم هم الذين ينون البقاء بالمؤسسة في حين أن 10,3% منهم فقط لا ينون البقاء بها والعكس نجده عند الذين يرون أن المسؤول لا يوجههم.

من خلال هذا نستنتج أن العلاقة الموجودة في الجدول هي كلما كان دور المسؤول فعال في التوجيه الحث على العلاقات التعاونية ساد الود بين أفرادها وظهرت علاقات التماسك وشعور العمال بالانتماء للمؤسسة.

جدول رقم (14): يوضح العلاقة بين تعامل المسؤول مع العاملين والتقاء الزملاء خارج نطاق

العمل

المجموع		لا		نعم		الاتقاء خارج العمل رأي العمال في المدير
		%	التكرار	%	التكرار	
%100	28	14,3	4	85,7	24	متفهم ومتعاون
%100	22	40,9	9	59,1	13	صارم
%100	50	26,0	13	74,0	37	المجموع

من خلال الارتباط الموجود في الجدول التالي الذي يربط العلاقة بين تعامل المسؤول مع العاملين و الالتقاء الزملاء خارج نطاق العمل و نلاحظ أن الاتجاه العام يشير إلى أن 74,0% من المبحوثين صرحوا أنهم يلتقون مع بعضهم خارج نطاق العمل وخاصة في المناسبات و 26,0% لا يلتقون.

تمثل هذه النسبتين أن الذين يلتقون مع بعضهم تمثلهم أعلى نسبة 85,7% عند الذين صرحوا أن المسؤول متفهم معم مقابل نسبة 59,1% من الذين صرحوا أن المسؤول متشدد.

في المقابل من ذلك نجد أن المبحوثين الذين لا يلتقون خارج العمل والذين يشكلون 26,0% من مجموع المبحوثين يمثل هذا الاتجاه المبحوثين الذين يرون أن المسؤول متشدد معهم بنسبة 40,9% مقابل 14,3% من الذين صرحوا أن المسؤول متفهم معهم.

وما يدعم هذا حيث نجد أن المبحوثين الذين صرحوا أن المسؤول متفهم معهم حيث أن 85,7% منهم يلتقون خارج العمل في حين أن 14,3% منهم فقط لا يلتقون خارج العمل والعكس نجده عند الذين يرون أن المسؤول صارم معهم.

من خلال هذا نستنتج أن العلاقة الموجودة في الجدول هي كلما كان المسير متفهم وجيد مع العمال كان هناك تآزر ومحبة بين العمال وهذا يزيد من التقارب بينهم من خلال اللقاءات خارج العمل .

جدول رقم (15): يوضح العلاقة بين تعامل المسؤول مع العاملين والإعلان عن النتائج عند تحقيق أهداف المؤسسة

المجموع		لا		نعم		الإعلان عن النتائج رأي العمال في المدير
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%100	28	17,9	5	82,1	23	متفهم
%100	22	36,4	8	63,6	14	صارم
%100	50	26,0	13	74,0	37	المجموع

من خلال الارتباط الموجود في الجدول التالي الذي يربط العلاقة بين تعامل المسؤول مع العاملين والإعلان عن النتائج عند تحقيق أهداف المؤسسة و نلاحظ أن الاتجاه العام يشير إلى أن 74,0% من الباحثين صرحوا أنه يتم إخبارهم عن النتائج عند تحقيق أهداف المؤسسة و 26,0% لا يتم إخبارهم عن النتائج.

تمثل هذه النسبتين أن الذين يتم إخبارهم عن النتائج عند تحقيق أهداف المؤسسة تمثلهم أعلى نسبة 82,1% عند الذين صرحوا أن المسؤول متفهم معم عند التقصير في عملهم مقابل نسبة 63,6% من الذين صرحوا أن المسؤول صارم وحريص على تطبيق اللوائح مع العاملين المقصرين في عملهم. في المقابل من ذلك نجد أن الباحثين الذين لا يتم إخبارهم عن النتائج والذين يشكلون 26,0% من مجموع الباحثين يمثل هذا الاتجاه الباحثين الذين يرون أن المسؤول صارم معهم بنسبة 36,4% مقابل 17,9% من الذين صرحوا أن المسؤول متفهم معهم.

وما يدعم هذا أكثر القراءة الوصفية للظاهرة حيث نجد أن الباحثين الذين صرحوا أن المسؤول متفهم معهم حيث أن 82,1% منهم يتم إعلانهم عن النتائج في حين أن 17,9% منهم فقط لا يتم إخبارهم والعكس نجده عند الذين يرون أن المسؤول صارم معهم.

