

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

تخصص: علوم التسيير

فعالية القيادة لتطوير العمل المؤسسي في القطاع الخدمي الربحي

بالجزائر

-دراسة ميدانية بالمديرية العمليانية لاتصالات الجزائر لولاية الجلفة-

إشراف:

أ.د فرحي محمد

إعداد الطالب:

كوار بن عزوز

أعضاء اللجنة:

- | | | | |
|--------|---------------|-------------------|----------------------------|
| رئيسا | جامعة الأغواط | أستاذة | - أ.د شتاحة عائشة |
| مقررا | جامعة الأغواط | أستاذ | - أ.د فرحي محمد |
| ممتحنا | جامعة الجلفة | أستاذ | - أ.د نوي طه حسين |
| ممتحنا | جامعة غرداية | أستاذ | - أ.د بن سانية عبد الرحمان |
| ممتحنا | جامعة الأغواط | أستاذة محاضرة "أ" | - د. صفراني عائشة |
| ممتحنا | جامعة بسكرة | أستاذ محاضر "أ" | - د. ربيع المسعود |

السنة الجامعية: 2020/2019

شكر وتقدير

الشكر لله على توفيقه ، فله الفضل وله الحمد ، فعلم بالقلم وبين وفهم فجعل العلم نور هذه الحياة وجلالها .

وبعد فإنني أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من ساهم وساعد في طرح هذا العمل وجعل من الفكرة واقع فساهمت في رقي وازدهار الأمم .

وفي هذا الصدد أوجه شكري وتقديري الخالص لاستاذي المشرف الأستاذ فرحي محمد ، فله مني فائق الاحترام والتقدير على إشرافه في بادئ الامر وعلى توجيهاته وإصراره على إنجاز العمل والمثابرة في سبيله . وعلى صبره طيلة فترة إنجازي لهذا العمل.

كما أتوجه بالشكر مسبقاً لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بإستقراء مضمون هذا العمل وإثراءه .

كما لا تغفوني هذه الفرصة لأنوه بالمساعدة المقدمة من طرف زملائي الاساتذة وأخص بالذكر الأستاذ ميسومي الجيلالي و لعطوي جلول والأخ الأستاذ مختاري نذير والأستاذ أحمد بوسعيد .

إلى كل هؤلاء أسمى عبارات التقدير والاحترام

إهداء

أهدي ثمرة عملي المتواضع إلى :

كل أفراد عائلتي وأخص بالذكر الوالدين وابنتاي عقيلة ومروى نور الهدى
وإخوتي جميعا ؛

إلى الاخ الاستاذ دهيليس سمير و حمزه هجري وبن جريبيع فريد على
مساعدهتهم ؛

إلى كل إطارات مديرية الاتصالات بالجلفة وأخص بالذكر رئيس قسم الموارد
البشرية ربيعي أحمد و طعيبة أحمد مدير وكالة الاتصالات بالجلفة ولمين
محمد مسؤول بوكالة عين وسارة ؛

إلى زملائي الأساتذة بجامعة الجلفة، وأخص بالذكر الدكتور خالد محمد
والدكتور هنرشي طارق والدكتور عسالي بلقاسم ، وكل سكان هذه المدينة
أهل الجود والكرم؛

إلى زملائي الأساتذة السابقين بجامعة الوادي وأخص بالذكر قعيد ابراهيم
وعمر عطالله وأحمد نصير وكرام عبد الرزاق و عدنان محيريق وبنين بغداد
وإلى كل سكان مدينة الوادي أهل العلم والتواضع ؛

إلى كل من هو أهل للتقدير والثناء .

مُلخَص الدراسة

تهدفُ هذه الدراسة للتعرف عن كيفية مساهمة فعالية القيادة من خلال نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية كمتغير مستقل في تطوير العمل المؤسسي ، الذي يعبر عن المتغير التابع وفق معطيات تتطلب إحداث تغيير مخطط له من وجهة نظر القادة والموظفين ، وأثُر تلك الخصائص على علاقة الموظفين فيما بينهم من خلال (مستوى انسجام فرق العمل ومستوى النزاع) كمتغير وسيط ، والمساهمة الفعلية في تنمية العمل المؤسسي إضافة إلى معرفة مستوى اهتمام المسؤولين بتحديد متطلبات العمل المؤسسي، وكذلك معرفة كيفية تأثير المتغيرات الديموغرافية على متغيرات الدراسة بالمديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة.

ولقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمّ تطبيق الدراسة على عينة بلغ عددها 133 مفردة، موزعة بين قادة وموظفين داخل المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة باستخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات. وتمّ اختبار الفرضيات باستخدام أدوات التحليل الإحصائي والقياسي لبرنامج الـ : SPSS .

وأسفر التحليل الإحصائي على نتائج هامة نبرزها كالآتي :

- مستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد القيادة التبادلية كان **مرتفعاً** ، وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضية ؛
- مستوى تحقيق انسجام فرق العمل و نزاعها كان **مرتفعاً** ،وعلى هذا الأساس يتم قبول هذه الفرضية ؛
- مستوى اهتمام المسؤولين بتحديد متطلبات العمل المؤسسي كان **مرتفعاً** ،وعلى هذا الأساس يتم قبول هذه الفرضية ؛
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين فعالية القيادة (النمط التحويلي والنمط التبادلي) والعمل المؤسسي عند مستوى دلالة معنوية 5% ؛

وتتفرع إلى :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فعالية القيادة (النمط التحويلي والنمط التبادلي) و(انسجام فرق العمل و نزاعها) عند مستوى دلالة معنوية 5% ؛
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين (انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) والعمل المؤسسي عند مستوى دلالة معنوية 5%؛
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول فعالية القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) تعزى إلى متغير الجنس، والعمر ، و المستوى التعليمي ، والمستوى الوظيفي ، و سنوات الخبرة؛

- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) تعزى إلى متغير الجنس، و العمر، و المستوى التعليمي، و المستوى الوظيفي، و سنوات الخبرة؛
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول العمل المؤسسي تعزى إلى متغير الجنس، بينما لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول العمل المؤسسي تعزى لمتغير العمر، و المستوى التعليمي، و المستوى الوظيفي، و سنوات الخبرة؛

الكلمات المفتاحية : القيادة الادارية، القيادة الفعالة، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، جماعة العمل فرق العمل، النزاع التنظيمي، العمل المؤسسي، المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة .

SUMMARY OF THE STUDY

The aim of this study is to identify how leadership effectiveness through transformational leadership and transactional leadership as an independent variable contributes to the development of the institutional work, which expresses the emerging variable according to data requiring a planned change from the perspective of leaders and employees and the impact of these characteristics on the relationship of employees among themselves through (Level of harmony of teams and level of conflict) as an intermediary variable and their relationship to the development of institutional work, and the degree of interest of the officials in determining the requirements of the institutional work. In addition to knowing the effect of demographic variables on the variables of the study at Algeria Telecom Operational Directorate in the province of Djelfa.

This study was based on the analytical descriptive approach in the hypothesis validity test. The study was applied to a sample of 133 individuals, distributed among leaders and employees inside Algeria telecom in the province of Djelfa using the questionnaire as a basic tool for data collection. The hypotheses were tested by using **SPSS** statistical and statistical analysis tools.

Statistical analysis yielded significant results, we highlight them below:

- *The level of availability of transformational leadership dimensions and transactional leadership dimensions was **high**, on this basis, this hypothesis is accepted.
- *The degree of harmony of the teams and minimize the level of conflict was **high**, on this basis, this hypothesis is accepted.
- *The level of interest of the officials by specifying requirements of the institutional work was **high**, on this basis, this hypothesis is accepted.
- *There is a statistically significant effect between leadership effectiveness (Transformational mode and transactional mode) and the institutional work at a level of significance 5% , and branches out to :
 - *There is a statistically significant effect between leadership effectiveness (Transformational mode and transactional mode) and (Harmonization of work teams and level of conflict) at a level of significance 5%.
 - *There is a statistically significant effect between (Harmonization of work teams and level of conflict) and the institutional work at a level of significance 5%.
 - *There are no statistically significant differences about leadership effectiveness (Transformational leadership mode and transactional leadership mode) they are given to the variable of sex and age, the educational level, the career level and the years of experience.
 - *There are no statistically significant differences about (The level of harmony of the work teams and the level of conflict) they are given to the variable of sex and age, the educational level, the career level and the years of experience.

*There are statistically significant differences about institutional work that are given to the of sex while there are no statistically significant differences about institutional work that are given to the variable of age , the educational level , the career level and the years of experience.

The Key Words:

Administrative Leadership/Effective Leadership/Transformational Leadership/transactional Leadership/Working Group/Working Teams/Organizational Conflict/Institutional Work/ Algeria Telecom Operational Directorate in the province of Djelfa.

مصطلحات الدراسة

- 1- **القيادة الإدارية:** وظيفة إدارية حيوية يقوم بها القائد، وتمحور في توجيه وقيادة مجموعة من العاملين. وتنسيق جهودهم وتقوم أعمالهم للوصول إلى هدف محدد.
- 2- **فاعلية القيادة:** وهي ظاهرة جوهرها التأثير في الآخرين والتأثير يرتبط بشخصية تتمتع بصفات معينة تجعله قادراً على ممارسة التأثير بفاعلية من خلال تحقيق الأهداف الإنتاجية وتحقيق رضا العاملين عن طريق تحفيزهم وهذا في إطار التكيف مع المتغيرات البيئية .
- 3- **الخصائص القيادية:** هو ذلك النوع من السلوك الذي يمارسه القائد مع مرؤوسيه ليؤثر فيهم ليحققوا الأهداف التنظيمية. ويُعرف أيضاً على أنه قدرة السلطة والسيطرة التي يمارسها القائد على مجموعة الأتباع.
- 4- **القيادة التحويلية:** وهو نمط قيادي يساعد التنظيمات والأفراد على إحداث تغييرات إيجابية لأجل دفع المؤسسة إلى تحقيق مستويات الأداء تفوق المتوقع .
- في حين أن القيادة هي مهارة التأثير في الآخرين ليعملوا طوعاً في أداء مثمر. إلا أن القيادة التحويلية تتم بالقدرة المرتفعة على إحداث تغييرات مخططة ومدروسة قصد التعامل مع الأزمات ، فالقائد التحويلي يسعى لجعل المرؤوسين يكرسون جهوداً أكثر نحو العمل ، و الرضا عنه بما يتوافق وإشباع احتياجاتهم .
- 5- **القيادة التبادلية:** وهو نمط من أنماط القيادة الإدارية قائم في الأساس على التبادل بين القادة والمرؤوسين أو التدعيم الشرطي(المشروط) من خلال تقبل المرؤوسين وعود المرؤوس بالمكافأة أو تجنب العقاب بتنفيذ الأدوار المتفق عليها. والقائد في هذا النمط يتدخل إذا لم يستطع المرؤوسون استيفاء المعايير أو المعدلات الموضوعية، ومن منظور المرؤوسين فإن القائد يتدخل لضمان نجاح الأهداف والأدوار التعاقدية التي تم الاتفاق عليها.
- 6- **فرق العمل:** هي عملية توحيد الجهود لجماعة عمل من أجل الاداء بفعالية اتجاه الهدف المشترك، كما يعرف بأنه جماعة يملك أعضاؤها مهارات مكملة بعضها لبعض وملتزمون نحو تحقيق غاية مشتركة معتبرون أنفسهم مسؤولين عنها مسؤولية جماعية ينبغي تحقيقها.
- 7- **النزاع التنظيمي:** يعتبر النزاع في الفكر المعاصر أنه ليس شيئاً إيجابياً أو سلبياً ، ولكن باعتباره حتمية أو حقيقة في حياة المؤسسات، لأنه يقود إلى نتائج إيجابية أو سلبية، ويتوقف ذلك على أسلوب إدارة النزاع فقد يكون معتمداً كاستراتيجية تحث الجماعات أو الأفراد للبحث عن طرق أفضل لإنجاز المهام أو أداء الأعمال.
- 8- **العمل المؤسسي (التطوير التنظيمي):** هو العمل بالذهنية المؤسسية وهو شكل من أشكال التعبير عن التعاون أو ما يسمى بالعمل التعاوني شكلاً ومضموناً قائم على أركان وقيم تنظيمية محددة، أو يعرف كذلك برنامج مخطط له ومدروس بمبادرة ذاتية من إدارة المؤسسة بهدف جعلها أكثر فعالية من خلال استخدام العديد من الأساليب المصممة لتغيير سلوك العاملين في المؤسسة، اعتماداً على الافتراض القائل بأنه يمكن تحسين الفعالية التنظيمية إلى الحد الذي يمكن فيه تحقيق تكامل بين الأهداف التنظيمية وبين الأهداف الفردية للعاملين.

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	إهداء
	مُلخص الدراسة
II	فهرس المحتويات
VI	فهرس الجداول
X	فهرس الاشكال
XIII	قائمة الملاحق
ب - ص	المقدّمة.....
52 - 02	الفصل الأول : المهارات القيادية الفعالة
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول : ماهية القيادة وأهميتها الادارية
03	أولا : تعريف القيادة الادارية
07	ثانيا : الفرق بين الإدارة والقيادة.....
09	ثالثا : أهمية القيادة الادارية
11	رابعا : القيادة علم وفن
11	خامسا: القيادة الفعالة
19	سادسا : أساليب القيادة الادارية
20	المبحث الثاني : نظريات القيادة التقليدية وأنماطها
21	أولا : نظرية الرجل العظيم
21	ثانيا : نظرية السمات
23	ثالثا: النظرية السلوكية
27	رابعا : النظرية الموقفية
33	المبحث الثالث : نظريات القيادة المعاصرة وأنماطها
33	أولا : نظرية دورة حياة القائد.....
34	ثانيا: نظرية القيادة الكاريزمية
36	ثالثا : نظرية القيادة التبادلية

39	رابعاً : نظرية القيادة التحويلية
49	خامساً : طبيعة علاقة القيادة التحويلية بالقيادة التبادلية
52	خلاصة الفصل الأول
105-54	الفصل الثاني : الجماعة والنزاع في العمليات التنظيمية.....
54	تمهيد
55	المبحث الأول : طبيعة عمل الجماعة
55	أولاً : تعريف جماعة العمل
57	ثانياً : أنواع الجماعات
61	ثالثاً: مراحل تطور الجماعة.....
65	رابعاً : عناصر انسجام الجماعة
69	المبحث الثاني : بناء فرق العمل بين السلوك والأداء.....
69	أولاً : تعريف فرق العمل
72	ثانياً: أهداف بناء فرق العمل
74	ثالثاً : أنواع فرق العمل ووظائفها
76	رابعاً : متطلبات وخصائص الفرق الفعالة
79	المبحث الثالث :طبيعة النزاع التنظيمي
79	أولاً : مفهوم النزاع أو النزاع التنظيمي
82	ثانياً : أسباب النزاع التنظيمي
84	ثالثاً : أهمية النزاع التنظيمي
85	رابعاً : مراحل تطور النزاع التنظيمي في الفكر الإداري
87	خامساً : العلاقة بين النزاع بالأداء
90	المبحث الرابع : الممارسات العملية لإدارة النزاع التنظيمي
90	أولاً : أنواع النزاعات التنظيمية
94	ثانياً : مصادر النزاع في المؤسسات.....
95	ثالثاً: مهارات إدارة النزاع التنظيمي
98	رابعاً : أساليب إدارة النزاع في المؤسسات
100	خامساً: أساليب حل النزاع الشخصي

102	سادسا: أساليب حل النزاع بين جماعات العمل
105	خلاصة الفصل الثاني
151 -107	الفصل الثالث: طبيعة العمل المؤسسي
107	تمهيد
108	المبحث الاول :ماهية العمل المؤسسي.....
108	أولا: تعريف العمل المؤسسي.....
112	ثانيا: محاور العمل المؤسسي.....
114	ثالثا: مرجعية فلسفة العمل المؤسسي.....
116	رابعا: خصائص العمل المؤسسي.....
117	خامسا : المفاهيم المرتبطة بالعمل المؤسسي
122	سادسا : النموذج العام للعمل المؤسسي
125	المبحث الثاني : مداخل إحداث التغيير وسبل مقاومته
126	أولا : التغيير في الجانب الثقافي للمؤسسة
129	ثانيا : التغيير في الجانب التكنولوجي
135	ثالثا: التغيير والهيكلة التنظيمية
138	رابعا : مقاومة التغيير
146	المبحث الثالث : استراتيجيات العمل المؤسسي
146	أولا: مرحلة إعداد خطط التغيير
148	ثانيا: استراتيجية تدريب الحساسية
149	ثالثا : استراتيجية بناء الفريق
149	رابعا : الشبكة الادارية
151	خلاصة الفصل الثالث
231 -153	الفصل الرابع : دراسة ميدانية المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة
153	تمهيد
154	المبحث الاول : التعريف بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر

154	أولا : تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر.....
157	ثانيا : إنجازات مؤسسة اتصالات الجزائر
160	ثالثا : فروع مؤسسة اتصالات الجزائر
161	المبحث الثاني : التعريف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة
161	أولا : واقع العمل المؤسسي للمديرية العملية للاتصالات
164	ثانيا : الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية الجلفة.....
166	ثالثا : الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة
167	رابعا : استخدامات نظام معلومات بالمديرية العملية للاتصالات
168	المبحث الثالث : معالجة وتحليل الاستبانة
168	أولا : كيفية الدراسة وخطواتها الاجرائية
176	ثانيا : أساليب التحليل الاحصائي والقياسي.....
176	ثالثا : التوصيف الديموغرافي لعينة الدراسة
180	المبحث الرابع : الاحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة
180	أولا : الاحصاء الوصفي لمحور فعالية القيادة
188	ثانيا:الاحصاء الوصفي لمحور مستوى انسجام فرق العمل ومستوى النزاع.....
194	ثالثا : الاحصاء الوصفي لمحور العمل المؤسسي
202	المبحث الخامس : نتائج اختبار صحة الفرضيات
203	أولا: الفرضية الرئيسية الرابعة.....
214	ثانيا: الفرضية الخامسة
231	خلاصة الفصل الرابع
233	الخاتمة
240	قائمة المراجع
248	الملاحق

فهرس الجدول

الصفحة	العنوان	الرقم
08	الموازنة بين الادارة والقيادة	(01-01)
28	الانماط القيادية لريدن	(02-01)
30	الانماط القيادية لنظرية فيدلر fiedler	(03-01)
36	الموازنة بين القيادة التقليدية والقيادة الكاريزمية	(04-01)
51	الأبعاد الأساسية لنمطي القيادة التبادلية والتحويلية	(05-01)
60	لماذا تتشكل الجماعة	(01-02)
64	مراحل تكوين الجماعة	(02-02)
67	عوامل زيادة ونقصان انسجام الجماعة	(03-02)
70	تشكيل المواقف السلوكية في فرق العمل وجماعة العمل	(04-02)
75	أنواع فرق العمل في المؤسسات	(05-02)
87	وجهات النظر حول النزاع في المدارس الادارية المختلفة	(06-02)
89	العلاقة بين النزاع والأداء التنظيمي	(07-02)
94	نموذج النزاع الهيكلي بين إدارة التسويق وإدارة الانتاج	(08-02)
119	الموازنة بين العمل المؤسسي والتنمية الادارية	(01-03)
138	بعض القوى المؤثرة على إحداث التوازن النسبي	(02-03)
140	وسائل مقاومة التغيير	(03-03)
141	مصادر مقاومة التغيير	(04-03)
143	طرق معالجة مقاومة التغيير	(05-03)
145	مزايا ومحددات نظام العمل المؤسسي	(06-03)
163	أسعار خدمة 4Glte	(01-04)
163	تسعيرة المكالمات الهاتفية محليا أو وطنيا	(02-04)
172	الاستبانات الموزعة على القادة و الموظفين وكيفية تحليلها	(03-04)
172	درجات سلم ليكرت الخماسي	(04-04)
172	ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي	(05-04)

173	الصدق الداخلي لعبارات محور فعالية القيادة من خلال (النمط التحويلي والنمط التبادلي)	(06-04)
174	الصدق الداخلي لعبارات محور (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع)	(07-04)
174	الصدق الداخلي لعبارات محور العمل المؤسسي.....	(08-04)
175	معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	(09-04)
177	التكرارات والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	(10-04)
180	تحليل آراء الاستجابات على فقرات البعد الاول	(11-04)
182	تحليل آراء الاستجابات على فقرات البعد الثاني	(12-04)
183	تحليل آراء الاستجابات على فقرات البعد الثالث	(13-04)
184	تحليل آراء الاستجابات على فقرات البعد الرابع.....	(14-04)
185	تحليل آراء الاستجابات على فقرات البعد الاول.....	(15-04)
186	تحليل آراء الاستجابات على فقرات البعد الثاني.....	(16-04)
188	تحليل آراء الاستجابات على فقرات البعد الاول.....	(17-04)
189	تحليل آراء الاستجابات على فقرات البعد الثاني.....	(18-04)
190	تحليل آراء الاستجابات على فقرات البعد الثالث.....	(19-04)
191	تحليل آراء الاستجابات على فقرات البعد الاول.....	(20-04)
193	تحليل آراء الاستجابات على فقرات البعد الثاني	(21-04)
195	تحليل آراء الاستجابات على فقرات البعد الاول.....	(22-04)
196	تحليل آراء الاستجابات على فقرات البعد الثاني.....	(23-04)
197	تحليل آراء الاستجابات على فقرات البعد الثالث.....	(24-04)
198	تحليل آراء الاستجابات على فقرات البعد الرابع.....	(25-04)
199	تحليل آراء الاستجابات على فقرات البعد الخامس.....	(26-04)
200	تحليل آراء الاستجابات على فقرات البعد السادس.....	(27-04)
202	نتائج اختبار kolmogrov –smirnov	(28-04)
204	نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط المُقدر بين فعالية القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) و العمل المؤسسي....	(29-04)
207	نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط المُقدر بين فعالية القيادة و	(30-04)

	(مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع).....	
209	نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط المُقدر بين (مستوى انسجام فرق العمل ومستوى النزاع التنظيمي) على العمل المؤسسي....	(31-04)
211	نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط المقدر لمستوى انسجام فرق العمل على تطوير العمل المؤسسي	(32-04)
213	نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط المقدر لمستوى النزاع على تطوير العمل المؤسسي	(33-04)
215	نتائج تحليل اختبار T لدلالة الفروقات حول أبعاد القيادة(نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) حسب متغير الجنس ..	(34-04)
216	نتائج تحليل اختبار Anova لدلالة الفروقات حول أبعاد القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) حسب متغير العمر	(35-04)
217	نتائج تحليل اختبار Anova لدلالة الفروقات حول أبعاد القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) حسب متغير المستوى التعليمي ..	(36-04)
218	نتائج تحليل اختبار Anova لدلالة الفروقات حول أبعاد القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) حسب متغير المستوى الوظيفي ..	(37-04)
219	نتائج تحليل اختبار Anova لدلالة الفروقات حول أبعاد القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) حسب متغير سنوات الخبرة	(38-04)
220	نتائج تحليل اختبار T لدلالة الفروقات حول (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) حسب متغير الجنس	(39-04)
221	نتائج تحليل اختبار Anova لدلالة الفروقات حول (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) حسب متغير العمر	(40-04)
222	نتائج تحليل اختبار Anova لدلالة الفروقات حول (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) حسب متغير المستوى التعليمي	(41-04)
223	نتائج تحليل اختبار Anova لدلالة الفروقات حول (مستوى انسجام فرق العمل ومستوى النزاع) حسب متغير المستوى الوظيفي.....	(42-04)
224	نتائج تحليل اختبار Anova لدلالة الفروقات حول (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) حسب متغير سنوات الخبرة	(43-04)
226	نتائج تحليل اختبار T لدلالة الفروقات حول العمل المؤسسي حسب	(44-04)

	متغير الجنس	
227	نتائج تحليل اختبار Anova لدلالة الفروقات حول العمل المؤسسي حسب متغير العمر.....	(45-04)
228	نتائج تحليل اختبار Anova لدلالة الفروقات حول العمل المؤسسي حسب متغير المستوى التعليمي.....	(46-04)
229	نتائج تحليل اختبار Anova لدلالة الفروقات حول العمل المؤسسي حسب متغير المستوى الوظيفي	(47-04)
230	نتائج تحليل اختبار Anova لدلالة الفروقات حول العمل المؤسسي حسب متغير سنوات الخبرة	(48-04)

فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
05	أنماط القوى الشخصية.....	(01-01)
07	فاعلية القادة والمديرين.....	(02-01)
10	الأهمية النسبية للمهارات التنظيمية	(03-01)
14	برنامج العمل الأساسي للقيادة الفعالة في المؤسسة	(04-01)
16	مصادر القوة والنفوذ	(05-01)
18	كيفية تكوين الرؤيا	(06-01)
18	الرؤيا قلب المؤسسة	(07-01)
24	أنماط القيادة الإدارية طبقا لدراسة جامعة أوهايو (ohio).....	(08-01)
26	الشبكة الإدارية لـ (Mouton &black).....	(09-01)
28	نموذج ريدن ثلاثي الأبعاد.....	(10-01)
31	الأبعاد المؤثرة لنظرية المسار والهدف.....	(11-01)
32	العلاقات الشرطية بنظرية المسار والهدف.....	(12-01)
34	نموذج هيرسي - بلانشارد في القيادة	(13-01)
39	نموذج العلاقة التبادلية بين القادة والمرؤوسين.....	(14-01)
40	العناصر الأساسية للقيادة التحويلية	(15-01)
42	نموذج القيادة التحويلية لدى Bass.....	(16-01)
47	نموذج مقومات نجاح المؤسسات لدى kilman.....	(17-01)
48	نموذج (Mckinsey 7S) سباعي العناصر لتحويل المنظمات	(18-01)
49	نموذج الهوارى لتحويل المنظمات	(19-01)

57	عناصر الجماعة الانسانية	(01-02)
58	أنواع مختلف الجماعات داخل المؤسسات	(02-02)
59	كيفية تطوير الجماعة غير الرسمية	(03-02)
63	مراحل تطور الجماعة	(04-02)
68	انسجام الجماعة و الإنتاجية	(05-02)
73	أساسيات تكوين فرق العمل	(06-02)
78	نموذج فعالية الفريق	(07-02)
86	مراحل تطور وآثار النزاع	(08-02)
91	مصدر النزاع داخل الفرد نفسه	(09-02)
93	نموذج النزاع التنظيمي (الهيكلية)	(10-02)
95	مصادر النزاع في المؤسسة	(11-02)
99	نموذج إدارة النزاع	(12-02)
101	نموذج البعدين لحل النزاعات الشخصية الداخلية وفعالthomas	(13-02)
103	شبكة حل النزاع	(14-02)
111	كيفية تشكل ثقافة المؤسسة	(01-03)
113	محاور العمل المؤسسي	(02-03)
123	العلاقة بين الدعم التنظيمي وكفاءة الأفراد	(03-03)
125	مداخل إحداث التغيير	(04-03)
128	مراحل تقوية ثقافة المؤسسة	(05-03)
133	المكونات الأساسية لنظام الحوافز	(06-03)
134	الموازنة بين التوسيع الوظيفي والإثراء الوظيفي	(07-03)
135	نموذج خصائص الوظيفة لهاكمان وأولدام	(08-03)

137 الهيكل الشبكي للتنظيم	(09-03)
139 خطوات عملية الادراك (التفسير)	(10-03)
142 طرائق تخفيض مقاومة التغيير	(11-03)
147 المراحل الثلاث لعملية التغيير	(12-03)
165	الموضعية المتقدمة اتجاه الخطة العضوية للمديرية العملية بالجلفة	(01-04)
166	هياكل الوكالات التجارية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة	(02-04)
170 مخطط نموذج الدراسة	(03-04)
178 المتغيرات الديمغرافية	(04-04)
203	أثر فعالية القيادة(نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) على تطوير المسار العمل المؤسسي	(05-04)
206	أثر فعالية القيادة على(مستوى انسجام فرق العمل ومستوى النزاع)	(06-04)
208	أثر(مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) على تطوير العمل المؤسسي	(07-04)
210	أثر مستوى انسجام فرق العمل على تطوير العمل المؤسسي...	(08-04)
212	أثر مستوى النزاع على تطوير العمل المؤسسي.....	(09-04)

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
248	شكل وضعية الهيكل التنظيمي للمديرية العمليانية لاتصالات الجزائر لولاية الجلفة	01
249	نموذج الاستبانة الموجهة للتحكيم	02
257	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة	03
258	الاستبانة المُحكّمة	04
264	جداول معامل الثبات لمتغيرات الدراسة والعام للاستبانة المُستخرجة من برنامج ال spss	05
264	الجداول الاحصائية الوصفية لمتغيرات الدراسة و المستخرجة من برنامج ال spss	06
266	جدول إختبار كلمجروف سميروف المستخرج من برنامج ال spss	07
266	جداول وأشكال تحليل الانحدار الخطي البسيط المقدره لمتغيرات الدراسة بناءا على مخرجات برنامج ال spss	08
271	جداول اختبار t وتحليل التباين الاحادي Anova الدالة على الفروقات لمتغيرات الدراسة بناءا على مخرجات برنامج ال spss	09

تشهد المجتمعات تقدماً في مستواها المادي الذي يُقاس بمدى تطور اقتصادها ، وقدرتها على حسن استثمار مواردها وطاقاتها ، فالاقتصاد بشكل عام قائم على أبعاد مكونة من البعد الانساني والبعد البيئي والبعد المالي والبعد التكنولوجي ، إلا أن أهمها بالأساس هو البعد الانساني الذي يُشكّل الثروة الحقيقية في بناء اقتصاد المجتمعات والدول وازدهارها ، ولما كان العنصر البشري محور أساسيا وجوهريا لتحقيق التنمية ، أخذت المؤسسات على عاتقها حسن استقطاب واختيار أفضل الموارد البشرية للعمل لديها ، والمحافظة عليها من خلال الاعتناء بها في توفير نظام أجور عادل يتوافق ومعدلات سوق الاجور وتقديم المزايا لتطوير مناخ الثقة بين المؤسسة والعاملين وتعزيز مفهوم عضويتهم فيها ، وكذا ضمان استمراريتهم ، وترسيخ ثقافة المؤسسة وقيمها لديهم والسعي إلى تقييم أدائهم بما يخدم منجزات وأهداف المؤسسة الراغبة في تحسين خدماتها وتحقيق رضا زبائنها ، وأيضا تكريس العمل على زيادة أدائهم بما يُحقق الرضا الداخلي عن الأداء ويرفع الروح المعنوية للفرق العاملة بداخلها ، وبالتالي تنعكس على الزبون الخارجي .

والعصر الحالي يعرف تغييرات متتابة تواجهها المؤسسات على اختلاف أنواعها ، وتعدّد مجالات اختصاصاتها ولعل أبرز سمات هذا العصر الاكتشافات المتسارعة والتّقدم التكنولوجي الفائق التّصور مُقابل ضعف المهارات البشرية والأساليب الإدارية في التّعامل معها ، و في ظل تداعيات عدم استقرار النظم الاقتصادية وما يشهده العالم من تحولات لها الأثر البالغ على اقتصاديات كل دوله ، مما دفع إلى التسابق لتغيير نمط الهياكل التنظيمية بالمؤسسات وطبيعة نشاطها .

لقد أضحى التغيير مرتبطاً بشؤون المؤسسات التي أخذت على عاتقها ضرورة التغيير في المعارف والأفكار والقيم السائدة لديها لأجل إحداث التكيف الملائم مع المتغيرات البيئية القائمة ، وكذا إحداث تغييرات مدروسة في سلوكيات العاملين ، مما أدى بالضرورة إلى بروز نُحْبٍ جديدة من القادة الفاعلين والقادرين على تسيير مؤسساتهم سيراً حسناً نحو مستقبل أفضل ، بالمقابل فإنّ التغييرات المتلاحقة في بيئة العمل انعكست على الوضع الداخلي للمؤسسة بالسعي الدائم لمعرفة مهارات وقدرات قادتها، وإيجاد الطرائق الكفيلة بذلك و اعتمادها كسياسية واضحة في اختيار وتعيين وتدريب قادة المؤسسات، لأن السمات والمهارات لم تعد ثابتة بل أصبحت متغيرة تماشيا والوضع القائم في البيئة المتغير، وهذا ما أوجب حتمية استقطاب العاملين ذوي المهارات والاحتفاظ بهم وحثهم على الالتزام في واجباتهم للعمل معا على تطوير قدرات المؤسسة نحو مستقبل مشرق.

لقد بدأ الاهتمام يتزايد بما يُعرفُ بالقيادة الإدارية لأنها تشكّل المحور الأساس لأية مؤسسة في جميع مستوياتها التنظيمية، لذلك انصبّت جهود الباحثين في البحث عن العلاقة الكامنة بين طبيعة القيادة والعمل المؤسسي الذي يُعدُّ من المفاهيم الخاصة بالسلوك التنظيمي، وقد اعتُبرَ أن هذا المفهوم أو المتغير محورياً بالغاً لتوقع نجاح وفعالية المؤسسة من جهة ، و نجاح وفعالية الفرد و الجماعة من جهة ثانية.

والقيادة الفعّالة تتطلب معرفة أسلوب العمل المؤسسي أو الجماعي ، أو ما يعرف كذلك بالتطوير التنظيمي لأنه يعتمد بالأساس على فرق العمل التي أصبحت العمود الفقري للمؤسسات في تطورها ونجاحها ، كما يعتبر من المواضيع الحديثة ، ما أدى بالباحثين إلى الاهتمام بهذا المجال لانعكاسه المباشر والهام ليس على المؤسسة فحسب بل وعلى بيئة أعمالها بشكل عام.

و يرتبط مسار العمل المؤسسي بمبدأ التكيف مع المتغيرات البيئية من جهة ، ومع متطلبات العمل الداخلي من جهة أخرى من خلال إحداث التغيير المخطط في الجانب التنظيمي والتكنولوجي ، وبالأساس في الجانب الثقافي للمؤسسة . وأدى هذا الاهتمام الواسع من قبل الباحثين إلى بروز العديد من النظريات ، التي تُفسّرها والتي لها علاقة و انعكاس مباشر على السلوك التنظيمي السائد بالمؤسسة.

وإذ يُعتبرُ العمل المؤسسي وأسلوب القيادة الإدارية مفهومين متكاملان ، حيث أنّ القيادة تعمل لأجل إحداث التغيير المخطط اللازم لزيادة نشاط وتحسين خدمات المؤسسة بالاعتناء بأفرادها من خلال تشكيل فرق العمل و تدريبهم على مستوى عالٍ ، وتعليمهم التقنيات والمهارات المتعددة واللازمة سواء في الجانب التكنولوجي أو الجانب التنظيمي أو الثقافي انطلاقاً من مبدأ الالتزام الواقع بين المؤسسة وبيئتها ، وكذا بين المؤسسة و الأفراد العاملين لديها .

وغيرُ بعيد فإنّ بيئة الاعمال الجزائرية تشهد التحولات الحاصلة نفسها في بيئة الأعمال العالمية ، من تحولات اقتصادية هامة أجبرت المؤسسات الجزائرية على التكيف في شكل ضروري وحتمي معها والاندماج ضمنها ، ومن هذا المنطلق ظهرت حاجة المؤسسات إلى ضرورة تفعيل طرائق ومناهج كفيلة بتطوير أسلوب إدارتها وجعل قادتها قادرين على التحكم في مسار عملها ، وهو مدخل أساسي كفيل بإحداث التغييرات الملائمة وفي الأوقات المناسبة.

1. الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية:

تُعتبر القيادة الفعالة حجر الزاوية في بناء أي مؤسسة ونجاحها في الجانب التنظيمي ، وفي الجانب السلوكي لبيئة أعمالها الأمر الذي يفرض عليها حتمية السير في نهج العمل المؤسسي (التطوير التنظيمي أو التنمية التنظيمية) من خلال إحداث التغيير المخطط في شتى جوانب المؤسسة ، سواء في الجانب الثقافي واتجاهات الأفراد أو ما يتعلق بتعديل الهياكل التنظيمية ، أو في مستوى استخدام التكنولوجيا. وهذا بإعتماد قيادة فعالة تتركز وفق خصائص أو سلوكيات القيادة التحويلية ، وكذا سلوكيات القيادة التبادلية لأجل دعم وتأكيد قوة مستوى الانسجام بين فرق العمل وتقليل مستوى النزاع ، الأمر الذي أدى إلى إتباع أسلوب العمل المؤسسي ، هذا الأخير يُعد من الأساليب الحديثة المبنية على التعاون الجماعي في فلسفته حيث اعتمده كبرى المؤسسات في العالم كنهج للتطوير والتحسين المستمر.

على ضوء ما سبق فإنه تم صياغة الإشكالية العامة في شكل سؤال رئيسي على النحو الآتي:

كيف ساهمت فعالية القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) في تطوير العمل المؤسسي داخل المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة؟

وقصد الإجابة على هذه الإشكالية العامة نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد القيادة التبادلية لدى القائد الإداري داخل المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة؟

- ما مستوى تحقيق (انسجام فرق العمل و نزاعها) داخل المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة؟

- ما مستوى اهتمام المسؤولين بتطوير العمل المؤسسي داخل المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة؟
- ما طبيعة العلاقة الموجودة بين فعالية القيادة (نمط القيادة التحويلية و نمط القيادة التبادلية) والعمل المؤسسي داخل المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة؟

وتنفرع إلى:

- ما طبيعة العلاقة بين فعالية القيادة (نمط القيادة التحويلية و نمط القيادة التبادلية) و(مستوى انسجام فرق العمل ومستوى النزاع) داخل المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة؟

- ما طبيعة العلاقة الموجودة بين (مستوى انسجام فرق العمل ومستوى النزاع) والعمل المؤسسي داخل المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) حول فعالية القيادة (نمط القيادة التحويلية و نمط القيادة التبادلية) تعزى إلى العوامل الديموغرافية داخل المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) حول (انسجام فرق العمل و نزاعها) تُعزى إلى العوامل الديموغرافية داخل المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) حول العمل المؤسسي تُعزى إلى العوامل الديموغرافية داخل المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة؟

2. فرضيات الدراسة:

في ضوء الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية محل الدراسة يمكن وضع مجموعة من الفرضيات قصد اختبارها وتمثل فيما يلي:

الفرضية الاولى: يوجد توافر لأبعاد (القيادة التحويلية وأبعاد القيادة التبادلية) داخل المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة بمستوى مرتفع .

الفرضية الثانية: يوجد مستوى لتحقيق (انسجام فرق العمل و نزاعها) داخل المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة بمستوى مرتفع.

الفرضية الثالثة: يوجد اهتمام من جانب المسؤولين لتطوير العمل المؤسسي داخل المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة بمستوى مرتفع.

-الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) والعمل المؤسسي عند مستوى دلالة معنوية $5\% \geq \alpha$. داخل المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة.

ويكمن تجزئتها إلى :

- **الفرضية الجزئية الاولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية القيادة (نمط القيادة التحويلية و نمط القيادة التبادلية) و(مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع التنظيمي) عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \geq 5\%$ داخل المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة.

- **الفرضية الجزئية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (انسجام فرق العمل و نزاعها التنظيمي) والعمل المؤسسي عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \geq 5\%$. داخل المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة؟

الفرضية الخامسة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول متغيرات الدراسة تعزى إلى العوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة) عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \geq 5\%$. داخل المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة.

وتتفرع إلى:

- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول فعالية القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) تُعزى إلى العوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة) عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \geq 5\%$. داخل المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة.

- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول (انسجام فرق العمل و نزاعها) تعزى إلى العوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة) عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \geq 5\%$ داخل المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة.

-توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول العمل المؤسسي تعزى إلى العوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة) عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \geq 5\%$ داخل المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة.

3.أهداف الدراسة:

تهدف هذه الاطروحة إلى توعية وإرشاد المؤسسات لأجل تثمين السلوكيات القيادية (نمط القيادة التحويلية و نمط القيادة التبادلية) ، وفحص كيفية تأثيرها من أجل إحداث العمل المؤسسي الملائم.

إضافة إلى اختبار مستوى انسجام فرق العمل ومستوى النزاع التنظيمي في تقوية العلاقة ، من خلال التأثير الكاريزمي الذي يؤدي إلى ارتباط عاطفي واهتمام السلوكيات القيادية بتحقيق رضا الأفراد، مما يقوي روابط الانسجام بين فرق العمل ويُجَنَّب حدوث النزاعات، هذا ما يؤدي إلى تنمية أسلوب العمل المؤسسي في بيئة متغيرة باستمرار، وقد حددت الأهداف التفصيلية على النحو الآتي:

1- التعرف على العلاقة بين سلوكيات القيادة (نمط القيادة التحويلية نمط القيادة التبادلية) ومتطلبات العمل المؤسسي داخل المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة .

2- التعرف على درجة اهتمام المديرين والمشرفين بمسار العمل المؤسسي داخل المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة .

3- التعرف على العلاقة بين مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع التنظيمي ومدى تأثيرها على أسلوب العمل المؤسسي داخل المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة.

4- التعرف على أساليب العمل المؤسسي التي يتطلبها سوق العمل والمزعم إحداثها من خلال السلوكيات القيادية (نمط القيادة التحويلية و نمط القيادة التبادلية).

5- التعرف على الآثار المترتبة لسلوكيات القيادة (نمط القيادة التحويلية و نمط القيادة التبادلية) ،وعلى العلاقة مع مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع التنظيمي بشكل يحدد الفاعلية في انخفاض نسبة الخلافات وقوة انسجام الفريق.

6- التعرف على طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة (نمط القيادة التحويلية و نمط القيادة التبادلية) ،وعلى مستوى انسجام فرق العمل ومستوى النزاع التنظيمي ،بشكل يؤدي إلى الفاعلية من خلال انخفاض نسبة الخلافات وتقوية روابط انسجام الفريق، وهذا في صورة التزام الموظفين واهتمامهم ، من خلال درجة الرضا المحققة لدى الموظفين داخل المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر لولاية الجلفة.

7- تحديد مدى تبني المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر لولاية الجلفة لأبعاد الفاعلية القيادية من خلال سلوكيات القيادة (نمط القيادة التحويلية نمط القيادة التبادلية) ومجالات العمل المؤسسي.

8- العمل على تحسين الفاعلية القيادية بصورة مستمرة لأجل تنمية المؤسسات وكذا تطوير أفضل أساليب العمل المؤسسي المتاحة.

9- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي قد تُسهم في تحسين فعالية العمل القيادي لدى المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر لولاية الجلفة، بالإضافة إلى تقديم بعض المقترحات والأفكار العملية فيما يتعلق بالدراسات المستقبلية.

4. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع انطلاقاً من الانفتاح الحاصل لهذه المؤسسات على بيئتها، وضرورة تعزيز مكانتها والرفع من قيمتها والسيطرة على نشاطاتها المختلفة، وهذا من خلال فعالية القيادة تحت شعار مبدأ الالتزام، حيث تستطيع المؤسسات من خلاله الوصول إلى أهدافها التي تعكس جهود قيادتها وأفرادها على حد سواء، وتنعكس على سمعة المؤسسة من جهة أخرى، وتتمثل صور الفاعلية في تجنب مستوى النزاع وإيجاد قوة انسجام بين فرق العمل علماً أن العمل الجوهري لفرق العمل يُقومُ كذلك على مبدأ الالتزام الشيء الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإنتاجية، وتحقيق رضا الموظفين في ظل التكيف مع البيئة المتغيرة.

كما تُعرض لموضوع العمل المؤسسي ومدى تأثيره على أداء الموظفين، وهو ما يتطلب من المؤسسات مضاعفة الجهد لأجل تحقيقه من خلال تعديل هياكلها التنظيمية وقيمها ومعتقداتها واستخدام التكنولوجيا الجديدة تماشياً مع متطلبات العصر، مُطبّقة كذلك مبدأ الالتزام في تعاملاتها، كي تضمن بقاءها واستمرارها في سوق يتصف بالتقلبات السريعة والمتلاحقة، وتضمن تحقيق القدرة على المنافسة، ومن ثمّ التميز عن باقي المنافسين لها.

فضلاً عن ذلك، تبرز هذه الدراسة أهمية فعالية القيادة من خلال نمطيتها التحويلي والتبادلي وأبعادها في تحسين أسلوب العمل المؤسسي، وتجسيد الفعالية في تقوية روابط فرق العمل، وتجنب سبب الخلافات، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الأداء المنشود بقدرة عالية من خلال التكيف والابتكار، وكذا ربط سلوكيات القيادة (نمط القيادة التحويلية و نمط القيادة التبادلية) بما يتماشى وتنمية أسلوب العمل المؤسسي، من خلال تحسين مستوى الخدمات مع زيادة ربحية المؤسسة عن طريق تسويق الخدمات بصورة تلي حاجات ورغبات الزبائن، فضلاً عن زيادة كفاءتها التنظيمية من خلال الاستغلال الأمثل لكافة مواردها.

من ناحية ثانية فإن موضوع الدراسة المطروح وفق هذا النهج يعتبر من الموضوعات أو الدراسات المتجددة في هذا الصدد بالنظر لكثرة المتغيرات التي تحيط بالمؤسسات وسرعة معدلات التغيير، وعلى هذا النحو فإن الدراسة مازال بحاجة إلى إضافة وإثراء في جوانب متعددة ، ومن زوايا مختلفة كي تساهم في زيادة البحوث والدراسات التي من شأنها أن تساعد المؤسسات على تصحيح مناهجها والسير بها نحو الأفضل، إضافة إلى التعمق في اسهامات الفكر الإداري الحديث بما يتماشى وتطوير السلوك التنظيمي.

5. المنهج المُتَّبَع في الدراسة:

قصد القيام بتحليل علميٍّ ومنهج لإشكالية البحث ومجموع أسئلته الفرعية ، كي يتوافق مع كل محور من محاور الموضوع ويهدف اختبار الفرضيات المقترحة استخدم الباحث منهج يستند إلى الوصف والتحليل والمسح للدراسة الميدانية، ذلك أن الوصف والتحليل تم استخدامه في الجانب النظري ، لكشف كل ما يتعلق بجوانب القيادة الإدارية الفعالة ومسار العمل المؤسسيّ ، وكذا تحليل مسار الفكر القيادي من خلال الخلفية النظرية في تطوره ومحاولة مني لمعرفة مراحل تطوره الماضية وتقييمها وما يتطلبه الوضع الحالي ، من إيجاد نمط القيادة الفعال اعتمادا على الأسلوب المكتبي، كما تم إجراء الدراسة التطبيقية من خلال استخدام الأسلوب الميداني لجمع البيانات من مجتمع الدراسة والخاص بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة كما اعتمد في جمع البيانات على استمارة الاستبانة واللقاءات الشخصية مع بعض المديرين والموظفين من عينة الدراسة ، والذين لهم صلة مباشرة بموضوع البحث وهذا لخدمة أهداف الدراسة.

6. مبررات اختيار موضوع الدراسة:

تجدر الإشارة أن من أهم أسباب اختيار ومعالجة موضوع الدراسة العديد من المبررات الدافعة إلى اختياره دون غيره من المواضيع يوجزها في الآتي:

1- محاولة لربط المؤسسة بالجامعة يجعل البحوث المعرفية المتجددة تنعكس على مسار تنمية المؤسسات بشكل عام في بيئة أعمالها .

2- الرغبة والاهتمام بالأبحاث ذات الصلة بالتخصص بالنظر كذلك لإسهامات الفكر القيادي في التنمية المنعكسة على الأفراد والمؤسسة ، التي تزيد في توطيد العلاقة بين القائد الإداري والموظفين ، وهذا ما يقوي من خلال التزامهم في أداء مهامهم وزيادة انتمائهم خدمة لاحتياجاتهم واحتياجات مؤسساتهم على حد السواء.

- 3- تحليل العلاقة الوطيدة بين تحقيق المؤسسة لأهدافها ووجود قيادة مندمجة في هذه الغايات.
- 4- ندرة الدراسات العربية السابقة في الربط بين متغيرات الدراسة الحالية لفعالية القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) كمتغير مستقل، والعمل المؤسسي (كمتغير تابع) وإدخال المتغير الوسيط (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع).
- 5- معظم الدراسات التي تناولت الفكر القيادي ركزت في تحليلها على نمط واحد فقط ولم تقدم تقويماً له.
- 6- معظم الدراسات التي تمت في الجامعات الجزائرية عن موضوع الفكر القيادي لم تتطرق في تحليلها للانتقادات الخاصة بكل نظرية من نظريات القيادة الإدارية المتعاقبة .
- 7- الدراسات السابقة لم تبرز دور المتغير الوسيط (مستوى انسجام فرق العمل ومستوى النزاع التنظيمي) في مسار تنمية وتحقيق الأهداف المنشودة من طرف قيادة المؤسسة، والحقيقة أنّ الدراسة الحالية لهذا الموضوع تُعدّ من الدراسات التي تحاول تبيان وتحليل العلاقة الوظيفية بين المؤسسة وقيادتها من خلال إبراز جوانب أخرى التي لها تأثير على سلوك المؤسسة عموماً.

7. حدود الدراسة:

- تمت الدراسة الحالية بجانبها النظري والتطبيقي في إطار مجموعة من الحدود، تتمثل في النقاط الآتية:
- 1- تناولت الدراسة معالجة فعالية القيادة لتطوير العمل المؤسسي بشكل مباشر، وهذا عن طريق وجود متغير وسيط وهو مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع التنظيمي، علماً أنّ فعالية القيادة التي تعتبر متغيراً مستقلاً تمّ تناولها من خلال نمطي القيادة التحويلية و والتبادلية دون التعرض لغيرها من الأنماط القيادية الأخرى.
 - 2- تمّ قياس متغير الفعالية القيادية اعتماداً على مقياس (Bass&Avolio 1993) المعد لقياس القيادة المتعددة الأبعاد، وبالتالي فالنتائج مرتبطة بهذه الأبعاد التي يتضمنها هذا المقياس.
 - 3- اقتصرت الدراسة في تناولها للمتغيرات الديموغرافية على متغيرات: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة.
 - 4- تم تطبيق الجانب العملي على مديري وموظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة وبعض الوكالات التابعة لها.

5- امتدت الدراسة النظرية بصفة عامة منذ بداية تسجيلي الأول سنة 2009 أما الدراسة التطبيقية فقد تمت بصفة خاصة اعتباراً من الثلاثي الأخير لعام 2017.

8.الدراسات السابقة:

بالإضافة إلى العديد من الدراسات الموثقة في المجالات العلمية والكتب ، تم الاطلاع على مقالات ورسائل من الدراسات الجامعية التي تناولت مجال القيادة والعمل المؤسسي ، والتي حاولت أن تجمع بين متغيرات الدراسة بصور مختلفة، و تمَّ الاستفادة من هذه الدراسات من خلال التحليل النظري وتحديد أبعاد الدراسة الميدانية. وفيما يلي عَرَضُ لبعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة من الأقدم إلى الأحدث.

– الدراسات السابقة لفعالية القيادة:

1) Hater, J., & Bass, B. (1988). "Superiors Evaluations and Subordinates Perceptions of Transformational and Transactional Leadership", Journal of Applied Psychology, 73(4), pp. 695,702.

هدفت هذه الدراسة إلى تقويم الرؤساء وتصورات المرؤوسين من خلال القيادة التحويلية والتبادلية. حيث شملت عينة الدراسة (700) من المديرين التنفيذيين في شركة أمريكية متخصصة في نقل البضائع والمعلومات. وطلب منهم وصف مواقف القيادة التحويلية والتبادلية من خلال عرض استبانة وفقاً لمقياس القيادة متعددة العوامل التي تشمل أبعاد القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، وقد أظهرت النتائج أنَّ القيادة التحويلية أضافت إلى توقع تقديرات العاملين عن فاعلية ورضا العاملين درجات تجاوزت تلك التوقعات المتعلقة بالقيادة التبادلية.

واتضح أنَّ المديرين المتميزين في أدائهم كانوا قادة تحويليين بدرجة أعلى من زملائهم، وتبين وجود ارتباط سلبي بين الإدارة بالاستثناء وعوامل القيادة التحويلية الأمر الذي يؤكد أنَّ عناصر القيادة التبادلية غير فعالة.

2) دراسة (عادل محمد زايد 1999): تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين، جامعة الكويت، المجلة العربية للعلوم الادارية، المجلد السادس، العدد الثاني، ص ص 193-208.

تطرقت هذه الدراسة إلى ابراز الدور المتوقع لقيادات منظمات الأعمال المصرية في إعداد العمالة لاستقبال التحديات البيئية الجديدة والتعامل معها في الفترات القادمة، بالإضافة لتحديد أهم خصائص هذه القيادة. وطُبِّقت الدراسة على عينة مكونة من (269) مفردة من العاملين في مصنع الغزل والنسيج بمصر، وتوصلت للنتائج الآتية:

1- هنالك فروق واضحة بين ممارسات المدير وتأثير تلك الممارسات في انتماء العاملين ورضاهم الوظيفي، وقدرتهم على تطوير العمل، فعلى الرغم من قدرة المدير على ممارسة كلا من النمطين التحويلي والتبادلي معا، الا ان التأثير الواضح لممارسات القيادة التحويلية كان على حساب ممارسات القيادة التبادلية، وهذا ما يفرض الاهتمام بتنمية القدرات التحويلية للقيادات الإدارية.

2- أنَّ تأثير نمط القيادة التحويلية على كل من انتماء العاملين العاطفي والادبي يبدو قويا، في حين اقتصر تأثير القيادة التبادلية على انتماء الاستمرارية من خلال ما يوفره هذا النمط من عائد مادي

3- وجود تفوق واضح لنمط القيادة التحويلية على نمط القيادة التبادلية في التأثير على تطوير طرائق العمل، حيث ان تأثير نمط القيادة التحويلية يبدو واضحا من خلال قدرة المدير على تغيير نظرة العاملين إلى المشكلات والأمر التي يواجهونها، ومقدار ما يظهره من رعاية للعاملين والاهتمام بهم ، وعلى الجانب الاخر يبدو نمط القيادة التبادلية أكثر تأثيرا في الجانب المادي من خلال قدرته على الربط بين جهودهم للتجديد وما يحصلون عليه من عوائد مادية ومعنوية.

3) دراسة (أحمد بن سالم العامري 2002): السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية ، جامعة الكويت ، المجلة العربية للعلوم الادارية ، المجلد التاسع ، العدد الأول ، ص 19-34.

من خلال هذه الدراسة تم معرفة طبيعة العلاقة القائمة بين سلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة. حيث يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الحكوميين (الوزارات) في مدينة الرياض، وتم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة غير الاحتمالية بلغ حجمها (384) مفردة.

كما تم قياس السلوك القيادي التحويلي باستخدام مقياس (MLQ) والمعد من قبل (Bass & Avolio، 1993) وذلك حسب مقياس ليكرت الخماسي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- السلوك القيادي التحويلي الذي نقل كثير من المنظمات في مختلف انحاء العالم إلى قمة التفوق أصبح مطلبا أساسيا لجميع المنظمات التي تبحث عن الاستمرار والتميز، لا يتوافر هذا السلوك القيادي في الأجهزة الحكومية المستقصاة بالدرجة المرصية لأفراد هذه المنظمات، مما يتطلب إدراك حقيقة تدني مستوى السلوك القيادي التحويلي، والعمل على تعزيزه، وإذكائه من المسؤولين في مختلف المستويات التنظيمية .

2- ذكر الموظفون أفراد العينة - ممن يرون أن العاملين في الوحدات الإدارية، التي يعملون بها يتمتعون بسلوك مواطنة تنظيمية وأن المديرين في تلك الوحدات يتحلون بسمات القادة التحويليون.

3- إجمالاً يمكن القول أن تفسير العوامل الشخصية لرؤية الموظفين لسلوك المواطنة أو السلوك القيادي التحويلي بأبعادها المختلفة ضعيفة إلى حد كبير، باستثناء بعض العلاقات الارتباطية الضعيفة بين بعض العوامل الشخصية وبعض الأبعاد.

4) Hetland. H. & Sandal. G. (2003). 'Transformational Leadership in Norway: Outcomes and Personality Correlates', European Journal of Vork Organizational Psychology. 12(2). pp. 147- 170.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الخصائص والنتائج المرتبطة بالقيادة التحويلية في سياق الثقافة النرويجية، وفحص العلاقة بين القيادة التحويلية والعوامل الشخصية. حيث تم قياس سلوكيات القيادة التحويلية باستخدام مقياس متعدد العوامل (MLQ) وقد تألفت عينة الدراسة من (100) من القادة الذين يتولون إدارة خمس مؤسسات، ثلاث منها خدمية عامة ومؤسستان انتاجيتان تتبعان القطاع الخاص.

كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقات قوية بين القيادة التحويلية والرضا عن العمل وفاعلية القيادة، في حين كانت العلاقات ضعيفة بين القيادة التحويلية والعوامل الشخصية، وتبين أن القيادة التحويلية والتبادلية يمكن النظر إليها كعوامل مستقلة في سياق البيئة النرويجية. كما أوضحت نتائج الدراسة أن التحفيز والرغبة في بذل الجهد الإضافي هي متغيرات ترتبط بسلوكيات القيادة التحويلية، وهذه الأخيرة أكثر تحفيزاً للعاملين من النمط التبادلي.

5) دراسة امل محمد مصطفى(2006): أثر الأنماط القيادية على فاعلية العمل الجماعي بالتطبيق على المدينة الجامعية ، طلاب جامعة عين شمس، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

تناولت هذه الدراسة أثر الأنماط القيادية (النمط المتكامل-النمط الاجتماعي-النمط الديكتاتوري والنمط الفوضوي) على فاعلية العمل الجماعي. حيث طبقت الدراسة على عينتين: تتألف الأولى من (322) طالباً والثانية مؤلفة من (30) مديراً عن طريق الحصر الشامل.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين مدى توافر كل نمط من أنماط القيادة لدى رئيس الجماعة وبين فاعلية العمل الجماعي، كما تبين عدم وجود فروق جوهرية بين المديرين تبعاً للخبرة وللدورات التدريبية في استخدامهم للأنماط القيادية.

6) Karsten, L et al. (2009). "Leadership Style and Entrepreneurial Change: The Centurion Operation at Philips Electronics". Journal of Organizational Change, 22(1), pp. 73- 91.

هدفت الدراسة إلى البحث عن دور الإدارة العليا والمتوسطة في شركة (philips) خلال الانتقال من نمط من أنماط التغيير إلى آخر في تسعينات القرن الماضي، والدور الذي يؤديه تاريخ الشركة في هذه العملية. اعتمد التحليل في هذه الدراسة على السجلات التاريخية بالإضافة إلى المحاضرات و اللقاءات مع مديري الإدارة العليا.

توصلت الدراسة أن قادة الشركة (philips) قد استخدموا أنماطاً مختلفة من القيادة لإيجاد مناخ مريح للاستعداد والرغبة في التغيير، وعلى هذا المنوال ، فإن التحول النهائي يمكن أن يكون كافياً لتحديد حيوية مفاهيم الإدارة الحالية وتكوين إدارات ذات جودة عالية، أما تاريخ الشركة فقد أدى دوراً في تحقيق نجاح جزئي لعمل هذه الشركة.

7) دراسة غنيمي إبراهيم أيمن (2010): دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الأنماط القيادية، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة ، جامعة عين شمس.

تحقق من ذلك بعض الأهداف الفرعية وهي كالاتي :

1- دراسة عناصر الثقافة التنظيمية داخل الكليات محل الدراسة.

2- تحديد السمات السائدة للأنماط القيادية داخل "الكليات محل الدراسة "

3- التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الأنماط القيادية داخل الكليات محل الدراسة

4- دراسة طبيعة التأثير المرتبطة بالثقافة التنظيمية على الأنماط القيادية داخل الكليات محل الدراسة.

وتوصلت هذه الدراسة بصفة عامة أن لدى المديرين اتجاهات إيجابية نحو الثقافة التنظيمية السائدة.

-الدراسات السابقة للعمل المؤسسي (التطوير التنظيمي):

1) دراسة أبوبكر وحيدر (2000): متطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات غير

الحكومية، مؤتمر الابداع والتجديد في الادارة العربية القاهرة، المؤسسة العربية للتنمية الادارية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على ثقافة الافراد بشأن عملية التطوير التنظيمي، وتوصيف اتجاههم بشأنها، والتعرف على مجالات تنفيذ عملية التطوير التنظيمي، وتحديد أسباب فشل بعض جهود التطوير التنظيمي، وتقييم جهوده، وقد توصل الباحثان إلى وجود انخفاض وتباين في ثقافة الأفراد بشأن عملية التطوير التنظيمي، ووجود اتجاهات سلبية لدى الأفراد بشأن عملية التطوير التنظيمي ، وعدم إقتناع الافراد وتحمسهم للعملية ، وأخيراً عدم صحة مفهوم ومستوى جودة نتائج عملية التطوير التنظيمي لدى المستخدمين منها.

2) دراسة خديجة أحمد عبد المؤمن الحربي(2003): التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في

المؤسسة ، دراسة ميدانية على مدينة جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز.

اشتملت الدراسة على جانبين النظري والميداني في رسالة ماجستير حيث ركزت في الجانب النظري على مفهومه وماهيته وأهدافه ومناهجه ، والمجالات التي ينصب عليها. والمحددات التي تتوقف على مدى إيجابيات نجاحه والقوى البشرية، ودورها في إحداثه والمداخل التي يقدمها كأساليب فعالة لحل المشكلات التي تعترض المنظمات والمراحل التي يمر بها داخل المؤسسة ، والأداء كهدف نهائي. أما الجانب الميداني فقد استهدفت منه الوقوف على أهم المشكلات التي تواجه أمانة مدينة جدة وتعوق أدائها لمهامها بكفاءة، ومحاولة معرفة ما يحققه التطوير التنظيمي لجمع المعلومات المطلوبة، كما انتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات لدعم مميزات الناتجة عن تطبيق التطوير التنظيمي وتحقيقها، بما يتيح للأمانة تقديم خدماتها بمستوى عال من الكفاءة، وذلك من خلال تصميم نموذجي لمباني الأمانة وفق احداث التصميمات العالمية في مجال مباني البلديات، ودراسة الهيكل التنظيمي من وقت إلى اخر، والعمل على تطويره وتحديثه، إلى جانب انشاء مركز تدريب داخلي يختص بتدريب موظفين الأمانة على نبذ الأمور وتطويرها ، ومنح الراغبين منهم اجازات دراسية مدفوعة لتشجيعهم على رفع مستواهم العلمي.

3) دراسة هاني ناصر محمد الراجحي(2004): التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض ، دراسة ماجستير غير منشورة جامعة نايف للعلوم الأمنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على معرفة اتجاهات العاملين في إدارة جوازات منطقة الرياض نتيجة التطوير التنظيمي الذي حصل في ادارتهم، ومعرفة مدى رضا العاملين الوظيفي في ادارتهم نتيجة التطوير التنظيمي الحاصل، ومعرفة العلاقة بين المتغيرين الدراسة من وجهة نظر العاملين في إدارة جوازات منطقة الرياض، ومعرفة العلاقة بين الصفات الشخصية للعاملين واتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي. وكذا معرفة العلاقة بين الصفات الشخصية للعاملين في إدارة الجوازات ورضاهم الوظيفي.

- موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :

1) أوجه التشابه: استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من حيث :
وجود العديد من الدراسات التي تناولت الانماط القيادية من جهة ، وكذا العمل المؤسسي من خلال مسمياته المختلفة من جهة ثانية ، وقد ساعدت الباحث في وضع الخلفية النظرية التي يمكن أن تبرز صورة واضحة عن متغيرات الدراسة الحالية ، كما تميزت الدراسات السابقة بوجود تنوع كبير في المقاييس المستخدمة لقياس القيادة الادارية والعمل المؤسسي والتي طبقت على شرائح مختلفة وفي بيئات تنظيمية متباينة وضمن ثقافات مختلفة وهو ما ساعد الباحث في الاستفادة من الدراسات السابقة وذلك من خلال تصميم قائمة الاستبانة التي تم استخدامها بالدراسة الميدانية ؛ حيث أنها تضم مقاييس ثبت ارتفاع معدل ثباتها ، كما تبين أنها ذات مصداقية عالية .

2) أوجه الاختلاف : تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث :

أن تناول المتغيرات اقتصرت بالنسبة للدراسات السابقة بدراسة كل متغير مع متغير آخر ، في حين أن الدراسة الحالية تناولت العلاقة بين فعالية القيادة من خلال الجمع بين النمط التحويلي والنمط التبادلي لتطوير العمل المؤسسي آخذة بعين الاعتبار (فرق العمل والنزاع التنظيمي) كمتغير وسيطي ، وهو ما لم تعالجه الدراسات السابقة على حد اطلاع الباحث ، كما تعد الدراسة الحالية والتي تمت بالقطاع الخدمي الربحي على مستوى المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة جديدة بالنظر لتناولها للمورد الأهم في أي مؤسسة المتمثل بالعنصر البشري ، وذلك على مستوى القادة الاداريين والموظفين من خلال استقصاء آرائهم .

9. هيكل البحث:

تضمنت هذه الدراسة عدداً من الفصول لأجل معالجة وتحليل إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات المقدمة وانطلاقاً من المعلومات المتوفرة لدي وبناءً على الصياغة وأهداف الأطروحة، حيث قام بتقسيم موضوع الدراسة إلى أربعة فصول:

تناول **الفصل الأول** استعراض الجانب النظري المتعلق بالمهارات القيادية الفعالة ، حيث تم تطرق في المبحث الأول إلى ماهية القيادة وأهميتها الإدارية ، من خلال مفهوم القيادة الادارية والعناصر المكونة لها ثم عرض الفروق القائمة بين القيادة و الإدارة لتمكينها في تأدية دورها المنوط بها ، واستعراض أهميتها ودراسة الجوانب العلمية والفنية لموضوع القيادة ، ثم تطرق إلى فكرة القيادة الفعالة وذكرته أبعادها كما استعرض المفاهيم ذات الصلة بمفهوم القيادة الفعالة ، أما في المبحث الثاني فتطرق فيه لإبراز مختلف النظريات التقليدية وأنماطها ، وكذا النقد الموجه لها بجانب من التفصيل واختتم هذا الفصل بالحديث عن النظريات القيادية المعاصرة وأنماطها والنقد الموجه لها ، وفي هذا السياق قام بالتركيز خصوصاً على تحليل أبعاد القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وذكر طبيعة العلاقة الموجودة ومدى التكامل الحاصل فيما بينهم .

الفصل الثاني فتناول فيه بالأساس تحليلاً للجماعة والنزاع في العمليات التنظيمية وذلك من خلال أربعة مباحث ، حيث شمل المبحث الأول على طبيعة عمل الجماعة من خلال تعريفها وإبراز أهميتها ، وإعطاء صور لأنواعها ومراحل تكوينها ، أما المبحث الثاني فتناول فيه فرق العمل من خلال تحليل بناء الفريق ومزايا وأهداف الفريق واستعراض للفروق السلوكية الموجودة بين الفريق والجماعة ، كما استعرض العوامل المساعدة على تحسين فاعلية فرق العمل وعوامل نجاحها، أما المبحث الثالث فتم التطرق لطبيعة النزاع من حيث التعريف والأنواع والأسباب وكذا أهميته ، إضافة إلى التطرق لمراحل تطوره في الفكر الإداري وكذا العلاقة القائمة بين النزاع والأداء ، أما في المبحث الرابع فتم التطرق من خلاله للممارسات العملية لإدارة النزاع التنظيمي من خلال معرفة أنواع النزاع ومصادره والمهارات اللازمة وكذا أساليب المتبعة لإدارته.

أما في **الفصل الثالث** فقام ضمن هذا الفصل بتناول لطبيعة العمل المؤسسي (التطوير التنظيمي أو التنمية التنظيمية) وتحليلها في المباحث الآتية. حيث استعرض في المبحث الأول جانب التأصيل النظري من خلال تعريفها ومعرفة محاورها ، ومرجعيتها الفلسفية وذكر خصائصها وكذا المفاهيم ذات الصلة بها، أما المبحث الثاني فينصّب على مجالات تغيير العمل المؤسسي والذي أساسه الفرد من خلال تكريسه لثقافة المؤسسة واتجاهاتها وكذا

إحداث التغيير المخطط له في مجال الهياكل التنظيمي بما يتماشى وحسن استغلالها لمواردها وكفاءتها ، إضافة إلى إحداث التغيير في المجال التكنولوجي ، وإدخال التقنية الحديثة بحكم واقع البيئة المتغيرة ، والتطور الحاصل في المجتمعات وكذا سبل مقاومة التغيير وكيفية علاجه ، أما المبحث الثالث فتمت فيه معالجة استراتيجيات العمل المؤسسي من خلال تحليلها، والتطرق إلى أهم الاستراتيجيات ومنها التدريب بالحساسية وبناء الفريق والشبكة الإدارية مما ينطوي في إطار تطوير السلوك المؤسسة بما يتوافق وأسلوب الأداء لإحداث التغيير المخطط والملائم من خلال التطبيق الفعال لهذه الاستراتيجيات بداخلها .

أما في **الفصل الرابع** فتمّ فيه عرضُ الدراسة الميدانية وذلك من خلال التطرق في البداية ، للتعريف بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر من حيث ظروف التأسيس والأهداف، والتعريف بمختلف الفروع التابعة لها، ومن ثمّ التطرق للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة، من خلال واقع تعاملها والخدمات التي تقدمها وإعطاء صورة لوضعية الهيكل التنظيمي الراهن وللوكالات التابعة لها ، ثمّ التطرق إلى نتائج الإحصاءات الوصفية من خلال توصيف عينة وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لترتيب أولويات متغيرات الدراسة من خلال تحليلي لنتائج الاستبانة الموزعة ، وتصميم نموذج قياسي يفسر العلاقة بين فعالية القيادة والعمل المؤسسي من خلال إجراء التوقع والمحاكاة ، وفي الأخير تم وضع خاتمة حوصلية فيها أهم نتائج الدراسة من خلال الإشكالية محل الدراسة، وتم في هذا الاطار تقديم مجموعة توصيات واقتراحات على ضوء هذه الدراسة التي يرى أنها ستساهم في إثراء جوانب تفصيلية حول دراسة موضوع فعالية القيادة والعمل المؤسسي ، مع اقتراح عناوين بحوث مستقبلية من شأنها أن تثري هذه الدراسات في جوانب متعددة.

تمهيد :

بات الاهتمام يتزايد في مجال عمل المؤسسات وبالأساس مجال الإدارة وتطورها ، وهذا من خلال مفهوم القيادة والسبب يعود لكونها محور ارتكاز في بناء وتطوير المؤسسات ونجاحها. فالقيادة وظيفة هامة وضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية ، والمديرون يمكن أن يؤثروا تأثيراً إيجابياً أو سلبياً على اتجاهات وتوقعات رؤوسهم كما يمكن أن يعمقوا ولاءهم أو يبددوه في مستوى الإدارة العليا أو الوسطى أو المباشرة وقد أصبح من الممكن تكوين الانطباع عن المديرين في المؤسسات المعاصرة ، حكومية كانت أو خاصة ، بل أصبح من الممكن تقويمهم أو الحكم عليهم¹.

كما ينبغي الإشارة إلى اختلاف مسببات ظهور القائد ، فقد يُعيّن القائد رسمياً ، أو ينتخب ، أو يختار بصفة غير رسمية ، أو يبرز بشكل طبيعي من تفاعلات موقف معين ومن رغبات المجموعة .

ومن ناحية أخرى فإن ممارسة التأثير يمثل جوهر السلوك القيادي ، فقد يسعى الفرد في المجموعة لأن يمارس تأثيراً أو نفوذاً عن باقي الأعضاء ، قد يكون ناجحاً عندما ينعكس على سلوكيات ونتائج خطط لها القائد ويسعى لتحقيقها ، أو يكون تأثيراً فاعلاً عندما يؤدي إلى سلوك عملي من خلال إنجاز الأهداف المؤسسة ويحقق كذلك رضا الأفراد من خلال تلبية احتياجاتهم وإشباعها ، وقد يمارس القائد السلطة كسمة لمركزه الوظيفي ، ومن هنا فإن المدير يُنظرُ إليه كقائد بسبب مركزه ضمن التسلسل الهرمي للتنظيم . إن القيادة أكثر من مجرد التشبث بمركز أو دور، بل إنّها أكثر من مجرد توليد سلوك لدى المرؤوسين ، فالمدیر قد يُعين لكنه لن يكون قائداً ما لم يكن مقبولاً في قلوب وعقول مرؤوسيه².

فالقائد هو القائم على شؤون المؤسسة ، وهو المسؤول عن ضمان استقرارها واستمرارها لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها ، وهو بذلك يوجّد بالمؤسسة عوامل القوة والحيوية والتقدم ، ويعت فيها من عوامل الابتكار والتجديد ما يضمن تطورها للتعامل مع التحديات التي تلاقىها ، ومن ثمّ فهو المسؤول عن نجاحها بما يعني ازدهارها واستمرارها ، أو فشلها وبالتالي انهيارها و زوالها³.

وعليه سيتناول هذا الفصل المهارات القيادية الفعالة وذلك من خلال التطرق للمباحث الآتية :

- ماهية القيادة وأهميتها الادارية ؛
- نظريات القيادة التقليدية وأنماطها ؛
- نظريات القيادة المعاصرة وأنماطها.

¹ بتصرف عن: أحمد سيد مصطفى، المدير الذكي : كيف يكون الذكاء في القيادة ، القاهرة ، دون ذكر دار النشر ، 2007، ص 31.

² المرجع نفسه، ص 35.

³ بتصرف عن : إجلال عبد المنعم حافظ و سوسن عبد الفتاح وهب، أصول التنظيم والإدارة (القاهرة كلية التجارة ، جامعة عين شمس ،

2011، ص 341.

المبحث الأول: ماهية القيادة وأهميتها الإدارية

تعرف المؤسسات اهتماما متزايدا بالعنصر البشري في الوقت الراهن ، لما له من دور في شؤون المؤسسات سواء في نجاحها وفعاليتها ومن ثم بقائها ، والاهتمام البالغ بالعنصر البشري لاعتباره العامل الأكثر ديناميكية في مسار العملية الخدمية من العناصر الأخرى. وكفي تضمن المؤسسة الحد الأدنى من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها ، وضمان استمرارها فإنه لا بد من وجود قيادة إدارية فعالة تستطيع تحفيزهم لأجل الحصول على تعاونهم من خلال بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليهم . والقيادة تشكل محورا تركز عليه مختلف نشاطاتها وانطلاقا من هذا ، فإن على القيادة أن تتوفر على مجموعة خصائص تجعلها مؤهلة وقادرة على تحمل هذه المهام والتي تستدعي كذلك الاهتمام بالمتغيرات الخارجية التي تضي على سلوك القيادة صفة الانسجام والترابط بين الاهتمام بالمتغيرات الداخلية والخارجية لما لها من تأثير على شخصية القائد.

أولا: تعريف القيادة الإدارية

تعتبر القيادة في أي مؤسسة بمثابة حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة ، وتصورتها المستقبلية وأنها الحيز الذي يتم بداخلها دمج كافة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات . وأنها ضرورية لتدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان ، وأنها هي القادرة على السيطرة على المشكلات التي تواجه العمل وتضع الحلول اللازمة لعلاجها . ومن ثم فإن القيادة هي المسؤول عن التنمية وتدريب ورعاية الأفراد ومواكبة المتغيرات المستجدة في بيئة أعمالها وكذا وتعمل على توظيفها لمصلحتها¹.

وينظر علماء الإدارة في تعريفهم لمفهوم القيادة على الأنشطة الوظيفية للقيادة التي تتم في إطار التنظيم الإداري ورغم تعدد تعريفات القيادة إلا أن هناك عدّة عناصر أساسية لظاهرة القيادة يمكن تحديدها بما يأتي²:

1. أن القيادة عبارة عن عملية.

2. أن القيادة تتضمن التأثير.

3. أن القيادة تنشأ داخل الجماعة.

4. أن القيادة تشتمل على هدف يراد تحقيقه.

على ضوء هذه العناصر فإنه يمكن صياغة التعريف مشتمل لهذه العناصر: فالقيادة عملية من خلالها يؤثر الفرد في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف معين .

وهذا الصدد يمكن إعطاء شرح تفصيلي لهذه العناصر على النحو الآتي:

¹ بتصرف عن : محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، الرياض، قرطبة للإنتاج الفني ، 2002 ، ص 166.

² بيتج نورث هاوس، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، القيادة الإدارية - النظرية والتطبيق -، الرياض، معهد الإدارة العامة 2006 ، ص 20

1. أن القيادة عبارة عن عملية:

تعريف القيادة بأنها عملية يعني أن القيادة ليست سمة أو صفة يتحلى بها القائد ، وإنما هي نتيجة للتفاعل الذي يحدث ما بين القائد وأتباعه ، والعملية تعني كذلك أن القائد يؤثر ويتأثر بأتباعه . ويؤكد مفهوم العملية على أن القيادة ليست خطية (في اتجاه واحد) وإنما هي تفاعل مع الحدث . وعندما يتم تعريف القيادة بهذه الطريقة فإنها تصبح متاحة لأي شخص وليست محصورة في القائد الرسمي المحدد بالجماعة.

2. أن القيادة تتضمن التأثير :

التأثير يعني كيفية تأثير القائد في أتباعه. ولا يمكن تصور وجود للقيادة دون القدرة على التأثير¹. و ينبغي الإشارة إلى أن التأثير يعتبر جوهر القيادة. وهو مستمد إما من النفوذ (القوة) أو السلطة الرسمية. وهذا الأخير له الحق الرسمي لإلزام الغير بأداء أشياء ، وحق رسمي للسيطرة على موارد معينة. إلا أن النفوذ يتمثل في التأثير على الآخرين ويستمد من سمات شخصية مثل الموهبة ، الجاذبية الشخصية ، وهي سمات بعضها موروث والأخر مكتسب².

وقد صنف الكاتبان Bertram Raven & John French مصادر (قوة) التأثير إلى خمسة مصادر رئيسية نذكرها على النحو الآتي :

- أ. **قوة المكافأة:** وتستند إلى إدراك الفرد بأن إمثاله لمطالب رئيسه سيؤدي به إلى حصوله (الفرد) على عوائد إيجابية ملموسة مثل علاوات أو ترقية أو حوافز معنوية مثل التقدير والتهنئة .
- ب. **قوة الإكراه / العقاب:** ويستند إلى الخوف وإدراك الفرد بأن عدم التزامه وتقيدته بتوجيهات القائد يمكن أن تؤدي إلى فرض العقوبة عليه (الفرد)³ مثل خفض العلاوات وتجميد الترقية أو نقله إلى إدارة أخرى أو فصله عن الخدمة .
- ج. **القوة الرسمية:** وهو يعتمد على السلطة المستمدة من المركز الوظيفي وليس من العلاقة الشخصية بالآخرين ومن أمثله إدراك المرؤوسين لحق القائد في تقويم أدائهم.
- د. **قوة الخبرة:** يقوم على إدراك المرؤوس للقائد كشخص قادر لديه معلومات خاصة ، بالمهارات الخبرات أو موهبة خاصة في مجال معين ، وهو نفوذ يمارسه القائد على غيره ولو لم يكن يشغل منصباً رسمياً⁴.
- هـ. **قوة التأثير الشخصي (الجاذبية الشخصية):** وتعتمد على سمات شخصية القائد . وتتم ممارستها للحصول على احترام الآخرين وإعجابهم واقتنائهم به. وعادة ما يحاول المرؤوسون أن يسيروا على نهج القائد

¹ بيترج نورث هاوس ، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، مرجع سابق ، ص 20- 21.

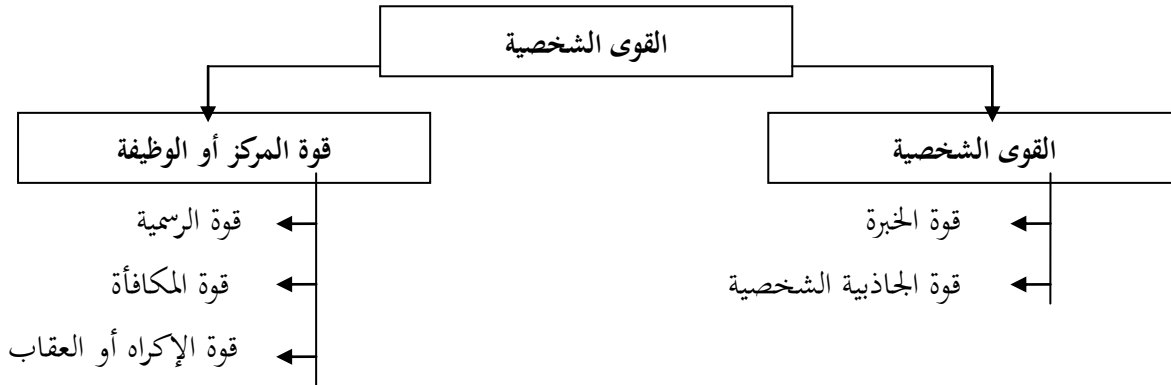
² أحمد السيد مصطفى، المدير في عالم متغير، القاهرة، مكتبة الكتب العربية، 1995، ص 359.

³ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، عمان ، مكتبة الحامد، 2006، ص 218.

⁴ أحمد السيد مصطفى، الإدارة دليل عملي للمدير العصري، القاهرة، دار النهضة ، 2010، ص 244.

الذي يروونه أنه نموذج أو مثال يجتدى به في العمل¹.

الشكل رقم (01-01) : أنماط القوى الشخصية



المصدر : من إعداد الباحث

3. أن القيادة تنشأ داخل الجماعة:

القيادة تظهر داخل الجماعات ، والجماعة هي المحيط أو البيئة التي تنشأ بداخلها ، فالقيادة تتضمن التأثير في مجموعة من الأفراد لهم هدف مشترك ، ويمكن أن تكون الجماعة صغيرة أو كبيرة ، وتكون منتسبة للمؤسسة وإذا تُعتبر القيادة مركز تغيير الجماعة من خلال كيفية تعاملها ، و ينظر إلى القيادة أنّها تقوم بالتركيز على عمليات الجماعة .

4. القيادة المُهتمة بالأهداف : وهذا يعني أنّ القيادة ذات علاقة بتوجيه مجموعة من الأفراد لتحقيق بعض الأهداف أو الغايات² .

و عرّف سيد مصطفى القيادة بأنّها القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهدافاً مخططة³ .

كما عرّفها الكاتب (I Vancevich) بأنّها المقدرة على التأثير من خلال الاتصال على أفعال الآخرين ، أفراداً وجماعات نحو تحقيق أهداف ذات معنى وقيمة⁴ .

و يتضح من خلال تعريفات السابقة الذكر أنّها ركزت على وظائف (الاتصال ، واتخاذ القرارات) أي الغرض من القيادة دون ذكر الوسيلة. وأنّ الوظائف لا تنحصر فقط في الوظائف السالفة الذكر ؛ بل هناك وظائف أخرى منها التخطيط والتنظيم والرقابة ، كما أنّ هذه التعريفات لم تحدد السمات الشخصية ، ومن ثمّ فهي لا تعتبر أساساً جوهرياً عند اختيار القيادة الإدارية.

¹ توني موردين، ترجمة خالد العامري، أساسيات علم الإدارة، القاهرة، دار الفاروق، 2008، ص 267.

² بيترج نورث هاوس ، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف ، مرجع سابق، ص 20-21.

³ أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر أصول ومهارات، القاهرة، دون ذكر دار النشر، 2002، ص 226.

⁴ حسين حريم، مرجع سابق ، ص 215.

كما يتضح مما سبق أنّ تعريفات القيادة قد اختلفت باختلاف توجهات وأراء المفكرين والنظريات ، وتصور كل منهم لمسار العملية الإدارية ، فالبعض ركز على الأسلوب الذي يتم به العمل القيادي سواء أكان سلطة رسمية أو تأثيراً في التابعين ، و ركز هذا الأخير على الوسيلة دون الغاية ، وجزء آخر ركّز على الأهداف من خلال الوظائف أي اهتم بالغاية دون الوسيلة ، إلا أنه يمكننا القول أنّ العمل القيادي له ثلاث محددات أساسية تجمع بين الوسيلة والغاية وهي كالآتي¹:

- التزام القيادة بتطوير المؤسسة.
- التزام القيادة بتحقيق رضا الزبائن.
- التزام القيادة بتحقيق أكبر عائد ربحي للمساهمين .

ومما سبق يرى الباحث أنّ القيادة الإدارية تعبر عن ممارسة التأثير على سلوكيات المرؤوسين ، من خلال التفاعل مع مجموعة من الأفراد عبر قنوات الاتصال والتنسيق لكل من القائد ومرؤوسيه بغرض تحقيق أهداف مشتركة ومحدّدة.

ومنه يمكن صياغة تعريف للقيادة الإدارية على النحو الآتي : بأنها عملية التأثير التي يمارسها القائد ، والتي تُحدث التفاعل بين جماعة المرؤوسين ، من خلال توجيه وإثارة سلوكهم والاهتمام بمتطلباتهم وحل مشاكلهم المرتبطة بالعمل ، وذلك من أجل دفعهم لأداء وظائفهم برغبة وإصرار وهذا لتحقيق أهداف محدّدة. بعد هذا الطرح لأهم اتجاهات في تعريف القيادة الإدارية فإنّه يمكن استخلاص جوانب عملية القيادة الإدارية كالآتي²:

- أ. أنّ جوهر عملية القيادة يتمثل في التأثير الذي يمارسه القائد على سلوك واتجاهات الأفراد.
- ب. أنّ العناصر الأساسية لعملية القيادة تتمثل في:
 - ب.1. عملية تأثير يمارسها القائد
 - ب.2. هذا التأثير يقع على الأفراد والجماعات من خلال أنشطتهم.
 - ب.3. يؤدي التأثير إلى اقتناع الأفراد مما يدفعهم إلى المساهمة في تحقيق الأهداف.
 - ب.4. يتم تحقيق هذه الأهداف في إطار موقف معين ، تساهم الجماعة فيه.
- ج. أنّ الغاية من القيادة الإدارية للوظائف الإدارية تحقيق الأهداف ، ووسيلة في ذلك عملية التأثير والدفع.
- د. أنّ نجاح القائد وفعالية الأسلوب الذي يستعمله تقاس وفق ثلاث مقاييس وهي كالآتي:
 - د.1. مدى نجاح الجماعة لبلوغ هدفها بالكفاية الواجبة.
 - د.2. مدى انسجام أعضاء الجماعة ورضاهم عن علاقتهم وإنجازاتهم.
 - د.3. مدى التفاف الأعضاء حول القائد وإعجابهم بأسلوبه واستعدادهم لتنفيذ أوامره برغبتهم وإرادتهم.

¹ فؤاد القاضي، السلوك التنظيمي والإدارة ، الرياض : دار قرطبة للنشر ، 2006، ص 188.

²علي المبيض، الإدارة العامة ، القاهرة، مكتبة عين شمس ، 2005، ص 300-301.

ثانيا: الفرق بين الإدارة والقيادة

تشابه الإدارة والقيادة في بعض النواحي ، لكنهما يختلفان في معظمهما. فالفرد يمكن أن يكون قائدا دون أن يكون مديرا ، فليس كل القادة مديرين ، أو يكون مديرا دون أن يكون قائدا ، أو يكون مديرا وقائدا في آن واحد.¹

فمن المهم أن نميز بين المفهومين كما يلي²:

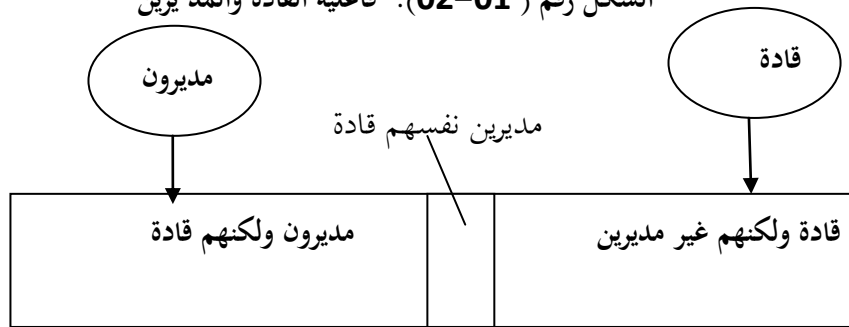
1. **الإدارة:** تميل لأن تكون أكثر رسمية من القيادة. وتعتمد الإدارة على مهارات عامة مثل التخطيط والتنظيم والرقابة ، وهي تمثل مجموعة الأدوات والأساليب التي تقوم على قاعدة السبب والنتيجة.

2. **القيادة:** تقوم على الرؤية وتوقع لما يمكن أن تكون عليه المؤسسة ككل ، أو كل وحدة تنظيمية فيها. وتتطلب القيادة توليد وتشجيع التعاون بين جماعات العاملين ، وتحفيزهم ماديا ومعنويا ، واستخدام سبل التأثير والإقناع ، وبدون التأثير الذي يمثل جوهر القيادة فإننا نقصد بذلك المدير وليس القائد.

ذلك أنّ المدير الذي لا تتوفر فيه سمات القائد يستطيع توجيه مرؤوسيه من خلال المنصب الذي يشغله ضمن التدرج الوظيفي ، لماله من صلاحية المعطاة من قبل السلطة و المرتبطة بالمنصب ، وفي حين لا يمكنه التأثير على مرؤوسيه وحثهم على الأداء لتحقيق أهداف المؤسسة ، وذلك لعدم وجود قدرة التأثير الخاصة بسماته الشخصية. وعليه فإنّ خضوع المرؤوسين للمديرين يتم تحت تأثير سلطته الرسمية وهذا ما يجعلهم يبذلون أقل جهد ممكن لتجنب العقاب.

في حين القائد الذي تتوفر لديه قدرة التأثير بسماته الشخصية ، والتي تمكنه أن يجعل مرؤوسيه يبذلون قصارى جهدهم وبكل إخلاص ، مما يعزز دور القائد في تحقيق نجاحا من خلال تحقيق الأهداف ، وفاعلية كذلك من خلال تحقيق الإنتاجية وأهداف مرؤوسيه المتمثلة في إشباع حاجاتهم والتكيف مع المتغيرات البيئية .

الشكل رقم (01-02): فاعلية القادة والمديرين



Source : samuel. Certo 1994 ; modern Management- 7th ed prentice hall upper sarddle River ; New Jersey ;p351

¹أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، القاهرة، دون ذكر دار النشر ، 2005، ص263

²أحمد سيد مصطفى، المدير الذكي : كيف يكون الذكاء في القيادة ، مرجع سابق، ص ص 34-35.

ولقد حاول كوتر وضع فروق بين القيادة والإدارة، والتي يمكن من خلالها الموازنة بين المدير والقائد في أربعة مجالات:

أ. الاهتمام ب. تنمية الشبكة البشرية ج. التنفيذ د. المخرجات

الجدول رقم (01-01) : الموازنة بين الإدارة والقيادة

مجالات	الإدارة / مدير	القيادة / قائد
الاهتمام	1- التخطيط والموازنات: وضع الخطوات التنفيذية والبرامج الزمنية لتحقيق النتائج المطلوبة وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ ذلك	1- تحديد الاتجاه : تنمية رؤية مستقبلية وغالبا ما تكون للمستقبل البعيد ، ووضع الاستراتيجيات المطلوبة لتحقيق هذه الرؤية .
تنمية الشبكة البشرية لإنجاح وتحقيق خطوط العمل الرئيسية	2- تنظيم الإمداد بالكوادر البشرية: وضع هيكل تنظيمي لتنفيذ المهام ووضع الافراد في مناصبهم وتحديد مسؤولياتهم وتفويض السلطة من أجل تنفيذ الأعمال الموجودة في الخطة مع وضع السياسات والإجراءات لتوجيه الأفراد ووضع النظم والأساليب لترشيد التطبيق	2- توجيه البشر : الاتصال بالأفراد من خلال الكلمة والفعل لكل أولئك الذين تحتاجهم المؤسسة من أجل التأثير على إيجاد روح الفريق بين المجموعات وبين أفراد أي مجموعة وتحقيق التحالف بين تلك المجموعات لفهم الرؤية والاستراتيجية والايان بمصدقيتها
التنفيذ	3- الرقابة وحل المشكلات: متابعة تنفيذ النتائج بشكل تفصيلي وتحديد الانحرافات وأعمال التخطيط والتنظيم لحل المشاكل	3- التحفيز والتوجيه والإيحاء : تشيط ودفع الأفراد للتغلب على المشاكل البيروقراطية ومعوقات الأداء، وذلك بإشباع الحاجات الإنسانية الأساسية والتي دائما ما يغض النظر عن إشباعها
المخرجات	4- يحقق قدرا من النظام مع إمكانية التوقع الاستمرارية في تحقيق النتائج المتوقعة من جانب أصحاب المصلحة (الدقة في تلبية احتياجات الزبائن بالوفاء وتلبية تطلعات أصحاب رأس المال	5- إيجاد وإحداث التغييرات بدرجة كبيرة وتملك القدرة على إيجاد تغييرات إيجابية (منتجات جديدة يُفضلها المستهلكون ، علاقات عمل أفضل تساعد على المنافسة)

المصدر : فؤاد القاضي ، السلوك التنظيمي والادارة ، مرجع سابق ، ص 194 .

يتضح من خلال جدول المقارنة أن هناك فروقاً بين الإدارة والقيادة ، ففي حين تُعني الإدارة تحكم المدير وسيطرته في تحقيق النتائج الموازنة بفضل سلطته الرسمية المخولة للصلاحيات ، وفرض الالتزام والانضباط من قبل المرؤوسين من خلال اللوائح والإجراءات ، ومن جهة أخرى فإنّ القيادة تعني تحسين النّظم من خلال التغيير عن طريق الرؤى الصحيحة لوضعية المؤسسة ، وهذا بواسطة تمكين المرؤوسين والاهتمام بهم وبالتالي تحقيق أهداف الأفراد. ومن هذا المنطلق فالإدارة والقيادة مفهومان متكاملان وبينهما مجال مشترك حيث يمكن أن يكون الفرد مديراً وقائداً ناجحاً أو مديراً ناجحاً وقائداً فاشلاً.

ثالثاً: أهمية القيادة الإدارية

ينظر إلى القيادة الإدارية بأنّها حلقة وصل بين العاملين وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية ، وتدعم الجوانب الإيجابية ، وتقلص الجوانب السلبية بقدر الإمكان ، كما أنّها تعمل على تنمية وتدريب الأفراد باعتبارهم رأس المال الأهم والمورد الأعلى ، بالإضافة لذلك مواكبة التغييرات الحاصلة في بيئتها المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة¹ . كما أنّها جوهر العملية الإدارية و مفتاحها وأنّ أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية ، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية ، وتعمل كأداة محرّكة لها لتحقيق أهدافها².

وتعتبر كذلك (القيادة الإدارية) من أهم عناصر العمل الإيجابي ، وتؤدي دوراً هاماً في توجيه عوامل الإنتاج والتنسيق فيما بينها ، وفي إحداث التغيير وتطوير النظم ، من خلال التأثير على سلوك العاملين أفراداً وجماعات وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة³ .

