

مقدمة :

تُشكل المنظمات البنينة الاجتماعية الأكثر بروزاً وهيمنة في المجتمعات المعاصرة؛ إذ يمكن تحديد التنظيم (Organization)، من منظور سوسيولوجي، باعتباره وحدة اجتماعية منسقة واعية، تسعى إلى تحقيق غايات محددة وفق فلسفة عقلانية ورؤية إستراتيجية واضحة. ويقوم التنظيم في جوهره على بنينة هيكلية دقيقة تتولى مأسسة العلاقات والتنسيق بين الموارد البشرية والمادية، وما يتخلل ذلك من تفاعلات مهنية وعلاقات إنسانية تخضع لمنطق تنظيمي صارم. هذا المنطق هو الذي يحدد مجالات الفعل، والواجبات المنوطة بكل فاعل اجتماعي، فضلاً عن منظومة الحقوق والامتيازات المرتبطة بالموقع الوظيفي داخل النسق.

وفي قلب هذه البنية الديناميكية، تبرز القيادة التنظيمية كأحد أهم المتغيرات السلوكية والوظائف الإستراتيجية التي استقطبت اهتماماً واسعاً من علماء اجتماع العمل والفكر الإداري. فالقيادة، في أبعادها السوسيولوجية، تتجاوز حدود السلطة الرسمية والتراتبية القانونية، لتتحدد بوصفها عملية تأثير اجتماعي تفاعلي، تهدف إلى توجيه سلوك الأفراد والجماعات، واستثارة دافعيتهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة بروح من الثقة والالتزام الذاتي. وتكمن الأهمية الجوهرية للقيادة في قدرتها على تشكيل الاتجاهات النفسية للفاعلين، ورفع معدلات الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على استقرار التنظيم، وتكيفه مع بيئته، واستدامته.

تاريخياً، ارتبط ظهور علم اجتماع التنظيم ارتباطاً عضوياً بعلم الاجتماع الصناعي، والذي تبلورت معالمه الإستمولوجية مع التحولات البنوية التي فرضتها الثورة الصناعية في أواخر القرن الثامن عشر وبدايات القرن التاسع عشر. لقد شكلت هذه الثورة، التي انطلقت من بريطانيا لتجتاح أوروبا والولايات المتحدة، نقطة تحول جذري غيرت ملامح البنية الاجتماعية والاقتصادية؛ حيث برز "المصنع" كمؤسسة إنتاجية حديثة تختلف جذرياً في وظيفتها، وتقسيم العمل داخلها، وآليات ضبطها، عما كانت عليه الورش الحرفية في العصور الوسطى.

وقد واكب هذا التحول السوسيو-اقتصادي بروز نظريات سوسيولوجية وإدارية كبرى حاولت عقلنة الظاهرة التنظيمية وتفسير آلياتها، ومن أبرزها:

حيث سعت النظرية البيروقراطية لعالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر إلى معالجة مشكلات المحابة وعدم الكفاءة في المنظمات الحديثة عبر اقتراح "النموذج المثالي" القائم على الرشد والموضوعية. وترتكز البيروقراطية الفيبيرية على مبادئ أساسية تشمل: التقسيم الصارم للعمل والتخصص، التسلسل الهرمي الواضح للسلطة لضمان انسيابية الأوامر، الاختيار والتعيين على أساس الجدارة المهنية والمؤهلات الفنية، وفصل الملكية عن الإدارة عبر إرساء نظام الرواتب الثابتة والمسارات المهنية المستقرة.

ركزت المدرسة الإدارة العلمية بزعامة المهندس الأمريكي فريدريك تايلور على "التنظيم العلمي للعمل" للحد من الهدر، والفوضى، والبطالة المقنعة. واستندت التايلورية إلى الفصل الحاد بين مهام التخطيط (الموكلة لمكاتب الدراسات والمهندسين) ومهام التنفيذ (التي يقوم بها العمال)، مرتكزة على أربعة مبادئ: إحلال الأسلوب العلمي القائم على دراسة الوقت والحركة محل التقدير الشخصي، الاختيار العلمي للعمال وتدريبهم، التعاون الوثيق بين الإدارة والعمال لضمان تطبيق المعايير العلمية، والتقسيم العادل للمسؤولية بين الطرفين.

حاولت النظرية اليابانية (Theory Z وليام أوشي): عام 1981 مقارنة تفسير تفوق التجربة اليابانية مقارنة بالنمط الأمريكي الكلاسيكي. تركز النظرية على الإدارة الفعالة للعنصر البشري باعتباره الرأسمال الحقيقي للمنظمة، وتعتمد على مبادئ: التوظيف طويل الأجل (الأمان الوظيفي) لبناء الولاء المشترك، التقييم والتدرج الوظيفي المتأني لضمان نضج الخبرة، والمسار المهني غير التخصصي عبر تدوير العاملين بين القطاعات المختلفة لتطوير مهارات شمولية وإحاطة كاملة بنشاط المؤسسة.

إن فهم هذه الخلفيات النظرية والمبادئ الهيكلية يصبح ضرورة ملحة لاستيعاب ديناميكية العمل المؤسسي وتطور أشكاله؛ إذ لم تعد المنظمات المعاصرة تكتفي بالفاعل المنعزل أو التراتبية الصارمة. واليوم، أصبحت فرق العمل هي النواة البنائية الأساسية والآلية الإستراتيجية الأكثر كفاءة في مواجهة تعقد البيئة التنظيمية.

ويُتصد بفرق العمل، من المنظور السوسيولوجي المعاصر، جماعات اجتماعية صغيرة تنشأ داخل التنظيم، تضم أفراداً يتمتعون بمهارات متكاملة، يلتزمون بهدف مشترك، ويتقاسمون المسؤولية التضامنية عن المخرجات.

لقد تطور مفهوم فرق العمل تاريخياً ليعيد الاعتبار للبُعد الإنساني والجماعي؛ فبعد أن اختزلتها المدرسة الكلاسيكية في مجرد تجميع آلي للعمال، أعادت مدرسة العلاقات الإنسانية (إلتون مايو) اكتشاف ديناميكية الجماعة كأداة للتحفيز، وصولاً إلى المدرسة السوسيو-تقنية والنظريات المعاصرة التي جعلت من فرق العمل "مجموعات ذاتية التسيير" قادرة على الابتكار. ومن هذا المنطلق، يبرز التحدي الحقيقي أمام القيادة التنظيمية الحديثة ومن أجل الإمام بجوانب الموضوع فقد إرتأينا خطة البحث التالية و التي إشملت على مقدمة و خاتمة و خمسة فصول موزعة كالآتي :

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة و تعرضنا من خلاله الإشكالية ، فرضيات الدراسة ، أسباب إختيار الموضوع ، أهداف وأهمية الدراسة ،بالإضافة إلى ذلك المقاربة النظرية هي الأقرب في معالجة أهم الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة ، و أخيرا الدراسات السابقة قد تطرقنا فيه إلى ستة دراسات توزعت بين دراستين محليتين (جزائرية)،ودراستين عربيتين،ودراستين أجنبيتين، لهما علاقة بموضوع الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة، وقد تطرقنا في هذا الفصل إضافة للتمهيد مفهوم القيادة والتنظيم مبادئ فوائد ، أنواع القيادة التنظيمية وأهميتها ، و نظرياتها، خصائصها، و خصائص القائد الناجح، وأنماط القيادة التنظيمية ، وأنھينا فصلنا بخلاصة له .

الفصل الثالث : وقد خصص هذا الفصل إلى التمهيد ،مفهوم التمكين ، كالإستراتيجية إدارة ، أنواعه ، خصائصه ، أبعاده ، خطواته، مبادئه، متطلباته، أساليبه ، أهميته ،وأخيرا التحديات التي تواجهه ثم أنھينا بخلاصة له .

الفصل الرابع : تناول هذا الفصل التمهيد، و تطور مفهوم فرق العمل ، تعريفه ، بنائه ، خطوات بنائه، أهدافه ، الصعوبات التي تواجه فرق العمل، أنواع ،مواصفات ، و أهمية ، وأخيرا خلاصة الفصل .

الفصل الخامس : الإطار المنهجي للدراسة الميداني ، فقد خصص هذا الفصل للإجراءات المنهجية للدراسة التي تطرقنا فيها بالإضافة إلى التمهيد ، مجالات الدراسة تتناول المجال المكاني ، المجال البشري ، المجال الزمني، و الإجراءات المنهجية للدراسة تتناول منهج الدراسة و المجتمع وكيفية إختيار العينة الدراسة وأدوات وتقنيات

الدراسة، وأخيرا بناء و وصف جداول والعينة ، وإحتوى هذا الفصل على التحليل الإحصائي والسوسولوجي لجدول فرضيات الدراسة .

وإنتهت الدراسة بالنتائج العامة ، والخاتمة التي تلخص مضمون الرسالة ككل ، ثم قائمة المراجع ، والملاحق .

الجانب النظري

الفصل الأول

1. إشكالية الدراسة.
2. فرضيات الدراسة.
3. أسباب اختيار الموضوع.
4. أهداف الدراسة.
5. أهمية الدراسة.
6. المقاربة النظرية للدراسة.
7. تحديد المفاهيم.
8. الدراسات السابقة والمشاهدة.

تمهيد :

سوف نحاول من خلال هذا الفصل عرض بعض الأسباب التي أدت إلى تناول هذا الموضوع وأهمية الدراسة والهدف منها ، ثم الإشكالية الدراسة وفرضياتها ، ثم نتطرق إلى تحديد مختلف المفاهيم التي تتضمنها الدراسة والتي ظهرت إما في عنوان الدراسة أو من خلال إشكالية الدراسة أو فرضياتها مثل : مفهوم القيادة التنظيمية ، فريق العمل ، القيادة .

1. إشكالية الدراسة:

مر التنظيم منذ بداية القرن الماضي بمراحل تطورت من الكلاسيكي إلى الحديث فكانت طريقة "تايلور" في التنظيم نموذجية في أيامها وإتسمت بالأمرية والديكتاتورية في القيادة وتطورت بعد ذلك لتنتقل إلى حد نسبي القيادة الديمقراطية كما وصفها أوتشي في نظرياته وتم تمكين العاملين من المهمات في التنظيم وإنشق من ذلك أسلوب حديث هو فرق العمل والذي لاقى قبولا و نجاحا في الغرب و إنتشر في الدول العربية و الجزائر مع تنامي الشركات الإقتصادية كمؤسسة إتصالات الجزائر والذي نحن اليوم بصدد دراسة العوامل المؤثرة في تفعيل هذا النمط من التسيير (فرق العمل).

وعليه نطرح التساؤل العام :

- ماهو دور القيادة التنظيمية في تفعيل فرق العمل بمؤسسة إتصالات الجزائر بمدينة الجلفة ؟

وينبثق عن هذا التساؤل العام تساؤلات فرعية وهي :

- هل للأنماط القيادية المتبعة في مؤسسة إتصالات الجزائر دور في تحسين الإتصال بين عناصر فرق العمل ؟

- هل للقيادة التنظيمية دور في تطوير المهارات والقدرات المهنية لعناصر فرق العمل ؟

- هل للحوافز (المادية والمعنوية) دور في الفعالية التنظيمية لفرق العمل ؟

2. فرضيات الدراسة:

* الفرضية العامة:

تؤثر القيادة التنظيمية الفعالة بشكل إيجابي و مباشر على تفعيل فرق العمل

*الفرضيات الفرعية :

1. للأتمتة القيادية المتبعة دور إيجابي في تحسين الإتصال بين عناصر فرق العمل.

2. للقيادة التنظيمية دور إيجابي في تطوير المهارات والقدرات المهنية لعناصر فرق العمل.

3. للحوافز المادية و المعنوية دور إيجابي على الفعالية التنظيمية لفرق العمل.

3. أسباب اختيار الموضوع :

اختيار هذا نتيجة مجموعة من الاعتبارات والدوافع العلمية والشخصية ويمكن إجمالها فيما يلي :

- . الميل الشخصي والاهتمام العلمي بدراسة هذا الموضوع .
- . قابلية الموضوع للبحث والدراسة من الناحيتين المعرفية والمنهجية .
- . توفر المراجع العلمية ودراسات السابقة تناولت موضوع البحث .
- . الرغبة في الإسهام وإثراء المعرفة العلمية المتعلقة بالقيادة التنظيمية .
- . أهمية القيادة التنظيمية في بناء فرق العمل باعتبارها محور أساسي في التخصص علم اجتماع تنظيم وعمل .
- . الفضول العلمي لمعرفة النمط القيادي السائد داخل المؤسسات .

4. أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف أبرزها:
- . التحقق من مدى صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية للدراسة .
- . إبراز الدور الذي تلعبه القيادة التنظيمية في تفعيل فرق العمل .
- . تشخيص وتحديد أسلوب القيادي السائد داخل مؤسسة اتصالات الجزائر .

. محاولة التعرف على مستوى إسهام القيادة التنظيمية في بناء فرق العمل داخل المؤسسة .

5. أهمية الدراسة:

تعتبر أهمية الدراسة ركنا أساسيا في مذكرة التخرج فهي بمثابة " التسويق العلمي " للبحث حيث تبرز الأسباب التي جعلت الباحث يختار هذا الموضوع تحديدا وما الذي سيضيفه للمكتبة العلمية أو للواقع العلمي:

فيما يلي صياغة مقترحة لأهمية دراسة موضوع :

" دور القيادة التنظيمية في تفعيل فرق العمل "

مقسمة إلى الجانبين العلمي و العملي كما هو معتاد في المذكرات الأكاديمية .

* الأهمية العلمية النظرية:

1. إثراء الرصيد المعرفي: تكمن أهمية الدراسة في محاولتها الربط بين المتغيرين جوهريين

في علم الإدارة (القيادة التنظيمية وفرق العمل)، مما يساهم في تعزيز الأدبيات

النظرية حول كيفية تأثير الأنماط القيادية على ديناميكيات الجماعة.

2. مواكبة التوجهات الحديثة: تسلط الضوء على التحول من الإدارة التقليدية الفردية

إلى العمل الجماعي المنظم، وهو توجه تفرضه التطورات الإدارية المعاصرة.

3. توفير مرجع للباحثين: تفتح هذه الدراسة أفقا جديدة للباحثين والطلبة للتعمق في

الدراسة مهارات القيادة وتطبيقها في بيئات عمل مختلفة.

* الأهمية العلمية والتطبيقية:

1. تطوير الأداء المؤسسي: تبرز أهمية الدراسة في مساعدة المؤسسات (محل الدراسة) على فهم كيف يمكن

للقائد إن يحول مجموعة من الأفراد إلى فريق عمل متناغم ومنتج مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام.

2. تقديم الحلول واقعية : تزويد الإدارة العليا بتوصيات عملية حول إلانماط القيادة

الأكثر فعالية في تحفيز الموظفين وتعزيز روح التعاون لديهم.

3. مواجهة التحديات التنظيمية: تساعد في تشخيص المعوقات التي تواجه فرق العمل وتذليل الصعوبات.

6. المقاربة النظرية :

النظرية المعدلة في التنظيم : (رنسيس ليكرت) :

تعرض ليكرت في نظريته لتنظيم لمفهومي القيادة والعمل الجماعي فهو يرى بضرورة أن تتكون المنظمة من مجموعات عمل ، وليس من إدارات وأقسام بالمعنى التقليدي ، على أن يتم ربط المجموعات بعضها ببعض من أدنى التنظيم إلى أعلاه ، ما أطلق عليه ليكرت بالعضوية المزدوجة التي تتمثل في ان يقوم رئيس المجموعة العمل في المستوى الإداري الأدنى بالمنظمة برئاسة مجموعته وأن يكون عضوا في مجموعة العمل التي تعلوا مستواه التنظيمي مباشرة ، هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فإن أسلوب العمل و إتخاذ القرارات على جميع المستويات داخل المنظمة يجب أن يسير وفقا لمنطلق العمل الجماعي ، هذا الأخير عند ليكرت هو أساس تكوين العلاقات الإنسانية وعلى الإدارة العمل على تنمية هذا العمل الجماعي ، من خلال القيادة المرنة التي

تساعد على خلق جماعات متعاونة يسودها روح الجماعة ونظام الإتصالات الفعالة التي تربط كامل أجزاء التنظيم بما يوحد أفكاره ونظام المشاركة في الإدارة الذي يساعد على خلق الشعور بالإنتماء وبالتالي الولاء والإلتزام والإحساس بالمسؤولية وكذا الحوافز الجماعية ، هكذا فقط يتحول التنظيم إلى مجتمع متكامل يشكل وحدة مترابطة متساندة موحدة الأهداف و المصالح ، وهذا هو هدف العلاقات الإنسانية في أي جماعة.

لقد إهتمت النظرية السلوكية في التنظيم بالعوامل التي أهملتها النظريات الكلاسيكية في تفسير التنظيم و تحديد العوامل المؤثرة على السلوك الإنساني في العمل ، ألا وهي الجوانب الشخصية و الإجتماعية والإنسانية والبيئية في العمل، واعتبرت أن أسباب المشكلات التي تعاني منها المنظمات ، لا تحل بالعقلانية الإدارية ولا عن طريق الإغراء المادي ، لأن واقع التنظيم أثبت بأن الوسائل والحوافز المادية وحدها غير كافية لتحسين أداء العاملين و تعزيز دافعيتهم في العمل، فتحسين الأداء و الرضا عن العمل لا يرتبطان بالأجر و الحوافز المادية فقط وإنما هناك الحاجات النفسية و الإجتماعية التي تحفز العامل على العمل ،مثل إثبات الذات والمشاركة في إتخاذ القرارات وإقامة علاقات اجتماعية رسمية أو غير رسمية طيبة مع الآخرين فالعامل يشبع حاجاته الإجتماعية و شعوره بشخصيته من خلال شعوره بالإنتماء إلى جماعة العمل ، لذلك كانت النظريات السلوكية تقترح سياسة تفويض السلطة و مشاركة كل الأطراف الفاعلة في التنظيم والإهتمام بشخصية العامل وفتح قنوات الإتصال بين الإدارة و العاملين وغيرها .

من خلال قراءتنا التحليلية للمبادئ التي طرحتها النظريات السلوكية ، نلاحظ أن البدايات الحقيقية للتمكين التنظيمي كانت مع ظهور هذه النظريات ، حيث بدأ اهتمام والتركيز على الأبعاد الرئيسية للتمكين التنظيمي على الرغم من أنه لم يتبلور كمفهوم، من خلال التركيز على المشاركة في إتخاذ القرارات ، تفويض السلطات والصلاحيات الكاملة للعاملين ، الإهتمام بأنساق الإتصالات ولاسيما الإتصال غير الرسمي بطريقة

تسمح بتدفق المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية ، الحرية و الإستقلالية في أداء المهام والوظائف للقضاء على الملل والروتين، التركيز على تدريب العاملين لإكسابهما لمهارات السلوكية اللازمة، وفي سياق ذلك نلاحظ كذلك أن النظريات السلوكية أولت اهتماما كبيرا لدور جماعات العمل المتعاونة في زيادة الإنتاجية وتحقيق الفعالية التنظيمية¹.

وجد ليكرت أن المشرفين ذو الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي وكانوا مهتمين أكثر بالأفراد و كانوا يتعاملون معهم بطريقة غير رسمية و إستنتج ليكرت أن القيادة الديمقراطية تعطي أفضل النتائج وقد ميز بين أربعة أنظمة للقيادة:

1. النظام التسلطي (الإستغلالي) : وفيه يكون القادة مركزون بدرجة عالية وثقتهم بمؤسسيهم قليلة ويتبعون طرق التخويف وأفكاره في الإدارة .
2. النظام المركزي النفعي : ويشبه السابق إلا أنه أقل مركزية و يسمح بمشاركة المرؤوسين تحت إشرافه ورقابته .
3. النظام الإستشاري : تتوفر لدى القادة ثقة بمؤسسيهم ويستفيد من أفكارهم وآرائهم أما النظام الرابع فهو الأفضل.
4. النظام الجماعي المشارك : تتوفر للقائد ثقة مطلقة بمؤسسيه وهناك تبادل مستمر للمعلومات وقد ثبت أن من يستخدمون النظامين الثالث والرابع تكون الإنتاجية مجموعاتهم مرتفعة².

1. محمد براي، وهيبية الجوزي، (سبتمبر 2020)، التمكين التنظيمي وفاعلية فرق العمل في الفكر التنظيمي ، مجلة المواقف

للبحوث و الدراسات في المجتمع والتاريخ ، مجلد: 16 ، العدد(03) رقم ص. ص 10 - 45

2. عاشوري إبتسام، 31 / 12 / 2019 ، القيادة لتطوير وتنمية المؤسسات ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية ،

ISSN :2170.1121 . 11 (04) 2019 ص 31

2 - نموذج بليك وموتون (الشبكة الإدارية) :

إقترح كل من بليك وموتون (BLAKE AND MOUTON) نموذج الشبكة الإدارية في القيادة استنادا إلى نظرية البعدين (الإهتمام بالعلاقات والإهتمام بالعمل) ، التي نتجت من أبحاث جامعي أوهايو وميتشجان ، و افترضا أن التفاعل بين هذين البعدين بدرجاتهما المختلفة ، ينتج عددا من الأنماط القيادية، ومن هذه الأنماط يبرز ما هو أفضل نمط للقيادة ، ويتم هذا التفاعل من خلال ما يطلقان عليه المصفوفة الإدارية ، و التي يشغل فيها بعد الإهتمام بالعلاقات (التقدير) المحور الأساسي ، و الإهتمام بالعمل المحوري الأفقي، وحتى يتمكننا من التقدير الكمي لكل بعد ماقام بتقسيم كل محور إلى تسعة مستويات (من 1 إلى 9)، و لكنهما اقتصرا على التعامل مع ثلاث مستويات فقط ، على المحور الواحد وهي المستوى (1 :منخفض ، 5 متوسط ، 9 مرتفع) وتوضح هذه الأنماط في الشبكة أو المصفوفة الإدارية ، ففي التفاعل بين المستويات الثلاث لبعدي سلوك القائد ينتج عنه خمسة أنماط للقيادة¹.

نمط (1 - 1) القيادة السلبية : ويطلق عليها القيادة الفقيرة، و هذا النمط من القادة يمثل أدنى نقطة على محوري الإهتمام بالإنتاج أو بالعاملين، ويعبر عن القائد الذي لا يولي أدنى إهتمام للإنتاج، وهو عديم الإهتمام بالعاملين.

نمط (1- 9) القيادة الإجتماعية: وهو القائد الذي يبدي اهتماما ملحوظا بحاجات العاملين ويعمل على إشباعها ، و يقيم علاقات تتسم بالصدقة والود معهم ولكن يتضاءل إهتمامه بالإنتاج و العمل إلى حد أدنى ، وهذا النمط من القيادة أطلق عليه البعض إسم " القائد المجامل " .

¹ - إبراهيم عبد الله : الإدارة المفاهيم والأسس والمهام ، ط 3 ، دار العلوم للطباعة والنشر ، الرياض ، 1983 ، ص 601 .

نط (5 - 5) القيادة المتأرجحة: وهو القائد الذي يسعى لتحقيق القدر المناسب من الأهداف التنظيمية، من خلال التوازن بين ضرورة أن يتم العمل مع الإحتفاظ في الوقت ذاته بمعنويات العاملين مرتفعة ، ويعرف هذا النوع من القيادة بقيادة (الحد الأوسط).

نط (9 - 9) القيادة الفعالة الجماعية : ويعرف بقيادة الفريق، ويركز هذا القائد على تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى من الكفاءة، ويهتم كذلك بالعاملين و المرؤوسين إلى أقصى حد ولذلك فهو يستطيع فعلا تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية العالية، عن طريق إستثمار الطاقات الكامنة لدى العاملين تحت قيادته ، إلى الحد الأقصى مع العمل على تحقيق رضاهم في الوقت نفسه ، وكذلك تنمية قدراتهم باستمرار ليتمكن من النهوض بمنظمتهم و تطويرها ، ويشير الباحثان أن النمط الممثل للقيادة الفعالة هو النمط (9 - 9) ، حيث يكون القائد مهتما بكل من العمل ، والعلاقات الإنسانية بدرجة مرتفعة ولكنهما لم يقدموا دليلا واضحا على إمكانية حدوث هذا من الناحية النفسية في الواقع ، يبقى التساؤل عن إمكانية أن يظهر فرد واحد كلا النوعين من السلوك بقدر مرتفع على النحو ميسور أو أن يوازن بينهما، إن استطاع أن يفعل ذلك على النحو دقيق لمدة طويلة¹.

7. تحديد مفاهيم الدراسة:

¹ - يوسف جغلوي ، 2011 ، القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية ، رسالة الدكتوراه ، منشورة ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة الجزائر 2 ، الجزائر ص 71.

يعتبر تحديد المفاهيم والمصطلحات الخاصة بالبحث من المسائل الهامة والضرورية في البحث الاجتماعي ذلك أن هناك الكثير من المفاهيم التي تتشعب في معانيها ودلالاتها لذلك على الباحث تحديد المضامين هذه المفاهيم حتى يزيل اللبس والغموض لدى القارئ وسوف نقوم بتحديد مفاهيم الدراسة .

تحديد المفاهيم:

1. القيادة التنظيمية :

التعريف اللغوي للقيادة:

تشتق القيادة لغويا من الفعل "قاد" وتدل على التقدم واخذ بمقودها وقاد القوم والجيش قيادة: رأسهم وتولى أمرهم فهو قائد¹.

التعريف الاصطلاحي للقيادة التنظيمية:

أ - يرى فيدلر (F.E.FIEDLER): أن القيادة هي عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين. لذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزه لفرض الإذعان، أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره .

ب - ويعرف تيد(O.TEAD). القيادة بأنها ذلك النشاط الذي يؤدي إلى التأثير في جماعة من الناس ، حتى يتعاونوا جميعا من أجل من أجل تحقيق هدف تحقيق هدف مرغوب².

¹ - مجمع اللغة العربية معجم الوسيط ، ج2،، دار الدعوى إسطنبول 2004 ص766

2. طلعت ابراهيم لطفي، علم إجتماع تنظيم ، مرجع سابق ،ص74

ج - ويعرفه محمد قنديل القيادة التنظيمية ما مدى قدرة المدير أو الرئيس على استعمال ما يملكه من أنواع للسلطة المخولة له قانونيا والقوة التي يمنحها له التنظيم، واستخدامه للمهارة الذاتية التي يتحلى بها والتي تمكنه من التأثير في الأتباع أو المرؤوسين عن طريق تحفيزهم وتشجيعهم وتوجيههم والاتصال بهم، للقيام بالعمل على أكمل وجه وتحقيق الأهداف المحددة و المنتظرة بكفلة عالية¹.

د - في حين يعرفها هولاند و جول (HOLLANDER AND JULIAN) على أنها العلاقة التأثيرية بين شخصين أكثر حيث يعتمدون على بعضهم البعض من اجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة في وضع تنظيمي معين² ()

التعريف الإجرائي للقيادة التنظيمية :

هي عملية يقوم فيها شخص داخل المنظمة بتوجيه الأفراد ومساعدتهم على أداء مهامهم في إطار عمل منظم ، بهدف تحقيق أهداف مشتركة ، تعتمد هذه العملية على التأثير في العاملين وتحفيزهم على التعاون والعمل كفريق واحد كما تشمل القائد و العاملين معه و طبيعة العلاقة التي تربط بينهم إضافة إلى الإطار التنظيمي الذي تمارس فيه القيادة ، سواء كان رسمي أو غير رسمي.

2. فرق العمل:

التعريف اللغوي لفرق العمل :

1. قنديل علاء محمد ، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2010 ، ص105.
2. عادل عبد الرزاق هاشم ، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2010 ، ص34.

جاء في باب الفاء (فَرَّقَ): «(الفَرِيقُ): الجماعةُ من الناس يجمعهم هَدَفٌ مُشْتَرِكٌ أو عَمَلٌ واحدٌ؛ كفريق البَحْثِ، وفريقِ الكُرَّةِ. (ج) أَفْرِقاءٌ وَأَفْرِقٌ». وهو من الإضافات الحديثة للمجمع لمواكبة التطور الاصطلاحي والاجتماعي للكلمة.¹

التعريف الاصطلاحي فريق العمل :

فريق العمل: تعددت التعاريف لمفهوم فريق العمل

أ-تعريف:(HUXTABLE) فقد عرف فريق العمل بأنه مجموعة أفراد يعملون باتجاه معين للوصول إلى غاية مشتركة والتي لا يستطيعون أن يصلوا إليها بصورة فردية (2)²

ب - تعريف(COLEN A BELY)إلى أن الفريق هو مجموعة من الأفراد ويعملون بهدف جماعي مشترك

ج - أما(CKENNA) فيؤكد أن الفريق هو مجموعة من الأفراد الذين يعتمدون على بعضهم البعض فيما يخص المعلومات والموارد والخبرات والذين يحاولون توحيد جهودهم لتحقيق هدف مشترك

- التعريف الإجرائي لفريق العمل :

فريق العمل عبارة عن مجموعة أفراد لهم هدف معين مشترك يعملون كوحدة يتمتعون بمهارة عالية ومتنوعة وكل له مهمة ومسؤولية معينة.

¹ جمع اللغة العربية (2004). المعجم الوسيط، ط4، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، مصر ص 684..

2. أخوار رشيدة وعالية بنت خلف ، المساءلة والفاعلية في الإدارة ، دار المكتبة الحامد ، ط1 ، عمان ، ص45

3. تعريف الإدارة :

: لقد تعددت التعارف والمفاهيم وآراء المفكرين حول الإدارة، نلاحظ التعاريف الأمريكية:، الإدارة هي وسيلة المجتمع لتحقيق أهداف أو أنها إستراتيجيات مأمونة العواقب نلجأ إليها أو نستخدمها لتحقيق أهداف وهي مجموعة خطوات أو عمليات تبدأ من حيث تحديد الهدف وصياغة الخطة اللازمة وحصر الموارد المتاحة، أو التي يمكن إتاحتها وتحديد الأولويات، والاختيار بين البدائل.

وبأنها نشاط إنساني هادف يقوم بت جماعة من الأفراد ويتميزون بقدرات و خصائص معينة والغرض من ممارسة هذا النشاط التوصل إلى نتائج معينة تتم الاتفاق على أهميتها و ضرورة لإشباع رغبة معلومة.

كما تعرف بأنها عملية اتخاذ القرار المناسبة لتعبئة الطاقات المتكاملة لجماعة من الأفراد لتحقيق الأهداف المبتغاة في إطار المحددات القائمة

ويعرفها عبد الكريم درويش الإدارة بأنها :

توفر نوع من التعاون و التنسيق ضمن الجهود البشرية المختلفة من أجل هدف معين¹.

TYAJI - : يعرف الإدارة على أنها إنجاز إكمال أو ترتيب المناسب للنشاطات الجماعية للبشر².

¹ - طلعت محمود ، أساسيات في علم الإدارة ، المكتب الجامعي ، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، 2003 ، ص 277

² - طاهر محمود كلالدة ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، ط1 ، 1997 ، ص 26

تعريف الإدارة:

مشتقة من أصل لاتيني مكونة من مقطعين (AB) و (TO)، وليس هناك تعريف يصفه بدقة ومعناها يخدم أو يساعد الآخرين وفي اللغة الإنجليزية يطلق عليها أ؛د اللفظين هو MANAGEMENT يعني مهام الإدارة في المستويات التنفيذ والعمل الجاري ويطلق عليها هذا اللفظ على مايقوم

به المدير في المنظمات الأعمال التي تسعى إلى تحقيق الربح¹.

. تعريفا كمبل (KIMOBALL) يقول: تشمل جميع الواجبات والوظائف التي تختص أو تتعلق بإنشاء المشروع من حيث تمويله ووضع سياساته².

فريدريك تايلور يعرف الإدارة: هي التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله بأفضل وأكمل الطرق

. هي مجموعة المبادئ والافتراضات التي لم ترق بعد إلى مستوى النظرية غير أنها تساهم في تحديد الأطر العامة³.

8. الدراسات السابقة والمشاهدة:

¹ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص ص15، 16.
² خليل أحمد خليل، العرب والقيادة (بحث إجتماعي في معنى السلطة ودور القائد)، دار الحدائق للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 1981 ص17
³ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 20

من المهم جدا لأي باحث اجتماعي أن يطلع على البحوث التي سبقت بحثه لأن إطلاع على مسابق يجنبه التكرار ، ويمكنه من تفادي أخطاء الآخرين وقد يسمح له بذلك بفهم موضوع بحثه أكثر، و اختبار الطرق والإجراءات المنهجية الملائمة لدراسته ، فضلا من الدراسات تتضمن قوائم المراجع الهامة التي أعتمد عليها الباحث في التعرف على الكثير من المراجع والمصادر والحصول على دراسات سابقة والمشاهدة لهذه الدراسة وأفادتنا في الحصول على المتغير المستقل هو القيادة التنظيمية ودراسات عن المتغير التابع هو فرق العمل .

فهناك دراسات محلية أي جزائرية وأخرى عربية وحتى أجنبية.