ومن خلال هذا نستنتج أن المسؤول متفهم مع العاملين ويتواصل معهم عن طريق الأخذ والرد معهم وبالتالي يتم إعلانهم وإخبارهم عن النتائج عند تحقيق أهداف المؤسسة يدل التفاعل فيما بينهم ومشاركته لهم عن مجريات العمل

- الفرضية الثانية: يؤثر الحوار والمشاركة في اتخاذ القرار في تماسك الجماعة

جدول رقم (16): يوضح العلاقة بين الحوار والمشاركة في اتخاذ القرار والتفاهم بين المسؤول والعمال

المجموع		لا		نعم		التفاهم بين المسؤول والعمال الحوار والمشاركة
		%	التكرار	%	التكرار	
%100	29	24,1	7	75,9	22	نعم
%100	21	57,1	12	42,9	9	لا
%100	50	38,0	19	62,0	31	المجموع

من خلال الارتباط الموجود في الجدول التالي الذي يربط العلاقة بين الحوار والمشاركة في اتخاذ القرار والتفاهم بين المسؤول والعمال و نلاحظ أن الاتجاه العام يشير إلى أن 62,0% من المبحوثين صرحوا أن هناك تفاهم بين المسؤول والعمال و 38,0% أنه لا يوجد تفاهم بينهم وبين المسؤول.

تمثل هذه النسبتين أن الذين يوجد تفاهم بينهم وبين المسؤول تمثلهم أعلى نسبة 75,9% عند الذين صرحوا أنه يوجد باب للحوار والمشاركة في اتخاذ القرار مقابل نسبة 42,9% من الذين صرحوا أن المسؤول لا يشاركتهم في اتخاذ القرار.

في المقابل من ذلك نجد أن المبحوثين الذين لا يوجد بينهم وبين المسؤول تفاهم والذين يشكلون 38,0% من مجموع المبحوثين يمثل هذا الاتجاه المبحوثين الذين يرون أن المسؤول لا يفتح باب للحوار والمشاركة في اتخاذ القرار عن طريق الحوار بنسبة 57,1% مقابل 24,1% من الذين صرحوا أن المسؤول يفتح لهم باب للحوار والمشاركة في اتخاذ القرار.

وما يدعم هذا حيث نجد أن المبحوثين الذين صرحوا أن المسؤول يمنحهم فرصة في الحوار والمشاركة في اتخاذ القرار حيث أن 75,9% متفاهمين مع المسؤول بالمؤسسة في حين أن 24,1% منهم فقط لا يوجد تفاهم بينهم وبين المسؤول والعكس نجده عند الذين يرون أن المسؤول لا يمنحهم فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار.

من خلال هذا نستنتج أن المسؤول يفتح باب للحوار للعاملين ويشاركتهم في اتخاذ القرار وهذا لوجود علاقة حسنة وتفاهم بمسؤولهم مما مما يدعم عامل الثقة وشعور الفرد بانتمائه للجماعة.

هذا راجع إلى أن المسؤول متفهم و يعطي العامل نوع من الثقة أثناء تأدية مهامه وذلك من خلال مشاركته في اتخاذ القرار.

جدول رقم (17): يوضح العلاقة بين الاشتراك في القرار والأخذ بآراء العاملين

المجموع		لا		نعم		أخذ المسؤول بآراء العاملين الاشترك في القرار
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%100	29	31,0	9	69,0	20	نعم
%100	21	52,4	11	47,0	10	لا
%100	50	40,0	20	60,0	30	المجموع

من خلال الارتباط الموجود في الجدول التالي الذي يربط العلاقة بين الاشتراك في القرار والأخذ بآراء العاملين نلاحظ أن الاتجاه العام يشير إلى أن 60,0% من المبحوثين صرحوا أن المسؤول يمنحهم فرصة لإبداء آرائهم و 40,0% لا يمنحهم فرصة لإبداء آرائهم تمثل هذه النسبتين أن الذين آرائهم تؤخذ بعين الاعتبار تمثلها أعلى نسبة 69,0% عند الذين صرحوا أنه يتم إشراكهم في اتخاذ القرار مقابل نسبة 47,0% من الذين صرحوا بأن المسؤول لا يشركهم في اتخاذ القرار. في المقابل من ذلك نجد أن المبحوثين الذين لا تمنح لهم فرصة لإبداء آرائهم والذين يشكلون 40,0% من مجموع المبحوثين يمثل هذا الاتجاه المبحوثين الذين لا يشتركون في اتخاذ القرار بنسبة 52,4% مقابل 31,0% من الذين صرحوا بأنهم يشتركون في اتخاذ القرار. .