وللإشارة فإنّ أهمية القيادة تقتضي ذكر كذلك توافر المهارات القيادية اللازمة طبقاً لكل المستويات التنظيمية الملقاة على عاتق المدير أو القائد ودوره في المؤسسة ويشير لفظ المهارة إلى القدرة التي يمكن تنميتها والمرتبطة والمؤثرة على الأداء وهذه القدرة ليست بالضرورة مسألة وراثية. وتنقسم المهارات الإدارية إلى أربعة أقسام منفصلة من أجل التسهيل كما أنّها متداخلة في الواقع العملي وهي كالآتي⁴:

1. المهارات الفنية:

تعني القدرة على تطبيق طرائق وإجراءات وفنون محددة في مجال تخصص ، وهي تؤكد على مهارة استخدام الأشياء المادية أو الطبيعية .

¹ أكرام العدلوني، القائد الفعال، الرياض، دار قرطبة، 2000، ص 20.

² بلال خلف السكارنه، القيادة الادارية الفعالة، عمان، دار المسيرة، 2014، ط2، صص 114-115.

³ فؤاد القاضي، قيادة و عمل الشركات و الهيئات اثر التغييرات البيئية و التكنولوجية، الرياض، دار قرطبة، 2008، ص 54.

⁴ فؤاد القاضي، السلوك التنظيمي والادارة، مرجع سابق، ص 221.

2. مهارات العلاقات الإنسانية:

هي التي تركز على قدرة القيادة ، والتحفيز وإدارة نزاعات العمل مع الأفراد ، لأنّ المؤسسات لديها مورد حقيقي واحد وهو العنصر البشري.

3. المهارات المعرفية: وتنعكس هذه المهارات القدرة على النحو الآتي:

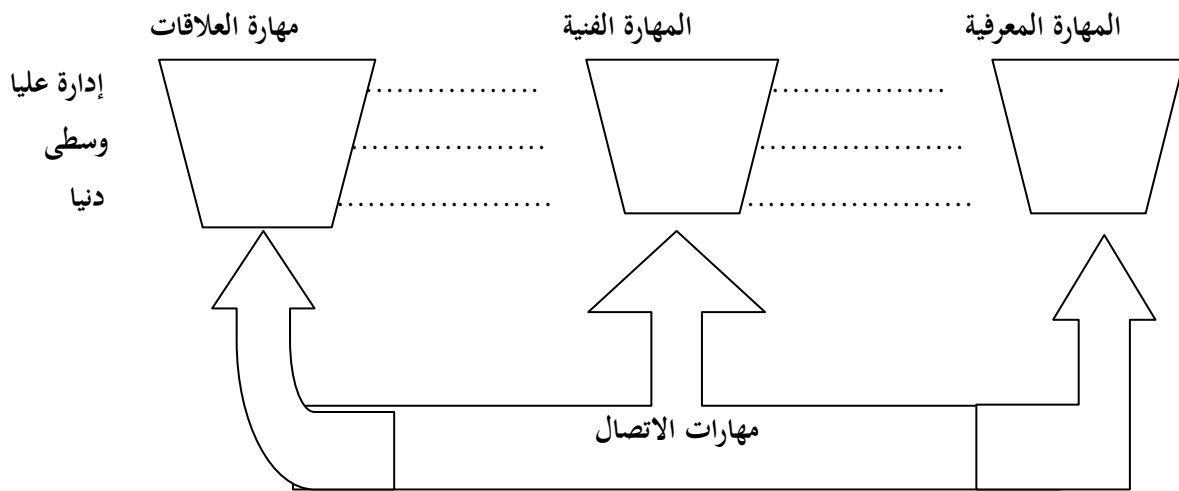
- أ- رؤية المؤسسة ككل متكامل.
 - ب- فهم ميكانيكية العلاقة بين مختلف أقسام المؤسسة.
 - ج- معرفة كيفية تشخيص وتحديد الأنواع المختلفة من المشكلات التي تواجه المؤسسة.
- أما تنمية هذه المهارة فإنّها تحتاج إلى الآتي :
- 1/3- تحديد الأهمية النسبية ، التي تقتضي إعادة ترتيب الأهداف والمعايير المتعارضة.
 - 2/3- تحديد الاحتمالات النسبية للأحداث .

4. مهارات الاتصال :

وتعكس مهارات الاتصال قدرة المدير أو القائد على إرسال واستقبال المعلومات والأفكار والإحساس بالشعور والاتجاهات لدى الأفراد العاملين .

وبالنسبة لمهارة الاتصال فهي تعتبر الأساس للمهارات الثلاث الأخرى ، وذات الأهمية في المستويات الإدارية الثلاث ، كما تعد ضرورية لمهارة العلاقات الإنسانية والمهارة الفنية والمهارة المعرفية¹ .
و يمكن توضيح الأهمية النسبية لمختلف المهارات المطلوبة داخل المؤسسة من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (01-03) : الأهمية النسبية للمهارات التنظيمية



المصدر : فؤاد القاضي ، مرجع سابق ، ص 224.

¹ فؤاد القاضي ، السلوك التنظيمي والادارة، مرجع سابق ، ص ص 222-223.

رابعاً : القيادة علم وفن

فالعلم هو استخدام أدوات وأساليب منهجية ومنطقية تعكس نتائج واحدة وثابتة ومتفق عليها ، أما الفن فهو مهارة وخبرة ومرونة وتقدير شخصي في مختلف الأمور والمواقف. وبالتالي فإنّ القيادة علم لأنها تعتمد على استخدام الأساليب والأدوات والمناهج العلمية التي من شأنها تعظيم فاعلية القيادة ومن هذه الأدوات:

1. استخدام التوقع في تحديد حجم السوق والإنتاج والمبيعات.
 2. استخدام الأساليب المالية كالتحليل والتخطيط المالي والموازنات وتعظيم كفاءة إدارة الأموال ، والقيادة فن أيضاً بسبب الحاجة الماسة إلى بعض المهارات السلوكية والفنية والشخصية للاستجابة للمواقف المتغيرة مثل:
 - 1) كيفية وسرعة التصرف في المواقف الطارئة ، وكذا سبل التعامل مع الظروف سريعة التغيير.
 - 2) حل المشكلات ومعالجة الضغوط والنزاعات.
- والقيادة كفن تعتمد على نظريات عديدة منها الآتي :

أ. نظرية السمات ونظرية القيادة الكاريزمية ونظرية القيادة الموقفية ، ولذلك فالقيادة علم وفن في آن واحد ، إلا أن الاستخدام الأكثر لأي منهما يعتمد على الموقف القيادي وعلى طبيعة القائد وأيضاً المرؤوسين . وهذا ما يشكل كفاءة القيادة¹ .

ب. والقيادة هي علم وفن معاً ؛ فهي علم له نظرياته في علم الإدارة متمثلة في الكتب والدوريات ، ولها وجود في المؤتمرات والتدوات العلمية وهي فن لكونها مهارة تطبيق العلم في الشؤون الإدارية العملية ، وكونها كذلك فن سياسة هؤلاء الافراد ، فالقائد يقود مرؤوسيه ليؤلف بين قلوبهم في فريق عمل ناجح.

خامساً : القيادة الفعالة

يرى Yukle القيادة بأنها ظاهرة محورها التأثير في الآخرين ، وهذا التأثير يتم من خلال شخص يتمتع بصفات معينة تجعله قادراً على ممارسة هذا التأثير بفاعلية² . وبالتالي فاستجابة العاملين لقيادتهم مؤشر على تحقيقهم الأهداف المطلوبة ، وإذا تحققت الأهداف فإنّ عملية التأثير ناجحة ، وأما إذا كان عملية التأثير فاشلة ، فإنّ فاعلية القيادة مرتبطة بمدى النجاح في تحقيق الأهداف .

ويعد النمط القيادي كسلوك لمحصلة التفاعل التي تحدث بين جميع المهارات السلوكية .

وأخذاً بمبدأ " القيادة بالأهداف " فإنه يمكن التفرقة بين ثلاث أنواع من القيادة وهي كالآتي:

¹ سيد جاد الرب، مائة سؤال و جواب في القيادة الإدارية : كيف تكون قائداً ناجحاً و فعالاً، القاهرة، مطبعة العشري، 2008، ص ص 2-3.

² Gary Yukle ,Leadership in organization N.J , Prentice Hall, 1998,P19.

1- القيادة المحاولة:

هي تلك القيادة التي تحاول إنجاز العمل الموكل إليها، أي تحقيق الأهداف الرسمية للمؤسسة وكذلك إرضاء العاملين ، أي تحقيق الأهداف غير الرسمية للعاملين أثناء تأديتهم لأعمالهم ولكنها تفشل في تحقيق كليهما¹.

2- القيادة الناجحة:

هي القيادة التي تحاول إنجاز العمل الموكل إليها ؛ وكذلك إرضاء العاملين أثناء تأديتهم لأعمالهم، ولكنها تنجح في تحقيق الهدف الأول وتفشل في تحقيق الهدف الثاني².

3- القيادة الفعالة:

هي القيادة التي تحاول إنجاز العمل الموكل إليها؛ وكذلك إرضاء العاملين أثناء تأديتهم لأعمالهم، وتنجح في تحقيق كليهما³.

فالقيادة الفعالة هي تركيب بين متغيرين هما القيادة والفعالية ، وهذا الأخير أي الفعالية هو مؤشر على مدى نجاح القيادة في تحقيق الأهداف التنظيمية والتي تشمل الأهداف الإنتاجية ، أي الأداء التنظيمي وكذا رضا العاملين وهذين المؤشرين تؤديان إلى تحقيق ميزة تنافسية ، وتفادي أي أزمة تحصل في البيئة المحيطة مع إحداث التغيير المطلوب في إطار التكيف مع الظروف البيئية التنافسية .
ينبغي التركيز على مؤشرات تحقيق الفعالية في العمل القيادي.

أ. الرضا عن العمل: والذي يعتبر كعامل مهم في قياس درجة إنتاجية العاملين والتزامهم في أعمالهم.

يعرف الرضا عن حالة الارتياح التي تحققها المؤسسة للعاملين فيها والبيئة المحيطة بعد تحقيق طلباتهم وإشباع احتياجاتهم⁴ تؤدي حالة إشباع حاجات العاملين في وظائفهم عن زيادة قدرتهم في الابتكار والإبداع وبالتالي زيادة نمو المؤسسة وبقائها واستمرارها ، وإحداث تحولات إيجابية بها.

- العوامل المرتبطة بالرضا: يتأثر بالعديد من العناصر أو العوامل المختلفة الناتجة من الفرد نفسه أو العمل الوظيفي أو البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد¹.

¹ حنفي محمود سليمان، السلوك الإداري وتطوير المنظمات، القاهرة، دار الجامعات المصرية، 1994، ص 461.

² المرجع نفسه، ص 461.

³ المرجع نفسه، ص 462.

⁴ فريق من الخبراء، معجم المصطلحات الإدارية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص 777.

ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى ما يلي:

الأجر - محتوى العمل - فرص الترقية - نمط الإشراف - جماعة العمل - ظروف العمل المادية - محتوى العمل².

ب. **الأداء:** يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام الفرد للمهام المكونة للوظيفة التي يشغلها ، وهو يعكس أيضا الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، وتجدر الإشارة أن نَمِيز بين مفهومين الأول الجهد ويشير إلى الطاقة المبذولة ، وأما الثاني فهو الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد³.

5-2 أبعاد القيادة الفعالة:

تتطلب القيادة الفعالة في نجاحها، توافر مجموعة من الأبعاد نذكرها كالآتي⁴:

1- **القائد:** إنّ القائد بما يمتلكه من صفات وخبرات وقدرات وأهداف وأساليب وعلاقات وتوازنات فهي بذلك تمثل السلوك القيادي للمؤسسة ، والذي يتطلب تنمية الأفراد لتكون لديهم القدرة على القيادة الذاتية ، أخذاً بالاعتبار خصائصهم وخصائص الموقف والمناخ التنظيمي من اجل تحقيق نتائج محددة .

2 - **الأفراد:** يمتلك الأفراد بالمؤسسة صفات وخبرات وقدرات وأهداف وأساليب وعلاقات تظهر بسلوك فردي أو جماعي ، حيث يراد من هؤلاء تنفيذ المهام الموكلة إليهم من قادتهم لتحقيق أهداف المؤسسة ، مع الأخذ بالحسبان أهدافهم الشخصية المادية والمعنوية .

3- **الموقف:** وهو الإطار الذي تعمل من خلاله القيادة الفعالة ، ويشمل إمكانية الحركة والفعل وما هو موجود من موارد مادية ومعنوية بالإضافة لما هو موجود من فرص وقيود.

4- **المناخ التنظيمي:** يتكون المناخ التنظيمي من كل العناصر والعوامل والعلاقات التي يتعامل معها الأفراد وذات التأثير على إمكانية تحقيق أهداف المؤسسة وهو يتكون من نوعين⁵:

أ. **مكونات معنوية :** وتشمل الأهداف والسياسات والقواعد والنظم والإجراءات والهياكل التنظيمية ، والقيم والعادات والمشاعر والعواطف والعلاقات الإنسانية .

ب. **مكونات مادية :** وتشمل المباني والمعدات والتجهيزات والأموال والمؤثرات الطبيعية (حرارة، رطوبة إضاءة ، ضوضاء)

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، القاهرة، الدار الجامعية، 2004، ص 173.

² فاروق عبد فليبه والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، دار المسيرة، 2005، ص 261.

³ راوية حسين ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001، ص 209.

⁴ علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، القاهرة، دار غريب، 1997، ص ص 374 - 375.

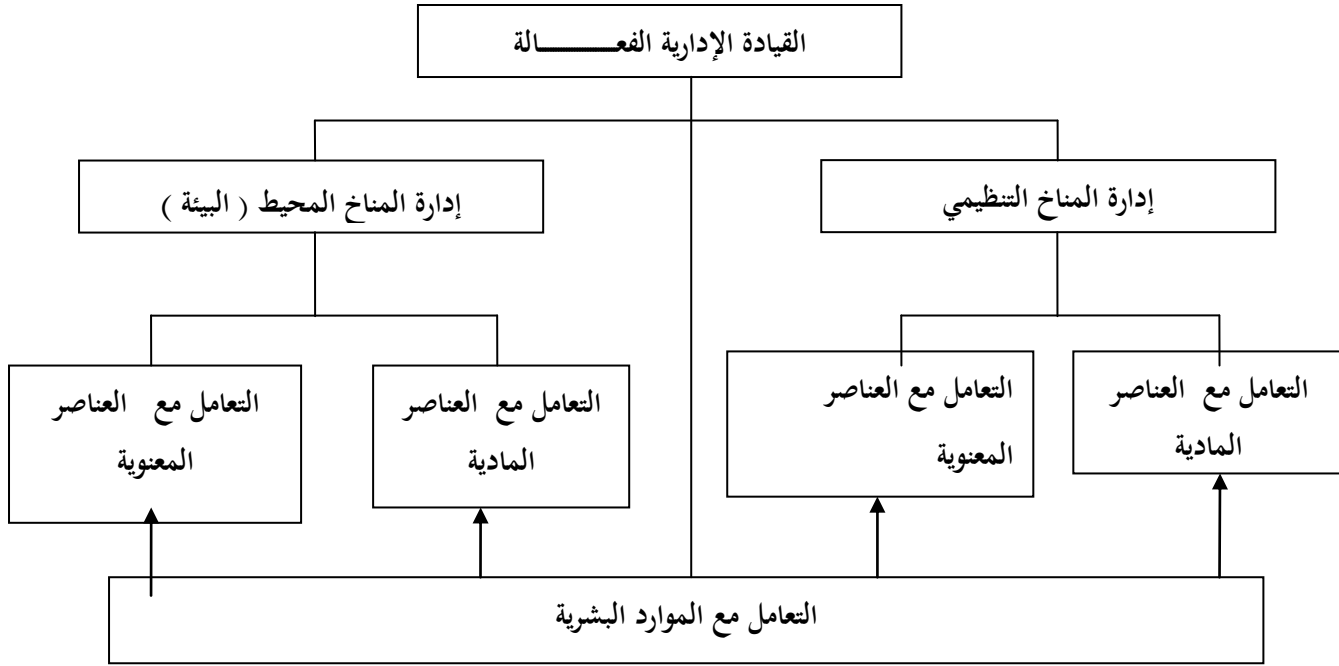
⁵ المرجع نفسه، ص ص 376 - 377.

وتختلف حالات المناخ التنظيمي من المؤسسات إلى أخرى، وفي المؤسسة ذاتها من فترة لآخر وذلك بفعل مؤثرات متعددة بعضها داخلي والآخر خارجي .

وأيضاً تتراوح حالات المناخ التنظيمي بين نقيضين للصفات الآتية : الانسجام ، المرونة ، الاستقرار ، التوازن ، الانفتاح التجدد ، البساطة ، والتأكد ، وأحياناً يكون بين هذه الصفات حالات وسيطة متدرّجة .

إنّ القائد الإداري الفعال يتفاعل مع المناخ التنظيمي بهدف التأثير فيه ، وتعديله بما يناسب الهدف الذي يحاول الوصول إليه¹، وهذا خلال التأثير على الأفراد ليكونوا هم أنفسهم قادة مُعتمدين على قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم في التصرف ، ولكي ينجح القائد الفعال عليه أن يسير وفقاً لبرنامج أساسي له معالم الطريق ، ويحدد أهم المتغيرات الواجب عليه التعامل معها واتجاهات هذا التعامل ، ويمكن تلخيص هذا البرنامج في الشكل التالي :

الشكل رقم (01-04) : برنامج العمل الأساسي للقيادة الفعالة في المؤسسة



المصدر: علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، القاهرة، دار غريب، 1997، ص387.

من خلال الشكل الموضح أعلاه يمكن إبراز الآتي:

- أ. يتعامل القائد الفعال مع المناخ التنظيمي الداخلي لتهيئته وتعديله بما يناسب الأهداف المحددة فيستثمر ما به من مصادر قوة (موارد) ويتجنب ما به من نقاط ضعف (قيود).
- ب. يتعامل القائد الفعال مع المناخ المحيط (البيئة) لاستيعابه واستثماره بما يحقق الأهداف المحددة ، وذلك اعتماداً على خصائص وقدرات المناخ التنظيمي.

¹ علي السلمي ، مرجع سابق ، ص ص 378 - 387.

ج. لأجل تحقيق الأمرين السابقين يستطيع القائد الفعال الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة ، فيتم التعامل معهما من خلال هذا المورد ؛ أي أنّ المورد البشري هو مشكلة القائد ، وهو أيضا سبيل حلها .

3-5 مهارات القيادة الفعالة:

إنّ طبيعة ممارسة القيادة الفعالة تتطلب أن يكون القائد قادرا على إدارة وقته ، ولديه القدرة على التأثير في سلوك الجماعة وقادرا على التفاهم مع جميع أفرادها ، وأن تكون لديه القدرة على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وفهمه للبيئة الخارجية ، بأشكالها وصورها وتنظيماتها المختلفة¹ .

وتتصف القيادة الفعالة بعدة صفات أهمها الإنابة وتفويض السلطة، التوجيه الجيد للاتصالات ، العمل، إيجاد دوافع إيجابية لدى العاملين ، القدوة الحسنة ، تنمية روح التعاون ، الإدارة الاستشارية² ، هذا بالإضافة للعديد من المهارات الأخرى يمكن حصرها كالاتي³ :

1- **الكفاءة الموضوعية:** تعني أن يكون العنصر القيادي مدرك بمجال عمله ، ويمتلك الخبرات والمعارف الاختصاصية اللازمة ، وأن يكون قادراً على تنفيذ التغييرات التنظيمية عند الحاجة ، فالعاملون يملكون إحساسا دقيقا في ما إذا كان رؤسائهم يمتلكون المعلومات الاختصاصية الكافية أم لا .

2- **القدرة على التنسيق:** تتطلب الاحتراس ، ومعرفة الأفراد ، وامتلاك موقف إيجابي اتجاه مبدأ التقدير وفق الأداء وعلى أية حال فلا يمكن إلا للمسؤول عن الأداء تحفيز العاملين في أدائهم ومطالبتهم بالالتزام بالنظام والانضباط.

3- **القدرة على التمييز:** فتشمل في مفهومها القدرة على التقويم الصحيح للعمليات المعقدة والقائمة على معارف غير أكيدة ، وهذا ما نسميه بالرؤية الشاملة.

4- **قدرة القائد الفعال على عرض رؤية المؤسسة :** وهذا بوضوح ودقة والقدرة على إيصال هذه الرؤية إلى العاملين وبث الحماس فيهم ليتفاعلوا معها إنّ هذه القيادة الفعالة لا تهتم بالنظام والنمطية بقدر ما تهتم بالحركة والتغيير ، لذا هي تركز على ثلاث عمليات رئيسية : تحديد الرؤية والاتجاه ، جمع القوى تحت هذه الرؤية ، والتحفيز وشحن الهمم .

كما تجدر الإشارة إلى أنّه عند حفز العاملين يجب مراعاة الجوانب الآتية :

أ. مخاطبة القيم السائد لديهم.

ب. إعطائهم حرية أكبر ومرونة أكثر في أداء الأعمال بشكل تعاوني.

ج. توفير مناخ الذي يتيح لهم الاتصال ويشعرهم بأهمية الدور الذي يقومون به .

¹ عطية حسين أفندي، مبادئ الإدارة، القاهرة، دون ذكر دار النشر، 2002، ص 157.

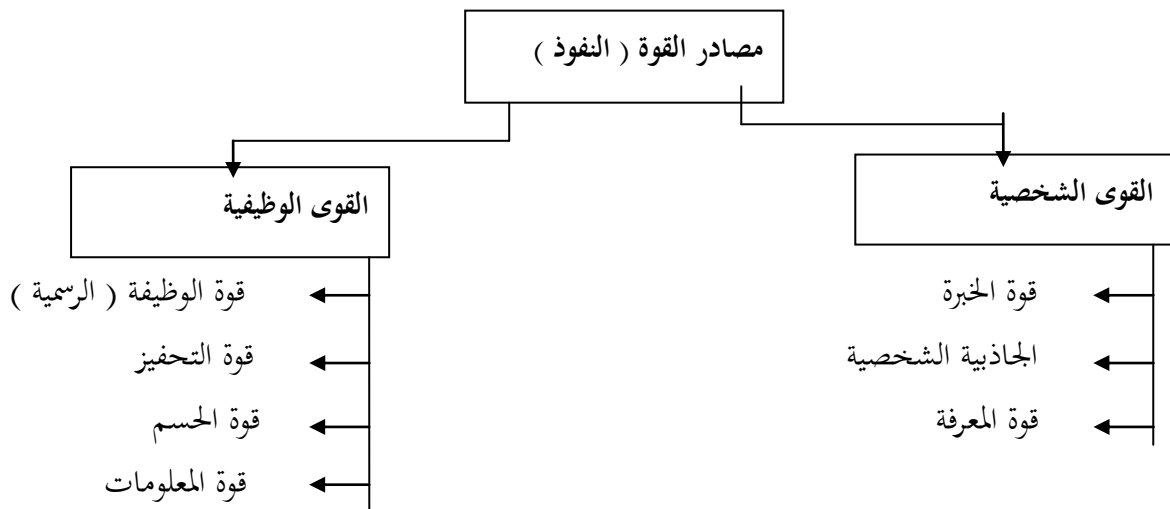
² محمود محمد السيد ونحبة محمد حسين، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، الدار الهندسية، ص 19.

³ نوربرت هرمان ، ترجمة هاني صالح، الإدارة بالتوافق، الرياض مكتبة العبيكان، 2003، ص ص 83-84.

د. مكافأة المتميزين بصفة علنية مما يزيد من شعورهم بالإحجاز أو ما يمكن أن نطلق عليه "إشاعة ثقافة الإشادة".
هـ. تقديم النموذج أو القدرة في العمل والالتزام¹.

يلاحظ مما تقدم أنّ التأثير محور أساسي في عمل القيادة وفي مدى استجابة رؤوسيه وتوافقهم معه ، وهذا من خلال أساليب تعتمد في معظمها على قوى الشخصية سواء أكانت من منطلق القوة الوظيفية واستخدام صلاحياته وتوظيفها على رؤوسيه بطريقة فعالة عن طريق قوى المكافأة والعقاب ، كما يستطيع ممارسة التأثير من خلال أساليب تكمن في شخصيته كالخبرة وقوة الجاذبية الشخصية والمعرفة ، والتي تشارك إيجابياً في تحقيق الرضا العاملين وفي توافقهم وانتمائهم للمؤسسة ، كما أنّ القوة الوظيفية يمكن أن تؤثر سلباً في تحقيق الرضا العاملين وفي أساسها قوة الحسم أو العقاب التي تقابل بالمقاومة من قبل المرؤوسين ، وفي حال تمتع القائد بجاذبية أوسع لدى رؤوسيه فإنّ نفوذه وتأثيره سوف يزداد عليهم بدرجة كبيرة .
لذلك نستنتج مما سبق أنّ أنماط القوى الشخصية للقائد تستمد من خلال قوته ونفوذه وسلطته وهذا بتفاعله مع المرؤوسين و يمكن توضيحه من خلال الشكل الآتي :

الشكل رقم (01-05) : مصادر القوة والنفوذ



المصدر: من إعداد الباحث

¹ عطية حسين أفندي ، مبادئ الإدارة ، مرجع سابق ، ص ص 158 - 159 .

4-5 متطلبات الحفاظ على القائد الفعال:

- 1- ينبغي على القائد الفعال تجنب الاقتناع بأنه يعلم كل شيء، وأنه خبير في كل شيء ، بل ينبغي له أن¹:
 - أ. يتقبل حقيقة أنّ القيادة الفعالة تتطلب وتحتاج إلى ممارسة مهارات مختلفة وأنشطة متعددة .
 - ب. أن يتعرف على المهارات والمعارف اللازمة له ، ويعمل على التزود بها .
 - ج. أن يقتنع أن لا حدود للمهارات والمعارف ، وأنّ عليه التحسين المستمر.
 - د. أن يقود نفسه بتعرفه على كفاءته دون تحيز أو غرور ، ويعمل على تصحيح جوانب الضعف التي يعاني منها.
- 2- القائد قدوة للأفراد ، وهو مطالب أن يكون مثالا يقتدى به لما يمثله عند مرؤوسيه وعليه تجنب الآتي :
 - أ. التدخل في عمل الآخرين ، فهو يشرح الهدف وأسلوب أو طريقة تحقيقه دون التدخل المباشر في عمل الأفراد أي الإشراف عن بعد .
 - ب. الغموض والإبهام سواء لواجباته أو لواجبات الآخرين ، فيمكنه طلب التصيحة من خبراء واستشاريين متخصصين.
 - ج. التركيز على بعض جوانب العمل والاهتمام بها دون باقي الجوانب ، بل يجب على القائد الفعال أن يعي بالمسؤولية الكاملة لمجمل الأعمال ، وليس فقط للأجزاء التي يجيدها أو يميل إليها .

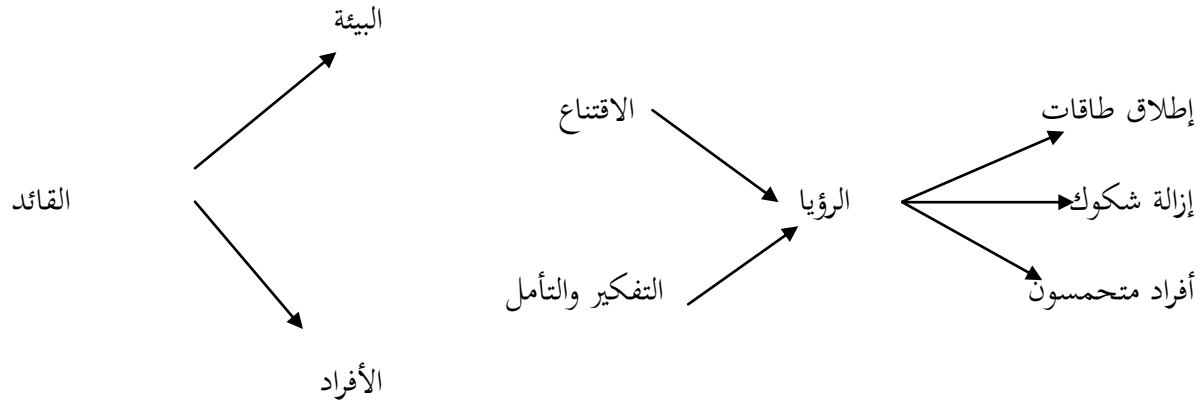
5-5- طبيعة علاقة القيادة الفعالة بالرؤيا :

تعتبر الرؤيا من العمليات الأساسية والتي يركز عليها منهج العمل القيادي الفعال ذلك لأنّ عدم فهم الرؤيا بالنسبة للقيادة يعد مشكلة يصعب حلها ، ولأنّّه ينعكس هذا الإدراك على الأفراد العاملين وبالتالي يصعب تحقيق الأهداف كما يصعب تحقيق رضا العاملين ، إنّ ما يميز به القادة بأنهم أصحاب تصور ورؤيا مستقبلية تقوم على البحث والعلم ، فترى القيادات الصورة الكاملة للعمل وتقوم بتوضيحها للمرؤوسين مما يسهم في إيجاد هدف عام يعمل الجميع من أجله². والشكل التالي يوضح كيفية تكوين الرؤيا واقتناع مرؤوسيه .

¹ علي السلمي، مواصفات قيادات التغيير، القاهرة ، مجلة المدير العربي، إصدار معهد القومي للإدارة العامة ، 1992، ص ص 32-33.

² فؤاد القاضي، السلوك التنظيمي والإدارة، مرجع سابق ، ص 196.

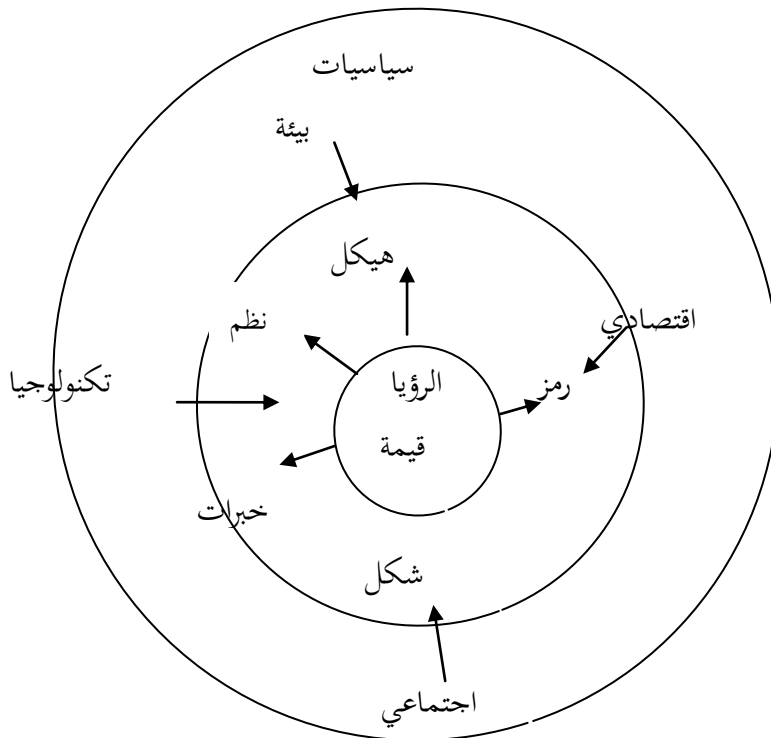
الشكل رقم (01-06) : كيفية تكوين الرؤيا



المصدر : فؤاد القاضي، مرجع سابق، ص197.

إنّ حقيقة الرؤيا الإيجابية في منظور المؤسسة تقودها لتفجير طاقاتها البشرية ، لأجل ذلك يمكن تغيير سياسات وإجراءات الخاصة بعمل المؤسسة أو إعادة التغيير وفقا للبيئة المنافسة ، كما يمكن تجسيد فكرة الرؤيا داخل المؤسسة في الشكل الموالي .

الشكل رقم (01-07): الرؤيا قلب المؤسسة



المصدر : فؤاد القاضي، مرجع سابق، ص 198.

سادسا: أساليب القيادة الإدارية

النمط القيادي هو تعبير في جوهره عن قدرة التأثير في الآخرين ، وهذا من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم بغية تحقيق أهداف معينة¹. وأخذاً بمبدأ القيادة بالأهداف فإنه يمكننا أن نميز بين أسلوبين رئيسيين للقيادة هما : تسلطي (أوتوقراطي) - ديمقراطي .

1. القيادة التسلطية (أوتوقراطي):

تؤيد القادة التسلطية فكرة السلطة الرسمية ، إذ يستمدون سلطتهم من القوانين واللوائح بدلاً من اعتمادهم على فكرة التأثير والاستمالة² ، لذلك فهم غالباً ما ينفردون بتصميم السياسات ووضع الإجراءات اللازمة وصنع القرارات ، ولا يجذبون تفويض غيرهم في السلطة الا في نطاق محدود انطلاقاً من مبدأ المركزية والهيمنة الشخصية على كل شيء ، كما يعتمدون على أسلوب الرقابة الدقيقة والإشراف المستمر لانعدام ثقتهم في العاملين معهم. إنّ نجاح الأسلوب التسلطي هو نجاح لا يستمر طويلاً ، لأنه يتنافى مع الرضا الاختياري للعاملين. إذ يركز اهتمامه على تحقيق أهداف المؤسسة دون الاهتمام بمطالب العاملين بها. وهذا ما يقلل فرص التعاون والانسجام بين الطرفين بسبب الفجوة الكبيرة بين المرؤوسين وقادتهم.

2. القيادة الديمقراطية:

تعتمد القيادة الديمقراطية على اقرار مبدأ العلاقات الإنسانية في عملها ، وهذا من خلال استشارة المرؤوسين والأخذ بأرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتفويض بعض جوانب السلطة³. وهي تميل إلى اللامركزية مما يعزز روح العمل الجماعي من خلال المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات ، وهو أسلوب لتدريب المرؤوسين وتنمية قدراتهم ومواهبهم الإدارية.

يؤكد أسلوب القيادة الديمقراطية أنه تعتمد على ثلاث ركائز أساسية وتمثل في إقامة العلاقات الإنسانية ، والمشاركة في اتخاذ القرارات والإشراف العام ويمكن شرحها على النحو الآتي⁴:

فالركيزة الأولى للقيادة الديمقراطية تتمثل في إقامة العلاقات الإنسانية بين المرؤوسين وقيادتهم ، وهذا نابع من آثار فكر المدرسة السلوكية التي تتبنى نهج الاهتمام بالجانب الإنساني من خلال رفع الروح المعنوية وذلك بإشباع

¹ كامل محمد المغربي، الإدارة مبادئ، مفاهيم، وظائف، الرياض، 1988، ص 424.

² خميس السيد إسماعيل، القيادة الإدارية دراسة نظرية ومقارنة، القاهرة، عالم الكتب، 1994، ص 50.

³ زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة ، الكويت ، ذات السلاسل للطباعة والنشر، 2001، ص 396.

⁴ خميس السيد إسماعيل، مرجع سابق ، ص 51.

حاجاتهم الأساسية بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة ، وهذا من منطلق شعورهم بالأمان والاعتراف بجهودهم وتشجيعهم على الانتماء للمؤسسة وبأنه جزء لا يتجزأ منها ، كما أنّ أهدافه تتحقق من خلال أهدافها ، وهو ما يولد رغبة في بذل المزيد من الجهد لتحقيق نجاح وفعالية المؤسسة مما يعزز صلة الارتباط الوثيق بالمؤسسة والبقاء بها ، كذلك تفعيل أسلوب الحوافز المالية والمعنوية وذلك في سبيل تدعيم روابط الاتصال بين القيادة والأفراد والقضاء على أي نزاعات تنشأ بينهم ، وتوجيههم إلى تحقيق الأهداف المشتركة من منطلق تحمل المسؤولية عن رضا واقتناع .

أما الركيزة الثانية للقيادة الديمقراطية فتتمثل في إشراك العاملين في بعض المهام القيادية مثل حل المشكلات واتخاذ القرارات وتفويض المتارين منهم في السلطة اللازمة لمباشرة بعض الاختصاصات القيادية¹. إنّ أسلوب المشاركة هو أسلوب ديمقراطي يساهم بشكل فعال في جعل العاملين أكثر استعداداً لحل المشكلات واتخاذ القرارات التي تم وضعها ، وهذا نابع من التفويض المخوّل للعاملين في إيجاد حلول والتغلب على التحديات وهو ما يضمن للقيادة تحقيق الاستجابة المطلوبة وبالتالي تفادي حدوث نزاعات مما يساعد في تجسيد وتحقيق أهداف المؤسسة والعناية بأحوال الجماعة .

أما الركيزة الأخيرة فتتمثل في اعتماد القيادة الديمقراطية على الإشراف العام وهو ما يساعد على الاهتمام بالعاملين وحل مشكلاتهم عكس الإشراف المتمركز على العمل فقط ، إذ يوجه العناية إلى زيادة الإنتاج دون الاهتمام برعاية العاملين ، والاهتمام والرعاية المتمركزة حول الجماعة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية ويقضي على مظاهر التوتر بينهم ، ويتم التعاون في العمل وزيادة الإنتاج ، وتجدر الإشارة إلى أنّه لا يوجد انفصال بين الإشراف المتمركز على الجماعة والمتمركز حول العمل لذلك نرى أنّ القيادة الفعالة هي التي تستطيع الجمع بين النوعين بنسب متوازنة بمعنى الملائمة بين إشباع حاجة الجماعة وتحقيق مصالح العمل² .

المبحث الثاني: نظريات القيادة التقليدية وأنماطها

عرفت نظرية القيادة تطورات هامة من أجل إيجاد ماهية النمط القيادي الفعال ، وكذا البحث عن مجموع العوامل المؤثرة على كفاءة القائد ، ومن ثمّ معرفة خصائص هذه العوامل وجوانب تأثيرها في تغيير الأنماط القيادية وتطورها . ومن خلال إطلاع الباحث وقراءاته لأهم نظريات القيادة الإدارية عبر مراحل تطور الفكر الإداري وفي ظل دراسة أهم النظريات التقليدية ، قام الباحث للتطرق إلى المراحل الآتية :

¹ خميس السيد إسماعيل، مرجع سابق ، ص ص 52-53.

² المرجع نفسه ، ص 54.

أولاً : نظرية الرجل العظيم great man theory

تعتبر هذه النظرية من النظريات الأولى في الظهور وهذا في إطار النظرة الذاتية أو الفردية للقيادة ، حيث أنّ الاعتقاد السائد أنّ القادة يولدون ولا يصنعون ، ذلك أنّ السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة ، فهؤلاء القادة يولدون بمهارات فطرية ويمتلكون مواهب ممتازة ، ومن أهمها قوة التأثير وتميز القائد بصفات نادرة تجعله صالحاً لقيادة غيره من أفراد الجماعة¹ .

تعد أبحاث نظرية الرجل العظيم وتصوراتها انعكاساً لظروف السائدة في المجتمعات الغربية عبر مراحل التاريخ ، حيث أسهمت في صياغة أسس التفكير لدراسة موضوع القيادة .

- الانتقادات الخاصة لنظرية الرجل العظيم :

لم ترقى أبحاث وتصورات منظري هذه النظرية التي تعتمد في تفسيرها على جانب من جوانب القيادة ، وهي غير متكاملة في تفسيرها ذلك أنّها تحمل طبيعة الظروف والمواقف المتغيرة ، والتي لا يستطيع الرجل العظيم التأثير والتعامل² معها لاختلاف تكوين بناء الجماعة في المجتمعات المختلفة ، كما أنّها تحمل دور التعلم في صناعة القيادة .

ثانياً : نظرية السمات traits theory :

منطلق هذه النظرية في تفسيرها لفكرة القيادة هي ارتكازها على دراسة الصفات الشخصية ، التي يتسم بها القائد عن غيره ، وأنّ توافر هذه السمات في شخص ما تجعل منه قائداً فعالاً .
وتقوم افتراضات هذه النظرية على الآتي³ :

1. إنّ السمات المشتركة التي يتميز بها كل القادة هي المعيار لتحديد مدى صلاحية أسلوب القيادة وإمكانية النجاح فيها

2. إنّ خصائص القيادة الفعالة تورث ولا تكتسب .

3. القادة يولدون ولا يصنعون .

لقد توصل ستوجديل stogdill أنّه يمكن تقسيم الصفات الشخصية المؤثرة في نمط القيادة الفعال إلى ستة مجموعات هي⁴ :

أ. سمات جسمية : مثل السن والطول والعمر والوزن وشكل الجسم والحيوية .

ب. سمات الخلفية الاجتماعية : مثل مستوى التعليم والمكانة الاجتماعية والخلفية الوظيفية والخبرة .

¹ خميس السيد إسماعيل، مرجع سابق ، ص 50.

² المرجع نفسه، ص 44.

³ إجلال عبد المنعم حافظ وسوسن عبد الفتاح وهب، مرجع سابق ، ص 346.

⁴ أحمد سيد مصطفى ، المدير الذكي، مرجع سابق، ص 43.

ج. الذكاء : وهو محصلة القدرات العقلية مثل القدرات اللفظية والحسابية والتحليلية وقوة الذاكرة وسرعة رد الفعل.

د. سمات شخصية : مثل الحماس والاستقلالية والثقة بالنفس والطموح وروح التحدي والإحساس بالمشاعر وحاجات الناس وحب الانجاز وحب التأثير والسيطرة والأمانة والمصادقية .

هـ. خصائص مرتبطة بالأداء مثل الدافعية للإنجاز والمسؤولية والمبادأة والمثابرة .

و. خصائص اجتماعية : مثل القدرة الإشرافية ودرجة التعاون وحسن التعامل مع الأفراد .

بالرغم من تعدد الدراسات لأجل البحث حول اتفاق على مجموعة محددة من السمات القيادية التي تميزها عن غيرها ، إلا أنه لم يتم الاتفاق بشكل تام على هذه السمات ، ذلك أنه من الصعب الحكم الموضوعي عن الشخص بأنه قائد فعال ، إضافة إلى صعوبة تحديد سمات القائد بدقة نظرًا لتعدددها.

- الانتقادات الخاصة بنظرية السمات :

واجهت هذه النظرية العديد من الانتقادات لعل من أبرزها إغفال دور المرؤوسين في نجاح العملية القيادية وكذا تجاهلها للمواقف التي تؤثر على مستوى نجاحه . و أنها لم تحدد الأهمية النسبية للسمات المختلفة وتأثيرها على فعالية القيادة ، إضافة لذلك أنها لم تفرق بين السمات الموروثة والتي يمكن أن تكتسب عن طريق العلم ومن ثم فإنه ينبغي النظر إلى السمات الواجب توافرها للقادة من الأمور النسبية .

كما يمكن أن نوجز أوجه القصور (الضعف) التي تنطوي عليها هذه الدراسات كالاتي¹ :

أ. فشل الدراسات في إيجاد نموذجاً ثابت للسمات قصد تمييز القائد الفعال والذي يمكن تطبيقه بصفة عامة لأهمها :

أ.1 أجريت على جماعات تختلف عن بعضها البعض سواء في طبيعة التكوين أو العمر .

أ.2 اعتمدت الدراسات في قياسها على أكثر من (500) مقياس للشخصية ، وأساليب مختلفة للقياس .

أ.3 أهملت الدراسات المتغيرات الخاصة بالموقف وركزت على السمات الشخصية من منطلق أنّ القائد مستقل عن الموقف.

ب. افترضت الدراسات مجموعة من السمات اللازمة للنجاح في القيادة لكنها لم تفسر كيف أنّ بعض هؤلاء القادة ينجحون دون توافر هذه السمات.

ج. لا يوجد اتفاق بين هذه الدراسات على الأهمية النسبية لأي من تلك السمات أو المهارات لمعرفة السمات التي لا يمكن توفر الصلاحية للقيادة بدونها .

¹ إجلال حافظ وسوسن عبد الفتاح وهب، مرجع سابق ، 2001، ص ص 352-353.

د. هناك خطأ أساسي يتعلق بمنهج البحث الذي اعتمدت عليه دراسات السمات ، ذلك أنّ تقسيم القيادة إلى فعالة وغير فعالة تقسيم تحكيمي قد يختلف عليه شخصان لاختلاف معايير التقويم ، وبالتالي يدخل ضمن هذه النظرية الرأي والحكم الشخصي.

وبالنظر لقصور الذي تنطوي عليه نظرية السمات مما أدى هذا إلى ظهور مدخل جديد عرف بمدخل الأنماط أو نظرية السلوك في القيادة .

ثالثا : النظريات السلوكية behavior theory

بدأ الاهتمام يتزايد خلال خمسينيات القرن الماضي بسلوك القائد وبما يقوم به وكيف يقوم به ، وهذا في أعقاب فشل نظرية السمات ، مما أدى إلى توجيه الاهتمام إلى تحديد أنماط القيادة من منطلق الاختلاف الحاصل بين القيادات في السلوك القيادي . وتبحث هذه النظريات في أثر السلوك القيادي الفعال اتجاه تابعيه وذلك من خلال الأداء و رضا العاملين وقد تم التركيز على بعدين أساسيين هما¹ :

- 1-الاهتمام بالعمل : وتعني تركيز القائد على أداء المهام من خلال توضيح الأدوار وتصميم العمل ووضع الأهداف والتركيز على أساليب العمل ومستوى الأداء دون الاهتمام باحتياجات العاملين .
 - 2-الاهتمام بالأفراد : والتركيز اهتم بالجانب السلوكي للأفراد وشرح القرارات وإشباع حاجات رغبات الأفراد .
- ولقد تمثلت أهم الدراسات التي أجريت في ظل النظريات السلوكية للقيادة في الآتي:

- دراسة جامعة ولاية أوهايو الأمريكية .

- دراسة جامعة متشيجان.

- شبكة القيادة الإدارية .

1/3- دراسة جامعة أوهايو : ohio

قام باحثون بجامعة أوهايو بمجموعة من الدراسات على أنواع من المؤسسات الصناعية والخدمية قصد التعرف على محددات سلوك القائد ، وأثر كل نمط قيادي على مستوى الأداء الوظيفي لجماعات العمل ورضاء

¹ متولي السيد متولي، السلوك التنظيمي مدخل تحليلي، القاهرة، 1983، ص 205.

أعضاء الجماعة من وجهة نظر مرؤوسيهم ، أي كيف يرى المرؤوسون سلوك قادتهم ، ومن خلال التحليلات الإحصائية الموزعة على المرؤوسين أمكن التمييز بين بعدين أساسيين للقيادة هما¹ :

أ. القيادة من خلال هيكل العمل : يرسم القائد لنفسه إطار يحدد الإجراءات والقواعد والأساليب التي سيطبقها على مرؤوسيه ، وكذا الأنشطة والمهام المطلوب إنجازها من خلالها . وهو سلوك يشبه سلوك القائد المهتم بالعمل .

ب. القيادة من خلال سلوك الاحترام والاهتمام بالآخرين :

ييدي القائد اهتماما بالعلاقات الإنسانية من منطلق الثقة والاحترام المتبادل بينه وبين مرؤوسيه ، آخذاً في الاعتبار توقعات لحاجات العاملين ، وهو سلوك يشبه سلوك القائد المهتم بالعمل .

ولقد انتهت دراسات أوهايو إلى أنّ القائد الفعال هو الذي يجمع بين النمطين السابقين ويستطيع القائد من خلاله تحقيق عوائد إيجابية للتنظيم ، وقد نتج عن هذه الدراسة أربعة نماذج للقيادة موضحة في الشكل الآتي :

الشكل رقم (01-08) : أنماط القيادة الإدارية طبقاً لدراسة جامعة أوهايو (ohio)

مرتفع	درجة منخفضة في هيكل عمل	درجة عالية في هيكل عمل
	درجة مرتفعة في احترام والاهتمام بالآخرين	درجة عالية في احترام والاهتمام بالآخرين
اعتبارات انسانية	درجة منخفضة في هيكل عمل وفي الاهتمام واحترام الآخرين	درجة عالية في هيكل عمل درجة منخفضة في احترام واهتمام بالآخرين
منخفض	منخفض	عالٍ

Source : samuel. Certo 1994 ; modern Management- op cit ;p360.

أظهرت هذه الدراسات عدم وجود نمط قيادي متميز عن بقية الأنماط ، وهذا نظراً لوجود آثار سلبية في أي الاتجاهين لكل واحد من الأنماط² .

– الانتقادات الخاصة بدراسة جامعة أوهايو (ohio) :

أ. هناك تناقض وعدم اتساق في النتائج التي توصلت إليها جامعة أوهايو بشأن العلاقة بين السلوك القيادي ببعديه (الاحترام) و(وهيكل العمل) وبين متغيري الفعالية (الأداء – الرضا) .

¹ طارق طه، مقدمة في إدارة الأعمال ، الإسكندرية ، دار الكتب ، 1999 ، ص 538 .

² متولي السيد متولي ، مرجع سابق ، ص 208 .

ب. فشلة معظم دراسات جامعة أوهايو في إيجاد علاقة جوهرية بين السلوك القيادي وبين معيار الفعالية المتبع في هذه الدراسات.

ج. أهملت الدراسات المتغيرات الخاصة بالموفق واعتبرت فعالية القائد تُحدد بمتغيرات سلوكية فقط وهذا ما يعتبر إهمالاً لمتغيرات أخرى مثل قدرات ودوافع شخصية المرؤوسين ونوع المهام التي يقومون بها ، والحوافز وهي من الانتقادات الموجهة على هذه الدراسات¹.

د. إنّ الافتراض المعتمد بأن القائد يسلك سلوكاً واحداً بالنسبة لكل المرؤوسين ، فهو افتراض خاطئ ، فقد يكون القائد أكثر حساسية واهتماماً بالأفراد الأكفأ من غير الأكفأ ، وبهذا يمكن أن يمارس أكثر من نمط للقيادة في الجماعة نفسها².

2/3- دراسات جامعة ميشيغان (michigan) :

تزامنة دراسات جامعة ميشيغان مع دراسات أوهايو حيث قام ليكرت رنيسيس (R. Likert) وزملاؤه بمعهد الدراسات الاجتماعية لجامعة ميشيغان بدراسات للتعرف على السلوك القيادي في الأقسام والوحدات التنظيمية ذات الإنتاجية المرتفعة ومقارنته بالسلوك القيادي في الوحدات التنظيمية ذات الإنتاجية المنخفضة وقد تمّ استخلاص النتائج الآتية :

1/2/3- السلوك القيادي الموجه بالعاملين : والذي يهتم بالعلاقات الشخصية مع المرؤوسين ويخدم مشاعرهم ويلبي معظم مطالبهم ، ويقبل الآراء المعارضة ، ويحقق في معظم الأحيان معدلات إنتاجية مرتفعة للوحدات التنظيمية التي يقودها ، ومستوى رضا مرتفع مع المرؤوسين في العمل .

2/2/3- السلوك القيادي الموجه بالإنتاج : والذي يهتم بجودة الأداء والمواصفات الفنية للمنتج أو الخدمة ، وتقييم أفراد التنظيم وفقاً لحجم الإنجاز المحقق ، حيث تميل معدلات الإنتاجية في الأقسام التي يقودها قادة هذا النمط إلى الانخفاض ، كما تنخفض كثيراً مستوى رضا مرؤوسيه عن العمل³ .

- الانتقادات الموجهة لدراسة جامعة ميتشجان:

أ. افتراضها أنّ نمط القيادة هو المتغير الوحيد المؤثر على إنتاجية ورضا المرؤوسين وهو ما يفتقد للدليل المنهجي والتجريبي⁴.

ب. صعوبة استنتاج علاقات سببية بين السلوك المعبر عن أنماط الإشراف وبين معايير الفعالية (الأداء و الرضا)⁵.

¹ إجلال حافظ وسوسن عبد الفتاح وهب، مرجع سابق ، ص 357.

² علي عبد الهادي مسلم وآخرون، السلوك التنظيمي، القاهرة كلية التجارة جامعة الإسكندرية ، 2010، ص ص 226 - 227.

³ طارق طه ، مرجع سابق ، ص ص 539 - 540.

⁴ المرجع نفسه، ص 542.

⁵ علي عبد الهادي مسلم وآخرون ، مرجع سابق ، ص 225.

3/3- نظرية الشبكة الإدارية : black & Mouton theory ; the Managerial Grid

قام الباحثان black وزميله Mouton بتطوير نموذج لتغيير أنماط السلوك والقيادة والذي يعرف بالشبكة الإدارية حيث تعمل على أساس وجود تنظيم ثنائي يهتم معظم المديرين¹.

الأول : يتضمن الاهتمام بالأفراد ومشكلاتهم في العمل ويمثله المحور الرأسي .

الثاني : يتضمن الاهتمام بالعمل ويمثله المحور الأفقي .

ج. الانتقادات الموجهة لنظرية الشبكة الإدارية :

أ- بالرغم من الاهتمام بالعمل (الإنتاج أو الخدمة) والعلاقات الإنسانية ، إلا أنّهما لا يضمنان فعالية القيادة نظراً لإهمال دراسة المواقف التي تواجه القائد .

ب- لا يمكن القول أنّ نمطا قياديا واحدا سيكون مناسباً نظراً للظروف والمواقف المتغيرة التي تحيط بها .

الشكل رقم (01-09) : الشبكة الإدارية لـ (Mouton&black)

عالي	9	9/1							9/9
الاهتمام	5				5/5				
منخفض	1	1/1							1/9
		1			5				9
		منخفض			الاهتمام بالعمل				عالي

المصدر: بتصرف عن: سيد الهواري، المدير الفعال دراسة تحليلية لأنماط المديرين، القاهرة، مكتبة عين شمس(1976)، ص46.

¹ محمود المساد، الإدارة الفعالة ، لبنان، مكتبة لبنان ، 2003، ص 128.

- فيما يلي توضيح لمضمون هذه المواقع الخمسة على الشبكة ، والتي تشير إلى خمسة أنماط قيادية رئيسة ركز عليها "بليك وموتون" نظراً لتمييزها ، حيث تقع هذه الأنماط في زوايا مختلفة من الشبكة الادارية وفي وسطها ويمكن إعطاء معاني لهذه الأرقام المعبرة عن الأنماط القيادية الممارسة على النحو الآتي :
- أ. نمط (1/1): يشير إلى اهتمام منخفض بالعمل وكذا بالأفراد بالقدر الذي يخلي عن نفسه المسؤولية ، وهذا لضمان البقاء في الوظيفة .
- ب. نمط (1/9): يشير إلى اهتمام عالٍ بتخطيط العمل وتنظيمه ورقابته حيث يكون النزاع بين الأفراد أقل ما يمكن ، ومن ثم تحقيق كفاءة إنتاجية عالية وتحقيق رضا الأفراد.
- ج. نمط (9/1): يشير إلى اهتمام عالٍ بالأفراد والعلاقات الإنسانية بحيث تؤدي إلى تهيئة ظروف الارتياح في المؤسسة مما ينعكس على الارتفاع في وتيرة العمل وكذا الرضا لدى الأفراد المؤدي إلى تحقيق كفاءة إنتاجية .
- د. نمط (9/9): يشير إلى اهتمام عالٍ بتحقيق أعلى معدلات العمل بتزامن مع اهتمام عالٍ بالأفراد ومن خلال ربط احتياجات الأفراد باحتياجات المؤسسة.
- هـ. نمط (5/5): يشير إلى اهتمام المتوازن بين العمل والأفراد لأجل تحقيق معدلات قبول تحقق التوازن بين العمل والأفراد.

رابعا : النظريات الموقفية situational theory

إن إخفاق دراسات ونماذج المدخل السلوكي في تقديم افتراضات ، ومحددات فعالية القيادة على أسس منهجية سليمة ، هذا الأمر دفع بعدد من الباحثين لأجل تقديم نظريات تقوم على أساس أن فاعلية القائد تعتمد بالدرجة الأولى على قدرته في تشخيص المواقف وتحديد الأسلوب القيادي المناسب تحت أي ظرف من الظروف.

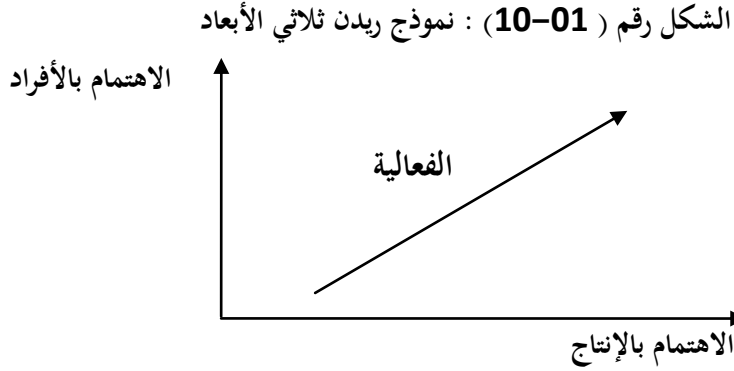
1/4- نموذج وليام ريدن ثلاثي الأبعاد في القيادة :

يقوم نموذج ريدن (Ridden) على ثلاثة أبعاد لفعالية القيادة وقد اعتبر ريدن أن الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالعلاقات الإنسانية يشكلان بما يسمى بالأنماط الكامنة ، وبإدخاله بُعد ثالث سماه الفعالية كان من الممكن أن يُظهر الأنماط الكامنة في صورة أقل أو أكثر فعالية¹ ، هذا حسب مدى ملاءمة الموقف أو عدم ملاءمته .

وبالتالي فإن مصفوفة ريدن تقوم بتصنيف أنماط السلوك الإداري في إطار أبعاد ثلاثة هي كالآتي :

1. الاهتمام بالعمل ، 2. الاهتمام بالأفراد ، 3. الفعالية .

¹ إبراهيم عبد الله المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، القاهرة مكتبة الكتب العربية، 1993، ص 452.



المصدر : من إعداد الباحث

قدم ريدن طرحاً يميز فيه بين أربعة أنماط أساسية للقيادة وفعاليتها ، حيث ربط بين النمط القيادي وفعاليتها من خلال درجة ملاءمته للموقف ، فالنمط القيادي الأكثر فعالية يكون استخدامه في المواقف الملائمة ، والأقل فعالية يكون في الموقف غير الملائمة ، وبالتالي يتفرع عن المواقف الملائمة أربعة أنماط أكثر فعالية ، وعكس ذلك في المواقف غير الملائمة ، وبالتالي فإنه يوجد لدينا اثنا عشر نمطاً للقيادة حسب نموذج ريدن يوضحها الجدول الآتي¹ :

الجدول رقم (01-02) : الأنماط القيادية لريدن

النمط الأساسي الكامنة	الأنماط القيادية الأقل فعالية (استخدمه في موقف غير ملائمة)	الأنماط القيادية الأكثر فعالية (استخدمه في مواقف ملائمة)
متفان	مستبد	مستبد خبير
متكامل	موفق	تنفيذي
منفصل	متهرب	بيروقراطي
مرتبطة	مبشر	مطور

المصدر : إجلال حافظ و سوسن عبد الفتاح وهب، أصول التنظيم والإدارة، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، (2011)، ص 369.

– الانتقادات الموجهة لنموذج ريدن riddan :

أ- يلاحظ أنّ مفهوم ريدن للقيادة بأنه الأنماط الأساسية غير أنّها لا تعدو مجرد كونها أداة جديدة لقياس النمط القيادي وفقاً لبعض المعايير الواضحة التي وضعها .

¹ إجلال حافظ وسوسن عبد الفتاح وهب ، مرجع سابق ، ص 396.

ب- أنّ فاعلية النمط القيادي فهو أمر يحتاج إلى تعمق شديد في دراسة طبيعة الموقف ، ومدى ارتباطه بالأنماط المختلفة حتى يمكن الحكم على فاعلية كل منها¹ .

2/4- نموذج فيدلر الشرطي (fiedler) :

تعتبر محاولة فيدلر لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض تفاعلها مع خصائص سلوك القائد من أولى الدراسات التي تمثل الاتجاه التفاعلي² ، فنظريته تقوم على فكرة أنّ القيادة الفعالة مقاسة بإنتاجية المرؤوسين يشترط لها أو تتوقف على مدى توافق نمط القيادة مع ثلاثة متغيرات موقفية هي³ :

1/2/4 علاقة القائد بالمرؤوسين : ويمثل هذا المتغير درجة ولاء المرؤوسين لقائدهم . فالقائد الذي يحصل على ولاء وثقة المرؤوسين يحتاج إلى نفوذ منخفض لقيادة أفراد الجماعة⁴ .

2/2/4 درجة هيكل المهام : يتعلق هذا المتغير بمدى وضوح مهام العمل ، ومدى تعريفها ، ومدى هيكلتها (درجة الوضوح أعمال المرؤوسين)، وهذا ينعكس بدوره على الموقف وبالتالي هناك ارتباط بين وضوح العمل لدى الجماعة ، وملاءمة الموقف بالنسبة للقائد .

3/2/4 القوة الكامنة في مركز القائد : وتقاس بمدى امتلاك القائد العوامل مؤثرة على سلوك وأداء المرؤوسين سواء أكانت إيجابية كالعلاقات والترقيات والمنح المالية ، أو سلبية كالحسم من الاجور ، أو الفصل ، والقائد الذي يتمتع بمركز قوي هو من يمتلك ويستطيع تطبيق أكبر قدر من تلك العوامل ، و بالمقابل فإنّ القائد يصبح مركزه ضعيفا إذا كان وضعه التنظيمي داخل المؤسسة لا يسمح له بتطبيق كل أو بعض العوامل⁵ .

وخلص بأبحاثه إلى تحديد مواقف مختلفة لاختلاف العناصر والمتغيرات الثلاث ، حيث يتطلب كل ظرف منها نمطا قياديا مختلفاً ، فالنمط بنظره هو سلوك القائد المتكرر في ظل موقف معين وليست سماته الشخصية ، وأن هذا السلوك يُظهره القائد في مواقف معينة ، أي أنّ له أنماط تتعدد بتعدد المواقف التي يتعرض لها⁶ . وقد نتج عن أبحاثه العديدة نتائج مبيّنة في جدول لتوضيح الأساليب القيادية المناسبة في ظل ظروف مختلفة كالاتي:

¹ حنفي محمود سليمان ، مرجع سابق ، ص 504.

² علي عبد الهادي مسلم وآخرون، مرجع سابق، ص 229.

³ طارق طه، مرجع سابق ، ص 549.

⁴ إجلال حافظ وسوسن عبد الفتاح وهب، مرجع سابق ، ص 373.

⁵ طارق طه، مرجع سابق ، ص 551.

⁶ إبراهيم عبد الله المنيف ، مرجع سابق ، ص 448.

الجدول رقم (01-03) : الأنماط القيادية لنظرية فيدلر (Fiedler)

النمط القيادي الأكثر فعالية	توافق متغيرات المواقف			درجة سير المواقف	المواقف
	درجة قوة مركز القائد	درجة وضوح هيكل المهام (مهمة العمل)	علاقة القائد مع المرؤوسين		
القائد المهتم بمهام العمل	قوي	واضح	طيبة	ميسر جدا ↑ ↓ صعب جدا	1 2 3 4 5 6 7 8
القائد المهتم بمهام العمل	ضعيف	واضح	طيبة		
القائد المهتم بمهام العمل	قوي	واضح	طيبة		
القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية	ضعيف	واضح	طيبة		
القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية	قوي	واضح	سيئة		
القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية	ضعيف	واضح	سيئة		
القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية	قوي	واضح	سيئة		
القائد المهتم بالعمل	ضعيف	واضح	سيئة		

المصدر : علي عبد الهادي مسلم وآخرون، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 232 .

- الانتقادات الموجهة لنظرية فيدلر (Fiedler) :

- أ- لاقت النظرية التوافقية نقداً ، لأنها فشلت في أن توضح تماماً لماذا يكون أفراد ذو أساليب قيادية معينة أكثر فعالية في بعض المواقف ، وليسوا كذلك في مواقف أخرى ؟
- ب- لم توضح على نحو كاف ما ينبغي أن تفعله المؤسسات حين يكون هنا عدم توافق بين القائد والموقف في العمل¹ .
- ت- يكتنف المقياس الذي استخدمه فيدلر لقياس متغيرات شخصية القائد كثير من الغموض ، وعدم الوضوح بالإضافة إلى ذلك ، فإنّ هناك صعوبة في تعميم نتائج النظرية نظراً لصغر حجم العينة وعدم تمثيلها تمثيلاً واقعياً للمجتمع² .

3/4- نظرية المسار والهدف : Path Goal Theory

تقترح هذه النظرية لروبرت هاوس house ومتشيل Mitchall وبشكل أساسي أنّ مفهوم نمط القيادة الفعالة يعتمد بالأساس على نظرية التوقعات في الدوافع التي قدمها ، فروم وتقوم محاولته من منطلق الربط بين السلوك القيادي وبين دافعية ورضا المرؤوسين ، حيث يقرر أنّ فعالية القائد تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه ونمط

¹ بيتزج، نورث هاوس ، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف ، مرجع سابق ، ص ص 120 - 122 .

² علي عبد الهادي مسلم وآخرون، مرجع سابق ، ص 233 .

قيادته على دافعية المرؤوسين للأداء من ناحية ، وعلى رضاهم واتجاهاتهم النفسية من ناحية أخرى¹ ، وطبقا لهذه النظرية يوجد نوعين من العوامل المؤثرة في فعالية القيادة هما :

1/3/4 أهمية أن يرى القائد نفسه كعنصر مساعد أي يعمل على تسهيل مهمة الجماعة في تحقيق مستوى الرضا المرغوب لأعضائها وكذا في الوصول إلى أهدافها ، وعليه أن يؤكد ذلك لأعضاء الجماعة في ضوء الظروف المحيطة بالموقف .

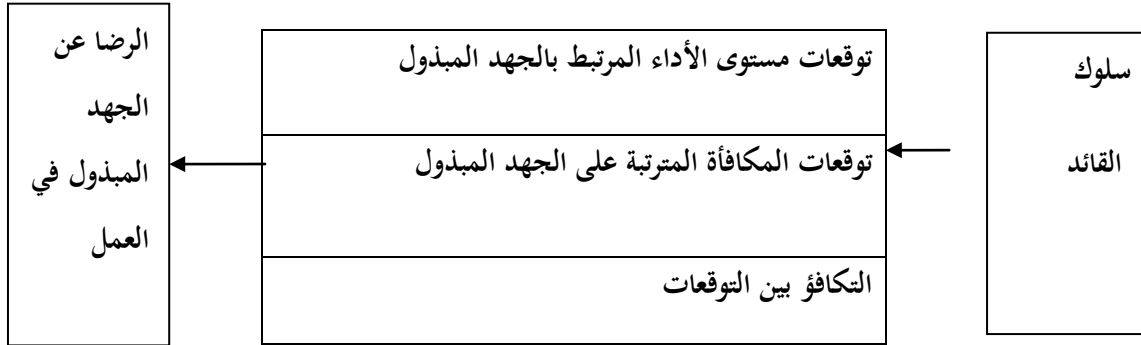
2/3/4 تتحدد قدرة القائد على تحفيز أفراد الجماعة بحسب ظروف الموقف الذي توجد فيه الجماعة ، وتتحدد قدرة القائد في هذا الصدد بعنصرين هما :

- خصائص أفراد الجماعة .

- خصائص بيئة العمل أي الظروف المحيطة بالجماعة .

ويمكن التعبير عن الأبعاد المؤثرة في نظرية المسار والهدف كما في الشكل الآتي:

الشكل رقم (01-11) : الأبعاد المؤثرة لنظرية المسار والهدف



المصدر : متولي سيد متولي، مرجع سبق ذكره، ص 219.

كما تقترح نظرية المسار - الهدف أربعة أساليب قيادية هي² :

أ. السلوك الموجه (directive) : ويشبه الأسلوب الأوتوقراطي الذي يركز على العمل وتوضيح الأهداف وتحديد المهام .

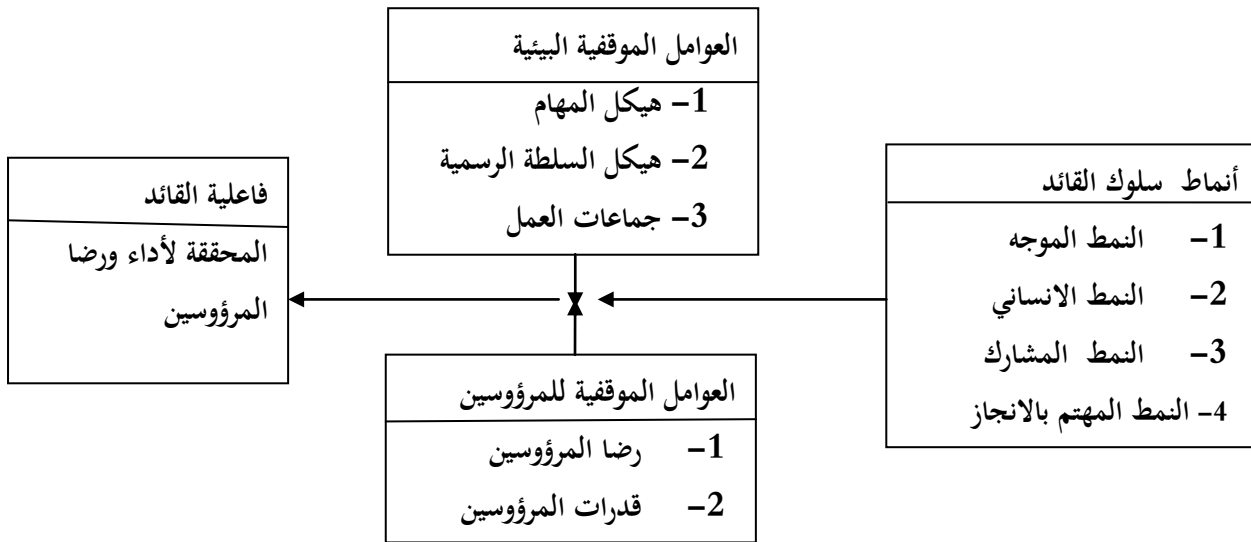
¹ إجلال حافظ وسوسن عبد الفتاح وهب، مرجع سابق ، ص 376.

² حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة ، الأردن ، دار الحامد ، 2006 ، ص 227.

- ب. السلوك المساعد (Supportive) : وهنا يوجه القائد اهتمامه للعاملين ويكون مستعدا لتقديم النصح والإصغاء حين تظهر أي مشكلة ، وهذا الأسلوب يشبه الأسلوب الذي يركز على العاملين .
- ج. سلوك المشاركة (Participate) : يسعى القائد بفعالية للحصول على مقترحات العاملين وأفكارهم ، قصد الاستفادة منها في اتخاذ القرارات.
- د. سلوك الانجاز (Achievement) : وضع توقعات وأهداف أدائية عالية ، وجعل العمل أكثر تحديا للفرد ولكن قابل للانجاز¹ .

وهذا وقد أوضح روبرت هاوس أربعة أنماط من السلوك القيادي يوضحها في نموذج العلاقات الشريطية المبين بالشكل الموالي:

الشكل رقم (01-12) : العلاقات الشريطية بنظرية المسار والهدف



المصدر : طارق طه ، مقدمة في إدارة الأعمال، الإسكندرية، دون ذكر دار النشر ، (1999) ، ص 560.

- الانتقادات الموجهة لنظرية المسار والهدف :

- أ. ركّز هذا النموذج على مفهوم الدافعية كأساس لزيادة جهد وأداء المرؤوسين ، ولم تولي إهتماما للطرائق والوسائل الأخرى التي يمكن للقائد من خلالها التأثير على جهد وأداء المرؤوسين ، والتي تؤثر بشكل مباشر على أدائهم .
- ب. لم تتضمن هذه النظرية المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على إدراك وتصورات المرؤوسين ، لغموض مهام العمل كمتغير وسيط.

¹ المرجع نفسه ، ص 227.

ج. جاءت نتائج بعض الدراسات غير مؤيدة للعلاقة السببية المباشرة التي افترضتها النظرية ، حيث يفترض أنّ هناك علاقة سببية يؤثر بمقتضاها السلوك القيادي وتوقعات المرؤوسين ومنافع الأداء على أداء المرؤوسين ورضاهم عن العمل ، فيما وجد الباحثون أنّ سلوك القائد يرتبط بدافعية المرؤوسين ورضاهم عن العمل ، ولا يرتبط بأدائهم .
د. لم تستطع النظرية أن تحدد بوضوح خصائص المرؤوسين ، وكذلك خصائص بيئة العمل كمتغيرات وسيطة ومعنى هذا أنّ استخدام هذه النظرية يتطلب إضافة بعض المتغيرات ، وبالتالي بعض الافتراضات النوعية التي تساعد على فهم النظرية بشكل أفضل¹ .

من خلال عرضنا للنظريات السابقة يتضح أنّ النظرية الذاتية قد ساهمت في الكشف عن خصائص الواجب توافرها في القائد ليكون فعال في عمله ، غير أنّها أغفلت عن جانب الموقف ، لذلك جاءت نظريات الموقفية والتي ركزت اهتمامها على الخصائص اللازمة لكل موقف قيادي على حدى ، في حين أغفلت عن وجهة النظر الحديثة والتي تتمثل في ضرورة التفاعل بين شخصية القائد وطبيعة الموقف ، كي تكون القيادة فعالة ومؤثرة في البيئة التي تعمل بها أوجب ربط جميع المتغيرات بتلك البيئة ، ومن الملاحظ فإنّ فاعلية القائد تتوقف على التفاعل والتأثير في المواقف من خلال نمط قيادي يتوافق مع المتغيرات البيئية و يؤثر في زيادة مستوى رضا الجماعة . وبالرغم من هذا التطور الحاصل في نظرية القيادة الإدارية إلاّ أنّه يقودنا إلى الحديث عن النظريات المعاصرة في المبحث الثالث .

المبحث الثالث : نظريات القيادة المعاصرة وأنماطها

يتناول هذا البحث التعرف على جديد الدراسات النظرية والبحثية في الظواهر المتصلة بالعوامل المؤثرة على كفاءة ومستوى الأداء ، وكذا العقبات المتصلة بالسلوك القيادي الفعال ، وهذا في خضم التحولات الحاصلة في بيئة المؤسسات ، وفي ظل الدراسات المستمرة لإضافة أفكار ووجهات نظر جديدة ، قام الباحث إلى التطرق لأبرز النظريات المعاصرة والمهتمة بمجال العمل القيادي الفعال وهي :

أولاً : نظرية دورة حياة القائد (A life cycle theory of leadership)

تمّ تطوير هذه النظرية من قبل (Hersey & Blanchard) وتقوم على فرضية أساسية ، هي أنّ السلوك المناسب للقائد يعتمد أو يتوافق مع مدى وعي المرؤوسين . وتشير درجة وعي المرؤوسين إلى : درجة دافعيتهم

¹ إجلال حافظ وسوسن عبد الفتاح وهب، مرجع سابق ، ص 378 - 379.

وإتقانهم للعمل وخبيراتهم وقبولهم لتحمل المسؤولية¹.

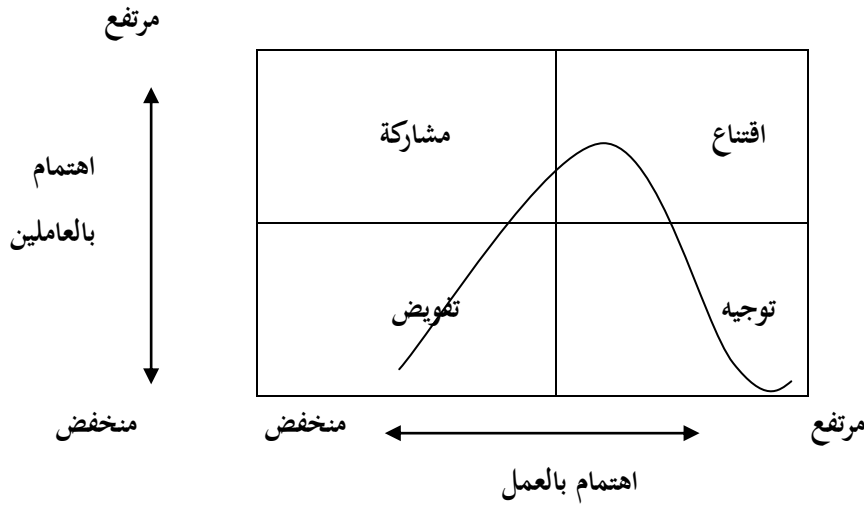
حيث أنه كلما زاد درجة نضج المرؤوسين لإنجاز العمل ، كلما استوجب على القائد إعطاء المزيد من الاهتمام بالأفراد وتقليص اهتمامه بالمهام . وفي الوقت نفسه فإنّ السلوك المهتم بالأفراد يكون قليلا في بدايته ثمّ يزداد إلى المعدل المتوسط ، ثمّ يبدأ في الانخفاض ثانية .

- الانتقادات الخاصة بنظرية دورة حياة القائد :

أ- فشلت هذه النظرية في إعطاء أو تقديم دليل يفيد في عمل توقعات حول ماهية أنماط السلوك القيادي الأكثر فعالية في المواقف المعينة².

ب- لم تستطع إبراز أفضل نموذج قيادي من خلال النماذج الأربعة بصفة مطلقة لأساليب القيادة ، وهي (الإخبار، والاقتناع ، والمشاركة ، والتفويض).

الشكل رقم (01-13): نموذج هيرسي - بلانشارد في القيادة



المصدر : من إعداد الباحث

¹ علي عبد الهادي مسلم، مرجع سابق ، ص 245.

² ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية ، ط5، 2014، ص 493.

ثانيا : نظرية القيادة الكاريزمية Charismatic Leadership Theory

حظيت هذه النظرية باهتمام من قبل الباحثين ، وهذا منذ أن تم نشرها من قبل روبرت هاوس (House) عام 1976 وهي تعد صورة مطلقة شبيهة بالقيادة التحويلية ، هذا إن لم تكن مرادفة لها.¹ حيث تفترض أنّ الكاريزما أو الرؤية المستقبلية خاصة فردية للقائد ، وتمثل شكلاً من أشكال الجاذبية الفردية المتبادلة والتي تثير الإعجاب والقبول ، مما يزيد في نجاح وتأثير القائد على سلوك مرؤوسيه . وقد قدم (Max Weber) عام 1947 تعريفاً يُعد الأكثر شهرة للكاريزما حيث قال : " إنّها خصائص شخصية خاصة تمنح الشخص قدرات فوق بشرية أو استثنائية ، ولا يملكها سوى القليلين من البشر ، وتؤدي إلى معاملة الشخص على أنه قائد "².

وعلى الرغم من تأكيد فيبر على أنّ الكاريزما خاصة فردية ، إلا أنه أقر أيضاً بالدور المهم الذي يؤديه المرؤوسين من أجل تحقق الكاريزما لهؤلاء القادة . وهي شبيهة بنظرية السمات الشخصية . وطبقاً للنظرية الكاريزمية عند (House) فقد تمّ بناء نظريته على نتائج كثيرة من البحوث، في مجال العلوم الاجتماعية ، وقد حددت خصائص يمكن أنّها تزيد من إسهام كاريزمية ورؤية القائد وهي كالاتي³ :

1- ثقة المرؤوسين في صحة معتقدات القائد .

2- التشابه التام بين معتقدات المرؤوسين والقائد.

3- قبول المرؤوسين للقائد بصورة مطلقة .

4- الانصياع طواعية للقائد تحذوها رغبة خالصة.

5- الثقة التامة في تحقيق أهداف الأداء .

6- إحساس المرؤوسين بالرغبة في إنجاح رسالة المؤسسة .

وباتفاق مع Weber فإنّ House يقر أنّ التأثيرات الكاريزمية تحدث في فترة الصعوبات و الأزمات ، وهذا ما يؤدي إلى شعور المرؤوسين بالحاجة لقادة بإمكانهم إخراجهم من الصعوبات التي يمرون بها . والجدول الموالي يوضح أهم الاختلافات بين القيادة الكاريزمية والقيادة التقليدية.

¹ بيتر ج نورث هاوس ، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، مرجع سابق، ص 189.

² المرجع نفسه، ص 189.

³ علي مسلم عبد الهادي السلوك التنظيمي ، مرجع سابق، ص 248.

الجدول رقم (01-04): الموازنة بين القيادة التقليدية والقيادة الكاريزمية.

وجه المقارنة	القائد الكاريزمي	القائد التقليدي
الوضع الراهن	يعترض بشدة على الوضع الراهن ويكافح من أجل تغييره	يوافق على الوضع الراهن ويعمل من أجل الإبقاء عليه واستمراره
الهدف المستقبلي	يمثل رؤية مثالية تتعارض بشدة مع الوضع الراهن	لا يختلف الهدف المستقبلي مع الوضع الحالي
حسب التابعين	رؤيته مثالية تجعله جديرا بحبهم واحترامهم له ومثلا أعلى يحتذى به متساو مع التابعين موجه ومعلم تابعيه	قد يكون محبوبا منهم وقد لا يكون متفوق ومميز عن التابعين يخشاه التابعون
الثقة	ثقة التابعين في القائد تأتي من خلال تحمله لقدر كبير من المخاطر الشخصية	ثقة التابعين في القائد ضعيفة غالبا لاعتقادهم أنه ممثل للإدارة وتستخدمه المؤسسة لتحقيق أهدافها
الخبرة	لديه الخبرة في استخدام الأدوات والوسائل غير التقليدية ليتحول إلى النظام المثالي المستهدف	تنوافر لديه الخبرة في استخدام الأدوات والوسائل التقليدية لتحقيق النظام الحالي
السلوكيات	مبتكرة تجعله مثالا أعلى لتابعيه	تقليدية يعمل ضمن معايير موضوعية
الحساسية البيئية	قدرة مرتفعة على التوقع بالظروف البيئية التي تتطلب التغيير	قدرة منخفضة على التوقع بالظروف البيئية التي تتطلب التغيير
الافتناع	قدرة قوية على التعبير والإقناع لتحديد الأهداف ودفع التابعين	قدرة ضعيفة على التعبير والإقناع لتحديد الأهداف ودفع التابعين
القوة	قوة الرجل العظيم تعتمد على الخبرة والاحترام والإعجاب	القوة الوظيفية بجانب العرف والتقليد

المصدر : علي المبيض، مرجع سابق، ص 332-333.

ثالثا: نظرية القيادة التبادلية Transactional Leadership Theory

مهدت النظريات الموقفية الطريق لظهور فئة جديدة ، من نظريات نماذج القيادة تعرف بما يسمى النظريات التبادلية (تبادلية). وقد طُوِّرت النظريات التبادلية للقيادة الادارية في نهاية السبعينيات ، وبداية الثمانينيات من القرن العشرين الماضي ، حيث ركزت على فكرة أنّ القيادة تظهر من خلال نوع التبادل الحاصل بين القائد والتابعين.

وبدأ الباحثون دراسة الاتفاقات أو العقود الاجتماعية غير النظامية التي يمكن أن تتطور في موقف العمل والتّظر بعمق أكبر في جودة التداخلات ما بين الأفراد والتي تحدث بين القادة والتابعين¹ . وإستناداً لذلك قام كل من (Burns) و(Bass) عام 1978 بتصميم نموذج في القيادة عُرف بنمط القيادة التبادلية، حيث يشير إلى إحداث مبادرات يقوم بها القائد مع المرؤوسين بهدف تبادل شيء له قيمة للطرفين² . كما حدد أيضا (Schuster) أنّ الصفة المميزة للقيادة التبادلية هي القوة ؛ فحيثما وجدت القوة كانت هناك علاقة تبادلية³ ، وترمي كذلك جهود القائد في هذه المواقف إلى تحفيز المرؤوسين من منطلق الجهد المبذول والعائد المقابل . وترتكز فكرة هذه النظرية في جوهرها على وجود علاقة تبادلية (تعاملية) بين القائد والمرؤوسين ، وهي تعبر عن مدى الاهتمام بالجانب الرسمي أي اعتماد السلطة الرسمية من خلال تطبيق المخططات المبرمجة وهذا لتجنب المخاطر أثناء تأدية الأعمال من قبل المرؤوسين . وهي بذلك تعبر عن وجود أسلوب إداري ممنهج يعتمد على المكافأة والمزايا مقابل الأداء المرغوب فيه والواجب من قبل المرؤوسين . ومنظور القيادة التبادلية يقوم على بعدين أساسيين هما⁴ :

1) المكافأة المشروطة (Contingent Reward) :

يشير هذا البعد إلى عملية المبادلة بين القادة والأتباع ، والتي يتم فيها مبادلة جهود المرؤوسين في مقابل مكافآت معينة و هذا النوع من القيادة ، يحاول فيه القائد الحصول على موافقة مرؤوسيه لانجاز المهام التي ينبغي القيام بها ، والمكافآت التي يتعين تقديمها لمن يقوم بتلك المهام ، ومثال ذلك مدير المبيعات يتفاوض مع رجال البيع حول زيادة الأجر مقابل زيادة حصص المبيعات .

2) الإدارة بالاستثناء (Management By exception) :

ويعني أن القيادة تعني بالنقد التصحيحي ، والتغذية المرتدة السلبية والتعزيز السلبي ، والإدارة بالاستثناء تأخذ شكليين : النشط و الساكن ، فالقائد الذي يستخدم الشكل النشط للإدارة بالاستثناء يراقب المرؤوسين عن قرب

¹ نيكي هاييس تعريب سرور علي إبراهيم سرور، إدارة الفريق إستراتيجية النجاح ، الرياض ، دار المريخ ، 2005، ص 130.

² Kuhnert K & Leurs .p 1987, **Transactional and transformational leaderships : « constructive/ Development analysis »** Academy of Management Review ,12(4) p 648.

³ Schuster P 1994 « **Transfing your leadership style** » Association Management, 46(1),p39.

⁴ بيترج نورث هاوس ، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف ، مرجع سابق ، ص 195.

للبحث عن الأخطاء أو المخالفة للقواعد ، ومن ثمّ يتخذ الإجراء التصحيحي اللازم ، ومثال الإدارة بالاستثناء النشطة أسلوب إدارة مشرف المبيعات الذي يراقب بصفة يومية كيفية تعامل الموظفين مع العملاء ، ثمّ يقوم بسرعة بتصحيح التأخير الحاصل في تقديم موظفي المبيعات الخدمات للعملاء كما هو محدد سلفاً . أما القائد الذي يستخدم الشكل الساكن فيتدخل فقط حين لا يتم تحقيق المعايير المطلوبة ، أو لعدم ظهور المشكلات. ومثال الإدارة بالاستثناء الساكنة يتضح في أسلوب قيادة المشرف الذي يمنح أحد الموظفين تقويم أداء سيء ، دون أن يتكلم مع الموظف حول أدائه السابق .

والواقع أنّ كلا نوعين الإدارة بالاستثناء النشط والساكن يستخدمان أنماطاً تعزيزية أكثر سلبية من النمط التعزيز الإيجابي الذي تمّ التحدث عنه في بعد المكافأة المشروطة¹ .

3) الانتقادات الموجهة لنظرية القيادة التبادلية :

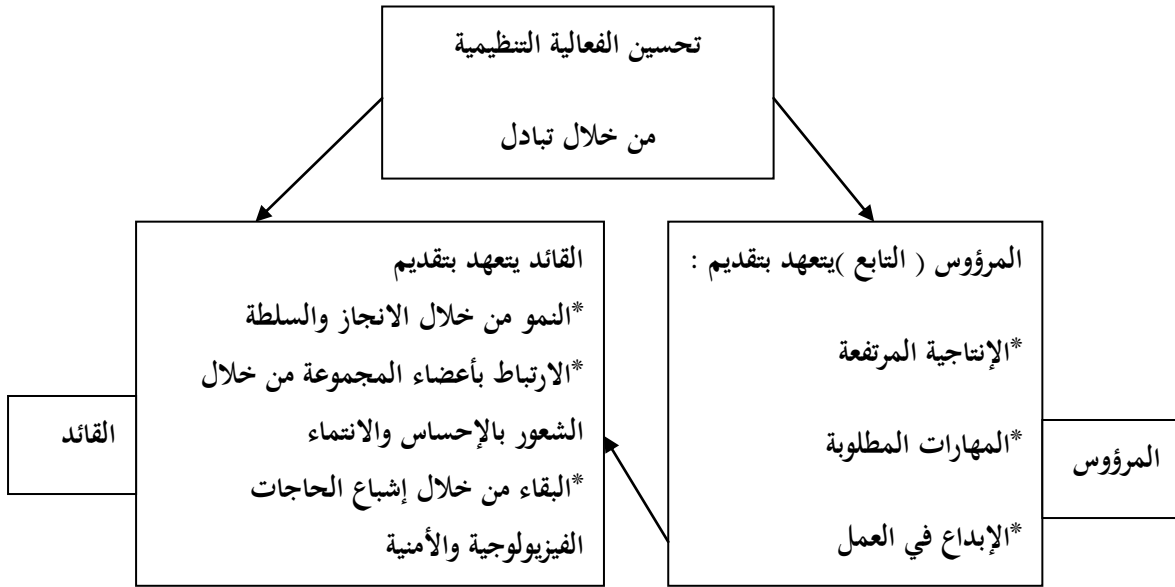
تعتمد القيادة التبادلية على أسلوب التكلفة والعائد ، كأساس للعلاقة القائمة بين القائد والمرؤوسين بإعتبار أنّها مرتبطة بالبيئة التنظيمية السائدة ، وإجراءات العمل والأهداف المسطرة من طرف المؤسسة والإدارة العليا وعدم الخوض في مجال إجراء التغيير والتطوير خوفاً من المخاطر . ومن ثمّ فإنّ هذه القيادة التبادلية تركز على تحقيق الأهداف التنظيمية في عملية التبادل بين القائد والمرؤوسين . وبالتالي فإنّ أهم أسباب عدم فعالية القائد التبادلي ما يلي² :

- أ - نقص مهارة القائد في استخدام نظم التدعيم الإيجابي بفعالية .
 - ب- نظم التقويم التي يتم على أساسها الجزاء غالباً ما لا تكون سليمة نظراً لصعوبة عملية تقويم الأداء .
 - ج- غير قادر على تقديم الحوافز الإيجابية، والتي تناسب توقعات المرؤوسين نظراً لمحدودية الموارد المالية أو لخضوعها لقواعد خارجة عن سلطته .
 - د- ضغوط العمل لا تسمح بالتقويم الجيد أو تطبيق الدعم الإيجابي المشروط.
 - هـ- استخدام نظم التدعيم السلبي لتحفيز الافراد على الإنجاز غير الفعال في الأجل الطويل .
- ويمكن توضيح طبيعة العلاقة القائمة بين القادة والمرؤوسين وفقاً للشكل الآتي :

¹ بيترج نورث هاوس ، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف ، مرجع سابق ، ص 196.

² سيد الهواري ، الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21 ، القاهرة، مكتبة عين شمس، 2002، ص 253.

الشكل رقم (01-14): نموذج العلاقة التبادلية بين القادة والمرؤوسين



Source :Haverity.D « Californias fire chiefs : Bulding relationships between effective leadership and organizational performance » ;PHD ;university of south california ;2003 ;p27 .

رابعاً: نظرية القيادة التحويلية Transformational Leadership Theory

يُعد مفهوم القيادة التحويلية النموذج الأبرز في النظريات الحديثة ، وهو يركز على التمييز بين القيادة من أجل التغيير والقيادة من أجل الاستقرار¹ . ومع زيادة فهم العوامل التنظيمية وبخاصة الثقافة التنظيمية . وفي نطاق فهم ما يقوم به القائد في سياق الأعمال اليومية مثل اتخاذ القرارات وتقوم الأداء ... الخ والذي يندرج ضمن مفهوم القيادة التبادلية إلا أنّ التغييرات الحاصلة مثل إدارة عملية الاندماج أو تغيير ثقافة المؤسسة ، إنما يستلزم وجود ما يعرف بالقيادة التحويلية .

وقد تمت صياغة مفهوم القيادة التحويلية لأول مرة من قبل داونتون (Downton) عام 1973؛ إلا أنّ ظهوره كمدخلاً مهماً في القيادة بدأ مع العمل الكلاسيكي الذي قدّمه عالم الاجتماع السياسي جيمس ماكجريجر بيرنز (James MacGregor Burns) تحت عنوان القيادة عام 1978² . فعملية تطوير المرؤوسين وتحسين أدائهم كانت من المخرجات الأساسية لهذه القيادة . والمبدأ الأساسي لها يؤكد على تطوير المرؤوسين وتحسين أدائهم وتقدير الطاقة الكامنة داخلهم ، بحيث تزداد قدراتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم³ .

ومن خلال ما تقدم فإنّ مفهوم القيادة التحويلية هو مستوحى من مجال الشؤون السياسية ، فهو يعتمد على عنصرين هامين وهي الرؤية المستقبلية للقيادة التي تقوم على البحث والعلم وكذا التعلم والتطوير الخاص بالمرؤوسين

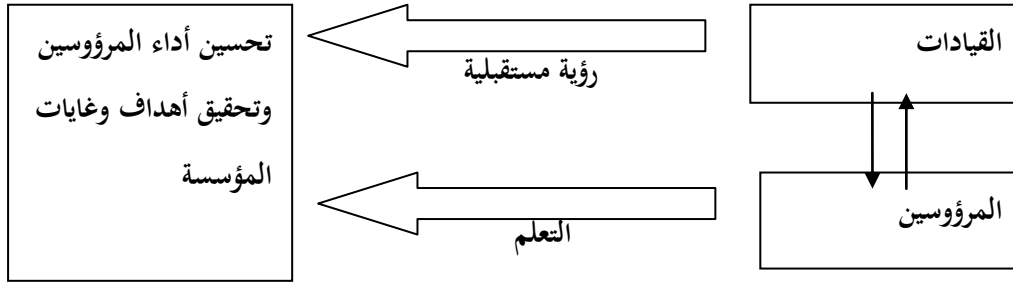
¹ علي عبد الهادي مسلم ، مرجع سبق ذكره ، ص 246.

² بيتر ج نورث هاوس ، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف ، مرجع سابق، ص 187.

³ Avolio, J & Boos, S 2002, Impart of trans formational leadership on Follower Development and Performance : Academy of Management Journal ,45(4) ,p 735.

من أجل إحداث التحول نحو الأفضل بالنسبة للمرؤوسين والمؤسسة ككل ويمكن إظهار ذلك من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (01-15): العناصر الأساسية للقيادة التحويلية



المصدر: من إعداد الباحث

وقد حددت نظرية القيادة التحويلية أربعة أبعاد أساسية، هي كالآتي:

1) أبعاد القيادة التحويلية

1- 1 التأثير المثالي (الكاريزمي) Idealized Influence :

يُعرف التأثير المثالي عند القادة الذين يتصرفون بأسلوب يجعل أتباعهم يرغبون في محاكاتهم .

وفي هذا الإطار قام باس (Bass) بتعريف ذلك العنصر بالجازبية (الكاريزما) مستعيراً المصطلح من ويبر (Weber).

فالقادة الذين لديهم سمة التأثير المثالي يميلون إلى التجانس والانسجام أكثر من الاستبدادية ، ولهذا يمكن أن يكون ذلك صفة لأي فرد وفي أي وقت ، من غير ضرورة لوجود أزمة في الواقع ، وقد أكد باس على أنّ القادة التحويليين قادرين على تجنب الأزمات بواسطة سلوكيات فعالة مع التأكيد على التحسين المستمر . وذكر أنّهم يتأثرون أكثر بالبيئة التنافسية . واستبدال مصطلح الجاذبية الكاريزما بمصطلح آخر هو التأثير المثالي نتج عن دراسة شملت القادة في جميع المستويات وفي مختلف أنواع المؤسسات¹ .