أولا: الدراسات الجزائرية:

* الدراسة الأولى :دراسة محمدي عبد القادر 2016 بعنوان دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الإنتماء التنظيمي ، دراسة ميدانية في مؤسسة الصندوق الضمان الإجتماعي وكالة الجلفة (نموذج) تهدف الدراسة إلى محاولة الكشف عن مدى التأثير الإنتماء التنظيمي بالديمقراطية التنظيمية حيث تمحورت الإشكالية في التساؤل : دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الإنتماء التنظيمي والتي تتمحور حول التساؤل العام التالي مشفوعا بالتساؤلات الفرعية اللاحقة الذكر :

التساؤلات الفرعية:

1 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الإنتماءات التنظيمية لدى موظفي ص-ض-إ -

وكالة الجلفة تعزى إلى الإختلاف في الإنتساب إلى الفئات المهنية ؟

2 - هل يقلص عدم تولي مناصب إدارية (لجان / مناصب نوعية) من مستويات الإنتماءات التنظيمية لدى

موظفي ص-ض-إ - وكالة الجلفة ؟

3 - هل تتأثر مستويات الإلتماءات التنظيمية لدى موظفي ص - ض - إ - وكالة الجلفة بتعامل الموظفين مع الإدارة العليا من خلال الوساطة ؟

4 - هل يؤثر جو العمل السائد في وكالة الجلفة - ص - ض - إ - على مستويات الإلتماءات التنظيمية لدى موظفيها ؟

5 - هل تؤثر المساواة في الترقية و الحوافز على الإلتماءات التنظيمية لدى موظفي ص - ض - إ - وكالة الجلفة؟

6 - هل يمكن القول بأن إقصاء فئة مهنية مامن تولي المناصب القيادية أو النقابية يؤثر على الإلتماءات التنظيمية لدى موظفي المنتسبين إليها ؟

7 - هل يعزز السلوك الديمقراطي للقيادات الإدارية الإلتماءات التنظيمية لدى موظفي ص - ض - إ - وكالة الجلفة ؟

حيث إستخدم المسح الشامل أي شمل البحث كل موظفي صندوق الضمان الإجتماعي وكالة الجلفة البالغ عددهم المئتين و ثمانون موظفا وهي أصدق تمثيلا للمجتمع الأصلي وتم توزيع مئتين وثمانون إستمارة وبعد شهرين تقريبا تم إسترجاع مئتين وستون استمارة

ملخص نتائج الدراسة الميدانية :

أثبتت الدراسة أن عدم تولي مناصب إدارية يساهم في تقليص مستويات الإلتماء التنظيمي لدى الموظفين

يتأثر إنتماء الموظفين بطبيعة تعامل الإدارة العليا معهم ، حيث تحقق الإنتماء جماعة العمل والفئة المهنية عبر الوساطة بينما ضعف الإنتماء تجاه المؤسسة ككيان كلي

أكدت النتائج أن توفر جو العمل ديمقراطي يدعم بشكل مباشر جميع اشكال ومستويات الإنتماء التنظيمي

تبين أن غياب المساواة في فرص الترقى و الحوافز سلبا على الإنتماء خاصة لإنتماء المهني الفئوي تتطابق الفئات المهنية في الوكالة مع نماذج سانسوليو الثقافية (المفاوضون ، المنصهرون) حيث تمثل فئة الأطباء والأطر الإدارية نموذجاً وأعوان الإدارة نموذجاً آخر.

هناك نوع من الضبابية الثقافية لدى بعض التقنيين والأطر الإدارية ناتجة عن شعور بالتهميش أو عدم الثقة في كفاءاتهم المهنية ، مما يؤدي التجديد قواهم الإجتماعية داخل المؤسسة توجد ديمقراطية إجرائية ملموسة من خلال السماح بالنشاط النقابي وفتح المجال للحراك المهني برعاية المؤسسة.

رصدت الدراسة قصورا في الديمقراطية السلوكية لبعض القادة تمثل في تكريس الوساطة، التمكين

المفر للنقابة على حساب الإدارة، وتسلسل بعض المسؤولين.

تعقيب على الدراسة :

تشارك هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل دور القيادة التنظيمية.... وتختلف معها في المتغير التابع فقط ربطت دراستها في موظفي صندوق الضمان الاجتماعي والدراسة الحالية في فرق العمل مؤسسة تابعة للقطاع العام ودراستها تمت في مؤسسة تابعة للقطاع العام ولكن تختلف في نوعية المؤسسة، العينة إذ اعتمدت كلا الدراستين على العينة ، هذه الدراسة اعتمدت على المسح الشامل والدراسة الحالية على

القصدية وانفقت معها في المنهج الوصفي وأدوات جمع البيانات الاستمارة كأداة أساسية، فيما أكتفت بالمقابلة كأداة مكملة والدراسة الحالية استمارة السجلات الإدارية كتقنيات مدعمة .

الاستفادة من الدراسة :

وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات التي خدمت هذه الدراسة من كونها قدمت الكثير من المعلومات حول القيادة التنظيمية..... التي مكنت من فهمها وتفكيك أبعادها و مؤشراتنا ،بالإضافة إلى التمكن من التعرف على تأثير .دور القيادة التنظيمية.. على مختلف فرق العمل ودفعهم لإبراز طاقاتهم كما ساعدت هذه الدراسة في كتابة إشكالية سليمة ، وصياغة الفرضيات ، و تحديد المقاربة النظرية للدراسة واستفادت منها هذه الدراسة في الإطار الميداني من خلال تحديد أدوات الدراسة و بناء دليل المقابلة ، و تحديد الأساليب الإحصائية وتحليل وتفسير البيانات الميدانية .

الدراسة الثانية : دراسة ميدانية قامت بها كل من الدكتورتين: سيدي صالح صبرينة و واكلي (أيت مجبر) بديعة ،عنوانها القيادة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية في إطار دراسة جامعة ميتشيغان بمقر دائرة مجانة ولاية برج بوعريبيج تم بناء هذه الدراسة الأولى الإهتمام بالفاعلين أي الإهتمام بالقائد وأتباعه والثانية الإهتمام بالعمل ،وهذه الدراسة تتحدد أساساً في محاولة معرفة أنماط القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي .

وقد تم استخدام المنهج الإرتباطي وهو أحد مستويات المنهج الوصفي واستخدم الاستبيان :كأداة لجمع البيانات حيث تكونت العينة من 42 فرد عامل وأخذت بطريقة المسح الشامل واستخدام أدوات إحصائية مثال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

وتوصلت الدراسة إلى :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادي المهتم بالعمل والرضا الوظيفي لدى العمال عند مستوى الدلالة 0.05 و0.01.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي المهتم بالعمال والرضا الوظيفي لدى العمال عند مستوى الدلالة 0.05 و0.01.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والرضا الوظيفي.

تعقيب على الدراسة :

إن نقطة التشابه بين الدراستين السابقة والحالية هو المتغير التابع. القيادة التنظيمية... هي المتغير مشترك بين الدراستين بينما نجد نقطة الاختلاف بين الدراستين تكمن في المتغير المستقل، بحيث أن هذه الدراسة ربطت القيادة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي. والدراسة الحالية ب. دور القيادة التنظيمية و تفعيل فرق العمل، كما اختلفت معها في العينة إذ اعتمدت على عينة عشوائية بسيطة والدراسة الحالية عينة القصدية و اتفقت معها في ادوات جمع البيانات الاستمارة كاداة اساسية بالإضافة على اعتماد الدراستين على

المنهج الوصفي

الإستفادة من الدراسة :

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الرائدة التي خدمت الدراسة الحالية كثيرا ، من حيث التوجيه الى عدة مراجع و الدراسات التي سبقتها و التي استقينا منها العديد من المعلومات التي ساهمت في إعداد الإطار

النظري للدراسة خاصة متغير القيادة التنظيمية من مختلف جوانبه ، ومكنت من التعرف على مختلف النظريات التي اهتمت بمتغير القيادة التنظيمية كما مكنت من بناء أولى لحظة الدراسة ، وبناء استمارة وتحديد المنهج المناسب للدراسة وكذا تبويب الاستمارة ، و تحليل تفسير الاحصائيات الجدولية ومناقشة النتائج .

ثانيا: الدراسات العربية :

* **الدراسة الأولى** :دراسة ميدانية قام بها الدكتور أحمد صالح إبراهيم عنونها دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء وإتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني . الشق المدني . جامعة الأقصى . غزة فلسطين.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء و إتخاذ القرارات بوزارة الداخلية . الشق المدني بقطاع غزة و قد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لكونه يتناسب مع الموضوع الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة ، تم تصميم استبانة تتكون من 51 فقرة موزعة على أربع محاور رئيسية بغرض جمع البيانات ، وقد تم توزيع الإستمارة على الموظفين الذين يحملون المسميات الإشرافية ، من رئيس شعبة إلى مدير عام ، والبالغ عددهم 220 موظفاً وموظفة ، وقد تم إستخدام أسلوب المسح الشامل ، وتم إسترداد 179 إستبانة بنسبة (81.36%) ، وتم تحليل البيانات المحصلة بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS .

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها مايلي:

1. إهتمام الإدارة العليا بأسلوب إدارة فرق العمل حصل على متوسط حسابي 58,68 %

2. ممارسة أسلوب فرق العمل بالوزارة حصل على متوسط حسابي نسبي 64,47 %

3 مستوى الأداء الوظيفي بالوزارة حصل على متوسط حسابي نسبي 69.63 %

4 . عملية إتخاذ القرارات الإدارية بالوزارة حصل على متوسط حسابي نسبي 60,22 %

5 . وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($A \leq 0,05$) بين أسلوب إدارة فرق العمل وتحسين مستوى الأداء و إتخاذ القرارات

6 – لا توجد فروق ذات دلالة بين متوسطات إستجابات المبحوثين حول دور فرق العمل وتحسين مستوى الأداء وإتخاذ القرارات

تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ،المسمى الوظيفي ، الكادر المهني)

وفي ضوء النتائج التي تحصلت عليها الدراسة خرجت بعدد من التوصيات كان الأهم منها مايلي :

1 – العمل على زيادة إهتمام الإدارة العليا بأسلوب إدارة فرق العمل بالوزارة.

2 – العمل على زيادة ممارسة أسلوب فرق العمل في جميع المجالات بالوزارة والعمل على إعداد دورات وورش عمل تبين أهمية فرق العمل.

3 – رفع مستوى الأداء من خلال الإستفادة من نتائج تقييم الأداء السنوي.

تعقيب على الدراسة :

تشارك الدراساتين في تأثير العوامل الإدارية(القيادة واساليب الإدارة)على فعالية فرق العمل كمتغير تابع

للدراستين واختلفا من حيث مستوى التركيز اما الدراسة الحالية اعتمدت على القيادة كعامل مؤثر ، كما

اتفقت و اشتركت الدراستين في العينة والمنهج الوصفي بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات الإستمارة أساسية والسجلات الإدارية كما تشابهت من حيث الميدان الدراسة في مؤسسة القطاع العام

الإستفادة من الدراسة :

تعد الدراسة من الدراسات القيمة التي مكنت من بلورة موضوع الدراسة الحالية و توسيع المعارف والمعلومات حول دور القيادة التنظيمية بابعادها و مؤشراتهما بصفة عامة ومكنت من فهم والتعرف على انواع القيادة كما ساهمت في صياغة فرضيات قابلة للدراسة ، وإنجاز الإطار النظري للدراسة من خلال التوجيه للعديد من المراجع القيمة و الدراسات السابقة كما ساهمت في بناء الاستمارة وتحديد المنهج الدراسة و العينة كما مكنت من التوجيه الى تحديد المقاربة نظرية المناسبة لإسقاط الموضوع عليها وتبنيها في استكمال الدراسة في الإطارين النظري والميداني، و ساعدت كثيرا على تحليل البيانات الميدانية للدراسة المرتبطة بفرق العمل.

* الدراسة الثانية :هي دراسة استطلاعية رسالة ماجستير ادعيس سنة 2002 بعنوان العوامل المؤثرة في بناء فريق العمل في الدوائر الحكومية الأردنية ، وقد هدفت الدراسة إلى استطلاع آراء العاملين في الدوائر الحكومية الأردنية في(الجمارك، ضريبة الدخل ، الأحوال المدنية والجوازات ، الأراضي والمسافة) وأظهرت نتائج الدراسة أن العوامل التنظيمية الداخلية (الدارة العليا ، الحوافز ، الصراع ، الاتصال ، التفويض ، إدارة الفريق)ذات اثر متوسط في بناء فريق العمل في حين أظهرت نتائج الدراسة أن العوامل التنظيمية الخارجية المتمثلة في (العوامل التقنية ، العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتشريعات) ذات تأثير مرتفع في بناء فريق العمل.

تعقيب على الدراسة :

تشارك هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أهمية العوامل التنظيمية لنجاح فرق العمل وتختلف معها في التفعيل مقابل البناء فقط ربطت دراستها السابقة والدراسة الحالية في مؤسسة تابعة للقطاع العام ، كما إتفقت معها في العينة إذ اعتمدت الدراسة على العينة عشوائية طبقية و الحالية على العينة القصدية واتفقت معها في المنهج الوصفي التحليلي وأدوات جمع البيانات الاستمارة كأداة أساسية، فيما أكتفت بالمقابلة كأداة مكملة والدراسة الحالية السجلات الإدارية كتقنيات مدعمة .

الاستفادة من الدراسة :

وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات التي خدمت هذه الدراسة من كونها قدمت الكثير من المعلومات حول القيادة و العوامل المؤثرة في بناء فريق العمل. التي مكنت من فهمها وتفكيك أبعادها و مؤشراتهما ،بالإضافة إلى التمكن من التعرف على عوامل تفعيل فرق العمل على مختلف هيكل التنظيمي للقيادة ودفعهم لإبراز طاقاتهم .اي فرق العمل... كما ساعدت هذه الدراسة في كتابة إشكالية سليمة ، وصياغة الفرضيات ، و تحديد المقاربة النظرية للدراسة واستفادت منها هذه الدراسة في الإطار الميداني من خلال تحديد أدوات الدراسة و بناء دليل المقابلة ، و تحديد الأساليب الإحصائية وتحليل وتفسير البيانات الميدانية .

ثالثا: الدراسات الأجنبية:

* الدراسة الاولى:دراسة VALANDWITZ

الفصل الثاني: القيادة التنظيمية.

تمهيد:

أولاً: القيادة التنظيمية المفهوم و الأهمية في المؤسسة

1. مفهوم القيادة.

2. مفهوم التنظيم.

3. مبادئ التنظيم.

4. فوائد التنظيم.

ثانياً : أنواع القيادة التنظيمية

1. أهمية القيادة التنظيمية.

2. نظريات القيادة التنظيمية.

3. خصائص القيادة.

4. خصائص القائد الناجح.

5. أنماط القيادة التنظيمية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعد القيادة التنظيمية والقيم التنظيمية من الموضوعات التي حظيت بإهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين، ولا سيما علماء الاجتماع، لما لها من دور أساسي في فهم سلوك الأفراد داخل المنظمات وكيفية التأثير عليهم وتحفيزهم على العمل من اجل تحقيق أهداف المؤسسة، دون تغليب المصالح الشخصية على المصلحة العامة، مما يعزز ثقة العاملين بان نجاحهم مرتبط إرتباطا وثيقا بنجاح المنظمة و بالنظر إلى أسلوب القائد في إتخاذ القرارات يترك أثرا بالغاً لا على سلوك الأفراد و إستقرار المؤسسة تبرز أهمية إعداد و تدريب القادة ليكونوا عناصر فعالة و مؤثرة لا يعتمدون فقط على السلطة الرسمية في فرض قراراتهم بل يمتلكون رؤية واضحة ورسالة هادفة يسعون من خلالها إلى توجيه الجماعة و تحفيزها بما يسهل تحقيق الأهداف المنظمة.

أولاً: القيادة التنظيمية المفهوم و الأهمية في المؤسسة

1. مفهوم القيادة:

إن إختلاف الرؤى للقيادة ساهم في رسم أوجه متعددة لمفهوم واحد ولم يكن ذلك وليد الصدفة، ولكن لأهمية القيادة وما تشغله من مواقع تجعلها متصدرة لكافة الأنشطة، ولقدّم هذا المصطلح وتطور وتعدّد وتقلص وتوسّع مهامه، إضافة إلى أنه لم تعد الرؤية كما كانت لكثير من الأمور، فمفاهيم الحرية والديمقراطية والإشترابية... الخ جعلت من إختلاف المفاهيم أمراً طبيعياً.

ويعد مفهوم القيادة من المفاهيم السلوكية التي أثارت الكثير من النقاش والخلاف حيث تباينت التعاريف في الفكر الإداري، نستعرض البعض منها:

- القيادة هي " عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة في مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف مشتركة.

- القيادة هي عملية التأثير في سلوك الجماعات وتوجيههم نحو وعبر تحقيق الأهداف المنشودة

- القيادة هي عملية تتميز بالقدرة على التأثير في اتجاهات التابعين وقيمهم مما يسهل الأنشطة ويحسن العلاقات فيما بينهم.

- القيادة هي السيطرة على أنشطة المنظمة وجهود أفرادها لوضع أهداف المنظمة وتحقيقها¹.

- القيادة هي عملية اتصال وتوجيه وتحفيز لإيصال تصورات مستقبلية للتابعين بهدف إحداث عمليات التغيير في المنظمة - القيادة هي محور الربط بين القائد بما يحمله من خصائص والعاملين بما يحملوه من سمات وأعراف وتماسك، والبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وما تحمله من مواصفات.

- القيادة هي الجهود التي يبذلها القائد للتأثير على سلوك الآخرين من أجل الوصول إلى أهداف تنظيمية محددة

1. بطرس الحلاق، القيادة الإدارية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص12.

- القيادة هي مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد والأتباع وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في الكفاءة عالية في أداء الأفراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدرًا عاليًا من تماسك الجماعة.

- القيادة هي فن التأثير على الأفراد وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم.

- القيادة هي عملية التي بواسطتها يؤثر القائد في الآخرين لإنجاز مهمة.

وتحمل هذه العملية في صميمها كامل مخزون الفرد الثقافي وتشمل القيم والمعتقدات والأخلاق والسلوك و المعرفة والمهارات.

ورغم تباين آراء الباحثين حول مفهوم القيادة بسبب تباين معتقداتهم وفلسفاتهم والبيئات التي تفاعلوا معها يمكننا استيعاب مفهوم القيادة الإدارية من خلال جملة من نقاط لعل أبرزها هو الآتي:

- لا توجد قيادة بلا جماعة أو عمل جماعي¹.

- لا توجد القيادة في فراغ بل لابد من وجود موقف يملئ الحاجة إلى القيادة.

- القيادة عملية تفاعلية بين القائد والعاملين والموقف، وأن نتائج هذه العملية تحدد مدى حيوية القيادة وقدرتها في تحقيق التفوق.

- القيادة في حقيقتها عملية تأثير وتأثر.

- ينبغي أن تمتلك القيادة سمات ومهارات ومعارف متنوعة.

1. بطرس الحلاق، مرجع سابق، ص12.

- تجسد القيادة العقل الجمعي الذي يؤمن بأهمية تحقيق التوازن في إطار المرونة و الإنفتاح على الآراء الأخرى المؤيدة و المعارضة.

من التعريفات السابقة يتضح ان القيادة عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد والتابعين، ويجمعهم ظرف وهدف مشترك يسعون لتحقيقه، وتبرز ملامح القيادة في قدرتها على التأثير في التابعين دون الإتكال على سلطاته القانونية من خلال الإقناع وإتباع أساليب تحفيزية تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة التي أجمع من أجلها الجميع¹.

- التنظيم:

تعريف التنظيم: كلمة " **ORGANISATION** " مشتقة من أصل لاتيني يعني أداة يتم بواسطتها

انجاز العمل وهو وسيلة لتنفيذ أعمال محددة سلفا وقد تعددت تعاريفه:

- هو عملية لتحقيق هدف واحد بتطبيق استراتيجية محكمة

1. بطرس الحلاق، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 13.

- ويعرفه جيمس موني " بأنه الطريقة التي يتم بموجبها التعاون الإنساني من اجل تحقيق هدف مشترك
- ويعرفه هنري فايول " هو إمداد المنشأة بكل م يحتاجه من الأفراد،الموارد الأولية ورأس المال، وإقامة التنسيق بينها بما يساعدها على تأدية وظيفتها"
- "وهو الجانب الرسمي للإدارة أو الأدوات التي من خلالها يمكن تنفيذ السياسات والإجراءات الإدارية "
- "هو عبارة عن هيكل من الأنشطة المتكاملة ومجموعة من القوانين واللوائح الخاصة التي تتفاعل لتكوين التنظيم"¹

- مبادئ التنظيم:

- توجد مجموعة من المبادئ والأسس التي يقوم عليها التنظيم الإداري فيما يلي أهم تلك المبادئ:
- تحديد الأهداف: يجب أن يكون لكل منظمة أهداف تسعى لتحقيقها لأن التنظيم هو وسيلة لتحقيق الأهداف ،و إذ لم يكن هناك أهداف فلا حاجة لوجود التنظيم
- مبدأ التخصص: تزداد الكفاءة الإدارية كلما ازداد التخصص، فعندما يقتصر عمل الموظف على نوع واحد من الأعمال فإن ذلك يؤدي إلى إتقانه و إكتساب مهارة في أدائه.²
- وحدت الهدف: المنظمة وحدة متكاملة و كل جزء فيها يسعى للوصول إلى أهداف واحدة
- مبدأ التسلسل الرئاسي: بمعنى أن يخضع كل مستوى للمستوى الذي يعلوه والسلطة النهائية تكون محدودة في الرئيس.

¹ - الشماع خليل محمد حسن، وحمود خضير كاظم، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 145

² .مراكشي كريمة، القيادة الإدارية ودورها في عملية التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة أبو القاسم سعد الله، جامعة الجزائر، 2013/2014، ص 98.

- وحدة الأمر: وتعني أن يلتقي الشخص أوامره من رئيس واحد فوجود أكثر من رئيس يجعل إمكانية التعارض بين الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين كبيرة.
- مبدأ تفويض السلطة: يكون من المستويات الإدارية السفلى لتسهيل أداء الأعمال ومشاركة العاملين في إتخاذ القرار.
- مبدأ توازن السلطة مع المسؤولية: لا يمكن تحميل شخص مسؤولية بدون إعطائه السلطة التي تمكنه من تحقيق المطلوب منه، فلا سلطة بلا مسؤولية ولا مسؤولية بدون سلطة و السلطة تفوض في حين المسؤولية لا تفوض.
- مبدأ الكفاية: يعتبر التنظيم ذو الكفاية عندما يتمكن من الوصول إلى الأهداف بأقل ما يمكن من التكاليف والنتائج غير المرتقبة.
- المرونة: ويقصد به ضرورة وضع تصميم للهيكل التنظيمي للوحدة الصناعية يساعدها على التكيف و الإستجابة لمتغيرات بيئتها بما يساعدها على الإستقرار.
- مبدأ القيادة أو الشخصية: لأن القائد هو الذي يضع الخطوط و يعد المهام الرئيسية للمنظمة التي يديرها ويضع الهياكل التنظيمية ويحدد عدد المساعدين و نوعية الأعمال الموجودة.
- مبدأ نطاق الإشراف: يقصد بنطاق الإشراف تحديد عدد المرؤوسين الذي يستطيع الرئيس الإشراف عليهم بفعالية، ويتوقف هذا العدد على مجموعة من العوامل وهي حجم المنظمة، طبيعة العمل، درجة التفويض السلطة، خبرات ومهارات العاملين،... إلخ.
- مبدأ العلاقات الإنسانية: هناك العديد من المبادئ والإرشاد في العلاقات الإنسانية منها:

- مبدأ عدم توجيه الانتقاد للموظفين أمام الآخرين.

- مبدأ تنمية العاملين.

- مبدأ إشراك العاملين في الرأي.

- أهداف التنظيم:

تتحد أهداف درجة فعالية وكفاءة أي منظمة على مدى قدرتها لمساعدة أعضائها في تحقيق أهدافهم غير أن هذا يمثل مشكلة للإدارة من تنوع أهداف الأفراد بشكل كبير إذ يكاد أن يكون لكل فرد تركيب أهدافه الخاصة به.

وبذلك تهدف وظيفة التنظيم إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العامة التي يمكن إنجازها فيما يلي:

- تنسيق مجهودات المديرين والمتعلقة بتصميم الوظائف المختلفة داخل المنظمة وذلك لتحديد الطريقة المثلى التي سيؤديها العاملون ووظائفهم.

- تحديد الهيكل أو الإطار العام الذي يتم من خلاله أداء كافة الأنشطة داخل المنظمة

- الوصف الدقيق لخطوط السلطة والمسؤولية في التنظيم¹.

- تحديد درجة المركزية و اللامركزية في التنظيم بمعنى توضيح اتخاذ القرار في المنظمة وكذلك بيان درجة تفويض السلطة عبر المستويات الإدارية المختلفة.

- بيان درجة التعقيد في التنظيم عن طريق بيان عدة وظائف المختلفة و كذلك الفروق في السلطات والمسؤوليات الإدارية داخل المنظمة.

1. مراكشي كريمة، مرجع سابق، ص 99.

- تكامل العملية التنظيمية داخل الهيكل التنظيمي و كذلك من خلال التفاعل جميع عناصر التنظيم بالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة بفعالية.

إن فاعلية التنظيم تعتمد على مدى قدرته على إنجاز أهدافه بأدنى تكلفة وإنفاق للموارد، ودعم السلوك التنظيمي بربط معايير بقييم المجتمع ودعم المحفزات السلوك وتوفير الإرضاءات الإجتماعية التي تكفل تحقيق الأهداف الكامنة المتعلقة بتطلعات أعضاء التنظيم ليزداد حرصهم على تحقيق أهداف التنظيم المعلنة.

- فوائد التنظيم:

يحقق التنظيم للمنظمة فوائد متعددة تتمثل فيما يلي:

- يمكن التنظيم من التوزيع العلمي للوظائف و الأعمال بحيث يتم تفادي إسناد وظائف أو أعمال للأفراد بناء على عوامل شخصية.

- يمكن التنظيم من القضاء على الإزدواجية في العمل وذلك من خلال التقسيم الموضوعي للعمل بين العاملين بحيث يتم تحديد وظيفة كل فرد عامل في المنظمة و واجباته.

- يمكن التنظيم من تحديد العلاقات بوضوح بين الأفراد العاملين في المنظمة مما يساعد كل فرد منها لأن يدرك موقعه الإداري وماهية الدور المطلوب منه للقيام بالأعمال المكلف بها.

- يمكن التنظيم من التنسيق بين النشاطات المختلفة للمنظمة بفاعلية حتى يمكن بناء علاقات إدارية مناسبة بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

- يمكن التنظيم من الإستجابة للتغيرات التي تحدث للمنظمة سواء في أعمالها أو الأفراد العاملين فيها أو التكنولوجيا المستخدمة أو في العناصر البيئية التي تحيط بها مما يساعد المنظمة على التكيف مع الظروف المتغيرة.

- ينشئ التنظيم إجراءات قياسية و ذلك من خلال وضع إجراءات العمل وتحديد ها، وبالتالي فهو يوفر على الأفراد العاملين في المنظمة عبء تحديد مثل هذه الإجراءات في كل مرة يقومون فيها بالأعمال المسؤولين عنها.

- يعمل التنظيم على نقل القرارات إلى جميع الأجزاء المنظمة وذلك عن طريق خطوط السلطة و الإتصال بها و تمد الأفراد العاملين بالمعلومات والصلاحيات التي تساعد على القيام بأعمالهم.

- يعمل التنظيم على تنمية الأفراد العاملين في المنظمة عن طريق تدريبهم وتنمية قدراتهم بشكل يمكنهم من إتخاذ قرارات أفضل¹.

- أنواع القيادة التنظيمية:

القيادة التنظيمية نوعان:

1. القيادة الرسمية:

هي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم أي الأنظمة واللوائح التي تنظم أعمال المنشأة فالقائد الذي يدرس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطته ومسؤوليته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين و اللوائح المعمول بها².

أي أنها مستمدة من الوظيفة والمكانة في الهيكل التنظيمي في المؤسسة حيث أن وجودها يكون بدراسة مسبقة و ضرورة لإتمام مهام المشروع ويكون القائد هنا حسب التسلسل الوظيفي أو اختيار أصحاب المؤسسة له بتعيينه³.

1. فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1982، ص ص93-94.

2. محمد سويلم، الإدارة، دار الهاني للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 1994، ص30.

3. سيد سيد محمد جاب الرب، القيادة الإستراتيجية، دار سببة للنشر والتوزيع، مصر، 2012، ص30.

2. القيادة الغير الرسمية:

ويكون هذا النوع التنظيمية: داخل مجموعات من الأفراد دون أن ترتبط بوظيفة الرسمية أو منصب والمكانة هي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد وفقا لقدراتهم و مواقفهم القيادية و ليس من مركزهم ووظيفتهم فقط يكون البعض منهم في المستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية و قوة شخصيته بين زملائه وقدراته على التصرف و الحركة و المناقشة و الإقناع يجعل منه قائدا ناجحا¹.

في الهيكل التنظيمي تنشأ بشكل عضوي تلقائي غير مدروس أو مخطط له نتيجة تمتع الشخص القيادي هنا بصفات تميزه عن زملائه خاصة العمر وطلاقة اللسان، وبوجه عام فإن لا غنى عن هاذين النوعين من القيادة في التنظيمات فالقيادة الرسمية والغير الرسمية يتعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق الأهداف التنظيم².

- أهمية القيادة التنظيمية:

تبدو أهمية القيادة التنظيمية فمايلي:

- . العمل على نشر روح الإخاء والانسجام بين أعضاء الجماعات.
- . العمل على تماسك أعضاء هذه الجماعات وتكثيل جهودها وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة.
- . مساعدة أعضاء الجماعات على إدراك احتياجات ومشكلاتها والعمل على تحديدها ووضع الأولوية لها تبعا لأهميتها.

. مساعدة الجماعات على الاتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة و توفير الموارد والإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

1. محمد سويلم، نفس المرجع السابق، ص31.

2. محمد ناصر العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار الرياض للنشر والتوزيع، الأردن ، 1993 ، ص221 .

. توجيه تفاعل أعضاء الجماعات ليس فقط لخلق العلاقات الاجتماعية السليمة بينهم ولكن لإيجاد تلك العلاقات بينهم وبين غيرهم من الجماعات الأخرى.

. العمل على حماية الجماعات واستمرارها و إزالة أي خوف أو قلق يسيطر على أعضائها مما يساعدهم على النجاح في تحميل مسؤولياتهم.

. مساعدة الأفراد على النمو أو بين خطط لجماعات و مساعدة الجماعات على النمو و التقدم كوحدة

أما حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة و تصوراتها المستقبلية.

. تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.

. السيطرة على المشكلات العمل، وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الأفراد.

. تنمية تسهل للمؤسسة بإعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

. مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

. أنها تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

. السيطرة على مشكلة العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.

. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد¹.

- نظريات القيادة التنظيمية:

1. زريق دنية، زيات حنان، 2023، تأثير القيادة التنظيمية على المنظمة القيم الساندة في المؤسسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل، جامعة تيارت، ص 37.

تعددت النظريات التي تبحث في القيادة وتحاول تحديد وتفسير سلوك و أسباب تأثير بعض الأفراد آخرين وبالتالي بروز شخص ما كقائد وفيما يلي عرض لبعض هذه النظريات:

1 - نظرية السمات:

تقوم هذه النظرية على أن القادة يولدون قادة وأنه لايمكن الشخص الذي لايملك صفات القيادة أن يصبح قائدا فالملك و الأمير و الإقطاعي و الرأسمالي كل هؤلاء يولدون قادة لأن لديهم من الصفات الوراثية ما يجعلهم أهلا لها أي تركيز على الصفات الشخصية.

2 - النظرية السلوكية:

إنعدم القناعة بنظرية الصفات في القيادة خلال الخمسينات قاد العلماء السلوكيين أي التركيز إهتمامهم على أن القادة المؤثرين يستخدمون أسلوبا مؤثرا و فريدا للقيادة مما يؤثر على فعالية القائد عكس نظريات السمات تركز على فاعلية للقائد وليس على سماته كقائد.

3 النظرية الموقفية الإحتمالية:

تقوم هذه النظرية على القول بأن أساس تحديد خصائص القيادة لا ترتبط بسمات و خصائص شخصية عامة بل ترتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين وملائمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلبات هذا الموقف أي أخذت المتغيرات الموقفية.

4. النظرية القيادة التحويلية:

لقد تبين للدراسين و للباحثين ضرورة وجود أسلوب قيادي معين للمنظمات يضمن لها البقاء و الديمومة، ويشعر هؤلاء الدارسون بالحاجة إلى النمط إداري جديد يتبعه مدراء القمة لإدارة منظمات الغد و هذا ما نسميه بالنمط التحويلي أو الإنتقال يمثل هذا النمط القيادي يتمتع صاحبه بقدرات تكيفية عالية منطقية من المداخل الثلاثة أنفة الذكر¹.

- تصنيف القيادة:

تعدد أساليب القيادة التي ينتهجها القائد لقيادة مرؤوسيه وتحفيزهم للقيام بالعمل بحسب اتجاهاته الفكرية والثقافية و تفاعله الإجتماعي و الخبرة العلمية و الظروف البيئية داخل و خارج المنظمة.

- القيادة الديكتاتورية:

:يتمتع القائد الديكتاتوري بالسلطة المطلقة، ويقوم بإنجاز الأعمال من خلال التهديد والإجبار للأفراد الواقعين تحت سلطته².