حيث نجد أن المبحوثين الذين صرحوا أنه يتم إشراكهم في اتخاذ القرار 69,0% منهم تمنحهم فرصة لإبداء رأيهم في حين أن 31,0% لا تمنحهم فرصة في إبداء آرائهم ونجد عكس ذلك عند الذين لا يتم إشراكهم في اتخاذ القرار

من خلال الجدول هذا نستنتج أن كلما تم إشراك العمال في اتخاذ القرار وذلك من خلال مساهمتهم والسماع لآرائهم واقتراحاتهم هذا مؤشر يدل على أن المسؤول يؤمن بأهمية المشاركة العمالية الذي يضمن جديتهم في الانجاز وشعورهم بالمسؤولية وتعميق العلاقات بين العمال وتعميق انتمائهم للمؤسسة.

جدول رقم (18): يوضح العلاقة بين طبيعة القرارات والأخذ بآراء العمال

المجموع		لا		نعم		الأخذ بآرائهم طبيعة القرارات
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%100	26	34,6	9	65,4	17	عقلانية
%100	24	45,8	11	54,2	13	موضوعية
%100	50	40,0	20	60,0	30	المجموع

من خلال الارتباط الموجود في الجدول التالي الذي يربط العلاقة بين طبيعة القرارات والأخذ بآراء العمال نلاحظ أن الاتجاه العام يشير إلى أن 60,0% من المبحوثين صرحوا أن المسؤول يأخذ آرائهم بعين الاعتبار و 40,0% لا تؤخذ بعين الاعتبار و تمثل هذه النسبتين أن الذين يرون أن المسؤول يأخذ آرائهم بعين الاعتبار تمثلها أعلى نسبة 65,4% عند الذين صرحوا أن القرارات التي تصدر من طرف المسؤول عقلانية مقابل نسبة 54,2% من الذين صرحوا بأن القرارات الصادرة من مسؤولهم موضوعية.

في المقابل من ذلك نجد أن المبحوثين الذين لا تؤخذ آرائهم بعين الاعتبار و الذين يشكلون 40,0% من مجموع المبحوثين يمثل هذا الاتجاه المبحوثين الذين يرون أن القرارات التي تصدر من طرف المسؤول موضوعية بنسبة 45,8% مقابل 34,6% من الذين صرحوا بأن القرارات الصادرة من المسؤول عقلانية.

ما يدعم ذلك أن أغلبية المبحوثين صرحوا أن القرارات التي تصدر من طرف المسؤول حيث أن 65,4% منهم هم الذين أخذت آرائهم بعين الاعتبار من طرف المسؤول في حين أن 34,6% لم تؤخذ آرائهم بعين الاعتبار.

من خلال هذا نستنتج أن القرارات الصادرة من طرف المسؤول عقلانية وأن المسؤول يأخذ بآراء العاملين واقترحاتهم هذا يدل على أنه كلما كانت مناقشة المشاكل بطريقة جماعية يدل على أن المسؤول متفهم ويساعدهم في إيجاد حل للمشاكل التي تواجههم في العمل .

يرجع ذلك إلى أن المسؤول يؤمن بأهمية المناقشة والمشاركة الجماعية وتماسك الجماعة

جدول رقم (19): يوضح العلاقة بين مناقشة المشاكل و تفاعل المسؤول مع العمال ومساعدتهم في حل المشاكل التي تواجههم

المجموع		لا		نعم		المساعدة في حل المشاكل مناقشة المشاكل
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%100	26	46,2	12	53,8	14	طريقة فردية
%100	24	33,3	8	66,7	16	طريقة جماعية
%100	50	40,0	20	60,0	30	المجموع

من خلال الارتباط الموجود في الجدول التالي الذي يربط العلاقة بين مناقشة المشاكل و تفاعل المسؤول مع العمال ومساعدتهم في حل المشاكل التي تواجههم نلاحظ أن الاتجاه العام يشير إلى أن 60,0% من الباحثين صرحوا أن المسؤول يساعدهم في حل المشاكل التي تواجههم في العمل و 40,0% لا يساعدهم في حلها و تمثل هذه النسبتين أن الذين يرون أن المسؤول يشاركهم في حل المشاكل تمثلها أعلى نسبة 66,7% عند الذين صرحوا أن المشاكل يتم مناقشتها بطريقة جماعية مقابل نسبة 53,8% من الذين صرحوا بأن المشاكل تناقش بطريقة فردية.