¹ Bass & Avolio, MLQ Multifactor leadership Questionnaire 2nd.ed, (Redwood city, CA :MindGarden, 2000), p142.

1-2. الإلهام Inspiration :

على الرغم من إعتبار أنّ التأثير عنصراً مهماً في القيادة التحويلية ، إلاّ أنّه غير كاف وقد ذكر باس (bass) أنّ الإلهام هو العنصر الثاني في تعريفه ، وهو عادة ما ينظم إلى التأثير المثالي برغم من أنّه أشار إلى أنّ هذه العناصر تختلف في مفاهيمها ، غير أنّها مرتبطة عملياً . فالقادة الذين لديهم دوافع إلهامية لا يشجعون مرؤوسيهـم على إكمال المهمة فقط ، بل أيضاً يدمجون المعنى بتحدي للوصول إلى معدلات أداء عالية ، وفي الوقت نفسه يُقدمون رؤية ويشجعون أتباعهم على المشاركة فيها¹ .

1-3 الحفز الذهني (Intellectual stimulation) :

يتمثل البعد الثالث في الحفز الذهني ، والذي يعكس أسلوب القادة التحويليين الرامي إلى تشجيع مرؤوسيهـم لحل المشاكل ، عن طريق التحفيز لتشجيعهم على الإبداع وإيجاد الأساليب المبتكرة الناتجة عن فهم المرؤوسين للمشاكل وإدراكها² . حيث يُعد التشجيع الإبداعي عنصراً هاماً من عناصر القيادة التحويلية والذي يساهم في عملية تقويم وبناء الرؤية المستقبلية ، وبالتالي ترسيخ مفهوم لدى المرؤوسين أنّه لا توجد مشكلة يصعب أو يستحيل حلها .

1-4 الاعتبارات الفردية (Individualized Consideration) :

هي مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتماماً شخصياً لكل مرؤوس ، وذلك من خلال التعرف على مستوى الحاجات والرغبات الخاصة بكل مرؤوس ومراعاة الفروق الفردية بينهم عند إشباع هذه الحاجات³ . ويأخذ في ذلك الوقت الكافي للتعرف على العاملين كي يستطيع مساعدتهم على تطوير إمكاناتهم وقدراتهم من خلال إعطاء الفرص الملائمة للتعليم والتطوير من خلال تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من الأفكار والمهارات⁴ .

¹ Bass, leadership and Performance Beyond expectation, (Newyork free press,1985,p547.

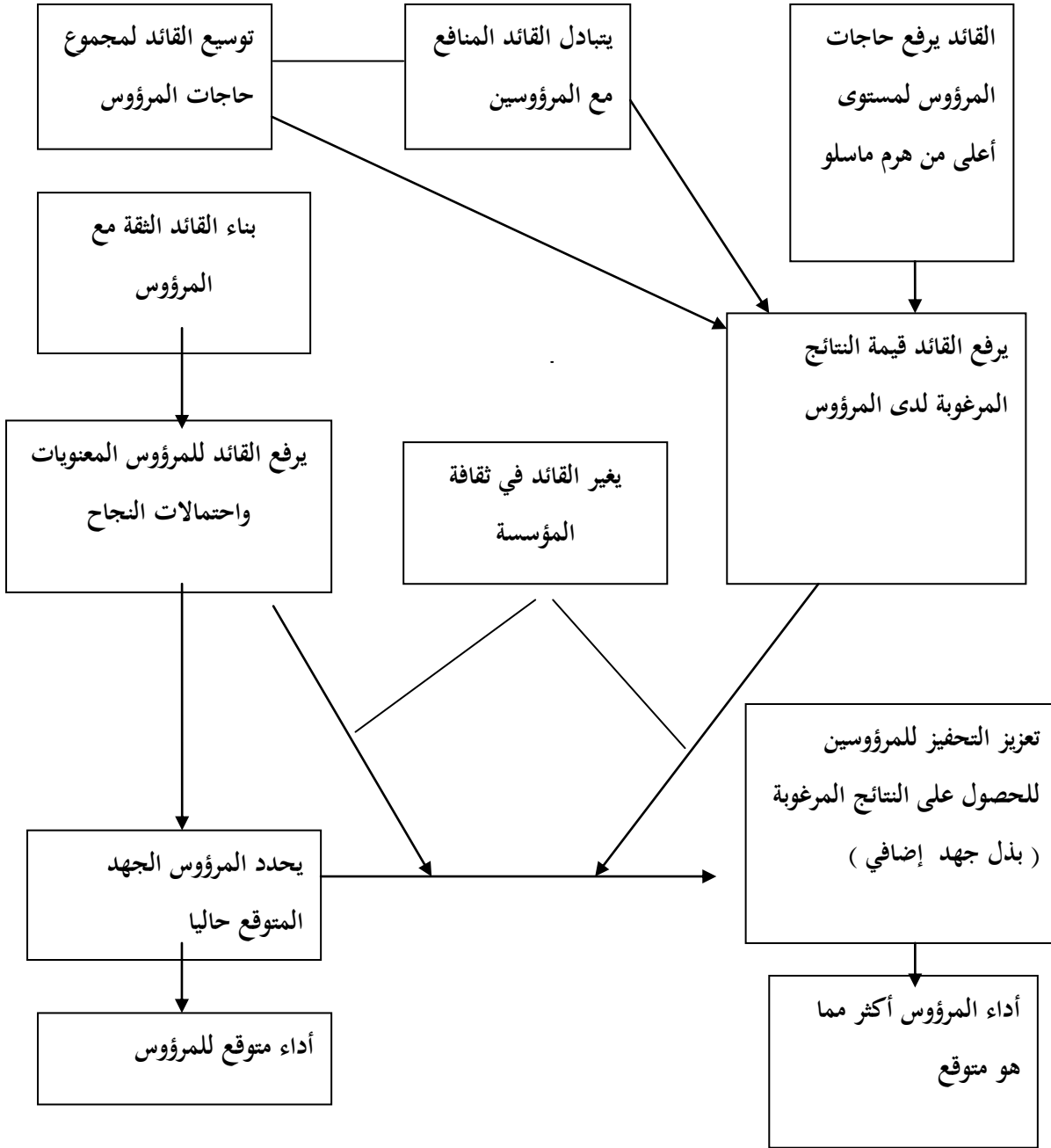
² عبد الله مهدي العمري ، تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول ،رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة القاهرة كلية الاقتصاد و العلوم السياسية ،قسم الادارة العامة ،34،2008.

³ Carliss, S,Assesing discriminate Validity of Transformational leadership model inpractices, leadership and organisation development Journal Vol,22N, 7-8 , 2001, p 21.

⁴ Aldeg and Kunzuhara,L, 2003 , organizational Behavior and Management new york, McGraw Hill Book,

هذا وقد وضع (Moore) نموذج يمكن من خلاله استنتاج عناصر ومبادئ القادة التحويلية ممثلاً في الشكل الآتي :

الشكل رقم (01-16) : نموذج القيادة التحويلية لدى Bass



Source :Moore,L ،2003،Leadership in the cooperative extension système ،an examination of leadership styles and skills of state Directors and Administrators، Unpublished ph،D thesis university of Florida،p26 .

واستنادا لهذا النموذج فإن القيادة التحويلية تهتم بالتأثير والاحترام والرؤية والرفع من مستوى الحاجات والرغبات . كما أنّها تبرز مبادئ جوهرية لفكرة القيادة التحويلية وهي الرفع من مستوى الأداء وتحقيق الرضا من العمل في ظل المتغيرات البيئية الحاصلة .

وحتى يتمكن القائد التحويلي من إدارة التغيير وتحويل مؤسسته إلى وضع أفضل فهو بمثابة حجر الزاوية في فعالية مسار التغيير وفي كيفية معالجة تفاصيل القضايا الإدارية لتحقيق النتائج المرجوة ، ينبغي توفر عددًا من الخصائص منها ما يلي:¹

أ. القائد التحويلي هو شخص قادر على إيجاد رؤية ورسالة المؤسسة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لتبنيها.

ب. يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل الأفراد نقلة ثقافية ، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية ، ويتمتع بوعي خال من النزاعات الداخلية.

ج. للقائد التحويلي حضور واضح ونشاط بدني متفاعل حيث يشارك الأفراد مشاكلهم ويعطي لهم الحلول المناسبة.

د. يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.

هـ. يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف ، وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المؤسسة.

و. القائد التحويلي وكيل تغيير ومحب للمخاطر المحسوبة ، ولا يجذب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير.

2) وظائف القائد التحويلي:

يرى سيد الهواي أن القائد التحويلي يقوم بالوظائف الرئيسية الآتية:²

2-1- إدراك الحاجة للتغيير: وذلك لاعتبار أن القائد التحويلي يعتبر وكيل تغيير من منطلق تكيف المؤسسة مع بيئتها من خلال تشخيص المشكلات لوضع حلول قوية التأثير ، وإحداث التغيير المنشود لابد من جمع الطاقات وتوجيهها نحو مستقبل أفضل ، وعن طريق بناء شبكات فكرية خارجية لأشخاص لهم رؤى مختلفة وفاعلين لتدعيم مسار التغيير ، وكذا التعامل مع مقاومة التغيير على أساس فردي لأن التغيير فيه تهديد للأفراد.

¹ العمري مشهور بن ناصر، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود الرياض، 2004، ص 330.

² بتصرف سيد الهواي، القائد التحويلي، القاهرة، مكتبة عين شمس، ط 1، 1997، ص 86-106.

2-2- وضع رؤية مستقبلية: وهي إطار فلسفي لفهم المبرر من الوجود وتكون له قيمة تثير حماس وتحفز الافراد للعمل والالتزام ، وكذا تميز المطلوب تحقيقه .

2-3- اختيار نموذج التغيير: يتم اختيار نموذج التغيير وفقا لإمكانات المؤسسة والملائم لظروفها ، والذي يثبت فاعليته في مواقف معينة بحيث يتلاءم مع الواقع العملي ، وهو يشكل مسار انتقال من حال إلى حال بحيث ينطوي هذا التحويل على تغيير في الأبعاد الآتية: رسالة وغاية المؤسسة- استراتيجية المؤسسة -انسجام القيم- نظم العمل السائدة فيها بشكل رئيسي¹ .

2-4- إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة: يضطلع القائد التحويلي إلى تكييف أنماط السلوك مع العادات والقيم السائدة للعاملين بما يتلاءم ونموذج المؤسسة الجديد ، وهو ما يعث على التغيير في الاستراتيجية ، وكذا منظومة القيم المشتركة و المعايير و السلوك لتفادي النزاعات بين القيم الشخصية للموظفين وبين قيم المؤسسة .

2-5- إدارة الفترة الانتقالية: تعتبر من أصعب الفترات على إدارة التغيير و علي القادة التحويليين لوجود مقاومة لهذا التغيير، لذلك يتطلب انتمائهم لها والتحرر من القديم وإعادة أفضل الطرائق لحل المشكلات التي تظهر بسبب هذا التغيير ووضع الاستراتيجية المناسبة .

وكخلاصة للقول فإن قادة التغيير الذين يقضون على هاجس الخوف الوظيفي ليسوا قادة تبادليين يستخدمون أسلوب التدعيم الشرطي لرفع مستوى الأداء لمروؤوسيتهم ، و تحسين مستوى رضاهم و تخفيض مخاطر دورهم الوظيفي ، بل هم قادة تحويليون لهم رؤيتهم الخاصة بالتغيير ورسالتهم الواضحة ، فهم قادة مهتمون بالتغيير انطلاقا من المعطيات البيئية المحيطة ، وبإستطاعتهم إقناع تابعيهم من خلال التحديات المصاحبة لأعمالهم وتنمية الرؤية المستقبلية لهم ، والتأثير عليهم وإيجاد روح الفريق بينهم و إعطاءهم فرص التمكين وتحفيزهم وقدرتهم التأثير عليهم لأجل تحقيق متطلبات العمل . والتحويل المنشود ملموس و مستمر ، وليس مجرد تغييرات عادية مرحلية .

3) الانتقادات الموجهة لنظرية القيادة التحويلية:

أ- تفتقر القيادة التحويلية إلى الوضوح من جانب المفهوم . لأنها تغطي مدى واسعا ، يشتمل على الرؤية المستقبلية ، وتدعو للتحفيز والتغيير وبناء الثقة ، لذلك فإنه من الصعب أن نحدد بوضوح حدود القيادة التحويلية ، وبصفة خاصة فإنّ البحث الذي قام به تراسي وهنكن (1998) قد أظهر وجود تداخل جوهرية

¹ بتصرف عن : سيد الهواري ، القائد التحويلي ،مرجع سابق ،صص 114-119 .

بين الأبعاد الأربعة (التأثير المثالي والحفز الذهني والدافعية الإلهامية والاهتمام الفردي) بما يوحي بأنها ليست محددة بدقة¹ .

ب- أنّ القيادة التحويلية تنظر إلى القيادة على أنّها سمات شخصية ، وليس على أنّها سلوك يتم تعليمه للأفراد وإذا كانت القيادة سمات فإنّ تدريب الأفراد على هذا المدخل يصبح أكثر تعقيداً لأنّه من الصعب تعليم الأفراد كيفية تغيير سماتهم² . ومن الملاحظات الهامة حول مسألة القائد التحويلي نذكر ما يلي:

- لا يوجد مدير أو قائد صالح لكل زمان ومكان ولكل المؤسسات، بل إنّما المسألة دائماً نسبية تحتاج لاستخدام الفكر وليس الموضوع المطروح بهذه البساطة التصنيفية .
- أنّه لا غنى عن المدير الفعال أبداً - سواء النموذج الذي طرحه ويليام ريدن أو بليك وموتون أو غيرهم.
- فالقادة التحويلية ليست كافية - على حد تعبير أفوليو وباس لكن من الضروري دعمها بالقيادة التبادلية على المستوى اليومي.

- إنّ القائد التحويلي لا بد أن يكون فاضلاً ويتمتع بمصداقية عالية . حيث يجب أن يكون القائد التحويلي أو حتى المدير الفعال أميناً ، محترماً يحترم نفسه والآخرين ، منفتح على الآخرين غير منحاز ، وغير مناوئ حتى يمكن الثقة فيه ، فالقائد التحويلي يمكن أن يكون أخلاقياً* القائد الأخلاقي في إيجاد حاجات حقيقية تكون أفضل لهم في الأجل الطويل أو فاسداً** القائد الفاسد هو الذي ييجاد حاجات وهمية عند التابعين³ .

4) نماذج تحويل المؤسسات:

قصد إحداث التغيير المناسب ، فإنه على عاتق القيادة تحويل المؤسسات من خلال التعريف بالرؤية المستقبلية وإيضاحها للأفراد من أجل دفعهم لإعادة التجديد و التركيز على مبدأ الالتزام ، وفق أسس منظمة لتحقيق التميز و الفعالية .

وفي هذا الصدد قدم مجموعة باحثين عدداً من النماذج حول القيادة الإدارية ودورها في مسار عملية تحويل المؤسسات ، ومن أبرز هذه النماذج نذكر : نموذج (Kilman)، ونموذج (Mckinsey)، ونموذج (الهوراي) الذي قام كذلك بتطوير نموذج (Mckinsey)، وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه النماذج:

¹ بيترج نورث هاوس ، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف ، مرجع سابق ، ص202

² المرجع نفسه ، ص 202.

³ سيد الهوراي القائد التحويلي، مرجع سابق ص ص 60-62

4-1- نموذج (kilman 1988):

حدد **Kilman** نموذج تحويل المؤسسات للقيادة الإدارية عام (1988)، وقد اعتبر أن القيم و القناعات المشتركة والروح السائدة في المؤسسة تمثل الجوهر الأساسي لهذا النموذج باعتبارها مقوم نجاح المؤسسات وقد تم وضع النموذج في خمسة مسالك هي كالآتي¹ :

أ. البيئة: يركز هذا المسلك على دراسة المتغيرات السريعة الخاصة بالتأثير الدولي المتبادل، والمتغيرات التي تهم بدراسة مصالح الأفراد وعملاء المؤسسة.

ب. المؤسسة: تمثل المؤسسة جملة المستندات الرسمية التي تحوي على التنظيم الرسمي والرؤية والرسالة، هذا إلى جانب الأهداف والاستراتيجية وكذا نظم الثواب والعقاب.

ج. المدير: يهتم بالنمط القيادي السائد من خلال تنمية مهارات التعامل، وكفاءة تشخيص المشكلات وصناعة القرارات.

د. فرق العمل: يهتم هذا النموذج بالتفاعل الذي يحصل من خلال تبادل المعرفة بين المجموعات وفرق العمل والذي يؤدي إلى إيجاد قرارات جماعية تتسم بالابتكار والفعالية.

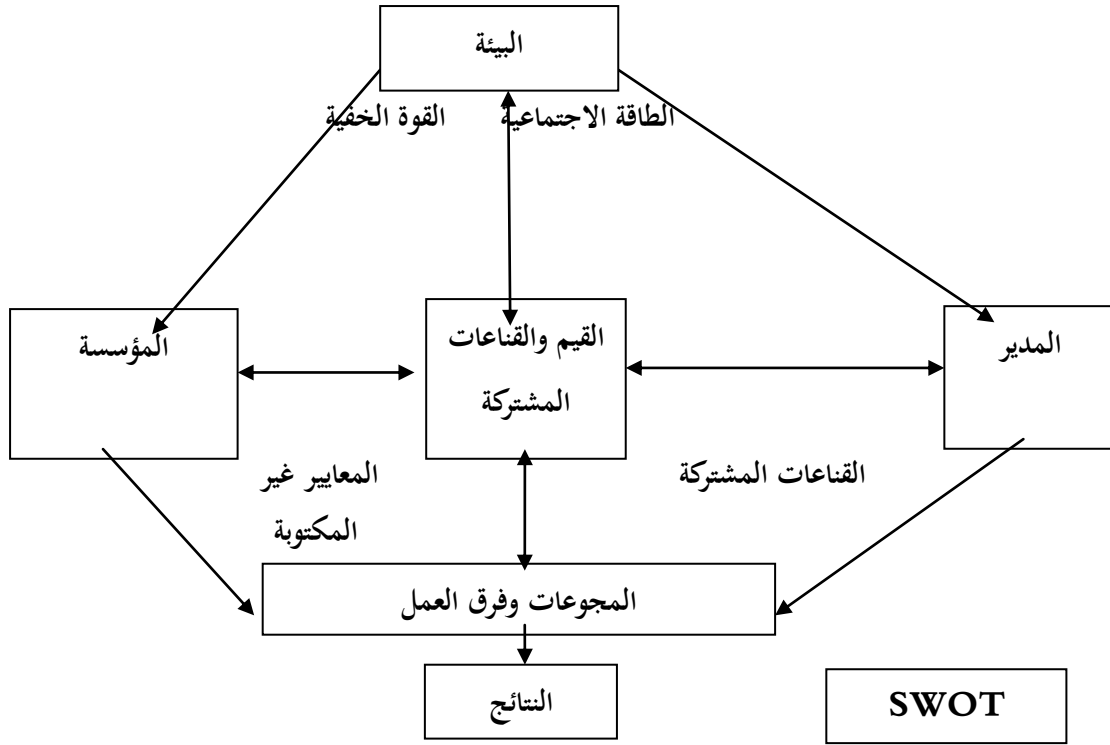
هـ. النتائج: وينقسم إلى قسمين: الأول معنوي والثاني الأداء المادي ويُظهر الشكل رقم (01-17) نموذج مقومات نجاح المؤسسات التي جاء بها (kilman)، والتي تتضمن خمسة محاور السابقة الذكر، وهي تجسيد لمسارات تحويل المؤسسات وتطويرها نوجزها في الآتي²:

- ثقافة المؤسسة: القيم والقناعات المشتركة (الصراحة والموضوعية والثقة المتبادلة).
- المهارات الإدارية: إثراء مهارات تشخيص المشكلات وصناعة القرارات وإثراء أنماط التعامل بين الافراد.
- بناء روح الفريق: تشجيع روح التعاون والتعرف على المعوقات التي كانت سائدة.
- الهيكلة الاستراتيجية: تتمثل في التنظيم الرسمي، والرؤية والرسالة والأهداف لاختيار الاستراتيجية.
- الجزاء (المبني على الإنجاز): تحليل ومراجعة نظام الجزاء الحالي، تصميم نظم الجزاء المقترحة، ومراجعة نظم الجزاء المتاحة ، تنفيذ ومتابعة نظام الجزاء .

¹ سيد الهواري ، القائد التحويلي ،مرجع سابق ،ص118

² المرجع نفسه ، ص 119

الشكل رقم (01-17) : نموذج مقومات نجاح المؤسسات لدى kilman



المصدر: سيد الهواري ، القائد التحويلي ، مرجع سابق ، ص 118.

4-2- نموذج (Mckinsey 7S 1990):

يعد نموذج (Mckinsey) الذي تم وضعه من قبل شركة ماكنزي ، والذي يعتبر من أشهر النماذج القيادية في تحويل المؤسسات، والمتكون من سبعة عناصر تبدأ جميعها بحرف (S)، وهي: الاستراتيجية (strategy)، هيكل التنظيم (structure)، المبادئ و القيم المشتركة (shared value)، طرائق استقطاب وتهيئة الموارد البشرية (staffing)، نظم العمل (systems)، مهارات المؤسسة (skills)، النمط القيادي في الإدارة العليا (style).

يوضح الشكل أدناه نموذج (Mckinsey 7S) الخاص بتحويل المؤسسات ويلاحظ أنه يركز على الآتي¹:

أ- وجود تفاعل بين العناصر السبعة بعضها ببعض.

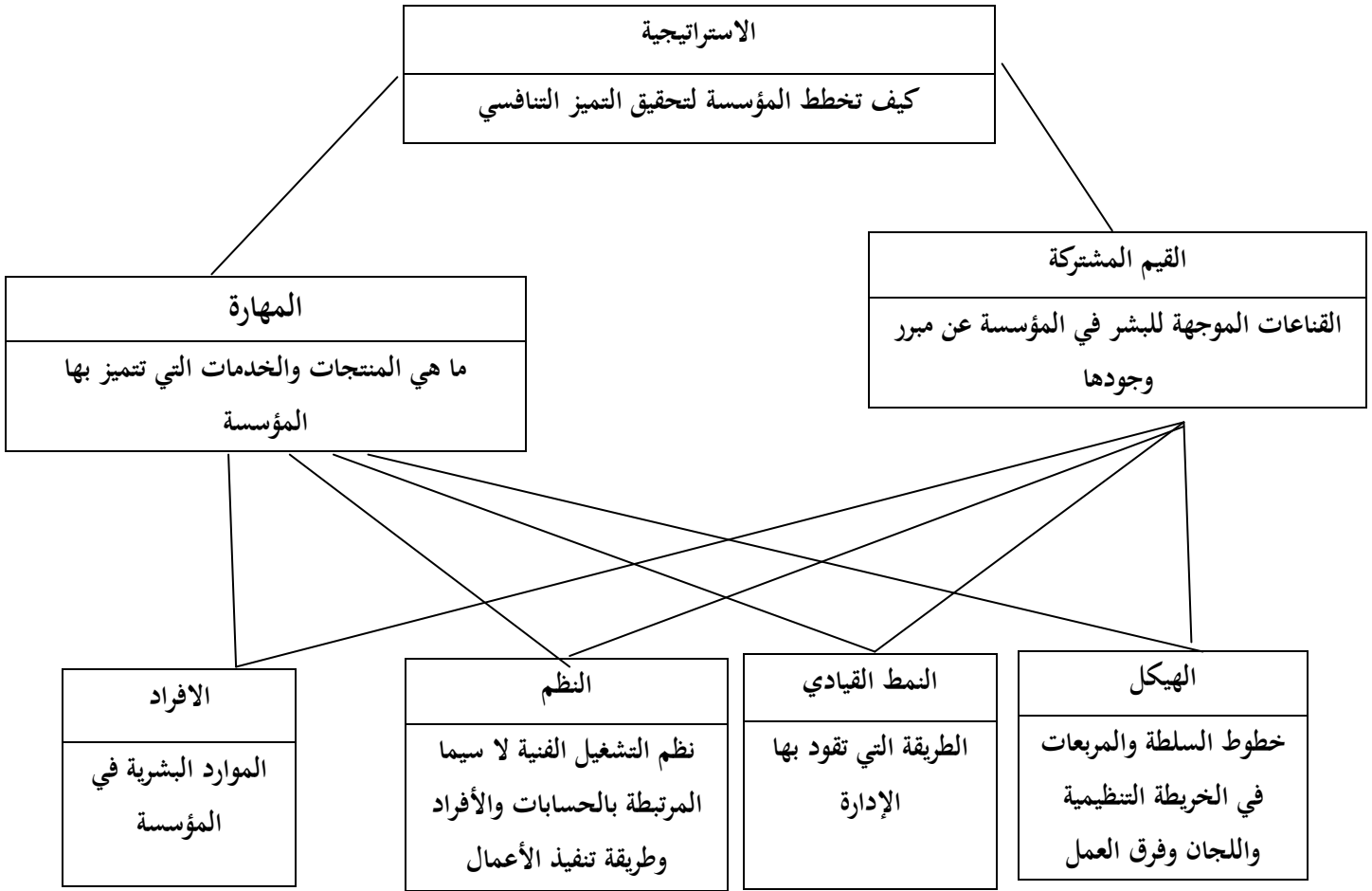
ب- عملية التغيير الحقيقي تمر من خلال العناصر السبعة مجتمعة.

ج- يجب أن يكون هنالك انسجام بين العناصر السبعة حتى تستطيع المؤسسة تنفيذ الاستراتيجية وفق إمكاناتها المتوفرة.

د- يضع هذا النموذج نسق القيم المشتركة الذي يعبر عن مبرر الوجود ومبادئ التي يستند إليها.

¹ سيد الهواري ، القائد التحويلي ،مرجع سابق ،ص122

الشكل رقم (18-01) : نموذج (Mckinsey 7S) سباعي العناصر لتحويل المؤسسات

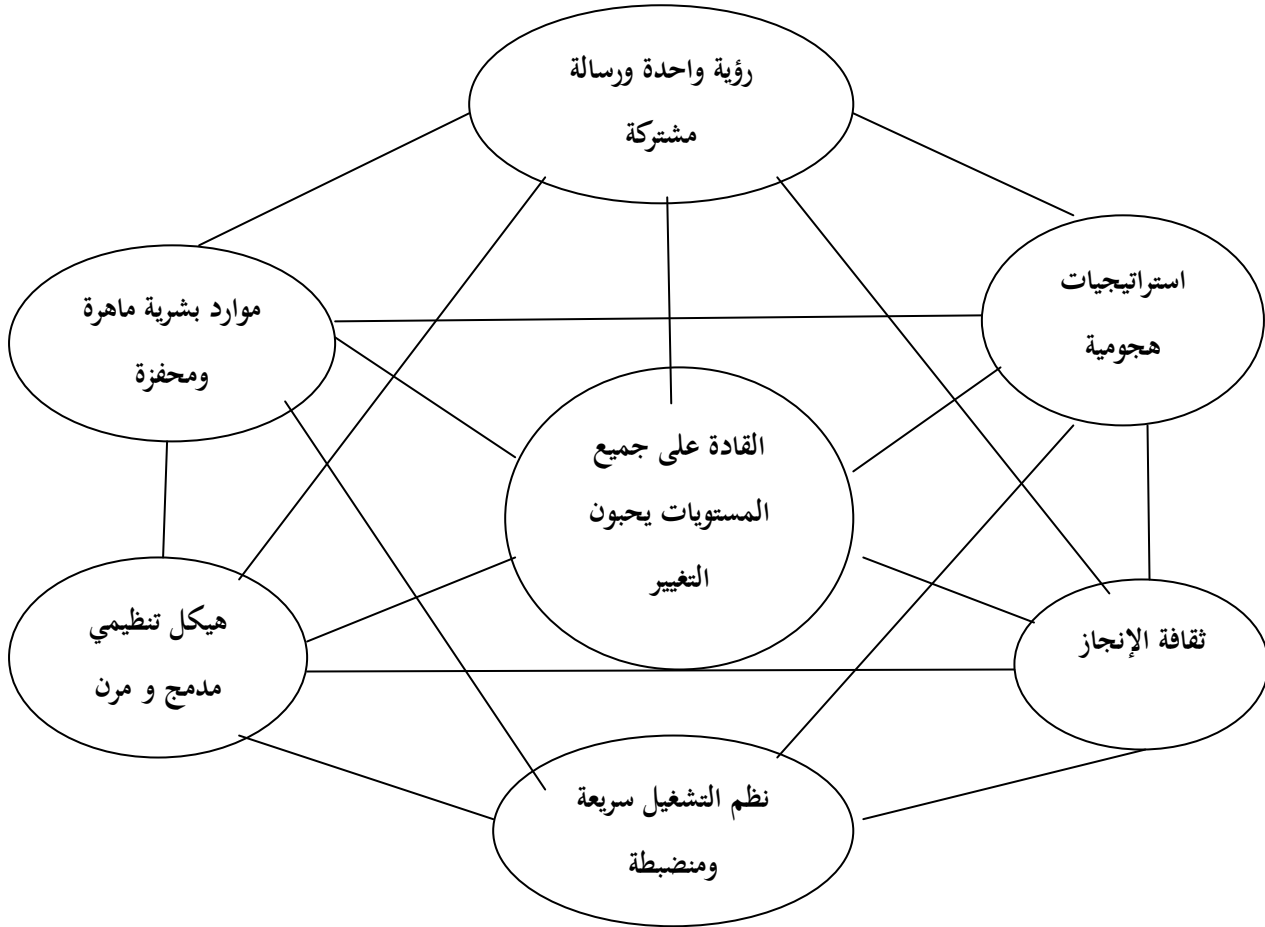


المصدر : سيد الهواري: النقلة الحضارية الشاملة، ط1 (القاهرة) توزيع مكتبة عين شمس، ص 162.

3-4- نموذج الهواري (1999):

- قام سيد الهواري في أواخر التسعينات من القرن العشرين إلى وضع نموذج لتحويل المؤسسات ، يشبه نموذج (Mckinsey) ، غير أنه أعطى اهتماماً في هذا النموذج للقيادة التحويلية حيث اعتبره المحور الأساسي فيه وذلك من خلال هذه العناصر وهي كالاتي :
- أ- أن القادة على جميع المستويات يجذون التغيير (قيادة تحويلية).
 - ب- رؤية واحدة ورسالة مشتركة.
 - ج- استراتيجيات هجومية (التميز التنافسي ورضا الزبائن التام).
 - د- ثقافة الإنجاز (قيم و قناعات الإنجاز).
 - هـ- نظم تشغيل سريعة ومنضبطة من خلال إعادة الهندسة.
 - و- هيكل تنظيمي (صلاحيات قرب التنفيذ).
 - ز- موارد بشرية ماهرة ومحفزة.

الشكل رقم (01-19) : نموذج الهواري لتحويل المؤسسات



المصدر: سيد الهواري القائد التحويلي ، القاهرة، توزيع مكتبة عين شمس، 2005، ص 115.

خامسا: طبيعة علاقة القيادة التحويلية بالقيادة التبادلية

من التطورات الهامة في فهم القيادة هو تركيز على نوعية القائد من خلال البيئة التنظيمية السائدة، وفي هذا الصدد يمكن مقارنة بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية من خلال معرفة طبيعة العلاقة القائمة بينهما:

1) القيادة التبادلية:

تقوم فكرة القيادة التبادلية أساسًا على عملية التبادل بين القائد والمرؤوسين، فالقائد التبادلي يعمل في إطار ثقافة المؤسسة الموجودة في بيئتها ليتعرف على رغبات وحاجات المرؤوسين، في مقابل توزيع المهام والمسؤوليات بالنسبة لهؤلاء المرؤوسين قصد تحقيق هذه الرغبات والاحتياجات ، والتي سوف تكون على درجة كبيرة من الرضا مقابل تحقيق أهداف محددة ، أو أداء مهام محددة ، كما أنها تعبر عن تحقيق نتائج منشودة. فالمرؤوسين تعطى لهم مكافآت مقابل أدائهم لمهامهم عندما يستفيد القادة من إتمام الأعمال، ودور القائد هو إيجاد جو من الثقة بينه وبين مرؤوسيه، إضافة إلى إشباع احتياجاتهم، لأنه في هذا النمط المبني على التبادل يمكن من خلاله تحسين الإنتاجية وكذا الأخلاق في العمل¹.

¹Moore.L op cit , p 23.

وبما أن القيادة التبادلية تتضمن الالتزام فالقادة التبادليون يحافظون عادة على الاستقرار في المؤسسة أكثر من التشجيع على إحداث التغيير، فالمهارات التبادلية هامة لكل القادة ، ولكن عندما تتغير الاحتياجات التنظيمية فإن نمطاً مختلفاً من القيادة تتم الحاجة إليه وهو (القيادة التحويلية)¹.

(2) القيادة التحويلية:

يعد مفهوم القيادة التحويلية قائم على تبني فكرة الرؤية والقيم والمعتقدات ، أكثر من اعتماده على عملية التبادل الحاصلة بين القادة والمرؤوسين ، وذلك من أجل بناء علاقة وثيقة مع المرؤوسين تشجعهم من خلالها على إحداث عملية التغيير الإيجابي. فالقيادة التحويلية هي مزيج بين التأثير والإلهام والذكاء لإدراكها أهمية النتائج المرغوبة وقيمتها، وزيادة حاجات ورغبات المرؤوسين تساعدهم في تحقيقها اعتماداً على أنفسهم².

وقد أشار (schuster 1994)³ أن القيادة التبادلية تعتمد على أساس التكلفة والعائد للعلاقة القائمة بين القادة والمرؤوسين ، غير هذا الأساس لا يغير من قيم المرؤوسين وعاداتهم بقدر ما يؤثر على سلوكهم عند استخدامهم الموارد التنظيمية المالية المتاحة ، والافتراض الأساسي الذي ينظم العلاقة التبادلية هو الالتزام باحتياجات المرؤوسين مقابل ما يؤديه من عمل. وفي جهة المقابلة فإن نمط القيادة التحويلية متميز عن باقي أنماط القيادة حسب (kuhnert & lewis.1987)⁴ بكونه يتعدى الحصول على طاعة المرؤوسين عن طريق تبادل الحاصل، بل يشمل التغيير في المعتقدات والحاجات والقيم الخاصة بالمرؤوسين. كما يشير كذلك الباحثان Hater (& bass1988)⁵ أن القيادة التحويلية تحث المرؤوسين على تجاوز التوقعات الأصلية لهم ، و هو ما يزيد من فاعلية هذا النمط القيادي في الحالات التي يستطيع فيها القائد أن يرفع من مستوى اهتمامهم بالعمل ، ويستطيع كذلك إقناعهم بقبول مهمة تسيير المؤسسة وتحقيق أهدافها.

وفي هذا الصدد يرى الباحث أن فعالية القيادة تعتمد بالأساس على أبعاد القيادة التبادلية وهما : بعدي المكافآت المشروطة والإدارة بالاستثناء ، كما تعتمد كذلك على أبعاد القيادة التحويلية وهي : الكاريزما ، الدافعية والإلهام ، التشجيع الإبداعي ، الاهتمام بمشاعر الفردية ، ويعرض الجدول أدناه الأبعاد الأساسية لنمطي القيادة التبادلية و التحويلية، بشيء من التفصيل:

¹ Yukl. G 1999. « An Evaluation of conceotual weakness in transformation and charismatic leaderstip ». leadership quarterly, 10 (2)p 298.

² Moore.L.op cit, p 24.

³ Schuster. P op cit 46(1), p 40.

⁴ Kuhert, k & ,lewis, p, (1987) « Transactional and transformation al leadership : A constructive/ developmental Analysis », **Academy of Management Review**, 12 (4), pp 648- 657.

⁵ Hater, &Bass, B (1988), « superiors Evaluation and subordinates » perception of transformation al and transactional leadership, **Journal of applied psychology**, 73 (4) Nov, pp 695- 702.

الجدول رقم (01-05) الأبعاد الأساسية لنمطي القيادة التبادلية والتحويلية

القيادة	الأبعاد	التعريف
التبادلية	1- المكافأة المشروطة	مقدار الدعم المادي الذي يعطي للمرؤوسين من قبل القائد في حالة أداء سلوك وظيفي ملائم.
	2- الإدارة بالاستثناء	عدم تدخل بمهام المرؤوسين إلا في الحالات التي يحدث فيها مشكلات في العمل.
التحويلية	1- القيادة الكاريزمية	للقائد رؤية مستقبلية، تثير له التدهيم والقبول والإعجاب. مما يزيد في تأثير القائد على سلوك مرؤوسيه ونجاحه.
	2- الدفع والإلهام	قدرة القائد على التفكير وتصرفاته مع المرؤوسين باستخدام أسلوب التشارك (تعاون محدود)، والتعبير عن الأهداف المهمة تلهم المرؤوسين إلى تحقيق هذه الأهداف.
	3- التشجيع الإبداعي	قدرة القائد بجعل مرؤوسيه يقدمون حلولاً للمشكلات بطرائق جديدة والبحث المستمر عن الحلول غير التقليدية.
	4- الاهتمام بالمشاعر الفردية	قدرة القائد على إدراك جوانب الفروق الفردية بين مرؤوسيه، وكيفية التعامل مع كل مرؤوسيه بطريقة ما، وتحديد الأسباب والدوافع التي تضعف سلوك المرؤوسين، والعمل على إرشادهم وتحفيزهم لتحسين مستوى الأداء.

المصدر: من إعداد الباحث

تجدر الإشارة في الأخير أن نمط القيادة التحويلية يعد من أهم أنماط القيادة الفعالة لارتباطه بتغيرات البيئية الحاصلة ، والجانب التنافسي الواقع ، كما يشمل على نمط القيادة التبادلية لأنها تعد بوابة أو منطلق القيادة التحويلية.

خلاصة الفصل الأول

تضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث ، حيث تناولت في المبحث الأول ماهية القيادة الإدارية وأهميتها من خلال التطرق لعديد التعاريف ، والعناصر المحددة لها والفرق بين القيادة والإدارة ، وأهمية القيادة الإدارية ووظائفها كما تم التطرق لمفهوم القيادة الفعالة ، وأبعادها وكذا أساليب القيادة الإدارية ، أما المبحث الثاني فتم فيه استعراض مختلف النظريات التقليدية للقيادة من حيث المفهوم والأبعاد وتقويم كل منها ، حيث نتجت عدة مراحل مرت بها القيادة ابتداءً من النظرية الذاتية التي ركزت في تفسيرها لفعالية القيادة على السمات الشخصية إلى النظريات السلوكية التي قامت على افتراض مفاده وجود علاقة بين النمط القيادي وفاعلية العملية القيادية متمثلة في متغيري الانتاجية والرضا ، وأغفلت عن متغيرات أخرى ذات تأثير على فاعلية العملية القيادية مثل دوافع المرؤوسين ونظام الحوافز المستخدم وكذا الجانب الموقفي والتي تعتبر من مآخذ دراسات النظرية السلوكية لتحديد النمط القيادي المناسب ، وهذا ما أدركته النظريات الموقفية التي ركزت على الخصائص الموقفية في تفسيرها لفعالية القيادة ، وهو ما يثري مجال تطور القيادة الإدارية الفعالة ، التي تحدد وفقاً لمعدلات الأداء المرتفعة ولدرجة رضا المرؤوسين ، كما لا يوجد نمط قيادة وحيد يحقق تلك الفاعلية بالنظر للمواقف الواقعة .

فيما أشار المبحث الثالث إلى النظريات المعاصرة للقيادة والبدائية كانت بالتطرق لنظرية دورة شؤون القائد التي أبرزت أدوات مساعدة للعمل القيادي ، وكذا الحديث عن القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والقيادة الكاريزمية هذه الأخيرة التي تُعد من حيث الفرضيات بُعداً من الأبعاد الأساسية لنظرية القيادة التحويلية ، وأنه يمكن دمج القيادة التبادلية مع القيادة التحويلية لتحقيق الفعالية ، ونموذج فكرة القيادة الفعالة هو مزيج بين المتغير السلوكي والمتغير البيئي بالتظر لمعطيات البيئة التنافسية الحالية المفتوحة ومسار مجالات التغيير التي تتطلب الاستمرارية في العمل الجاد و التحسين المستمر.

ومن ثم فإن دراسات نظريات القيادة الادارية اختلفت من حيث التركيز على الصفات الشخصية وسلوكية والموقفية والبيئية للتنظيم ، وهو ما يوحي أنّ القيادة الإدارية عملية معقدة ومتكاملة ومتفاعلة مع مجموعة من العوامل يصعب قياسها بدقة ، وبذلك فهي تعبر عن وجود علاقة نسبية تستطيع من خلالها المؤسسة مجابهة التغيرات الواقعة في البيئة التنافسية على أساس تجسيد وتكريس مبدأ فعالية القيادة (من خلال خصائص القيادة التبادلية وكذا خصائص القيادة التحويلية) في كنف المتغيرات البيئية التنافسية و بما يحقق رضا العاملين وأهداف المؤسسة الخارجية والداخلية باعتمادها على مبدأ الالتزام وليس الإيضاح والامثال ، وهو ما يتطلب مراجعة أساليبها باستمرار والقدرة على المبادأة لتحقيق أفضل النتائج وبأحسن الطرائق.

تمهيد:

تضم المؤسسات أعدادًا كبيرة من الأفراد يتم توزيعهم على هياكلها التنظيمية الموجودة بداخلها، وبالرغم من الاختلافات بينهم من حيث القدرات والمهارات والخبرات، وكذا الأفكار والقيم التي يحملونها والمبادئ الأخلاقية التي يسيرون وفقها، والحاجات النفسية والاجتماعية التي يسعون لإشباعها، والتي تعكس جميعها الطبيعة البشرية.

ويفرض واقع العمل مستلزمات لتنفيذ الاداء المطلوب، وكي تستمر العلاقات في هذا الاطار برز ما يُسمى بجماعات العمل، التي أضحت حتمية وضرورة لنشاط المؤسسة وتميزها في سوق المنافسة عبر الكفاءات الموجودة لديها، كما أن سرعة التغيير التي تواجهها مؤسسات اليوم، كالمنافسة الاقتصادية العالمية، وإدخال التقنية وانتشار استعمالها والانفتاح الحاصل على هذه البيئة، فرض ضرورة استخدام مجموعات أو فرق عمل لتحسين الدائم للخدمات المقدمة، وبالجودة المطلوبة عن طريق الاستخدام الامثل للموارد المتاحة بطريقة فعالة، وفي ظل وجود علاقات متشابكة ووجهات نظر مختلفة بين الأفراد بعضهم ببعض، من خلال التنظيمات الإدارية والمتمثلة في مخطط توزيع الهيكل الإداري داخل المؤسسة، وفي هذا الصدد تُعد ظاهرة النزاع حتمية الحدوث نظرا لارتباطها بالمواقف التنظيمية المسببة لها، ومن أبرزها نمط القيادة الممارس وطبيعة الثقافة التنظيمية، وكذا الاختلاف في الأهداف والقيم ودرجة التداخل في أنشطة العمل بين الأقسام

والظرف الراهن للعمل هو مزيج اجتماعي فني؛ أي تداخل بين الأفراد أو الجماعات، وهذا ما يُحدث تباين في وجهات النظر المختلفة كما يُعد بداية ظهور النزاع فيما بينهم، ما ينعكس سلباً على أدائهم وإنجاز أهدافهم ونتيجة للضغوط الحاصلة ينشأ بما يسمى النزاع الفردي ثم يتطور إلى نزاع الأدوار بين الجماعات نتيجة لعدم وجود التنسيق بين هذه الجماعات وتداخل مهامها أو غموضها وهذا ما يؤثر على تنافسية المؤسسة وبالآتي عرقلة مسار تنميتها.

ومنه سيتناول هذا الفصل الجماعة والنزاع في العمليات التنظيمية من خلال التطرق لأربعة مباحث على النحو الآتي:

- طبيعة عمل الجماعة؛
- بناء فرق العمل بين السلوك والأداء؛
- طبيعة النزاع التنظيمي؛
- الممارسات العملية لإدارة النزاع التنظيمي.

المبحث الأول: طبيعة عمل الجماعة

قال تعالى: " وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ " ¹

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضاً" ²

تعد الجماعة عنصر محوريا وفعالاً في أي بناء تنظيمي، والأساس الذي يرتكز عليه تحقيق أهدافها التنظيمية، وازدياد الحاجة لإنجاح المهام وتحقيق الأهداف التي تعد كأحد أوجه التطور الذي تشهده تلك المؤسسات بالتزامن مع تكيف والتغيرات البيئية الحاصلة، كما تعد كذلك جزء ملموساً في حياة المؤسسة يتضمن جهداً جماعياً، وتحكم هذه الجماعات طبيعة خاصة تخضع لمتغيرات تركيبها ونموها وعلاقتها القائمة بين الأفراد والجماعات الأخرى وتبرز أهمية الجماعة داخل المؤسسة، من كونها أن إنجازات المؤسسة تمثل نتاج العمل الجماعي ولا تقتصر على مجهود فردي بحد ذاته، كل ذلك أعطى للجماعة أهمية وصورة أكثر إيجابية لكل الأفراد سواء أكانوا مديرين أو عاملين بالمؤسسة.

أولاً: تعريف الجماعة

توصف جماعة العمل بأنها وحدة أو كيان اجتماعي، يضم عدداً من الموظفين أو العمال الذين يعملون في إدارة أو قسم واحد يؤدون أدوار معينة وتجمعهم أهداف مشتركة وتربطهم علاقات متعددة وتسود بينهم قواعد سلوكية معينة وتنتشر بينهم مشاعر وأحاسيس متنوعة ³.

ويمكن تعريف الجماعة بأنها مجموعة تضم اثنين أو أكثر من الأفراد المعتمدين والمتفاعلين مع بعضهم لأداء وظائف معينة، وتحقيق أهداف مشتركة ⁴.

كما عرفت بأنها مجموعة من اثنين أو أكثر يتفاعلون بجزية ويشاطرون أهدافاً ومعايير جماعية ولهم هوية مشتركة ⁵.

¹ سورة المائدة، الآية رقم 02.

² رواه الامام مسلم.

³ فؤاد القاضي، قيادة وعمل الشركات والهيئات إثر التغيرات البيئية والتكنولوجية، الرياض، دار قرطبة، 2008، ص 8.

⁴ محمود السيد، السلوك التنظيمي، القاهرة، ماس للطباعة، 2008، ص 134.

⁵ حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الأردن، دار حامد، ط 4، 2013، ص 153.

وأيضاً يمكن تعريف الجماعة بأنها وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد يتوفر لديهم الإدراك (تفسير) الجماعي لوحدهم من خلال تفاعلهم الاجتماعي المتبادل عن طريق اللغة، وهي أداة الاتصال الرئيسية للجماعة، وتسهم في تحقيق أهداف مشتركة مع مراعاة إشباع الحاجات الفردية لكل فرد من أفراد الجماعة وهذا يعني أن هناك علاقة اعتمادية متبادلة بين أفراد الجماعة، ويكون لكل فرد مكانة ودوره في الجماعة وأن لهذه الجماعة (الوحدة الاجتماعية) مجموعة من المعايير والقيم التي تحدد تنظيم سلوك أفرادها¹.

وتعرف أيضاً بأنها جماعة عمل تتكون من بين اثنين أو أكثر، يتفاعلون مع بعضهم البعض بشكل ثابت نسبياً في هذا التفاعل، ويحيط بهم قيم وقواعد سلوكية، وذلك من أجل تحقيق أهداف المجموعة (أو المؤسسة)².

وعرف بأنه أي عدد من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض ومدركين نفسياً لبعضهم البعض، ويتصورون أنفسهم جماعة³.

واستناداً إلى التعريفات السابقة يمكن تعريف جماعة العمل : بأنها مجموعة الأفراد تنسجم فيما بينها ولها قيم وسلوكيات مشتركة. ويسعون لتحقيق أهداف مشتركة وفق نمط ثابت من العلاقات السائدة بينهم ويعتبرون أنفسهم يشكلون جماعة.

وتبرز خواص الجماعة فيما يلي:⁴

- 1- لها خاصية الاستمرار النسبي؛
- 2- لها تنظيم رسمي أو غير رسمي يخدم تقسيم العمل داخل الجماعة؛
- 3- ينتج عن التفاعل بين الأفراد أنماط نفسية تتميز بها الجماعة؛
- 4- كلما زاد العمر الزمني للجماعة تمكنت من وضع تقاليد وعادات ورموز خاصة بها؛
- 5- تتمكن الجماعة في إطار نموها من إقامة علاقات مع جماعات أخرى؛
- 6- تعمل الجماعة على تكوين الروح الجماعية الخاصة بها.

¹ فاروق عبده فليح والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الأردن، دار الميسرة، 2005، ص 94.

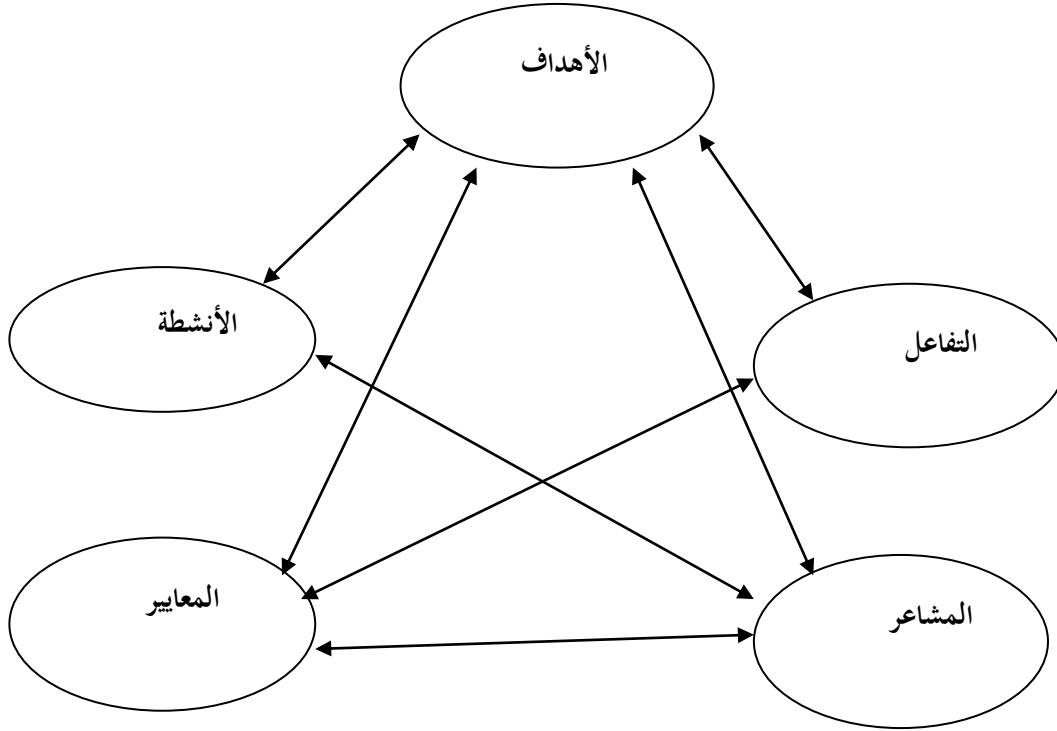
² أحمد ماهر، الإدارة- المبادئ والمهارات، القاهرة، الدار الجامعية، 2004، ص 516.

³ Samuel certo (1997) . **Modern management** . New jersey prentice Hall، 7 th ، P 404.

⁴ مدحت أبو النصر، فرق العمل الناجحة، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر ط2، 2014، ص 20.

كما تتحدد عناصر الجماعة من خلال ما وضعه جورج هومانز نظرية عن الجماعة الصغيرة حدد فيها خمسة عناصر رئيسية كما هي موضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (02-01) : عناصر الجماعة الانسانية



المصدر: مدحت أبو النصر، فرقة العمل الناجحة، مرجع سابق، ص 21.

ثانياً: أنواع الجماعات

يمكن التمييز بين نوعين من الجماعات داخل المؤسسات وهما الجماعات الرسمية والجماعات غير الرسمية.

1-2 الجماعات الرسمية:

وهي تلك الجماعات التي يتم تصميمها بشكل معتمد في إطار الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتأخذ على عاتقها تنفيذ مهام محددة قصد تحقيق أهداف تنظيمية محددة، كما تبرز بوضوح دور ومهمة كل عضو فيها وفق قواعد محكمة. وتصنف الجماعات الرسمية إلى نوعين: "قد تكون دائمة مثل الإدارات والأقسام، كما قد تكون مؤقتة كـلجان التحقيقات المختصة"¹ بمهام محددة وفي مدة زمنية معينة.

¹ فؤاد القاضي، قيادة وعمل الشركات والهيئات إثر التغيرات البيئية والتكنولوجية، مرجع سبق ذكره، ص 10.

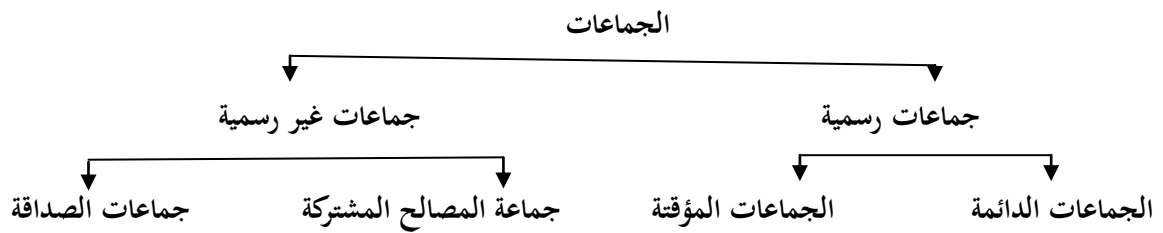
2-2 الجماعات غير الرسمية:

فهي لا تتشكل بصورة واضحة وعن طريق الإدارة، ولكنها تظهر تلقائياً نتيجة مصالح واهتمامات مشتركة في مجال معين أو أكثر، كما تكون لها مطالب أو مواقف مشتركة تجاه الإدارة، مثل المصلحة المشتركة للمطالبة برفع الاجور وهي تعبر عن جماعة مصالح غير رسمية، كما تنشأ على أسس الصداقة خارج نطاق العمل وفي إطار الترفيه.

غير أنه في الواقع العملي، لا يمكن التمييز أو الفصل بين الجماعات الرسمية وغير الرسمية، فالعلاقات الرسمية بين الأفراد "قد تعزز وتؤيد إنشاء وتكوين الجماعات غير الرسمية وقد تمنع قيامها أصلاً، ويمكن القول أن الجماعات الرسمية وغير الرسمية قد توجد في نفس الموقع¹.

ويمكن تلخيص أنواع الجماعات في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02 - 02): أنواع مختلف الجماعات داخل المؤسسات



المصدر: من إعداد الباحث

3-2 وفق نموذج جورج هوماس²:

يقدم هوماس نموذج تطبيقي حول الجماعات غير الرسمية، حيث أنه يشرح الإطار العلمي وعلى نطاق واسع لسبل تقويم الجماعات غير الرسمية ، ومسار أو كيفية تطويرها بشكل يحدث فيه التفاعل اللازم بين جميع أعضائها ، وتزودهم في جوانب الرضا والنمو أحيانا وهو ما تستفيد منه الجماعة الرسمية في مخرجاتها، وتسيير الجماعات غير الرسمية يعطي أفكاراً حول كيفية تغيير الجماعة الرسمية وزيادة احتمال أن تحقيق الجماعات غير

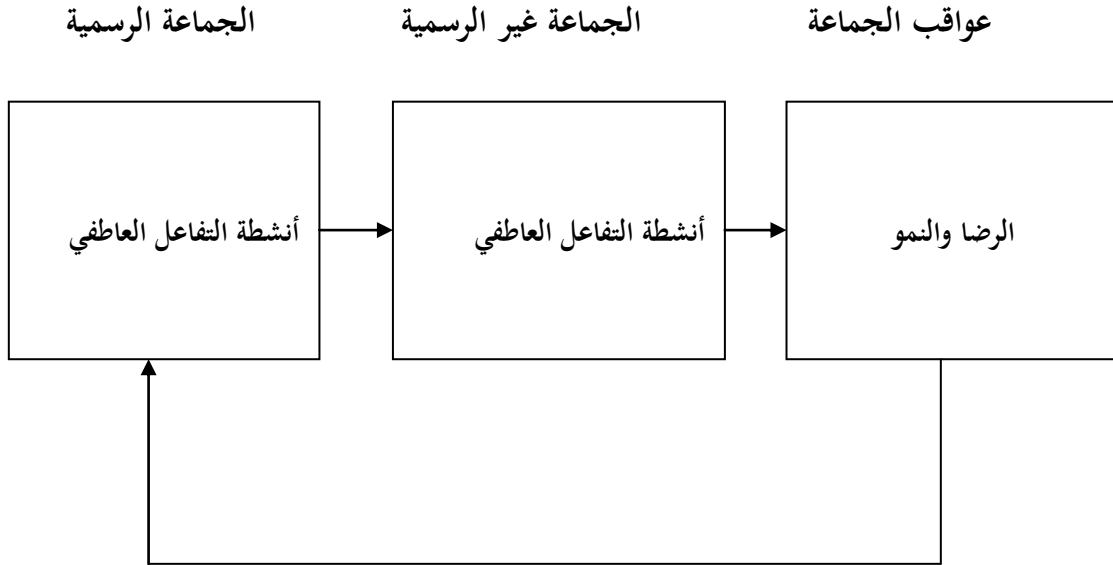
¹ فزاد القاضي، مرجع سابق، ص 10.

²Samuel certo. **Modern management** op cit.، p 414.

الرسمية لرضا والنمو والتأثير على النتيجة النهائية . وتعزيز التضامن والإنتاجية للجماعة الرسمية وبالتالي استفادة المؤسسة من ذلك¹.

كما يمكن إعطاء توضيح أكثر لكيفية مساهمة الجماعة غير الرسمية وتطورها من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (02 - 02): كيفية تطوير الجماعة غير الرسمية



Source : Samuel c. certo .Modern management ، op.cit.، p 414.

4-2 فوائد عضوية الجماعة غير الرسمية:

تميل الجماعات غير الرسمية إلى التطور داخل المؤسسة، وذلك لوجود اختلاف في الفوائد التي يرغب أعضاء الجماعة الحصول عليها²:

- أ- استمرارية القيم الاجتماعية والثقافية التي يعتبرها أعضاء الجماعة مهمة.
- ب- الوضع والرضا الاجتماعي الذي قد لا يتمتع به الافراد دون عضوية الجماعة.
- ج- زيادة سهولة التواصل بين أعضاء الجماعة.
- د- زيادة الرغبة في بيئة العمل الشاملة.

5-2 دوافع الانضمام للجماعات:

تعود أسباب الانضمام إلى الجماعات في الحقيقة إلى عدة أسباب نوردتها بإيجاز في الجدول الآتي:

¹ Ibid.، p 412.

² Ibid.، p 412.

الجدول رقم (01-02): لماذا تتشكل الجماعة؟

الدافع أو السبب	المعنى المقصود
إشباع المصالح أو الغايات المشتركة	عن طريق التكتل مع بعض البعض يتسنى للأفراد مشاركة الآخرين في اهتماماتهم وتحقيق أهدافهم
تحقيق الأمان للأفراد	توفر الجماعات لأعضائها فرصة الشعور بالأمان في مواجهة عدو مشترك
إشباع الحاجات الاجتماعية	العضوية ببعض الجماعات تساعد أصحابها على إشباع حاجاتهم الاجتماعية للبقاء بصحبة الآخرين وذلك وفقا لهيكلية أو هرم Maslow للحاجات البشرية
إشباع الحاجة للشعور بالتقدير	العضوية ببعض الجماعات تتيح للناس فرصا للشعور بالرضا عن أنفسهم وعن إنجازاتهم

المصدر: علي عبد الهادي مسلم وآخرون، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص ص 195-196.

6-2 تأثير الجماعة على سلوك الفرد

تستوجب المواقف الاجتماعية الجديدة عادة سلوكيات وقيم ينتهجها الفرد، على الرغم من عدم الوثوق في نوع السلوك أو التصرفات التي يقوم بها قصد مواجهة هذا الوقف . وتمثل الجماعة السبيل أو المرشد لنوع السلوك المطلوب، وقد أبرز علماء الاجتماع جوانب هذا التأثير في الآتي¹:

- أ- يتأثر تعليم الفرد والسرعة التي يتعلمون بها والطريقة التي يخلون بها مشكلاتهم بواسطة الجماعات التي ينتمون إليها. حيث أنه كلما زاد اشتراكهم في الحياة الجماعية زادت خبراتهم.
- ب- تؤثر الجماعة في تكوين اتجاهات الفرد وكذلك على أسلوب اتجاهاته للمواقف الاجتماعية المختلفة، فقد يمكن التنبؤ بسلوك الفرد نتيجة لاستجاباته للمواقف المتماثلة عند تكرارها.
- ت- تؤثر الجماعة على درجة طموح الفرد وكفاحه، فأهداف الفرد تعتمد كثيراً على مستويات الجماعة التي ينتمي إليها، كما أن تحقيق هذه الأهداف يرتبط أيضاً بالطريقة التي تتخذها الجماعة في تحقيق أهدافها.
- ث- تعمل الجماعة على تعديل عادات الفرد أثناء تأديته لعمله وفي حياته العادية، فالطريقة التي يعملون بها تحددتها الجماعات التي ينتمون إليها.

¹ مدحت أبو النصر، فرق العمل الناجحة، مرجع سبق ذكره، ص 23.

- ج- للجماعة تأثير على إدراك (تفسير) الفرد لنفسه ولدور الذي يقوم به في موقف معين، من ثم يستطيع أن يدرك ويفهم الآخرين.
- ح- تزود الجماعة الأفراد بالقوى السيكولوجية التي تساعدهم على التعبير عن مشاعرهم الإيجابية والسلبية في الواقع الاجتماعية.
- خ- تؤثر الجماعة دائماً على ما يختاره الأفراد في مواقف للمفاضلة والاختيار.
- د- للجماعة تأثير مؤكد على سرعة الفرد ودقته وإنتاجه في العمل.
- ذ- تضع الجماعة الحدود لدوافع الفرد إلى السلطة والنفوذ، كما أنها تساعد الأفراد على إيجاد حلول للنزاع الذي لامناس منه بين سلطاتهم وحاجاتهم للاعتماد على الغير والذي هو من طبيعة الحياة الاجتماعية¹.

ثالثاً: مراحل تطور الجماعة

تمر الجماعة في تكوينها بعدة مراحل متميزة خلال حياتها، أي أثناء عمل الأفراد وتفاعلهم مع بعضهم البعض. وتكوين أو نموها ليس بمعنى الكبر في العمر، وإنما يزداد أفرادها انسجاماً وتقوى روابط الثقة والتفاهم والتآزر بين أفرادها²، وتميز كل مرحلة من مراحلها ببروز عاملين هامين هما: المهنة والسلوك³.

وأكثر النماذج قبولاً في الواقع هو النموذج المكون من أربع مراحل، وفيما يلي يتم عرض لهذه المراحل كالآتي:

أ- مرحلة التكوين؛

ب- مرحلة الخلاف (حل المشكلات الداخلية)؛

ت- مرحلة التطبيع؛

ث- مرحلة الانطلاق .

ونناقش هذه المراحل بالتفصيل فيما يلي:

¹ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص ص 23-24.

² حسن حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 157.

³ فؤاد القاضي، قيادة وعمل الشركات والهيئات، أثر التغيرات البيئية والتكنولوجية، مرجع سبق ذكره، ص 14.

3-1 مرحلة التكوين:

تتسم هذه المرحلة بمحاولة أعضاء الجماعة التكيف مع المهام الوظيفية الخاصة بهم ، ومحاولة إرساء قواعد أساسية للتعاملات فيما بينهم، والتعرف على محتويات المهمة وكيفية إنجازها، إضافة إلى الموارد التي تتطلبها.

كما يتم توضيح نوع العلاقات أي نوع السلوك المطلوب، وعلى إثره تكون هنالك استقلالية بين أعضاء الجماعة. ويكون على عاتق القادة أو المشرفين المباشرين توضيح العلاقات القائمة بين السلطات والمسؤوليات وهذا ما يحدث تفاهم وقبول بين الأعضاء كجماعة، ووضع الوسائل المساعدة لتنمية الخطة المطلوبة لتحقيق الأهداف من خلال الإجراءات التي يقوم بها الرئيس في الشكل الآتي¹:

- أ- توضيح الرسالة أو الهدف؛
- ب- توضيح الخطوط العريضة للأداء؛
- ت- تقديم وشرح كافة الأنشطة المفروض ممارستها.

3-2 مرحلة الخلاف (حل المشكلات الداخلية):

تمثل هذه المرحلة كنتيجة لأجل حل المشكلات التي تظهر في المرحلة الأولى، حيث أن المهمة الخاصة بالفرد ودرجة الأداء المفروض عليه، وهو ما يؤدي إلى حدوث صراع مع صناع القرار لعدم قدرتهم على التكيف مع الجماعة، هذا ما يسبب حدوث انفعالات ورفض على طريقة التعامل بالنظر إلى الصفات الشخصية وما تحمله من اتجاهات ودوافع وصراعات... الخ.

وهذه المرحلة تتميز في الجانب السلوكي بمقاومة سيطرة قادة الجماعة بإظهار نوع من السلوك الرفض لهم²، ولأجل تفادي هذه المشكلات . فإنه يتوجب على رئيس الجماعة شرح أكثر القواعد والأهداف والعلاقات الهيكلية للجماعة، وإيجاد روح التعاون الجاد بين أعضاء الجماعة من خلال توضيح الأدوار قصد الوصول إلى الأهداف المشتركة.

¹ فؤاد القاضي ، مرجع سابق ، ص 16.

² علي عبد الهادي مسلم وآخرون ، السلوك التنظيمي والإدارة،، مرجع سابق ، ص 196.

3-3 مرحلة التطبيع:

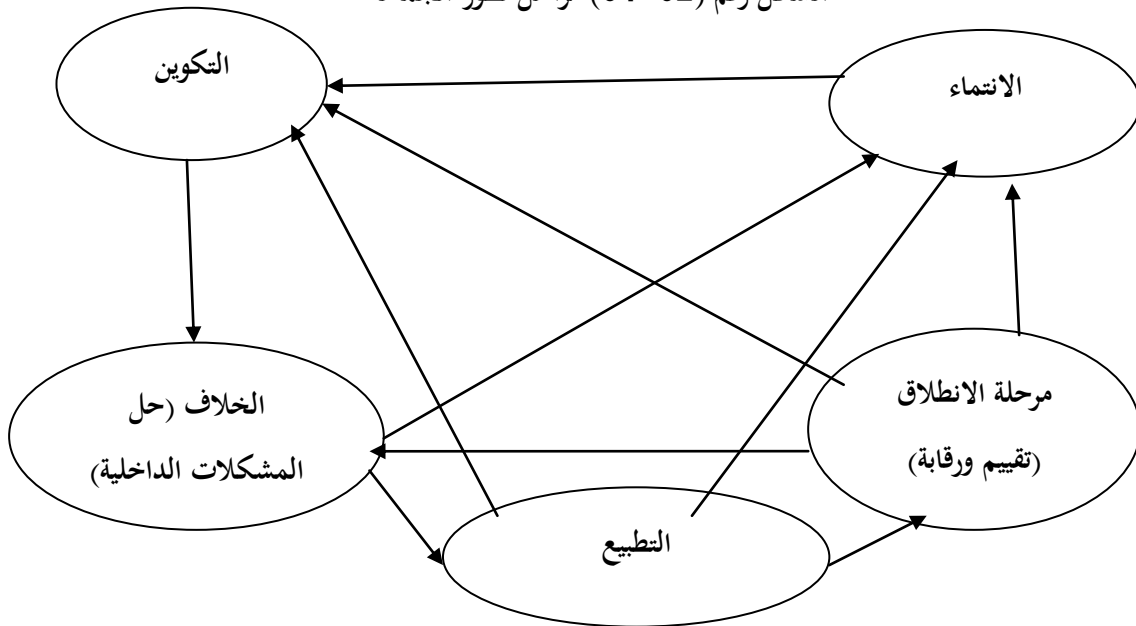
في هذه المرحلة يحدث التوافق وتوطيد العلاقات والمشاعر، كما يحدث التكيف التام بين أعضاء الجماعة عن طريق المشاركة في إبداء الرأي ، وطرح الأفكار والتبادل فيما بينهم ، وتحديد الأدوار بصفة دقيقة والتي تلقى قبول بين الأعضاء دون أي ضغط وتزداد مشاعر التفاهم بين الأعضاء مما يحقق الرضا التام وبالتالي تستطيع التغلب على صعوبات التي تواجههم أثناء العمل. كما تتميز هذه المرحلة بوجود تبادل في المعارف والتجارب بين الأعضاء، الأمر الذي ينعكس على سلوكهم في الاندماج فيما بينهم، وبالتالي يؤدي إلى توجيه نشاط الجماعة نحو إنجاز الأهداف وزيادة الانسجام من خلال التفاهم وحسن التعاون المتبادل.

3-4 مرحلة التقويم والرقابة (الانطلاق):

تأتي هذه المرحلة كآخر مراحل تطور الجماعة، وهي تعني تقويم منجزاتها الفردية والجماعية من خلال زيادة التفاعل الناجم عن الدور القيادي القائم على التسهيل والتقويم الفعال. من خلال وضع تصميم هيكلي يبرز الأدوار من خلال السلطات والمسؤولية الممنوحة والعلاقات المتبادلة بشكل يؤدي إلى أداء المهام على درجة عالية من الإتقان. وهو ما يعزز في تقوية بناء الجماعة وازدياد الدافعية نحو إنجاز الأهداف.

ويمكن عرض لمختلف مراحل تطور الجماعة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (02-04) مراحل تطور الجماعة



المصدر: فؤاد القاضي، السلوك التنظيمي والإدارة، مرجع سابق، ص 15

كما يمكن تلخيص نشاطات الجماعة من خلال مراحل التطور في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02-02): مراحل تطور الجماعة

المرحلة	نشاط الجماعة
التكوين	<ol style="list-style-type: none"> 1- تأسيس هيكل يحدد المهام والسلوك المطلوب. 2- وضع قواعد التعاملات. 3- إرساء قنوات للاتصال. 4- توضيح العلاقات بين السلطات والمسؤوليات. 5- وضع خطة تفصيلية حول المهام.
الخلاف (حل المشكلات الداخلية)	<ol style="list-style-type: none"> 1- تحديد نوع الخلافات والعمل على حلها. 2- شرح تفصيلي للأهداف. 3- إعطاء صورة أكثر توضيح للعلاقات الهيكلية. 4- تكريس روح التعاون بين أعضاء الجماعة.
التطبيع	<ol style="list-style-type: none"> 1- توطيد علاقات ومشاعر الثقة. 2- تحقيق الرضا التام لأفراد الجماعة. 3- حدوث تبادل للمعارف والأفكار يؤدي إلى الاندماج. 4- توجيه نشاط الجماعة نحو إنجاز الأهداف. 5- زيادة الانسجام وحسن التعاون المتبادل.
الانطلاق (التقويم والرقابة)	<ol style="list-style-type: none"> 1- التأكيد على الأداء بشكل أمثل. 2- الدور القيادي البارز لتسهيل الأعمال. 3- التصميم الهيكلي الواضح للأدوار. 4- تعزيز العلاقات المتبادلة وزيادة الدافعية نحو تحقيق الأهداف.

المصدر: من إعداد الباحث

رابعاً: عناصر انسجام الجماعة

يشير التعبير عن الانسجام بدرجة انجذاب الأفراد إلى الجماعة ورغبتهم في الاحتفاظ بعضويتهم فيها¹، أي هي مؤشر عن درجة استقطاب أعضاء الجماعة نحو بعضهم البعض والمشاركة في أهداف الجماعات. الجماعة المنسجمة تتميز بدرجة مساهمة عالية من جانب أعضائها للعمل، من أجل الصالح العام ومن أجل رفاهية الجماعة، وذلك بعكس الجماعة غير المنسجمة التي يحاول أعضائها العمل على تحقيق الأهداف الشخصية بغض النظر عن اتساقها أو تعارضها مع أهداف الجماعة².

1-4 عوامل انسجام الجماعة:

هناك عدة عوامل تؤثر على درجة انسجام الجماعة نعرضها على النحو التالي³:

- أ- تزداد انسجام الجماعة كلما زادت درجة التوافق والانجذاب بين أعضاء الجماعة، وهو ما يتطلب مدى التقارب الحاصل بينهم وعلى معدل تكرار التفاعل الاجتماعي بين الفرد العضو وباقي أعضاء الجماعة. إلا أن ذلك وحده قد لا يعني انجذاب كل فرد للآخر إلا إذا صاحب ذلك وجود اتجاهات إيجابية وقيم مشتركة، أي هنالك وجود اتفاق فكري بين الأعضاء، بما يساعد في وجود نظرة مشتركة حول التقويم.
- ب- تتوقف درجة انسجام الجماعة على طبيعة أهدافها، فإذا كانت الأهداف واضحة ومحددة وصریحة وقليلة نسبياً، وكذا طرق تحقيقها واضحة ومقبولة من قبل الجميع، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة درجة انسجام الجماعة والعكس صحيح.
- ت- كلما زادت درجة التعاون السائد بين الأعضاء كلما زادت درجة انسجام الجماعة، ذلك أن التعاون يؤدي إلى إسهام الجميع في تحقيق أهداف مشتركة بينهم، كلما ازداد ارتباطهم بالجماعة وتقويتها.
- 4- كذلك فإن النجاح المتكرر الذي تصادفه الجماعة في تحقيق أهدافها من شأنه العمل على زيادة درجة انجذاب الأعضاء إليها، وبالتالي زيادة درجة انسجامها، وبنفس المنطق فإن الفشل المتكرر في هذا الشأن يؤدي إلى تفككها.

¹ حنفي محمود سليمان، السلوك الإداري وتطوير المنظمات، مرجع سابق، ص 400.

² المرجع نفسه، ص 400.

³ المرجع نفسه، ص ص 401 400.

- 5- كذلك فإن لنوع القيادة داخل الجماعة أثر هام في درجة انسجامها فالقيادة المتسلطة وكذلك القيادة الضعيفة تؤدي إلى عدم انجذاب الأعضاء للجماعة، في حين أن القيادة الجماعية، من خلال إشراكها لجميع الأعضاء في اتخاذ كافة القرارات التي تتعلق بكيان الجماعة الذي يؤدي إلى زيادة درجة الانسجام.
- 6- تتوقف درجة الانسجام أيضا على نوع شبكات الاتصال داخل الجماعة، فكلما قلت درجة مركزية شبكات الاتصالات، أي كلما زادت الحرية في الاتصال بالآخرين، كلما زاد الشعور بالرضا، وبالتالي زادت درجة انجذاب العضو للجماعة. والعكس صحيح.
- 7- جماعات الحجم الكبير نسبيا عادة لا تتمتع بنفس درجة جاذبية التي تتمتع بها الجماعات الصغيرة الحجم، ويرجع ذلك إلى العديد من الأسباب مثل صعوبة وضع أهداف مشتركة ترضي الجميع وصعوبة الاتصالات بين الأعضاء، وصعوبة التنسيق¹.

4-2 أهمية انسجام الجماعة:

يعتبر انسجام الجماعة وترابطها من العوامل المؤثرة في نجاح الجماعة وفعاليتها*. ومن النتائج الإيجابية لانسجام الجماعة: تحقيق رضا أكبر للعامل وتحسين مستوى أدائه و إنتاجية أعلى للمؤسسة.² وكذا استمرارية الجماعة.

وهذا ما يزيد من القناعة في الاتجاهات والقيم وتحديد أنماط السلوك المتبعة، وبالتالي يميل الأفراد إلى بعضهم البعض وتحقق بذلك مستويات مرتفعة من الاداء.

4-3 العوامل المؤثرة على فاعلية الجماعة:

تتلخص هذه العوامل في مجموعتين³:

1. - العوامل المساعدة: وتشكل من:

- أ- النمط القيادي.
- ب- مدى توافر تحديات العمل
- ت- حجم الجماعة والخبرات وتنوعها .
- ث- تفويض السلطات.
- ج- تحسين أساليب الاتصالات.

¹ حنفي محمود سليمان، مرجع سابق، ص ص 402،401 .

*فعاليتها، تعني جودة في الإنتاج والخدمات وإشباع حاجات أفراد الجماعة وكذا استمراريته.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي، الأردن، دار حامد، ط4، 2013، ص163.

³ فؤاد القاضي، السلوك التنظيمي والإدارة، مرجع سابق، ص171.

أ- قيم الجماعة و ثقافة المؤسسة.

2. العوامل المعوقة:

- ب- تركيز السلطة.
- ت- مقاومة أي جديد أو تغيير.
- ث- التطبيق الجامد للوائح والقوانين.
- ج- غياب الصرامة والمواجهة للمشاكل.

4-4 العوامل التي تزيد أو تنقص من انسجام الجماعة:

توجد هناك العديد من العوامل والتي تؤثر في زيادة أو نقصان انسجام الجماعة، ويمكن إعطاء أكثر توضيح م خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (02-03)عوامل زيادة ونقصان انسجام الجماعة

العوامل التي تنقص انسجام الجماعة	العوامل التي تزيد انسجام الجماعة
. خلاف على الأهداف.	. اتفاق على أهداف الجماعة.
. حجم الجماعة الكبير.	. مرجعية التفاعل.
. التجارب الغير سارة.	. الجاذبية الشخصية.
. المنافسة داخل الجماعة.	. المنافسة بين الجماعات.
. الهيمنة من قبل عضو واحد أو أكثر.	. التقويم الايجابي.

Source :fred luthans 2010.، organization behavior. new york mc graw-hill companies 12th p346.

4-5 انسجام الجماعة والإنتاجية : تنعكس زيادة الجماعة في ارتفاع معدلات الإنتاجية التي يحققها أعضاء الجماعة، حيث تتساوى إنتاجية الأعضاء، أما في الجماعات التي ينقص فيها الانسجام فيقل إنتاجية الأعضاء. والشكل الأتي يوضح العلاقة بين انسجام الجماعة والإنتاجية.

الشكل رقم (02- 05): انسجام الجماعة والإنتاجية

		انسجام	
		منخفض	عالي
تشكيل أهداف الجماعة والمؤسسة	عالي	قوة الزيادة في الإنتاجية	معتدل الزيادة في الإنتاجية
	منخفض	نقصان في الإنتاجية	لا يوجد تأثير كبير على الإنتاجية

Source . Stephen p .robbins. mary coulter.2010 **management**. 11th. Pearson education Usa . p.353.

وفي هذا الصدد يمكن اعتبار ، أن لفظ الجماعة في الحقيقة هو تعبير عن بناء نسيج علاقات تنشأ من خلال متطلبات تنفيذ الأدوار و كيفية الأداء لوظائف المعنية . وتستمر هذه العلاقات وترقى ويزداد الترابط . مع إنشاء علاقات اجتماعية تعزز في تشكيل الجماعة.وقد استمرارها وجب اشتراك أعضاء الجماعة في المفاهيم والقيم والاتجاهات فيما بينهم قصد زيادة الانسجام أو الترابط بين أعضائها ، كما يجب أن يكون هنالك تفاعل و رغبة لانجاز أهداف محددة من خلال الادوار المختلفة لوظائفهم ، وبذلك يتحقق الانسجام وتستمر الجماعة ويزداد الانتماء إلى الجماعة و أهدافها التنظيمية.

المبحث الثاني: بناء فرق العمل بين السلوك والأداء

تشير التحديات المعاصر والمنافسة الحادة التي تشهدها المؤسسات، في ظل عولمة الاقتصاد، والتقدم التكنولوجي الواسع أين أضحت تنافسية المؤسسة تتمثل في كيفية تفاعلها داخليا من خلال تضافر جهود أفرادها (الذهنية والجسمية) وهذا في شكل وحدات معنية أو تخصصات محددة، وبناء فرق العمل لا يخرج عن كونه توحيد لجماعات العمل بطريقة مرنة لأجل إحداث التكامل بين أعضائه ، وإنجاز الأعمال بفعالية أكثر والاستفادة من الخبرات والمهارات والمعارف المتنوعة لدى أفرادها وهو يعكس على سهولة اندماج المؤسسة وتكيفها مع متطلبات السوق . كل ذلك أعطى لفرق العمل أهمية كبير سواء لقيادتها المساعدة على إنجاز الأهداف أو كأسلوب لتطوير العمل المؤسسي.

أولاً: تعريف فرق العمل

يشير تعريف فرق العمل حسب **j. greenberg** وروبرت بارون **R. baron** بأنه جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بمهدف مشترك، أو مجموعة منه أهداف الأداء التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها.¹ ويرى جون كاتز نيباغ **jon katzen bach** أن الفريق الحقيقي (مقابل مجموعة وحسب) بأنه عدد صغير من الأفراد تكمل مهارات كل منهم مهارات الآخرين وملتزمون بتحقيق غاية مشتركة وأهداف أداء ومنهج يعتبرون أنفسهم مسئولين أمام بعضهم بشكل متبادل.² ويمكننا تعريف فرق العمل بأنه جماعة يملك أعضائها مهارات مكمل بعضها البعض ويلتزمون بغاية مشتركة أو بعدد من أهداف الأداء التي يعتبرون أنفسهم مسئولين مسؤولية جماعية عن تحقيقها.³ وفي تعريف آخر هو مجموعة من الأفراد يعملون بجهد مكثف لتحقيق هدف محدد ومشترك باستخدام التعاون/ التآزر الايجابي ، والمسألة الفردية والمتبادلة ، والمهارات المكمل بعضها البعض.⁴ يتضح من خلال التعاريف السابقة الذكر أن أعضاء الفريق عددهم محدود كي يتم التجاوب والتعاون فيما بينهم ومن خلال كذلك القيم والمعتقدات والاتجاهات المشتركة، والتي تكون ذات التأثير الإيجابي في زيادة التكامل لإنجاز الأهداف وفق الأداء المرغوب والرضا عنه .

¹ مدحت أبو النصر ، فرق العمل الناجحة ، مرجع سابق ، ص 45.

² المرجع نفسه، ص 45.

³ علي عبد الهادي مسلم وآخرون ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 204.

⁴ حسين حريم ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 167.

ومن خلال التعاريف السالفة الذكر يمكن صياغة التعريف الآتي: فرق العمل هي مجموعة أفراد ذوي تخصصات متنوعة ويؤدون مهاماً، لتحقيق هدف محدد باستخدام، التكامل فيما بينهم وتبادل الخبرات والمهارات بعضهم لبعض، بثقافة و فاعلية مشتركة .

والحديث عن فرق العمل يوحي بوجود فروقات أو اختلافات سلوكية بينها و بين جماعة العمل.

لإبراز هذا التمييز يمكن توضيحه من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (02- 04) تشكيل المواقف السلوكية في فريق العمل وفي جماعة العمل

الموضوع	الجماعة group	الفريق team
وحدة الهدف	- الهدف عام لكل واحد بالنسبة لجميع الأعضاء	- الهدف عام وواحد لجميع الأعضاء
العمل في اتجاه الأهداف	- العضو يستطيع أن يعمل منفصلاً اتجاه الهدف	- يعمل كل الأعضاء بأسلوب تعاوني اتجاه الهدف
أهداف الأعضاء	- قد تكون متناسقة مع أهداف الجماعة وقد لا تكون - قد يطمح الأعضاء إلى تحقيق أهداف شخصية مختلفة	الأهداف متماشية مع أهداف الفريق
وضع الأهداف	- توضع وفق مخطط الإدارة - قد يشارك الأعضاء في وضعها	- يشارك الأعضاء إيجابياً في وضع الأهداف وتحديد أولوياتها
خطة العمل	- تطورها الإدارة - قد يشارك الأعضاء في التطوير	- يطور القائد والأعضاء الخطة ويحددون الأدوار والآجال والأهداف

صناعة القرار	قد يشارك الأعضاء في القرار الجماعي	يشارك الأعضاء في خطوات صناعة القرار.
الاتصالات	مفتوحة في حالات ومغلقة في حالات أخرى	كل قنوات الاتصال مفتوحة.
المعلومات	. متاحة للجميع . قد تتركز في بعض الوحدات / لأشخاص معينين	متاحة للجميع
الرغبة في العمل	موجودة وقوية في بعض الحالات	تطوعية وتعطي الحماسة والرغبة
قيم العمل	ذاتية/مفروضة من الخارج	. ذاتية داخلية بصفة أساسية. . التحفيز للمشاركة
مناخ العمل	بدرجات مختلفة من الثقة المتبادلة والصرامة والانفتاح والانسجام	بدرجات مختلفة من الثقة المتبادلة والصرامة والانفتاح والانسجام.

المصدر: فؤاد القاضي، السلوك، التنظيم والإدارة، مرجع سابق ص 161.

ومن بين أهم المزايا المحققة من تفعيل سلوكيات الأداء في الفريق :

- أ- إنجاز الأهداف عن طريق تحقيق الإنتاجية المرغوبة وبجودة عالية وهو ما يؤدي إلى رضا الزبون .
- ب- تحقيق رضا العاملين من خلال تحسين ظروف العمل وأهمية الوظيفة ومستوى المكافآت والمزايا .
- ب- تخفيض معدلات العمل والعينات حوادث العمل .
- ت- التحسين المستمر في الأداء المنجزات نتيجة وجود فرق متجانسة ومتفاعلة.
- ث- تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة انطلاقاً من الثقافة السائدة والمشاركة بين أعضاء الفرق .
- ج- التعاون والثقة والمتبادلة تؤدي إلى الشعور بالانتماء للفريق، وكذا للمؤسسة ككل .
- ح- الاتصالات الدائمة والمفتوحة تعزز من درجة الانسجام والانسجام وحل المشكلات وزيادة مستوى الأداء

ثانياً: أهداف بناء فرق العمل

ينظر إلى فرق العمل من زاوية إنجاز المهام جماعية أكثر منه بصورة فردية، إذ ينبغي بناء فرق العمل على أسس قواعدها تعتمد على التعاون المتبادل ومناخ تنظيمي إيجابي، في ظل الشعور بالرضا الوظيفي وارتفاع الروح المعنوية ومدى أهمية الوظائف المساعدة على التقدم في المسار المهني و الاستقلالية وتنوع المهام وجو الثقة والتقارب السائد بين أعضاء الفريق خارج الإطار الرسمي وإحداث الانسجام من خلال الرغبة في الانتماء إلى الفريق طوعية وهذا في إطار التحسين المستمر للأداء والسلوك. وبالتالي استمرارية عمل الفريق وفيما يلي يتم شرح لتلك الأهداف والأسباب الكامنة وراء بناء فرق العمل :

1- التعاون والتنافس الإيجابي: ويمثل في اتجاه أداء الهدف المشترك وتحقيق التنافسية المطلوبة من خلال مناخ، الثقة والتقارب والسلوك العام المقبول.

2- الروح المعنوية: وتتمثل في درجة أعضاء فرق العمل في إنجاز المهام المسندة إليهم في إطار الثقافة السائدة

3- الثقة¹: وتعبر عن الرغبة والاستعداد لتقبل المخاطر على أساس مدى الاعتقاد السائد في قدرات باقي الأعضاء ودرجة تكاملهم ، وبالتالي وجب تبادل الثقة بينهم من أجل أداء فعال.

4- الانسجام: ويعني الإحساس بالوحدة التي تربط أعضاء الجماعة معاً اختيارياً مع رغبة الملحة في الانتماء إلى تلك الجماعة المترابطة.

5- الاتصالات الفعالة: ويعني تبادل المشاعر والأحاسيس وبين أعضاء الفريق مع تنمية العلاقات الطيبة بينهم والصراحة المتبادلة والاستعداد لحل النزاعات السلبية مع التصدي بروح الفريق للقضايا المختلفة.

6- الإنتاجية: يمكن لأعضاء الفريق تحقيق أهداف معينة يصعب تحقيقها بصورة فردية، وذلك من خلال تبادل المهارات والمعارف والقيادات وهكذا نجد أن روح الفريق أقوى وأكثر تأثيراً من النزعة الفردية.

7- الانتماء: حيث يمنح بناء الفريق هوية معينة للأعضاء.

8- الكبرياء المهني: حيث يشترك الأعضاء بروح الفريق مع الاعتزاز بما ينجزونه من أعمال.

9- الاعتبار الفردية: حيث يعطى فريق العمل اعتبارات هامة للمواهب المختلف ولا يعمل الفروق الفردية ودرجة ، الاختلاف في تلك المواهب مع العمل على حسن توجيهها لخدمة الأهداف المشتركة.

10- الأمان: يؤدي فريق العمل دوراً رئيسياً في إشباع حاجات أعضاء إلى الأمان والأمان لوجود أكثر من عضو يجمعهم هدف مشترك مع ، لحرص على سد حاجات أعضائه المعنوية بصفة رئيسية².

و الحديث عن أهداف بناء فرق العمل يقودنا إلى معرفة أساسيات تكوين أو تشكيل فرق العمل.

¹ سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مرجع سابق، ص 308 - 309.

² المرجع نفسه، ص 309 - 310.

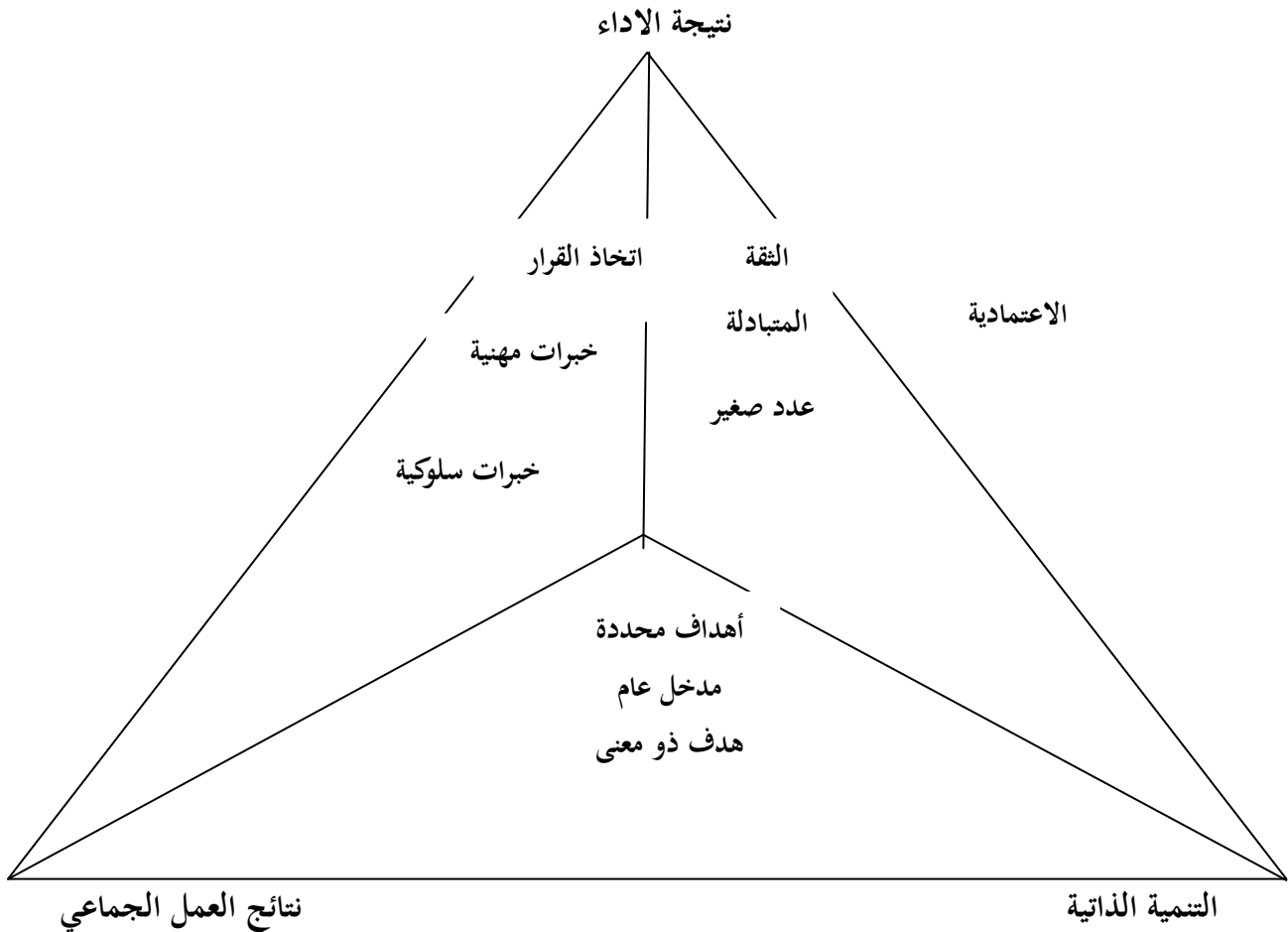
2-1- أساسيات تكوين فرق العمل:

تعتمد أساسيات تكوين فرق العمل على ثلاثة ركائز أساسية¹:

- توافر المهارات والقدرات ويشمل ذلك المهارات المهنية حسب طبيعة المهمة المعهودة إلى فريق العمل وأيضاً توافر مهارات اتخاذ لقرار والمهارات السلوكية في التعامل مع الآخرين.
- توافر الفعالية والاعتمادية في الفريق ويكون ذلك نتيجة تكوين الفريق من عدد محدود من الأعضاء غالباً ما يتراوح ما بين 8 إلى 12 عضواً يتصفون بتبادل الثقة فيما بينهم .
- توافر شعور الانتماء إلى الفريق ويكون ذلك نتيجة لتحديد هدف متفق عليه وعلى طرق أدائه وتنفيذه .

ويحقق توافر الثلاثة ركائز السابقة نتائج العمل الجماعي والتنمية الذاتية للإفراد ونتائج إيجابية للأداء كما يمكن إعطاء توضيح أكثر على ضوابط تشكيل فرق العمل من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (02- 06) أساسيات تكوين فرق العمل



المصدر : فؤاد القاضي ، السلوك التنظيمي والإدارة ، ص 164.

¹ فؤاد القاضي ، السلوك التنظيمي والإدارة ، مرجع سابق،ص: 164.

ثالثاً: أنواع فرق العمل ووظائفها

تعددت الاختلافات في أنواع فرق العمل داخل المؤسسات المعاصرة . والتي قد يتجاوز عددها حواجز النشاطات والمستويات التنظيمية المختلفة. وبعضها ينشأ تلقائياً في المؤسسات التي تسمح بتكوين وتشجيع فرق العمل من خلال برامج المشاركة والتمكين وتقوم هذه الفرق بأعمال متنوعة، فبعض الفرق تقوم بتطوير منتجات وخدمات والبعض الآخر في حل المشكلات، وأخرى خاصة بحلقات الجودة، ومن الأنواع الشائعة في المؤسسات المختلفة¹:

حلقات الجودة: وهي جماعة صغيرة من العاملين في نفس النشاط ، حيث يجتمعون بانتظام وعادة ما يكون أسبوعياً أو شهرياً لمناقشة مشكلات العمل المطروحة واقتراح الحلول المناسبة لها.