وفيها تتركز السلطة بيد القائد وحده، فهو يتخذ القرارات بنفسه، ويحدد سياسة الجماعة وأدوار الأفراد، ويرسم خططاً لمؤسسة و يملئ على المرؤسين أنشطتهم، وهو وحدة الحكم و صدر الثواب والعقاب، ويهتم بضمان طاعة الأفراد الذين لا يملكون حق إختيار العمل أو المساهمة في إتخاذ القرار أو حتى المنافسة و إبداء الرأي، ويشجع القائد الإستبدادي على تقليل الإتصال بين أعضاء وكلما أمكن يكون الإتصال من خلاله و تحت إشرافه وسيطرته، وهو يتدخل في معظم الأمور و شتى الأعمال و تفاصيل الأشياء و دقائق الأفعال، وفي هذا المناخ تؤدي الطاعة العمياء، دون مناقشة وإبداء الرأي، على تعطيل قدرة العاملين على الخلق والإبداع و الابتكار، ولا يتيح

1- معن محمود عباصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والإتصال الإداري، دار حامد، الأردن، الطبعة الأولى 2008، ص 147، 148.

2. بلال خلف سكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2010، ص 229.

هذا المناخ مجالا كافيا لتنمية العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة، فتتخفف الروح المعنوية، كما يؤدي إلى إنتشار روح السلبية لدى المرؤسين واكتفائهم بالعمل بالقدر الذي يحميهم من عقاب القائد، كما أن فريق العمل قد يقللون إلى حد كبير بمجرد غياب ذلك القائد عنهم وعدم خضوعهم لرقابته المباشرة، فهو يرغم مرؤوسيه على طاعته و على العمل معتمدا على سلطته ومركزه وقوته وما يملكه من إمكانيات و مؤثرات ووسائل السيطرة¹.

- القيادة الديمقراطية:

تعمل على توزيع المسؤولية وإشراك المرؤسين في إتخاذ القرارات، وتشجيعهم على تكوين علاقات الشخصية و تحقيق التفاهم المتبادل بين أفراد الجماعة، كما يحاول كسب ودهم وتعاونهم، فيلتقون حوله و يدعمونه، ويحبونه ويتقبلون أوامره بروح راضية ويسعون لتنفيذها هو ما يؤدي للإنتشار مشاعر الرضا و الإرتياح و الإخلاص و الإقبال على العمل والتعاون و الإستقرار ورفع الروح المعنوية وخلق الروح الإيجابية مع زيادة الإنتاج دون رقيب².

- القيادة الأبوية:

طبقت الإدارات الأسلوب الأبوي أو الإتجاه التسامحي (BENEVALENTATTITUDE) في التعامل مع الأفراد، وذلك نتيجة رد الفعل تجاه النقابات بعد الحرب العالمية الأولى، فأتجهت الإدارة إلى دفع الأجور أفضل، وتحسين ظروف العمل، وصممت مختلف البرامج لتنمية فئة العمال، واعتقد أن هذا الأسلوب هو الأفضل للتعامل مع الأفراد من استخدام مدخل القوة. ويسمى هذا المدخل بالطراز الأبوي، وفيه يتم

1. محمد شفيق، القيادة التطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة، دار النهضة العربية، ط1، القاهرة 2007، ص ص 51-52.

2. بلال خلف السكارنة، نفس المرجع، ص 230.

المحافظة على الروتين، ويعتمد الأفراد لحد كبير على تنظيم المنظمة لتحقيق الإستقرار وإشباع المادي، ويعتقد القائد الأبوي أن السعادة و الرضا للعامل تنبع من إحساسه بأنه فرد منتج وعضو نافع.

ويؤخذ على هذا النمط أنه يزرع عنصر الإستياء بين الأفراد نتيجة لعدم مشاركتهم في القرارات. كما أنه ينظر إلى الميزيا المادية على أنها جزء من المكافاة الشاملة التي يستحقونها و لذلك ينبغي على الإدارة أن تبحث عن وسائل أخرى لتحفيز العمال.

ومن المناسب وجود خدمات و حوافز تشجيعية في برنامج متكامل للأفراد، فهذا يؤدي إلى تخفيض معدل دوران العمل، وتقليل الصراعات والمنازعات، وتحسين رضا الأفراد، ولكن هذا لا يحفز الأفراد للمساهمة في إنجاز أكثر من الحد الأدنى أو المستوى المتوسط للأداء¹.

- ماكس فيبر النموذج التنظيم البيروقراطي:

يعد ماكس فيبر من علماء الإجتماع الذين حاولوا في وضع نموذج تنظيمي وهو النموذج المثالي للبيروقراطية أو التنظيم البيروقراطي وهو نقطة انطلاق في دراسة التنظيم، وهو تصميم نظري مؤسس على الحضارات القديمة، وقد جاء تحليل فيبر لمبادئ البيروقراطية في كتابه "الاقتصاد و المجتمع" الذي نشر سنة 1922 اي سنتين بعد وفاته وقد جاءت للبيروقراطية كجزء من نظريته في أبنية السلطة التي يطلق عليها انساق الضبط الاجتماعي الشرعي فهو يميز التنظيمات في ضوء علاقات السلطة بداخلها.

لقد جعل ماكس فيبر من البيروقراطية مركز نظريته عن تنظيم الدولة، حيث صاغ نظرية البيروقراطية انطلاقا من تحليله للإدارة البروسية التي كان شديد الإعجاب بها، وترتبط نظرية البيروقراطية بالتمييز الأساسي

1. حسين عبد الحميد أحمدج رشوان، القيادة دراسة في علم الإجتماع النفسي والإداري و التنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 116.

الذي يقيمه فيبر بين ثلاثة أنماط من السلطة: السلطة التقليدية المستندة إلى العادات، والسلطة الريادية (الكاريزمية) القائمة على المكانة الشخصية لزعيم ما، والسلطة القانونية - العقلانية المستندة إلى هيكل من القواعد القانونية المنظمة منطقياً.

إن نموذج البيروقراطي للتنظيم و بالرغم من ظهوره لأول مرة في مطلع القرن العشرين على يد ماكس فيبر وبرز الاستخدام العلمي لمصطلح البيروقراطية من خلال كتابات ماكس فيبر و حدد السمات الرئيسية للبيروقراطية الحديثة كنموذج المثالي (IDEAL TYPE)، ووفقاً لرؤيته فقد وصل هذا النوع من المنظمات إلى أوج تطوره في التجمعات الدينية والسياسية، ضمن إطار الدولة الحديثة فقط، وفي ظل الإقتصاد المعتمد على الملكية الفردية، ضمن إطار المؤسسات الرأسمالية الأكثر تقدماً مقارنة بالنظم الإقتصادية الأخرى.

كما عرفه فيبر أي التنظيم البيروقراطي " ذلك التنظيم العقلاني للجهاز الإداري في المنظمة وتأثيره على سلوك وأداء العاملين، وهي عبارة عن سلطة المكتب التي تستمد من مجموع القوانين و التعليمات التي يحتوي عليها التنظيم الرسمي القائم على مجموعة من المبادئ كتقسيم العمل، والتخصص الوظيفي، وذلك بعيد عن كل ما هو ذاتي "

أ - السلطة الكاريزمية (CHARISMATIC): المستندة إلى الإلهام والتي تنسب إلى وجود قائد ملهم له خصائص نادرة بمقتضاها يضحى قائداً أو زعيماً.

إن نظرية فيبر في التنظيم تستند و بصفة أساسية على مفهومه للسلطة (AUTHORITY) التي ميز فيها بين ثلاثة أنماط، كما تعتمد تصنيفاته للسلطة على أنواع ومصادر معينة من الشرعية، فشرعية النظام تدور حول نوعين هما الموافقة أو الإجبار و تتمثل هذه السلطات الثلاث في:

- السلطة التقليدية (TRADITIONAL): التي تستند إلى قدسية التقاليد و الإيمان بخلود الماضي، وبمقتضاها ينظر الناس للنظام الاجتماعي القائم بوصفه مقدسا و خالدا وغير قابل للانتهاك.

ج - السلطة العقلانية - القانونية: التي تستند إلى الإيمان بسيادة القانون، والتي تفرض الوجود مجموعة رسمية من المعايير المستقرة نسبيا، والتي تسعى إلى تنظيم السلوك كي يكون سلوكا رشيدا ويعتبر نموذج فيبر التنظيم البيروقراطي هو الأنسب لتكفل بمختلف المهام والوظائف التي كان على الدولة الحديثة القيام بها في ظل النظام الرأسمالي¹.

- نظرية الإدارة العلمية:

شهدت الولايات المتحدة الأمريكية تطورا ملحوظا في حركة الإدارة العلمية وخاصة خلال المدة (1900-1920) بعد التوسع الإقتصادي الكبير في القطاع الصناعي و الإستغلال المتزايد لثمار الإختراعات العلمية الحديثة.

وتمثل حركة الإدارة العلمية من أبرز المداخل و الإتجاهات الحديثة في الإدارة حيث اعتبرت بمثابة ثورة في الفكر التنظيمي والإداري من خلال إهتمامها السباق والرائد في السلوك البشري في مجال العمل، متوجهة في جوهرها لتحفيف أعلى مستويات الإنتاجية عن طريق الإستفادة القصوى و الفعالة من طاقات العامل بأقل قدر ممكن من التكلفة.

وقد واكبت بروز الإدارة العلمية مجموعة من الظروف ساهمت في التمهيد لإرهاصات واحتلالها موقعا مؤثرا في التوجيه وتعديل مبادئ الإدارة والتنظيم المعروفة آنذاك، إذ شهدت الولايات المتحدة الأمريكية في القرن

1. بيلية لحبيب و المسعود معمري، (2018)، نموذج تنظيم البيروقراطي لماكس فيبر: الخلفية والحدود، جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم، استرجع من: <http://ses-algerie.com>.

التاسع عشر مرحلة التاريخية هامة تميزة بجملة من التحولات و التغيرات التكنولوجية، الإجتماعية ، الإقتصادية ، من بينها نمو و إزدهار الصناعة و الإستثمار المتزايد للتكنولوجية، اعتماد أسلوب الإنتاج الكبير نتيجة لسياسة التوسع الصناعي، التركيز الصناعي في المدن و ازدياد الهجرة الداخلية و الخارجية نحوها و بناءا عليه ادت إلى وجود نتيجة تلك الأوضاع مشكلات متباينة أثرت على تطور الإنتاجية من قبل الصراع الإدارة مع العاملين، ضعف طرق العمل و أدواته، غياب التوافق النفسي والبدني بين العمال ووظائفهم، انعدام المعايير أداء العمل وأساليب الإختيار الموضوعية، ارتفاع الخسائر او صور الإسراف في الإنتاج، وعلى الرغم من اقتران حركة الإدارة بفريدريك تيلور الذي نعت بالأب الشرعي للإدارة العلمية و دوره في بلورتها و ترسيخها عمليا إلا أن جهوده لم تتطور بمعزل عن الإسهامات الفكرية الرائدة لكوكبة من الممارسين و الباحثين الذين قاموا بنشاط فعال في إرساء مبادئ الإدارة العلمية المعروفة ومن هؤلاء الرواد أهمهم¹:

- نموذج التنظيم الياباني Z, Z - نظرية وليام أوشي :-

ظهرت نظرية التنظيم Z عام 1981 على يد العالم الإدارة وليام أوشي الذي لاحظ أن التنظيمات حققت معادلات إنتاجية عالية جدا تفوق أربعة أمثال إنتاجية التنظيمات الأمريكية خاصة في الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية، وقد أرجع أوشي سبب هذه الأرقام العالية للإنتاجية التنظيمات اليابانية إلى براعة هذه الأخيرة في إدارة العنصر البشري، وليس لسياسات الإستثمارية والنقدية التي تتبعها تلك التنظيمات.

وإعتبر أوشي أن التنظيمات الأمريكية تتبع نمط A وهو مختصر للنمط الأمريكي في التنظيم

1. خليل محمد الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 49. 44.

AMERICAN WAY OF MANAGEMENT الذي يتصف بسرعة التخلص من العمالة حال إنكماش حجم العمل واعتماده الشديد على مبدأ التخصص و الميل إلى إتخاذ القرارات بصورة فردية، في حين أن التنظيمات اليابانية تتبع نمط J أي نمط التنظيم الياباني JAPANESE WAY OF MANAGEMENT، فقام بإيجاد نظرية Z والتي تعني تطبيق الطريقة اليابانية في التنظيم على التنظيمات العاملة خارج اليابان. وأهم المبادئ التي تقوم عليها نظرية Z ما يلي:

- التوظيف الدائم للعامل بنفس المؤسسة، والذي يكون على أساس عقود تشغيل طويلة الأمد أو طوال المسار المهني للعامل، وتنبع هذه العلاقة الطويلة الأمد من طبيعة المعقدة للعمل الذي تزاوله هذه التنظيمات التي تحتاج عموماً إلى قدر كبير من التعلم بالخبرة، وهي تسعى للحفاظ عليهم لما تحمته من استثمارات من خلال التدريب لضمان حسن الأداء التنظيمات.
- بطئ التقييم والترقية، فعملية التقييم لأداء العامل لا تتم إلا بعد سنوات عديدة من العمل، على العكس من التنظيمات الغربية من نوع A التي لا تقوم بنفس الشيء حتى لا تفقد عناصرها الموهوبة.
- نقل العامل داخل نفس مستواه الإداري من وظيفة لأخرى، حتى يتمكن من الإحاطة بكافة تفاصيل أداء العمل وبالخطوات الرئيسية لكل وظيفة. ويكون هذا الانتقال طوال المسار المهني للعاملين، وهي ميزة مهمة كفيلة بتطوير أنواع من المهارات تختص بها تنظيمات اليابانية دون غيرها، والتي يستدعي تنفيذها توفر قدر كبير من التنسيق عن قرب فيما بين الخطوات، سواء على مستوى التصميم أو التصنيع أو التوزيع، فالموظف الذي يشارك في مثل هذا التطور غير التخصصي يكون بذلك قد خاطر بمستقبله الوظيفي لأن المهارات التي يكتسبها في نهاية المطاف قد لا تكون مطلوبة في سوق العمل من قبل مؤسسة أخرى، وبالتالي فإن التوظيف الطويل الأمد يرتبط بتطوير الحياة الوظيفية للعاملين ارتباطاً وثيقاً وبطريقة دقيقة وحساسة.

- ضرورة اتفاق المديرين في المؤسسة على مجموعة الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
- اتخاذ القرارات من خلال المشاركة والإجماع، فالإدارة بالمشاركة هي من أساسيات عملية التنظيم في المؤسسات اليابانية، غير أن هذا لا ينفي المسؤولية الفردية عند تنفيذ القرارات. وتعود فكرة الجماعية إلى أن التنظيم الياباني يشبه العائلة من ناحية العلاقات المتينة و الطيبة التي تربط العاملين بعضهم ببعض.
- اعتماد السلطة غير الرسمية وتنميتها، بإعتبار أن مناطق عدم اليقين في التنظيمات عموماً، كثيراً ما تمثل مناطق مفتوحة لإيجاد حلول تنظيمية سديدة للمشكلات.
- يعتبر التنظيم الياباني نظام إدارة موجه بالتنمية، ما يجعله نمطاً تنظيمياً متميزاً ومنفرداً عما يوجد في الغرب، وعند رغبة أي مؤسسة في التحول إلى نمط ز Z لابد من تهيئة الظروف المساعدة، ضماناً لنجاح العملية، التي تتضمن جملة من الإجراءات التي حددها أوشي في النقاط التي نختصرها فيما يلي:
- فهم الإدارة المؤسسة لأسلوب التنظيم الياباني وشرح وتوضيح الفلسفة الجديدة للعاملين بالمؤسسة وبيان الاختلاف بين الفلسفة القديمة والجديدة.
- إعادة تنظيم العمل بما يتماشى و تطبيق الفلسفة الجديدة، وإشراك النقابات و الإتحادات العمالية المعنية في عملية التحول ن مع تشجيع عملية إشراك العاملين في إتخاذ القرارات.
- تنمية العلاقات العاملين داخل التنظيم و تنفيذ الفلسفة الجديدة بدءاً بالمستوى الإداري الأعلى بإتجاه المستويات الدنيا¹.

- نظرية ليكرت في القيادة LIKERT THEORY:

1. وهيبه روابح، (2021/12/15)، التنظيم الياباني نموذج ما بعد البيروقراطية نموذج مقارنة، مجلة المعيار، المجلد: 25 (العدد 62) ص 813.

لقد بدأ مركز أبحاث المسح التابع لجامعة في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1974، بسلسلة دراسات وأبحاث حول القيادة الإدارية وسلوك القائد ونتيجة للأبحاث التي قام بها ليكرت وزملائه حول القيادة الإدارية وتوصلوا إلى تحديد المواصفات القيادية ادارية، فقد إتبع ليكرت في دراسته أسلوب مقارنة سلوك المشرفين في المجموعات العمالية ذات الإنتاجية العالية و المجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة، وقد وجد ليكرت أن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية يحضون بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي للعمل. وكان اهتمامهم بالعمل وأكثر طريقة تعاملهم معهم كانت غير رسمية وكانوا يسمحون للعمال للمشاركة في بعض القرارات العملية، وأن يختاروا أسلوب العمل الذي يلائمهم أما بالنسبة للمشرفين ذوي الإنتاجية المنخفضة، فقد وجدو أن مشاركتهم في تنفيذ الفعلي للعمل كانت عالية، وتدخلهم في شؤون الجماعات العالية أثناء العمل كانت مستمرة كما استطاع ليكرت التمييز بين أربعة أنظمة للقيادة وهي:

- النظام التسلطي الإستغلالي: ويتصف القادة هنا بأنهم مركزيون بدرجة عالية وثقتهم بمروؤسيهم قليلة و يحفزون عن طريق الخوف و الإكراه.

- النظام المركزي النفعي: وهو يشبه النظام السابق على أنه أقل مركزية ويسمح في بعض الأحيان للقائد بمشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات ولكن تحت الرقابة.

- النظام الإستشاري: ويتميز القادة بتوفر ثقة ملموسة بينهم وبين مرؤوسيهم.

- النظام الجماعي المشارك: يتوفر للقائد هنا ثقة مطلقة بمروؤوسيه ، يستفيد من أفكارهم باستمرار وهناك تبادل مستمر في المعلومات بين القائد و مرؤوسيه¹.

- نظرية الشبكة الإدارية:

1. جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، إدارة و إستراتيجية العمليات، عمان، ص113.

لقد قام بتقديم هذه النظرية كل من بليك وموتون

(MOUTON(GANE ROBERTBLAKE) و(عام 1964 في اوائل الستينات، وتتركز

أساسا على أبحاث جامعتي ميتشغان و اوهايو ن وتبني هذه النظرية على عاملين أو بعدين هما: درجة الإهتمام بالعاملين والإهتمام بالإنتاج فيها، أو بالإنسان، فهو بذلك ينسحب من العملية القيادية

- النمط المتشدد أو التسلطي (9 - 1): يعبر هذا النمط عن الإهتمام الأكبر بعامل الإنتاج و يقل

الإهتمام بالمرؤسين إلى درجة كبيرة ، فهذا النمط الإداري يعكس المبادئ التي نادى بها فريدريك تايلور في نظريته " الإدارة العلمية " ويؤمن القادة بوجوب استخدام السلطة مع المرؤوسين لإنجاز المهام وذلك بسبب التخوف من الفشل في تحقيق الأهداف ويتبع اسلوب العقاب و التشدد مع مرؤوسيه.

- النمط القيادي الوسط (5 - 5): وتسمى بالقيادة المعتدلة حيث يحاول القائد الوصول إلى الموازنة بين

احتياجات الأفراد وأهداف المؤسسة الإنتاجية، وفي هذا النمط يؤمن القائد بأسلوب منتصف الطريق فيلجأ في بعض الأحيان إلى أسلوب (9-1) وبعض الأحيان إلى أسلوب (1-9).

- نمط القيادة الإجتماعية أو الإنسانية (9 - 1): الذي يعطي كل الإهتمام و التركيز على الناس

ومشاعرهم و العلاقات الإجتماعية، ولا يعطي اهتماما يذكر للإنتاج و العمل.

- نمط قيادة الفريق (9 - 9): وتسمى أيضا بالقيادة الجماعية أو المثالية، فالقادة الذين ينتمون الى النمط

الإداري يولون اهتمام فائق لكل من بعدي الأفراد و الإنتاج، اذ يعمل القائد في هذه الحالة على تحقيق النجاعة للفريق وكذا بناء علاقات من الثقة و الإحترام المتبادل بين أعضاء الفريق لتنمية و تطوير ادائهم لمواجهة الظروف المستقبلية.

9	(9-1)	9-9)
8	نمط قيادة النادي	نمط القيادة التكاملي
7	إشباع حاجات العلاقات	أو(قيادة الفريق)
6		النمط التوفيقى أو الوسطي
5		أو المتوازن، نتائج مرضية
		5-5)
2	نمط تسيبي	نمط القيادة
1	أو القيادة الضعيفة (1-1)	المتسلطة (9- 1)

الشكل رقم (1) الأنماط القيادية حسب نظرية الشبكة الإدارية¹

- خصائص القيادة التنظيمية:

- القيادة صفة من صفات النشاط الإجتماعي فلا يمكن للفرد أن يصبح قائدا دون أن يكون هناك جماعة و يستمد القائد سلطته من السيطرة على الرأي العام.
- القيادة نشاط وحركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية ، فالقائد الناجح هو الذي يوجه القدرات توجيهها بناءا لا توجيهها تخريبيا.
- القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات ليسلكو نحو الهدف المشترك تسعى الجماعة لتحقيق هو التأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة و الإقناع لا عن طريق الأمر والفرض.

1- يسع الضاوية ، (2021 /12/12)، الأنماط القيادية وفق نظرية الشبكة الإدارية ومساهمتها في تفعيل مراحل إدارة الأزمات، المجلد10، العدد 02 (2021)، ص 600، 601.

- القيادة أداة حيوية داخل المؤسسة ومن ثم فالواجب على القائد أن يحفز الأفراد حتى يندفع طواعية لتحقيق أهدافهم الشخصية و التنظيمية، لإعداد جيل من قادة المستقبل.
- القيادة تعاون وعلى القائد أن ييث روح التعاون بين أفراد الجماعة ولا سيما عن تنفيذ الأهداف المشتركة و الجرأة التي تبني الأفكار والأساليب والتغيرات التي تصب في صالح المنظم¹.

- خصائص القائد الناجح:

أظهرت دراسات عديدة للتعرف على الصفات الرئيسية للقيادة وقد أثارت تلك الدراسات إلى أن هناك بعض الصفات العامة التي تميز القادة عن غيرهم وأهمها مايلي:

1. أن القائد يتمتع بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه.

2. أن القائد يتمتع بسعة الأفق وإمتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه.

3. أنه يتمتع بطلاقة اللسان وحسن التعبير.

4. أنه يتمتع بالإتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي.

5. أنه يتمتع بقوة الشخصية و الطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين.

إن القائد الناجح هو الذي تتوفر فيه تلك الصفات حيث أن العامل المؤثر الذي يدفع بأتباعه نحو إنجاز عمل معين.

فالذكاء وسعة أفق تفكيره أمران ضروريان من أجل إختيار العوامل التي تناسب الظروف التي يعمل فيها، كما وأن ذلك ضروريا من أجل التخطيط لأتباعه وتحديد الأهداف التي يريد تحقيقها من خلال مرؤوسيه. وكما

1. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار البيزوري، الأردن، 2010، ص 54.

يترتب على القائد أيضا أن يقوم بتفسير أهداف المشروع وسياساته الأمر الذي يتطلب طلاقة اللسان ، ووضوح التعبير حتى لا تتلبس على أتباعه الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها. وإذا ما أراد القائد أن يرشد ويوجه فعليه أن يتصف بنضوج العقلي و الإتزان العاطفي والتحليل المنطقي وقوة الشخصية التي تعتبر خصائص ضرورية تمكنه من التكيف حسب تغير الظروف المحيطة في مجال عمله¹.

- أنماط القيادة التنظيمية:

لقد عرفنا أن القيادة تتمثل في قدرة الفرد على التأثير على الآخرين من أجل كسب تعاونهم وحفزهم بغية تحقيق أهداف معينة.

هناك العديد من نماذج القيادة و التي تتميز بفعل من العوامل الموقفية التي تتصل بشخصية القياديين أنفسهم وفلسفاتهم و خبراتهم من ناحية و بطبيعة التابعين و مستواهم العلمي و طبيعة شخصياتهم والبيئة في العمل. أما أبرز أنماط القيادة التنظيمية التي أشار إليها الباحثون فهي:

- نمط القيادة الديمقراطية:

وسميت بأسماء أخرى كالقيادة المدعمة أو القيادة المشتركة، قد تختلف التسميات ولكن المضمون واحد حيث يقوم هذا الأسلوب على العلاقات الإنسانية والمشاركة بين القائد و مرؤوسيه وذلك من خلال إشباع لحاجاتهم وإشباع روح التعاون في ما بينهم ليقوموا جميعا بأداء عملهم المطلوب و تحقيق العمل المشترك².

ويقصد بها تلك القيادة التي يقوم بها القائد الإداري بإشراك العاملين فعليا في إتخاذ القرارات خاصة فيما يتعلق برسم السياسات المتعلقة بالمنظمة، وذلك دون أن يكفي بطلب المساعدة منهم في صنعها، فالقائد هنا لا ينفرد

1. ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات و نظريات ومفاهيم، دار الكندي، الإسكندرية، ط1، 2004 م، ص23.

2. توفيق كرمية، تمكين العاملين (دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان (scseg)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، جامعة الجزائر - الجزائر، 2007\2008، ص37.

بصنع هذه القرارات اعتماداً على سلطته الرسمية، وإنما ينضم إلى أعضاء منظمته كعضو و زميل مشارك في صناعة القرارات و إنجاز الأهداف المشتركة.

ومنه القيادة البيروقراطية هي القيادة المتمثلة في منصب المدير أو منصب الإشراف الرسمي و العلاقات البينية تتم في الإطار الرسمي، حيث يهتم أكثر بالبيئة الداخلية.

- نمط القيادة الأوتوقراطية (التسلطية):

يتميز القائد الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم بأن يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة و كبيرة بمفرده ، و يصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل و يصير على طاعة مرؤوسيه لها. ولذلك فهو لا يفوض سلطاته، بل يحاول جهده دائماً توسيع النطاق سلطته و صلاحياته، و مدها لتكون كل الأمور تحت سيطرته ، وهو يقوم بكل ذلك لقناعته بأنه يجب أن لا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة¹.

ويعنى آخر تتمثل في

إتخاذ القادة من سلطتهم الرسمية أداة تحكم و ضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على إنجاز العمل.

فإن النتيجة الأخيرة لهذا النمط هو خلق حالة من الإحباط و الإحترق النفسي لدى المرؤوسين ، الأمر الذي ينطوي على مخاطر جسيمة تهدد الفرد و المنظمة معا.

- نمط القيادة الفوضوية:

تسمى بالقيادة الترسلية أو الحرة أو المتساهلة، حيث يعد هذا النمط نمطاً مفرطاً للقيادة الديمقراطية² حيث يتنازل القائد للعاملين عن سلطة إتخاذ القرار ويصبح في حكم المستشار فهو لا يسيطر على العاملين بطريقة مباشرة و من ثم فسلطة إتخاذ القرار يفوضها إلى مجموعته التي لها حرية كبيرة في التصرف و يقوم فقط بتوجيه وإبداء الرأي إذا طلب منه ذلك².

1. ماهر محمد حسن صالح، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر، الإسكندرية، ط1، 2004 م، ص71.

2. عبد الحسن بن براهيم العتيبي، المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض بكفاءة الدائم، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة ملك سعود، الرياض. المملكة العربية السعودية، 2003، ص40.

- نمط القيادة الموقفية:

يعتمد هذا النمط من القيادة على طبيعة الموقف المحيط بالعملية القيادية من خلال التفاعل مع متغيرات الموقف و الظروف المحيط به من ناحية خصائص وصفات القائد من الناحية أخرى حيث أن تغير الموقف يتطلب أدوار وأنماط قيادية مختلفة وتتأثر بعدة عوامل بعضها يتعلق بطبيعة المنظمة و خصائصها و البعض الآخر يتعلق بالقائد نفسه و أفراد الجماعة التي تعمل معه¹.

خلاصة الفصل:

تفرض طبيعة البيئة التنظيمية اختيار النمط القيادة الأنسب، حيث يبرز النمط البيروقراطي كخيار فعال في ظروف الاستقرار، بينما قد تستوجب الأزمات والظروف المضطربة حزماً يمثل النمط الدكتاتوري. وفي المقابل تزدهر البيئات الإبداعية في ظل النهج الديمقراطي. ومع ذلك تتجلى أفضلية القيادة الموقفية في قدرتها العالية على التشكل وفقاً للمتغيرات والمواقف الراهنة، مما يضعها في موقف الوسيطة بين النهجين التشاركي و التسلسلي، و يجعلها الحل الأكثر شمولية لمختلف بيئات العمل.

1. كاظم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 147.

الفصل الثالث التمكين الإداري

تمهيد

أولاً: التمكين الإداري المفهوم والانواع والخصائص:

1. مفهوم التمكين.

2. التمكين كإستراتيجية إدارة.

3. أنواع التمكين.

4. خصائص التمكين.

ثانياً. أبعاد و مبادئ التمكين و خطواته

1. أبعاد التمكين.

2. خطوات التمكين الإداري.

3. مبادئ التمكين.

ثالثاً: متطلبات التمكين و أساليبه.

1. متطلبات.

2. أساليب التمكين.

3. أهمية التمكين.

4. التحديات التي تواجه تطبيق التمكين.

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعرف ميدان الموارد البشرية تحولات مستمرة في إستراتيجيات إدارة العنصر البشري أي تحديث الفكر الإداري المعاصر للوصول إلى وضع أفضل ما يعرف بالتمكين الإداري وهو وسيلة و إدارة فعالة لتطوير مهارات الأفراد العاملين في أداء أعمالهم للرفع الإنتاجية بما يحقق الميزة التنافسية للمنظمة و يوجه نحو إدارة أكثر إنفتاحا ونجاحا وتركيزا على البعد الإنساني ويستعرض هذا الفصل عدة مباحث كالتالي:

مفهوم التمكين إداري، أنواعه، خصائصه، خطواته، مبادئه، متطلباته، أساليبه

أولاً: التمكين الإداري المفهوم والأنواع والخصائص:

1. مفهوم التمكين الإداري:

لغة: كما ورد في لسان العرب لابن منظور هو القدرة وأمكنه على عدوه أي نصرته عليه وحكمة فيه.¹

أما معجم الوسيط ذكره أنه مكن الشيء أي جعل عليه سلطاناً، وأمكنه من الشيء أي جعل عليه سلطاناً وقدره وسهل له ويسر عليه.²

إصطلاحاً: طرحت الإدارة الحديثة مفاهيم متطورة للتعامل ضمن منظومة العمل الإداري ومن هذه المفاهيم الحديثة، مفهوم التمكين، وهو مفهوم بدأ طرحه منذ فترة، إذ بدأ ينتشر لتعزيز الجهود الشاملة في المؤسسات. إن مفهوم مشتق من كلمة (POWER) أي القوة، ومعناها اللغوي التمكين، وعندما نعرف التمكين كمفهوم إداري، فعالية التعريف تتفق على أن التمكين يختص بمنح موظف السلطة المتعلقة بالأعمال و الموضوعات ضمن تخصصه الوظيفي، وتحريره من الضبط المحدد عن طريق التعليمات، ومنحة الحرية لتحمل مسؤولية أرائه وقراراته، وتطبيقاته.

وهذه القوة تتخذ عدة أشكال على حسب التخصص الذي تطبق فيه، وفي علم الإدارة، وهناك مجموعة من العناصر التي يمكن أن تعتبر جوانب القوة تمكن الموظف من أداء عمله بشكل أفضل، مثل الصلاحية المسؤولة، المعرفة، المظهر، التكنولوجيا، العلاقات، المال، وسمعة الشخصية.

1. ابن منظور أبو الفضل جمال الدين، لسان العرب، ط3، دار إحياء التراث العربي، بيروت، 1995، ص412.

2. ابن منظور أبو الفضل جمال الدين، لسان العرب، ط3، دار إحياء التراث العربي، بيروت، 1995، ص412.

إن عملية التمكين هي أبعد من عملية إعطاء الموظف الصلاحية، إذ أنها تشمل دائرة أوسع تضم المعرفة والمستوى التقني والثقة بالذات، وهذه المهارات الذاتية من شأنها إذا وضعت في القالب الصحيح أن تعطي الموظف أفضل النتائج على صعيد عمله

إن كل مؤسسة ترغب في النجاح وتضع أمامها أهداف منشودة، يجب أن تنشر هذه الأهداف بين جميع العاملين فيها، وتتجنب حصر بناء الأهداف وتحقيقها في شخص واحد، و بالتالي تستطيع المؤسسة أيا كانت صناعية، أو خدمية، أن تصعد سلم التطور بخطوات أكبر. فقد أظهرت التجربة إحتكار السلطة و إتخاذ القرار لى جهة واحدة، يؤثر بشكل كبير على المنتج النهائي للمؤسسة و على خدماتها، و من ثم على فناعة زبائنها.

إن أساس التمكين هو تدوير إحتكار السلطة في العمل الجماعي، إلا أننا يجب أن ننوه إلى نقطة أساسية، وهي أن التمكين لا يعني التنازل عن الصلاحيات الأساسية لإدارة، إذا من المؤلف أن يرى المديرين التقليديون التمكين على أنه نوع من أنواع التنازل أو التخلي على سلطاتهم التي تخولهم بها مراكزهم¹.