في المقابل من ذلك نجد أن الباحثين الذين لا يساعدهم المسؤول في مشاكلهم والذين يشكلون 40,0% من مجموع الباحثين يمثل هذا الاتجاه الباحثين الذين لا يرون أن المشاكل تناقش بطريقة فردية بنسبة 46,2% مقابل 33,3% من الذين صرحوا بأن المشاكل تناقش بطريقة فردية.

ما يدعم ذلك أن أغلبية الباحثين صرحوا أن مناقشة المشاكل يكون بطريقة جماعية أي بمشاركة فيها حيث أن 66,7% منهم هم الذين يتلقون مساعدة من طرف المسؤول في حين أن 33,3% لم يتلقوا مساعدة من مسؤولهم.

من خلال هذا نستنتج أن مناقشة المشاكل داخل المؤسسة بطريقة جماعية وأن المسؤول يتفاعل معهم و يساعدهم في ذلك هذا يدل على أنه كلما كانت هناك مناقشة جماعية يدل على المشاركة والتعاون في إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجههم في العمل .

يرجع ذلك إلى أن المسؤول يقدم المساعدة في حالة الإشكال من خلال المناقشة الجماعية لإيجاد الحل مما ينمي فيهم روح الصداقة والتقدير المتبادل في المناقشات.

جدول رقم (20): يوضح العلاقة بين مناقشة القرارات والأخذ بآراء العمال

المجموع		لا		نعم		شعور العمال أن المسؤول يأخذ بآرائهم مناقشة القرارات
		%	التكرار	%	التكرار	
%100	24	47,4	9	62,5	15	نعم
%100	26	42,3	11	57,5	15	لا
%100	50	40,0	20	60,0	30	المجموع

من خلال الارتباط الموجود في الجدول التالي الذي يربط العلاقة بين مناقشة القرارات والأخذ بآراء العمال و نلاحظ أن الاتجاه العام يشير إلى أن 60,0% من المبحوثين صرحوا أن المسؤول يمنحهم فرصة لإبداء آرائهم هم و 40,0% لا تؤخذ آرائهم بالحسبان.

تمثل هذه النسبتين أن الذين يمنحهم فرصة لإبداء آرائهم تمثلهم أعلى نسبة 62,5% عند الذين صرحوا أنه يتم مناقشة القرارات مقابل نسبة 57,5% من الذين صرحوا أنه لا يتم مناقشة القرارات في المقابل من ذلك نجد أن المبحوثين الذين لا تمنحهم فرصة في إبداء رأيهم والذين يشكلون 40,0% من مجموع المبحوثين يمثل هذا الاتجاه المبحوثين الذين يرون أنه يتم مناقشة القرارات بنسبة 42,3% مقابل 47,4% من الذين صرحوا أنه يتم مناقشة القرارات .

وما يدعم هذا حيث نجد أن المبحوثين الذين صرحوا أنه يتم مناقشة القرارات حيث أن 62,5% منهم هم الذين تمنحهم فرصة لإبداء رأيهم في حين أن 47,4% منهم فقط لا تمنحهم فرصة والعكس بنجده عند الذين يرون أن المسؤول لا يتم مناقشتهم في القرارات.

من خلال هذا نستنتج أن العلاقة الموجودة في الجدول هي أن المشاورة والمناقشة في اتخاذ القرار من خلال الأخذ بآراء العاملين تدعم عامل الثقة ويزيد من درجة الولاء و الانتماء للجماعة واستمرارية المؤسسة.

جدول رقم (21): يوضح العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والبقاء بالمؤسسة

المجموع		لا		نعم		البقاء بالمؤسسة الحوار والمشاركة
		%	التكرار	%	التكرار	
%100	29	10,3	3	89,7	26	نعم
%100	21	23,8	5	46,2	16	لا
%100	50	16,0	8	84,0	42	المجموع

من خلال الارتباط الموجود في الجدول التالي الذي يربط العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والبقاء بالمؤسسة و نلاحظ أن الاتجاه العام يشير إلى أن 84,0% من المبحوثين صرحوا أنهم ينون البقاء بالمؤسسة و 16,0% لا ينون البقاء بها .