- **فرق العمل:** يميل إلى أن تكون الأعمال اليومية ويضم جميع العاملين في مجال معين ويقررون كيف يتم هذا إنجاز العمل.

- **فريق حل المشكلات:** تنشأ هذه الفرق المؤقتة لأجل حل مشكلة معينة ، أو موضوع معين يتطلب إنجازاً في مكان العمل، والواقع أنها تكون تحت ضغط زمني يفرض عليها تحقيق مخرجات قابلة للقياس. وإعطاء التوصيات اللازمة والمطالبة بتنفيذها.

- **فريق الإدارة:** وهي الفرق التي تتكون من الموظفين المشرفين على مختلف النشاطات أم الوحدات التشغيلية، حيث يقومون بتأثير بصورة شاملة على أعمال الفرق المختلفة بتفعيل الأداء التعاوني لأجل تحفيز على العمل وجعله متكاملًا.

- **فريق تطوير المنتج:** وتكون مزيج بين فرق العمل وحل المشاكل التي تعترض فرق العمل في إيجاد وتصميم منتجات جديد لأجل كسب رضا الزبون وتلبية احتياجاته وبالنظر لتشعب في بعض المنتجات المطروح، دواعي المنافسة القائمة على التحسين المستمر ومن ثم تطلب دائماً وجود فرق خاصة بتطوير هذه المنتجات قصد الاستمرار في المنافسة².

- **الفريق الافتراضي:** حيث لا يلتقي أعضاء الفريق في الواقع. غير أنهم يستخدمون تقنيات الحاسوب والاتصالات الإلكترونية من خلال شبكة الأنترنت، ويمكن من خلالها مشاهدة الصورة وسماع الصوت

¹ Griffin & Moorhead, 2013, organizational Behavior, 11TH, South Western cengage learning , p 272.

² Ibid, p 274.

والأعضاء في مواقع مختلفة، كما يتم التواصل عن طريق البريد الإلكتروني، وتحقيق منافع مشتركة، كما يستطيع الأعضاء الانضمام أو الخروج كلما دعت الظروف لذلك¹.
يمكن تلخيص أنواع فرق العمل في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02-05): أنواع فرق العمل في المؤسسات

التعريف	نوع الفريق
مجموعة صغيرة من الموظفين يكون على عاتقهم تعديل القرارات والتوصية بتطبيق الحلول في مكان العمل.	حلقات الجودة
فرق تعمل طيلة أيام الأسبوع داخل المؤسسة.	فرق العمل
فرق مؤقتة لإنجاز ومعالجة المشكلات بالخصوص في مكان العمل.	فرق حل المشكلات
مدراء لمختلف النشاطات لأجل تنسيق عمل الفرق.	فريق الإدارة
مزيج عمل، الفريق وحل مشكلات الفرق يؤدي إلى إيجاد وتصميم جديد للمنتج أو الخدمة.	فرق تطوير المنتج
أن فرق العمل يمكنها التحكم عن بعد باستخدام المواقع التكنولوجية الرقمية .	الفريق الافتراضي

Source: Griffin & Moorhead; Organisation Behavior. op cit; p 272

¹ Ibid ، p 275.

رابعاً: متطلبات وخصائص الفرق الفعالة

فرق العمل ليست دائماً فعالة، أي أنها لا تنجز أعمالها في مستوى عالي وبأداء مرتفع. ومع تقدم الأبحاث حول فرق العمل الذي يتطلب نظرة ثاقبة فيما يتعلق بخصائص المرتبطة بفرق الفعالة عادة. هذه الخصائص سوف نستعرضها بالتفصيل وفقاً للعناصر التالية:

أ. وضوح الأهداف:

الأداء الحالي للفرق يوحي مدى وضوح الفهم فيما يتعلق بالهدف المراد تحقيقه، ومدى التزام الأعضاء بتحقيق هذه الأهداف والتعرف على ما يتوقعون إنجازه. وفهم مسار كيفية العمل معاً لإنجاز الأهداف.

ب. المهارات ذات الصلة:

الفرق الفعالة تتشكل من أفراد ذوي كفاءة ولديهم التقنية اللازمة في كيفية أو مهارة التعامل مع الآخرين ، قصد إنجاز الأهداف المرغوبة وهذا في إطار العمل الجيد مع بعضهم، وهذه الأخيرة مهمة لأنه ليس كل الأفراد مختصين في الجوانب الفنية، ولديهم مهارات التعامل مع الآخرين للعمل بشكل جيد¹.

ت. الثقة المتبادلة:

من مميزات الفرق الفعالة وجود مستوى عالي من الثقة المتبادلة بين كل أعضاء، كما يسود اعتقاد لدى بعضهم البعض على القدرة والنزاهة ويتحمل الجميع ضرورة معرفة الجماعة الرسمية وتوطيد العلاقات فيما بينهم، والمحافظة عليها وهو ما يتطلب عناية فائقة من قبل المسيرين لاستمرار هذه الخاصية بين أعضاء الفريق.

ث. الالتزام الموحد:

تعمل الفرق الفعالة على تكريس صفة الالتزام و التفان المستمر لاجل استمراره و ديمومته لتحقيق أهداف الفرق، من خلال الاستعداد الدائم والإنفاق الاستثنائي وبكميات كبيرة قصد إنجاز الأهداف والأعضاء لهم فعالية عبر الولاء والتفاني في تكريس أداء الفريق عن طريق الاستعداد المستمر لأجل مساعدة فريقهم على النجاح.

ج. التواصل الجيد:

تشير فاعلية الفرق وبشكل غير مفاجئ إلى ضرورة وجود التواصل الجيد بين الأعضاء ، من خلال نقل الرسائل الشفهية والغير شفهية عبر كامل قنوات التواصل بوضوح وجلاء، من أجل مساعدة وإرشاد أعضاء

¹ Stephen p Robbins، Mary coulter، op cit، p 359.

الفريق وتصحيح سوء الفهم، والارتقاء بمستوى عالي لأداء الفريق والسرعة في تبادل الأفكار والشعور وهذا بوجود أعضاء لهم كفاءة تجعلهم قادرين فهم بعضهم البعض.

د - مهارات التفاوض:

الفرق الفعالة هي التي تقوم باستمرار بصناعة وتعديل متطلبات العمل و عن طريق التعامل بمرونة وهو ما يتطلب من أعضاء الفريق امتلاك مهارات للتفاوض. لأن تغيير بانتظام داخل الفريق، يحتاج إلى المواجهة وتسوية الخلافات¹.

هـ . القيادة المناسبة:

وجود قيادة فعالة أمر ضروري حتمي كي تستطيع إعطاء الدافعية وإتباع رؤسائهم على الرغم من كثرة الصعوبات. وهذا بواسطة توضيح الأهداف والذي يدل على إمكانية التغيير والتغلب على الجمود، وزيادة الثقة لدى أعضاء الفريق، من خلال إدراكهم التام بإمكاناتهم على نحو متزايد ، وقادة الفرق الفعالة هم مدربين ومسيرين بالفعل. و مرشدين على مساعدة وتدعيم الفريق. وأن لا يظهر الجانب العاطفي أكثر بل يتم استخدامها في الوقت المناسب، وبذلك تستطيع القيادة المناسبة تعزيز فرق العمل والأداء بشكل أفضل.

و - الدعم الداخلي والخارجي:

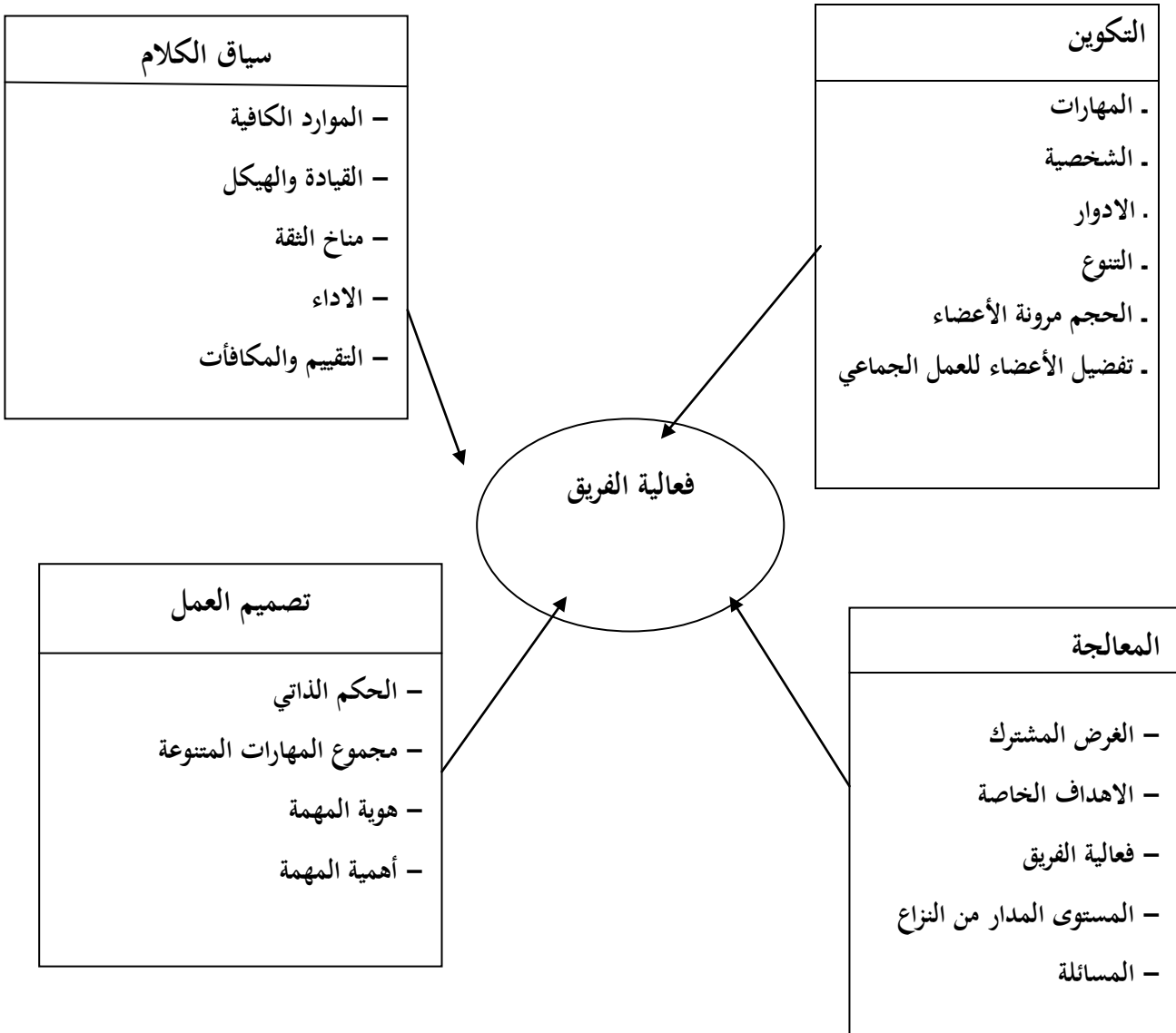
والشرط الأخير ضروري لأجل فعالية الفريق وهو المناخ الداعم داخليا بوجود بنية تحتية سليمة. وهذا من خلال التدريب المناسب، ونظام واضح في المسؤولية لكل عضو من أعضاء الفريق قصد استخدامها في تقويم الأداء بصورة شاملة ، ووضع نظام حوافز و المكافآت لأنشطة الفريق، وتدعيم نظام الموارد البشرية. وتصحيح البنية التحتية وتعزيز السلوك، هذا ما يؤدي إلى مستوى أداء عالي خارجي كما يكون على عاتق المسيرين توفير الموارد والاحتياجات اللازمة قصد إنجاز المهمة².

¹ Stephen p Robbins، Mary coulter، op cit ، p 360.

²Ibid .p 361.

كما يمكن عرض نموذج حول فعالية الفريق من خلال الشكل الاتي :

الشكل رقم (02-07): نموذج فعالية الفريق



Source: nancy langton،stephen p robbins ،2011،fundamentals organizational behavior ،canadian 4th،myoblab،p159.

تؤكد هذه العوامل أن فعالية الفريق تتحدد وفق ركائز تعتمد بالأساس على مهارات ومعارف والدافعية الموجودة لدى الافراد، وقدرتهم على تفادي النزاعات وتحمل المسؤولية، وبالتالي فهي تشكل نظاماً متكاملًا يتكون من مدخلات وعمل تنظيمي ومخرجات تتعلق بالإنتاجية والزمن والجودة والكفاءة وبالرغم من تعدد عوامل فعالية الفريق غير أنها تقوم في جوهرها على تحقيق الجودة العالية لأجل البقاء في سوق المنافسة وتحقيق رضا الافراد العاملين لكسب ثقتهم وانتمائهم وتحقيق الاستمرارية في بيئة تعرف بحركة مستمرة .

المبحث الثالث: طبيعة النزاع التنظيمي

يُعد النزاع ظاهرة سلوكية إنسانية ، تحدث نتيجة بعض العلاقات الواقعة بين العاملين أو جماعات العمل على جميع مستويات الهياكل الإدارية بالمؤسسة ، فهو نتيجة مرتبطة بالتغيير الحاصل في نمط العلاقات السائدة بين العاملين ، لأن الضغوط البيئية المتمثلة في الظروف الاجتماعية والاقتصادية تُعد سبباً رئيساً في خلق النزاع أو النزاع بين الأفراد ، الذي يؤدي بدوره إلى وجود ضغوط نفسية ناتجة عن الفرد ذاته. وينبغي على قيادة المؤسسة ضرورة الاستفادة من الآثار الايجابية المرتبطة عن وجود هذا النزاع الذي يحدث بداخل المؤسسة بما يتماشى وتحقيق أهدافها .

أولاً: مفهوم النزاع أو النزاع التنظيمي

النزاع من حيث اللغة يعنى (النزاع أو الخصام، أو الخلاف) وهي مشتقة من الكلمة الانجليزية (conflict) التي تعني (العراك أو الخصام والصدمة) فالنزاع اشتقاقا يعني التعارض بين مصالح وآراء أو الخلاف¹. أما النزاع اصطلاحا فلم يتفق العلماء على وضع تعريف محدد للنزاع التنظيمي لتباين المدارس التي ينتمون إليها، لهذا ظهرت العديد من التعريفات للنزاع منها:

تعريف روبنس (1998): بأنه "عملية تبدأ عندما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر سلبا أو سوف يؤثر على شيء يهتم به الطرف الأول"².

كما عرفه هيلرجيل: "أن النزاع يشير إلى وجود أو إدراكات أو عواطف متعارضة بين الأفراد أو الجماعات أو بينهم تؤدي إلى وجود تفاعل عدائي أو متعارض" وهذا التعريف يمكن أن تحده ثلاثة أنواع للنزاع:³

1- **نزاع الهدف:** ويظهر عنه وجود أهداف متعارضة.

2- **نزاع الإدراك:** ويتبين في حالة الأفكار المتعارضة.

3- **نزاع العواطف:** ويظهر عند وجود عواطف متعارضة.

ويُعرّف أيضا: "أن النزاع هو موقف يحدث فيه تعارض بين سلوك تحقيق الهدف لمجموعة معينة وسلوك تحقيق الهدف لمجموعة أخرى داخل نفس المؤسسة"⁴.

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، عمان، دار وائل للنشر، 2002، ص 363.

² Robbins stephen : 1998 « **organizational behavior concepts, controversies and application** », Eight, edition usa prentice-hall, p434.

³ Don Hellriegel and others, 1986 « **organization behavior** », Newyork west publishing company, p 487.

⁴ نبيل مرسى خليل، التخطيط الاستراتيجي، القاهرة ، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1994، ص 281.

كما توجد أيضا تعاريف ركزت على نتيجة النزاع فعرف بأن النزاع يحدث عندما يواجه الفرد أو تواجه الجماعة مشكلة في اتخاذ القرار وهذا التعريف يُمكن من إبراز ثلاثة مُحددات للنزاع لنموذج اتخاذ القرار:

1- النزاع الذاتي: وهو النزاع الذي يحدث علي مستوى الفرد في عملية اتخاذ القرار.

2- النزاع التنظيمي: وهو النزاع الذي يحدث علي مستوى الفرد أو الجماعة (المجموعة) في إطار المؤسسة.

3- النزاع التنظيمي البيئي: وهو النزاع الذي يحدث بين المجموعات أو المؤسسات¹.

يعرف جونسن النزاع: بأنه "عبارة عن تفاعل بين مجموعة من الأفراد بينهم اعتمادية متبادلة وأهداف متعارضة فيحدث بينهم اصطدام عند تحقيق الأهداف". وبالآتي فإن هذا التعريف يتطلب توافر أربعة عناصر²:

1. تفاعل

2. اعتمادية متبادلة

3. تعارض

4. الاصطدام

حسب روبرتسن يرى "أن النزاع على أنه عدم اتفاق أو توتر في العلاقات أو الصعوبات بين اثنين أو أكثر من أجزاء التنظيم"³.

بينما عُرفَ حسب معجم المصطلحات الإدارية، "في أن النزاع هو بمعنى الخلاف في المنشآت بسبب قلة الموارد المالية والبشرية والمراكز الإدارية في كافة الأقسام مما يتولد عنه حزازات وتعارض في وجهات النظر بالنسبة إلى تخصيص هذه الموارد"⁴.

وقد عرف النزاع أيضا : بأنه "عمل مقصود من طرف ما ،للتأثير سلبا على طرف آخر ،بشكل يؤثر سلبا على قدرة ذلك الطرف يعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه"¹.

¹ مارش جيمس وسامبون هيربت ، المنظمات ، ترجمة عبد الرحمن هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2001، ص 205.

california wads worth ، small. group communication،²Arthur .D. Jensen & Joseph chillderg,1991 publishing co , , p 151.

³Korlene H Roperts & David Marshall Hunt,1991 ،organizational behavior ،postonP.w skent publishing company ،p 208.

⁴مجموعة خبراء، معجم المصطلحات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص 95.

كما يعتبر النزاع التنظيمي: هو ذلك النزاع الذي يحدث عندما يكون هنالك تفاعل بين جماعات مختلفة حيث يكون هنالك تباين في الطرائق التي ينظرون بها أعمالهم².

يتضح مما سبق أن تعاريف النزاع التنظيمي قد اختلفت باختلاف آراء الباحثين واختلاف اتجاهاتهم ، وتصور كل منهم لما يجب أن تكون عليه فكرة النزاع الإداري ، فالبعض ركز على أسباب النزاع أو النزاع التي تكمن في الجانب البيئي من خلال الضغوط البيئية وما لها من تأثير على سلوك الأفراد ، وجزء آخر من التعريفات ركزت على الأهداف من خلال تعارض أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة ، أو يعود لاختلاف التفسيرات الشخصية بين الأفراد أو الجماعات في المؤسسة ، أو العواطف المتعارضة ، وبالرغم من تعدد التعريفات إلا أنها لم تعط أهمية للنزاع الشخصي في مجال العمل.

والجدير بالذكر أن النزاع أو النزاع الشخصي يكتسي طابع شخصي في مُنطلقه ، و له تأثير في سلوكيات الآخرين من خلال الدور الذي يؤديه الشخص.

وفي سياق التعاريف السابقة يمكن صياغة التعريف الآتي : أن النزاع هو حالة شعور بالتوتر والانفعال التي تحدث للفرد عند وجود أهداف أو مدركات أو عواطف متعارضة مع مبادئه الذاتية ، أو بين قيم المؤسسة وقيمه الشخصية، أو اختلاف في تحديد الأولويات، وهو ما يتسبب في نزاع بين فرد وآخر أو مجموعة مع مجموعة أخرى داخل المؤسسة للحصول على امتيازات معينة أو مكاسب مشروعة في نظرهم.

وبعد هذا العرض لأهم التعريفات والتحليل يمكن استخلاص أو الوقوف على النقاط الآتية:

أ- أن النزاع ظاهرة سلوكية إنسانية واقعية لا يمكن تجاهلها، بل يجب إيجاد الكيفية اللازمة للتعامل معها كي تحقق المؤسسة أهدافها.

ب- أن النزاع مرتبط بالمواقف السلوكية والبيئية داخل المؤسسة وخارجها.

ت- يعتبر النزاع من المفاهيم المرتبطة بإدارة التغيير مما يتطلب من الإدارة وقيادتها ضرورة النظر إليه بموضوعية.

ث- أن النزاع له آثار إيجابية وسلبية على الفرد والمجموعة و المؤسسة، وبالتالي ينبغي الاستفادة من الآثار الإيجابية داخل المؤسسة ككل، وحسن التعامل مع الآثار السلبية وتجنبها.

¹ محمد قاسم القريوبي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 270.

² سيد الخولي، إدارة الجودة الشاملة، مكتبة عين شمس كلية التجارة، سنة النشر غير معلومة، ص 219.

ثانيا: أسباب النزاع التنظيمي

يرى فليدمان وأرنولد Feldman and Arnold (1983) أن نزاع الجماعات الداخلي نتيجة عاملين رئيسين هما:¹

تنسيق العمل بين الجماعات، وأنظمة الرقابة التنظيمية . وسوف يتم توضيحهما كما يلي:

1) تنسيق العمل بين الجماعات:

لا شك في تنظيم مهام العمل وتنسيقه يعتبران المصدر الأساسي للنزاع التنظيمي باعتبار أن مهام العمل هي الأساس والفعالية في المؤسسات، فأى مؤسسة تحتاج إلى تنسيق لمهام عملها وتوزيع هذه المهام بين أفراد المؤسسة، لأن التنسيق هو بمثابة الأهداف الأولية لكل قائد، فالاستخدام الأمثل للوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، يحمل في طياته التنسيق الذي يعتبر تكامل و انسجام بين أنشطة الأفراد نحو تحقيق هدف مشترك، "والتنسيق في الوقت الحاضر بالنظر لزيادة حجم المؤسسات ، وتعدد أقسامها وكذا نسبة العاملين الكبيرة لديها فإن المؤلفين الكبار الكلاسيكيين مثل هنري فايول* وماري باركر فوليت** قد أيقنوا بأهمية هذه الوظيفة واعتبروها من الوظائف الأساسية للإدارة". وكى يتم تحقيق التنسيق المطلوب بين الجماعات فإنه لابد من وجود ثلاث عناصر هي:²

1-1- عنصر التوازن: ويستهدف تزويد أي جانب من المشروع باحتياجاته حتى تحقق مزيدا من الفاعلية والتنسيق.

1-2- عنصر التوقيت: يتطلب أن يصدر القرار في الوقت الملائم حتى يمكن السير طبقا للخطة الموضوعة، فالتأخير يعوق العمل ويعوق كافة الإنجازات التي تعتمد على هذه المرحلة.

1-3- عنصر التكامل: ويستهدف وحدة المشروع ككل، وهذا يتطلب أن تحقق الإدارة لكل جزئية من جزئيات المشروع الإمكانيات اللازمة التي تساعد على تحقيق أهداف الخطة الفرعية في إطار الخطة الكلية.

ويمثل التنسيق تحديد المهام وتوضيح الأدوار وتحديد المسؤوليات والرقابة على ذلك.

¹ ناصر العديلي، السلوك الإنساني و التنظيمي مرجع سبق ذكره، ص 295.

² إجلال عبد المنعم حافظ وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 255 - 256.

* هنري فايول (1841- 1925) فرنسي مهندس ومدير ويتميز بإسهام قيم من خلال كتابه الإدارة العامة والصناعية المنشور في 1916 والذي أرسى به 14 مبدأ للإدارة.

** ماري باركر فوليت (1868- 1933) أمريكية أمضت عملها في العمل الاجتماعي وهي عالمة سياسية من أبرز مؤلفاتها التنظيم الجماعي، الإدارة الديناميكية.

2) أنظمة الرقابة التنظيمية:

تعتبر أنظمة الرقابة التنظيمية في مؤسسات العمل المصدر الثاني الرئيسي للنزاع الداخلي في جماعات العمل، "ذلك أن الرقابة هي عملية قياس الأداء واتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان النتائج المرجوة. ولعملية الرقابة دور إيجابي وضروري في مسار عملية الإدارة، وهو التأكد من فعل الأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح، وفي الوقت الصحيح"¹. وتمارس الرقابة كنتيجة حتمية لتطبيق مبدأ تفويض السلطة حيث تتحرر المستويات الإدارية العليا من أعباء التفصيلات الرتيبة وتعهد بها إلى المرؤوسين من المديرين في المستويات الأدنى². وتختلف طبيعة ممارسة وظيفة الرقابة باختلاف الأساليب وطرائق ممارستها من مستوى إداري إلى مستوى إداري آخر. وتمثل مشكلات النزاع في أنظمة الرقابة داخل المؤسسات في الجوانب الآتية:

2-1- تداخل وتشابك الموارد وقتتها: تعتمد الإدارات والأقسام والأفراد في المؤسسات على بعضها البعض، غير أن طبيعة عمل أحيانا تختلف من قسم لآخر أو من إدارة لأخرى لذلك فإن تقسيم الموارد المالية (كالميزانيات) أو الفنية (كالأجهزة والمعدات) أو البشرية (كعدد العاملين) قد يؤدي أحيانا إلى حدوث بعض النزاع داخل الجماعات أو بين الأقسام والإدارات.

2-2- تنافس أنظمة الحوافز: لا شك أن تصميم نظم الحوافز والمكافآت والترقيات والتعيينات في بعض الأحيان قد يؤثر على جماعات العمل، كما أن توزيع هذه الأنظمة والمكافآت قد يؤدي إلى حدوث بعض النزاعات سواء بين الجماعات أو بين أقسام المؤسسات.

2-3- النتائج التدميرية لأنظمة الرقابة: تساهم إجراءات العمل المقرر أحيانا إلى حدوث نزاعات داخل جماعات العمل في بعض الأقسام والإدارات، لعدم دراسة مدى الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات التي تضمن توفير أحسن الأساليب الممكنة لتنفيذ العمل. وهذا يؤدي إلى ضعف أداء المؤسسة، وبالآتي ضعف الإجراءات المكتوبة وهو ما ينعكس على أسلوب الإدارة في الإشراف والتوجيه³.

2-4- استخدام المنافسة كإستراتيجية للتحفيز و دفع العاملين: تستخدم بعض مؤسسات الأعمال المنافسة كميّار التحفيز و زيادة الأداء. فقد تنجح أحيانا هذه الطريقة، غير أن أسلوب المنافسة يقود أحيانا إلى حدوث نزاعات أو نزاعات بين الأقسام داخل المؤسسات، و بالآتي ينعكس هذا النزاع على فعالية الأداء الكلي و إنتاجيته، لان عمل هذه الأقسام متداخل مع أقسام أخرى، فالتحفيز هنا لقسم دون الأخرى يؤدي حتما إلى حدوث بعض النزاعات.

¹ سيد محمد السيد الخولي، المفاهيم الحديثة في الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2014، ص 200.

² زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 472.

³ المرجع نفسه، ص 474.

ثالثا: أهمية النزاع التنظيمي

تظهر أهمية دراسة النزاع من خلال الفروض الثلاثة الرئيسية و هي:¹

- النزاع ظاهرة عادية، و ليست دليلا علي سوء التنظيم و الإدارة.
- النزاع مرغوب فيه في معظم الأحيان.
- النزاع قدر محتوم، لا يمكن تجنبه.

كما ترتبط أهمية دراسة الهيكل التنظيمي في كون هذا النزاع مرتبط بوجود الأفراد داخل المؤسسات وضمن منظومة هيكلها الادارية وأقسامها و الذي يعتبر بعدا محوريا في تحقيق أهدافها من خلال توزيع المسؤوليات والصلاحيات على أفرادها ، و في هذا الصدد فإن الاهتمام بالعنصر البشري أدى إلى دراسة النزاع التنظيمي مع كل مراحل تطور هذه المؤسسات و المرتبط كذلك بتطور المجتمعات و ثقافتها . وهو ما جعل الاهتمام يتزايد بالدراسات الخاصة بمعرفة و أسباب النزاع و سبل تفادي أو التقليل من أثاره السلبية، و مع اختلاف الدراسات الخاصة بموضوع النزاع إلا انه يمكن تمييز عدة نقاط حول أهمية النزاع:²

- 1) النزاع أداة للتكيف و البقاء: إذ أن وجود النزاع في المؤسسة و اكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتغيير الذي تتمكن من خلاله تحقيق الموائمة والتكيف بهدف استمرارها وبقائها.
- 2) النزاع أداة التطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر: حيث تعد مواجهة وإدارة النزاع في الوقت الراهن مهمة أساسية من مهام المدير الذي ينتظر منه مواجهة النزاع وإدارته وإيجاد الحلول له.
- 3) النزاع أداة للإبداع: توجد هناك علاقة بين النزاع والأداء فالإبداع فعندما لا يكون هناك نزاع على الإطلاق يعاني الأداء الجحود، أما إذا كان هناك نزاع محدود ومسيطر عليه ؛ فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع، وفي نفس الوقت فإن المستوى المرتفع للنزاع الذي يصل لعدم التعاون واللامبالاة فإنه يؤثر سلبًا في الأداء المنجز وروح الإبداع.
- 4) النزاع أداة لتشغيل حركة المؤسسة: يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالنزاع ليس لكونه سبب لإرباك وإحداث الفوضى و العمل على انهيار المؤسسة فحسب. بل لكونه سبب لزيادة فعاليتها وجعلها تحتاز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة ، حيث أن حسن استثمارها في جوانب النزاع الحاصلة تؤدي إلى زيادة فعاليتها وتقلل من سلبياته .

¹ سعيد يس عامر و على محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، مرجع سبق ذكره، ص 512.

² أمل محمود علي العبيدي، استراتيجية الصراع التنظيمي وامكانية تحقيق أهداف المنظمة، جامعة المستنصرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد التاسع والستون، 2008، ص ص 80- 81.

رابعاً: مراحل تطور النزاع التنظيمي في الفكر الإداري

تمت دراسة فكرة النزاع التنظيمي عبر مختلف المدارس الإدارية، ووفق رؤى مختلفة في تحليلها لظاهرة النزاع داخل المؤسسات وسبل حلها، سنتناولها بجانب من التفصيل، في الآتي:

1) المدرسة التقليدية:

تؤكد النظرة التقليدية على أن النزاع في مجمله يعتبر شيئاً سيئاً، وهو ما يعني أن وجود النزاع يشير إلى أن هنالك شيئاً خطأ. وتعد هذه النظرة السلبية للنزاع غير مريحة ويجب تجنبها، وتعود جذورها التاريخية إلى العقود الثلاثة الأولى من القرن العشرين¹ وهو نتاج الهيمنة والسيطرة المفروضة من قبل الإدارة، وهذا ما أدى إلى وجود ما يسمى بالعنف والتخريب والسلوك اللاعقلاني بين الإدارة وحركات العاملين، والاعتقاد السائد لأصحاب هذه النظرية أن النزاع ظاهرة سلبية تعيق مسار عملية الإنتاج؛ لذا فإنه يجب الحد منه أو القضاء عليه ومن جهة ثانية فإن مظاهر تقليل النزاع أخذت صور القمع وهي أسلوب يُظهر اعتماده نجاح عملية إنهاء النزاع في شكله الظاهري، إلا أنه لا يتعامل مع مسبباته وطرائق معالجتها، وهو ما يُثير مُجددًا من إعادة بعث النزاع في حالة توافر ظروف مناسبة.

كما يوجد من المديرين من يتبنى هذا الاعتقاد في وقتنا الحالي، وهذا رغم البحوث التي بدأت تدرس مجال السلوك التنظيمي في نطاق التحول الذي تشهده البيئة المحيطة، وضرورة التكيف مع هذه المتغيرات المستجدة وكذا تطور المجتمعات والاهتمام بالجانب الإنساني، وهو الأمر الذي أدى إلى ظهور ما يسمى بالنظرية الحديثة للنزاع.

2) المدرسة المعاصرة:

تقوم هذه النظرة المعاصرة على أن فكرة النزاع ليست بالضرورة شيئاً إيجابية أو سلبية، بل ينبغي اعتبارها حتمية أو حقيقة² في دورة حياة المؤسسات، فالنزاعات المتصفة بالحدة قد تؤدي إلى نتائج سلبية وخيمة على المؤسسة وبالتالي يجب إعطاء الوقت الكافي والموارد اللازمة للتعامل معها، وهذا في إطار عملية التغيير المخطط له التي تسعى المؤسسات لإحداثها بما يتماشى والبيئة التنافسية التي تعمل بها، كما تؤدي كذلك النتائج السلبية للنزاعات في بعض الأحيان إلى بروز حالة اللامبالاة وعدم الرغبة في التغيير أو التطوير، وهذا ما يؤدي إلى عدم فعالية المؤسسة وهو ما ينعكس على تحقيق أهدافها.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج إدارة السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص 426.

² المرجع نفسه، ص 426.

وفي ضوء ما تقدم يمكن أن نبين وجهة النظر المعاصرة في نتيجتين هما:

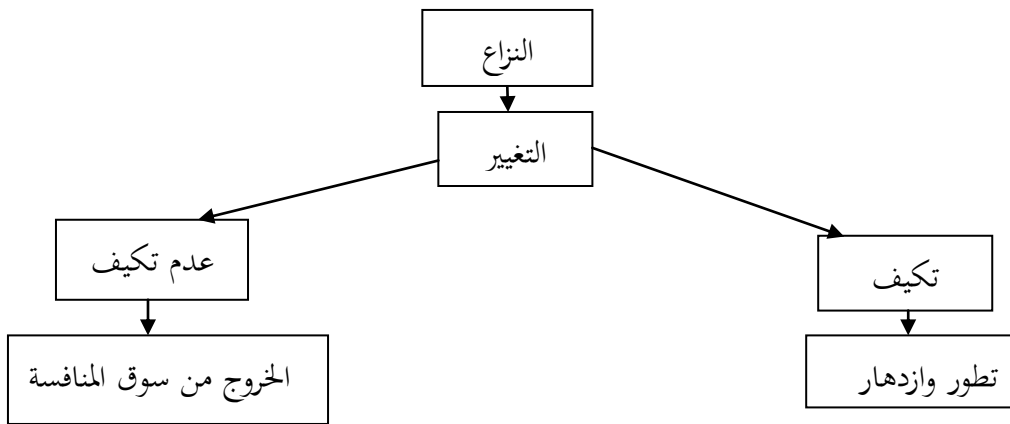
2-1- في إطار التغيير والتكيف الذي تعرفه المؤسسات ، فإنه يمكن أن يكون النزاع ذو جوانب إيجابية مرغوبة بسبب التأثير الإيجابي على النتائج ، وهذه هي سمة المؤسسات الإبداعية التي تقود إلى إشارة الرغبة في الإبداع والابتكار .

2-2- النزاع ليس بطبيعته شيئاً إيجابياً أو سلبياً ، يؤدي بنا إلى نتائج إيجابية أو سلبية، بل يتوقف على نمط إدارة النزاع ليس لأجل الحد منه أو القضاء عليه ، بل لأجل وضع استراتيجية إدارية قائمة على التعاون والتكيف للعمل مع هؤلاء الأفراد والجماعات بأفضل الطرائق العلمية لإنجاز المهام وتحسين الأداء .

3) المدرسة الواقعية:

تجدر الإشارة أن النزاع يُشكّل صورة طبيعية في حياة المؤسسة ، في ظل انفتاحها على بيئتها ، إلا أنه يمكن أن يكون إيجابياً أو سلبياً ، وعليه فإنه على إدارة المؤسسات السعي جاهدة لإزالة أو القضاء على كل مظاهر النزاعات السلبية التي تعيق تحقيق الأهداف ، والاكتفاء بالنزاعات الإيجابية لأنها مؤثر على تحسين جودة اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة ، والاعتراف بالنزاع هو بمثابة المرحلة الأولى في سبيل حسن إدارته ومنه . فالنزاع ليس في جوهره مشكلة بل الاقتناع في كيفية إدارة هذا النزاع ، والتعامل مع هذه المشكلات بوضع بدائل ملائمة ومعالجة هذه المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة في سبيل إحداث التغيير الملائم للمؤسسة ، بحكم أن واقع الثقافة السائدة مبنية على المعرفة المتمثلة في استخدام التكنولوجيا . ويمكن توضيح مراحل تطور فكرة النزاع من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (02-08): مراحل تطور وآثار النزاع



المصدر: من إعداد الباحث

كما يمكن إيضاح أهم وجهات النظر حول النزاع من خلال مدارس الفكر الإداري في الجدول الآتي:

الجدول رقم (02-06): وجهات النظر حول النزاع في المدارس الإدارية المختلفة*

بيان	النظرة التقليدية	النظرة المعاصرة	الاتجاهات الحديثة
طبيعة النزاع	غريب / سيئاً	طبيعي / حقيقة داخل التنظيم	صورة طبيعية/ دافع للإبداع والابتكار
أسباب النزاع	عوامل شخصية	عوامل تنظيمية	عوامل موقفية وشخصية
خصائص النزاع	سليبي	سليبي / إيجابي	إيجابي/ سليبي
أطراف النزاع	يثير انشغال الإدارة	يثير انشغال الجميع	يثير انشغال الجميع
نتائج النزاع	القضاء عليه	تنافسي	تطوير وانتعاش
رد فعل الإدارة	الرفض القاطع	القبول	التشجيع في جوانب
طريقة المعالجة	تجنب	التعامل معه ووضع الحلول	كيفية الاستفادة منه
دور الإدارة	السلطة البيروقراطية	التفاهم	التعاون

المصدر: من إعداد الباحث

خامساً: العلاقة بين النزاع والأداء

تعمل الإدارة من خلال عملية الاتصال بصورة مستمرة ، إلى التعرف على المشكلات أو العقبات التي تصادف العاملين أثناء إنجازهم المهام ، قصد التوصل لأفضل الطرائق والأساليب لتحليل النزاعات التي تقف حاجزاً أمام تحقيق الأداء المرغوب فيه ، وبالتالي العمل لتفادي حدوث هذه المشكلات وإجراء التعديلات المناسبة لتحقيق الأهداف المنشودة ، وفق أداء يتوافق والإمكانات المتاحة.

تعريف الأداء: هو كل جهد إنساني مبذول يتوقف على تفاعل عاملين أساسيين هما¹:

1- القدرة على العمل (Ability).

2- الرغبة في العمل (الدافعية في العمل) (Motivation).

حيث تتكون القدرة من المعرفة والمهارة ، بينما تتوقف الرغبة في العمل على طبيعة ظروف العمل المادية وطبيعة ظروف العمل الاجتماعية ومدى إشباع حاجات الأفراد ، ذلك أن الشخص الذي لديه تراكم معرفي (خبرة) ومهارة عالية أحياناً لا يستطيع تحقيق أداء عالٍ لعدم وجود حوافز مادية كافية للأداء ، ومن المؤكد أن هنالك أهمية نسبية لكل من القدرة على العمل والحافز على العمل ومدى تأثيرهما على مستوى الأداء ، كما

* بتصرف عن: عبد الوهاب محمد علي، دور القائد في حل النزاع في المنظمة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، مجلد 20، العدد 04، الإمارات العربية المتحدة، 1998، ص 209.

¹ عبد الحميد مجحت، إدارة الأفراد، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مكتبة عين شمس، 1991، ص ص 377-378.

تختلف من شخص لآخر ، لأن القدرة تعبر عن ميزة طبيعية أو مكتسبة تجعل الفرد يقوم بأداء عمل سواء تطلب الأمر استعدادات ذهنية أو بدنية ، وفي كل الظروف فإن الأداء مرتبط بالقدرة سواء في الجانب الذهني أو البدني مع متغير الحافز للوصول إلى الأداء المرغوب فيه ، أما الرغبة أو ما تسمى بالدافعية فهي مزيج لثلاث مكونات وهي:¹

أ- **تحريك السلوك:** الدافعية هي المحرك الداخلي للسلوك الذي يقوم به الفرد ، وهي مصدر الطاقة لما يقوم بها في تصرفاته.

ب- **توجيه السلوك:** وجود الدافعية للقيام بسلوك معين لدى الفرد ، تجعله يحدد الهدف الذي يوجه إليه هذا السلوك.

ج- **المحافظة على السلوك:** يؤدي وجود الدافعية لدى الفرد إلى إصراره على السير وفق هذا السلوك والمحافظة عليه كي يتم الوصول إلى الأهداف.

وعليه فالقدرة مرتبطة ومتفاعلة مع الرغبة التي هي مؤشر عن وجود علاقات بين الجهد والأداء، وكذا بين الأداء ونظام الحوافز ، وأيضاً نظام الحوافز والأهداف الشخصية. ومفهوم السلوك هو مجموعة التصرفات والأفعال التي يقوم بها الفرد في زمن معين .

من جهة أخرى فإن النزاع بصورة واقعية له نتائج إيجابية ، وكذا نتائج سلبية بحسب قوة النزاع الواقع في المؤسسة وكذا الطريقة التي يُدار بها، والواقع أن كل المؤسسة يوجد بها مستوى معين يُعبر عن شدة النزاع والذي يمكن اعتباره نزاع إيجابي ، وبالتالي يساهم في تحقيق تأثير إيجابي على الأداء ، أما في حالة مستوى نزاع منخفض للغاية فإن مستويات الأداء قد تتأثر سلباً وبشكل ملموس ، لأنه غير معلن ويمكن أن يؤثر في محاولات التطوير والتغيير مما يؤدي إلى عدم القدرة على التكيف مع المعطيات البيئية المتجددة ، ومن ناحية أخرى فإن زيادة حدة النزاع عن الحد الأقصى قد يولد نتائج سلبية تهدد بقاء واستمرار المؤسسة برمتها².

¹ علي عبد الهادي مسلم وآخرين، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 89.

² ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 430.

والجدول الآتي يوضح طبيعة العلاقة بين النزاع والأداء التنظيمي في ظل الافتراضات الثلاث السابقة.

الجدول رقم (02-07): العلاقة بين النزاع والأداء التنظيمي

الموقف	مستوى النزاع	التأثير المحتمل	الخصائص التنظيمية	مستوى الأداء التنظيمي
الموقف الأول	منخفض أو غير موجود	سلبى	* قدرة محدودة على التكيف * تغييرات محدودة * محدودية محاولات الابتكار والتطوير	منخفض
الموقف الثاني	متوازن أو متالى	إيجابى	* تحرك إيجابى نحو الأهداف * ميل إلى الابتكار والتطوير * البحث الإيجابى عن حلول للمشكلات * تكيف سريع مع المتغيرات البيئية	مرتفع
الموقف الثالث	مرتفع	سلبى	* سيطرة النزاعات * التداخل فى الأنشطة * صعوبة التنسيق * ميل إلى الفوضى	منخفض

المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 431.

يُعد النزاع ظاهرة طبيعية فطرية في حياة كل مؤسسة ، كما ينبغي مراعاتها وعدم الاستخفاف بها. حيث أن دراسة جوانب النزاع المرتبطة بسلوك الأفراد يمكن أن يستغل من خلال توفير ظروف عمل ملائمة ونظام حوافز مشجع يعمل على تفادي حدوث هذه النزاعات ، لأنها في الواقع يمكن أن تكون لها آثار إيجابية على الأداء مما يُعزز من تنافسية المؤسسة في حالة حسن استغلال المواقف ، وكذا إيجاد أسلوب التعامل مع هذه النزاعات الموجودة في الواقع والمرتبطة بوجود العنصر البشري.

المبحث الرابع: الممارسات العملية لإدارة النزاع التنظيمي

يأخذ النزاع التنظيمي داخل المؤسسة ممارسات تطبيقية من شأنها أن تؤثر على تنفيذ العاملين لأعمالهم بشكل سليم ، ومن بين هذه النزاعات ما يعاني منه الفرد نفسه ، أو مع أفراد آخرين ، أو بين الإدارات أو الأقسام فيما بينها، أو بين المديرين الاستشاريين والمديرين التنفيذيين ، أو بين مؤسسات ومؤسسات أخرى ومن ثم العمل على إيجاد أفضل الطرائق لحل هذه النزاعات.

أولاً: أنواع النزاعات التنظيمية

يُعد الفرد المصدر الجوهري لحدوث النزاع بينه وبين بقية الأفراد الآخرين داخل المؤسسة، وضمن هذا الإطار يمكن التطرق بالتفصيل إلى أنواع النزاعات المزمع حدوثها من قبل الفرد ، وتكون على النحو الآتي:

1) النزاع داخل الفرد نفسه:

يأتي هذا النوع من النزاع نتيجة للضغوط الداخلية والخارجية التي يتعرض لها العاملون ؛ فحينما يتناقض الفرد مع أهدافه ، أو عندما لا يستطيع تحديد أولوياته الخاصة ، وهذا في حالة سعيه إلى تحقيق هدفين متعارضين. كما أن هذا النوع من النزاع يحدث نتيجة لعدم وضوح المهام والأدوار المطلوبة منه ، وهو راجع لعدم وجود تنسيق دقيق يُحدد بشكل واضح المهام والأدوار ، مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بنزاع الدور¹.

وهو ما يؤدي إلى حدوث ما يُعرف بالتوتر والقلق التي تصادف الفرد في حالة عدم تحقيقه للأهداف ، أثناء تأدية عمله آثار سلبية لوجود خلافات مع زملائه في العمل نتيجة لعدم وجود تنسيق محكم للمهام و الوظائف مما ينتج عن هذا الإحباط ردود فعل دفاعية ، كالتبرير أو الانسحاب أو الاستمرار أو قبول بحل وسط أو بديل ويسمى هذا النوع من النزاع بالنزاع الذاتي والذي له أثر سيء على الأداء ، وكذا في جودة القرارات عند اتخاذها وهو تعبير عن الضغوط النفسية التي يعيشها الفرد.

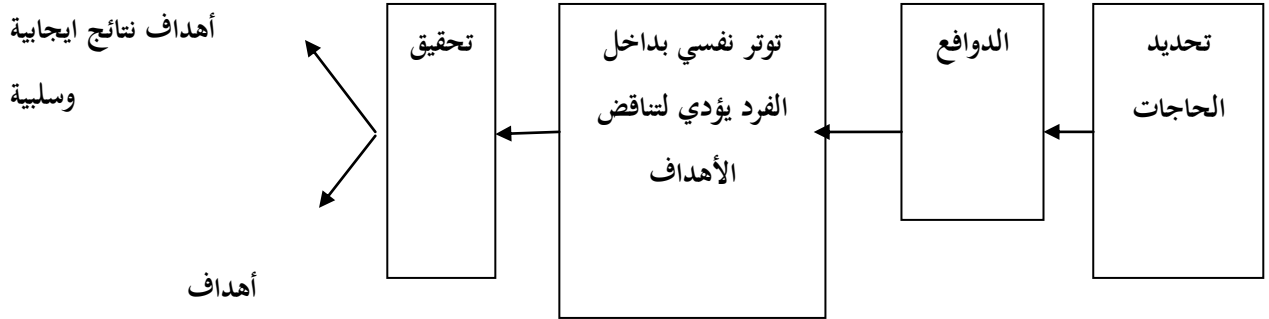
والمؤسسات الناجحة هي التي تتعرف على حاجات وأهداف موظفيها كي يتم تحقيقها ، وهذا قبل حدوث العوائق والإحباطات التي قد تؤدي بالموظفين إلى عدم تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة ذاتها، الأمر الذي قد يقودهم إلى ترك أعمالهم أو إلى انخفاض معنوياتهم وأدائهم الوظيفي².

¹ Rahim M.Afzalur : Managing conflict in organization, 3nd ed, British Library cataloguing, london, 2001, p 101-104.

² ناصر العديلي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 297.

و الشكل الآتي يوضح مصادر النزاع داخل الفرد نفسه.

الشكل رقم (02-09) : مصدر النزاع داخل الفرد نفسه



المصدر: من إعداد الباحث

1-1- تناقض الأهداف: وتكون إما بوجود نتائج سلبية للحصول على الهدف، أو بوجود أهداف لنفس

الفرد متناقضة وينقسم هذا التناقض في الأهداف إلى ما يلي:

1-2- تناقض الأهداف الإيجابية: حالة وجود هدفين إيجابيين ، وينبغي في هذه الحالة تحقيق هدف واحد

وإلغاء تحقيق الهدف الأخرى ، وهو ما يتطلب دراسة أيهما أفضل لجودة القرارات عند اتخاذه.

1-3- تناقض في تحقيق وعدم تحقيق الهدف: حالة وجود هدف واحد للفرد ويحمل نتائج إيجابية وسلبية

في الوقت نفسه ، عندها يكون الفرد في شك من أمره وبالتالي فخبيرته ومهارته تؤدي دوراً فعالاً في حسن

اتخاذ القرار الصحيح ، كي يحقق نتائج إيجابية.

1-4- تناقض الأدوار: يظهر بوضوح في المؤسسات الكبرى ذات الهيكل التنظيمي الواسع أحياناً وجود

تداخل في المهام والمسؤوليات للعاملين ، وهذا ما ينجر عنه صعوبات تعيق سير عمل المؤسسات ، وبالتالي

تحد من تحقيق أهدافها ، غير أن التخطيط المحكم والتنسيق الدائم يُمكن على أساسهما تفادي مثل هذه

التناقضات. ويتمثل نزاع الأدوار والمهام في الجوانب الآتية:

أ- تداخل المهام: ما يعني أن مهام قسم معين يعتمد في إنجازها على قسم أو إدارة أخرى ، وهو ما يحدث

نزاع داخل المؤسسة ، كما يحدث تداخل بين جماعة وأخرى مثل عمل جماعة الإداريين يعتمد على

عمل جماعة الاستشاريين أو الفنيين¹ ، مما يحدث تأخر أو تعارض في وجهات النظر، وهو ما يسبب

وجود نزاع بين هذه الجماعات لتداخل مهامها.

¹ ناصر العديلي ، مرجع سابق ، ص 297-298.

ب- **غموض المهام:** وهو نتائج عدم وجود التنسيق ، حيث يمثل عدم وضوح المهام الموكلة لكل جماعة¹ ، ويحدث النزاع في الوضع الراهن نتيجة لسرعة التكنولوجيا المستخدمة ولنمو المؤسسات و الجماعات ، الأمر الذي يجعل من المهام والمسؤوليات متداخلة ومعقدة لدرجة يصعب أحياناً تحديد المسؤول عن هذه المهام.

ج- **الاختلاف في توجيه العمل:** من الأمور التي تظهر أحياناً بمؤسسات الأعمال الحالية تعدد مصادر التوجيه لجماعات العمل ، وهو ما يعتبر أحد مصادر النزاع داخل هذه الجماعات لأن ازدواجية التوجيه تؤدي إلى بروز سلوك جماعات ، تشعر بالتوتر والقلق والتناقض في تأدية أداء مهامها بكفاءة عالية في ظل وجود هذه الاختلافات.

2) النزاع بين الفرد والأفراد الآخرين:

يعبر عنه كذلك بالنزاع الاجتماعي² ، وهو نزاع ناتج عن الاختلاف في شخصيات واتجاهات ومعتقدات وأهداف وقيم كل فرد من أفراد الجماعة ، وهذا الاختلاف يجعل حدوث النزاع أمراً عادياً بداخل المؤسسات ويتمثل هذا النوع من خلال نزاع المدير مع مرؤوسيه أو نزاع الموظفين فيما بينهم ، وهو في نظر الباحثين والدارسين للسلوك التنظيمي بمثابة ظاهرة طبيعية ، قد ينتج عنها نتائج إيجابية مثل تطوير، ومن جهة أخرى يمكن أن ينتج عنه نتائج سلبية مثل عدم التعاون.

يأخذ هذا النزاع بين الأفراد عدة أشكال ، فالنزاع الدائر بين فرد وفرد آخر حول منصب وظيفي أو في مستوى تنظيمي معين يسمى بالنزاع جانبي أو أفقياً ، كما يمكن أن يأخذ النزاع شكل رأسي مثل ما يحدث بين المدير ومرؤوسيه ، كما قد يكون:

2-1- النزاع على مسائل العمل: ويلاحظ من خلال مخالفة التعليمات الصادرة أو الخطط المزمع تطبيقها أو في المنافسة على الموارد المتاحة والمحدودة وتوزيع الحوافز ، النابع من رفض التغيير للخطط أو السياسات العامة .

2-2- النزاع العاطفي : يظهر من خلال المشاعر السلبية بين طرفي النزاع بوجود حالات غضب وعدم الثقة وكره وخوف واستياء أو مناوشات شخصية³.

¹ ناصر العديلي ، مرجع سابق ، ص 298.

² أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر، الأصول والمهارات، مرجع سابق، ص 446.

³ أحمد سيد مصطفى ، مرجع سابق ، ص 447.

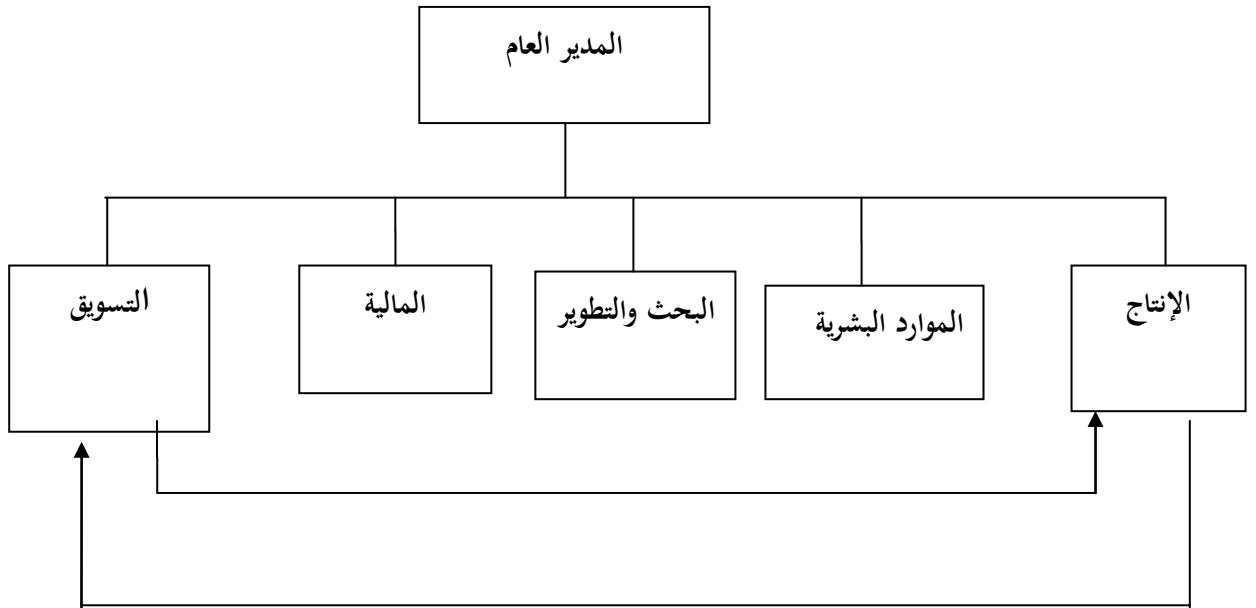
3) النزاع التنظيمي أو الهيكلي:

يحدث هذا النزاع بين الوحدات التنظيمية ؛ أي بين الإدارات أو الأقسام ، أو داخل جماعات العمل في هذه المؤسسات . وظهوره يعود لاختلافات في الأهداف والمصالح بين الجماعات ، وعادة ما يظهر النزاع بين

الإدارات أو الأقسام في عدة مجالات منها ما يلي:¹

- النزاع بين مستويات السلطة (الإدارة العليا، الوسطى، المباشرة).
 - النزاع بين الإدارات أو الأقسام الوظيفية (إنتاج، تسويق...).
 - النزاع بين الوظائف التنفيذية والوظائف الاستشارية.
 - النزاع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.
- ويمكن إبراز هذا النوع من النزاع في الشكل الآتي:

الشكل رقم (10-02) : نموذج النزاع التنظيمي (الهيكل)



المصدر: من إعداد الباحث

¹ سمير أحمد عسكر، دور الصراع في الإدارة ، المجلة العلمية للاقتصاد، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1984، ص 589.

كما يمكن إعطاء مثال توضيحي حول النزاع الحاصل بين إدارة الإنتاج وإدارة التسويق في الجدول الآتي:

الجدول رقم (02-08) : نموذج النزاع الهيكلي بين إدارة التسويق وإدارة الإنتاج

إدارات	توجهاتها	توجهات إدارة التسويق
الإنتاج	<ul style="list-style-type: none"> - فترة إنتاج كافية نسبيا - إنتاج عدد محدود من المنتجات لفترة طويلة - لا تغيير في النموذج - تلقي طلبات بخصائص نمطية للمنتج - مراقبة معقولة للجودة 	<ul style="list-style-type: none"> - فترة إنتاج قصيرة تتيح التسليم الفوري لطلبات الزبائن - تقديم عدد كبير من المنتجات لفترة قصيرة - تغييرات متكررة في النموذج - قبول طلبات خصائص متعددة للمنتج وفق رغبات تقسيم كل من الزبائن - مراقبة مكثفة للجودة

المصدر نقلا عن :سيد أحمد مصطفى، إدارة البشر، الأصول والمهارات، مرجع سابق، ص 449.

4) النزاع الاستراتيجي:

يختلف النزاع الاستراتيجي عن باقي النزاعات السابق ذكرها لكونه نزاع مخطط له وهو مقصود بدافع تعزيز مصالح الفرد والجماعة وتمييزها من خلال الترقية وزيادة تأثير السلطة الممنوحة لهم من خلال مسار تقويم الأداء

وهذا كما يرى ريو وماير¹ Rue & Myars

ثانيا: مصادر النزاع في المؤسسات

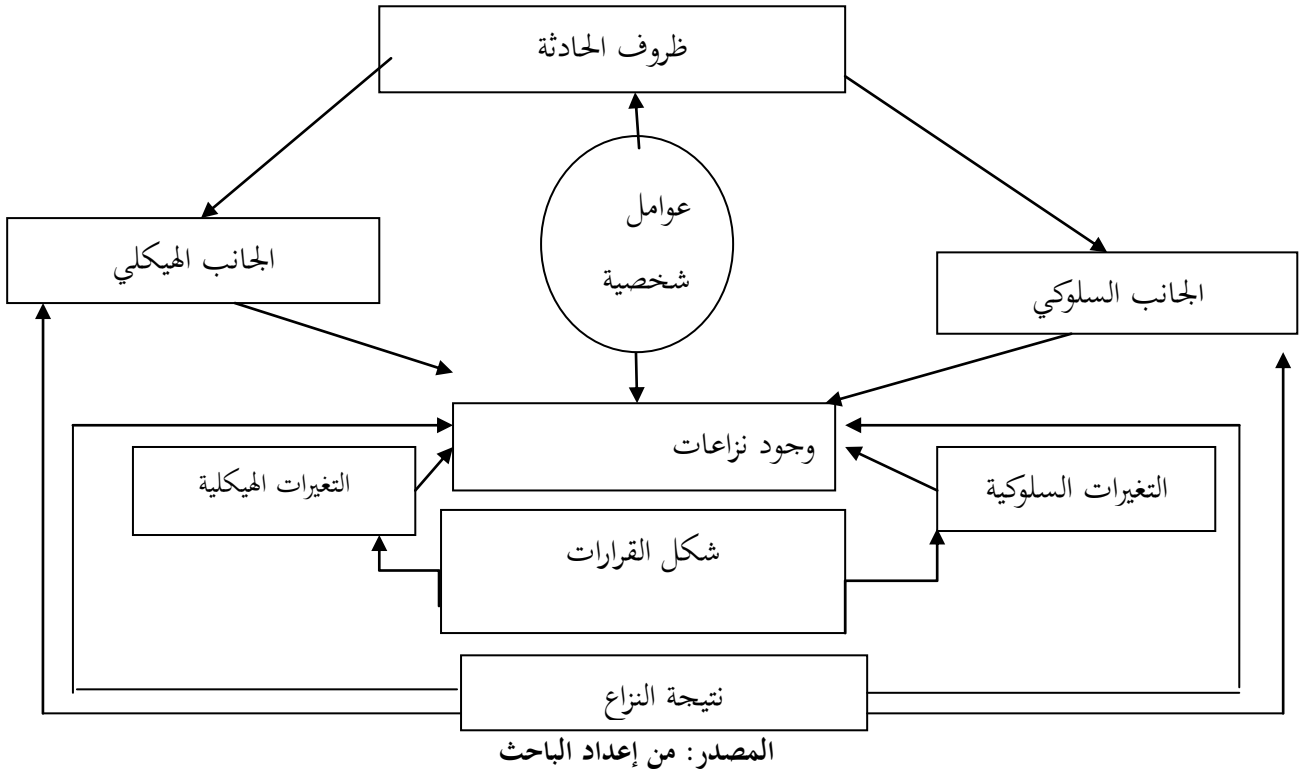
يعتقد الكثير من الباحثين أن مصادر النزاع في المؤسسات قد تكون سلوكية أو هيكلية ، وهذا ما تم ذكره عند تطرقنا إلى أنواع النزاعات ، إضافة إلى وجود عوامل أو صفات تؤثر في هذا السلوك مثل العمر، الخبرة،

¹ ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 300.

الجنس، المستوى التعليمي والتي تعرف بالخصائص الديموغرافية من حيث تساهم في النزاع من حيث درجته وآثاره.

ويمكن تلخيصه في هذا الشكل الآتي:

الشكل رقم (02-11) : مصادر النزاع في المؤسسة



ثالثاً: مهارات إدارة النزاع التنظيمي

تشير مهارات إدارة النزاع إلى ثلاث مهارات ينبغي توفرها لإدارة النزاع و هي : تختص باكتشاف النزاع وتشخيصه وعلاجه¹ ، وقبل الخوض في تفاصيل هذه المهارات ينبغي أن لنا إعطاء تعريف لما يسمى بإدارة النزاع. وكما أشرنا سابقاً فإن النزاع التنظيمي هو أمر طبيعي مرتبط بالإنسان والمواقف التي يحدثها و على الإدارة إيجاد صيغة تعامل وتقبل لهذا السلوك والتصرف بعقلانية من خلال التعرف عن أسبابه ، والنتائج المترتبة عليه حتى يمكن الحفاظ على الحد المعقول منه وهو ما تفسره إدارة النزاع.

¹ سعيد يس وعلي محمد عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، مرجع سابق ، ص 515.

حيث تعرف إدارة النزاع بأنها ذلك النشاط الذي تهدف من خلاله إدارة المؤسسة الوصول بالنزاعات إلى مستوى مرغوب فيه ، والحفاظ على هذا المستوى داخل الحدود المستهدفة ، وذلك بهدف زيادة فعالية وكفاءة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها ، وأهداف العاملين فيها¹ وضمان استمرارها.

وتتطلع المؤسسة من خلال إدارة النزاع إلى ما يلي:

أ- تحسين مستويات الأداء.

ب- تخفيض حجم التكاليف.

ت- حسن استخدام واستغلال الموارد المتاحة.

وبالرجوع إلى المهارات الثلاثة فالبداية تكون كما يلي:

1) اكتشاف النزاع:

ينظر إلى النزاع داخل المؤسسات بوجه عام ، على أنه نزاع طبيعي وضرورة يتجسد من خلاله أسلوب المشاركة والتعاون وتحقيق الفعالية داخل المؤسسة ، أما الاتجاه الثاني فينظر إلى النزاع على أنه أمر غير عادي فيتحه نحو المنافسة بين الأفراد والجماعات وظهور تكتلات تعمل على إزاحة خصومها، وهذا ما يؤدي إضعاف قدرات المؤسسة في ظل التغيرات البيئية المفروضة ، وكذا في الوقت الذي ينبغي فيه إحداث تصورات بناءة.

والنزاع لا يظهر فجأة إنما يمر بمراحل متعددة نتيجة لوجود اختلافات واضطرابات في العلاقات السائدة ، تؤدي في النهاية إلى حدوث دورة حياة النزاع التنظيمي وفق هذه المراحل التي يمكن أن نُوجزها كالاتي:

1-1- النزاع الكامن: يسمى كذلك بالنزاع الضمني حيث لا يدرك فيها بوجود نزاع ، ويرتبط بمجموعة الظروف أو المحددات لاحتمال وجود نزاع² دون معرفة تفاصيله ، فقط لعدم وضوح الأسباب الحقيقية نظرًا للإمكانيات المحدودة والأهداف المتعارضة بين الأفراد أو راجع لغموض الأدوار وعدم الرضا عن الوضع الراهن وهي ظروف يصعب تحديد النزاع فيها بوجه خاص.

¹ سيد محمد جاد الرب ، السلوك التنظيمي ، مطبعة العشري ، القاهرة ، 2005 ، ص 483.

² سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب ، مرجع سبق ذكره ، ص 516.

1-2- النزاع المدرك: يُمكن في هذه المرحلة إدراك ومعرفة أسباب النزاع من كلاً الطرفين (الأفراد والإدارة)، ومن الطبيعي أن تتخذ كل التدابير اللازمة لأجل منع حدوثه ، غير أنه يمكن للمؤسسة تفاديته من خلال فتح قنوات اتصال بين مختلف الأطراف ، وتبادل الآراء والأفكار المجدية في ذلك لأجل تفادي حدوث هذا النزاع.

1-3- النزاع المحسوس: يكون في هذه المرحلة النزاع واضح بشكل جلي، مما ينتج عنه التوتر أو القلق أو الغضب ومُردّه إلى الجانب الشعوري أو العاطفي ، لأن هذه المشاعر تعتبر مصدرًا لعدم الراحة ، وهو ما يوحي بعدم بداية ملاحظة النزاعات الحقيقية ، الأمر الذي يؤدي بالمديرين إلى محاولات قد تكون إيجابية أو سلبية للتعامل مع النزاع.

1-4- النزاع الظاهر: لا يتم في هذه المرحلة إدراكه والشعور به فقط ، بل يظهر علناً في سلوكيات وتصرفات أطراف النزاع¹ ، وهو ما يبرز وجود نزاع قائم بين طرفين أو أكثر.

وهذا ما يفرض على قيادة المؤسسة سرعة اتخاذ التدابير اللازمة للحد من هذا النزاع القائم ، وذلك عن طريق الحوار وتبيان وجهات النظر وإعادة التوزيع العادل للموارد وتحسين العلاقات، بشكل يضمن السير الحسن لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

1-5- الاعتراف بالنزاع وتأكيد نتائجه: تُظهر هذه المرحلة نتائج النزاع وما يترتب عنها من إجراءات وتدابير تدل على وجود نزاع وتعمل على الحد منه ، الأمر الذي يؤدي لتعاون مثمر وفعال وإيجاد نتائج إيجابية من هذا النزاع القائم ، أو يُظهر نزاع أكثر حدة من السابق وبذلك تُبعث من جديد دورة حياة النزاع التنظيمي.

والمؤكد من خلال هذه المراحل التي يمر بها النزاع أنه يصل مرحلة الاعتراف به ، غير أنه من الأفضل اكتشافه والتعامل معه في المرحلة المبكرة ، لأن مرحلة ظهوره تمتد آثارها لفتترات طويلة قياساً بالنزاع المدرك أو الشعوري.

2) تشخيص النزاع:

يمكن الاستفادة من مهارة اكتشاف النزاع في بدايته لأجل التقليل من مخاطره مستقبلاً، لأن مرحلة الاكتشاف لا يمكن في إطارها تحديد الأسباب الحقيقية للنزاع ، فمرحلة التشخيص مهمة في تحديد طريقة

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 432.

التفكير المؤدية إلى معرفة الأسباب الجوهرية للنزاع ، لأن من دونه يمكن أن ترتفع تكلفة خفض النزاعات أو اتخاذ التدابير اللازمة للحد من هذا النزاع بتصرفات خاطئة يترتب عن ذلك اتخاذ قرارات تلحق الضرر بالأفراد والجماعات ، وكذا بالمؤسسة على حد سواء ، لذلك ينبغي على قيادة المؤسسة ضرورة التزود بالخبرة والمهارة عند تشخيص أي نزاع يحدث بداخلها.

ولكي تتمكن من فهم الأبعاد الحقيقية للنزاع ، فإنه ينبغي الإجابة على مجموعة الأسئلة الآتية:¹

1-2- من هم الأشخاص محل النزاع؟ قد تكون الإجابة: شخص معين أو جماعات أو إدارات معينة.

2-2- ما هي المصالح المثيرة للنزاع؟ قد تكون اقتصادية أو اجتماعية، أو مهنية الطابع أو نفوذية الاتجاه.

3-2- ما هو الموضوع أو القضية محل النزاع؟ فقد توجد قضايا ظاهرية وأخرى خفية.

كما ينبغي الأخذ في الحسبان الوقت المستغرق في تشخيص النزاع ومعرفة درجة خطورته ، لأن عامل الوقت مهم في الحد من هذا النزاع أو استحالة وجود حل له ، ومنه يتعين الاستعانة بأطراف خارجية للحد من آثاره.

رابعاً: أساليب إدارة النزاع في المؤسسات

تتوقف مهارة علاج النزاع على مرحلتين هما: الاكتشاف والتشخيص ، وكذا على الخبرة والمعرفة في اتخاذ القرارات ذات الجودة المطلوبة ، وسبل العلاج توفر العديد من البدائل المتاحة ، لكن ينبغي حسن اختيار البديل المناسب بناءً على التخطيط المسبق للسلوكيات والتصرفات الإدارية²، ومن بين التقنيات أو الأساليب لإدارة النزاع في المؤسسات اختيار الحلول والبدائل للتعامل بالشكل الصحيح، ومن هذه المقترحات الآتي:

1) حل المشكلات: يعتبر أسلوب حل المشكلات أحد أهم تقنيات حل النزاع التنظيمي ، لأنه أسلوب يهدف إلى خفض مستوى النزاع ، من خلال اللقاءات المباشرة بين أطراف النزاع.

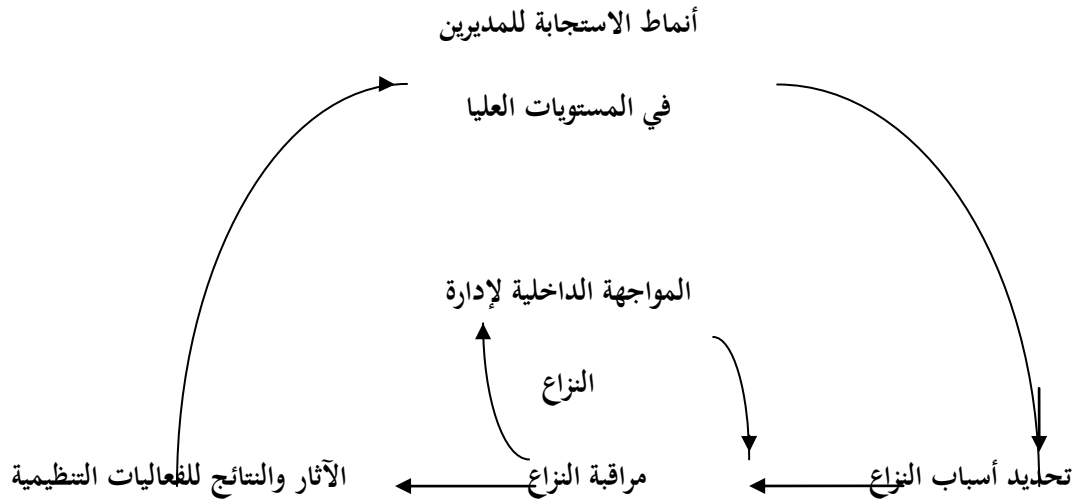
¹ سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 519.

² المرجع نفسه ، ص 520.

والهدف من هذه اللقاءات هو تحديد وحل مشكلات جماعة النزاع ، وفق هذه السبل يمكن مناقشة موضوع هذا النزاع من خلال توفير معلومات حوله كي يتم الوصول إلى قرارات فعالة ، وتعتبر هذه الطريقة من أنجح الحلول للقضاء على حالات النزاع المعقدة بين الجماعات¹.

2) أهداف المرؤوسين (المشتركة): يُشير في جوهره إلى أسلوب التعاون بين الجماعة من خلال تنمية مجموعة الأهداف السلمية ، لأنه لا يمكن تحقيق أهداف لجماعة معينة دون مراعاة الظروف المحيطة مثال المطالبة بزيادة الأجور في ظل ظروف اقتصادية صعبة ، وهو ما يتطلب ضرورة تحسين الأوضاع الاقتصادية²، يمكن على إثره للمؤسسة الاستجابة لمطالبهم. ويوضح الشكل الآتي، نموذج إدارة النزاع .

الشكل رقم (02-12) : نموذج إدارة النزاع



المصدر: ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، مرجع سابق، ص 302.

3) توسيع الموارد: تُعتبر محدودية الموارد من بين مؤشرات لحدوث النزاع التنظيمي، لذلك يتطلب زيادة حجم الموارد سواء كانت بشرية أو مالية أو تكنولوجية لأجل حل مشكلة النزاع القائم.

¹ ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، مرجع سابق، ص 302.

² ناصر العديلي ، مرجع سابق ، ص 302.

4) **التوافق والتكامل:** يعتبر من أحسن الأساليب والتقنيات لحل النزاعات داخل المؤسسات ، لأنه يعمل على التوفيق بين التناقضات المختلفة التي لا يستفيد فيها أي طرف من الأطراف المتنازعة ، وهذا التوافق ينعكس على جميع أطراف النزاع إيجاباً¹.

5) **الحل الوسط:** يعتمد هذا الأسلوب على إيجاد التقارب الموائم بين احتياجات أطراف النزاع ، وذلك من خلال التنازل عن بعض الاحتياجات من جانب كل طرف وصولاً لاتفاق عام.

4-6- **السيطرة:** يتضمن هذا الأسلوب استخدام السلطة المخولة والمستمدة من القوانين والتعليمات واللوائح للسيطرة والهيمنة ، قصد التحكم في جوانب النزاع.

خامساً: أساليب حل النزاع الشخصي

اهتم العديد من الباحثين بحل النزاع الشخصي الدائر بين الأفراد ، حيث اقترحوا بعض الحلول لمثل هذه النزاعات ، لعل من أبرز الدراسات في هذا الشأن مُقترح كل من **بليك وموتون** . وهذا انطلاقاً من الاتجاهات والمواقف الخاصة بقيادة المؤسسة التي ركزت على بعدي : الاهتمام بالعمل أو بالإنتاج ، و الاهتمام بالأفراد العاملين وفق ما تطرحه نظرية الشبكة الإدارية.

وتتلخص مقترحاتهم في نموذج نظري لحل النزاع الشخصي عند الأفراد ، يتكون من خمسة أنواع نطرحها كالاتي²:

أ- الضغط.

ب- الانسحاب.

ج- التلطيف.

د- الحل الوسط (الصلح).

هـ- حل المشكلة.

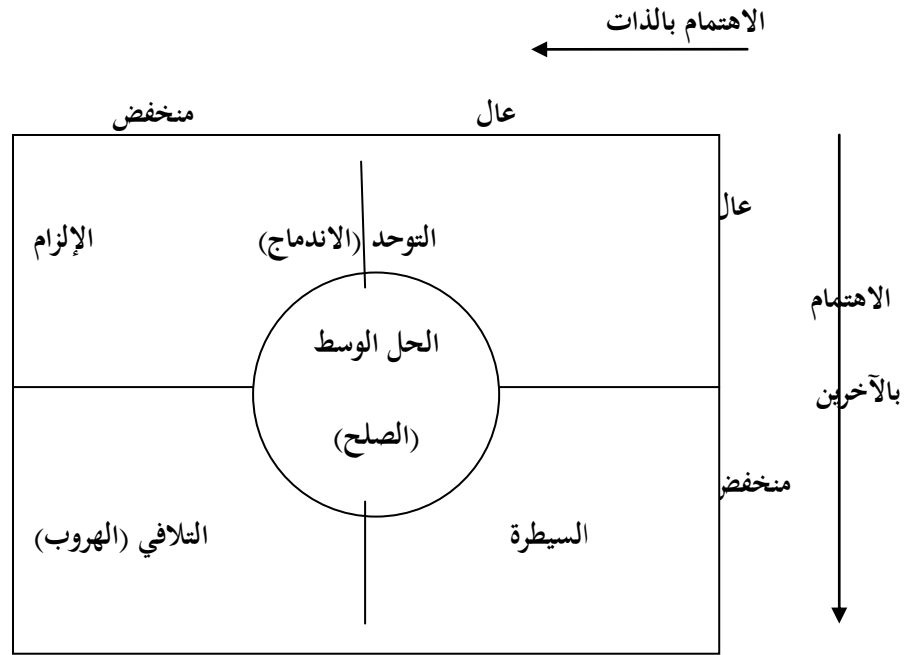
¹ المرجع نفسه ، ص 302.

² ناصر العديلي ، مرجع سابق ، ص 303.

قام توماس thomas (1976) بتعديل نموذج بليك وموتون (1964) من خلال صياغته في شكل آخر حيث اقترح مفهومين جديدين هما: التعاون مثل محاولة إرضاء اهتمامات الطرف الآخر ، والتأكيد مثل محاولة إرضاء اهتمامات الذات¹ وهو ما يعني أن هذا النموذج المقترح من طرف توماس فرق بين بعدين أساسيين في حل النزاعات الشخصية هما : الاهتمام بالذات والاهتمام بالآخرين ، فهو بذلك يشرح درجة إشباع حاجات الفرد من خلال اهتمامه الذاتي سواء كانت مرتفعة أو منخفضة ، وكذا درجة إشباع حاجات الأفراد الآخرين إن كانت مرتفعة أو منخفضة وهي مرتبطة بجانب الدافعية عند حدوث النزاع للفرد.

ويمكن إبراز نموذج البعدين الذي تم اقتراحه من قبل توماس في الشكل الآتي:

الشكل رقم (02-13) : نموذج البعدين لحل النزاعات الشخصية الداخلية وفقا لـ: thomas



Source : Rahim. M. Afzalur, *Managing conflict in organization*, British library in publication 3rd, 2000, p 28.

1) **التوحد (الاندماج)**: يعني الاهتمام العالي بالذات وبالآخرين، وهذا ما يستلزم تعاوناً بين الأطراف المتنازعة للوصول إلى حل يرضي الطرفين معاً.²

¹ المرجع نفسه، ص 303

² ناصر العديلي ، مرجع سابق ، ص 304.

2) **الإلزام** : يعني اهتمام منخفض بالذات واهتمام عالي بالآخرين ، وهذا الأسلوب يهتم بإرضاء الأطراف الآخرين وإنكار الذات.

3) **السيطرة** : تعني الاهتمام العالي بالذات واهتمام منخفض بالآخرين ، وهو نمط يعرف كذلك بالكسب والخسارة وهو يعتمد على الضغط السلوكي لكسب الآخرين ، فالشخص المسيطر يسعى لكسب قضيته وتحقيق أهداف دون مراعاة حاجات الآخرين¹.

4) **التلافي (الهروب)** : يعني اهتماماً منخفضاً بالذات ، وكذا اهتماماً منخفضاً بالآخرين ، ويرتبط هذا الأسلوب باللامبالاة والانسحاب أو الهروب من مواقف مهددة ، وهو نمط لا يُولي اهتماماً للجانب الذاتي ولا للآخرين في إشباع حاجاتهم ، بل يعد نمط غير مُكترث بالأطراف ذات العلاقة بالنزاع.

5) **الحل الوسط (الصلح)**: يعني الاهتمام بشكل مُتوازن ، بين الاهتمام بالذات وكذا الاهتمام بالآخرين من خلال إيجاد صيغة تراضي في حل النزاع.

سادساً: أساليب حل النزاع بين جماعات العمل

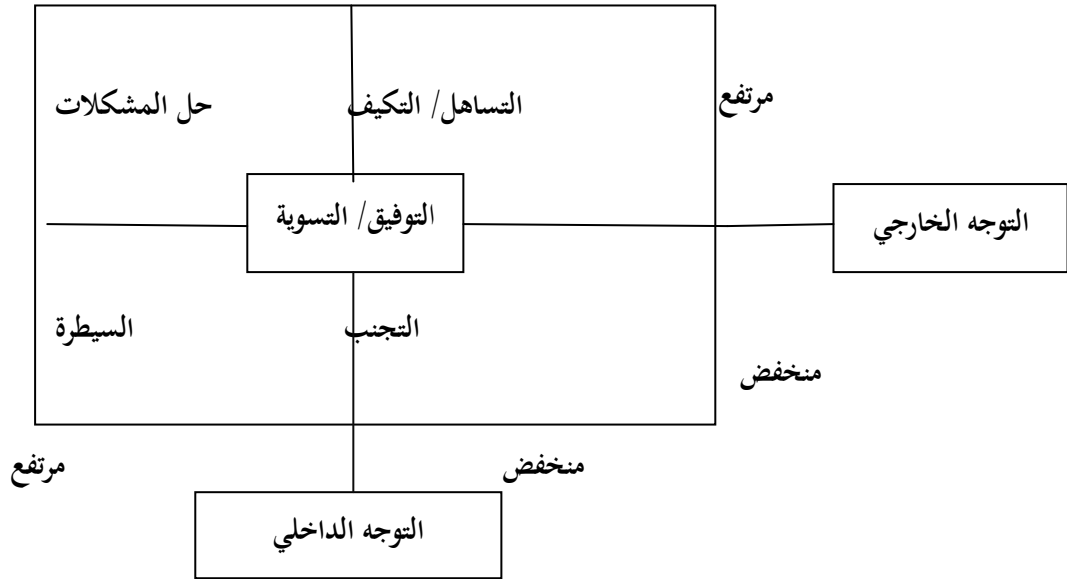
يُعد النزاع أمرًا حتميًا داخل المؤسسات ، فعلى الإدارات إيجاد صور التعايش معه واستخدامه لتحقيق فعالية أكثر من خلال الاستفادة منه في الجوانب الإيجابية.

يشير في هذا الاتجاه العديد من علماء السلوك التنظيمي نماذج لمواجهة النزاع لعل من أشهرها ما يعرف بمصفوفة حل النزاع ، ووفقاً لهذا المدخل فإنه يمكن التمييز بين بدائل النزاع وفقاً لنوعية توجه الجماعات المتنازعة ، وعمّا إذا كان هذا التوجه داخلياً أو خارجياً ، ويعكس التوجه الداخلي مدى تركيز الجماعات على اهتماماتها أو مصالحها الذاتية في موقف النزاع² ، أما التوجه الخارجي فيعكس مدى تركيز المجموعة على اهتماماتها بمصالح الطرف أو الأطراف الأخرى في النزاع ، وعليه فكلما البعدين مستقلين وفي ضوء طبيعة وظروف النزاع ، وأنه يمكن استخدام مصفوفة أو شبكة حل النزاع بفاعلية من قبل الإدارة ، حيث تتكون من خمسة مداخل للتعامل مع النزاعات.

¹ المرجع نفسه ، ص 304

² ثابت عبد الرحمان إدريس ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 444.

والشكل الآتي : يوضح معالم هذا النموذج أو الأسلوب لحل النزاع بين الجماعات.
الشكل رقم (02-14) : شبكة حل النزاع



المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 445.

فيما يلي سيتم إعطاء عرضًا موجزًا لهذه الأنماط:¹

1) السيطرة : يمثل هذا التوجه أقصى درجات التوجه الداخلي للجماعة مصحوبا بأدنى درجة الاهتمام بمصالح الأطراف من النزاع ، وهو مدخل يميل إلى الأنانية ويكون موجه بالسلطة ، ما يعني أن الجماعة التي تمتلك السلطة بإمكانها إخضاع الجماعة الأخرى لقبول توجهاتها ومقترحاتها في حل النزاع. غير أنه وفي مواقف أخرى يمكن لكليهما ممارسة السيطرة في نزاعها مع بعضهم البعض ، وهذا ما يؤدي إلى نتائج سلبية على الجماعتين وكذا على التنظيم ككل.

وهو مناسب في أوقات الأزمات والطوارئ حيث تكون الحاجة لتصرف معين سريعة وحاسمة ، وكذا في حالات الاستغناء عن العاملين وتطبيق سياسات وإجراءات جديدة والتي تعد مفيدة من الناحية العلمية للمؤسسة.

2) التساهل / التكيف : وهو عكس مدخل السيطرة أو نقيضه ، حيث يولي اهتماما لتحقيق أقصى حد لمصالح الطرف الآخر بينما يسعى إلى تحقيق الحد الأدنى لمصالحه ، ويعتمد على أسلوب الإيثار ، و في بعض

¹ بتصرف ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، مرجع سابق ص ص 445-447.

المواقف يُعتبر مدخلاً إيجابياً ومفيداً لحل النزاع مثل القضايا التي تكون فيها الأهمية متساوية لحل النزاع ، وبالتالي يمكن لجماعة التحلي عن الموضوع لأن تكلفة هامشية ، كما قد يفيد في دعم التعاون وتوطيد العلاقات فيما بينهما.

3) التجنب: يتضمن التفاوضي عن أسباب النزاع ، حتى يمكن السيطرة عليه وإعطاء الفرصة لتسويته وهذا اعتماداً على ثلاثة أشكال رئيسية وهي : أولها الإهمال بمعنى تجاهل الموقف كلية لأجل تحسين الموقف لاحقاً ، أما الشكل الثاني فيتمثل في الفصل المادي ، أي محاولة إبعاد الجماعات المتنازعة عن بعضها البعض حتى ينعدم التفاعل والتفاعل بينهما وبالتالي تنعدم مسببات النزاع ، أما الشكل الثالث للتجنب فيسمى بالتفاعل المحدود ويتم عند الضرورة مثل الاجتماعات الرسمية و فرق العمل.

وبالرغم من أنها غير مجدية في الآجال الطويلة ، إلا أنها قد تكون مفيدة في مواقف معينة مثل استخدام التجنب كبديل مؤقت ، حيث يكون الأطراف المتنازعة فرصة لإعادة النظر في مواقفها ، وعدم تصعيد النزاع وكذلك مفيداً في ربح الوقت لتجميع معلومات إضافية ، قد تكون ضرورية لاتخاذ قرارات ملائمة.

4) التسوية أو التوفيق : تعتبر من الأساليب التقليدية لحل النزاعات بين الجماعات ، والتسوية تتطلب حلاً يُرضي أطراف النزاع ؛ أي أن كلا الطرفين يربحان في جانب ويخسران في جانب وقد لا يمثل حلاً مثاليًا في نظر الطرفين. وتشير أحياناً إلى أن يكون أحد الأطراف أقوى ، ومن المحتمل ألا يكون أسلوب أو مدخل التسوية فعالاً مما قد يترتب عن استخدامها عدم رضا أحد الطرفين عن النتيجة ، وإدراكه أو شعوره أنه تنازل أكثر وهذا ما يعيد النزاع مرة أخرى في المستقبل بعد مراجعة كل طرف لموقفه النهائي.

5) حل المشكلات: يعد هذا الأسلوب المثالي في جانبه النظري إلا أنه في الواقع العملي يصعب تطبيقه ويسمى بمدخل أو أسلوب التضامن أو التكامل ، ويعمل لحل النزاعات من خلال أقصى اهتمام بمصالح الطرفين ، ويُظهر في جانب آخر رغبة الأطراف للتوصل إلى حل شامل يرضي الجميع ويشبع حاجاتهم ، والعائق الجوهرية في تطبيق هذا المدخل هو تجاوز فكرة المكسب والخسارة ، حيث أنه إذا لم يتم التغلب على هذه العقبة فإنه لا يمكن حل المشكل بصورة نهائية. وفي المقابل فإن مدخل حل المشكلات منافع كثيرة تؤدي إلى اهتمامات كل الأطراف التي تضمنها الحل، ومن ثم فالالتزام بالتنفيذ الفعال للحلول المقترحة سيكون قويا¹.

¹ بتصرف عن ثابت عبد الرحمان ادريس ، مرجع سابق ، ص 448 .

خلاصة الفصل الثاني

تم عرض في هذا الفصل أربعة مباحث، حيث تناول المبحث الأول طبيعة عمل الجماعة من خلال شرح المفاهيم الخاصة بالجماعة وكيفية بناء العلاقات التي تنشأ من خلال متطلبات العمل لتنفيذ الدور وأداء الوظيفة بصورة أكثر واقعية ومحقة للأهداف. واستمرار هذه العلاقات وزيادة انسجامها مرتبط بعدة عوامل أو مؤشرات ينبغي توافرها من خلال معدلات الإنتاجية و مدى المشاركة في اتخاذ القرار ومستوى سلوك الانتماء إلى الأهداف لما لهم من أثر على تقليل مستوى النزاع التنظيمي، وبذلك يزداد الانسجام بين الجماعة. كما تم عرض في المبحث الثاني لمسار بناء فرق العمل بين السلوك والأداء، حيث أن فرق العمل لا تتعدى عن كونها تنظيم لانسجام الجماعة في أدائها وسلوكها، وهذا ما ينعكس على الأداء بشكل عام وفهم و إدراك (تفسير) لفرق العمل يعني استمرارية العمل المؤسسي برغم الظروف البيئية المتغيرة، ما يوحي أن دور فرق العمل هو التحسين المستمر للأداء من خلال جودة المنتجات وتحقيق الرضا الوظيفي أي إشباع حاجات الافراد العاملين وكذا استمرارية الجماعة وهذا ما يجسد صورة الفعالية .

أما المبحث الثالث فتناول طبيعة النزاع التنظيمي، من خلال المفاهيم وأسبابه، وأهمية النزاع التنظيمي، ومراحل تطور النزاع التنظيمي في ظل مداخل الفكر الإداري، ونمط العلاقة القائمة بين مستوى النزاع والأداء التنظيمي، أما المبحث الرابع فتم التطرق من خلاله إلى الممارسات العملية لإدارة النزاع التنظيمي من خلال استعراض أنواع النزاعات التنظيمية الموجودة، ومصادر النزاع بداخلها وصولاً إلى الحديث عن مهارات إدارة النزاع التنظيمي، ثم التطرق لأساليب أو تقنيات حل النزاع الشخصي أو الفردي، وفي الأخير تناول أساليب حل النزاع بين جماعات العمل.

وتؤكد فكرة النزاع أنه من المظاهر المقترنة ببيئة العمل، حيث أن حسن التعامل مع الفرد والجماعة برفع الضغوط التي تعيق سير مراحل أعمالهم، يمكن على إثرها تفادي عدم حدوث نزاعات داخل المؤسسة والعمل على إيجاد بيئة مناسبة تجمع بين المرؤوسين تكرس فيه مبدأ التعاون، و التشاور لحل المشكلات والالتزام بتنفيذها بعيداً عن الضغوطات المؤدية إلى وجود مثل هذه النزاعات، لأنها توفر مناخ العمل المناسب يعطي درجة عالية من الثقة والرضا الوظيفي، مما يقلل من مستوى النزاع داخل المؤسسة، إضافة إلى ضرورة الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى في كيفية معالجة النزاعات التي تحدث في البيئة نفسها أو في بيئة أخرى، وينبغي في هذه الاجواء تكريس ثقافة المؤسسة بداخلها، كي تمنح دفعةً قويًا لاحترام مبادئها و تحقيقها لنتائج إيجابية.

تمهيد :

تحتاج المؤسسات المعاصرة كي تستمر وتمكن من إجراء عملياتها وبلوغ أهدافها، إلى التكيف في شكل ضروري وحتمي مع الظروف البيئية المعقدة والمتميزة بالحركية المستمرة. وهو ما نتج عنه تعاضد قوة المنافسة بين المؤسسات ، مما فرض عليها نهج سبيل التغيير المخطط أو البناء المتواصل أو ما يعرف كذلك بالتطوير أو التنمية المستمرة ، وهذا من منطلق إحداث توازن بين احتياجات المؤسسة واحتياجات الأفراد العاملين بها ، والتكيف مع المتغيرات البيئية كي تتمكن من التعايش والاستمرارية في ظل هذه الظروف البيئية المحيطة وتحقيق القدرة على المنافسة .

وبالنظر إلى تحديات العصر فإنه أصبح من الأفضل على إدارة المؤسسات إعادة صياغة توجهاتها ، والتحول إلى إدارة تتسم بجملة من الملامح منها الآتي : - العمل على التميز - قبول التغيير - والاندماج في الاقتصاد العالمي - السعي إلى إرضاء الزبون والتجديد المستمر ، وهذا من خلال إدخال التقنية المتطورة للارتقاء بجودة الخدمات المعروضة ، واستخدام أساليب البحث والتطوير المستمر لأجل السير نحو المستقبل وتفاذي أي مجهول . لقد أصبح من البديهي ضرورة التحسين المستمر من خلال ما يعرف بالعمل المؤسسي أو التطوير التنظيمي وهو ليس هدفا في حد ذاته إنما يعد وسيلة لإحداث هذا التطوير أو البناء ، والذي ينعكس في النهاية على فعالية المؤسسة ككل .

وعليه سيتناول هذا الفصل طبيعة العمل المؤسسي وذلك من خلال التطرق للمباحث الآتية:

➤ ماهية العمل المؤسسي؛

➤ مداخل إحداث التغيير وسبل مقاومته؛

➤ استراتيجيات العمل المؤسسي .

المبحث الأول: ماهية العمل المؤسسي

تحتاج المؤسسة مثلما يحتاج الفرد والجماعات إلى تغيير وتطوير وتنمية في بيئة الأعمال المعاصرة ، نظراً لتعدد أشكال المنافسة ، وتضائل مجال الحدود المكانية في إطار ما يعرف بالعمولة ، ما أدى بحاجة المؤسسات إلى إحداث تغييرات مبنية على أسس ، لجعلها أكثر تماشياً مع المتغيرات البيئية المعاصرة .

يُعد مفهوم العمل المؤسسي من المفاهيم الحديثة ، سواء في الجانب النظري أو التطبيقي وهو أحد المداخل الحديثة التي تستند إلى العلوم السلوكية والاجتماعية ، وهذا باستخدام تحليل المشكلات التنظيمية وفق تطبيق برامج التغيير المخطط له .

فمصطلح العمل المؤسسي له عدّة مترادفات منها التطوير التنظيمي (المؤسسي) والتنمية التنظيمية وكلها تؤدي إلى نفس المعنى رغم الاختلاف في التسميات التابع من ترجمة المؤلفين لعدد المواضيع المتخصصة في هذا المجال .
ونظراً لارتباط مفهوم العمل المؤسسي بمجموعة واسعة من الأنشطة ، فيوجد هنالك العديد من التعاريف فبعضها يركز على سلوك الأفراد والجماعات والبعض الآخر على التنظيم والبيئة المحيطة ، وكلها يتفق في جوهر المضمون الخاص بالتغيير المخطط لإحداث الفعالية التنظيمية المطلوبة .

أولاً: تعريف العمل المؤسسي

يُراد بالعمل المؤسسي تغيير شامل ينصب على المستقبل البعيد للمؤسسة ، ويتضمن بصفة أساسية ثقافة المؤسسة وقدرتها على حل المشكلات واتخاذ القرارات والتكيف مع البيئة التي تحيط بها¹ .

كما عُرّف أنّه تطبيق منظومة واسعة من معارف العلوم السلوكية ، للتطوير المخطط من خلال التدخل في الاستراتيجيات والهياكل والعمليات التنظيمية ، لتحسين فعالية المؤسسة² .
ويعرف أيضاً أنه عملية مُخططة تدار بطريقة منتظمة لتغيير الثقافة والنظم والسلوك الخاص بالمؤسسة ، وذلك بهدف زيادة فعالية المؤسسة في أسلوب حل المشكلات التي تتعرض لها ، وفي إنجاز الأهداف التي تسعى إليها³ .