2. التمكين كإستراتيجية إدارية:

ينبغي على المنظمات التي تسعى لإدخال ثقافة التمكين أن تتبنى أسلوب البناء النظم والعمليات التي تطلق قدرات وإمكانيات العاملين، ويمكن للمنظمة أن تحقق ذلك من خلال:

- التركيز على السلوك المرغوب من قبل المنظمة.

1. راجع العايب، عادل بضيف، 2017، التمكين الإداري وعلاقته بتنمية القدرات القيادية في المؤسسات الجامعية، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، المجلد 47، العدد 47، ص 10-47.

- تغيير البناء التنظيمي التقليدي للحصول على السلوك لا المرغوب.

- بناء مناخ من الثقة بين العاملين والإدارة.

- فتح قنوات الإتصال في جميع الإتجاهات.

- تشجيع العاملين على العلم و التطوير الذاتي.

- إيجاد فرق الإدارة الذاتية.

- دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

- التعامل مع الصراع التنظيمي بفعالية وكفاءة.

ولتحقيق ذلك لا بد من إحداث تحول في الفكر وإستراتيجية الإدارة، وتعتمد ثقافة التمكين على الإندماج ومشاركة الجميع، كل من الإدارة والعاملين على حد سواء، لتحقيق النجاح، فالتزام ومشاركة القيادات الإدارية شرط أساسي لإيجاد ثقافة شاملة للتمكين، وتمكين العاملين لا يعني بحال من الأحوال سحب البساط من المديرين ولكن التركيز بدلا من ذلك على توفير الوقت والجهد للمديرين للعمل¹.

3. أنواع التمكين:

قسم (SUOMINEN، 2005) التمكين الإداري إلى ثلاثة أنواع:

1. راجع العايب، عادل بضياف، 2017، التمكين الإداري وعلاقته بتنمية القدرات القيادية في المؤسسات الجامعية، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، المجلد 47، العدد 10، ص 47.

1 . التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه و توضيح وجهة نظره في الأعمال و النشاطات

التي يقوم بها، وتعد المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

2 . التمكين السلوكي: ويشير إلى القدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها

وتحديدها، و كذلك تجميع البيانات عن المشكلات العمل ومقترحات حلها، ومن ثم تعليم الفرد مهارات

جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

3 . تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد اسباب المشكلات وحادها، وكذلك قدرته

على إجراء التحسين في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

كما إقترت (LASHLEY،1997) العديد من الأنواع التي تعكس بعض المعاني التي يعطيها المديرين

لأهداف التمكين ، يمكن التطرق إليها كما يلي:

1 - التمكين من خلال المشاركة: وتهتم بتمكين العاملين بسلطة إتخاذ القرار في بعض الأمور و المهام

المتعلقة بالعمل و التي كانت في الأساس من إختصاص المديرين، ويتضمن التمكين من خلال المشاركة

تمكين الموظفين لإتخاذ قرارات إستجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولي خدمة العملاء، ويتم تشجيع هذا

الإتجاه و السلوك في العمل بالتدريب على الإهتمام بالعملاء و التدوير الوظيفي.

2 - التمكين من خلال الإندماج: ويهتم أساسا بالإستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخبرة وتجربة

الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الإستشارة و المشاركة في حل المشكلات، حيث يحتفظ المدير بسلطة

إتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفين في تقديم المعلومات، حيث يستخدم الإجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل

المعلومات وإستشارة الموظفين للحصول على المعلومات المسترجعة.

3 - التمكين من خلال الإلتزام: ويتضمن تمكين العاملين من خلال إلتزامهم بأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أعلى من الأداء المطلوب، وتستطيع المنظمات الحصول على إلتزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالإلتزام للمنظمة.

4 - التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية: تعتقد (LASHLEY) أن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للموظفين بإتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ويتطلب تبني هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطى من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب الموظفين ويصاحبه زيادة الإستثمار في عملية التدريب¹.

4. خصائص التمكين:

تتمثل خصائص التمكين فيما يلي:

1 - يحقق التمكين زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل في إعطاهم المزيد من الحرية في الإدارة والحرية في أداء مهامهم.

2 - التمكين على القدرات الفعلية للمديرين والموظفين في حل مشاكل العمل والأزمات.

3 - يستهدف تمكين المديرين والعاملين إستغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد إستغلالا كاملا.

1. حمزة زرقين، 2021، مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة الإقتصادية، الرسالة (اطروحة دكتوراء)، منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محند أولحاج، البويرة، ص92، 93.

4 - يجعل التمكين المدراء أقل اعتماداً على الإدارة الوسطى في إدارة الأنشطة ويعطيهم السلطات الكافية في مجال عملهم.

5 - المشاركة في القوة وخلق الجراءة في المبادرة وحل المشكلات وتشكيل فرق العمل، وتفعيل نظام الإتصال.

وحسب (KABEER1999) فإن هناك عدة خصائص للتمكين الإداري ومنها:

- 1 - التمكين الإداري فعل إيجابي يتضمن إكتساب القدرة العمل والتواصل، والقدرات الإجتماعية.
- 2 - التمكين الإداري ليس مفروضاً من الخارج، وينمو من الفهم الذاتي للأفراد، ولظروفهم وخياراتهم، وفرصهم، وبيئاتهم الإجتماعية.
- 3 - يتضمن التمكين الإداري معنى التشاركية، لأن الأفراد يصبحون منغمسين بفاعلية في مجتمعهم، فيوجد التماسك الإجتماعي بين الوحدات الممكنة، سواء كانت أفراد او جماعات أو مجتمعات محلية.
- 4 - يتشابه مع المفاهيم كثيرة أخرى أبرزها: الفاعلية والمسؤولية والعقلانية¹.

1. خولة غرابي، 2023، واقع التمكين الإداري للموظفين بالمؤسسات العمومية و الخاصة وتأثيره في تحقيق الميزة التنافسية، (اطروحة دكتوراء)، منشورة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ص58، 59.

ثانيا. أبعاد و مبادئ التمكين و خطواته:

1. أبعاد التمكين الإداري:

تنوعت أبعاد التمكين وتعددت، إلى درجة يصعب فيها أن نقف على أبعاد مشتركة بين الباحثين، كما حاولنا تحت هذا العنصر أن نستعرض أهم الأبعاد على الرغم من تعددها.

حدد (لاشلي LASHELY وماك جولدريك MC GOLDRICK) أربعة أبعاد للتمكين وهي:

البعد الأول: المهمة TASK: وتعني الحرية التامة للممكن في ممارسة مهامه، ويركز على المدى الإستغلالية لتأدية مهامهم، مع وجود نوع من التوجيه أثناء شغل المهمة، ومدى حاجتهم لأخذ الموافقة للمهام التي يمارسونها، وإلى إظهار السياسات الواجب القيام بها و كذا تحديد الصلاحيات والمسؤوليات والأهداف المرسومة لإنجاز الأهداف على الوجه الأكمل

البعد الثاني: القوة POWER: تعتبر حجر الاساس في عملية التمكين للموظفين حيث يعني بتركيز على مفهوم القوة وطرق تأثيرها على التمكين من الجانبين، جانب تأثير الإدارة على الموظفين أو العكس، كما يأخذ مفهوم القوة للعمال نتيجة تمكينهم ودرجة السلطة التي أعطيت لهم، وكذا درجة المشاركة وتعزيز شعورهم بالتمكين.

البعد الثالث: الإلتزام COMMITMENT: يعني هذا البعد بمصدر ونوع ودرجة الإذعان التنظيمي لنوع من أنواع التمكين كماوله علاقة بزيادة التحفيز من خلال المؤهلات التي يستمدون منها قوتهم وكذا زيادة ثقتهم بنفسهم.

البعد الرابع: الثقافة CULTURE: يتناول هذا البعد مدى إمكانية الثقافة التنظيمية لمؤسسة التي يمارس ويطبق فيها التمكين، فبديهي جدا أن نجد المنظمات التي تتسم بالتشدد والحسم، من غير الطبيعي ان توفر بيئة تنجح فيها عملية التمكين، بل على العكس من ذلك، تكون بيئة تشكل عائقا له. كما تلعب القدرة والفعالية دورا مهما في تحسين الأداء والتنوعية الخدمة المقدمة وتنقص من التكاليف، كما لها دور في السلاسة أثناء أداء المهام، كما أنها ترفع من المستوى الرضا الوظيفي، فالإدارة التي لا تواكب إستراتيجية التمكين فتستعمل على زعزعة الثقة في محيط المؤسسة.

- الجدول رقم(01): التالي يلخص أهم الأبعاد التمكين حسب عديد العلماء.

الباحث	السنة	الأبعاد
daft	1992	المشاركة بالمعلومات - المعرفة - القوة
eccles	1993	القوة - الموارد- الحرية
huxtable	1995	الحرية - المسؤولية عن النتائج
brown	1996	الجودة - السلطة - الموارد - المعلومات
guzzo	1996	فريق العمل - التفاوض
ivancevich	1997	فريق العمل - المشاركة - الهيكل
choi	1997	الحرية- تثبيت المسؤولية
argyris	1998	دعم المنظمة- حرية التصرف
robbins	1998	الهيكل - الرقابة
griffin	1999	تأهيل العاملين - الرقابة
lioyd	1999	فرق العمل- الهيكل
hunt	2000	دعم المنظمة - المكافآت
daftsnoi	2001	الحرية- القوة - المشاركة
hellriegelatal	2001	السلطة - المهارات - الحرية

المشاركة بالمعلومات - حرية الأقسام - استبدال هيكل المنظمة بفرق العمل الذاتي	2001.1996	blanchard et all
المعلومات - المعرفة - القوة المكافأة	2003	daftsnoi

الأبعاد	الباحث
1- إمتلاك المعرفة 2- المشاركة في صنع القرار	erstedK1997: 328
1- القوة 2 - المعرفة 3 -المعلومات 4 . المكافآت	light ;2004:37
1 -الحرية 2 - المشاركة 3 -بيئة العمل 4- فرص النمو	halversen ,2005:48
1- المشاركة 2. الموارد 3 -المساءلة 4 -المناخ 5 -التدريب 6 - القوة 7 -المسؤولية 8 - الرضا الوظيفي 9 - الإتصالات 10 - دعم الإدارة 11 - الإعتراف	اندوراس ومعاينة 2008
1 -بعد المهمة 2 - بعد القوة 3 -بعد الإلتزام 4 - بعد الثقافة	السكرانة،2010،ص304
1 - التفاوض 2 -التدريب والتعليم 3 -الإستغالية 4 - الدافعية	عبد الحسين، 2012 ص83
1 -الإتصال ومشاركة المعلومات 2 -فرق العمل 3 -التأثير في التحفيز 4 - القوة	عفانة،2013،ص14

الأبعاد	الباحث	السنة
المعلومات،المهارات و المعرفة،القوة،المكافآت	draft	2001
المشاركة،الإلتزام،الإندماج، تخفيض المستويات الإدارية	mullins	2005
الحرية والإستقلالية، المشاركة بالمعلومات ، التدريب السلطة والقوة، دعم الإدارة	halverson	2005
تصميم الوظائف، المشاركة بالقوة، المشاركة بالمعرفة، المشاركة بالمكافئة	chelladurai	2006
المشاركة بالمعلومات، خلق الإستقلالية، فرق العمل	kreitner and	2007

	kinitner	
المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت	الياسري	2007
الثقة الإدارية، الأهداف والرؤية المستقبلية، فرق العمل، التدريب المستمر، المكافآت ، تدعيم الذات	عبود عباس	2007
المشاركة بالمعلومات، المكافآت، المعرفة القوة،	gupta	2008
القيم، نشاطات القيادة، هيكل الوظيفة، نظم المكافآت	aswathappa	2008
التطوع، التدريب، الدافعية، المكافآت وتوفير الأجهزة والتكنولوجيا	mazadarani	2008
السلطة، التخصص، الموارد والشخصية	karzkoc et yalmaz	2009
المعرفة والمهارات، الإتصالات، الثقة والخوافز	hasan	2010
تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الإتصال الفعال، التحفيز	راضي	2010

يتضح من خلال الجداول السابقة أن هناك تباين كبير في توحيد أبعاد التمكين، فلا يكاد أن يتفق اثنان على أبعاد مشتركة، ولهذا فـد يرجع إلى مدى جدة الموضوع نسبياً أما الباحث فقد إقتصر بحثه على أربعة أبعاد إعتبرها شبه مشتركة وهي كالتالي:¹

- بعد تفويض السلطة.

- بعد العمل الجماعي.

- بعد التدريب.

- بعد إتخاذ القرار.

1. سراوي محمد الجموعي، التمكين الإداري وعلاقته بالدافعية للإنجاز، (دكتوراه) منشورة، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية، جامعة حمة لخصر، الوادي، ص، 51-52.

2. خطوات بناء التمكين الإداري:

يقودنا الحديث عن خطوات تطبيق التمكين داخل التنظيم بالتطرق للبيئة الداخلية وذلك لما لها من دور اساسي في تطبيق التمكين، فالثقافة التنظيمية السائدة والقيادة عاملين أساسيين لنجاح هذه الخطوات، حيث تأتي أهمية الثقافة كمطلب يساعد الأفراد في فهم الإستراتيجية التي تركز على مجموعة من الأسس كتفويض السلطة، مشاركة الموظف في أعمال الإدارة العليا، تقوية شعور الأمن والأمان وتوفير النظام اللازم من أجل القرض الذي أنشأت من أجله هذه الإستراتيجية، فالمنظمات التي تفكر في تطبيق التمكين الإداري تحتاج إلى تفهمه وتبنيه ثم تنفيذه على مراحل، وقد حدد بوين و ولر (BOWEN A LAWLER 1995)

ثلاث مراحل للتمكين في المنظمات وهي: التوجه للتحكيم، التوجه للإندماج، الإدارة الذاتية وإتخاذ القرار.

وأوصى فورد فولتر (FORD A FOTTLER 1995) على تنفيذ التدريبي للتمكين، فالأسلوب

التدريبي يركز أولاً على محتوى الوظيفة، اشراك العاملين الممكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة بيئة العمل.

ومن جهة نظر دافت (DAFT) فإن مراحل التمكين متدرجة إذ تكون في البداية في أدنى مستوى من

التمكين و من أبسط المهارات تصاعديا وعلى النحو التالي:

- نشاطات اعتيادية و إعادة تصميم الأعمال بما يحقق الإغناء الوظيفي للعاملين و إثراء مسؤولياتهم

- تشجيع مقترحات العاملين.

- منح العاملين فرصة المشاركة في صنع القرارات و المسؤولية إنجازها.

- تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها: حلقات الجودة، غرق العمل للمشاريع الخاصة.

- تمكين العاملين على النحو التام.

وفي شرح مفصل لخطوات التمكين واستنادا على الأدبيات النظرية فإن الباحثين أجمعوا على الخطوات التالية لتطبيق السليم للتمكين الإداري بالمنظمة، وهي كالآتي:

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير:

وهي الخطوة التي يقرر فيها الرئيس تبني برنامج التمكين من خلال تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير حيث يقرر فيها لماذا يرى أن يتبنى برنامج التمكين، هل السبب:

- تحسين الخدمة للعملاء.

- رفع مستوى الجودة.

- زيادة الإنتاجية.

- تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.

- تخفيف عبء العمل عن المدير.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين:

تعد هذه الخطوة من التحديات الهامة التي تواجه المديرين بغرض إيجاد بيئة ملائمة للتمكين، فالمضي قدما في تطبيق استراتيجية التمكين في المنظمة يتطلب الحصول على التزام من المديرين من أجل التنازل عن بعض صلاحياتهم، ودعمهم للعاملين باعتبارهم مدربين و جزء أساسي من عملية التمكين، فوجودهم كمدرّب يحسن أداء العمل ويزيد من قدرات الموظفين و يساهم في تعزيز روح الإبداع و الابتكار، ولقد أشار

كزِيلُو KIZILOS أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي سيشارك فيها المرؤوسين:

يشكل تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين أحد أفضل الوسائل بالنسبة لهم للتعرف على المتطلبات التغيير في سلوكهم ن لذا من المستحسن أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي.

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل:

يضم التمكين استخدام أسلوب الفريق، ففرق العمل تعد جزء أساسي من عملية التمكين، ويكون ذلك من خلال القدرة المرؤوسين على ابداء رأيهم فيما يتعلق بوظائفهم وكذا من خلال تفهم المديرين ووعيهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل ن فعمل الجماعي داخل المنظمة يساهم في الحصول على قرارات أفضل.

الخطوة الخامسة: اختيار الأفراد المناسبين:

على الإدارة اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي و بالتالي يفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

الخطوة السابعة: لتصويت التوقعات:

يجب على الإدارة شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، ماذا يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجباتهم و متطلباتهم ووظائفهم ، واستخدام خطة عمل لإدارة و التي يحدد فيها الأهداف التي تتعلق بأداء العمل أو التعلم و التطوير.

الخطوة الثامنة: توفير التدريب:

التدريب هو أحد المكونات الأساسية لجهود التمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت و التقدير:

يرتبط نجاح التمكين بالمكافآت و التقدير الذي يحصل عليه الموظفين، حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم وإتجاهاتها نحو الأداء الأفضل للعمل.

الخطوة العاشرة: عدم إستعجال النتائج:

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، وهنا يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم العاملون أية محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، بما أن تبني برنامج للتمكين سيضمن تغيير فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة و العاملون وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم الإستعجال على الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وهي تأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف المنظمة.

من خلال ما ورد أعلاه من خطوات، فإن نجاح تطبيق مفهوم التمكين داخل المنظمات مرتبط بمدى إلتزام هذه المنظمات في تنفيذ الخطوات بالشكل الصحيح، وكذا الدقة والفعالية في عملية اتخاذ القرار ومساعدة العاملين في فهم هذه النتيجة¹.

3. مبادئ التمكين الإداري:

أشار STIRR أن التمكين الإداري يتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة EMPOWER، حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدء، هذه المبادئ تتمثل فيمايلي:

1 . تعليم العاملين:(EDUCATION): حيث ينبغي تعليم وتدريب كل فرد في المنظمة، لأن التعليم والتدريب يؤديان إلى زيادة فعالية العاملين فيها.

2 - الدافعية (MOTIVATION): على القادة المنظمة أن يخططوا ليكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين من خلال بناء فرق العمل والإعتماد على سياسة الأبواب المفتوحة في الإتصال.

3 . الغرض (PURPOSE): إن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصوير التام لفلسفة ومهمة وأهداف المنظمة، كما ان صلب موضوع عملية التمكين الإداري هي إستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

4 . الملكية (OWNERSHIP): التمكين الإداري هو أخذ معطيات العاملين بشكل جماعي وتضمينها معا في معطيات واحدة ومن ثم إعطاء أولئك العاملين ملكية عامة من خلال مساعدتهم على

1. ليلية موساوي، 2022، دور التمكين الإداري في تحقيق الفعالية التنظيمية، (رسالة الدكتوراء) منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة يحي فارس، المدينة، ص76، 80.

تطوير إحساسهم بملكية وظائفهم، وإيجاد خطط مناسبة لزيادة امتيازاتهم، وبالتالي إيجاد خطط مناسبة لزيادة امتيازاتهم، وبالتالي إيجاد أفراد مالكين من المنظمة مما يؤدي إلى تعزيز الإلتزام و الولاء و توسيع صلاحياتهم في العمل¹.

5 - الرغبة في التغيير (WILLINGNESS TO CHANGE): إن نتائج التمكين الإداري يمكن ان تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، إن البحث عن الطرق عمل جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية، ومالم تشجع الإدارة العليا و الوسطى التغيير فإن الوسائل الأداء ستؤدي للفشل

6 - نكران الذات (EGO ELIMINATION): تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدئ بتنفيذها، وكما يتصف بعض المديرين بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل في السيطرة والسلطة، فينظرون إلى التمكين الإداري على أنه تحدي لهم وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة أو فرصة لنموهم شخصيا كمديرين و كموجهين.

7 - الإحترام (RESPECT) : إن أساس التمكين الإداري هو الإعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة، فإن عملية التمكين الإداري لن تقدم النتائج المرجوة و الإحترام يعني عدم التمييز بين العاملين لسبب من الأسباب، لأن عدم إحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين الإداري².

1. بغدود راضية، مرجع سابق، ص 485.

2. بغدود راضية، (2020/ 7/1)، أثر التمكين الإداري في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 2، ص 485 .505.

ثالثا: متطلبات التمكين و أساليبه.

1.متطلبات التمكين:

إن نجاح سياسة التمكين العاملين تقتضي مجموعة من المتطلبات الأساسية هي:

1 - الثقة الإدارية: وتعني ثقة المدراء في مرؤوسيهـم لأنها ستجعلهم يعاملون موظفيهم معاملة تفضيلية من قبيل إمدادهم بالمزيد من المعلومات وحرية التصرف والإختيار.

2 - الأهداف والرؤية المستقبلية: يمكن للإدارة أن تحقق درجة عالية من التمكين إذا أدرك العاملون أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع مختلف التحديات، ويترتب على شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتيا بدلا من إنتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا.

3 - فرق العمل: يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد أهمية العنصر البشري و التشجيع على عمل الفرق، من خلال المشاركة في صنع القرارات واحترام الإدارة العليا لما يرشح من تلك الفرق من أفكار وقرارات.

4 - التدريب المستمر: لايمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم لإكسابهم بصورة مستمرة للمهارات والأدوات اللازمة.

5 - المكافآت: وهي لا تقتصر على المردود المادي الذي يقدم كحوافز تشجيعية، بل يتعداه إلى كل الفرص التي يتطلع إليها العاملون، وإنما مجرد حصيلة أو نتيجة نهائية.

6 - تدعيم الذات: أي زيادة شعور العاملين بقوة التأثير الذاتية لديهم، من خلال الأدوار التي تعطى لهم، فالتمكين يجعلهم يحسون بأنهم موجودون وإن لوجودهم تأثير في الأحداث¹.

2. أساليب التمكين الإداري:

إن التمكين الإداري يمكن أن يتم بأساليب كثيرة ومتعددة وقد أورد ديفس (DAVIS) عن عدة طرق لتمكين الموظفين وهي:

- التمكين من خلال المسؤوليات: أي تكليف الموظفين بالقيام بواجبات محددة.
- التمكين من خلال الصلاحيات: أي إعطاء الموظفين صلاحيات أكثر ليزيد من حماسهم للعمل.
- التمكين من خلال الأداء المعياري: أي أن تضع الإدارة مستويات أداء معيارية أو مثالية لتحفيز الموظفين وللوصول إليها من خلال تمكينهم.
- التمكين من خلال التدريب: بمعنى أن التدريب يكسب العاملين القدرات والمهارات التي تمكنهم من أداء عملهم بصورة أفضل.
- التمكين من خلال المعرفة: أي توفير المعلومات الصحيحة و الضرورية للموظفين حيث إن هذه المعلومات تسهل عملية تمكينهم من الأداء الفعال والمطلوب
- التمكين من خلال التغذية الراجعة: حيث إن التغذية الراجعة تعطي للموظفين إمكانية تقييم الأداء بصورة موضوعية وصولاً إلى الإرتقاء به.

1. سليمة بوزيد، (9/ 11/ 2020)، إستراتيجية التمكين الإداري مدخل لتحقيق الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20 (العدد 01)، ص 517- 532.

- التمكين من خلال التقدير: أي أن يظهر المديرين الإهتمام و التقدير لما يقومو به الموظف الأمر الذي يحقق رضاه، ويرفع من معنوياته وبالتالي يرتقي بأدائه.

- التمكين من خلال الثقة: بمعنى أن يظهر المدير ثقته بالموظف، ويشعره بإمكانياته، وهذا ما يعزز روحه المعنوية، ويمكنه من الإرتقاء بمستوى إنجازة.

- التمكين من خلال السماح بالفشل: بمعنى ألا يتوقع المدير من الموظف الممكن أن ينجح دائما، فهو قد يخفق أحيانا ولذا لابد من تقبل المدير لذلك، فالإخفاق قد يقود إلى النجاح إذا تعلم الموظف من التجربة وآمن بقدراته على تجاوز الفشل¹.

3. أهمية التمكين:

يقول أفندي (2003) "العمليات لا تفكر ولا تتعلم، أما البشر فهم الذين يتعلمون ويتنافسون ويغيرون، لذلك كان من الخطأ أن نركز على العمليات ونهمل الأفراد".

وقد أصبحت عملية التمكين مهمة في ظل التقدم التكنولوجي، فالمنظمات الإدارية تعمل لأن نفس العمل بأفراد أقل، ولذلك فإنها في حاجة إلى تسهيل الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق، ليساهم بأكبر قدر في تحقيق الأهداف المنظمة، وعلى الرغم من إهتمام المنظمات الإدارية بتحقيق الأرباح وتخفيض النفقات، فإن ذلك يؤكد أيضا على أهمية إطلاق الطاقات لدى الأفراد بتوفير القيادة ذات الرؤية الثاقبة والبيئة المساندة، ومعاملة الأفراد المنظمة على أنهم أصل قيم ينبغي إستشارة.

1. حيدرة وحيدة، مرشدي شريف، (4 / 03 / 2025)، التمكين الإداري وأهميته بالنسبة للفرد والمنظمة، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 13 (العدد 01 (2025))، ص 31-52.

ويقول أفندي " ومن ناحية أخرى فالتمكين يسهم في رفع المعنويات ورضاء العاملين، إذ يشعرون بإتاحة الفرصة لإعمال قدراتهم كما يستمتعون بتقدير الإدارة و ثقتها بهم، هذا الرضا الذي يسهم في حرية التصرف المكفولة في إثراء التفكير الإبداعي والسعي لتحسين الأداء، ناهيك عن أن التمكين يؤدي لسرعة ورشاقة معالجة الشكاوي و إقتراحات و مشكلات العملاء الداخليين والخارجيين، وهو عامل أساسي لنجاح المنظمات وإستمرارها فاعلة وناجحة لاسيما وقد أصبحت المنظمات في بيئة تنافسية متصاعدة تسعى للتنافس بالوقت¹.

4. التحديات التي تواجه تطبيق إستراتيجية التمكين:

وجب قبل الإنطلاق في التبنى استراتيجية التمكين في المنظمة الإطلاع على خصائص و مميزات المنظمة أولاً، والتأكد من توفر البيئة المناسبة لتطبيق هذه الإستراتيجية، ذلك أن نجاح وفشل استراتيجية التمكين ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى توافر المتطلبات الأساسية سواء في الأفراد العاملين أو في البيئة التنظيمية و التي بدورها إما أن تلعب دوراً إيجابياً في دعم هذه المساعي أو في دعم هذه المساعي أو تعيق محاولة الوصول إلى النتائج المرغوبة، مما لا شك فيه بأن أي عملية تغيير يقابلها مقاومة قد تتأتى من الموظفين الذين يخشون التغيير بحد ذاته أو أنهم يتوقعون فقدان امتيازاتهم، وقد تظهر هذه المقاومة من الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يكبح المشاركة و يحدد مراكز القرار و يقيد الإتصالات، فهناك العديد من العقبات أمام المضي قدماً بإتخاذ التمكين كإستراتيجية تنظيمية.

وتواجه جهود الإدارة في تطبيق استراتيجية التمكين العديد من التحديات والعقبات، وقد تكون تلك التحديات بيئية أو بشرية أو تنظيمية، وعلى الرغم من الفوائد العديدة للتمكين الإداري، إلا أن هناك العديد

1. تواتي خضرون،(2022/ 6/18)، علاقة التمكين الإداري بالإلتزام التنظيمي، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد2(2022)، ص 31.

من المعوقات لتفعيل هذا النظام داخل المنظمات، بما في ذلك المعوقات المتعلقة بالموظف نفسه من حيث عدم قدرته على القيام بالمهام الموكلة إليه ، وهذه التحديات ليست ثابتة أو مستقرة بمعنى أنها متجددة باستمرار ولا تتوقف عند حد معين كما أنها ترتبط بطبيعة المنظمة (نظامها، هيكلها الداخلي، ثقافتها...) من جهة وبالبيئة الخارجية التي تعمل ضمنها المنظمة من جهة أخرى ومن أهم الضغوط المرتبطة بالمنظمات...

1 - زيادة الحاجة للسرعة في إنجاز الأعمال بشكل متزامن مع ما نشهده من حركات التطور متسارعة حول العالم مع التأكيد على ربط السرعة بمستويات جودة عالية.

2 - زيادة الفعالية التنظيمية، حيث يجزم القائمون على تمكين أن تطبيق التمكين في المنظمات سيؤدي حكما إلى زيادة الفعالية التنظيمية و الكفاءة وهذا يشكل تحديا كبيرا للقائمين على تطبيق عملية التمكين من حيث الوصول إلى النتائج المرجوة.

3 - التحديات البشرية المتعلقة بإشباع احتياجات العاملين الوظيفية من حيث حصولهم على القدرات وتزويدهم بالمعلومات والبيانات التي تساعدهم على إتخاذ القرارات الفعالة ضمن نطاق أعمالهم بالشكل الذي يطلق قدراتهم وإبداعاتهم و ينعكس إيجابا على مستويات أدائهم.

4 - الهيكل التنظيمي الهرمي في المنظمة والذي يشكل تحديا كبيرا أمام نجاح عملية التمكين نظرا للجوانب السلبية المرتبطة بهذا النمط من الهياكل التنظيمية (المركزية الشديدة، الروتين، البيروقراطية...) وهنا لابد للمنظمة من التحول إلى هيكل يتمتع بالمرونة.

5 - مقاومة التغيير من قبل بعض الفئات في المنظمة.

- 6 - الثقة المفرطة لدى العاملين بقدراتهم بصورة كبيرة حيث يشعرون أنهم قادرون على إتخاذ أي قرار تحت أي ظرف دون الإستعانة برؤسائهم.
- 7 - إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
- 8 - زيادة العبء والمسؤولية الملقاة على العاملين الذي قد يكون البعض منهم غير مؤهل أو غير راغب بتحمل هذه المسؤولية.
- 9 - زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.
- 10 - اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.
- 11 - الثقافة البيروقراطية المتأصلة في النفوس، والتي أصبحت تراثا متأصلا في نفوس العاملين و إنعكس ذلك سلوكا معتادا يصعب تغييره لدى الكثير من العاملين¹.

1. بركات عبد العزيز، استراتيجية التمكين الإداري وأثرها في تنمية السلوك الإبداعي، رسالة دكتوراء، المدرسة العليا للمناجنت القليعة، جامعة الجزائر، 2025، ص 36.38.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل قمنا بتطرق وعرض المفاهيم المتعلقة بالتمكين الإداري وتمحورت حول المفهوم، أنواع، خصائص، أبعاد، خطوات، مبادئ، متطلبات، أساليب، أهمية، والتحديات التي تواجه تطبيق التمكين لدى العاملين في المؤسسات.

الفصل الرابع فرق العمل

تمهيد:

أولاً. تطور مفهوم فريق العمل.

1. تعريف فريق العمل.

2. بناء فريق العمل

3. خطوات بناء فريق العمل

ثانياً: فريق العمل الأهداف والأنواع.

1. أهداف بناء فريق العمل

2. صعوبات التي تواجه فرق العمل:

3. أنواع فرق العمل

ثالثاً. مواصفات فريق العمل و اهمية بنائه.

1. إستراتيجيات الحفاظ على فرق العمل واستمراره

2. مواصفات فريق العمل

3. أهمية بناء فريق العمل

خلاصة الفصل

تمهيد:

يشهد العالم اليوم العديد من المتغيرات السريعة كالتغير التكنولوجي السريع والمنافسة العالمية و التغيرات الديمغرافية وغيرها من التطورات والمتغيرات و من أجل التكيف لامع هذه المستجدات والمتغيرات السريعة عملت العديد من المنظمات على تغيير الأساس التنظيمي الذي بنيت عليه وزيادة الإهتمام بلعنصر البشري والتركيز على تنمية وخلق بيئة ملائمة للإبداع والتطوير من خلال تبني أسلوب فرق العمل حيث تعمل المنظمات على تنسيق الجهود العاملين وتطوير مهاراتهم وتكاملها لتحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية وذلك من خلال المشاركة والتبادل في المعلومات وتوليد الأفكار الإبداعية وتطبيقها مما يؤثر إيجابيا على أداء المنظمات.

نهدف من خلال هذا الفصل التعرف على فريق العمل وخطوات بنائه و عن أنواعه وأهميته.

أولا تطور مفهوم فرق العمل:

بدأ الاهتمام الحقيقي لفرق العمل وتطور هذا المفهوم بعد الثورة الصناعية و أصبح الإنتاج والجودة والسرعة هدفا إستراتيجيا للمنظمات منذ بداية هذا القرن بحركة العلاقات الإنسانية ودراسات ألتو مايو في أحد المصانع حيث شخص هذه الدراسة أن حجم العمل الذي يؤديه الفرد لا يتحدد فقط من خلال كفاءة وإنما من خلال إرادة العمل الجماعي وأن هناك علاقة بين العوامل الأساسية مثل الاحترام الذات والتقدير والتوجيه من جهة والإنتاجية من جهة أخرى وبذلك عززت هذه الدراسة الهوية الجماعية وتماسكها ووضعت بعض السمات الرئيسية للفرق الفعال¹.