تمثل هذه النسبتين أن الذين ينون البقاء بالمؤسسة تمثلهم أعلى نسبة 89,7% عند الذين صرحوا أن المسؤول يمنحهم فرصة للمشاركة في القرار عن طريق الحوار مقابل نسبة 46,2% من الذين صرحوا أن المسؤول لا يمنحهم فرصة.

في المقابل من ذلك نجد أن المبحوثين الذين لا ينون البقاء بالمؤسسة والذين يشكلون 16,0% من مجموع المبحوثين يمثل هذا الاتجاه المبحوثين الذين يرون أن المسؤول لا يمنحهم فرصة في المشاركة بنسبة 23,8% مقابل 10,3% من الذين صرحوا أن المسؤول يمنحهم فرصة في المشاركة.

وما يدعم هذا حيث نجد أن المبحوثين الذين صرحوا أن المسؤول يمنحهم فرصة في المشاركة في القرار حيث أن 89,7% منهم هم الذين ينون البقاء بالمؤسسة في حين أن 10,3% منهم فقط لا ينون البقاء بها والعكس بنجده عند الذين يرون أن المسؤول لا يمنحهم فرصة.

من خلال هذا نستنتج أن العلاقة الموجودة في الجدول هي كلما كان هناك حوار ومشاركة في اتخاذ القرار يؤدي إلى انتماء العمال لجماعات العمل وبقاؤهم بالمؤسسة.

ويمكن إرجاع ذلك لأهمية ودور المشاركة في اتخاذ القرار من خلال الحوار مما يرفع فعالية وأداء المؤسسة.

جدول رقم (22): يوضح العلاقة بين الرضا عن القرارات و البقاء في المؤسسة

المجموع		لا		نعم		البقاء في المؤسسة الرضا عن القرارات
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%100	25	12,0	3	88,0	22	نعم
%100	25	20,0	5	80,0	20	لا
%100	50	16,0	8	84,0	42	المجموع

من خلال الارتباط الموجود في الجدول التالي الذي يربط العلاقة بين الرضا عن القرارات و البقاء في المؤسسة و نلاحظ من خلال الاتجاه السائد يشير إلى أن نسبة 84,0% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم ينون البقاء في المؤسسة و 16,0% من الذين لا ينون البقاء بالمؤسسة و تمثل هذه النسبتين أن الذين ينون البقاء بالمؤسسة يمثلهم أعلى نسبة 88,0% عند الذين صرحوا أنهم راضين عن الكيفية التي تتخذ بها القرارات في المؤسسة مقابل نسبة 80,0% من الذين صرحوا أنهم غير راضين عن الكيفية التي تتخذ بها القرارات داخل المؤسسة.

في المقابل من ذلك نجد أن المبحوثين الذين لا ينون البقاء في المؤسسة والذين يشكلون 16,0% من المبحوثين أنهم غير راضين عن الكيفية التي تتخذ بها القرارات في المؤسسة بنسبة 20,0% مقابل 12,8% من الذين صرحوا أنهم راضين عن هذه الكيفية في اتخاذ القرارات .

ومن خلال نتائج الجدول نستنتج أن هناك علاقة بين الرضا عن القرارات المتخذة في المؤسسة و بقاء العاملين بالمؤسسة.

حيث نجد أن أغلب العمال بالمؤسسة يرون بأنهم راضين عن الكيفية التي تتخذ بها القرارات بالمؤسسة كونها صدرت من طرف المسؤول وبمشاركة العاملين فيها مما يساعد في اتخاذ القرار ويزيد من درجة الولاء والانتماء بالمؤسسة.

### - نتائج الفرضية الأولى:

من خلال الجداول السابقة ومن خلال الفرضية التي افترضناها وهي تزداد درجة تماسك الجماعة بأسلوب التعامل ما بين المسؤول والعمال توصلنا للنتائج التالية:

حيث صرح الباحثين أنهم مرتاحين في بيئة عملهم وذلك راجع لعلاقتهم الحسنة مع مسؤولهم هذا يعبر عن مدى وجود علاقات إنسانية مما ترفع الروح المعنوية للعامل وشعوره بالاهتمام والتقدير والحرية في العمل وبإحساسه الانتماء للمؤسسة .

- توجيهه وتقديمه المساعدة أثناء تأدية عملهم وبتشجيعهم على العمل الجماعي والتعاون فيما بينهم ومن حيث التقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء يزيدهم من فعالية وتعاون فيما بينهم في مواجهة أي مشكل يواجههم .