¹ سعيد يس عامر وعلي عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، القاهرة، مركز وايد سيرقيس للاستشارة والتطوير الإداري، ط2، 1998، ص527.

² Commings ,thomas G.Qworley christopher G .organization Development and change,6th ed,(south western college publishing,ohio1997),p2 .

³ عابدة سيد خطاب وصابر محمد اسماعيل، التخطيط الاستراتيجي، القاهرة، كلية التجارة جامعة عين شمس، 2005، ص237.

كما تعرف كذلك أنه جهد مخطط ومنظومة إدارية شاملة ، تدار من قبل الإدارة العليا للمؤسسة لزيادة فعاليتها وحيويتها من خلال التدخلات المخططة في العمليات التنظيمية باستخدام معارف العلوم السلوكية¹ .

وعرف من الجانب أن العمل المؤسسي هو تطبيق الطريقة العلمية ، وما بها من بحوث وتجارب على سلوك الفرد والجماعة الموجه نحو حل مشكلات العمل، وتطبيق القيم الفردية على السلوك التنظيمي وإعادة انسجام أفكار الأفراد وسلوكهم في المؤسسات² .

كما عُرف بأنه التطبيق المنظم للعلوم السلوكية لإحداث التغيير المخطط ولترسيخ الاستراتيجية التنظيمية والهياكل والإجراءات ويتمثل دوره في³ :

. تحقيق الإنتاجية (الكفاءة والفاعلية)

. تحقيق رضا الأفراد وتحسين نوعية الحياة .

. تحقيق قدرة المؤسسة على تنمية وبعث الحيوية على مدار الوقت .

. تحسين الإجراءات والنظم والمخرجات.

من خلال ما سبق يمكن صياغة التعريف الآتي: يُراد بالعمل المؤسسي ترسيخ قيم واتجاهات لدى الأفراد لأجل إحداث تغيير مخطط له وفق أسس مدروسة ، قصد التكيف مع المتغيرات البيئية وإيجاد التوازن بين احتياجات المؤسسة واحتياجات الأفراد العاملين بقدر متساوي ، لأجل تحقيق الفعالية التنظيمية وبلوغ الأهداف. كما يتضح من خلال هذه التعاريف السابقة الذكر أنّ هنالك عناصر هامة تتعلق بالعمل المؤسسي وهي:

1) الأجل الطويل :

يراد به أنّ مجهودات العمل المؤسسي الموجه نحو المستقبل ، تتطلع إلى ترسيخ وتقوية ثقافة المؤسسة وقيمها ومبادئها . وتشكل الأبعاد الثقافية بالنسبة لإدارة المؤسسة في مرتبة استراتيجياتها العامة أو هيكلها التنظيمي فهي تؤثر على السلوك التنظيمي والأداء اليومي لقوى العمل بها والعمل لمساعدة المؤسسة لتعامل مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تتعرض لها ، وتعتبر الممارسات الإدارية مجالات سهلة لتأثيرات القيم وتفاعلها . فالمؤسسة تؤثر في القيم الشخصية من خلال أساليب التدريب والتعليمات ومحكاة الأدوار وتشكيل المواقف ونظم وأساليب التعامل، كما تؤثر قيم الأفراد في المؤسسة من خلال المواقف والاتجاهات والمساهمات والخواص الشخصية ، وتعتبر

¹ Harvey.D.Q BrownD,An experiential Approach to organization Development (prentice- Hall organisational.IncNJ2001)p4.

² علي محمد عبد الوهاب وأحمد محمد عبد الله، الإدارة - مدخل بيئي-، القاهرة، مكتبة الكتب العربية، ط2، 1989، ص199.

³ فؤاد القاضي، استراتيجيات التنمية التنظيمية ، الرياض، دار قرطبة، ط5 ، 2006، ص111.

القيم والمواقف والاتجاهات المحرك للطاقت والقدرات وهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، كما يوجه نظام العمل المؤسسي اهتمامات كبير ة إلى نظم وأساليب تطوير الجوانب الثقافية داخل المؤسسة بهدف تشجيع الأفراد على تطوير علاقاتهم الشخصية ، وأساليب تعاملهم ومواقفهم وأنماط تعاملاتهم الرسمية وغير الرسمية الظاهرة والخفية ، وعلاقات الجماعة فيما بينها وتطوير أساليب إشباع الحاجات الفردية وتحقيق أعلى مستويات التحفيز الفردي والجماعي ، لأجل حل مشكلات المؤسسة وإرساء مناخ العمل وتحسين مواقف الأفراد¹.

2) حل المشكلات واتخاذ القرارات²:

يوجه العمل المؤسسي اهتمامه لجوهر عمل الإدارة وهو اتخاذ القرارات ، وكثيرا ما تعرف الإدارة بأنها تلاقي المشكلات وتعمل على حلها باستمرار ، وتنوع المشكلات التي تحدث عادة في المؤسسات من مشكلات فنية (متعلقة بالإنتاج) وإنسانية وتسويقية ومالية . حيث تتداخل هذه المشكلات أو تتفاعل مع بعضها مما يؤدي إلى تأثير نوع معين على باقي الأنواع الأخرى ويتأثر بها .وهي تؤثر مجتمعة - بدرجات مختلفة - على أهداف المؤسسة وسياساتها وإنجازاتها وأفرادها ودوافعهم وعلاقاتهم .

3) التكيف والتغيير :

تعمل المؤسسة في بيئة تستلهم منها أهدافها ومبادئها وتأخذ منها مدخلاتها ، و بالمقابل تطرح مخرجاتها لهذه البيئة التي تساهم في تطويرها وتقديمها ؛ وبالتالي فالعلاقة القائمة بين المؤسسة وبيئتها هي علاقة تأثر وتأثير باستمرار. وعلى هذا النحو يصبح مهماً تكيف المؤسسة مع بيئتها وتكييفها لها جراء لما يحدث من ظروف ومتغيرات تكنولوجية واقتصادية واجتماعية وغيرها. وبذلك قد تكون البيئة مصدرا للتغيير الحاصل ، كما يمكن أن تكون المؤسسة هي المصدر . والأمر يتطلب في الحالتين التكيف والتخطيط قصد معرفة النتائج وطرائق الاستفادة من التغيير وخدمته لصالح المؤسسة والمجتمع ككل .

4) فرق العمل :

يولي العمل المؤسسي أهمية بالغة للجماعة والفرق العمل ، لأجل إحداث التغيير في الأفكار وقدرات أعضاء الفريق ككل . وكذا لحدوث تكامل في أفكار وقدرات هذا الفريق بدل من التدريب الفردي ، الذي يأخذ وقتاً طويلاً ولا يُحدث الانسجام بين الأفراد ، وقصد الديمومة يفترض إيجاد التعاون والتكامل بين جميع أفراد الفريق.

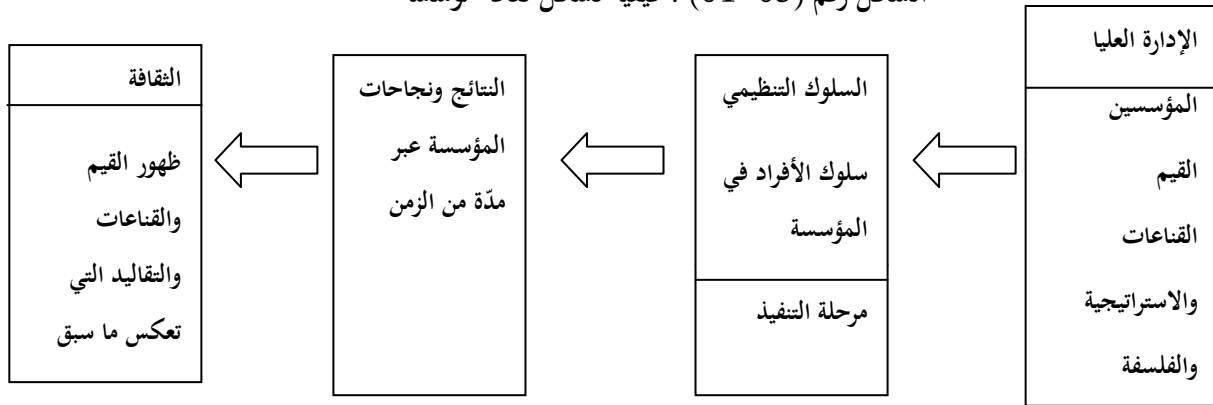
¹ المرجع نفسه، ص 137-138.

² سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب ، مرجع سبق ذكره ، ص 528.

5) ثقافة المؤسسة :

تشكل ثقافة المؤسسة في المؤسسات المعاصرة من المؤسسين أو القادة الكبار ، حيث تكون لهم رؤية معينة أو استراتيجية معينة أو مرجعية فلسفية أو كل ذلك مع بعضه البعض . وعندما تستقر الأمور فإن مجموعة القيم و القناعات والسلوك تستقر وتصبح هي الأساس ، وعادة ما تكون مستمدة من ثقافة المجتمع ويتعلم الموظفون الجدد قيم وطريقة تفكير وسلوك المجموعة التي استقرت حيث يتم مكافأهم عليها ، كما يتم عقاب كل من يخالفها¹ . ويركز مفهوم العمل المؤسسي على اهتماماته بالثقافة السائدة داخل المؤسسة من خلال تعديلها وتطويرها بما تقتضيه متطلبات سوق المنافسة . والشكل الآتي يوضح كيف تتشكل ثقافة المؤسسة.

الشكل رقم (03-01) : كيفية تشكل ثقافة مؤسسة



المصدر : سيد الهواري، النقلة الثقافية الشاملة للشركات والبنوك، القاهرة، مكتبة عين شمس، ط1، 1997، ص 125.

6) النظريات السلوكية² :

تتكون المؤسسة من جماعات من الأفراد ، يختلفون في الدوافع والطموح والقيم والاتجاهات ، ويربطهم في نفس الوقت رابط واحد نفسي أو معنوي . وهو أنهم جميعا يعملون في مؤسسة واحدة ذات أهداف وتقاليد ومطالب وتوقعات ، ومن جهة أخرى فإن العمل المؤسسي يشمل الأفراد والجماعات ويستعين بالنظريات والدراسات والبحوث التي تجري في مجال العلوم السلوكية كعلم النفس الاجتماعي والصناعي ، وما تقدمه هذه العلوم من تفسير لسلوك الأفراد والعوامل المختلفة - الشخصية والبيئية - المؤثرة على دوافع الأفراد واتجاهاتهم وطرق تكوينها وتطويرها ، ذلك حتى يكون التخطيط للتطوير سليما وحتى ينتج العمل المؤسسي الأثر المرجو منه ويحقق الأهداف المعقودة عليه .

¹ سيد الهواري، النقلة الحضارية الشاملة للشركات والبنوك، القاهرة، مكتبة عين شمس، ط1، 1997، ص 125.

² علي محمد عبد الوهاب وأحمد محمد عبد الله ، مرجع سبق ذكره ، ص 201-202.

7) الصّحة والفعالية الكلية :

يهدف العمال المؤسسي إلى تحسين الصّحة وزيادة الفعالية الكلية للمؤسسة. ويقصد بالصّحة التنظيمية حاصل ضرب الصّحة الفردية للعاملين . والأفراد الأصحاء الذين يملكون القدرات والمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف التي تستعين إدارتهم بهم لتحقيقها. والذين يتميزون بالدرجات المناسبة من الدوافع و الطموح . ويملكون الاتجاهات والأفكار والقيم التي تلائم العمل وتدفعهم للمساهمة البناءة في انجازه حسب المستويات المقررة . ويجدونه في علاقاتهم مع زملائهم ورؤسائهم الإشباع المناسب للحاجات النفسية والاجتماعية و المشاركة والترفيه وبعبارة أخرى تدل الصحة التنظيمية على درجة الرضا الأفراد وتلاؤم الأفراد مع الأعمال وإشباع الحاجات وانسجام العلاقات . فإذا توافر المناخ المرضي والعلاقات الجيدة وتوافرت إلى جانبه الأساليب والسياسات الإدارية التي تشغل الموارد المتاحة تشغيلاً اقتصادياً تحقق به الفعالية الكلية للمؤسسة، وبذلك تستطيع الإدارة بلوغ أهدافها التي تسعى إليها .

ثانياً: محاور العمل المؤسسي

تشكل محاور العمل المؤسسي من عدّة أطراف حيث لا يمكن الاعتماد فقط على مجهودات الأفراد والجماعات وحدها. بل يجب الاهتمام بالفرد والجماعة والأقسام في الوقت نفسه ، حتى يصبح العمل أو تنمية المؤسسة بشكل كامل ، لذا فإنّ المحاور المعنية بالدراسة والتحليل تتكوّن مما يلي:

1) الأفراد:

يشكل الأفراد العاملين أهم عناصر العمل المؤسسي لأنّهم جوهر العمل القائم ، وبدونه لم يمكن الحديث عن مؤسسة ، كما يمكن تطوير أفراد المؤسسة بتفهم وإدراك احتياجاتهم وأنماط شخصياتهم ، ودوافعهم وقدراتهم واتجاهاتهم ومواقفهم ، وكذا فرص مشاركتهم في صنع القرارات وحل المشكلات ، ومن ثمّ العمل على تطويرها لتلاءم مع متطلبات وأدوار المؤسسة وكذلك متغيرات الحياة¹.

2) الجماعات:

تتم مُعظم الأعمال و الوظائف عن طريق الاحتكاك المستمر ، فوجود علاقات متداخلة بين الأفراد لا تقتصر على تبادل المعلومات والقدرات التي يبنها الأفراد في أعمالهم ، بل تمتد إلى جوانب أخرى تتمثل في الأفكار وإبداء الآراء وتحديد الاتجاهات وبذلك يكون هناك إجماع حول قيم واتجاهات معينة ، تؤكّد أنّ دور الجماعة مهم

¹ ناصر العديلي، السلوك الإنساني التنظيمي منظور كلي مقارن، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1996، ص 456-457.

جدا في تنمية المؤسسة، كما تعمل على إبراز القدرات الكامنة لأفراد الجماعة . إنَّ محور الجماعة يُعتبر من أهم المحاور في مسار العمل المؤسسي بالنظر لتضافر الجهود وتوحيد الأهداف بين الفرق وضبط عملياتها .

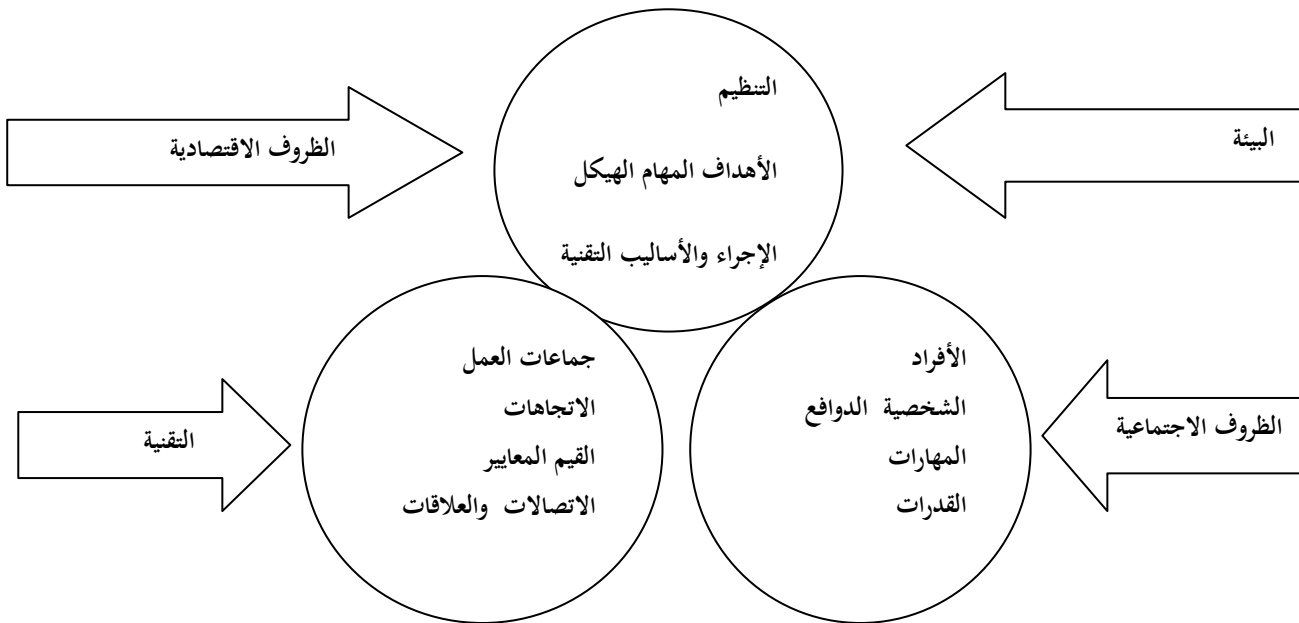
3) المستويات الإدارية:

تعمل الجماعات أو فرق العمل في مستويات إدارية مختلفة ، مُوزعة عبر مخطط هيكل تنظيمي يحدد هذه المستويات الإدارية وحتى الأقسام التابعة لها وكذا الأهداف الخاصة والاختصاصات التي تمارسها في حدود الوصول إلى الأهداف والاختصاصات الكلية للمؤسسة. ويُبرز هذا المحور في مسار عملية التنمية المؤسسية دور ومهام الأفراد والجماعات في مختلف الأقسام.

4) المؤسسة :

تُعدّ المحاور الثلاثة المذكورة سلفاً أداة تطوير وتغيير، وينعكس هذا على المؤسسة ككل وبالتالي فإنَّ المؤسسة سوف تتطوّر وتتغير نحو الأحسن لأنَّ المؤسسة هي الإطار التنسيقي بين الإدارة والأقسام والأفراد والجماعات كما تربطهم علاقات متداخلة ويتجهون نحو تحقيق الهدف الكلي ، بما يضمن تحقيق الفعالية بدرجة عالية . إضافة إلى ذلك فإنَّ العمل المؤسسي يهدف إلى تحسين صُور التفاعل بين المؤسسة وبيئتها الخارجية ، وهو مجدية لكلا الطرفين من حيث التبادل الحاصل . ويمكن توضيح محاور العمل المؤسسي من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (03-02) : محاور العمل المؤسسي



المصدر: ناصر العديلي، الرضا الوظيفي، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1995، ص 544.

ثالثا : مرجعية فلسفة العمل المؤسسي

يُبنى أسلوب العمل المؤسسي على ما يعرف بالمدخل المتكامل أي المدخل التدريبي / الاستشاري ، ويعتمد هذا الأسلوب على مرجعية فلسفية تركز على الأسس الآتية¹:

- 1- لكي يمكن أن يحدث تطوير حقيقي في أداء المؤسسات، فإنّ القوى العاملة (بما فيها فئة الإدارة) هي أقدر الجهات على تحقيق هذا التطوير المطلوب وبعبارة أخرى يجب أن ينبع التطوير والتغيير عن رغبة حقيقية داخل المؤسسات في إحداث هذا البناء و التغيير .
- 2- عملية التطوير والتغيير تختلف من مؤسسة لآخري ، إلا أنّه في جميع الحالات يجب أن تركز عملية التطوير إلى أسلوب التخطيط العلمي .
- 3- جهود التغيير والتطوير جهود طويلة الأخرى ، إلا أنّ ذلك لا يعني أنّ هناك بعض النتائج الايجابية التي تظهر في الأجل القصير .
- 4- يجب أن تبنى عمليات التطوير والتغيير وفق أسس تعتمد على التشخيص الميداني للمعلومات والحقائق اللازمة لانطلاق عملية التطوير .
- 5- تركز عمليات العمل المؤسسي على مفاهيم التعلم بالممارسة والتعلم من الآخرين والتعلم من الخبرة .
- 6- تهتم عمليات العمل المؤسسي بتحقيق الترابط الواجب بين جماعات العمل المتنوعة و المكونة لها ، فالعمل المؤسسي ينظر إلى المؤسسة بشكل متكامل مكوّنة من مجموعة من الأجزاء المتداخلة .
- 7- تهدف عمليات العمل المؤسسي إلى إكساب المديرين مهارات تشخيص المشكلات واتخاذ القرارات إلى جانب العديد من المهارات السلوكية الأخرى المرتبطة بوظائفهم القيادية .
- 8- تهدف عمليات العمل المؤسسي إلى تعبئة كافة الطاقات الذاتية والاستخدام الأمثل والعقلاني لمواردها البشرية والمادية .
- 9- تحول عمليات التطوير أو العمل المؤسسي أسلوب إدارة المؤسسات من أساليب الإدارة بالأزمات إلى أساليب الإدارة بالأهداف وتقويم النتائج .
- 10- تطور عمليات العمل المؤسسي أنظمة الرقابة الداخلية وتزيد من فاعليتها عن طريق تركيزها على مبادئ الرقابة الذاتية بشكل عملي .

¹ إبراهيم الغمري، التطوير التنظيمي في الدول النامية، مجلة الإدارة العامة، مجلد24، العدد 48، ديسمبر1985، ص35-36.

- 11- تعتمد عمليات العمل المؤسسي على أسلوب التخطيط المستقبلي في كافة المستويات الخاصة بعمل المؤسسات ، وبالتالي يزداد اهتمام المؤسسة بالمستقبل ودراسة العوامل المؤثرة فيه ، والتخطيط للوصول إليه بفاعلية.
- 12- تحدد عمليات العمل المؤسسي الاحتياجات التدريبية بشكل واقعي يتلاءم مع احتياجاتها الفعلية ، وتعمل على تحقيق مفاهيم التنمية المستمرة للعنصر البشري¹ .
- كما وضع تانبونوم وديفز مجموعة من القيم يعتقد بوجودها عند للأفراد والمؤسسات لأنها تخدم حاجة الأفراد للتطوير والنمو وحاجة المؤسسات للنجاح والاستمرارية والفعالية ، وفيما يلي شرح لهذه القيم :
- 1- التحول من النظرة التقليدية للإنسان التي تصفه بالكسل والسلبية والأنانية و عدم الرغبة في العمل، إلى النظرة المتفائلة التي تعتبر الفرد نشطا ايجابيا يقبل العمل ويتحمل المسؤولية . وهذا هو ما دعا إليه ماكجريجور (McGregor) في نظريته (x و y) من قبل وتوقع بأن المجتمع الناجح يتطلب وجود ثقة بالفرد والنظرة الايجابية له .
- 2- النظر إلى الموظف على أنه إنسان يجب إقامة علاقات معه بدلا من تحاشيه أو تقويمه تقويما سلبيا ، وذلك أن التقويم السليبي يولد الحذر ويفتح المجال لدوران العمل والغياب ، في حين أن الإقبال على الفرد وإقامة علاقات طيبة معه يولد الراحة والثقة المتبادلة .
- 3- اعتبار الناس قادرين على التغيير والتطوير بدلا من اعتبارهم جامدين لا يتغيرون. ومن ثم لا بد من تهيئة البيئة الملائمة للتغيير . لأنّ النمو الشخصي للعاملين يتطلب بيئة تنظيمية صحية .
- 4- تقبل الفروق الفردية بين العاملين والعمل لأجل الاستفادة منها . بدلا من الخوف منها ومقاومتها أو العمل على إزالتها² .
- 5- النظر إلى الفرد ككل بدلا من اعتباره موظفا فقط ، فقد تكون عنده طاقات كثيرة ويستطيع أن يؤدي مهام أكبر من الأعباء المتكررة لوظيفته. فالافتراض الذي يقوم عليه العمل المؤسسي هو أنّ الفرد يملك القدرة والدوافع من خلال التّعلم ، للنمو و التطوير لتحسين العمل والعمليات والمنتج النهائي³ .
- 6- إعطاء الفرصة للعاملين للتعبير عن أحاسيسهم بدلا من ممارسة الضغوط عليهم، لتبيان حقيقة اتجاهات العاملين وفتح مجالات التحسين الدائم.
- 7- الاتجاه إلى ممارسة السلوك الطبيعي أو الأصيل بدلا من التمثيل أو ارتداء الأقنعة ، وذلك لأنّ السلوك الحقيقي يتّصف بالأمانة والمباشرة والانسجام ، الأمر الذي يكشف عن المشكلات الحقيقية ويعمل على

¹ ابراهيم الغمري ،مرجع سابق، ص 36.

² سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص533.

³ المرجع نفسه ، ص 533-534.

- حلها. وكلما زادت قدرة المؤسسة على تقبل النزاع بين حاجات الأفراد والجماعات والمؤسسة، وعملت على تفاديه بدل الخوف منه ومحاولة تجنبه بسلوك ظاهري وواضح زادت فرصتها في التطوير .
- 8- استخدام المركز الوظيفي لأغراض تنظيمية مثل التدخل لحل النزاع واتخاذ القرارات المناسبة بدلاً من استخدامه كوسيلة للقوة أو السلطة الشخصية.
- 9- الثقة بالنفس أفضل من عدم الثقة ، حيث ينتج عن الثقة الالتزام والتوجيه الذاتي والاستجابة للقوى الدافعة بينما يؤدي فقدان الثقة إلى الاستجابة للضغوط والمؤثرات الخارجية .
- 10- مُصارحة العاملين بالحقائق والمعلومات بدلاً من عدم المصارحة ، وتهدف بمصارحة العاملين مشاركتهم ليس فقط في المعلومات ولكن أيضاً في الأحاسيس والأفكار . هذا بالإضافة إلى الاهتمام بالتغذية المرتدة للبيانات . وتبادل المعلومات يفتح المجال للبدائل ومن ثم يوسع دائرة الاختيار .
- 11- الاستعداد والرغبة لتحمل المخاطر بدلاً من تفاديها ، فالمخاطرة فرصة لتطوير المؤسسات وتكييفها وتغييرها والفرد عادة يتعلم من أخطائه ، فيسير بعد ذلك في الطريق الصحيح.
- 12- التعاون بدلاً من التنافس ، ذلك لأنّ التنافس إذا كان هدفاً في حدّ ذاته قد يؤدي إلى حدوث نزاع بينما يساعد التعاون على رفع كفاءة العمل و الاستفادة من الموارد المتاحة .

رابعاً: خصائص العمل المؤسسي

يتّسم العمل المؤسسي كما يشير إلى ذلك **جاري دسيلر** بالعديد من الخصائص التي أهمها ما يلي:

1. عادة ما يعتمد على إجراء البحوث الفعلية ، والتي تتضمن تجميع البيانات عن الجماعة أو القسم أو المؤسسة ككل ، ثمّ توضع البيانات أمام الموظفين لتحليلها ووضع الفروض حول المشكلة التي تعاني منها الوحدة موضع الدراسة .
2. تطبيق العلوم السلوكية في تحسين مستوى الكفاءة التنظيمية .
3. استهداف تغيير قيم واتجاهات ومعتقدات الموظفين ، قصد مشاركتهم في تحديد وتنفيذ التغييرات الفنية والهيكلية والإجرائية وغيرها من التغييرات المطلوبة لتحسين أسلوب ممارسة الوظائف التنظيمية .
4. أنّها تستهدف تغيير المؤسسة في اتجاه محدد ، قد يكون عملية تحسين حل المشكلات ، أو زيادة درجة الاستجابة للظروف المحيطة ، أو تحسين جودة العمل ، وزيادة الفعالية التنظيمية¹ .

¹ مدحت محمد أبو النصر، الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، القاهرة، مكتبة الكتب العربية، بدون سنة النشر، ص 113.

5. أنه عملية تنمية وبناء هذا العمل المؤسسي نابعة أساسا من إحداث تغيير مخطط ، وليس تلقائي يرتكز في جوهره على ثقافة المؤسسة ، وقيم واتجاهات أفرادها مما يحدّد سلوك وفاعلية المؤسسة ، وبشكل ضمني تستطيع المؤسسة من خلال تغيير نهج ثقافة السائدة في التأثير على أداء الأفراد في المؤسسة ، وتشكل عملية تشخيص الفهم وتغيير ثقافة المؤسسة أهمية بالغة لتطوير وتحسين وتحديث العمل المؤسسي من خلال مسار العمليات التنظيمية التي تعتبر الطريق الموصل إلى تحقيق نتائج من خلال التنسيق الدائم لحل المشكلات واتخاذ القرارات لفك النزاعات وتحديد المكافآت ، ورسم سياسات إدارة الموارد البشرية ووضع الاستراتيجية الملائمة لعمل الإدارة ، هذا في ظلّ توفير مناخ تنظيمي من قبل الإدارة العليا.

خامسا : المفاهيم المرتبطة بالعمل المؤسسي

يرتبط مفهوم العمل المؤسسي بالعديد من المصطلحات الأخرى ذات الصلة لذا فإنّه من الضروري توضيح أبعاد العلاقة القائمة وارتباطها بهذا المفهوم :

1) علاقة التغيير التنظيمي بالعمل المؤسسي :

برغم أنّ العديد من المؤلفات تشير إلى أنّ مصطلحي التغيير التنظيمي والعمل المؤسسي (التطوير التنظيمي أو التنمية التنظيمية) لهما نفس المعنى حيث ينظروا إلى التغيير والعمل أو التطوير كعملية مستمرة وليست سلسلة من التدخلات أو المحاولات المفردة .

غير أنّه يمكننا النظر إلى التغيير من منظور كلي إذ أنّه يمكن إحداثه بطريقة مدروسة أو عشوائية ، كما يمكن توقع نتائجه الايجابية والسلبية ، إلا أنّ العمل (التطوير) فهو ذلك الجزء المخطط له في عملية إحداث التغيير والذي يمكن توقع نتائجه التي غالبا ما تكون ايجابية¹ . وكلها يهدف إلى زيادة فعالية المؤسسة من خلال التكيف مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية إلا أنّهما يختلفان في النقاط التالية :

- يستهدف التغيير التنظيمي زيادة فعالية المؤسسة من خلال تحسين قدرتها على التعامل مع الفرص والتهديدات التي تواجهها ، بينما العمل المؤسسي (التنظيمي) يستهدف زيادة فعالية المؤسسة انطلاقا من تحسين نقاط قوتها والتغلب على نقاط ضعفها بالداخل² .

¹ طاهر محسن منصور الغالي وأحمد علي صالح، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي، عمان، ط1، دار وائل للنشر، 2010، ص47.

² أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص31.

- يهتم التغيير التنظيمي بإحداث التغيير في جميع مكونات المؤسسة مثل الاستراتيجية والهيكلة التنظيمي والتكنولوجيا والثقافة السائدة والأنظمة والسياسات والإجراءات وكذا الأفراد فمجالات تغيير عديدة وغير محصورة ، بينما العمل المؤسسي نجده يركز على السلوك الانساني في جانب (القيم والاتجاهات والسلوك) إضافة إلى الهيكلة التنظيمي والجانب التكنولوجي ، وبذلك فمسار التغيير التنظيمي أشمل وأوسع من العمل المؤسسي .

- التغيير التنظيمي قد يحدث في فترة زمنية قصيرة وليس لزاما أن يشغل فترة زمنية طويلة المدى ، وعلى العكس منه فإنّ العمل المؤسسي يستغرق فترة زمنية طويلة¹ .

- التغيير التنظيمي هو عملية تحويل أو تبديل كلي أو شامل يستهدف المؤسسة بأكملها، أما العمل المؤسسي فهو عملية تحويل أو تبديل جزئي يحمل من التغيير نسبة معينة تختلف باختلاف عدّة معطيات² .

2) علاقة التغيير المخطط له بالعمل المؤسسي :

العمل المؤسسي هو التغيير المخطط له بالإضافة إلى إيجاد التغيير ، وإكساب الأفراد قدرات التحديث المستمر بتعلم كيفية التشخيص وكيفية التدخل وكيفية تثبيت التغيير في المستقبل .

و العمل المؤسسي أكبر من مجرد إحداث تغيير بنجاح بل يسعى إلى أكساب الأفراد الثقة اللازمة والحيوية من أجل اتخاذ خطوات صيانة وفعالة للمؤسسة³ .

3) علاقة الإبداع التنظيمي بالعمل المؤسسي :

يوحي الإبداع التنظيمي إلى تمكين الفرد من فهم وتطوير ما يحيط به من أفكار أو أشياء أو أساليب ، وهو عمل ذهني يبدأ من الفرد ويتم تعزيزه عن طريق الجماعة ثم السعي لتطوير هذه الأفكار من خلال الإطار المنظمي الذي يتبنى هذه الأفكار ويعززها ، والتي تتضمن المرونة والخروج عن المألوف لتحسين في النهاية من كينونة الفرد والمؤسسة⁴ . والإبداع يعتبر الأسلوب الأكثر بعداً في عملية إحداث التغيير من منطلق التكنولوجيا والأنظمة الإدارية السائدة إضافة إلى الخطط المدروسة .

¹ أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير ، القاهرة، الدار الجامعية، 2007، ص22.

² بلال خلف السكرانة،. التطوير التنظيمي والإداري، عمان، ط1، دار المسيرة، 2008، ص 56.

³ فؤاد القاضي، استراتيجيات التنمية التنظيمية ، مرجع سبق ذكره ، ص114.

⁴ رفعت عبد الحليم الناعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص8.

4) علاقة التنمية الإدارية بالعمل المؤسسي :

يختلف العمل المؤسسي عن التنمية الإدارية والمتمثلة تارة في القيام بالبرامج التدريبية وتارة في تعديل اللوائح ونظم الحوافز ، وفيما يلي عرض لأهم أوجه الاختلاف بينهما :

الجدول رقم (03-01) : الموازنة بين العمل المؤسسي والتنمية الإدارية

التنمية الإدارية	العمل المؤسسي (التنمية التنظيمية)
<ul style="list-style-type: none"> • اكساب المديرين خبرات جديدة • تنمية المهارات الفكرية • تغيير المواقف الإدارية • تحديث المعارف والمهارات في مجالات صنع وحل القرارات وتقويم العاملين . 	<p>الهدف :</p> <ul style="list-style-type: none"> • تبسيط عملية حل المشاكل • تخطيط وتنفيذ التغيير بشكل نظامي • زيادة شعور الأفراد بتبني الأهداف • التنظيم من خلال العمل الجماعي • تهيئة الظروف للمساعدة على اتخاذ القرارات على أساس المهارات أكثر منها على أساس الأدوار والواجبات • تهيئة الظروف لإدارة الخلافات والتعامل معها كفرص ابتكارية أكثر من تجنبها • اختصارا تحسين وتطوير الأداء الكلي للمؤسسة
<p>- المديرين والأفراد</p>	<p>محور التركيز: - التنظيم بالكامل</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ وضع غير سليم في تصرفات وسلوك المديرين ✓ المديرون لا يعرفون سياسة المؤسسة أو فلسفة الإدارة ✓ نقص المهارات الضرورية لدى المديرين 	<p>أسباب التطوير :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ وضع غير سليم في النظام ✓ مشاكل وصعوبات في عملية اتخاذ أو اندماج المؤسسة ✓ إحداث التغيير التكنولوجي قد يسبب تغيير في رسالة المؤسسة ✓ الهيكل التنظيمي الحالي والأدوار ليست فعالة ✓ القدرة على المنافسة ضعيفة
<ul style="list-style-type: none"> • المقاومة من جانب الأفراد والشعور بالخوف والتهديد • الاحتياج إلى تدريب توجيهي لهذا العرض 	<p>صعوبات إدخال التطوير :</p> <ul style="list-style-type: none"> • يلزم الحاجة إلى تواجد شعور الانتماء الشديد • يلزم الدعم من جانب الإدارة العليا • الحاجة إلى الانتماء في المدى الطويل لإنجاح

	التغيير
<ul style="list-style-type: none"> • إرسال المديرين إلى البرامج التعليمية • تدوير الأعمال للمديرين • البرامج والمحاضرات • حزم التدريب الخاصة • قراءة الكتب والمراجع الإدارية 	<p>استراتيجيات إدخال التغيير :</p> <ul style="list-style-type: none"> • غالبا يتم التنفيذ في مجال العمل والممارسة • التعلم أثناء حل المشاكل وحل المشاكل أثناء التعلم • بناء فرق العمل • تغييرات الهيكل التنظيمي • إثراء العمل • البحث التطبيقي • التغذية العكسية • إدارة النزاع
<ul style="list-style-type: none"> • إداري 	<p>أساس التطوير :</p> <ul style="list-style-type: none"> • سلوكي وإجرائي
<p>محدّد وعلى فترات قصيرة</p>	<p>حدود الوقت :</p> <ul style="list-style-type: none"> • المدى الطويل
<ul style="list-style-type: none"> • توافر الخبرات التشخيصية • مدرب /معلم • مدير برامج تدريبية • مصمم برامج تدريبية 	<p>الاحتياجات ومتطلبات التنفيذ :</p> <ul style="list-style-type: none"> • توافر الخبرات الشخصية • مستشار التطوير التنظيمي • عامل وسيط / مساعد • توافر الخبرة والمهارة في إدارة التغيير المخطط • توافر الخبرة والمهارة في تدريبات الحساسية
<ul style="list-style-type: none"> • عدم الاستمرارية • يلزم المتابعة وموالات الإشراف على الأعمال لنقل الخبرة • صعوبة صياغة وتوافق التدريب وربطه بالأعمال والمشاكل اليومية المتغيرة للمديرين • الاعتماد على الخبراء 	<p>الصعوبات وأوجه النقد :</p> <ul style="list-style-type: none"> • يجب أن تدعم الإدارة العليا هذا النظام • بالقيادة والمساعدة • يلزم توافر الانتماء من جانب الإدارة العليا • يحتاج النظام إلى الوقت
<p>بصعوبات كبيرة للمديرين</p>	<p>كيفية انتقال المهارات :</p> <ul style="list-style-type: none"> • بلا صعوبة التكامل وظروف بيئة العمل والتعلم

	في ذات الوقت وبالنسبة للجميع
على فترات قصيرة ومن وقت لآخر	استمرارية النظام : • دائم ومستمر مع الوقت

المصدر : فؤاد القاضي، مرجع سبق ذكره ، ص ص:127، 129.

نقل عن : french. Bell.zawicki .organization development theory practice and reseach

business :publication inc.ontario.p43

5) علاقة إدارة الجودة الشاملة بالعمل المؤسسي :

تؤكد مرجعية فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر للمؤسسة ، التي ترغب في عملية التطوير ويرتكز هذا المبدأ على أساس فرضية مفادها أنّ العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة التي تؤدي في النهاية إلى نتيجة ، ومن الضروري أن تلقى كل خطوة من هذه الخطوات ما تحتاجه من اهتمام مستمر حتى يمكن تقليص احتمالات تغيير تلك النتيجة النهائية ، وكذلك لتعزيز الثقة وإمكانية الاعتماد على إجراءات ونظم العمل¹ . وتجسد نظم إدارة الجودة الشاملة مبدأ التحسين المستمر وهي من التطبيقات الهامة القائمة على هذا التحسين من خلال إحداث هذا التغيير المخطط له ، والذي يحدث عنه الرضا الداخلي قبل رضا الزبائن. هذا ما يعزز انتماء وولاء الأفراد العاملين داخل المؤسسة بشكل يجعل من مفهومي الرضا والولاء يشكّلان علاقة ذات صلة كبيرة ، مما يؤدي إلى القول أنّ إدارة الجودة الشاملة هي وسيلة من وسائل العمل المؤسسي في سبيل تكريس التحسين المستمر من منطلق الرضا والولاء ، كما أنّ المؤسسات التي تسعى إلى البحث الدائم عن الجودة غالباً ما تكون مبادرة إلى إحداث التغيير المخطط له، وهذا ما يقتضي بالدرجة الأولى التغيير في سلوك الفرد والجماعة من خلال إرساء ثقافة تنظيمية تجسد قيم التعاون والمشاركة لأجل تحصيل الجودة الأداء باستمرار .

6) علاقة إعادة الهندسة بالعمل المؤسسي :

تعتبر إعادة هندسة الإدارة أسلوباً جديداً للتفكير والتغيير الجذري من أجل التطوير ، وترتكز فكرة إعادة الهندسة على إعادة تصميم الفوري للعمليات ، من أجل التوصل إلى تحسين جوهري في المقاييس المعاصرة للأداء مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة² ، وبذلك فإنّها تركز على الجوانب التنفيذية كالعمليات والمهام

¹ خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، 1997، ص ص 93-94.

² سيد الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن 21، مصر، مكتبة عين شمس، 2002، ص 147.

والإجراءات الخاصة بالعمل¹ ، فمحور الاهتمام هنا إذن هو العمليات ، فلا بدّ من إيجاد طريقة لتنفيذ هذا العمل بما يحقق خصائص محدّدة يفضلها الزبائن ، وهذا لا يأتي إلا عن طريق تغيير في سلوك الأفراد بدرجة الأولى من خلال إعطاء وترسيخ قيم ومعتقدات لتطوير أداء الأفراد وتحسين مهامه الوظيفية ، وهو سبيل لإثراء وظائفهم وفق معدل تعويضات ونظم للتقويم تكون قائمة على مبدأ العدالة ، ويمكن بذلك إحداث تغيير ممنهج للعمليات يسير نحو تحسين الأداء من خلال خلق فرص للابتكار والتجديد الدائم ، ومنه يمكننا القول أنّ إدارة الجودة الشاملة تقوم على فكرة التحسين الدائم والمستمر للعمليات الحالية ، بما يضمن خصائص ومواصفات يرغب إليها الزبون ، أما إعادة الهندسة فهي تعبر عن المراجعة أو التدقيق في كيفية تنفيذ العمليات ، كم يمكن أن نتصوّر العلاقة القائمة بين فكرة إعادة الهندسة والعمل المؤسسي وهي أنّ تطوير المؤسسة يتطلب إعادة الهندسة من خلال مراجعة العمليات التي هي أهم التطبيقات الخاصة بالعمل المؤسسي .

سادسا : النموذج العام للعمل المؤسسي

ينطوي نموذج العمل المؤسسي في الظروف الراهنة على التكيّف الدائم مع متغيرات البيئة الحاصلة ، بما يضمن تحقيق مضمون جوهرى للمؤسسة من خلال العلاقة الموجودة بين الكفاءة والفعالية ، وهذا لا يأتي عن طريق تجسيد نموذج يبرز هذه العلاقة ويجعل هذا العمل المؤسسي في تحديث مستمر ، انطلاقا من العناصر الآتية :

1) تحديد وتبسيط الإجراءات :

يوحي هذا المفهوم لدى أذهان الأفراد تقليل الخطوات واختصارها خدمة للزبون ، ولو على حساب عملية الرقابة في الأداء ، وهو ما يُحدث فوضى في الخطوات المفروض عملها .

1-1 تعرف الإجراءات :

باعتبارها خطوات تفصيلية تُتبع في عملية معينة لأنّها تسعى إلى تجنب الفوضى في العمليات ، وكذا المساهمة في تقليل المجهود الذهني والعصبي للموظفين من خلال تجنب التفكير فيما يجب عمله في كل عملية وفي كلّ مرّة . كما تعتبر وسيلة تنسيق بين مختلف الأفراد و العمليات، وهي كذلك وسيلة رقابة لمختلف العمليات بما يضمن سيرها وفق ماخطط له . فالأساس في الإجراءات أنّ فيها تتابعا زمنيا ، كما أنّها تفصل بشكل محدد الخطوات الواجب إتباعها في شكل رتبي بحيث ينعدم التفكير مستقبلا في كيفية التنفيذ في كل مرّة ومنه ترتفع الكفاءة² ،

¹ طاهر محسن منصور الغالي وأحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 43.

² المرجع نفسه ، ص ص 82-83.

وهذا يعني تقليل الجهد العصبي الناتج عن التفكير ، لذا فالكفاءة مرتبطة بجعل الأعمال تتم بشكل رتيب . وعليه فالترتيب طريقة لتحقيق الكفاءة .

1-2 تبسيط الإجراءات

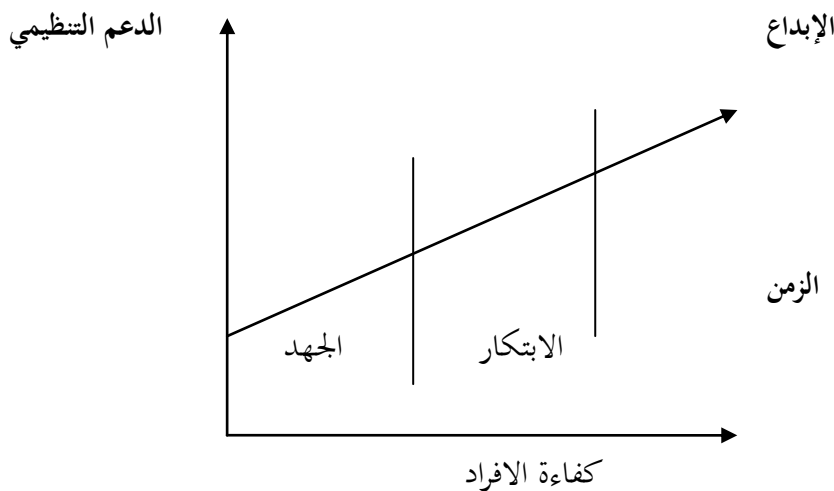
إنّ تحسين الإجراءات يتطلب تبسيطها من خلال البحث عن أفضل الطرق لتنفيذ العمليات ، والغرض من ذلك هو الاستغناء عن الخطوات غير الأساسية لتحقيق الاستخدام الأمثل للعناصر المادية (الأموال، الآلات، المواد والوقت) والعناصر البشرية (المجهود ذهنية وعصبية وعضلية)¹.

2) الدعم التنظيمي :

يجسد مشروع الدعم التنظيمي أحد المساهمات للمؤسسة ، وبالأخص للقيادة من خلال التأثير على سلوك العاملين ، بشكل يؤدي إلى تنمية قدراتهم الابتكارية والإبداعية . من خلال إعطاء فرص لتمكين العاملين للقيام بوضع الأهداف أو المشاركة في وضعها ، انطلاقاً من الارتباط الوثيق بين متطلبات تطبيق العمل المؤسسي بقيم ومعتقدات العاملين² ، وجانب الدعم التنظيمي الذي يؤثر في الأداء ، حيث أنّ دور الدعم يجعل الفرد يشعر بملاءمة الوظيفة لقدراته وبالتالي يمكنه القيام بالأداء على الوجه المطلوب ، وكلما زاد الدعم زادت قدرة الفرد والابتكار والإبداع تجاه وظيفته وتحسنة كفاءته في الأداء ، وبذلك تزداد فعالية المؤسسة في أعمالها .

ولتوضيح العلاقة بين الدعم التنظيمي وكفاءة الافراد نبرزها في الشكل الآتي :

الشكل رقم (03-03) : العلاقة بين الدعم التنظيمي وكفاءة الأفراد



المصدر: من إعداد الباحث

¹ طاهر محسن منصور الغالي وأحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره ، ص 88.

² بتصرف: أسامة محمد عبد العزيز، أثر إدارة المعرفة على زيادة فاعلية التطوير التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركة القابضة للصناعات المعدنية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2016، ص 125.

2-1 محددات الدعم التنظيمي :

تشمل محددات الدعم التنظيمي العناصر الآتية :

1. وجود عدالة تنظيمية سائدة بين العاملين.
2. المشاركة أو المساهمة في اتخاذ القرارات .
3. تواصل القيادة مع جهود العاملين.
4. وجود درجات من الحرية والاستقلالية للعاملين

3) الارتباط التنظيمي¹ :

يُعرف الارتباط التنظيمي بدرجة التوافق أو التطابق ، بين قيم وأهداف الفرد مع قيم وأهداف المؤسسة بالشكل الذي يدفع الفرد إلى الشعور بالميول نحو المؤسسة ، ويساهم هذا الارتباط في تعزيز أواصل الولاء ودرجات المواطنة التنظيمية النابعة من القيم المشتركة بين الأفراد والمؤسسة ، وبما يحقق الفعالية المستمرة لها .

3-1 درجات الارتباط التنظيمي:

3-1-1 الارتباط العاطفي : من خلال الانجذاب نحو المؤسسة والاستمرار فيها .

3-1-2 ارتباط الاستمرار : يميل الفرد نحو البقاء والاستمرار خوفاً من عواقب الترك المكلفة للفرد .

3-1-3 الارتباط المعياري : يعود بالأساس إلى الالتزام الأخلاقي الذي نشأ بين المؤسسة والفرد حيث أنها كلما ساهمت بإعطائه الكثير من الإضافات والتي تتعدى حدود العمل ومن بينها : الانتساب للمؤسسة والانسجام مع الآخرين والارتباط المعنوي الواقع بينه وبين محتوى الوظيفة إضافة للارتباط العاطفي. حيث أنه كلما زادت صعوبات الحصول على فرص جديدة في العمل ، كلما زادت درجة الارتباط الاستمراري والعاطفي بالمؤسسة.

وفي هذا الصدد فإن مفهوم العمل المؤسسي يكرس في جوهره إعطاء أهمية للعناصر الهامة ، على غرار الثقافة التنظيمية وإحداث التغيير المخطط له والعمليات التنظيمية لأجل التكيف مع البيئة المحيطة ، ودراسة العمل المؤسسي يجمع بين الجانب التنظيمي والجانب السلوكي على اعتبار تحقيق مضمون العمل من خلال الكفاءة والفعالية وضرورة التكيف المستمر لأجل إرساء مرجعية فلسفية تبين القيم التنافسية للمؤسسة وفعاليتها من خلال قيم أفرادها وبالتالي السير نحو تحقيق الاهداف .

¹ أسامة محمد عبد العزيز ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 130 - 131.

المبحث الثاني: مداخل إحداث التغيير وسبل مقاومته

سيتوجب نجاح المؤسسة ربطها ببيئتها وضرورة التكيف معها وليس فقط تطورها داخليا ، ولكي يتم وضعها ضمن بيئة تنافسية مناسبة بغض النظر عن الظروف السائدة لنموها ، وهو ما يتطلب إحداث التغيير المخطط كي يتناسب مستوى أدائها الحالي مع متطلبات البيئة المحيطة .

تعد المؤسسة مزيج من مجموعة نظم فرعية متصلة ومتكاملة فيما بينها ، وقد أصبح كذلك التغيير جزء من هذه النظم يؤثر على باقي النظم الأخرى ومكماً لها بحكم ضرورة التكيف مع البيئة .

إنّ تفاعل المؤسسة مرتبط بشكل أساسي بجوانب مهمة بداخلها و متكاملة وهي الجانب التكنولوجي بحكم عصر تكنولوجيا المعلومات الذي يشكل بعداً هاماً في الجانب الاقتصادي بالنظر لثقافة المعرفة المنتشرة في المجتمع إضافة إلى جانب السلوك الفردي والجماعي المنطوي ضمن البعد الثقافي لتكريس قيم ومعتقدات معينة داخل المؤسسة ، وكذا الاهتمام بجانب الهيكل التنظيمي الذي يشكل صورة المؤسسة ونظام توزيع الوظائف والمسؤوليات بداخلها ، وفي هذا الصدد يمكن تصنيف مداخل العمل المؤسسي إلى ثلاث مداخل رئيسية :

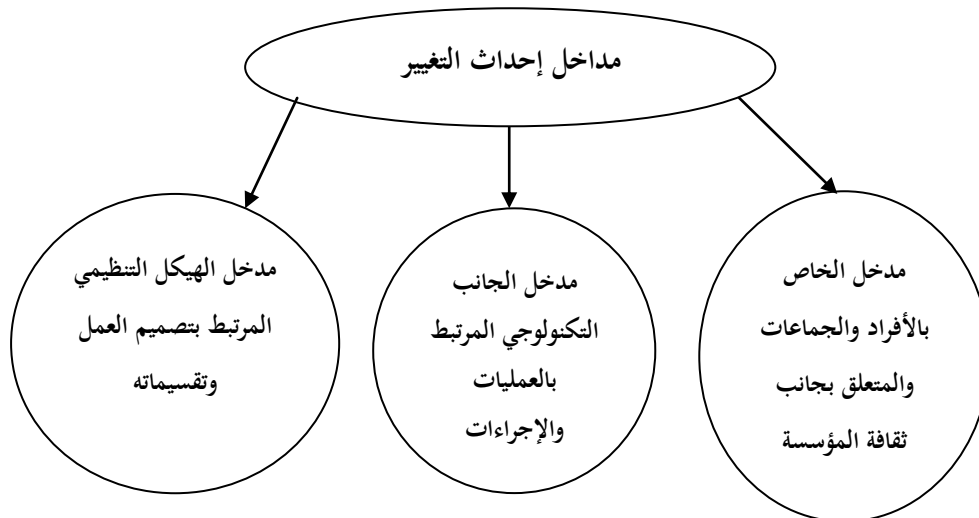
1) مدخل تطوير علاقات العمل بين الأفراد والجماعات من خلال التركيز على الأفراد في جانب القيم والسلوك السائد بين الفرد والجماعة - مدخل الثقافة التنظيمية -

2) مدخل تكنولوجي ويبرز جانب تحسين العمليات والإجراءات

3) مدخل الهيكل التنظيمي ويبرز جانب التركيز على تصميمات الأعمال وشكل الهيكل التنظيمي

ولإيضاح أكثر يمكن رسم شكل يوضح هذه المداخل:

الشكل رقم (03-04) : مداخل إحداث التغيير



المصدر: من إعداد الباحث

أولاً: مدخل إحداث التغيير في الجانب الثقافي للمؤسسة

يُعد مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم المرتبطة حديثاً بالفكر الإداري ، حيث برزت بشكل واضح مع بداية الثمانينات القرن الماضي لارتباطه الوثيق بالسلوك التنظيمي ، وهذا كذلك مع بروز عصر التكنولوجيا الحديثة وانفتاح المؤسسات على العالم من خلال صور التعاملات خارج حدود البلد الأصلي ، هذا ما أدى بإجراء العديد من الدراسات حول الثقافة التنظيمية ومكوناتها وآثارها المختلفة وكيفية التعامل معها ، ولأنّ مجمل الأعمال تقع على عاتق الأفراد ، ولكي تضمن المؤسسة ولاء هؤلاء الأفراد كان بدّ من وجود عقد مبرم بين أهداف المؤسسة والقيم الشخصية لهؤلاء الأفراد¹. كما تمثل قيم ومعايير السلوك الأفراد بعداً هاماً في الثقافة التنظيمية وكذا التنظيم غير الرسمي ومدى إشباع الحاجات الشخصية إضافة إلى درجات التحفيز ، وهي تعبر عن السلوك الفردي المدفوع ويعني ذلك ضرورة توافر دوافع وحوافز لذلك .

ولعل الحديث عن الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة في أساسه، هو حديث عن قيم الفرد والمقصود منها درجة الأهمية التي يوليها أو يعطيها الفرد لشيء معين . كالمال والعمل والأخلاق وتفاوت درجة أهمية هذه القيم ، من فرد لأخر فالفرد الذي يعطي أهمية للعمل يتميز سلوكه بالجدية ، عن الفرد الذي يعطي اهتمام أكبر للمال والذي يتميز سلوكه بالإسراف² ، وهي تعتبر عن تصنيفات أو تقسيمات القيم وهنالك أيضاً قيم فكرية واجتماعية وهذه الأخيرة تتجسد في صور عمل النقابات العمالية التي تعطي أهمية للجانب الاجتماعي من خلال إعطاء اهتمام بالحالة الوظيفية للفرد.

و تتشكل القيم الفردية بواسطة التعليم والملاحظة والاتجاهات والخبرات العلمية والافتداء ، وبالنظر لأهمية القيم والاتجاهات المحركة لطاقت الأفراد والمؤثرة على مستويات الأداء في تحقيق الإنتاجية المثلى ، ومنه فعلى المؤسسات أن تراعي هذه الأبعاد وتعمل على إيجاد سبل الكفيلة لتطويرها والاستفادة منها .

إنّ إحداث التغيير في ثقافة المؤسسة يتم بالأساس من قيم و قناعات الأفراد الذين هم نواة هذه الثقافة السائدة. وتعتبر هذه القيم عن شخصية المؤسسة تميزها عن غيرها ، كما تؤثر في أدائها وقراراتها والتعامل مع المشاكل بانفتاح.

¹ أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، القاهرة، مكتبة الإشعاع، دون سنة النشر، ص50.

² سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب ، مرجع سبق ذكره، ص 330 .

1) جوانب التغيير في قيم وسلوك الأفراد :

يُعتبر الفرد منطلق التغيير الحاصل في أي مؤسسة وتعتبر القيم الجوهرية أساس باقي القيم ، حيث تأخذ الطابع الأخلاقي كالصدق والعدل والاحترام المتبادل والثقة. وفي الحقيقة فإنّ هذه القيم مطلوبة قبل أن تبدأ أي مؤسسة في عملها ووضع خططها¹ لآجل وضع الأفراد أسس التنمية المستمرة والدعم المتواصل.

2) القيم في نظام العمل المؤسسي :

إنّ إحداث التغيير المخطط في أقل فترة زمنية ممكنة يتطلب تمتع هذه المؤسسات بسمّة ثقافية واحدة ، ألا وهي مستوى الثقة المتأصلة . لأنّها تؤدي إلى سهولة التعامل داخل أي نظام ، كما تساعد على تجنب الكثير من المشكلات² ، لأنّه في ظل توفر الثقة يمكن الاعتماد على وعود الأفراد دون خوف أو قلق ، أي هي مفتاح تجسيد سلوك الصدق والتعاون بين جميع الأفراد بناء على الأعراف والمعتقدات المشتركة . كما يُعدّ انتشار الثقة داخل المؤسسة مؤشّر على نمو المؤسسات الكبيرة ، وهو أساس تنميتها وهذا ما يعزز فكرة الاندماج الاجتماعي للأفراد داخل هذه التنظيمات.

3) الافتراضات حول سلوك الأفراد في المؤسسة نظرية x و y والعمل المؤسسي :

تمثل نظرية x لدوجلاس مكجرجور الافتراضات التقليدية للعاملين والتي تعطي انطبعا تشاؤميا عنهم لأن الفرد في عملهم يتصف بالآتي³ :

- معظم الأفراد لا يحبون العمل ، ويتجنبونه كلما استطاعوا ذلك
- يجب تهديد وعقاب معظم الأفراد لدفعهم للعمل بالطريقة المطلوبة ، حتى تحقق الأهداف الموضوعية .
- يفضل معظم الأفراد أن يتم توجيههم ، فهم يتجنبون دائما المسؤولية وتنحصر اهتماماتهم في تحقيق الأمان ولديهم طموح قليل .

وفي مقابل ذلك تم وضع نظرية y وتعبر عن الافتراضات الحديثة التي تعطي نظرة تفاؤلية حول سلوك الفرد وقيمه في عمله والتي تتصف بالآتي⁴:

- أنّ العمل هو نشاط طبيعي مثل اللهو والراحة ، فمن الممكن أن يكون مصدر للرضا.

¹ محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، مرجع سبق ذكره، ص 43 .

² توني موردين ترجمة خالف العامري، مرجع سبق ذكره، ص 65 .

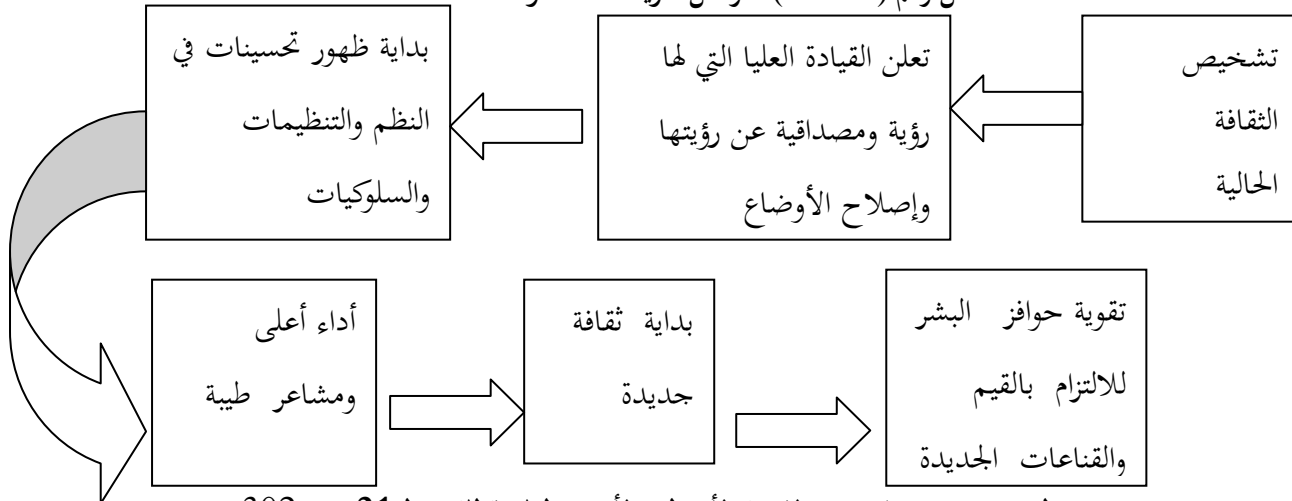
³ طارق طه، مقدمة في إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 153 .

⁴ المرجع نفسه ، ص 153 .

- الأفراد لديهم القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية التي شاركوا في تحديدها. وبالتالي فسوف تمارس نوع من الرقابة الذاتية على أنفسهم ، وفي هذه الحالة سيصبحون موجهين ذاتيا نحو تحقيق تلك الأهداف.
 - إذا ما تم مكافأة الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية ، فسوف يصبحون أكثر التزاماً نحو تحقيقها أما نقص الطموح والتركيز على الأمان فهي نتاج خبرات مكتسبة وليست طبيعة إنسانية متأصلة.
 - يسعى الشخص العادي نحو التعليم وتحمل المسؤولية في ظل الظروف الطبيعية والصحيحة .
 - يتمتع بصفة عامة معظم أفراد المجتمع بالقدرة على التخيل والابتكار والإبداع¹.
- يلاحظ من خلال ما تقدم أن هذه النظرية قد أسهمت في فهم العديد من الظواهر السلوكية كدوافع العاملين والسلوك الجماعي وقيمة العمل بالنسبة لكل فرد ، والعلاقات المتداخلة للأفراد بالمؤسسات .
- أما فيما تعلق بالنظرية x فتطرح فكرة أنّ السلوك الفردي يجب أن يخضع للرقابة الخارجية ، بينما تعتمد النظرية y على الرقابة الذاتية من خلال اعتماده على ذاته.

- فالعامل المؤسسي في هذا الصدد يعمل على تطبيق افتراضات النظرية y بما يتلاءم وإحداث التغيير المخطط له وطبيعة العلاقة القائمة بين المؤسسة والأفراد وهذا من خلال الافتراضات الآتية :
- يتم تحقيق طموحات الأفراد الشخصية في ظل ظروف بيئية مناسبة ومحفزة .
 - يمارس نشاط نظام القيادة الفعال في ظروف يسودها التأخي والتعاون الدائم.
 - يعتبر العمل الجماعي أساسى من منطلق تجسيد مبدأ التعاون بين الأفراد وهو جوهر العمل المؤسسي وتطورها
- 4) آلية تقوية ثقافة المؤسسة: يمكن تمييز ستة مراحل لتقوية ثقافة أي مؤسسة نبرزها في الشكل الآتي :

الشكل رقم (03-05): مراحل تقوية ثقافة المؤسسة



المصدر : سيد الهواري ، الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21 ، ص. 302

¹ طارق طه، مقدمة في إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 153

5) العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي:

- تُعبر الثقافة التنظيمية عن شخصية المؤسسة المنبثقة من شخصية الفرد ، وتستند إلى علم الاجتماع في دراستها والتي يهتم بتطوير النظم الاجتماعية على مدار الوقت وفق مقاييس نوعية ، بينما يعبر المناخ التنظيمي عن الوضع الحالي للمؤسسة ويركز في دراسته على أثر النظم على التنظيمية على الأفراد والجماعات وفق مقاييس كمية .
- الثقافة التنظيمية هي تركيب تنظيمي متأصل في قيم ومعتقدات وافتراضات أفراد المؤسسة ويعطي الاستقرار الكبير ويرسخ اعتماد النظام على معرفة وإدراك أعمال الأفراد بعكس المناخ التنظيمي فهو يصوّر البيئة التنظيمية كما هي راسخة في النظام القيمي للمؤسسة ، ويعتبر المناخ كنظام مؤقت نسبيا وعرضة للتوجيه المباشر ويتحدّد بدرجة كبيرة بمظاهر البيئة الاجتماعية السائدة بين أعضاء المؤسسة¹ .
- يُشير المناخ التنظيمي إلى مواقف وحالات وأفكار ومشاعر وسلوك الأفراد في المؤسسة لذلك فهو يمثل مواقف وحالات وقتية ذاتية غير موضوعية شخصية ، دائما تكون عرضة للتوجيه والتحرير والمناورة بمعرفة الأفراد ذوي النفوذ والقوة بعكس الثقافة فهي تمثل نطاقا متطورا يتضمن المؤسسة بحالاتها وأفكارها ، فالثقافة مترسخة في التاريخ يتضامن الجميع في اعتناقها ، كما أنّها معقدة بدرجة كافة لمجاهة محاولات التوجيه والتحرير والمناورة.

5) أهمية المناخ التنظيمي:

يمكن تحديد عناصر أهمية المناخ التنظيمي في الآتي²:

- أنّه محدد أساسي للربط بين الرضا والأداء الوظيفي.
- أنّه يمثل نقطة البداية في تحديد ورسم سياسة الموارد البشرية.
- أنّه عامل هام ورئيسي في تحديد نجاح وتقديم المؤسسة.

ثانيا : مدخل إحداث التغيير في الجانب التكنولوجي

إنّ عملية إحداث التغيير المخطط لا تتوقف عند القيم والسلوك والمواقف واتجاهات الأفراد ، أي لا تنحصر فقط على الجانب الثقافي ، لأنّ عملية نجاح مسار العمل المؤسسي يتطلب كذلك التركيز على الإجراءات

¹ فؤاد القاضي ، إستراتيجيات التنمية التنظيمية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 166-167 .

² المرجع نفسه ، ص 168.

وتصميم العمل وإحداث التغيير في الجوانب الفنية (التكنولوجية) حتى يستطيع الأفراد العمل في ظل ظروف وعوامل محيطية تساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية .

كما يعد التغيير في الجانب التكنولوجي هام جدا في ظل تأثيرات الظروف البيئية التنافسية ويؤثر من خلال التحول طرائق العمل وإحداث الاتصال وهذا بالنظر إلى الثقافة السائدة حاليا ، وهي ثقافة المعرفة التي تجعل من الإدارة على انفتاح دائم مع المتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال .

إنّ مصطلح التكنولوجيا يعود لفظه إلى اللغة اللاتينية والمرتبة من كلمتين هما : **techno** وتعني الفن أو الصناعة، و **logos** وتعني الدراسة أو العلم¹ ، وباندماج الكلمتين فيصبح المصطلح يعني في محتواه علوم (أو دراسات) الصنائع أو (الفنون) .

كما يعدّ لفظ التكنولوجيا من جانب التحليل الاقتصادي ؛ باعتباره مورداً هاماً للإنتاج . وتكنولوجيا ليست هي المنتج أو الخدمة في حدّ ذاتها بل هي مجموعة المعارف والمهارات التي تتم وفقها عملية الإنتاج بطريقة منتظمة وبكفاءة وقدرة عالية ، ملتزمة في ذات الوقت بإحداث التغيير وفق ما خطط له .

فالتكنولوجيا تهتم بالنواحي التطبيقية المتعلقة بالإنتاج المادي سواء كان سلعة أو خدمة لأجل تلبية احتياجات الزبائن وتحسين مستوى نمط معيشة أفرادها في الجوانب المادية والمعنوية. ويشمل التغيير في الجانب التكنولوجي بإدخال تعديلات على المعدات أو استخدام معدات جديدة باستخدام الخبرات والمعرفة ، والتركيز ينصب على العمليات التي يتم بموجبها تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات مواصفات عالية ، كي تلقى قبولا واسعا لدى شريحة كبيرة من الزبائن .

ولأجل إرساء هذه الجوانب الإجرائية في إطار العمل الجماعي وسير العمل بالطرائق الصحيحة ، وإعادة تصميم العمل وإثراء الوظيفة من خلال إبراز المعارف والمهارات ، فإنه ينبغي الاستفادة من التطبيقات الادارية لنظريات الدافعية لزيادة حماس ودافعية الأفراد ، وهذا في ثلاث محاور أساسية هي² :

1. تصميم أهداف الأداء .

2. تصميم نظم الحوافز.

3. تصميم الوظائف.

¹Georges,E.'Dictionnaire français- latin', librairie belin paris ,paris,1999,p317 .

² علي عبد الهادي مسلم ،السلوك التنظيمي ،مرجع سبق ذكره ، ص113 .

1) وضع أهداف الأداء

أضحت المؤسسات الحديثة تركز مبدأ تحقيق الأهداف وفق معايير محدّدة لأجل إيجاد التقويم الحقيقي للأداء. مزودة بدافعية الاداء للأفراد لأجل التوصل إلى النتائج مطلوب تحقيقها في المستقبل البعيد وهي أهداف إستراتيجية. كما أنّ الأهداف قصيرة الأجل هي أهداف مستمدة من الأهداف الطويلة ، وأنها تقوي دافعية الأفراد من خلال المشاركة في صناعته ، كما يجب أن تكون لها قيمة عملية بحيث يمكن قياسها ولكي يكون الهدف قابل للقياس يجب أن يحتوي على العناصر الآتية¹:

1-1 عنصر الزمن.

2-1 عنصر الكمية.

3-1 عنصر الجودة.

4-1 عنصر التكاليف.

يندرج أسلوب تحقيق الأهداف وفقاً لهذه المعايير تحت إدارة تسمى بالإدارة بالأهداف ، حيث ينظر بعض الباحثين على أنّ مدخل الإدارة بالأهداف أسلوب منظم للتقويم ولكل مستوى تنظيمي أهداف محددة قابلة للقياس في ظل وضع خطط تنفيذية اللازمة لها ، حيث يتعرف من خلاله الرؤساء والمرؤوسين على الأهداف العامة وبموجبه يعرفون مجالات النتائج التي تدخل ضمن مسؤولياتهم والتي ينبغي تحقيقها .

وبموجب العمل المؤسسي المبني على تضافر جهود الجميع وفق تغيير مخطط له فإنّ الإدارة بالأهداف تعمل في هذا النسق .وفي إطار متكامل بين مختلف وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم والتوجيه وقيادة ورقابة ، ويعمل في إطار التنمية المستمرة للموارد المتاحة المادية والبشرية وكذا الفنية من خلال التعاون الدؤوب بين الرؤساء والمرؤوسين في سبيل تحديد مجالات الأهداف أو النتائج بناءً على معايير موضوعية ،وبذلك تحقق المشاركة الايجابية بين الأفراد لزيادة الفعالية التنظيمية .

2) تصميم نظام الحوافز :

تعمل نظم الحوافز على حث العاملين لزيادة إنتاجيتهم وأدائهم، وهذا في ظل التغييرات التنظيمية المتلاحقة والتي تدفع باستمرار لتحسين وتحقيق ميزة تنافسية .

¹ سيد الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية ، القاهرة، مكتبة عين شمس ، 1987، ص54 .

والحافز هو ذلك الأسلوب الذي يثير سلوك الفرد باتجاه إشباع حاجات معينة¹. حيث أنه كلما كان الحافز كافياً للحاجة التي بداخل الفرد فإنّ درجة الرضا عند الفرد تزداد. وتعتبر أنظمة الحوافز من الأنظمة الفرعية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة. وهذا على اعتبار أنّ الفرد أصبح عضواً هاماً في منظور الاتجاهات الحديثة، وفي مسار العمل المؤسسي حيث يعتبر عنصراً محورياً في عملية التطوير والبناء المستمر وفق التغيير المخطط له.

2-1 مبادئ نظم الحوافز الفعالة:

هنالك العديد من المبادئ التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند تصميم نظام الحوافز ومنها الآتي²:

- أ- مكافأة الحلول الواثقة والمتأينة للمشكلات وليس الحلول المتسارعة.
 - ب- مكافأة تحمل المخاطر المحسوبة وليس تجنب المخاطر كلية.
 - ت- مكافأة الحلول المبتكرة للمشكلات وليس الرضا بالوضع الراهن.
 - ث- مكافأة التصرفات الايجابية وليس التحليلات السلبية.
 - ج- مكافأة النتائج وليس مجرد الانشغال في تأدية مهام العمل.
 - ح- مكافأة الولاء التنظيمي وليس دوران العمل.
 - خ- مكافأة العمل الجماعي وليس العمل الفردي المعارض.
 - د- مكافأة الأعمال ذات الجودة المرتفعة وليس الأعمال السريعة.
- لنظام الحوافز له الأثر الايجابي المطلوب لإثارة دافعية الفرد للأداء. كما يجب أن يراعى الاعتبارات الآتية³:

1. اتفاق الحافز مع حاجات الافراد .
2. فورية الحصول على الحافز.
3. أن تكون الحوافز مشروطة بتحقيق الأداء المرغوب فيه.
4. أن يكون الحافز عادلا .
5. أن تكون معايير منح الحوافز معلنة للجميع .
6. أن تكون الحوافز ذات قيمة عالية بالنسبة للفرد .

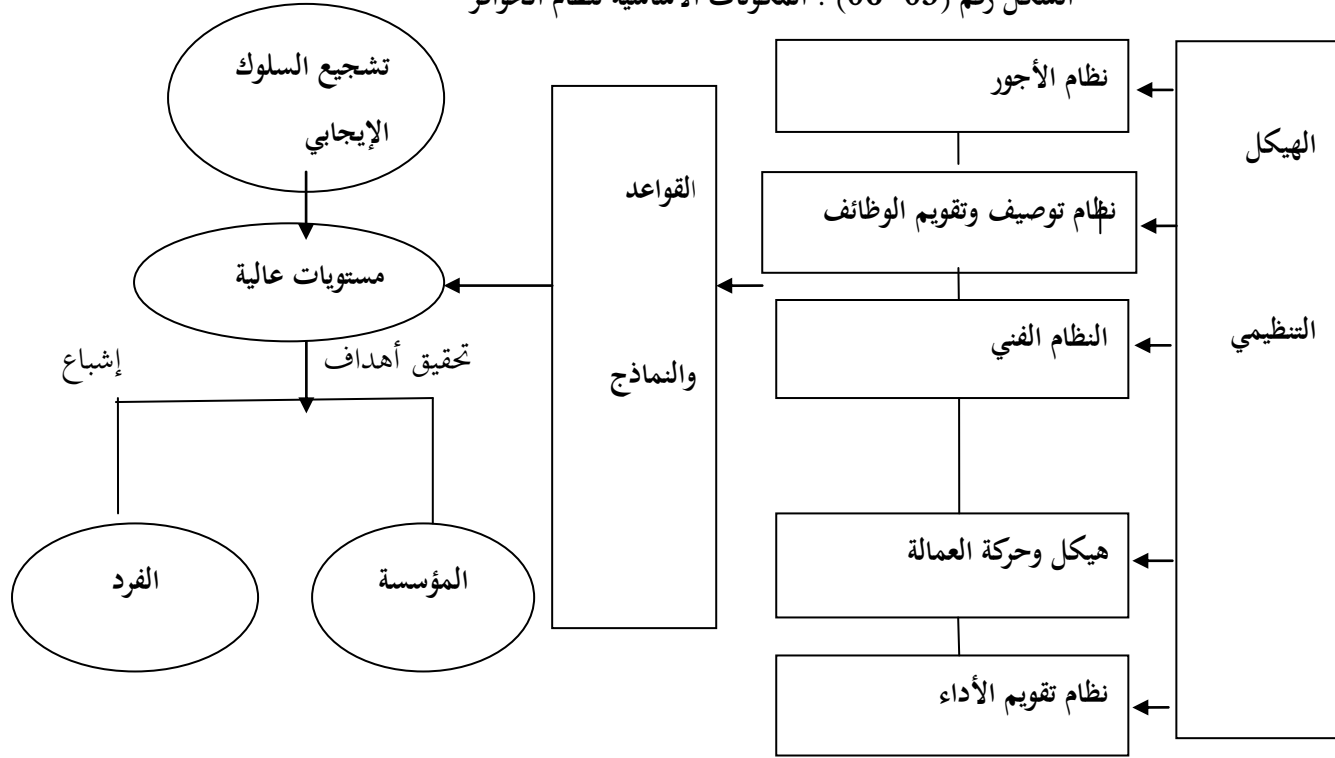
¹ عابدة سيد خطاب، أمين حسن دبوب، فداء محمد ناصر، إدارة الموارد البشرية الدولية من منظور الشركات دولية النشاط، القاهرة، المكتبة الأكاديمية، 2007، ص 252.

² علي عبد الهادي مسلم ورواية حسن ومحمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 116.

³ المرجع نفسه، ص 117-118.

يعد نظام الحوافز متكوّن من مدخلات وعمليات ومخرجات ، متمثلة في مستويات الأداء والشكل الآتي يوضح المكونات الأساسية لنظام الحوافز .

الشكل رقم (03-06) : المكونات الأساسية لنظام الحوافز



المصدر: محمد محمد إبراهيم ، المديرين والاتجاهات الإدارية الحديثة ، القاهرة مكتبة عين شمس ، 1997، ص349.

3) تصميم الوظائف :

يستدعي تبسيط إجراءات القيام بواجبات الوظيفية وتحقيق دفعية أكثر، وكذا شعوره بالرضا أثناء قيامه بمهام وظيفته وتحقيق هدف مزدوج وهو مصلحة كل من المؤسسة والعاملين بها ، ولكي يتم التأكد من القيام بأعباء الوظيفة على الوجه المنوط بها يجب مراعاة الجوانب الآتية :

3-1 التوسع الوظيفي :

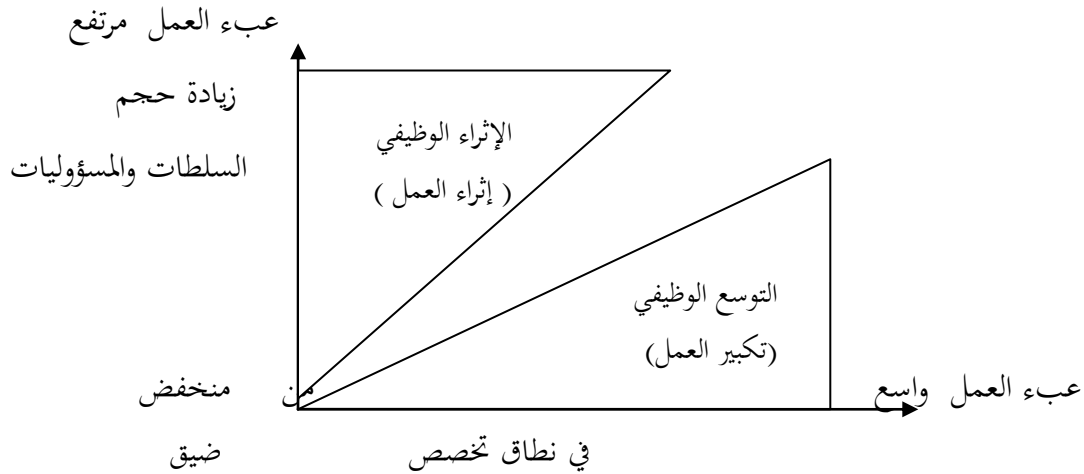
يشير إلى توسيع مهام وظيفته . فينقل بها من مجرد تكرار واجباته المحددة في الأداء إلى إضافة أنشطة ذات صلة وداخلية في نطاق تخصصه ، دون الزيادة في تحمل المسؤوليات ، ويهدف إلى تنويع المهام وزيادة أنشطتها لتفادي أو التقليل من الرتابة ، وكذا الممل المصاحب لتخصص الدقيق في ممارسة نشاط واحد ، وهو ما يؤدي إلى زيادة دافعية الفرد اتجاه القيام بأعباء أعماله .

3-2 الإثراء الوظيفي :

يفيد هذا الأسلوب في تمكين الفرد المتخصص من مجرد منفذ لأنشطة معينة ، إلى إعطاءه فرصة ممارسة مسؤوليات جديدة وصلاحيات تحول له المشاركة في تخطيط ورقابة العمل الذي يؤديه ، بقصد إشباع حاجاته النفسية والذهنية والاجتماعية ، وهذا ما يعطي للفرد كذلك القدرة على التحكم والسيطرة في مجريات الأعمال التي يؤديها . والتي يطلق عليها " بزيادة أعباء العمل الرأسي " .

ويمكن الموازنة بين مصطلحي التوسيع الوظيفي والإثراء الوظيفي في الشكل الآتي :

الشكل رقم (03-07) : الموازنة بين التوسيع الوظيفي والإثراء الوظيفي



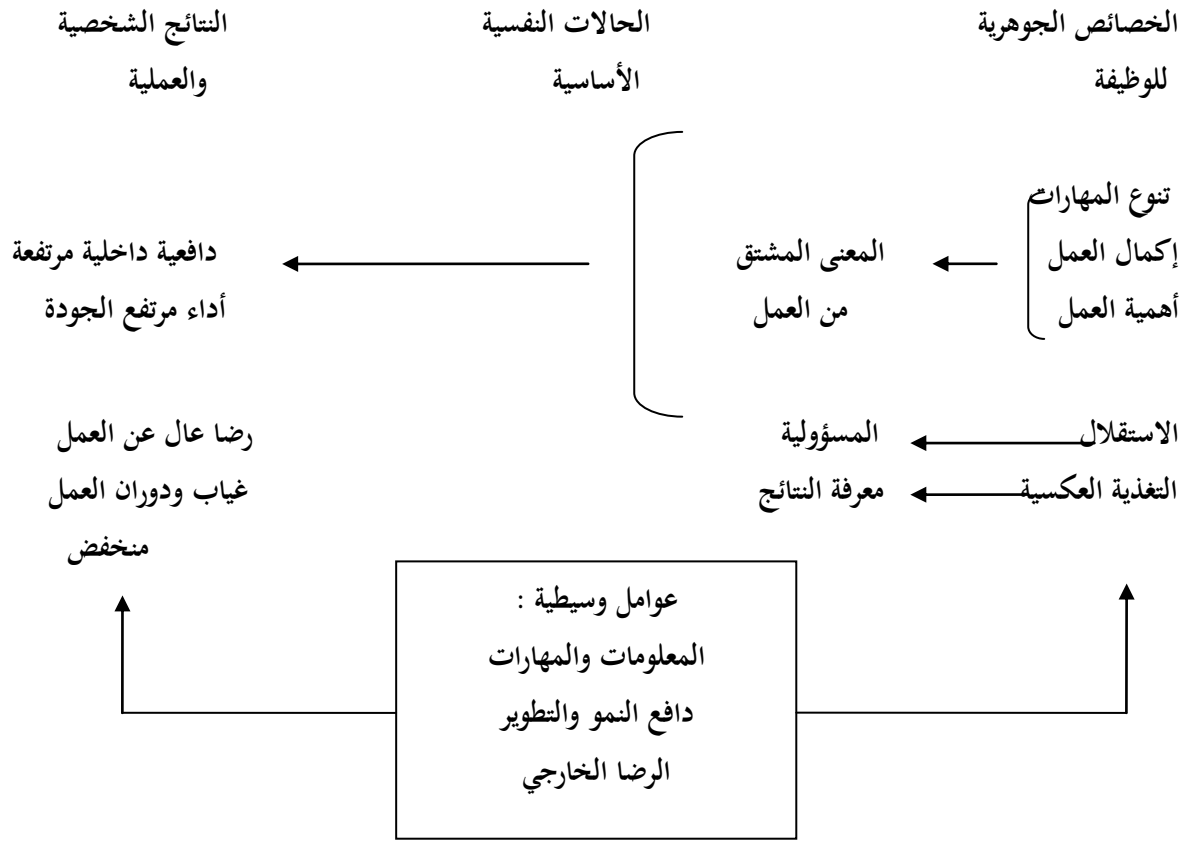
المصدر : علي عبد الهادي مسلم وراوية حسن ومحمد سعيد سلطان ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره، ص 119

3-3 نموذج خصائص الوظيفة :

قام كل من هاكمان وأولدام بوضع نموذج للخصائص الوظيفية وارتباطها بالحالات النفسية الفرد والنتائج التي تفسرها هذه الحالات وهي: وهي تعبر في جوهرها عن التوسيع الوظيفي وكذا الإثراء الوظيفي ، والشكل الآتي يوضح طبيعة نموذج خصائص الوظيفة¹ :

¹ علي محمد عبد الوهاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2004، ص 144 .

الشكل رقم (03-08) : نموذج خصائص الوظيفة لهاكمان وأولدام



المصدر : علي محمد عبد الوهاب وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، عين شمس، 2004، ص144.
 نقلا عن: دانيال فلدمان، هيوارنولد، إدارة السلوك الفردي والجماعي في المؤسسات، أوكلاند، ماكجروهل، 1983، ص245.

ثالثا: إحداث التغيير والهيكل التنظيمية

تعمل المؤسسات تحت تأثير متغيرات بيئة خارجية تؤثر عليها وعلى أنشطتها ، حيث أنّ هذه المتغيرات البيئية غير قابلة للسيطرة والتحكم ، لذا يجب على المؤسسات ضرورة التكيف من خلال تحسين كفاءتها التنظيمية وهذا عن طريق إدخال تعديلات على مستوى الهياكل التنظيمية الرئيسية منها أو الفرعية ، بالنظر إلى تأثير ثقافة المعرفة الناتجة عن تطور المجتمعات ما أدى إلى حركية البيئة في ظل الاهتمام بالمعرفة وإدخال التقنية في مجال الأعمال ، وهو ما فرض على المؤسسات تعديل نمط الهياكل الموجودة بداخلها ، كما يتطلب تصميم الهياكل التنظيمية وجود عوامل معينة تعتبر ضرورية لإنجاح عملية التنظيم ومن هذه العوامل ما يلي¹ :

¹ محمد شاعر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، جدة، دار الشروق، 1983، ط5، ص68 .

- تحديد أوجه النشاط في المؤسسة
- تقسيم أو تجميع أوجه النشاط في وحدات إدارية.
- ربط الوحدات الإدارية في المؤسسة ببعضها بواسطة خطوط السلطة (سلم إداري) .
- تركيز السلطة وتفويضها (المركزية واللامركزية في السلطة).
- التنسيق بين مختلف الأقسام المؤسسة .
- التغيير التكنولوجي¹.

في ضوء ما تقدم ، يمكننا طرح تعاريف للهيكلة التنظيمية كما يلي:

يقصد بالهيكل التنظيمية إدخال التكنولوجيا في المؤسسة التي يتم من خلالها إدارة شؤون المؤسسة عبر تحديد خطوط السلطة ونمط الاتصال والأدوار بين الرؤساء والمرؤوسين لتحقيق الأهداف وفق المتغيرات البيئية الحاصلة . والحديث عن الهيكل التنظيمية يعني ضرورة التحكم في تغيير مستويات التقنية من خلال الكفاءات الموجودة داخل المؤسسة وتتطلب تطوير سبل وإجراءات العمل المطبقة .

كما أنّ التغييرات دائما يصاحبها تغييرات في إستراتيجية المؤسسة ، وتغير في طرق وأساليب العمل ويعد **alberd chandler**² من أوائل الباحثين في طبيعة العلاقة الشرطية حيث خلص إلى أنّ الهيكل التنظيمي يتشكل وفق الاستراتيجيات التي تطبقها المؤسسة ، لأنّ الاستراتيجية هي الموجه العام للمؤسسة ومن ثمّ يتم اعتماد التصميم التنظيمي الذي يحقق أهداف هذا التوجه .

إضافة إلى ذلك فإنّ حجم المؤسسة يتطلب كذلك تغيير في الهيكل التنظيمي ودرجة التخصص وتقسيم العمل في حالة كبر حجم المؤسسة من حيث عدد موظفيها .

حيث تتجه نحو اللامركزية أكثر، وقد يترتب في احتمال زيادة درجة تقسيم العمل وإنشاء العديد من الأقسام والإدارات وهو ما يتطلب التوجه نحو تصميم يستخدم التقنية ويدعى بالتنظيم الآلي .

كما تؤثر معدلات نمو المؤسسة غلتي تحدث من خلال تنويع المنتجات أو الأنشطة أو من خلال التوسع في نشاط واحد أو عن طريق الاندماج ..أو غير ذلك فإنّ الأمر يتطلب إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي بحيث يتلاءم وطبيعة النمو والحديث عن معدلات نمو المؤسسة هو حديث عن دورة حياتها حيث أنّها تتطلب هذا في

¹ إجلال عبد المنعم حافظ وسوسن عبد الفتاح وهب، أصول التنظيم والإدارة ، مرجع سبق ذكره ، ص166.

² طارق طه ، مرجع سبق ذكره ، ص 502 .

مرحلة النضج بالنظر لدرجة التعقد ودرجة الرسمية وهو ما يتطلب إدخال التقنية أو اعتماد التنظيم الآلي لهذه المرحلة .

ويمكن القول أنّ : التغييرات البيئية فرضت على مديري القرن الواحد والعشرين تحديات كبيرة تتطلب مواكبة التطور الثقافي المتّسم بالمعرفة وهو ما فرض على المؤسسات ضرورة إدخال التقنية في عالم يتّسم بسرعة التغيير .

1) الهياكل التنظيمية الملائمة للعمل المؤسسي :

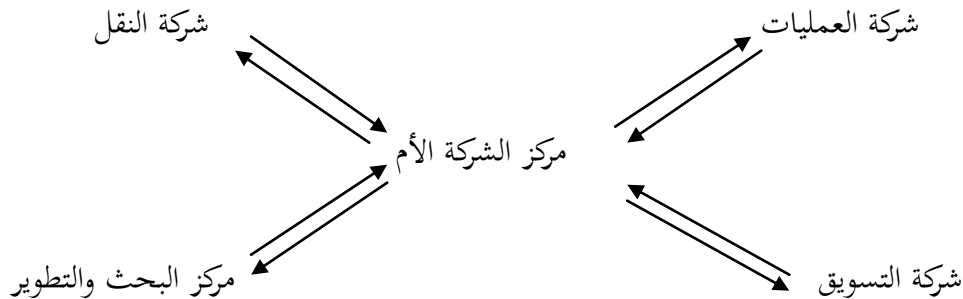
أصبح من الضروري أن يكون حجم الهرم التنظيمي في مؤسسة القرن الـ 21 مدمجا ، وذلك عن طريق إلغاء مستويات الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية وتقليل حجم أجهزة الخدمات الداعمة والأجهزة التكنولوجية .

ماكينزي للاستشارات على 38 شركة صناعية متقدمة في أمريكا ذلك أنّ الدراسة التي قامت بها انتهت إلى ضرورة إلغاء كل الإدارة الوسطى ، لأنّها تعد عقبة حقيقية لتحسين الإنتاجية ، كما ذكرت مجموعة بوسطن الاستشارية أنّه لن يكون هنالك حاجة مستقبلا لمشرفي الإنتاج لأنّ تكنولوجيا المعلومات ستقدم كل ما تحتاجه العامل على خط الإنتاج الأول¹ .

إنّ حجم الهرم التنظيمي في مؤسسة القرن الـ 21 مدمج لا أثر فيه للإدارة الوسطى حيث عدد المستويات الإدارية قليل جدا ونطاق الإشراف واسع جدا مدعم بنظم معلومات .

في ضوء هذا التوجه العالمي الجديد برز نمط تنظيمي يسمى بالتنظيم الشبكي فالمؤسسات أصبحت مركز إداريا صغيرا ، تتبعه شركات تقوم مقام بعض الأنشطة الرئيسية ، مثل شركة العمليات ، وشركة التسويق ومركز البحث والتطوير بحيث يصبح مركز الشركة كشركة للعقود في حين أنّ التنفيذ يتم من قبل الشركات المتخصصة بنشاط معين ، ومما ساعد في انتشار هذا الهيكل الجديد سهولة الاتصالات والثورة في منظومات المعلومات والتوسع الجغرافي للأعمال ، وهو ما زال قيد التطوير² .

الشكل رقم (03-09): الهيكل الشبكي للتنظيم



المصدر : إجلال عبد المنعم حافظ وسوسن عبد الفتاح وهب ، أصول التنظيم والإدارة ، 2011، ص 179.

¹ سيد الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، 2002، ص 196 .

² المرجع نفسه ، ص 196.

2) القوى المؤثرة في إحداث التوازن النسبي :

في ظل نظام الإدارة المفتوحة تبقى المنظومة في حالة شبه توازن نسبي ، بحيث يمكن إحداث تغيير بزيادة القوى الدافعة أو تقليل القوى المعوقة.

ويمكن إبراز العوامل التي توضح القوى المؤثرة على إحداث التوازن التنظيمي بالجدول الآتي :¹

الجدول رقم (03-02) : بعض القوى المؤثرة على إحداث توازن نسبي

القوى المؤثرة لإحداث التغيير	القوى المؤثرة لبقاء الوضع كما هو
- الشعور بالحاجة لتغيير المؤسسة	- الجمود البيروقراطي
- مشاكل تنظيمية	- افتراضات النظرية
- زيادة معدل التغيير	- عدم الشعور بالحاجة للتغيير
- تقادم السلع والخدمات	- جمود أسلوب التفكير وضيق الأفق الفكري
- تغيير النظم و اللوائح	- تضارب الأهداف
- زيادة المعرفة بالعلوم السلوكية	- عدم الثقة والخوف من التغيير
- تغيير القيم في قوى العمل	

المصدر : فؤاد القاضي، استراتيجيات التنمية التنظيمية، مرجع سبق ذكره، 2006، ص224.

رابعاً: مقاومة التغيير

يرتبط إحداث التغيير أو إعادة تصميم التنظيم بشكل أساسي على قبُول الأفراد والجماعات وتعاونهم لإنجاح هذا التغيير ، والشيء المهم هو تأثير هذا التغيير على الأفراد والجماعات داخل المؤسسة ، فالأفراد يتصرفون وفق منظور تفسيرهم للواقع عن طريق نظامه الإدراكي ، وهي تعكس الخصائص النفسية للفرد التي تشمل الإدراك والتفكير والدوافع والاتجاهات والخبرات والتعليم وتكوين الشخصية.

إضافة إلى وجود عوامل مؤثرة على السلوك الفردي نوجزها كالآتي:²

- عوامل اجتماعية وتشمل تأثير الجماعات وضغوط البيئة الاجتماعية.
- عوامل ثقافية وتشمل تأثير العرف والعادات والتقاليد والقيم السائدة.
- عوامل تنظيمية وتشمل أسس توزيع العمل وتحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات.
- عوامل مالية وتشمل تأثير الأجور والمكافآت المادية والمعبر عنها بالتعويضات (compensation).

¹ إجلال عبد المنعم حافظ وسوسن عبد الفتاح وهب، مرجع سبق ذكره، ص179 .

² فؤاد القاضي، إستراتيجيات التنمية التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص308.