والبعض يعرف الفريق على أنه "مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة و غرض واحد بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم"².

1. P104 ,1995 DYER WILLIAM .G TEAM BUILDING ; CURENT ISSUES AND NEW ALTERNATIVES . THIRD EDITION MASSA CHUSETTS . ADDISSON LESLEY .PUBLISHING COMPNY

2. محمود سعيد أنور السلطان، السلوك التنظيمي، دارالمعرفة للجماعة، الإسكندرية، 2004، ص292.

تعريف فريق العمل:

وقد يحدد مفهوم فريق العمل من خلال عدة تعريفات من باحث لآخر يعرف HOLPP فريق العمل بأنه عبارة عن مجموعة من الأفراد ويعملون سوية بقصد الوصول إلى الأهداف محددة ضمن مجال محدد¹. إنها "جماعة يمتلك أعضائها الأفراد يعملون مع بعضهم البعض ويلتزمون بغاية مشتركة أو يصدر من الأداء التي يعتبرون أنفسهم مسئولين مسؤولة جماعية عن تحقيقها".

كما تعرف على أنها "مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة"².

كما يعرف كل من GEORGE و JONES فريق العمل بأنها جماعة رسمية تتكون من عدد من الأفراد يعملون معا لإنجاز الأهداف العامة للجماعة³.

وعليه فالفريق العمل يعتمد على المعلومات والخيارات والموارد ومهارات متجسدة في جهودهم المنتظمة لغرض تحقيق الهدف المشترك عبر رسائل التعامل المرن مع الوقت والموقف وإملاك السلطة اللازمة لإدارة العمليات المرتبطة بمهام أعضاء الفريق⁴.

يعرف فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة والبعض يعرف الفريق على أنه مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم¹.

1. HOLPP LAWRECE ; TEAMS :IT 'SALLIN THE PLANNING A DEVELOPMENT APR .VAL .51. ISSUE4 .1997.P44
2. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 130.
3. GEORGE JENNIFER MAND JONES ,GARE THE R : ORGANIZATIONAL BEHAVIOR 2ED .ADDISON-WESLEY PUBLISHING COMPANY ,P46 ,ANE 99
4. SP ; THE INFLUENCE OF JOB SATISFACTION ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS ;THE JOURNAL ;OF PSYCHOLOGY ;VOL ;P132 .1998

بناء فريق العمل:

تعرف عملية بناء فريق العمل على أنها خليط من التغذية العكسية ومدخل الإستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية.

وتعرف أيضا أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد.

وينظر إلى أنشطة بناء الفريق العمل على أنها طريقة للتأثير الإجرائي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى الأهداف المنظمة بأفضل الطرق الممكنة².

. وتعتبر عملية البناء الفريق العمل أحدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معا بنوع من

الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل:

- خطوات بناء فريق العمل:

لا توجد طريقة لبناء فريق العمل، حيث أن أهدافه وأسباب البحث عن بناءه و المتمثلة في التعاون و إرتفاع الروح المعنوية والثقة والتماسك والاتصالات الفعلية والتحسين الإنتاجية والإنتماء وإشباع الحاجات من أمن كل تلك أهداف يمكن تحقيقها بأكثر من طريقة واحدة، ومهما اختلفت الطرق لتحقيق تلك الأهداف إلا انه من المهم أن يعمل على تنمية قدراته من أجل حسن تشخيص مشكلاته والعمل على وضع الحلول المناسبة لها.

¹ محمد عبد الغني حسن، مهارات بناء الفريق، كيف تكون فريق العمل، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ط1، 1995، ص65.

2. صفاء الحضيف، مجلة التدريب والتقنية، العدد 157، ربيع الأول 1433، 11 فيفري 2012، ص18

. الخطوات المتعارف عليها مهنيا في بناء فريق العمل:

1. الخطوة الأولى: تجميع المعلومات:

يجب أن يبدأ بناء فريق العمل بالتقدير و التقييم الذاتي للجماعة حيث تعتبر نقطة البداية بالنسبة لبناء فريق العمل من حيث تحديد نقاط القوة والضعف مع وضع الأهداف.

2. الخطوة الثانية: مناقشة الإحتياجات:

يجب تلخيص المعلومات بالخطوة الأولى و وضعها في صورة خدمة أغراض فريق العمل ومن ثم يجب على الفريق مناقشة وتفسير الإتجاهات الناجمة عن تقييم وتحديد الإحتياجات.

3. الخطوة الثالثة: تخطيط الأهداف:

هنا تبدأ عملية تحديد الجدولة الزمنية للأولويات في صورة تعبر عن الإتجاهات المشتركة لأعضاء الفريق حتى يكون الأعضاء أكثر التزاما بالنسبة لعملية التنمية للفريق من خلال الجدولة المبدئية .

4. الخطوة الرابعة: تنمية المهارات:

يركز جزء كبير من بناء فريق العمل على الأنشطة المختلفة والممارسات البناءة للتنمية المهارات التي يفتقدها فريق العمل من أجل الإنجاز العالي والأداء المتميز لأعضائه ومن المهارات الشائعة التي تنجم في بناء الفريق العمل هي المعرفة بالتنمية الاجتماعية وإيضاح مفهوم الدور وإتخاذ القرارات¹.

1. علي محمد عبد الوهاب وسعيد عامر، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، القاهرة، نيوجرسي، 1994، ص126، 127.

- خصائص فرق العمل:

تقوم المنظمات بسعي إلى بناء فرق العمل متميزة لضمان النجاح في تحقيق مهمتها والغاية لبناء المنظمة فريق عمل ناجح يحقق النتائج المطلوبة توجد عدة خصائص يتم تصنيفها ويمكن أن تتوفر في أي فريق عمل والغرض منه لتحقيق الأهداف المرجوة لنجاح المنظمة وهي كمايلي:

- الخصائص العامة لفرق العمل:

-وضوح الأهداف: يمتلك أعضاء الفريق رؤية واضحة للأهداف المراد تحقيقها وهذا يعني ان كل أعضائه يعملون معا في اتجاه واحد لتحقيق الهدف الرئيسي للفريق.

- تعريف الأدوار: يمتلك كل أعضاء الفريق فكرة واضحة عن الأدوار المطلوبة منهم أي يفهم كل عضو بشكل جيد دوره المحدد لجعل أهداف وغاية الفريق واقعا ملموسا.

- إدارة الصراعات: يركز أعضاء الفريق على المشكلة وليس الأشخاص ويتناقشون فيما بينهم بأسلوب حضاري وراقي للوصول إلى حلول تصب في مصلحة العامة للفريق.

-إتخاذ القرار: حيث يتصف أعضاء الفريق بالقدرة على إتخاذ القرار الأفضل في الوقت المناسب.

- القدرات المتنوعة: من سمات الفريق الفعال التنوع في قدرات ومعارف أعضائه و آرائهم و القدرة على خلق توليفة من هذا التنوع مما يساعد في رفع مستوى أداء الفريق.

- المناخ الإيجابي: من سمات الفريق عمل أعضائه على توفير مناخا إيجابيا للعمل مبني على الثقة و الصدق و الإنفتاح مما يزيد من استمتاعهم بالعمل معا مما يحفز الأفكار الإبداعية لديهم¹.
- المشاركة: حيث يتشارك أعضاء الفريق فيما بينهم لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم.
- التعاون والإرتباط: يتصف الفريق المتماسك بدرجة عالية من التعاون بين أعضائه من أجل تحقيق الهدف او المهمة التي وجد من أجلها.
- المرونة: ويقصد بها أن يستطيع كل عضو ان يؤثر في الفريق بنفس القدر الذي يستطيع أن يتأثر به الأمر الذي يزيد من فعالية العمل الفرقي.
- الحساسية: هي درجة ميل الأعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر لبعضهم البعض ومدى رغبتهم في تكوين جو نفسي مريح للعمل².

ثانيا: خصائص فرق العمل العالية الأداء:

- تعددت الخصائص وتنوعت لفرق العمل عالية الأداء ومن أهم الخصائص والأكثر إستخدام كمايلي:
- وجود أهداف واضحة: فكل عضو يعرف ما هو دوره و ما هي مسؤولياته وعلى أثرها يتم توجيه الجهود من أجل تحقيق ذلك الهدف، فيضع الفريق الأهداف على أساس منتظم وفعال ويتصرفون بطرق تدعم تحقيق أهداف الفريق¹.

¹. الحمزة منير، زينب بوزيان (2019)، فرق العمل بدائل جديدة لتطوير أداء المكتبات الرئيسية المطالعة العمومية بين حتميات التجسيد وصعوبات التفعيل، مجلة بيلوفيليا لدراسة المكتبات والمعلومات، العدد 02، ص ص 49-50.

². محمود عبد الفتاح رضوان، (2013)، مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، الطبعة 01، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ص ص 50-51.

- بناء علاقات تقوم على أساس الثقة و الإحترام: من المتعارف عليه أن يأتي أعضاء الفريق من خلفيات متنوعة ويقدمون العديد من الأفكار و الإستراتيجيات مما يستدعي إحترام و تشجيع هذه الإختلافات وإعطاء كل عضو في الفريق الفرصة للتعبير عن أفكاره ومعارفه وذلك لتحقيق مبدأ التشارك وإيصال إحساس لكل عضو في الفريق أنه مقيم.

-تحقيق التوازن بين المهمة والعملية: يجب أن تقسم إلى مهام يمكن إدارتها و تنفيذها أي يكون كل فرد على علم و معرفة بطريقة أداء مهمته من حيث الخبرة و المعارف المطلوبة لإنجازها.

-التخطيط المسبق للعمل: الفريق بدون خطة هو مثل فيلم بدون سيناريو يجب أن يكون قائد الفريق حريصا على تقديم أفكار وعمليات التخطيط إلى " طاولة الفريق " ثم بعد ذلك يتم وضع العمليات و المهام وفق ما تنص عليه الخطة.

-المشاركة في إتخاذ القرار وحل المشكلات: أي المشاركة وإدماج أعضاء الفريق في إجراءات واضحة لحل المشكلات وإتخاذ القرار وعلى القائد الفريق ضمان تحقيق ذلك و الإبتعاد عن إتخاذ القرارات بشكل مركزي بقدر المستطاع.

-إحترام التنوع و الإختلاف: الإختلافات في أفكار أعضاء الفريق و مقارباتهم بالإضافة إلى خصائص الديموغرافية مثل العمر والجنس والخبرة...، يجب أن يتم تقييمها كميزة لا كعائق.

-التضامن و الإعتماد المتبادل:التأكيد على مبدأ أساسي وهو العمل الفرقي المتكافئ الأفكار التي تنتج كالإندماج مع الآخرين هي مصدر الإبتكار والإبداع في العمل أو المهمة.

-التحفيز والمكافآت:الإعتراف بالإنجازات الفردية التي تساهم في تحقيق أداء الفريق، تساعد عمليات الفريق التي تكافئ الإنجازات الفردية على التعرف على المساهمات ووضع معايير الإنجاز، وتقديم التشجيع و الحوافز لأعضاء الفريق لمواصلة الرغبة في المساهمة في تحقيق الصالح العام للفريق.

-التواصل بشكل فعال:التواصل لانقصد به فقط التبادل المعلومات و لكن أيضا بناء علاقات بين الأفراد، فيتعين على كل عضو في الفريق إحترام آراء الآخرين وأفكارهم والتركيز على القواسم المشتركة، بدلا من الإختلافات، بخلق فرص للحوار البناء الذي لا يتفكك في وجود إختلافات، ولنجاح الفريق في الوصول إلى الأداء العالي يجب وضع معايير ومبادئ توجيهية بما يضمن وصولا لمعلومات ذات الصلة بهدف ومهمة الفريق، وحتى يبقى كل الأعضاء على إتصال يجب وضع آليات تسهل ذلك كالاتصالات الإلكترونية عبر مواقع الويب والبريد الإلكتروني.

-حل النزاعات (الصراعات) بشكل جماعي:لابد من تحديدها والعمل على حلها، فالنزاعات الصغيرة التي لم يتم معالجتها بسرعة تتحول إلى مشاكل كبيرة يمكن أن تؤثر على علاقات الفريق وعملياته ونتائجه.يجب أن يتفق أعضاء الفريق مقدما على تحديد أي شيء يشبه حتى عن بعد صراع محتملا ويجب منح الإذن لجميع أعضاء الفريق للمشاركة في عمليات حل النزاعات.

-توزيع العادل للأدوار:لا ينبغي السماح لعضو واحد في الفريق بتحمل الجزء الأكبر من العمل المطلوب لإكمال مهمة أو هدف.

-توفير التوازن بين العمل والمنزل: العمل على تجنب الضغوط الفردية و الجماعية التي تقع على عاتق كل عضو في الفريق،لذلك لابد من خلق توافق وتوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية لأعضاء الفريق.

-تحليل الأهداف المحققة: إجراءات و مراجعات دورية في خطط وطريقة عمل والتعديل عليها عند الحاجة على كل عضو نقد الطريقة التي يعملون بها كفريق، ومراجعة مستمرة للأهداف والغايات و النتائج المتوقعة مما يخلق مرونة في العمل ويزيد من تماسك الفريق.

-دعم الإبداع والتحسين المستمر: انطلاقا من القول "الممارسة تصنع الكمال" وهي الخاصية المميزة لفرق العمل عالية الأداء تساهم " ممارسة " الأفكار و الأساليب و العمليات المختلفة في تحسين من أداء أعضاء الفريق الفردي والفريق بشكل عام¹.

. أهداف بناء فريق العمل:

1. توفير الإتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.
2. زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.
3. بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
4. تنمية المهارات حل الصراعات والمنازعات بين أفراد المجموعات.
5. الإستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.
6. تنمية مهارات الأفراد وزيادة مدركاتهم.

¹.ANITTA DRUMMOND ,CARROLL ELLIS ,MELISSA HOOK ,MORNA MURRAY,ANNE SEYMOUR ,(2002) ,LEADERSHIP IN VICTIM SERVICES ,CONSULHE LE 07,11,2021 ;SUR OFFICE OF GUSTICE PROGRAMME : [HTTPS //:WWW.NCGRS .GOV](https://www.ncgrs.gov) ' 17-19PP

7. تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.
8. تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء و المرؤوسين.
9. إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط، و وضع الأهداف¹.

. الصعوبات التي تواجه فرق العمل:

يفضل القائد الناجح أن يقوم بتشكيل فريق يتكون من مجموعة من المرؤوسين الذين يثق في قدراتهم واستعداداتهم والذين يحبون العمل الجماعي ويسعون دائما لتقديم المساعدات والمبادرات¹ ولتشكيل فريق متوازن للعمل الفعال يحاول القائد منح الفريق المختار قدرا من الحرية لتأدية الأعمال كما يرون هم أنفسهم قدرا من التفويض الذي يساعدهم على إستخدام تلك الحرية في العمل¹ ولكن هناك بعض الصعوبات التي تعترض عمل الفريق لاسيما عند إتخاذ القرار ، وهذه الصعوبات هي:

1. عدم وضوح الإتصال:

يحتاج عمل الفريق إلى لغة مشتركة، فأعضاء الفريق يمكن أن يتصلوا بعضهم البعض وبينوا الثقة المتبادلة فيما بينهم ويحلوا المشاكل الطارئة، ويناقشوا الموضوعات ذات الصلة بمهام الموكلة إليهم، ولكن عدم وضوح ألاتصال يقود إلى التفسيرات وتأويلات مختلفة قد تفسد عمل الفريق.

2. الإختلافات بين أعضاء الفريق:

1. مد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص120.

هناك تفضيل للعمل لكل عضو من أعضاء الفريق، فهناك المبدع وهناك المنتج والمنظم والحريص على استثمار الوقت و اللامبالي والمنتقد وغير ذلك من السلوكيات الإنسانية المتباينة وهذا بالطبع يشكل صعوبة كبيرة في عمل أعضاء الفريق مع بعضهم البعض.

3 النمط القيادي:

قد يشكل صعوبة أمام الفريق العمل وذلك حيثما يكون نمطه غير تشاركي كنمط المستبد الذي يتدخل بكل صغيرة وكبيرة وكنمط العقلاني الذي لا يملك المرونة في الخروج عن اللوائح والقوانين. مقاومة التجديد والتغيير:

بعض الأفراد يخيفهم التغيير ويخشون الوقوع في المشاكل جراء المستحدثات التربوية أو الإدارية فيقاومون التغيير على حساب أهداف العمل¹.

5. غموض المسؤولية:

قد يشكل فريق العمل دون توضيح للأهداف أو دون تحديد للسلطة الممنوحة لكل عضو أو دون تحديد دقيق للمهام المطلوبة وهذا يقود إلى سلسلة من التساؤل حول من المسؤول؟ من القائد؟ ماهي حدود العمل المطلوب؟ ومن يتخذ القرار؟

6. التفكير الجماعي:

إن تشكيل مجموعة من الأفراد والتوقع أنهم سيفكرون بشكل جيد وبطريقة جماعية أمر من الصعب تطبيقه ، فهناك توجهات فكرية يتفرد بها كل عضو من أعضاء الفريق ، كالتحيز لفكر معين ، أو الأنانية وحب

1. رافدة الحريزي، مهارات القيادة التربوية في إتخاذالقرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص144.

الظهور أو ما في ذلك وبالتالي فإن تفكير الجماعة سيكون تفكيراً محدوداً و مقيداً بالتقاليد التي يسعى أعضاء الفريق إلى المحافظة من خلالها على هويته.

7 . المكانة:

قد يكون للمكانة العالية التي يتمتع بها بعض الأشخاص لها تأثير كبيراً على الأفكار والمعلومات وبالتالي يسيطرون على أفكار الآخرين من أعضاء الفريق.

8 . عدم القدرة على التحدث بلغة مشتركة:

إن إختيار أعضاء الفريق على أساس المعرفة والخبرات قد يكون له أثر سلباً ذلك أن كل فرد من أفراد الفريق سيركز على الجوانب تخصصه ويهمل الجوانب الأخرى ، وهذا يعني أن تشكيل الفريق من أفراد من تخصصات مختلفة قد يشكل صعوبة في التفاهم فيما بينهم وذلك لعدم وجود لغة مشتركة وخلفية متجانسة إضافة إلى الخوف من المساءلة والمجازفة في إتخاذ القرار¹.

_ أنواع فرق العمل:

تعدد أنواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي تتكون من أجل تحقيقها ويتأثر هذا النوع فرق العمل بعوامل عدة منها:

. درجة الإستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل.

. الفترة الزمنية وإستمرارية عمل الفريق.

1. رافدة حريري، مرجع سابق، ص145.

. نوع المهمة ودرجة تعقدها.

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

1. فرق العمل الإدارية العليا:

يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تتشكل من مديري الإدارة العليا وتقوم بدور حلقة الوصل بين المؤسسة والبيئة الخارجية ويؤثر أداء هذه الفرق على الفاعلية المؤسسة¹.

2. فرق العمل الوظيفية:

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

3 فرق العمل متعددة الوظائف:

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

1. عجيلة إسحاق، دور فرق العمل في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية من وجهة نظر عينة من مديرية الكهرباء والغاز بغرداية، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال الإستراتيجية كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2016، ص11.

4. فرق حلقات الجودة:

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

5. فرق العمل الموجهة ذاتيا:

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

6. فرق العمل المدارة ذاتيا:

وهي مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكن فتقوم هذه الفرق وتشارك في الوظائف التي غالبا ما يؤديها المدراء وتكون إجتماعاتها أسبوعية¹.

إستراتيجيات الحفاظ على فريق العمل وإستمراره:

إن معنى بناء فريق العمل لا يعترض طريقه من بعض المنعرجات التي ربما تؤدي إلى عرقلة في الوصول إلى أهدافه لذا أصبح لزاما على الإدارة ضرورة المتابعة المستمرة والدائمة لعمل فريق، وعليه لابد من إختيار عدة إستراتيجيات تعمل على مساعدة فريق العمل في حل مشاكله وإستمراره، وهذه بعض الإستراتيجيات.

1عجيلة إسحاق، مرجع سابق ص11.

1. حافظ على فريق العمل صغيراً:

ضرورة الحفاظ على عدد محدود من الأعضاء داخل الفرق حتى تبقى عمليات الإتصال وإبداء الرأي، والمشاركة وتبادل المواقف على درجة من الوضوح والشفافية.

2. أعلن الاجتماع مقدماً:¹

ضرورة التخطيط في أداء الأعمال، كأن يتم تحديد موعد مسبقاً عن أي إجتماع يرغب الفريق العمل القيام به، الأمر الذي يعني إعطاء الفرصة لكل عضو للإعداد ودراسة وطرح الافكار وجمع المعلومات

3. أجمع آراء الأعضاء:

مناقشة أطروحات الأعضاء قبل بدء الإجتماعات، وضرورة الترتيب والدقة في نقل وكتابة هذه الطروحات مع ضرورة الإستعانة بالأدوات المساعدة مثل الجداول أو الصور الأوراق السجلات وكل ما من شأنه أن يسهل هذه العملية في طرح وترتيب أداء ومقترحات وأفكار أعضاء الفريق.

4. الفكرة الواحدة:

إن البحث وإعداد المراحل السابقة يجب أن يؤدي إلى ضرورة الإجماع على طرح فكرة واحدة وبموافقة جميع الأعضاء الفريق حتى لا تتشتت الأفكار وتعم الفوضى والإرباك أو الخلافات، فلا بد من تقريب وجهات النظر المطروحة للخروج بفكرة واحدة يشارك فيها الجميع.

1- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الأردن، داروائل، ط1، 2002، ص ص 142-143.

5. النقد بشكل إيجابي:

عند مناقشة وطرح الأفكار لابد من تحليلها بصورة موضوعية.

__ مواصفات فريق العمل:

من أهم خصائص التي يتميز بها فريق العمل نذكر مايلي:

. العمل معا لتحقيق الهدف العام ونقصد بذلك عدم وجود منافسة فردية بين الأعضاء الفريق نحو تحقيق الهدف العام بل عملهم متكامل يعتمد على التنسيق مهام أعضاء الفريق بحيث لاتتعارض مع بعضها البعض.

. يشكل داخل الهيكل التنظيمي بإحترام بساطة التنظيم (هيكل التنظيم المحدد للأدوار).

. العدد المحدود: الحجم الأمثل يتراوح ما بين 3 إلى 10.

. جوهر تشكيل الفريق المهمة: لا يوجد فريق من دون مهمة وهنا يجب التفرقة بين عمل الفريق (تتضافر الجهود لتحقيق هدف محدود ومشترك).

وعمل الجماعة (عمل متزامن لمجموعة من الأفراد كل منهم يقوم بعمله).

. الشعور بالإنتماء والرضا و الإلتزام الشخصي¹.

1. بلغانمي نجاة وسيلة، 2019، أهمية أنماط القيادة في إدارة وبناء فرق العمل، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلة 4، العدد1(2019)، ص 14،15.

ـ أهمية بناء فرق العمل:

إن فرق العمل تعتبر من الأدوات الفعالة للإنجاز المهام المشتركة ولقد أثبتت خبرات العمل أنه يمكن لأي مجموعة من البشر أن تتحول إلى قوة تتقاسم الأهداف والمهام وتتعاون معا لتحقيق النجاح المطلوب بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية وإن إنسانا واحدا بمفرده لا يستطيع مهما كانت عبقريته و قدراته العقلية والجسمية و الإدارية أن يقوم بإنجاز كل شئ بمفرده، أما فريق العمل فيمكنه أن يفعل ذلك¹.

يساعد على إدراك وتقبل الآخرين في العمل، ومعرفة أبعاد سلوك كل فرد منهم، و ما يتسم به من دوافع وجهود و إتجاهات و قدرات وإبداع، مما يساعد على فهم كيفية التعامل أو المرونة في التعامل، وهذا بدوره ينعكس على التنسيق الجهود بين الأعضاء وتسهيل حل الخلاف أو سوء الفهم الذي ينشأ داخل المنظمة، مما يساعد على تعزيز الدعم والثقة و الإتفاق و الولاء وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الأهداف والنتائج².

. تحقيق التعاون بين الأعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية حيث يرغب الأعضاء في العمل معا، ومساندة بعضهم البعض لأهم يتوحدون في فريق العمل ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية، كما يتيح أسلوب إدارة وبناء فريق عمل وفرص تبادل المعلومات المطلوبة بجرية وبطريقة إنسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى الأعلى (من الأعضاء إلى الإدارة) ومن الأعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الأعضاء)، لأن الأفراد يدركون عند العمل بفريق فعال أهمية تبادل المعلومات الضرورية والمشاركة بفعالية في

1. عزمي بدير وآخرون، 2015، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 01 ص 313 .

2. ناصر محمد عديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار مرمر للطباعة الإلكترونية، ط1، الرياض، 1993، ص 382 .

تحقيق الأهداف الفريق والمؤسسة، وفرق العمل تعود على المنظمة بالعديد من الفوائد كالقرارات التي يتم إتخاذها في آن واحد.

بدلا من الطرق التقليدية في الإدارة والمتمثلة في اتخاذ القرار بالتتابع وفي ذلك تأثير كبير على تحقيق السرعة في الإنجاز و استغلال الأمتل لعنصر الوقت كأحد أهم العناصر العملية الإنتاجية والخدمية مما يولد الشعور العالي بالالتزام بهذه القرارات نظرا لمشاركة الأعضاء في إتخاذها¹.

كما أن هناك مجموعة من الفوائد التي تترتب على الأخذ بمنهجية فرق العمل منها:

1. تحقيق التعاون:

يؤدي تشكيل الفريق إلى دعم مفاهيم وأسس العملية الإدارية من خلال تحقيق التعاون بين الأفراد، الأمر الذي يؤدي إلى الإبداع و إستغلال القدرات و المهارات المتوفرة لأعضاء الفريق والذي بدوره يسهل العملية الإدارية والتنظيمية.

2. نقل المعلومات:

يؤدي إلى تحقيق التعاون بين الأعضاء الفريق و الأقسام المختلفة إلى نقل المعلومات اللازمة بحرية تامة ودون إعاقة، حيث تتدفق المعلومات من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى في كل الإتجاهات.

1. أحمد عجمو عبد الغني، 2020، إدارة وبناء فرق العمل، ورقة مقدمة للملتقى الأول للجودة والتعليم، إطلاع، 25/ 03/ 2020، على الساعة 14: 15، من موقع: <https://democraticac.de>.

3. الاستخدام الأمثل للموارد البشرية:

يؤدي تشكيل فريق العمل المتجانس إلى إطلاق الطاقات والإبداعات و الإنتماءات للفريق، مما يحقق فائدة كبيرة في حل المشاكل التي تواجه المنظمة .

4. إتخاذ القرارات:

يتم إتخاذ القرارات في حال التأكد التام نتيجة لغزارة المعلومات وإعداد بدائل عديدة، ثم إختيار البديل الأمثل الذي يحقق الأهداف المرغوب فيها .

5. الجودة:

وهنا يحرص الفريق على تحقيق الجودة في مخرجات عملهم سواء في القرارات أو في أليات العمل أو في إقتراح الحلول للمشكلات التي يمكن أن تواجههم¹.

1. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، مرجع سابق، ص132.

خلاصة الفصل:

تتجلى أهمية العمل الجماعي داخل المؤسسة في قدرته على تحقيق نتائج قد يعجز عنها الأداء الفردي وحده، فالفريق ليس مجرد تجمع للأشخاص بل هو منظومة متكاملة تساهم في تعزيز الدافعية أي يرفع العمل بروح الفريق من حماس والإقبال على الإنجاز و تكامل الخبرات إذ يمثل الفريق نقطة إلتقاء لمهارات ومعارف متنوعة مما يضاعف من كفاءة الجهود المبذولة، بالتنسيق والتعاون حيث يعتمد نجاح الفريق بشكل أساسي، و لتحقيق الأهداف الإستراتيجية والوصول إلى الغايات إلا من خلال قنوات اتصال فعالة وتفاهم مستمر بين أعضائه.

ê ß ... ç ì ...

تمهيد

1. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

1. المجال المكاني

2. المجال البشري

أولا : تحديد مجالات الدراسة

3. المجال الزمني

ثانيا : الإجراءات المنهجية للدراسة

1. منهج الدراسة

2. المجتمع وكيفية إختيار عينة الدراسة

3. أدوات وتقنيات الدراسة.

خلاصة الفصل

تمهيد :

بعد الإنتهاء من الجانب النظري للدراسة ومن خلال تحديد مشكلة البحث والتطرق لأهم الجوانب المتعلقة والمرتبطة بموضوع الدراسة ، ونحاول من خلال الدراسة الميدانية ترجمة الحقائق إلى معطيات ، وذلك من خلال إنتهاج إستراتيجية تمكننا من الوصول إلى الحقائق الواقعية في ضوء البيانات والمعلومات التي نتحصل عليها في الميدان .

ومنه سنخصص الجزء الأول من هذا الفصل للوقوف على مجالات الدراسة الثلاث :

المجال المكاني ، المجال البشري ، المجال الزمني .

أما الجزء الثاني نخصصه لمنهج الدراسة وإختيار العينة وأدوات جمع المعلومات .

1 - تقديم عام لإتصالات الجزائر:

المؤسسة العمومية تلعب دورا أساسيا في الاقتصاد والدخل القومي وتمس حياة المواطن ، وسعيا للاستقرار الاقتصادي والاجتماعي ، سعت الجزائر لتطوير هذه المؤسسات وإعطائها أولوية كبرى منذ الإستقلال إلى يومنا هذا فبعد أن كانت الجزائر تتبع الإقتصاد الموجه ، تسعى اليوم المزاججة بينه وبين إقتصاد السوق ، بإمتلاكها لرأسمال بعض المنشآت الإقتصادية من جهة وفتح المجال أمام المنافسة في بعض القطاعات من جهة أخرى ، ومن أجل تطويره ودفع حركة التنمية ووضع أسس للإنضمام للمنظمة العالمية للتجارة ، وتعتبر إتصالات الجزائر من أهم المؤسسات

2 - تقديم إتصالات الجزائر :

إتصالات الجزائر شركة نشأت بعد إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات ، حيث تحصلت على الشكل القانوني في 11 أوت 2001 وبدأ نشاطها إنطلاقا من 06 جانفي 2002 ، وذلك تبعا لمرسوم التنفيذي رقم 04_02 والمتعلق بتوزيع الموظفين وأملاك إدارة البريد والمواصلات ، وهي شركة عمومية ذات أسهم برأسمال إفتتاحي قدره 100 مليون دينار جزائري بعدد أسهم بلغ 20000 سهم ، ثم رفع رأسمال الشركة فيما بعد سنة 2025 إلى 50 مليار دينار جزائري بعدد أسهم بلغ 10 000 000 سهم ، تعمل في قطاع الإتصالات السلكية واللاسلكية، تغطي كل التراب الوطني ومقرها الإجتماعي بالجزائر العاصمة بالطريق رقم 5 الديار الخمس المحمدية 16211 الجزائر ، وعمر المؤسسة قانونا محدد بتسع وتسعين سنة

وتقوم أساسا بالمهام الكبرى التالية :

- توفير خدمات الإتصال السلكية واللاسلكية لنقل وتبادل الصوت والوسائل النصية والبيانات الرقمية والمعلومات السمعية والبصرية¹.

- تطوير و تشغيل وإدارة الإتصالات السلكية واللاسلكية في القطاعين العام والخاص .

- إنشاء وتشغيل وإدارة جميع أوجه الترابط الشبكي مع مشغلي الشبكات .

وتسهر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية :

- زيادة المعروضات من الخدمات الهاتفية وتسهيل الحصول على خدمات الإتصالات السلكية واللاسلكية

والوصول إلى أكبر عدد من المستخدمين ممكن لا سيما في المناطق الريفية

- رفع نوعية ونطاق الخدمات المقدمة للوصول لثقة العميل وخدمته بشكل متميز بما يسمح للمؤسسة رفع

قدرتها التنافسية .

تطوير شبكة وطنية محل للإتصالات السلكية واللاسلكية ، وضمان توصيل المعلومات بالسرعة والدقة المتناهية .

- نشأة وتطوير المؤسسة :

مرت مؤسسة إتصالات الجزائر لتصل إلى شكلها الحالي بعدة مراحل وتميزت كل مرحلة بخصائص معينة

نحاول إختصارها قدر الإمكان في النقاط التالية :

— أبو بكر قواميد ،فعالية البيع ودوره في خلق ميزة تنافسية ، مذكرة ماجستير منشورة ، تخصص إدارة أعمال كلية علوم الإقتصاد والتجارة و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، 2010 ،ص104

من 1962 – 1974 : تعتبر بمثابة الإنطلاق للمؤسسة بعد الإستعمار، سميت مؤسسة البريد والمواصلات وتميزت هذه الفترة بجملة من الصعوبات نظرا للظروف السياسية والإقتصادية التي كانت سائدة حيث ورثت الجزائر عن الإستعمار الفرنسي هياكل وأنظمة في مجال الخدمات بصفة خاصة مؤسسة البريد والمواصلات ، فقد كان تصميم هيكلها وإدارتها وتسييرها على النمط الأوربي أو الفرنسي بصفة خاصة ، ونظرا لتقص خبرة وتأهيل الكادر الجزائري ، وإنعدام التجربة في التسيير أدى ذلك إلى ضعف فعالية الأداء وإنخفاض المردودية ، مما إقتضى إصلاحات هيكلية شاملة في المؤسسة بما يتماشى مع التوجه الإقتصادي والإمكانات والظروف العامة .