- أن المسؤول يحثهم على العمل بروح الفريق والتعاون مما يزيد من تماسك الجماعة وزيادة جاذبيتها وساد الود بين أفرادها ومن حيث تلبية حاجات العاملين وإشباع رغباتهم وتحقيق ذاتهم، ومن حيث منحهم الفرصة في التبادل الخبرات فيما بينهم يزيدهم من الاستفادة من خبرات بعضهم لواقع تجاربهم وخبراتهم - المسؤول يشجعهم على الإبداع من أجل تنمية قدراتهم ومنحهم فرصة لتقدم لزيادة مواهبهم ، ومن خلال جو العمل الذي يخلقه المسؤول في المؤسسة، بحيث الوصول الأهداف المشتركة بين المؤسسة و الجماعة.

- إعطاء العاملين نوع من الثقة يشعر أن لهم مكانة داخل المؤسسة مما يزيد من تماسكهم وفي الوصول إلى الهدف المنشود، وبالتالي فإن تماسك الجماعة يزداد بطبيعة أو أسلوب التعامل الذي يتبعه المسؤول معهم، والذي تبين أنه أسلوب ديمقراطي الذي يعتمد على التوجيه، والتشجيع والمشاركة وعلى خلق روح التعاون بين العاملين وعلى عملية الاتصال فيما بينهم ، فالقائد الكفاء هو الذي تربطه علاقة جيدة مع الجماعة التي يقودها ويعمل من أجل نجاح هذه العلاقة وعليه فإن الأسلوب الذي يتبعه المسؤول مع العمال له دور كبير في زيادة تماسك الجماعة.

- نتائج الفرضية الثانية:

من خلال تفسيرنا للمعطيات المحصل عليها في الجدول تبين أن للحوار والمشاركة في اتخاذ القرار دور كبير في تماسك الجماعة حيث أن العمال يشعرون براحة في المؤسسة وهذا راجع إل أن هناك نمط تشاركي الذي يعتمد على مشاركة العمال في القرارات داخل المؤسسة، والذي يفعل الحوار بين المسؤول والعاملين ويزيد الثقة في النفس وينمي المهارات ويقضي على الصراعات داخل المؤسسة،

- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يخلق نوع من التعاون فيما بين العمال وفي تبادل المنافع، و مناقشة المشاكل التي تواجههم وذلك من خلال التشاور، لإيجاد الحلول وإزالة سوء الفهم والغموض فالمشاركة الجماعية في صنع القرار تخلق الدافعية للعمل وشعور العامل أنه جزء فاعل في المؤسسة، ويولد التعاون والتكامل والانسجام.

- فمبدأ المشاركة في وضع الخطط والمشاركة في اتخاذ القرار يخلق لدى العمال الإحساس متى شعروا أن آرائهم واقتراحاتهم محل تقدير مما يساهم في تنمية جهودهم التعاونية و هذا كله من خلال المشاركة وبالتالي للمشاركة دور في تماسك الجماعة.

الفصل الخامس: تحليل واستنتاج فرضيات الدراسة

1- خصائص عينة الدراسة.

2- وتحليل جداول فرضية الدراسة.

3- الاستنتاج العام.

الخاتمة.

الاستنتاج العام:

من خلال هذه الدراسة أردت أن أعالج موضوعا هاما والمتمثل في الأنماط القيادية وأثرها في تماسك الجماعة في شركة كهرباء وطاقت متجددة ، وبعد إجراء الدراسة انطلاقا من الفرضية العامة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تخص عينة الدراسة والتي كان مفادها أن النمط القيادي يؤثر على تماسك الجماعة ، ومن خلال النتائج تم التوصل إلى أن هناك بعض العوامل التي تؤدي إلى زيادة تماسك الجماعة ومن بينها النمط القيادي أو الأسلوب الذي يتبعه المسؤول مع العاملين داخل المؤسسة حيث تبين من الدراسة أن درجة تماسك الجماعة تزداد بطبيعة الأسلوب المتبع و الذي يبدوا ديمقراطي وهذا من خلال ما صرح به الباحثين أن المسؤول متفهم معهم ويقوم بتوجيههم وتشجيعهم على العمل الجماعي والتعاون مما يزرع فيهم روح المحبة والاحترام والتقدير، كما يستمع لآرائهم ومقترحاتهم هذا يساعد في إيجاد حل للمشاكل التي تواجههم في العمل مما ينمي فيهم روح التقارب والصدقة وكذا تنظيم العمل وتلبية حاجاتهم المادية منها والمعنوية وكذلك إشراكهم في اتخاذ القرار مما يعمل على رفع فعالية وأداء المؤسسة وأن من خلال تشجيعه على الإبداع يزيد من تطوير المستوى ويرفع كفاءتهم المهنية والخبرة في العمل وإعطائهم نوع من الثقة وشعورهم بالمسؤولية وبالتالي شعورهم الراحة والولاء للمؤسسة فلقائد الكفاء هو الذي تربطه علاقة جيدة مع الجماعة التي يقودها ويعمل على من اجل نجاح هذه العلاقة لما لها من فوائد بالنسبة للمؤسسة من جهة ولجماعة العمل من جهة أخرى.