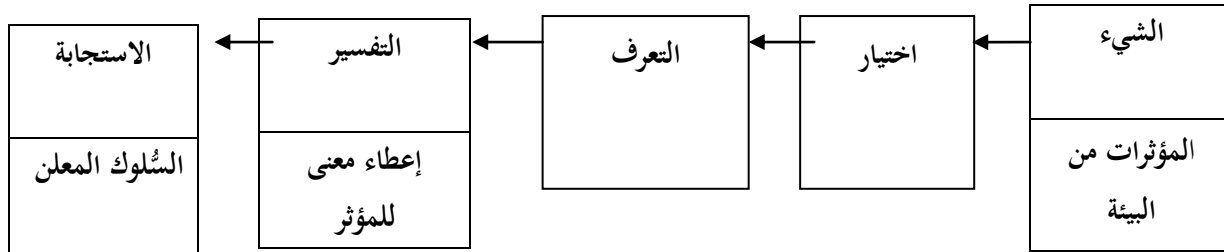
وإحداث التغيير مهما كانت أسبابه ، فإنه من الطبيعي أن تكون هنالك ردت فعل الأفراد تميل إلى مقاومته سواء أكان ذلك صريحاً أو ضمناً ، كما تكون هنالك فئة من الأفراد ترغب في إحداث التغيير ، لأنه يعتبر وسيلة مفيدة لتحقيق درجة أعلى من النجاح وبالتالي الانخراط والمشاركة فيه ، ومقاومة التغيير في الواقع تُكون ردت فعل غير مخطط له من الأفراد ، نظراً لهاجس الخوف من المجهول الذي ينتابهم ومحاولة منهم الحفاظ على مصالحهم.

4-1 اختلاف إدراك الأفراد :

يعكس اختلاف الإدراك لدى الأفراد منطق تفسير الواقع ، وفقاً لنظامه الإدراكي وهذا لإحداث استجابة معينة¹ ، وحاجة الفرد هي المؤشر الرئيسي لذلك.

كما يمكن إبراز خطوات عملية الإدراك بالشكل الآتي :

الشكل رقم (03-10) : خطوات عملية الإدراك (تفسير)



المصدر: من إعداد الباحث

يوضح الشكل السابق نجد أن نجاح عملية التغيير يتوقف بالأساس على الإدراك الذي يحدد نوع السلوك الظاهر من قبل الأفراد لاتخاذ.

4-2 أسباب مقاومة التغيير:

قد ينشأ عن التغيير معارضة من جانب هؤلاء المتأثرين به ومن أهم أسباب تلك المقاومة:²

- اعتقاد الأفراد أن التغيير لن يكون في صالح المؤسسة، ويساعد على ذلك وجود تجارب سابقة لحدوث تغييرات كانت أقل نجاحاً.

- عدم توافر المعلومات الكافية عن التغيير ومدى الحاجة إليه والنتائج المترتبة عليه.

- التهديد بتفريق جماعات العمل حيث أن جماعات العمل تمنح أعضائها الأمان والتآلف.

كما تكون هنالك أسباب متعلقة بالخوف من مسار هذا التغيير وهي نوعان:³

أ. مخاوف حقيقية: ويمكن أن تضرب بعض الأمثلة لهذه المخاوف كالاتي:

- الخوف من زيادة الأعباء التي سوف تُلقى على الفرد وتزداد مسؤولياته عنها بعد إحداث التغيير.

¹ علي عبد الهادي مسلم وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 74.

² محمد محمد إبراهيم، المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة، مرجع سبق ذكره ، ص 504.

³ صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 329.

- الخوف من حدوث انخفاض فيما يحصل عليه من أجر ومكافآت بعد إحداث التغيير ، أو إلغاء الحصول على أوقات إضافية.

- الخوف من عدم قدرته على تعلم ما يتطلبه الوضع الجديد من جهة ، وضياح من حصل عليه من معارف ومهارات في مجال معين وما أنفقه في تحصيل ذلك من وقت وجهد وتكاليف.

- الخوف من الاستغناء عنه عند إحداث التغيير.

- الخوف من تعرضه للانتقال إلى مكان آخر للعمل.

ب. مخاوف نفسية: ومن أمثلة هذا النوع من المخاوف نذكر الآتي:

- الخوف من إبعاده عن فريق العمل الذي تعود معه.

- الخوف من عدم ترقيته وهو أمر مرتبط بشعوره لتحقيق ذاته.

- الخوف من عدم الاستقرار وفقدان الانسجام والتآزر وشعوره بأعباء العمل ذاتياً.

4-3 أساليب وطرق التعامل مع مقاومة التغيير:

تتطلع قيادة المؤسسة أن يكون إحداث التغيير المخطط له فعالاً بما يحقق أهداف وغاياتها ، قصد جعلها تتكيف دائماً وباستمرار مع بيئتها ، وهو ما يتطلب تغييرات في مجالات ترقى بها إلى تحقيق الأهداف وتطوير أدائها وطبيعة خدماتها المعروضة للمتعاملين ، غير أنه من الضروري أن تعنى هذه التغييرات بالتأييد والقبول لأن الاعتقاد السائد لدى القادة هو المقاومة من قبل الموظفين من خلال نقابات العمالية .

4-4 وسائل ومصادر مقاومة التغيير : يمكن توضيح لأهم وسائل مقاومة التغيير بالجدول الآتي :

الجدول رقم(03-03) : وسائل مقاومة التغيير

الأمثلة	الوسائل
* اللوائح المقيدة * الضرائب والرسوم غير المنتجة على تطوير المنتجات * حقوق براءات الاختراع	من خلال الإجراءات القانونية
* اللوائح المقيدة * السلع والخدمات المتطورة الجديدة	من خلال الأساليب التجارية
* الحملات والبرامج الإعلامية المغرضة لمحاربة التطور	من خلال وسائل الإعلام والدعاية
* الإضرابات * الكارتلات * التباطؤ وتقييد الإنتاج	من خلال التحركات العمالية

المصدر: فؤاد القاضي، إستراتيجيات التنمية التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 322.

كما توجد مصادر لمقاومة التغيير من قبل الفرد و الجماعة ، ويمكن إيضاحها بالجدول الآتي:
الجدول رقم(03-04) : مصادر مقاومة التغيير

على مستوى الفرد	على مستوى الجماعة
* العادات ، القيم ، السلوك الراسخ * التعود على الأساليب القديمة * الحرمان من المزايا ، الخوف من ترك الوظيفة أو المركز أو السلطة * الأنا والرغبة في السيطرة المتأصلة والتي ترفض كل ما هو جديد * بقاء الوضع الحالي كما هو عليه	التقاليد والأعراف الشكلية ، تقاليد الجماعة العدوانية ، الاستياء من الغرباء عن المؤسسة الاتصالات المحددة ، عدم الثقة في القيادات ، التبادل المحدود للمعلومات التصدي لمحاولات التطور

المصدر: فؤاد القاضي، إستراتيجيات التنمية التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 323.

4-5 أشكال مقاومة التغيير:

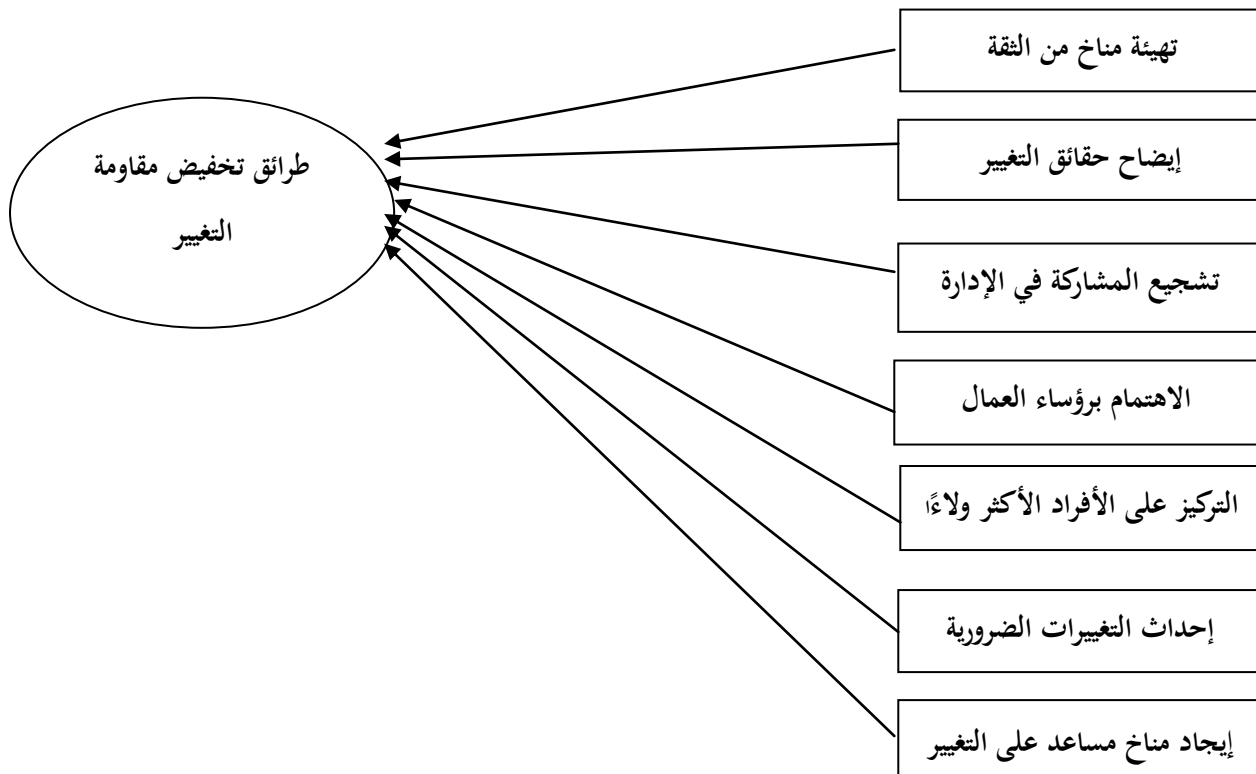
- يوجد لمقاومة التغيير ثلاثة أشكال تحدد مواقف واتجاهات الأفراد تجاه التغيير:¹
- أ- النمط الطبيعي : أي أن نشأة المقاومة كنتيجة طبيعية للتغيير واختلاف الأحوال:
مثلاً: * الحاجة إلى الوقت والجهد للتأقلم وتعلم المواقف الجديدة.
* إمكانية الاكتفاء بعدد أقل من التغييرات.
* النظر إلى التكاليف الاقتصادية للتغيير والخوف منها.
* مدى القناعة بجدوى وفاعلية التغيير.
- ب- النمط السلوكي والانفعالي : والذي تقوم عليه مقاومة التغيير ومن أمثلته:
* الخوف اللاشعوري من التغيير.
* عدم القدرة على تحمل أعباء التغيير.
* ضعف الثقة في القيادات أو في النظم أو في الزملاء القائمين على إحداث التغيير.
* الرغبة اللاشعورية في بقاء الأوضاع على حالها.
- ج- مقاومة التغيير المرتبط بالعوامل الاجتماعية ومصالح الجماعة : ويكون مصدرها:
* التعارض مع قيم الجماعة السائدة أو مصالحها الراسخة.
* الانغلاق والنظرة الضيقة للأمور.
* الرغبة في المحافظة على الصداقات والعلاقات القائمة.

¹ فؤاد القاضي ، إستراتيجيات التنمية التنظيمية ،مرجع سابق ، ص 326.

4-6 طرائق مقاومة التغيير:

- يمكن تحديد الطرائق التي تقلل أو تخفض من شدة المقاومة كالاتي:¹
- تهيئة مناخ يسوده الثقة والانفتاح بين الإدارة والأفراد العاملين.
 - إعطاء توضيح دقيق لحقائق هذا التغيير وتبريره إضافة إلى إبراز مزاياه للعاملين.
 - إعطاء صور التغيير لمؤسسات أخرى وتقوم مسار نجاحها في التغيير لأجل الاستفادة منها.
 - المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير لأجل زيادة مستوى الرضا.
 - الاهتمام بالمشرفين المباشرين على العمال وممثلي النقابات.
 - إعطاء أهمية للأفراد الأكثر ولاءً وانتماءً لإنجاح مسار التغيير.
 - البدء بإحداث التغييرات الضرورية.
 - إيجاد مناخ مساعد على التغيير من خلال وجود روح العمل الجماعي وأساليب الإشراف والاعتراف والتقدير لانجازات العاملين وحسن المعاملة ، والاستجابة لرغباتهم والعمل على إشباعها لأجل خلق شعور الاستقرار وبناءً على ما تم ذكره يمكن إيضاح هذه الطرائق في الشكل الآتي:

الشكل رقم(03-11): طرائق تخفيض مقاومة التغيير



المصدر: المرجع نفسه ، ص 330.

¹ فؤاد القاضي ، استراتيجيات التنمية التنظيمية ، مرجع سابق ، ص 305.

كما تصادف هذه المؤسسات عوائق عند محاولة تنفيذها وتطبيق لبرامج التغيير ، لذا استلزم على هؤلاء القادة ضرورة العمل على تقليل أو معالجة هذا التغيير ، عن طريق إتباع إجراءات وأساليب تساعد على ذلك. كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03-05) : طرائق معالجة مقاومة التغيير

العيوب	المزايا	المواقف التي يستخدم فيها	الأسلوب
من الممكن أن يستغرق وقتاً طويلاً إذا كان عدد الأفراد المعنيين بالتغيير كبيراً	حالما يقتنع الأفراد بالتغيير فإنهم سيساعدون في تنفيذه	حيثما لا تتوافر المعلومات أو عندما تكون المعلومات غير دقيقة التحليل	التعليم والتبليغ
من الممكن أن يكون مضيعة للوقت إذا ما قام المشاركون بتخطيط تغيير لا يتلائم مع الحاجة.	سيكون المشاركون ملتزمين بتنفيذ التغيير ويتم تضمين كل المعلومات ذات العلاقة التي يملكونها في خطة التغيير	عندما لا تتوافر عند المبادرين بالتغيير كل المعلومات التي يحتاجونها لتخطيط التغيير يكون للآخرين قوة كبيرة للمقاومة	المشاركة والارتباط
من الممكن أن يأخذ وقتنا أطولاً ومكلفاً مع احتمال فشله.	لا يوجد أسلوب سوي لمعالجة مشكلات التكيف	المواقف التي يقاوم الأفراد التغيير فيها سببه مشكلات التكيف	التسهيل والدعم
من الممكن إن يكون مكلف خاصة في الحالات التي ينه فيها الآخريين إلي التفاوض للمواكبة (المسايرة)	طريقة سهلة نسبياً لتفادي قدر كبير من المقاومة	عندما يتعرض شخص أو جماعة للخسارة من جراء التغيير يكون لهذه الجماعة قوة المقاومة	التفاوض والاتفاق
من الممكن أن يحدث مشكلات في المستقبل عندما يحس الأفراد أنهم يستغلون أو	من الممكن أن يكون حلاً هاماً وغير مكلف نسبياً لمشكلات مقاومة التغيير	حينما تفشل الوسائل الأخرى أو تكون عالية التكلفة	المناورة والاستقطاب
من الممكن إن تحوطه المخاطر إذا ما أدى إلى إثارة الأفراد على من يبادر بالتغيير	سريع و يمكن التغلب علي أي نوع من أنواع المقاومة	عندما تكون هنالك حاجة للإسراع بالتغيير و تتوافر للأشخاص الذين يسعون للتغيير وساطة واسعة	الترهيب الصريح والضمني

المصدر: ناصر العديلي، السلوك الفرد التنظيمي، منظور كلي مقارن، الرياض، معهد الإدارة العامة 1995، ص562.

- كما قمنا بعرض ستة من الأساليب المعروفة أو الشائعة الاستخدام بإيجازها في جدول أعلاه وتشمل:¹
- **التعليم والاتصال:** يتعلق هذا الأسلوب بنوعية الموظفين مقدما (قبل إحداث تغيير)، ومناقشة الأفكار والمسائل المطروحة بصراحة حتي يدرك الموظفون مبررات التغيير والحاجة إليه.
 - **المشاركة:** يمكن التغلب على مقاومة التغيير إذا ما أتبع لبعض العاملين المشاركة في تخطيط وتنفيذ التغيير. ومن الممكن أن تنشأ أساليب جديدة إلى جانب الشعور "بالمملكية" الذي يمكن أن يكتسبه الموظف.
 - **التسهيل والدعم:** طريقة بسيطة إلا أنها كثيرا ما تكون فعالة في التغلب على مقاومة التغيير، وهي أن تكون سندا أو مصدرا للدعم. ويمكن أن يتضمن ذلك توفير الدعم المعنوي أو الإنصات لما يقوله الآخرون أو السماح بفترة راحة لمن يمرون بفترة صعبة مثلا، أو توفير برامج للتدريب لصقل المهارات.
 - **التفاوض والاتفاق:** طريقة معالجة مقاومة التغيير تتمثل في توفير الحواجز للعاملين حتى يواكبوا التغيير فمن الممكن أن يتم اتفاق بين الإدارة و العاملين على زيادة مزايا المعاش التقاعدي أو العناية الطبية للعاملين مقابل تغيير في أحد قوانين العمل.
 - **المناوره والاستقطاب:** يمكن أن يلجأ المديرون، في مواقف معينة، إلى استخدام طرق خفية للتأثير بصورة انتقالية أو برجة النشاطات بصورة مسبقة أو إسناد أدوار رئيسية بالتخطيط وتنفيذ التغيير لأفراد أو مجموعات معينة.
 - **الترهيب الصريح والضمني:** من الممكن أن يلجأ المديرون - كملاذ أخير- إلى تهديد العاملين بفقدان وظائفهم، أو تقليل فرص الترقية، أو إجراء تغييرات في الوظائف بغرض مواكبة جهود التغيير.

6) عوامل نجاح تطبيق نظام العمل المؤسسي:

- نتيجة للتغييرات الحاصلة في عالم اليوم اتجهت العديد من المؤسسات إلى منهج فلسفة جديدة كأسلوب لتحسين الأداء وأحداث التغيير عن طريق مسار التكيف مع معطيات البيئة المحيطة وقد أدي هذا التكيف إلى استخلاص مزايا وفوائد عديدة إضافة إلى معرفة لأهم المحددات لتطبيق نظام عمل مؤسسي فعال.
- والجدول الأتي يبين مزايا وفوائد من جهة ومن جهة ثانية أبرز المحددات.

¹ ناصر العديلي، السلوك الفرد التنظيمي، منظور كلي مقارن، مرجع سابق، ص563.

الجدول رقم(03-06) : مزايا ومحددات نظام العمل المؤسسي

مزايا وفوائد	أهم محددات
<ul style="list-style-type: none"> - يتم تغيير المؤسسة بمن فيها - تحفيز أفضل للعاملين - زيادة في الإنتاجية - تحسين في نوعية العمل - رضا أفضل عن العمل والوظيفة - ممارسة العمل الجماعي بطريقة أفضل - حلول وإمكانيات أفضل في حل الخلافات - الانتماء للأهداف الموضوعية - رغبة قوية في إحداث التغيير وإنجاحه 	<ul style="list-style-type: none"> - الاحتياج للوقت - تكاليف مرتفعة - مردود متأخر - احتمال التعامل مع بعض الأمور الشخصية - احتمال حدوث بعض الأضرار النفسية - التركيز على إجراءات الجماعة بشكل أكبر من الأداء.

المصدر: فؤاد القاضي، استراتيجيات التنمية التنظيمية مرجع سبق ذكره، ص388.

في هذا الصدد يمكن القول أنّ واقع التغيير الحالي يتطلب الأخذ بمفهوم التنظيمات المتحركة مع البيئة ، بحكم الانفتاح القائم بين المؤسسة وبيئتها وهو ما يستوجب تصحيح نظم هيكلها وتحقيق متغيرات الأداء التنظيمي، وفي إطار الاهتمام بالمعرفة التي تعدّ خاصية أعمال المؤسسات المعاصرة والاستراتيجية المعتمدة على نظام الإبداع التساهمي واستغلال المهارة الموجودة والعمل على تحسينها واستخدام التكنولوجيا من خلال المعالجة الذكية للمعارف . تتحرك المؤسسات بشكل دائم ومستمر كي تتوافق مع لتيار العالمي المتحرك وهذا كذلك بصياغة هياكل في شكل تنظيم شيكي يسهل عملية التوافق والتأقلم مع متغيرات العولمة المحيطة بهدف التقليل من وطأة التغييرات العشوائية.

المبحث الثالث : استراتيجيات العمل المؤسسي

يعد تنفيذ برامج العمل المؤسسي بالغ الأهمية من منطلق إحداث التغيير المخطط في فترة زمنية معينة ، لذا يجب التعامل مع الجوانب العملية ، والتي تشمل الوسائل التي تحقق أهداف الرفع من الفعالية التنظيمية لتحسين وظائف العمليات داخل التنظيم ، وحل المشكلات وتنمية جوانب القوة في التنظيم ، غير أنّ ما يعيق أساليب العمل المؤسسي هو بالأساس الفرد من خلال الاهتمام بتغيير سلوكياتهم وكذلك على مستوى مجموعات العمل ، وكذا على مستوى المؤسسة ككل من خلال تغيير الاستراتيجية والثقافة السائدة وإجراء تعديلات مباشرة على الهيكل التنظيمي وتشمل الأساليب على عدد من مستويات التغيير داخل المؤسسة¹ :

1. المستوى الفردي

2. المستوى الجماعي

3. مستوى التنظيم

أيا كانت الأساليب المستخدمة في العمل المؤسسي فإنّ عملية التغيير المخطط تتمثل في ثلاث مراحل عامة كما

حددها (كيرت لافين kurt levin)

أولاً : مراحل إعداد التغيير المخطط له

1) مرحلة التهيؤ:

حيث يتم إحاطة الأفراد ذوي العلاقة بعملية التطوير أو البناء بسلبيات الوضع الحالي وبال الحاجة إلى التغيير وبعد الاقتناع الأفراد بالحاجة إلى التغيير يتم وضعهم في حالة استعداد للقيام بعملية التغيير² .

2) مرحلة التغيير:

يتم فيها الشروع في عملية التغيير ، حيث يقوم خبراء التطوير في البدء بعملية التغيير من خلال مكونات التنظيم (العنصر البشري، المهام ، الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي)، وذلك بعد التشخيص المعمق للمشكلة وتحديد البدائل الممكنة³ من خلال تنفيذ برنامج عمل أعد لهذا العرض .

¹ عبد الله عبد الغني الطحيم، التطوير التنظيمي المفاهيم التماذج الاستراتيجية، جدّة، دار الحافظ، ط4، 2009، ص199 .

² أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص248 .

³ عبد الله عبد الغني الطحيم، مرجع سبق ذكره، ص32 .

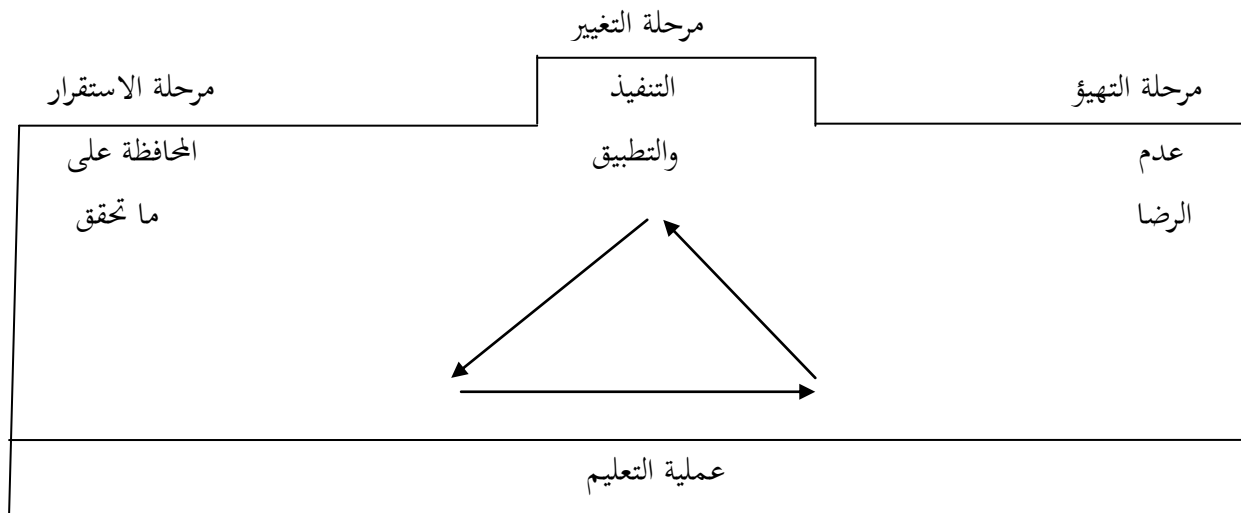
كما يعتقد (لفين leuvin) أنّ بعض خبراء التغيير الذين يدخلون هذه المرحلة بصورة سريعة رغبة في تحقيق التغيير غالبا ما ينتهون بالفشل بسبب عدم الشعور من قبل الآخرين بالحاجة إلى تغيير ، وبالتالي يكون رد فعلهم معاكس في اتجاه مقاومة التغيير . بسبب جهلهم الاستراتيجي التغيير أو الرغبة في سرعة تحقيقه¹ .

3) مرحلة الاستقرار (تثبيت التغيير):

تعدّ هذه الخطوة المرحلة الأخيرة من عمليات التغيير، يسعى خلالها خبراء التغيير إلى تحقيق الاستقرار والمحافظة على ما تمّ التوصل إليه² من تغيير في السلوك أو الاتجاهات وخلق الظروف المناسبة لاستمراره لأطول فترة ممكنة. ويمكن تحقيق التغيير المناسب من خلال المكافأة للأداء المتميز دعما للسلوك المرغوب فيه ، وتقييم نتائج التغيير وتوفير المعلومات المرتدة للأشخاص المعنيين والمتأثرين بالتغيير .

إنّ وجود أي خلل في هذه المرحلة سوف ينتج عنه التخلي عن ما تمّ التوصل إليه من تغيير ، تجدر الإشارة كذلك إلى أنّ عملية التغيير المخطط* ليست مرتبطة بمشكلة معينة بل هي حركية ديناميكية تملّي على المؤسسة الحاجة الدائمة إلى التطور والتّمو. والشكل التالي يوضح هذه المراحل الثلاث لعملية التغيير المخطط الخاصة بالعمل المؤسسي .

الشكل رقم (03-12) : المراحل الثلاث لعملية التغيير



المصدر : عبد الله عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

¹ عبد الله عبد الغني الطجم، مرجع سابق، ص 32 .

² المرجع نفسه ، ص 33.

* يجب ألا نخلط بين التغيير المخطط وحالة الإكراه تحت ظروف مادية أو قانونية، ففي هذه الحالة لا تتمثل المواقف الجديدة تغييرا مستمرا في سلوك الفرد بل سلوك ظاهري ينتهي بمجرد زوال المؤثر .

تستوجب عملية تطوير أساليب العمل المؤسسي تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات المؤدية إلى رفع معدلات أدائهم من خلال التعلم ، كما تنطوي هذه الأساليب بإحداث تغيير في السلوك بما يتوافق وأسلوب العمل الجديد. وفي هذا الصدد يمكن إبراز شيء من التفصيل لأهم هذه الأساليب :

ثانيا : استراتيجية تدريب الحساسية

يتم استخدام أسلوب تدريب الحساسية ضمن برامج التدريب خارج العمل ويهدف إلى تنمية الأفراد جوانب تتعلق بشخصية الأفراد من خلال إكسابهم القدرة على فهم أنفسهم ومعرفة قدراتهم وسلوكياتهم وقيمهم ومواقفهم وعلى مجريات الأحداث داخل المؤسسة ومواقفها . ومدى استخدامها لطاقت وقدرات أفراد . وهي أسلوب التنمية وتعزيز العلاقات الشخصية الداخلية . ووسيلة ذلك هي المناقشات المفتوحة غير الموجهة بين أعضاء مجموعة صغيرة من الأفراد وغير مخصصة لها سلفا. وذلك لإتاحة الفرصة أمام الأفراد يتبادلون الرأي في شخصيات كل منهم وتلقى كل منهم رد فعل الآخرين لأرائه وشخصيته¹ .

زيادة درجة الفهم لأنفسنا وقدراتنا وواقعنا الذي نعمل فيه تؤدي إلى تخفيض حدة المنافسة والصراع بين الأفراد، وبالتالي يمكن تجسيد علاقات إيجابية بين الأفراد تبني على أساس التعاون والمشاركة مستخدمة الثقة والاحترام مع الآخرين .

في هذا الصدد يمكن تحديد أهداف تدريب الحساسية فيما يلي² :

- زيادة الفهم والتبصر وإدراك السلوك الذاتي وأثره على الأفراد .
- زيادة الفهم والحساسية لسلوك الآخرين .
- تحسين فهم وإدراك الجماعة وعملياتها الداخلية .
- تحسين تشخيص مهارات العلاقات الشخصية الداخلية وظروف الجماعة الداخلية .
- تحسين قدرة الفرد على تحليل سلوكه وعلاقاته الشخصية الداخلية .

¹ علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، القاهرة، دار المعارف، 1970، ص 290.

² صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات ، مرجع سبق ذكره، ص 391 .

ثالثا : استراتيجية بناء الفريق

يشير هذا الأسلوب إلى تزايد الاهتمام للجانب السلوكي وهذا بالانتقال من التركيز على الفرد إلى التركيز على فرق العمل لأنه أصبح جوهر العمل الدائم والتحسين المستمر ، وهذا كما جاء في قوله تعالى : " وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ " ¹ ، والعمل ضمن فرق داخل المؤسسة من شأنه أن يؤدي إلى تبادل المنافع بين هذه الفرق ، وبالتالي يتم من خلاله تحسين فعاليتها . كما أن أسلوب بناء الفريق هو مزيج بين أسلوب التغذية المرتدة الذي يعتمد على جمع البيانات الخاصة بالجماعة أو القسم أو المؤسسة ووفق هذه المعلومات يمكن تشخيص المشكلات وإيجاد الحلول اللازمة لأجل تحسين المناخ التنظيمي وأسلوب الاستشارات الإجرائية يمارسه الخبراء لمساعدة المؤسسات الحديثة على تشخيص المشكلات المتعلقة بالإجراءات الإدارية والسلوك الفردي.

كما يتيح أسلوب بناء الفرق العمل التعاون على حل المشكلات وتحديد الحلول المناسبة وهو ما يلخص عمل الخبير الاستشاري ، ويتم العمل في نطاق ثلاث أبعاد أساسية وذلك عن طريق الاستقصاء لقياس المناخ التنظيمي والأنماط القيادية والرضا عن العمل ². ويعتبر نجاح أسلوب بناء الفريق مشترك بين الخبير وأعضاء الفريق وهو ما ينعكس في تحسين أساليب الأداء الخاصة بالمؤسسة في أعمالها .

رابعا : الشبكة الإدارية

يتضمن نموذج الشبكة الإدارية توجيه المؤسسات وفق إجراءات قياسية محدّدة للأهداف ويعتبر تصميم نموذج **Black & Mouton Grid organization Development program** ، الذي يهدف إلى تحقيق مستوى أداء مرتفع كما يقوم هذا النموذج بإعطاء أهمية قصوى من خلال الاهتمام بالأفراد وكذا الاهتمام بالإنتاج معا. لذلك يعد نموذج بلاك و موتون خطة متكاملة تتكون من ستة مراحل للتطوير وإحداث التغيير نستعرضها في ما يلي:

1) المرحلة الأولى : (دورة الشبكة الإدارية)

تستوجب حضور جميع المديرين بالمؤسسة، ويتم توضيح وتعليم المشاركين لطبيعة الشبكة الإدارية كإطار للتفكير وتعريف المشاركين *على أنماط سلوكهم وزيادة فعالية الشخصية في أسلوب العمل ، إضافة إلى إعادة

¹ سورة المائدة، الآية (2) .

² أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 256 .

النظر في القيم الإدارية . وممارسة حل المشكلات في إطار جماعي ، وكذا دراسة إدارة الخلاف بين المجموعات المتداخلة، إضافة إلى تفهم أثر البيئة العملية في السلوك¹ .

2) المرحلة الثانية : (بناء العمل الجماعي)

يتم التركيز على تطبيق أسلوب العمل الجماعي من خلال تعاون كل مدير مع معاونيه في شكل مجموعة عمل، ويدرسون العوائق التي تقف عقبة أمام تحقيق فعالية² الأداء بما يضمن الوصول إلى نموذج 9/9 وهذا برسم خطط ثابتة للأداء وإقرار الأهداف وإنجاز الأداء المطلوب .

3) المرحلة الثالثة: (تطوير العلاقات المتداخلة)

يكون الاهتمام في تحديد كيفية تفادي حدوث خلافات بين الأقسام وإرساء واستعمال منهج منظم يعمل على تجنب هذه المواقف التي تعيق علاقات العمل المتداخلة ووضع قواعد التعاون الدائم بين مختلف الأقسام العاملة في المؤسسة³ .

4) المرحلة الرابعة : (تصميم نموذج مثالي)

يقوم مديرو الإدارة العليا بتصميم نموذج وفق معايير محددة يهدف بالأساس لتحقيق الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية والعاملين للرضا على كافة المستويات الفردية .

5) المرحلة الخامسة : (تطبيق النموذج)

يتم تطبيق هذا النموذج لتحسين الوضع الحالي للمؤسسة من خلال إتباع سلسلة إجراءات لتحقيق الأهداف المرجوة وإعطاء المديرين تعليمات بالمهام الواجب تنفيذها بناء على الأهداف التي تمّ تحديدها لكل فرقة عمل .

6) المرحلة السادسة: (الاستقرار)

تركز المرحلة الأخيرة على تقويم أسلوب التدخل بطريقة موضوعية عن كل مرحلة لتدعيم وتثبيت عملية التغيير وإصلاحات المعوقات القائمة والنقاشات الدورية وهذا من خلال استخدام استبيانات عن التقرير الذاتي وتمارين حل المشكلات وهذا معتمد في تدخلات أسلوب الشبكة الإدارية.

¹ سر الختم محجوب علي، الشبكة الإدارية - دراسة في أنماط السلوك الإداري وتطوير المنظمات-، جدّة، مكتبة العلم، 1983، ص 211.

² المرجع نفسه، ص 217 .

³ المرجع نفسه، ص 221 .

خلاصة الفصل الثالث

تضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث حيث تطرق المبحث الأول إلى ماهية العمل المؤسسي من خلال تعريفه و محاوره ومرجعياته الفلسفية و خصائصه ، كما تمّ الحديث عن العلاقات بين مختلف المفاهيم و المصطلحات ذات الصلة به . أما المبحث الثاني فتّم فيه استعراض مختلف مجالات أو مداخل إحداث التغيير المخطط داخل المؤسسة وسبل مقاومته ، من حيث إبراز مجال تأثيره في مسار عمل المؤسسة في ظل الانفتاح الذي تشهده على بيئتها الخارجية. وقد تمحورت مجالات هذا التأثير في الجانب الثقافي للمؤسسة المرتبط بالقيم السلوكية لقادة المؤسسة وأفرادها واتجاهاتهم ، وكذا الجانب التكنولوجي الذي فرض على المؤسسات التكيف الحتمي والعمل في إطار استخدام وسائط تكنولوجية في نشاطاتها. وكذلك الجانب الهيكلي الذي يبين كيفية تسيير أعمالها من خلال طرائق تحسين كفاءتها التنظيمية . وهذا من خلال تصميم هيكل يساير عمل المؤسسة في ظل هذه المعطيات البيئية المتغيرة ، وكذا سبل مقاومة التغيير وفق أساليب مدروسة على مستوى الفرد أو الجماعة و المدركة لأهمية إحداث التغيير الضروري الفعال قصد استمرارية تنمية المؤسسة وتحسين مجال عملها . كما أشار المبحث الثالث إلى أهم الاستراتيجيات التي ينبغي إتباعها منها استراتيجية تدريب المختبري أو الحاسوبية وكذا استراتيجية بناء الفريق و استراتيجية الشبكة الإدارية على سبيل المثال لا الحصر.

كما تعد دراسة سلوك العمل المؤسسي نشاطاً طويلاً المدى يستهدف تحسين وتنمية قدرات المؤسسة في الجوانب المتعلقة بالتغيير الثقافي الحاصل في بيئتها والمرتبطة أساساً بالرسالة والقيم والمعتقدات السائدة ، والجانب الهيكلي لإيجاد التنسيق المحكم بين الأقسام و الوحدات، إضافة الى إدخال النظام التكنولوجي تماشياً مع التطور الحاصل في المجتمعات ومعرفة رغباتهم والعمل على تلبيتها ، وهذا يندرج ضمن حل مشكلاتها بصفة ذاتية في شتى الجوانب السابق ذكرها ، من خلال إحداث التغيير المخطط لأجل زيادة فاعلية المؤسسة وزيادة قدرتها على المنافسة تماشياً مع المتغيرات البيئية الحاصلة الداخلية والخارجية والمساعدة في تحديث قدراتها وإمكاناتها المادية والبشرية ،والجدير بالذكر أنّ برامج العمل المؤسسي لا تقتصر على قسم أو فرع من فروعها ، بل تتسع أحياناً في نطاق تطبيقها لتشمل المؤسسة ككل ، وهي بذلك تحتاج إلى أشهر أو سنوات كي يمكن إحداث هذا التغيير بفعالية.

تمهيد:

بعد العرض المقدم في الجانب النظري والخاص بتبني فكرة فعالية القيادة الادارية ، من خلال الأنماط القيادية الحديثة التحويلية والتبادلية لما لهما من أهمية في تحسين متطلبات العمل المؤسسي وهذا عن طريق حُسن انسجام فرق العمل وتقليل مستوى النزاع التنظيمي ، وقصد توضيح الصورة التي تتبعها مؤسساتنا في ظل المتغيرات البيئية. حيث تم التطرق إلى واقع فعالية القيادة بنمطيه التحويلي والتبادلي من خلال دراسة العلاقة القائمة بين الفعالية القيادية ومتطلبات تطوير العمل المؤسسي داخل المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر لولاية الجلفة ، لأن واقع الاقتصاد العالمي أضحى يعطي اهتماماً كبيراً للقطاع الخدمي الذي يشكل نسبة مرتفعة من الاقتصاد العالمي لذلك ارتأيت معالجة الموضوع بالمؤسسة الخدمية ذات الطابع الربحي ، لما لها من انتشار واسع عبر القطر الوطني من خلال خدمات الاتصالات التي تقدمها ، وقصد إيضاح الصورة أكثر سيتم تدعيم وإثبات تحليلي بالدراسة الميدانية من خلال بناء نموذج تفسيري يوضح طبيعة العلاقة الموجودة بين متغيري الدراسة ، والحكم على اختبار الفرضية الرئيسية لكيفية مساهمة فعالية القيادة لتطوير العمل المؤسسي في القطاع الخدمي الربحي داخل المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر لولاية الجلفة .

وفق هذا الاساس سيتم معالجة جوانب الفصل الخامس طبقاً للمباحث الآتية :

➤التعريف بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر ؛

➤التعريف بالمديرية العمليانية لاتصالات الجزائر لولاية الجلفة ؛

➤معالجة و تحليل نتائج الاستبانة ؛

➤الاحصاءات الوصفية لمحاوير الدراسة ؛

➤نتائج اختبار صحة الفرضيات.

المبحث الأول: التعريف بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر

يُعد استخدام نظام تكنولوجيا الاتصالات وتقنية المعلومات من الوسائل المهمة لتحسين الأوضاع الاقتصادية من جهة. وتطوير الخدمات المقدمة للفرد والمجتمع من جهة أخرى. ففي هذا إطار يؤدي استخدامه بالكفاءة العالية إلى زيادة إنتاجية مختلف القطاعات الانتاجية والخدمية. كما أن خدمات الاتصالات وتقنية المعلومات أصبحت مصدر للمنافسة والتميز في إطار استخدام هذه التكنولوجيا المتجددة ، وماتعرضه من خدمات للفرد والمجتمع ، خصوصا مع تنامي الحاجة إلى استخدام أكبر لتكنولوجيا الاتصالات وتقنية المعلومات في شتى أنحاء العالم وقد اخترت مؤسسة اتصالات الجزائر باعتبار أن القطاع الخدمي الربحي ، أضحي من القطاعات الحيوية في اقتصاديات الدول ، كما أن قطاع الخدمات يشكل مايقارب 60% من الاقتصاد العالمي وارتأيت أن تكون المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر لولاية الجلفة نموذج للدراسة ، وقبل ذلك يجب التعريف بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر وذلك من خلال النقاط الآتية:

أولاً: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر¹

للتعرف على مؤسسة اتصالات الجزائر نستعرض في البداية مراسيم صدور القانون الخاص بتأسيس هذه المؤسسة الخدمية وسبب نشوءه في جوانب تفصيلية :

1) قراءة تاريخية عن قطاع الاتصالات في الجزائر:

قبل صدور قانون 03-2000 كان سوق الاتصالات في الجزائر يعاني من تأخر في انتشار الهاتف حيث أنه لم يكن يتجاوز 6 % مقابل 8 % في باقي دول المغرب العربي و 40 % في الدول المتقدمة بالإضافة إلى ذلك. أكثر من نصف البلديات لم تكن موصولة بشبكة الاتصالات. كانت شبكات إعلام المؤسسات منعدمة تقريبا. وكان عدد مستخدمي الانترنت ضعيفا جدا رغم وجود 61 مزود معتمد وآلاف المقاهي للانترنت. كما كانت شبكة التوزيع الهاتفي الحلقة الأضعف للشبكة معرقة بذلك الانتشار الواسع للانترنت . ولما كانت بنية الشبكة القوية والمتكاملة بسعة 2.5 Gbps أهم مكتسبات القطاع آنذاك وقد كانت شبكة اتصالات الجزائر من أهم الشبكات على مستوى الدول الناشئة.

وفي إطار التحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال. باشرت الجزائر منذ سنة 1999 بإصلاحات موسعة في قطاع البريد والمواصلات ذو الطبع الخدمي الربحي ، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وتكريس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات ، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات ممثلة في اتصالات الجزائر.

¹ www.algeriatelecom.com

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى. حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الرادارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005 و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و القواعد المنافسة. وفي الوقت نفسه تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

2) تأسيس مؤسسة اتصالات الجزائر:

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات عن الاتصالات. حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. وبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 03/2000 ، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة تركزت منذ سنة 2003. وكان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن بنظرة مغايرة لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، وقد أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم يعرف التغيير باستمرار ، من خلال المنافسة القوية، وكذا في ظل الانفتاح الذي يشهده سوق الاتصالات.

3) الوضعية القانونية لمؤسسة اتصالات الجزائر :

تم إنشاء اتصالات الجزائر التي اتخذت الشكل القانوني لشركة ذات أسهم تعمل على سوق شبكات وخدمات الاتصالات الالكترونية ميلادها منصوص عليه في القانون 03/2000 بتاريخ 5 أوت 2000 المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والاتصالات الذي يفصل أنشطة البريد عن أنشطة الاتصالات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر".

وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام المؤسسة العمومية الاقتصادية بموجب وضع صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي مقدر ب50000000000 دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B 0018083.

وفي إطار تعزيز وتنويع نشاطاتها قامت اتصالات الجزائر بوضع استراتيجية تنويع من خلال فتح فروع لها متخصصة تسير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، حيث تم إنشاء فرع مختص في

الهاتف النقال وفرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية ، مما أدى إلى تحولها إلى مجمع لتسيير فروعها وهم على التوالي:

- اتصالات الجزائر الهاتف النقال "موبيليس": مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر بـ 100 . 000 . 000 دينار جزائري مختصة في الهاتف النقال.

- اتصالات الجزائر الفضائية RevSat ATS «: مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر بـ 1000.000.000 دينار مختصة في شبكة الساتل.

وقد بدأت اتصالات الجزائر نشاطها رسميا في 1 جانفي 2003 ودخلت في عالم تكنولوجيايات الإعلام والاتصال. وأصبحت الممثل الرئيسي لتطبيق استراتيجية إدخال التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال في الجزائر مؤكدة بالتالي مساهمتها التامة في بناء مجتمع المعلومات وهذا من خلال توفير توسيع استخدام شبكة الاتصالات.

4) أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

أمام الانفتاح الذي يشهده سوق الاتصالات اعتمد المجمع على سياسة خاصة تركز على روح المبادرة والابتكار والانفتاح للاستجابة لتطلعات الزبائن والعمل على تلبية متطلباته وفقاً للمستجدات الواقعة في مجال التكنولوجيا على المستوى الوطني والعالمي.

وتعمل اتصالات الجزائر في مجالات متعددة في سوق الشبكات الخاصة بالاتصالات والخدمات حيث دخلت المؤسسة رسميا عالم تكنولوجيا الاتصالات بتاريخ الفاتح جانفي 2003 حددت وفقه مجموعة من الغايات لبلوغها تركز أساسا في السمات الآتية :

- أن تصبح الفاعل الرئيسي لتطوير استخدام تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في الجزائر.

- إرضاء الزبون والمستخدم، إضافة إلى ضمان الفاعلية والنجاعة وتحقيق مردودية وربحية لضمان ديمومة نشاط .

- تطمح المؤسسة إلى بلوغ مستوى عالي من الفعالية التقنية والاقتصادية والاجتماعية لضمان تموقع دائم كرائد أو منافس في السوق الذي تنشط فيه..

- تسعى "اتصالات الجزائر" إلى ضمان مكانة لها على المستوى العالمي من خلال المساهمة في ترقية مجتمع المعلومات في الجزائر وبناء اقتصاد مبني على المعرفة.

وقصد بلوغ هذه الاهداف فرضت مؤسسة اتصالات الجزائر على عاتقها ضرورة تحقيق ثلاث أهداف أساسية تتمثل في الآتي :

- الجودة.

- الفعالية.

- ونوعية الخدمات المقدمة .

تعد ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على المؤسسة الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ في إتمام مشوارها الذي باشرته منذ الاستقلال، لكن بصورة مغايرة تماما لما

كانت عليه قبل هذه الفترة . حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد. ومجبرة على إثبات وجودها في سوق تميزه المنافسة القوية. خاصة مع انفتاح سوق الاتصالات على المنافسة. فأصبح لزاما على المؤسسة أن تؤسس قيم ومعتقدات خاصة بما كي تحقق فكرة "الجودة". لأنها أساس أي منتج يستطيع المنافسة وتثبيت وجودها في السوق. لهذا عمدت اتصالات الجزائر على تطوير منتجاتها وجعلها تساير التطورات الحاصلة في السوق الدولية من خلال ابرام بضع اتفاقيات مع شركات أجنبية ذات السمعة العالمية في مجال الاتصالات كي تستفيد من تجاربها في هذا المجال .

كما أن فعالية أي منتج يكمن في قدرته على إثبات وجوده في سوق المنافسة، ولذا عملت "اتصالات الجزائر منذ البداية على أن تكون منتجاتها المعروضة تلي حاجات وأذواق الشرائح المستهدفة. ومن أجل بلوغ هدف نوعية الخدمات. قامت "اتصالات الجزائر بإعادة تأهيل مستوى الشبكة الوطنية للاتصالات من خلال عصرنة الشبكة الوطنية للهاتف وهذا بإدخال مكثف للتكنولوجيات الجديدة. وبالرقمنة الكاملة للشبكات وتشغيل خدمات جديدة مثل الانترنت (الحوسبة التامة للتسيير التقني والتجاري والمالي). وقد سمح وضع هذه الأهداف الثلاثة لاتصالات الجزائر ببقائها في ضمن المؤسسات المنافسة والمواكبة لتغيرات الحاصلة وهذا ما جعلها تحقق الاهداف المنشودة .

ثانيا: انجازات مؤسسة اتصالات الجزائر¹

تتمحور أهم انجازات مؤسسة اتصالات الجزائر في الجوانب الآتية:

1) الشبكة الوطنية:

تم إدخال الألياف البصرية إلى الجزائر في سنة 1987 و قد كانت التكنولوجيا الرئيسية التي أسست عليها الشبكات ذات المسافات الطويلة. سواء كانت وطنية أو دولية. قبل سنة 2000. كان طول الشبكة الأرضية للألياف البصرية 7244 كم. ثم وصلت إلى 15.000 كم 2003 لتصل في منتصف 2013. 47.000 كم. وصلت سعة شبكة الاتصالات من 2.5 Gbps في سنة 2000. إلى 350 Gbps في الشمال و 120 Gbps في جنوب البلاد.

كما تهدف خطة عمل اتصالات الجزائر لسنة 2014 إلى تحديث شبكتها والذي لا يكون ممكنا إلا من خلال تكثيف الألياف البصرية الإمكانية جمع شبكات الصوت و المعطيات معا على المستوى الوطني وأيضا تعميم استعمال الألياف البصرية على مستوى المدن وذلك بتغيير الكوابل النحاسية القديمة والمكلفة التي تعتبر المصدر الرئيسي لتراجع مستوى جودة الخدمة.

¹ www.algeriatelecom.com

وتجدر الإشارة أنه في إطار خطة التطوير لسنة 2014. سيتم ربط نحو 2200 بلدية التي يفوق عدد سكانها 1000 نسمة بالألياف البصرية. تقدر المسافة الكلية بعد هذا الربط ب 23.935 كم.

2) الشبكة الدولية:

من أجل نقل خدمات الصوت والمعطيات لذا تتكون الشبكة الدولية للاتصالات الجزائر من روابط تحت مائة وأرضية و فضائية.

ونظرا للطلب المستمر للانترنت ذات التدفق السريع والانترنت الفائق السرعة. عرفت الصلة تحت مائة ALPAL2 التي تربط الجزائر العاصمة ببلما في 2007 زيادة من 2.5 Gbps إلى 10

Gbps. كما توفر الصلة تحت المائة الثانية 4 SMW التي تربط عنابة و مرسيليا وسنغافورة. فرص متنوعة في ما يتعلق بالقدرات و نقاط النزول المحتملة و المتعددة التي تسمح بوضع عروض مختلفة بخصوص الصوت والانترنت. زيادة إلى الصلات تحت مائة تستعمل اتصالات الجزائر صلات أرضية وفضائية للحفاظ على علاقاتها وتصل من خلالها إلى باقي العالم.

ولتطوير شبكة الاتصالات الدولية قامت اتصالات الجزائر بإطلاق مشروع الصلة الثالثة بالألياف البصرية بين وهران وفالنسيا (اسبانيا).

من ناحية أخرى ومن أجل الاستغلال الأمثل للروابط على الصعيد الدولي ونقل الاتصالات الدولية الموجهة إلى الجزائر. تخطط اتصالات الجزائر لإنشاء نقاط تواجد بأوروبا. حيث تأسست أول نقطة في سنة 2011 بمرسيليا بالتعاون مع الشريك ISLALINK الذي أسس فرع ORANLINK المخصص للاستغلال نقطة التواجد (POP).

3) شبكة النفاذ:

كان عدد أجهزة وصل الزبائن: 2.637.234 في سنة 2003 ثم أصبح في نهاية سنة 2012. 5.014.122 جهاز ومنهم 4.030.122 جهاز سلكي و 984.000 جهاز لاسلكي من نوع WLL حيث عرفت الأنشطة في قطاع شبكة النفاذ تصاعدا خلال سنة 2012 خاصة بعد وضع وتشغيل 600.000 جهاز بالتكنولوجيا الجديدة من نوع MSAN على مستوى 22 ولاية. وقد سمح برنامج تشغيل أجهزة التكنولوجيا الجديدة بتحديث الشبكة إلى نسبة 14% في شهر مارس 2013 ويمتد هذا البرنامج على 48 ولاية لتحديث 3 ملايين نقطة نفاذ ومن بينها 1 مليون مبرمج لسنة 2013. كما تجدر الإشارة أنه ارتفع عدد الزبائن الخدمة الهاتف من 2.079.464 في سنة 2003 إلى 3.267.183 في شهر مارس 2013. بزيادة % 57.

4) الانترنت:

عرف مجال الانترنت. تقدما إيجابيا في عدة ميادين و قد ورد في تقرير محاضرة الأمم المتحدة حول التجارة والتطور (تقرير الإعلام الاقتصادي 2009. الاتجاهات و التوقعات) وأنه تم تصنيف الجزائر من بين الدول الإفريقية الخمسة التي تجمع 90% من مستخدمي الانترنت ذو التدفق السريع إلى جانب المغرب و تونس و مصر وجنوب إفريقيا.

وقد كان هذا نتيجة عدة عمليات تحسين وتطوير وتنظيم وبذل مجهودات كثيفة من أجل تطوير وتوسيع شبكات الاتصالات الوطنية والدولية. وبالفعل منذ سنة 2008. تم ربط 1541 بلدية بالانترنت بفضل شبكة الانترنت ذو التدفق السريع و هذا ما سمح بوصول المنازل و الشركات و مقاهي الانترنت بهذه الخدمة حيث ارتفعت نسبة توفر الانترنت ذو التدفق السريع في المنازل من 1 % في 2005 إلى 20% في 2013.

كما عرف النطاق الترددي الدولي الذي كان محدودا برابطين من 34 ميغا تطورا تدريجيا منذ 2004 ليصل بعدها إلى 5 Gbps في 2005 تم 10.8 Gbps في 2007 تم 48 Gbps في 2010 ليصل في 2014 إلى 131 Gbps وهذا بتنوع على مستوى الرابط الدولي SMW4 .ALPAL2 ومزودين دوليين للانترنت (France Telecom) و (Telecom Italie) وغيرها.

أما فيما يتعلق بعدد أجهزة الانترنت ذو التدفق السريع فلقد انتقلت من 56.000 في 2005 إلى 1.309.454 في نهاية شهر مارس 2013 إضافة أنه مع انتشار شبكة الجيل الجديد من نوع MSAN. تم تشغيل 682540 خط. من بينها 50 % تخص الانترنت ذو التدفق السريع ADSL2+ .

وفيما يتعلق بعدد زبائن الانترنت ذو التدفق السريع فلقد انتقل من 178.707 زبون في نهاية 2007 إلى 1.188.201 في مارس 2013 حيث 60 % منهم يستفيد من خدمة الانترنت ذو التدفق السريع مع مودم .WIFI

لقد زاد الطلب على خدمة الانترنت خاصة في سنة 2008 عندما أجريت تخفيضات قدرها 50% على مجموعة عروض اتصالات الجزائر الخاصة بالانترنت ذو التدفق السريع.

في سنة 2003. كان أقصى تدفق الاتصالات على الشبكة الهاتفية هو 64 Kbps أما اليوم فيمكن أن يصل إلى 20 ميغا مع تكنولوجيا ADSL2+ .

كما تستطيع الشركات اختيار تمديد شبكاتها مع توسيع إمكانية التوصيل بالألياف البصرية التي تصل إلى 10 Gbps.

5) شبكات الشركات:

تعرض اتصالات الجزائر لزبائنها من المؤسسات القطاع الاقتصادي مجموعة من الخدمات عبر الشبكة الموضوعية تحت تصرفهم. حيث تم تشغيل أكثر من 83.000 رابط انترنت ذو التدفق السريع لهؤلاء الزبائن. 55% للأنترنت ذو التدفق السريع ADSL و SHDSL و 39% منها وصلات متخصصة. حيث انتقل عدد الوصلات المتخصصة المقدمة للمؤسسات و الشركات من 19.000 في 2005 إلى 32.500 في 2013 أي زيادة قدرها 71 % خلال هذه الفترة. كما أن وصلات X25 ذات التكنولوجيا القديمة لا تمثل إلا 5% من هذه الروابط كما قد تم وضع برنامج لإيقاف هذه التكنولوجيا وتحويل الزبائن إلى تكنولوجيا جديدة في بداية سنة 2013.

6) الشبكة التجارية:

منذ نشأة اتصالات الجزائر تم تقوية الشبكة التجارية من سنة إلى أخرى للتقرب من الزبائن ، ففي 2014 وصل عدد الوكالات التجارية 341 وكالة تجارية مقابل 225 وكالة في 2005.

7) الموارد البشرية:

في سنة 2003. كان لاتصالات الجزائر 20.845 عامل مع نسبة تأطير ضعيفة جدا لا تتجاوز 2%. أما في سنة 2014. لدى المؤسسة 5.879 إطار و إطار سامي من بين 21.357 موظف في نسبة تأطير قدرها 27%. وفيما يخص الجهود الرامية إلى تحسين كفاءة الموارد البشرية. انتقل عدد المكونين من 1400 موظف مكون في 2003 إلى 5.029 في 2012 ثم أكثر من 8.000 موظف في نهاية 2013 حسب الأهداف المحددة في إطار خطة العمل.

منذ نشأتها وظفت اتصالات الجزائر 11.447 عاملا من جميع الفئات من بينهم 3121 في إطار أنظمة الدعم للإدماج المهني.

ثالثا: فروع مؤسسة اتصالات الجزائر

من خلال الإطلاع على المؤسسة اتصالات الجزائر نجد أنها تتكون من عدد من الفروع والهيكل.

1) فروع مؤسسة اتصالات الجزائر

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر مجمع فعلي من خلال فروعها التي أنشئت لتواكب التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات. لذا فقد تم إنشاء:

1-1- فرع اتصالات الجزائر "موبيليس": مختص في الهاتف الخليوي حيث تعتبر موبيليس إحدى أهم متعاملي الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تجاوزت 98 بالمائة على مستوى أنحاء الوطن وكذا عدد زبائنها الذي فاق 10 ملايين مشترك.

1-2- اتصالات الجزائر للانترنت "ايدوم": وهو فرع أساسي في مجمع اتصالات الجزائر مختص في تكنولوجياية الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة.

وللإشارة فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي. البحث. التربية الوطنية. التكوين المهني الصحة. الإدارة. المحروقات. المالية ... الخ) مبروطة حاليا بشبكات الأنترنت Intranet بمقرات الربط بالانترنت عن طريق شبكة "جواب".

1-3- اتصالات الجزائر الفضائية: وهي مؤسسة فرعية مختصة في تكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.

المبحث الثاني: التعريف بالمديرية العمليانية لاتصالات الجزائر لولاية الجلفة

تتضح الخدمة المقدمة من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر و الممثلة في المديرية العمليانية للاتصالات لولاية الجلفة من خلال عرضها لظروف تحسين الخدمة المقدمة بالاعتماد على عناصر المزيح التسويقي ، قصد تلبية مختلف حاجات و رغبات الزبائن ، وفي هذا الاطار كان هذا المبحث لتعريف بأعمالها ونظام ادارتها من طرف قيادة المديرية العمليانية ، وعبر مختلف وكالاتها التجارية التابعة لها والتي تتوزع في حدود نطاقها الجغرافي .

أولا : واقع العمل المؤسسي للمديرية العمليانية للاتصالات

تعتبر التنمية المؤسسية أو العمل المؤسسي القائم على التحسين الدائم في مجال الخدمات المقدمة على عاتق مسؤولية مديري المؤسسة وموظفيها على حد سواء أنطلاق من مبدأ الالتزام . وعن طريق الاهتمام الدائم بضرورة احداث التغيير المخطط لتلبية احتياجات الزبائن . ويتم تجسيدها بفضل الرؤية الواضحة لمتطلبات سوق المنافسة والاخذ بتحقيق روابط الانسجام بين فرق العمل وبالتالي تقليل مستوى النزاع التنظيمي من منطلق الاهتمام الفردي ، والتشجيع على الابداع واعطاء المكافآت المستحقة والعلاوات الخاصة . وهذا مايتجسد في صورة الفاعلية عن طريق سلوكيات القيادة التحويلية والقيادة التبادلية ومن ثم يدرك الموظف بضرورة تقديم افضل مالمديه . والمحصلة هي تقديم افضل الخدمات وبأسعار تنافسية مما يزيد في قدراتها على التنافس واكساب رضا زبائن جدد. كما أن الزبون يعرف المؤسسة عن قرب بفضل ماتقدمه من خدمات. وما تعرضه من أسعار. وطرق المستخدمة في ايصال خدماتها وكذاخدمات مابعد البيع المقدمة . كما يعتبر التغيير المخطط سمات قيادة المؤسسة قصد تلبية احتياجاتها وهو مقصد يرغب مديري هذا القطاع الوصول اليه. لزيادة وتعزيز قدراتها التنافسية وايجاد ميزة تنافسية لها.

ومسار العمل المؤسسي يكمن في تقديم أفضل العروض للخدمات الاتصالات . وبيبرزها دور بالمديرية العمليانية للاتصالات في الجلفة كممثلة للمؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر في الخدمات الآتية

1) الخدمات المقدمة :

تتجسد الخدمات المقدمة من طرف المديرية العمليانية للاتصالات بالجلفة في شكل باقة خدمات تعرف بإيدوم تلي مختلف احتياجات الشرائح المستهدفة على مستوى الولاية والمناطق المجاورة لها وهي كالآتي:

1-1- الهاتف الثابت: حيث تقدم المؤسسة نوعين من خدمات الهاتف الثابت هما: الهاتف الثابت السلكي

واللاسلكي.

1-2: الهاتف الثابت السلبي (Fixe): توفر اتصالات الجزائر شبكة اتصالات ذات جودة عالية وتغطية مستمرة للاتصالات بفضل شبكة الهاتف الثابت السلبي **إيدوم fixe** عبر مختلف جهات الوطن بواسطة تقديم ثلاثة عروض شهرية ابتداءً من 250DA التي تكون الاتصالات فيه داخل الولاية ومحدودة وعرض ب 500DA وتكون الاتصالات فيها محلية ووطنية وهي العرض محدود إضافة إلى وجود عرض يصل إلى غاية 1000 DA دون احتساب الرسوم وهو عرض يستخدم للاتصالات المحلية والوطنية وكذا الدولية بتخفيض يصل إلى 30% عند الاتصال بالحوال .

1-3- الهاتف الثابت اللاسلكي: بالإضافة إلى الربط بالخيوط للهاتف الثابت. توفر اتصالات الجزائر تقنية تسمح بتحقيق اتصالات بين المشتركين لاسلكياً عن طريق تقنية **idoom fibre** . وتستخدم لغرض المكالمات المحلية والوطنية والتخفيضات الخاصة بالمكالمات الدولية بسعر جزائي يقدر ب 1000 DA . حيث أن إجمالي تكاليف التركيب والذي يحتوي على جهاز مودام يقدر ب 7500 DA وسعر الانترنت يتراوح ابتداءً من 1600 ل 2ميغا ثم 4ميغا ب 3200DA ثم 8ميغا ب 5000DA ثم 0ميغا ب 7900DA ثم 50ميغا ب 14500DA فإجمالي الاشتراك يبدأ ب 14600DA ويصل إلى غاية 35000 DA لل 100ميغا.

(2) خدمة إيدوم adsl: يغطي هذا العرض إلى غاية 20 mega لاجل زيادة سرعة تدفق الانترنت بإشتراك شهري يبدأ بسعر 1600 ل 2ميغا ثم سرعة 4ميغا بسعر 3200DA وتليها سرعة 8 ميغا بسعر 5000DA إلى غاية السرعة 20 ميغا بسعر 7900DA. ويتم شراء بطاقة شحن والاشتراك في خدمة الانترنت لمدة شهر وتسمى بعرض **MooFadal** وتصل سرعة التدفقها إلى غاية 20 ميغا للشهر لاجل كسب زبائن جدد .

1-2- خدمة 4Glte: متوفرة عن طريق جهاز مودام 4Glte وبأسعار مختلفة مبينة في الجدول الآتي :

الجدول رقم (04-01): أسعار خدمة 4Glte

التعبئة	الحجم	مدة الصلاحية
1000 دج	15Go	30 يوم
2500 دج	30 Go	30 يوم
3500 دج	40 Go	30 يوم
6500 دج	60 Go	30 يوم

المصدر : وثيقة من قسم التجارة بالمديرية العملياتية بالجلفة

كما يقدم خدمات **twitter . face book . linkedin . instagram . snapchat** للشبكة المحلية إلى غاية نهاية شهر الاشتراك .

3) - تسعيرة الهاتف الثابت: تختلف التسعيرة المحلية عن التسعيرة الدولية والجدول الموالي يوضح ذلك :

الجدول (04-02): تسعيرة المكالمات الهاتفية محليا أو وطنيا

الاتجاه	تسعيرة الدقيقة بدون رسوم
الهاتف الثابت لاتصالات الجزائر	3 دج
الهاتف النقال	8 دج

Source : www.algeriatelecom.dz.

4) خدمة إيدوم برو

تخص الزبائن المحترفين. حيث تم إفادة هذه الفئة بخدمة " إيدوم برو"، والتي ستمكن زبائن الشركة من المحترفين من تخفيضات مهمة وزيادة في سرعة التدفق وهي تعوض العروض القديمة منها **anis - . easy - . fawri** وتضم هذه الخدمة أربعة أنواع هي:

- إيدوم برو 2 ميغا 10000 دج شهريا مع انترنت غير محدود وثلاث عناوين الكترونية محترفة وسعة تخزين 5 جيغا. إلى جانب عنوان إيبى ثابت.

- وإيدوم برو 4 ميغا 18000 دج شهريا مع انترنت غير محدود و5 عناوين إلكترونية محترفة وسعة تخزين 5 جيغا و2عناوين ايبى ثابت.

إضافة إلى إيدوم برو 8 ميغا 32000 دج شهريا مع انترنت غير محدود و10 عناوين الكترونية محترفة وسعة تخزين 5 جيغا و2 عناوين ايبي ثابت.

وأخيرا إيدوم برو 20 ميغا 65000 :دج شهريا انترنت غير محدود مع 30 عنوانا الكترونيا محترفا وسعة تخزين 5 جيغا و2 عناوين ايبي ثابت .

كما تقدم عرض خاص بالطلبة والباحثين في شتى العلوم يسمى **FiMaktabati** وتعتبر عن المكتبة الالكترونية والاشترك يكون سنوي من خلال نوعية الكتب . فالكتب الخاصة بالجمال الصحة والاطفال والتربية والثقافة العامة والحياة المهنية يكون الاشتراك بمبلغ 17500 دج لحزمة يبلغ تعدادها 10000 كتاب ، أما الكتب الخاصة بالتسيير والطب والفيزياء والرياضيات والاعلام الاالي فقيمة الاشتراك تكون ب22000 دج لحزمة تقدر ب12000 كتاب وهي كتب علمية.

5) - التوزيع

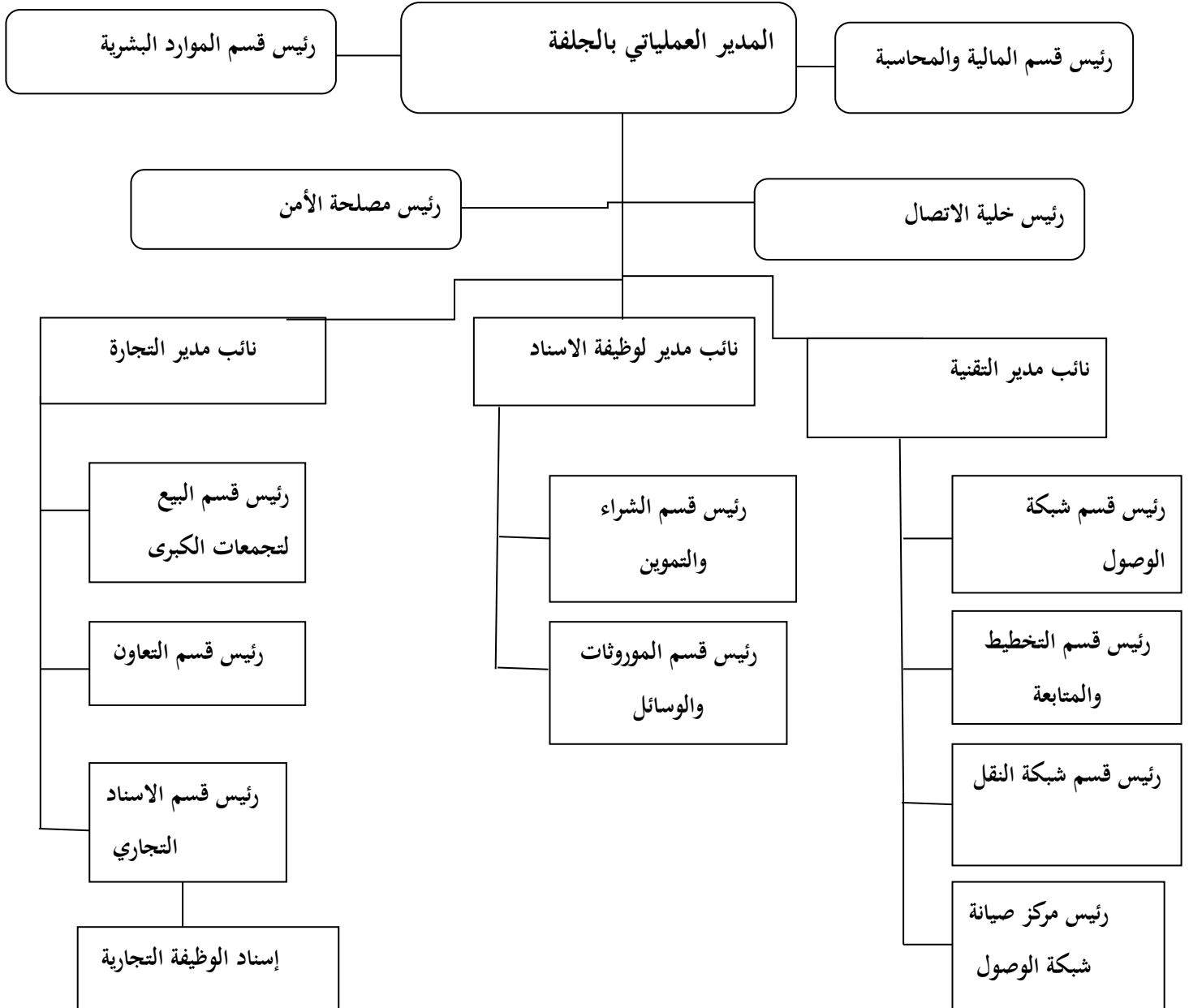
تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر في توزيع منتجاتها على الطريقة المباشرة. حيث أنها تعتمد في ذلك على وكالات تجارية ونقاط بيع تابعة لها. حيث تعتبر هذه الأخيرة حلقة الوصل بين المؤسسة وزبائنها. كما أنها تعتمد كذلك في التوزيع على موقعها الالكترونية في تقديم الخدمات .

ثانيا) الهيكل التنظيمي للمديرية العمليانية لاتصالات الجزائر لولاية الجلفة

يرتكز بناء الهيكل التنظيمي للمديرية العمليانية بشكل جوهري على العنصر البشرية في كافة أقسامه ومختلف الادارات والمصالح التابعة لها ، وبحكم الوضع المتغير في بيئة الاعمال وماتقتضيه التغيرات التكنولوجية المستخدمة مآدى إلى وضع هيكل اجمالي للتنظيم لأنه على قيادة المديرية حتمية التكيف مع هذه التغيرات ، وبالتالي يلاحظ مرونة في هيكلها الغرض منه اجراء التعديلات في أي ظرف ، وهو مايؤكد على الاهتمام الحاصل من قبل مديري ومسؤولي هذا القطاع على تبني وتجسيد لما ذكر في الجانب النظري فيما يتعلق بمجالات احداث التغيير من التركيز على ايجاد السلوكيات الملائمة في العمل وادخال التعديلات الازمة في الهيكل التنظيمي بالموازات مع التغيرات التكنولوجية .

والشكل الآتي يبرز وضعية بناء الهيكل التنظيمي للمديرية العمليانية لولاية الجلفة في ظل التعديلات الحاصلة :

الشكل (04 - 01): الوضعية المتقدمة اتجاه الخطة العضوية للمديرية العمليانية بالجلفة



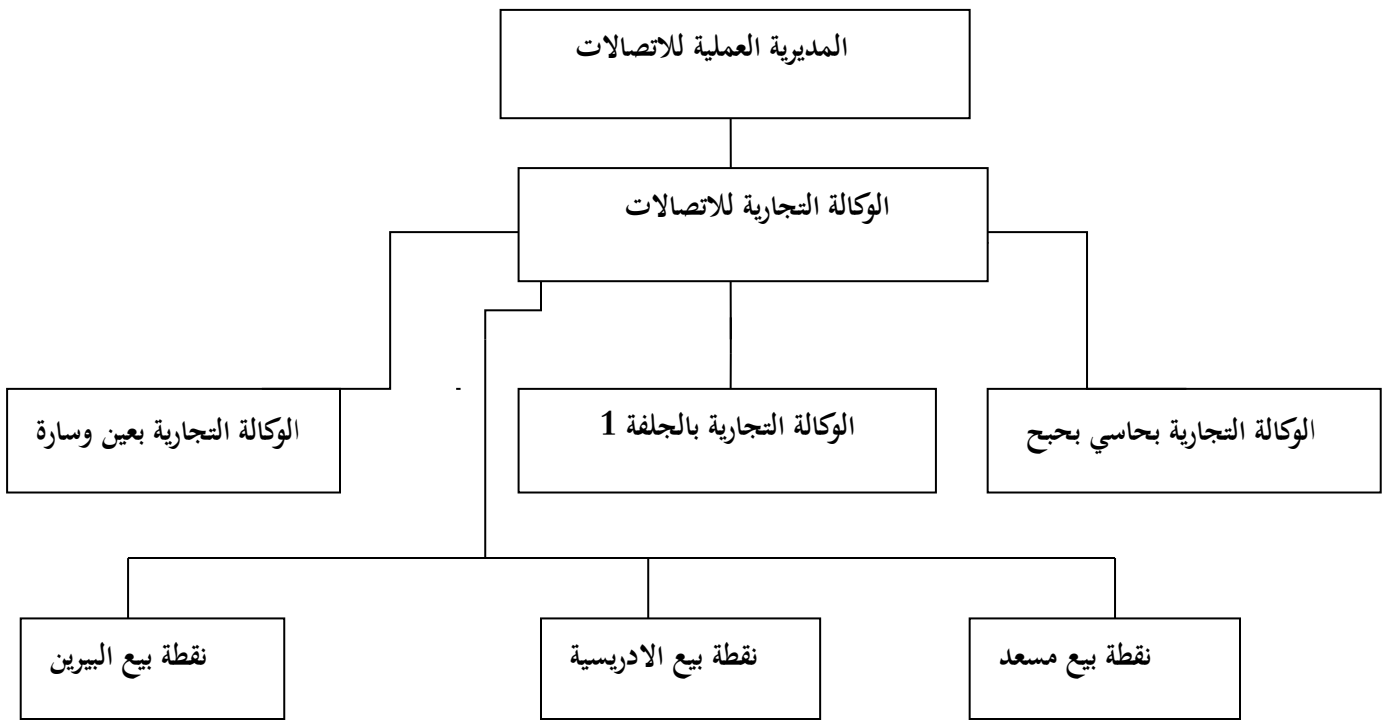
المصدر: وثيقة من المديرية العمليانية للاتصالات بالجلفة

ثالثا) الوكالة التجارية للاتصالات لولاية الجلفة

تأتي بعد المديرية العمليانية للاتصالات مباشرة ، وهي تمثل المستوى الرابع للهيكل التنظيمية للاتصالات الجزائر. وظيفتها الرئيسية تسويق وبيع المنتجات والخدمات المعروضة وتحصيل إيرادات المؤسسة وصيانة خطوط الشبكة الحضرية . وهذه الاخيرة بدورها تضم ثلاث وكالات تتوزع في الجلفة، عين وسارة، حاسي مجبج.

والشكل الآتي يوضح ذلك :

الشكل (04-02): هياكل الوكالات التجارية للمديرية العمليانية لاتصالات الجزائر لولاية الجلفة



المصدر: من تصميم الباحث اعتمادا على معلومات من المديرية

وتعتبر الوكالة التجارية للاتصالات بمثابة حلقة الوصل بين المؤسسة وزبائنها، فهي تتوفر على مصالح تتمثل وظيفتها بالاساس في التعامل المباشر و المتواصل مع الزبائن من منطلق مبدأ الالتزام تجاه المتعاملين معها باستمرار وذلك من خلال تسهيل خدمة تسديد الفواتير وتقديم الطلبات والابلاغ عن حالات الخلل الحاصلة في شبكات الهاتف الثابت وشبكة الانترنت ، كما توجد مصالح أخرى وظيفتها الأساسية تدعيم ومساندة عمل هذه المصالح فهي تحتوي على عدد من الأقسام يتجلى نشاطها أساسا في المالية والمحاسبة وصيانة الشبكة والمتابعة وشؤون تسيير الموارد البشرية .

رابعاً (استخدامات نظام المعلومات بالمديرية العمليانية للاتصالات

تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر وفق نظام للمعلومات الأول خاص بتسيير شبكة زبائن المؤسسة والثاني خاص بالموارد البشرية (المستخدمين)، وتسيير شؤون العمل في المؤسسة.

1-4 نظام المعلومات (GAIA): وهو نظام معلوماتي يضمن تسيير شبكة زبائن اتصالات الجزائر، ويعمل هذا النظام على تحليل واستغلال تسيير الزبائن في الميدان التجاري والتقني والمالي، كما يساهم في تسهيل نقل المعلومة والوثائق وتطوير هيكل المؤسسة، ويستخدم هذا النظام من طرف جميع أفراد المؤسسة في القطاع التجاري والتقني حيث يملك كل فرد اسم مستخدم وكلمة مرور خاصة به، وتختلف درجة البلوغ إلى المعلومات من فرد إلى آخر حسب منصبه فالعون العادي مسموح له بالولوج والعمل في مجال محدد، بينما الإطار يسمح له بالولوج إلى مجالات أوسع.

و يغطي نظام المعلومات (GAIA) أربع مجالات هي:

- تسيير الزبائن والتسيير التجاري.
- التسويق من خلال العروض للمنتوجات والخدمات .
- تسيير الشبكة.
- الفواتير والتحصيل.

2-4- نظام تسيير أجور الموظفين: يعتمد هذا النظام على استغلال شبكة الأنترنت الموجودة بالمؤسسة لتسيير أجور الموظفين وهو نظام (أش سي إكس) تم اعتماده حديثا يتماشى ومتطلبات العصر ، كما يساعد في تحقيق مستوى من الانسجام بين فرق العمل وتقليل مستوى النزاع داخل المؤسسة ، وبالتالي يعزز مكانة المديرين ويزيد من درجة الثقة ومستوى الرضا لدى الموظفين ، مما يحفزهم على الاداء والمساهمة في تنمية وتطوير العمل المؤسسي من منطلق روح التعاون السائدة بين الرؤساء والمؤسسين ، والحرص على متابعة كل ما يتعلق بهم من تصنيفات مختلفة (إطارات. أعوان. وظائف.. الخ). والأوضاع الخاصة بترقيات والنقل والعلاوات، وبرنامج تكوين لكل موظف خلال مساره الوظيفي .

كما يستخدم هذا النظام بطاقة تقنية لكل موظف من خلال قاعدة البيانات التابعة له، كما يحتوي على السيرة الذاتية لكل فرد في المؤسسة ويتابع سير برنامج مختلف الاجازات.

المبحث الثالث : معالجة وتحليل نتائج الاستبانة

سوف يتم في هذا المبحث إلى التطرق لكيفية الدراسة وخطواتها الاجرائية .ومن ثم القيام بالتحليل الوصفي للبيانات ومحاور الاستبانة .

أولاً: كيفية الدراسة وخطواتها الاجرائية

تم اجراء هذه الدراسة على مستوى المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر لولاية الجلفة وشملت معظم القادة والموظفين على مستوى المديرية وبعض الوكالات التجارية التابعة لها.

1) أبعاد الدراسة الميدانية: من أجل الوصول إلى تحليل منطقي للدراسة لا بد من ضبط الإطار الذي يسمح بإظهار حدود الدراسة الميدانية: البعد المكاني، البعد الزمني والبعد البشري.

● **البعد المكاني :** المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر لولاية الجلفة و الوكالات التابعة لها .

● **البعد الزمني :** الفترة الممتدة بين سبتمبر و نوفمبر من سنة 2018

● **البعد البشري:** تسعى هذه الدراسة للتطرق إلى فعالية القيادة لتطوير العمل المؤسسي في القطاع الخدمي الربحي داخل المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر لولاية الجلفة ،من وجهة نظر كافة القادة والموظفين العاملين في هذه المديرية و الوكالات التابعة لها، ولقد مست الدراسة كلا الجنسين من مختلف المستويات الادارية .

2). منهجية الدراسة :

من أجل القيام بالدراسة الميدانية لموضوع البحث تم استعمال مجموعة من الأدوات بغرض جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها.

● **أداة الدراسة:** تم تصميم الاستبانة باللغة العربية وفقاً لفصول الدراسة مع تطبيق مختلف الأبعاد داخل المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر لولاية الجلفة ، وقصد جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، حيث تتكون أداة الدراسة من أربعة محاور تتمثل في الآتي:

● **المحور الأول:** البيانات الديموغرافية وهي عبارة عن سمات وخصائص عينة الدراسة المتمثلة في : الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة.

- **المحور الثاني:** والمتمثل في أبعاد القيادة من خلال (نمط القيادة التحويلية و نمط القيادة التبادلية) على ستة أبعادها وهي : بعد تأثير القدوة (الكاريزما). بعد الدافعية الالهامية ، بعد الحافز العقلي ،بعد الاهتمام الفردي وهي الخاصة بالنمط التحويلي ، فيما يتكون النمط التبادلي من بعدين هما : بعد المكافآت المشروطة . و بعد الادارة بالاستثناء .وقد تم اعتماد مقياس متعدد العوامل (باس ، و أفوليو 1993)¹
 - **المحور الثالث:** والمتمثل في (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) من خلال أبعادها الخمسة. حيث تم اعتماد ثلاثة أبعاد بالنسبة لفرق العمل وهي : بعد درجة وضوح أهداف الفريق، بعد تفاعل أعضاء الفريق، بعد زيادة القدرة وحل المشكلات، وهي خاصة بمحور انسجام فرق العمل² ، فيما تم اعتماد بعدين لمستوى النزاع، وهما : بعد نزاع الدور ، وبعد نزاع التغيرات التنظيمية³.
 - **المحور الرابع:** والمتمثل في العمل المؤسسي من خلال أبعادها الستة: بعد العمل على تبسيط الاجراءات، بعد القواعد الحاكمة .بعد الهيكل التنظيمي ، بعد التكنولوجيا المستخدمة ، بعد مقاومة التغيير ، بعد الاهداف والاستراتيجيات.⁴
- كما يمكن إعطاء شكل توضيحي لتغيرات الدراسة ولمختلف الأبعاد ذات الصلة في بناء نموذج لابرار طبيعة العلاقة الموجودة بين هذه المتغيرات، والمعتمد في الشكل الآتي:

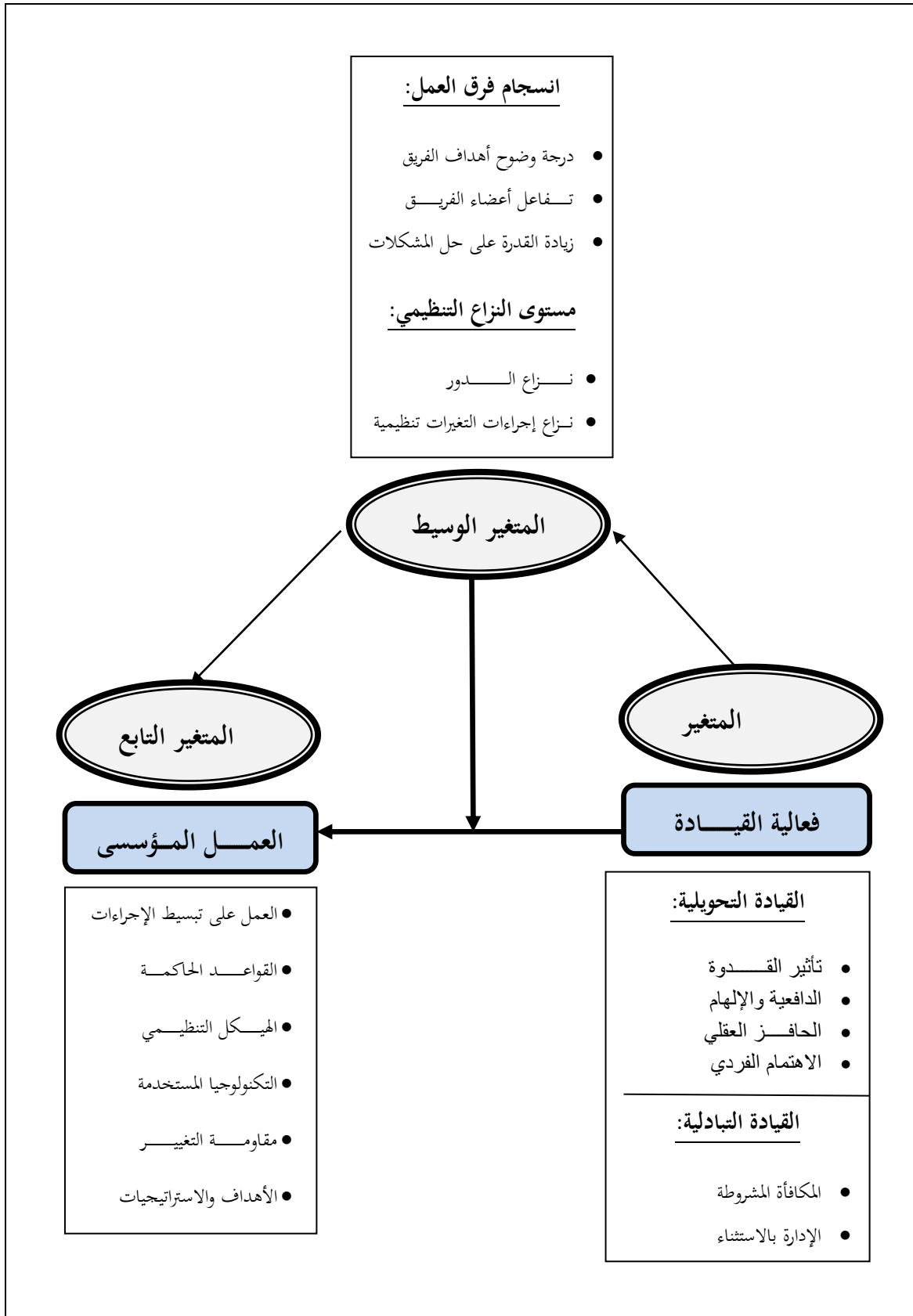
¹ حسين محمد المراد، تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الادارية دراسة تطبيقية ،رسالة دكتوراه إدارة الاعمال ، غير منشورة ،جامعة عين شمس ، كلية التجارة ،قسم إدارة الاعمال ،200

² بتصرف عن : عليا علي رحمة عليان ، العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم مدخل سلوكي ، رسالة دكتوراه إدارة أعمال ، منشورة ، كلية الدراسات العليا ، قسم الدراسات التجارية ، 2014

³ بتصرف عن : سيدة محمد السيد فرج ، أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين في مستشفيات جامعة عين شمس دراسة تحليلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، قسم إدارة الاعمال ،2007

⁴ بتصرف عن : خالد محمد عبد الرحمن أحمد ، نموذج مقترح لتأثير الانماط القيادية على عملية التطوير التنظيمي من خلال إدارة التغيير بالتطبيق على الهيئات المنظمة لسوق العمل بمملكة البحرين ،رسالة دكتوراه إدارة أعمال ، غير منشورة ،جامعة عين شمس ، كلية التجارة ،قسم إدارة الاعمال ،2014.

الشكل رقم (04-03): مخطط نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

3) مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة والموظفين داخل المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر لولاية الجلفة والبالغ عددهم 204 خلال سنة 2018. مقسمين بين مختلف المستويات الوظيفية و التعليمية ، وتمثل عينة الدراسة حوالي 133 مفردة من مجتمع الدراسة الميدانية.

وهذا من خلال تطبيق المعادلة الرياضية لستيفن ثامبسون¹ وهي كالتالي :

$$n = \frac{NXP(1 - P)}{(N - 1)(d^2/Z^2) + P(1 - P)}$$

حيث: n حجم العينة .

N..... حجم المجتمع وتساوي (204) مفردة تضم القادة والموظفين.

P.....قيمة احتمالية تتراوح بين الصفر و الواحد الصحيح .حيث كلما اقتربت قيمة من الصفر و الواحدالصحيح كلما صغر حجم العينة . وكلما اقتربت قيمة P من النصف كلما زاد حجم العينة . و بالتالي فقد تم اختيار قيمة (ق=50%) لأن هذه القيمة تؤدي إلى الحصول على أكبر حجم للعينة.

d.....نسبة الخطأ المسموح به وتساوي (5%).

Z.....الدرجة المعيارية (القيمة الجدولية تحت منحني التوزيع الطبيعي)وهي تساوي (1.96) عند معامل ثقة 95% .

بتطبيق المعادلة السابق ذكرها نجد مايلي :

$$n = \frac{204 \times 0.5(1-0.5)}{(204-1)(0.05^2/1.96^2)+0.5(1-0.5)} = 133 \text{ مفردة}$$

إعتمد الباحث في توزيع حجم العينة على مفردات مجتمع الدراسة وإتباع اسلوب العينة العشوائية البسيطة ؛وعليه فقد تم توزيع الاستبانة عشوائيا على العينة البالغ عددها (133 مفردة) انطلاقا من تطبيق المعادلة السالفة الذكر ؛ والجدول التالي يوضح عدد الاستبانات الموزعة على القادة والموظفين ، وعدد الاستبانات المستردة وكذا الجاهزة للتحليل الاحصائي .

¹ Steven k.thompson ، 'sampling'، third edition، Wiley-Blackwell، canada ، 2012 p59-60.

الجدول رقم (03-04) : الاستبانات الموزعة على القادة و الموظفين وكيفية تحليلها

نسبة الاستبانات الجاهزة للتحليل الاحصائي	عدد الاستبانات الجاهزة للتحليل الاحصائي	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الموزعة	الفئة
67%	89	95	133	القادة و الموظفين

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على البيانات المتحصل عليها من المديرية العمليانية لاتصالات

الجزائر لولاية الجلفة سبتمبر 2018

4) مقياس الأداة: لقد تم اختيار مقياس ليكرت **Likert scale** الخماسي، والسبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته. وقد ترجمت الاستجابات على النحو ا:
الجدول رقم (04-04) : درجات سلم ليكرت الخماسي

موافق تماما	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
01 درجة	02 درجة	03 درجات	04 درجات	05 درجات

ولتحديد درجة الموافقة حددت ثلاث مجالات. ذلك بناءً على المعادلة التالية:

طول الفئة = (الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات

طول الفئة = $5 / (1-5) = 0.80$

وبذلك يكون لدينا:

الجدول رقم (04-05): ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

المستوى	المجال	الدرجة
مرتفع	من 1 إلى 1.79	موافق تماما
	من 1.80 إلى 2.59	موافق
متوسط	من 2.60 إلى 3.39	محايد
منخفض	من 3.40 إلى 4.19	لاأوافق
	من 4.20 إلى 5	لاأوافق تماما

المصدر: من إعداد الباحث

5. صدق الأداة:

- **الصدق الظاهري:** تم عرض الاستبانة في البداية على الاستاذ المشرف ثم بالاعتماد على دراسات سابقة تم تعديل أبعاد الاستبانة وفقا لمتغيرات الدراسة المزمع القيام بها ، وقصد التحقق من صدق الاستبانة وشمولية تغطيتها للأبعاد الرئيسية لموضوع الدراسة فقد تم إعادة صياغة بعض الفقرات وحذف وإضافة فقرات أخرى. بشكل يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة وفقراتها.

- **الصدق الداخلي:** لقياس صدق الاتساق الداخلي تم أخذ عينة حجمها 133 من أجل حساب معامل

الارتباط لكل عبارة من عبارات محاور الاستبانة ، مع المحور الذي تنتمي إليه كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (04-06): الصدق الداخلي لعبارات محور فعالية القيادة (النمط التحويلي والنمط التبادلي)

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	0.781	0.000	16	0.849	0.010
02	0.713	0.000	17	0.829	0.000
03	0.819	0.000	18	0.847	0.000
04	0.824	0.000	19	0.777	0.000
05	0.781	0.000	20	0.797	0.000
06	0.852	0.000	21	0.691	0.000
07	0.789	0.000	22	0.678	0.000
08	0.786	0.000	23	0.694	0.000
09	0.753	0.000	24	0.787	0.000
10	0.816	0.000	25	0.750	0.000
11	0.836	0.000	26	0.755	0.000
12	0.764	0.000	27	0.758	0.000
13	0.800	0.000	28	0.807	0.000
14	0.803	0.000	29	0.292	0.005
15	0.810	0.000	30	0.307	0.003

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج Spss

الجدول رقم (04-07): الصدق الداخلي لعبارات محور (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع)

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
31	0.555	0.000	44	0.676	0.000
32	0.586	0.000	45	0.519	0.000
33	0.671	0.000	46	0.416	0.000
34	0.624	0.000	47	0.339	0.001
35	0.749	0.000	48	0.425	0.000
36	0.749	0.000	49	0.645	0.000
37	0.744	0.000	50	0.697	0.000
38	0.682	0.000	51	0.780	0.000
39	0.713	0.000	52	0.722	0.000
40	0.747	0.000	53	0.642	0.000
41	0.766	0.000	54	0.624	0.000
42	0.691	0.000	55	0.561	00.00
43	0.744	0.000	56	0.566	0.000

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لمخرجات برنامج Spss

الجدول رقم (04-08): الصدق الداخلي لعبارات محور العمل المؤسسي

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
57	0.616	0.000	68	0.684	0.000
58	0.650	0.000	69	0.664	0.000
59	0.611	0.000	70	0.688	0.000
60	0.751	0.000	71	0.604	0.000
61	0.711	0.000	72	0.556	0.000
62	0.722	0.009	73	0.338	0.001
63	0.695	0.000	74	0.328	0.002
64	0.733	0.000	75	0.144	0.180
65	0.745	0.000	76	0.630	0.000
66	0.749	0.000	77	0.541	0.000
67	0.697	0.000	78	0.515	0.000

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لمخرجات برنامج Spss

من خلال الجداول السابقة نلاحظ أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه تتراوح بين الحد الأعلى 0.852. وبين حدها الأدنى. 0.515 وكل هذه العبارات كانت ذات مستوى دلالة معنوية أي أقل من أو يساوي $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبالتالي فإن عبارات كل المحاور تتمتع بدرجة صدق عالية. مما يؤكد قوة الارتباط والاتساق الداخلي بين جميع عبارات المحاور. وعليه تعتبر فقرات الاستبانة معبرة وصادقة لما وضعت لقياسه.

- ثبات الاستبانة: لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ) **Cronbach's Alpha**. للتأكد من ثبات أداة الدراسة على عينة الدراسة المكونة من (89) باستخدام برنامج **Spss** لجميع فقرات ومحاور الاستبانة حيث تم التوصل إلى النتائج الآتية:

الجدول رقم (04-09): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	المحاور	عدد العبارات	ثبات المحور
الثاني	فعالية القيادة (النمط التحويلي والنمط التبادلي)	30	0.970
الثالث	(انسجام فرق العمل وتقليل مستوى النزاع)	26	0.936
الرابع	العمل المؤسسي	22	0.915
الثبات العام للاستبانة			0.975

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لمخرجات برنامج **Spss**

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام الكلي مرتفع حيث بلغ (0.975) لاجمالي عبارات الاستبانة. فيما يتراوح ثبات المحاور ما بين (0.915) كحد أدنى وبين (0.970) كحد أعلى. وهذا ما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة. كما تشير النتائج المبينة في الجدول إلى أن قيم معامل ألفا كرونباخ لكل محاور الاستبانة أكبر من 0.60. أي تم اعتماد نسبة 60%. كحد أدنى مطلوب لثبات معامل ألفا كرونباخ. وهي قيمة ذات دلالة إحصائية (قيمة احتمالية) تبين مدى الارتباط القوي بين عبارات الاستبانة.