من 1975 – 1990 : عرفت هذه الفترة إصدار المرسوم رقم 89 – 75 المؤرخ بتاريخ 30/12/ 1975

ويشتغل تبعا لقرارات هذا الأمر الذي يمدد ويغير تخصصاته وصلاحياته في ميدان الإدارة وممارسة إحتكار خدمة البريد والإتصالات ' لكن هذه المرحلة لم تخلو من بعض السلبيات في عدم كفاية مؤسسة البريد والإتصالات في تنفيذ مهامها الموكلة لها .

من 1991 – 1999 : نظرا لنتائج المرحلة السابقة تم إدخال بعض التغييرات والإصلاحات التي تتماشى نوعا وكما مع الأوضاع الداخلية والخارجية لإقتصاد الجزائر ، فشهدت هذه المرحلة إعادة هيكلة القطاع ، حيث يتم تقسيم المديرات الولائية إلى ثلاث مجموعات وذلك حسب المنطقة ، بحيث يعين لكل مجموعة هيكل تنظيمي خاص ، وهذا طبقا للمرسوم 129/92 المؤرخ في 28 مارس 1992 .

من بعد 2000 : أهم ما يميز هذه المرحلة هو الإصلاحات الإقتصادية في ظل التعامل مع الإقتصاد الحر والمنافسة ، وإستعداد للدخول في المنظمة العالمية للتجارة ومواكبة التطورات العالمية المتجهة نحو تحرير الأسواق

وفتح المجال أمام الإستثمار الأجنبي المباشر في جميع الميادين من بينها الخدمات² بما في ذلك قطاع الإتصالات ، وبناءا على ما تقدم يمكن القول إن **2000 قانون- 03 المؤرخ في 08/06/2002** أعاد تحديد القواعد العامة للبريد والمواصلات وجعلها في السياق المعمول به عالميا ، كما أقر نظام التسيير المركزي بحيث تصدر القرارات من المديرية العامة للإتصالات بالجزائر العاصمة وتطبق تسلسليا على باقي مستويات الهيكل التنظيمي .

الهيكل التنظيمي وتوزيع المسؤوليات :

إستطاعت مؤسسة إتصالات الجزائر وضع الهيكل التنظيمي الهرمي بحيث قامت بتقسيم المؤسسة إلى أربع مستويات رئيسية خلال إصلاحات **2003** ، وهي المديرية العامة بالعاصمة والمديريات الجهوية والوحدة العملية الولائية والوكالة التجارية، وإستمر العمل به دون تغيير إلى غاية سنة **2010** ، حيث شهد بعض التعديلات.

– الهيكل التنظيمي وتوزيع المسؤوليات :

استطاعت مؤسسة اتصالات الجزائر وضع الهيكل التنظيمي الهرمي بحيث قامت بتقسيم المؤسسة إلى أربع مستويات رئيسية خلال إصلاحات **2003** ، و هي المديرية العامة بالعاصمة و مديريات الجهوية و الوحدة العملية الولائية و الوكالة التجارية ، واستمر العمل به دون تغيير إلى غاية سنة **2010** ، حيث شهد بعض التعديلات

الشكل رقم (02) يوضح الإدارات الجهوية الثلاثة عشر لإتصالات الجزائر



- إتصالات الجزائر بالجلفة :؟

- حدود الدراسة :

يطلب من الباحث في إعداد خطة بحثه بيان حدود دراسته ،وما يدخل في نطاقها على شكل إطار عام ملزم بالتقيد به طواعية ولا يحق له تجاوزه، فأهميته ذكر حدود البحث أو الدراسة ، مهم جدا للباحث ،لما لها من أهمية في التركيز على أهداف معينة ،طوال إجراء البحث، وجمع البيانات ، وتفسيرها و التوصل إلى نتائج معينة ، كما ينبغي أن تتمحور حدود الدراسة حول مشكلة البحث قيد الدراسة بأبعادها التالية :

أ - البعد الموضوعي : ويتناول الجوانب التي يتضمنها البحث .

ب - البعد البشري : ويشمل العنصر البشري الذي يتضمنه البحث .

ج - البعد الزمني : ويتضمن الفترة الزمنية التي يغطيها البحث .

د - البعد المكاني : ويشمل البعد المكاني للبحث .³

وعليه فقد تم أخذ هذه النقاط بعين الاعتبار لتحديد أبعاد الدراسة على النحو التالي :

الحدود البشرية : تقتصر الدراسة على العاملين بمؤسسة إتصالات الجزائر بمدينة الجلفة .

الحدود المكانية : تقتصر الدراسة على مؤسسة إتصالات الجزائر بمدينة الجلفة .

- العجيلي و عياد أمطير ، البحث العلمي وأساليبه وتقنياته ، ط1 ، دار الكتب الوطنية ،بنغازي ،ليبيا ، 2002 ، ص:48-49

الحدود الزمانية : بدأت الدراسة الميدانية بتاريخ 05 / 04 / 2026 م وإستمرت لما يقارب أسبوعين تم خلالها جمع القدر المتوفر من المعلومات الضرورية للبحث وكذا إعداد نموذج إستبانة وضبطه وتوزيعه على أفراد الدراسة ، تمثل في توزيع الإستمارة حجمها 40 ، وتم إسترجاع 30 باشرنا الدراسة بتحليل النتائج .

- الحدود الموضوعية : إقتصرت الدراسة على معرفة دور القيادة التنظيمية في تفعيل فرق العمل لدى المهندسين والتقنيين إتصالات الجزائر بمدينة الجلفة .

- مجتمع وعينة الدراسة :

إن في غالب الأحيان يصعب على الباحث الشروع بدراسة شاملة حول مفردات المجتمع الأصلي وحتى إذا إفترضنا أنها أجريت فهي ليست بأمر الهين لأنها تحتاج إلى بذل جهد كبير ومال كثير ووقت طويل، لهذا تعتمد البحوث الإجتماعية في دراستها للواقع على العينة وهي عبارة عن "مجموعة جزئية يقوم بها الباحث بتطبيق دراسته عليها ويجب أن تكون ممثلة لخصائص مجتمع الدراسة الكلي"⁴

فهي أكثر إقتصادا للنفقة على البحث من المسح الشامل وأكثر توفيراً للوقت والجهد اللذان يحتاجهما الباحث كثيرا، ولهذا يتحتم على الباحث اللجوء إلى أخذ جزء من مجتمع الأصلي ، أي إستخدام أسلوب المعاينة ، لذلك إذا تبنا الباحث هذه الطرق يجب عليه أن يكون على معرفة ببعض المفاهيم (مجتمع البحث، عينة البحث ، حجم العينة) لذلك سيتم مراعاة ماسبق في الدراسة الحالية لتحقيق الدقة والموضوعية على النحو الأتي :

المجتمع الأصلي :

- حسن المنسي ، منهج البحث التربوي ، دار الكندي ، الأردن ، ط1، 1999، ص 92 .

يتكون المجتمع الأصلي من جميع العاملين بمؤسسة إتصالات الجزائر بمدينة الجلفة

عينة الدراسة وطريقة إختيارها :

نوع العينة المستخدمة في الدراسة :

إن تحديد نوع العينة مرتبط بمجموعة من الخصائص التي لها علاقة بمجتمع الدراسة التي ستقسمه إلى أجزاء متباينة ، لذلك تختلف نوع العينة وحجمها من مجتمع آخر وبمراعاة ماسبق وعند التدقيق في المجتمع الخاص بالدراسة الحالية وطبيعة الموضوع المراد دراسته فإنه يتم الإعتماد على المعاينة الإحتمالية العشوائية البسيطة⁵ للأسباب التالية :

معاينة : لأنها عبارة عن مجموعة من العمليات تسمح بإنتقاء مجموعة فرعية من مجتمع البحث بهدف تكوين عينة قصدية: هي العينة التي يعتمد الباحث فيها أن تكون معينة و مقصودة لاعتقاده أنها ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا⁶

- طريقة تحديد حجم العينة : تم الاعتماد على 30 مفردة حيث تم توزيع 40 استمارة تم رفض 10 و قبول 30 ومنه يصبح عدد عينة البحث 30 مفردة .

موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، دار لقصبه للنشر ، ط2، 2006، 2004، ص: 301 .

رشيد زرواتي : تدريبات علة منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الانسانية ، دار زعياش للطبعة و النشر ، ط4 ، بوزريعة ، الجزائر ، 2012، ص254.

- أدوات الدراسة :

الإستمارة :

تعرف الإستمارة بأنها " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى أفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الإستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد" وكانت الأسئلة المطروحة في الإستمارة تهدف إلى :⁷

- معرفة دور الأنماط القيادية وأهميتها في تحسين الإتصال بين رؤساء المصالح وأفراد فرق العمل

- ودور القيادة التنظيمية في تطوير المهارات والقدرات العاملين من فرق العمل لزيادة الكفاءات

- ودور الحوافز المادية و المعنوية في تعزيز الفعالية التنظيمية

وفي دراستنا هذه استعملنا النوع الثاني من الإستمارات لأنها لأنسب لجمع المعلومات حسب خصوصية ونوعية مجتمع الدراسة ، وقسمت إلى ثلاثة أجزاء وهي كالتالي :

الجزء الأول: وشمل البيانات الشخصية والمعلومات عامة عن الأفراد المبحوثين وتمثلت في المتغيرات الديمغرافية وهي :

الجنس،العمر ، المستوى التعليمي ، الوظيفة ، الخبرة المهنية .الجزء الثاني :وشمل المتغير المستقل (القيادة

التنظيمية)⁸

الجزء الثالث :وإشتمل على المتغير التابع و هو (فرق العمل)

- رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الإجتماعية ، مطبعة دارهومة ،دون ذكر مدينة النشر ،2002 م ،ص12

- محفوظ جودة ، التحليل الإحصائي الأساسي بإستخدام . ،دار وائل للنشر ،عمان ،2008 ،ص20 ،22

- المنهج المستخدم في الدراسة :

للقيام بأي دراسة علمية للوصول إلى الحقيقة أو برهنة على حقيقة وجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها من خلال الإعتماد على مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وصفها من أجل الوصول إلى الحقائق حول الظاهرة موضوع البحث فالمنهج يعني "الطريق التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لإكتشاف الحقيقة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة وإستخلاص النتائج والتنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل⁹

- الفصل الخامس

: التعليق على البيانات الأولية لعينة الدراسة .

جدول رقم (02) : توزيع المبحوثين حسب الجنس.

النسبة %	التكرار	الجنس	الفئة
50,0	15	ذكر	
50,0	15	انثى	
100,0	30	المجموع	

— عثمان حسن عثمان ،المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية ، منشورات الشهاب ، باتنة ، الجزائر ، 1998م،ص24

المصدر : من مخرجات برنامج spss

يتبين لنا من خلال الجدول (2) أن فئة الذكور متساوية مع الإناث، حيث بلغت نسبتها 50% للذكور وتليها 50% للإناث من مجموع أفراد العينة المجتمع .

إن مايمكن إستنتاجه من الجدول الإحصائي السابق تكافؤ الفرص لدى جنس أنثى أي الوصول لمراكز صنع القرار، وإنصهار الفروق الفردية بين الذكور و الإناث وهذا ما يدل على أن المرأة مكانة كبير في المجتمع الجزائري من خلال توليها للمناصب العليا .

جدول رقم (03) : توزيع المبحوثين حسب العمر.

النسبة %	التكرار		
3,3%	1	اقل من 30 سنة	الفئة
63,3%	19	بين 30 و 40 سنة	
23,3%	7	من 41 الى 50 سنة	
10,0%	3	51 سنة فاكثر	
100,0%	30	المجموع	

يتبين لنا من خلال الجدول (03) إن أعلى نسبة من أفراد مجتمع الدراسة من الذين أعمارهم بين 30 و 40 سنة حيث تصل نسبتهم إلى 63,3% من مجموع عينة الدراسة، وتليها فئة من 41 إلى 50 سنة حيث تصل نسبتهم إلى 23,3% من مجموع عينة الدراسة و في الأخير الإداريين بنسبة 3%

ومنه نقول فئة الشباب هي الفئة الغالبة على عينة الدراسة حيث تعتمد المؤسسات على الإطارات الشابة المؤهلة و المتخصصة و التي بالخبرة و الكفاءة اللازمة لتسيير المؤسسة وتقديم الخدمات اللازمة للزبائن

جدول رقم (04) :توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي	الفئة
6,7%	2	ثانوي	
56,7%	17	جامعي	
36,7%	11	دراسات عليا	
100,0%	30	المجموع	

يبين الجدول (04) إن أعلى نسبة من أفراد مجتمع الدراسة من الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي حيث

تصل نسبتهم 56,7 % من مجموع عينة الدراسة ، و تليها فئة التي لديها مستوى دراسات عليا بنسبة

36.7 % وفي الأخير مستوى الثانوي 6.7%

ومنه نقول أن أصحاب الشهادات و الدارسات العليا في الفئة الغالبة على المؤسسة و هذا يرجع إلى طبيعة

المؤسسة حيث تعتمد على الجانب التقني و الإداري ، حيث تفرض نوعية العمل الاعتماد على أصحاب

الشهادات المتخصصة في مجال شبكة الأنترنت و الخدمات الهاتفية

جدول رقم (05) : يبين توزيع المبحوثين حسب الوظيفة:

النسبة %	التكرار	التخصص الوظيفي	الفئة
46,7%	14	رئيس مصلحة	
33,3%	10	مهندس	
10,0%	3	تقني سامي	

إداري	3	10,0%
المجموع	30	100,0%

يبين الجدول (05) إلى أن أعلى نسبة من الأفراد مجتمع الدراسة من الذين لديهم وظيفة رئيس مصلحة أعلى نسبة حيث تصل إلى 46,7 % من مجموع عينة الدراسة، وتليها فئة المهندسين بنسبة 33,3 % ثم فئة تقني سامي بنسبة 10%، و في الأخير فئة الإداريين 10%

ومنه نقول أن المؤسسات تعتمد كلياً على أصحاب الإطارات في عملية التسيير و القيادة التنظيمية ، حيث أن طبيعة المؤسسة تفرض التخصص الوظيفي و الخبرة المهنية هذا راجع إلى ثقافة المؤسسة التي تتميز بالجانب التقني المؤهل وهذا ما يتقاطع مع الجدول رقم 04

الجدول رقم (06) : توزيع المبحوثين حسب الخبرة .

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية	
13,3	4	أقل من 3 سنوات	الفئة
13,3	4	من (4 - 6) سنوات	
33,3	10	من (7 - 9) سنوات	
40,0	12	أكثر من 10 سنوات	
100,0	30	المجموع	

يبين لنا الجدول (06) إلى أن أعلى نسبة من أفراد مجتمع الدراسة من الذين لديهم خبرة تتراوح أكثر من 10 سنوات حيث تصل نسبتهم إلى 40% من مجموع عينة الدراسة ، وتليها فئة التي لديها خبرة من (7 - 9) سنة بنسبة 33,3 % ثم فئة (4-6) سنوات بنسبة 13.3% و في الأخير أقل من 3 سنوات 13.3%

ومنه نقول أن معظم الموظفين يمتلكون خبرة مهنية في مجال تخصصاتهم وهذا ما يدل اكتسابهم رأسمال معرفي يساعدهم على تجاوز العراقيل و المشاكل التقنية و الإدارية ويساعدهم في زيادة الفعالية و المهارات لفرق العمل

الجدول رقم (07) :رئيس المصلحة يسمح بتبادل الخبرات بين فرق العمل بكل راحة وبلا قيود

النسبة %	التكرار	الخبرة بين فرق العمل	
		غير موافق	الفئة
13,3	4	غير موافق	الفئة
10,0	3	محايد	
76,7	23	موافق	
100,0	30	المجموع	

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن إجابة المبحوثين كانت 76.7% عند درجة (موافق) ، تليها 13.3 %

عند درجة (غير موافق) ، و في الأخير 10 % عند درجة (محايد) ومنه نقول أن النمط القيادي الممارس في

المؤسسة نمط تشاركي

الجدول رقم (08) : رئيس المصلحة يتدخل بحكمة ويحل النزاع

النسبة %	التكرار		
6,7	2	غير موافق	الفئة
20,0	6	محايد	
73,3	22	موافق	
100,0	30	المجموع	

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن إجابة المبحوثين كانت 73.3% عند درجة (موافق) ، تليها 20 %

عند درجة (محايد) ، و في الأخير 6.7 % عند درجة (غير موافق)

ومنه نقول إن وجود مؤشرات قوية على الاستقرار التنظيمي، من خلال القيادة الناجحة في احتواء التوترات والصراعات التنظيمية . ووفقاً لمنظور رينسيس ليكرت، تضع هذه النتائج المنظمة ضمن "النظام الرابع: القيادة المشاركة"، أو على الأقل في مرحلة متقدمة من "النظام الثالث: الاستشاري"؛ إذ إن قدرة المسؤول على التدخل بحكمة لحل النزاعات تعزز من قنوات الاتصال المفتوحة والثقة المتبادلة، وتحول الصراعات من معوقات إنتاجية إلى فرص للتفاهم وتطوير العلاقات المهنية.

أما من منظور الشبكة الإدارية لبليك وموتون، فإن هذا السلوك القيادي يجسد بوضوح النمط (9,9) "إدارة الفريق"؛ حيث يدرك رئيس المصلحة أن الحفاظ على مناخ عمل خالٍ من النزاعات الهدامة هو شرط أساسي لتحقيق أقصى كفاءة إنتاجية (الاهتمام بالعمل) مع ضمان سلامة الروابط الإنسانية (الاهتمام بالأفراد). كما ان المسؤول يتمتع بـ "شرعية كاريزمية ومهنية" تجعل تدخله مقبولاً ومحترماً لدى الغالبية العظمى من المهندسين والتقنيين. إجمالاً، يبرهن الجدول على أن القيادة نجحت في لعب دور "الوسيط الحكيم"، مما يقلل من تكلفة الصراعات التنظيمية ويخلق بيئة يسودها التماسك الاجتماعي والتركيز على الأهداف المشتركة.

الجدول رقم (09) :تفتح الإدارة قنوات التواصل بشكل واضح لتسهيل التواصل مع المسؤولين

النسبة %	التكرار		
6,7	2	غير موافق	الفئة
16,7	5	محايد	
76,7	23	موافق	
100,0	30	المجموع	

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن إجابة المبحوثين كانت 76.7% عند درجة (موافق) ، تليها 16.7

% عند درجة (محايد) ، و في الأخير 6.7 % عند درجة (غير موافق)

ومنه نقول أن وجود بنية اتصالية مرنة داخل المؤسسة، حيث تضع نسبة الموافقة العالية (76.7%) هذه المنظمة ضمن "النظام الرابع: القيادة المشاركة" وفقاً لتصنيف رينسيسيليكرت. فالتواصل هنا لا يسير في اتجاه واحد (من الأعلى لأسفل) كما في الأنظمة السلطوية، بل يتسم بالوضوح والتدفق الحر للمعلومات بين المهندسين والمسؤولين،

مما يعزز من قيم الثقة المتبادلة والشفافية التنظيمية التي هي جوهر النظام الرابع.

ومن منظور الشبكة الإدارية لبليك وموتون، يبرز تبني النمط (9,9) "إدارة الفريق"؛ إذ يدرك المسؤولون أن تسهيل التواصل هو الأداة الجوهرية لتحقيق أقصى كفاءة إنتاجية (الاهتمام بالعمل) مع ضمان رضا واندماج الأفراد (الاهتمام بالناس)، وهذا يدل على أننا أمام بيئة عمل تتمتع بـ "سيولة اتصالية" تقلل من مخاطر سوء الفهم والإشاعات، وتسمح للمهندسين والتقنيين بالوصول السلس إلى مراكز القرار.

الجدول رقم (10) : يسدي المسؤول إرشادات و نصائح

النسبة %	التكرار		
3,3	1	غير موافق	الفئة
13,3	4	محايد	
83,3	25	موافق	
100,0	30	المجموع	

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن إجابة المبحوثين كانت 83.3% عند درجة (موافق) ، تليها 13.3

% عند درجة (محايد) ، و في الأخير 3.3 % عند درجة (غير موافق)

ومنه نقول إن وجود نمط قيادي يتسم بـ "الدعم والتوجيه المستمر"، مما يضع المؤسسة بوضوح ضمن "النظام

الرابع: القيادة المشاركة" حسب تصنيف رينسيسليكرت. فاعتماد 25 فرداً من العينة على إرشادات المسؤول

يعكس وجود قنوات اتصال مفتوحة وثقة متبادلة، حيث لا يكتفي المسؤول بإصدار الأوامر الفوقية، بل يمارس دور "الميسر" و"الناصح"، وهو ما يقلل من الفجوة السلطوية بين الرؤساء والمرؤوسين. وبإسقاط هذه المعطيات على الشبكة الإدارية لبليك وموتون، يتضح تبني النمط (9,9) "إدارة الفريق"؛ إذ يدرك المسؤول أن إسداء النصائح التقنية والمهنية هو السبيل لتحقيق أقصى كفاءة إنتاجية (الاهتمام بالعمل) مع الحفاظ على روح معنوية عالية وتطوير قدرات الأفراد (الاهتمام بالناس).

الجدول رقم (11) :يوجد جو احترام متبادل و علاقة طبيعية مع المسؤولين

النسبة %	التكرار		
6,7	2	غير موافق	الفئة
10,0	3	محايد	
83,3	25	موافق	
100,0	30	المجموع	

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن إجابة المبحوثين كانت 83.3% عند درجة (موافق) ، تليها 10

% عند درجة (محايد) ، و في الأخير 6.7 % عند درجة (غير موافق)

ومنه نقول انالمؤسسة نجحت في بناء قاعدة صلبة من العلاقات الإنسانية، وفقاً لمنظور رينسيسليكرت، تضع هذه النتائج المنظمة بوضوح ضمن "النظام الرابع: القيادة المشاركة"؛ إذ إن وجود "علاقة طبيعية" واحترام متبادل يعد الركيزة الأساسية لهذا النظام الذي يقوم على الثقة المطلقة وقنوات الاتصال المفتوحة في كافة الاتجاهات. هذا يعني

ذوبان الفوارق الطبقيّة المتشددة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتحول السلطة من "أداة سلطوية" إلى "علاقة مهنية" قائمة على التقدير.

وبإسقاط هذه البيانات على شبكة بليك وموتون الإدارية، يتجسد هنا النمط (9,9) "إدارة الفريق" في أرقى صورته؛ حيث يدرك القادة أن الحفاظ على مناخ يسوده الاحترام (الاهتمام القصوى بالأفراد) هو المحرك الأساسي لتحقيق أعلى مستويات الأداء (الاهتمام القصوى بالإنتاج).

الجدول رقم (12) : توفر الادارة فرص التكوين و دورات تكوينية لكي تطور من مهارتك

النسبة %	التكرار		
3,3	1	غير موافق	الفئة
20,0	6	محايد	
76,7	23	موافق	
100,0	30	المجموع	

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن إجابة المبحوثين كانت 76.7% عند درجة (موافق) ، تليها 20

% عند درجة (محايد) ، و في الأخير 3.3 % عند درجة (غير موافق)

ومنه نقول إن نجاح الإدارة في جعل التطوير المهني ركيزة أساسية في علاقتها بالمهندسين والتقنيين.

وفقاً لمنظور رينسيسليكرت، تضع هذه النتائج المؤسسة ضمن "النظام الرابع: القيادة المشاركة"؛ إذ يمثل التكوين في هذا النظام وسيلة لتمكين الأفراد ورفع كفاءتهم الذاتية، مما يعزز من ثقتهم في أنفسهم وفي المؤسسة. كما يُنظر إلى توفير التكوين كأداة لتقليل الفجوة بين متطلبات المنصب وقدرات الموظف، مما يحول العلاقة من مجرد "أداء وظيفة" إلى "مسار نمو مشترك" يقلل من المقاومة التنظيمية ويزيد من الرضا الوظيفي.

ومن منظور شبكة الإدارية لبليك وموتون، يتجسد هنا النمط (9,9) "إدارة الفريق"؛ حيث يدرك المسؤولون أن الاهتمام بالإنتاج لا يمكن أن ينفصل عن الاهتمام بالأفراد وتطوير مهاراتهم.

الجدول رقم (13) :المسؤولون يحرصوا لكي تتعلم تقنيات جديدة تتماشى مع التطور التكنولوجي

النسبة %	التكرار		
6,7	2	غير موافق	الفئة
26,7	8	محايد	
66,7	20	موافق	
100,0	30	المجموع	

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن إجابة المبحوثين كانت 66.7% عند درجة (موافق) ، تليها 26.7

% عند درجة (محايد) ، و في الأخير 6.7 % عند درجة (غير موافق)

ومنه نقول إن المؤسسة تتبنى نمطاً قيادياً يقع ضمن "النظام الثالث: الاستشاري" حسب تصنيف رينسيسليكرت، مع طموح واضح للوصول إلى "النظام الرابع: المشارك". فحرص المسؤولين على مواكبة التطور التكنولوجي يعكس

إدراكاً بضرورة تطوير الكفاءات التقنية لضمان استمرارية النسق،

وبإسقاط هذه النتائج على شبكة بليك وموتون الإدارية، يظهر النمط (9,9) "إدارة الفريق" كهدف استراتيجي؛ حيث تسعى الإدارة لدمج الاهتمام بالإنتاج (عبر التقنيات الجديدة) بالاهتمام بالأفراد (عبر تطويرهم). ، يُفسر تراجع نسبة الموافقة قليلاً مقارنةً بجداول سابقة بأن "التطور التكنولوجي" يفرض ضغوطاً إضافية وتحديات في التعلم، مما جعل بعض الفاعلين يتخذون موقفاً محايداً نتيجة الخوف من التغيير أو عدم كفاية الآليات الموفرة.

الجدول رقم (14) :يوجد تواصل بين الأجيال لنقل الخبرات للجيل الجديد

النسبة %	التكرار		
3,3	1	غير موافق	الفئة
20,0	6	محايد	
76,7	23	موافق	
100,0	30	المجموع	

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن إجابة المبحوثين كانت 76.7% عند درجة (موافق) ، تليها 20% عند

درجة (محايد) ، و في الأخير 3.3 % عند درجة (غير موافق)

ومنه نقول تبني المنظمة لنموذج "القيادة المشاركة" (النظام الرابع حسب ليكرت)؛ حيث ان نجاح القائد في تحويل

الخبرات المهنية من حياة فردية إلى "رأسمال معرفي جماعي"، وهو ما لا يتحقق إلا في بيئة تسودها الثقة المتبادلة والتدفق الحر للمعلومات في كافة الاتجاهات.

ومن منظور الشبكة الإدارية لبليك وموتون، يتضح أن النمط القيادي السائد هو "إدارة الفريق" (9,9)؛ إذ يظهر القائد اهتماماً أقصى بالإنتاج (عبر ضمان استدامة الخبرة) وبالأفراد (عبر تمكين الجيل الجديد). وفي الأخير ، يبرهن الجدول على أن القيادة نجحت في خلق مناخ تنظيمي متجانس يعتمد على "الالتزام الذاتي" بدلاً من الإكراه، مما يضمن استمرارية المؤسسة وقدرتها على تجديد نخبها المهنية بسلاسة.

أن الموظفين يفضلون التعلم من بعضهم البعض ، الجيل الجديد يرى في القدامى مرجعاً، والقدامى يشعرون بقيمتهم يعني أن روح الجماعية قوية جداً.

الجدول الرقم (15) :المسؤول المباشر يعرف نقاط قوة كل مهندس و تقني يعمل على تطويرها

النسبة %	التكرار		
33,3	10	محايد	الفئة
66,7	20	موافق	
100,0	30	المجموع	

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن إجابة المبحوثين كانت 66.7% عند درجة (موافق) ، تليها 33.3% عند درجة (محايد)

ومنه نستنتج وجود توجه قوي نحو "القيادة التنموية"، حيث يمكن إدراج هذا النمط ضمن "النظام الثالث"

(الاستشاري) المائل نحو "النظام الرابع" (المشارك) حسب تصنيف رينسيسليكرت. فاعتماد المسؤول على معرفة قدرات المهندسين والتقنيين لتطويرها يعكس ثقة عالية في الكفاءات البشرية، ويؤكد أن العملية القيادية لا تكنفي بإصدار الأوامر، بل تسعى للاستثمار في "الرأس المال البشري". ومن منظور شبكة بليك وموتون الإدارية، يقع هذا النمط بوضوح في مربع "إدارة الفريق" (9,9)؛ إذ يجمع المسؤول هنا بين الاهتمام بالإنتاج (عبر توظيف نقاط القوة) والاهتمام بالأفراد (عبر تطوير مهاراتهم).

إن وجود بيئة تنظيمية صحية تتسم بـ "الاعتراف المتبادل"، حيث تعمل القيادة كرافعة اجتماعية تدمج الطموحات الفردية للمهندسين ضمن المسار الإنتاجي العام للمؤسسة.

الجدول رقم (16) : تتلقى مساعدة من المسؤولين لحل المشاكل التقنية

النسبة %	التكرار		
3,3	1	غير موافق	الفئة
30,0	9	محايد	
66,7	20	موافق	
100,0	30	المجموع	

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن إجابة المبحوثين كانت 66.7% عند درجة (موافق) ، تليها 30 % عند درجة (محايد) ، و في الأخير 3.3 % عند درجة (غير موافق) .

ومنه نقول ان وجود نمط قيادي يقع في المنطقة الفاصلة بين "النظام الاستشاري" (النظام 3) و"النظام المشارك"

(النظام 4) حسب تصنيف رينسيسليكرت. فاعتماد ثلثي المرؤوسين على المسؤولين في حل المشكلات التقنية يبرهن على وجود قنوات اتصال مفتوحة وثقة في الكفاءة القيادية، حيث لا يكتفي المسؤول بالدور الإداري بل يمارس دوراً "مسانداً" يعزز من تماسك الجماعة الوظيفية.

أما من منظور شبكة بليك وموتون الإدارية، فإن هذا النمط يجسد بوضوح "إدارة الفريق" (9,9)؛ إذ يظهر المسؤول اهتماماً عالياً بالإنتاج (عبر التدخل لحل العوائق التقنية لضمان استمرار العمل) واهتماماً عالياً بالأفراد (عبر تقديم الدعم والمساعدة اللازمين).

الجدول رقم (17) :توجد رؤية واضحة في المؤسسة تجر المهندسين والتقنيين لكي يطورو في عملهم

النسبة %	التكرار		
40,0	12	محايد	الفئة
60,0	18	موافق	
100,0	30	المجموع	

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن إجابة المبحوثين كانت 60% عند درجة (موافق) ، تليها 40% عند درجة (محايد) .

ومن نقول إن المؤسسة تعتمد نمطاً قيادياً يقع ضمن "النظام الثالث" (الاستشاري) حسب تصنيف رينسيسليكرت. فوجود "رؤية تجبر على التطوير" يعكس نوعاً من القيادة التي تضع الأهداف وتدفع الأفراد نحو تحقيقها، لكن استناداً إلى (40%) من المحايدين ، تمثل رؤية لا تزال تدرك من قبل قطاع واسع كإرادة "خارجية"

أو "فوقية" لم يتم استيعابها بالكامل بعد ضمن الثقافة التشاركية (النظام الرابع).

ومن منظور شبكة بليك وموتون الإدارية، يمكن تفسير هذه النتائج بأنها تميل نحو النمط (5,5) "إدارة منتصف الطريق"، مع طموح للوصول إلى النمط (9,9) "إدارة الفريق". فالتركيز على "التطوير الإجباري" يعكس اهتماماً عالياً بالإنتاج، لكنه قد يغفل جزئياً عن "التحفيز الذاتي" للأفراد، مما خلق حالة من الحياد لدى 12 فرداً من العينة. هؤلاء المحايدون يمثلون فئة "الامتثال العقلاني"؛ أي أنهم يطورون عملهم استجابةً للرؤية الرسمية (الإجبار)، لكن دون حماس وجداني أو تبين كامل للمشروع المؤسسي.

الجدول رقم (18) : الإدارة تشجع لإيجاد الحل المبدع للمشاكل التي تواجهها في الميدان

النسبة %	التكرار		
6,7	2	غير موافق	الفئة
36,7	11	محايد	
56,7	17	موافق	
100,0	30	المجموع	

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن إجابة المبحوثين كانت 56.7% عند درجة (موافق) ، تليها 36.7

% عند درجة (محايد) ، و في الأخير 6.7 % عند درجة (غير موافق)

ومنه نقول إن المؤسسة تمر بمرحلة تحول ديموقراطي في إدارتها للكفاءات الإدارية، حيث تميل نحو "النظام الثالث" (الاستشاري) حسب تصنيف ليكرت، مع تطلع واضح للوصول إلى "النظام الرابع" (المشارك)؛ ويتجلى ذلك في نجاح الإدارة فئة من المهندسين والتقنيين الذين يشعرون بوجود مناخ يدعم الحلول الإبداعية الميدانية. وبإسقاط هذه المعطيات على شبكة بليك وموتون الإدارية، نجد أن النمط القيادي يراوح بين "إدارة منتصف الطريق" (5,5) و"إدارة الفريق" (9,9)، حيث تسعى الإدارة لتحقيق التوازن بين الكفاءة الإنتاجية وتنمية الروح الابتكارية للأفراد. ومع ذلك، وفي الأخير تعكس النتائج بيئة عمل تشاركية بدأت في تجاوز النمط البيروقراطي الجامد، لكنها لا تزال بحاجة إلى تعزيز "الأمان النفسي" لتقليل المخاطرة المهنية وتحويل الإبداع من مجهود فردي إلى ثقافة مؤسسية شاملة ومحمية.