خاتمة

## خاتمة:

نظرا للدور الكبير الذي تلعبه القيادة في نجاح التنظيمات فإن هذا الموضوع لقي اهتماما كبيرا من طرف الباحثين من مختلف التخصصات ولهذا فإن التراث النظري لسوسيولوجيا التنظيم تزخر بكم هائل من الدراسات حول القيادة وهو ما كان دافعا ومحفزا لتسليط الضوء على الظاهرة، وخلافا لما كان مألوفا في كثير من الدراسات حول اختيارهم للتنظيمات الصناعية فقد اخترت تنظيم اقتصادي ، فمن خلال الدراسة اتضح لنا أن للنمط القيادي أثر على تماسك الجماعة داخل المؤسسة.

حيث نجد أن النمط أو الأسلوب الذي يتبعه المسؤول مع العمال يؤثر في تماسك الجماعة وهذا ما لمسناه في هذه المؤسسة، حيث أن المسؤول يقوم بتوجيه العاملين، ومساعدتهم وتشجيعهم على تحمل المسؤولية ومنحهم فرصة لاقتراح آرائهم، وإشراكهم في اتخاذ القرار، وفي توطيد وترسيخ علاقات التعاون ترفع من معنويات العامل، و إحساسه بالراحة و الطمأنينة، روح التعاون و التضامن بين أفراد الجماعة، كل هذه العوامل تزيد من تماسك الجماعة حيث من خلال كل هذا يخلق جو ملائم، و مناسب لأداء أفضل للعامل و وصول المؤسسة لمكانة و الصورة الجيدة المرجوة.

الكتب:

- 1- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 2- حريم حسين، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد ولجماعات في منظمات الأعمال)، دار حامد لنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 1429-2009.
- 3- حسن محمد صالح، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، دار الكندي للنشر والتوزيع، 2004.
- 4- سلمى محمود جمعة، طريقة العمل مع الجماعات بين النظرية والتطبيق، دار الهناء للتجليد الفني، الإسكندرية، 2008.
- 5- حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 6- دادي عدون ناصر، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2004.
- 7- مجدي احمد عبد الله، السلوك الاجتماعي ودينامياته، دار المعرفة الجامعية لطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 8- رويمل نوال ، القيادة وتسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة.
- 9- سعيد حجازي سمير، معجم المصطلحات الحديثة، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2005.
- 10- شوقي طريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 11- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 12- عاشور أحمد صقر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للمنشورات، القاهرة، مصر، 1997.

- 13- عاطف جابر، طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009 .
- 14- عاطف غيث محمد، تر إبراهيم جابر، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2014 .
- 15- عباس سهيلة، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 16- عباس علي، أساسيات علم الإدارة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 17- عبد الباقي صلاح الدين، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر .
- 18- عبد الحميد عطية السيد، أساسيات ممارسة طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث الأزرية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 19- عبيدات محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.
- 20- عوض سيد جابر وأبو الحسن عبد الموجود، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- 21- قاسمي ناصر، دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
- 22- قوراية احمد، فن القيادة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007.
- 23- كنعان نواف، القيادة الإدارية، ط1، دار العلم والثقافة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995.
- 31- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 32- ماهر أحمد، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 33- مجدي احمد عبد الله، السلوك الاجتماعي ودينامياته، دار المعرفة الجامعية لطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 34- محمد خليفة عبد اللطيف، مقدمة في ديناميات الجماعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005.

35- مصباح عامر ، خصائص القيادة عند الرسول (ص)، دار هومة للنشر والتوزيع، بوزريعة، الجزائر، 2003.

36- ناجي عارف حسين، السلوك التنظيمي، ط1، دار يافا العلمية، 2001.