ثانيا: أساليب التحليل الاحصائي والقياسي:

قصد تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها تم استخدام برنامج (SPSS.version20) المسمى بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في عملية إخضاع البيانات للتحليل الاحصائي بالاعتماد أساسا على الحاسب الالي ومختلف الاساليب التي يقدمها هذا البرنامج وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تم استخدامها:

1-الاساليب الاحصائية الوصفية descriptive statistics

- 1-1 حساب النسب المئوية والتكرارات لكل فقرة منفقرات الاستبانة؛
- 2-1 حساب المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات الاستبانة استناداً إلى إجابات أفراد العينة؛
- 3-1 حساب الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية؛

2-الاساليب الاحصائية الاستدلالية inferential statistics

1-2 بناء النماذج المُفسّرة لتأثير فعالية القيادة على العمل المؤسسي ؛

2-2 معامل الارتباط بيرسون؛

3-2 تحليل الانحدار البسيط ؛

4-2 استخدام اختباري ستودنت Student واختبار تحليل التباين الاحادي Anova

للتأكد من الفرضيات ،وكذا حول وجود فروقات ذات دلالة إحصائية(قيمة احتمالية)في متغيرات الدراسة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية بمستوى دلالة (مستوى الخطأ المحتمل) ذات معنوية ($\alpha \leq 5\%$).

ثالثا: التوصيف الديموغرافي لعينة الدراسة :

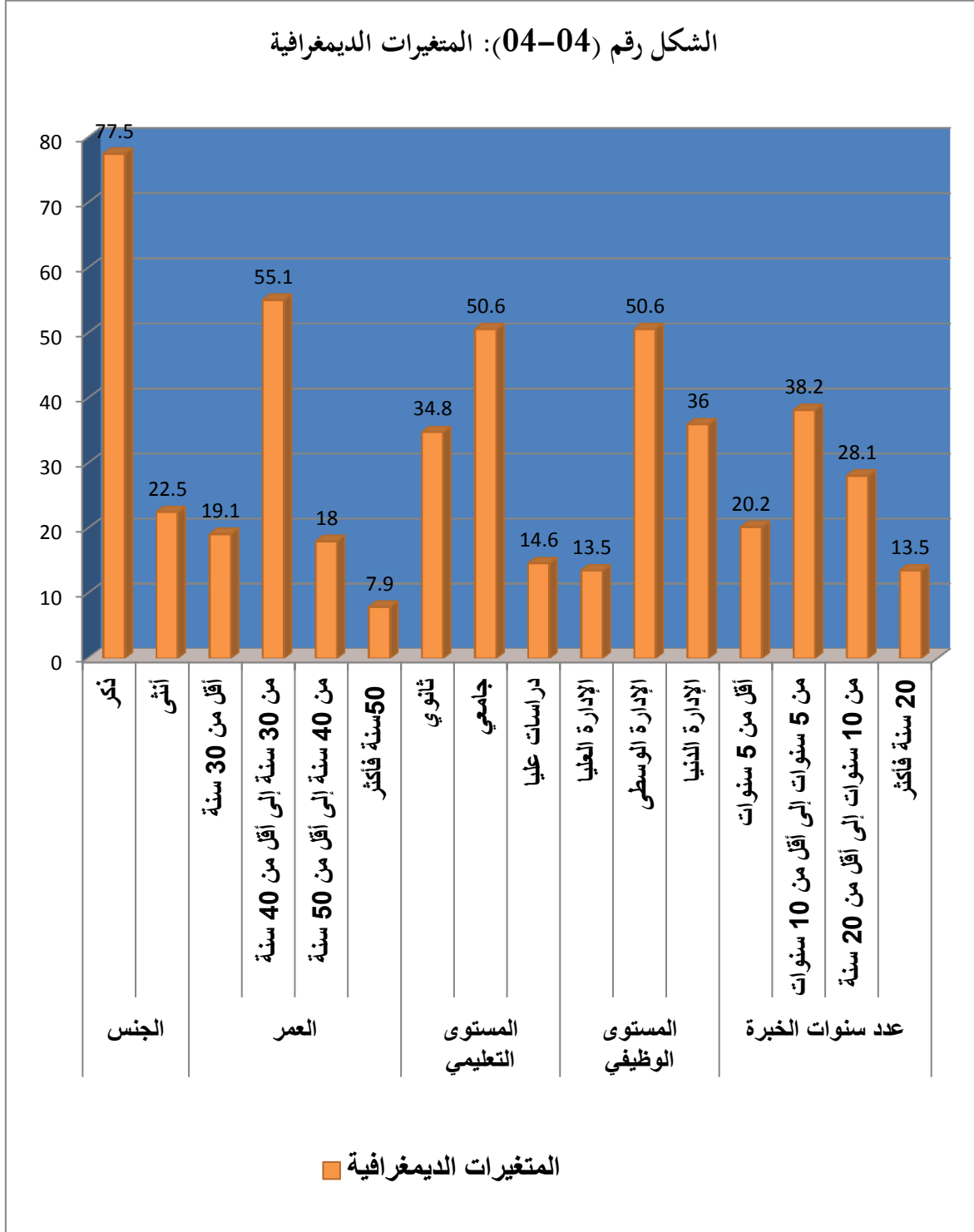
سيتم في هذا المطلب التطرق إلى الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة ومحاور الاستبانة ومن ثم عرض النتائج المتحصل عليها ومناقشتها وتحليلها، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المختلفة ،والجدول الآتي يوضح مجمل المتغيرات الديموغرافية للعينة المدروسة وكيفية توزيعها ، وكذا النسب المئوية المستخلصة منها وفقا لمخرجات برنامج ال spss :

الجدول رقم (04-10): التكرارات والنسب المئوية للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

الرقم	البيان	التوزيع	التكرار	النسبة المئوية
01	الجنس	ذكر	69	77.5
		أنثى	20	22.5
		الاجمالي	89	%100
02	العمر	اقل من 30 سنة	17	19.1
		من 30 إلى اقل من 40 سنة	49	55.1
		من 40 إلى اقل من 50 سنة	16	18.0
		50 سنة فأكثر	7	7.9
		الاجمالي	89	%100
03	المستوى التعليمي	ثانوي	31	34.8
		جامعي	45	50.6
		دراسات عليا	13	14.6
		الاجمالي	89	%100
04	المستوى الوظيفي	الادارة العليا	12	13.5
		الادارة الوسطى	45	50.6
		الادارة الدنيا	32	36.0
		الاجمالي	89	%100
05	عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	18	20.2
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	34	38.2
		من 10 إلى أقل من 20 سنة	25	28.1
		20 سنة فأكثر	12	13.5
		الاجمالي	89	%100

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لمخرجات برنامج Spss

يتبين من خلال الجدول رقم (04-10) أن التكرارات و النسب المئوية المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة وهي : الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، المستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة. و الشكل التالي يوضح مجمل النسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية وذلك كما يلي :



المصدر: من إعداد الباحث وفقا لمخرجات برنامج Spss

1- بالنسبة للجنس: من خلال الجدول رقم (04-10) يتضح أن غالبية المستجوبين هم من فئة الذكور و البالغ عددهم 69 فرد أي ما نسبته 77.5% في حين بلغت نسبة الاناث 22.5% أي ما يعادل 20 فرد وهو ما يعكس أن عينة البحث شملت آراء واتجاهات كلا الجنسين.

2- بالنسبة للعمر: تم توزيع أفراد العينة المدروسة إلى اربع فئات عمرية كما هي موضحة في الجدول رقم(05-10). حيث بلغت نسبة الفئة العمرية (لاقل من 30 سنة) ما نسبته 19.1% في حين بلغت نسبة الفئة لعمرية الثانية (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة) 55.1%. أما الفئة العمرية الثالثة و التي يتراوح معدل أعمارهم (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) حيث بلغت نسبته 18.0%. أما الفئة العمرية الرابعة في حين كانت الفئة الاخيرة والتي تتجاوز معدل أعمارهم (أكثر من 50 سنة) حيث بلغت نسبته 7.9%. ويعكس ذلك أن عينة الدراسة شملت آراء واتجاهات أغلب الفئات العمرية .

3- بالنسبة للمستوى التعليمي: حسب الجدول رقم (05-10)، فقد تم توزيع أفراد العينة المدروس لثلاث مستويات علمية . حيث أن فئة المستوى الثانوي بلغت ما نسبته 34.8% في حين كانت نسبة فئة المستوى الجامعي تقدر ب 50.6%. أما على مستوى الدراسات العليا فقد بلغت نسبته 14.6%. ويعكس هذا الثقة العالية في النتائج لارتفاع مستوى التعليم لدى أفراد العينة المدروسة .

4- بالنسبة للمستوى الوظيفي: تبين من خلال الجدول رقم (05-10) أن توزيع المناصب الوظيفية كان حسب المستويات الادارية الثلاثة بشكل عام . حيث بلغت نسبة الموظفين على مستوى الادارة العليا ما نسبته 13.5% في حين كانت نسبة الموظفين على مستوى الادارة الوسطى تقدر ب 50.6%. أما على مستوى الادارة الدنيا فقد بلغت فئة الموظفين ما نسبته 36.0%. ويعكس ذلك شمول عينة الدراسة لكل المستويات الوظيفية ، مما يساعد في دعم الثقة لنتائج الاجابات المتحصل عليها .

5- بالنسبة لسنوات الخبرة: يتبين من خلال الجدول رقم (05-10)، أن نسبة أفراد العينة التي تتراوح معدلات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات قد بلغت 20.2%. وأن أفراد العينة التي تتراوح معدلات خبرتهم بين 5 سنوات وأقل من 10 سنوات فقد كانت نسبته 38.2% في حين بلغت الفئة التي معدلات خبرتهم بين 10 سنوات وأقل من 20 سنة ما نسبته 28.1%. أما الفئة الاخيرة والتي لديها الخبرة لأكثر من 20 سنة فبلغت نسبته 13.5% . وهو ما يعكس شمول عينة الدراسة لمستويات الخبرة المختلفة .

المبحث الرابع: الاحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة

يتم في هذا الصدد تحليل آراء قادة وموظفي العينة المدروسة ، حيث يتم توضيح بالنسبة لكل متغير الاتجاه العام لاستجابات مفردات عينة الدراسة مبينا به المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و الدرجة من خلال تقسيم محاور الدراسة وفق الآتي :

أولاً: الاحصاء الوصفي لمحور فعالية القيادة (النمط التحويلي والنمط التبادلي)

1-1- الاحصاء الوصفي لأبعاد القيادة التحويلية:

1-1-1- البعد الأول :تأثير القدوة

يتم فيما يلي تحليل آراء العينة المدروسة حول عامل أو بعد تأثير القدوة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (04-11): تحليل آراء الاستجابات على فقرات البعد الأول

الرقم	الفقرات	المقياس	موافق تماما	موافق	محايد	لاوافق وفاق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
01	أجعلُ المرؤوسين يشعرون بالارتياح وهم من حولي.	التكرار	37	42	3	3	1.80	0.951	موافق
		النسبة	41.6	47.2	3.4	4.5			
02	يشعر المرؤوسون بالفخر والاعتزاز لكوني رئيسا لهم	التكرار	25	47	9	4	2.04	0.987	موافق
		النسبة	28.1	52.8	10.1	4.5			
03	الشعور بالثقة الكاملة اتجاه أسلوب الإشراف	التكرار	29	48	07	02	1.88	0.858	موافق
		النسبة	32.6	53.9	7.9	3.4			
04	أحث المرؤوسين على ضرورة الالتزام بالأنضباط الأخلاقي في العمل .	التكرار	34	44	07	02	1.80	0.851	موافق
		النسبة	38.2	49.4	7.9	2.2			
05	أسعى لتجاوز تحقيق مصلحتي الخاصة إلى تحقيق المصلحة العامة	التكرار	37	36	06	02	1.89	1.023	موافق
		النسبة	41.6	40.4	6.7	9.0			

										للآخرين .
موافق	0.929	2.00	02	04	14	41	28	التكرار	06	أمثل قدوة ورمزا في النجاح بالنسبة للمرؤوسين
			2.2	4.5	15.7	46.1	31.5	النسبة		
موافق	0.967	1.92	02	07	05	43	32	التكرار	07	أتكلم إلى المرؤوسين بين فترة وأخرى عن أهمية تحقيق أهداف المؤسسة
			02.2	7.9	5.6	48.3	36.0	النسبة		
موافق	0.971	1.85	03	04	06	40	36	التكرار	08	أتحلّى بالقوة والثقة بالنفس في كل ما أواجه
			3.4	4.5	6.7	44.9	40.4	النسبة		
موافق	0.94	1.903	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول							

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لمخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول رقم (04-11) أن التكرارات والنسب المئوية لاستجابات قادة وموظفي المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر لولاية الجلفة للبعد الأول (تأثير القدوة). حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد 1.90. بإنحراف معياري قدره 0.94. أي أن مستوى البعد الأول مرتفع. وهو ما يعبر على فعالية هذا البعد. أما على مستوى الفقرات فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم 01 والفقرة رقم 04 بمتوسط حسابي 1.80 وإنحراف معياري قدره 0.95 للفقرة رقم 01 و 0.85 للفقرة رقم 04. بإجمالي موافق تماما وموافق للعدد 79 مستجيب من أصل 89 بالنسبة للفقرة الأولى و بإجمالي موافق تماما وموافق للعدد 74 مستجيب من أصل 89 بالنسبة للفقرة فيما جاءت في المرتبة الاخيرة الفقرة رقم 06 بمتوسط حسابي قدره 2.00 و بإنحراف معياري 0.92.

1-2- البعد الثاني: الدافعية و الالهام

يتم فيما يلي تحليل آراء العينة المدروسة حول عامل أو بعد الدافعية و الالهام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

الجدول رقم (04-12): تحليل آراء الاستجابات على فقرات البعد الثاني

الرقم	الفقرات	المقياس	موافق تماما	موافق	محايد	لاوافق	لاوافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	
09	أعبر ببساطة ووضوح عما يجب على المرؤوسين فعله.	التكرار	35	43	10	00	01	1.75	0.742	موافق تماما	
		النسبة	39.3	48.3	11.2	00	1.1				
10	أفنع المرؤوسين بقيمة عملهم وأهميته	التكرار	28	47	12	01	01	1.87	0.766	موافق	
		النسبة	31.5	52.8	13.5	1.1	1.1				
11	أقدم تصورات مقنعة للمرؤوسين	التكرار	26	48	12	02	01	1.92	0.786	موافق	
		النسبة	29.2	53.9	13.5	2.2	1.1				
12	أجعل المرؤوسين يثقون بإمكانية تحقيق الأهداف	التكرار	27	49	11	01	01	1.87	0.751	موافق	
		النسبة	30.3	55.1	12.4	1.1	1.1				
		المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد الثاني							1.85	0.761	موافق

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لمخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول رقم (04-12) أن التكرارات والنسب المئوية لاستجابات قادة وموظفي المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر لولاية الجلفة للبعد الثاني (الدافعية و الالهام) .

حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد 1.85. بإنحراف معياري قدره 0.76. أي أن مستوى البعد الثاني مرتفع. وهذا ما يعبر على فعالية هذا البعد . أما على مستوى الفقرات فجاءت أكبر درجة موافق تماما و موافق للمتوسط الحسابي المقدر بـ 1.75 وكان عدد المستجيبين 78 من أصل 89 في حين كانت أقل درجة موافق تماما و موافق بمتوسط حسابي قدره 1.92 وكان عدد المستجيبين 74 من أصل 89. في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري بين حده الأدنى 0.74 وحده الأعلى 0.78 .

1-3-1- البعد الثالث: الحافز العقلي

يتم فيما يلي تحليل آراء العينة المدروسة حول عامل أو بعد الحافز العقلي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (04-13): تحليل آراء الاستجابات على فقرات البعد الثالث

الرقم	الفقرات	المقياس	موافق تماما	موافق	محايد	لاوافق تماما	لاوافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
13	أجعل المرؤوسين يفكرون بطرائق جديدة لحل المشكلات	التكرار	23	53	10	2	1	1.93	0.750	موافق
		النسبة	25.8	59.6	11.2	2.2	1.1			
14	أطلب من المرؤوسين التفكير في الأمور التي لم تتم مناقشتها.	التكرار	18	54	13	3	1	2.04	0.767	موافق
		النسبة	20.2	60.7	14.6	3.4	1.1			
15	أزود المرؤوسين بطرائق جديدة كي يعيدوا التفكير في المشكلات المطروحة	التكرار	20	54	12	1	2	2.00	0.783	موافق
		النسبة	22.5	60.7	13.5	1.1	2.2			
16	أمنح المرؤوسين فرصة التميز عن طريق التشجيع لأداء مهام غير رتيبة.	التكرار	19	56	12	1	1	1.97	0.706	موافق
		النسبة	21.3	62.9	13.5	1.1	1.1			
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد الثالث									
								1.98	0.752	موافق

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لمخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول رقم (04-13) أن التكرارات والنسب المئوية لاستجابات قادة وموظفي المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر لولاية الجلفة للبعد الثالث (الحافز العقلي).

حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد 1.98. بإنحراف معياري قدره 0.75. أي أن مستوى البعد الثالث مرتفع. وهذا ما يعبر على فعالية هذا البعد. أما على مستوى الفقرات فجاءت أكبر درجة موافق تماما و موافق للمتوسط الحسابي المقدر ب 1.93 و كان عدد المستجيبين 76 من أصل 89 في حين كانت أقل درجة موافق

تماما و موافق بمتوسط حسابي قدره 2.04 وكان عدد المستجيبين 72 من أصل 89 في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري بين حده الأدنى 0.70 وحده الأعلى 0.78 .

1- 1- 4- البعد الرابع: الاهتمام الفردي

يتم فيما يلي تحليل آراء العينة المدروسة حول عامل أو بعد الاهتمام الفردي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

الجدول رقم (04-14): تحليل آراء الاستجابات على فقرات البعد الرابع

الرقم	الفقرات	المقياس	موافق تماما	موافق	محايد	لاوافق	لاوافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
17	أساعد المرؤوسين على تطوير مواطن القوة لديهم	التكرار	31	46	9	2	1	1.83	0.786	موافق
		النسبة	34.8	51.7	10.1	2.2	1.1			
18	أعطي اهتماما شخصيا للمرؤوسين غير المندمجين في العمل	التكرار	27	41	19	1	1	1.96	0.818	موافق
		النسبة	30.3	46.1	21.3	1.1	1.1			
19	أقدم الاعتراف / المكافآت عند تحقيق للمرؤوسين أهدافهم	التكرار	25	43	18	2	1	2.00	0.825	موافق
		النسبة	28.1	48.3	20.2	2.2	1.1			
20	أتعامل مع كل مرؤوس كفرد قبل أن يكون عضواً في المجموعة.	التكرار	34	41	9	3	2	1.85	0.898	موافق
		النسبة	38.2	46.1	10.1	3.4	2.2			
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الرابع						1.91	0.832	موافق

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لمخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول رقم (04-14) أن التكرارات والنسب المئوية لاستجابات قادة وموظفي المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر لولاية الجلفة للبعد الرابع (الاهتمام الفردي).

حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد 1.91. بإنحراف معياري قدره 0.83. أي أن مستوى البعد الرابع مرتفع. وهذا ما يعبر على فعالية هذا البعد . أما على مستوى الفقرات فجاءت أكبر درجة موافق تماما و موافق للمتوسط الحسابي المقدر بـ 1.83 وكان عدد المستجيبين 77 من أصل 89 في حين كانت أقل درجة

موافق تماما و موافق بمتوسط حسابي قدره 2.00 وكان عدد المستجيبين 68 من أصل 89. في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري بين حده الادنى 0.78 وحده الاعلى 0.89 .

1-2- الاحصاء الوصفي لأبعاد القيادة التبادلية :

1-2-1- البعد الأول :المكافأة المشروطة

يتم فيما يلي تحليل آراء العينة المدروسة حول عامل أو بعد المكافأة المشروطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .
الجدول رقم (04-15): تحليل آراء الاستجابات على فقرات البعد الأول

الرقم	الفقرات	المقيا س	موافق تماما	موافق	محايد	لاأوافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
21	أمنح المرؤوسين مكافأة تناسب والجهد المبذول في العمل	التكرار	21	36	25	6	2.21	0.922	موافق
		النسبة	23.6	40.4	28.1	6.7			
22	أُعْلِمُ المرؤوسين بما يجب عليهم فعله إذا رغبوا نيل مكافأتهم.	التكرار	20	37	25	5	2.23	0.994	موافق
		النسبة	22.5	41.6	28.1	5.6			
23	أقدم المكافآت حين يحقق المرؤوسين الأهداف المسطرة.	التكرار	25	35	23	5	2.12	0.927	موافق
		النسبة	28.1	39.3	25.8	5.6			
24	أجعل كل مرؤوسٍ يشعر بالمسؤولية أثناء قيامه بالعمل المنوط به .	التكرار	31	41	13	3	1.89	0.853	موافق
		النسبة	34.8	46.1	14.6	3.4			
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول						2.11	0.924	موافق

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لمخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول رقم (04-15) أن التكرارات والنسب المئوية لاستجابات قادة وموظفي المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر لولاية الجلفة للبعد الأول (المكافأة المشروطة).

حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.11. بإختراف معياري قدره 0.92. أي أن مستوى البعد الأول مرتفع. وهذا ما يعبر على فعالية هذا البعد . أما على مستوى الفقرات فجاءت أكبر درجة موافق تماما و موافق للمتوسط الحسابي المقدر ب 1.89 وكان عدد المستجيبين 78 من أصل 89 في حين كانت أقل درجة موافق تماما و موافق بمتوسط حسابي قدره 1.92 وكان عدد المستجيبين 72 من أصل 89. في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري بين حده الأدنى بقيمة 0.85 وحده الأعلى بقيمة 0.99 .

1-2-2 - البعد الثاني : الإدارة بالاستثناء

يتم فيما يلي تحليل آراء العينة المدروسة حول عامل أو بعد الإدارة بالاستثناء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .
الجدول رقم (04-16): تحليل آراء الاستجابات على فقرات البعد الثاني

الرقم	الفقرات	المقياس	موافق تماما	موافق	محايد	لاوافق	لاوافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
25	أخبر المرؤوسين بالمعايير التي يتعين عليهم معرفتها للقيام بأعمالهم مسبقا.	التكرار	23	50	13	2	1	1.96	0.775	موافق
		النسبة	25.8	56.2	14.6	2.2	1.1			
26	أشعر بالرضا حين يحقق المرؤوسين الأداء المتفق عليه.	التكرار	34	45	7	2	1	1.89	1.332	موافق
		النسبة	38.2	50.6	7.9	2.2	1.1			
27	لا أتدخل في عمل المرؤوسين مادامت الأمور تسير كما يجب	التكرار	20	54	9	4	2	2.03	0.845	موافق
		النسبة	22.5	60.7	10.1	4.5	2.2			
28	أوجه انتباه المرؤوسين نحو الإخفاقات لمقارنتها مع المعايير الموضوعة سلفا	التكرار	21	47	17	3	1	2.05	0.816	موافق
		النسبة	23.6	52.8	19.1	3.4	1.1			

موافق	1.177	2.56	5	19	13	36	16	التكرار	أنتظر حتى تسير الأمور في الاتجاه الخاطئ ومن ثم أتخذ الفعل اللازم بشأنها.	29
			5.6	21.3	14.6	40.4	18.0	النسبة		
موافق	1.134	2.39	4	16	9	42	18	التكرار	أركز أنتباهي على الأخطاء والانحرافات في العمل .	30
			4.5	18.0	10.1	47.2	202	النسبة		
موافق	1.013	2.15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني							
موافق	0.643	1.98	المتوسط العام لمحور فعالية القيادة							

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لمخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول رقم (04-16) أن التكرارات والنسب المئوية لاستجابات قادة وموظفي المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر لولاية الجلفة للبعد الثاني (الادارة بالاستثناء).

حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.15. بانحراف معياري قدره 1.01. أي أن مستوى البعد الثاني مرتفع، وهذا ما يعبر على فعالية هذا البعد ، أما على مستوى الفقرات فجاءت أكبر درجة موافق تماما و موافق للمتوسط الحسابي المقدر بـ 1.89 وكان عدد المستجيبين 78 من أصل 89 في حين كانت أقل درجة موافق تماما و موافق بمتوسط حسابي قدره 2.56 وبخصوص الفقرة رقم 29 فإنها تقارب إلى النجاح وكان عدد المستجيبين 52 من أصل 89. في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري بين حده الأدنى 0.77 وحده الأعلى بقيمة 1.33 .

نتيجة اختبار الفرضية الأولى: يلاحظ في هذا المحور المتكون من 30 فقرة. أن قيمة المتوسط الحسابي العام

1.98 بدرجة موافق و بانحراف معياري عام قدره 0.643. أما على مستوى الفقرات فكانت أكبر درجة موافقة بمتوسط

حسابي حسابي قدر بـ 2.56 . في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري على مستوى الفقرات بين الحدى الأدنى بقيمة

0.706 . والحدى الأعلى بقيمة 1.332. وعليه فإن مستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد القيادة التبادلية

كان مرتفعا . وبالتالي يتم قبول هذه الفرضية .

ثانيا: الاحصاء الوصفي لمحور (مستوى انسجام فرق العمل ومستوى النزاع)

2-1- الاحصاء الوصفي لأبعاد مستوى انسجام فرق العمل :

2-1-1- البعد الأول: درجة وضوح أهداف الفريق

يتم فيما يلي تحليل آراء العينة المدروسة حول عامل أو بعد درجة وضوح أهداف الفريق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

الجدول رقم (04-17): تحليل آراء الاستجابات على فقرات البعد الأول

الرقم	الفقرات	المقياس	موافق تماما	موافق	محايد	لأوا فق	الأوافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
31	يشرك المديرين أعضاء الفريق في صياغة و تحديد الأهداف بدقة .	التكرار	18	52	12	7	00	2.08	0.806	موافق
		النسبة	20.2	58.4	13.5	7.9	00			
32	توضيح الأهداف على قلتها نسبيا يزيد من كفاءة كل عضو في أدائه.	التكرار	12	62	10	5	00	2.08	0.684	موافق
		النسبة	13.5	69.7	11.2	5.6	00			
33	يلتزم أعضاء الفريق بتنفيذ الأهداف كلما زادت درجة الثقة فيما بينهم .	التكرار	21	61	5	2	00	1.86	0.606	موافق
		النسبة	23.6	68.5	5.6	2.2	00			
34	يزيد الاتفاق و قبول الأهداف في انسجام أعضاء الفريق.	التكرار	22	58	6	3	00	1.88	0.664	موافق
		النسبة	24.7	65.2	6.7	3.4	00			
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول							1.98	0.69	موافق

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لمخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول رقم (04-17) أن التكرارات والنسب المئوية لاستجابات قادة وموظفي المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر لولاية الجلفة للبعد الأول (درجة وضوح أهداف الفريق) .

حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد 1.98. بإنحراف معياري قدره 0.69. أي أن مستوى البعد الأول مرتفع. وهذا ما يعبر على فعالية هذا البعد . أما على مستوى الفقرات فجاءت أكبر درجة موافق تماما و موافق للمتوسط الحسابي المقدر بـ 1.86 وكان عدد المستجيبين 82 من أصل 89 في حين كانت أقل درجة موافق تماما

و موافقة بمتوسط حسابي قدره 2.08 وكان عدد المستجيبين 70 من أصل 89. في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري بين حده الأدنى 0.60 وحده الأعلى 0.80.

2-1-2 - البعد الثاني : تفاعل أعضاء الفريق

يتم فيما يلي تحليل آراء العينة المدروسة حول عامل أو بعد تفاعل أعضاء الفريق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة
الجدول رقم (04-18): تحليل آراء الاستجابات على فقرات البعد الثاني

الرقم	الفقرات	المقياس	موافق تماما	موافق	محايد	لأوافق	لأوافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
35	أشعر أنني مقبول وسط الفريق.	التكرار	31	48	8	2	00	1.78	0.698	موافق تماما
		النسبة	34.8	53.9	9.0	2.2	00			
36	يدفعني وجود تقارب فكري مع الأعضاء إلى زيادة تقوية العلاقات الشخصية.	التكرار	26	50	9	4	00	1.89	0.754	موافق
		النسبة	29.2	56.2	10.1	4.5	00			
37	يزيد وجود تشابه وجهات النظر مع الأعضاء من درجة الأنجذاب نحوها.	التكرار	25	52	9	3	00	1.88	0.714	موافق
		النسبة	28.1	58.4	10.1	3.4	00			
38	أشجعُ المعايير التي تدعم تحسين الخدمات انطلاقا من تفاعلنا و أنسجامنا	التكرار	24	55	4	6	00	1.91	0.763	موافق
		النسبة	27.0	61.8	4.5	6.7	00			
39	يرتقي انسجامالقيم بين أعضاء الفريق في ارتفاع كفاءة الأداء.	التكرار	32	51	4	2	00	1.73	0.653	موافق تماما
		النسبة	36.0	57.3	4.5	2.2	00			
موافق تماما	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني		1.69	0.716						

يتضح من الجدول رقم (04-18) أن التكرارات والنسب المئوية لاستجابات قادة وموظفي المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر لولاية الجلفة للبعد الثاني (تفاعل أعضاء الفريق).

حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد 1.69، بإنحراف معياري قدره 0.71. أي أن مستوى البعد الثاني مرتفع. وهذا ما يعبر على فعالية هذا البعد. أما على مستوى الفقرات فجاءت أكبر درجة موافق تماما و موافق للمتوسط الحسابي المقدر بـ 1.73 وكان عدد المستجيبين 83 من أصل 89 في حين كانت أقل درجة موافق تماما و موافقة بمتوسط حسابي قدره 1.91 وكان عدد المستجيبين 79 من أصل 89. في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري بين حده الأدنى 0.65 وحده الأعلى 0.76.

3-1-2 - البعد الثالث : زيادة القدرة وحل المشكلات

يتم فيما يلي تحليل آراء العينة المدروسة حول عامل أو بعد زيادة القدرة وحل النزاعات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (04-19): تحليل آراء الاستجابات على فقرات البعد الثالث

الرقم	الفقرات	المقياس	موافق تماما	موافق	محايد	لاوافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
40	يسمح التواصل المباشر بين أعضاء الفريق بحل المشكلات قبل ظهورها أو انتشارها.	التكرار	30	52	3	4	00	1.78	0.714
		النسبة	33.7	58.4	3.4	4.5	00.		
41	تُساهم عمليات التواصل و تبادل المعلومات الخاصة في توليد أفكار جديدة	التكرار	23	60	3	3	00	1.84	0.637
		النسبة	25.8	67.4	3.4	3.4	00		
42	يعززُ التواصل بحرية مع باقي أعضاء الفريق من درجة الشعور بالرضا.	التكرار	24	58	4	3	00	1.84	0.655
		النسبة	27.0	65.2	4.5	3.4	00		
43	يستثمر أعضاء الفريق التغذية المرتدة لإجراء تحسينات على كيفية	التكرار	18	57	10	4	00	2.00	0.707

			00	4.5	11.2	64.0	20.2	النسبة	أداء وظائفهم .	
موافق	0.677	1.92	00	3	8	57	21	التكرار	يعطي أعضاء الفريق الوقت الكافي في تحديد و مناقشة المشكلات التي يجب حلها.	44
			00	3.4	9.0	64.0	23.6	النسبة		
موافق	0.678	1.87	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث							

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لمخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول رقم (04-19) أن التكرارات والنسب المئوية لاستجابات قادة وموظفي المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر لولاية الجلفة للبعد الثالث (زيادة القدرة وحل المشكلات) .

حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد 1.87، بانحراف معياري قدره 0.67. أي أن مستوى البعد الثالث مرتفع. وهذا ما يعبر على فعالية هذا البعد . أما على مستوى الفقرات فجاءت أكبر درجة موافق تماما و موافق للمتوسط الحسابي المقدر بـ 1.78 وكان عدد المستجيبين 82 من أصل 89 في حين كانت أقل درجة موافق تماما و موافق بمتوسط حسابي قدره 2.00 وكان عدد المستجيبين 75 من أصل 89. في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري بين حده الأدنى 0.63 وحده الأعلى بقيمة 0.71

2-2- الاحصاء الوصفي لأبعاد مستوى النزاع :

2-2-1- البعد الأول :نزاع الدور

يتم فيما يلي تحليل آراء العينة المدروسة حول عامل أو بعد صراع الدور من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

الجدول رقم (04-20): تحليل آراء الاستجابات على فقرات البعد الأول

الرقم	الفقرات	المقياس	موافق تماما	موافق	محايد	لاوافق تماما	لاوافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
45	أشعر بالاختلاف بين قيم التطوير و بين قيم باقي المرؤوسين.	التكرار	12	34	36	7	00	2.42	0.824	موافق
		النسبة	13.5	38.2	40.4	7.9	00			
46	أرى أن عملي يجب أن	التكرار	13	27	27	22	00	1.012		محايد

		2.65	00	24.7	30.3	30.3	14.6	النسبة	يؤدي بطريقة أخرى	
موافق	1.052	2.59	00	23	22	29	15	التكرار	أرى أنني أمارس بعض الأعمال غير الضرورية	47
			00	25.8	24.7	32.6	16.9	النسبة		
موافق	0.987	2.33	00	14	21	35	19	التكرار	يطلبُ مني أنجاز مهمة ما دون الحصول على الموارد الكافية لذلك .	48
			00	15.7	23.6	39.3	21.3	النسبة		
موافق	0.850	2.12	1	6	14	50	18	التكرار	ما أحصل من أجر و مكافآت يعتبر عادلا مقارنة بحجم الأعمال الحالية و ما أبذله من جهد .	49
			1.1	6.7	15.7	56.2	20.2	النسبة		
موافق	0.841	2.13	1	4	20	45	19	التكرار	ما أحصل عليه من أجر و مكافآت يعتبر عادلا مقارنة بالمؤهل العلمي وخبراتي .	50
			1.1	4.5	22.5	50.6	21.3	النسبة		
موافق	0.928	2.37	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول							

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لمخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول رقم (04-20) أن التكرارات والنسب المئوية لاستجابات قادة وموظفي المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر لولاية الجلفة للبعد الأول (نزاع الدور).

حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.37. بانحراف معياري قدره 0.92. أي أن مستوى البعد الأول مرتفع. وهذا ما يعبر على الاندماج في هذا البعد . أما على مستوى الفقرات فجاءت أكبر درجة موافق تماما و موافق للمتوسط الحسابي المقدر ب 2.12 وكان عدد المستجيبين 68 من أصل 89 في حين كانت أقل درجة موافق تماما و موافق بمتوسط حسابي قدره 2.65 وكان عدد المستجيبين 40 من أصل 89. في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري بين حده الأدنى 0.82 وحده الأعلى 1.01.

2-2-2- البعد الثاني: نزاع اجراءات التغييرات التنظيمية

يتم فيما يلي تحليل آراء العينة المدروسة حول عامل أو بعد نزاع إجراءات التغييرات التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

الجدول رقم (04-21): تحليل آراء الاستجابات على فقرات البعد الثاني

الرقم	الفقرات	المقياس	موافق تماما	موافق	محايد	لاوافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
51	أعتبر نفسي متفتحاً لقبول التغييرات التنظيمية الحاصلة .	التكرار	24	53	9	3	1.89	0.707	موافق
		النسبة	27.0	59.6	10.1	3.4			
52	أقبل بسهولة التغييرات التي تحدث في عملي	التكرار	23	50	12	4	1.96	0.760	موافق
		النسبة	25.8	56.2	13.5	4.5			
53	أقدر التغييرات التنظيمية دائما لأنها تهدف لتحسين الأوضاع .	التكرار	28	46	12	3	1.88	0.760	موافق
		النسبة	31.5	51.7	13.5	3.4			
54	إجراء التغييرات التنظيمية يكون لها تأثير إيجابي على زبائن المؤسسة	التكرار	20	51	14	3	2.03	0.789	موافق
		النسبة	22.5	57.3	15.7	3.4	1.118		
55	إجراء التغييرات التنظيمية في نظري تفتحنا و حصولا لفرص مهنية جديدة بالنسبة لي.	التكرار	18	49	17	4	2.33	2.261	موافق
		النسبة	20.2	55.1	19.1	4.5	1.1		
56	يمكنني التعامل مع التغييرات التنظيمية المفاجئة و أستطيع التكيف معه .	التكرار	18	54	12	4	2.05	0.788	موافق
		النسبة	20.2	60.7	13.5	4.5	1.1		
							2.02	1.011	موافق

موافق	0.48	2.02	المتوسط العام لمحور (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع)
-------	------	------	--

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لمخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول رقم (04-21) أن التكرارات والنسب المئوية لاستجابات قادة وموظفي المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر لولاية الجلفة للبعد الثاني (نزاع اجراءات التغييرات التنظيمية)

حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.02. بإنحراف معياري قدره 1.01. أي أن مستوى البعد الثاني مرتفع. وهذا ما يعبر على الاندماج في هذا البعد . أما على مستوى الفقرات فجاءت أكبر درجة موافق تماما و موافق للمتوسط الحسابي المقدر ب 1.88 وكان عدد المستجيبين 74 من أصل 89 في حين كانت أقل درجة موافق تماما و موافق بمتوسط حسابي قدره 2.33 وكان عدد المستجيبين 66 من أصل 89. في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري بين حده الأدنى 0.70 و حده الأعلى 2.26.

نتيجة اختبار الفرضية الثانية: يلاحظ في هذا المحور المتكون من 26 فقرة أن قيمة المتوسط الحسابي العام 2.02 بدرجة موافق و بإنحراف معياري عام قدره 0.48. أما على مستوى الفقرات فكانت أكبر درجة موافقة بمتوسط حسابي قدر ب 1.73 لفرق العمل و 1.88 للنزاع. في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري على مستوى الفقرات بين الحد الأدنى بقيمة 0.637 . والحد الأعلى بقيمة 2.261 . وعليه فإن مستوى تحقيق انسجام فرق العمل و مستوى النزاع كان مرتفعا . وبالتالي يتم قبول هذه الفرضية .

ثالثا: الاحصاء الوصفي لمحور العمل المؤسسي:

3-1- البعد الأول: العمل على تبسيط الاجراءات

يتم فيما يلي تحليل آراء العينة المدروسة حول عامل أو بعد العمل على تبسيط الاجراءات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (04-22): تحليل آراء الاستجابات على فقرات البعد الأول

الرقم	الفقرات	المقياس	موافق تماما	موافق	محايد	لاوافق	لاوافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
57	يتم تصحيح الأداء غير المرغوب فيه داخل الأقسام وفقاً لنتائج القياس و الأهداف.	التكرار	11	60	13	5	00	2.04	0.672	موافق
		النسبة	12.4	67.4	14.6	5.6	00			
58	يتم اللوائح الخاصة بالعمل بصورة مبسطة و بصفة مستمرة .	التكرار	11	60	13	5	00	2.13	0.693	موافق
		النسبة	12.4	67.4	14.6	5.6	00			
59	ضبط توصيف وظيفي يُحدّد واجبات و اختصاصات و مسؤوليات كل وظيفة بالمؤسسة.	التكرار	17	55	14	3	00	2.03	0.698	موافق
		النسبة	19.1	61.8	15.7	3.4	00			
60	يُساعد نظام المعلومات بالمؤسسة على اتخاذ القرارات المرتبطة بتبسيط إجراءات العمل	التكرار	14	59	11	5	00	2.07	0.710	موافق
		النسبة	15.7	66.3	12.4	5.6	00			
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول									
								2.07	0.693	موافق

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول رقم (04-22) أن التكرارات والنسب المئوية لاستجابات قادة وموظفي المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر لولاية الجلفة للبعد الأول (العمل على تبسيط الاجراءات) .

حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.07. بإنحراف معياري قدره 0.69. أي أن مستوى البعد الأول مرتفع. وهذا ما يعبر على فعالية هذا البعد . أما على مستوى الفقرات فجاءت أكبر درجة موافق تماما و موافق للمتوسط الحسابي المقدر ب 2.03 وكان عدد المستجيبين 72 من أصل 89 في حين كانت أقل درجة موافق تماما و موافق بمتوسط حسابي قدره 2.13 وكان عدد المستجيبين 71 من أصل 89. في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري بين حده الأدنى 0.67 وحده الأعلى 0.71 .

3-2- البعد الثاني: القواعد الحاكمة

يتم فيما يلي تحليل آراء العينة المدروسة حول عامل أو بعد القواعد الحاكمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

الجدول رقم (04-23): تحليل آراء الاستجابات على فقرات البعد الثاني

الرقم	الفقرات	المقياس	موافق تماما	موافق	محايد	لاوافق تماما	لاوافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
61	يوجد وضوح في توزيع الصلاحيات و المسؤوليات في المؤسسة بما يدعم مسار العمل المؤسسي	التكرار	11	53	19	4	2	2.24	0.815	موافق
		النسبة	12.4	59.6	21.3	4.5	2.2			
62	تعتمد الإدارة العليا بالمؤسسة على تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية المختلفة بما يحقق مستوى عال من الأداء	التكرار	10	57	12	7	3	2.28	0.891	موافق
		النسبة	11.2	64.0	13.5	7.9	3.4			
63	لدى المؤسسة الوسائل و الأساليب التنسيقية و للربط بين أقسامها المختلفة.	التكرار	16	48	16	7	2	2.22	0.913	موافق
		النسبة	18.0	53.9	18.0	7.9	2.2			
64	تُسهم فاعلية العمل المؤسسي في تطبيق القوانين و التعليمات واللوائح .	التكرار	16	51	14	7	1	2.16	0.855	موافق
		النسبة	18.0	57.3	15.7	7.9	1.1			
65	تُسهم عملية العمل المؤسسي في تحديث الوسائل التقنية بشكل منتظم يساعد في إحداث تغييرات.	التكرار	19	43	19	7	1	2.19	0.902	موافق
		النسبة	21.3	48.3	21.3	7.9	1.1			

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني	2.22	0.876	موافق
---	------	-------	-------

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لمخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول رقم (04-23) أن التكرارات والنسب المئوية لاستجابات قادة وموظفي المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر لولاية الجلفة للبعد الثاني (القواعد الحاكمة).

حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.22. بانحراف معياري قدره 0.87. أي أن مستوى البعد الثاني مرتفع. وهذا ما يعبر على فعالية هذا البعد. أما على مستوى الفقرات فجاءت أكبر درجة موافق تماما و موافق للمتوسط الحسابي المقدر ب 2.16 وكان عدد المستجيبين 67 من أصل 89 في حين كانت أقل درجة موافق تماما و موافق بمتوسط حسابي قدره 2.28 وكان عدد المستجيبين 67 من أصل 89. في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري بين حده الأدنى 0.81 وحده الأعلى 0.91.

3-3- البعد الثالث: الهيكل التنظيمي

يتم فيما يلي تحليل آراء العينة المدروسة حول عامل أو بعد الهيكل التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

الجدول رقم (04-24): تحليل آراء الاستجابات على فقرات البعد الثالث

الرقم	الفقرات	المقياس	موافق تماما	موافق	محايد	لاوافق	لاوافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
66	أدعم الأفكار الجديدة لأنها تحسن الوضع التنظيمي للمؤسسة.	التكرار	29	50	9	1	00	1.79	0.660	موافق تماما
		النسبة	32.6	56.2	10.1	1.1	00			
67	تعمل المؤسسة على تطوير الهيكل التنظيمي بشكل مستمر وفق التغيرات التكنولوجية المستحدثة.	التكرار	27	48	12	2	00	1.87	0.720	موافق
		النسبة	30.3	53.9	13.5	2.2	00			
68	يعمل الهيكل التنظيمي الحالي على تحقيق	التكرار	22	54	10	3	00	1.93	0.703	موافق

			00	3.4	11.2	60.7	24.7	النسبة	أهداف و خطط المؤسسة الاستراتيجية.	
موافق	0.751	1.80	1	1	09	47	31	التكرار	ينتابني شعور بالحماس لأداء عملي كلما حدث تغيير تنظيمي بالمؤسسة.	69
			1.1	1.1	10.1	52.8	34.8	النسبة		
موافق	0.709	1.84	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث							

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لمخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول رقم (04-24) أن التكرارات والنسب المئوية لاستجابات قادة وموظفي المديرية العمليانية لاتصالات

الجزائر لولاية الجلفة للبعد الثالث (الهيكل التنظيمي).

حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد 1.84، بإنحراف معياري قدره 0.70. أي أن مستوى البعد الثالث مرتفع. وهذا ما يعبر على فعالية هذا البعد . أما على مستوى الفقرات فجاءت أكبر درجة موافق تماما و موافق للمتوسط الحسابي المقدر بـ 1.79 وكان عدد المستجيبين 79 من أصل 89 في حين كانت أقل درجة موافق تماما و موافق بمتوسط حسابي قدره 1.93 وكان عدد المستجيبين 76 من أصل 89. في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري بين حده الأدنى 0.66 وحده الأعلى 0.75 .

3-4- البعد الرابع : التكنولوجيا المستخدمة

يتم فيما يلي تحليل آراء العينة المدروسة حول عامل أو بعد التكنولوجيا المستخدمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

الجدول رقم (04-25): تحليل آراء الاستجابات على فقرات البعد الرابع

الرقم	الفقرات	المقياس	موافق تماما	موافق	محايد	لاوافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
70	أستشعر رضا المرؤوسين عندما تُستخدم تكنولوجيا جديدة داخل المؤسسة.	التكرار	34	44	9	2	1.76	0.723	موافق تماما
		النسبة	38.2	49.4	10.1	2.2			
71	أنظر بتفاؤل عند	التكرار	38	42	8	1			

موافق تماما	0.684	1.68	00	1.1	9.0	47.2	42.7	النسبة	استخدام تكنولوجيا جديدة .	
موافق	0.701	1.91	00	2	12	51	24	التكرار	ينظر المرؤوسون لي على أنني أدعم التغيير	72
			00	2.2	13.5	57.3	27.0	النسبة	التكنولوجي داخل المؤسسة.	
موافق تماما	0.702	1.78	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الرابع							

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لمخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول رقم (04-25) أن التكرارات والنسب المئوية لاستجابات قادة وموظفي المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر لولاية الجلفة للبعد الرابع (التكنولوجيا المستخدمة) .

حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد 1.78. بإنحراف معياري قدره 0.70. أي أن مستوى البعد الرابع مرتفع. وهذا ما يعبر على فعالية هذا البعد . أما على مستوى الفقرات فجاءت أكبر درجة موافق تماما و موافق للمتوسط الحسابي المقدر بـ 1.68 وكان عدد المستجيبين 80 من أصل 89 في حين كانت أقل درجة موافق تماما و موافق بمتوسط حسابي قدره 1.91 وكان عدد المستجيبين 75 من أصل 89. في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري بين حده الأدنى 0.68 وحده الأعلى 0.72 .

3-5- البعد الخامس :مقاومة التغيير

يتم فيما يلي تحليل آراء العينة المدروسة حول عامل أو بعد مقاومة التغيير من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (04-26): تحليل آراء الاستجابات على فقرات البعد الخامس

الرقم	الفقرات	المقياس	موافق تماما	موافق	محايد	لاوافق	لاوافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
73	ترجع مقاومة التغيير إلى كثرة الأعباء التي يتحملها المرؤوسون نتيجة التغيير.	التكرار	18	46	23	2	00	2.10	0.739	موافق
		النسبة	20.2	51.7	25.8	2.2	00			
74	ترجع مقاومة التغيير إلى تعدد الإجراءات	التكرار	17	44	25	2	1	2.16	0.801	موافق

			1.1	2.2	28.1	49.4	19.1	النسبة	الإدارية المصاحبة له.	
موافق	0.736	2.15	00	2	26	45	16	التكرار	ترجع مقاومة التغيير إلى خوف المرؤوسين من المجهول	75
			00	2.2	29.2	50.6	18.0	النسبة		
موافق	0.759	2.14	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الخامس							

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لمخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول رقم (04-26) أن التكرارات والنسب المئوية لاستجابات قادة وموظفي المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر لولاية الجلفة للبعد الخامس (مقاومة التغيير).

حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.14. بانحراف معياري قدره 0.75. أي أن مستوى البعد الخامس مرتفع. وهذا ما يعبر على فعالية هذا البعد. أما على مستوى الفقرات فجاءت أكبر درجة موافق تماما و موافق للمتوسط الحسابي المقدر بـ 2.10 وكان عدد المستجيبين 64 من أصل 89 في حين كانت أقل درجة موافق تماما و موافق بمتوسط حسابي قدره 2.16 وكان عدد المستجيبين 61 من أصل 89. في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري بين حده الأدنى 0.73 وحده الأعلى 0.80.

3-6- البعد السادس: الاهداف والاستراتيجيات

يتم فيما يلي تحليل آراء العينة المدروسة حول عامل أو بعد الاهداف والاستراتيجيات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (04-27): تحليل آراء الاستجابات على فقرات البعد السادس

الرقم	الفقرات	المقياس	موافق تماما	موافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
76	تعمل المؤسسة بصفة مستمرة على تدريب العاملين على العمل المؤسسي (التطوير التنظيمي) لإحداث تغيير في طبيعة	التكرار	23	53	11	2	00	1.91	0.684	موافق
		النسبة	25.8	59.6	12.4	2.2	00			

										الوظائف.	
موافق	0.611	1.88	00	2	6	61	20	التكرار	يتطلب العمل المؤسسي وجود رؤية مشتركة بين المسؤولين وبين المنفذين .	77	
			00	2.2	6.7	68.5	22.5	النسبة			
موافق	0.633	1.91	00	2	8	59	20	التكرار	تعمل المؤسسة على تعلم أفضل الممارسات الإدارية و الاستفادة منها.	78	
			00	2.2	9.0	66.3	22.5	النسبة			
موافق	0.643	1.90	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد السادس								
موافق	0.44	2.01	المتوسط العام لمحور العمل المؤسسي								

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لمخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول رقم (04-27) أن التكرارات والنسب المئوية لاستجابات قادة وموظفي المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر لولاية الجلفة للبعد السادس (الاهداف والاستراتيجيات).

حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد 1.90. بإنحراف معياري قدره 0.64. أي أن مستوى البعد السادس مرتفع. وهذا ما يعبر على فعالية هذا البعد . أما على مستوى الفقرات فجاءت أكبر درجة موافق تماما و موافق للمتوسط الحسابي المقدر ب 1.88 وكان عدد المستجيبين 81 من أصل 89 في حين كانت أقل درجة موافق تماما و موافق بمتوسط حسابي قدره 1.91 وكان عدد المستجيبين 79 من أصل 89. في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري بين حده الأدنى 0.61 وحده الأعلى 0.68 .

نتيجة اختبار الفرضية الثالثة: يلاحظ في هذا المحور المتكون من 22 فقرة أن قيمة المتوسط الحسابي العام 2.01 بدرجة موافق و بإنحراف معياري عام قدره 0.48 . أما على مستوى الفقرات فكانت أكبر درجة موافقة تماما بمتوسط حسابي قدر ب 1.68 . في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري على مستوى الفقرات بين الحدى الأدنى بقيمة 0.611 . والحدى الأعلى بقيمة 0.913 . وعليه فإن مستوى اهتمام المسؤولين بتحديد متطلبات العمل المؤسسي كان مرتفعا. وعلى هذا النحو يتم قبول هذه الفرضية .

المبحث الخامس : نتائج اختبار صحة الفرضيات

سوف نتطرق في هذا المبحث للاجابة على الاسئلة المطروحة في بداية البحث ومن ثم اختبار صحة الفرضيات قصد اختبار الفرضيات يجب التأكد أولا ماذا كانت اجابات أفراد العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. أي هل خواص التوزيع الطبيعي متوفرة أم لا. لذا سنقوم باختبار كولمغروف سميروف *kolmogorov-smirov test* كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (04-28): نتائج اختبار *kolmogorov-smirnov*

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار z	مستوى الدلالة sig
فعالية القيادة (النمط التحويلي والنمط التبادلي)	1.98	0.643	0.183	0.00
(مستوى انسجام فرق العمل ومستوى النزاع)	2.02	0.480	0.163	0.00
العمل المؤسسي	2.01	0.447	0.169	0.00

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لمخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول السابق أن نتائج اختبار كولمغروف سميروف *kolmogorov-smirnov*. حيث كانت نتائج مستوى الدلالة المعنوية بالنسبة لكل من محور فعالية القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) وكذا محور (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) و محور العمل المؤسسي تشير إلى $sig = 0.00$ وهي بذلك أقل من مستوى الدلالة المعتمد $sig = 5\%$ وبالتالي يمكن القول أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي .

و بما أن حجم العينة المدروسة هو 89 أي (أكبر من 30) وبالتالي يمكن التخلي عن شرط اعتدالية" والتي يقصد بها أن تكون عينة الدراسة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي" التوزيع الاحتمالي وفقا لما تقره نظرية النزعة المركزية¹ *central limit theorem*.

¹أسامة امين ربيع التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss، القاهرة، الجزء الاول مكتبة الاكاديمية 2007، ص111.

• أولاً: الفرضية الرئيسية الرابعة :

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية بين فعالية القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) والعمل

المؤسسي عند مستوى دلالة معنوية 0.05.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية ذات دلالة إحصائية بين فعالية القيادة (نمط القيادة التحويلية

ونمط القيادة التبادلية) والعمل المؤسسي عند مستوى دلالة معنوية 0.05.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من وجود أثر لفعالية القيادة (النمط

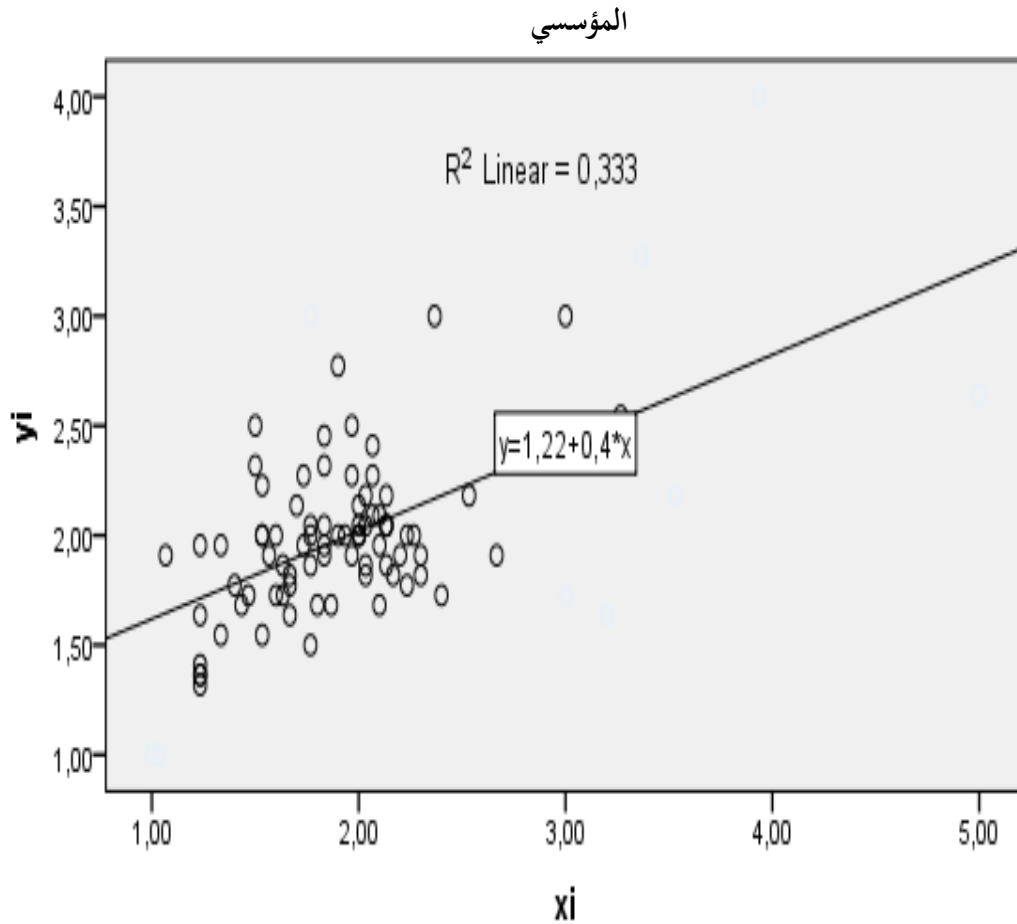
التحويلي والنمط التبادلي) على تطوير العمل المؤسسي. كما هو موضح في الجدول الموالي رقم (5-29).

- شكل العلاقة : من خلال رسم شكل الانتشار يمكن أن نستنتج نوع العلاقة الموجودة بين فعالية القيادة

(النمط التحويلي والنمط التبادلي) على تطوير مسار العمل المؤسسي بالمديرية العمليانية لاتصالات الجزائر لولاية

الجلفة .

الشكل رقم (04-05): أثر فعالية القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) على تطوير مسار العمل



المصدر: مخرجات برنامج Spss

حيث نلاحظ من الشكل السابق أن النقط (Y.X) التي تربطها علاقة خطية تتجمع حول خط مستقيم يمر بعدد منها ويتوسط النقط الباقية التي تتوزع على جانبي الخط المستقيم مشكلة في ذلك معادلة خط مستقيم أي هي علاقة نموذج خطي بسيط .

-تحليل الانحدار الخطي البسيط :

الجدول رقم (04-29) :نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط المقدر بين فعالية القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) و العمل المؤسسي

المتغير المستقل:فعالية القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية)						البيان
Sig	F	T	معامل الانحدار b	معامل التحديد البيسيط r^2 quation ici.	معامل الارتباط البيسيط r_{yx}	المتغير التابع: العمل المؤسسي
0.000	43.517	6.597	0.401	0.333	0.577	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج Spss

يوضح الجدول رقم (04-29) نتائج تحليل نموذج الانحدار البسيط بين فعالية القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية)والعمل المؤسسي . حيث أظهرت نتائج التحليل ما يلي:

- حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $r_{yx} = 0.577$ أي أنه توجد هناك علاقة ارتباطية متوسطة وموجبة بين فعالية القيادة (النمط التحويلي والنمط التبادلي)و العمل المؤسسي.

- فيما بلغت قيمة معامل التحديد: $R^2 = (r_{yx})^2 = (0.577)^2 = 0.333$ أي أن فعالية القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية)تُساهم في تفسير العمل المؤسسي (المتغير التابع) في نسبة 33.00% وتبقى 67.00% تفسرها الأخطاء العشوائية الناتجة عن دقة إختيار العينة ودقة وحدات القياس وعوامل أخرى.

- كما بلغت قيمة معامل الانحدار. $b = 0.401$ الذي يمثل ميل خط الانحدار ، وأن أي زيادة وحدة واحدة في فعالية القيادة(نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) تؤدي إلى زيادة العمل المؤسسي بمقدار 0.401؛

- عند اجراء اختبار T ستيودنت وجدنا قيمته المحسوبة بالنسبة للمعلمة b تساوي: $T_b = 6.597$. أما القيمة الجدولة (T_{tab}) المستخرجة من جدول مقياس ستيودنت. فهي: $T_{tab} = 1.979$. نلاحظ أن:

$T_{cal} > T_{tab}$.معناه أن قيمة ميل معادلة خط الانحدار الخطي البسيط المقدر له دلالة معنوية إحصائية. وهذا ما أكدته قيمة مستوى الدلالة المعنوية المساوية ل: 0.00 . أي أقل من 0.05 .

- عند اجراء اختبار فيشر. وجدنا قيمته المحسوبة: $F_{cal} = 43.517$. أما القيمة الجدولة (F_{tab}) المستخرجة من جدول مقياس فيشر. فهي: $F_{tab} = 3.950$. نلاحظ أن: $F_{cal} > F_{tab}$. يدل هذا على أن معادلة خط

الانحدار الخطي البسيط المقدر ذو تمثيل جيد ومُعبرة عن العلاقة بين فعالية القيادة والعمل المؤسسي .

وهذا ما أكدته قيمة مستوى الدلالة المعنوية المساوية ل: **0.00**. أي أقل من **0.05** وعليه نرفض فرضية العدم .

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: بناء على تحليل معطيات الجدول رقم (05-29). نرفض فرضية الصفرية (فرضية العدم) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين فعالية القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) والعمل المؤسسي عند مستوى دلالة معنوية 5% داخل المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر لولاية الجلفة .

1- اختبار الفرضيتين الفرعيتين للفرضية الرئيسية الرابعة:

1-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

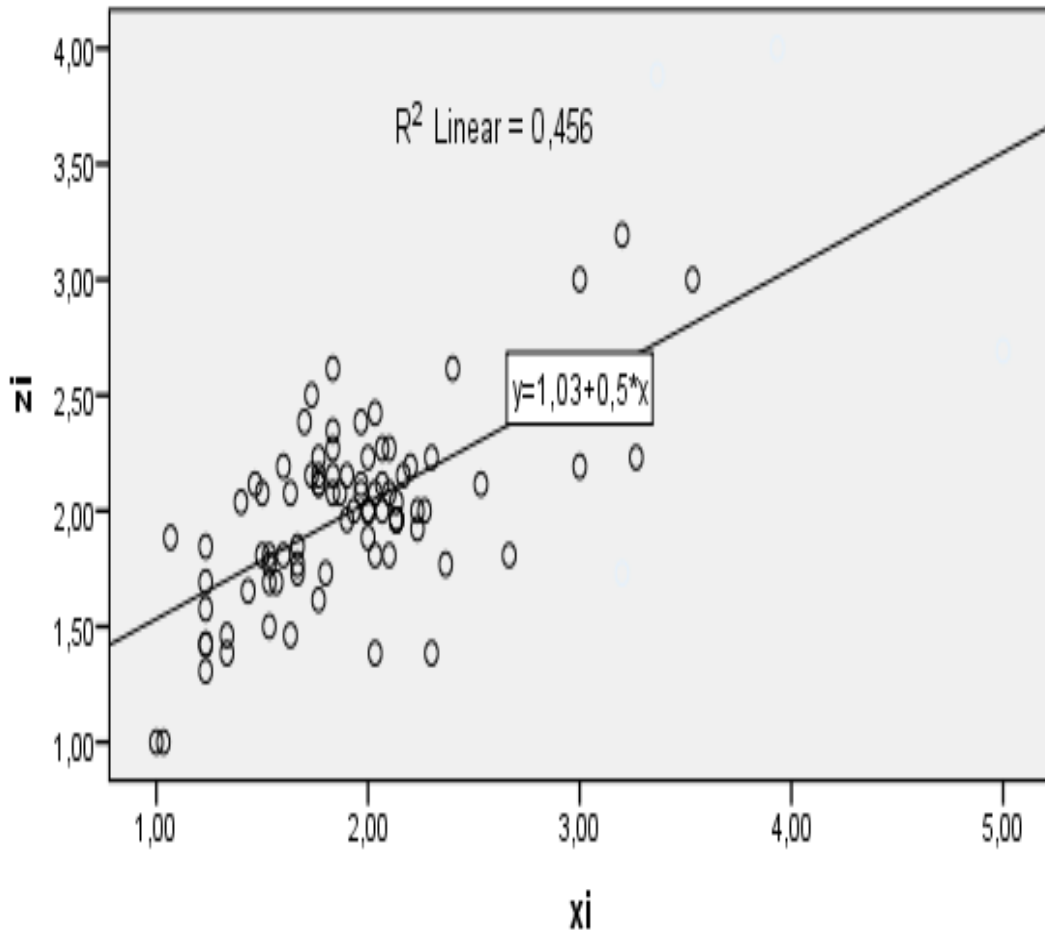
H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية دلالة إحصائية بين فعالية القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) و (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) عند مستوى دلالة معنوية **0.05**.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية ذات دلالة إحصائية بين فعالية القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) و (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) عند مستوى دلالة معنوية **0.05**.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من وجود أثر لفعالية القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) على تعزيز مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع . كما هو موضح في الجدول الموالي رقم (04-30).

- **شكل العلاقة** : من خلال رسم شكل الانتشار يمكن أن نستنتج نوع العلاقة الموجودة بين فعالية القيادة (النمط التحويلي والنمط التبادلي) في تعزيز مستوى انسجام فرق العمل ومستوى النزاع بالمديرية العمليانية لاتصالات الجزائر لولاية الجلفة.

الشكل رقم (04-06): أثر فعالية القيادة على (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع)



المصدر : مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من الشكل السابق أن النقط (Z.X) التي تربطها علاقة خطية تتجمع حول خط مستقيم يمر بعدد منها ويتوسط النقط الباقية التي تتوزع على جانبي الخط المستقيم مشكلة في ذلك معادلة خط مستقيم أي هي علاقة نموذج خطي بسيط .

- شكل العلاقة : من خلال رسم شكل الانتشار يمكن أن نستنتج نوع العلاقة الموجودة بين فعالية القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) و(مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) بالمديرية العمليانية لاتصالات الجزائر لولاية الجلفة.

-تحليل الانحدار الخطي البسيط:

الجدول رقم (04-30): نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط المقدر بين فعالية القيادة و (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع)

المتغير المستقل: فعالية القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية)						البيان
Sig	F	T	معامل الانحدار b	معامل التحديد البيسط r^2	معامل الارتباط البيسط r_{zx}	المتغير التابع: (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع
مستوى المعنوية	المحسوبة	المحسوبة				
0.000	72.966	8.542	0.504	0.456	0.675	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Spss

يوضح الجدول رقم (04-30) نتائج تحليل نموذج الانحدار البسيط بين فعالية القيادة و (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع التنظيمي) . حيث أظهرت نتائج التحليل ما يلي:

- حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $r_{zx} = 0.675$ أي أنه توجد هناك علاقة ارتباطية متوسطة وموجبة بين فعالية القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) و (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع).
- فيما بلغت قيمة معامل التحديد: $R^2 = (r_{zx})^2 = (0.675)^2 = 0.456$ أي أن فعالية القيادة تساهم في تفسير (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) في نسبة 45.60% . وتبقى 55.40% تفسيرها عوامل أخرى قد تكون الأخطاء العشوائية الناتجة عن دقة إختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها .
- كما بلغت قيمة معامل الانحدار $b = 0.504$ الذي يمثل ميل خط الانحدار ، وأن أي زيادة وحدة واحدة في فعالية القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) تؤدي إلى زيادة (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) بمقدار 0.504؛

- عند اجراء اختبار T ستودنت وجدنا قيمته المحسوبة بالنسبة للمعلمة **b** تساوي: $T_b = 8.542$. أما القيمة الجدولة (T_{tab}) المستخرجة من جدول مقياس ستودنت. فهي: $T_{tab} = 1.9799$. نلاحظ أن: $T_{cal} > T_{tab}$. معناه أن قيمة ميل معادلة خط الانحدار الخطي البسيط المقدر له دلالة معنوية إحصائية. وهذا ما أكدته قيمة مستوى الدلالة المعنوية المساوية ل: **0.00** . أي أقل من **0.05** .

- عند اجراء اختبار فيشر. وجدنا قيمته المحسوبة: $F_{cal} = 72.966$. أما القيمة الجدولة (F_{tab}) المستخرجة من جدول مقياس فيشر. فهي: $F_{tab} = 3.950$. نلاحظ أن: $F_{cal} > F_{tab}$. يدل هذا على أن معادلة خط الانحدار الخطي البسيط المقدر جيدة في تمثيل نموذج العلاقة بين فعالية القيادة و مستوى انسجام فرق العمل

ومستوى النزاع . وهذا ما أكدته قيمة مستوى الدلالة المعنوية المساوية ل: **0.00**. أي أقل من **0.05** . ومنه نرفض فرضية العدم.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى: بناء على تحليل معطيات الجدول رقم (05-30). نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين فعالية القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) و(مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) عند مستوى دلالة معنوية 5% داخل المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر لولاية الجلفة.

1-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

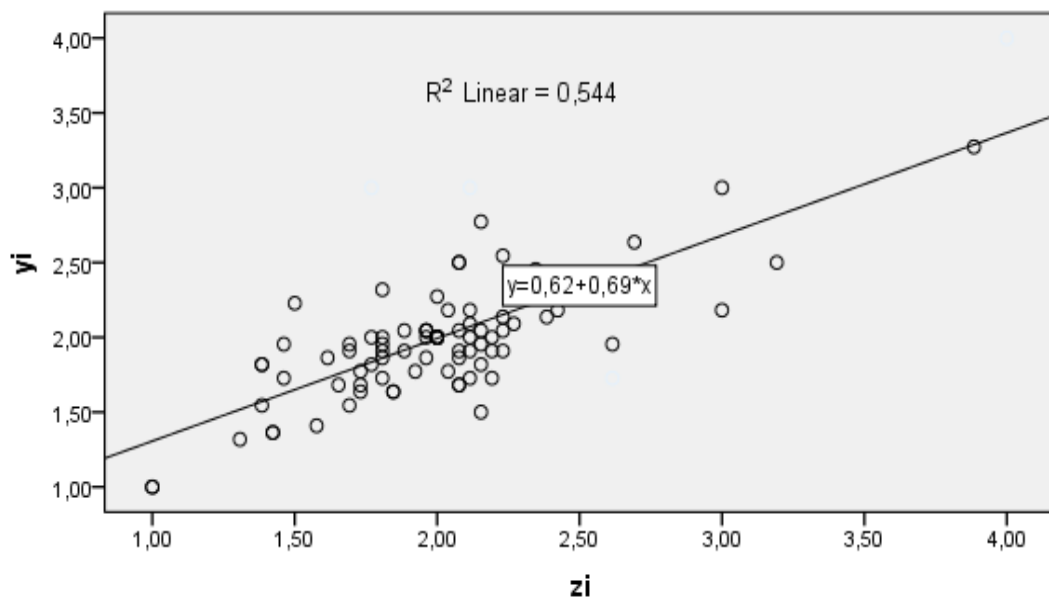
H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية دلالة إحصائية بين (انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) و العمل المؤسسي عند مستوى دلالة معنوية **0.05**.

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين (انسجام فرق العمل ومستوى النزاع) والعمل المؤسسي عند مستوى دلالة معنوية **0.05**.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا نموذج تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر (لانسجام فرق العمل و مستوى النزاع) على تطوير العمل المؤسسي كما هو موضح في الجدول الموالي رقم (5-31).

- شكل العلاقة : من خلال رسم شكل الانتشار يمكن أن نستنتج نوع العلاقة الموجودة بين فرق العمل والنزاع التنظيمي في تعزيز مسار العمل المؤسسي بالمديرية العمليانية لاتصالات الجزائر لولاية الجلفة

الشكل رقم (04-07): أثر(مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) على تطوير العمل المؤسسي



المصدر : مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من الشكل السابق أن النقط (Y.Z) التي تربطها علاقة خطية تتجمع حول خط مستقيم يمر بعدد منها ويتوسط النقط الباقية التي تتوزع على جانبي الخط المستقيم مشكلة في ذلك معادلة خط مستقيم أي هي علاقة نموذج خطي بسيط .

-تحليل الانحدار الخطي البسيط:

الجدول رقم (04-31) نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط المقدر بين (مستوى انسجام فرق العمل ومستوى النزاع التنظيمي) على العمل المؤسسي

المتغير المستقل: (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع)						البيان
Sig	F	T	معامل الانحدار b	معامل التحديد البسيط r ²	معامل الارتباط البسيط r _{yz}	المتغير التابع: العمل المؤسسي
مستوى المعنوية	المحسوبة	المحسوبة				
0.000	103.826	10.190	0.687	0.544	0.738	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Spss

يوضح الجدول رقم (04-31) نتائج تحليل نموذج الانحدار البسيط بين(مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع التنظيمي)والعمل المؤسسي . حيث أظهرت نتائج التحليل ما يلي:

- حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $r_{yz} = 0.738$. أي أنه هناك علاقة ارتباطية قوية بين (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) من جهة والعمل المؤسسي من جهة ثانية .

- فيما بلغت قيمة معامل التحديد: $R^2 = (r_{yz})^2 = (0.738)^2 = 0.544$. أي أن (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) تساهم في تفسير العمل المؤسسي في نسبة 54.40% وتبقى 46.60% تفسرها عوامل أخرى من بينها الأخطاء العشوائية الناتجة عن دقة إختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها .

- كما بلغت قيمة معامل الانحدار . $b = 0.687$ الذي يمثل ميل خط الانحدار ، وأن أي زيادة وحدة واحدة في (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) تؤدي إلى زيادة العمل المؤسسي بمقدار 0.687؛

- عند اجراء اختبار T ستودنت وجدنا قيمته المحسوبة بالنسبة للمعلمة **b** تساوي: $T_b = 10.190$. أما القيمة الجدولة (T_{tab}) المستخرجة من جدول مقياس ستودنت. فهي: $T_{tab} = 1.979$. نلاحظ أن: $T_{cal} > T_{tab}$. معناه أن قيمة ميل معادلة خط الانحدار الخطي البسيط المقدر له دلالة معنوية إحصائية. وهذا

ما أكدته قيمة مستوى الدلالة المعنوية المساوية ل: **0.00** . أي أقل من **0.05**

- عند اجراء اختبار فيشر. وجدنا قيمته المحسوبة: $F_{cal} = 103.826$. أما القيمة الجدولة (F_{tab}) المستخرجة من جدول مقياس فيشر. فهي: $F_{tab} = 3.950$. نلاحظ أن: $F_{cal} > F_{tab}$. يدل هذا على أن

معادلة خط الانحدار الخطي البسيط المقدر موضوعية وجيدة لتمثيل العلاقة بين (مستوى انسجام فرق العمل ومستوى النزاع التنظيمي) والعمل المؤسسي. وهذا ما أكدته قيمة مستوى الدلالة المعنوية المساوية ل: **0.00**. أي أقل من **0.05** ومنه نرفض فرضية العدم.

كما يمكن تقسيم هذه الفرضية الفرعية إلى:

1. دراسة أثر مستوى انسجام فرق العمل على تطوير مسار العمل المؤسسي:

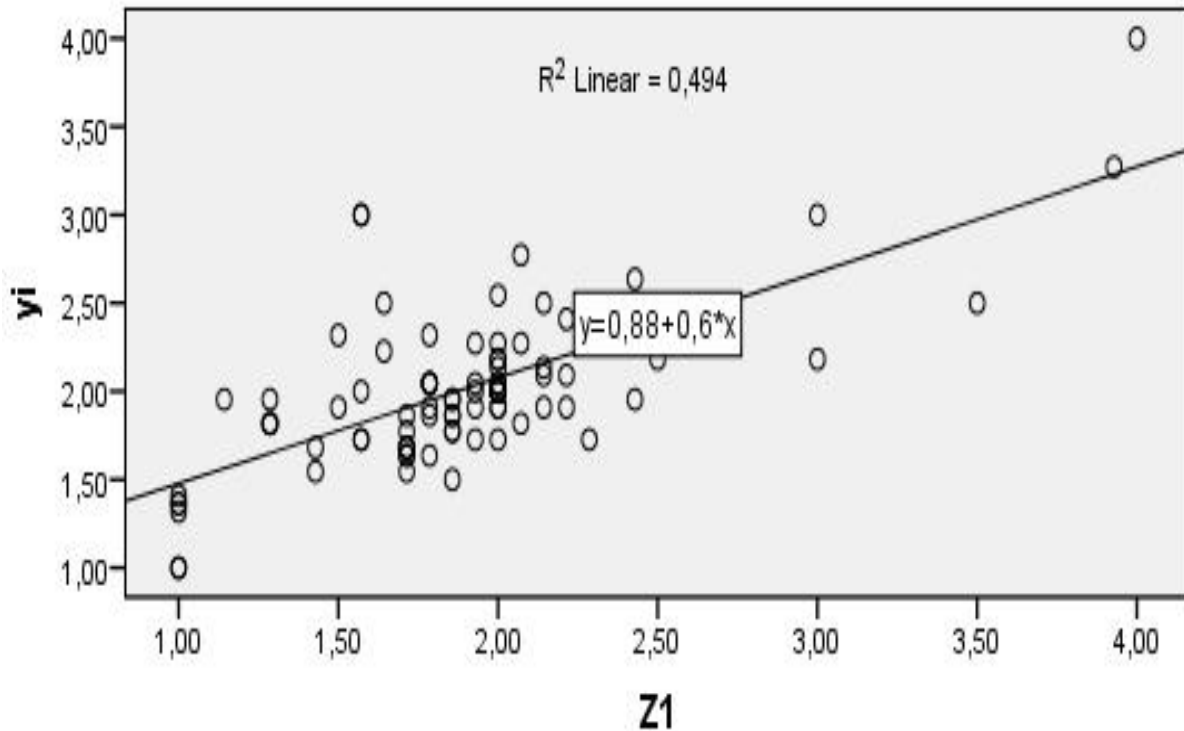
H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية دلالة إحصائية بين مستوى انسجام فرق العمل و العمل المؤسسي عند مستوى دلالة معنوية **0.05**.

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية ذات دلالة إحصائية بين انسجام فرق العمل و العمل المؤسسي عند مستوى دلالة معنوية **0.05**.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا نموذج تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر لانسجام فرق العمل على تطوير العمل المؤسسي. كما هو موضح في الجدول الموالي رقم (04-32).

- شكل العلاقة : من خلال رسم شكل الانتشار يمكن أن نستنتج نوع العلاقة الموجودة بين فرق العمل على تطوير مسار العمل المؤسسي بالمديرية العمليانية لاتصالات الجزائر لولاية الجلفة.

الشكل رقم (04-08): أثر مستوى انسجام فرق العمل على تطوير العمل المؤسسي



المصدر : مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من الشكل السابق أن النقط (y.z1) التي تربطها علاقة خطية تتجمع حول خط مستقيم يمر بعدد منها ويتوسط النقط الباقية التي تتوزع على جانبي الخط المستقيم مشكلة في ذلك معادلة خط مستقيم أي هي علاقة نموذج خطي بسيط .

-تحليل الانحدار الخطي البسيط:

الجدول رقم (04-32) نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط المقدر لمستوى أنسجام فرق العمل على تطوير

العمل المؤسسي

المتغير المستقل: (مستوى انسجام فرق العمل)						البيان
Sig	F	T	معامل الانحدار b	معامل التحديد البسيط r ²	معامل الارتباط البسيط r _{yz}	المتغير التابع: العمل المؤسسي
مستوى المعنوية	المحسوبة	المحسوبة				
0.000	84.882	9.213	0.598	0.494	0.703	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Spss

يوضح الجدول رقم (04-32) نتائج تحليل نموذج الانحدار البسيط بين انسجام فرق العمل وتطوير العمل المؤسسي . حيث أظهرت نتائج التحليل ما يلي:

- حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $r_{yz} = 0.703$ أي أنه هناك علاقة ارتباطية قوية بين انسجام فرق العمل من جهة والعمل المؤسسي من جهة ثانية .

- فيما بلغت قيمة معامل التحديد: $R^2 = (r_{yz})^2 = (0.703)^2 = 0.494$ أي أن انسجام فرق العمل يساهم في تفسير العمل المؤسسي في نسبة 49.40% وتبقى 51.60% تفسرها عوامل أخرى قد تكون أخطاء عشوائية الناتجة عن دقة إختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها .

- كما بلغت قيمة معامل الانحدار $b = 0.598$ الذي يمثل ميل خط الانحدار ، وأن أي زيادة وحدة واحدة في انسجام فرق العمل تؤدي إلى زيادة العمل المؤسسي بمقدار 0.598؛

- عند اجراء اختبار T ستبوندت وجدنا قيمته المحسوبة بالنسبة للمعلمة **b** تساوي: $T_b = 9.213$ أما القيمة الجدولة (T_{tab}) المستخرجة من جدول مقياس ستبوندت. فهي: $T_{tab} = 1.979$. نلاحظ أن: $T_{cal} > T_{tab}$. معناه أن قيمة ميل معادلة خط الانحدار الخطي البسيط المقدر له دلالة معنوية إحصائية. وهذا ما أكدته قيمة مستوى الدلالة المعنوية المساوية ل: **0.00**. أي أقل من **0.05** .

- عند اجراء اختبار فيشر. وجدنا قيمته المحسوبة: $F_{cal} = 84.882$. أما القيمة المجدولة (F_{tab}) المستخرجة من جدول مقياس فيشر. فهي: $F_{tab} = 3.950$. نلاحظ أن: $F_{cal} > F_{tab}$. يدل هذا على أن معادلة خط الانحدار الخطي البسيط المقدر موضوعية وجيدة لتمثيل العلاقة بين انسجام فرق العمل و تطوير العمل المؤسسي. وهذا ما أكدته قيمة مستوى الدلالة المعنوية المساوية ل: 0.00 . أي أقل من 0.05 .

2. دراسة أثر مستوى النزاع على تطوير مسار العمل المؤسسي:

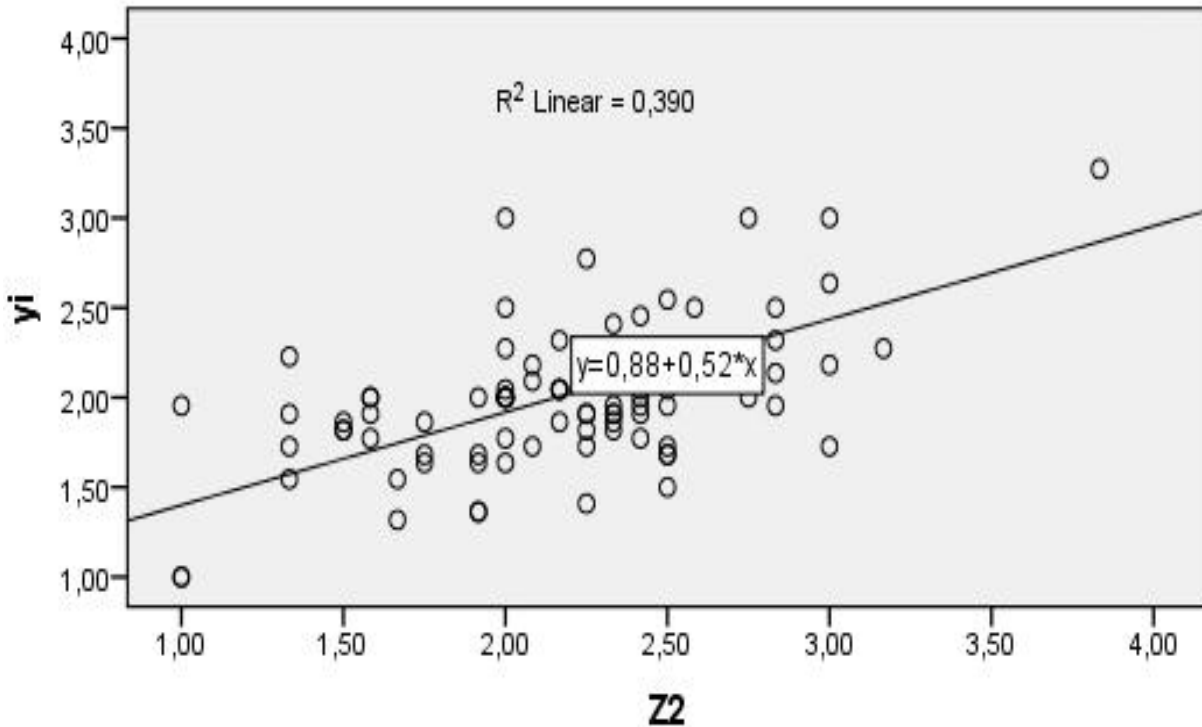
H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية دلالة إحصائية بين مستوى النزاع وتطوير العمل المؤسسي عند مستوى دلالة معنوية 0.05 .

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى النزاع وتطوير العمل المؤسسي عند مستوى دلالة معنوية 0.05 .

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا نموذج تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر لمستوى النزاع على تطوير العمل المؤسسي. كما هو موضح في الجدول الموالي رقم (04-33).

- شكل العلاقة : من خلال رسم شكل الانتشار يمكن أن نستنتج نوع العلاقة الموجودة بين مستوى النزاع وتطوير العمل المؤسسي بالمديرية العمليانية لاتصالات الجزائر لولاية الجلفة.

الشكل رقم (04-09): أثر مستوى النزاع على تطوير العمل المؤسسي



المصدر : مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من الشكل السابق أن النقط (Y.Z) التي تربطها علاقة خطية تتجمع حول خط مستقيم يمر بعدد منها ويتوسط النقط الباقية التي تتوزع على جانبي الخط المستقيم مشكلة في ذلك معادلة خط مستقيم أي هي علاقة نموذج خطي بسيط .

-تحليل الانحدار الخطي البسيط:

الجدول رقم (04- 33) نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط المقدر لمستوى النزاع على تطوير العمل

المؤسسي

المتغير المستقل: (مستوى النزاع)						البيان
Sig	F	T	معامل الانحدار b	معامل التحديد البسيط 2	معامل الارتباط البسيط r _{yz}	المتغير التابع: العمل المؤسسي
مستوى المعنوية	المحسوبة	المحسوبة				
0.000	55.628	7.458	0.518	0.390	0.625	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Spss

يوضح الجدول رقم (04-33) نتائج تحليل نموذج الانحدار البسيط بين مستوى النزاع و تطوير العمل المؤسسي

حيث أظهرت نتائج التحليل ما يلي:

- حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $r_{yz} = 0.625$. أي أنه هناك علاقة ارتباطية متوسطة وموجبة بين مستوى النزاع من جهة والعمل المؤسسي من جهة ثانية .

- فيما بلغت قيمة معامل التحديد: $R^2 = (r_{yz})^2 = (0.625)^2 = 0.390$. أي أن مستوى النزاع يساهم في تفسير العمل المؤسسي في نسبة 39.00% وتبقى 61.00% تفسرها عوامل أخرى من بينها الأخطاء العشوائية الناتجة عن دقة إختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها .

- كما بلغت قيمة معامل الانحدار . $b = 0.518$ الذي يمثل ميل خط الانحدار ، وأن أي زيادة وحدة واحدة في مستوى النزاع تؤدي إلى زيادة العمل المؤسسي بمقدار 0.518؛

- عند اجراء اختبار T ستودنت وجدنا قيمته المحسوبة بالنسبة للمعلمة b تساوي: $T_b = 7.458$. أما القيمة الجدولة (T_{tab}) المستخرجة من جدول مقياس ستودنت. فهي: $T_{tab} = 1.979$. نلاحظ أن: $T_{cal} > T_{tab}$. معناه أن قيمة ميل معادلة خط الانحدار الخطي البسيط المقدر له دلالة معنوية إحصائية. وهذا ما أكدته قيمة مستوى الدلالة المعنوية المساوية ل: 0.00. أي أقل من 0.05 .

- عند اجراء اختبار فيشر. وجدنا قيمته المحسوبة: $F_{cal} = 55.6$. أما القيمة الجدولة (F_{tab}) المستخرجة من جدول مقياس فيشر. فهي: $F_{tab} = 3.950$. نلاحظ أن: $F_{cal} > F_{tab}$. يدل هذا على أن معادلة خط الانحدار الخطي البسيط المقدر موضوعية وحيدة في تمثيل العلاقة بين مستوى النزاع وتطوير العمل المؤسسي وهذا ما أكدته قيمة مستوى الدلالة المعنوية المساوية ل: $0.00.0$. أي أقل من 0.05 .

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

بناء على تحليل معطيات الجدولين السابقين (32-05) و(33-05): نرفض فرضية العدم. ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) والعمل المؤسسي عند مستوى دلالة معنوية 5% داخل المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر لولاية الجلفة.

ثانيا : الفرضية الخامسة :

2-1- بالنسبة لأبعاد فعالية القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية):

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية عند مستوى معنوية 5%.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية عند مستوى معنوية 5%.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار فرق المتوسطين *Independent-Sample T Test* لعينتين مستقلتين وتحليل التباين الاحادي Anova للتحقق من وجود فروق ذات دلالة احصائية حول أبعاد القيادة (نمط القيادة التحويلية و نمط القيادة التبادلية) تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية بمستوى معنوية 0.05. وتم تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية .

الفرضية الفرعية الأولى : تنص هذه الفرضية على :

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى دلالة معنوية 5%.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى دلالة معنوية 5%.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار فرق المتوسطين *Independent-Samples T Test* للتحقق من وجود فروق ذات دلالة احصائية حول أبعاد القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) تعزى إلى متغير الجنس. كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (04-34): نتائج تحليل اختبار T لدلالة الفروقات حول أبعاد القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) حسب متغير الجنس

مستوى المعنوية sig	اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	البيان القسم
0.461	0.643	0.631	1.95	69	ذكر	فعالية القيادة (النمط التحويلي والنمط التبادلي)
		0.693	2.07	20	أنثى	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول رقم (04-34) ما يلي:

- أن قيمة T المحسوبة 0.643. أقل من قيمتها الجدولة.
- بلغ مستوى الدلالة المعنوية المحصل عليه (المحسوب) 0.461. وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوية المرغوب 0.05.

ومنه نقبل الفرضية الصفرية (فرضية العدم) ونرفض الفرضية البديلة. أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول أبعاد القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى دلالة معنوية 0.05.

الفرضية الفرعية الثانية :

H₀: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول فعالية القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) تعزى إلى متغير العمر عند مستوى دلالة معنوية 5%.

H₁: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول فعالية القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) تعزى إلى متغير العمر عند مستوى دلالة معنوية 5%.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل التباين الاحادي Anova للتحقق من وجود فروق ذات دلالة احصائية حول أبعاد القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية)عزى إلى متغير العمر ، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04-35):نتائج تحليل اختبار Anova لدلالة الفروقات حول أبعاد القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية)حسب متغير العمر

الفترة العمرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى معنوية sig
أقل من 30 سنة	17	1.84	0.413	2.377	0.076
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	49	2.06	0.722		
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	16	2.10	0.604		
50 سنة فأكثر	07	1.46	0.232		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول رقم (04-35) مايلي:

- أن قيمة F المحسوبة بلغت 2.377 . أقل من قيمتها المجدولة.

- بلغ مستوى الدلالة المعنوية المحصل عليه (المحسوب) 0.076. وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوية المرغوب 0.05.

ومنه نقبل الفرضية الصفرية (فرضية العدم) ونرفض الفرضية البديلة. أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول أبعاد القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) تعزى إلى متغير العمر عند مستوى دلالة معنوية 0.05.

الفرضية الفرعية الثالثة :

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) تعزى إلى متغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة معنوية 5%.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) تعزى إلى متغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة معنوية 5% .

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل التباين الاحادي **Anova** للتحقق من وجود فروق ذات دلالة احصائية حول أبعاد القيادة (النمط التحويلي والنمط التبادلي) تعزى إلى متغير المستوى التعليمي ، كما هو موضح في الجدول الموالي :

الجدول رقم (04-36): نتائج تحليل اختبار **Anova** لدلالة الفروقات حول أبعاد القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى معنوية sig
ثانوي	31	1.66	0.268	1.271	0.286
جامعي	45	1.97	0.409		
دراسات عليا	13	2.11	0.923		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج **Spss**

يتضح من الجدول رقم (04-36) مايلي:

- أن قيمة F المحسوبة بلغت 1.271 أقل من قيمتها الجدولة .
- بلغ مستوى الدلالة المعنوية المحصل عليه (المحسوب) 0.286 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوية المرغوب 0.05.

ومنه نقبل الفرضية الصفرية (فرضية العدم) ونرفض الفرضية البديلة. أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول أبعاد القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) تعزى إلى متغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة معنوية 0.05.

الفرضية الفرعية الرابعة :

H₀: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية 5%.

H₁: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية 5%.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل التباين الاحادي **Anova** للتحقق من وجود فروق ذات دلالة احصائية حول أبعاد القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي . كما هو موضح في الجدول الآتي.

الجدول رقم (04-37): نتائج تحليل اختبار Anova لدلالة الفروقات حول أبعاد القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) حسب متغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى معنوية sig
الادارة العليا	12	2.04	0.863	2.212	0.116
الادارة الوسطى	45	2.01	0.520		
الادارة الدنيا	32	1.72	0.297		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول رقم (04-37) مايلي:

- أن قيمة F المحسوبة بلغت 2.212. أقل من قيمتها الجدولة .

- بلغ مستوى الدلالة المعنوية المحصل عليه (المحسوب) 0.116. وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوية المرغوب 0.05

ومنه نقبل الفرضية الصفرية (فرضية العدم) ونرفض الفرضية البديلة. أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة

إحصائية حول أبعاد القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) تعزى إلى متغير المستوى التعليمي عند

مستوى دلالة معنوية 0.05

الفرضية الجزئية الخامسة :

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) تعزى

إلى متغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة معنوية 5%.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) تعزى إلى

متغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة معنوية 5%.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل التباين الاحادي Anova للتحقق من وجود فروق ذات دلالة

احصائية حول أبعاد القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) تعزى إلى متغير سنوات الخبرة . كما هو

موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم (04-38): نتائج تحليل اختبار Anova لدلالة الفروقات حول أبعاد القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) حسب متغير سنوات الخبرة

مستوى معنوية sig	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة
0.063	2.525	0.384	1.87	18	أقل من 5 سنوات
		0.740	2.20	34	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
		0.618	1.89	25	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة
		0.577	1.71	12	20 سنة فأكثر

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول رقم (04-38) مايلي:

- أن قيمة F المحسوبة بلغت 2.525 . أقل من قيمتها المجدولة .
- بلغ مستوى الدلالة المعنوية المحصل عليه (المحسوب) 0.063 . وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوية المرغوب . 0.05 .

ومنه نقبل الفرضية الصفرية (فرضية العدم) ونرفض الفرضية البديلة. أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول أبعاد القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) تعزى إلى متغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة معنوية 0.05.

2-2- بالنسبة لأبعاد (مستوى انسجام فرق العمل ومستوى النزاع) :

- H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية عند مستوى معنوية 5%.
- H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية عند مستوى معنوية 5%.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار فرق المتوسطين *Independent-Samples T Test* لعينتين مستقلتين وتحليل التباين الاحادي *Anova* للتحقق من وجود فروق ذات دلالة احصائية حول (مستوى انسجام فرق العمل ومستوى النزاع) تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية بمستوى معنوية 0.05. وتم تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية .

الفرضية الفرعية الأولى : تنص هذه الفرضية على :

H₀: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى دلالة معنوية 5%.

H₁: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول (مستوى انسجام فرق العمل ومستوى النزاع) تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى دلالة معنوية 5%.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار فرق المتوسطين *Independent-Samples T Test* للتحقق من وجود فروق ذات دلالة احصائية حول (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) تعزى إلى متغير الجنس كما هو موضح في الجدولي الموالي :

الجدول رقم (04-39): نتائج تحليل اختبار T لدلالة الفروقات حول (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع)

حسب متغير الجنس

البيان القسم	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار T	مستوى المعنوية sig
مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع التنظيمي	ذكر	69	2.02	0.390	0.232	0.055
	أنثى	20	2.05	0.722		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول رقم (04-39) ما يلي:

- أن قيمة T المحسوبة 0.232. أقل من قيمتها الجدولة.
- بلغ مستوى الدلالة المعنوية المحصل عليه (المحسوب) 0.055. وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوية المرغوب 0.05.