الجدول رقم (19) : المصلحة توفر لكم الإمكانيات المتاحة لكي تتعلم شيء جديد يساهم في رقي

المصلحة

النسبة %	التكرار		
10,0	3	غير موافق	الفئة
20,0	6	محايد	
70,0	21	موافق	

100,0	30	المجموع	
-------	----	---------	--

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن إجابة المبحوثين كانت 70% عند درجة (موافق) ، تليها 20 % عند درجة (محايد) ، و في الأخير 10 % عند درجة (غير موافق)

ومنه نقول إن تبني المصلحة لنمط "القيادة المشاركة" (النظام الرابع) حيث يعكس نجاح الإدارة في تحويل الاستثمار في التكوين والتعلم إلى استراتيجية تمكينية تداري تهدف إلى رقي المؤسسة عبر تطوير فاعليتها. ، وحسب شبكة بليك وموتون الإدارية، يتضح أن النمط القيادي يتجه بثبات نحو "إدارة الفريق" (9,9)؛ إذ يُظهر المسؤولون اهتماماً مزدوجاً بالإنتاج (من خلال ضمان جودة الأداء) وبالأفراد (عبر توفير إمكانيات النمو المهني)، مما خلق بيئة تنظيمية تتسم بالولاء العالي والالتزام الذاتي.

الجدول رقم (20) :تشارك المؤسسة المهندسين و التقنيين في الملتقيات والورشات العلمية لكي يتطوروا

النسبة %	التكرار		
16,7	5	غير موافق	الفئة
13,3	4	محايد	

70,0	21	موافق	
100,0	30	المجموع	

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن إجابة المبحوثين كانت 70% عند درجة (موافق) ، تليها 16.7% عند درجة (غير موافق) ، و في الأخير 13.3% عند درجة (محايد) .

ومنه نقول إن المؤسسة تبني توجهاً واضحاً نحو "النظام الرابع: القيادة المشاركة" حسب تصنيف رينسيسليكرت، حيث يعكس سياسة إدارية تعتمد على "التمكين المعرفي" وإشراك القواعد التقنية في الفعاليات العلمية، مما يعزز من تدفق المعلومات وبناء الثقة المتبادلة بين المستويات الإدارية والقاعدة المهنية. ومن منظور موتون وبليك ومن خلال الشبكة الإدارية ، يبرز النمط (9,9) "إدارة الفريق" كإطار مفسر لهذه الديناميكية؛ إذ يجمع المسؤولون هنا بين الاهتمام بالإنتاج (عبر تحديث المعارف التقنية) والاهتمام بالقصوى بالأفراد (عبر الاستثمار في مساراتهم التطورية)، وهو ما يحول المؤسسة إلى "منظمة متعلمة" تراهن على الانفتاح العلمي لتطوير أداؤها.

واخيراً تعكس النتائج بيئة تنظيمية تجاوزت الأنماط البيروقراطية التقليدية، ونجحت في خلق رابط عضوي بين التطور الفردي للمهندس وبين الرقي المؤسسي، مما يضمن ولاداً تنظيمياً قوياً قائماً على التقدير المعرفي لا الإكراه الإداري.

الجدول رقم (21) :الثقة التي يمدّها المسؤول تسمح لنا بتطبيق ما تعلمناه في الميدان بكل ثقة

النسبة %	التكرار		
6,7	2	غير موافق	الفئة
13,3	4	محايد	

80,0	24	موافق	
100,0	30	المجموع	

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن إجابة المبحوثين كانت 80% عند درجة (موافق) ، تليها

13.3% عند درجة (محايد) ، و في الأخير 6.7% عند درجة (غير موافق)

ومنه نقول إن وجود حالة متقدمة من "التفويض الاداري"، حيث تضع و تجعل المنظمة بوضوح ضمن "النظام الرابع: القيادة المشاركة" وفقاً لتصنيف رينسيسليكرت. فالثقة الممنوحة من قبل المسؤول هنا ليست مجرد شعور عاطفي، بل هي أداة إدارية فعالة سمحت بانتقال المعرفة من حيزها النظري إلى التطبيق الميداني، مما يعكس أعلى درجات الثقة المتبادلة وقنوات الاتصال المفتوحة التي تميز هذا النظام القيادي.

ومن منظور الشبكة الإدارية لبليك وموتون، يتضح تبني النمط (9,9) "إدارة الفريق"؛ إذ يدرك القائد أن منح الثقة للمهندسين والتقنيين لتطبيق مهاراتهم هو السبيل الأمثل لتحقيق أقصى كفاءة إنتاجية (الاهتمام بالعمل) مع تعزيز الرضا النفسي والمهني للأفراد (الاهتمام بالناس) في آن واحد.

حيث ان تحول الموظفون إلى جماعة وظيفية تتمتع ب أمان نفسي عال، حيث تحولت الثقة إلى "رأسمال اجتماعي" يقلل من تكلفة الرقابة المباشرة ويزيد من سرعة الاستجابة للمشكلات الميدانية. حيث الجدول نجاح المسؤول في الانتقال من دور "الرقابة" إلى دور "التحفيز"، مما خلق بيئة عمل تسودها روح المبادرة، حيث يشعر الفاعلون بأن خبراتهم محترمة ومقدرة، وهو ما يضمن استقرار النسق التنظيمي وتحويل الولاء الفردي إلى أداء مؤسسي متميز.

الجدول رقم (22): المكافأة المالية التي تمنحها المؤسسة تشجع على مضاعفة العمل

3,3	1	غير موافق	الفئة
-----	---	-----------	-------

16,7	5	محايد	
80,0	24	موافق	
100,0	30	المجموع	

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن إجابة المبحوثين كانت 80% عند درجة (موافق) ، تليها 16.7 % عند درجة (محايد) ، و في الأخير 3.3 % عند درجة (غير موافق)

ومنه نقول أن وجود استجابة قوية ومباشرة لنظام التحفيز المادي، تُظهر النتائج أن المؤسسة تعتمد نمطا قيادياً يتماشى مع "النظام الرابع: القيادة المشاركة" حسب تصنيف رينسيسليكرت، حيث تستخدم المكافآت المالية كأداة إيجابية لتعزيز الالتزام وتأكيد الثقة بين الإدارة والعمال، بدلا من استخدام الترهيب أو الرقابة اللصيقة. فاعتقاد الغالبية العظمى بأن المكافأة تشجع على مضاعفة الجهد يعكس وجود "عقد نفسي" ناجح، حيث يرى المهندسون والتقنيون أن أهدافهم الشخصية (الربح المادي) تلتقي مع أهداف المؤسسة (زيادة الإنتاج). وبإسقاط هذه المعطيات على شبكة بليك وموتون الإدارية، يتجسد النمط (9,9) "إدارة الفريق"؛ إذ ينجح المسؤولون هنا في تحقيق أقصى اهتمام بالإنتاج (مضاعفة العمل) من خلال الاهتمام القصوى باحتياجات الأفراد (المكافأة المالية). حيث أن الإدارة نجحت في تفعيل "المحرك المادي" كقوة دفع سوسيولوجية تضمن حيوية النسق الإنتاجي واستقراره.

الجدول رقم (23) : الكلمة الطيبة و الجوائز المقدمة ترفع المعنويات و تجعلك تعمل بجد

التكرار	النسبة %	
---------	----------	--

3,3	1	غير موافق	الفئة
10,0	3	محايد	
86,7	26	موافق	
100,0	30	المجموع	

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن إجابة المبحوثين كانت 80.7% عند درجة (موافق) ، تليها 10 % عند درجة (محايد) ، و في الأخير 3.3 % عند درجة (غير موافق)

ومن نقول وحسب منظور رينسيس ليكرت، تضع هذه النتائج المنظمة بوضوح ضمن "النظام الرابع: القيادة المشاركة". ففي هذا النظام، لا تُستخدم المكافآت كأداة للسيطرة، بل كوسيلة لتعزيز الانتماء وتأكيد الثقة المتبادلة بين الإدارة والأفراد. مما يدل على أن قنوات الاتصال ليست تقنية فحسب، بل هي قنوات إنسانية ، حيث ينظر إلى "الكلمة الطيبة" كجزء من عملية التحفيز الجماعي التي تزيد من كفاءة العمل دون اللجوء لأساليب الترهيب أو الإكراه التي تميز الأنظمة التسلطية.

أما من منظور الشبكة الإدارية لبليك وموتون، فإن هذه المعطيات تجسد النمط (9,9) "إدارة الفريق" في أعلى صورها. إذ يدرك القائد هنا أن الاهتمام القصوى بالإنتاج (العمل بجد) يمر حتما عبر الاهتمام القصوى بالأفراد ومشاعرهم (رفع المعنويات)..

الجدول رقم (24) : الإدارة توزع الحوافز بعدل وحسب التعب الذي يبذلونه في أماكن العمل

النسبة %	التكرار		
6,7	2	غير موافق	الفئة
43,3	13	محايد	
50,0	15	موافق	
100,0	30	المجموع	

من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ أن إجابة المبحوثين كانت 50% عند درجة (موافق) ، تليها 43.3% عند درجة (محايد) ، و في الأخير 6.7% عند درجة (غير موافق)

ومنه نقول ان حالة من "العدالة التنظيمية المتذبذبة"، حيث يضع هذا الانقسام في الآراء المؤسسة ضمن "النظام الثالث: الاستشاري" حسب تصنيف رينسيس ليكرت؛ فبالرغم من نجاح الإدارة في إقناع نصف العينة بمعايير توزيع الحوافز، إلا أنه توجد فئة كبيرة من المحايدين التي تعكس فجوة في الثقة والمشاركة، مما يشير إلى أن قنوات الاتصال المتعلقة بمعايير "الاستحقاق" ليست بالشفافية الكافية التي تميز النظام الرابع (المشارك).

ومن منظور شبكة بليك وموتون الإدارية، يبرز النمط (5,5) "إدارة منتصف الطريق" كإطار مفسر لهذا الواقع؛ إذ تحاول الإدارة الموازنة بين دفع الإنتاج وترضية الأفراد، لكن دون الوصول إلى مستوى "إدارة الفريق" (9,9) التي تضمن ولاء الجميع. حيث يفسر الارتفاع الملحوظ في نسبة الحياد بوجود شعور خفي بعدم التكافؤ بين "الجهد

الميداني المبذول " وبين "العائد المحفز"، وهو ما يجعل قرابة نصف المهندسين والتقنيين يتبنون موقفاً انتظاريًا حذرًا تجاه السياسة التحفيزية للمؤسسة

الجدول رقم (25) : الحوافز مرتبطة بالأهداف الوكالة

النسبة %	التكرار		
13,3	4	غير موافق	الفئة
40,0	12	محايد	
46,7	14	موافق	
100,0	30	المجموع	

من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ أن إجابة المبحوثين كانت 46.7% عند درجة (موافق) ، تليها

40 % عند درجة (محايد) ، و في الأخير 13.3 % عند درجة (غير موافق)

ومنه نقول أن هناك علاقة بين نظام التحفيز وأهداف الوكالة، حيث تضع هذه الأرقام المؤسسة ضمن "النظام الثالث: الاستشاري" حسب تصنيف رينسيسليكرت إلا أن نسبة المحايدين تعكس ضعفاً في "الوعي وادارك الأهداف" لدى الأفراد؛ أي أن فئة كبيرة من المهندسين والتقنيين لا يربطون بشكل واضح وقوي بين جهودهم الشخصي (الحافز) وبين الغايات الكبرى للمنظمة، مما يشير إلى أن قنوات الاتصال لا تزال تعمل بشكل عمودي دون إشراك حقيقي في صياغة تلك الأهداف كما يتطلب "النظام الرابع" (المشارك).

ومن من منظور شبكة بليك وموتون الإدارية، يتضح أن النمط القيادي السائد يميل نحو "إدارة منتصف الطريق"

(5,5)؛ إذ تحاول الإدارة دفع الإنتاج بربطه بالمكافآت، لكنها تفتقر إلى مستويات الالتزام العميقة التي يوفرها النمط (9,9) "إدارة الفريق". و في الأخير يبرهن الجدول على أن الوكالة نجحت تقنياً في وضع "نظام أهداف"، لكنها لم تنجح في تسويقه كـ "رؤية وجدانية"، مما يتطلب منها تعزيز الشفافية الإجرائية لتقليص فئة الحياد وضمان انخراط الجميع في تحقيق استراتيجية المؤسسة.

الجدول رقم (26) :نظام الحوافز يجعلك تشعر بقيمة العمل الذي تعمله

النسبة %	التكرار		
10,0	3	غير موافق	الفئة
30,0	9	محايد	
60,0	18	موافق	
100,0	30	المجموع	

من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ أن إجابة المبحوثين كانت 60% عند درجة (موافق) ، تليها 30 % عند درجة (محايد) ، و في الأخير 10 % عند درجة (غير موافق)

بمقارنة هذه النتيجة مع النتائج السابقة نلاحظ أن الحوافز نجحت في دفع الموظف للعمل 80 % لكنها نجحت فقط بنسبة 60 % في جعله يشعر بقيمته والموظف يعمل من أجل المال لكنه لا يزال يبحث عن التقدير المعنوي الذي تمنحه الكرامة المهنية الكاملة

الجدول رقم (27): يوضح مقياس ليكارت الثلاثي :

أوافق	محايد	لا أوافق	التصنيف
3	2	1	الدرجة

حيث تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي الدنيا والعليا كما يلي:

■ حساب المدى = أكبر قيمة - أصغر قيمة ومنه $2 = 1 - 3$

■ ثم نقسم المدى على عدد الفئات ليصبح طول الخلية $0.66 = 3/2$

■ الحد الأعلى للخلية = طول الخلية + أقل قيمة في المقياس.

■ وبالتالي يصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (...28): طول الخلايا حسب سلم ليكارتالثلاثي

المتوسط الحسابي	الاتجاه	المستوى الموافق له
من 01 الى 1.66	غير موافق	ضعيف
من 1.67 إلى 2.33	محايد	متوسط
من 2.34 إلى 3	موافق	مرتفع

1. عرض وتحليل الفرضيات

الجدول رقم (29): يبين دور الأنماط القيادية في تحسين الاتصال:

الدرجة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	أوافق	محايد	لا أوافق	التكرار والنسبة	العبارات	الرقم
مرتفع	2.63	0.71	23	3	4	ت	رئيس المصلحة يسمح بتبادل الخبرات بين فرق العمل	0
			76.7	10	13.3	%	بكل راحة و بلا قيود	1
مرتفع	2.67	0.60	22	6	2	ت	عندما يحدث سوء تفاهم بين المهندسين و التقنيين رئيس	0
			73.3	20	6.7	%	المصلحة يتدخل بحكمة و يحل النزاع	2
مرتفع	2.70	0.59	23	5	2	ت	تفتح الإدارة قنوات التواصل بشكل واضح لتسهيل	0
			76.7	16.7	6.7	%	التواصل مع المسؤولين	3
مرتفع	2.80	0.48	25	4	1	ت	يسدي المسؤول إرشادات ونصائح	0
			83.3	13.3	3.3	%		4
مرتفع	2.77	0.56	25	3	2	ت	يوجد جو احترام متبادل و علاقة طبيعية مع المسؤولين	0
			83.3	10	6.7	%		5
0.50		الانحراف المعياري	2.71		المتوسط الحسابي	الأنماط القيادية		

يتضح من خلال هذا الجدول أن الأنماط القيادية غالبا ما تحتل مكانة كبيرة لدى موظفي إتصالات الجزائر،

وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد إذ بلغ (2.71) بانحراف معياري قدره (0.50) مما يشير إلى عدم

وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص الأنماط القيادية تنازلياً

كما يلي:

- جاءت الفقرة (04) التي تضمنت «يسدي المسؤول إرشادات ونصائح» في المرتبة الأولى من حيث

درجة الموافقة عليها لدى الموظفين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.80) بانحراف معياري (

0.48) وهذا ما يدل على أن موظفي الاتصالات يرون ان المسؤول يسدي التوجيهات وإرشادات

- جاءت الفقرة (05) التي تضمنت «يوجد جو احترام متبادل وعلاقة طبيعية مع المسؤولين» في المرتبة

الثانية من حيث درجة الموافقة عليها حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.77) بانحراف معياري قدره (0.56) وهذا

ما يدل على علاقة الاحترام و التقدير بين الموظفين و المسؤولين.

- جاءت الفقرة (3) التي تضمنت «تفتح الإدارة قنوات التواصل بشكل واضح لتسهيل التواصل مع

المسؤولين» في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.70) بانحراف

معياري (0.59) وهذا ما يدل هناك اتصال رسمي و غير رسمي في المؤسسة

- جاءت الفقرة (02) التي تضمنت «عندما يحدث سوء تفاهم بين المهندسين والتقنيين رئيس المصلحة

يتدخل بحكمة ويحل النزاع» في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها

(2.67) بانحراف معياري (0.60) وهذا ما يدل على النزاعات تحل بطرق ودية

- جاءت الفقرة (01) التي تضمنت «رئيس المصلحة يسمح بتبادل الخبرات بين فرق العمل بكل راحة و

بلا قيود» في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.63) بانحراف

معياري (0.71) وهذا ما يدل على أن رؤساء المصالح يسمحون لفرق العمل بتبادل المعلومات في بينهم ويجعل

القيادة تشاركية فيما بينهم

الجدول رقم (30): يبين دور القيادة التنظيمية في تطوير المهارات و القدرات:

الدرجة	الحسابي الموجع	المعياري	أوافق	محايد	لا أوافق	النسبة	العبارات	الرقم
مرتفع	2.73	0.52	23	6	1	ت	الإدارة توفر فرص التكوين و دورات تكوينية لكي تطور من مهارتك	0
			76.7	20	3.3	%		1
مرتفع	2.60	0.60	20	8	2	ت	المسؤولون يحرصوا لكي تتعلم تقنيات جديدة تتماشى مع التطور التكنولوجي	0
			66.7	26.7	6.7	%		2
مرتفع	2.73	0.52	23	6	1	ت	يوجد تواصل بين الأجيال لنقل الخبرات للجيل الجديد	0
			76.7	20	3.3	%		3
مرتفع	2.67	0.47	20	10	00	ت	المسؤول المباشر يعرف نقاط قوة كل مهندس و تقني يعمل على تطويرها	0
			66.7	33.3	00	%		4
مرتفع	2.63	0.55	20	9	1	ت	تتلقى مساعدة من المسؤولين لحل المشاكل التقنية	0
			66.7	30	3.3	%		5
مرتفع	2.60	0.4	18	12	00	ت	توجد رؤية واضحة في المؤسسة تجبر المهندسين	0

		9	60	40	00	%	والتقنيين لكي يطورو في عملهم	6
مرتفع	2.50	0.6	17	11	2	ت	الإدارة تشجع لإيجاد الحلول المبدع للمشاكلات التي تواجهها في الميدان	0
			56.	36.	6.7	%		7
مرتفع	2.60	0.6	21	6	3	ت	المصلحة توفر لكم الإمكانيات المتاحة لكي تتعلم شيء جديد يساهم في رقي المصلحة	0
			70	20	10	%		8
مرتفع	2.53	0.7	21	4	5	ت	تشرك المؤسسة المهندسين والتقنيين في الملتقيات و الورشات العلمية لكي يتطوروا	0
			70	13.	16.	%		9
مرتفع	2.73	0.5	24	4	2	ت	الثقة التي يمددها المسؤول تسمح لنا بتطبيق ما تعلمناه في الميدان بكل ثقة	1
			80	13.	6.7	%		0
0.40		الانحراف المعياري		2.6	المتوسط الحسابي		القيادة التنظيمية	

يتضح من خلال هذا الجدول أن القيادة التنظيمية غالبا ما تحتل مكانة كبيرة لدى موظفي إتصالات

الجزائر وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد إذ بلغ (2.63) بانحراف معياري قدره (0.40) مما يشير

إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص القيادة التنظيمية

تنازليا كما يلي:

جاءت الفقرة (1) و (3) التي تضمنت « يوجد تواصل بين الأجيال لنقل الخبرات للجيل الجديد » والإدارة توفر فرص التكوين ودورات تكوينية لكي تطور من مهارتك في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى الموظفين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.73) بانحراف معياري (0.52) وهذا ما يدل على أن موظفي الاتصالات يرون يوجد تواصل بين الأجيال لنقل الخبرات وتوفر فرص التكوين لتطوير المهارات.

- جاءت الفقرة (04) التي تضمنت «المسؤول المباشر يعرف نقاط قوة كل مهندس و تقني يعمل على تطويرها « في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.73) بانحراف معياري قدره (0.52)

وهذا ما يدل على العمل من طرف المسؤول على تطوير مهارات المهندسين والتقنيين.

- جاءت الفقرة () التي تضمنت « ا » في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها () بانحراف معياري () وهذا ما يدل هناك اتصال رسمي و غير رسمي في المؤسسة

- جاءت الفقرة (02) التي تضمنت «عندما يحدث سوء تفاهم بين المهندسين والتقنيين رئيس المصلحة يتدخل بحكمة ويحل النزاع» في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.67) بانحراف معياري (0.60) وهذا ما يدل على النزاعات تحل بطرق ودية

- جاءت الفقرة (01) التي تضمنت « رئيس المصلحة يسمح بتبادل الخبرات بين فرق العمل بكل راحة و بلا قيود » في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.63) بانحراف معياري (0.71) وهذا ما يدل على أن رؤساء المصالح يسمحون لفرق العمل بتبادل المعلومات في بينهم ويجعل

القيادة تشاركية فيما بينهم

الجدول رقم (31): يبين دور الحوافز في الفعالية التنظيمية لفرق العمل:

الدرجة	الحسابي المرجح	المعياري	أوافق	محايد	لا أوافق	التكرار والنسبة	العبارات	الرقم
مرتفع	2.77	0.50	24	5	1	ت	المكافأة المالية التي تمنحها المؤسسة تشجع على مضاعفة العمل	01
			80	16.7	3.3	%		
ضعيف	2.83	0.46	26	3	1	ت	الكلمة الطيبة و الجوائز المقدمة ترفع المعنويات و تجعلك	02

			86.7	10	3.3	%	تعمل بجد	
مرتفع	2.43	0.62	15	13	2	ت	الإدارة توزع الحوافز بعدل وحسب التعب الذي يبذله في أماكن العمل	03
			50	43.3	6.7	%		
متوسط	2.33	0.71	14	12	4	ت	الحوافز مرتبطة بالأهداف الوكالة	04
			46.7	40	13.3	%		
مرتفع	2.50	0.68	18	9	3	ت	نظام الحوافز يجعلك تشعر بقيمة العمل الذي تعمله	05
			60	30	10	%		
0.48	الانحراف المعياري		2.57		المتوسط الحسابي		دور الحوافز	

يتضح من خلال هذا الجدول أن **دور الحوافز** غالبا ما تحتل مكانة كبيرة لدى موظفي .اتصالات الجزائر ،

وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد إذ بلغ (2.57) بانحراف معياري قدره (0.48) مما يشير إلى عدم

وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص القيادة التنظيمية

تنازليا كما يلي:

- جاءت الفقرة (02) التي تضمنت «الكلمة الطيبة و الجوائز المقدمة ترفع المعنويات وتجعلك تعمل بجد» في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى الموظفين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.83) بانحراف معياري (0.46) وهذا ما يدل على أن موظفي الاتصالات يرون ان الحوافز المعنوية تلعب دورا مهما زيادة مردودية العمل
- جاءت الفقرة (01) التي تضمنت «المكافأة المالية التي تمنحها المؤسسة تشجع على مضاعفة العمل» في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.77) بانحراف معياري قدره (0.50) وهذا ما يدل ان الحوافز المادية تجعل الموظفين تساهم في الرفع من ادائهم.
- جاءت الفقرة (05) التي تضمنت «نظام الحوافز يجعلك تشعر بقيمة العمل الذي تعمله» في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.50) بانحراف معياري (0.68) وهذا ما يدلهاك رضا وظيفي و الشعور بالانتماء للمؤسسة
- جاءت الفقرة (03) التي تضمنت «الإدارة توزع الحوافز بعدل وحسب التعب الذي يبذله في أماكن العمل» في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.43) بانحراف معياري (0.62) وهذا ما يدل أن الموظفين يشعرون بالعدالة التنظيمية داخل المؤسسة
- جاءت الفقرة (04) التي تضمنت «الحوافز مرتبطة بالأهداف الوكالة» في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.33) بانحراف معياري (0.71) وهذا ما يدل الحوافز مرتبطة أساسا بتحقيق أهداف المؤسسة

نتائج الفرضيات :

نتائج الفرضية الأولى نتائج الفرضيات

خلاصة نتائج الدراسة الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى:

1. للتأكد من صحة الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها أن "للأنماط القيادية المتبعة دور إيجابي في تحسين الإتصال بين عناصر فرق العمل"، اعتمدنا على مجموعة من العلاقات الإحصائية، بداية من حساب أولاً. مناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة:

بناء على ماتم استخلاصه من خلال القراءة الإحصائية للجدول النهائي للفرضية الأولى و من خلال نتائج المتوسطات الحسابية لكل مؤشر و كذلك المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للإجابات هو 2,71 والانحراف المعياري هو 0,50 فإن الموقف العام هو موافق و اتجاه مرتفع وهذا يدل أنها مقبولة لدي الباحثين وهذا ما نستنتج من الجدول (29)

و بالتالي يتبين لنا أن الأنماط القيادية في تحسين الإتصال له دور كبير في تشكل حرية تبادل الخبرات المعطيات: حظيت بنسبة موافقة عالية (76.7%) وهذا ما يعكسه النمط الديمقراطي التشاركي حسب تصنيف ليكيرت (النظام 4). سماح رئيس المصلحة بتبادل الخبرات "بلا قيود" يعني تكسير الحواجز البيروقراطية الصلبة والانتقال من الاتصال العمودي الجاف إلى الاتصال الأفقي المرن، مما يعزز "رأس المال الاجتماعي" داخل المنظمة.

كان ان التدخل الحكيم لحل النزاعات كانت نتيجته (73.3%) إن تدخل القائد بحكمة لفض النزاع بين (المهندسين والتقنيين) يعكس مرونة قيادية في التعامل مع الصراعات التنظيمية الناتجة عن اختلاف التوقع المهني. القائد هنا لا يلجأ للسلطة الزجرية، بل يلعب دور "الوسيط التواصلي" لإعادة التوازن الاجتماعي

للمصلحة، كما أن . وضوح قنوات التواصل كانت نتیجتها (76.7%) يتقاطع هذا المؤشر مع مدرسة العلاقات الإنسانية (إتون مايو) . وضوح القنوات يقلل من "الضوضاء التنظيمية" والإشاعات. النمط القيادي هنا حرص على بناء "بيئة اتصالية شفافة"، مما يسهل تدفق المعلومات صعوداً ونزولاً، ويؤكد أن القيادة تدرك أن الاتصال هو الشريان الحيوي للتنظيم.

. إساءة الإرشادات والنصائح جاءت نتیجتها بنسبة (83.3%) مما يعكس إجماعاً كبيراً جداً من طرف أفراد العينة. في سياق القيادة التحويلية (، لا يقتصر دور المسؤول على إصدار الأوامر الجافة (النمط الأوتوقراطي)، بل يتحول إلى "موجه ومدرّب هذا السلوك يعزز الدافعية الجوهرية للعاملين، حيث يُنظر إلى الاتصال هنا كأداة للدعم البيداغوجي والمهني وليس كأداة للرقابة الصارمة..

جو الاحترام المتبادل والعلاقة الطبيعية نسبة موافقة مرتفعة جداً (83.3%) هذه النتيجة هي التطبيق المثالي ل شبكة القيادة الإدارية) ل بليك وموتون، وتحديداً النمط (9،9) قيادة الفريق. هذا النمط يوازن بدقة بين الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالأفراد. بيئة الاحترام المتبادل تؤسس ل "المناخ التنظيمي الصحي" الذي يقلل من الاغتراب العملي ويزيد من الولاء التنظيمي

وبناء على ماسبق وعلى ماتقدم من عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الأولى تحققت في غالبيتها الساحقة وبنسبة 69,02 % وان للقيادة التنظيمية دور ايجابي في تطوير المهارات والقدرات المهنية لعناصر فرق العمل

. خلاصة نتائج الدراسة الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية :

2. للتأكد من صحة الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها أن "للقيادة التنظيمية دور إيجابي في تطوير المهارات والقدرات المهنية لعناصر فرق العمل"، اعتمدنا على مجموعة من العلاقات الإحصائية، بداية من حساب أولاً. مناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة:

بناء على ما تم استخلاصه من خلال القراءة الإحصائية للجدول النهائي للفرضية الثانية و من خلال نتائج المتوسطات الحسابية لكل مؤشر و كذلك المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للإجابات هو 2,63 و الإنحراف المعياري هو 0,40 فإن الموقف العام هو موافق و اتجاه مرتفع وهذا يدل أنها مقبولة لدي المبحوثين وهذا ما نستنتج من الجدول (30). "الإدارة توفر فرص التكوين ودورات تكوينية لكي تطور من مهارتك التي جاءت نتيجتها بنسبة (76.7%)، ومنه يتبين وعي الإدارة بأهمية الاستثمار في "رأس المال البشري" الذي لم يعد التكوين مجرد امتياز، بل هو آلية تواصلية وتنظيمية تستخدمها القيادة لإعادة إنتاج المهارات وتأهيل الكفاءات. هذا السلوك يقع في قلب القيادة التحويلية التي تركز على "الاعتبار الفردي"، حيث يسعى القائد لتطوير مهارات المرؤوسين تلبيةً لحاجاتهم السيكلوجية كما أن "المسؤولون يحرصون لكي تتعلم تقنيات جديدة تتماشى مع التطور التكنولوجي" (66.7%)،

فاليئة التكنولوجية المعاصرة تتميز بالديناميكية والتغير المتسارع. حرص المسؤولين هنا يعكس "قيادة مرنة" تسعى لتكييف النسق التنظيمي الداخلي مع التحولات الخارجية منعاً لـ "التقادم المعرفي" للمهندسين.

. يوجد تواصل بين الأجيال لنقل الخبرات للجيل الجديد" التي جاءت نتيجتها (76.7%)،. القيادة التنظيمية نجحت هنا في خلق بيئة تفاعلية تسمح بنقل "ثقافة الحرفة" والخبرة الميدانية المتراكمة من المهندسين القدامى إلى الجيل الجديد. هذا يعزز "التضامن العضوي" بمفهوم إميل دوركايم ويحمي المؤسسة من فقدان

ذاكرتها التقنية والتنظيمية عند تقاعد كوادرها

كما ان المسؤول المباشر يعرف نقاط قوة كل مهندس وتقني يعمل على تطويرها (66.7%) يربط هذا السلوك بـ "شبكة القيادة الإدارية" ل بليك وموتون، وتحديدًا النمط (9.9) قيادة الفريق، حيث يركز المسؤول على الأفراد بقدر تركيزه على الإنتاج. معرفة نقاط القوة وتطويرها تعني أن القائد يلعب دور "الموجه والمكتشف للمواهب مما يزيد من الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة. كما ان تلقي المساعدة من المسؤولين لحل المشاكل التقنية" (66.7\%)، تدخل المسؤولين لتقديم المساعدة التقنية يعني تفكيك السلطة البيروقراطية الهرمية ل ماكس فيبر وتعويضها بـ "السلطة الوظيفية الميدانية"، مما يشعر المهندسين والتقنيين بالأمان المهني ، كما وجود رؤية واضحة في المؤسسة تجبر المهندسين والتقنيين لكي يطوروا (60%)، وهذا يحيلنا إلى مفهوم "الرؤية الملهمة" في القيادة الكاريزمية والتحويلية. رغم أن الدرجة العامة مرتفعة، إلا أن نسبة الحياد الكبيرة التي جاءت نتيجتها (40%) تعني سوسيولوجياً وجود فجوة في "توصيل الرؤية الاستراتيجية" من الإدارة العليا إلى القواعد العمالية. كما ان الإدارة تشجع لإيجاد الحل المبدع للمشاكل التي تواجهها في الميدان" (56.7%)، من منظور "القيادة الابتكارية"، التي تشجع الإبداع الذي يتطلب توفير هامش كبير من الاستقلالية والحرية (انخفاض نسبة الموافقة هنا مقارنة بباقي العبارات يعكس سوسيولوجياً معضلة "البيئة البيروقراطية التقنية". فالمهندسون والتقنيون، ورغم تلقيهم تشجيعاً شفهياً، إلا أنهم قد يصطدمون باللوائح والمعايير الصارمة التي تخشى الخطأ التقني،

. كما ان المصلحة توفر الإمكانيات المتاحة لكي تتعلم شيء جديد يساهم في رقي المصلحة جاءت نتيجتها بنسبة (70%)، .. عندما توفر القيادة "الإمكانيات المتاحة" فإنها تنتظر من المرؤوسين المساهمة في "رقي المصلحة" (مخرجات تنظيمية). هذا التبادل القائم على المنافع المتبادلة يعزز دافعية الإنجاز لدى التقنيين، ويؤكد أن القيادة التنظيمية تعتمد على عقلانية توفير الموارد كأداة للتحفيز وتحسين الأداء المهني. كما أن المؤسسة تشرك المهندسين والتقنيين في الملتقيات والورشات العلمية لكي يتطوروا" التي جاءت نسبتها

(70%)، "حيث ان القيادة التشاركية" تسمح للموظفين الإشتراك في الملتقيات العلمية هو اعتراف رمزي بقيمة الإطارات التقنية خارج أسوار المؤسسة. : كما أن "الثقة التي يمددها المسؤول تسمح لنا بتطبيق ما تعلمناه في الميدان بكل ثقة" جاءت نتيجتها بنسبة (80%) هذه الثقة تكسر قيود "الاغتراب التنظيمي"، وتمنح الفرد الشجاعة السيكلوجية والمهنية لتطبيق المعارف النظرية وتجسيدها في الميدان دون خوف من الرقابة العقابية، وهي أعلى مراحل النضج القيادي

وبناء على ما سبق وعلى ما تقدم من عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الثانية تحققت في غالبيتها الساحقة وبنسبة 64,68% للقيادة التنظيمية دور إيجابي في تطوير المهارات والقدرات المهنية لعناصر فرق العمل.