37- يوسف العتوم عدنان، علم النفس الاجتماعي، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.

38- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط6، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

39- محمد المغربي كامل ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، ط3، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004.

40- موريس أنجوس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر.

41 - بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، الإنجليزي، فرنسي، عربي، مكتبة لبنان، بيروت، 1982.

42- بوخريسة بوبكر وآخرون، دراسات تسيير الموارد البشرية، ط1، دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2008

43- تيسفا جبير ميدين ويتر شافير، تر سلامة عبد العظيم حسين، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، الإسكندرية، مصر، 2005.

### الرسائل الجامعية:

1- الشريف طلال، الأنماط القيادية وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية سنة 2004.

2- سعيد الغامدي، البحث عن أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية في السعودية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، 2006.

الملاحق

## I. البيانات الشخصية:

- 1- السن:
- 2- الجنس: ذكر  أنثى
- 3- المستوى التعليمي: ثانوي  جامعي
- 4- الحالة الاجتماعية: أعزب  متزوج  مطلق  رمل
- 5- ما هو المنصب الذي تشغله؟.....
- 6- مند متى وأنت تعمل في المؤسسة؟.....

## II. أسلوب التعامل ما بين المسئول والعمال:

- 7- هل تشعر بالارتياح في المؤسسة ؟  
نعم  لا
- 8- كيف التحقت بمنصب العمل في المؤسسة؟  
- مسابقة  - مؤهل علمي  - آخر
- 9- كيف هي طبيعة علاقتك بمسؤولك المباشر؟  
- جيدة  -عادية  - سيئة
- 10- ما هي المعايير التي تتبعها المؤسسة في الترقية والاستفادة من التكوين ؟  
معيار الاقدمية  معيار الكفاءة
- 11- كيف هو أسلوب تلقيكم مهام وظيفتكم من المسئول ؟  
- جيدة  -عادية  - سيئة
- 12- يشجع المسئول العاملين على الإبداع في العمل؟  
نعم  لا
- 13- يوجه العاملين على العمل بروح الفريق التعاوني والاحترام المتبادل ؟  
نعم  لا

14- يعطي فرصة لتبادل الخبرات بين العاملين؟

نعم  لا

15- عند التقصير في عملك كيف تكون ردة فعل المسؤول؟

- متفهم ومتعاون  - صارم وحريص على تطبيق اللوائح

16- يعمل على الصلح إذا وقع لك خلاف معه أو مع زملائك؟

نعم  لا

### III. الإشراف في اتخاذ القرار:

17- هل فتح لكم باب للحوار والمشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة؟

نعم  لا

إذا كان نعم مع من كان؟

المسؤولين  بمشاركتك فيه

18- ما طبيعة القرارات التي تصدر من طرف المسؤول؟

- عقلانية

- موضوعية

19- هل سبق واشتركت في اتخاذ القرار؟

نعم  لا

20- هل تخضع القرارات إلى نقاش ومراجعة؟

نعم  لا

21- هل أنت راض عن الكيفية التي تتخذ بها القرارات في المؤسسة؟

نعم  لا

22- هل يتم مناقشة المشاكل؟

بطريقة فردية  بطريقة جماعية

23- يشارك المسؤول العاملين في مناسباتهم؟

نعم  لا

#### IV. تماسك الجماعة:

24- هل ترى أن هناك تفاهم بين المسؤول والعمال؟

نعم  لا

25- تربطني علاقة الاحترام والتقدير مع زملاء في العمل؟

نعم  لا

26- هل يتفاعل المسؤول مع العمال ويساعدهم في المشاكل التي تواجههم؟

نعم  لا

27- تتبادل أنت وزملائك النصائح والأفكار الخاصة بالعمل؟

نعم  لا

28- يتشاور الزملاء فيما بينهم عند مواجهة المشاكل؟

نعم  لا

39- يشعر العاملون أن المسؤول يأخذ آرائهم بعين الاعتبار؟

نعم  لا

30- هل تلتقي أنت وزملائك خارج نطاق العمل؟

نعم  لا

إذا كان نعم أين كان؟

- في المناسبات والأفراح

- في النشاطات الرياضية

- أخرى

31- يتم إعلانكم على النتائج عند تحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم  لا

32- كيف تكون المكافأة عند تحقيق أهداف المؤسسة؟

بالتشجيع  بالمنح  بالاحتفال

33- هل تنوي البقاء بالمؤسسة؟

نعم  لا