ومنه نقبل الفرضية الصفرية (فرضية العدم) ونرفض الفرضية البديلة. أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في حول (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى دلالة معنوية 0.05.

الفرضية الجزئية الثانية :

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) تعزى إلى متغير العمر عند مستوى دلالة معنوية 5%.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) تعزى إلى متغير العمر عند مستوى دلالة معنوية 5%.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل التباين الاحادي **Anova** للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول (انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) تعزى إلى متغير العمر. كما هو موضح في الجدول الآتي:
الجدول رقم (04-40): نتائج تحليل اختبار **Anova** لدلالة الفروقات حول (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) حسب متغير العمر

مستوى معنوية sig	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئة العمرية
0.172	1.707	0.348	1.90	17	أقل من 30 سنة
		0.513	2.07	49	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
		0.505	2.14	16	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
		0.345	1.74	07	50 سنة فأكثر

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول رقم (04-40) مايلي:

- أن قيمة F المحسوبة بلغت 1.707. أقل من قيمتها المحدولة.
- بلغ مستوى الدلالة المعنوية المحصل عليه (المحسوب) 0.127. وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوية المرغوب 0.050

وعليه نقبل الفرضية الصفرية (فرضية العدم) ونرفض الفرضية البديلة. أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) تعزى إلى متغير العمر عند مستوى دلالة معنوية

0.05

الفرضية الجزئية الثالثة :

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) تعزى إلى متغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة معنوية 5%.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) تعزى إلى متغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة معنوية 5%

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل التباين الاحادي **Anova** للتحقق من وجود فروق ذات دلالة احصائية حول (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) تعزى إلى متغير المستوى التعليمي . كما هو موضح في الجدول الموالي .

الجدول رقم (04-41): نتائج تحليل اختبار **Anova** لدلالة الفروقات حول (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى

النزاع) حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى معنوية sig
ثانوي	31	2.07	0.536	0.239	0.788
جامعي	45	1.99	0.484		
دراسات عليا	13	2.02	0.314		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج **Spss**

يتضح من الجدول رقم (04-41) مايلي :

- أن قيمة F المحسوبة بلغت 0.239. أقل من قيمتها الجدولة .

- بلغ مستوى الدلالة المعنوية المحصل عليه (المحسوب) 0.788. وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوية المرغوب 0.05.

ومنه نقبل الفرضية الصفرية (فرضية العدم) ونرفض الفرضية البديلة. أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) تعزى إلى متغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة معنوية

0.05.

الفرضية الجزئية الرابعة :

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية 5%.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية 5%

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل التباين الاحادي **Anova** للتحقق من وجود فروق ذات دلالة احصائية حول (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي . كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم (04-42): نتائج تحليل اختبار **Anova** لدلالة الفروقات حول (مستوى انسجام فرق العمل ومستوى

النزاع) حسب متغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى معنوية sig
الادارة العليا	12	1.94	0.281	0.412	0.663
الادارة الوسطى	45	2.01	0.346		
الادارة الدنيا	32	2.08	0.670		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول رقم (04-42) مايلي:

- أن قيمة F المحسوبة بلغت 0.412. أقل من قيمتها المحدولة .

- بلغ مستوى الدلالة المعنوية المحصل عليه (المحسوب) 0.663. وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوية المرغوب . 0.05

ومنه نقبل الفرضية الصفرية (فرضية العدم) ونرفض الفرضية البديلة. أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) تعزى إلى متغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة معنوية 0.05.

الفرضية الجزئية الخامسة :

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) تعزى إلى متغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة معنوية 5%.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) تعزى إلى متغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة معنوية 5%.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل التباين الاحادي **Anova** للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول (انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) تعزى إلى متغير سنوات الخبرة . كما هو موضح في الجدول الآتي.

الجدول رقم (04-43): نتائج تحليل اختبار **Anova** لدلالة الفروقات حول (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى معنوية sig
أقل من 5 سنوات	18	1.95	0.360	0.609	0.611
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	34	2.11	0.424		
من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة	25	1.97	0.538		
20 سنة فأكثر	12	2.02	0.656		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول رقم (04-43) مايلي :

- أن قيمة F المحسوبة بلغت 0.609. أقل من قيمتها المحدولة .

- بلغ مستوى الدلالة المعنوية المحصل عليه (المحسوب) 0.611. وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوية

المرغوب 0.05 .

ومنه نقبل الفرضية الصفرية (فرضية العدم) ونرفض الفرضية البديلة. أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول (ا مستوى نسجام فرق العمل و مستوى النزاع) تعزى إلى متغير سنوات الخبرة عند مستوى

دلالة معنوية 0.05.

2-3- بالنسبة للعمل المؤسسي:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول العمل المؤسسي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية عند مستوى معنوية 5%.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول العمل المؤسسي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية عند مستوى معنوية 5%.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار فرق المتوسطين *Independent-Samples T Test* لعينتين مستقلتين وتحليل التباين الاحادي *Anova* للتحقق من وجود فروق ذات دلالة احصائية حول العمل المؤسسي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية بمستوى معنوية 0.05. وتم تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية .
الفرضية الفرعية الأولى : تنص هذه الفرضية على :

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول العمل المؤسسي تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى دلالة معنوية 5%.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول العمل المؤسسي تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى دلالة معنوية 5%.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار فرق المتوسطين *Independent-Samples T Test* للتحقق من وجود فروق ذات دلالة احصائية حول العمل المؤسسي تعزى إلى متغير الجنس . كما هو موضح في الجدولي الموالي :

الجدول رقم (04-44): نتائج تحليل اختبار T لدلالة الفروقات حول العمل المؤسسي حسب متغير الجنس

مستوى المعنوية	اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	البيان / القسم
0.036	0.839	0.368	1.98	69	ذكر	العمل المؤسسي
		0.653	2.11	20	أنثى	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول رقم (04-44) ما يلي:

- أن قيمة T المحسوبة 0.839. أقل من قيمتها المحدولة.

- بلغ مستوى الدلالة المعنوية المحصل عليه (المحسوب) 0.036. وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية المرغوب 0.05.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية (فرضية العدم) ونقبل الفرضية البديلة. أي أنه توجد فروقات ذات دلالة

إحصائية حول العمل المؤسسي تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى دلالة معنوية 0.05.

الفرضية الجزئية الثانية :

H₀: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول العمل المؤسسي تعزى إلى متغير العمر عند مستوى دلالة معنوية 5%.

H₁: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول العمل المؤسسي تعزى إلى متغير العمر عند مستوى دلالة معنوية 5%.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل التباين الاحادي **Anova** للتحقق من وجود فروق ذات دلالة

احصائية حول العمل المؤسسي تعزى إلى متغير العمر. كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم (04-45): نتائج تحليل اختبار Anova لدلالة الفروقات حول العمل المؤسسي حسب متغير العمر

الفترة العمرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى معنوية sig
أقل من 30 سنة	17	1.91	0.294	1.282	0.286
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	49	2.07	0.508		
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	16	2.04	0.418		
50 سنة فأكثر	07	1.77	0.254		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول رقم (04-45) مايلي:

- أن قيمة F المحسوبة بلغت 1.282. أقل من قيمتها الجدولة.

- بلغ مستوى الدلالة المعنوية المحصل عليه (المحسوب) 0.286. وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوية المرغوب 0.05.

ومنه نقبل الفرضية الصفرية (فرضية العدم) ونرفض الفرضية البديلة. أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة

إحصائية حول العمل المؤسسي تعزى إلى متغير العمر عند مستوى دلالة معنوية 0.05.

الفرضية الجزئية الثالثة:

H₀: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول العمل المؤسسي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة معنوية 5%.

H₁: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول العمل المؤسسي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة معنوية 5%.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل التباين الاحادي Anova للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول العمل المؤسسي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي. كما هو موضح في الجدول رقم (5-46).

الجدول رقم (04-46): نتائج تحليل اختبار Anova لدلالة الفروقات حول العمل المؤسسي حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى معنوية sig
ثانوي	31	1.99	0.487	0.125	0.883
جامعي	45	2.03	0.467		
دراسات عليا	13	1.97	0.262		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول رقم (04-46) مايلي:

- أن قيمة F المحسوبة بلغت 0.125. أقل من قيمتها المحدولة .
- بلغ مستوى الدلالة المعنوية المحصل عليه (المحسوب) 0.883. وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوية المرغوب 0.05 .

ومنه نقبل الفرضية الصفرية (فرضية العدم) ونرفض الفرضية البديلة. أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة

إحصائية حول العمل المؤسسي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة معنوية 0.05.

الفرضية الجزئية الرابعة :

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول العمل المؤسسي تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية 5%.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول العمل المؤسسي تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية 5%.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل التباين الاحادي Anova للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول العمل المؤسسي تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي. كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم (04-47): نتائج تحليل اختبار Anova لدلالة الفروقات حول العمل المؤسسي حسب متغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى معنوية sig
الادارة العليا	12	2.01	0.396	0.015	0.985
الادارة الوسطى	45	2.02	0.311		
الادارة الدنيا	32	2.00	0.611		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول رقم (04-47) مايلي:

- أن قيمة F المحسوبة بلغت 0.015. أقل من قيمتها الجدولة .
- بلغ مستوى الدلالة المعنوية المحصل عليه (المحسوب) 0.985. وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوية المرغوب 0.05.

ومنه نقبل الفرضية الصفرية (فرضية العدم) ونرفض الفرضية البديلة. أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة

إحصائية حول العمل المؤسسي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة معنوية 0.05.

الفرضية الجزئية الخامسة :

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول العمل المؤسسي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة معنوية 5%.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول العمل المؤسسي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة معنوية 5%.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل التباين الاحادي Anova للتحقق من وجود فروق ذات دلالة احصائية حول العمل المؤسسي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة . كما هو موضح في الجدول رقم (5-48).

الجدول رقم (04-48): نتائج تحليل اختبار Anova لدلالة الفروقات حول العمل المؤسسي حسب متغير سنوات

الخبرة

مستوى معنوية sig	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة
0.148	1.830	0.288	1.98	18	أقل من 5 سنوات
		0.417	2.14	34	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
		0.538	1.88	25	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة
		0.466	1.94	12	20 سنة فأكثر

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول رقم (04-48) مايلي:

- أن قيمة F المحسوبة بلغت 1.83. أقل من قيمتها المجدولة .
- بلغ مستوى الدلالة المعنوية المحصل عليه (المحسوب) 0.148. وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوية المرغوب 0.05.

ومنه نقبل الفرضية الصفرية (فرضية العدم) ونرفض الفرضية البديلة. أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة

إحصائية حول العمل المؤسسي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة معنوية 0.05

خلاصة الفصل الرابع:

تم في هذا الفصل التطبيقي تقديم عرض تفصيلي فيما يخص دراسة فعالية القيادة لتطوير العمل المؤسسي بالقطاع الخدمي الربحي بالمديرية العمليانية لاتصالات الجزائر لولاية الجلفة ، ومن خلالها تم التوصل إلى النتائج الآتية :

1. النتائج المتعلقة بالصفات الشخصية :

- بالنسبة للجنس حيث كان أغلب المستجوبين ذكوراً ؛
- بالنسبة للفئة العمرية : أغلب المستجوبين كانت أعمارهم ما بين 30 سنة وأقل من 40 سنة؛
- بالنسبة للمستوى التعليمي :أغلب المستجوبين ذو مستوى جامعي ؛
- بالنسبة للمستوى الوظيفي :أغلب المستجوبين يشتغلون على مستوى الادارة الوسطى لدى هذه المديرية ووالوكالات التابعة لها ؛

بالنسبة لسنوات الخبرة :أغلب المستجوبين معدل الخبرة لديهم ما بين 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ؛

2. النتائج المتعلقة بإجابات أفراد العينة :

- المتوسط الحسابي العام لمحور فعالية القيادة(نمط القيادة التحويلية و نمط القيادة التبادلية) كان مرتفعاً ؛
- المتوسط الحسابي العام لمحور (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) كان مرتفعاً ؛
- المتوسط الحسابي العام لمحور العمل المؤسسي كان مرتفعاً ؛

3. النتائج المستخلصة من تحليل اختبار الفرضيات :

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين فعالية القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) والعمل المؤسسي عند مستوى دلالة معنوية 5% ؛

وتتفرع إلى :

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين فعالية القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) و(مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) عند مستوى دلالة معنوية 5% ؛
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) والعمل المؤسسي عند مستوى دلالة معنوية 5% ؛
- لاتوجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول فعالية القيادة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) تعزى إلى متغير الجنس، و العمر ، و المستوى التعليمي ،والمستوى الوظيفي ،و سنوات الخبرة .
- لاتوجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) تعزى إلى متغير الجنس ،و العمر .و المستوى التعليمي ،و المستوى الوظيفي ،وسنوات الخبرة .
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول العمل المؤسسي تعزى إلى متغير الجنس .بينما لاتوجد فروقات ذات دلالة احصائية حول العمل المؤسسي تعزى لمتغير العمر ،و المستوى التعليمي ،و المستوى الوظيفي و سنوات الخبرة.

من خلال العرض المقدم لإشكالية فعالية القيادة من حيث المساهمة والتطوير ، يُلاحظ أنه موضوع ذو أهمية بالغة وذلك في دراسة مداخل القيادة .

ومن خلال واقع المؤسسات تجدر الإشارة إلى أنّ كل النظريات وعبر المراحل التي مرت بها ترتبط بمفهوم فعالية القيادة ، غير أن وجهات النظر تعددت ، فمنها من يرى أنّ فعالية القيادة كمتغير مستقل له علاقة بالسمات وآخري ترى أنّ له علاقة بالسلوك ، فيما ترى أخرى أن له علاقة بالموقف ، ومنها من جمع بين هذه المداخل السالفة الذكر على سبيل التوضيح .

وقد تمت محاولة مناقشة مختلف المفاهيم المرتبطة بشرح فعالية القيادة عبر المداخل والمراحل الزمنية وتقييمها وإبراز أهم العقبات التي تعترض تحديد خصائص القيادة الإدارية بشكل فعال ، لأجل وضع معايير ثابتة يمكن على أساسه اختيار نمط قيادي يحقق الكفاءة والفعالية المرغوب فيها .

وانطلاقاً من أن موضوع القيادة يشكّل محوراً أساسياً في بناء مؤسسات الأعمال الحديثة ، فقد تجلّت بوضوح مدى نجاح وفعالية المؤسسات وتحسّنها الدائم في بيئة الأعمال الخاصة بها وتحقيق المنافسة المتميزة ، لكون مساهمة القيادة تكتسب موقعا متميزاً ودوراً أساسياً في العمليات الإدارية .

وكتيجة للتغيرات السريعة والمتلاحقة في البيئة المحيطة بالمؤسسات تطلبت منها مرونة واستجابة أكثر بالنظر لزيادة المنافسة وكذا سرعة التطور التكنولوجي، و هو ما أدى إلى دراسة موضوع القيادة في أبحاث معاصرة لتقديم ممارسات فعّالة لقيادات مستقبلية ، وبالتالي انتقاء أفضل الأنماط و الخصائص القيادية الأكثر فعالية في ظل التحديات البيئية ، وكذا التحديات التي تواجه الأفراد في أدائهم وسبل تطويرهم إلى الحد الذي يضمن التقدم في معارفهم ومهاراتهم ، فضلا عن تحقيق رضاهم الوظيفي وشعورهم بالانتماء للمؤسسة وأهدافها ، في إطار التقدم الثقافي الذي تشهده المجتمعات ، وهذا ما ينعكس على العاملين بالمؤسسات في اعتقاداتهم وقيمهم واتجاهاتهم وضرورة التكيف مع هذه المتغيرات ، ويتم ذلك بتقديم الأداء الجيد مقابل حصولهم على أجور مناسبة ، وهو ما جعل الطرح مبني وفق خصائص القيادة التحويلية و خصائص القيادة التبادلية التي تُعبّر كذلك عن الدافعية الداخلية المرتبطة بنمط القيادة التحويلية والدافعية الخارجية المتعلقة بنمط القيادة التبادلية لأجل تجسيد سلوكيات القيادة الفعالة ، بإعتماد سياسة الموازنة بين سلوك القائد والأتباع والمهمة والتحفيز النابع من الثقة الموجودة بينهم انطلاقاً من فرض مبدأ الالتزام .

وقصد تطوير العمل المؤسسي المبني على أساس تعاوني وتحقيق أداء مستدام من خلال إحداث التغيير المخطط له بالنظر للعوامل البيئية المتغيرة باستمرار ، و أمام التحديات التي تواجهها سواء تعلقت بالأفراد أو فرق العمل

بداخلها أو ما تفرضه تحديات التكنولوجيا المستخدمة في تحقيق الفعالية ، كل هذه التحديات تستوجب تضافر الجهود وإيجاد التناسق و الإنسجام بين مختلف الأفراد في إطار عمل تعاوني ، و تصميم هياكل تنظيمية واضحة لإحداث تكامل داخل المؤسسة وبالتالي تجسيد فكرة القيادة الفعالة لأجل إحداث التغيير المخطط له وتطوير مسار العمل المؤسسي واستدامته في ظل تطور المجتمعات وثقافتها .

وقد تم التطرق في هذه الدراسة إلى تحليل فعالية القيادة لتطوير العمل المؤسسي في القطاع الخدمي الربحي بمديرية العمليات لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة في جانبين نظري يضم أربعة فصول وتطبيقي يضم فصلاً واحداً . تم تخصيص الجانب الأول للدراسة النظرية من خلال استعراض جوانب الفصول الأربعة . حيث أوضحت في الفصل الأول المهارات القيادية الفعالة في ثلاث مباحث من خلال إبراز أهم المفاهيم وعناصرها ، كما استعرضت أهم النظريات وأنماطها التقليدية والحديثة التي عاجلت القيادة الإدارية وتقييمها ، ثم عرّجت على النظريات المعاصرة للقيادة مع التركيز على نمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والعلاقة بينهما ، بما يساعد في تحديد فعالية القيادة أمام التحديات الحالية والمستقبلية والالتزام المتعلقة بين المؤسسة وبيئتها ، وكذا مع الأفراد العاملين لديها وهذا من خلال الجمع بين النمط التحويلي والنمط التبادلي .

أما الفصل الثاني فتناول فيه الجماعة والنزاع في العمليات التنظيمية ضمن أربعة مباحث من خلال التطرق في المبحثين الأول والثاني للمفاهيم المتعلقة بالجماعة وأنواعها ومراحل تكوينها ، وفرق العمل وأنواعها وأدوارها ومبادئ قياسها وعوامل نجاحها .

أما المبحث الثالث والرابع فتم عرض فيه النزاع التنظيمي، حيث تم التطرق فيه إلى مفاهيم النزاع التنظيمي وأسبابه وأهميته وكذا مراحل تطور النزاع التنظيمي في الفكر الإداري ونمط العلاقة بين مستوى النزاع والأداء التنظيمي ، كما وضّحت أنواع النزاعات ومصادرها الداخلية ، وقد تم التعرف كذلك إلى مهارات إدارة النزاع وإيجاد الحلول على المستوى الشخصي وبين جماعات العمل .

أما في الفصل الثالث فقد أوضح فيه طبيعة العمل المؤسسي في ثلاث مباحث رئيسية ، حيث استعرض في البداية ماهية العمل المؤسسي من خلال التعاريف ومحاوره والفلسفة المعتمد عليها وكذا المفاهيم ذات الصلة كما تطرق في المبحث الثاني إلى مداخل إحداث التغيير للعمل المؤسسي ومتطلباته سواء في الجانب الثقافي أو التكنولوجي أو الهيكلي ، كما تطرق لسبل مقاومة هذا التغيير

واستعرض في المبحث الثالث أنواع الاستراتيجيات المطبقة في العمل المؤسسي انطلاقاً من مرحلة إعداد خطط التغيير ثم ذكرت أهمها : استراتيجية تدريب الحاسوبية - استراتيجية بناء الفريق - استراتيجية الشبكة الإدارية .

أما الجانب الثاني فقد حُصص للدراسة التطبيقية ، وهذا ما تم إيضاحه في الفصل الرابع حيث تم اسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال دراسة العلاقة الموجودة (الارتباط والأثر) بين فعالية القيادة والعمل المؤسسي داخل المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة و الوكالات التابعة لها ، في البداية الدراسة التطبيقية استعرضت تاريخ تأسيس مؤسسة اتصالات الجزائر وشكلها القانوني وأهدافها ومنجزاتها والهيكلة التنظيمي الخاص بالمديرية العملياتية . ثم قمتُ بتصميم استبانة وفقا لمتغيرات الجانب النظري وتم توزيعها على مديري وموظفي المديرية العملياتية بولاية الجلفة ومعظم الوكالات التجارية التابعة لها ، طبقا لحجم العينة المطلوب وبغرض الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية تم اختبار مدى صحّة الفرضيات من خلال استخدام الأدوات الإحصائية والقياسية في تفسير الظاهرة محل الدراسة ، وبالتالي إجراء عملية التوقع والمحاكاة للواقع بناء على مخرجات برنامج ال spss:

نتائج الدراسة :

من خلال استعراض للدراسة تم التوصل إلى النتائج الآتية :

- مستوى توافر خصائص القيادة التحويلية و خصائص القيادة التبادلية كان مرتفعاً، وعليه يتم قبول هذه الفرضية ؛ وهذا ما دلت عليه نتيجة المتوسط الحسابي العام للمتغير المستقل التي قدرة ب 1.98 وبانحراف معياري مقداره 0.64.
- مستوى تحقيق الانسجام لفرق العمل و مستوى النزاع كان مرتفعاً، وبالتالي يتم قبول هذه الفرضية ، وهذا ما دلت عليه نتيجة المتوسط الحسابي العام للمتغير الوسيط التي قدرة ب 2.02 وبانحراف معياري مقداره 0.48.
- مستوى اهتمام المسؤولين بتحسين متطلبات العمل المؤسسي كان مرتفعاً ، ومنه يتم قبول هذه الفرضية ؛ وهذا ما دلت عليه نتيجة المتوسط الحسابي العام للمتغير التابع التي قدرة ب 2.01 وبانحراف معياري مقداره 0.44.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة بين فعالية القيادة (خصائص القيادة التحويلية وخصائص القيادة التبادلية) والعمل المؤسسي ؛ وهذا ما أكدته أدوات التحليل الاحصائي المتمثلة في معامل الارتباط المقدر ب $r_{yx} = 0,577$

وتتفرع الى :

- توجد علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة بين فعالية القيادة (خصائص القيادة التحويلية وخصائص القيادة التبادلية) و(مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) ؛ وهذا ما أكدته أدوات التحليل الاحصائي

$$r_{zx} = 0.675$$

التمثلة في معامل الارتباط المقدر

- توجد علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) والعمل المؤسسي

$$r_{yz} = 0,738$$

وهذا ما أكدته أدوات التحليل الاحصائي المتمثلة في معامل الارتباط المقدر ب

- يوجد أثر معنوي ايجابي أقل من المتوسط بين فعالية القيادة خصائص القيادة التحويلية وخصائص القيادة التبادلية والعمل المؤسسي ؛ وهذا ما أكدته أدوات التحليل الاحصائي المتمثلة في معامل التحديد المقدر ب

$$R^2 = (r_{yx})^2 = (0,577)^2 = 0,333$$

وتتفرع الى :

- يوجد أثر معنوي ايجابي ومتوسط بين فعالية القيادة (خصائص القيادة التحويلية وخصائص القيادة التبادلية) و(مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) ؛ وهذا ما أكدته أدوات التحليل الاحصائي

$$R^2 = (r_{xz})^2 = (0.675)^2 = 0,456$$

التمثلة في معامل التحديد المقدر ب

- يوجد أثر معنوي ايجابي ومتوسط بين (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) والعمل المؤسسي ؛

$$R^2 = (r_{yz})^2 =$$

وهذا ما أكدته أدوات التحليل الاحصائي المتمثلة في معامل التحديد المقدر ب

$$(0,738)^2 = 0,544$$

- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول فعالية القيادة (خصائص القيادة التحويلية وخصائص القيادة التبادلية) تعزى إلى متغير الجنس، و العمر ، و المستوى التعليمي ، والمستوى الوظيفي ، و سنوات الخبرة .

- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول (مستوى انسجام فرق العمل و مستوى النزاع) تعزى إلى متغير الجنس، و العمر ، و المستوى التعليمي ، والمستوى الوظيفي ، و سنوات الخبرة .

- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول العمل المؤسسي تعزى إلى متغير الجنس ، بينما لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية حول العمل المؤسسي تعزى لمتغير العمر ، و المستوى التعليمي ، و المستوى الوظيفي و سنوات الخبرة .

التوصيات:

- من خلال الدراسة المطروحة يمكن تقديم بعض التوصيات للمدراء القائمين على شؤون المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة في المحاور الآتية :
- على قيادة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر لولاية الجلفة تجسيد مبدأ التكامل والالتزام بين تحقيق مصالح المديرية وتحقيق مصالح الموظفين في اطار الاهتمام بنمط القيادة التحويلية و القيادة التبادلية.
 - ضرورة قيام المديرين بالاهتمام بأداء الموظفين وبتطوير قدراتهم من خلال التدريب والتدوير الوظيفي والتعليم المستمر إلى الحد الذي يحقق إدراك أهمية زيادة فاعلية العمل المؤسسي من خلال إحداث التغيير المخطط له.
 - على عاتق المديرين توفير مناخ عمل حيوي يهدف إلى تحقيق الإنجازات تفوق الإنجازات المتوقعة .
 - ضرورة ترسيخ ثقافة التعاون المشترك والالتزام وفق الياتها من خلال إعطاء الفرص لتقديم المقترحات والمشاركة في اتخاذ القرارات وإحداث التغيير المخطط في ضوء الدعم والتأييد من طرف الموظفين لقيم وسياسات المديرية ؛ بما يعمل على استدامة تطوير العمل المؤسسي .
 - ضرورة قيام المدراء بتعميق الفهم لدى الموظفين بضرورة العمل الجماعي من جهة و بضرورة تفادي النزاعات أو التقليل من حدتها من جهة ثانية انطلاقا من مهاراتهم كقيادة لهم القدرة على التأثير في الاتباع والالتزام .
 - حتمية قيام المدراء بتنمية مهاراتهم القيادة بصورة دائمة لضمان تعميق الرسالة والرؤية والتوجهات المستقبلية قصد ديمومة وتطوير العمل داخل المديرية وتحقيق أهدافها ؛ انطلاقا من المناهج الحديثة في تنمية الافراد والمرتكزة في صور التدريب الذاتي الذي يعد وسيلة لتحقيق ذلك ، فمن واجب الأفراد أنفسهم معرفة نقاط ضعفهم والعمل على تطويرها دون إهمال التدريب التقليدي .
 - الاهتمام بنشر قيم تنظيمية بين مختلف المستويات الإدارية لتسهيل تدفق المعلومات بين الموظفين ، وتكريس فكرة الاجتماعات المنتظمة بين الأقسام لمناقشة مسائل متعلقة بالموظفين وفق مناهج علمية ، لزيادة أدائهم وتحقيق الإنجازات قصد تنمية الخدمات المقدمة من قبل المديرية والوكالات التابعة لها .
 - يتوجب على ادارة المديرية العملياتية الاهتمام بالفئة العمرية من 30 سنة الى أقل من 40 سنة وكذلك الاهتمام بذوي المستوى الجامعي وأيضا بالمستوى الوظيفي الخاص بالإدارة الوسطى وأخيرا الاهتمام بأصحاب الخبرة ما بين (5 سنوات الى أقل من 10 سنوات) حيث توصل الباحث أن غالبية العينة المدروسة تحمل هذه الخصائص .

أفاق الدراسة :

يُشار من خلال هذه الدراسة ، أنه على الرغم من تحليل الموضوع في جوانب عدة تتعلق بفعالية القيادة لدفع عجلة التنمية داخل المؤسسة في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة ، غير أنه هنالك جوانب عديدة تبرز بالنظر لتطور المجتمع والبيئة المنافسة ، وبالتالي على الباحثين في هذا المجال الدراسة على مستويات دقيقة وعليه يمكن اقتراح عناوين جديدة بالدراسة منها :

- دراسة أثر فعالية القيادة في زيادة فاعلية فرق العمل داخل القطاع الصناعي .
- دراسة علاقة فعالية القيادة بسلوك المواطنة التنظيمية و الاداء الوظيفي داخل القطاع الخدمي غير الربحي .
- دراسة أثر فعالية القيادة في الثقافة التنظيمية داخل الشركات المتعددة الجنسيات .
- دراسة أثر فعالية القيادة في استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الخدمية الربحية .
- دراسة أثر فعالية القيادة (خصائص القيادة الكاريزمية وخصائص القيادة الاخلاقية) في زيادة فاعلية العمل المؤسسي بالتطبيق على قطاع التعليم العالي .
- دراسة تحليلية لأثر الفعالية القيادية على الهيكل التنظيمي داخل المؤسسات الخدمية الربحية .

- أ- المراجع العربية
- أولاً : القرآن الكريم .
- ثانيا : كتاب الحديث :
1. الامام مسلم.
- ثالثا : كتب الادارة :
1. إبراهيم عبد الله المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، القاهرة ، مكتبة الكتب العربية، 1993.
2. إجلال عبد المنعم حافظ و سوسن عبد الفتاح وهب ، أصول التنظيم والإدارة ، القاهرة ، كلية التجارة، جامعة عين شمس ، 2011.
3. أحمد السيد مصطفى، الإدارة دليل عملي للمدير العصري، القاهرة: دار النهضة ، 2010.
4. أحمد السيد مصطفى، المدير في عالم متغير، القاهرة مكتبة الكتب العربية ، 1995.
5. أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، القاهرة، مكتبة الإشعاع، دون سنة النشر.
6. أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر أصول ومهارات، القاهرة ، 2002.
7. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، القاهرة حقوق النشر للمؤلف ، 2005.
8. أحمد سيد مصطفى، المدير الذكي : كيف يكون الذكاء في القيادة ، القاهرة ، 2007.
9. أحمد ماهر، الإدارة- المبادئ والمهارات، القاهرة ، الدار الجامعية، 2004.
10. أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير ، القاهرة، الدار الجامعية، 2007.
11. أسامة أمين ربيع، التحليل الاحصائي باستخدام برنامج ال: spss ، القاهرة، الجزء الاول، المكتبة الاكاديمية، 2007.
12. أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.
13. بلال خلف السكارنة،. التطوير التنظيمي والإداري، عمان، ط1، دار المسيرة، 2008.
14. بلال خلف السكارنه ، القيادة الادارية الفعالة، عمان، ط2، دار المسيرة، 2014.

15. بيترج نورث هاوس، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، القيادة الإدارية - النظرية والتطبيق -، الرياض، معهد الإدارة العامة 2006 .
16. توني موردين، ترجمة خالد العامري، أساسيات علم الإدارة، القاهرة، دار الفاروق، 2008.
17. ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية، ط5، 2014.
18. حسين حریم، السلوك التنظيمي، الأردن، دار الحامد، ط4، 2013.
19. حسين حریم، مبادئ الإدارة الحديثة، الأردن، دار الحامد، 2006.
20. حنفي محمود سليمان، السلوك الإداري وتطوير المنظمات، القاهرة، دار الجامعات المصرية، 1994.
21. خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، 1997.
22. خميس السيد إسماعيل، القيادة الإدارية دراسة نظرية ومقارنة، القاهرة، عالم الكتب، 1994.
23. راوية حسين، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
24. رفعت عبد الحلیم الناعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
25. زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، الكويت، ذات السلاسل للطباعة والنشر، 2001.
26. سر الختم محجوب علي، الشبكة الإدارية - دراسة في أنماط السلوك الإداري وتطوير المنظمات، جدّة، مكتبة العلم، 1983.
27. سعيد يس عامر وعلي عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، القاهرة، مركز وايد سيرقيس للاستشارة والتطوير الإداري، ط2، 1998.
28. سيد الخولي، إدارة الجودة الشاملة، مكتبة عين شمس، كلية التجارة، سنة النشر غير معلومة.
29. سيد الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21، القاهرة مكتبة عين شمس، 2002.
30. سيد الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية، القاهرة، 1987.
31. سيد الهواري، القائد التحويلي، القاهرة، مكتبة عين شمس، ط 1، 1997.
32. سيد الهواري، النقلة الحضارية الشاملة للشركات والبنوك، القاهرة، مكتبة عين شمس، ط1، 1997.
33. سيد جاد الرب، مائة سؤال و جواب في القيادة الإدارية : كيف تكون قائدا ناجحا و فعالا، (القاهرة: مطبعة العشري، 2008).
34. سيد محمد السيد الخولي، المفاهيم الحديثة في الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2014.

35. سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، القاهرة، 2005.
36. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، القاهرة، الدار الجامعية، 2004.
37. طارق طه، مقدمة في إدارة الأعمال، الإسكندرية، دار الكتب، 1999.
38. طاهر محسن منصور الغالي وأحمد علي صالح، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي، عمان، ط1، دار وائل للنشر، 2010.
39. عايذة سيد خطاب وصابر محمد اسماعيل، التخطيط الاستراتيجي، القاهرة، كلية التجارة جامعة عين شمس، مكتبة عين شمس، 2005.
40. عايذة سيد خطاب وأيمن حسن ديوب، فداء محمد ناصر، إدارة الموارد البشرية الدولية من منظور الشركات دولية النشاط، القاهرة، المكتبة الأكاديمية، 2007.
41. عبد الحميد بهجت، إدارة الأفراد، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مكتبة عين شمس، 1991.
42. عبد الله العواشر، القيادة متكاملة الجودة، الكويت، شركة الإبداع الفكري، 2010.
43. عبد الله عبد الغني الطحيم، التطوير التنظيمي المفاهيم التماذج الاستراتيجية، جدّة، دار الحافظ، ط4، 2009.
44. عطية حسين أفندي وأحمد رشيد، مقدمة الإدارة، القاهرة، دار النهضة، 1995.
45. عطية حسين أفندي، مبادئ الإدارة، القاهرة، جميع الحقوق الطبع محفوظة، 2002.
46. علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، القاهرة، دار المعارف، 1970.
47. علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، القاهرة، دار غريب، 1997.
48. علي السلمي، مواصفات قيادات التغيير، القاهرة مجلة المدير العربي، المعهد القومي للإدارة العامة 1992.
49. علي المبيض، الإدارة العامة، (القاهرة مكتبة عين شمس)، 2005.
50. علي عبد الهادي مسلم وآخرون، السلوك التنظيمي، القاهرة كلية التجارة جامعة الإسكندرية، 2010.
51. علي محمد عبد الوهاب وأحمد محمد عبد الله، الإدارة - مدخل بيئي-، القاهرة، مكتبة الكتب العربية، ط2، 1989.

52. علي محمد عبد الوهاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2004.
53. فاروق عبد فليہ والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، دار المسيرة، 2005.
54. فريق من الخبراء، معجم المصطلحات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007.
55. فؤاد القاضي ، السلوك التنظيمي و الإدارة ، الرياض ، دار قرطبة، 2006.
56. فؤاد القاضي ،قيادة و عمل الشركات و الهيئات (اثر التغيرات البيئية و التكنولوجية)الرياض ، دار قرطبة، 2008.
57. فؤاد القاضي، استراتيجيات التنمية التنظيمية ، الرياض، دار قرطبة، ط5 ، 2006.
58. كامل محمد المغربي، الإدارة مبادئ، مفاهيم، وظائف، الرياض، 1988.
59. مارش جيمس وسامون هربرت ،المنظمات ، ترجمة عبد الرحمان هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2001.
60. متولي السيد متولي، السلوك التنظيمي مدخل تحليلي، ج2، القاهرة ، 1983.
61. محمد أكرام العدلوني، القائد الفعال ج 1 ،الرياض دار قرطبة ،2000.
62. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، الرياض، قرطبة للإنتاج الفني ، 2002.
63. محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، جدّة، دار الشروق، ط5، 1983.
64. محمد قاسم القريوبي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
65. محمود السيد، السلوك التنظيمي، القاهرة، ماس للطباعة، 2008.
66. محمود المساد، الإدارة الفعالة ، لبنان، مكتبة لبنان ، 2003.
67. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، عمان، دار وائل للنشر، 2002.
68. محمود محمد السيد وتحية محمد حسين، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، الدار الهندسية.
69. مدحت أبو النصر ، فرق العمل الناجحة ، القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ط2 ، 2014.
70. مدحت محمد أبو النصر، الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، القاهرة، مكتبة الكتب العربية، بدون سنة النشر.

71. ناصر العديلي، السلوك الإنساني التنظيمي منظور كلي مقارن، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1996.
72. نبيل مرسي خليل، التخطيط الاستراتيجي، القاهرة، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1994.
73. نوربرت هرمان، ترجمة هاني صالح، الإدارة بالتوافق، الرياض، مكتبة العبيكان، 2003.
74. نيكي هاييس، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، إدارة الفريق إستراتيجية النجاح، الرياض، دار المريخ، 2005.

رابعاً : المجالات العلمية:

1. إبراهيم الغمري، التطوير التنظيمي في الدول النامية، مجلة الإدارة العامة، مجلد24، العدد 48، ديسمبر 1985.
2. أمل محمود علي العبيدي، استراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، جامعة المستنصرية، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد التاسع و الستون، 2008.
3. سمير أحمد عسكر، دور الصراع في الإدارة، المجلة العلمية للاقتصاد، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1984.
4. عبد الوهاب محمد علي، دور القائد في حل النزاع في المنظمة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، مجلد 20، العدد 04، الإمارات العربية المتحدة، 1998.

خامساً : أطروحات دكتوراه :

1. أسامة محمد عبد العزيز، أثر إدارة المعرفة على زيادة فاعلية التطوير التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركة القابضة للصناعات المعدنية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2016.
2. حسين محمد المراد، تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الإدارية دراسة تطبيقية، رسالة دكتوراه إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2009.
3. خالد محمد عبد الرحمن أحمد، نموذج مقترح لتأثير الأنماط القيادية على عملية التطوير التنظيمي من خلال إدارة التغيير بالتطبيق على الهيئات المنظمة لسوق العمل بمملكة البحرين، رسالة دكتوراه إدارة أعمال، غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2014.

4. عبد الله مهدي العمري ، تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول ،رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة القاهرة كلية الاقتصاد و العلوم السياسية قسم الادارة العامة ،2008.

5. عليا علي رحمة عليان ، العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم مدخل سلوكي ، رسالة دكتوراه إدارة أعمال ، منشورة ، كلية الدراسات العليا ، قسم الدراسات التجارية، 2014.

سادسا : رسائل ماجستير :

1. العمري مشهور بن ناصر، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود الرياض، 2004.

2. سيدة محمد السيد فرج ، أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين في مستشفيات جامعة عين شمس دراسة تحليلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال 2007.

ب - الكتب الأجنبية:

75. Georges,E.**Dictionnaire français- latib**, librairie belin paris ,paris,1999
76. Harvey .D.Q BrownD,**An experiential Approach to organization Development** prentice- Hall organisational.IncNJ2001.
77. Aldeg and Kunzuhara,L, 2003 , **organizational Behavior and Management** new york, McGraw Hill Book .
78. Arthur .D. Jensen & Joseph chillderg ,**small. group communication**, california wads worth publishing co ,1991 .
79. Baas &Avolio,**MLQ Multifactor leadership Questionnaire2nd**.ed, Redwood city, CA :MindGarden,2000.
80. Baas, **leadership and Performance** Beyond expectation, (Newyork free press,1985..
81. Commings ,thomasG.Qworley christopher G.**organisation Development and change**,6th ed, south westerncollegepublising,ohio1997.
82. Don Hellriegel and others, « **organization behavior** » ,Newyork west publishing company, 1986.
83. fred luthans 2010.، **organization behavior**. new york mc grow-hill companies
84. Gary Yukle ,**Leadership in organization** N.J , Prentice Hall, 1998 .

85. Griffin & Moorhead, **organizational Behavior**, 11TH, South Western cengage learning 2013.
86. . Korlene H Roperts & David Marshall Hunt ,**organizational behavior** ,postonP.w skent publishing company ,1991.
87. Moore.L (2003). **leadership in the coopérative extension system** : An Examination of leadership styles and skills of state directors and Administrators, unpublished PH.D thesis university of Florida.
- 88.nancy langton,stephen p robbins ,2011,**fundamentals organizational behavior** ,canadian 4th,myoblab,.
89. Rahim M.Afzalur : **Managing conflict in organization**, 3nd ed, British Library cataloguing, london, 2001,.
90. Robbins stephen : « **organizational behavior concepts,controversies and application** »,Eight,edition usa prentice-hall ,1998.
91. Samuel, certo, **modern management** (1997) 7 TH ? New jersey prentice Hall.
92. Stephen p, Robbins, Mary coulter, .2010 **management**. 11th. Pearson education usa.
93. Steven k.thompson ,**sampling**, third edition, Wiley-Black well, canada , 2012
94. Yukl. G 1999. « An Evaluation of conceotual weakness in transformation and charismatic leaderstip ». leadership quarterly, 10 (2).

ج - المجالات الاجنبية :

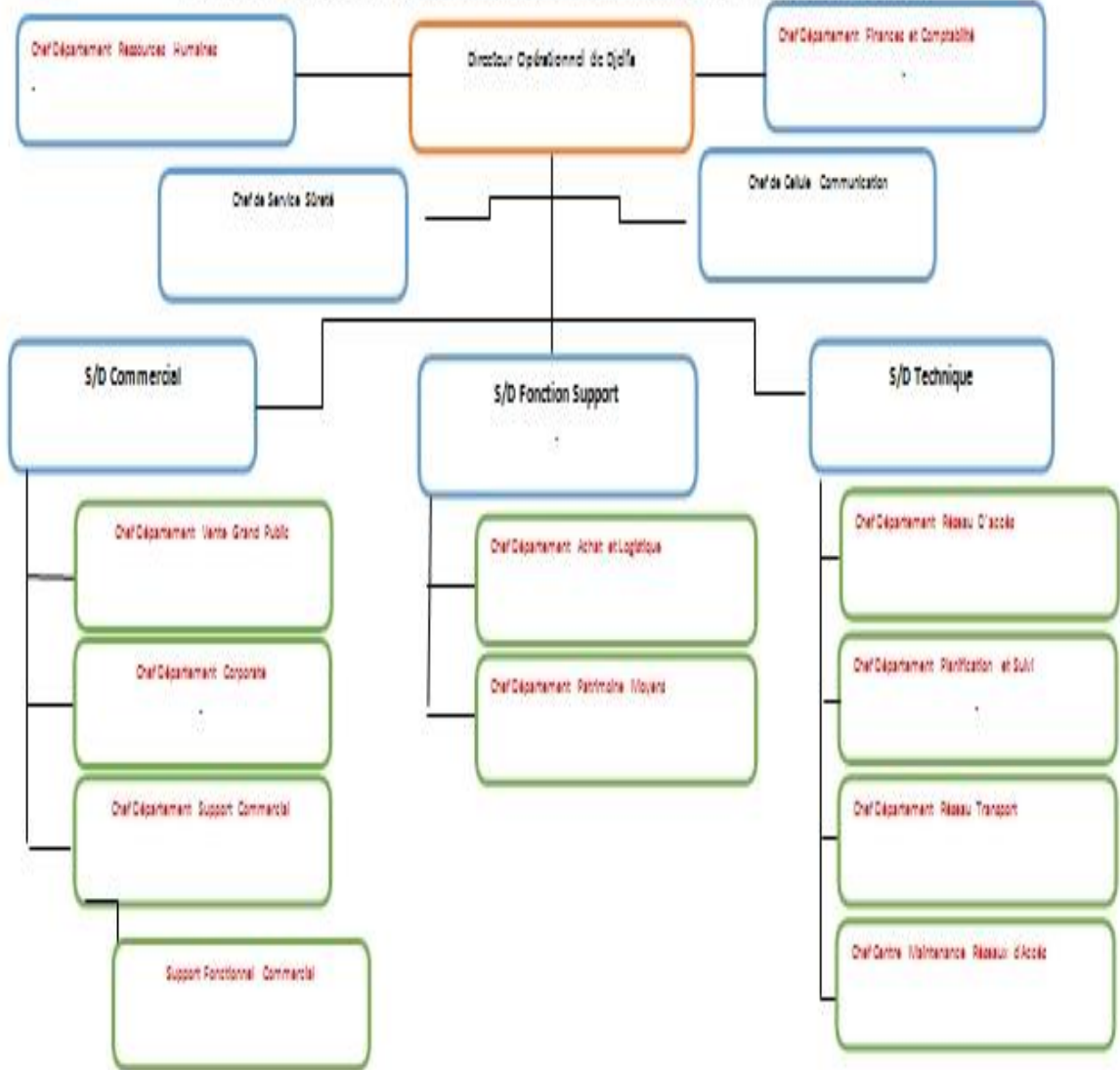
- 1.Avolio. J & Boss, S 2002 ,Impart of trans formational leadership on Follower Development and Performance : **Academy of Management Journal** ,45(4).
- 2.Hater, &Bass, B (1988), « superiors Evaluation and subordinates » perception of transformation al and transactional leadership, **Journal of applied psychology**, 73 (4)
- 3.Kuhert, k & ,lewis, p, (1987) « Transactional and transformation al leadership : A constructive/ developmental Analysis », **Academy of Management Review**, 12 (4).
4. Carliss, S,**Assesing discriminate Validity of Transformational leadership model inpractices, leadership and organisation development Journal** Vol,22N, 7-8 , 2001
- .5.Schuster.P (1994) « Transforming your leadership style ». **Association Management** 46(1).

د- المواقع الالكترونية :

- 1.www.algeriatelecom.com



Situation Avancement sur Organigramme Direction Opérationnelle De Djelfa



ALGERIE TELECOM
 Siège Social : Route Nationale n° 5, Ouz Moussem, Mohammadia, 16200- ALGER
 NEF : 000 216 001 808 937
 NIS : 000 216 290 656 936

www.algeriatelecom.dz
 Email : contact@algeriatelecom.dz
 Tél. : +213 (021) 82 38 38
 Fax : +213 (021) 82 38 38

الملحق رقم (02): الاستبانة الموجهة للتحكيم

جامعة عمار ثليجي الاغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص علوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

السادة الأفاضل :

يقوم الطالب الباحث بإجراء دراسة في إطار إعداد رسالة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير و بالتطبيق على المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر لولاية الجلفة بعنوان: (فعالية القيادة لتطوير العمل المؤسسي في القطاع الخدمي الربحي), وفي هذا الصدد يسرني أن أضع بين يديكم هذه الاستبانة المصممة لأهداف أغراض البحث العلمي , وبالنظر لما تتمتعون به من خبرة وكفاءة في هذا المجال , فإنني أحتاج من سيادتكم الاطلاع على نموذج الاستبانة وتحكيمها , من خلال إبداء ملاحظاتكم التي يمكن إضافتها حول مدى وضوح العبارات وملائمتها للبعد المنتميه إليه , وإضافة التعديلات الممكنة لاجراء هذه الاستبانة بشكل جيد .

ونموذج الدراسة مرفق بمخطط الدراسة وكذا الاستبانة , ولعلمكم أنني إعتمدت على مقياس ليكرت الخماسي لقياس آراء المستجوبين .

مع تقبل تقديري الخالص على حسن تعاونكم

الطالب :

كوار بن عزوز

الاستاذ المشرف:

فرحي محمد

Kouar17@gmail.com

المحور الأول: المتغيرات الديموغرافية

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: أقل من 30 سنة

من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة

50 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي: ثانوي

جامعي

دراسات عليا

4- المستوى الوظيفي: الإدارة العليا

الإدارة الوسطى

الإدارة الدنيا

5 - عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة

20 سنة فأكثر

المحور الثاني: العبارات التي تتعلق بأبعاد فعالية القيادة من خلال (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية)

الرجاء وضع علامة (/) أمام الإجابة التي تعبر عن درجة اتفاقك مع مضمون كل عبارة

نمط القيادة	رقم العبارة	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما	
نمط القيادة التحويلية	البعالبعد الأول: (تأثير القدوة) القيادة الكاريزمية							
	01	أجعل المرؤوسين يشعرون بالارتياح وهم من حوли.						
	02	يشعر المرؤوسين بالفخر والاعتزاز لكوني رئيسا لهم						
	03	الشعور بالثقة الكاملة اتجاه أسلوب الإشراف .						
	04	أحث المرؤوسين على ضرورة الالتزام بالانضباط الأخلاقي في العمل .						
	05	أسعى لتجاوز تحقيق مصلحتي الخاصة سعيا لتحقيق المصلحة العامة للآخرين .						
	06	أمثّل قدوة ورمزا في النجاح بالنسبة للمرؤوسين .						
	07	أتكلم إلى المرؤوسين بين فترة وأخرى عن أهمية تحقيق أهداف المؤسسة.						
	08	أتحملي بالقوة والثقة بالنفس في كل ما أواجهه.						
	البعد الثاني: الدافعية الإلهامية							
	09	أعزّ بيساطة ووضوح عما يجب على المرؤوسين فعله.						
	10	أقنع المرؤوسين بقيمة عملهم وأهميته.						
11	أقدّم تصورات مقنعة للمرؤوسين.							
12	أجعل المرؤوسين يثقون بإمكانية تحقيق الأهداف.							

البعد الثالث: الحافز العقلي						
					13	أجعل المرؤوسين يفكرون بطرائق جديدة لحل المشكلات.
					14	أطلب من المرؤوسين التفكير في الأمور التي لم تتم مناقشتها.
					15	أزود المرؤوسين بطرائق جديدة كي يعيدوا التفكير في المشكلات المطروحة .
					16	أمنح المرؤوسين فرصة التمييز عن طريق التشجيع لأداء مهام غير رتيبة.
البعد الرابع: الاهتمام الفردي						
					17	أساعد المرؤوسين على تطوير مواطن القوة لديهم.
					18	أعطي اهتماما شخصيا للمرؤوسين غير المندمجين بالعمل.
					19	أقدم الاعتراف / المكافآت عند تحقيق المرؤوسين أهدافهم.
					20	أتعامل مع كل مرؤوس كفرد قبل أن يكون عضو في المجموعة.
البعد الأول: المكافأة المشروطة						
					21	أمنح المرؤوسين مكافأة تتناسب والجهد المبذول في العمل.
					22	أعلم المرؤوسين بما يجب عليهم فعله إذا رغبوا في مكافأتهم.
					23	تقدم المكافآت حين يحقق المرؤوسين للأهداف.
					24	اجعل كل مرؤوس يشعر أثناء قيامه بالعمل بأنه المسؤول عنه.
البعد الثاني: الإدارة بالاستثناء						
					25	إخبار المرؤوسين بمعايير التي يتعين عليهم معرفتها للقيام بأعمالهم مسبقا.
					26	الشعور بالرضا حين يحقق المرؤوسين الأداء المتفق عليه.

القياس
أداة التقييم
أدائية

					لا حاجة للتدخل بعمل المرؤوسين مادامت الأمور تسير كما يجب.	27
					أوجه انتباه المرؤوسين نحو الإخفاقات لمقارنتها مع المعايير الموضوعية.	28
					أنتظر حتى تسير الأمور في الاتجاه الخاطئ ومن ثم أتخذ الفعل اللازم بشأنها.	29
					أركز انتباهي على الأخطاء والاستثناءات والانحرافات في العمل.	30

المحور الثالث : العبارات التي تتعلق بأبعاد (مستوى انسجام فرق و العمل وتقليل مستوى الصراع) و الخاصة بالمتغيرات الوسطية. الرجاء و علامة (✓) أمام الإجابة التي تعبر عن درجة اتفاقك مع مضمون كل عبارة:

مستوى انسجام	رقم العبارة	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما	
مستوى انسجام فرق العمل	البعد الأول : درجة وضوح أهداف الفريق							
		31	يتم إشراك أعضاء الفريق في صياغة و تحديد الأهداف بدقة بالمشاركة مع المديرين .					
		32	وضوح الأهداف على قلتها نسبيا يزيد من كفاءة كل عضو في أدائه و تمكنهم من حل المشكلات بصورة تشاركية .					
		33	كلما كان مستوى التزام أعضاء الفريق بتنفيذ الأهداف واضحة و مريحة كلما زادت درجة الثقة فيما بينهم و في أنفسهم .					
		34	الاتفاق و قبول الأهداف يزيد من تماسك أعضاء الفريق مع بعضهم.					
	البعد الثاني : تفاعل أعضاء الفريق							
		35	أشعر أنني مقبول وسط هذا الفريق وهذا يشجعني لتقديم كل ما لدي من قدرات و مهارات .					
		36	وجود تقارب فكري مع الأعضاء يدفعني إلى زيادة تقوية العلاقات الشخصية.					
		37	وجود تشابه في وجهات النظر مع باقي الأعضاء في الأمور و تقييمها يزيد من درجة الانجذاب نحوها.					
		38	أشجع المعايير التي تدعم تحسين الخدمات و حرية التعبير انطلاقا من تفاعلنا و انسجامنا.					

					انسجام القيم بين أعضاء الفريق يزيد من كفاءتهم في الأداء.	39
البعد الثالث: زيادة القدرة وحل الصراعات						
					التواصل المفتوح بين أعضاء الفريق يسمح لهم بحل المشكلات قبل ظهورها أو انتشارها.	40
					يرى أعضاء الفريق أن تسهيل عمليات التواصل و تبادل المعلومات الخاصة بالعمل يساهم في توليد أفكار جديدة .	41
					تسهيل عمليات التواصل بحرية مع باقي أعضاء الفريق يعزز من درجة الشعور بالرضا .	42
					يستثمر أعضاء فريقين التغذية المرتدة لإجراء تحسينات في كيفية أداء و وظائفهم .	43
					يعطي أعضاء فريقتي الوقت الكافي في تحديد و مناقشة المشكلات التي يجب حلها.	44

مستوى النزاع	رقم العبارة	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما	
البعد الأول : نزاع الدور - المهام								
مستوى النزاع	45	أشعر أن هنالك اختلاف بين قيمي المتعلقة بالتنوير و الابتكار و بين قيم باقي المرؤوسين في هذا المجال.						
	46	أرى أن عملي يجب أن يؤدي بطريقة أخرى						
	47	أرى أنني أمارس بعض الأعمال الغير ضرورية						
	48	يطلب مني إنجاز مهمة ما دون الحصول على الموارد الكافية لإنجازها.						
	49	إن ما أحصل عليه من عملي من أجر و مكافآت يعتبر عادلا مقارنة بحجم مسؤولياتي الحالية و ما أبدله من جهد .						
	50	إن ما أحصل عليه من عملي من أجر و مكافآت يعتبر عادلا، مقارنة بحجم خبراتي السابقة و مستوى تعليمي .						
	البعد الثاني: نزاع إجراءات التغيرات التنظيمية							
	51	اعتبر نفسي متفتحا لقبول التغيرات التنظيمية الحاصلة .						
	52	أتقبل بسهولة التغيرات التي تحدث في عملي.						
	53	أقدر التغيرات التنظيمية الحاصلة دائما لأنها تهدف لتحسين الأوضاع و تستفيد منها المؤسسة .						

					إن إجراءات التغييرات التنظيمية يكون لها تأثير إيجابي على زبائن المؤسسة	54
					تعبر إجراءات التغييرات التنظيمية في نظري تفتحا و تحمل فرصا مهنية أو وظيفية جديدة بالنسبة لي.	55
					يمكنني التعامل مع التغييرات التنظيمية المفاجئة و أستطيع التكيف معها أو السيطرة عليها.	56

المحور الرابع: العبارات التي تتعلق بأبعاد العمل المؤسسي.

الرجاء وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تعبر عن درجة اتفاقك مع مضمون كل عبارة:

مستوى	رقم العبارة	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
البعد الأول : العمل على تبسيط الإجراءات							
مستوى المؤسسة	57	يتم تصحيح الأداء غير المرغوب فيه داخل الأقسام وفقا لنتائج القياس و أهداف إجراءات العمل كجزأ من العمل المؤسسي.					
	58	يتم تطوير و تغيير اللوائح الخاصة بالعمل بصورة مبسطة و بصفة مستمرة و متوافقة مع متطلبات العمل المؤسسي.					
	59	ثم توصيف وظيفي يعمل على تحديد واجبات و اختصاصات و مسؤوليات كل وظيفة بالمؤسسة.					
	60	نظام المعلومات بالمؤسسة يساعد على اتخاذ القرارات المرتبطة بتبسيط إجراءات العمل .					
البعد الثاني: القواعد الحاكمة							
	61	يوجد وضوح في توزيع الصلاحيات و المسؤوليات في المؤسسة بما يدعم مسار العمل المؤسسي .					
	62	تعتمد الإدارة العليا بالمؤسسة على تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية المختلفة بما يحقق مستوى عال من الأداء .					
	63	يوجد لدى المؤسسة الوسائل و الأساليب الخاصة بالتنسيق و الربط بين إدارتها المختلفة.					
	64	تسهم فاعلية العمل المؤسسي في تطبيق القواعد الحاكمة و المتمثلة في القوانين و اللوائح و التعليمات .					
	65	تسهم عملية العمل المؤسسي في تحديث وسائل التقنية بشكل دوري منتظم مما يساعد على إحداث تغييرات في الأنظمة أو الأساليب الاجتماعية أو الفنية.					

البعد الثالث: الهيكل التنظيمي						
					66	أدعم الأفكار الجديدة لأنها تحسن الوضع التنظيمي للمؤسسة.
					67	تعمل المؤسسة على تطوير الهيكل التنظيمي بشكل مستمر بما يتناسب مع التغيرات التكنولوجية المستحدثة.
					68	الهيكل التنظيمي الحالي يعمل على تحقيق أهداف و خطط المؤسسة الإستراتيجية بما يدعم فاعلية العمل المؤسسي .
					69	ينتابني شعور بالحماس لأداء عملي كلما حدث تغيير تنظيمي بالمؤسسة.
البعد الرابع : التكنولوجيا المستخدمة						
					70	أستشعر رضا المرؤوسين عندما تستخدم تكنولوجيا جديدة داخل المؤسسة.
					71	أنظر بتفاؤل عند استخدام تكنولوجيا جديدة .
					72	ينظر المرؤوسين لي على أنني أدعم التغيير التكنولوجي داخل المؤسسة.
البعد الخامس: مقاومة التغيير						
					73	ترجع مقاومة التغيير إلى كثرة الأعباء التي يتحملها المرؤوسين نتيجة التغيير .
					74	ترجع مقاومة التغيير إلى تعدد الإجراءات الإدارية المصاحبة للتغيير .
					75	ترجع مقاومة التغيير إلى خوف المرؤوسين من المجهول.
البعد السادس: الأهداف و الإستراتيجيات						
					76	تعمل المؤسسة بصفة مستمرة على تدريب العاملين بما على إدارة عملية العمل المؤسسي (التطوير التنظيمي) لإحداث التقنية في طبيعة الوظائف من خلال الطرق و الأساليب المستحدثة.
					77	يتطلب العمل المؤسسي وجود رؤية مشتركة بين المسؤولين عن التطوير و بين المنفذين .
					78	يجب أن تعمل المؤسسة على تعلم أفضل الممارسات الإدارية و الاستفادة منها من خلال الأساليب المعرفة بما يدعم مسار العمل المؤسسي .

الملحق رقم (03):

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة

الرقم	الاسم الكامل للمحكم	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية
01	قويدر عياش	أستاذ	جامعة الاغواط
02	قعيد ابراهيم	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الوادي
03	بوقفة عبد الحق	أستاذ محاضر "أ"	جامعة ورقلة
04	بنين بغداد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الوادي
05	خالدي محمد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الجلفة

الملحق رقم(04): الاستبانة المحكمة

جامعة عمار ثليجي بالأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

تخصص: علوم التسيير

السادة الأفاضل :

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

يقوم الطالب الباحث بإجراء دراسة في إطار إعداد رسالة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، وبالتطبيق على المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر لولاية الجلفة بعنوان: فعالية القيادة لتطوير العمل المؤسسي في القطاع الخدمي الربحي، ونظرا لأهمية رأيكم، يحتاج الباحث منكم المساهمة في الإجابة على قائمة الأسئلة الموجودة بهذه الاستبانة بكل دقة وموضوعية، راجيا الاستفادة من تجاربكم وآرائكم القيمة لما لها من أثر في إنجاح هذه الدراسة. وإذ يقدم الباحث أخلص عبارات الشكر والعرفان على تعاونكم في الإجابة عن أسئلة الدراسة، فإنه بالمقابل يؤكد لسيادتكم بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها سوف يتم استخدامها وفقا لقواعد الأمانة العلمية، ولأغراض البحث العلمي فقط.

مع تقبل تقديري الخالص على حسن تعاونكم

الأستاذ المشرف:

الطالب :

فرحي محمد

كوار بن عزوز

المحور الأول: المتغيرات الديمغرافية

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: أقل من 30 سنة

من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة

50 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي: ثانوي

جامعي

دراسات عليا

4- المستوى الوظيفي: الإدارة العليا

الإدارة الوسطى

الإدارة الدنيا

5- عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة

20 سنة فأكثر

المحور الثاني: العبارات التي تتعلق بأبعاد فعالية القيادة من خلال (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية)

الرجاء وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تعبر عن درجة اتفاقك مع مضمون كل عبارة

نمط القيادة	رقم العبارة	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما	
القيادة التحويلية	البعد الأول: (تأثير القدوة) القيادة الكاريزمية							
	01	أجعلُ المرؤوسين يشعرون بالارتياح وهم من حولي.						
	02	يشعر المرؤوسون بالفخر والاعتزاز كوني رئيسا لهم						
	03	الشعور بالثقة الكاملة اتجاه أسلوب الإشراف .						
	04	أحثُّ المرؤوسين على ضرورة الالتزام بالانضباط الأخلاقي في العمل .						
	05	أتجاوز مصلحتي الخاصة إلى تحقيق المصلحة العامة للآخرين						
	06	أمثلُ قدوة ورمزا في النجاح بالنسبة للمرؤوسين .						
	07	أتكلم إلى المرؤوسين بين فترة وأخرى عن أهمية تحقيق أهداف المؤسسة.						
	08	أتحلّى بالقوة والثقة بالنفس في كل ما أواجهه.						
	البعد الثاني: الدافعية الإلهامية							
09	أعبرُ ببساطة ووضوح عما يجب على المرؤوسين فعله.							
10	إقناع المرؤوسين بقيمة عملهم وأهميته.							

					أقدّم تصورات مقنعة للمرؤوسين.	11
					أجعل المرؤوسين يثقون بإمكانية تحقيق الأهداف.	12
البعد الثالث: الحافز العقلي						
					أجعل المرؤوسين يفكرون بطرائق جديدة لحل المشكلات.	13
					أطلب من المرؤوسين التفكير في الأمور التي لم تتم مناقشتها.	14
					أزود المرؤوسين بطرائق جديدة كي يعيدوا التفكير في المشكلات المطروحة.	15
					أمنح المرؤوسين فرصة التميز عن طريق التشجيع لأداء مهام غير رتيبة.	16
البعد الرابع: الاهتمام الفردي						
					أساعد المرؤوسين على تطوير مواطن القوة لديهم.	17
					أعطي اهتماما شخصيا للمرؤوسين غير المندمجين في العمل.	18
					أقدّم الاعتراف للمرؤوسين عند تحقيق أهدافهم.	19
					أتعامل مع كل مرؤوس كفرد قبل أن يكون عضواً في المجموعة.	20
البعد الأول: المكافأة المشروطة						
					أمنح المرؤوسين مكافأة تتناسب والجهد المبذول في العمل.	21
					أعلم المرؤوسين بما يجب عليهم فعله إذا رغبوا نيل مكافأتهم.	22
					أقدّم المكافآت حين يحقق المرؤوسين الأهداف المسطرة.	23
					أجعل كل مرؤوس يشعر بالمسؤولية أثناء قيامه بالعمل المنوط به.	24
البعد الثاني: الإدارة بالاستثناء						
					أحدّد للمرؤوسين المعايير التي يتعيّن عليهم معرفتها للقيام بأعمالهم مسبقاً.	25
					أشعر بالرضا حين يحقق المرؤوسين الأداء المتفق عليه.	26
					لا أتدخل في عمل المرؤوسين مادامت الأمور تسير كما يجب.	27
					أوجه انتباه المرؤوسين نحو الإخفاقات لمقارنتها مع المعايير الموضوعية سلفاً.	28

					لا تدخل مصوبًا إلا إذا سارت الامور في الاتجاه الخاطئ.	29
					أركز انتباهي على الأخطاء والاستثناءات والانحرافات التي تحدث في العمل.	30

المحور الثالث : العبارات التي تتعلق بأبعاد (مستوى انسجام فرق و العمل وتقليل مستوى النزاعات) و الخاصة بالمتغير الواسطي
الرجاء وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تعبر عن درجة اتفاقك مع مضمون كل عبارة:

مستوى انسجام	رقم العبارة	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
البعد الأول : درجة وضوح أهداف الفريق							
	31	يُشرك المديرون أعضاء الفريق في صياغة و تحديد الأهداف بدقة.					
	32	توضيح الأهداف على قلتها نسبيًا يزيد من كفاءة كل عضو في أدائه.					
	3	يلتزم أعضاء الفريق بتنفيذ الأهداف كلما زادت درجة الثقة فيما بينهم .					
	34	يزيدُ الاتفاق و قبول الأهداف في انسجام أعضاء الفريق.					
البعد الثاني : تفاعل أعضاء الفريق							
	35	أشعر أنني مقبول وسط الفريق.					
	36	يدفعني وجود تقارب فكري مع الأعضاء إلى زيادة تقوية العلاقات الفردية.					
	37	يزيد وجود تشابه وجهات النظر مع الأعضاء من درجة الانجذاب نحوها.					
	38	أشجعُ المعايير التي تدعم تحسين الخدمات انطلاقًا من تفاعلنا و انسجامنا.					
	39	يرتقي انسجام القيم بين أعضاء الفريق إلى ترقية كفاءة الأداء.					
البعد الثالث : زيادة القدرة وحل المشكلات							
	40	يسمحُ التواصل بين أعضاء الفريق بحل المشكلات قبل ظهورها أو انتشارها.					
	41	تُساهم عمليات التواصل و تبادل المعلومات الخاصة في توليد أفكار جديدة .					

مستوى انسجام فرق العمل

					يعززُ التواصل مع أعضاء الفريق من درجة الشعور بالرضا .	42
					يستثمر أعضاء الفريق التغذية المرتدة لإجراء تحسينات على كيفية أداء وظائفهم .	43
					يعطي أعضاء الفريق الوقت الكافي في تحديد و مناقشة المشكلات التي يجب حلها.	44

البعد الأول : نزاع الدّور - المهام						
					أشعر بالاختلاف بين قيم التطوير و بين قيم باقي المرؤوسين.	45
					أرى أن عملي يجب أن يُؤدى بطريقة أخرى	46
					أرى أنني أمارس بعض الأعمال غير الضرورية	47
					يُطلبُ مني إنجاز مهمة ما دون الحصول على الموارد الكافية لإنجازها.	48
					ما أحصل من أجر و مكافآت يعتبر عادلا ، مقارنة بحجم مسؤولياتي الحالية و ما أبدله من جهد .	49
					ما أحصل عليه من أجر و مكافآت يعتبر عادلا، مقارنة بالمؤهل العلمي وخبراتي.	50
البعد الثاني: نزاع إجراءات التغيرات التنظيمية						
					اعتبر نفسي متفتحا لقبول التغيرات التنظيمية الحاصلة .	51
					أقبلُ بسهولة التغيرات التي تحدث في عملي.	52
					أقدر التغيرات التنظيمية دائما لأنهما تهدف لتحسين الأوضاع.	53
					إجراء التغيرات التنظيمية يكون لها تأثير إيجابي على زبائن المؤسسة	54
					إجراء التغيرات التنظيمية في نظري تفتحنا و حصولاً لفرص مهنية جديدة بالنسبة لي.	55
					أستطيع التعامل و التكيف مع التغيرات التنظيمية المفاجئة.	56

المحور الرابع: العبارات التي تتعلق بأبعاد العمل المؤسسي.

الرجاء وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تعبر عن درجة اتفاقك مع مضمون كل عبارة:

مستوى	رقم العبارة	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
الابعد الأول : العمل على تبسيط الإجراءات							
	57	يتم تصحيح الأداء غير المرغوب فيه داخل الأقسام وفقا لنتائج القياس والاهداف.					
	58	يتم تطوير اللوائح الخاصة بالعمل بصورة مبسطة و بصفة مستمرة.					
	59	ضبط توصيف وظيفي يُحدد واجبات و اختصاصات و مسؤوليات كل وظيفة .					
	60	يُساعد نظام المعلومات على اتخاذ القرارات المرتبطة بتبسيط إجراءات العمل .					
البعد الثاني: القواعد الحاكمة							
	61	يوجد وضوح في توزيع الصلاحيات و المسؤوليات في المؤسسة بما يدعم مسار العمل المؤسسي .					
	62	تعتمد الإدارة العليا بالمؤسسة على تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية المختلفة بما يحقق مستوى عال من الأداء					
	63	لدى المؤسسة الوسائل و الأساليب التنسيقية للربط بين أقسامها المختلفة.					
	64	تُسهم فاعلية العمل المؤسسي في تطبيق القوانين والتعليمات و اللوائح .					
	65	يُسهم العمل المؤسسي في تحديث الوسائل التقنية بشكل منتظم يساعد في إحداث تغيرات.					
البعد الثالث: الهيكل التنظيمي							
	66	أدعم الأفكار الجديدة لأنها تحسن الوضع التنظيمي للمؤسسة.					
	67	تعمل المؤسسة على تطوير الهيكل التنظيمي بشكل مستمر وفق التغيرات التكنولوجية المستحدثة.					
	68	يعمل الهيكل التنظيمي الحالي يعمل على تحقيق أهداف و خطط المؤسسة الاستراتيجية.					
	69	ينتابني شعور بالحماس لأداء عملي كلما حدث تغير تنظيمي					

العمل المؤسسي

					بالمؤسسة.
البعد الرابع : التكنولوجيا المستخدمة					
					70 أستشعر رضا المرؤوسين عندما تُستخدم وسائط تكنولوجيا جديدة داخل المؤسسة.
					71 أنظر بتفاؤل عند استخدام وسائط تكنولوجيا جديدة .
					72 ينظر المرؤوسون لي على أنني أدعم التغيير التكنولوجي داخل المؤسسة.
البعد الخامس: مقاومة التغيير					
					73 ترجع مقاومة التغيير إلى كثرة الأعباء التي يتحملها المرؤوسون نتيجة التغيير.
					74 ترجع مقاومة التغيير إلى تعدد الإجراءات الإدارية المصاحبة له.
					75 ترجع مقاومة التغيير إلى خوف المرؤوسين من المجهول.
البعد السادس: الأهداف و الإستراتيجيات					
					76 تعمل المؤسسة بصفة مستمرة على تدريب العاملين بما قصد إحداث تغيير في طبيعة الوظائف.
					77 يتطلب العمل المؤسسي وجود رؤية مشتركة بين المسؤولين و بين المنفذين .
					78 تعمل المؤسسة على تعلم أفضل الممارسات الإدارية و الاستفادة منها.

الملحق رقم (05): جداول معامل الثبات لمتغيرات الدراسة والعام للاستبانة و المستخرجة من برنامج ال spss

Reliability Statistics		Reliability Statistics		Reliability Statistics		Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items
,970	30	,936	26	,915	22	,975	78

الملحق رقم(06): الجداول الاحصائية الوصفية لمتغيرات الدراسة والمستخرجة من برنامج ال spss

		1س	2س	3س	4س	5س	6س	7س	8س	9س	10س	11س	12س	13س	14س	15س
N	Valid	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		1,81	2,04	1,89	1,81	1,90	2,00	1,92	1,85	1,75	1,88	1,92	1,88	1,93	2,04	2,00
Std. Deviation		,952	,988	,859	,851	1,023	,929	,968	,972	,743	,766	,787	,751	,751	,767	,783

		16س	17س	18س	19س	20س	21س	22س	23س	24س	25س	26س	27س	28س	29س	30س
N	Valid	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		1,98	1,83	1,97	2,00	1,85	2,21	2,24	2,12	1,90	1,97	1,78	2,03	2,06	2,56	2,39
Std. Deviation		,707	,787	,818	,826	,899	,923	,942	,927	,853	,775	,780	,845	,817	1,177	1,134

Statistics

xi

N	Valid	89
	Missing	0
Mean		1,9839
Std. Deviation		,64317

Statistics

	31س	32س	33س	34س	35س	36س	37س	38س	39س	40س	41س	42س	43س	44س
N	Valid 89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89
	Missing 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2,09	2,09	1,87	1,89	1,79	1,90	1,89	1,91	1,73	1,79	1,84	1,84	2,00	1,92
Std. Deviation	,807	,685	,607	,665	,699	,754	,714	,763	,653	,715	,638	,655	,707	,678

Statistics

	45س	46س	47س	48س	49س	50س	51س	52س	53س	54س	55س	56س
N	Valid 89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89
	Missing 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2,43	2,65	2,60	2,34	2,12	2,13	1,90	1,97	1,89	2,03	2,11	2,06
Std. Deviation	,824	1,012	1,052	,988	,850	,842	,708	,761	,760	,790	,818	,789

Statistics

zi

N	Valid	89
	Missing	0
Mean		2,0294
Std. Deviation		,48018

Statistics

	57س	58س	59س	60س	61س	62س	63س	64س	65س	66س	67س	68س
N	Valid 89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89
	Missing 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2,04	2,13	2,03	2,08	2,25	2,28	2,22	2,17	2,19	1,80	1,88	1,93
Std. Deviation	,673	,694	,698	,711	,816	,892	,914	,856	,903	,660	,720	,704

Statistics

	69س	70س	71س	72س	73س	74س	75س	76س	77س	78س
N	Valid 89	89	89	89	89	89	89	89	89	89
	Missing 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	1,81	1,76	1,69	1,91	2,10	2,17	2,16	1,91	1,89	1,91
Std. Deviation	,752	,723	,684	,701	,739	,801	,737	,685	,611	,633

Statistics

Y

N	Valid	89
	Missing	0
Mean		2,0143
Std. Deviation		,44713

الملحق رقم (07): جدول اختبار كلموجروف سميروف

		yi	xi	zi
N		89	89	89
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	2.0143	1.9839	2.0294
	Std. Deviation	.44713	.64317	.48018
Most Extreme Differences	Absolute	.169	.183	.163
	Positive	.169	.183	.163
	Negative	-.098	-.088	-.084
Test Statistic		.169	.183	.163
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

الملحق رقم (08): جداول وأشكال تحليل انحدار الخطي البسيط المقدرة لمتغيرات الدراسة بناء على مخرجات برنامج

ال spss

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.675 ^a	.456	.450	.35615

a. Predictors: (Constant), xi

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	9,255	1	9,255	72,966	.000 ^b
Residual	11,035	87	.127		
Total	20,290	88			

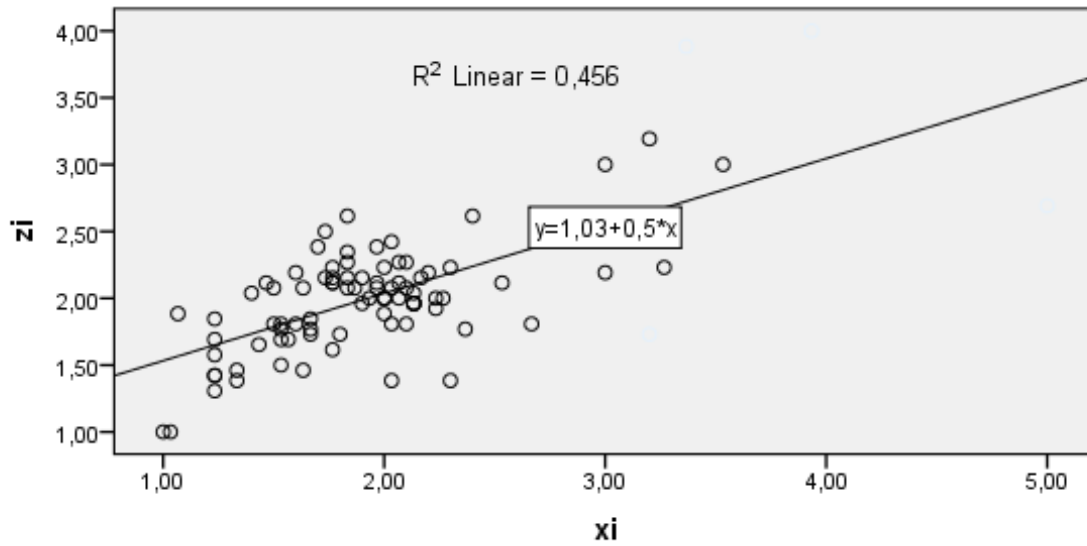
a. Dependent Variable: zi

b. Predictors: (Constant), xi

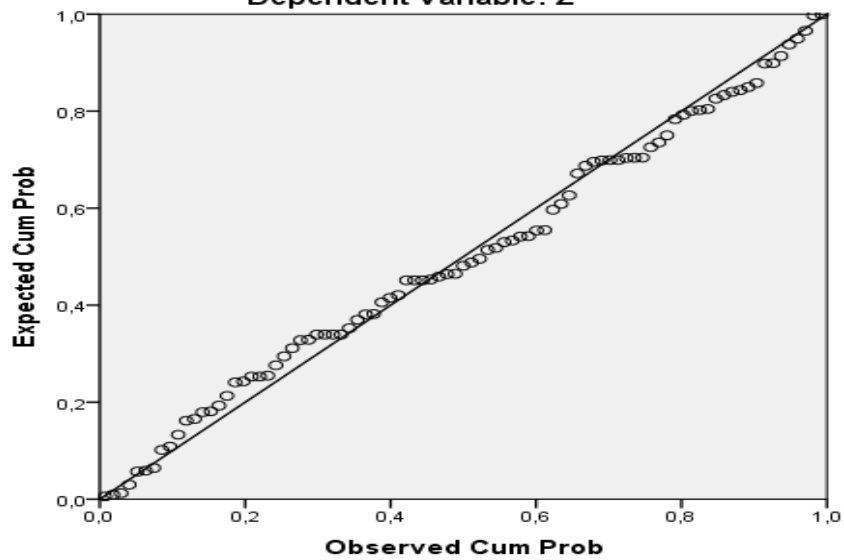
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,029	,123		8,364	,000
	xi	,504	,059	,675	8,542	,000

a. Dependent Variable: zi



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: Z



Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	zi ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: yi

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,738 ^a	,544	,539	,30364

a. Predictors: (Constant), zi

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,572	1	9,572	103,826	,000 ^b
	Residual	8,021	87	,092		
	Total	17,593	88			

a. Dependent Variable: yi

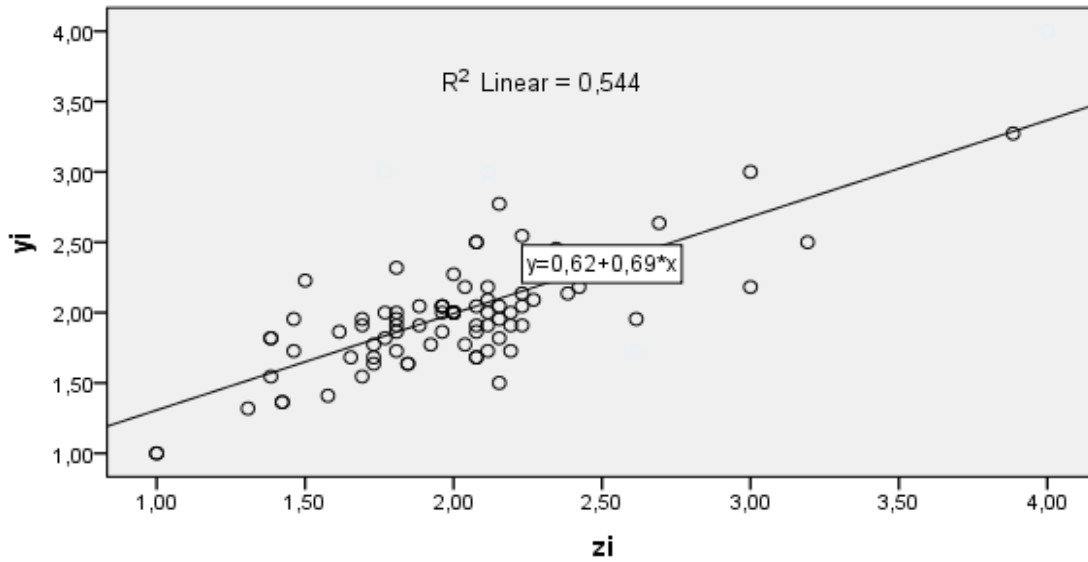
b. Predictors: (Constant), zi

Coefficients^a

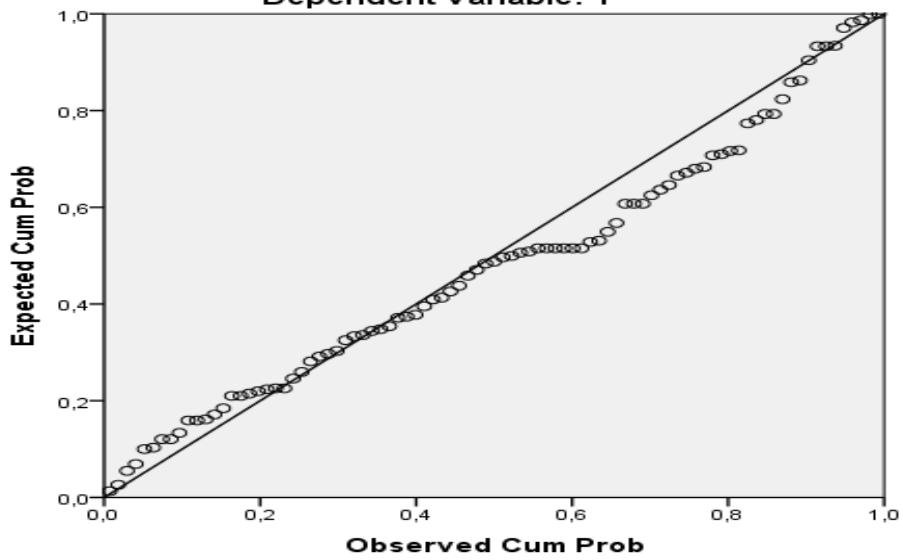
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,620	,141		4,415	,000
	zi	,687	,067	,738	10,190	,000

Dependent Variable: yi .a

.b



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: Y



Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	xi ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: yi

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,577 ^a	,333	,326	,36715

a. Predictors: (Constant), xi

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,866	1	5,866	43,517	,000 ^b
	Residual	11,727	87	,135		
	Total	17,593	88			

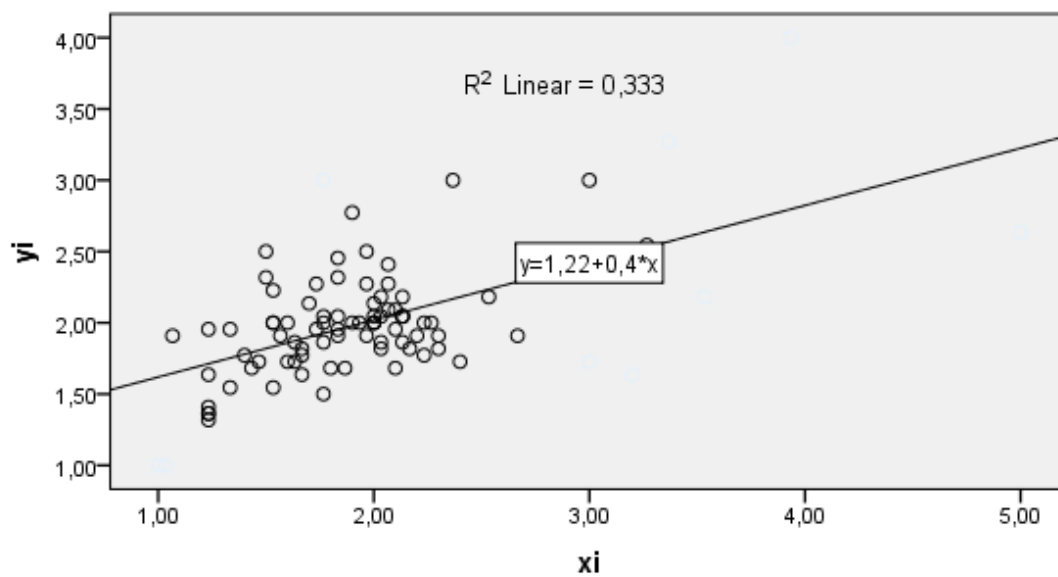
a. Dependent Variable: yi

Predictors: (Constant), xi .c

Coefficients^a

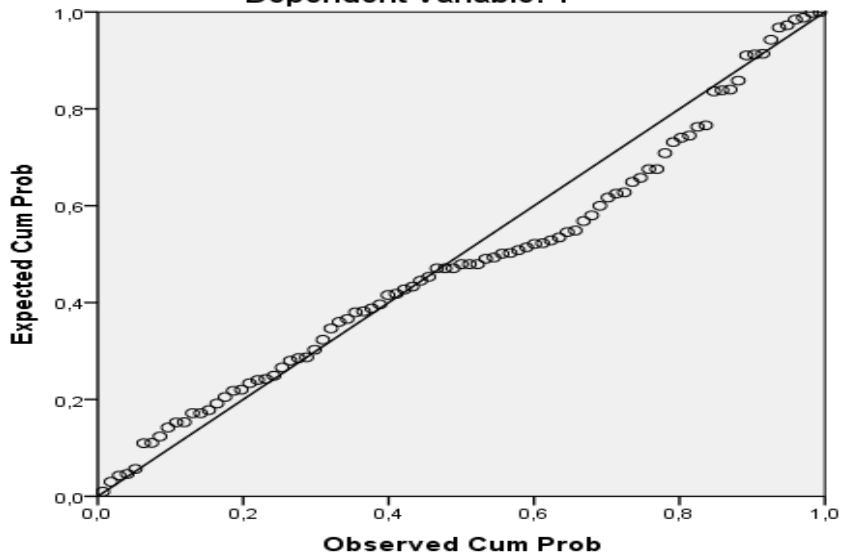
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,218	,127		9,602	,000
	xi	,401	,061	,577	6,597	,000

a. Dependent Variable: yi



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Y



الملحق رقم(09): جداول اختبار t وتحليل التباين الاحادي Anova الدالة على الفروقات لمتغيرات الدراسة بناء على مخرجات

برنامج spss

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ذكور	69	1,9589	,63101	,07596
أنثى	20	2,0700	,69340	,15505

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
xi	Equal variances assumed	,549	,461	-,678	87	,500	-,11106	,16384	-,43671	,21459
	Equal variances not assumed			-,643	28,753	,525	-,11106	,17266	-,46432	,24220

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ذكور	69	2,0206	,39004	,04696
أنثى	20	2,0596	,72262	,16158

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
zi	Equal variances assumed	3,775	,055	-,318	87	,751	-,03899	,12257	-,28261	,20463
	Equal variances not assumed			-,232	22,300	,819	-,03899	,16827	-,38769	,30970

Group Statistics

المجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
yi ذكر	69	1,9855	,36808	,04431
أنثى	20	2,1136	,65398	,14623

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
										Lower	Upper
yi	Equal variances assumed	4,530	,036	-1,130	87	,262	-,12813	,11337	-,35347	,09721	
	Equal variances not assumed			-,839	22,596	,411	-,12813	,15280	-,44453	,18827	

Descriptives

xi

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
سنة من 30 أقل	17	1,8431	,41395	,10040	1,6303	2,0560	1,03	2,53
سنة من 40 أقل إلى سنة من 30	49	2,0694	,72232	,10319	1,8619	2,2769	1,00	5,00
سنة من 50 أقل إلى سنة من 40	16	2,1000	,60406	,15102	1,7781	2,4219	1,33	3,37
فأكثر سنة 50	7	1,4619	,23288	,08802	1,2465	1,6773	1,07	1,70
Total	89	1,9839	,64317	,06818	1,8484	2,1194	1,00	5,00

ANOVA

xi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,818	3	,939	2,377	,076
Within Groups	33,585	85	,395		
Total	36,402	88			

Descriptives

zi

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
سنة من 30 أقل	17	1,9072	,34883	,08460	1,7279	2,0866	1,00	2,62
سنة من 40 أقل إلى سنة من 30	49	2,0746	,51323	,07332	1,9272	2,2220	1,00	4,00
سنة من 50 أقل إلى سنة من 40	16	2,1466	,50544	,12636	1,8773	2,4160	1,38	3,88
فأكثر سنة 50	7	1,7418	,34524	,13049	1,4225	2,0610	1,31	2,38
Total	89	2,0294	,48018	,05090	1,9282	2,1305	1,00	4,00

ANOVA

zi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,153	3	,384	1,707	,172
Within Groups	19,137	85	,225		
Total	20,290	88			

Descriptives

yi

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
سنة من 30 أقل	17	1,9144	,29453	,07143	1,7630	2,0659	1,00	2,32
سنة من 40 أقل إلى سنة من 30	49	2,0724	,50895	,07271	1,9262	2,2185	1,00	4,00
سنة من 50 أقل إلى سنة من 40	16	2,0483	,41807	,10452	1,8255	2,2711	1,55	3,27
فأكثر سنة 50	7	1,7727	,25444	,09617	1,5374	2,0080	1,32	2,14
Total	89	2,0143	,44713	,04740	1,9201	2,1085	1,00	4,00

ANOVA

yi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,762	3	,254	1,282	,286
Within Groups	16,832	85	,198		
Total	17,593	88			

Descriptives

xi

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
ثانوي	31	2,0419	,86397	,15517	1,7250	2,3588	1,00	5,00
جامعي	45	2,0193	,52012	,07754	1,8630	2,1755	1,03	3,93
عليا دراسات	13	1,7231	,29733	,08246	1,5434	1,9028	1,23	2,07
Total	89	1,9839	,64317	,06818	1,8484	2,1194	1,00	5,00

ANOVA

xi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,045	2	,523	1,271	,286
Within Groups	35,357	86	,411		
Total	36,402	88			

Descriptives

zi

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
ثانوي	31	2,0769	,53672	,09640	1,8801	2,2738	1,00	3,88
جامعي	45	1,9991	,48495	,07229	1,8535	2,1448	1,00	4,00
عليا دراسات	13	2,0207	,31467	,08727	1,8306	2,2109	1,50	2,62
Total	89	2,0294	,48018	,05090	1,9282	2,1305	1,00	4,00

ANOVA

zi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,112	2	,056	,239	,788
Within Groups	20,178	86	,235		
Total	20,290	88			

Descriptives

yi

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
تكنوى	31	1,9956	,48707	,08748	1,8169	2,1743	1,00	3,27
جامعى	45	2,0374	,46711	,06963	1,8970	2,1777	1,00	4,00
علما دراسات	13	1,9790	,26218	,07272	1,8206	2,1375	1,55	2,50
Total	89	2,0143	,44713	,04740	1,9201	2,1085	1,00	4,00

ANOVA

yi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,051	2	,025	,125	,883
Within Groups	17,542	86	,204		
Total	17,593	88			

Descriptives

xi

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
العلما الإدارة	12	1,6611	,26849	,07751	1,4905	1,8317	1,23	2,03
الوسطى الإدارة	45	1,9785	,40974	,06108	1,8554	2,1016	1,07	3,20
الدنيا الإدارة	32	2,1125	,92356	,16326	1,7795	2,4455	1,00	5,00
Total	89	1,9839	,64317	,06818	1,8484	2,1194	1,00	5,00

ANOVA

xi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,781	2	,890	2,212	,116
Within Groups	34,622	86	,403		
Total	36,402	88			

Descriptives

zi

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
العلما الإدارة	12	1,9455	,28142	,08124	1,7667	2,1243	1,50	2,38
الوسطى الإدارة	45	2,0128	,34654	,05166	1,9087	2,1169	1,38	3,19
الدنيا الإدارة	32	2,0841	,67063	,11855	1,8423	2,3259	1,00	4,00
Total	89	2,0294	,48018	,05090	1,9282	2,1305	1,00	4,00

ANOVA

zi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,193	2	,096	,412	,663
Within Groups	20,097	86	,234		
Total	20,290	88			

Descriptives

yi

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
العليا الإدارية	12	2,0114	,39632	,11441	1,7596	2,2632	1,50	2,77
الوسطى الإدارية	45	2,0222	,31126	,04640	1,9287	2,1157	1,55	3,00
الادنى الإدارية	32	2,0043	,61162	,10812	1,7837	2,2248	1,00	4,00
Total	89	2,0143	,44713	,04740	1,9201	2,1085	1,00	4,00

ANOVA

yi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,006	2	,003	,015	,985
Within Groups	17,587	86	,205		
Total	17,593	88			

Descriptives

xi

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
سنوات من 5 أقل	18	1,8704	,38431	,09058	1,6793	2,0615	1,03	2,53
سنوات من 10 أقل إلى سنوات من 5	34	2,2049	,74001	,12691	1,9467	2,4631	1,23	5,00
سنة من 20 أقل إلى سنوات من 10	25	1,8960	,61834	,12367	1,6408	2,1512	1,00	3,93
فأكثر سنة 20	12	1,7111	,57723	,16663	1,3444	2,0779	1,07	3,37
Total	89	1,9839	,64317	,06818	1,8484	2,1194	1,00	5,00

ANOVA

xi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,979	3	,993	2,525	,063
Within Groups	33,424	85	,393		
Total	36,402	88			

Descriptives

zi

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
سنوات من 5 أقل	18	1,9509	,36027	,08492	1,7717	2,1300	1,00	2,62
سنوات من 10 أقل إلى سنوات من 5	34	2,1131	,42460	,07282	1,9650	2,2613	1,38	3,19
سنة من 20 أقل إلى سنوات من 10	25	1,9738	,53854	,10771	1,7515	2,1961	1,00	4,00
فأكثر سنة 20	12	2,0256	,65689	,18963	1,6083	2,4430	1,31	3,88
Total	89	2,0294	,48018	,05090	1,9282	2,1305	1,00	4,00

ANOVA

zi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,427	3	,142	,609	,611
Within Groups	19,863	85	,234		
Total	20,290	88			

Descriptives

yi

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
سنوات من 5 أقل	18	1,9899	,28814	,06791	1,8466	2,1332	1,00	2,41
سنوات من 10 أقل إلى سنوات من 5	34	2,1457	,41762	,07162	2,0000	2,2914	1,41	3,00
سنة من 20 أقل إلى سنوات من 10	25	1,8855	,53864	,10773	1,6631	2,1078	1,00	4,00
أكثر سنة 20	12	1,9470	,46671	,13473	1,6504	2,2435	1,32	3,27
Total	89	2,0143	,44713	,04740	1,9201	2,1085	1,00	4,00

ANOVA

yi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,067	3	,356	1,830	,148
Within Groups	16,526	85	,194		
Total	17,593	88			