خلاصة نتائج الدراسة الخاصة بالفرضية الجزئية الثالثة:

3. للتأكد من صحة الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها أن "للحوافز المادية و المعنوية دور إيجابي على الفعالية التنظيمية لفرق العمل"، اعتمدنا على مجموعة من العلاقات الإحصائية، بداية من حساب أولا. مناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة:

بناء على ماتم استخلاصه من خلال القراءة الإحصائية للجدول النهائي للفرضية الثالثة و من خلال نتائج المتوسطات الحسابية لكل مؤشر وكذلك المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للإجابات هو 2,57 والانحراف المعياري هو 0,48 فإن الموقف العام هو موافق و اتجاه مرتفع وهذا يدل أنها مقبولة لدي الباحثين وهذا ما نستنتج من الجدول (31)

حيث أن المكافأة المالية التي تمنحها المؤسسة تشجع على مضاعفة العمل " حيث جاءت نتيجتها بنسبة (80%)، تؤكد هذه النتيجة بهمية كبيرة الحافز المادي في البيئات التنظيمية المعاصرة. ويرى المهندسون والتقنيون أن الجهد المبذول (المخرجات) يجب أن يقابله عائد مالي عادل (مدخلات) لتلبية احتياجاتهم اليومية مما يجعل المكافأة المالية أداة قيادية مباشرة لرفع الإنتاجية ومضاعفة الجهد.

كما تلعب "الكلمة الطيبة والجوائز المقدمة ترفع المعنويات وتجعلك تعمل بإتقان بنسبة (86.7%)، ويدل ذلك على تفوق الحافز المعنوي (الكلمة الطيبة) على الحافز المادي وهذا ما تؤكد مدرسة العلاقات الإنسانية لـ إلتون مايو والتي أثبتت أن المشاعر، والتقدير الرمزي، والاحترام داخل بيئة العمل تفوق أحياناً الأجر المادي أهمية. القائد الذي يتقن "الكلمة الطيبة" يستعين بـ "القيادة الكاريزمية والتحويلية"، حيث يعزز الدافعية الداخلية) ويحقق الأمن النفسي للموظفين، مما يترجم ميدانياً إلى عمل جاد وروح معنوية مرتفعة

كما ان "الإدارة توزع الحوافز بعدل وحسب التعب الذي يبذله في أماكن العمل" جاءت نتيجتها بنسبة (50%) وهذا يعكس نوعاً من التشكيك الضمني أو الحذر لدى فئة واسعة من المهندسين والتقنيين حول ميكانيزمات التوزيع. عندما يشعر العامل بأن توزيع الحوافز لا يخضع لمعايير موضوعية (حسب الجهد المبذول)، تظهر لديه مشاعر "اللاعادلة التوزيعية"، مما يفسر انقسام وسط الباحثين . يرى أهمية الحافز لكنها غير متأكدة تماماً من عدالة تطبيقه ميدانياً.

الحوافز مرتبطة بالأهداف الوكالة": جاءت نتيجته بنسبة (46.7%)، وهذا يدل على أن دافعية الموظف تزيد عندما يدرك بوضوح أن جهده يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وأن تحقيق الأهداف يضمن له المكافأة (الربط بين الأداء والعائد). وهذا يؤدي إلى "غموض الأهداف الاستراتيجية" أو غياب المؤشرات التي تربط المجهود الفردي بأهداف الوكالة ككل، مما يولد توتر بين الإدارة العليا والإطارات التقنية.

"نظام الحوافز يجعلك تشعر بقيمة العمل الذي تعمله (60%)، ترتبط هذه العبارة بـ "نظرية تدرج الاحتياجات" لـ أبراهام ماسلو، وتحديدًا حاجة "تقدير الذات"، الحوافز ليست مجرد قيمة نقدية أو عينية، بل هي "رموز اعتراف" تمنحها القيادة للموظف لتعزيز هويته المهنية. شعور 60\% من المبحوثين بقيمة عملهم يعكس نجاحاً نسبياً لنظام الحوافز في محاربة "الاغتراب المهني" وجعل المهندس أو التقني يشعر بأنه عنصر فاعل ومقدّر داخل البناء التنظيمي.

وبناء على ماسبق وعلى ماتقدم من عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الثالثة تحققت في غالبيتها الساحة وبنسبة 78,66% وان للحوافز المادية و المعنوية دور إيجابي على الفعالية التنظيمية لفرق العمل.

نتائج الفرضية العامة

الرقم	تؤثر القيادة التنظيمية الفعالة بشكل إيجابي و مباشر على تفعيل فرق العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
-------	--	-----------------	-------------------	---------

01	للأنماط القيادية المتبعة دور إيجابي في تحسين الإتصال بين عناصر فرق العمل.	2.71	0.50	موافق مرتفع
02	2. للقيادة التنظيمية دور إيجابي في تطوير المهارات والقدرات المهنية لعناصر فرق العمل.	2.63	0.40	موافق مرتفع
03	3. للحوافز المادية و المعنوية دور إيجابي على الفعالية التنظيمية لفرق العمل.	2.57	0.48	موافق مرتفع
	المتوسط العام	2.63	0.46	موافق مرتفع

وخلاصة لنتيجة الفرضية العامة حيث أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للإجابات هو 2.63 و

الانحراف المعياري هو 0.46 فإن الموقف العام هو موافق و باتجاه مرتفع ومن خلال نتيجة الفرضية

الفرعية الأولى و نتيجة الفرضية الفرعية الثانية و نتيجة الفرعية الفرضية الثالثة يمكننا القول تؤثر القيادة التنظيمية الفعالة بشكل إيجابي و مباشر على تفعيل فرق العمل

يتضح أن تفعيل فرق العمل داخل المؤسسة هو نتاج " حلقة امنية متكاملة" حيث تُنتج الأنماط القيادية الديمقراطية مناخ اتصال آمناً، يستغله القائد التنظيمي لتمرير المعارف والتمكين التكنولوجي وبناء الثقة، ثم يأتي نظام الحوافز (المادي والمعنوي) كمحرك ومثبّت يعزز من الرضا الوظيفي الذي يحول هذه الطاقات الكامنة لدى مهندسين والتقنيين إلى أداء تطبيقي متميز وإنجازات ملموسة في الميدان.

إن أي خلل في بعد واحد (مثل غياب عدالة الحوافز أو غموض الأهداف) سيؤثر مباشرة على بقية الأبعاد، ويقلل من قدرة فرق العمل على الابتكار، مما يجعل التكامل بين (الاتصال، التكوين، والتحفيز) شرطاً إلزامياً للفعالية التنظيمية.

الاستنتاج العام :

1. أثبتت النتائج الميدانية أن المؤسسة تجاوزت الأنماط البيروقراطية السلطوية الجافة، وتتجه بقوة نحو النمط الديمقراطي التشاركي والتحويلي، حيث يظهر القادة مرونة عالية في التعامل مع المرؤوسين وأنسنة العلاقات المهنية.

2. نجحت الأنماط القيادية السائدة في تحويل الاتصال من مجرد أداة لإصدار الأوامر فوقياً، إلى شريان حيوي للتفاعل الاجتماعي والأفقي، مما ساهم في فتح قنوات تواصل شفافة، تسهيل تبادل الخبرات بلا قيود، وحل النزاعات الميدانية بحكمة.

3. تبين أن القيادة التنظيمية تتبنى أطروحات "المنظمة المتعلمة" من خلال مأسسة التكوين المستمر، وتشجيع المهندسين والتقنيين على مواكبة التطور التكنولوجي، وإشراكهم في المنتقيات والورشات العلمية لتطوير مؤهلاتهم.
4. : حققت القيادة نجاحاً بارزاً في رعاية قنوات نقل الخبرات والمهام الضمنية من جيل الاطارات القديمة إلى الجيل الجديد، مما يضمن التضامن العضوي واستدامة المهارات التقنية والتنظيمية للمؤسسة.
5. كشفت الدراسة أن الثقة الممنوحة من طرف المسؤولين المباشرين تمثل نقطة قوة للتمكين والمهني، حيث كسرت قيود الاغتراب التنظيمي وأعطت المرؤوسين الشجاعة لتطبيق معارفهم في الميدان بكل أريحية.
6. بينت الدراسة أن "الكلمة الطيبة والتقدير المعنوي" يحتلان الصدارة كأقوى دافع لرفع الروح المعنوية، يليهما مباشرة المكافآت المالية كعامل حاسم لمضاعفة الجهد البدني والفكري في العمل.
7. أظهرت الدراسة وجود فجوة في العدالة التوزيعية (تحدّي تنظيمي) و اكتشاف عن مساحة حذر وحياد واضحة اتجاه مدى عدالة توزيع الحوافز، مما يشير إلى حاجة العمال لمعايير أكثر شفافية لتقييم جهودهم المبذولة.
8. أكدت الدراسة أن غموض الارتباط بالأهداف الاستراتيجية: من خلال النتائج ضعفاً نسبياً في ربط نظام الحوافز بالأهداف الكبرى للوكالة، مما يولد خلل وظيفي يجعل الإطارات التقنية غير متأكدة من مدى مساهمة جهودها الفردية في تحقيق الرؤية الشاملة للمؤسسة.

9. كشفت الدراسة عن كبح الحرية الابتكارية بفعل الجمود التنظيمي ، رغم تشجيع الإدارة الشفهي للحلول المبدعة، إلا أن حذر العمال يعكس اصطدامهم باللوائح التقنية الصارمة للمؤسسة، حيث يخشى المهندسون والتقنيون الوقوع في الخطأ، مما يقيد تفعيل "القيادة الابتكارية" بالكامل

خاتمة

خاتمة :

تؤدي القيادة التنظيمية دورا جوهريا ومحوريا في تنشيط الأليات الإدارية ورفع كفاءة العنصر البشري داخل المؤسسة . ويتوقف نجاح هذا الدور بشكل مباشر على مدى تمكن القادة من الأليات و المهارات القيادية و النهج الذين يتبعونه في توجيه المرؤوسين و التأثير فيهم بصورة بناءة، وذلك بغرض الإرتقاء بمستويات الأداء والوصول إلى الغايات التنظيمية المنشودة . وفي سياق التوجهات الإدارية المعاصرة ، تبرز قيمة العمل الجماعي كركيزة أساسية ، حيث تظهر أهمية فرق العمل في قدرتها على التمكين الكفاءات و إدماجهم في عملية إتخاذ القرار وتحفيزهم بشكل مستمر لتعميق القيم والثقافة التنظيمية لديهم . وهذا التكامل لا يمكن بلوغه إلا بوجود قيادة مؤهلة تمتلك حزمة من السمات والقدرات التي تجعل من فريق العمل نموذجا للتميز و الفاعلية.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج كمايلي :

- إخضاع قادة الفرق لبرامج تدريبية متخصصة لتحديث قدراتهم و ينعكس بشكل مباشر و إيجابي على الكفاءة المرؤوسين داخل المنظمة. العمل على ترسيخ ثقافة التعاون مما يولد الثقة المتبادلة مما يساهم لديهم دوافع لتطوير والتحسين - يجب تبني النماذج القيادية التشاركية المتطورة ودعم ثقافة التنظيمية للمؤسسة .. وضع مخططات تساهم في رقي المؤسسة و فرق العمل

t ^ |™ s ° f® SÂT s f |

المراجع باللغة العربية

1- المعاجم :

1- ابراهيم مصطفى، أحمد الزيات ، حامد عبد القادر ، محمد النجار ، معجم الوسيط، ط3 ، مجمع

اللغة العربية ، القاهرة، 1998

2- ابن منظور أبو الفضل جمال الدين ، لسان العرب ، ط3 ، دار إحياء التراث العربي ،

بيروت، 1995.

3- مجمع اللغة العربية معجم الوسيط ، ج2.، دار الدعوى إسطنبول 2004

2/ قائمة الكتب

1- إبراهيم الإدارة المفاهيم والأسس والمهام ، ط 3 ، دار العلوم عبد الله : للطباعة والنشر ،

الرياض، 1983 .

2- أخوار رشيدة وعالية بنت خلف ، المساءلة والفاعلية في الإدارة ، دار المكتبة الحامد ، ط 1 ،

عمان .

3- بشير العلاق ، القيادة الإدارية، دار اليازوري ، الأردن ، 2010 .

4- بطرس الحلاق ، القيادة الإدارية ، منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، سوريا ، 2020 ،

5- بلال خلف سكارنة ، القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1 ،

الأردن ، 2010

6- حسن المنسي ، منهج البحث التربوي ، دار الكندي ، الأردن ، ط1، 1999

قائمة المصادر و المراجع

- 7- حسين عبد الحميد أحمدج رشوان ، القيادة دراسة في علم الإجتماع النفسي والإداري و التنظيمي ، مؤسسة شباب الجامعة ،الإسكندرية ، مصر ، 2010،
- 8- خليل أحمد خليل ، العرب والقيادة (بحث إجتماعي في معنى السلطة ودور القائد) ، دار الحداثة للطباعة والنشر والتوزيع ، ط1 ، بيروت ، 1981
- 9- خليل محمد الشماخ ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة ، مرجع
- 10-رافدة الحريري ، مهارات القيادة التربوية في إتخاذالقرارت الإدارية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ،
- 11-رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الإجتماعية ، مطبعة دارهومة ،دون ذكر مدينة النشر ، 2002 م .
- 12-رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الانسانية ، دار زعياش للطبعة و النشر ، ط4 ، بوزريعة ، الجزائر ، 2012،
- 13-سيد سيد محمد جاب الرب ، القيادة الإستراتيجية ، دار سبية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2012 ،
- 14-طاهر محمود كلادة ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، ط1 ، 1997 ،
- 15-طلعت ابراهيم لطفي ، علم إجتماع تنظيم ،
- 16-طلعت محمود ، أساسيات في علم الإدارة ، المكتب الجامعي ، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، 2003
- 17-عادل عبد الرزاق هاشم ، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2010

قائمة المصادر و المراجع

- 18- عثمان حسن عثمان ،المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية ، منشورات الشهاب ، بانتة الجزائر ، 1998م ،
- 19- عجيلي وعياد أمطير . حسن المنسي ، منهج البحث التربوي ، دار الكندي ، الأردن ، ط1 ، 1999 ، .
- 20- علي محمد عبد الوهاب وسعيد عامر ، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، القاهرة ، نيوجرسي ، 1994
- 21- فؤاد الشيخ سالم وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 1982
- 22- قنديل علاء محمد ، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2010
- 23- كاظم حمود ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2010
- 24- ماهر محمد صالح حسن ، القيادة أساسيات و نظريات ومفاهيم ، دار الكندي ، الإسكندرية ، ط1 ، 2004م ،
- 25- محفوظ جودة ، التحليل الإحصائي الأساسي بإستخدام SPSS ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2008 ،
- 26- محمد سويلم ، الإدارة ، دار الهاني للنشر والتوزيع ، ط1 ، مصر ، 1994
- 27- محمد شفيق ، القيادة التطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة ، دار النهضة العربية ، ط1 ، القاهرة ، 2007 ،

قائمة المصادر و المراجع

- 28- محمد عبد الفتاح الصيرفي ،مبادئ التنظيم والإدارة ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2006
- 29- محمد عبد الفتاح الصيرفي ،مبادئ التنظيم والإدارة ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2006
- 30- محمد ناصر العديلي ، إدارة السلوك التنظيمي ، دار الرياض للنشر والتوزيع ، الأردن ، 1993 .
- 31- محمد يوسف القاضي ، السلوك التنظيمي ، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2015 ،
- 32- محمود سعيد أنور السلطان ، السلوك التنظيمي ، دارالمعرفة للجماعة ، الإسكندرية ، 2004 ،
- 33- محمود عبد الفتاح رضوان ، (2013) ، مهارات بناء وتحفيز فرق العمل ، الطبعة 01، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ،مصر ، ص
- 34- معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد ،القيادة والرقابة والإتصال الإداري ،دار حامد ،الأردن ، الطبعة الأولى 2008 ،
- 35- موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، دار لقصبه للنشر ، ط2 ، 2006، 2004.
- 36- موسى اللوزي ، التنظيم وإجراءات العمل ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002 ،
- 37- ناصر محمد عديلي ، إدارة السلوك التنظيمي ،دار مرمز للطباعة الإلكترونية ، ط1 ، الرياض ، 1993.

المجلات:

قائمة المصادر و المراجع

- 1- بغود راضية: أثر التمكين الإداري في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين ، مجلة الإقتصاد الجديد ، المجلد 11 ، العدد 2 ، 2020
- 2- بلغانمي نجاة وسيلة ، 2019 ، أهمية أنماط القيادة في إدارة وبناء فرق العمل ، المجلة الجزائرية للموارد البشرية ، المجلة 4 ، العدد1(2019)
- 3- بيليلةلحبيبو المسعود معمرى ، () ، نموذج تنظيم البيروقراطي لماكس فيبر : الخلفية والحدود ، جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم ، 2018 استرجع من : <http://ses-algerie.com>
- 4- تواتيخضرون ،(6/18/ 2022) ، علاقة التمكين الإداري بالإلتزام التنظيمي ، مجلة التنظيم والعمل ، المجلد 11 ، العدد2(2022)،
- 5- جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين ، إدارة و إستراتيجية العمليات ، عمان ،
- 6- الحمزة منير ، زينب بوزيان (2019) ، فرق العمل بدائل جديدة لتطوير أداء المكاتب الرئيسية المطالعة العمومية بين حتميات التجسيد وصعوبات التفعيل ، مجلة بيلوفيليا لدراسة المكاتب والمعلومات ، العدد 02 ،
- 7- حيدرة وحيدة ، مرشدي شريف ، (4 / 03 / 2025) ، التمكين الإداري وأهميته بالنسبة للفرد والمنظمة ، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية ، المجلد 13 (العدد 01 2025) ()
- 8- رابح العايب ، عادل بضياف ، 2017 ، التمكين الإداري وعلاقته بتنمية القدرات القيادية في المؤسسات الجامعية ، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، المجلد أ ، العدد 47
- 9- رضا لصفير ، (2018) ، الخصائص المشتركة لفرق العمل عالية الأداء ، مجلة التدوين ، المجلد 10 ، العدد 02 ،

قائمة المصادر و المراجع

- 10- سامر عبد المجيد البشاشة ومحمد أحمد الحراشنة ، "إتجاهات العاملين في امانة عمان الكبرى نحو اثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات ، قسم الإدارة العامة ، كلية ادارة الأعمال ، جامعة مؤتة ، الأردن ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية . المجلد 22
- 11- سيدي صالح صبرينة وواكلي (أيت مجبر) بديعة، القيادة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة الوطنية في إطار دراسة جامعة ميتشغان ، مجلة الحقوق والعلوم السياسية ، العدد 07
- 12- صفاء الحضيف ، مجلة التدريب والتقنية ، العدد 157 ، ربيع الأول 1433 ، 11 فيفري 2012
- 13- عبد المحسن بن براهيم العتيبي ، المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض بكفاءة الدائم ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة ملك سعود ، الرياض . المملكة العربية السعودية ، 2003
- 14- عزمي بدير وأخرون ، 2015 ، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية ، المجلد 23 ، العدد 01 .
- 15- لتحقيق الولاء التنظيمي ، مجلة العلوم الإنسانية ، المجلد 20 (العدد 01) ،
- 16- محمد براي ، وهيبه الجوزي ، (سبتمبر) ، التمكين التنظيمي وفاعلية فرق العمل في الفكر التنظيمي ، مجلة المواقف للبحوث و الدراسات في المجتمع والتاريخ ، مجلد: 16 ، العدد (03) 2002
- 17- هلال محمد عبد الغني حسن ، مهارات بناء الفريق ، كيف تكون فريق العمل ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، ط1 ، 1995 ، ص65.
- 18- وهيبه رواج ، (2021/12/15) ، التنظيم الياباني نموذج ما بعد البيروقراطية نموذج مقارنة ، مجلة المعيار ، المجلد: 25 (العدد 62
- 19- يسبع الضاوية ، (2021 /12/12) ، الأنماط القيادية وفق نظرية الشبكة الإدارية ومساهمتها في تفعيل مراحل إدارة الأزمات ، المجلد 10 ، العدد 02 (2021

قائمة المصادر و المراجع

20. أحمد عجو عبد الغني ، 2020 ، إدارة وبناء فرق العمل ، ورقة مقدمة للملتقى الأول للجودة والتعليم

، إطلاع، 2020/03/ 25 ، على الساعة 15 : 14 ، من موقع :

democraticac.de//: https

. المذكرات والرسائل الجامعية:

1- . يوسف جغلول، القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية ،

رسالة الدكتوراء ، منشورة ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة الجزائر 2 ،

الجزائر، 2011

2- أبو بكر قواميد ،فعالية البيع ودوره في خلق ميزة تنافسة ، مذكرة ماجستير منشورة ، تخصص

إدارة أعمال كلية علوم الإقتصاد والتجارة و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، 2010 ،

3- أحمد صالح إبراهيم حميد ، ، دور ممارسة أسلوب الإدارة فرق العمل في تحسين مستوى

الأداء وإتخاذ القرارات ، منشورة ، ماجستير في القيادة والإدارة ، أكاديمية الإدارة ، جامعة

الأقصى 2016

4- أحمد محشة ، مدى تأثير القيادة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة ، دراسة

ميدانية في بلدية مسعد ، رسالة ماستر منشورة ،جامعة الجلفة ، 2024

5- بركات عبد العزيز ، استراتيجية التمكين الإداري وأثرها في تنمية السلوك الإبداعي ، رسالة

دكتوراء ، المدرسة العليا للمناجمنت القليعة ، جامعة الجزائر، 2025،

6- توفيق كرمية ، تمكين العاملين (دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان (SC SEG)،

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير ،جامعة الجزائر . الجزائر

،2008\2007،

قائمة المصادر و المراجع

- 7- حمزة زرقين ، 2021 ، مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، الرسالة (اطروحة دكتوراء)، منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة اكلي محند أولحاج ، البويرة
- 8- خولة غرابي ، 2023 ، واقع التمكين الإداري للموظفين بالمؤسسات العمومية و الخاصة وتأثيره في تحقيق الميزة التنافسية ، (اطروحة دكتوراء) ، منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة
- 9- زريق دنية ، زيات حنان ، 2023 ، تأثير القيادة التنظيمية على المنظومة القيم السائدة في المؤسسة ،مذكرة ماستر ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل ، جامعة تيارت.
- 10- سراوي محمد الجموعي ، التمكين الإداري وعلاقته بالدافعية للإنجاز ،(دكتوراء) منشورة ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة حمة لخضر ، الوادي 2016
- 11- عبد القادر محمدي ، دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الإنتماء التنظيمي ، دراسة ميدانية في مؤسسة صندوق الضمان الإجتماعي وكالة الجلفة (رسالة دكتوراء) منشورة ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة محمد خيذر ، بسكرة سنة : 2015 - 2016
- 12- عجيلة إسحاق ، دور فرق العمل في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر عينة من مديرية الكهرباء والغاز بغرداية ، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال الإستراتيجية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة غرداية ، 2016 ،
- 13- ليلية موساوي ، ، دور التمكين الإداري في تحقيق الفعالية التنظيمية ، (رسالة الدكتوراء) منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة يحي فارس ، المدية ، 2022

قائمة المصادر و المراجع

- 14-مراكشي كريمة ،القيادة الإدارية ودورها في عملية التطوير التنظيمي ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة أبو القاسم سعد الله ، جامعة الجزائر ، 2014/2013
- 15-مصطفى هدى نور اليقين ،، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين ، (رسالة ماجستير) ، منشورة، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة الجزائر 2 ، الجزائر 2017

- مراجع الأجنبية :

- 1- ANITTA DRUMMOND ,CARROLL ELLIS ,MELISSA HOOK ,MORNA MURRAY,ANNE SEYMOUR ,(2002) ,LEADERSHIP IN VICTIM SERVICES ,CONSULHE LE 07,11,2021 ;SUR OFFICE OF GUSTICE PROGRAMME : [HTTPS:// WWW. NCGRS . GOV](https://www.ncgrs.gov)
- 2- DYER WILLIAM .G TEAM BUILDING ; CURENT ISSUES AND NEW ALTERNATIVES . THIRD EDITION MASSA CHUSETTS . ADDISSON LESLEY .PUBLISHING COMPNY,P104 ,1995
- 3- GEORGE JENNIFEV MAND JONES ,GARE THE R RGANIZATIONAL BENAIVON 2ED .ADDISION- WESIYPUBLISHING COMPANY , ,ANE

- 4- GOUDRONSHARI "ARE SELF_DIRECTED TEAMS RIGHT FOR
YOURCOMPANY PERSONNEL JOURNAL DES 1993,P 76-88
- 5- HOLPP LAWRECE ; TEAMS :IT 'SALLIN THEPLANNINGA
DEVELOPMENT APR .VAL .51. ISSUE4 .1997.
- 6- SCHOPPS .SP ; THE IN FLU ENCE OF JOB SATISFACTION
ORGANIZ ATIONAL CITIZ EN SHIP BEHAIRORS ;THE JOURNAL ;OF
PSYCHLOGY ;VOL ;.1998

الملاحق



جامعة زيان عاشور الجلفة
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم اجتماع والديمغرافيا



استبيان حول موضوع

دور القيادة التنظيمية في تفعيل فرق العمل

دراسة ميدانية لمهندسي وتقني اتصالات الجزائر بمدينة الجلفة

دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ :

محمدي عبد القادر

إعداد الطالب:

صولح بشير

يشرفنا تقديم هذا الاستبيان العلمي للأغراض البحث الأكاديمي، لذا أرجو منكم ألا تبخلوا علي بمعلوماتكم ... نرجو منكم وضع إشارة (x) في المكان الذي ترونه مناسباً، وفي الأخير تقبلوا مني أسمي عبارات الشكر والتقدير

المحور الأول البيانات الشخصية:

– الجنس : ذكر: أنثى:

العمر :

أقل من 30 : من 30 - 40 : من 40 - 50 : من 50 :

المستوى التعليمي:

ثانوي: جامعي: عليا:

الوظيفة :

مدير: حة: مهندس: تقني سامي:

إداريون:

الخبرة :

3 سنوات فأقل: 10 فأكثر:

دور الأنماط القيادية في تحسين الاتصال :

الرقم	العبرة	موافق	محايد	غير موافق
01	رئيس المصلحة يسمح بتبادل الخبرات بين فرق العمل بكل راحة وبلا قيود			
02	عندما يحدث سوء تفاهم بين المهندسين والتقنيين رئيس المصلحة يتدخل بحكمة ويحل النزاع			
03	تفتح الإدارة قنوات التواصل بشكل واضح لتسهيل التواصل مع المسؤولين			
04	يسدي المسؤول إرشادات و نصائح			
05	يوجد جو احترام متبادل و علاقة طبيعية مع المسؤولين			

دور القيادة التنظيمية في تطوير المهارات والقدرات:

01	الإدارة هل توفر فرص التكوين و دورات تكوينية لكي تطور من مهاراتك			
02	المسؤولون يحرصوا لكي تتعلم تقنيات جديدة تتماشى مع التطور التكنولوجي			
03	يوجد تواصل بين الأجيال لنقل الخبرات للجيل الجديد			
04	المسؤول المباشر يعرف نقاط قوة كل مهندس و تقني يعمل على تطويرها			
05	تتلقى مساعدة من المسؤولين لحل المشاكل التقنية			
06	توجد رؤية واضحة في المؤسسة تجبر المهندسين والتقنيين لكي يطوروا في عملهم			
07	الإدارة تشجع لإيجاد الحل المبدع للمشاكل التي تواجهها في الميدان			
08	المصلحة توفر لكم الإمكانيات المتاحة لكي تتعلم شيء جديد يساهم في رقي المصلحة			
09	تشارك المؤسسة المهندسين و التقنيين في الملتقيات والورشات العلمية لكي يتطوروا			
10	الثقة التي يمدّها المسؤول تسمح لنا بتطبيق ما تعلمناه في الميدان بكل ثقة			

– دور الحوافز في الفعالية التنظيمية لفرق العمل :

01	المكافأة المالية التي تمنحها المؤسسة تشجع على مضاعفة العمل			
02	الكلمة الطيبة و الجوائز المقدمة ترفع المعنويات و تجعلك تعمل بجد			
03	الإدارة توزع الحوافز بعدل و حسب التعب الذي يبذلوه في أماكن العمل			
04	الحوافز مرتبطة بالأهداف الوكالة			
05	نظام الحوافز يجعلك تشعر بقيمة العمل الذي تعمله			

- ملخص الدراسة بالعربية :

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار دور القيادة التنظيمية في تفعيل أداء فرق العمل بالمؤسسة الاقتصادية إتصالات الجزائر بمدينة الجلفة ، من خلال معرفة العلاقة بين القيادة التنظيمية و فرق العمل حيث انطلقت دراستنا من الإشكالية الآتية : ماهو دور القيادة التنظيمية في تفعيل فرق العمل بمؤسسة إتصالات الجزائر بمدينة الجلفة ؟

وينبثق عن هذا التساؤل العام تساؤلات فرعية وهي:

- هل للأتماط القيادية المتبعة في مؤسسة إتصالات الجزائر دور في تحسين الإتصال بين عناصر فرق العمل ؟

- هل للقيادة التنظيمية دور في تطوير المهارات والقدرات المهنية لعناصر فرق العمل ؟

- هل للحوافز (المادية والمعنوية) دور في الفعالية التنظيمية لفرق العمل ؟ حيث اعتمدت دراستنا على الفرضية الرئيسية التالية :

*الفرضية العامة:

تؤثر القيادة التنظيمية الفعالة بشكل إيجابي و مباشر على تفعيل فرق العمل
*الفرضيات الفرعية:

1. للأتماط القيادية المتبعة دور إيجابي في تحسين الإتصال بين عناصر فرق العمل.

2. للقيادة التنظيمية دور إيجابي في تطوير المهارات والقدرات المهنية لعناصر فرق العمل.

3. للحوافز المادية و المعنوية دور إيجابي على الفعالية التنظيمية لفرق العمل.

ولتحقيق أهداف الدراسة وعرض و تحليل و تفسير بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها تم تصميم استبيان وفق مقياس الاتجاهات وهو مقياس ليكرت ثلاثي كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي و اعتماد على عينة قصدية في ، حيث شمل 30 مفردة

وتوصلت الدراسة إلى تحقيق الفرضيات الفرعية في غالبيتها و بالتالي تحقيق الفرضية العامة ، وخلصت الدراسة إلى أن للقيادة التنظيمية دور في تطوير المهارات والقدرات المهنية لفرق العمل التقنية في شركة اتصالات الجزائر بمدينة الجلفة ، وان للأتماط القيادية دور في تحسين الاتصال بين عناصر فرق العمل

و للحوافز المادية والمعنوية دور إيجابي على الفعالية التنظيمية لفرق العمل ، كما أن لفرق العمل الفعالة خصائص تتميز بها عن غيرها من الفرق الأخرى

Abstract:

This study aims to demonstrate the role of organizational leadership in enhancing the performance of work teams within the economic enterprise "Algérie Télécom" in the city of Djelfa, by identifying the relationship between organizational leadership and work teams. Our study stems from the following problematic: What is the role of organizational leadership in activating work teams at the Algérie Télécom enterprise in the city of Djelfa? From this general question, several sub-questions emerge regarding whether the adopted leadership styles play a role in improving communication among work team members, whether organizational leadership contributes to developing their professional skills and capabilities, and whether incentives (both material and moral) play a role in the organizational effectiveness of these teams. Accordingly, the study relies on a general hypothesis stating that effective organizational leadership positively and directly impacts the activation of work teams, from which three sub-hypotheses branch out: first, the adopted leadership styles play a positive role in improving communication among work team members; second, organizational leadership plays a positive role in developing the professional skills and capabilities of work team members; and third, material and moral incentives play a positive role in the organizational effectiveness of work teams. To achieve these objectives, and to present, analyze, and interpret the data, a questionnaire was designed based on a three-point Likert scale. The study adopted a descriptive methodology, utilizing a purposive sample consisting of 30 respondents. Ultimately, the study succeeded in verifying the vast majority of the sub-hypotheses, thereby confirming the general hypothesis. The findings concluded that organizational leadership plays a key role in developing the professional skills and capabilities of technical work

teams at Algérie Télécom in Djelfa, leadership styles contribute to improving communication among work team members, and both material and moral incentives have a positive impact on the organizational effectiveness of work teams. Additionally, the study revealed that effective work teams possess distinct characteristics that set them apart from other teams.